



# תוכנית אסטרטגית הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי

טלי חתוקה | גילי ענבר | קורל חמו־גורן | דיויד קמבו־מיינה





# תוכנית אסטרטגית הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי

טלי חתוקה | גילי ענבר | קורל חמו־גורן | דיויד קמבו־מיינה

אוניברסיטת תל אביב, 2019

---

התוכנית היא פרי עבודה של המעבדה לעיצוב עירוני באוניברסיטת תל אביב בראשותה של פרופ' (אדריכלית) **טלי חתוקה**. המעבדה היא גוף מחקר הפועל בחוג לגיאוגרפיה וסביבת האדם באוניברסיטת תל אביב. מאז הקמתה, בשנת 2009, מעורבת המעבדה בפרויקטים המבקשים לאתגר, לשכלל ולעדכן את מאגרי הידע הקיימים בתחום התכנון בישראל ובעולם. בעשור האחרון המעבדה מתמחה במחקר העוסק בזיקה שבין המהפכה התעשייתית הרביעית להשפעותיה על העיר. עבודת המעבדה כוללת פרסומים אקדמיים, כתיבה של תוכניות אסטרטגיות מסמכי מדיניות בנושא התעשייה.

**חברי המעבדה לעיצוב עירוני** השותפים לפרויקט: אדר' **גילי ענבר**, בוגרת הפקולטה לאדריכלות ובינו ערים בטכניון. מחקרה עוסק בהתחדשות של אזורי תעשייה ותיקים בערים קטנות. אדר' **קורל חמוֹגורן**, בוגרת בית הספר לאדריכלות בבצלאל. מחקרה עוסק בחשיבות המרחב הציבורי עבור בני נוער בשכונות חדשות וותיקות. אדר' **דיויד קמבוֹמיינה**, בוגר אוניברסיטת החקלאות והטכנולוגיה של ג'זמו קניאטה, בקניה. דיוויד מתמחה בנדל"ן שוויוני, תכנון תכנון אדפטיבי ופיתוח תשתיות, במסגרת מחקר ולימודיו כסטודנט לתואר שני בתכנון ערים ב-MIT.

---

## תוכנית אסטרטגית הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי

נכתבה ונערכה על ידי: טלי חתוקה, גילי ענבר, קורל חמוֹגורן, דיויד קמבוֹמיינה

עריכה לשונית: דניאלה ברדוש מרץ

עריכה גרפית: מיכל סמו קובץ, המשרד לעיצוב גרפי, אוניברסיטת תל אביב

התמיכה עבור הכנת המסמך והמחקר הגיעה מעיריית קריית שמונה, ממנהל אזורי פיתוח במשרד הכלכלה, ממשרד הפנים, מן המשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל ומן המחלקה ללימודים ותכנון עירוני (DUSP) במכון הטכנולוגי מסצ'וסטס (MIT).

© כל הזכויות שמורות למעבדה לעיצוב עירוני, אוניברסיטת תל אביב

ספטמבר 2019, תל אביב



# תוכן עניינים

## פתח דבר

5

## תקציר

10

### 1. המרחב האזורי במבט עתידי: הגליל המזרחי וקריית שמונה

14

14

1.1 חשיבות סדר היום האזורי

18

1.2 דפוסי פיתוח אזוריים: תעשייה, פנאי ומגורים

30

1.3 מיפוי מדיניות ויוזמות פיתוח במרחב האזורי

36

1.4 העיר באזור: חשיבותה של קריית שמונה בפיתוח האזורי

38

1.5 מסקנות: הכוח הפוליטי של סדר יום אזורי

### 2. מסגרת עבודה לפיתוח המרחב האזורי

44

44

2.1 האזוריות החדשה

45

2.2 למה עכשיו? מגמות עולמיות בתעשייה כתמריץ לחיזוק התפיסה האזורית

48

2.3 הנחות יסוד עכשוויות בפיתוח של חזון אזורי

52

2.4 תיאום והקמה של גופי פעולה אזוריים ולמידה מערים אחרות

52

2.5 מסקנות: הנדבכים של מסגרת עבודה אזורית

### 3. סדר יום מרחבי-אזורי: הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי

56

56

3.1 סדר יום: תחומים ומטרות

62

3.2 מחזון למימוש: שינוי פרדיגמה ופיתוח אקוסיסטם תעשייתי

76

3.3 מודל העבודה: תיאום אזורי בתחום הפודטק והאגרוטק

79

3.4 גיבוש תוכנית אסטרטגית מוסכמת אזורית

|     |                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 82  | <b>4. סרגלי כלים בפיתוח חשיבה אזורית ועירונית</b>                                   |
| 82  | 4.1 התמחות תעשייתית וחדשנות                                                         |
| 92  | 4.2 פיתוח נרטיב ותיירות בקנה מידה אזורי                                             |
| 100 | 4.3 יחסי מגורים ותעשייה                                                             |
| 108 | 4.4 טיפולוגיות של תשתיות תחבורה                                                     |
| 112 | 4.5 מסקנות סרגלי כלים בפיתוח חשיבה אזורית ועירונית                                  |
| 116 | <b>5. אסטרטגיה תכנונית מפורטת לקריית שמונה</b>                                      |
| 116 | 5.1 חזון ואסטרטגיה כוללת: קריית שמונה כעיר בעלת משמעות באזור                        |
| 117 | 5.2 סטרוקטורה עירונית: חלופות מרחביות בפיתוח העיר                                   |
| 125 | 5.3 עם הפנים לאזור: חלופת רצפים לינאריים ומסדרונות אזוריים: מטרות, כלים והמשך לימוד |
| 180 | 5.4 העיר בראייה מתכללת: תעסוקה, תיירות וחינוך                                       |
| 194 | <b>סיכום: תוכנית אסטרטגית לגליל המזרחי ולקריית שמונה</b>                            |
|     | <b>נספחים</b>                                                                       |
| 198 | 1. תהליך עבודה                                                                      |
| 199 | 2. דמוגרפיה אזורית                                                                  |

## פתח דבר

במהלך השנים האחרונות נחשפתי לאיכות של עבודת התכנון בפריפריה הגיאוגרפית של מדינת ישראל. בבחינה של חומר התכנון שהגיע לידי ניכר, כי במקרים רבים מתכננים נוטים לפעול לפי מתווים מתודולוגיים גנריים, איסוף החומר על המקום דל מאוד וכך גם התובנות בהמשך הדרך. למצב העגום הזה אחראים כמה מגזרים, שכל אחד בתורו תורם לכישלון המובנה של מיזמי התכנון – משרדי התכנון (המגזר הפרטי), הרשויות המקומיות והמדינה (המגזר הציבורי).

המעסיק הראשי בחלק גדול מיישובי הפריפריה הם **משרדי הממשלה**. רשויות מקומיות רבות אינן יכולות לעמוד בהוצאות הכבדות של תהליכי התכנון (שעשויות להגיע למיליוני שקלים), ולכן המדינה היא ששוכרת עבורם את המתכננים לביצוע העבודה. במשרדי הממשלה יושבים אנשי מקצוע מוערכים מאוד. הם מלווים את התכנון, אולם הם מכירים את הזירה הממשית או את העיר היכרות חלקית בלבד. לזכותם ייאמר שזה אינו תפקידם; תפקידם הוא להנחות את המתכננים בצורה כללית להיות קשובים למתכננים ולפרנסי העיר ולטפל בנושא של האסדרה. בתוך הדינמיקה הזו לרשות המקומית כוח מוגבל בתהליך קבלת ההחלטות.

רוב **משרדי התכנון** הגדולים הזוכים בעבודות ממשרדי הממשלה נבחרים על בסיס מגוון פרמטרים, כמותיים בעיקר. אופן התנהלותם של המשרדים עם קבלת העבודה הוא קבוע. בעל המשרד יגיע בדרך כלל לפגישות ראשוניות בגפו; בשלב מאוחר יותר, כאשר מתכנן יהיה מעורב בפריקט, הוא יגיע עימו לישיבות. אולם אף שהמקום "נלמד" לכאורה, לימוד הכולל כמה ביקורים באתר, הניתוח של המצב הקיים הוא דל. לרוב לימוד המקום מבוסס על מידע נגיש וזמין באינטרנט, קרי ניתוח סטטוטורי וכמותי. תפיסה זו, העוסקת בעיקר ב"כמה" (יחידות דיור, שטחי תעסוקה) ו"איפה" גיאוגרפית הם ממוקמים, אינה מסייעת להגדרה של ה"מה" – קרי חשיבה יצירתית על המקום והבנה של מגמות עכשוויות בתחומי התעסוקה, החינוך, המסחר והמגורים במקום. לעיתים נדירות מתכננים מראיינים את אנשי המקום או שחקני מפתח בתחום התעשייה, החינוך והמסחר ומכירים את הדמויות המרכזיות המניעות את הכלכלה העירונית והאזורית. התוצאה היא ניתוח מוגבל, המשפיע על איכות התוצר התכנוני. במהלך השנים האחרונות אני שומעת שוב ושוב מפי מתכננים ברשויות אמירות כגון "אין בתוכנית הזו כלום, היא לא יכולה לעזור לנו". מובן שדינמיקה זו מוציאה שם רע לפרופסיה התכנונית.

ומה עם **הרשויות המקומיות**? רוב הרשויות הנמצאות בפריפריה הגיאוגרפית של מדינת ישראל אינן עצמאיות. המשמעות היא שהמדינה בוחרת עבורן את המתכננים ולעיתים קרובות גם את המטרות. היא מנתבת את תהליך התכנון ועוקבת אחריו. כך, לעיתים קרובות אנשי המקצוע שברשויות עומדים בפני שוקת שבורה ומתקשים לקדם את סדר היום שבו הם מאמינים. לא ניתן להסיר מהם אחריות. גם הם אחראים לחלק גדול מן הקשיים. בערים אלו כוח האדם העוסק בתחום מצומצם מאוד, ולעיתים קרובות גם חסר סדר יום מתכלל, מה שמקשה על כל הנוגעים בדבר לפעול.

חשוב לציין כי לכולם מטרות טובות, אולם הדרך והתוצאות שאליהן היא מובילה פוגעות בתדמיתו של מקצוע התכנון. לכן, כדי שלא לייתר את המקצוע, יש צורך בשינוי מהותי. ראוי שמשרדי ממשלה שמבקשים להעסיק מתכננים ישנו את אופן

גיוסם. חשוב שמתכננים יגישו למכרזים מתווה רעיוני של סדר היום הרעיוני והמתודולוגי שהם מבקשים לקדם במסגרת הפרויקט. חזון מושכל ומתווה מוצלח חייבים להיות מעוגנים בביקורים במקום וברשמים משחקני מפתח. שחקני מפתח אינם רק המתכננים האמונים על תכנון העיר, אלא גם יזמים בתחום התעשייה והחינוך. הצמיחה של ערים היום מותנית בשני מנועים אלו, ועל בסיסם יש לבנות סדר יום תכנוני המתייחס גם לדיוור.

הרעיון של מתווה רעיוני מפורט כחלק מן ההגשה למכרז אינו חדש או ייחודי. אין מדובר ברשימה של תהליך העבודה, קרי בניתוח מצב קיים, בהצגת חלופות, בעקרונות תכנון ובתוכנית מתכלית; מדובר בהצעה מפורטת של רעיון ובמתודולוגיה לבחינתו, ובכלל זה תכנון ראשוני. עיריית תל אביב מבקשת מתווים מסוג זה שנים רבות, ועל בסיסם היא בוחרת את המתכננים. אולי בשל כך מצבה טובה יותר. יש מי שיטען שיש לה מחלקת הנדסה מפוארת וגדולה; אולם בכל הנוגע למתודולוגיה ולאכיזת תכנון, מה שטוב לתל אביב צריך להיות טוב גם עבור נתיבות, ירוחם, כרמיאל, טבריה וקריית שמונה.

**חשוב לומר – תכנון חייב להתחיל בהיכרות מעמיקה עם המקום. היכרות מעמיקה אינה ביקור אחד או שניים באתר, ואינה מסתכמת בבחינה של העיר והאזור ממסך המחשב. היא מצריכה הרבה יותר מכך. אם רוצים שהפריפריה הגיאוגרפית במדינת ישראל תצליח, חייבים לשנות את אופן הבחירה של המתכננים בפרויקטים מטעם המדינה; הם חייבים להציג עולמות תוכן חדשים וסדר יום מתודולוגי שאינו גנרי, כולל התייחסות לאופן איסוף החומר. תחרות בין משרדים, הכוללת פירוט התהליך לעומקו, צריכה להיות חלק ממדיניות המכרז. זוהי דרך טובה לשמור על הקופה הציבורית ואמצעי ל"קפיצת מדרגה" בתחום התכנון בישראל.**

++

מצב עניינים זה הוא המוטיבציה לגיבוש תוכנית זו. לפני כמה שנים פנה אלי ירדן ארליך, מנהל אזור תעשייה קריית שמונה גליל עליון, שזיהה את החשיבות ואת הצורך בקידום סדר יום מתכלל שישנן בין כל הפעולות התכנוניות הרבות שבקריית שמונה ובאזור, ובייחוד בממשק שבין הפיתוח הכלכלי לפעולה התכנונית. את ירדן הכרתי דרך פעילותי בשנים האחרונות עבור משרד הכלכלה והתעשייה, המבקש לקדם חשיבה חדשה סביב פיתוח אזורי תעשייה.<sup>1</sup> בפגישתנו הראשונה הציג לי ירדן את כל היוזמות של הרשויות ושל הגופים השונים עבור קריית שמונה. מה שחסר לו ולאחרים הפועלים בעיר היו כלים להעריך את היוזמות השונות. הנחת העבודה שלו הייתה שהאקדמיה – בשונה מן המגזר הפרטי – תבחן את הנעשה בעיר ובאזור מנקודת מבט תכנונית ונושאת רחבה. טענתו הייתה כי הוא אינו יכול לקבל מסמך מסוג זה מן המגזר הפרטי. בפגישה הראשונה שלי עם ירדן סירבתי לקבל טענה זו, והפניתי אותו למגזר הפרטי. כאשר אקדמיה איננה נוהגת לקבל פרויקטים יישומיים, אלא אם כן יש בהם ערך מוסף אקדמי מחקרי. שנה לאחר מכן הוא שב אליי וטען כי אומנם לא היה קושי לגייס מתכננים מן המגזר הפרטי להכנת מסמך שכזה, אך בשיחה עימם הוא הבין כי הם אינם מכירים את השינויים בשדה התעשייה היום, כי הם אינם יכולים להכין עבורו מסמך אסטרטגי מתאים וכי השיח והפתרונות שהם מציעים הם גנריים.

לאחר עיון ממוקד נוסף במסמכים שירדן שלח אליי, החלטתי לבחון מחדש את החלטתי. היה לי ברור, כי אי אפשר להבין את המגמות בקריית שמונה בקריאה מקומית; כדי לסייע לקריית שמונה יש להבין את העיר בקנה מידה אזורי. תפקידה ומהותה חייבים להיגזר מקריאה רחבה ומשינוי פרדיגמה הן באשר לעיר והן באשר לעתיד הגליל המזרחי. השאלות שהעסיקו אותי כחוקרת הן אלו: **מדוע מתקשה האזור לקדם סדר יום מושכל? ומדוע קריית שמונה, למרות התמיכה הרבה מן המדינה, נמצאת במשבר כלכלי עמוק?**

ממסמך מקדים לתוכנית אסטרטגית זו<sup>2</sup> שעניינה ניתוח אזורי עולה, כי מגמות הפיתוח הקיימות, שהן פרבריות בעיקרן, יצרו קונפליקטים מרובים. הפרבור והזחילה של פיתוח סביבות המגורים והפנאי באזור לצד קבלת החלטות תכנוניות תמוהות

1 בשנים האחרונות קידמתי כמה תוכניות אסטרטגיות, כמו למשל התוכנית עבור אזור התעשייה נ.ע.מ. ותוכנית עבור אזורי התעשייה בעיר אשדוד (לקישור למסמכים, ראו <http://urbanologia.tau.ac.il/publications/>). כמו כן אני נוהגת לתת הרצאות העשרה בנושא למנהלי אזורי תעשייה במסגרת קורסים של המרכז האזורי לפיתוח השלטון המקומי.

2 המסמכים "לקראת סדר יום תעשייתי אזורי: דפוסי פיתוח בגליל המזרחי ובקריית שמונה" ו"Global Case Studies: Places of Production: Kiryat Shmona" ניתנים להורדה. (לקישור למסמכים, ראו <http://urbanologia.tau.ac.il/publications/>).



בפיתוח העיר יצרו מרחב מפורק, המורכב מיחידות שונות שאינן מתפקדות כעיר. סביבות המסחר והפנאי שפותחו בשולי העיר ולאורך ציר 90 עיקרו את מרכז העיר מתוכן ומפעילות. **קריית שמונה אינה תוצר של הזנחה של מדיניות. העיר היא תוצר של קידום פרויקטים תכנוניים בידי משרדי ממשלה ללא תיאום, של מנהיגות פוליטית מקומית שקידמה החלטות אשר החלישו את העיר ושל חוסר בגוף מקצועי תכנוני בעיר.**

**על רקע מצב עניינים זה היה ברור, כי על מנת לחזק את קריית שמונה כעיר-אזור יש צורך בגיבוש חשיבה אזורית.**

סדר יום זה אינו יכול לקבל מענה במסגרת תוכנית מתאר; מה שמתחייב הן מתודולוגיית עבודה וחשיבה שונות באשר לפיתוח העוגנים של העיר באזור – תעשייה, חינוך ותיירות כאמצעי לצמיחה כלכלית ודמוגרפית. בניית מגזרי הייצור של המטרופולינים מחייבת אסטרטגיות של מדיניות פיתוח תעשייתי ואסטרטגיות של תכנון פיזי במישור האזורי. זאת ועוד, כיום אסטרטגיות ומדיניות לפיתוח כלכלי משפיעות כמעט תמיד על הדינמיקה החברתית והדמוגרפית של אזורים, אולם רוב האסטרטגיות בתחום המדיניות של פיתוח תעשייתי אינן ספציפיות לאזור מסוים אלא רוחביות וכלליות (כך למשל תמריצי מס, גיוס חברות או נכסי מחקר ופיתוח ארצי). לפיכך ישנה חשיבות גדולה בהתאמת מדיניות של פיתוח תעשייתי לערים ולאזורים שבהם היא חלה.

התוכנית שלהלן כתובה בזיקה ובהשלמה לשתי תוכניות נוספות שנכתבו בשנים האחרונות – תוכנית אזורית לחדשנות חקלאית ומחקר מתקדם<sup>3</sup> ותוכנית אסטרטגית של מיג"ל<sup>4</sup>. שתי תוכניות אלו מתמקדות בתחום הכלכלי והתעשייתי בראייה אזורית, בעוד שהתוכנית שלהלן מתמקדת בהיבט של תכנון ושל מדיניות תומכת. בהתאם לכך נקודת המוצא הרעיונית של התוכנית שלהלן היא הצורך בשינוי פרדיגמטי ובמעבר מן החשיבה על העיר כיחידה אוטונומית ברוח "האזוריות הישנה", המתמקדת במבנה היררכי אדמיניסטרטיבי טריטוריאלי, לחשיבה ברוח "האזוריות החדשה", הכוללת רשתות אופקיות מורכבות, שותפויות, קואליציות אד הוק ומצבי שיתוף בכלכלה תחרותית. שיתוף פעולה בין הרשויות השונות במסגרת של אזוריות מאוחדת יספק יתרונות של גודל וכוח מניע לפיתוח כלכלי של האזור. הגישה האזורית עשויה לצמצם את התחרות הבזבזנית שבין העיר לבין המרחב המקיף אותה (או בין העיר וערים שכנות), ולהפנות משאבים לצמיחה ולפיתוח. שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות והשקעת משאביהן בצורה פרודוקטיבית יותר עשויים להשפיע על הכלכלה המקומית ואף על הכלכלה הלאומית.

נקודות מוצא אלו הן הבסיס לתוכנית האסטרטגית שבהובלת צוות חוקרי המעבדה לעיצוב ותכנון עירוני באוניברסיטת תל אביב. המסמך נשען על שלב מקדים מחקרי שנערך ונכתב בידי סטודנטים מאוניברסיטת תל אביב וסטודנטים מאוניברסיטת MIT שבקיימברידג', מסצ'וסטס. מטרת השלב המקדים המחקרי הייתה להבין את הזיקות שבין המרחב הבנוי הקיים למגמות תעשייה במאה העשרים ואחת, ובהמשך להמליץ על מדיניות הנענית לזיקות אלו. במהלך סדנה משותפת לסטודנטים מאוניברסיטת תל אביב ולסטודנטים מאוניברסיטת MIT, שנמשכה עשרה ימים בגליל המזרחי ובאוניברסיטת תל אביב, בחנו הסטודנטים את האתגרים שבמרחב האזורי וניתחו אותם. לשלב המקדים המחקרי שני חלקים: החלק הראשון נכתב בידי סטודנטים מאוניברסיטת תל אביב ובידי פרופ' טלי חתוקה. חלק זה נוגע בעיקר למצב הקיים ולהזדמנויות הטמונות באזור בדגש על פיתוח תעשייתי. החלק השני נכתב בידי הסטודנטים ב-MIT בהנחייתו של פרופ' ערן בן יוסף. חלק זה מציג מקרי בוחן של ערים שונות בעולם, ומקבץ המלצות בתחום התכנון הפיזי והמדיניות עבור העיר קריית שמונה והאזור.

3 תוכנית אזורית לחדשנות חקלאית ומחקר מתקדם: שיתוף פעולה ייחודי בהובלת ראשי הרשויות ואשכול גליל מזרחי, שבו גובשה תוכנית אסטרטגית כלכלית להעמקת המחקר בתחומי הפודטק ולהפיכתו למיזמי תעשייה. התוכנית מסתמכת על החזקות ועל הנכסים הטבעיים של אזור הגליל המזרחי, והיא מגובה תקציבית בהחלטת ממשלה 2262, "פיתוח כלכלי של מחוז הצפון וצעדים משלימים לעיר חיפה", משרד ראש הממשלה, 8.1.2018. [https://www.gov.il/he/departments/policies/2017\\_dec2262/](https://www.gov.il/he/departments/policies/2017_dec2262/)

4 תוכנית אסטרטגית מיג"ל – מכון מחקר מדעי יישומי – נכתבה בידי עו"ד ואגרונום אבישי לוי וד"ר אורנה הראל בשנת 2017. התוכנית משתלבת עם מטרות התוכנית האזורית. בין מטרות התוכנית פיתוח כלכלי ידע בגליל בתחומי החקלאות, הסביבה, הביוטכנולוגיה, התזונה, המזון ומדעי המחשב ויצירת הזדמנויות תעסוקה בתחומים אלה. התוכנית מתבססת על התשתית הקיימת במיג"ל, הנדרשת לצורך בניית כלכלת ידע בתחום האגרוביומדיקל בגליל העליון המזרחי. התוכנית מתמקדת בפיתוח שיתופי פעולה עם התעשייה האזורית כדי לתת מענה לצורכי האזור ולמנף את יתרונותיו היחסיים.

לתוכנית האסטרטגית חמישה פרקים. הפרק הראשון כולל סקירה כללית של דפוסי הפיתוח באזור הגליל המזרחי, תוך התייחסות ליוזמות פיתוח ולמדיניות בתחום התעשייה. הפרק השני נשען על הממצאים של הפרק הראשון, ומציע מסגרת לפיתוח המרחב האזורי. הפרק השלישי מציג כיוונים רעיוניים לפיתוח המרחב האזורי. הפרק הרביעי מציג סרגלי כלים לפיתוח המרחב האזורי. כנגזרת של החזון ושל סרגלי הכלים, הפרק החמישי מציג תוכנית לפיתוח העיר קריית שמונה.<sup>5</sup>

חשוב לציין, שהפרק האחרון של תוכנית זו מתמקד בקריית שמונה כיוזמת של המסמך. בראייה אזורית ראוי שחשיבה זו וסרגלי הכלים המוצעים ישפיעו גם על גוש היישובים הדרומיים – צפת, חצור וראש פינה, קצרין, והכפרים הדרוזים – ושתוכניות דומות ייכתבו גם עבורם. יש חשיבות רבה גם לשילוב רמת הגולן בסדר היום האזורי, תוך התאמה של הכלים התכנוניים לצורכי האוכלוסייה.

++

ובחזרה לדבריי בפתיחה. מסמך זה הוא יוזמה של העיר קריית שמונה ונכתב עבורה. זהו מסמך מנחה למקבלי ההחלטות בקריית שמונה, המלווים פרויקטים רבים ללא תוכנית מתאר מעודכנת. יוזמה זו מצביעה על שני אלה: (1) ההון האנושי והכוח של מקבלי ההחלטות בקריית שמונה; (2) התסכול והקושי של מקבלי ההחלטות בעיר מול הדרג המקצועי במשרדי הממשלה. חשוב לציין זאת, כיוון שניתוח המצב הקיים כפי שהוא עולה מן הפרק הראשון של חוברת זו הוא גם שיקוף של המצב הקיים בתחום הפיתוח הכלכלי והאזורי ושל המתודולוגיות הקיימות בעבודה המקצועית בנושא. טוב יעשו מקבלי ההחלטות במנהל התכנון, במשרד הכלכלה והתעשייה, במשרד הבינוי והשיכון ובמשרד הפנים אם הם יחשבו על האופן שבו ניתן לשכלל את החשיבה ואת הפעולה התכנונית בקנה מידה אזורי. ראוי להכשיר אנשי מקצוע לנושא. קריית שמונה היא מקרה אחד מתוך רשימה ארוכה של ערים הזקוקות למסמך אסטרטגי אזורי.

ברצוני להודות לרוח החיה שמאחורי יוזמה זו – ירדן ארליך, מנהל אזור תעשייה קריית שמונה גליל עליון, שזיהה את החשיבות ואת הצורך שבקידום סדר יום מתכלל אזורי. תודה רבה לעיריית קריית שמונה על הנכונות לפעול לגיוס משאבים לגיבוש תוכנית אזורית אשר תפעל לחיזוק האינטרסים של כלל קהילות האזור ולקידומה. תודה מיוחדת לנבחרי הציבור באזור, אשר תמכו ביוזמה זו ואף עודדו אותה: מר אביחי שטרן, ראש עיריית קריית שמונה; מר אופיר יחזקאלי, סגן ראש העיר ויו"ר הוועדה המקומית לתכנון ובנייה; מר גיורא זלץ, ראש המועצה האזורית הגליל העליון.

תודות גם לדרג המקצועי שמלווה אותנו בתהליך, מר אורי אילן, יו"ר הוועדה המחוזית לתכנון ובנייה, יהונתן כהן ליטאנט, מתכנן המחוז, אלדן שני, לדן שני, מהנדס העיר קריית שמונה, אינה ברוששטיין, מתכננת עירונית קריית שמונה, נעם עוזרד, מנהלת מחלקת קידום עסקים, אוהד לבנה, מהנדס מועצה אזורית גליל עליון, ולצוות מנהל אזורי הפיתוח במשרד הכלכלה והתעשייה – מר יגאל צרפתי, אדריכלית מירב בטס, מר מושיקו ציזלר ומר מתן רטנר.

תודה מיוחדת לצוות האדריכלים והמתכננים שלי במעבדה, שעבד על התוכנית האסטרטגית ללא לאות – לרכזת הפרויקט, גילי ענבר, לקורל חמוֹגורן ולדיייד קמבוֹמינה (שהצטרף אלינו מ־MIT). תודה לקבוצת הסטודנטים מ־MIT – ניהא באזאג', אנני הדסון, דייויד קמבוֹמינה, נינה מסקרנס, טיאניו סו וגארי טראן ולפרופ' ערן בן יוסף. תודה ליעל סאגה ולנופר רמר על מעורבותן ועל תרומתן לדיונים בסדנה בקריית שמונה.

התמיכה עבור הכנת המסמך והמחקר הגיעה מעיריית קריית שמונה, ממנהל אזורי פיתוח במשרד הכלכלה והתעשייה, ממשרד הפנים, מן המשרד לפיתוח הריפריה, הנגב והגליל ומן המחלקה ללימודים ותכנון עירוני (DUSP) במכון הטכנולוגי מסצ'וסטס (MIT).

לבסוף, תודה לכל האנשים שהקדישו מזמנם ותרמו לנו מידיעותיהם לפרויקט: גלעד אהרונסון, מאפייה מרחבית קריית שמונה; אמיר בכר, מנכ"ל אבוקדוֹגל; מיקי בניון, מנכ"ל אזור תעשייה צח"ר; ד"ר אופיר בנימין, החוג למדעי המזון, מכללת

5 למרבה הצער לאזור הגליל המזרחי או לרשויות האמונות על התכנון אין מסמך מתכלל של היוזמות הקיימות, והמעקב אחר הפעולות והיוזמות השונות הוא סבוך. לפיכך, ועל אף שהושקע זמן רב באיסוף החומר על היוזמות הקיימות, ייתכן כי ישנן תוכניות נוספות שאינן נזכרות במסמך זה.

תל"ח; ד"ר דני גמרסני, מיג"ל – מעבדה לחקר אחסון בקירור; פרופ' אמיר גולדשטיין, מכללת תל"ח; אורי דורמן, יו"ר חברה לפיתוח הגליל; ד"ר אורנה הראל, מיג"ל; ללו וילנסקי, מנכ"ל אזור התעשייה דלתון; ניסן זאבי, דובר יוזמה לאומית; דוד זיגדון, מנכ"ל מיג"ל; אבישי לוי, מנכ"ל יוצא מיג"ל; עמוס לוין, פיתוח הגליל; ברק לשם, מנהל פרויקט יוזמה לאומית; רותי מוזס, מנהלת אדמיניסטרטיבית גן תעשייה תפן; נאהידה מנסור, חשבת מלווה קריית שמונה; נורית צור, מנכ"לית אשכול גליל מזרחי; בני קונפורטי, גזבר עיריית קריית שמונה; סיגל שמואלי, מנכ"לית יוזמה לאומית.

למדתי והשכלתי מכל המפגשים הללו, הם היו מעוררי השראה. **אני מאחלת לכולם הצלחה באתגר האפשרי – האתגר להפוך את הגליל המזרחי לאזור מוביל בתחום האגרוטק והפודטק בקנה מידה ארצי ועולמי. הגיעה העת לממש את החזון שקוים לו נטוו כבר בשנות השמונים.**<sup>6</sup>

פרופ' אדר' טלי חתוקה  
המעבדה לעיצוב עירוני, אוניברסיטת תל אביב  
תל אביב, ספטמבר, 2019

6 "אתמול הגיע לשולחני דו"ח מבקר המדינה מס' 31 לשנת 1980. נדמה לי שלראשונה, בדו"ח כזה, מופיע פרק העוסק בבעיות של תכנון ופיתוח. הוא קורא לי: 'פיתוח הגליל'... עוד עולה ממצאי הבקורת כי שיתוף הפעולה בין הגורמים הממשלתיים הנוגעים בדבר לא היה כדורש. כל אחד מהם פעל יותר לקידום פעולותיו לפיתוח הגליל כפי שהוא קבע. יש לנו כאן בעיה של יעדים לאומיים מתחרים. יש לנו בעיה של תיאום... אנחנו חייבים לחפש לגליל איזה שהוא אתגר ברמה לאומית... וכאן נזכיר שוב את הרעיון של חבל המדע והתעשייה כמין אתגר בקנה מידה יהודי לאומי כללי, שיכול להיות אחד מהמוקדים או אבני הפינה לפיתוח הגליל" (ראו "רב שיח בנושא ההגירה ופיתוח הגליל (עיקרי דברים)", בתוך **אופקים בגאוגרפיה – הגירה בגליל: גורמיה והשלכותיה. לקט מאמרים ודיונים מסימפוזיון באוניברסיטת חיפה ב' 1981** (משתתפים: יהושע דוידוביץ, עמוס לוטון, יעקב פרידמן, ישראל קורץ וברוך קיפניס – מנחה, אוניברסיטת חיפה, 1981), 55.

## תקציר

ודמוגרפית. סדר יום זה עומד בניגוד למגמות הפיתוח הקיימות כיום באזור. לפרק שני חלקים עיקריים. החלק הראשון דן בסדר היום האזורי, והחלק השני דן בדינמיקה התכנונית, היזמית והפוליטית באזור וכולל ניתוח של דפוסי צמיחה באזור בתחום התעשייה, הפנאי והמגורים ושל יוזמות פיתוח ושחקנים הפועלים באזור. על רקע המצב הקיים יוצגו השאלות המרכזיות שעליהן התוכנית מבקשת לענות: לאן צועד הגליל המזרחי? מהו הנרטיב של האזור? מהו החזון של האזור? מהם היסודות שעליהם הוא נשען? מיהם השותפים לחזון? מהן הפעולות שנדרשות למימוש? כיצד תכנון מגיב לחזון? מהו תפקידה של המדינה ביישום של סדר יום שכזה? הפרק מסתיים בציון חשיבותם של חזון ושל סדר יום אזורי עבור הגליל המזרחי.

הפרק השני, **מסגרת עבודה לפיתוח המרחב האזורי**, מתמקד במגמות וברעיונות מרכזיים בפיתוח אזורי ותעשייתי בעולם. אחת המגמות המאיצות את הפיתוח האזורי היא המהפכה התעשייתית הרביעית, המשנה את דפוסי הייצור, את טביעת האצבע של מפעלי התעשייה, את היקף ההכנסות של רשויות ממסוי (טביעת הרגל של המפעלים), את היחסים שבין המגורים והעבודה, כמו גם את הצורך של אזורים ושל רשויות מקומיות להמציא את עצמם מחדש. על רקע מגמות אלו הפרק מציג מסגרת עבודה והנחות יסוד בפיתוח עתידי של האזור והעיר. לפרק שלושה חלקים עיקריים. החלק הראשון מתמקד בהגדרה של האזוריות החדשה, ומציג את שלושת המישורים המרכזיים המרכיבים אותה – כלכלי, חברתי ומשילוני. החלק השני מתמקד במגמות בתעשייה ובאופן שבו הן משפיעות על הפיתוח האזורי – המהפכה הרביעית, התעשייה כאקוסיסטמה, אורבניות תעשייתית ואקולוגיה תעשייתית. החלק השלישי מציג הנחות יסוד בפיתוח של חזון אזורי. שלושת הנושאים האלו הם המסד להגדרה של החזון האזורי עבור הגליל המזרחי.

בישראל ישנה מודעות לנושא האזוריות, אך האימוץ של **האזוריות החדשה** נמצא בראשיתו. בשונה מן האזוריות המסורתית, **האזוריות החדשה** רואה באזורים יחידות חברתיות חשובות וחיוניות, המפיקות כוח יצרני עוצמתי המשמש לפיתוח כלכלי, לחדשנות טכנולוגית וליצירתיות תרבותית. כיום סדר היום האזורי מובל בעיקר בידי האשכולות כמיזם של משרד הפנים, כלומר מלמעלה למטה. הסיבה לכך היא היסטורית; ההפרדה הממסדית המוכרת שבין המגזר העירוני והכפרי יצרה מערכות פונקציונליות נפרדות, וגרמה לפיצול חריף במרחב האזורי אשר מנע אינטגרציה. כך למשל, העיר האזורית היא במקרים רבים עיר פיתוח, המזדהה עם קבוצת ערי הפיתוח שלהן אינטרסים דומים ומשותפים יותר מאשר עם יישובים כפריים בעלי מבנה שונה, הנמצאים עימה בכפיפה טריטוריאלית אחת. למרות הניסיונות הרבים של השלטון המרכזי לאזן את הפערים שבין האזורים, המתחים הכלכליים והפוליטיים – תוצר של איהשויון בהכנסות ושל פילוג חברתי – הולכים ומעמיקים, **כך שהצורך בממשל ובתכנון אזורי יעיל מעולם לא היה כה גדול**. הדרישה המתעצמת הזו אינה עוסקת ביצירת משילות רשמית המבוססת על האזוריות המסורתית; מה שנדרש הוא **משילות גמישה ומסתגלת, המתמקדת בסוגיות ספציפיות**, כגון המהפכה התעשייתית הרביעית והשינויים הצפויים בתחומים השונים – כלכלי, חינוך ותכנון, ההכרחיים לצמיחה ולהישרדות של אזורים.

זוהי נקודת המוצא של התוכנית האסטרטגית לגליל המזרחי ולקריית שמונה. התוכנית כוללת חמישה פרקים, המתייחסים לאזור כקלאסטר של התמחות תעשייתית וכלכלית מובחנת וכנגזרת של הראייה האזורית. זהו מסמך תכנוני מנחה עבור העיר קריית שמונה.

הפרק הראשון, **המרחב האזורי במבט עתידי: הגליל המזרחי וקריית שמונה**, מתייחס לחשיבות של סדר היום האזורי כסדר יום שמעודד צמיחה כלכלית, חברתית, תרבותית

הפיתוח באזור. במיוחד נדרש פיתוח התואם את החלטת המדינה לחזק את התמיכה הדמוגרפית בעיר וכולל את סיום פרויקט ההרחבות בקיבוצים; האצה של פיתוח מסילת רכבת, העתידה לשפר את תשתיות התחבורה לעיר ואת הנגישות אליה; ופיתוח של פארק תעופה (תשתית קיימת), המהווה אופציה לנגישות אווירית. בחלק הראשון של הפרק מוצגות מטרות העל בפיתוח קריית שמונה כעיר חשובה באזור, ובהמשך נבחנות חלופות מרחביות בארגון של העיר. החלופה הנבחרת מבוססת על חשיבה מחדש על הארגון המרחבי והפזיז של העיר. בחלק השני של הפרק מוצעות המלצות פיתוח וכלים במדיניות ובתכנון בדגש על העוגנים הכלכליים והחברתיים בעיר – תעסוקה, תירות וחינוך. לתחומים אלו השפעה מכרעת על הצמיחה הדמוגרפית של העיר, על משיכה של קהלי יעד חדשים ועל מבקרים.

דברי הסיכום מדגישים את נקודת הזמן ואת צומת הדרכים החשוב שעשוי להכריע את עתיד האזור. ריבוי הפרויקטים בקנה המידה העירוני והלאומי הם הזדמנויות פז שיש למנפן ככל הניתן. סדר יום אזורי שממנו ניתן לגזור את הפעולות המקומיות הוא נקודת מוצא מושכלת בעידן שבו גבולות מוניציפליים נעדרים משמעות יומיומית. ההתכנסות לחזון אזורי משותף מוסכם משמעו פיתוח של מסגרת יוזמת ומגיבה לשיתופי פעולה אזוריים בדגש על תעסוקה ועל תעשייה כאמצעי ליצירת מרחב אזורי טוב וצודק יותר.

הפרק השלישי, **סדר יום מרחבי-אזורי: הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי**, נבנה על בסיס ניתוח של דפוסי הפיתוח באזור, על הצורך בשינוי פרדיגמטי ובמעבר מן "האזורים הישנה", המתמקדת במבנה היררכי אדמיניסטרטיבי טריטוריאלי, ל"אזורים חדשה", הכוללת רשתות אופקיות מורכבות, שותפויות ומצבי שיתוף בכלכלה תחרותית, וכן על מסגרת העבודה לפיתוח המרחב האזורי. הפרק מציע סדר יום ברור וכולל עבור הגליל המזרחי וקריית שמונה. הפרק דן במרכיבים העיקריים של התוכנית האסטרטגית המוצעת לאזור. לפרק שלושה חלקים עיקריים. החלק הראשון של הפרק דן במהות – בשאלה מהם העוגנים והתחומים המרכזיים שעליהם סדר היום האזורי יכול להישען. החלק השני דן בגיאוגרפיה – קרי בשאלה "איפה" – ובאופן ממוקד בהגדרת גבולות היחידה האזורית והמבנה שלה, וכן בתרחישי צמיחה אזוריים. החלק השלישי דן בשאלת היישום – קרי בשאלה "איך" – ומציע מודל עבודה. שלושת הנושאים הללו הם המסד לבנייה של הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי.

הפרק הרביעי, **סרגלי כלים בפיתוח חשיבה אזורית ועירונית**, מתמקד בארבעה נושאים מרכזיים ברמה האזורית והעירונית, שצפויה להיות להם השפעה מכרעת על הפיתוח העתידי: פיתוח תעשייתי (בדגש על פודטק ועל אגרוטק), פיתוח תירות, היחסים שבין המגורים לתעשייה ותשתיות תחבורה. פרק זה דן בהשפעה של נושאים אלו על הפיתוח האזורי והעירוני ועל הצורך ליצור אינדקסים תכנוניים המתייחסים לנושא במטרה להציע מגוון של טיפולוגיות פיתוח ומענה מתאים בתחום המדיניות והתכנון. כל נושא נפתח בהתייחסות כללית למאפיינים שלו בהקשר של פיתוח תשתיות ותכנון, ממשיך בקווים מנחים לפיתוח הנושא באזור ובעיר ומסכם במקרי מבחן רלוונטיים. מקרי המבחן מוצגים בטבלאות מסכמות במטרה להראות את המאפיינים החזרתיים והדומים שבין מקרי המבחן בעולם. סרגלי כלים אלו הם המסד לפיתוח התוכנית האסטרטגית עבור קריית שמונה. אף שסרגלי כלים אלו גובשו עבור קריית שמונה, יש בהם מסקנות רלוונטיות לפיתוח הקלאסטר האזורי.

הפרק החמישי, **אסטרטגיה תכנונית מפורטת לקריית שמונה**, מתמקד בקידום חזון בקווי מתאר תכנוניים לעיר. על בסיס העקרונות והתפיסה האזורית מוצע חזון ומבנה רעיוני ותכנוני להמשך הפיתוח העירוני של קריית שמונה. חזון זה נסמך על שני דברים: 1. תמיכה ממשלתית ותיאום בין-משרדי בכל הנוגע לקידום החזון הכלכלי-חברתי באזור ובעיר; 2. הסכמה של משרדי הממשלה והעיר על דפוסי









המרחב האזורי במבט עתידי:  
הגליל המזרחי וקריית שמונה

1



# 1 ■ המרחב האזורי במבט עתידי: הגליל המזרחי וקריית שמונה

**לאן צועד הגליל המזרחי? מהו הנרטיב של האזור? מהו החזון של האזור? מהם היסודות שעליו הוא נשען? מיהם השותפים לחזון? מהן הפעולות שנדרשות למימוש? כיצד תכנון מגיב לחזון? מהו תפקידה של המדינה ביישום של סדר יום שכזה?**

## 1.1 חשיבות סדר היום האזורי

בישראל ישנה מודעות לנושא האזוריות, אך האימוץ של **האזוריות החדשה** נמצא בראשיתו. בשונה מן האזוריות המסורתית, **האזוריות החדשה** רואה באזורים יחידות חברתיות חשובות וחיוניות, המפיקות כוח יצרני עוצמתי המשמש לפיתוח כלכלי, לחדשנות טכנולוגית וליצירתיות תרבותית.

כיום סדר היום האזורי מובל בעיקר בידי האשכולות כמיזם של משרד הפנים, כלומר מלמעלה למטה. הסיבה לכך היא היסטורית; ההפרדה הממסדית המוכרת שבין המגזר העירוני והכפרי יצרה מערכות פונקציונליות נפרדות, וגרמה לפיצול חריף במרחב האזורי אשר מנע אינטגרציה. כך למשל, העיר האזורית היא במקרים רבים עיר פיתוח, המזדהה עם קבוצת ערי הפיתוח שלהן אינטרסים דומים ומשותפים יותר מאשר עם יישובים כפריים בעלי מבנה שונה, הנמצאים עימה בכפיפה טריטוריאלית אחת.<sup>7</sup>

ההפרדה המוחלטת שבין שלטון כפרי ועירוני מקורה בשוני האידיאולוגי של ההתיישבות הכפרית היהודית של הקיבוצים והמושבים. הקיבוצים והמושבים היוו שילוב בין האידיאלים הסוציאליסטיים והציוניים, והיה להם תפקיד מכריע בחברה

הפיתוח האזורי והעירוני של הגליל המזרחי ושל קריית שמונה לאורך השנים חיזק את הפערים ושימר את יחסי הכוחות באופן לא־שוויוני באזור. מצב עניינים זה הוא בין השאר נגזרת של הפרגמנטציה הפוליטית באזור ושל צורת השלטון הייחודית בישראל, שבה השלטון של המגזר הכפרי מופרד הפרדה מלאה כמעט מן השלטון העירוני המקומי. הרשויות באזור הגליל המזרחי, המאוגדות ב"אשכול גליל מזרחי",<sup>7</sup> כוללות נוסף לעיריית קריית שמונה ולעיריית צפת מועצות אזוריות נפרדות לקיבוצים ולמושבים, הפרדה ששורשיה בייחוד האידיאולוגי־שיתופי של ההתיישבות היהודית הכפרית בארץ, וכמה מועצות מקומיות. עם זאת יישובים אלו חולקים מרחב טריטוריאלי, משאבי טבע ונוף ומשאבים אנושיים משותפים. ההתייחסות לאזור במסגרת של "מועצות האזוריות", מושג סקטוריאלי שאינו מרחבי, משמר את המצב של "הפרד ומשול". מצב עניינים זה, המבנה המורכב של המשילות והריחוק הגיאוגרפי של האזור ממרכז הארץ, השפיע ומשפיע על דפוסי הפיתוח באזור הגליל המזרחי, המבטאים היעדר של סדר יום תכנוני אזורי.

על רקע דברים אלה פרק זה פותח בחשיבות של סדר היום האזורי כסדר יום שמעודד צמיחה. בהמשך מוצגים הממצאים הנוגעים לכמה נושאים המשקפים את היעדרו של סדר היום האזורי: (1) דפוסי צמיחה באזור בתחום התעשייה, הפנאי והמגורים; (2) יוזמות פיתוח ושחקנים הפועלים באזור. על רקע המצב הקיים מוצגות השאלות המרכזיות שעליהן התוכנית מבקשת לענות:

7 "אשכול גליל מזרחי" כולל 18 רשויות: ערים – קריית שמונה וצפת; מועצות אזוריות – מבואות חרמון, גליל עליון, גולן ומרומם הגליל; מועצות מקומיות – חצור הגלילית, ראש פינה, יסוד המעלה, מסעדה, טובא זנגריה, בוקעתא, עין קיניה, עג'ר, מטולה, גוש חלב, קצרין ומגדל שמש.

8 רחל וילנסקי, "השיתוף הבין־כפרי כבסיס להגדרת אזור", **אופקים בגאוגרפיה** 19 (1987) 91-114.

על פי מאפיינים אתניים וסוציו-כלכליים ומקוטעים מבחינה מרחבית. **פיצול זה מנע עד כה התפתחות של זהות אזורית קולקטיבית ותודעה אזורית משותפת. היעדר הלכידות החברתית מגביל את יכולתם של אזורים אלה להניע תהליכים של התחדשות הזהות האזורית או מציאה מחודשת שלה.**

מבחינה אדמיניסטרטיבית אין הגדרה אחידה לאזורים השונים בארץ. המדיניות אינה אזורית, גם אם היא מנוהלת מבסיס גיאוגרפי בתוך האזור (או המחוז, כפי שמתייחס אליו הממשל). גם מבחינה פוליטית, מאחר ששיטת הבחירות הנהוגה בישראל (הארצית/יחסית) אינה מאפשרת ייצוג אזורי, האזורים אינה מיתרגמת לכוח פוליטי. מצב זה שונה משיטת הבחירות לרשויות המקומיות הנערכות בבחירה ישירה, שיטה המעודדת את ראש הרשות לפעול לקידום המרחב המקומי, שם תגמולו האלקטורלי נמצא בזיקה ישירה לעשייתו.<sup>9</sup>

אולם למרות הניסיונות הרבים של השלטון המרכזי לאזן את הפערים שבין האזורים, המתחים הכלכליים והפוליטיים – תוצר של אִהֶשוּיוֹן בהכנסות ושל פילוג חברתי – הולכים ומעמיקים, **כך שהצורך בממשל ובתכנון אזורי יעיל מעולם לא היה כה גדול.** הדרישה המתעצמת הזו אינה עוסקת ביצירת משילות רשמית המבוססת על האזורים המסורתית; מה שנדרש הוא **משילות גמישה ומסתגלת, המתמקדת בסוגיות ספציפיות** כגון המהפכה התעשייתית הרביעית והשינויים הצפויים בתחומים השונים – כלכלה, חינוך ותכנון, ההכרחיים לצמיחה ולהישרדות של אזורים.

בעידן הנוכחי, המודל של קואליציה אזורית, המורכבת מרשויות מקומיות של פרברים ומקהילות בעיר המוכנות להפריש ממשאבי המיסים שלהן על מנת להשקיע בפיתוח אורבני ואזורי, הוא המודל אשר מאפשר הטמעה והסתגלות למגמות המהפכה התעשייתית הרביעית.

ובפוליטיקה בין שנות השלושים והשבעים של המאה העשרים. גם כאשר הוקמו מפעלי תעשייה אזוריים, אפילו בסמיכות לעיירות פיתוח ובמטרה לספק עבודה לתושביהן, היה זה ביוזמת הקיבוצים והמושבים ובניהולם, והם היוו חלק אינטגרלי מן המועצות האזוריות הכפריות. גם מתקנים תעשייתיים נוספים, מחצבות ותעשיות ביטחוניות מוקמו בתחומן של המועצות האזוריות, בעוד שהרשויות המקומיות העירוניות, אשר סבלו מחולשה פוליטית, לא הצליחו לספח אליהן את המתקנים הללו.<sup>9</sup> עובדות אלו לא רק החלישו את התפקיד המרכזי של הערים הקטנות והבינוניות, אלא גם יצרו קונפליקטים של גבולות מוניציפליים.

בשנות השמונים אימצה מדינת ישראל את המדיניות הנאוליברלית, שהתבטאה בנסיגה הדרגתית ממעורבות ממשלתית במשק, בקיצוץ במיסים ישירים ובתקציבים חברתיים ובחזוק מדיניות של הפרטה. המדינה החלה להעביר יותר שירותים מקומיים וממלכתיים למועצות האזוריות, שהפכו לנדבך נוסף במדרג השלטון במדינה.

בשנות התשעים של המאה העשרים עמדה על הפרק שאלת איחודן של מועצות אזוריות עם יישובים עירוניים. אולם על אף טענות נוספות בדבר ביטול החלוקה הסקטוריאלית של השלטון המקומי, **הבדלי זהויות ופערים מעמדיים משמרים את המסגרות הסקטוריאליות שבין כפרי ועירוני.**<sup>10</sup> הצעות לאיחוד מועצות אזוריות עם ערים סמוכות נתקלו בשלושה חסמים עיקריים:

1. **תכנון** – חשש מפני השפעתו של צעד זה על האצה בכרסום השטחים הפתוחים.
2. **ניהול** – יתרון של המועצות האזוריות בתחום התרבות הפוליטית והניהולית המקומית והיותן מעין "סוכני פיתוח" באזורי שוליים לאומיים.
3. **דמוקרטיה** – חשש מפני אובדן השפעתם של היישובים הכפריים על הפוליטיקה המקומית ברשות הכוללת עיר וכפר.

משנות השמונים החל גם תהליך פיצול על רקע סוציו-כלכלי. כך הפכו האזורים בישראל ובעיקר בפריפריה משושעים

9. ערן רזין ואנה חזן, "השיון המוניציפלי של אזורי תעשייה במרחב הכפרי ובשולי המרחב העירוני", **אופקים בגאוגרפיה** 39 (1994) 31-46.

10. הדבר בולט באצבע הגליל, שם ישנן מועצות אזוריות לקיבוצים (גליל עליון) ולמושבים (מבואות חרמון) לצד מועצות מקומיות נפרדות למושבות (מטולה, יסוד המעלה וראש פינה), מועצות מקומיות ועירוניות נפרדות לערי הפיתוח (קריית שמונה וחצור הגלילית) וליישובים ערביים (טובאזנגריה).

מפוזרות באתרים שונים בקריית שמונה ומחוצה לה באופן שעלול להקשות על יצירת מוקד השפעה בעל משמעות במרחב. זאת ועוד, כיוון שכל רשות מקומית וכל אזור תעשייה פועלים אוטונומית, לא נוצר אקוסיסטם אזורי.

בכל הנוגע לגליל המזרחי, המדינה ושחקנים שונים באזור מבקשים לקדם חזון כלכלי תעשייתי בתחום הפודטק והאגרוטק ולמתג את האזור כ"Food Valley", תוך התבססות על החוזקות ועל הנכסים האזוריים בתחום החקלאות, המחקר וההשכלה. אולם לחזון זה עדיין לא ניתן מענה תכנוני. היוזמות

**על רקע זה נקודת המוצא של התוכנית האסטרטגית היא הצורך בשינוי פרדיגמטי הנוגע לשלושה רבדים תלויים:**

## 1. שכלול החשיבה העירונית-אזורית

כיום ישנם באזור הגליל המזרחי שני עוגנים עירוניים מרכזיים – צ.ח.ר. (צפת, חצור הגלילית וראש פינה) וקריית שמונה. שני עוגנים אלו נמצאים בשלבים שונים של חשיבה מחדש על פיתוח עתידי בראייה אזורית. סביב עוגנים אלו מרוכזים משאבים רבים והזדמנויות חשובות, שיכולים להיות מסד לפיתוח העתידי של האזור, בייחוד סביב נושא התעשייה והתיירות. **ללא חזון משותף ומוסכם ייתכנו הצלחות מקומיות ונקודתיות, אך האזור יישאר לא-מאוזן ויתקשה לצלוח את האתגרים של המאה העשרים ואחת.**

## 2. שינוי דפוסי הפיתוח באזור

אחרי שני עשורים של פיתוח פרברי מואץ, מחוץ לעיר, יש צורך בשינוי פרדיגמטי, הן על רקע השינויים בתחום התכנון והן על רקע הצרכים והמגמות של המהפכה התעשייתית, המתעדפת את הקרבה הפיזית שבין השימושים השונים. לפיכך שני העשורים הבאים צריכים להשהות את הפיתוח הפרברי (בעיר ובהתיישבות הכפרית) ולהתמקד בחיזוק ובפיתוח של שני מרכזים – צ.ח.ר. וקריית שמונה, שיהיו השער הדרומי והשער הצפוני לעמק החולה, לאצבע הגליל ולצפון הגולן.



### 3. שינוי נקודות המוצא של התכנון והפיתוח

נקודת המוצא צריכה להיות נושא התעסוקה והחינוך כעוגני צמיחה שלהם מותאמים מודלים של דיור. יש להימנע מהתייחסות לדיור כנקודת מוצא לפיתוח. יש חשיבות גדולה להתאמת מדיניות של פיתוח תעשייתי לערים ולאזורים שבהם היא חלה, בייחוד בהקשר של החינוך, שהוא גורם המשפיע על ההון האנושי בקהילה, על הזיקה שבין התעסוקה לאוכלוסייה ועל הקיימות הסוציאלכלית של כלל האזור.





## 1.2 דפוסי פיתוח אזוריים: תעשייה, פנאי ומגורים

על מנת להבין את הצורך בשינוי פרדיגמטי יש להבין את דפוסי הפיתוח הקיימים ואת היוזמות המקודמות באזור בעשור האחרון. פרק מבוא זה מציג את עיקרי הדברים שנבחנו בשלבי ניתוח מוקדמים, המהווים את המסד לתוכנית האסטרטגית.

**מהם המאפיינים הבולטים של תהליכי התכנון באזור?**  
**האם תהליכים אלו יכולים לתמוך ביוזמות עכשוויות של הפיתוח הכלכלי והחברתי באזור?** היכרות עם המצב הקיים חשובה על מנת להחליט על תהליכי פיתוח עתידיים.<sup>12</sup> להלן יוצגו דפוסי פיתוח ותכנון של סביבות תעשייה, של סביבות המסחר והפנאי ולבסוף של סביבות המגורים. המסקנות העיקריות של הפרק הן כי **לדפוסי הפיתוח באזור כמה מאפיינים בולטים: (1) פיתוח של סביבות התעשייה, המסחר והמגורים בנפרד – קרי איזור טהרני;<sup>13</sup> (2) מעורבות גבוהה של מוסדות ממשלה בתהליכי התכנון; (3) פְּרֶבֶר (sprawl) בכל הנושאים שצוינו לעיל. המסקנה המרכזית היא, כי מגמות אלו אינן תומכות בפיתוח אזורי וכי נדרש שינוי פרדיגמטי. בכל נושא ישנה התייחסות לקנה המידה האזורי, ובאופן ממוקד יותר לקריית שמונה.**

### א. סביבות תעשייה: מגמות בולטות

בגליל המזרחי אפשר להבחין בשלוש טיפולוגיות מרחביות שונות בסקטור התעשייתי: **אזורי תעשייה נקודתיים** (מפעלים בקיבוצים), **אזורי תעשייה עירוניים** (קריית שמונה צפון ודרום, מג'דל שאמס, קצרין, חצור הגלילית וצפת), ו**אזורי תעשייה מרחביים** (דלתון, צ.ח.ר.,

תל'חי, מירון וצומת כח). מניתוח סביבות התעשייה שבמרחב האזורי עולות המגמות הבאות:

- **קידום מדיניות והתכנסות לכיוון של פיתוח אזורי תעשייה מרחביים.** מגמות הפיתוח המרחבי של אזורי התעשייה באזור, הנתמכות ביוזמות המדינה, מצביעות על התמקדות ועל חיזוק פארקי תעשייה אזוריים מרחביים המנוהלים במשותף והמשרתים כמה רשויות שונות. המדינה, על רקע התוכנית האסטרטגית לשנת 2040 המכוונת להכפלת האוכלוסייה במחוז הצפון, מבקשת לייעל את השימוש בקרקע לצד ההרחבה הניכרת הנדרשת של אזורי תעסוקה. עמדת המחוז היא לפיכך להעדיף התמקדות בפארקי תעשייה ותעסוקה מרחביים בסמיכות לריכוזי אוכלוסייה ולפרוזדורי תחבורה מרכזיים (ערים) על פני יוזמות נקודתיות, כך שיתאפשר שימוש מושכל בקרקע, פריסה אופטימלית של רשת התחבורה וצדק בחלוקת המשאבים בין הרשויות המקומיות באזור. **יש לציין כי תפיסה זו תואמת חלקית את המגמות העכשוויות, המעודדות את פיתוח התעשייה בזיקה ישירה לעיר ובעיר, בייחוד על רקע המהפכה התעשייתית.**

- **איכות התכנון של אזורי התעשייה היא נמוכה ודלה באופן שאינו תואם מגמות עכשוויות.** באופן כללי לאזורי התעשייה במרחב האזורי תוכניות בניין עיר, אשר נוגעות להיבטים מצומצמים של תכנון תעשייה – שימושים, פרצלציה ותשתיות. בפיתוח של אזורי התעשייה ובחידושם יש להביא בחשבון עקרונות תכנון עכשוויים בתחומים של תכנון ופרוגרמה, ארכיטקטורה ונוף ותחבורה ותנועה. תכנון אזור התעשייה והפרוגרמה המוצעת צריכים להתייחס ליעילות הכלכלית ולאחריות הסביבתית והחברתית; עליהם לתת הנחיות אדריכליות ונופיות שיספקו תנאים מיטביים לעובדים ולמבקרים באזור התעשייה, תוך יצירת זהות ותחושת מקום, ולתת מענה מיטבי להסעות עובדים ומבקרים במגוון אמצעי תחבורה, תוך צמצום התלות ברכב פרטי.

- **קיומם של אזורי תעשייה נקודתיים.** בתחילת המאה העשרים ואחת, על רקע המגמות התעשייתיות ודפוסי הפיתוח, יש לשקול את העברתם של מפעלים נקודתיים לאזורי תעשייה מוסדרים, ברמה האזורית או העירונית. הקיום של מפעל בודד בתוך רקמת מגורים אינו תקף כיום, ויש לפתח ולעודד פיתוח

<sup>12</sup> תת פרק זה מתמקד במגמות פיתוח ובתהליכי עיור הקיימים באזור בתחום התעשייה, המסחר והפנאי והמגורים. הניתוח במסמך מתמקד באזורי תעשייה שנמצאים ברדיוס של עד שלושים קילומטרים מקריית שמונה לרבות אזור תעשייה צ.ח.ר. (צפת, חצור וקצרין); בהקשר של דפוסי המגורים ודפוסי המסחר והפנאי הניתוח מצומצם יותר, ומתמקד ביישובים הממוקמים ברדיוס של כעשרים קילומטרים מקריית שמונה. בתחום זה נכלל בעיקר אזור "אצבע הגליל" – עמק החולה, רכס הרי נפתלי וחלק מיישובי צפון הגולן.

<sup>13</sup> איזור הוא מושג המבטא גישה בתחום תכנון הערים, המקדם הפרדה של שימושים באמצעות הגדרות של ייעודי קרקע. תפיסה זו התפתחה בתחילת המאה העשרים על רקע המהפכה התעשייתית והצורך בבידול של סביבות המגורים מסביבות התעשייה המזהמות. כיום הגישה מאתגרת בידי רבים, בייחוד על רקע השינויים הטכנולוגיים בתחום התעשייתי והסביבתי, המאפשרים פיתוח של סביבות נקיות.

בתהליכי התכנון והחשיבה התכנונית. האתגר של אזור התעשייה העכשווי הוא לספק תעסוקה שתחבר מגוון של אנשים לשוק העבודה ושתתאים שטחים תעשייתיים לסגנון החיים כיום, ליישם מודלים של מחזורי ושל ניהול משאבים רבי-ממדי לשמירה על הקיימות ולתכנן תוך התייחסות לרקמת המגורים העירונית ולשטחים הפתוחים המקיפים אותה. מטרת האתגרים הללו היא לחזק את הקשר שבין העובד למקום העבודה ובין תעסוקה לשירותים עירוניים, כמו גם להקטין את היוממות ואת התלות בשימוש ברכב הפרטי. לפיכך יש לקדם טיפולוגיה חדשה של אזור עירוני משולב של מגורים ותעשייה.

## ב. סביבות מסחר ופנאי: מגמות בולטות

אפשר להבחין בשלוש טיפולוגיות מרחביות שונות של סביבות מסחר ופנאי באזור: **מרכז עירוני** (קריית שמונה), **מרכז בשולי העיר** (קריית שמונה - כניסה צפונית וכניסה דרומית) ו**מרכזים מסחריים אזוריים** אוטונומיים לאורך כביש 90 וכביש 909. מניתוח סביבות המסחר במרחב האזורי עולות המגמות הבאות:

- **מגמות הפיתוח של אזורי המסחר והפנאי באזור הן אנטי-עירוניות.** כל מרכזי המסחר והפנאי ממוקמים מחוץ לעיר. למרות השאיפה של עיריית קריית שמונה לשמור על מרכז העיר כעוגן מסחרי ושירותי, הפרבור הזחל צפונה ודרומה והתפתחות מרכזי המסחר והפנאי לאורך כביש 90 החלישו את המרכז העירוני וגרמו לדעיכתו המתמשכת. חשוב לציין, שחלק מהפרויקטים והתוכניות מקודמים בידי המועצה האזורית (כך למשל מרכז BIG), והם ביטוי לחוסר השליטה של העיר בתכנון העירוני.

בהקשר של קריית שמונה:

- **תהליך הפרבור של סביבות המסחר והפנאי הוא מגמה בולטת בהתפתחות העירונית.** מרכז העיר איבד עם השנים את נוכחותו כעוגן מסחרי מרכזי, והחלה "זחילה" של המסחר - בשלב ראשון לאזורי התעשייה שבשולי העיר ובהמשך למרכזים נקודתיים הפזורים באזור כולו בצמתים שלאורך כביש 90 וכביש 909. חלק מתהליכים אלה הם גלובליים, וחלקם קשורים לאופייה המסורתי של קריית שמונה ולעובדה

תעשיית המבוסס על הרעיון של אקוסיסטם תעשייתי. **לפיכך מומלץ להתחיל בהעברה של המפעלים מן הקיבוצים לאזורי תעשייה עירוניים או מרחביים.** כיום ישנו חסם עיקרי המונע פעולה זו: ההוראות והתקנות של משרד הכלכלה והתעשייה ושל הרשות להשקעות ולקידום התעשייה והכלכלה בנוגע להעתקת מפעלים בתוך אזורי עדיפות לאומית אינן מאפשרות כיום להעניק מענקי השקעות הון למפעלים שכאלה, וגם לא הטבות ייחודיות בהקצאת קרקע שלהן זכאים מפעלים העוברים למרחב מאזורי ביקוש. משמע, נוצר תמריץ שלילי למפעלים השוכנים במרחב הכפרי להעתיק את פעילותם לאזורי תעשייה מרחביים. ואולם יש להתגבר על כשל זה באמצעות חשיבה מתכללת גם באשר לניהול ההכנסות באזור. נוסף לכך יש מקום לשקול ניווד זכויות של ייעודי תעשייה מן הקיבוצים.<sup>14</sup>

בהקשר של קריית שמונה:

- **פיתוח אזורי התעשייה הקיימים בקריית שמונה לפי תבניות מסורתיות.** בעקבות השינויים הטכנולוגיים המגמות בעולם משתנות לכיוון של חיזוק הממשק שבין העיר לתעשייה והתעסוקה. אולם אזורי התעשייה של קריית שמונה מאורגנים על פי מודל האיזור, המבקש להפריד בין התעשייה לבין ייעודי המגורים כדי להתמודד עם מטרדי התיעוש. אלא שהשינוי הטכנולוגי משנה את טביעת הרגל של הייצור, את רשתות ההפצה, את הגישה לתחבורה ואת המיקום הגיאוגרפי המועדף, וכיום אנו נמצאים בראשיתו של שינוי גדול בתהליכי ייצור - מעבר מייצור המוני לעיצוב והפצה בקנה מידה קטן ומתהליכי ייצור מזהמים ובזבזניים במשאבים לתעשייה נקייה ובתקיימה. שינויים אלה עשויים להשפיע על יחסי הגומלין שבין העיר ואזורי התעשייה. שינוי המגמות הללו טרם ניכר

14 חשוב לציין, כי לפי החלטת ממשלה 1560 הקיבוצים מורשים לשנות את ייעודם של עד כ-120 דונמים של שטחים חקלאיים לייעוד תעשייה. זאת ועוד, לכל קיבוץ יש עד 110 דונמים של שטחים בייעוד תעשייה, אשר חלקם הגדול מושכרים ומהווים נכסים תעשייתיים נדל"ניים. יישוב חקלאי שאינו באזור עדיפות לאומית או קו עימות יוכל להקים פרויקט בשטח של עד 60 דונמים נטו, ביישוב חקלאי באזור עדיפות לאומית ב' עד 80 דונמים נטו וביישוב חקלאי באזור עדיפות לאומית א' או בקו עימות עד 120 דונמים נטו. ראו "החלטה 1560" בכתובת: <https://shtilman.co.il/%D7%94%D7%97%D7%9C%D7%98%D7%94-1560/> (נדלה ביום: 12.5.2019).

את תפקידו של מרכז העיר, ולבחון את ההיתכנות לפיתוח אזורי מסחר במרכז העיר.

## ג. סביבות מגורים: מגמות בולטות

רוב ההתיישבות בגליל העליון המזרחי ובצפון רמת הגולן היא ביישובים של ההתיישבות הכפרית – קיבוצים, מושבים ומושבות וכן כפרים ערביים, דרוזיים ובדואיים. מוקדי אוכלוסייה נוספים נמצאים בעיירות (מועצות מקומיות) חצור וקצרין ובשתי הערים באזור – צפת וקריית שמונה. הסקירה של דפוסי המגורים כוללת את אזור אצבע הגליל-עמק החולה, את רכס הרי נפתלי וחלק מצפון רמת הגולן ברדיוס של כ־20 קילומטרים מקריית שמונה.

מניתוח סביבות המגורים במרחב האזורי עולות המגמות הבאות:

- **האצת הפיתוח הפרברי בעיר ובאזור.** כמעט בכל יישובי המועצות האזוריות והמקומיות באזור נבנו בשני העשורים האחרונים שכונות הרחבה, הכוללות מקבץ של כמה עשרות מגרשים בגודל של 0.5-1 דונם ועליהם מבנים צמודי קרקע בתכנון עצמי או על פי דגמים. תכתיבי המדינה, משרד הבינוי והשיכון והוועדות המקומיות והאזוריות לעמידה בתקנים ובסטנדרטים קיימים שפותחו ביישובים קהילתיים (רוחב כבישים, חניות וכו') יצרו דפוס פרברי גנרי שחוזר על עצמו ביישובי האזור למרות אופיים הבסיסי השונה.<sup>15</sup>
- **דפוסי פיתוח תלויי רכב פרטי כאיום על השטחים הפתוחים בעיר ובאזור.** השכונות הקיימות והמתוכננות שומרות על המגמה של עיר כפרית בצפיפות נמוכה שבה הפרדה מוחלטת כמעט בין שימושי מגורים, מסחר ותעסוקה. גם בשכונות החדשות ממשיכים להציע בנייה פרברית צמודת קרקע, הזהה במאפייניה לשכונות הרחבה אשר נבנות ליישובים הכפריים באזור.

שהמרכז העירוני סגור בשבת. אולם אם מתבוננים על מגמות עולמיות אפשר לראות כי כבר היום, על רקע הגידול בקניות באינטרנט, הפכו קניונים ו־power centers לחוליה החלשה בענף הקמעונאות, ויש חזרה הדרגתית הן לקניות ברחוב והן למרכזים שכונתיים, שנותנים מענה לצרכים יומיומיים.

- **תוכניות להתחדשות מרכז העיר.** העירייה מבקשת לעודד תהליכי התחדשות עירוניים במרכז העיר באמצעות ציפוף ועירוב שימושים, אשר יביאו גם להגדלת הכנסותיה מארנונה. מבדיקת העירייה עולה כי יש פוטנציאל לתוספת שטחי מסחר באזור מרכז רסקו ומרכז הכיכרות. כמו כן ישנם מתחמים שהיא מבקשת לבחון בהם אפשרויות ל"פינוי-בינוי" ולתוספת זכויות – מתחם המשטרה, התחנה המרכזית/אגד, שוק הדוכנים והשוק העירוני. צוות מתכננים שבחנה הרשות להתחדשות עירונית של משרד השיכון עוסק כיום בהכנת תוכנית להתחדשות מרכז העיר. אולם שאלת ההיתכנות המסחרית כמו גם התפקיד של מרכז העיר צריכים להיבחן ביחס לפיזור המרכזים באזור.

- **מגמות פיתוח מסחר בהקשר של פיתוח המגורים.** על פי הכוונות המוצהרות של מנהל התכנון פיתוח ההרחבות בקיבוצים עומד לקראת סיום, ולפיכך תוספת יחידות דיור באזור תתרכז בעיר. שלב א' של רובע יובלים ממשיך את דפוס הפיתוח הפרברי, וכולל בעיקר יחידות דיור צמודות קרקע. בשלב ב', שעומד לפני אישור, מתוכננת צפיפות גבוהה יותר וכן שדרה ראשית של מגורים בבנייה רוויה משולבת במסחר. תוכנית השלד של יובלים שלבים ג'–ד' כוללת מרכז רובעי ובו עירוב שימושים, הכולל כ־6,000 יחידות דיור בבנייה רוויה עם 130,000 מטרים רבועים של תעסוקה ומסחר. מומלץ להעריך מחדש את כיוון ההתפתחות העירוני צפונה, כיצד יהיה אפשר לקשור בין העיר ה"ישנה" והעיר ה"חדשה", ומה תהיה השפעתם של המרכז הרובעי (יובלים שלבים ג'–ד') ומרכז המסחר והתעסוקה על כביש 909 (יובלים שלב א') ועל תוכניות ההתחדשות המוצעות למרכז העיר.

- **מגמות פיתוח עתידיות.** בכל מגמת פיתוח עתידית יש להתייחס למציאות שנוצרה בשטח. יש להעריך מחדש

15 חשוב לציין שמדיניות משרד השיכון לפי החלטת ממשלה 4192 יצרה מצב שבו ההתיישבות הכפרית זוכה לסבסוד גבוה יותר מאשר התיישבות במרחב העירוני, התורם לכשל שוק פנימי בתחרות האזורית. כך למשל, ההרחבה שבקיבוץ הגושרים מוגדרת כאזור עדיפות לאומית או כפרי ותזכה לסבסוד של 96,000 שקלים חדשים, בעוד ששכונת יובלים שבקריית שמונה (במרחק שני קילומטרים מהגושרים) מוגדרת כאזור עדיפות לאומית או עירוני ותזכה להטבה של 68,000 שקלים חדשים.



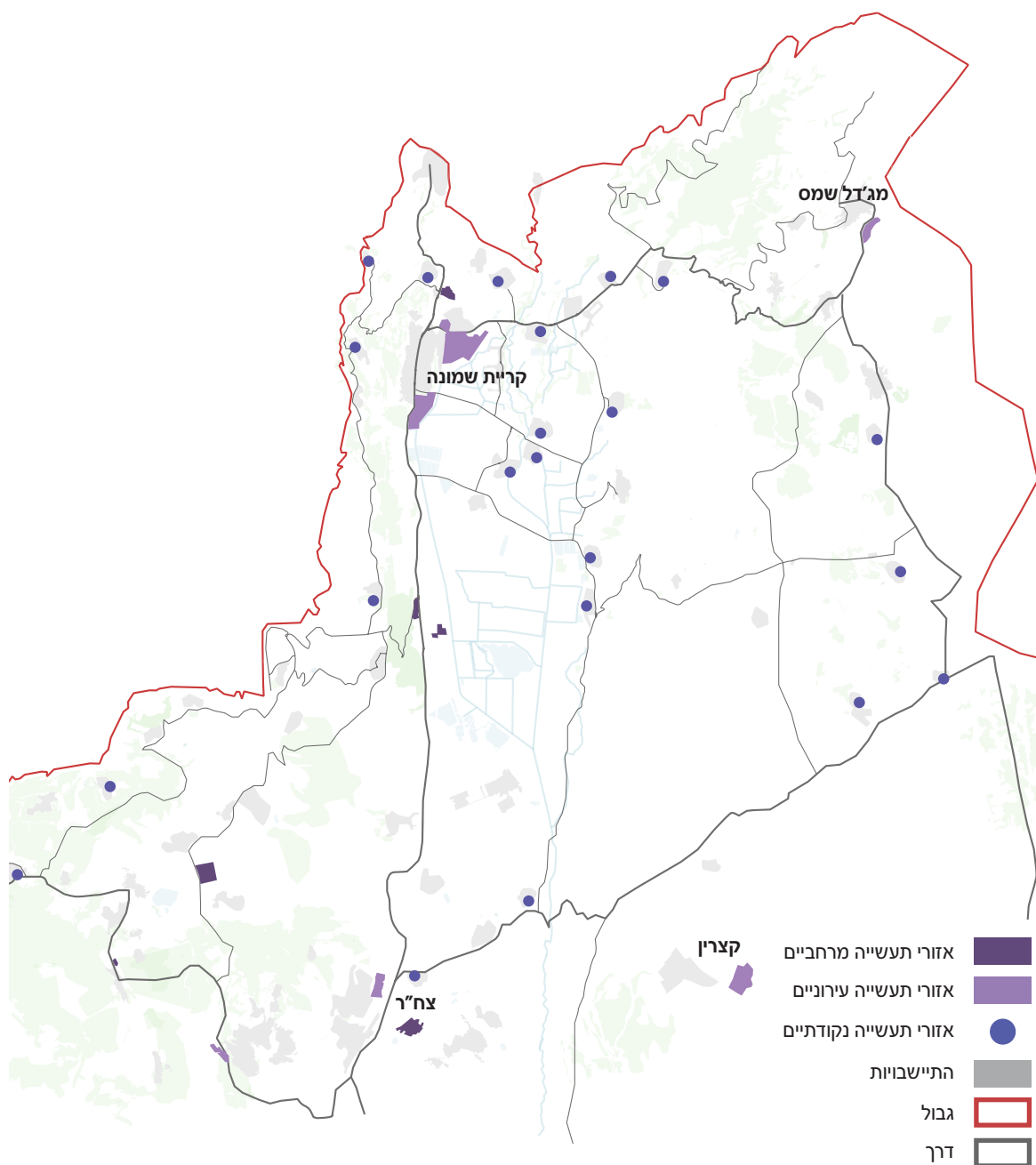
• **התכנסות לדפוס פיתוח דומים ללא מגוון או**

**שונות.** העיר אינה מציבה אלטרנטיבה משמעותית לאורח החיים הקיים באזור, בין היתר לאור מצבה הכלכלי הקשה, הנובע מתמהיל הכנסות חסר ומכך שהיא מתבססת בעיקר על ארנונה ממגורים ועל תקציבים ממשלתיים. על קריית שמונה לפתח גם אזורי מגורים שיציעו אורח חיים שונה, המביא בחשבון את צורכי הדור הצעיר ואת השינוי בדפוס העבודה והפנאי.



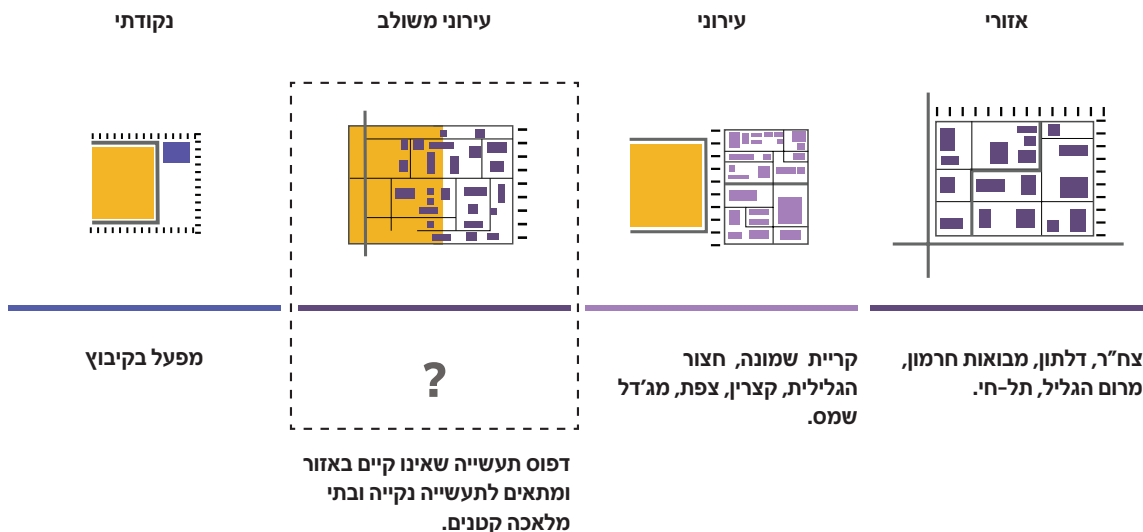
שכונת בימת תל חי, קריית שמונה (צילום: טלי חתוקה)

## ●●● דיאגרמה מתכללת | אזורי תעשייה באזור ובעיר





## ●●● מסקנות | דפוסי פיתוח של אזורי תעשייה



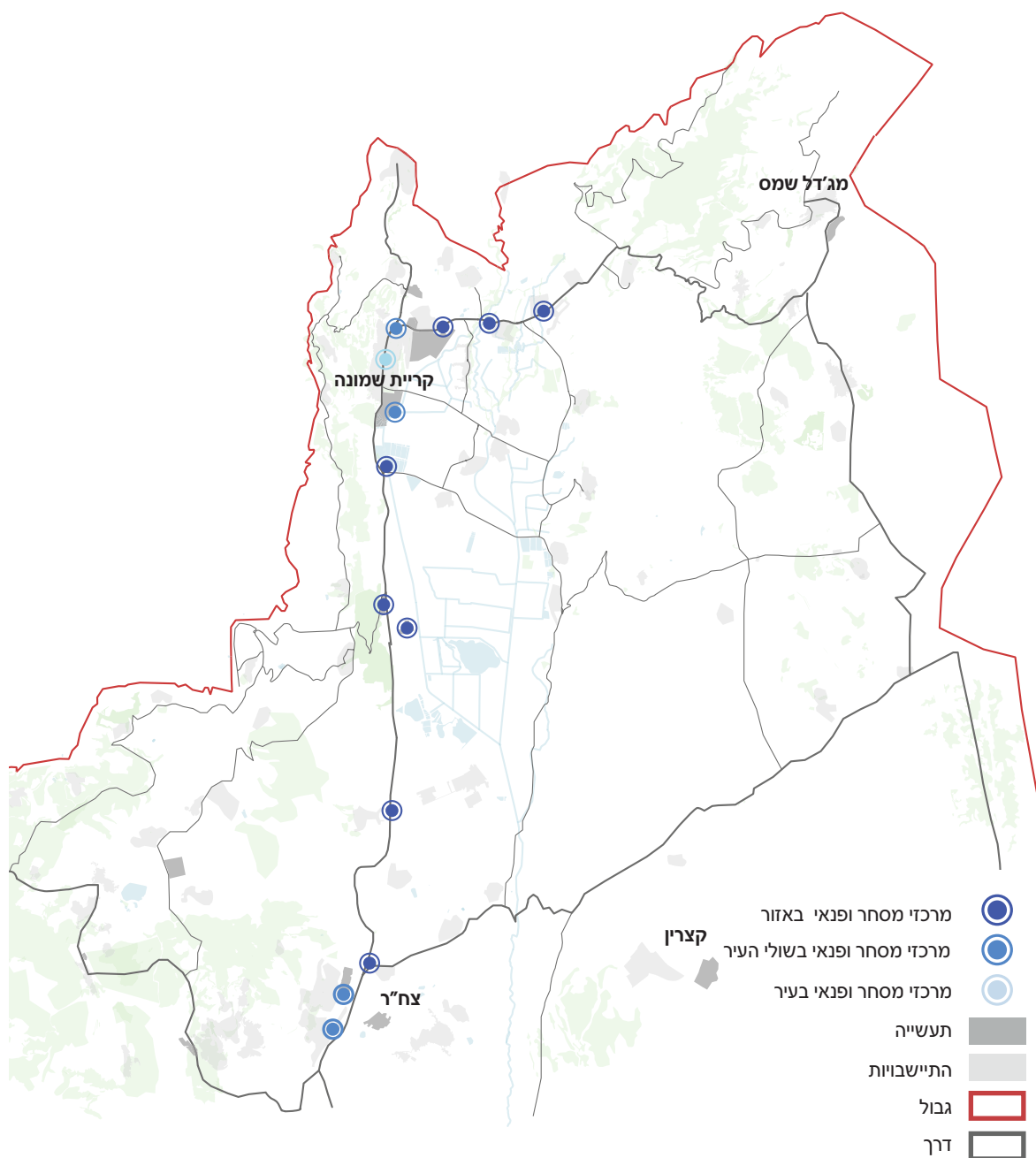
בגליל המזרחי אפשר להבחין בשלוש טיפולוגיות מרחביות שונות בסקטור התעשייתי: **אזורי תעשייה נקודתיים** (מפעלים בקיבוצים), **אזורי תעשייה עירוניים** (קריית שמונה צפון ודרום, מגדל שאמס, קצרין, חצור הגלילית וצפת), ו**אזורי תעשייה מרחביים** (דלתון, צ.ח.ר., תלחי, מירון וצומת כח).

כיום אנו נמצאים בראשיתו של שינוי גדול בתהליכי ייצור – מעבר מייצור המוני לעיצוב והפצה בקנה מידה קטן ומתהליכי ייצור מזהמים ובזבזניים במשאבים לתעשייה נקייה ובת-קיימה. שינוי המגמות הללו טרם ניכר בתהליכי התכנון והחשיבה התכנונית. יש לקדם טיפולוגיה חדשה של אזור עירוני משולב של מגורים ותעשייה.

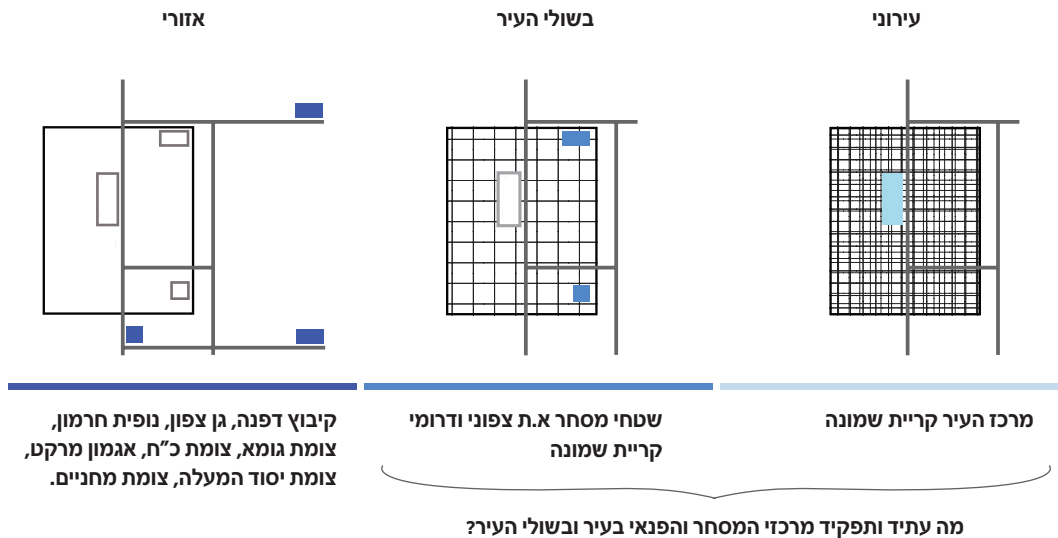
מניתוח סביבות התעשייה שבמרחב האזורי ובקריית שמונה עולות המגמות הבאות:

- קידום מדיניות והתכנסות לכיוון של פיתוח אזורי תעשייה מרחביים.
- **איכות תכנון של אזורי התעשייה היא נמוכה ודלה** באופן שאינו תואם מגמות עכשוויות.
- **קיומם והמשך פיתוחם** של אזורי תעשייה נקודתיים.
- **פיתוח אזורי התעשייה הקיימים בקריית שמונה ובאזור לפי תבניות תכנון מסורתיות** (על פי מודל האִיזור).

## ●●● דיאגרמה מתכללת | מרכזי מסחר ופנאי באזור ובעיר



## ●●● מסקנות | מרכזי המסחר במרחב האזורי



כל מרכזי המסחר והפנאי ממוקמים מחוץ לעיר. בכל מגמת פיתוח עתידית יש להתייחס למציאות שנוצרה בשטח. יש להעריך מחדש את תפקידו של מרכז העיר, ולבחון את ההיתכנות לפיתוח אזורי מסחר במרכז העיר.

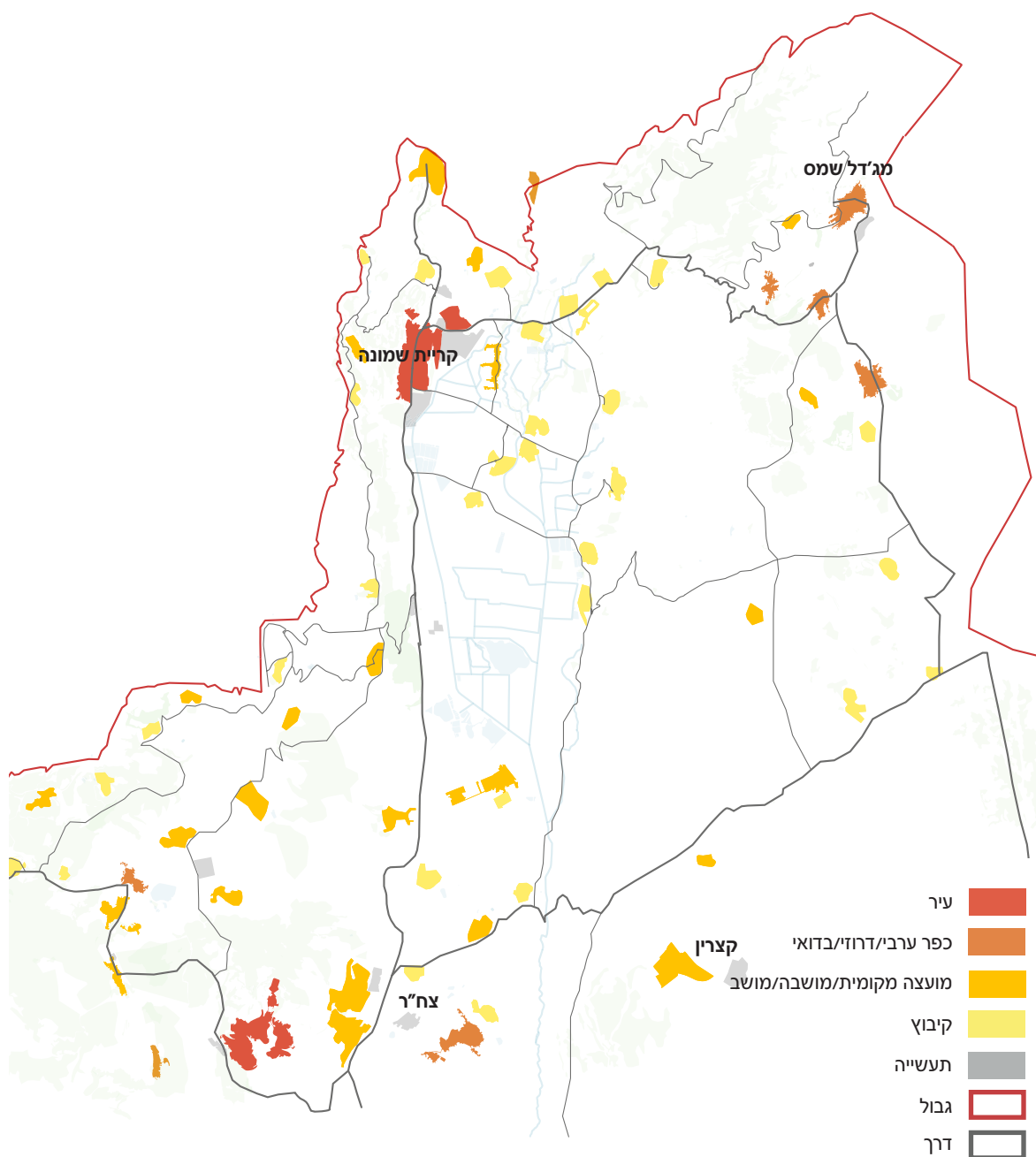
מניתוח סביבות המסחר במרחב האזורי עולות המגמות הבאות:

- **מגמות הפיתוח של אזורי המסחר והפנאי באזור הן אנטי-עירוניות.** למגמה זו השפעה דרמטית על היישובים העירוניים.

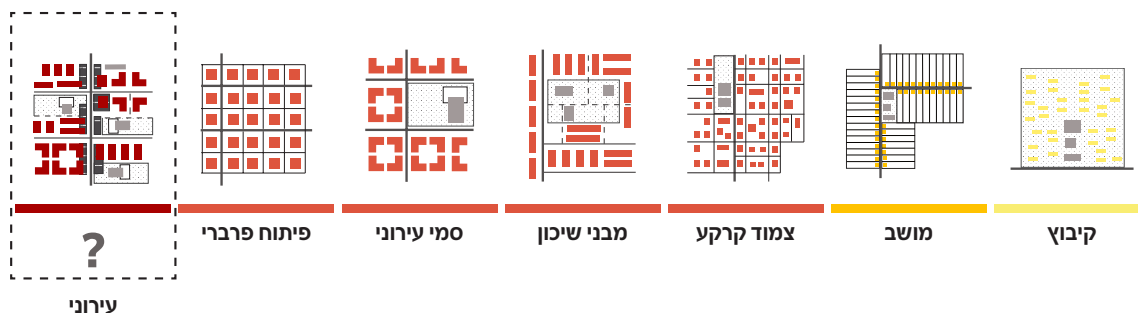
מניתוח סביבות המסחר בקריית שמונה עולות המגמות הבאות:

- **תהליך הפרבור של סביבות המסחר והפנאי הוא מגמה בולטת בהתפתחות העירונית של קריית שמונה.** מגמה זו ממשיכה גם ברובע יובלים.
- תוכניות להתחדשות מרכז העיר. העירייה מבקשת לעודד תהליכי התחדשות עירוניים במרכז העיר באמצעות ציפוף ועירוב שימושים, אשר יביאו גם להגדלת הכנסותיה מארנונה. אולם שאלת **ההיתכנות המסחרית כמו גם התפקיד של מרכז העיר צריכים להיבחן ביחס לפיזור המרכזים באזור.**

## ●●● דיאגרמה מתכללת | סביבות מגורים באזור ובעיר



## ●●● מסקנות | דפוסי פיתוח מגורים במרחב האזורי



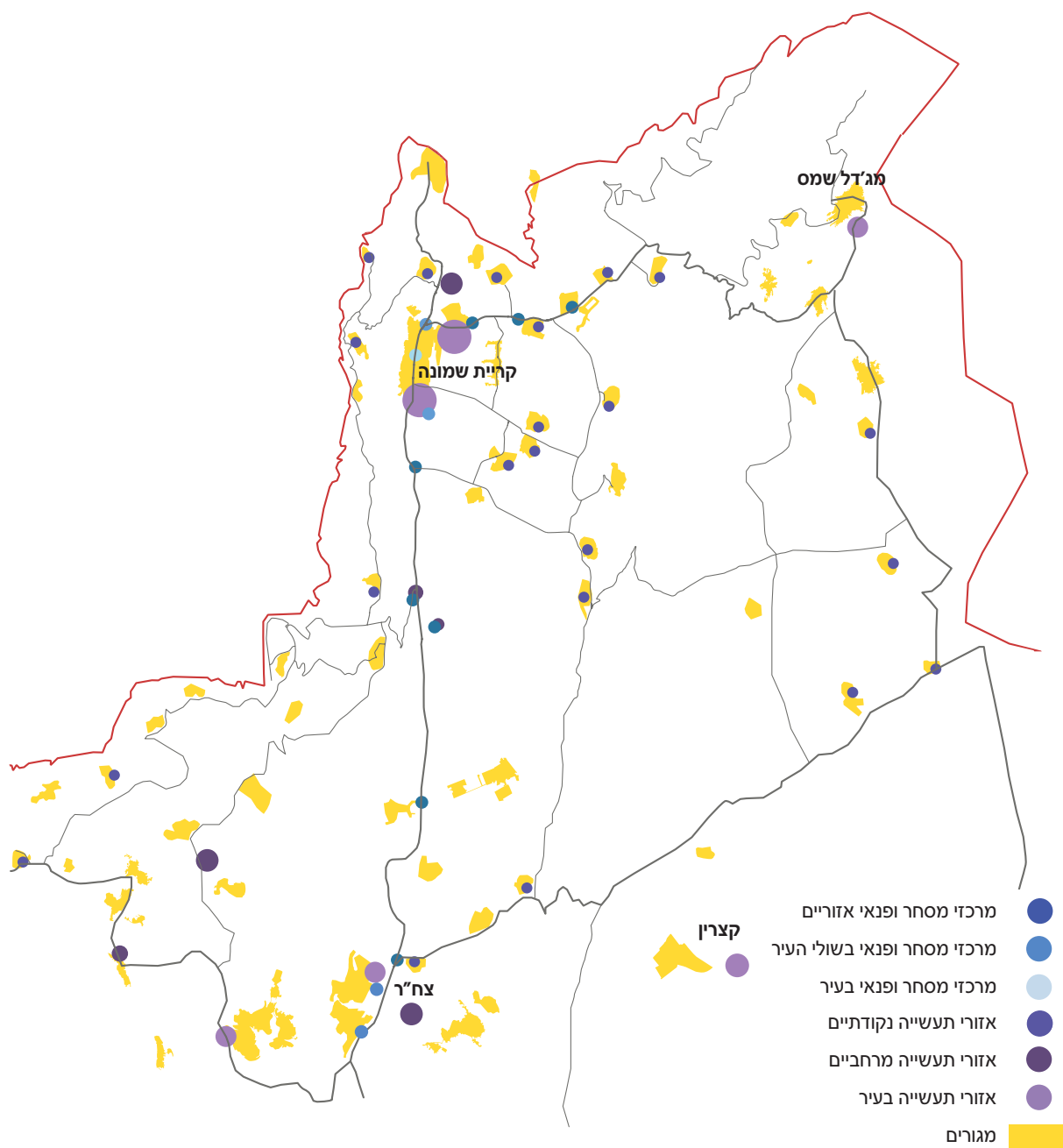
דפוסי הפיתוח מאיצים תהליכי פרבור בעיר ובאזור. כמעט בכל יישובי המועצות האזוריות והמקומיות באזור נבנו בשני העשורים האחרונים שכונות הרחבה. **העיר אינה מציבה אלטרנטיבה משמעותית לאורח החיים הקיים באזור**, בין היתר לאור מצבה הכלכלי הקשה, הנובע מתמהיל הכנסות חסר ומכך שהיא מתבססת בעיקר על ארנונה ממגורים ומתקציבים ממשלתיים. על קריית שמונה לפתח גם אזורי מגורים שיציעו אורח חיים שונה, המביא בחשבון את צורכי הדור הצעיר ואת השינוי בדפוסי העבודה והפנאי.

מניתוח סביבות המגורים במרחב האזורי עולות המגמות הבאות:

- **האצת הפיתוח הפרברי בעיר ובאזור.** כמעט בכל יישובי המועצות האזוריות והמקומיות באזור נבנו בשני העשורים האחרונים שכונות הרחבה, ועליהם מבנים צמודי קרקע בתכנון עצמי או על פי דגמים.
- **דפוסי פיתוח תלויי רכב פרטי כאיום על השטחים הפתוחים בעיר ובאזור.**
- **התכנסות לדפוסי פיתוח דומים ללא מגוון או שונות.** תכתיבי המדינה, משרד הבינוי והשיכון והוועדות המקומיות והאזוריות לעמידה בתקנים ובסטנדרטים קיימים שפותחו ביישובים קהילתיים (רוחב כבישים, חניות וכו') יצרו דפוס פרברי גנרי שחוזר על עצמו ביישובי האזור למרות אופיים הבסיסי השונה. העיר אינה מציבה אלטרנטיבה משמעותית לאורח החיים הקיים באזור.



## ●●● דיאגרמה מסכמת | דפוסי פיתוח במרחב האזורי



מפעילות המסחר והשירותים, אשר זוחלת ומתפתחת בשולי העיר ובמרכזים האזוריים. זאת ועוד, המדינה אינה מצליחה לייצר פרויקט בעל משמעות לעידוד התחדשות עירונית של המרחב הוותיק כפתרון לצעירים ולמשפחות צעירות בעיר.

- **יש צורך בשינוי פרדיגמה ובניסוח יעדים ומטרות אזוריות.** כדי לעצור את התחרות המחלישה שבין העיר והסביבה הכפרית יש ליצור אפיון והבחנה ברורים בין דפוסי הפיתוח במגורים, בתעשייה ובפנאי בין הרשויות השונות, הקיבוצים והמושבים, ולהגדיר את דפוס הפיתוח הנכון לכל צורת יישוב כך שיווצר גיוון באורח החיים המוצע.

אפשר לסכם ולומר באשר לדפוסי הפיתוח במרחב האזורי:

- **מדינת ישראל היא יזם מרכזי באזור אצבע הגליל.**

אפשר למצוא שם יוזמות רבות של משרדי ממשלה שונים ושל שחקנים מגוונים, הן בתחום התכנון והבנייה למגורים והן בתחום התעשייה והתעסוקה. בשל היעדר תוכנית אסטרטגית אזורית, חלק מן היוזמות אינו מצליח להבשיל או להיות מיושם בצורה מיטבית. בתחום הבנייה למגורים משרד השיכון פועל במטרה להגדיל את מלאי הדירות הגדלה ניכרת בפרק זמן מינימלי, ומתעדף בנייה בשטחים פנויים. בה בעת ישנה גם פעילות מקבילה ולעיתים חופפת של רשות מקרקעי ישראל.

- **איזור וחשיבה תכנונית נקודתית.** חלק גדול

מפעולות התכנון והפיתוח נעשה בצורה אוטונומית, ללא בחינה של יחסי הגומלין ושל ההשפעה ההדדית שבין המרכיבים השונים של העיר – מגורים, תעשייה, תעסוקה, מסחר ופנאי. לפיכך תוכניות הפיתוח בעשורים האחרונים חיזקו את מגמות האיזור וההפרדה, בניגוד למגמות פיתוח שניתן לראות באזורים אחרים בעולם אשר אימצו טיפולוגיה של אזור עירוני מעורב שימושים, המשלב מגורים, מסחר ותעשייה.

- **תהליכי הפרבור באזור מאפיינים את כל רובדי הפיתוח – מגורים, מסחר ותעשייה.** נראה כי בנושא

התעשייה המדינה מבקשת לעצור מגמה זו, וכי היא מעדיפה את ההתכנסות לאזורי תעשייה מרחביים ולחיזוק האזורים העירוניים הקיימים על פני המשך הפריסה של אזורי תעשייה במרחב. אך הן בתחום המגורים והן בתחומי המסחר והפנאי אפשר להבחין בפיתוח פרברי מואץ, אשר מחזק את התחרות שבין היישובים באזור, מחליש את היישובים העירוניים ומגביר חלוקה לאשוויונית בין הרשויות.

- **פעולות התכנון באזור ובקריית שמונה לאורך העשורים האחרונים ואף כיום מחלישות את העיר**

**החלשה קבועה ומתמשכת.** כעיר אזור קריית שמונה מתרוקנת ומאבדת את הנכסים אשר אמורים לאפיין אותה כעיר מחוז של אזור כפרי. תושביה החזקים עוברים להתגורר בשכונות ההרחבה, הנבנות במנותק ממנה "כישות מקבילה", והמרכז העירוני שלה מתרוקן

### 1.3 מיפוי מדיניות ויוזמות פיתוח במרחב האזורי

אזור הגליל המזרחי מבטא ביטוי מובהק את האנומליות הנוצרות באזור המתפתח ללא קואליציה אזורית. כך, אף שלאזור הגליל המזרחי פוטנציאל תעשייתי חדשני ונדרש (פודטק ואגרנטק), אתרי תיירות ומורשת ייחודיים ואיכות חיים גבוהה, האזור אינו מצליח לממש את הפוטנציאל שלו. יתרה מכך, באזור יוזמות רבות העוסקות בקידום ובפיתוח של אזורי תעשייה ותעסוקה. שחקנים שונים מעורבים ביוזמות אלה, החל מהמדינה, שיוזמותיה מבטאות הבנה והכרה בחשיבותם של אזורי התעשייה המרחביים והעירוניים, דרך פעילות אזורית של "אשכול גליל מזרחי", יוזמות ברמה המקומית והעירונית ועד ליוזמות פרטיות. להלן היוזמות העיקריות:

#### ברמה הלאומית:

- **מנהל התכנון.** מנהל התכנון מחוז צפון – לשכת התכנון המחוזית, כנגזרת של התוכנית האסטרטגית לדור 2040, מכוונת להכפלת האוכלוסייה באזור. המשרד נערך לתת מענים גם בתחום של הרחבה ניכרת של מקומות התעסוקה, ובוחן את הפריסה המרחבית של אזורי תעשייה ותעסוקה בצפון, מגבש תשתית נתונים מעודכנת ומתווה מצע לקווי מדיניות. למרות העדפתו של מנהל התכנון להתמקד בפתרונות של אזורי תעשייה מרחביים, הוא מתייחס גם לצורך שבחיזוק אזורי תעשייה ותעסוקה בתוך הערים.<sup>16</sup>

- **משרד הכלכלה והתעשייה.** צוות של מנהל אזורי תעשייה עוסק בתוכנית אסטרטגית לתכנון ולפריסה של אזורי תעשייה במחוז צפון. משרד הכלכלה והתעשייה שם דגש על הרחבה של מרחבי תעסוקה אזוריים קיימים לצד הקמה של אזורי תעשייה מקומיים, תוך בחינת ההיצע הקיים, הביקושים הצפויים לקרקע לתעשייה ולתעסוקה ותחזית גידול האוכלוסייה. בתחום הפודטק משרד הכלכלה והתעשייה מפתח כמה מיזמים, תוכניות וכלים לטובת קידום התחום באזור הגליל במטרה ליצור מארג קשרים חדשני וייחודי, שיאפשר פיתוח וקידום של תחום הפודטק על כל שלביו לצד חיזוק הכלכלה המקומית והאזורית.

- **המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל.** משרד ממשלתי זה הוקם מתוקף החלטת ממשלה לטיפול בתחומי התעסוקה והתעשייה, דיור והתיישבות, חינוך וחברה בנגב ובגליל ובפריפריה החברתית, תוך ביצוע פרויקטים מחוללי מפנה. במסגרת החלטת הממשלה לקידום הצפון קיבל המשרד תקציבים וסמכויות ביצוע לפיתוח ולשדרוג אזורי תעשייה ותיקים, לעידוד תעסוקה והכשרות מקצועיות, לקידום עסקים קטנים ובינוניים ולתמיכה במימון ובקידום תוכניות אסטרטגיות לפיתוח כלכלי ברשויות המקומיות. המשרד פועל במחוז צפון בין היתר באמצעות הרשות לפיתוח הגליל, אשר הוקמה כבר בשנת 1993 כתאגיד המורכב מכלל ראשי הרשויות במחוז, מנציגי ממשלה, ממוסדות להשכלה גבוהה, מהתאחדות התעשיינים ומגופים נוספים. המשרד פרסם לאחרונה קול קורא לפיתוח ולשדרוג אזורי תעשייה ותיקים. הפרסום נוגע למצבם הפיזי של אזורי התעשייה הישנים בערים ולאופן שבו הוא משפיע על התעשייה בהם ועל העיר כולה בהיבטים פיזיים, כלכליים וחברתיים. המשרד מעוניין לסייע במימון, בפיתוח ובשדרוג של אזורי תעשייה ותיקים באזור הגליל כאמצעי לשימור מפעלים קיימים, למשיכת מפעלים חדשים, לשימור עובדים וליצירת מקומות עבודה חדשים.<sup>17</sup> אולם התקציב במסלול זה אינו תואם את הצרכים הקיימים בשטח. זאת ועוד, משרד הכלכלה והתעשייה אינו מכיר כלל באזורי תעשייה ותיקים שפותחו ושווקו לפני שנות התשעים, והם אינם זכאים לאיזשהו תקציב תמיכה מהמשרד. עקב כך תהליך ההתחדשות התעשייתית, ההכרחי לצמיחה עירונית ואזורית, מוגבל מאוד.

- **משרד הפנים.** זהו המשרד הממשלתי האחראי על השלטון המקומי ועל נושא התכנון והבנייה.<sup>18</sup> תחומי העיסוק המרכזיים של המשרד בתחום השלטון המקומי הם תקצוב ופיקוח על פעילויות הרשויות, קביעת גבולות מוניציפליים, ולאחרונה ביתר שאת – עידוד וקידום של פיתוח כלכלי ברשויות גירעוניות הנמצאות בהליכי הבראה. המשרד מפעיל כמה תוכניות חשובות בתחום הפיתוח הכלכלי ובהן תוכנית המראה,<sup>19</sup> וכן מסייע לרשויות באמצעות תקציבים

17 הרשות לפיתוח הנגב והגליל, "קול קורא: פיתוח ושדרוג אזורי תעשייה ותיקים לשנת 2018", (2018), 1 <https://www.galil.gov.il/html5/web/2023/12634ImageFile3.pdf> (נדלה ביום 12.5.2019).

18 בתאריך 27.5.2018 הוכרז על החזרת מנהל התכנון למשרד הפנים. להרחבה על תוכניות ההמראה של משרד הפנים, ראו <http://www.moin.gov.il/LOCALGOVERNMENT/local%20authority/program-launch/Pages/default.aspx> (נדלה ביום 12.5.2019).

16 מנהל התכנון – לשכת התכנון מחוז צפון, "תכנון אזורי תעשייה במחוז צפון", סיכום ישיבה מיום 12.3.2018.

המקומיות, משרד הכלכלה, עמותת "יוזמה לאומית", המכללה האקדמית תלחי ומכון המחקר מיג"ל לתמה האזורית של הפודטק. לצד פעולות התכנון וקידום הפיתוח הכלכלי האשכול מוביל ומנהל את מיזם גליליום, שותפות אזורית לחינוך, העשרה ומציאות במדעים וטכנולוגיה (גן עד כיתה י"ב).<sup>21</sup>

- **שותפות "גליל 2048"**. השותפות, המקודמת בידי עתודות צפון,<sup>22</sup> תנועת אור ונציגים נוספים, מבקשת ליצור את השותפות האזורית לקידום וליצירת "מצפן" תכנוני לגליל לשלושים השנים הקרובות, אשר ייתמך ואשר יקודם בין היתר באמצעות יצירת התחייבות ממשלתית לתוכנית.
- **המכללה האקדמית תלחי**. במוסד אקדמי מוביל זה שבגליל המזרחי לומדים כיום למעלה מ-5,000 סטודנטים בתחומי מדעי החיים, הביוטכנולוגיה, מדעי הסביבה, מדעי המחשב ומדעי התזונה. כחלק מחזון הפיתוח הכלכלי האזורי המכללה פועלת לחיזוק תחומי המזון, הביוטכנולוגיה והחקלאות, ובימים אלו פועלת בשיתוף מכון המחקר מיג"ל ובתמיכת משרד הכלכלה להקמת מכון לאומי למזון, אשר יהיה עוגן למחקר ולשירותים עבור תעשיית המזון.
- **מכון המחקר מיג"ל**. זהו מכון מחקר יישומי, הפועל בקריית שמונה ובגליל עליון והעוסק בפיתוח כלכלת ידע בתחומי מדעי החיים והסביבה תוך יצירת הזדמנויות תעסוקה בתחומים אלו. המכון מעסיק עשרות מדענים בעלי תואר דוקטור מתוך צוות של למעלה מ-200 אנשי מחקר, טכנאים ותלמידים לתארים מתקדמים. בהתאם להחלטת ממשלה מס' 2262 מיום 8.1.2017. הוא גדלו תקציבי הממשלה למכון בצורה ניכרת בשנים הקרובות במטרה לאפשר להנהלת המכון להרחיב את עיסוקו בתוך המחקר היישומי, לצד בניית חברות הזנק במתחם המכון או בסביבתו, אשר נתמכות בו בגישה למעבדות, לציוד ולשירותי פיתוח עסקי.

## ברמה המקומית:

- **עיריית קריית שמונה**. הנהלת העיר באמצעות המנגנון המקצועי של הרשות פועלת לקידום הפיתוח הכלכלי של העיר הן באמצעות אספקת שירותים ופיתוח אזורי התעשייה והתעסוקה והן באמצעות תכנון וייזום פרויקטים

מיוחדים לקידום של פיתוח כלכלי. לפני כשנתיים הקים המשרד את הוועדה הגיאוגרפית גליל עליון והעמקים במטרה לקדם ראייה רוחבית ואזורית ולבחון סוגיות מגוונות, כגון שינוי גבולות בין הרשויות המקומיות, חלוקת הכנסות מאזורים מניבים כמו אזורי תעשייה, מסחר, שירותים, בסיסי צבא, מחצבות ועוד, הפיכת רשויות ממועצות מקומיות לעיריות ולעיתים גם איחוד רשויות מקומיות.<sup>20</sup>

- **רשות מקרקעי ישראל**. הרשות היא הגוף הממשלתי הקובע באמצעות מועצת מקרקעי ישראל את מדיניות המקרקעין במדינה. הרשות פועלת באמצעות החטיבה העסקית ליצור פתרונות קרקע משלב הייזום, דרך התכנון והפיתוח ועד לשיווק בפועל, לצורכי המשק בהווה ובעתיד עבור כל סוגי שימושי הקרקע (מגורים, חקלאות, תעשייה, מסחר ותיירות). עולה מכאן שהרשות היא גוף חשוב ומרכזי בקידום פרויקטים אסטרטגיים רב-שנתיים, ליצירת מלאי תכנוני זמין ולייזום ולביצוע עסקאות מקרקעין. בימים אלו הרשות מקדמת תוכנית אב לבחינת התפתחותה של קריית שמונה מזרחה.
- **משרד הבינוי והשיכון**. זהו המשרד האמון על ייזום ועל ביצוע מדיניות הממשלה בתחומי השיכון והבנייה למגורים. כאחראי על תחום הדיור והשיכון המשרד פועל בתחום של איתור קרקעות, תכנון, שיווק, סבסוד ושל פיתוח תשתיות ציבוריות וכן בתחום של גיבוש מדיניות התיישבותית כוללת באזורי הפריפריה. המשרד מקדם בימים אלה תוכנית שלד, תוכנית מפורטות ובינוי לביצוע של רובע יובלים מצפון לעיר.
- **הרשות להתחדשות עירונית**. הרשות הוקמה מתוקף חוק הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית, התשע"ו 2016, במטרה לקדם ולעודד את הפעילות להתחדשות עירונית בעל רחבי הארץ. בימים אלו הרשות פועלת בשיתוף עיריית קריית שמונה לקידום של תכנון ושל מדיניות תומכת לעידוד התחדשות עירונית במרכז העיר הוותיק של קריית שמונה ובשכונות המגורים.

## ברמה האזורית:

- **אשכול גליל מזרחי**. האשכול עוסק בפיתוח התעשייה האזורית וברכישת בנייתה של תוכנית העבודה האופרטיבית המבוססת על תוכנית רעיונית שגובשה בשיתוף הרשויות

<sup>21</sup> להרחבה, ראו: <https://galilium.eastgalil.org.il/> (נדלה ביום 12.5.2019).

<sup>22</sup> מרכז לפיתוח הצפון - שותפות של משרד ראש הממשלה, מעוז וקרן ראסל ברי ליצירת שותפויות אזוריות ולתמיכה במהלכי שינוי של מנהיגים צפוניים למול אתגרי הליבה של האזור, ראו בכתובת: <https://atudot.gov.il/>.

<sup>20</sup> להרחבה על הוועדות הגיאוגרפיות ותפקידן, ראו: <http://www.moin.gov.il/LOCALGOVERNMENT/local%20authority/CHMap> (נדלה ביום 12.5.2019).

חברות ומשקיעים. באזור קריית שמונה והגליל המזרחי העמותה מובילה מהלך, יחד עם כל ראשי הרשויות בגליל המזרחי ובשיתוף המכללה האקדמית תל חי, מכון המחקר מיג"ל וגופים נוספים וכן בתמיכת כמה משרדי ממשלה, אשר נועד להפוך את קריית שמונה ואת הגליל המזרחי למוקד חדשנות בתחומי הפודטק והאגרוטק ולמצב את האזור כאזור מצוינות חדש בישראל. העמותה מבקשת להשיג מטרה זו בין היתר באמצעות הקמת רובע הפודטק, אקסלרטור ייעודי, מרכז (Hub) ליזמות, הקמת קהילת החדשנות "פודטק ישראל" וסיורי חשיפה לחברות מקומיות ובינלאומיות.

• **JNF-USA.** הקרן הקיימת לישראל ארה"ב משתפת פעולה עם ארגון "יוזמה לאומית" במטרה לקדם נושאי טכנולוגיה וחדשנות במזון כמנוע ליצירת שינוי חברתי-כלכלי בעל משמעות באזור הגליל העליון. הקרן מבקשת לפתח מרכז תעשייתי חדש, שניע יזמים וקרנות הון סיכון להשקיע באזור וליצור הזדמנויות תעסוקה חדשות. הפעילות מתמקדת בהקמת מאיצים וחממות עסקיות ובהקמת מכון קולינרי ברמה עולמית בגליל העליון. באמצעות יוזמות אלה הקרן הקיימת לישראל ארה"ב מבקשת להשתתף בבנייה ובחיזוק של הקהילה באזור, וכן בשינוי הנרטיב האזורי באמצעות קידום תעסוקה, הגירה חיובית ושינוי הרוח האזורית.

• **חממת "ספארקס".** זוהי מפעילת החממה הטכנולוגית החדשה בתחום הפודטק של הרשות לחדשנות ושל משרד הכלכלה והתעשייה בקריית שמונה. מסלול החממות הטכנולוגיות של המדינה מיועד ליזמים המעוניינים להקים חברת הזנק על בסיס רעיון טכנולוגי חדשני באמצעות חממה טכנולוגית; החממה הטכנולוגית היא מרכז יזמות שתפקידו להשקיע בחברות בתחילת דרכן, והיא מציעה מסגרת תומכת להקמת החברה ולפיתוח הרעיון כדי מוצר מסחרי. חברת "ספארקס", שנבחרה לניהול החממה בקריית שמונה והובלתה, היא בבעלות שווה של ארבעה שותפים המגיעים מעולמות הייצור והשקעות ההון בתחום – תאגיד המזון תנובה וטמפו וקרנות ההשקעות הבינלאומיות "Finistere" ו"OurCrowd", החתומות כיום על ההנפקות הגדולות ביותר בתחום המזון. במשך תקופת הפעלתה החממה תאטר כשמונים חברות סטארט-אפ חדשות, תשקיע בהן ותצמיח אותן, במטרה לשלבן בפעילות התעשייתית-מחקרית בעיר ובאזור.

מחוללי שינוי, תוך גיוס שותפים עסקיים ומוסדיים לקידום כלכלי של העיר ושל המרחב. הרשות היא גורם מתכלל בין כלל השחקנים הללו, ומתפקדת כגורם ביצוע של תקציבי הממשלה בחלק מן הפרויקטים הכלכליים המבוצעים בעיר. הרשות יזמה את הכנת התוכנית האסטרטגית לאזורי התעשייה של העיר בראייה אזורית, המקודמת בידי פרופ' טלי חתוקה מאוניברסיטת תל אביב.

• **מועצה אזורית הגליל העליון והרשויות המקומיות הסמוכות לעיר.** גורמים אלה פועלים בשיתוף עם העיר במסגרת אשכול גליל מזרחי, מנהלת אזור תעשייה ותאגידים עירוניים נוספים לקידום הפיתוח הכלכלי במרחב, תוך קידום מדיניות תומכת של הממשלה בצעדים אלו.

• **מנהלות אזורי תעשייה.** באזור ישנן כמה מנהלות (תאגידים עירוניים של הרשויות המקומיות) המטפלות באזורי תעשייה משותפים. מטרותיה ותפקודה של המנהלת משתנים מפארק לפארק, ותלויים במידה רבה בהיקף התקציבי ובתמיכת הרשויות בפעילות המנהלת, אשר מקדישה חלק ניכר מפעילותה לפיתוח, לאכלוס ולאספקת שירותים וסיוע לדיירי הפארק ולא לפרויקטים כלכליים גרידא. המנהלות הקיימות הן: קריית שמונה-גליל עליון – מטפלת באזור התעשייה הצפוני והדרומי שבקריית שמונה; אזור תעשייה דלתון- מנהלת משותפת למועצה אזורית מרום גליל, למועצה אזורית מבואות חרמון, למועצה מקומית גוש חלב ולעיריית צפת; אזור תעשייה מרחבי צ.ח.ר. – מנהלת משותפת לצפת, לחצור הגלילית, לראש פינה, לטובא-זנגריה ולמועצה אזורית הגליל העליון.

## ברמה הפרטית / הפילנטרופית:<sup>23</sup>

• **עמותות יוזמה לאומית.** העמותה פועלת בהובלת ד"ר אראל מרגלית לשינוי המציאות הכלכלית-חברתית ולצמצום הפערים בישראל באמצעות חיבור של שבעה אזורים בצפון ובדרום לכלכלה החדשה ולעולמות היזמות והחדשנות. מודל הפעולה של העמותה פועל לפיתוח כלכלי הממנף את הייחודיות של כל אזור סביב נושא חדשני ופורץ דרך, המביא ליצירת מקומות עבודה איכותיים באמצעות משיכת

<sup>23</sup> חשוב לציין כי רשימה זו רחבה יותר וכוללת גם גופים נוספים כמו למשל: מגבית קנדה, המלווה את קרית שמונה בעשרות פרויקטים בתחום החינוך, הקהילה והנוער, כמו גם ביוזמות הנוגעות לתחום הפודטק. קרן ראסל ברי, המסייעת במימון פרויקטים במכללת תל חי, הפקולטה לרפואה בצפת וביוזמות הנוגעות לתחום הפודטק. מגבית בריטניה, המסייעת במימון שיפוץ בתי ספר ופרויקטים שונים בקריית שמונה.



- **קהילות יזמים מקומיות.** ישנן כמה קהילות אשר הוקמו בשנים האחרונות באזור הגליל המזרחי,<sup>24</sup> הפועלות לקידום יזמות, חדשנות וטכנולוגיה במטרה לאפשר לתושבי האזור פלטפורמה להצלחה ולשגשוג כלכלי. הקהילות פועלות לקידום תחומים אלו באמצעות ייעוץ פרטני, מפגשים קבוצתיים ויצירת רשת של קשרי עבודה בין יזמי האזור. באשר ליוזמות אלו ובאופן כללי אפשר לקבוע ולומר, כי:

#### ◀ **ישנה תלות גבוהה ומעורבות יתר של המדינה**

**באזור.** מעורבות של משרדי הממשלה השונים אינה מאפשרת ליצור קואליציה אזורית, אלא משמרת את המצב הקיים. למעשה נוצר מצב של "הפרד ומשול" בחסות המדינה. במודלים מצליחים של קואליציות אזוריות מרחבי העולם ישנה תמיכה של המדינה, אולם הניהול והיזום הוא בידי הרשויות שבאזור.

#### ◀ **אין מסמך מתכלל של היוזמות מטעם משרדי הממשלה השונים והרשויות, ויש ייזום כפול של תוכניות.**

היעדר מסמך מתכלל מסוג זה אינו רק כשל של הרשויות המקומיות, אלא גם של משרדי הממשלה הרבים המעורבים.

#### ◀ **ישנה מעורבות של גופים פילנתרופיים באזור בייזום ובתמיכה כלכלית בפרויקטים שונים ללא ראייה מתכללת.**

בשל היעדר מסמך מתכלל, חלק מן ההחלטות מתקבל ללא ראייה רחבה, הגופים הפילנתרופיים מעסיקים גופי מחקר משלהם, ועל סמך גופים אלו מקדמים את היוזמות שלהם. מצב עניינים זה עשוי להעצים קונפליקטים באזור.

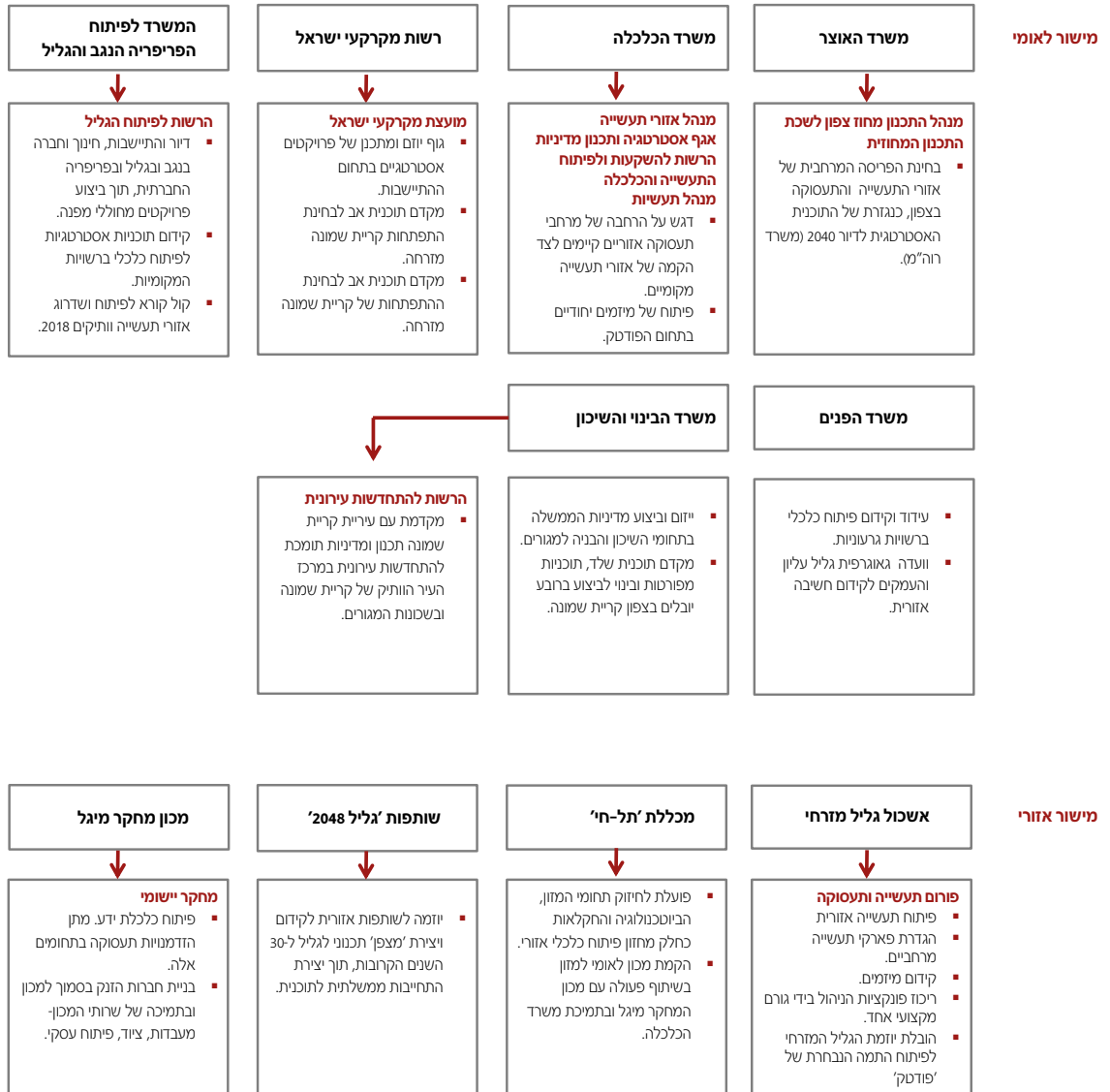
#### ◀ **חסרה היכרות של השחקנים באזור עם היוזמות השונות.**

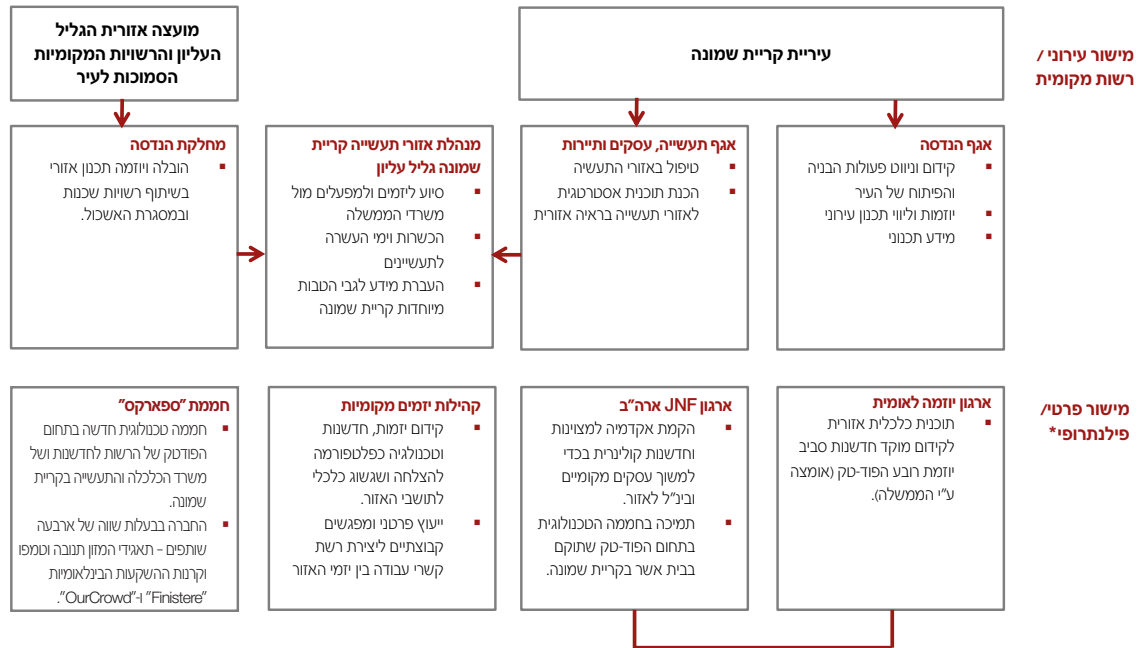
מצב עניינים זה הוא ביטוי של חוסר שקיפות; חלק מן השחקנים "שומרים על הקלפים קרוב לחזה", ולא ברור מהן התוכניות שהם מקדמים.

#### ◀ **חסרה הכרה של השחקנים באינטרסים המשותפים לאזור,**

אף שלחלק גדול מן היוזמות השפעה מעבר לגבולות המוניציפליים של הרשות או של הגוף היוזם.

## ●●● מיפוי יוזמות ושחקנים בתחום התעשייה והתעסוקה





## 1.4 העיר באזור: חשיבותה של קריית שמונה בפיתוח האזורי

אחת השאלות המרכזיות בחשיבה על האזור נוגעת לעתיד העיר קריית שמונה ולתפקידה באזור. קריית שמונה היא עיר קצה בפריפריה הרחוקה של הארץ. היא סמוכה לגבול הצפון ורחוקה ממרכזי חדשנות ותעשייה במרכז הארץ. אזורי התעשייה שלה מוגבלים מבחינת עתודות קרקע קיימות לפיתוח. כמו כן ישנה מחלוקת עם המועצה האזורית הגליל העליון באשר לגבולות המוניציפליים ולפיתוח משותף של אזור תעשייה דרומי. אמנם יש בה כיום יוזמות רבות לפיתוח מגורים, אך חסר תיאום ביניהן, ואין ראייה מתכללת שתבחן את מגמות הפיתוח האזוריות והעירוניות ותתווה דפוסי מגורים נכונים לעיר, אשר יוכלו לתמוך בפיתוח התעשייתי. מגמות הפיתוח הקיימות, שהן פרבריות בעיקרן, יוצרות קונפליקטים עם השאיפה לשמר ערכי טבע ונוף. כמו כן מגמת הפרבור של המגורים ושל מרכזי המסחר והפנאי מחלישה את המרכז העירוני ואת תפקודה החיוני של העיר.

כך, לאורך השנים ולמרות התמיכה והסיוע הממשלתי העיר נחלשה והוחלשה בקביעות. הפרבור והזחילה של פיתוח סביבות המגורים והפנאי באזור לצד קבלת החלטות תכנוניות תמוהות בפיתוח העיר יצרו מרחב מפורק, המורכב מיחידות שונות שאינן מתפקדות כעיר. סביבות המסחר והפנאי שפותחו בשולי העיר ולאורך ציר 90 עיקרו את מרכז העיר מתוכן ומפעילות.

**קריית שמונה אינה תוצר של הזנחה של מדיניות. העיר היא תוצר של קידום פרויקטים תכנוניים בידי משרדי ממשלה ללא תיאום, של מנהיגות פוליטית מקומית שקידמה החלטות אשר החלישו את העיר ושל חוסר בגוף מקצועי תכנוני בעיר.**<sup>25</sup>

כיום יש בקריית שמונה מנהיגות פוליטית חדשה, אשר צריכה להכריע באשר להמשך ההתפתחות של העיר. בפניה עומדים שני מסלולים:

**מסלול א': "עסקים כרגיל"** – המשך הטמעתן של יוזמות של משרדי ממשלה שונים אד הוק, ללא חשיבה מתכללת ובאופן המעצים את הפיזור ואת הפירוק של העיר מבפנים החוצה. המשמעות היא המשך קידום העיר באופן אוטונומי והישרדותי ביחס לאזור.

**מסלול ב': קידום חזון ברור של העיר באזור** – גיבוש הסכמות של תפקיד העיר עם רשויות שותפות באזור. ניהול סדר יום מתכלל, אשר מתאים את היוזמות של משרדי הממשלה לצורכי העיר, וסירוב ליוזמות אשר אינן מיטיבות עימה. חזון מובנה ומושכל יאפשר לעיר להוביל את סדר היום שלה מול משרדי הממשלה ומול שותפות באזור.

מסלול א', שעל פיו פעלה העיר שנים רבות, לא יוביל לצמיחה, שכן הוא "עוד מאותו הדבר". נכון לכתבת שורות אלו חזון העיר עדיין אינו ברור ומגובש דיו, ולא ברור מהן המטרות שהעיר מבקשת לקדם בעשור הבא ומהם הפרויקטים שיתמכו במטרות אלו. ואולם בשל קנה המידה של העיר, תפקודה והאתגרים העומדים בפניה מסלול א' אינו בר-קיימה, גם אם העיר תצליח לגבש חזון בתמיכת ממשלתית.

דווקא על רקע המצב הכלכלי והמשברי שאלי נקלעה העיר ומדיניות מנהל התכנון להימנע מהרחבות נוספות בקיבוצים – נוצרה הזדמנות. יתרה מכך, גופים רבים ושחקנים הפועלים באזור מבינים שפרדיגמה של פיתוח אוטונומי לא תיטיב עם האזור, וכי נוצרה הזדמנות היסטורית לגיבוש חזון ותכנון אזורי.

לפיכך האזור והעיר חייבים לעדכן את חזון הפיתוח במשותף. החזון צריך להיות מנוסח בידי כמה שיותר שחקנים באזור ומוסכם עליהם.

חזון אזורי מוסכם, שבו מנוסח תפקידה של העיר באזור, יסייע

1. **שימוש מושכל במשאבים לטובת צמיחה עירונית ואזורית.** שתי החלטות ממשלה שהתקבלו בשנתיים האחרונות<sup>26</sup> מפנות תקציבים לפיתוח העיר בדגש על פיתוח אזורי תעשייה, על עידוד שיתופי פעולה אזוריים ועל פיתוח כלכלי אסטרטגי, כולל תמיכה ביוזמת הפודטק.

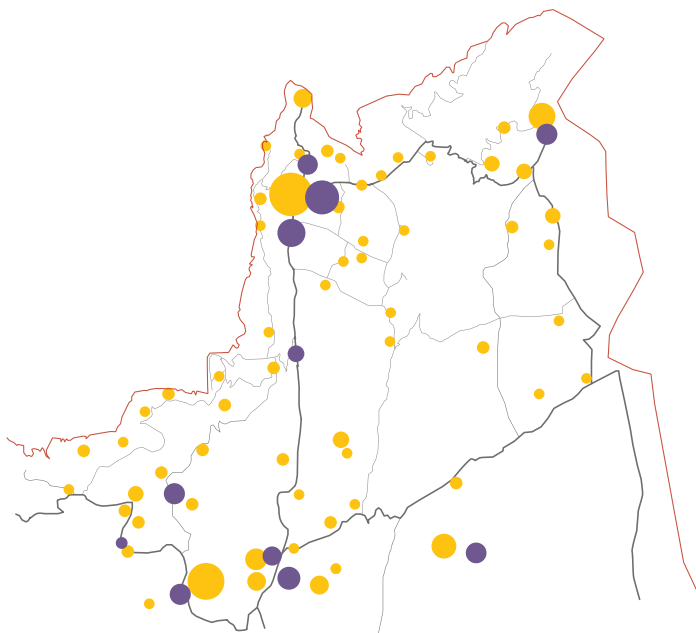
2. **להסכמה על דפוסי פיתוח** התואם את החלטת המדינה לחזק את התמיכה הדמוגרפית בעיר ולסיים את פרויקט ההרחבות בקיבוצים. דפוסי הפיתוח יכללו גם התייחסות למסילת רכבת, העתידה לשפר את תשתיות התחבורה לעיר ואת הנגישות אליה, ותשתית שדה התעופה הקיים מהווה אופציה לנגישות אווירית.

<sup>26</sup> ראו את החלטת ממשלה 3740, "תוכנית להעצמה ולפיתוח היישובים קריית שמונה שלומי ומטולה", משרד ראש הממשלה, 15.4.2018. [https://www.gov.il/he/Departments/policies/dec3740\\_2018#fileForDownloads](https://www.gov.il/he/Departments/policies/dec3740_2018#fileForDownloads); החלטת ממשלה 2262, "פיתוח כלכלי של מחוז הצפון וצעדים משלימים לעיר חיפה", משרד ראש הממשלה, 8.1.2018. [https://www.gov.il/he/departments/policies/2017\\_dec2262/](https://www.gov.il/he/departments/policies/2017_dec2262/)

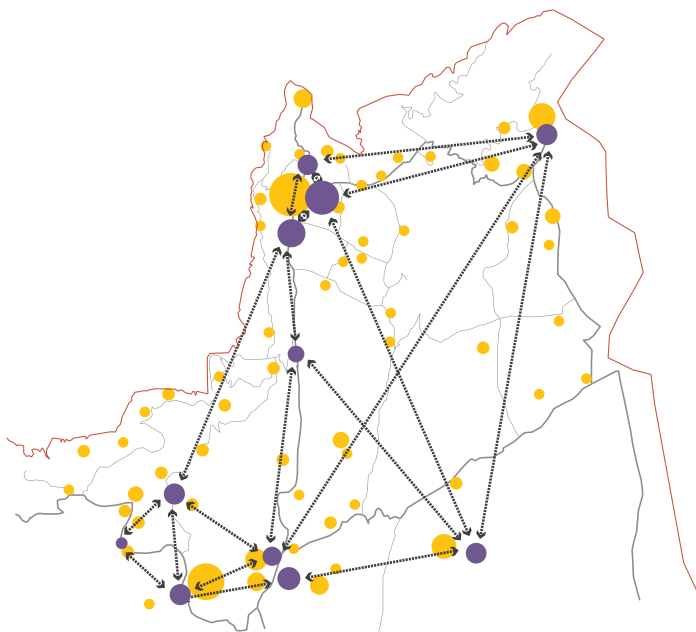
<sup>25</sup> כוח האדם המופקד על נושא התכנון והפיתוח הצטמצם דרמטית בשני העשורים האחרונים בעקבות המשבר הכלכלי שפקד את הרשות.

## ●●● העיר באזור | שני מסלולים עבור קריית שמונה

**מסלול א': "עסקים כרגיל"** | המשך הטמעתן של יוזמות של משרדי ממשלה שונים אד הוק, ללא חשיבה מתכללת ובאופן המעצים את הפיזור ואת הפירוק של העיר מבפנים החוצה. המשמעות היא המשך קידום העיר באופן אוטונומי והישרדותי ביחס לאזור.



**מסלול ב': קידום חזון ברור של העיר באזור** | גיבוש הסכמות של תפקיד העיר עם שותפות באזור. ניהול סדר יום מתכלל, אשר מתאים את היוזמות של משרדי הממשלה לצורכי העיר, וסירוב ליוזמות אשר אינן מיטיבות עימה. חזון מובנה ומושכל יאפשר לעיר להוביל את סדר היום שלה מול משרדי הממשלה ומול שותפות באזור.



תעשייה ●  
מגורים ●

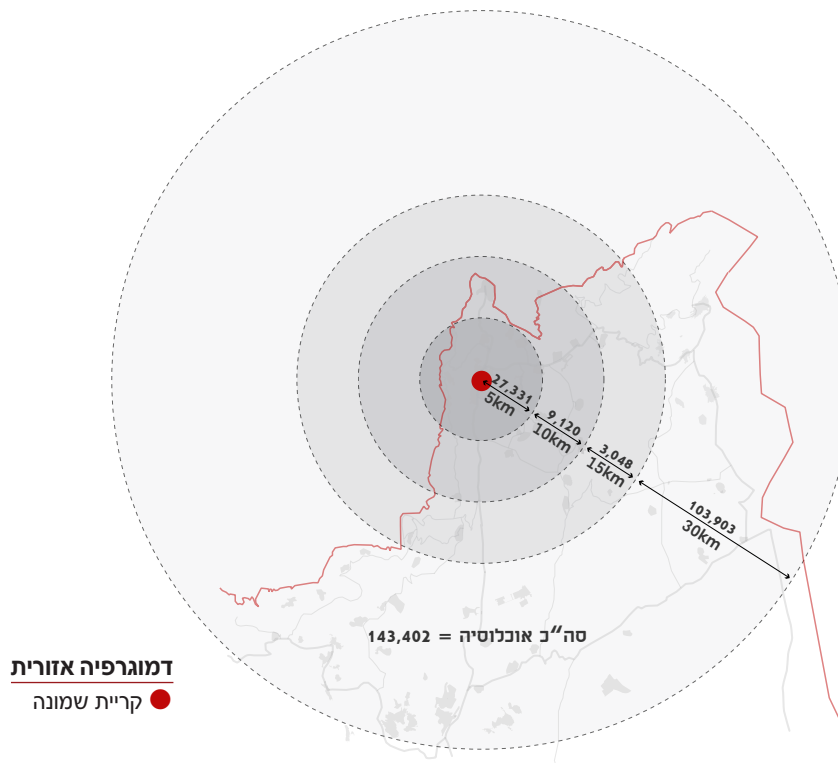
## 1.5 מסקנות: הכוח הפוליטי של סדר יום אזורי

השער הדרומי והשער הצפוני לעמק החולה, לאצבע הגליל ולצפון הגולן; (2) לחזק שותפויות וקואליציות אזוריות סביב נושא התעשייה והתיירות. ללא חזון משותף ומוסכם ייתכנו הצלחות מקומיות ונקודתיות, אך האזור יישאר לא־מאוזן ויתקשה לצלוח את האתגרים של המאה העשרים ואחת.

**אולם צמיחה תעשייתית וכלכלית אינה קשורה רק למקומות עבודה אלא גם לצמיחה דמוגרפית. חשוב לציין, כי קנה המידה הדמוגרפי של האזור הוא קטן מאוד; סך הכול חיים באזור הגליל המזרחי והגולן כ־144,000 תושבים. כמות הרשויות והמנגנונים המטפלים באזור אינה מתיישבת עם מודלים של אזורים אחרים בישראל ובעולם. המאבקים והתחרות שבין הרשויות מפרקים את האזור מבפנים. לפיכך, אם המדינה מעוניינת בצמיחה, הרי היא חייבת לתעדף יוזמות שמקדמות את סדר היום האזורי.**

ניסוח של חזון אזורי מושכל הוא אתגר מורכב; אך בעידן הנוכחי של המהפכה התעשייתית הרביעית הוא הכרחי. בעת הזו, יש לאזור את כל המרכיבים הנחוצים: אקדמיה מגויסת עם סדר יום ברור בתחום הפודטק והאגרוטק, מוכנות ממשלתית לסייע בהגשמת חזון זה ומרחב שבו משאבי טבע וחקלאות ייחודיים.

יתרה מזו, באזור הגליל המזרחי ישנם שני עוגנים עירוניים מרכזיים – צ.ח.ר. (צפת, חצור הגלילית וראש פינה) וקריית שמונה. שני עוגנים אלו נמצאים בשלבים שונים של חשיבה מחדש על פיתוח עתידי בראייה אזורית. סביב עוגנים אלו מרוכזים משאבים רבים והזדמנויות חשובות, שיכולים להיות מסד לפיתוח העתידי של האזור. לפיכך שני העשורים הבאים צריכים: (1) להשהות את הפיתוח הפרברי ולהתמקד בחיזוק ובפיתוח של שני מרכזים – צ.ח.ר. וקריית שמונה, שיהיו





חזון אזורי דורש שינוי פרדיגמטי בכל הרמות – הארצית, האזורית והמקומית – ואצל כל השחקנים. חזון מושכל חייב להיטיב עם כמה שיותר שחקנים ולתת מענה לשאלות הבאות: **לאן צועד הגליל המזרחי? מהו הנרטיב של האזור? מהו החזון של האזור? מהם היסודות שעליו הוא נשען? מיהם השותפים לחזון? מהן הפעולות שנדרשות למימושו? כיצד תכנון מגיב לחזון? מהו תפקידה של המדינה ביישום של סדר יום שכזה?**

כשלב ראשון בפיתוח חזון ותוכנית אסטרטגית יש להכיר בשאלות ובאתגרים בתחום הניהולי, הכלכלי, החברתי והתכנוני.

| <b>מהו המבנה הארגוני שיכול לתמוך בשיתוף פעולה אזורי?</b>                                        |                                                                                     | <b>ניהולי</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>אזור</b>                                                                                     | <b>עיר</b>                                                                          |               |
| מיהם הגורמים (פרטי, ציבורי, אקדמי) שצריכים להיות מעורבים בקידום סדר יום משותף?                  | כיצד העיר מחזקת שיתופי פעולה ויוצרת שיתופי פעולה חדשים באזור סביב אינטרסים משותפים? |               |
| כיצד ניתן לחזק את שיתוף הפעולה למרות הפערים בגישה למשאבים, ביכולות מקצועיות, בשיח פוליטי וכולי? | כיצד המדינה יכולה לסייע לרשות במתן כלים מקצועיים ותכנוניים למיצוב מעמדה האזורי?     |               |
| <b>מהו הבסיס המשותף בין אינטרסים מתחרים?</b>                                                    |                                                                                     | <b>כלכלי</b>  |
| <b>אזור</b>                                                                                     | <b>עיר</b>                                                                          |               |
| האם וכיצד יכולות הרשויות השונות לתמוך באסטרטגיה כלכלית מוסכמת?                                  | כיצד ניתן לגוון את הכלכלה העירונית תוך מינוף של הנכסים הקיימים של קריית שמונה?      |               |
| מהו תפקידה של קריית שמונה באזור, ומה היא יכולה להציע ליישובים באזור?                            | כיצד ניתן לחולל אינטגרציה טובה יותר בין השימושים?                                   |               |
| <b>מהו הנרטיב המשותף והחזון הכולל של האזור?</b>                                                 |                                                                                     | <b>חברתי</b>  |
| <b>אזור</b>                                                                                     | <b>עיר</b>                                                                          |               |
| האם וכיצד ניתן ליצור זיקה בין הנרטיבים המקומיים כדי זהות מובהקת לאזור?                          | כיצד לפתח את העיר ולעודד צמיחה במקביל לעידוד ולטיפול באוכלוסייה הקיימת?             |               |
| כיצד ניתן לקדם נרטיב משותף באזור שבו ישנם יחסי כוחות לא־שוויוניים?                              |                                                                                     |               |
| <b>מהן הפעולות התכנוניות הנדרשות לקידום הפיתוח של החזון האזורי?</b>                             |                                                                                     | <b>תכנוני</b> |
| <b>אזור</b>                                                                                     | <b>עיר</b>                                                                          |               |
| מהן התשתיות ההכרחיות לקידום סדר יום משותף? מהם פרויקטי הדגל שיקדמו סדר יום זה?                  | מהם היחסים בין השכונות החדשות לוותיקות? בין מרכז העיר ההיסטורי למרכזים החדשים?      |               |
| כיצד ניתן ליצור איזון בין פיתוח חדש לשמירה על השטחים הפתוחים?                                   | מהם המודלים שעליהם נשענת העיר בפיתוח סביבות המגורים והתעשייה?                       |               |

## ●●● לקראת סדר יום אזורי מוסכם

נקודת המוצא הרעיונית של התוכנית שלהלן היא הצורך בשינוי פרדיגמטי ובמעבר מן החשיבה על העיר כיחידה אוטונומית ברוח "האזוריות הישנה", המתמקדת במבנה היררכי אדמיניסטרטיבי טריטוריאלי, לחשיבה ברוח "האזוריות החדשה", הכוללת רשתות אופקיות מורכבות, שותפויות,

קואליציות אד הוק ומצבי שיתוף בכלכלה תחרותית. שיתוף פעולה בין הרשויות השונות במסגרת של אזוריות מאוחדת יספק יתרונות של גודל וכוח מניע לפיתוח כלכלי של האזור. לשם כך נדרשת הכרה והסכמה על שלושה נושאים מרכזיים.

1. חזון אזורי הוא פרויקט פוליטי.
  2. חזון כלכלי תעשייתי מוסכם
  3. התאמת האזור לעידן של המהפכה התעשייתית הרביעית
- יסייע בפיתוח אקוסיסטם תעשייתי. באמצעות דפוסי פיתוח מתאימים.

חזון אזורי הוא תלוי יציבות פוליטית וארגונית של הרשויות ושל הגופים המובילים. חשוב שהמדינה תתמוך מהצד אך גם תאפשר את ההתארגנות מלמטה של השלטון המקומי, של המגזר הפרטי ושל האקדמיה. יש למנף את כל הפעולות של השחקנים באזור לחזון ולסדר יום מוסכם. חשוב שבחזון תהיה הסכמה על ייזום ועל ניהול סדר יום מובהק כלכלי ויצרני, הסכמה על זהויות קולקטיביות ייחודיות לאזור והסכמה משילוטית, קרי יצירת מבנה שתומך בעיצוב המדיניות הציבורית ויישומה באזור וכלפי השלטון המרכזי.

חזון מוסכם יסייע להתאים את האזור לעידן העכשווי, ויתרום גם לחיי היומיום של התושבים. פיתוח אוטרקי ואוטונומי של תעשייה ומגורים מבוסס על תחרות ומתאים לערים גדולות. הימנעות מקידום של חזון לאזורי התעשייה ברמה האזורית, מקידום שיתופי פעולה, כמו גם מפיתוח הקשר שבין התעשייה לחיים בעיר עלולים לפגום במגוון התעסוקתי באזור כולו.

חשיבה אזורית היא הזדמנות להעריך את דפוסי הפיתוח האזוריים ולהימנע מדפוסי פיתוח אשר אינם מיטיבים עם הצמיחה של האזור, בייחוד בהקשר של השפעת הדיגיטציה על תהליכי הייצור ועל תחומי הייצור וכן על הקשר שבין קהילה, חינוך ותעשייה.



קריית שמונה (צילום: סלי חתוקה)









מסגרת עבודה לפיתוח  
המרחב האזורי

2



# 2 ■ מסגרת עבודה לפיתוח המרחב האזורי

של ישראל, **שדגלה בפיזור האוכלוסייה במרכזים קטנים והעדיפה את הפריפריה על פני המרכז.**<sup>27</sup> הפיתוח האזורי, שהיה המדיניות המרכזית משנות החמישים ועד שנות השבעים במדינות מפותחות רבות, יצר אזורי פריפריה שנתפסו כ"אזורים המפגרים" ביחס לאזורים המטרופוליניים המובילים. הרקע לתפיסה זו הוא מיקומם בטרטוריה הלאומית, שקיעתם הכלכלית (בעקבות התמורות באופי התעסוקה והכלכלה) והידלדלות אוכלוסייתם. בעקבות כך הונהגה מדיניות של פיתוח ממשלתי אקטיבי במטרה למזער הבדלים בין אזורים במרחב הלאומי באמצעות השקעה בתשתיות, בפיתוח תעשייתי מכוון ובפיתוח שירותים. אולם המשברים הכלכליים בשנות השבעים צמצמו את היקף המשאבים להשקעות ציבוריות, לרבות השקעות בפיתוח אזורי. בייחוד השינוי בתפיסה האידיאולוגית ועליית הנאוליברליזם החלישו את הרציונל להתערבות ממשלתית אקטיבית.

בשונה מן האזוריות המסורתית, **האזוריות החדשה** רואה באזורים יחידות חברתיות חשובות וחיוניות, המפיקות כוח יצרני עוצמתי המשמש לפיתוח כלכלי, לחדשנות טכנולוגית וליצירתיות תרבותית. תפיסה זו מזוהה עם ההאצה של הכלכלה הגלובלית שתורמת להתחזקות של המקומיות וליצירה של חברה לאהיררכית ומבוזרת. כחלק מתהליך זה ערים ואזורים בפריפריה הגיאוגרפית הפוכים מוקדי ריכוז להשקעות ולחדשנות לצד בנייה מחדש של מערכי משילות תת־לאומית. כך החל משנות התשעים זוכים אזורים, שהם

בפרק זה מוצגים כמה מן הרעיונות המרכזיים שבפיתוח אזורי בעולם כיום. החלק הראשון מתמקד בהגדרה סביב האזוריות החדשה ומציג את שלושת המישורים המרכזיים המרכיבים אותה. החלק השני מתמקד במגמות בתעשייה ובאופן שהן משפיעות על הפיתוח האזורי – המהפכה הרביעית, התעשייה כאקוסיסטמה, אורבניות תעשייתית ואקולוגיה תעשייתית. החלק השלישי והאחרון מציג הנחות יסוד בפיתוח של חזון אזורי. שלושת הנושאים האלו הם המסד להגדרה של החזון האזורי עבור הגליל המזרחי.

## 2.1 האזוריות החדשה

הגישה הנפוצה בעידן הנוכחי היא תחרותיות, וכל עיר מתחרה בעיר או ברשות סמוכה לה. התחרותיות באה לידי ביטוי במיתוג, במאבק על משאבים, על משקיעים, על יזמים ועל אוכלוסייה. גישה זו יצרה מתח חריף בין הפרדיגמה העירונית לאזורית. אולם בעשורים האחרונים אנו עדים להגדרה של אזוריות חדשה, המנסחת מחדש ניסוח רדיקלי את טבעם ואת חשיבותם של האזורים ושל האזוריות. **מהי האזוריות החדשה ביחס לאזוריות המסורתית? מהם היתרונות הפוליטיים והכלכליים שלה?**

**האזוריות המסורתית** דגלה ביחסים הרמוניים בין ערים לכפרים שבמרחב האזורי תוך התייחסות למרכיבים אקולוגיים של שמירה על הסביבה, להיבטים דמוגרפיים של פיזור אוכלוסייה ולשליטה בצמיחה העירונית. תפיסות אלו נחשבות לחלק מהותי בתנועה התכנונית המודרנית, ששאפה ליצור "עיר טובה", כזו שהיווה בה תנאי חיים בריאים והולמים את המציאות של המאה העשרים. תפיסות אלו השפיעו על "תוכנית שרון", תוכנית המתאר הארצית הכוללת הראשונה

<sup>27</sup> להרחבה בנושא האזוריות, ראו שקד תמיר, "אזוריות" וכן עינת פרייגר, "חשיבותו של המרחב האזורי", אורבנולוגיה, 25.10.2017, <http://urbanologia.tau.ac.il/regional-thinking/>



הרשויות השונות כדי מסגרת אזורית מאוחדת יספק יתרונות של גודל וכוח מניע לפיתוח כלכלי של האזור. הגישה האזורית עשויה לצמצם את התחרות הבזבזנית שבין העיר לבין המרחב המקיף אותה (או בין העיר וערים שכנות), ולהפנות משאבים לצמיחה ולפיתוח. שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות והשקעת משאביהן בצורה פרודוקטיבית יותר עשויים להשפיע על הכלכלה המקומית ואף על הכלכלה הלאומית.

**חזון משותף מוסכם אינו מסגרת סטטית, אלא מסגרת יוזמת ומגיבה לשיתופי פעולה אזוריים בדגש על תעסוקה ועל תעשייה כאמצעי ליצירת מרחב אזורי טוב וצודק יותר. גישה זו נובעת מן ההבנה, שאזורים הם מנועי צמיחה בפני עצמם ושפקוד משותף שלהם כיחידה אחת יכול לספק להם יתרון.**

אחת המגמות המאיצות את הפיתוח האזורי היא המהפכה התעשייתית הרביעית, המשנה את דפוסי הייצור, את טביעת האצבע של מפעלי התעשייה, את היקף ההכנסות של רשויות ממיסוי (טביעת הרגל של המפעלים), את היחסים שבין המגורים והעבודה, כמו גם את הצורך של אזורים ושל רשויות מקומיות להמציא את עצמם מחדש. מהן המגמות החשובות שמשנות את דפוסי הפיתוח התעשייתי? איך הן משפיעות על האזורים ועל הפיתוח האזורי? להלן מפה של המגמות הנוכחיות בתעשייה ובתכנון ובפיתוח של אזורי תעשייה, תוך התייחסות לשאלה כיצד המגמות הללו משפיעות על הצורה הפיזית של העיר, על כלכלתה, על אזרחיה ועל סביבתה.

המרחבים התת־לאומיים<sup>28</sup> להתייחסות מיוחדת במדינות המפותחות כישויות בעלות מעמד נבדל ואוטונומיה גוברת בשלושה מישורים:<sup>29</sup>

- **כלכלי:** הסכמה על ייזום ועל ניהול סדר יום מובהק כלכלי ויצרני בתחומים שונים, ובהם תעשייה ותיירות.
- **חברתי:** הסכמה על זהויות קולקטיביות ייחודיות לאזור. הכוונה לתודעה אזורית, המוגדרת כאשר פרטים, קבוצות וארגונים חשים הזדהות והשתייכות אליה.
- **משילות:** יצירת מבנה שתומך בעיצוב המדיניות הציבורית ויישומה באזור וכלפי השלטון המרכזי.

**חשוב לציין, כי חשיבה על האזור כמרחב תת־לאומי היא פרויקט פוליטי המשתמש שימוש מושכל בסמלים, במדיניות ציבורית ובפיתוח מוסדי, אשר מעצבים מחדש את האזור, את דמותו ואת תדמיתו.** התחזקותה של החשיבה האזורית ברחבי העולם התאפשרה גם בשל תמורות במערכת השלטון, שכללו העצמה פוליטית והאצלת סמכויות לצד מעבר ממערכות היררכיות ריכוזיות למערכות מבוזרות תוך העצמת מעמדן של שלוחות מרחביות פונקציונליות. **תרם לכך גם מעבר ממשילות היררכית מוכתבת (governing) למשילות כהפקה משותפת של שחקנים חברתיים, הנכונים לשיתוף פעולה רצוני ועל בסיס שוויוני (governance), שמחזק הסדרים שונים בממשל האזורי.** התמורות הללו משתקפות ביצירה של רובדי שלטון חדשים (אזוריים) ובהתאם של חלוקת עבודה חדשה בינם לבין השלטון המרכזי.

## 2.2 למה עכשיו? מגמות עולמיות בתעשייה כתמריץ לחיזוק התפיסה האזורית

נקודת המוצא של התוכנית האסטרטגית היא הצורך בשינוי פרדיגמטי ומעבר מן "האזוריות הישנה", המתמקדת במבנה היררכי אדמיניסטרטיבי טריטוריאלי, ל"אזוריות חדשה", הכוללת רשתות אופקיות מורכבות, שותפויות, קואליציות אד הוק ומצבי שיתוף בכלכלה תחרותית. שיתוף פעולה בין

<sup>28</sup> בישראל נהוג לטעון, כי בשל קנה המידה של ישראל (גיאוגרפית ודמוגרפית) אין מקום למרחבים תת־לאומיים. אולם גם אם אין מקום לאוטונומיה אזורית, חשוב להבין את היסודות של התפיסה האזורית החדשה על מנת להבין כיצד נבנית הצלחתה בפיתוח כלכלי וחברתי.

<sup>29</sup> נחום בן־אליא, **החוליה החסרה: שלטון אזורי בישראל** (ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, 2007).



### התעשייה כאקוסיסטמה

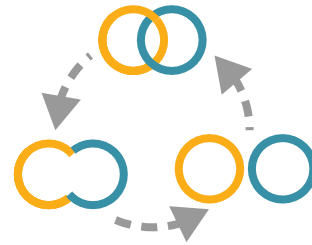
• **כלכלה** | תפיסת המערכת האקולוגית התעשייתית רואה באזור וביצרנים שלו מערכת הוליסטית שמטרתה לעודד חדשנות, ובעקבותיה את הצמיחה באמצעות שיתוף פעולה של יצרנים, של מוסדות חינוך (בעיקר אוניברסיטאות) ושל ארגונים ממשלתיים. תפיסה זו מדגישה את הקשר שבין יצרני טק ומחקר ופיתוח בתחום ההי טק, ורואה במגוון היצרנים מרכיב חשוב – אם לא מרכזי – של המערכת כולה.

• **תכנון** | הארגון הפיזי של המרחב נועד לטפח מערכות יחסים וקשרים הדדיים. תפיסה זו רואה בתעשייה מערכת אקולוגית, אשר בדומה למערכות טבעיות שבהן ישנן שרשראות מזון בין האורגניזמים השונים, יש בה שרשרת של אנרגיה ושל חומרים בין המפעלים ותהליכי הייצור. כך, מפעל אחד יכול להשתמש בפסולת של מפעל אחר לצרכיו, או שעודפי אנרגיה של תהליך ייצור אחד משמשים מקור אנרגיה לתהליך אחר. גישה זו יכולה להיות מיושמת באמצעות הקצאת קרקעות לשימוש תעשייתי צמוד למוסדות אקדמיים או באמצעות סבסוד חללי עבודה ליצרנים חדשים בסמיכות ליצרנים מבוססים וותיקים.

• **חברה** | מערכות יחסים הן אבני הבניין של המושג הזה. הן כוללות: (1) יחסי גומלין בין האקדמיה לתעשייה, הממשלה והאקדמיה והממשל והתעשייה; (2) יחסים בין יזמים, חברות מבוססות או חברות קטנות, בינוניות וחברות גדולות; (3) היחסים שבין ספקים ויצרנים.

• **סביבה** | יש חשיבות לאפשרות לקדם שיתופי פעולה סביבתיים ולקדם סדר יום אקולוגי בהתאם לצרכים של התעשייה המתמחה.

• **אתגרים** | אוניברסיטאות המחקר הגדולות הובילו מאמצים מוצלחים לשיתוף פעולה בין מגזרים בכמה ערים. אולם ללא הנהגה של אוניברסיטה, של רשות מקומית או של משרד ממשלתי קשה לקדם אסטרטגיה זו.



### המהפכה התעשייתית הרביעית

• **כלכלה** | המהפכה התעשייתית הרביעית מתאפיינת במיזוג של טכנולוגיות ובטשטוש בין השדות הפיזיים, הדיגיטליים והביולוגיים. השינויים כוללים את האבולוציה של: (1) בינה מלאכותית; (2) טכנולוגיות ייצור דיגיטליות ושימוש בביוטכנולוגיה; (3) טכנולוגיות בממשק שבין תכנון חישובי, ייצור תוספים, הנדסת חומרים וביוטכנולוגיה.

• **תכנון** | ארגון המרחב נועד לעודד שיתופי פעולה, למידה והעברת ידע בין סוגים שונים של יצרנים. **קרבה גיאוגרפית היא נקודת מפתח בתכנון אזורי תעשייה או אזורים מתמחים.** המטרה היא לעודד את הפיתוח של טכנולוגיות או של מוצרים חדשים.

• **חברה** | ההתקדמות מביאה עימה גם בעיות; מועסקים רבים עשויים להישאר מחוץ למעגל העבודה. יש צורך בחיזוק הממשק שבין תוכניות הלימודים למגמות התעשייתיות.

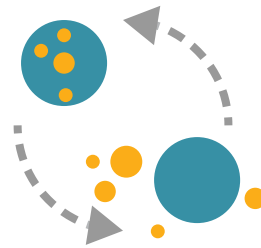
• **סביבה** | יש צורך ביצרנים דיגיטליים בקנה מידה קטן, שיקטינו את הנזק בכל הנוגע למשאבי קרקע וזיהום, ויחזקו את המגמה הירוקה.

• **אתגרים** | הייצור המסורתי נשאר חיוני לכלכלות הערים. פרנסי העיר נדרשים למצוא את האיזון המתאים בין חיזוק של הייצור המסורתי לייצור המתקדם. יש צורך בחשיבה על התכנון העירוני באופן המתאים לאורח החיים היצרני.



### אקולוגיה תעשייתית

- **כלכלה** | המגמה היא של הגדלת היעילות והפחתת היציבות, בעיקר באמצעות הפחתת פסולת ושימוש חוזר, כצעדים חשובים לחיסכון בעלויות.
- **תכנון** | ארגון החלל (פארק תעשייה, למשל) מבוסס על שיקולים סביבתיים, בעיקר תוך התייחסות למטרות הבאות: קיימות, יעילות אנרגטית והפחתת פסולת.
- **חברה** | האסטרטגיה מסייעת במיתוג של התעשייה ושל התודעה הציבורית בנוגע לתעשייה ולניהול מושכל של משאבים טבעיים.
- **סביבה** | אקולוגיה תעשייתית מתייחסת לפרקטיקה של צמצום פסולת תעשייתית באמצעות יצירת מערכת, שבה יצרן אחד משתמש בתוצרי לוואי של יצרן אחר, וכן הלאה. אקופארקים תעשייתיים הם לרוב פארקים תעשייתיים אוטונומיים, המחויבים לתפיסה זו והמבוססים על נהלים ועל תקנים סביבתיים (כך למשל, טכנולוגיית בנייה ירוקה, ייצור ואו חשמל סולרי, יעילות אנרגטית).
- **אתגרים** | גישה זו מיושמת לרוב באמצעות הסכמים בילטרליים בין חברות בזיקה לצורכיהן ולהיתכנות כלכלית.



### אורבניות תעשייתית

- **כלכלה** | גישה זו מניחה כי הביקוש לקרקע תעשייתית בתוך ערים – בעיקר ליד מוסדות אקדמיים – עולה ומתייקר עבור היצרנים, ובכלל זה יצרנים עתירי ידע. המיקום העירוני מעניק יתרון תחרותי בשל הסמיכות לקהילה ולמוסדות חינוך (מרכז המחקר והניסויים). זאת ועוד, ביקושי קרקע למגורים ולשימושים מסחריים בתוך הערים גדל אף הוא. לכן איאפשר להימנע מלחשוב על היחסים שבין ייעודי קרקע בעיר לפיתוח תעשייתי.
- **תכנון** | האבולוציה הטכנולוגית משנה את טביעת הרגל הפיזית, את תהליכי ההפצה והרשתות, גישה לתחבורה ומיקומים גיאוגרפיים מועדפים עבור התעשייה. ארגון החלל מבוסס על הרעיון, שמיקום עירוני מעניק יתרון תחרותי עקב גישה לאנשים, למוסדות חינוך (מרכז המחקר והניסויים) וללקוחות. תפיסה זו מבוססת על יצירה של ממשקים בין העיר לתעשייה. חברה – גישה זו מבוססת על ההנחה, כי שינויים טכנולוגיים יעצימו חברות קטנות ובינוניות ויזמים פרטיים. בעתיד יתרונות לגודל יצטמצמו, משום שהעלויות העיקריות של היצרנים יהיו עבור מכונות הייצור, ומשום ששימוש בבינה מלאכותית יפחית דרמטית את עלויות העבודה של היצרנים.<sup>30</sup>

- **סביבה** | סביבה זו של עירוניות תעשייתית מתייחסת לטיפולוגיות שבהן משולבים אזורי תעשייה בעיר או סמוך לעיר, ומציעה אלטרנטיבה לפארק התעשייה האוטונומי (אם כי צפוי שפארקי תעשייה ימשיכו להתפתח במיוחד באזורים שבהם עלות הקרקע נמוכה מעלותה בעיר).

- **אתגרים** | תפיסת האיזר נועדה להפריד בין שימושים תעשייתיים לשימושים אחרים. גישה תכנונית זו עיצבה את הציפיות הציבוריות ואת התפיסה של הציבור באשר לתעשייה זה למעלה ממאה שנים. כיום האתגר הוא סביבתי ותודעתי; יש לשכנע את הציבור בחשיבות וביתרונות של עירוב שימושים לא-תעשייתיים ותעשייתיים במרחב העירוני.

## 2.3 הנחות יסוד עכשוויות בפיתוח של חזון אזורי

בבחינה של אזורים ברחבי העולם אשר הצליחו לגבש סדר יום משותף אפשר לזהות שלושה מרכיבים עיקריים: הגדרה של גבולות ושל זהות האזור, הסכמה על מודל עבודה והקמה של גוף פעולה אזורי שמטרתו לממש את סדר היום.

◀ **חזון וזיהוי אינטרסים כלכליים כאמצעי להגדיר גבולות וזהות.** הבסיס לכל חזון אזורי הוא ניסוח של האינטרסים הכלכליים וזיהוי של עוגנים כלכליים שעשויים להיות מנועי צמיחה. זיהוי העוגנים הכלכליים וסדר יום הוא המסד להגדרת הגבולות, לא להפך; **במילים אחרות, המהות (מה?) מגדירה את הגבולות (איפה?) של הקלאסטר האזורי ואת זהותו.** תהליך זה, המתחיל מן המהות, מאפשר לזקק את האינטרסים המשותפים ובהמשך להסכים גם על תוכנית אסטרטגית משותפת ועל מודל העבודה.

◀ **גיבוש מודל העבודה: אימוץ מודל ה"סליל המשולש" (Triple Helix).** בעשורים האחרונים אזורים רבים מאמצים את מודל ה"סליל המשולש". מודל עבודה זה כולל את האוניברסיטה, את התעשייה ואת הממשל. מושג זה<sup>33</sup> נוגע למעבר מתפיסה שבה המדינה היא דומיננטית בפיתוח תעשייתי לתפיסה המקדמת יחסים משולבים בין האוניברסיטה, התעשייה והממשל בעידן של חברת הידע. נקודת המוצא היא הפוטנציאל לחדשנות ולפיתוח כלכלי. בחברת ידע טמון תפקיד בולט יותר של האוניברסיטה וכן יצירה של מודל עבודה היברידי בין האוניברסיטה, התעשייה והממשל במטרה לפתח מסגרות חדשות של יצירה, של הטמעה ושל יישום ידע. גישה זו תורמת לא רק לחדשנות אלא גם להתחדשות בתוך כל אחד משלושת הגופים (האוניברסיטה, התעשייה והממשל) וכן בצמתים שלהם.

המגמות שצוינו לעיל ישפיעו על העתיד של ערים ושל אזורים ברחבי העולם השפעה דרמטית, וישפיעו על **הפיתוח התעשייתי בשלושה ממדים לפחות**:<sup>31</sup>

1. **קרבה גיאוגרפית.** תעשיות נוטות להעריך קרבה פיזית בפיתוח אזורי תעשייה. קרבה ושיפור הגישה של עובדים למקום העבודה ושל מוסדות שעשויים לתמוך בעבודה (כך למשל אוניברסיטאות ומרכזי מחקר) נתפסים כיתרון בפיתוח של מערכת אקולוגית תעשייתית. יתרה מכך, בעקבות מגמות אלו הסיווג של חברות כמו "לואו טק" ו"הי טק" או "ספקי שירות" משקף חשיבה כלכלית וסיווגים מיושנים.
  2. **לוקליות וקהילה.** השינוי הטכנולוגי מתבטא בהעצמת חברות קטנות ובינוניות ויזמים פרטיים. מגמה זו כלפי המקומיות אין משמעותה שחברות בינלאומיות יעבירו את פעילותן למדינות מוצאן, אלא שבתהליך הרחבת השווקים תהיה להן האנושי יותר משמעות מאשר לעלויות עבודה נמוכות.
  3. **תכנון ערים אדפטיבי ותומך.** שימושים מעורבים, זהות מקומית וגישה לתחבורה הם פקטורים חשובים בפיתוח תעשייתי עכשווי, הנוטה להיות נקי יותר ומחובר למוסדות מחקר. עם זאת תכנון אזורי התעשייה נשען על מודלים של איזור. כיום אנו עומדים בפני שינוי פרידגמטי בתכנון אזורי תעשייה לכיוון של שימושים מעורבים במקומות של תעשייה נקיה.
- אזורים אשר ישכילו להטמיע את השינויים שנמנו לעיל – קרבה גיאוגרפית בפיתוח תעשייתי, חיזוק הקהילה ותכנון ערים אדפטיבי ותומך – באופן המשלב את התעשייה, את החינוך ואת התכנון, יצליחו "להמציא" את עצמם מחדש בעידן העכשווי. לשם כך נדרש סדר יום משותף. יישום סדר יום שכזה אשר מטמיע מגמות אלו כרוך בחשיבה מערכתית, הן במישור התכנוני והן במישור הפוליטי.<sup>32</sup>

33 Loet Leydesdorff, "The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model," *Annual Review of Information Science and Technology* 44, no. 1 (January 2010): 365-417, <https://doi.org/10.1002/aris.2010.1440440116>; Henry Etzkowitz and Loet Leydesdorff, "The Triple Helix – University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development," *EASST Review* 14, No. 1 (1995): 14-19, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2480085>

31 T. Hatuka and E. Ben-Joseph "Industrial Urbanism: Typologies, Concepts and Prospects," *Built Environment Journal* 43, no.1 (2017): 10-24; T.Hatuka, E. Ben-Josef, and S. Menozzi, "Facing Forward: Trends and Challenges in the Development of Industry in Cities," *Built Environment* 43, no. 1 (2017): 145-155

32 להרחבה על קווי תכנון בתחום התעשייה, ראו: טלי חתוקה ויואב ויינברג, "קווי תכנון לאזורי תעשייה" (אוניברסיטת תל אביב, 2016). [http://lcud.tau.ac.il/wp-content/uploads/2016/10/industry\\_section3.pdf](http://lcud.tau.ac.il/wp-content/uploads/2016/10/industry_section3.pdf) (נדלה ביום 12.5.2019)

– **גיוס והסכמה על דרכי מימון**, לרוב שילוב של מימון ציבורי ופרטי. זהו ביטוי לניסיון לאגד כמה שיותר שחקנים סביב מטרייה אחת.

– **הסכמה על מודל פעולה של גוף עבודה**. היחס למבנה של הגוף מגוון, אך במקרים רבים הוא גוף יוזם ומייעץ שיש בו נציגות של הסליל המשולש.

לפי גישה זו ישנן שלוש אפשרויות: (1) **מודל ריכוזי**, שבו הממשל הוא הגורם הדומיננטי והמניע את האינטראקציות שבין שלושת המרכיבים מלמעלה למטה; (2) **מודל מבוזר**, שבו התעשייה וכוחות השוק הם הכוחות המובילים, כך שהקשרים חלשים יותר וכל גוף נוטה להישאר עצמאי לחלוטין; (3) **מודל משולב**, שבו תפקיד גדול יותר לאוניברסיטאות. ואכן, ככל שהחדשנות מתבססת יותר ויותר על ידע מדעי תפקידן של האוניברסיטאות כמייצרות ידע מוערך יותר. במצב זה האוניברסיטה, התעשייה והממשלה נתפסות יותר כשוות ערך, ואין גורם מסוים אשר הוא בהכרח הכוח המניע של מודל הסליל המשולש של החדשנות.

מודל הסליל המשולש טשטש את גבולות התפקידים הבסיסיים המסורתיים של האוניברסיטה, של התעשייה ושל הממשל. כך למשל, אוניברסיטאות משתתפות יותר ויותר בפעילות מסחרית באמצעות פטנטים ורישוי, מעבר להפקת מחקר בסיסי. עם זאת כל ישות שומרת על עליונות חזקה בתחום המומחיות המקורי שלה: האוניברסיטה נשארת המקור העיקרי לייצור ידע, התעשייה היא הגורם המרכזי בייצור ובמסחור הידע, והממשלה שומרת על תפקידה הרגולטורי. ממד נוסף בתהליך זה הוא ההתפתחות של האוניברסיטה היזמית, הכוללת את המרכיבים הבאים: היוון הידע, הקשרים החזקים עם התעשייה ועם הממשלות, רמה גבוהה של עצמאות ואבולוציה מתמדת של היחסים בין האוניברסיטאות, התעשייה והממשל.

◀ **הקמה של גוף פעולה אזורי**. בעשורים האחרונים אנו עדים להתגבשותם של גופים אזוריים רבים. מטרתם של גופים אלו היא לקדם סדר יום, בדרך כלל במבנה המשולב של הסליל המשולש. לגופים אלו הרבה מן המשותף, וסדר היום שהם מקדמים כולל בדרך כלל את הנושאים הבאים:

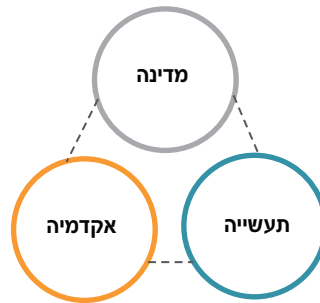
– **ניסוח אינטרס משותף** בדגש על צמיחה כלכלית, לרוב סביב נושא מובהק משותף.

– **הגדרת חזון ומשימות**, חיזוק של שיתוף פעולה כלכלי אזורי עם המגזר הפרטי האקדמי והציבורי כולל ניסוח של יעדים ברורים.

– **הגדרה של פעילויות**, התמקדות ושיתוף פעולה בתחום המדיניות, התכנון, המחקר והמיתוג.



## ●●● מודל עבודה | ה"סליל משולש" (Triple Helix)

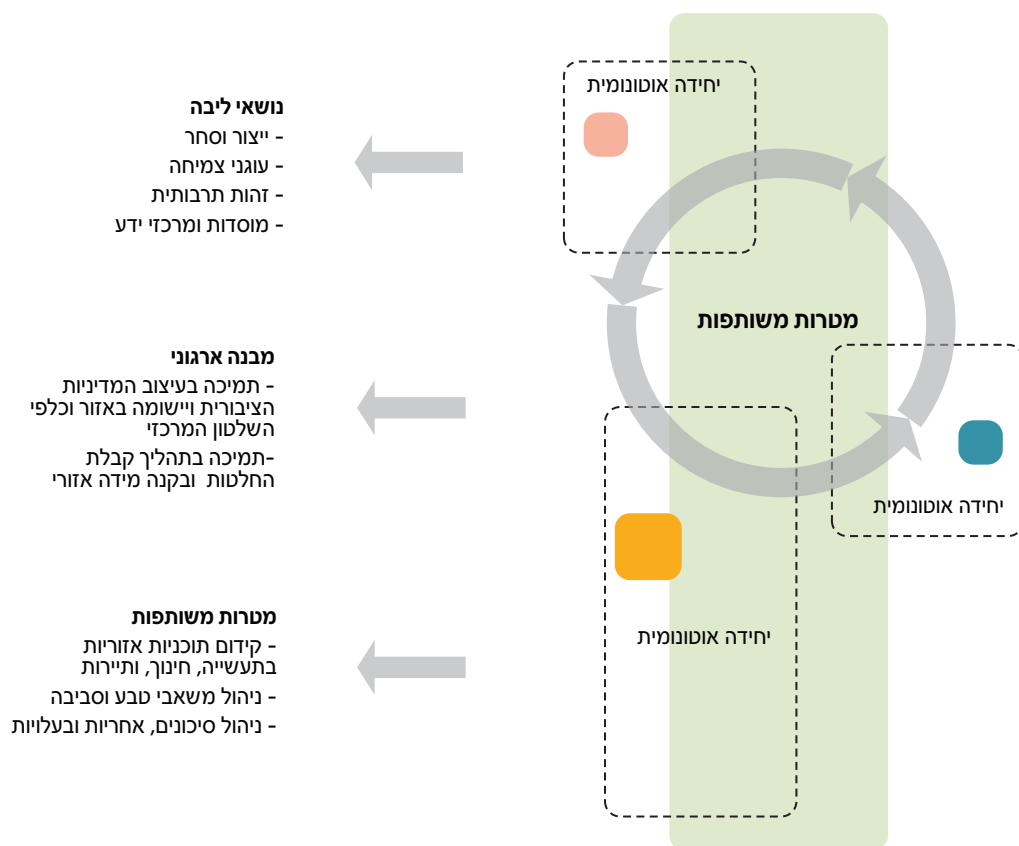


התעשייה וכוחות השוק הם הכוחות המובילים, כך שהקשרים חלשים יותר וכל גוף נוטה להישאר עצמאי לחלוטין



הממשל הוא הגורם הדומיננטי והמניע את האינטראקציות שבין התעשייה והאקדמיה

## ●●● שיתוף פעולה אזורי | חזון וזיהוי אינטרסים כלכליים כאמצעי להגדיר גבולות וזהות



## 2.4 תיאום והקמה של גופי פעולה אזוריים ולמידה מערים אחרות

האתגרים שעיימם מתמודד הגליל המזרחי, כמו למשל ריחוק גיאוגרפי ממרכז המטרופולין, קושי במשיכת עסקים ומשקיעים לאזור ותחרות עם מקומות אשר יכולים להציע עלויות פיתוח נמוכות ותמריצים גבוהים דומים לאתגרים שלהם נדרשים אזוריים ברחבי העולם. האסטרטגיות להתמודדות עם האתגרים דומות בין המקרים, וכוללות חשיבה מערכתית באמצעות גיבוש של גוף עבודה על בסיס הסליל המשולש, המגזר הפרטי, האקדמיה והממשל. כמו כן הן כוללות גיבוש של מנגנון מימון הנשען על מודל פרטיציבורי, מה שמאפשר גמישות גבוהה יותר. פעילות המנגנון מתמקדת במשיכה של עסקים לאזור, בסיוע בהתמקמות העסקים באזור (כולל סיוע בנוגע להיתרים, ייעוץ וכן הלאה) ובחיזוק הקשרים שבין השחקנים באזור באמצעות כנסים ושיתופי פעולה.

בטבלה שמשמאל דוגמאות לתיאום פעולה אזורי, שממנו ניתן ללמוד על המשותף שבין גופים מסוג זה.<sup>34</sup>

## 2.5 מסקנות: הנדבכים של מסגרת עבודה אזורית

בפרק זה הוצגו הנושאים המשפיעים על הפיתוח האזורי בעולם: האזוריות החדשה, מגמות בתעשייה והאופן שהן משפיעות על הפיתוח האזורי וכן **הנחות יסוד בפיתוח של חזון אזורי, שמחייבות התייחסות מושכלת לשלושת הממדים הבאים: (1) זיהוי אינטרסים כלכליים כאמצעי להגדיר גבולות וזהות; (2) גיבוש מודל העבודה – אימוץ מודל ה"סליל המשולש" (Triple Helix); (3) הקמה של גוף פעולה אזורי לקידום החזון.** הפרק הבא יציג מתווה הנוגע לממדים אלו בהקשר של הגליל המזרחי.

<sup>34</sup> מתוך חוברת ניתוח של מקרי מבחן עולמיים הרלוונטיים לקריית שמונה. להרחבה, ראו Neha Bazaj, "Recommendations for Regional Coordination," *Global Case Studies, Places of Production: Kiryat Shmona* (2019): 35-51, <http://cud.tau.ac.il/wp-content/uploads/2019/07/Global-Case-Studies-Kiryat-Shmona.pdf>.

| מקום | מיטג'סלנד, בלגיה<br>(Meetjesland,<br>Belgium)                                                                                                                                                                                                                                                                                           | אזור רואר, גרמניה<br>(Regionalverband<br>Ruhr, Germany)                                                                                                                                      | איגוד ממשלות<br>אזור המפרץ,<br>ארה"ב<br>(Association<br>of Bay Area<br>Governments,<br>USA)                                                                                                                   | אגודת צ'רלס ריבר<br>וوترשאד, ארה"ב<br>(Charles River<br>Watershed<br>Association,<br>USA)                                               | המועצה הכלכלית<br>של סקרמנטו רבתי,<br>ארה"ב<br>(Greater<br>Sacramento<br>Economic<br>Council, USA)                                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | אזור בבלגיה המונה כ־13 רשויות ובהן 164,000 תושבים. לאזור היסטוריה ארוכה של מאבקים כלכליים ותשתיתיים, למרות משאבי הנוף והתיירות. בשנת 2007 פרסמה Meetjesland את Meetjesland 2020: תוכנית עתידית, אזורית, שיצרה ועוררה תיאום חדשני ברחבי האזור כדי לסייע בטיפול באתגרים הכלכליים הרבים באזור, תוך ניצול ההזדמנויות של משאבי הנוף והתיירות | גוף שנוסד בשנת 1920. יש לו היסטוריה ארוכה של שילוב בין הפוליטי לאזורי. עם זאת במקרה זה הוא מציע תובנות ייחודיות בנוגע לאופן שבו גופים של שיתוף פעולה יכולים להיות גמישים אך בעלי כוח בוזמנית | ההתאחדות של ממשלות המפרץ היא מועצה מייעצת אזורית, הפועלת לחיזוק שיתוף הפעולה בין רשויות מקומיות ולסייע בפתרונות חדשניים לבעיות העומדות בפניהן. מדובר בגוף אזורי המספק שירותי תמיכה מבלי לפגוע בהחלטות מקומיות | ארגון חברתי שפועל לטיפול בנהר צ'ארלס. הוא מציע דוגמה להתארגנות החוצה גבולות גיאוגרפיים כדי להתמודד עם אתגר הקיימות והניהול של משאבי טבע | המועצה הכלכלית של סקרמנטו רבתי מייצגת שיתוף פעולה בין ממשלות מקומיות ומדינות מובילות שוק, מובילי שוק ובעלי עניין במטרה להניע צמיחה כלכלית. המודל מדגיש כיצד אזורים מחוץ למטרופולינים גדולים יכולים למשוך השקעות עסקיות |

| אינטרס         | שגשוג כלכלי                           | שגשוג כלכלי                            | צדק כלכלי, שינויי אקלים                     | בריאות                               | שגשוג כלכלי                         |
|----------------|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| משימה          | להקל על שיתופי פעולה כלכליים          | לתאם בין בעלי עניין באזור              | לחזק ולהקל על שיתוף פעולה אזורי             | קידום בריאות וקיימות                 | משיכה של עסקים לאזור                |
| מבנה           | גוף ייעוץ אזורי                       | גוף מקומי-ממשלתי                       | מועצה מייעצת אזורית                         | גוף ללא מטרות רווח                   | שותפות פרטית-ציבורית                |
| שחקנים מרכזיים | שחקנים אזוריים                        | ועדות משנה של גופי הממשל               | חברי רשויות מקומיות                         | בעלי עניין פרטיים                    | חברות מקומיות                       |
| מימון          | תרומת חברים מענקי ממשלה               | תרומת חברים מענקי ממשלה                | תרומת חברים מענקי ממשלה חוזים עבור שירותים  | תרומת חברים מענקי ממשלה              | תרומות פרטיות מענקי ממשלה           |
| פעילויות       | שיתוף פעולה מיתוג מדיניות יוזמת תכנון | שיתוף פעולה מחקר הקצאה של משאבים תכנון | שיתוף פעולה מחקר מדיניות יוזמת הקצאת משאבים | שיתוף פעולה מחקר מדיניות יוזמת חינוך | שיווק אירועי תעשייה סיוע ברילוקיישן |



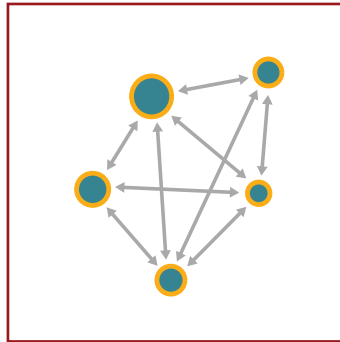




סדר יום מרחבי-אזורי: הגליל  
המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי

3

# 3 ■ סדר יום מרחבי־אזורי: הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי



שיתוף פעולה אזורי

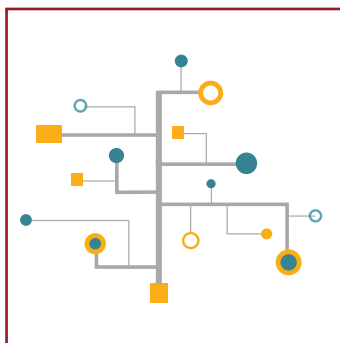
פרק זה, שנבנה על ההכרה במצב הקיים, על הצורך בשיתוף פעולה אזורי ועל הנדבכים עבור מסגרת עבודה אזורית, מציע סדר יום ברור וכולל עבור הגליל המזרחי וקריית שמונה. בפרק דיון במרכיבים העיקריים של התוכנית האסטרטגית המוצעת לאזור. החלק הראשון של הפרק דן במהות, בשאלה מהם העוגנים והתחומים המרכזיים שעליהם יכול סדר היום האזורי להישען. החלק השני דן בגיאוגרפיה - בשאלה "איפה" - ובאופן ממוקד בהגדרת גבולות ומבנה היחידה האזורית ובתרחישי צמיחה אזוריים. החלק האחרון דן בשאלת היישום - בשאלה "איך" - ומציע מודל עבודה. שלושת המסדים הללו הם המסד לבנייה של הגליל המזרחי כאקוסיסטם תעשייתי.

## 3.1 סדר יום: תחומים ומטרות

בקידום של חזון אזורי מוצע להסתכל על אזור הגליל המזרחי ועל רמת הגולן כיחידת התמחות תעשייתית כלכלית אחת (cluster). גישה חברתית־כלכלית זו ממקמת את התושב במרכז ומבקשת לקדם אקוסיסטם אזורי תוך התייחסות לנושאי התעסוקה, החינוך, הפנאי והנף וממנפת את החוזקות ואת ההזדמנויות שיש באזור לטובת התושבים.

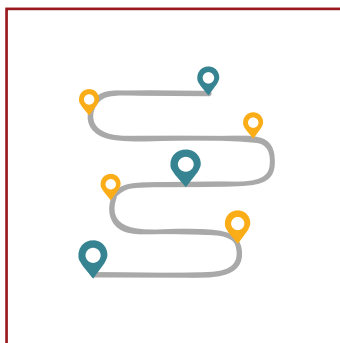
בהמשך לבחינה של המצב הקיים ושל מגמות עכשוויות בדפוסי החיים מומלץ כי סדר היום האזורי של הגליל המזרחי יישען על שלושה מסדים משיקים מרכזיים:

חינוך ותעשייה  
קלאסטר של אגרוטק ופודטק



1

תיירות וצריכה  
אגריתורזם בראייה אזורית



2

אורח חיים ותושבים  
wellbeing איטיים ו



3

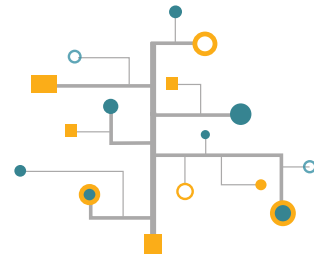


### תיירות וצריכה

#### בדגש על תחום האגריטוריזם (Agritourism)

אגריטוריזם הוא תחום של תיירות ניהול צומחת בחלקים רבים של העולם ובכלל זה אוסטרליה, קנדה, ארצות הברית, בריטניה והפיליפינים. תחום תיירות זה התפתח על רקע ירידת החקלאות בנתח התעסוקה והכלכלה הלאומית כאמצעי לשמור ולשמר את החקלאות ואת המרחב הכפרי. כניסתן של פעילויות לא-חקלאיות למשק החקלאי היא תוצר של חיפוש מקורות פרנסה משלימים לענף החקלאות, המתקשה לספק פרנסה בלעדית, בייחוד במשק המשפחתי. העיסוק בתיירות מאפשר את המשך הפעילות החקלאית, בהיותו עיסוק עונתי הממוקד בקהל יעד שמעוניין בסימביוזה שבין הכפר, החקלאות והסביבה. מדובר בענף המבוסס בעיקר על הפעילות החקלאית עצמה; כך למשל מוצעים סיורי קטיף, סיורי שדות, חוויות במשק החקלאי, מפגשים עם בעלי חיים, ממכר תוצרת חקלאית המיוצרת במשק עצמו, סיורים במגבנות וביקבים וכדומה. לשם התאמת המשק החקלאי לתיירות על החקלאי להשקיע בנגישות, בחניות ובשירותים, בשילוט ובהכוונה.

לאגריטוריזם הגדרות שונות בחלקים שונים של העולם. לעיתים ההתייחסות נוגעת ספציפית לחופשות (באיטליה למשל). במקומות אחרים האגריטוריזם כולל מגוון רחב של פעילויות, ובהן קניית תוצרת ישירה מהחקלאי, קטיף עצמי של תוצרת חקלאית ועוד. מדובר באירוח כפרי שקם כדרך אסטרטגית להחיות שטחים חקלאיים, להפחית צמצום אוכלוסייה כפרית, להגן על הסביבה הטבעית ולשמר את מורשתה המסורתית.



### חינוך ותעשייה

#### בדגש על תחום האגרוטק והפודטק

הגליל המזרחי, המוקף קרקעות עשירות וחקלאיות, נמצא בעמדה ייחודית להיות מרכז עולמי לחדשנות טכנולוגית בתחום החקלאות והמזון. ישנה כבר רשת של ארגוני ידע ומחקר, שיכולה לשמש עוגן חזק עבור צמיחה עתידית. בעוד חקלאים ויצרנים ממוקמים לרוב בחלק התחתון של שרשרת המזון, התמקדות בטכנולוגיית מזון יכולה להציע לחקלאים רבים דרך חדשה לפתח מוצרים חדשניים. חדשנות נוצרת ומתפתחת על בסיס של אגלומרציה של ידע וייצור. תעשיית המזון אינה שונה בעניין זה. הסמיכות הפיזית של השחקנים המרכזיים ובהם מוסדות אקדמיים מאפשרת שיתוף בשירותים ובתשתיות ומעודדת אינטראקציות, המטפחות רעיונות משותפים וחדשנות. בנושא זה נכתבו שתי תוכניות מקיפות בשנים האחרונות – תוכנית אזורית לחדשנות חקלאית ומחקר מתקדם<sup>35</sup> ותוכנית אסטרטגית של מיג"ל<sup>36</sup>. שתי תוכניות אלו מתמקדות בתחום הכלכלי והתעשייתי בראייה אזורית, בעוד שהתוכנית שלהלן מתמקדת בהיבט של תכנון ושל מדיניות תומכת.

35 תוכנית אזורית לחדשנות חקלאית ומחקר מתקדם: שיתוף פעולה ייחודי בהובלת ראשי הרשויות ואשכול גליל מזרחי, שבו גובשה תוכנית אסטרטגית כלכלית להעמקת המחקר בתחומי הפודטק ולהפיכתו למיזמי תעשייה. התוכנית מסתמכת על החזקות ועל הנכסים הטבעיים של אזור הגליל המזרחי, והיא מגובה תקציבית בהחלטת ממשלה 2262 לפיתוח כלכלי של מחוז הצפון, "פיתוח כלכלי של מחוז הצפון וצעדים משלימים לעיר חיפה", משרד ראש הממשלה, 8.1.2018. [https://www.gov.il/he/departments/policies/2017\\_dec2262](https://www.gov.il/he/departments/policies/2017_dec2262)

36 תוכנית אסטרטגית מיג"ל – מכון מחקר מדעי יישומי – נכתבה בידי עו"ד ואגרונום אבישי לוי וד"ר אורנה הראל בשנת 2017. התוכנית משתלבת עם מטרות התוכנית האזורית. בין מטרות התוכנית פיתוח כלכלת ידע בגליל בתחומי החקלאות, הסביבה, הביוטכנולוגיה, התזונה, המזון ומדעי המחשב ויצירת הזדמנויות תעסוקה בתחומים אלה. התוכנית מתבססת על התשתית הקיימת במיג"ל, הנדרשת לצורך בניית כלכלת ידע בתחום האגרוביומדיקל בגליל העליון המזרחי. התוכנית מתמקדת בפיתוח שיתופי פעולה עם התעשייה האזורית כדי לתת מענה לצורכי האזור ולמקף את יתרונותיו היחסיים.



## אורח חיים ותושבים בדגש על גישת החיים האיטיים ו-well-being (שְׁלוֹמוֹת)

גישה זו צמחה בתנועת "המזון האיטי" בשנות השמונים באיטליה, שביקשה לשים דגש על תהליכי ייצור מזון "מסורתיים" יותר בתגובה לעלייה בצריכת המזון המהיר. מזון איטי וחיים איטיים מוצעים לעיתים קרובות כפתרונות למה שהתנועות הירוקות והסביבתיות מתארות כבעיות של חיים חומריניים ומתועשים. המונח "איטי" מבטא תנועת חיים בקצב נינוח, והוא חלק מסדר יום רעיוני שהתנועה מדגישה – קיימות, מקומיות, אורגניות, וצריכה של מוצרים שאינם בייצור המוני ושאינם מעובדים. אימוץ גישה זו נוגע לאפשרות לאמץ את הפילוסופיה האיטית בתחומים מגוונים של התנסות אנושית, ובהם מזון, אופנה, עירוניות, חינוך, דיור, הורות ועוד. "איטיות זה לעשות הכל בקצב הנכון, להתענג על השעות והדקות במקום רק לספור אותן. לעשות הכל הכי טוב שאפשר במקום הכי מהר שאפשר. מדובר על איכות במקום כמות בכל תחום, החל מעבודה ועד לאוכל ולהורות".<sup>37</sup> מונח נוסף הקשור לתנועת האיטיות הוא "הורדת הילוך".<sup>38</sup> מונח זה מתאר התנהגות חברתית או מגמה שבה אנשים מנהלים חיים פשוטים במטרה לברוח ממה שמוגדר בביקורתיות "מירוץ העכברים העכשווי". הכוונה לבריחה מהמטריאליזם הכלכלי והשפעותיו ולמציאת איזון משופר בין פנאי לעבודה, תוך התמקדות בבניית יחסים אישיים במקום במרדף אחר הצלחה כלכלית.

37 קארל אונורה, **בשבח האיטיות** (תל אביב: הוצאת כנרת דביר, 2006).

38 מגמה של מעבר אנשים ממרכז הארץ לאצבע הגליל לצורך "הורדת הילוך" קיימת כבר היום. כתבה של רועי צ'יקי ארד בעיתון הארץ מיום 3.7.2019 עוסקת במגמה זו של "הצעירים שבחרים לעזוב את המרכז לטובת מגורים בין מטולה לראש פינה". המרואיינים מדברים על היכולת לחיות באזור בצניעות וללא מינוס, על האפשרות להיות אומן יוצר מבלי להיות מונע רק משיקולים מסחריים ועל הקצב השונה של האזור. דיקן הפקולטה לחברה במכללת תלחי, פרופ' דורון לביא, מעריך כי כ-5,000 תושבים חדשים הגיעו לאזור לאחרונה, בעיקר להרחבות בקיבוצים. רוב המרואיינים מציינים את המחסור במקורות פרנסה ותעסוקה כחסם להתעוררות גדולה יותר. להרחבה, ראו <https://www.haaretz.co.il/magazine/premium-MAGAZINE-1.7434203>

(נדלה ביום: 21.7.2019).



חשוב לציין כי שלושת המסדים הללו – האגרוטק והפודטק, האגריתורזם וְשְׁלֹמֶמַת – קשורים זה לזה ותלויים זה בזה. נכון יהיה לפתח זהות שתחבר את האגריתורזם לתחום האגרוטק והפודטק ואשר תוכל לשמש מערכת ליבה של ערכים שיכוונו פיתוח לטווח ארוך וכן שימור בתיאום עם האופי הייחודי של העיר ושל האזור.

שלושת המסדים הללו הם הבסיס להשגתן של ארבע מטרות:

1. **יצירה של תודעה אזורית סביב אורח חיים איטי וְשְׁלֹמֶמַת.** זוהי תודעה שהתושבים יחוו הזדהות עימה והשתייכות אליה. תודעה אזורית תורמת לזהות של המקום, לכלכלה התיירותית ולמשיכה של קהלי יעד וכן לזיהוי האזור עם אורח חיים ייחודי.
2. **איגום משאבים וחזקת חשיבה אזורית מערכתית סביב תחום הפודטק והאגרוטק.** גישה זו תסייע לחזק שיתופי פעולה, תנצל יתרונות של גודל ושל ריכוז, תסייע בהשקעה ממשלתית ובאיגום משאבים, תאפשר פתרונות תחבורתיים משותפים, נסיעות משותפות, רשת שבילי אופניים בין אזור התעסוקה והיישובים ושיתופי פעולה חינוכיים. גם מן הפרספקטיבה הסביבתית אסטרטגיה אזורית נתפסת ככזו המאפשרת הקמה יעילה של תשתיות, קידום של פיתוח בריקיימה וניצול יעיל של משאב הקרקע המתכלה.
3. **מקסום האגלומרציה בתחום התיירות והתעשייה.** המרחב העירוני והאזורי, שהיו בעבר נפרדים, יכולים להתערבב ולהגדיר יחד משהו חדש ושונה. האתגר של האזור הוא לספק תעסוקה שתחבר מגוון של אנשים לשוק העבודה ושתתאים שטחים תעשייתיים לסגנון החיים העכשווי, ליישם מודלים של מחזור ושל ניהול משאבים רב־ממדי לשמירה על הקיימות ולתכנן תוך התייחסות לרקמת המגורים העירונית ולשטחים הפתוחים המקיפים אותה.
4. **יצירה של מוקד כוח אזורי והקמה של גוף תיאום אזורי.** חשיבה אזורית תסייע לרשויות הנפרדות לאחד כוחות למען מטרה משותפת, ובכך להפוך למוקד כוח פוליטי מול השלטון המרכזי.



שמורת החולה, גליל עליון (צילום: מארק ניימן, אוסף התצלומים הלאומי)

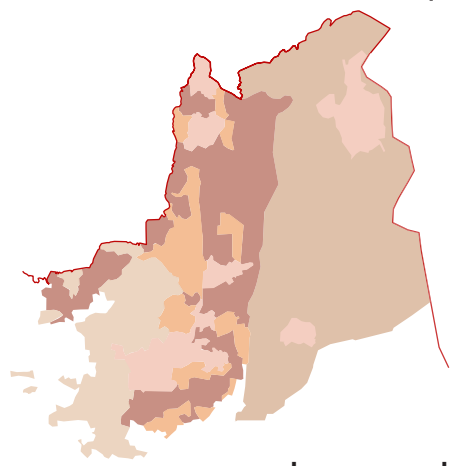
## 3.2 מחזון למימוש: שינוי פרדיגמה ופיתוח אקוסיסטם תעשייתי

על בסיס החזון ובהמשך לניתוח המצב הקיים ולחשיבות של הפיתוח הכלכלי-תעשייתי באזור, יש חשיבות מכרעת לאופן שבו מגדירים את גבולות האזור. הנטייה של הפרופסיה התכנונית היא לפעול ביחס לגבולות שיפוט. הנטייה של אנשי הסביבה היא לראות את המרחב דרך חשיבות הנוף. אולם גישות אלו – היסטוריות וסביבתיות – הן מיושנות מאוד ומגבילות מאוד את ההתפתחות הכלכלית של האזור, ואינן תואמות את סדר היום התעשייתי העכשווי; שהרי הכלכלה אינה משועבדת לגבולות, וכך גם הקהילות החברתיות, אשר פועלות במגוון ערוצים – ממשיים ווירטואליים בודזמנית.

### 3.2.1 פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי: הגדרה, מבנה, אתגרים ותרשישי צמיחה

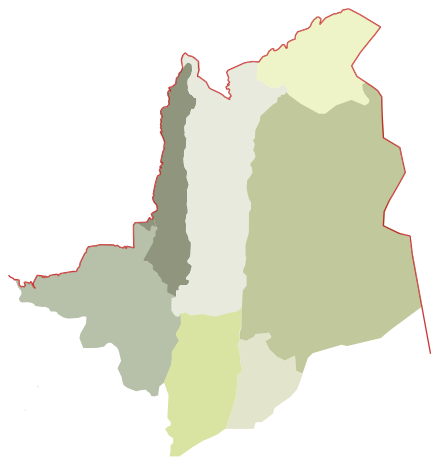
**הגדרה.** לאזור הגליל המזרחי ורמת הגולן כמה משאבים מרכזיים: (1) תעשייה ייחודית הנשענת על חקלאות מגוונת; (2) נכסי טבע ונוף; (3) מוסדות חינוך אקדמיים. על בסיס קריאה זו, הנשענת על שלושה עוגנים – תעשייה, תיירות וחינוך – המזינים אלו את אלו, הוגדרו שני תתי-אזורים במרחב. ההגדרה היא של שני תתי-אזורים מתמחים בתוך המרחב האזורי הכולל, המתכנסים סביב הנכסים הטבעיים וסביב הפעילות הכלכלית המובילה המתקיימת בכל אחד מהם. החלוקה לשני האזורים אינה מתבססת על חשיבות הנוף הקיימות במרחב, וכל תתי-אזור כולל בתוכו מגוון רחב של צורות נוף ושל בתי גידול. זאת ועוד, החלוקה חוצה גבולות שיפוט ואינה תלויה במבנה הארגוני והפוליטי של האזור, אלא מאפשרת ומבקשת ליצור קואליציות אזוריות חדשות סביב מנועי הצמיחה המרכזיים. בתתי-האזור הדרומי יש ריכוז של מוקדי עניין ותיירות בתחום היין – אזורי גידול גפנים, יקבים, מרכזי מבקרים וחנויות – ואפשרות ליצור אקוסיסטמה עם אזורי התעשייה הראשיים שבצ.ח.ר, בדלתון ובקצרין ועם מוסדות החינוך האקדמי הנמצאים בקצרין ובצפת. בתתי-האזור הצפוני ישנם מוקדי תיירות המבוססים על מקורות הירדן (הנחלים שניר, חרמון ודן) שבצפון עמק החולה, על "ארץ תעלות המים" שבמרכז ובדרום עמק החולה ועל תיירות חקלאית המרוכזת בעיקר ביישובי צפון הגולן ואפשרות ליצור אקוסיסטמה עם אזורי התעשייה המרכזיים שבקריית שמונה ובמגדל שמס ועם החינוך האקדמי שבתלחי.

## ●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | הגדרה



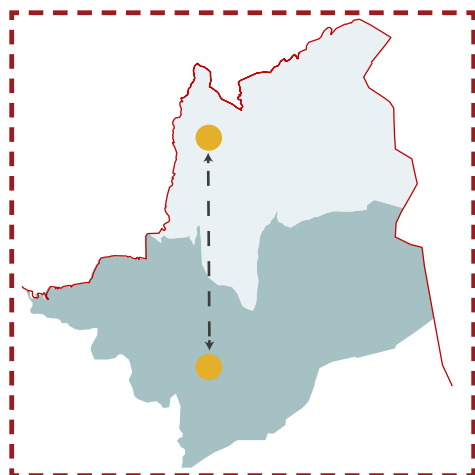
חלוקה אזורית על פי רשויות שיפוט

- רשויות מקומיות ועיריות
- מועצה אזורית גולן
- מועצה אזורית הגליל העליון
- מועצה אזורית מבואות חרמון
- מועצה אזורית מרום גליל



חלוקה אזורית על פי חטיבות הנוף

- הר החרמון
- רמת הגולן
- רכס רמות נפתלי
- עמק החולה
- מזרח הגליל העליון
- רמת כרדים
- דרום רמת הגולן



חלוקה לשני אזורים על פי פרדיגמה חדשה

- עוגני אוכלוסייה ותעסוקה
- תת אזור צפוני
- תת אזור דרומי



**מבנה.** מבחינה מבנית, טבעת תנועה דרומית קושרת את מוקדי הפעילות הכלכלית – ייצור ותיירות יין, מוסדות אקדמיים ואזורי התעשייה העיקריים. הפרוזדור המזרחי מחבר למערכת את המכללה ואת אזור התעשייה של קצרין וכן את מוקדי תעשיית היין בצפון הגולן כדי יחידת התמחות תעשייתית כלכלית אחת. בתת־האזור הצפוני ישנה טבעת הקושרת את מוקדי הפודטק ואת אזורי התעשייה של קריית שמונה והגליל העליון, ופרוזדור תיירותי של נכסי נוף וטבע מתחבר אל אזור התעשייה של מגדל שמס ואל עוגני האוכלוסייה והתיירות שבכפרי הדרוזים.

שני תתי־האזורים ובהם שני עוגני ההתיישבות הגדולים שביחידת ההתמחות התעשייתית כלכלית הם אלה:

### אזור דרומי

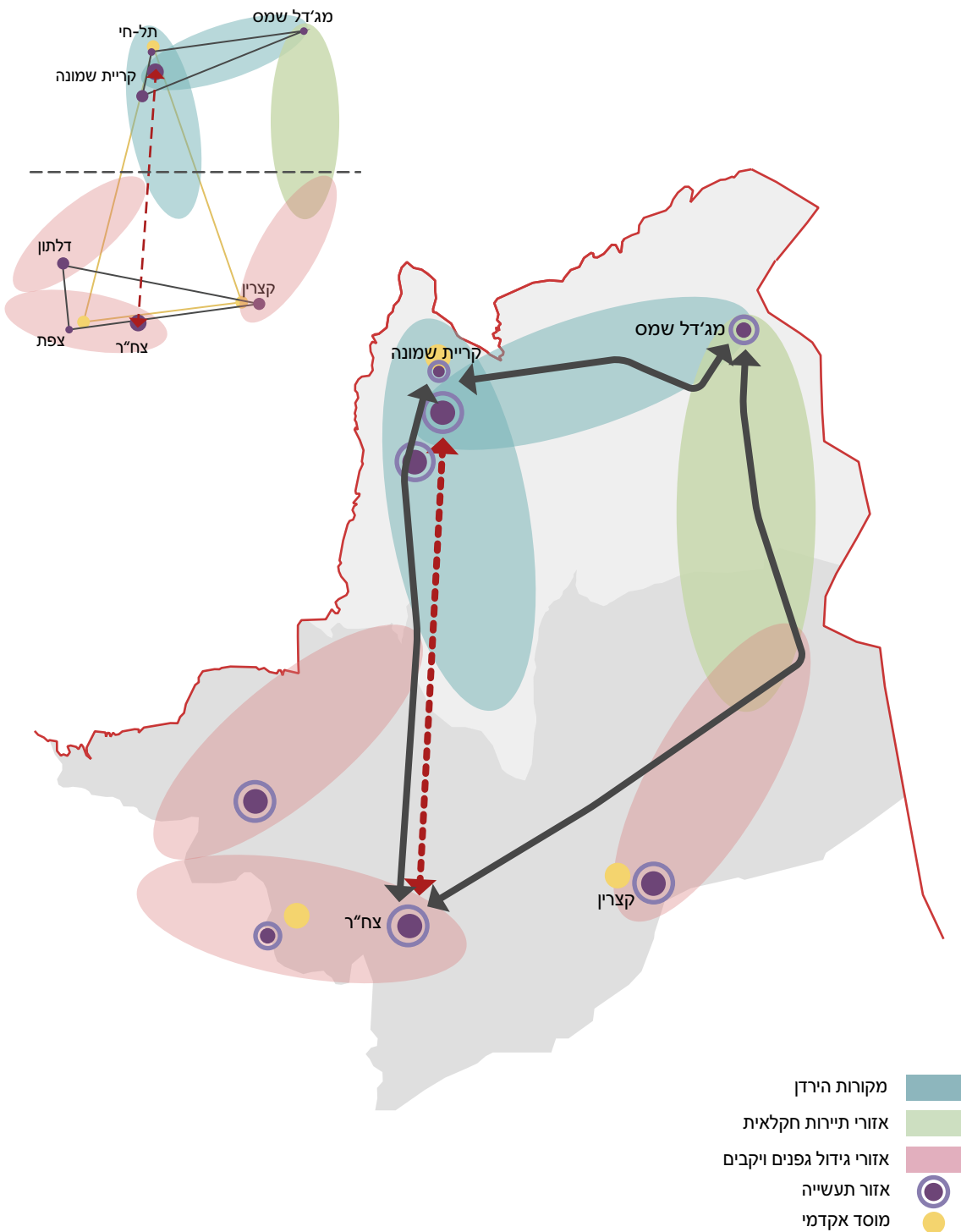
האזור הדרומי הוא שער הכניסה לאצבע הגליל ולצפון הגולן, ובו עוגן ההתיישבות צפת־חצור־ראש פינה. במרחב הדרומי שלושה אזורי תעשייה גדולים – דלתון, צ.ח.ר. וקצרין, ושני אזורי תעשייה עירוניים קטנים יותר בחצור ובצפת, הכוללים מלאכה ומפעלי תעשייה קטנים. היישובים הגדולים שבמרחב הדרומי הם העיר צפת והמועצות המקומיות ראש פינה, חצור, טובאזנגריה וקצרין. שאר האוכלוסייה מתגוררת ביישובים כפריים קטנים. באזור מפוזרים יקבים רבים, הן באזורי התעשייה של דלתון וקצרין והן ביישובים הכפריים שבמרחב כולו, והם מהווים עוגן לתיירות יין. במרחב הדרומי שלושה מוסדות אקדמיים – בית הספר לרפואה בצפת, מכללת צפת ומכללת אוהלו שבקצרין. כמו כן פועל בגולן מכון לחקלאות עתירת ידע כחלק מראיית החקלאות כעוגן כלכלי עיקרי ומתוך הכוונה להשתלב בתמה המרכזית של הפודטק כמנוע צמיחה עיקרי, על פי התוכנית שגובשה באזור. המכון קשור גם לפעילות המתקיימת במכון המחקר מיג"ל שבמרחב הצפוני. כמה מרכזי מסחר ופנאי במרחב הדרומי בנויים לאורך כביש 90 מראש פינה וצפונה.

### אזור צפוני

האזור הצפוני הוא שער לנוף, אזור קצה ובו עוגן ההתיישבות קריית שמונה. בתחומו ארבעה אזורי תעשייה קיימים: מגדל שמס בצפון־מזרח, קריית שמונה, גליל עליון ותל־חי בצפון־מערב. באזורי התעשייה של קריית שמונה, גליל עליון ותל־חי ישנם כמה מוקדים קיימים לפיתוח תעשיית פודטק, אשר להם זיקה חזקה למחקר ופיתוח הנערכים במכללת תל־חי הסמוכה. סביב אזורים אלה נמצאים גם ריכוזי האוכלוסייה הגדולים של תת־האזור – בעיר קריית שמונה ובכפרי הדרוזים מגדל שמס, מסעדה, עין קיניה ובוקעאטא. שאר ההתיישבות באזור היא ביישובים כפריים קטנים. מרכזי המסחר והפנאי מרוכזים לאורך הכבישים 90 ו־99 וכן בתוך העיר קריית שמונה שהיא בנקודת המפגש של צירים אלה. האזור מציע עוגני תיירות המתבססים על נכסי הטבע והנוף הרבים באזור (אתר החרמון, קלעת נמרוד, מקורות הירדן, אגמון שמורת החולה ועוד), תיירות חקלאית המתבססת על ענפי החקלאות המגוונים והפעילות סביבם וכן תיירות בכפרי הדרוזים.



●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | מבנה עקרוני



חשוב לציין, כי גישה זו של האקוסיסטם **מתעלמת מגבולות השיפוט** הקיימים ויוצרת שני מרחבים שכל אחד מהם מורכב מכמה רשויות: בדרום – קצרין, ראש פינה, חצור, צפת, יסוד המעלה, טובאזנגריה וכן חלק מתחום השיפוט של מועצות אזוריות הגליל העליון, מבואות חרמון ומרום הגליל; בצפון – מג'דל שמס, בוקעאתא, עין קיניה, רג'ר, מטולה, קריית שמונה וכן חלק מתחום השיפוט של מועצות אזוריות הגליל העליון ומבואות חרמון. חלופה זו מחלקת את האזור **ללא זיקה למבנה חטיבות הנוף** אשר מרכיבות אותו, ובכך יוצרת שני תתי-אזורים שיש בהם שונות נופית וטופוגרפית גדולה.

### ההזדמנויות הטמונות בגישה זו הן אלו:

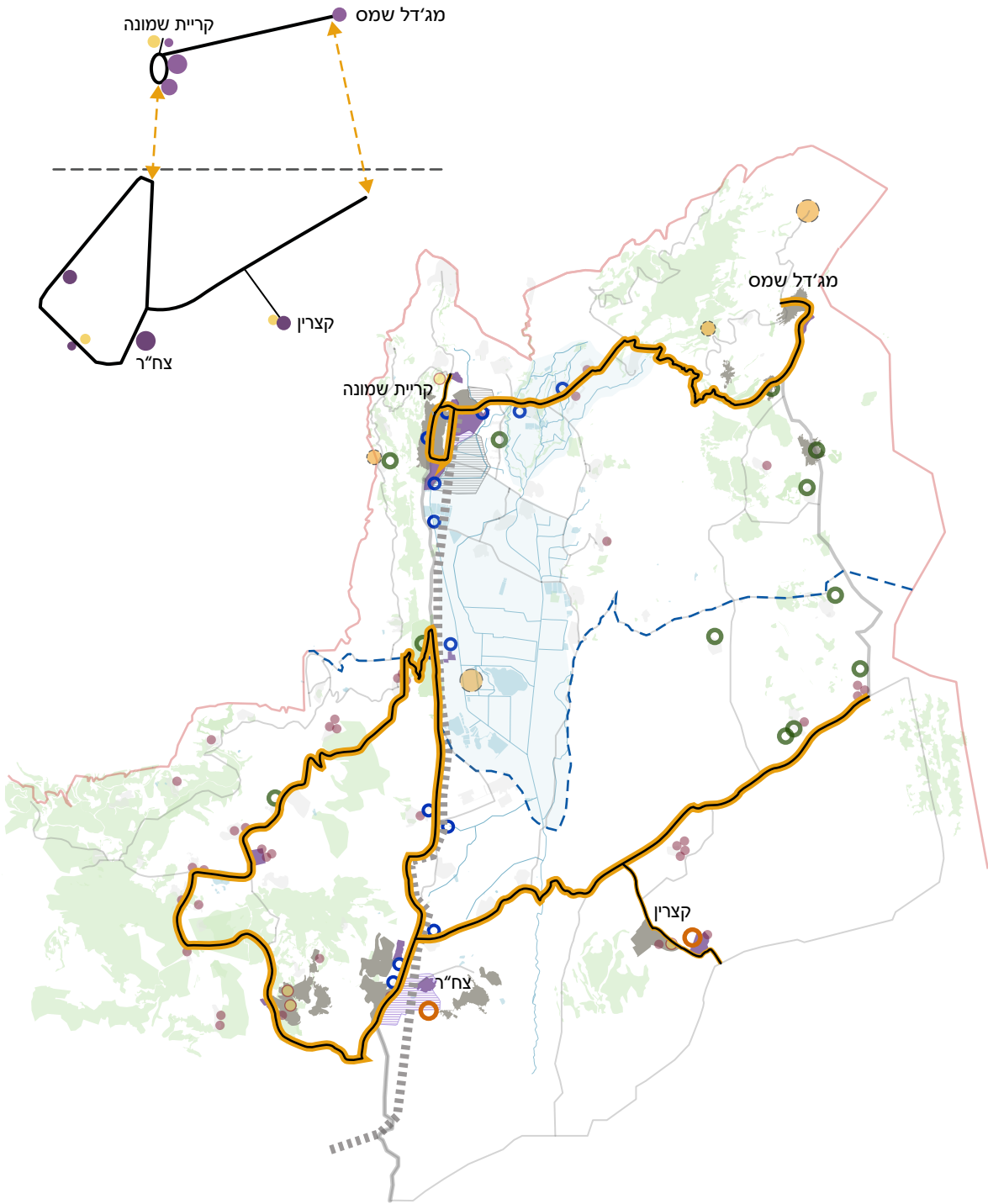
1. **יצירה של אזור התמחות** של אקוסיסטם בתחום התעשייתי בנושא של אגרוטק ופודטק **וניצול יתרונות של גודל ושל ריכוז**, שיסייעו בהשקעה ממשלתית ובאיגום משאבים;
2. **יצירה של נרטיב משותף** ותודעה אזורית מובהקת עבור התושבים ועבור קהלי יעד נוספים;
3. **התגייסות סביב הנכסים הטבעיים של תתי-האזור ללא תלות בזיקה המנהלית או בהתארגנות פוליטית**;
4. **אפיון של כל תתי-אזור ופיתוח תכנוני מושכל** של מגוון של צורות חיים באזור, מתוך הכרה בקיים ובחסר.

### האתגרים שבגישה זו הם אלו:

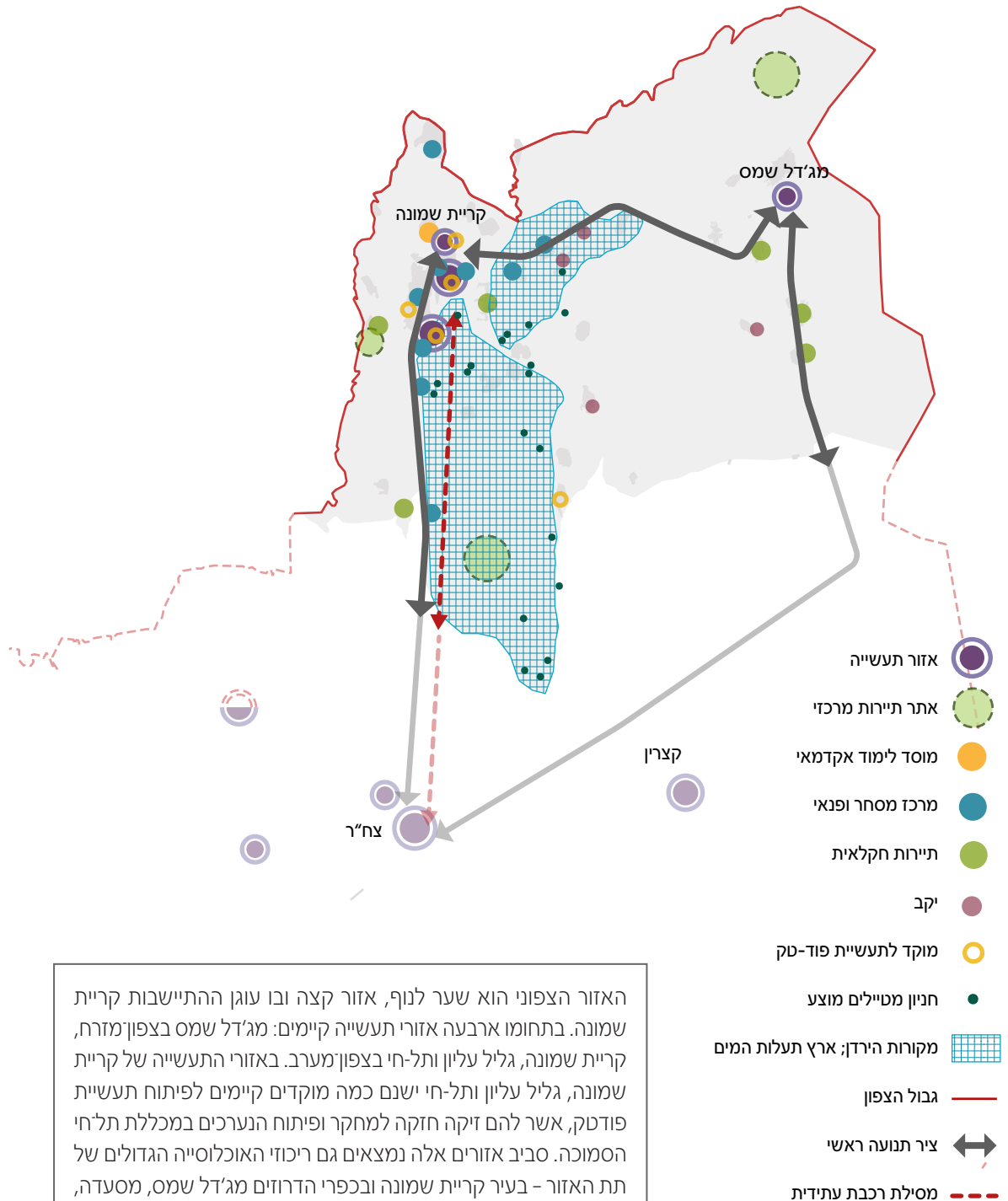
1. **קואליציה מרובת משתתפים**, מרובת מגזרים וצורות חיים שונות;
2. **אתגור נרטיבים היסטוריים קיימים**. כך למשל, בחלוקה הנופית יש מרכיב אינהרנטי של "זהות" או נרטיב מקומי – "יישובי ההר" "יישובי העמק" וכו';
3. **חשיבה מחודשת ולא הרחבה של שותפויות קיימות**. יחידת ההתמחות אינה תואמת חלק מן השותפויות הקיימות באזור.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> כך למשל, מנהלת נחלי מקורות הירדן; מטרת המנהלת היא לאחד כוחות, לתאם פעולות ולקבל החלטות בהסכמה, ובכך לשפר את המצב הקיים בשטח של נזקים למערכת האקולוגית. השטח המטופל כולל את מקורות הירדן, את ארץ תעלות המים בעמק החולה, את הירדן ההרי ואת מורדות כורדים (השניים הראשונים נמצאים באזור הצפוני והשניים האחרונים באזור הדרומי). כמו כן ישנן כמה עמותות תיירות מקומיות, שמטרתן לשווק את אתרי התיירות שבתחומן. לעיתים ההתארגנות מקבילה לחלוקה צפון/דרום – עמותת תיירות צח"ר (צפת, חצור, ראש פינה); ולעיתים לא – עמותת תיירות גולן (גולן, קצרין), עמותת תיירות ארץ הגליל (מרום גליל, הגליל העליון, מטולה, מבואות חרמון). ישנן גם מנהלות אזורי תעשייה: מנהלות קיימות של אזורי התעשייה המרחביים אינן תואמות את החלוקה האזורית לצפון/דרום.

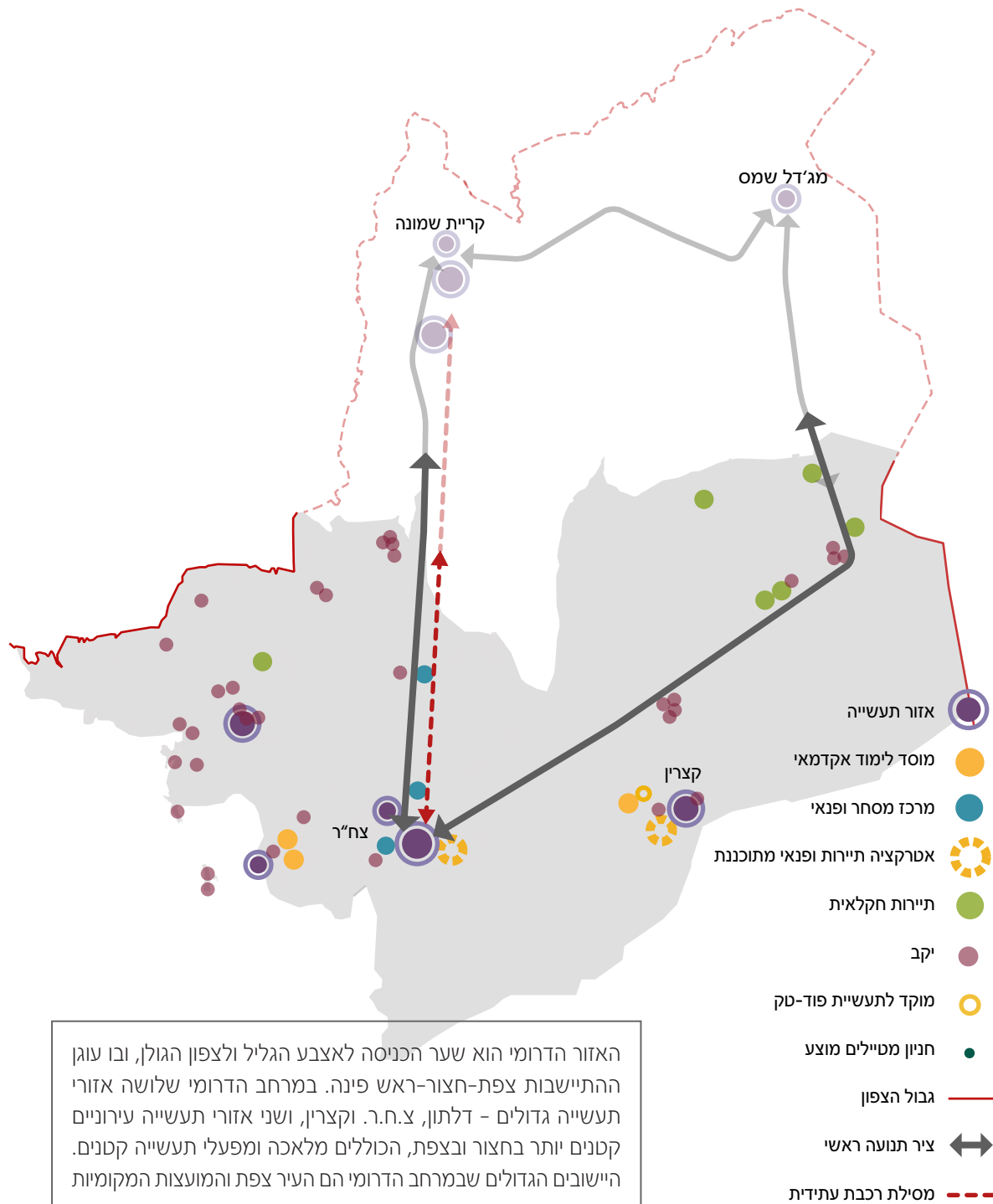
●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | שלד רעיוני



## ●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | אזור צפוני

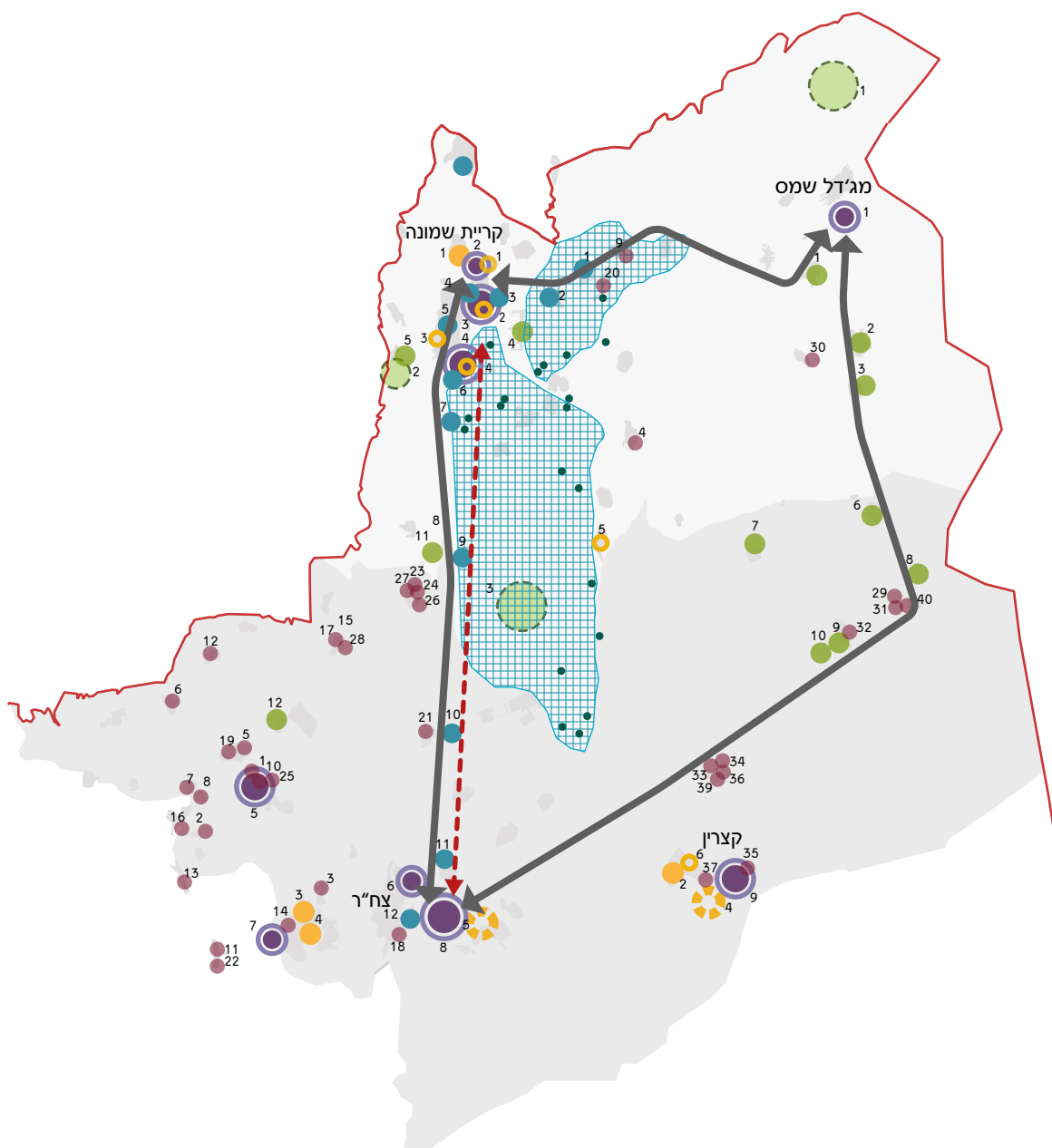


## ●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | אזור דרומי





## ●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי



## אזורי תעשייה

2. מג'דל שמס
3. תל חי
4. קריית שמונה צפוני
5. קריית שמונה דרומי/גליל עליון
5. דלתון
6. חצור הגלילית
7. צפת
8. צ.ח.ר
9. קצרין

## עוגן תיירותי מרכזי

1. אתר החרמון
2. צוק מנרה
3. אגמון החולה

## מסחר ופנאי

1. קיבוץ דפנה
2. גן הצפון
3. נופית החרמון
4. קניון נחמיה
5. מרכז העיר קריית שמונה
6. BIG קריית שמונה
7. צומת גומא
8. צומת כוח
9. אגמון מרקט
10. צומת יסוד המעלה
11. צומת מחניים
12. ראש פינה

## מוסדות חינוך אקדמיים

1. מכללת תל-חי
2. מכללת אוהלו קצרין
3. מכללת אקדמית צפת
4. בית הספר לרפואה, צפת

## תיירות חקלאית

1. קטיף עצמי, מסעדה
2. קטיף עצמי, בוקעתא
3. קטיף עצמי, אל-רום
4. דרך החלב, משק קורלנדר, בית הילל
5. קטיף דובדבנים, מנרה
6. בראשית, מרכז מבקרים לתיירות חקלאית, מרום גולן
7. קטיף עצמי, שעל
8. קטיף עצמי, עין זיוון
9. סיורים חקלאיים בכרמים ובמטעים, אורטל
10. רפת צפון הגולן, אורטל
11. משק הירש, מחלבה וסדנאות להכנת גבינות, צומת כוח
12. סאסורוקה, מחלבה וסדנאות גבינות, רוחניה

## יקבים

1. יקב אדיר, פארק תעשיית דלתון
2. יקב אור הגנוז, אור הגנוז
3. יקב ביריה, ישוב ביריה
4. יקב בן דוד, קיבוץ שמיר
5. יקב בן זמרה, כרם בן זמרה
6. יקב ברעם, קיבוץ ברעם
7. יקב ג'סקלה, כפר ג'ש
8. יקב דאנג, ג'ש
9. יקב גלילאו, קיבוץ דן
10. יקב דלתון, פארק תעשיית דלתון
1. יקב דרור, כפר שמאי
12. יקב הרי הגליל, קיבוץ יראון
13. יקב ונחוצקר, מושב מירון
14. יקב ישפה, צפת
15. יקב כרם, ישוב דיסון
16. יקב לוריא, ישוב ספסופה
17. יקב לוי, ישוב דיסון
18. יקב מייסטר, ראש פינה
19. יקב מילס, כרם בן זמרה
20. יקב נחל חרמון, שאר ישוב
21. יקב נחל דיסון, מושב שדה אליעזר
22. יקב נחל עמוד, מושב כפר שמאי
23. יקב נעמן, רמות נפתלי
24. יקב עמרם, רמות נפתלי
25. יקב רימון, פארק תעשיית דלתון
26. יקב רמות נפתלי, רמות נפתלי
27. יקב 3 גפנים, רמות נפתלי
28. יקב דיסון, ישוב דיסון
29. יקב בהט, עין זיוון
30. יקב הר אודם, אודם
31. יקב פלטר, עין זיוון
32. יקב אורטל, אורטל
33. יקב אסף, קדמת צבי
34. יקב בזלת הגולן, קדמת צבי
35. יקב רמת הגולן, א.ת. קצרין
36. יקב נשוט, קדמת צבי
37. יקב סלוקייה, קצרין
38. יקב רוקד, רמת מגשימים
39. יקב זוהר, קדמת צבי
40. יקב מטר, עין זיוון

## פוד-טק

1. מכון מזון מכללת תל-חי
2. מיקרו תעשייה; מו"פ צפון מיגל
3. חממת עסקים בית אשר
4. מעבדה מיג"ל א.ת.דרומי
5. מרכז קולינרי, גונו (מוצק)
6. מרכז פיתוח חקלאות עתירת ידע ומעבדה גנטית

### 3.2.2 תרחישי צמיחה של האקוסיסטם האזורי

פיתוח האקוסיסטם האזורי **חייב** להיות מעוגן תכנונית ומרחבית. בראייה מרחבית ישנם שלושה תרחישים שונים להתפתחות האקוסיסטם האזורי.

### תרחיש 1: "עסקים כרגיל"

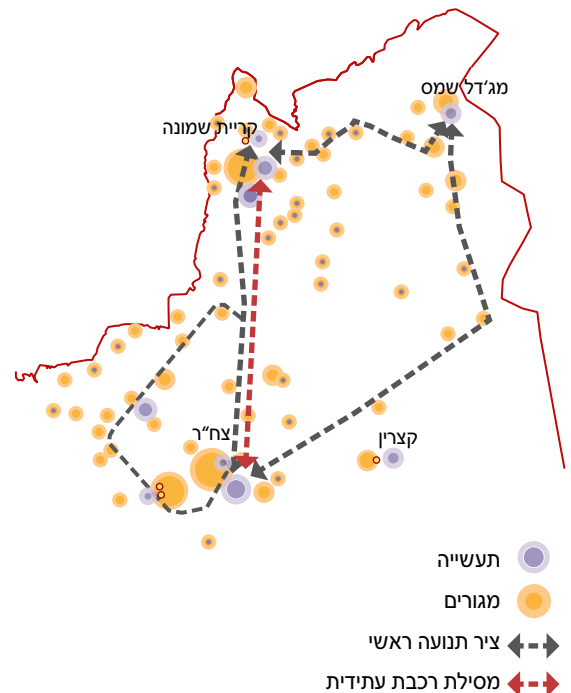
על פי תרחיש זה האזור ממשיך בדפוסי הפיתוח הקיימים ומקדם המשך צמיחה והתרחבות בכלל היישובים באזור, העירוניים והכפריים, כולל המשך הפיתוח של התעשייה בתוך הקיבוצים ומגמת הפרבור של מרכזי המסחר והפנאי.

#### יתרונות

- **ניהולי:** שמירה על המבנים המנהליים הקיימים; אין צורך בהקמת מנגנונים חדשים.
- **תכנוני:** הסתמכות על תשתיות קיימות; חיסכון כלכלי.
- **כלכלי-תעשייתי:** שימור התעשייה בתוך הקיבוצים נותן מענה תעסוקתי בתוך היישוב עצמו; מרכזי המסחר והפנאי המפוזרים פועלים גם בסופי שבוע, לטובת אוכלוסייה מקומית ותיירים.
- **חברתי:** מענה לביקוש למגורים צמודי קרקע באווירה קהילתית; התחדשות דמוגרפית-חברתית בקיבוצים ובמושבים.

#### חסרונות

- **ניהולי:** קואליציות קיימות, ללא ניצול יתרונות אפשריים של שיתופי פעולה חדשים כלל-אזוריים; בזבז משאבים.
- **תכנוני:** המשך פרגמנטציה של המרחב ופגיעה בשטחים פתוחים בשל הרחבה כוללת של היישובים; הגדלת עומס תחבורתי ושימוש ברכב פרטי עקב הגדלת היוממות באזור (היישובים הכפריים אינם יכולים לספק תעסוקה לכל האוכלוסייה החדשה שמגיעה); טשטוש המגוון של צורות חיים - "הרחבה פרברית" בעיר ובכפר.
- **כלכלי-תעשייתי:** הפיזור הגיאוגרפי של התעשייה באזור במוקדים קטנים מקשה על יצירת אקוסיסטם תעשייתי ויתרון של סמיכות; פרבור המסחר והפנאי מחליש את המרכזים העירוניים ומגביר תנועת רכב פרטי באזור; צמיחה כלכלית עתידית מוגבלת בשל אי-ניצול האגלומרציה.
- **חברתי:** החלשת המוקדים העירוניים; הגירה שלילית להרחבות הכפריות.



## תרחיש 2: שני עוגנים

על פי תרחיש זה הצמיחה מתמקדת בשני עוגנים – קריית שמונה כעוגן של תת־האזור הצפוני ויישובי צ.ח.ר. כעוגן של תת־האזור הדרומי.

### יתרונות

- **ניהולי:** חלוקת האזור לשני מוקדים מקילה על התארגנות ניהולית בזיקה לסמיכות הגיאוגרפית, למאפיינים ולצרכים המיוחדים של כל מוקד.

- **תכנוני:** הפיתוח בכל רובדי התכנון מתרכז בשני עוגנים מרכזיים – קריית שמונה בצפון ויישובי צ.ח.ר. בדרום; נוצרת סביבת חיים המכילה את כל המרכיבים – מגורים, תעסוקה ופנאי במוקד גיאוגרפי אחד; הקטנת יוממות ושימוש ברכב פרטי סביב המוקד; אפשרות לייעול תחבורה ציבורית; ריכוז הפיתוח תומך בשמירה על שטחים פתוחים ועל האופי הכפרי וה"רוק" של האזור.

- **כלכלי-תעשייתי:** מעבר של תעשייה נקודתית למוקדי תעשייה גדולים באזור מגביר את האפשרויות לשיתופי פעולה וליצירת אקוסיסטמה תעשייתית.

- **חברתי:** ריכוז מרבית הצמיחה ביישובים העירוניים יוצר מסה קריטית לפיתוח שירותים ומוסדות ציבור שסף הכניסה עבורם גבוה, ומאפשר את קיומם באזור; פיתוח העוגנים בטיפולוגיות מגורים וחיים שחסרות באזור יכול למשוך אוכלוסייה שמחפשת אורח חיים אחר מאשר זה שהאזור מציע כיום.

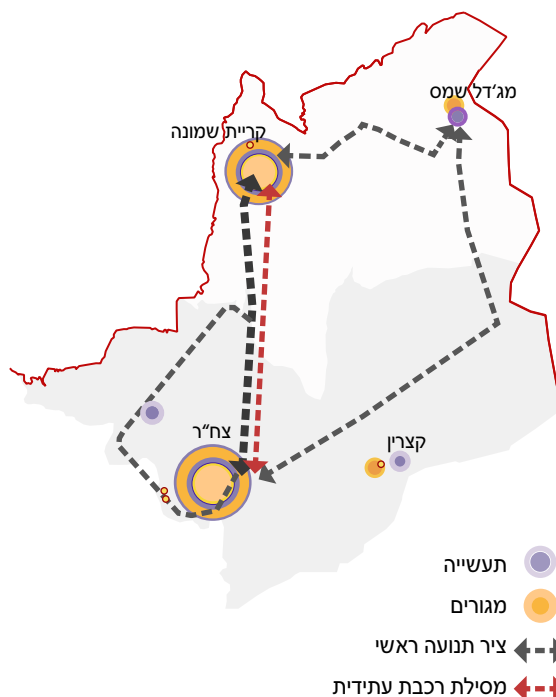
### חסרונות

- **ניהולי:** ניהול משותף של המוקדים דורש חשיבה והסכמה על מנגנוני ניהול חדשים.

- **תכנוני:** השטחים הפנויים לתעשייה בעוגנים אינם בהכרח עונים על צורכי הפיתוח (מעבר מפעלים מאזורי תעשייה נקודתיים, קליטת מפעלים גדולים מן האזורים העירוניים הקטנים והקמה של מפעלים חדשים).

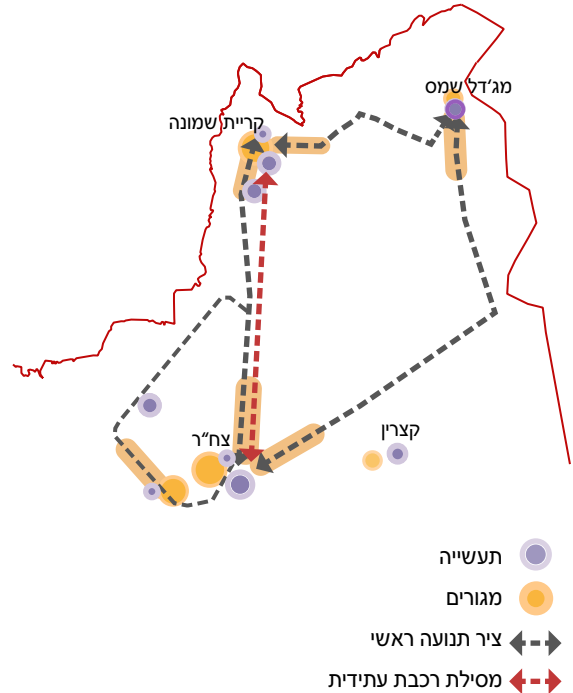
- **כלכלי-תעשייתי:** ריכוז אזורי של התעסוקה מגדיל את היוממות מיישובים באזור המרוחקים מן המוקד.

- **חברתי:** "קיפאון דמוגרפי" של היישובים הכפריים.



### תרחיש 3: עוגנים ופרוזדורי פיתוח

תרחיש זה עוקב אחר תרחיש שני העוגנים, אך כולל צמיחה גם לאורך פרוזדורי התחבורה העיקריים. יתרונותיו וחסרונותיו דומים לתרחיש שני העוגנים, למעט הנושא התכנוני. במישור התכנוני צמיחה בפרוזדורים מתבססת על עיבוי של מגמת פיתוח קיימת. ההגדרה של פרוזדורים לצמיחה היא שהם קושרים בין שימושים קיימים לאורכם, כך למשל מוסדות מחקר ותעשייה או מגורים ותעשייה. אולם יתרון זה הוא גם חיסרון, משום שהתרחיש פוגע בשטחים פתוחים ותומך בצמיחה "זוחלת", המנוגדת לאופי הירוק והפתוח של המרחב. יתרה מזו, התפרסות המוקדים לעבר הפרוזדורים מגבירה שימוש ותלות ברכב פרטי.



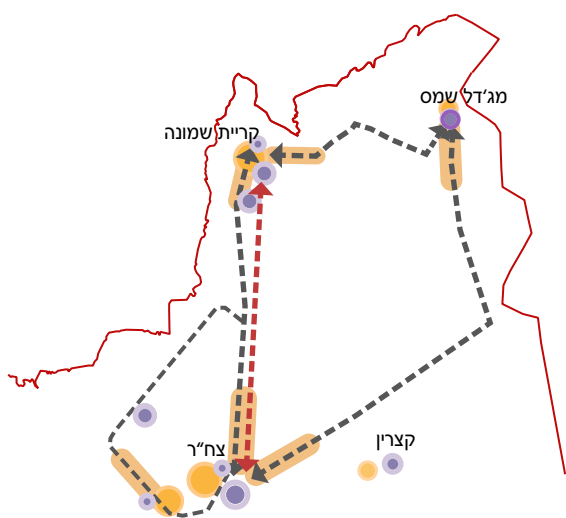
התרחיש המומלץ עבור הגליל המזרחי הוא תרחיש שני העוגנים, כיוון שהוא עשוי לתרום תרומה מיטבית לעקרונות התכנון הבאים:

1. קומפקטיזציה מול התפרסות;
2. תמה ואפיון לכל גרעין;
3. חיזוק האקוסיסטמה התעשייתית האזורית;
4. ריכוז שטחי תעשייה במתחמים המשותפים לכמה רשויות;
5. חיזוק הזיקות שבין מגורים ותעשייה / תעסוקה / תיירות באמצעות טיפולוגיות פיתוח חדשות

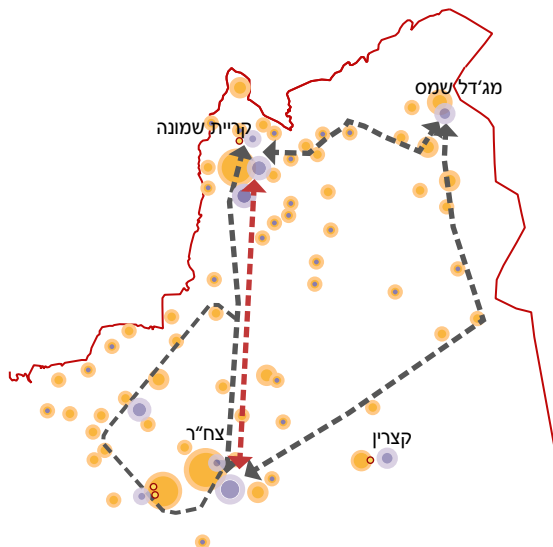
**לפי תרחיש זה יש להימנע מהרחבות ביישובים הקיימים למעט בשני העוגנים וכן לעודד ניווד זכויות בתחום התעשייה והמסחר מיישובים ומקיבוצים אל שני העוגנים.**



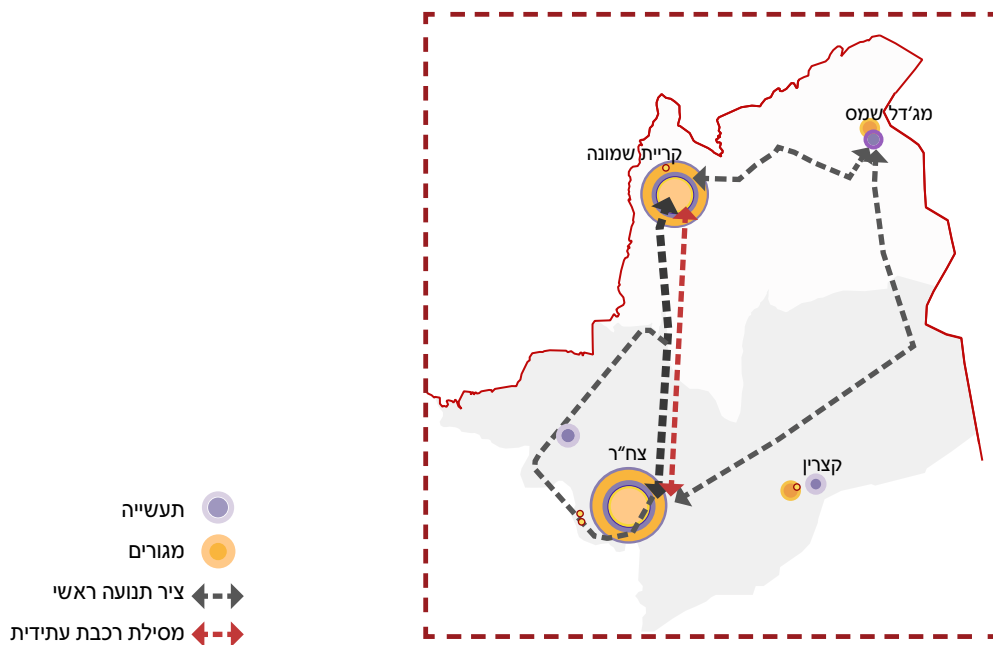
## ●●● תרחישי צמיחה של האקוסיסטם האזורי



פרוזדורים



עסקים כרגיל



שני עוגנים

### 3.3 מודל העבודה: תיאום אזורי בתחום הפודטק והאגרוטק

האוניברסיטה, התעשייה והממשלה בעידן של חברת הידע. מטרת המועצה היא לקדם את הקלאסטר כולו, כיחידה אחת. לפיכך המועצה תפעל בכלל הקלאסטר, תוך הבחנה תכנונית ואסטרטגית בין תתי-האזור המתמחים, אך ללא ביטוי מנהלי ארגוני לכך.

**מבנה.** המועצה תהיה מורכבת מרשויות המובילות את התחום באזור ומשחקנים אזוריים בתחום המזון והאגרוטק, ובכלל זה מכוני מחקר של מיג"ל, מכון המזון של מכללת תל חי, שחקני מפתח בתחום התעשייה וחקלאים. מועצה זו תורכב מנציגים מן המגזר הציבורי, התעשייתי והאקדמי.

בהתחשב בשחקנים הרבים המעוניינים לפתח את האזור כמרכז הטכנולוגיה בתחום המזון והחקלאות, יש חשיבות לקשר שבין השחקנים השונים. קשר זה יבטיח גישה מתואמת בתקשורת מול עסקים ומשקיעים חיצוניים, תוך ביטול מאמצים כפולים.

החברות במועצה תהיה רצונית.<sup>41</sup> יישובים או ארגונים החברים במועצה יידרשו לתרום תרומות קטנות למימונה. לכל יישוב החבר בגוף יהיה ציר אחד באסיפה הכללית, אך תהיה גם מועצה מנהלתית שבה הייצוג יהיה ביחס לגודל האוכלוסייה. המועצה המנהלתית תחזיק במרבית הסמכויות של קבלת ההחלטות. מבנה זה מבטיח שיישובים קטנים יהיו מיוצגים, אך קולם בתהליכי קבלת ההחלטות לא יהיה גדול.

**אתגרים ואסטרטגיית התנעה.** לקריית שמונה וסביבתה אינטרס משותף לצמיחה כלכלית אזורית ממוקדת, מה שיוצר הזדמנות ייחודית לתיאום פנים־אזורי. לפיכך להקמה של מועצה שתתמקד בצמיחה ושתהיה אחראית לתיאום המאמצים לפיתוח ולמשכית עסקים בתחום המזון והאגרוטק לאזור חשיבות מכרעת בפיתוח האזור.

המדינה ושחקנים שונים באזור מבקשים לקדם חזון כלכלי תעשייתי בתחום הפודטק והאגרוטק ולמתג את האזור כ"Food Valley", תוך התבססות על החוזקות ועל הנכסים האזוריים בתחום החקלאות, המחקר וההשכלה. אולם לחזון זה עדיין לא ניתן מענה תכנוני וניהולי. **ניכר כי יש צורך דחוף בהקמתו של גוף שיתאם בין גורמים קיימים באזור ובקריית שמונה בתחום טכנולוגיות המזון והטכנולוגיה החקלאית וכן בהסכמה על תוכנית אסטרטגית, בייחוד על רקע האתגרים הבאים:**

1. המרחק ממרכזי מטרופולין מרכזיים מגביל את הגישה למשרות הדורשות מיומנות, למשכורות גבוהות ולהון אנושי;
2. הכנסה מוגבלת ממיסים;
3. תחרות שמחלישה את האזור בכללו

הגליל המזרחי זקוק למבנה ניהולי שיסייע לתאם בצורה יעילה יותר את ההתפתחות הכלכלית של האזור ולשמור על נכסי הטבע באזור. מועצה של גופי הממשל בגליל המזרחי יכולה להיות אחראית להובלת מאמצי תכנון באזורים ספציפיים המשפיעים על כל היישובים באזור, ובכלל זה פיתוח כלכלי, גידול אוכלוסייה ותחבורה. התייחסות לנושאים אלה באזור תמנע מצב שבו יש תחרות בתוך האזור. מאמצי תכנון מתואמים יסייעו גם לבסס קול משותף לאזור, שיכול לתת לו כוח גדול יותר במאמציו מול השלטון המרכזי.

### 3.3.1 המועצה לצמיחה אזורית: פעילויות ואסטרטגיה

בשונה מן האשכול המבוסס על מודל ריכוזי,<sup>40</sup> מודל המועצה חייב להיות מודל משולב. גוף זה חייב לכלול את התעשייה ואת האקדמיה, ולעקוב אחר מודל הסליל המשולש. מושג זה נוגע למעבר מתפיסה שבה המדינה היא דומיננטית בפיתוח תעשייתי לתפיסה המקדמת יחסים משולבים בין

מנגנון דומה ניתן לראות ב"מועצת הנגב", ארגון אזרחי ללא מטרת רווח שפועל בכלים אזרחיים לשיפור איכות החיים ולפיתוח חברתי-כלכלי של כלל תושבי הנגב. מבנה המועצה הוא כדלקמן: (1) ועד מנהל: הגוף המחליט המורכב מראשי רשויות, מנציגי מגזר עסקי ומנציגי ציבור נבחרים; (2) חברי מועצת הנגב: כל תושב נגב אשר תומך ומשלם דמי חבר סמליים יכול להשתתף באסיפה הכללית להחליט על סדר היום של המועצה; (3) ועדות משנה: ועדות רב־מגזריות, המעצבות את סדר היום והמורכבות מצוותים מתנדבים בתחומי עניין שונים של המועצה; (4) צוות תפעולי שכיר: מכ"ל וכמה אנשי מקצוע שמומנים מדמי חברות ומתרומות. לפני החלטה בנוגע למבנה המנגנון, כדאי ללמוד מן הניסיון של מועצת הנגב ולבחון את היתרונות ואת החסרונות במבנה כיתומי.

<http://www.negevCouncil.org/wp-content/uploads/2015/04/%D7%9E%D7%95%D7%A2%D7%A6%D7-AA-%D7%94%D7%A0%D7%92%D7%91-%D7%9E%D7%A1%D7%9E%D7%9A-%D7%99%D7%A1%D7%95%D7%93.pdf> (גדלה ביום: 3.9.2019)

40 האשכולות עוסקים בדרך כלל באספקה משותפת של שירותים, בפיתוח והקמה של מסגרות ושל שירותים אזוריים, ביצירת כוח קניה מצרפי במכרזים ובכרש משותף וכן בתכנון ובהובלת מדיניות אזורית. האשכול האזורי בגליל המזרחי ימשיך לספק שירותים כמו ניהול פסולת ושירותים וטרינריים ליישובים באזור.

**פעילויות.** באופן כללי המועצה יכולה להקל על הזדמנויות לשיתוף ידע כגון כנסים וסדנאות בתחומים כמו מחקר חדש וטכנולוגיות חדשות. כמו כן היא יכולה לשווק בצורה יזומה את קריית שמונה והאזור לעסקים חיצוניים ולמשקיעים כדי להגביר את המודעות לנכסים שיש לאזור להציע. לעסקים שיחליטו לעבור או להתרחב לקריית שמונה המועצה יכולה לסייע בבחירת המיקום הנכון ולהדריך אותם בכל תהליכי הבנייה.

באופן ממוקד גוף זה צריך לעסוק בנושא של צמיחה כלכלית באמצעות הכנה של תוכנית פעילויות מסודרת בתחומים הבאים: מדיניות, תכנון, מחקר ומיתוג.

◀ **מדיניות:** קידום והכשרה בנושא הפודטק והאגרוטק; חשיבה מערכתית על כל שרשרת החינוך משלב בית הספר היסודי ועד ללימודים אקדמיים; יש חשיבות למעורבות של משרד החינוך ולגיבוש ראייה מתכללת.

◀ **תכנון:** חשיבה מערכתית על התחום, ובכלל זה חשיבה על הנושא הפיזי ועל החשיבות של ממשקים פיזיים בין הגופים השונים האמונים על הנושא, על פיתוח עתידי ועל צמיחה.

◀ **מחקר וחינוך:** עידוד המחקר והחינוך בתחום הפודטק והאגרוטק, והקצאה של קרן ייעודית לגופים אשר תורמים לממשקים בין־מגזריים או תוך־אזוריים בנושא; פיתוח וחיזוק מסגרות לבני נוער בתחום הטכנולוגיה והביוטכנולוגיה.

◀ **מיתוג:** כנסים ואירועים בתחום הפודטק והאגרוטק בזיקה למוסדות מחקר, לתעשייה ולמוקדי תיירות.

**משאבי צמיחה והקמה של קרן ייעודית.** נוסף להקמת המועצה ולדמי החבר יש לדאוג להקמתה של "קרן בתחום הפודטק והאגרוטק" בתמיכה משותפת של הגופים המעורבים במועצה ושל המדינה (במודל של matching). הממשלה תעניק קדם־מימון, אשר יהיה ההון הראשוני של הקרן. הקרן תסייע ותיתן מענקים אשר גובהם ייקבע על פי תרומתם לסדר היום של הקלאסטר כפי שתקבע המועצה. ניהול הקרן ותפקידיה ייקבעו בידי המועצה.

## ●●● המועצה לצמיחה אזורית | מבנה ופעילויות

### מבנה

נציגים מן המגזר הציבורי, התעשייתי והאקדמי. החברות במועצה תהיה רצונית. יישובים או ארגונים משתתפים יידרשו לתרום תרומות קטנות למימון הגוף.



### אתגרים

- גישה מבוזרת בפיתוח כלכלי.
- גידול אוכלוסייה צפוי, המאיים על שטחים פתוחים ועל קרקע חקלאית יקרה.
- היעדר כוח פוליטי ביחס לשלטון המרכזי.



### אסטרטגיה

- תיאום פעילויות פיתוח כלכלי וחינוכי בתחום הפודטק והאגרוטק.
- פיתוח תוכנית אזורית כוללת לצמיחה דמוגרפית וצמיחה כלכלית תעשייתית.
- הגדלה של הכוח האזורי בתחום הפודטק והאגרוטק על ידי דיבור בקול אחד.
- דרישה של השתתפות כספית קטנה מחברים.
- שיתוף פעולה עם האשכול האזורי של הגליל המזרחי. אבחנה בין תפקידי האשכול, למועצה.
- ניהול משאבי צמיחה והקמה של קרן יעודית בתחום הפודטק והאגרוטק.



### פעילויות

**מדיניות:** חינוך והכשרה בנושא הפודטק, האגרוטק והתעשייה בכללה.  
**תכנון:** חשיבה מערכתית, פיתוח עתידי וצמיחה.  
**מחקר:** עידוד המחקר בתחום הפודטק והאגרוטק  
**מיתוג:** כנסים ואירועים בתחום הפודטק והאגרוטק בזיקה למוסדות מחקר, תעשייה ומוקדי תיירות.

### 3.4 גיבוש תוכנית אסטרטגית מוסכמת אזורית

הסכמה על תוכנית אסטרטגית שתתמקד בנושא התעשייתי, התיירותי והחינוכי הוא שלב מפתח בצמיחה של האזור. תוכניות אלו אינן צריכות להיות מתוכננות בנפרד (כפי שנעשה כיום), אלא במשולב. נושאים אלו מזינים זה את זה. כיום יש זיקה גבוהה בין חינוך, תעשייה ותיירות. תוכנית זו תסייע לעצור את התחרות המחלישה שבין העיר והסביבה הכפרית, ותתרום לזהות אזורית ולפיתוח האזור כיחידה כלכלית מתמחה.

במקביל לגוף המתאם, שחשוב כי יצמח מלמטה בתמיכת המדינה, מומלץ להקים גוף בין-משרדי של משרדי החינוך, הכלכלה והתעשייה, התיירות, הפנים ושל מנהל התכנון כדי לקדם את סדר היום האזורי. חשוב שגוף זה יבחן את העשייה על רקע המתווה המוצע. התמיכה המערכתית של כל הגורמים בסדר היום המוצע יבטיח את יישומו. הסכמה אזורית, תרחיש צמיחה, הגדרת גבולות ומבנה היחידה האזורית הם המסד שיאפשר את הצמיחה העתידית של הגליל המזרחי.









סרגלי כלים בפיתוח חשיבה  
אזורית ועירונית

4



## 4

## ■ סרגלי כלים בפיתוח חשיבה אזורית ועירונית

## ■ מעורבות אזורית

בבחינה של מקרי מבחן של אזורי התמחות וחדשנות תעשייתית ניכרת השתתפות אזורית – מעורבות גבוהה של השחקנים – כדי להבטיח "דחיפה" מתואמת יותר בניסיון לבנות אזור מתמחה מצליח. בגליל המזרחי ובקריית שמונה יש לשקול לעבוד עם שותפים אזוריים, קרי עם תעשיות קיימות באזור. תיאום אזורי עשוי להקל על כל שינוי במיקום עבור תעשיות אלו ולהפיץ את היתרונות בין הגורמים השונים המעורבים במהלך.

## ■ גיוון

אף שאזורי התמחות וחדשנות תעשייתית מעוגנים בדרך כלל סביב תחום נושא ספציפי, הצלחתם קשורה בין השאר גם להכללתן של תעשיות נוספות. לרוב ההתחלה מאנעת מכמה חברות עוגן, ומתרחבת לתחומים נוספים. גם במקרה של הגליל המזרחי וקריית שמונה מהלך מושכל יהיה לעודד ולתמוך בגיוון תעשייתי שהוא מעבר לתחום הטכנולוגי של ענף המזון. בסיס תעשייתי מגוון יבטיח שגשוג לטווח הארוך, לעומת הפגיעות והסכנות הטמונות בהסתמכות בלעדית על ענף כלשהו.

## ■ פיתוח ותחזוקה של תשתיות

אחד היתרונות של אזורי התמחות הוא תשתית משותפת ומתוחזקת היטב. על מנת להקל על עסקים בתחום מסוים, בעלי נכסים בתוך אזור מתמחה בוחרים לתחזק ולהרחיב תשתיות המיטיבות עם כל העסקים שבאזור. פעולות אלו כוללות לרוב תשתיות תחבורה, אך הן עשויות לכלול גם תשתיות ספציפיות לעסק זה או אחר, כמו תשתיות מים, חשמל ואנרגיה. צעד נבון לקריית שמונה יהיה לשקול שיפור

בהמשך לשאלות המפתח ועל בסיס הניתוח של המצב הקיים זוהו כמה נושאים מרכזיים ברמה האזורית והעירונית, שצפויה להיות להם השפעה מכרעת על הפיתוח העתידי: **פיתוח תעשייתי (בדגש על פודטק ועל אגרוטק), פיתוח תיירותי, היחסים שבין המגורים לתעשייה ונושא התחבורה.** בהמשך להצגה של נושאים אלו ושל מקרי מבחן בלימוד המקדים פרק זה מזקק סרגלי כלים בנושאים אלו, אשר יהיו מסד בפיתוח התוכנית האסטרטגית עבור קריית שמונה. חשוב לציין, כי אף שסרגלי כלים אלו גובשו עבור קריית שמונה יש בהם מסקנות רלוונטיות לפיתוח הקלאסטר האזורי.

## 4.1 התמחות תעשייתית וחדשנות

בפיתוח אזור התמחות תעשייתית וחדשנות עולות השאלות הבאות: מהו תפקיד התכנון בפיתוח ההתמחות התעשייתית האזורית? האם לסמיכות פיזית יש חשיבות בפיתוח של אזור מתמחה? כיצד משולב נושא התעשייה עם התפתחויות מרכזיות אחרות באזור, כמו תחבורה ומגורים? על בסיס מקרי מבחן מן העולם גובשו קווים מנחים לפיתוח הקלאסטר של החדשנות בתחום הפודטק והאגרוטק בגליל המזרחי ובקריית שמונה.

ככלל, אזורי התמחות וחדשנות תעשייתית מנסים לנצל יתרונות פוטנציאליים של אגרגציה באמצעות חיזוק של קשרים בין יחידים לחברות ובהקלת הגישה לסחורות ולשירותים מרכזיים באמצעות קרבה פיזית. חשוב לציין, כי אזורי התמחות וחדשנות תעשייתית נשענים על מגוון גדול של תעשיות וממוקמים באופן בולט בסמיכות לאזורים עירוניים או בתוכם. לאזורי חדשנות תעשייתית כמה מאפיינים בולטים:

### פיתוח קשרי תחבורה אסטרטגיים וחדשניים

בין אתרים שונים באופן שיקל על אינטראקציות פוטנציאליות. ניסויים ברכב אוטונומי, למשל, עשויים לשמש דרך חדשנית לשיפור הקישוריות תוך יצירת תועלת נוספת של תשומת לב בינלאומית ושל תיירות מוגברת.

**משיכה של מגוון חברות** (הן בוותק והן בתחום המיקוד) לאזור. טווח שכזה מציע רוחב ועומק כאחד כדי להבטיח שתחום ההתמחות יוכל להתפתח לאורך זמן. משיכה של כמה חברות גדולות יכולה בינתיים להציע עוגן, שיעזור להניב התרחבות אפקטיבית של האזור המתמחה.

**פיתוח של מערכת מימון עצמאית.** מערכת מימון דוגמת דמי חבר לחברות המשתתפות במרכז החדשנות (היינו מימון שאינו תלוי אך ורק בתמריצי מס) מציעה אסטרטגיה ארוכת טווח לקיומו של האזור המתמחה.

**בחינה של סינרגיה בין תיירות ותעשייה.** כך למשל, קביעת תהליך שבו ניתן להציע לתיירים מוצרי מזון חדשים באמצעות חנויות או מסעדות יכולה לאפשר בחינה של תגובה צרכנית למוצרי מזון חדשניים ולשמש דרך נוספת למשוך מבקרים ותיירים לאזור.

### התמחות תעשייתית וחדשנות – למידה מערים אחרות

בבחינה של מקרי מבחן מן העולם של אזורי חדשנות ושל קלאסטרים של פודטק ושל אגרוטק ניכרת החזרתיות במנגנוני הניהול, התכנון והמדיניות.<sup>42</sup>

42 מתוך חוברת ניתוח של מקרי מבחן עולמיים הרלוונטיים לקריית שמונה. להרחבה, Nina Mascarenhas, "Recommendations for Foodtech Clusters," *Global Case Studies, Places of Production: Kiryat Shmona* (2019): 25-26, <http://lcutd.tau.ac.il/wp-content/uploads/2019/07/Global-Case-Studies-Kiryat-Shmona.pdf>; Tianyu Su, "Recommendations for Innovation Clustering," *Global Case Studies, Places of Production: Kiryat Shmona* (2019): 127-128, <http://lcutd.tau.ac.il/wp-content/uploads/2019/07/Global-Case-Studies-Kiryat-Shmona.pdf>

של תשתיות ושל גישה בתוך האזור, ולהקים שותפות עם עסקים מקומיים על מנת להבין טוב יותר את צורכיהם ולהבטיח את מעורבותם בפיתוח ובתחזוקה של תשתיות בעתיד.

### ■ בעלות ומימון

לעסקים באזור ההתמחות והחדשנות יש תמיד אינטרס בהצלחה של האזור. לפיכך טבעי שעסקים אלו יתמכו באזור המתמחה. כך מובטח לאותם עסקים ותעשיות קול בקביעת הכיוון של האזור המתמחה, אך גם מובטח קיומו הפיסקלי של האזור המתמחה, הבטחה שהיא קלושה יותר אם היא נסמכת רק על כספי ציבור. במקרי המבחן שמוצגים להלן העסקים תורמים לקיום הכלכלי של האזור המתמחה נוסף על תמיכה ממשלתית, ואת האזור מנהל מלכ"ר העוזר לכוון את הכספים ולהשקיעם. על קריית שמונה לשקול לאמץ מבנה דומה.

### 4.1.1 קווים מנחים לפיתוח חדשנות תעשייתית בתחום הפודטק והאגרוטק בתת־אזור הצפוני

נוסף למאפיינים אלו של אזורי התמחות תעשייתית, בהתמחות בתחום הפודטק והאגרוטק עולים כמה מאפיינים בולטים נוספים. על מנת לבנות את הקלאסטר באזור הצפוני בצורה אפקטיבית חשוב לבנות אותו על בסיס המסדים הבאים:

1. **סמיכות פיזית וגיאוגרפית בין חברות ואתרים רלוונטיים.** נושא הסמיכות הוא אמצעי חשוב בפיתוח מרכזי חדשנות בתחום זה ברחבי העולם. הקרבה הפיזית מספקת שני יתרונות שהם קריטיים לחדשנות: שיתוף שירותים ורשתות עבודה פנים אל פנים. מכללת תל־חי, מתחם המיקרו־תעשייה, המטבח הקולינרי, בית אשר ומכון המזון הם עוגנים חשובים ביצירה של מרכז חדשנות. הסמיכות חשובה במיוחד בעיר בצפיפות נמוכה כמו קריית שמונה, שבה אין אוכלוסייה גדולה שתוכל למשוך שירותים עתירי־אינטנסיביות. הסמיכות בין הגופים השונים מאפשרת לעסקים השונים גישה ומשיכה של שירותים ופיתוח של שירותים משותפים.

2. **הקמת גוף מתאם.** הקמת ארגון מתאם חשובה לניהול אפקטיבי ארוך טווח. גוף זה יכול לארגן את התוכניות ואת הדמנויות הרשת כדי לנצל את פוטנציאל האגרגציה ניצול אפקטיבי.

## ●●● טבלה 4.1 | מקרי מבחן של אזורי התמחות וחדשנות

| אזור החדשנות קורטקס, סנט לואיס<br>(Cortex Innovation District, St. Louis, Missouri)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | עיר המדע קיסטה, סטוקהולם<br>(Kista Science City, Stockholm, Sweden)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | אזור האופנה, לוס אנג'לס<br>(Fashion District, Los Angeles, CA)                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>לאחר עשרות שנים של שקיעה כלכלית, החליטה קהילת העסקים בסנט לואיס, בתמיכת המדינה, הממשלות האזוריות והמוסדות האקדמיים, לקדם שינוי בכלכלה המקומית. הרעיון היה להתמודד עם בריחת המוחות של בוגרי המוסדות האקדמיים המקומיים. האסטרטגיה הייתה חידוש של 200 דונמים בעיר התחתית ובסמיכות לקמפוס של אוניברסיטת וושינגטון. ההצלחה בפיתוח אזור החדשנות מושתתת על: (1) תוכנית ארוכת טווח; (2) יצירה של מתחם מובהק; (3) שיתוף הקהילה והשוק החופשי; (4) יצירת אקוסיסטם תעשייתי.</p> | <p>העיר קיסטה, הנשענת על מיקומה של חברת אריקסון באזור, התפתחה לאחד מאזורי הטכנולוגיה החשובים בעולם. השילוב שבין תשתיות ממשלתיות לבין מודל הסליל המשולש, הכולל מעורבות של האקדמיה, האיץ את הצלחת האזור. כיום קיסטה היא אזור ההתמחות הגדול בתחום התקשוב בצפון אירופה, ובו כ-1,400 חברות וכ-300 חברות תקשוב כמו אריקסון, י.ב.מ., מיקרוסופט, סמסונג, אורקל ואינטל. אף על פי כן העיר חסרה חיוניות עירונית התואמת את המוניטין הטכנולוגי שלה.</p> | <p>אזור החדשנות באופנה במרכז לוס אנג'לס נהנה ממורשת עשירה. אולם האזור הוזנח בשנות התשעים וסבל מבעיות של שיווק לאייעיל, של חוסר פיתוח ומבעיית ביטחון. ביוזמה משותפת של הרשות המקומית ושל כמה ארגונים ויזמים האזור שופץ, והתפתח כאקוסיסטם המבוסס על מגוון תרבותי, חברתי וכלכלי. כיום הוא ידוע כאזור החדשנות המצליח ביותר בתחום האופנה בחוף המערבי.</p> |
| <p>קנה מידה</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>צפיפות מעורבת</li> <li>קלאסטר</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>קנה מידה</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>צפיפות מעורבת</li> <li>קלאסטר</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>קנה מידה</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>צפיפות נמוכה</li> <li>קלאסטר</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>ניהול</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקומי, ללא מטרות רווח</li> <li>המגזר הציבורי</li> <li>אוניברסיטה</li> <li>מגזר פרטי</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>ניהול</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקומי, ללא מטרות רווח</li> <li>המגזר הציבורי</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>ניהול</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקומי, ללא מטרות רווח</li> <li>המגזר הציבורי</li> <li>יוזמה מחקרית ואקדמית</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| <p>מימון</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בעלי נכסים</li> <li>משאבי מדינה</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>מימון</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>משאבי מדינה</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>מימון</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בעלי נכסים</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>אסטרטגיות פיזיות</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>בניינים עם שימושים מעורבים</li> <li>פרוגרמה ועוגנים מגוונים</li> <li>מינוף נכסים מקומי</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>אסטרטגיות פיזיות</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>פיתוח ותחזוקה של תשתיות</li> <li>בניינים עם שימושים מעורבים</li> <li>פרוגרמה ועוגנים מגוונים</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>אסטרטגיות פיזיות</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>פיתוח ותחזוקה של תשתיות</li> <li>בניינים עם שימושים מעורבים</li> <li>פרוגרמה ועוגנים מגוונים</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| <p>אסטרטגיות בתחום המדיניות</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>תמריצים מעוגנים בתמריצים אזוריים</li> <li>גיבוש מדיניות צמיחה</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>אסטרטגיות בתחום המדיניות</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>תמריצים מעוגנים בתמריצים אזוריים</li> <li>קמפיין במיתוג העיר</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>אסטרטגיות בתחום המדיניות</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מדיניות פיתוח אזורית</li> <li>יוזמה לאיזור מחדש</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |

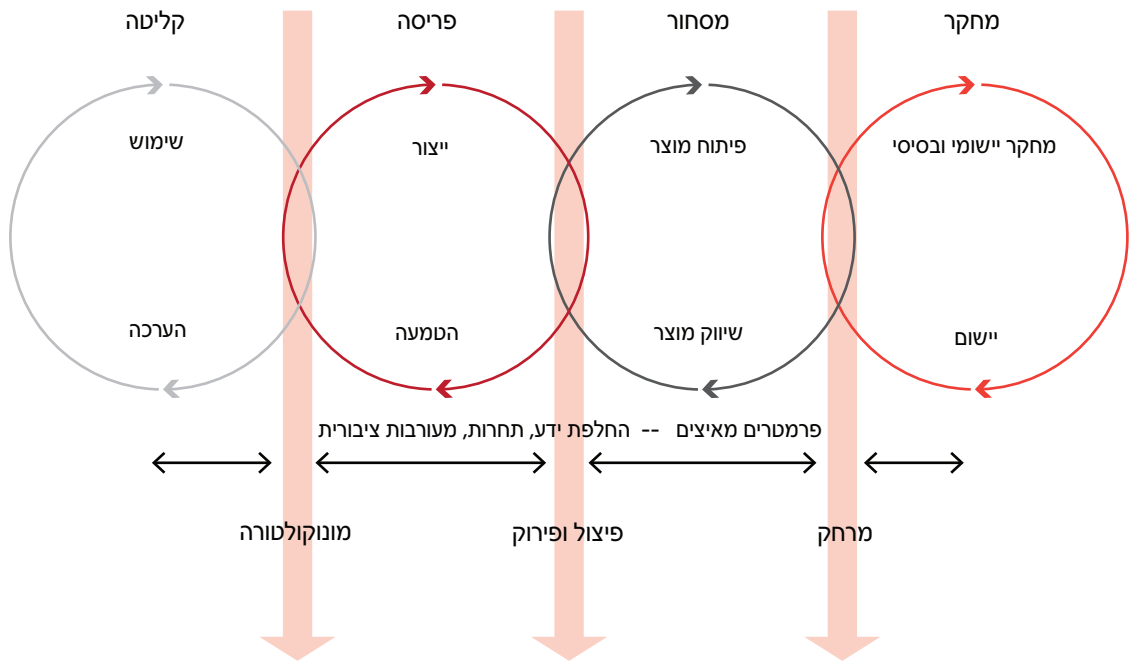


## ●●● טבלה 4.2 | מקרי מבחן של אזורי התמחות בתחום הפודטק

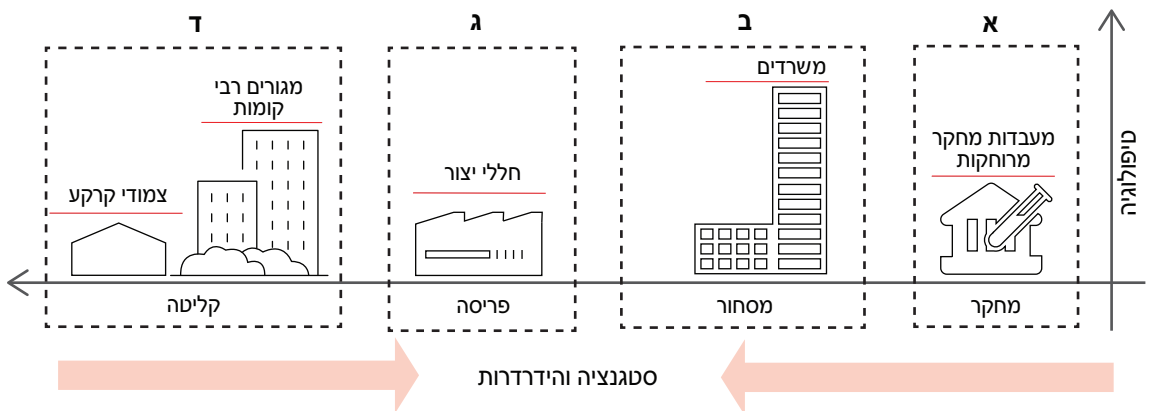
| אוניברסיטת דיוויס, ארה"ב<br>(UC Davis, USA)                                                                                                                                                                                                                    | פארק האגרומזון, דנמרק<br>(Agro Food Park<br>Denmark)                                                                                                                                                                                                  | עמק המזון, ואחנינגן, הולנד<br>(Food Valley, Wageningen,<br>Netherlands)                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>אוניברסיטת קליפורניה, דיוויס (UC Davis) היא האוניברסיטה הממוקמת במקום השני בעולם בתחום החקלאות והייעור. מטרת האוניברסיטה לעסוק בהוראה, במחקר ובשירות לטובת הכלל. האוניברסיטה משתפת פעולה עם התעשייה, והיא דוגמה לתפקיד של אוניברסיטאות בכלכלה העכשווית.</p> | <p>פארק אגרו מזון משמש במובנים רבים כמודל לאשכול חדשנות בתחום הפודטק. הפארק התפתח באופן אורגני בשנות השמונים של המאה הקודמת, וצמח משמעותית בשנים האחרונות על בסיס מאמצים להציע הטבות הנובעות מן האגרגציה, כמו למשל אירועים, אינטראקציות ושירותים.</p> | <p>עמק המזון של הולנד הוא קלאסטר עתיר ידע, המשתרע על פני רדיוס של 10 קילומטרים. באזור שוכנים כמה מכוני מדע, עסקים ומחקר המתמקדים בפודטק. העוגן של העמק הוא אוניברסיטת ואחנינגן. עמק המזון נתפס כמערכת של חדשנות אזורית המבוססת על צומת של שחקני תעשייה, אוניברסיטה וממשל על פי מודל הסליל המשולש.</p> |
| <p><b>קנה מידה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• אוניברסיטה</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• אזורי</li> </ul>                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• אזורי</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>ניהול</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• שותפות ציבורית-פרטית</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• פרטי</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• שותפות ציבורית-פרטית</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>מימון</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מימון ממשלתי</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• שכר דירה שנגבה מחברים</li> <li>• מכירת קרקעות לחברות גדולות</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• מימון ממשלתי</li> <li>• תשלום שנתי של חברות מעורבות</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>פרוגרמה / פעילויות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• אוניברסיטת UC Davis</li> <li>• משרתת 40 מרכזים ומוסדות</li> <li>• אינטראקציה פנים מול פנים והחלפה של ידע</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• שותפות עם אוניברסיטת Aarhus</li> <li>• אינטראקציה פנים מול פנים והחלפה של ידע</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• מעוגן סביב אוניברסיטת Wageningen</li> <li>• אינטראקציה פנים מול פנים והחלפה של ידע</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| <p><b>אסטרטגיות פיזיות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• יתרונות אגרגציה:</li> <li>• קרבה לקרקע חקלאית</li> <li>• קלאסטר ליניארי</li> <li>• צירי תנועה לרוכבי אופניים המשרתים את הסטודנטים</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• יתרונות אגרגציה:</li> <li>• קרבה לחברות ולקרקע חקלאית</li> <li>• קלאסטר מרכזי</li> <li>• מרכז מבקרים ומרכז עסקי, הכולל שירותים הממוקמים בסמיכות לתחנת הרכבת</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• יתרונות אגרגציה:</li> <li>• קרבה לחברות ולקרקע חקלאית</li> <li>• קלאסטר ליניארי</li> <li>• מרכז מבקרים ומרכז עסקי, הכולל שירותים הממוקמים בסמיכות לתחנת הרכבת</li> </ul>                                                                                     |
| <p><b>אסטרטגיות בתחום המדיניות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מתן שירותים: העברת טכנולוגיה</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• מתן שירותים: חקיקה, קניין רוחני, חשבונאות</li> <li>• גיוון בהיקף החברות</li> <li>• פריווילגיות לחברים</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• מתן שירותים: רגולציה, קניין רוחני,</li> <li>• גיוון בהיקף החברות</li> <li>• פריווילגיות לחברים</li> <li>• מעבדות חיות</li> <li>• מגוון כלכלי</li> </ul>                                                                                                      |

## ●●● התמחות תעשייתית וחדשנות | קווים מנחים לפיתוח מרחבי

### מודל סגרגטיבי

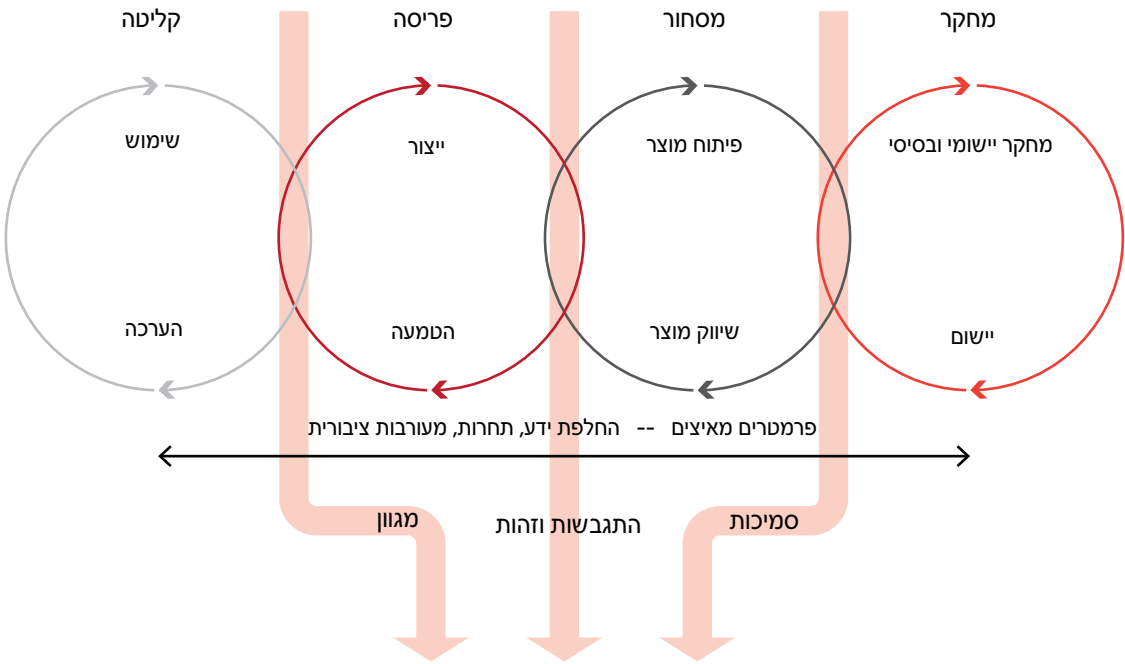


### סביבה המעודדת סטגנציה – הפרדה ואיזור

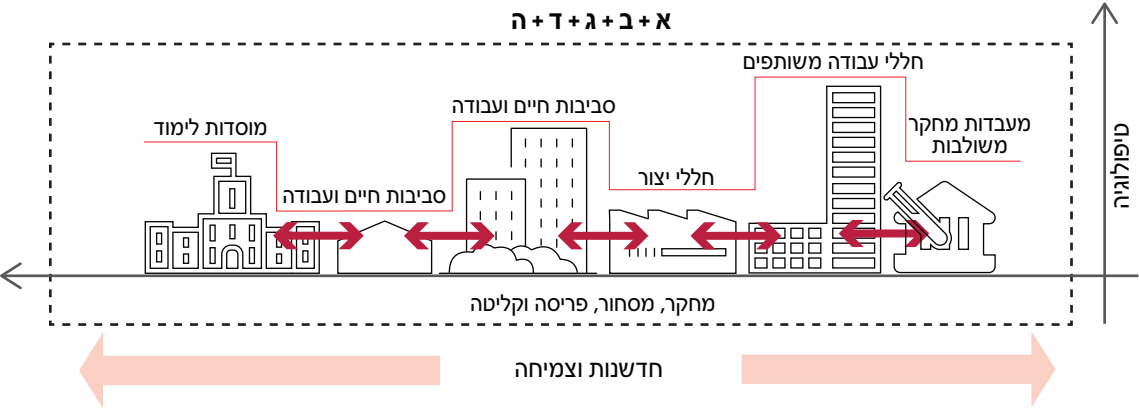


**מהפרדה לאינטגרציה של תהליכי הייצור.** האיור ממחיש את סדר היום התעשייתי העכשווי ואת המעבר מתפיסה שהפרידה בין מחקר, פיתוח, ייצור וצריכה למודל משולב, הממקם את כל הגופים העוסקים בנושא במקום אחד.

**מודל אינטגרטיבי**



**סביבה המעודדת חדשנות – ממשקים ושילוב**

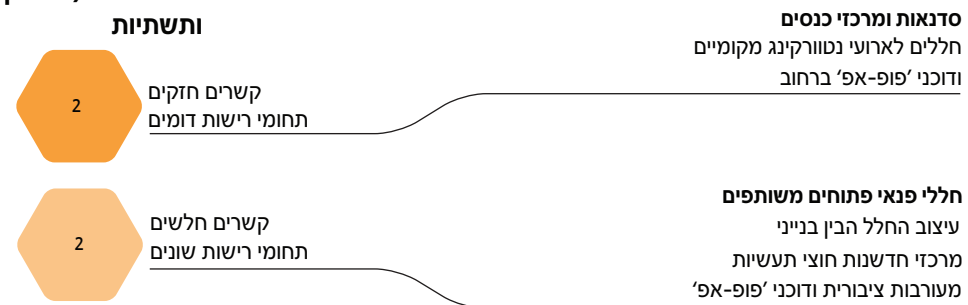


## ●●● התמחות תעשייתית וחדשנות | קווים מנחים לפיתוח נכסי חדשנות

### מנועי צמיחה



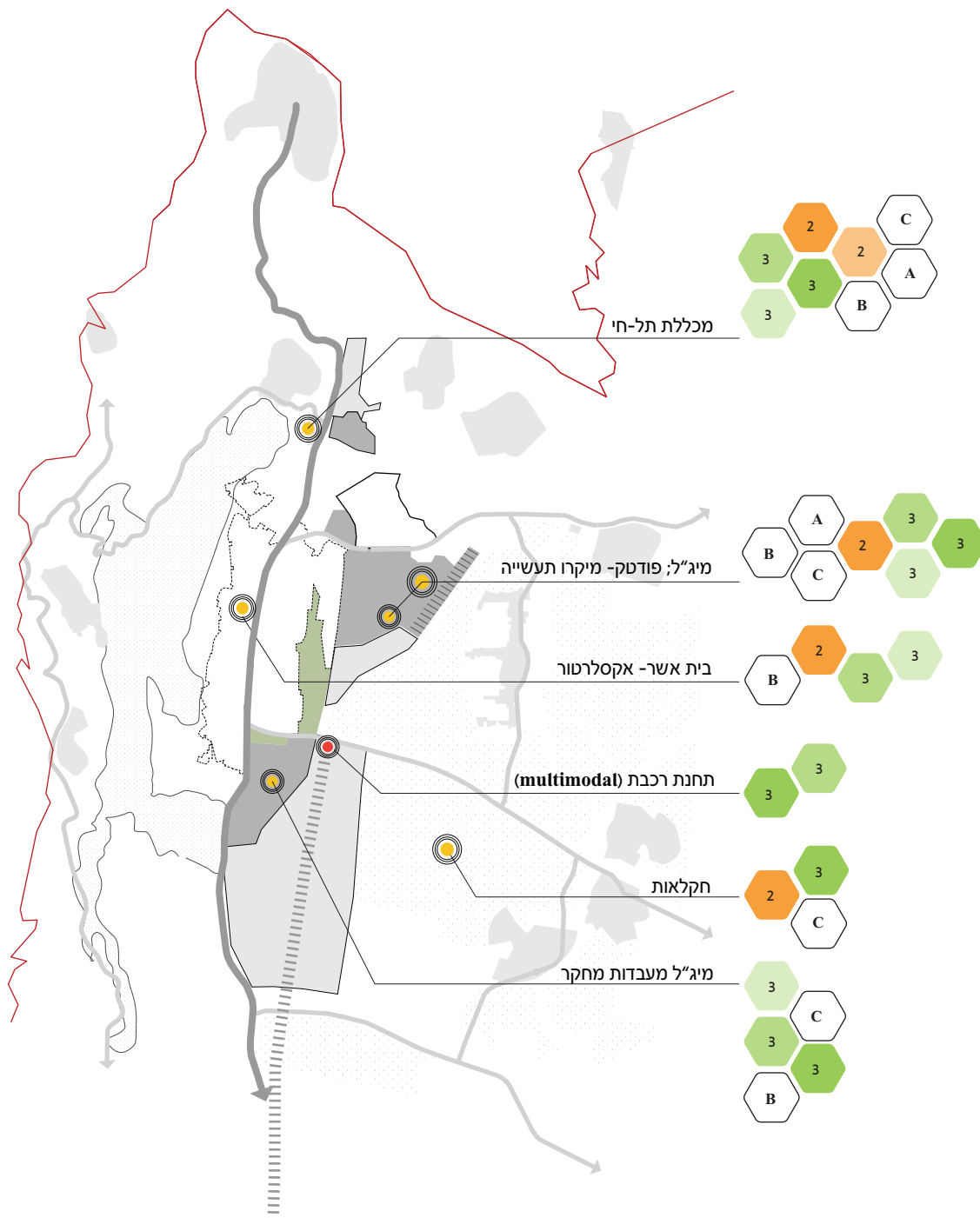
### נכסי רישות (נטוורקינג) ותשתיות



### תשתיות פיזיות ושירותים



**ריכוז וצמיחה של עוגני חדשנות.** האזור מציג מיפוי של העוגנים בתחום הפודטק והאגרוטק בקריית שמונה ואינדקס של שימושים נוספים שיש לפתח בסמיכות לעוגנים אלו על מנת לעודד צמיחה וקיימות של העוגנים.

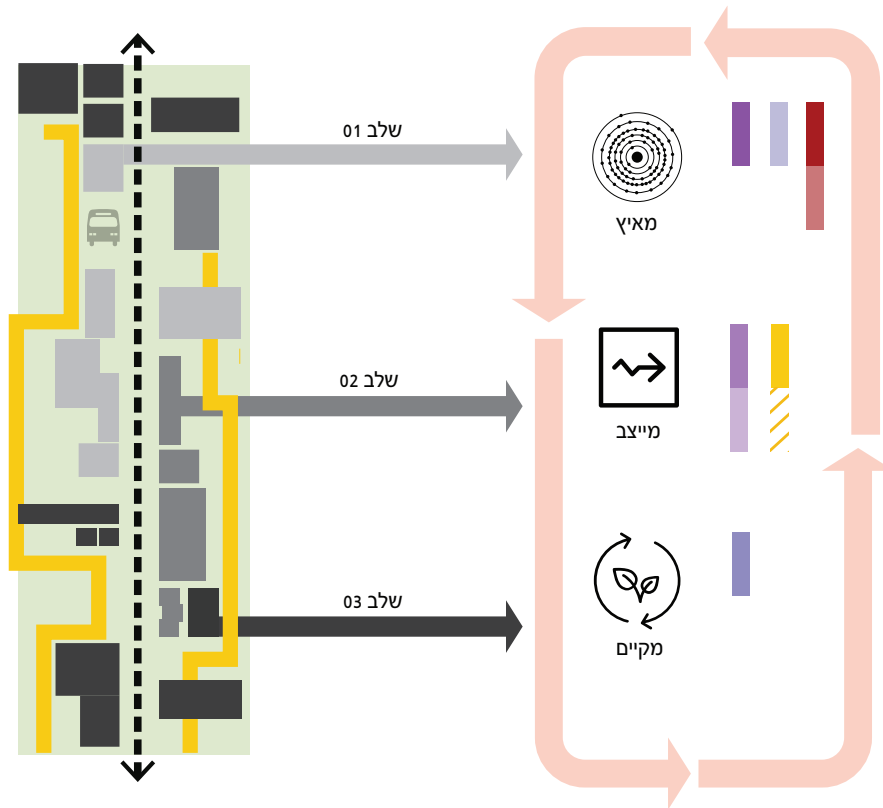




## ●●● התמחות תעשייתית וחדשנות | טיפולוגיות צמיחה

**מודלי צמיחה של האזור המתמחה.** שני מודלים, מודל ליניארי ומודל קמפוס, ממחישים את הזיקה שבין עוגני החדשנות לשימושים נוספים ואת הצמיחה והבנייה ההדרגתית של האזור המתמחה.

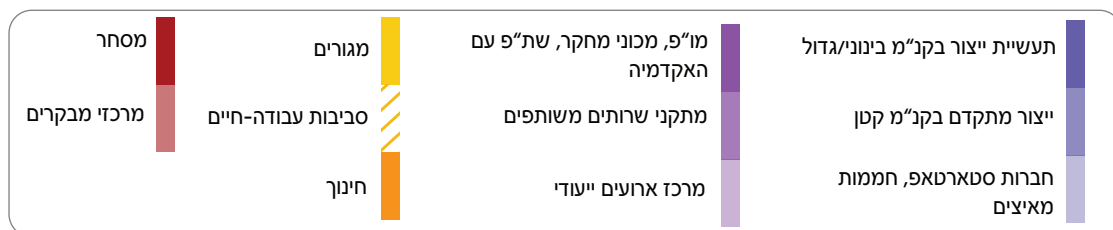
### טיפולוגיה של מסדרון חדשנות



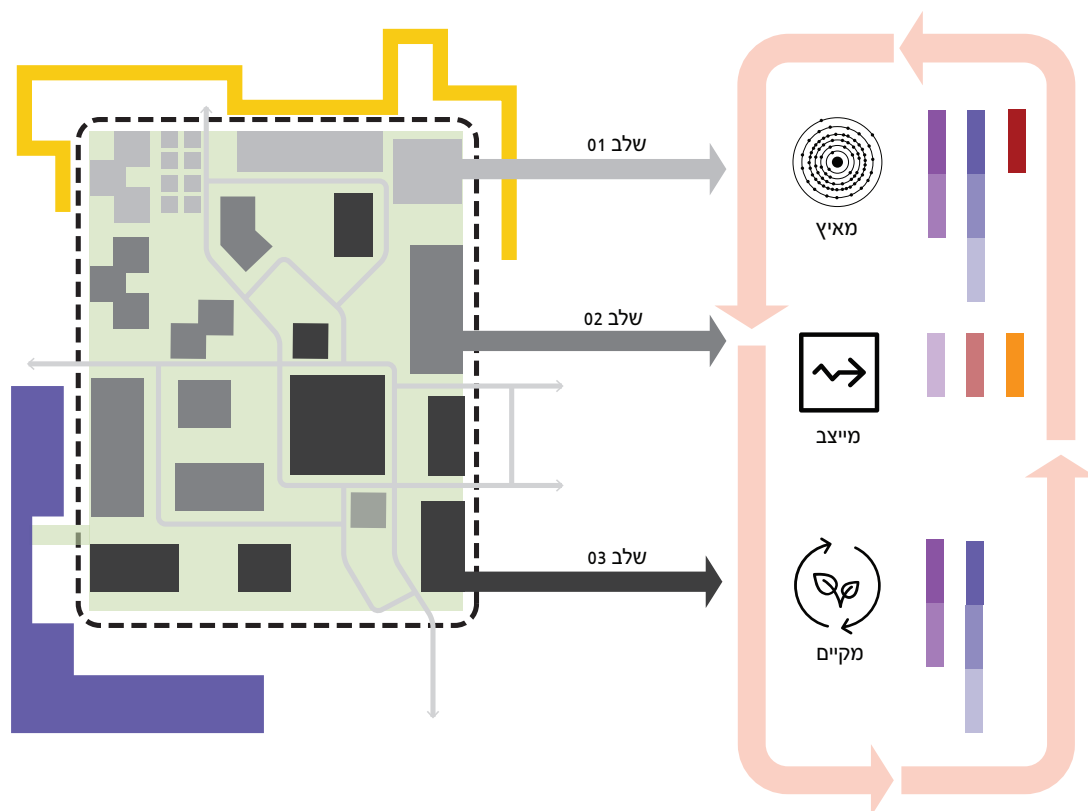
בפיתוח מסדרון חדשנות ועל מנת לתמוך בצמיחתו חשוב להבחין בין שלושה שלבים עיקריים. השלב הראשון, המאיץ, כולל עידוד פרוגרמה של מכוני מחקר ופיתוח, שיתופי פעולה עם האקדמיה ועם חברות סטארט אפ, כמו גם פיתוח של פונקציות מסחריות ומרכזי מבקרים אשר יחשפו את הייצור, את המחקר ואת הפיתוח לקהל בעיר ובאזור. השלב השני, המייצב, כולל תמיכה ועידוד של פיתוח מתקני שירותים משותפים לחברות במסדרון החדשנות ומרכז אירועים ייעודי; כמו כן מטרתו היא לקדם ולטפח את סביבות המגורים הגובלות, תוך פיתוח טיפולוגיות מגורים חדשניות וסביבות עבודה-חיים. השלב השלישי, המקיים, מטרתו לעודד חברות ייצור בקנה מידה קטן להתמקם בתוך מסדרון החדשנות.

מסדרון חדשנות יתפתח לרוב בנקודות שונות בתוך רקמה בנויה קיימת. כדאי לקשור את הנקודות השונות לאורך המסדרון באמצעות פרויקט נופי מקשר והנחיות עיצוב. יש חשיבות רבה לפיתוח מערכת הסעה רב-אופנית - אוטובוס, שאטל, אופניים, קורקינטים ורכב אוטונומי - כדי לחזק את יתרונות הקרבה והזיקה שבין עוגני החדשנות לבין השימושים הנלווים של האזור המתמחה.

## פרוגרמה של שימושים



## טיפולוגיה של קמפוס חדשנות



בפיתוח קמפוס חדשנות ועל מנת לתמוך בצמיחתו חשוב להבחין בין שלושה שלבים עיקריים. השלב הראשון, המאיץ, כולל עידוד פרוגרמה שתכלול מחקר ופיתוח, שיתופי פעולה עם האקדמיה ומתקני שירותים משותפים, כמו גם תעשיות ייצור בקנה מידה מגוון - מסטארט אפים ועד תעשיות ייצור גדולות. השלב השני, המייצב, כולל פיתוח של מוסדות חינוך בזיקה לפעילות התעשייתית בקמפוס, מרכזי מבקרים ומרכז כנסים ייעודי. השלב השלישי, המקיים, כולל עידוד של המשך הצמיחה והפיתוח של תעשיות הייצור ושל המחקר והפיתוח.

בטיפולוגיית הקמפוס יש חשיבות ליצירת מתחם השומר על קרבה פיזית בין מרכיבי אזור החדשנות, המאפשר והמקל על אינטראקציות פנים אל פנים ועל העברת ידע. חשוב לפתח קישוריות של קמפוס החדשנות לאזורי המגורים ולאזורי תעשייה מסורתית אשר גובלים בו.

## 4.2 פיתוח נרטיב ותיירות בקנה מידה אזורי

ישנם עוגנים רבים לפיתוח התיירות באזור. לכל נקודה של עניין או תת-שטח יש נרטיב מקומי. סך הנרטיבים המקומיים אינם מתגבשים כדי סיפור מובהק של האזור. בעשור האחרון יש מעבר מתיירות מורשת לתיירות של תעשייה ואיכות חיים (well-being). כל אלו עשויים להיות נקודות מוצא חשובות בחשיבה על נרטיב אזורי. בפיתוח של התיירות באזור עולות שאלות אלו: **האם יש נרטיב בקנה מידה אזורי שיכול לשמש מסגרת כוללת? מה יהיה הסיפור הזה? האם הוא יכול לכלול את הנושא התעשייתי?**

באופן כללי פיתוח התיירות באזור צריך להיות בדגש על תחום האגריתורזם (Agritourism): בישראל, כמו במדינות המפותחות בעולם המערבי, הביאה הירידה בחקלאות בנתח התעסוקה והכלכלה הלאומית לשינוי בגישה למרחב הכפרי. אחת התעסוקות הלא-חקלאיות שביכולתה לשמור ולשמר את החקלאות ואת המרחב הכפרי היא התיירות. כניסתן של פעילויות לא-חקלאיות למשק החקלאי היא תוצר של חיפוש אחר מקורות פרנסה משלימים לענף החקלאות, שמתקשה לספק פרנסה בלעדית. העיסוק בתיירות מאפשר את המשך הפעילות החקלאית, בהיותו עונתי וממוקד בקהל יעד שמעוניין בסימביוזה שבין הכפר, החקלאות והסביבה. מדובר בענף המבוסס בעיקר על הפעילות החקלאית עצמה, כגון סיורי קטין, סיורי שדות, חוויות במשק החקלאי, בעלי חיים, ממכר תוצרת חקלאית המיוצרת במשק עצמו, סיורים במחלבות וביקבים וכדומה.<sup>43</sup>

תחום זה קשור לשינויים הדמוגרפיים במרחב הכפרי ולמגמת ההגירה מן היישוב הכפרי לאזורים עירוניים. משמעותה של מגמה זו היא דעיכה סביבתית, אובדן משאבי טבע ומגוון ביולוגי, אובדן מורשת וידע כפרי, רמה לא-עקבית של איכות והיעדר חוויית אירוח, היעדר מימון לצמיחה כלכלית וקושי בניהול ההשפעות הסביבתיות של התיירות. בעקבות מגמות אלו גובשו כמה אסטרטגיות בולטות באזורים שאימצו את מגמות האגריתורזם:

◀ **מגוון ואסדרה.** הכוונה היא לפעולות הבאות: יצירה של מגוון בתחום התיירות, קידום תיירות נופית, יצירת מנגנון של מענקים לגופים פרטיים התורמים לשימור סביבתי, עדיפות לחקלאות או סיווגה כפעילות עסקית ראשית, סיווג החקלאות והנגשתה במטרה ליצור אקוסיסטם וחיזוק של היחסים שבין שחקנים שונים בתוך המערכת, הטמעה של מנגנון מס על תיירים בגין השקעה מחדש בפעילויות תיירותיות וחיזוק הקשרים שבין העיר, הכפר והפעילות החקלאית. כמו כן מדובר באסדרה של נושא התיירות באמצעות תיאום אזורי ולאומי של רישום, של קידום ושל ניתוח נתונים.

◀ **תכנון המקדם את הממד הסביבתי.** יש צורך באימוץ עקרונות פיתוח בר-קיימה ובהשמה חוזרת של בניינים קיימים למטרות אירוח.

◀ **מדיניות והכשרות למקומיים.** דרושות תוכניות הכשרה וחינוך מקצועי המתאימות לתמוך בתיירות של אגריתורזם, וכן יש צורך בגיבוש תוכניות לשילוב נשים בכוח העבודה.

### 4.2.1 קווים מנחים לפיתוח תיירות אזורית

לגליל המזרחי יש את כל המרכיבים על מנת לפתח ולנצל הן את ההיסטוריה והן את היופי הטבעי של המקום ולטפח מרכז תיירות אזורי. ניתן לגבש אסטרטגיות מוצלחות לתיאום אתרים נפרדים למכלול מלוכד יותר על מנת למשוך בצורה יעילה יותר את התיירים לאזור באמצעות בנייה של שלושה מסדים:

1. **גיבוש נרטיב ברור המבוסס על השילוב של טבע, אורח חיים ואגרוטק-פודטק.** במימוש סדר יום זה יש לגבש תוכנית תיירותית לקלאסטר כולו בדגש על אגריתורזם, על פודטק-אגרוטק ועל אורח החיים המקומי. חשוב שהתוכנית תכלול את הדגשים הבאים:

- התייחסות לתעשייה כחלק מהמערכת הגדולה של התיירות באזור בדגש על אגריתורזם.

- פיתוח טיפולוגיות תיירות מגוונות התומכות בנרטיב האזורי.

- זיהוי של משאבי הטבע ושל אטרקציות אזוריות כמו שביל הגולן ושביל ישראל ושילובם בתוכנית התיירות.

<sup>43</sup> משרד החקלאות ופיתוח הכפר הוא זה שמרכז את נושא התיירות הכפרית והחקלאית בארץ, וחשוב לגייסו לטובת פיתוח התיירות החקלאית באזור. ראו באתר משרד החקלאות בכתובת [https://www.moag.gov.il/yhidotmisrad/reshut\\_techun/techun\\_kafri/turs\\_hafri/maagar\\_atr/Pages/default.aspx](https://www.moag.gov.il/yhidotmisrad/reshut_techun/techun_kafri/turs_hafri/maagar_atr/Pages/default.aspx) (נדלה ביום: 3.9.2019).

לספק שירותי תמיכה בפיתוח באמצעות קידום גוף ייעודי המסייע לחברות קיימות ולעסקים מתעוררים.

### תיירות אזורית ולמידה מערים אחרות

בבחינה של מקרי מבחן של אגריטורזם מן העולם ניכרת החזרתיות במנגנוני הניהול, התכנון והמדיניות.<sup>45</sup>

• פעילויות תיירותיות (פסטיבלים, אירוע אזורי) לתמיכה בצמיחה תיירותית סביב תחום הפודטק והאגרוטק, המחברות בין חדשנות המזון, הייצור החקלאי ואורח החיים המאפיין את האזור.

2. **מעבר מתפיסה מבוזרת ואוטרכית של התיירות לגישה אינטגרטיבית, ובכלל זה גיבוש מדיניות תואמת ועקרונות תכנון.** התחומים הכלולים בכך הם אלה:

• **הכנה של תוכנית מתכללת אחת לניהול משאבי הטבע ולהגנה עליהם:** ייעוד נכסים טבעיים ואדריכליים לשימור, להגנה ולקידום כתכונות מוערכות של העיר והאזור וכאמצעי לשמירה על אופיו הקיים של האזור.<sup>44</sup>

• **ניהול ופיקוח:** רישום מסודר ואחיד של מקומות לינה, לרבות הקיבוצים, למטרות קידום, מחקרי שוק ואבטחת איכות.

• **פיתוח והנגשה:** פיתוח מרכז מבקרים אזורי, שיספק סיורים מודרכים ותוכניות המקדמות את האטרקציות באזור; פיתוח שפה של ציוני דרך ושל שילוט ויצירת תחושה של מקום.

3. **חשיבה על מנגנון מימון וניהול.** במקרים דומים בעולם נוכחות המימון הלאומי סייעה לתאם ולייעל את מאמצי האזורים בהתאמה למטרה משותפת. מהלך נבון יהיה לחפש צורות מימון דומות ממקורות לאומיים מגוונים, כולל בין היתר בתחום החקלאות, התיירות, הפיתוח הכלכלי ותוכניות חדשנות. ואולם נוסף לתמיכה מלמעלה למטה יש גם צורך בתמיכה מלמטה למעלה. בדומה לדוגמה של פרדריקסבורג בטבלה 4.3 שלהלן, שם יזמים מקומיים עזרו לטפח את תרבות היין של האזור, קריית שמונה תנהג בחוכמה אם היא תתמוך בענפים בהתהוות, בייחוד במרחב האגריטורזם. העיר יכולה

44 כבר היום ישנה התייחסות לנושאים אלה בקידום תוכניות אזוריות - מנהלת מקורות הירדן, שהוקמה כדי להתמודד עם העומס הגובר של שימושי תיירות, מסחר וחקלאות על הנחלים, וכדי לנסות ולשפר את מצב המערכת האקולוגית. מערכת לניהול הנחלים מאגדת את כל הגופים הרלוונטיים, ומתבססת על תוכנית אב שהוכנה לייעודי הקרקע ולשימושיהם, לשיקום, לתחזוקה, לניקוז ולפיתוח. המועצות האזוריות גליל עליון ומבואות חרמון מקדמות תוכנית אב לשטח של כ-400,000 דונמים לשטחים פתוחים בתחום השיפוט של הרשויות, שמטרתה לתת למועצות כלים ניהוליים ותכנוניים לשמירה על השטחים הפתוחים ולהתמודדות עם צרכי פיתוח וקונפליקטים במרחב.

45 מתוך חוברת ניתוח של מקרי מבחן עולמיים הרלוונטיים לקריית שמונה. להרחבה, ראו Gary Tran, "Recommendations for Agritourism," *Global Case Studies, Places of Production: Kiryat Shmona* (2019): 71-72 <http://cud.tau.ac.il/wp-content/uploads/2019/07/Global-Case-Studies-Kiryat-Shmona.pdf>

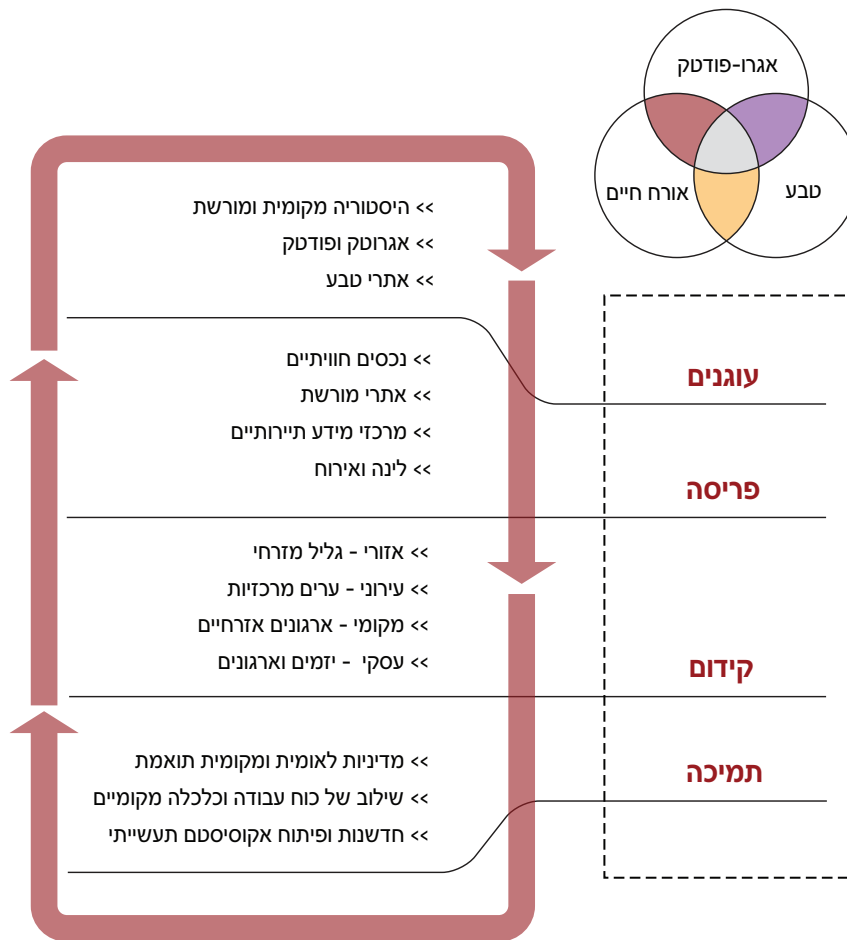
## ●●● טבלה 4.3 | מקרי מבחן של אזורים המתמחים באגריטורזם

| פרדריקסבורג, טקסס, ארה"ב<br>Fredericksburg, Texas, US                                                                                                                                                                            | יפן<br>(Japan)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | טוסקנה, איטליה<br>(Tuscany, Italy)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פרדריקסבורג היא מוקד תיירות של יין, למרות קנה המידה הקטן של העיירה, המונה כ־11,400 תושבים. באזור 25 רשויות ומגוון של נקודות ציון אזוריות, כמו הפארק ההיסטורי של לינדון ג'ונסון, המוזיאון הלאומי של האוקיאנוס השקט ואזור טבע רחב. | יפן, יישמה מדיניות של תיירות ירוקה כדי לגוון את הכלכלה הכפרית וכדי לשמור על המורשת התרבותית שלה. בשנת 1994, כעשור לאחר החקיקה של איטליה בנושא האגריטורזם, הגדירו ביפן את התיירות הירוקה כתיירות של שהייה ממושכת בכפרי חווה ובכפרי דייגים כדי ליהנות מהטבע, מהסביבה, מהנוף, מאורח החיים ומן הקשרים עם המקומיים. בהקשר של יפן התיירות הירוקה מכונות לתושבי הערים. | אגריטורזם, התמחות ממוסדת בתיירות כפרית, הוא ייחודי לאיטליה. בשנת 1985 הגדירה ממשלת איטליה את האגריטורזם "כפעילות של אירוח שמבוצעת על ידי יזמים חקלאיים ובני משפחתם הקשורים לפעילות החקלאית. כמדינה היחידה שמיסדה את התחום, איטליה מציגה מודל ייחודי להתמודדות עם דמוגרפיה שלילית בכפר ולגיוון הכלכלות החקלאיות. בתוך איטליה. אזור טוסקנה הוא אחד היעדים המתוירים ביותר באירופה, בשל נופי הכפר ותפיסת החיים האיטיים והאוכל האיטי כאלטרנטיבה לחיי התעשייה המודרניים. |
| <b>סוג של תיירות כפרית</b>                                                                                                                                                                                                       | • מורשת אגריטורזם                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | • אגריטורזם                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ארגון</b>                                                                                                                                                                                                                     | • הממשל העירוני והמחוזי יזמים פרטיים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | • הממשל האזורי של טוסקנה<br>• אגודת החקלאים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>נרטיב / זהות</b>                                                                                                                                                                                                              | • היסטוריה: גרמניה וזהות של ערים קטנות ושל יישובים קטנים                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | • חיים איטיים, ערכי אוכל איטי, אורח חיים כפרי                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>מדיניות</b>                                                                                                                                                                                                                   | • מימון באמצעות השקעה פרטית ראשונית<br>• משרד לתיאום נושא המבקרים<br>• שמירה על עתודות חקלאיות סמוכות<br>• מכירות ישירות<br>• אסטרטגיה לניהול צמיחה<br>• מיסוי בתי מלון                                                                                                                                                                                         | • השקעה לאומית<br>• יישום רשמי של פונדקי חוויה<br>• מיתוג וקידום מכירות<br>• חקלאות כפעילות מרכזית<br>• תמיכה והדרכה עסקית<br>• סובסידיות לאומיות<br>• יעד של UNESCO/GIAHS<br>• שיתוף פעולה בין שחקנים בעיר לאלו בכפר                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>אמצעים</b>                                                                                                                                                                                                                    | • שימוש חוזר ושימור של בניינים היסטוריים<br>• השקעה בתשתיות תחבורה מרכז מבקרים כצומת מרכזי                                                                                                                                                                                                                                                                      | • שימוש חוזר אדפטיבי בקרקעות ובבניינים קיימים<br>• השקעה בתשתיות תחבורה מרכז מבקרים מרכזי ומרכז קהילתי                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

כללי



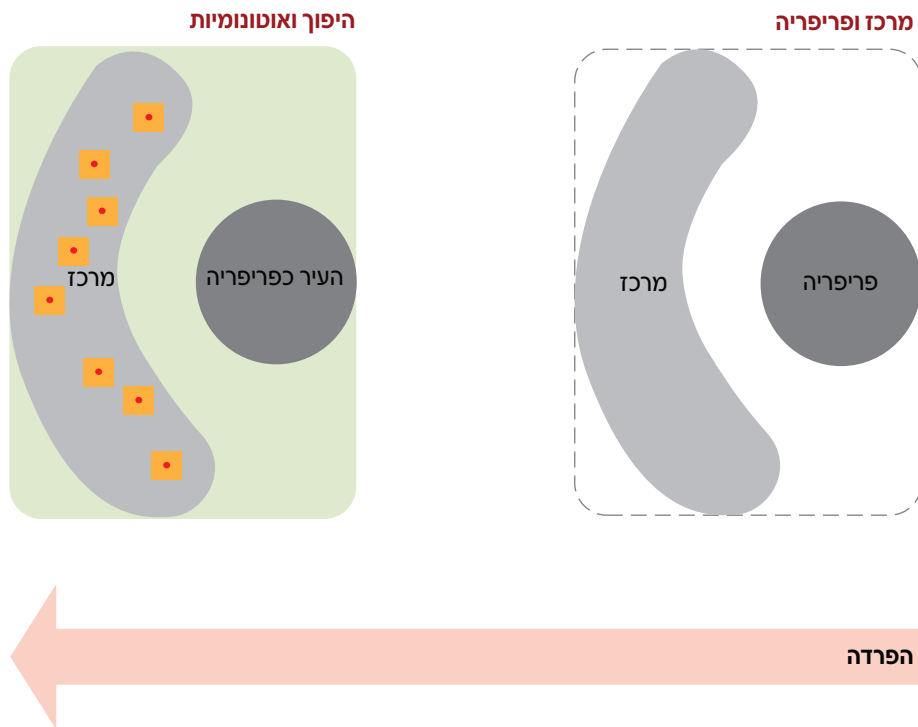
## ●●● תיירות אזורית | קווים מנחים לגיבוש נרטיב



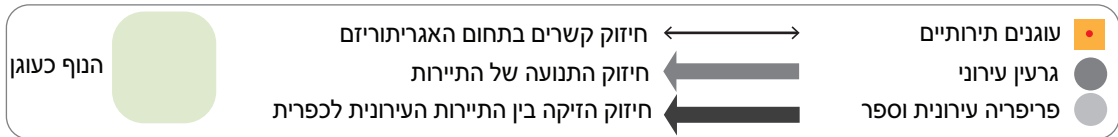
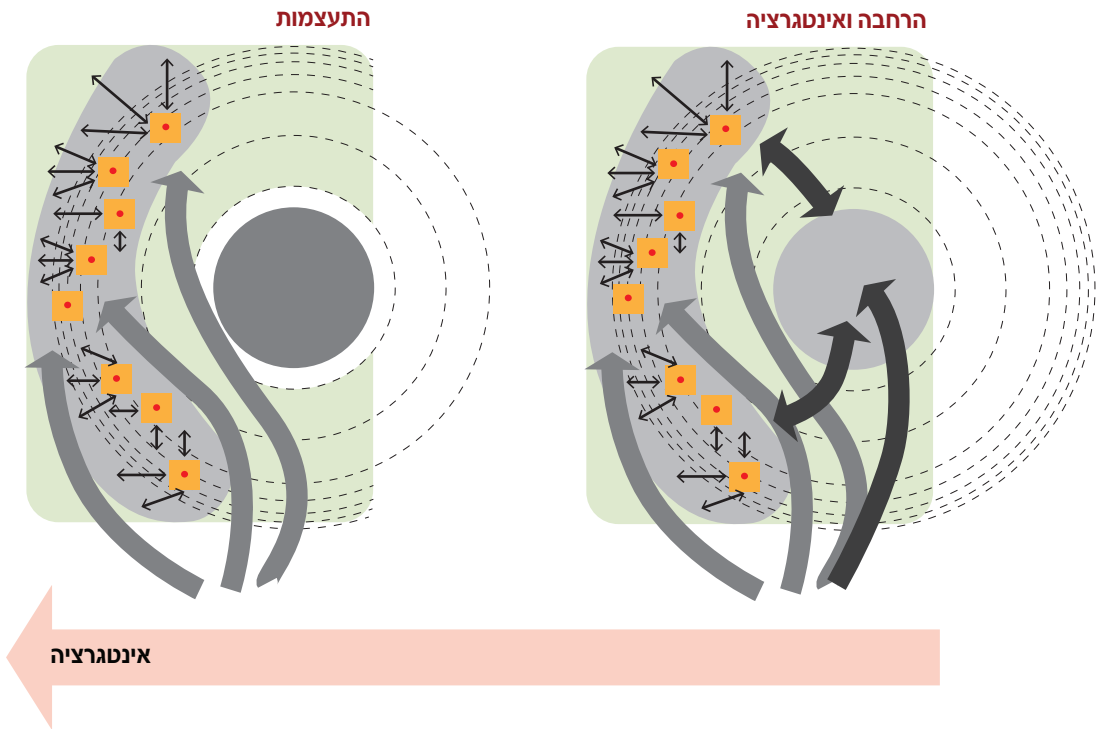
גיבוש הנרטיב התיירותי המתייחס לנכסי הטבע, לתעשיית האגרו-פודטק המתפתחת ולאורח החיים הייחודי לאזור נשען על ארבעה ממדים מרכזיים: **עוגני התיירות** עצמם, המתבססים על הנכסים העיקריים של האזור: היסטוריה מקומית ומורשת, אגרוטק ופודטק, נכסי טבע, נוף וחקלאות; **פריסה** במרחב האזורי של אתרים חווייתיים, מרכזי מידע ומקומות לינה ואירוח; **קידום** התיירות ברמות שונות – ברמה האזורית של הגליל המזרחי, ברמה העירונית, ברמה המקומית באמצעות ארגונים אזרחיים וברמה העסקית באמצעות יזמים וארגונים פרטיים; **תמיכה** בקידום ובפיתוח הנרטיב התיירותי האזורי באמצעות תיאום בין המדיניות הלאומית והמקומית, שילוב של כוח עבודה מקומי ופיתוח אקוסיסטם תעשייתי וחדשנות.

## ●●● תיירות אזורית | טקסונומיה של האגריטוריות

טקסונומיה של האגריטוריות באופן שיכלול גם את העיר, את האקדמיה ואת התעשייה



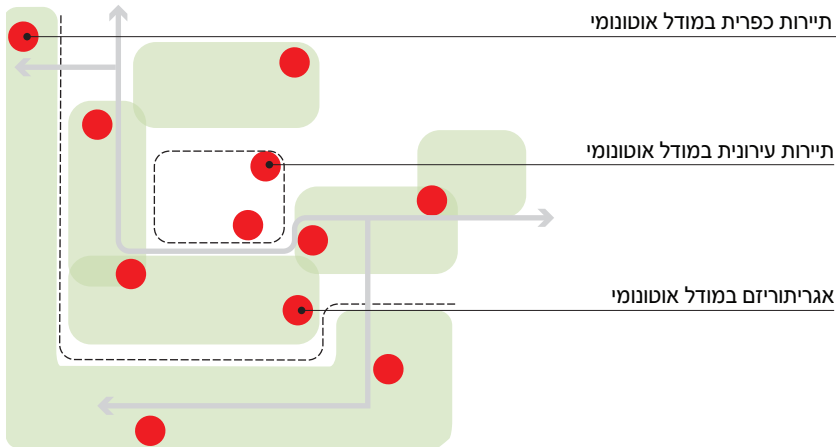
זהו מהלך שבו התיירות האזורית עוברת ממצב של הפרדה מלאה בין העוגנים התיירותיים בעיר לבין אלו שבפריפריה העירונית והספר, ועד לאינטגרציה מלאה ביניהם. בשלבים הראשונים העיר מהווה פריפריה תיירותית, בעוד שעוגני התיירות המרכזיים הם במרחב הכפרי המקיף אותה. עוגנים אלו פועלים בצורה אוטונומית ולא כמערכת. במהלך האינטגרטיבי מתעצמת ההשפעה העירונית על המרחב, מתחזקים הקשרים שבין עוגני התיירות החקלאית לסביבתם ובהמשך בינם לבין עוגני התיירות העירונית, תוך התבססות משותפת על משאבי הטבע והנוף האזוריים וטיפוחם.



## ●●● תיירות אזורית | מודלי פיתוח של האגריטוריות

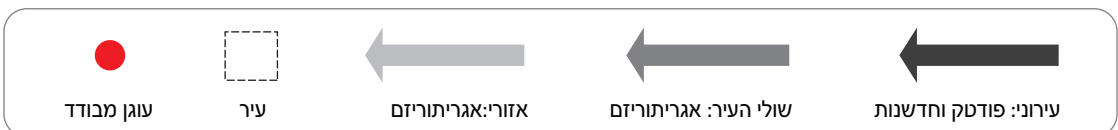
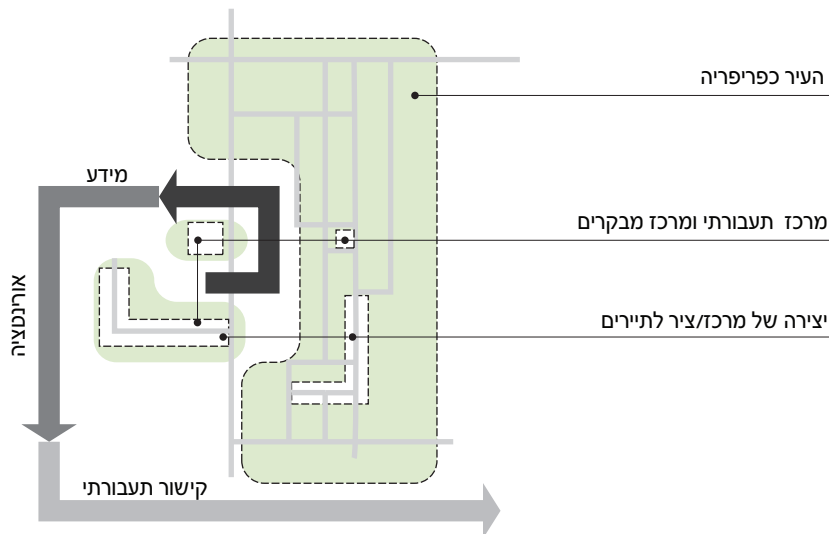
### אוטונומיה: ניתוק והפרדה

מודל שבו עוגני התיירות פועלים במנותק זה מזה כעוגנים אוטונומיים במרחב, ללא מערכת הקושרת בין המרחב העירוני למרחב הכפרי ובין העוגנים לבין עצמם.

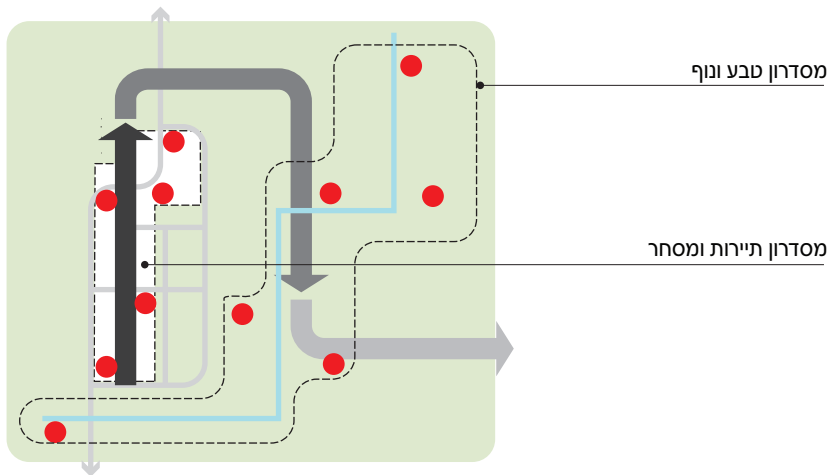


### שער: קישוריות חלקית

מודל שבו גם בעיר וגם בסביבה הכפרית מתפתחים מרכזי תעבורה ומבקרים וכן מרכזים / צירים תיירותיים, אשר מערכת של מידע, של אוריינטציה ושל קשרים תעבורתיים קושרת ביניהם.

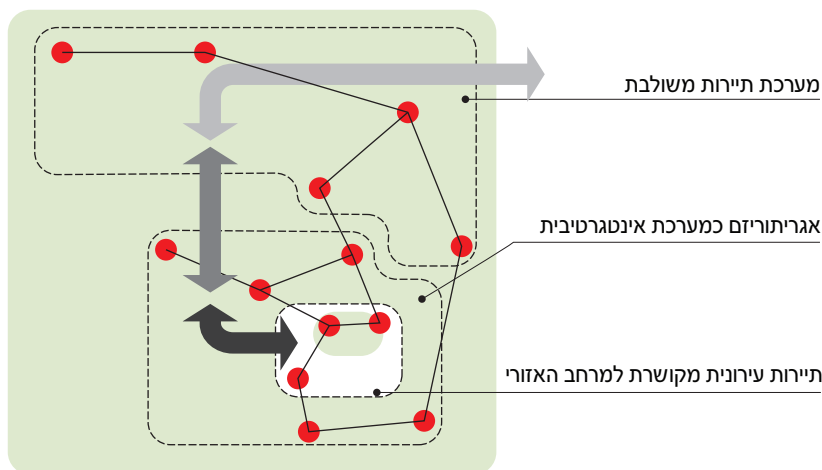


### מסדרון: זיקה וקישוריות



מודל המבסס קישוריות לאורך מסדרונות מרכזיים המחברים בין העיר והאזור והמתבססים על נכסים ומאפיינים שונים - מסדרון טבע ונוף ומסדרון תיירות ומסחר - הקושרים לאורכם עוגנים תיירותיים.

### קלאסטר: מערכת משולבת



העוגנים התיירותיים פועלים יחד כמערכות אינטגרטיביות ובזיקות חזקות ביניהם. זיקות אלה קושרות גם בין התיירות העירונית המבוססת על פודטק ועל חדשנות תעשייתית לבין האגרותיזם בשולי העיר ובמרחב הכפרי.



## 4.3 יחסי מגורים ותעשייה

### 2. גיבוש תוכניות לצמיחה חברתית וכלכלית

- פיתוח תוכניות הכשרה, המסייעות בפיתוח מיומנויות מקומיות, במשיכה של עובדי ידע ובשמירתם.
- חיזוק הזיקה שבין התעשייה לתוכניות לימודים להשכלה גבוהה ובנינוע באמצעות פיתוח תוכניות בהובלת סטודנטים והצעת הכשרה המותאמת בידי אנשי מקצוע בענף.
- תוכניות לפיתוח מיומנות לאוכלוסיות המוגבלות בעיר. ניתן לעשות זאת בצורה היעילה ביותר באמצעות תוכנית כמו מטבח ה־Commonwealth של בוסטון. ארגונים כמו מטבח ה־Commonwealth יאפשרו לאנשים שאינם בעלי רמת מיומנות גבוהה להשתתף בטכנולוגיית המזון ולהיות גם הם חלק מיוזמות הפיתוח הכלכלי שממנפות את בסיס המזון החקלאי החזק של האזור.
- פיתוח מטבחים משותפים, התומכים ביזמים קולינריים, בשיתוף יוזמות התיירות של האזור לשימור ולקידום המטבח של קבוצות התרבות השונות באזור, כמו למשל המטבח הדרוזי.
- סובסידיות והפחתות מס לפרויקטים של מיזמים בנושא או למיזמים המקדמים את סביבת החדשנות בתוך הגרעין העירוני.

### מגורים ותעשייה, למידה מערים אחרות

סקירה של מקרי מבחן מן העולם של מגורים ותעשייה מעלה מגוון רחב של קני מידה ושל מנגנוני הבעלות, התכנון והמימון.<sup>46</sup>

דפוסי ההתפתחות למגורים בקריית שמונה ובאזור מבוססים על דפוס התפתחות פרברי: צפיפות נמוכה, בנייה ללא שימוש מעורב, היעדר קשר פיזי בין אזורי המגורים לבין אזורי התעשייה והמסחר ותלות ברכב פרטי. שאלות מרכזיות הן אלו: **האם דפוס ההתפתחות הנוכחי תומך ביעדים ובמטרות של העיר ושל האזור? איך יכולים התעשייה והמגורים לתמוך זה בזה?**

דפוסי הפיתוח של מגורים באזור, שהם תלויי רכב פרטי, הם איום על השטחים הפתוחים שבעיר ובאזור. השכונות הקיימות והמתוכננות שומרות על המגמה של עיר כפרית בצפיפות נמוכה, שבה הפרדה מוחלטת כמעט בין שימושי מגורים, מסחר ותעסוקה. גם בשכונות החדשות ממשיכים להציע בנייה פרברית צמודת קרקע, הזהה במאפייניה לשכונות הרחבה אשר נבנות ליישובים הכפריים באזור. זאת ועוד, ישנה התכנסות לדפוסי פיתוח דומים ללא מגוון או שונות. העיר אינה מציבה אלטרנטיבה משמעותית לאורח החיים הקיים באזור, בין היתר לאור מצבה הכלכלי הקשה, הנובע מתמהיל הכנסות חסר ומכך שהיא מתבססת בעיקר על ארנונה ממגורים ומתקציבים ממשלתיים. על קריית שמונה לפתח גם אזורי מגורים שיציעו אורח חיים שונה, המביא בחשבון את צורכי הדור הצעיר ואת השינוי בדפוסי העבודה והפנאי.

### 4.3.1 קווים מנחים לפיתוח מגורים ותעשייה

בהתבסס על מחקרי המקרה, ישנן כמה אסטרטגיות אשר הוכיחו את עצמן כיעילות בהקשרים של שימושים מעורבים, שניתן ליישמן בהקשר של קריית שמונה.

#### 1. חשיבה על סינרגיה בין שימושים, ובייחוד בין מגורים ותעסוקה – יצירה של אינדקס פיתוח

- פיתוח מודלים של מגורים עכשוויים המשלבים מגורים ותעסוקה בקומות הקרקע, פיתוח של מודלים המבוססים על גרעיני תעסוקה בתוך מרחבי המגורים, פיתוח סביבות מעורבות בסמיכות לאזור התעשייה והתיירות, חשיבה על היררכיה וקונפליקטים בתוך הקלאסטר של התעשייה.

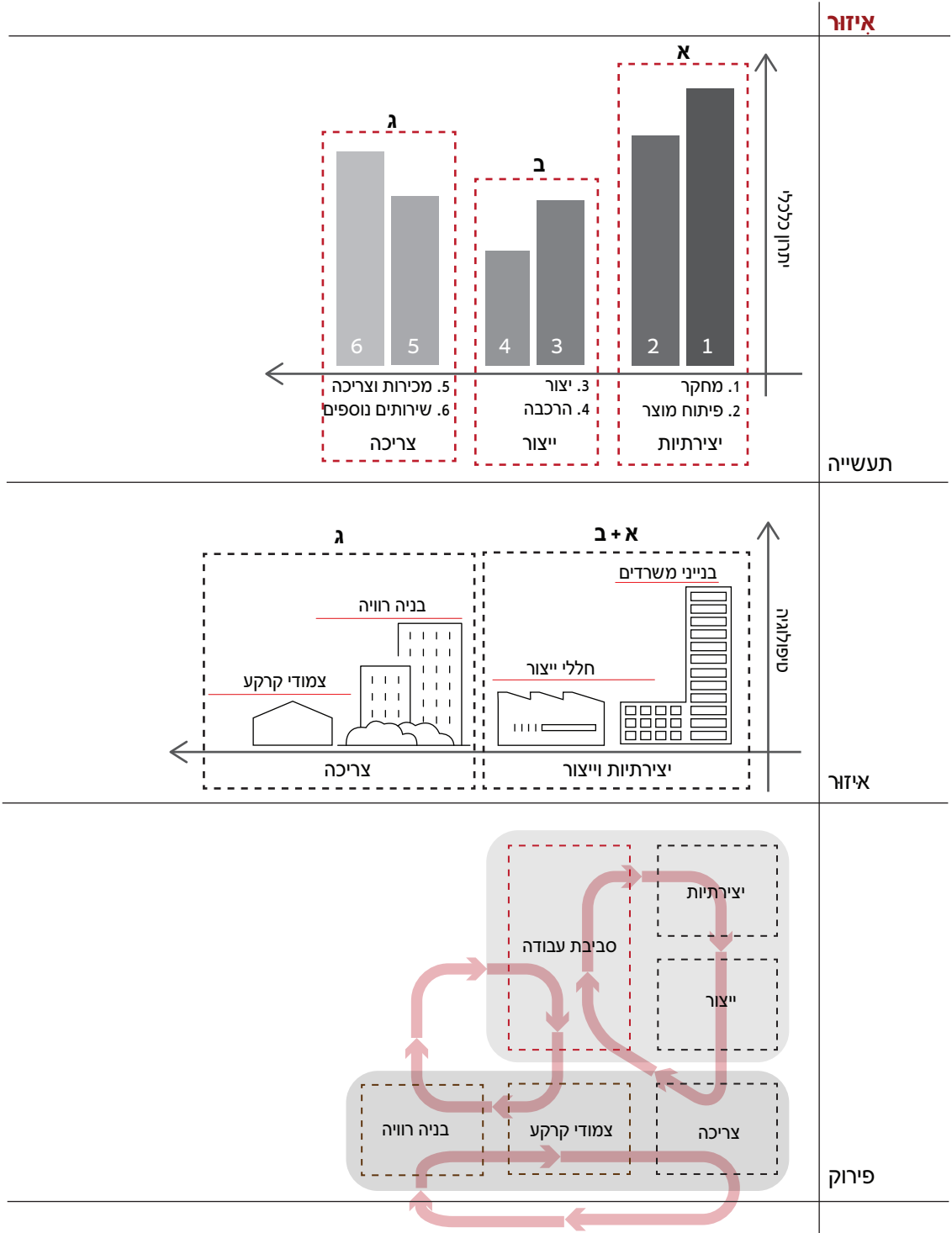
46 מתוך חוברת ניתוח של מקרי מבחן עולמיים הרלוונטיים לקריית שמונה. להרחבה, ראו David Kambo Maina, "Mixed-Use Industrial," *Global Case Studies*, Places of Production: Kiryat Shmona (2019): 89-107 (<http://cud.tau.ac.il/wp-content/uploads/2019/07/Global-Case-Studies-Kiryat-Shmona.pdf>).

## ●●● טבלה 4.4 | מקרי מבחן מן העולם של מגורים ותעשייה

| מתחם מגורים-תעשייה<br>קטן בקנה מידה שכונתי<br>(Greenpoint<br>Manufacturing and<br>Design Center)                                                              | מתחם מגורים-תעשייה<br>קטן בקנה מידה אזורי<br>(Portland Central<br>Eastside Industrial<br>Sanctuary)                                                                           | מתחם מגורים-תעשייה<br>קטן בקנה מידה של<br>בלוק<br>(NYC Mixed<br>Industrial Use<br>Districts)                                       | מתחם מגורים-תעשייה<br>קטן בקנה מידה בנייני<br>(Commonwealth<br>Kitchen)                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>קנה מידה שכונתי</li> <li>קנה מידה של תעשייה קטן עד בינוני</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>קנה מידה אזורי</li> <li>קנה מידה של תעשייה בינוני</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>בלוק שכונתי</li> <li>קנה מידה קטן של תעשייה</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>קנה מידה בנייני</li> <li>קנה מידה קטן של תעשייה</li> </ul>                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>בלוקים עם שימושים מעורבים</li> <li>דגש על קנה מידה קטן של תעשייה</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>מסדרונות עם שימושים מעורבים</li> <li>תעשייה קלה מגורים</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>תעשייה בקנה מידה קטן</li> <li>בניינים עם שימושים מעורבים</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>תעשיית מזון בקנה מידה קטן</li> <li>חממה - מטבח עם שירותים משותפים</li> </ul>                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>יזמים פרטיים</li> <li>רשות מקומית</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>יזמים פרטיים</li> <li>רשות מקומית</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>יזמים פרטיים</li> <li>רשות מקומית</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ארגון ללא מטרות רווח</li> </ul>                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>יזמים פרטיים</li> <li>רשות מקומית</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>יזמים פרטיים</li> <li>רשות מקומית</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>תמריצי מס</li> <li>יזמים פרטיים</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>קרנות</li> <li>יוזמות פרטיות</li> </ul>                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>תוכניות לפיתוח כוח אדם</li> <li>אינטראקציה עם הקהילה ואירועים</li> <li>חוזים ארוכי טווח ושכירויות בנות השגה</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>תוכניות לפיתוח כוח אדם</li> <li>הגנה על תעשיות מסורתיות</li> <li>שיתופי פעולה חוצי מגזרים בתעשייה</li> <li>תמיכה בסטארטאפים</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>תוכניות לפיתוח כוח אדם</li> <li>פיתוח של תשתיות תנועה</li> <li>גיוון בשוק העבודה</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>תוכניות לפיתוח כוח אדם</li> <li>אינקובטורים</li> <li>לסטארטאפים ותמיכה בחברות בוגרות</li> <li>רכישת קרקע</li> </ul> |

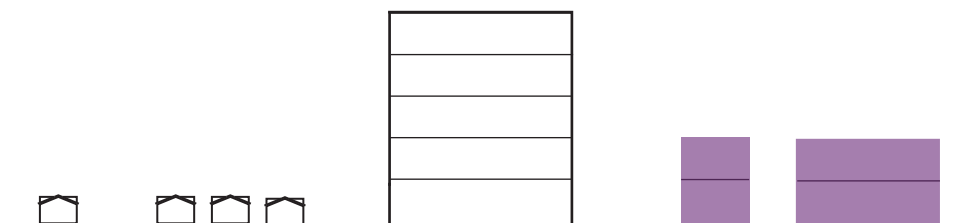
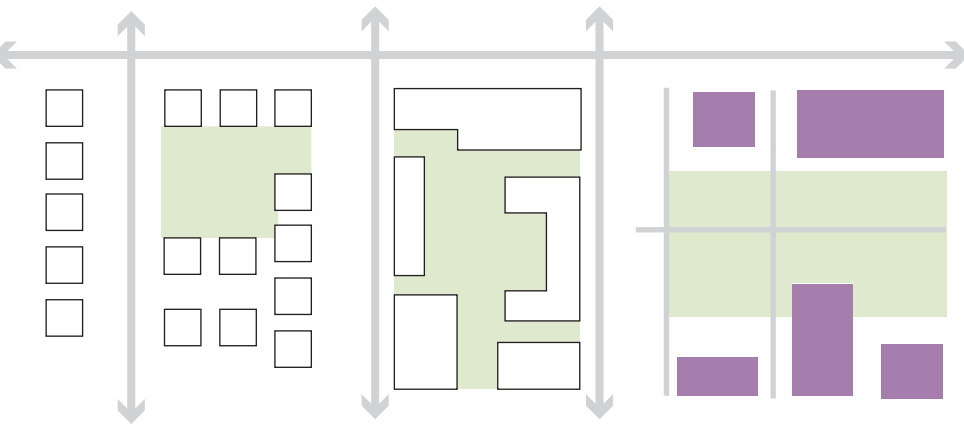
**אסטרטגיות כלכליות**

# ●●● יחסי מגורים ותעשייה | מאיזור לאינטגרציה ואורבניזם תעשייתי



| מיזוג        | <div data-bbox="472 334 1061 824"><p><b>א + ב + ג</b></p></div>  |
|--------------|------------------------------------------------------------------|
| רצף תעשייתי  | <div data-bbox="222 879 1051 1206"><p><b>א + ב + ג</b></p></div> |
| רצף עירוני   | <div data-bbox="661 1243 1051 1687"></div>                       |
| רצף פרוגרמטי |                                                                  |

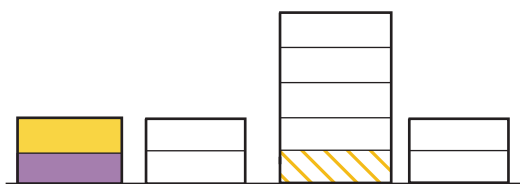
## ●●● יחסי מגורים ותעשייה | מודלים של סביבות מגורים משולבי תעסוקה

|                                                                                                                                              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <p><b>הפרדה – מודל מגורים המבוסס על הפרדת שימושים</b></p>  | <p>חתך</p>   |
|  <p>סכמה של הפרדת שימושים בין סביבות תעסוקה ומגורים</p>   | <p>סכמות</p> |
| <p><b>קהל יעד:</b> תושבים ומועסקים מן האזור.</p>                                                                                             |              |
| <p><b>פרוגרמה:</b> פיתוח של סביבות התעשייה, המסחר והמגורים בנפרד - קרי איזור טהרני.</p>                                                      |              |
| <p>טיפולוגיה</p>                                                                                                                             |              |

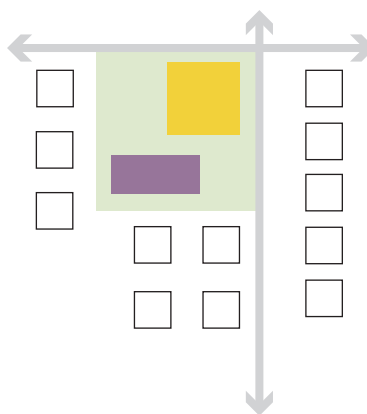
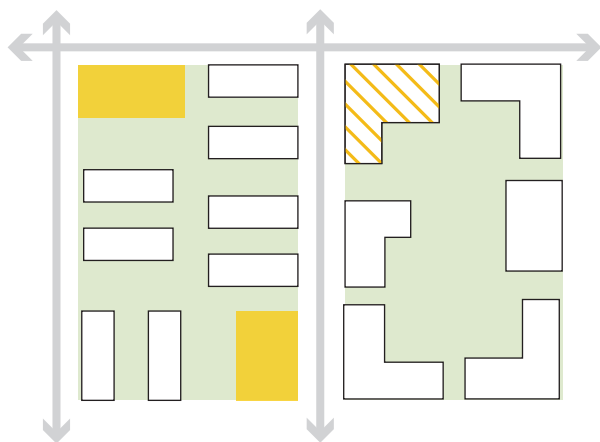




**עוגן – מודל מגורים המבוסס על יצירת עוגן תעסוקתי בסביבת המגורים**



חתך



סכמות לשילוב עוגני תעסוקה בסביבות מגורים מגוונות: צמודי קרקע, שיכונים ובנייה רוויה

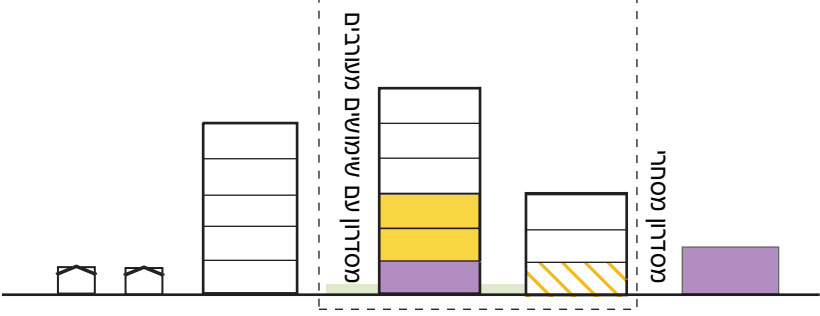
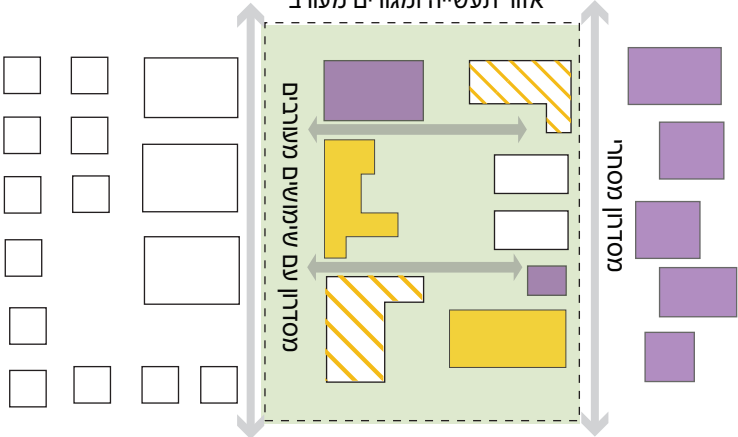
סכמות

**קהל יעד:** קהילות מוחלשות, קשישים ופנסיונרים, משפחות צעירות.

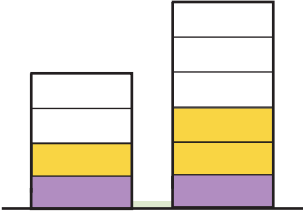
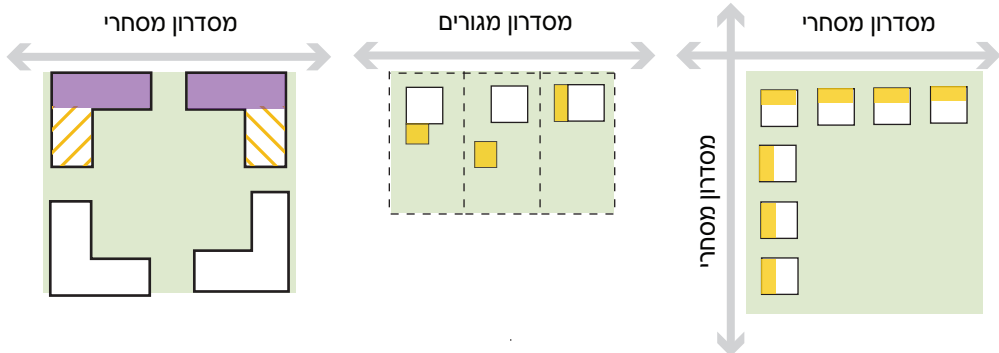
**פרוגרמה:** מיקום של מרכז תעסוקתי/יצרני, הכולל מרחבים גמישים ושירותים ציבוריים; אפשרות למקם בטיפולוגיות מגורים שונות; שימוש תעשייתי/יצרני גמיש ובקנה מידה מגוון.

טיפולוגיה

## ●●● יחסי מגורים ותעשייה | מודלים של סביבות מגורים משולבי תעסוקה

| תיאור – סביבת מגורים מבוססת תעשייה בקנה מידה קטן                                                                                                                                                                                         |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <p>אזור תעשייה ומגורים מעורב</p>                                                                                                                       | חתך   |
| <p>אזור תעשייה ומגורים מעורב</p>                                                                                                                      | סכמות |
| <p><b>קהל יעד:</b> משפחות צעירות, סטודנטים, בעלי מקצועות חופשיים.</p> <p><b>פרוגרמה:</b> המרחב הציבורי כסביבת תיווך המאפשרת שילוב פרוגרמתי; יחידות דיור מגוונות הכוללות גם חללי עבודה; שימושים מסחריים לטובת התושבים בסביבת המגורים.</p> |       |
| טיפולוגיה                                                                                                                                                                                                                                |       |



| שילוב – סביבת מגורים משולבת בסביבות עבודה ותעסוקה                                                                                                                                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <p>בנייה רוויה</p>  <p>צמודי קרקע</p>                                                                                             | חתך       |
|                                                                                                                                                                                                                   | סכמות     |
| סכמות לשילוב מגורים, תעסוקה ומסחר בסביבות בקני מידה מגוון                                                                                                                                                                                                                                            |           |
| <p><b>קהל יעד:</b> קהילות פנסיונרים, משפחות צעירות, סטודנטים, בעלי מקצועות חופשיים.</p> <p><b>פרוגרמה:</b> יחידות דיור מגוונות הכוללות גם חללי עבודה; שימושים מסחריים לטובת התושבים בסביבת המגורים; מיקום סביבות עבודה יצירתיות ומיקום של סביבות ייצור נקי בקנה מידה קטן עם הפניה למרחב הציבורי.</p> | טיפולוגיה |

## 4.4 טיפולוגיות של תשתיות תחבורה

כביש 90 החדש (המוצא) ממשיך את הכביש הלאומי ועוקף את העיר ממזרח. הוא יוצר קשר ישיר לאזורי התיירות הנופיים בצפון הגולן, ומספק גם חיבור מהיר לרובע המגורים החדש שמצפון לכביש 99 (יובלים); באשר לרכבת, החלק הצפוני של הרכבת מחיפה צפוי להגיע לעיר בשנים הקרובות; בקריית שמונה ישנו אזור נחיתה שאינו בשימוש. שאלות מרכזיות הן אלו: **הפרויקטים התחבורתיים צפויים להשפיע על האזור ועל העיר, אך לא ניתן לבחון את השפעתם בבידוד ממגמות הפיתוח למגורים ולתעשייה. יש לבחון אותם בזיקה זה לזה. מה יהיה המצב האידיאלי עבור האזור? כיצד יכולה הרכבת לסייע בפיתוח הכלכלי של האזור?**

מדיניות התחבורה והקשר שלה לשימוש בקרקע משפיעים השפעה ניכרת על פוטנציאל הצמיחה של העיר. הזיקה שבין שימושי קרקע לתחבורה היא זיקה אסטרטגית ועשויה להשפיע על מגוון של פרמטרים, החל מגישה להון אנושי, חיזוק משרות בתחום החדשנות וחיזוק פעילות האזרחים במרחב (אופניים, טיילות) ועד הזדמנויות של פיתוח עסקי. מובן שכך הוא גם במקרה של קריית שמונה והגליל המזרחי. העיר והאזור ניצבים בפני צומת דרכים: פיתוח תחבורה ציבורית כאמצעי למשוך יותר מבקרים, ומנגד שימור הסטטוס קוו לתחבורה הציבורית בעיר, העלול להיות חסם בעל משמעות להשגת צמיחה.

כדי להבטיח עתיד בריקיימה יש להבטיח את קידום תחנת הרכבת ואת חיזוק המסדרונות האזרחיים והעירוניים בצורה מושכלת ותמטית. לצירי התנועה והתחבורה הציבורית השפעה ניכרת על צמיחה של אזורי חדשנות, כפי שצוין בתחילת פרק זה וכפי שעולה מכל מקרי המבחן של אזורי החדשנות, אשר השקיעו רבות בפיתוח של תשתיות התחבורה.

### 4.4.1 קווים מנחים לפיתוח עורקי תחבורה<sup>47</sup>

1. **קישוריות אזורית.** קישוריות תחבורתית ברמת האזור היא בסיס חשוב לעיקרון המנחה של תכנון אזור התעשייה כחלק מסביבתו. ללא קישוריות תחבורתית ישאר אזור התעשייה מנותק מסביבתו, ויהיה קשה עד בלתיאפשרי לפתח בו מערכות קשרים עסקיות, חברתיות או קשרים

מסוג סימביוזה תעשייתית. קישוריות אזורית חייבת להתבצע באמצעי תחבורה מגוונים ולא להתבסס רק על רכב פרטי.

יתרה מזו, אם נשפר למשל את הקשר שבין תחנת רכבת סמוכה לבין אזור התעשייה או נפתח מערכת שבילי אופניים המקשרת את אזור התעשייה ליישובים סמוכים, הרי קשרים אלו ישפרו את הנגישות לרכבת או יתרמו למערכת שבילי האופניים האזורית גם מעבר להגעה אל אזור התעשייה.

2. **תחבורה מגוונת.** תכנון תחבורה ותנועה כולל מאז ומתמיד התייחסות לתחבורה ציבורית. בשנים האחרונות הולכת ומתמסדת ההתייחסות גם אל תחבורה לא-ממונעת - הליכה ברגל ורכיבה על אופניים - כאל אמצעי תחבורה שיש להביאו בחשבון. עם זאת ההתייחסות אל אמצעי התחבורה שאינם רכב פרטי היא לעיתים קרובות כאל אמצעים משלימים משניים בחשיבותם. הצבת התחבורה הציבורית והתחבורה הלא-ממונעת כאחד העקרונות לתכנון אזורי תעשייה אינה נובעת רק מן הרצון להקטין את התלות ברכב פרטי, אלא גם מן השאיפה להפוך אזורי תעשייה למרקם עירוני נעים ומזמין לשהות ולשוטטות ומן העיקרון המנחה.

3. **שינוע והובלת סחורות.** מפעלים נדרשים לשינוע סחורות ולהובלתן השוטפת כחלק משרשרת האספקה, החל מהובלת חומרי הגלם ועד אספקת המוצר ללקוח. פגיעה או עיכוב בשרשרת האספקה עלולים לעצור את תהליך הייצור כולו. חשיבה על הובלת הסחורות, על השינוע ועל התפעול באזור התעשייה כמרכיב הדורש התייחסות ייחודית היא תהליך חשוב עבור הפעילות העסקית ועבור תהליכי הייצור באזור התעשייה, אולם ההזדמנות נוגעת גם ליוממים ולמבקרים במקום. ככל שמערכת הובלת הסחורות תהיה יעילה ומתוכננת טוב יותר, כך ייווצרו תנאי תחבורה טובים יותר לאנשים המבקרים באזור התעשייה, ולהפך - ככל שמערכת ההגעה לפארק עבור יוממים ומבקרים תהיה יעילה יותר ותישען פחות על רכב פרטי, כך ייווצרו תנאים טובים ונוחים יותר להובלת סחורות.

4. **צירי תנועה כסביבות כלכליות ותיירותיות.** צירי תנועה אינם רק מעבר לכלי רכב אלא מרחב בפני עצמו, שיש לו מאפיינים רבים המשפיעים על ההתנהגות האנושית. לפיכך יש להתייחס לנקודות הבאות: (א) חשיבה על

47 להרחבה על קווי תכנון בתחום התעשייה, ראו חתוקה וויינברג, "קווי תכנון לאזורי תעשייה".

### תחבורה – למידה מערים אחרות

בסקירת מקרי מבחן של תחבורה מן העולם חשוב להכיר את הטיפולוגיות של התשתית.<sup>48</sup>

הקשר שבין זכות הדרך לדפנות – יצירה של אינדקס פיתוח בקנה מידה עירוני ואזורי; (ב) אבחון פרוגרמתי של הצירים המרכזיים בעיר ובאזור; (ג) חשיבה על היררכיה, וקישוריות של רשת התנועה כולה.

## ●●● טבלה 4.5 | טיפולוגיות של תשתית תחבורה

| טיפולוגיה של תשתית | תחנת רכבת<br>(Shin-Yokohama)                                                                                                                                                                                                                                                        | מסדרון<br>(Syracuse)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | שדרה<br>(West Palm Beach)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| כללי               | יוקוהומה הייתה בעבר עיר עם קישוריות תחבורתית מוגבלת בלבד. כדי להגדיל את נוכחותה וכדי למשוך גם תושבים וגם עסקים, ניצלה יוקוהומה את תחנת הרכבת שלה ניצול אסטרטגי. התחנה ממוקמת במיקום אסטרטגי כגרעין חדש לאיזון הגרעין ההיסטורי הקיים בעיר, והיא מציעה שלל הזדמנויות מסחריות ועסקיות. | פרויקט מסדרון שהושק בשנת 2005 הוא רצועה באורך שני קילומטרים, המחברת בין שלוש אוניברסיטאות מרכזיות לרובע העסקים המרכזי שבמרכז העיר במטרה להחיות את האזור מחדש. האוניברסיטה עיצבה את התפתחותו הפיזית של מסדרון הקישור לאזור ידידותי לסביבה שניתן לטייל בו. בשילוב עם פיתוח תרבותי, הפרויקט מסייע לזרז השקעות במגזר הפרטי בעיר. | כאשר שינויים בתשתיות הפחיתו את חשיבותו של ווסט פאלם ביץ' כחלק מענף התיירות של פאלם ביץ', העיר נפלה תחילה לתקופות קשות. עם זאת אסטרטגיה יצירתית וברורה עזרה לעיר להשתמש ברחוב המרכזי שלה כזרז לשינוי חיובי בקהילה. הפיכת פאלם ביץ' לשדרה המרכזית הצליחה למשוך השקעות פרטיות לאזור, ליצור מרכז עיר תוסס יותר ולעורר את הלכידות של הקהילה. |

| אינטרס           | פיתוח כלכלי                                                                                                         | פיתוח כלכלי                                                                                                     | פיתוח כלכלי וקהילתי                                                                                                                                  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| שחקנים מרכזיים   | ממשלה מקומית<br>עסקים פרטיים<br>ממשל מרכזי                                                                          | ממשלה מקומית<br>עסקים פרטיים<br>אוניברסיטה                                                                      | ממשלה מקומית<br>עסקים פרטיים                                                                                                                         |
| אסטרטגיות פיזיות | תמריצים כלכליים<br>מיקום אסטרטגי<br>תשתית וחיבור רב־מודאלי (רב־אופנית, משולבת)<br>מסחר נלווה<br>שיתוף וחיבור תנועתי | עיצוב מחדש של החזיתות<br>חדשנות בתנועה<br>תשתית רב־מודאלי (רב־אופנית, משולבת)<br>רחובות ירוקים<br>מסדרון של אור | עיצוב מחדש של החזיתות<br>צמצום מסלולי תנועה<br>תשתית רב־מודאלי (רב־אופנית, משולבת)<br>ייעוד לשימוש מעורב<br>הרגעת עומס התנועה<br>עיצוב מחדש של המקום |

48 מתוך חוברת ניתוח של מקרי מבחן עולמים הרלוונטיים לקריית שמונה. להרחבה, ראו "Kambo Maina, "Mixed-Use Industrial".

## ●●● תשתיות תחבורה | מסדרונות של צמיחה כלכלית

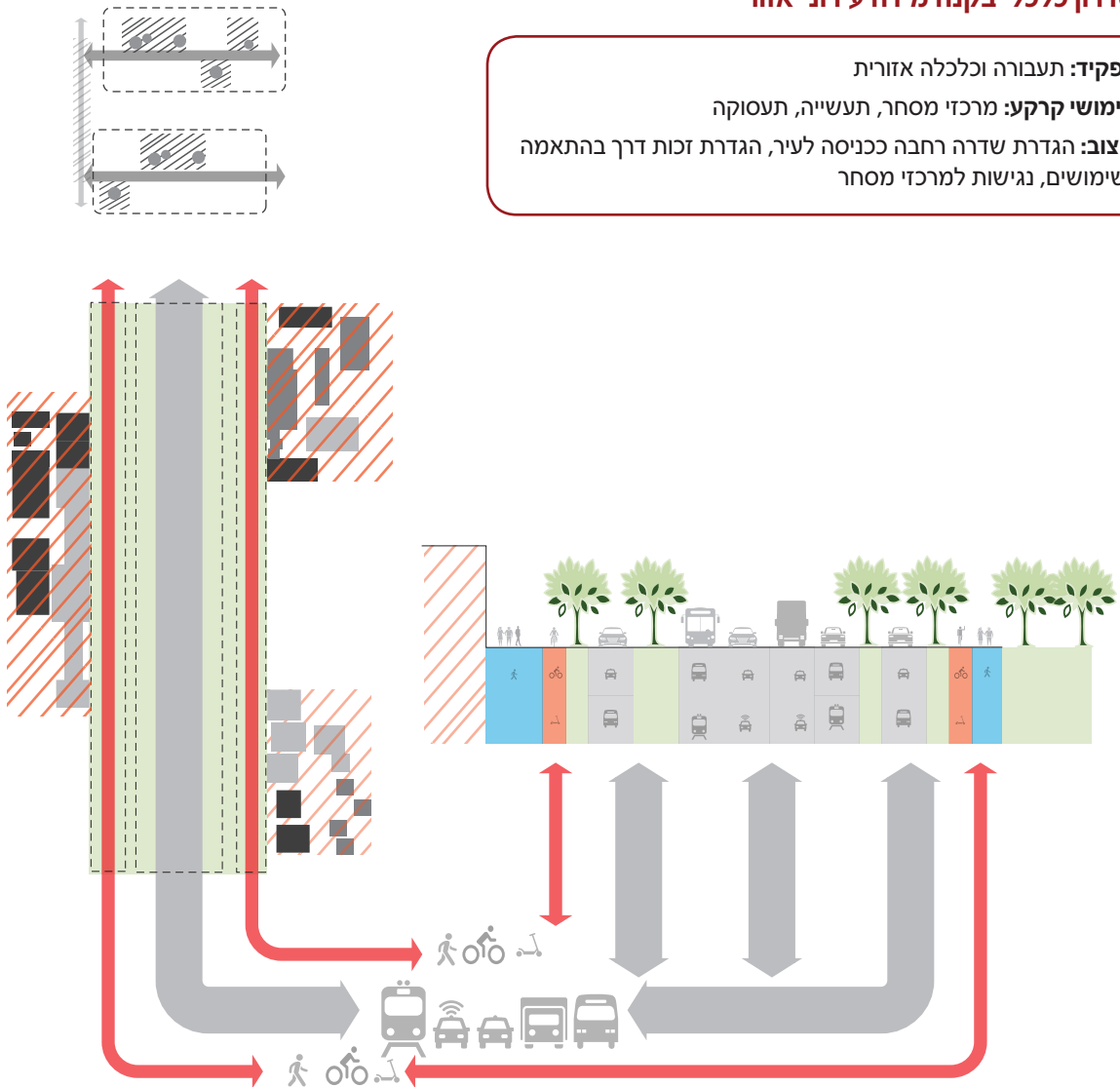
מסדרונות של צמיחה כלכלית, פיתוח של מסדרונות עירוניים ואזוריים בראייה רחבה הכוללת את העוגנים לאורכם, תוך הגדרה של ייעוד מובהק פרוגרמטי ותנועתי.

### מסדרון כלכלי בקנה מידה עירוני-אזורי

**תפקיד:** תעבורה וכלכלה אזורית

**שימושי קרקע:** מרכזי מסחר, תעשייה, תעסוקה

**עיצוב:** הגדרת שדרה רחבה ככניסה לעיר, הגדרת זכות דרך בהתאמה לשימושים, נגישות למרכזי מסחר



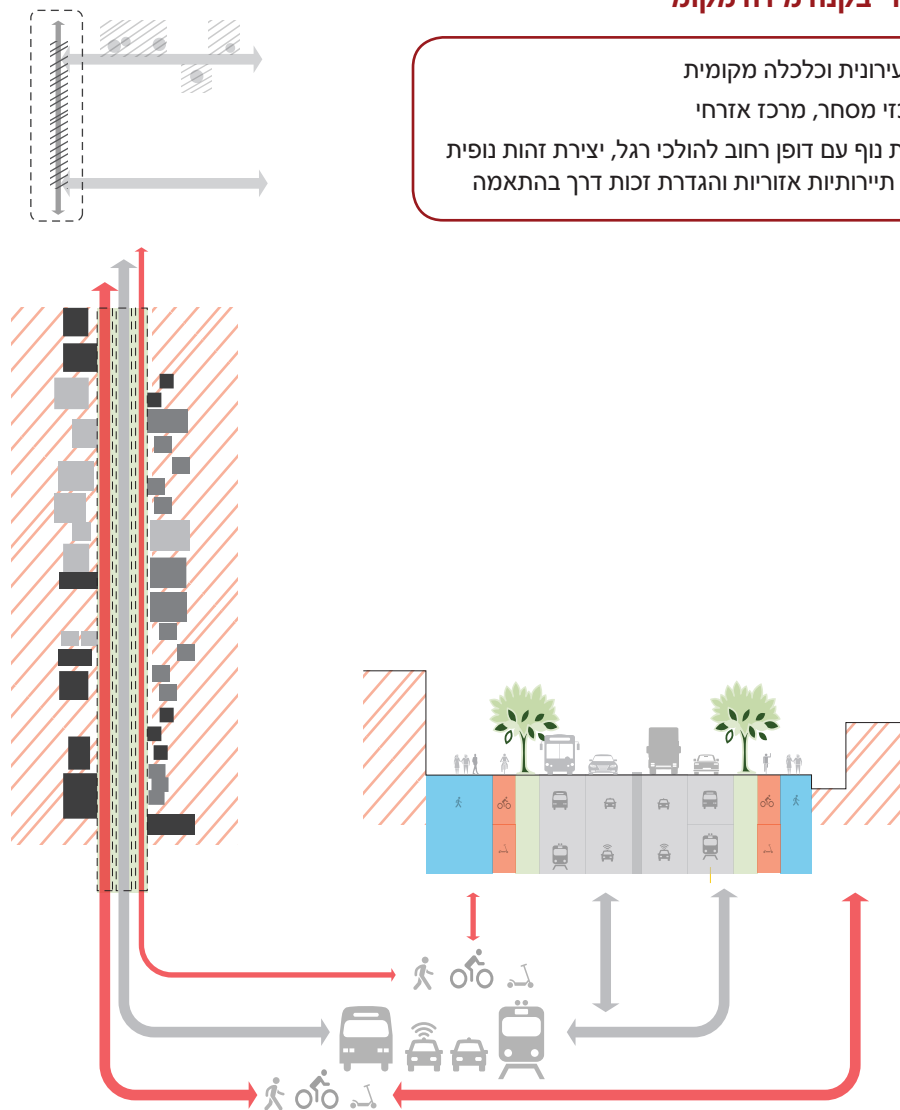


## מסדרון נופי-מסחרי בקנה מידה מקומי

**תפקיד:** התמצאות עירונית וכלכלה מקומית

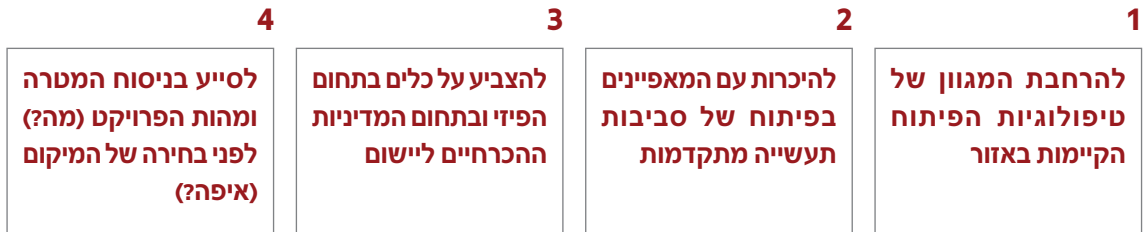
**שימושי קרקע:** מרכזי מסחר, מרכז אזרחי

**עיצוב:** הגדרת שדרת נוף עם דופן רחוב להולכי רגל, יצירת זהות נופית וקישוריות למערכות תיירותיות אזוריות והגדרת זכות דרך בהתאמה



## 4.5 מסקנות סרגלי כלים בפיתוח חשיבה אזורית ועירונית

פיתוח תעשייתי (בדגש על פודטק ועל אגרוטק), פיתוח תיירותי, היחסים שבין המגורים לתעשייה וכן נושא התחבורה הם נושאים שיכריעו את עתיד האזור. כדי להצליח חשוב לעבוד עם סרגלי כלים בנושא, שעשויים לתרום בכמה מישורים:

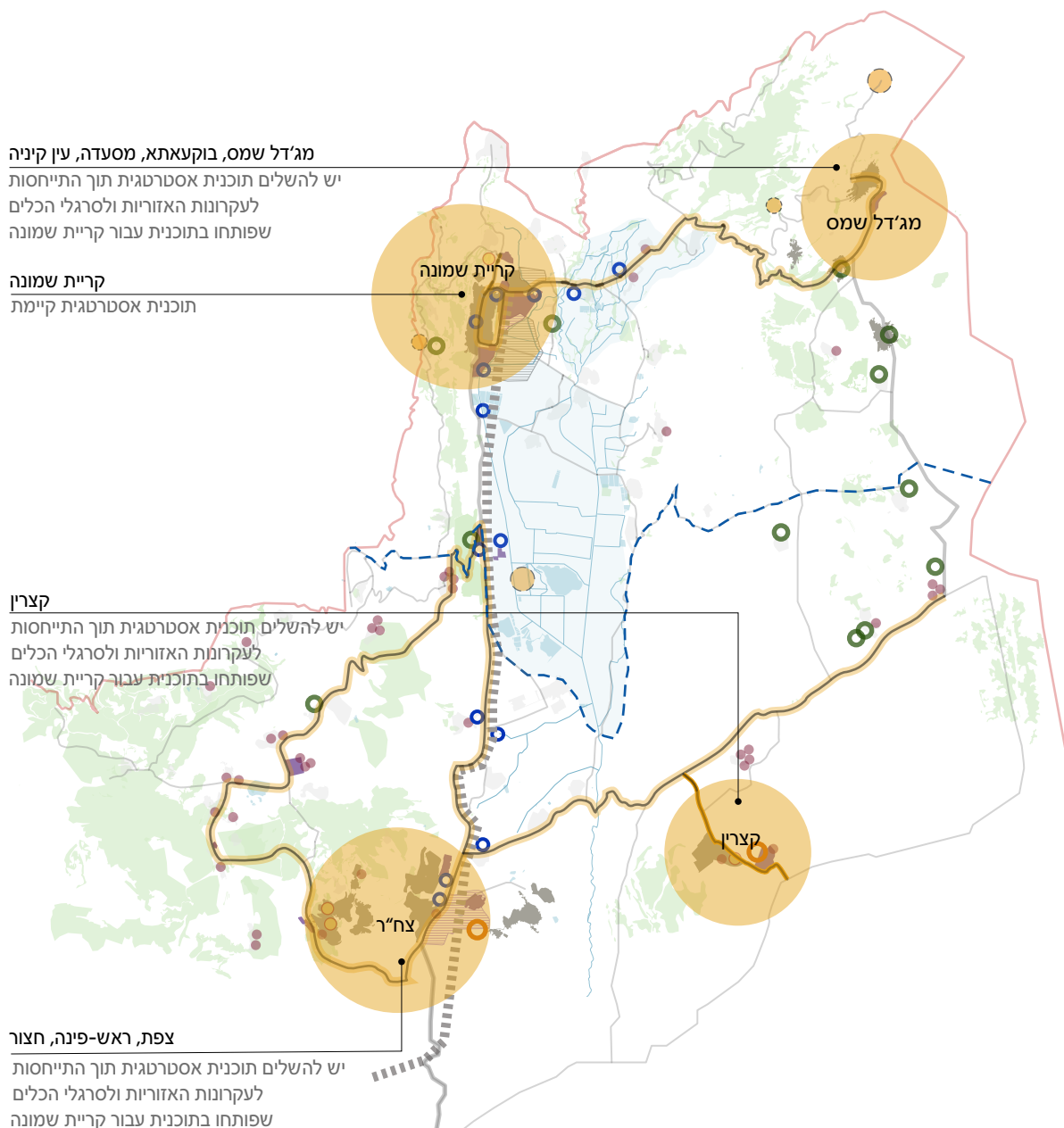


סרגלי כלים אלו ישמשו כלי עזר בעבודה על התוכנית עבור קריית שמונה, אולם התובנות שעולות מהן רלוונטיות לכל הקלאסטר של הגליל המזרחי.

בראייה אזורית ראוי שחשיבה זו וסרגלי הכלים המוצעים ישפיעו גם על גוש היישובים, צפת חצור וראש פינה, קצרין, ומקבץ הכפרים הדרוזים – ושתוכנית דומה תיכתב גם עבורם. יש חשיבות רבה גם לשילוב הכפרים הדרוזיים בסדר היום האזורי, תוך התאמה של הכלים התכנוניים לצורכי האוכלוסייה.



## ●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | תכנון אסטרטגי לעוגנים אזוריים











# אסטרטגיה תכנונית מפורטת לקריית שמונה

5



# 5

## אסטרטגיה תכנונית מפורטת לקריית שמונה

### 5.1 חזון ואסטרטגיה כוללת: קריית שמונה כעיר בעלת משמעות באזור

קריית שמונה יושבת בתת־האזור הצפוני על פי החזון האזורי בפרדיגמה החדשה שהצענו. באזור זה נמצאים מוקדי הפודטק ואזורי התעשייה של קריית שמונה והגליל העליון וכן פרודור של נכסי נוף וטבע לאורך כביש 99, אשר מתחבר אל אזור התעשייה של מגדל שמס ואל עוגני האוכלוסייה והתיירות בכפרי הדרוזים. **פיתוח אזורי התעשייה, התיירות והחינוך** באופן פרוגרסיבי ומקיף, תוך שילובם בצורה טובה יותר בעיר, ישפר את צמיחת העיר באזור ויהפוך אותה למוקד עבור מעסיקים ועבור תושבים. החזון המוצג כאן כולל שלושה יעדים מרכזיים עבור העיר:

- **גיבוש והסכמה על תוכנית אסטרטגית מושכלת עבור העיר.** זוהי הסכמה על גישה מערכתית הכוללת יעדי מדיניות ותכנון פיזי משולבים. בשונה מתוכנית מתאר המגולמת בתשריט הנוגע ליעודי קרקע, מטרת התוכנית האסטרטגית היא להציע סדר יום המתאים למגמות ולהזדמנויות בעיר ובאזור, תוך התמקדות בעוגנים הקיימים והעתידיים בעיר – תעשייה ותעסוקה, תיירות וחינוך. יש קשר מובהק בין שלושת ממדים אלו לבין ההצלחה הכלכלית של העיר וצמיחה דמוגרפית. יתרה מזו, חזון הפודטק מחייב חשיבה על ההון האנושי ועל בניית עתודה תעסוקתית מתאימה משלב החינוך היסודי.

- **שילוב העיר עם אזורי התעשייה שלה, ותכנונה כישות אחת.** הכוונה לפיתוח אזורי התעשייה של העיר במקביל לפיתוח העיר בתחומים אחרים. הייצור העירוני חיוני

פרק זה מתמקד בקידום חזון בקווי מתאר תכנוניים לעיר. על בסיס העקרונות והתפיסה האזורית מוצעים חזון ומבנה רעיוני ותכנוני להמשך הפיתוח העירוני של קריית שמונה. חזון זה נסמך על שני העניינים הבאים:

1. **תמיכה ממשלתית ותיאום בין־משרדי בכל הנוגע לקידום החזון הכלכלי־חברתי באזור ובעיר.** שתי החלטות ממשלה שהתקבלו בשנתיים האחרונות<sup>49</sup> מפנות תקציבים לפיתוח העיר בדגש על פיתוח אזורי תעשייה, על עידוד שיתופי פעולה אזוריים ועל פיתוח כלכלי אסטרטגי, כולל תמיכה ביוזמת הפודטק.

2. **הסכמה של משרדי הממשלה והעיר על דפוסי הפיתוח באזור.** מדובר בפיתוח התואם את החלטת המדינה לחזק את התמיכה הדמוגרפית בעיר ולסיים את פרויקט ההרחבות בקיבוצים. דפוסי הפיתוח נוגעים גם למסילת רכבת, העתידה לשפר את תשתיות התחבורה לעיר ואת הנגישות אליה, ולתשתית שדה התעופה הקיים, המהווה אופציה לנגישות אווירית.

החלק הראשון של הפרק מציג את מטרות־העל שבפיתוח קריית שמונה כעיר בעלת משמעות באזור, בוחן חלופות מרחביות בארגון של העיר, ומציג את החלופה הנבחרת. החלק השני מציג את האזורים השונים שבעיר, המלצות פיתוח וכלים במדיניות ובתכנון.



בראייה של פיתוח עתידי, הקריאה של העיר והתייחסות למרכיבי העיר השונים כפי שהם באים לידי ביטוי בתוכנית המתאר ובמסמכים של תוכניות עכשוויות אינן רלוונטיות. מסמכים אלו אינם מביאים בחשבון את דפוסי הפיתוח שבאזור, ולכן נכשלים בגיבוש מטרות ויעדים מתאימים לעיר. יתרה מזו, ההיכרות המוגבלת של שדה התכנון עם החזון התעשייתי ומשמעותו בתחומים שונים אף היא פוגעת בתהליך קבלת ההחלטות התכנוניות.

**חשיבה מחדש על הארגון המרחבי והפיזי של העיר** היא נקודה מכרעת בפיתוח העיר והתאמתה למאה העשרים ואחת. נקודות המוצא בארגון מרחבי צריכות להישען על העתיד התעסוקתי והכלכלי של העיר, תוך התייחסות לכמה נושאים מרכזיים:<sup>51</sup>

◀ **קרבה גיאוגרפית.** תעשיות נוסות להעריך קרבה פיזית בפיתוח אזורי תעשייה. קרבה ושיפור הגישה של עובדים למקום העבודה ושל מוסדות שעשויים לתמוך בעבודה (כך למשל אוניברסיטאות ומרכזי מחקר) נתפסים כיתרון בפיתוח של מערכת אקולוגית תעשייתית. יתרה מכך, בעקבות מגמות אלו הסיווג של חברות כמו "לואו טק" ו"הי טק" או "ספקי שירות" משקף חשיבה כלכלית וסיווגים מיושנים.

◀ **לוקליות וקהילה.** השינוי הטכנולוגי מתבטא בהעצמת חברות קטנות ובינוניות ויזמים פרטיים. מגמה זו כלפי המקומיות אין משמעותה שחברות בינלאומיות יעבירו את פעילותן למדינות מוצאן, אלא שבתהליך הרחבת השווקים תהיה להון האנושי יותר משמעות מאשר לעלויות עבודה נמוכות.

◀ **תכנון ערים אדפטיבי ותומך.** שימושים מעורבים, זהות מקומית וגישה לתחבורה הם פקטורים חשובים בפיתוח תעשייתי עכשווי, הנוטה להיות נקי יותר ומחובר למוסדות מחקר. עם זאת תכנון אזורי התעשייה הנוכחי נשען על מודלים של איזור.

על בסיס האמור לעיל מוצגות שלוש חלופות מרחביות לפיתוח העיר:

לכלכלה אך גם לזהות ולגאוה העירונית. פיתוח הזיקה בין מקומות הייצור לנושא החינוך (על כל שלביו – יסודי, תיכוני ואקדמי) יתרום רבות לחידוש ולהתחדשות בעיר, והמהפכה התעשייתית הרביעית היא הזדמנות טובה לעצב עתיד המקדם איכות חיים עירונית תוך העצמה של התושבים.

• **פיתוח גוף ניהולי משולב שיתמוך בהטמעת סדר היום העירוני-אזורי.** גוף זה, שיקלול הן מתכננים והן קובעי מדיניות, יהיה אחראי לחזון, לתכנון, לקביעת מדיניות וליישום רעיונות ופרויקטים הקשורים לתעשייה ולחינוך. מטרתו של גוף זה היא להבטיח פיתוח של אסטרטגיה ברורה שתשפר את הצמיחה העירונית.

## 5.2 סטרוקטורה עירונית: חלופות מרחביות בפיתוח העיר

העיר קריית שמונה הוקמה לאחר קום המדינה, בשנת 1949, על מעברת "חלסה".<sup>50</sup> קריית שמונה כמו "ערים חדשות" אחרות נבנתה כמרחב פרברי, והיא מורכבת משכונות מנותקות סמי-כפריות בעלות בינוי דליל. מבחינת דפוסי פיתוח מרחביים קריית שמונה נשענת על מסורת תכנון הערים המודרניסטיות, שכללה רעיונות חדשים של איזור, של הפרדת שימושים ושל הרחקת אזורי התעשייה. השכונות והמרכז התפתחו במנותק. תבנית תכנון זו נשמרה לאורך השנים גם בשכונות החדשות שנבנו בשנות השמונים והתשעים. בשנים האחרונות מתוכנן רובע יובלים כרובע מגורים חדש מצפון לעיר. גם השכונות המתוכננות במסגרתו שומרות על אסטרטגיית עיצוב ופיתוח עירוני בעלת אופי כפרי-פרברי. הרובע מתוכנן כמעט ללא עירוב שימושים, ובין השכונות מפרידים שטחים ירוקים נרחבים. טיפוס הבנייה כפי שהגדירו המתכננים הם "בנייה רוויה באופי כפרי" ובנייה "סמי-רוויה" לאורך הרחובות הראשיים, ודירות צמודות קרקע סביב גינות ציבוריות בכל מתחם. במשך השנים, עם השינויים שעברו על ההתיישבות הכפרית, גם היישובים המרכיבים אותה התרחבו בדגמים גנריים של שכונות הרחבה פרבריות, וההבדלים בין דפוסי הפיתוח מיטשטשים.

50 להרחבה בדבר התפתחות ההיסטורית של קריית שמונה וההתיישבות בעמק החולה, ראו: Amir Goldstein, "The Kibbutz and the Ma'abara (Transit Camp): The Case of the Upper Galilee Kibbutzim and Kiryat Shmona, 1949–1953," *Journal of Israeli History* 35, no. 1 (2016): 17–37; Amir Goldstein, "The Kibbutz and the Development Town: The Economic Dimension of Their Reciprocal Relations — The Case of the Hula Valley," *Israel Studies* 22, no. 2 (2017): 96–120.

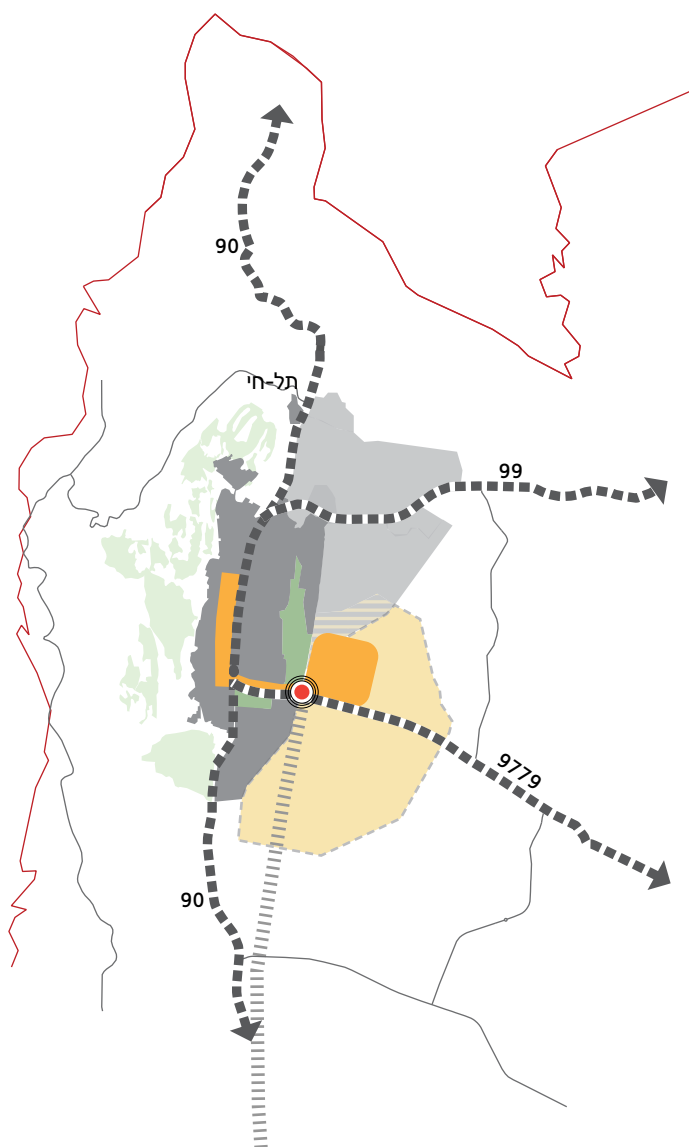
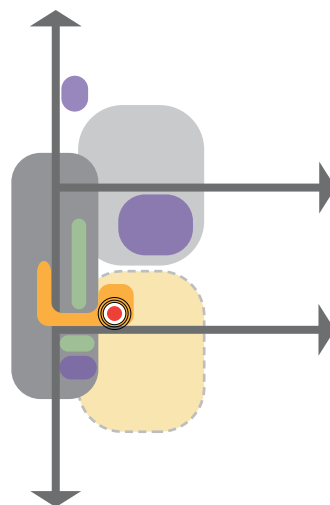
51 נושאים אלו מאפיינים את המגמות העכשוויות בתעשייה, ראו לעיל סעיף 2.2.

## ●●● עסקים כרגיל | חלופת גרעין עירוני

העיר מאורגנת סביב שלושה אזורים שונים הכוללים מגוון שימושים, כאשר המרכז העירוני הקיים והמרכז העירוני שעשוי להתפתח סביב הרכבת ואזור התעשייה הדרומי, הם אלו שיחברו בין חלקי העיר.

| הגרעין העירוני                 | יתרונות            | חסרונות                                                                                                                 |
|--------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>העיר כמערכת</b>             |                    | אינו יוצר עיר כמערכת אחת אינטגרטיבית; חסרה התייחסות לטופוגרפיה                                                          |
| <b>ארגון מרחבי</b>             | נשען על המצב הקיים | גישה אנכרוניסטית לארגון העיר; מאורגן סביב התפתחות היסטורית ולא נושאת כלכלית המביאה בחשבון את החזון ואת ההתפתחות האזורית |
| <b>השפעה על דינמיקה חברתית</b> |                    | עשוי ליצור סגרגציה בין חלקי העיר הוותיקה והחדשה; מודל של יצירת "עיר ליד עיר" שניתן לראות במקומות שונים בארץ.            |
| <b>כלכלה, תעשייה ותיירות</b>   |                    | המחולל הארגוני הוא המגורים ועוגני מסחר. לכן הנושא התעשייתי אינו מקבל ביטוי מרכזי ומוביל בארגון המרחבי                   |
| <b>צמיחה עתידית</b>            |                    | תיתכן סגרגציה חברתית כלכלית ופירוק של חלקי העיר                                                                         |

## ●●● חלופות תכנון | גרעין עירוני



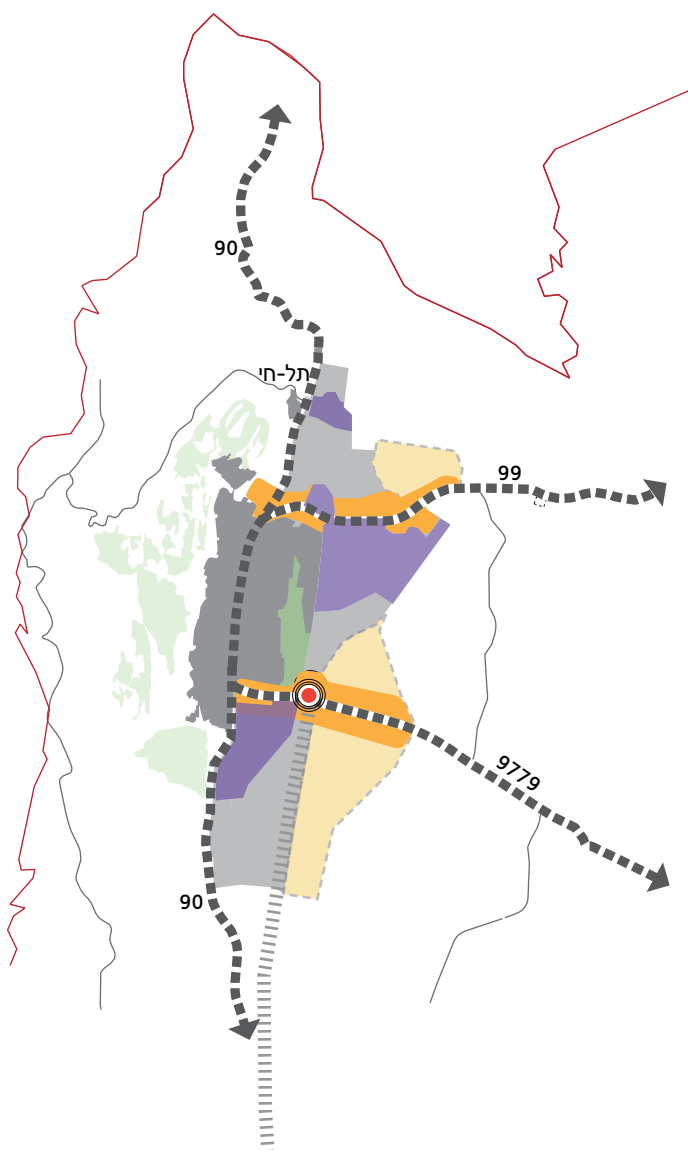
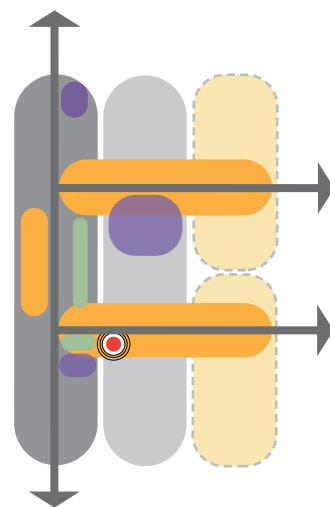
- עיר קיימת- שלב א
- עיר קיימת- שלב ב
- אזור צמיחה
- שימושים מעורבים
- אזור תעשייה
- פארק וירק עירוני
- ציר תנועה ראשי
- מסילת רכבת עתידית
- תחנת רכבת עתידית

## ●●● עם הפנים לאזור | חלופת רצפים לינאריים ומסדרונות אזוריים

העיר מאורגנת סביב רצפים מובחנים (בציר צפון־דרום) ושני צירי תנועה מרכזיים (מזרח־מערב) היוצרים הפניה של העיר לאזור. לכל רצף אפיון מרכזי מובהק: הרצף העסקי, הרצף הנופי, הרצף התעשייתי, הרצף העתידי. הרצפים יפותחו בדגש על הנושאים הבאים: (1) מבנה וגבולות ברורים; (2) פיתוח עוגנים; (3) מערכת תנועה פנימית קריאה; (4) זהות אדריכלית מובהקת.

| רצפים                          | יתרונות                                                                                                                                  | חסרונות                                                                       |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>העיר כמערכת</b>             | יצירה של אזורים מובחנים בעיר, תוך פיתוח של קשרים ביניהם באמצעות מסדרונות רוחביים שקושרים את חלקי העיר ומחברים בין העיר לאזור             |                                                                               |
| <b>ארגון מרחבי</b>             | פיתוח שימושי קרקע באופן נושאי המתייחס לעוגנים הכלכליים של העיר, תוך מניעה של פרבור וחיזוק מערכת הקישור האזורית                           |                                                                               |
| <b>השפעה על דינמיקה חברתית</b> | חיזוק הזדמנויות חברתיות וכיסים של התחדשות עירונית סביב המסדרונות האזוריים ובמרכז העיר                                                    |                                                                               |
| <b>כלכלה, תעשייה ותיירות</b>   | התייחסות נושאת המחזקת את הצמיחה ואת הקשרים שבין הזדמנויות כלכליות, תיירותיות ותחבורתיות; מאפשרת קידום וחיזוק של תפיסת הפודטק ואגריתוריזם |                                                                               |
| <b>צמיחה עתידית</b>            | חיזוק התפיסה של העיר כעיר־אזור                                                                                                           | מתחרה בגרעין הקיים בשל פיתוח המסדרונות הכלכליים והתיירותיים העירוניים־אזוריים |

## ●●● חלופות תכנון | רצפים



- עיר קיימת- שלב א
- עיר קיימת ואזורי פיתוח- שלב ב
- אזור צמיחה
- שימושים מעורבים
- אזור תעשייה
- פארק וירק עירוני
- ציר תנועה ראשי
- מסילת רכבת עתידית
- תחנת רכבת עתידית

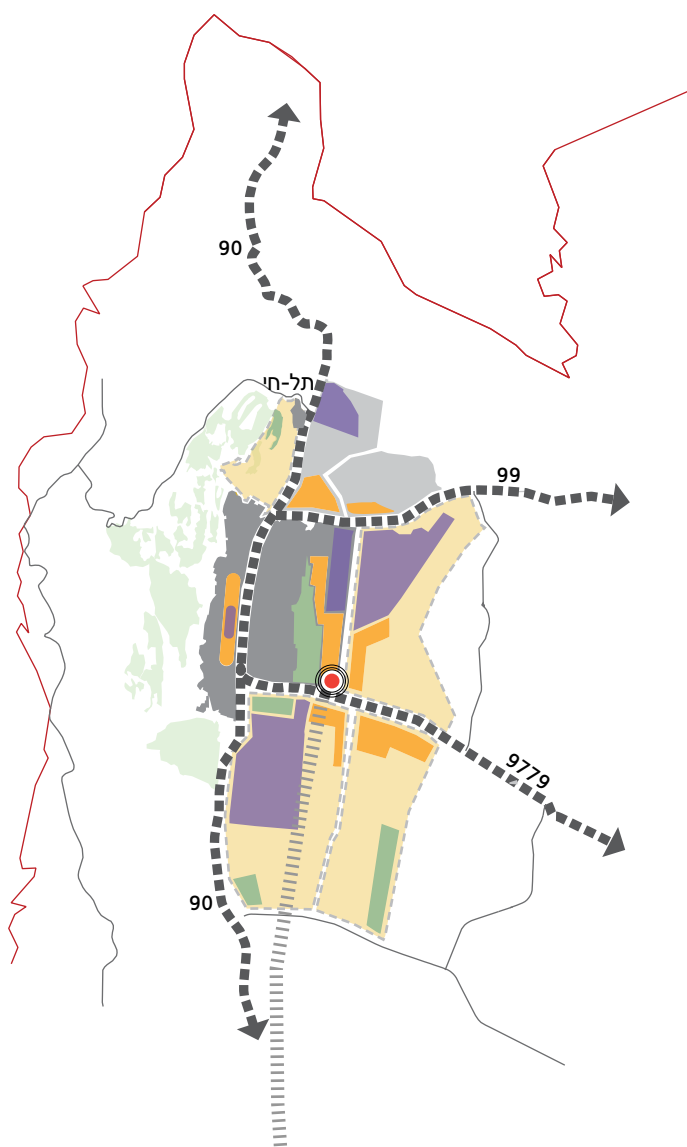
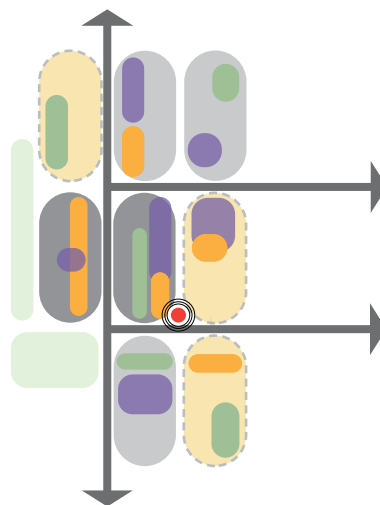


## ●●● קומפקטיזציה | חלופת רובעים מעורבים

העיר מאורגנת סביב רובעים מעורבים קטנים. בכל רובע יש מגוון של שימושים כולל תעשייה, פנאי ומגורים. גישה זו שואפת לאתגור מקסמילי של תפיסת האיזור ומחלקת את העיר לאזורי ניהול חדשים.

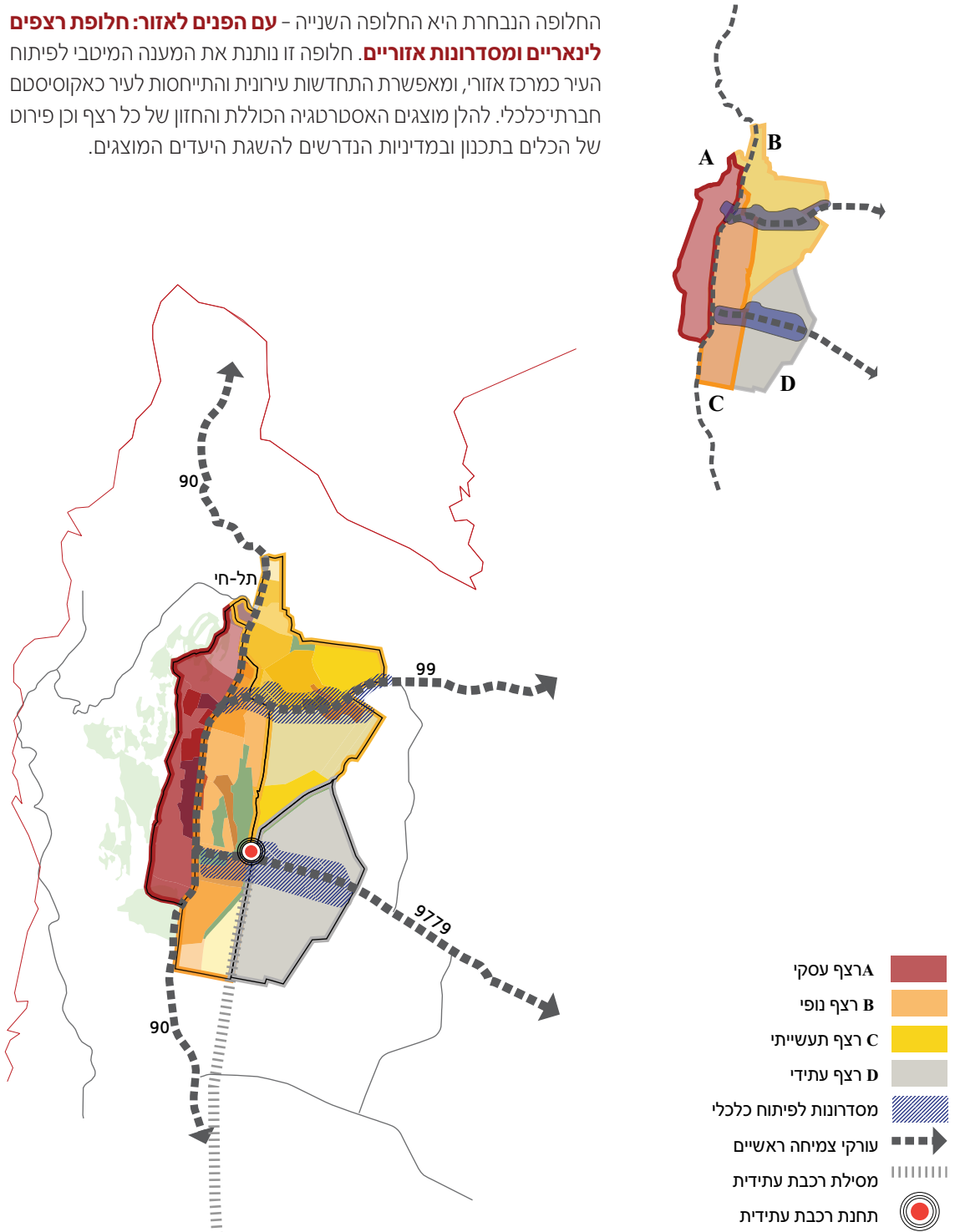
| העיר במבנה של רובעים           | יתרונות                                                                   | חסרונות                                                                                                                                  |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>העיר כמערכת</b>             | קל יחסית ליצור מערכת פנימית לכל רובע; קנה מידה קטן יותר של ניהול והתערבות | נקודת המוצא של הרובעים אינה מתאימה לטופוגרפיה של העיר, ולכן פוגעת בקישוריות שבין חלקי המערכת העירונית                                    |
| <b>ארגון מרחבי</b>             |                                                                           | זר להתפתחות של העיר; קשה להטמעה וקושי ליצור קישוריות טובה בין כל חלקי העיר בשל מורכבות המערכות הפנימיות                                  |
| <b>השפעה על דינמיקה חברתית</b> | יחס שוויוני לכל חלקי העיר; יוצר הזדמנויות לכל האוכלוסייה, החדשה והוותיקה  |                                                                                                                                          |
| <b>כלכלה, תעשייה ותיירות</b>   |                                                                           | נקודת מוצא פנים עירונית הדורשת פיתוח בכל חלקי העיר; נקודת מוצא המתעלמת מן התפיסה האזורית ההכרחית ליצירת האקוסיסטם התעשייתי והכלכלי באזור |
| <b>צמיחה עתידית</b>            | מודולרי, מאפשר צמיחה                                                      | לא מתאים למצב הקיים באזורים מסוימים, ויוצר אי סדר ובעיות התמצאות                                                                         |

## ●●● חלופות תכנון | רובעים מעורבים



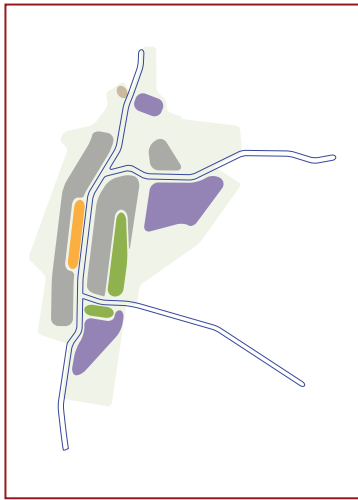
## ●●● חלופה נבחרת | תכנון העיר ברצפים לינאריים ומסדרונות אזוריים

החלופה הנבחרת היא החלופה השנייה - **עם הפנים לאזור: חלופת רצפים לינאריים ומסדרונות אזוריים**. חלופה זו נותנת את המענה המיטבי לפיתוח העיר כמרכז אזורי, ומאפשרת התחדשות עירונית והתייחסות לעיר כאקוסיסטם חברתי כלכלי. להלן מוצגים האסטרטגיה הכוללת והחזון של כל רצף וכן פירוט של הכלים בתכנון ובמדיניות הנדרשים להשגת היעדים המוצגים.



### 5.3 עם הפנים לאזור: חלופת רצפים לינאריים ומסדרונות אזוריים: מטרות, כלים והמשך לימוד

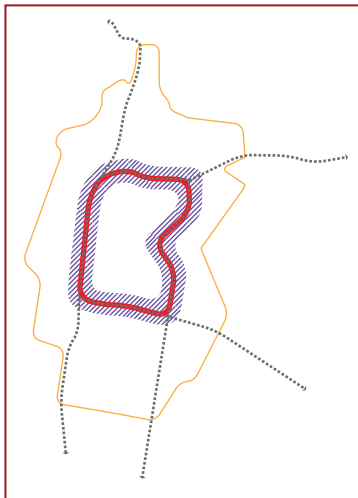
העיר מאורגנת סביב רצפים מובחנים ושני צירי תנועה מרכזיים (מזרח-מערב), היוצרים הפניה של העיר לאזור. לכל רצף אפיון מרכזי מובהק: הרצף העסקי, הרצף הנופי, הרצף התעשייתי, הרצף העתידי. חלופה זו מתחברת ל"DNA" של העיר הקיימת, שהתפתחה במקביל לטופוגרפיה הדרמטית של רכס הרי נפתלי ובונה על בסיס זה את הארגון ואת הקריאה המרחביים של העיר. החלופה מבוססת על שלושה עקרונות תכנון בולטים:



#### מצב קיים

פיתוח העיר ללא סטרוקטורה מכוונת

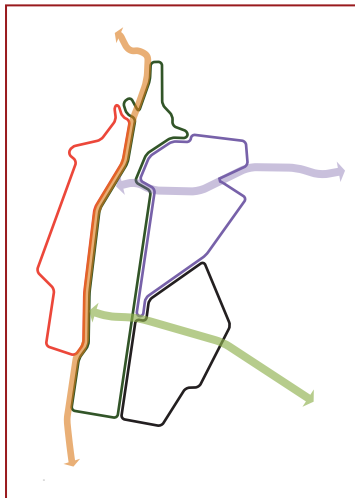
3



#### כלכלי

פיתוח טבעת כלכלית משולבת

2



#### מבני

הגדרה של רצפים המאופיינים  
פרוגרמטית ואדריכלית

1



#### תכנוני

הפניית העיר לאזור ופיתוחה כחלק  
מהאקוסיסטם האזורי

## ●●● הרצף העסקי



### מצב קיים

אזור מגורים הממוקם על צלע הר. זהו גרעין עירוני בדעיכה, שתוכנן כעוגן עירוני אזורי המספק מענה מסחרי, תעסוקתי ואזרחי. ברצועה שכונות מגורים מגוונות עבור תושבי העיר.

### חזון\*

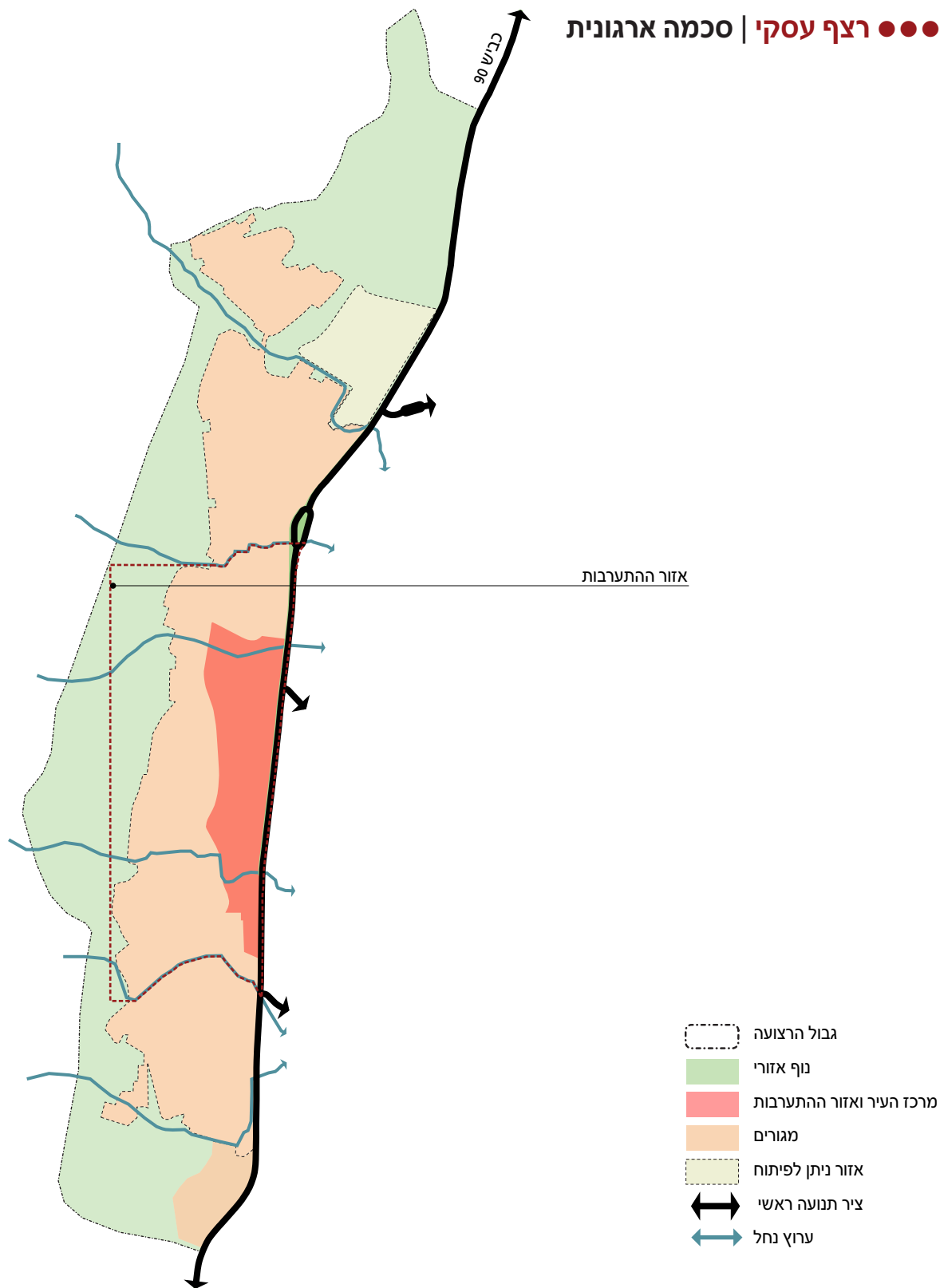
הרצף העסקי ישמש מרכז עסקי, אזרחי ומנהלי של העיר והאזור. תהליך ההתחדשות של האזור יתמקד בפיתוח מגוון של טיפולוגיות מגורים ותעסוקה, אשר יתמכו באוכלוסייה עירונית מחתרן סוציו-אקונומי וגילאי מגוון. תהליכי ההתחדשות העירונית יתמכו באורח חיים המשלב בין מגורים לעבודה תוך מציאת איזון בין פנאי לעבודה, וקידום שְׁלֹמֶמַת.

מוצע לחלק את המרכז ההיסטורי לשני תתי-מתחמים: המתחם הצפוני בדגש על מגורים ותעסוקה והמתחם הדרומי בדגש על חדשנות ושירותים אזרחיים. דופן הרצועה, כביש 90, יתפקד כמסדרון עירוני נופי כחלק מהמערכת התיירותית והנופית באזור.

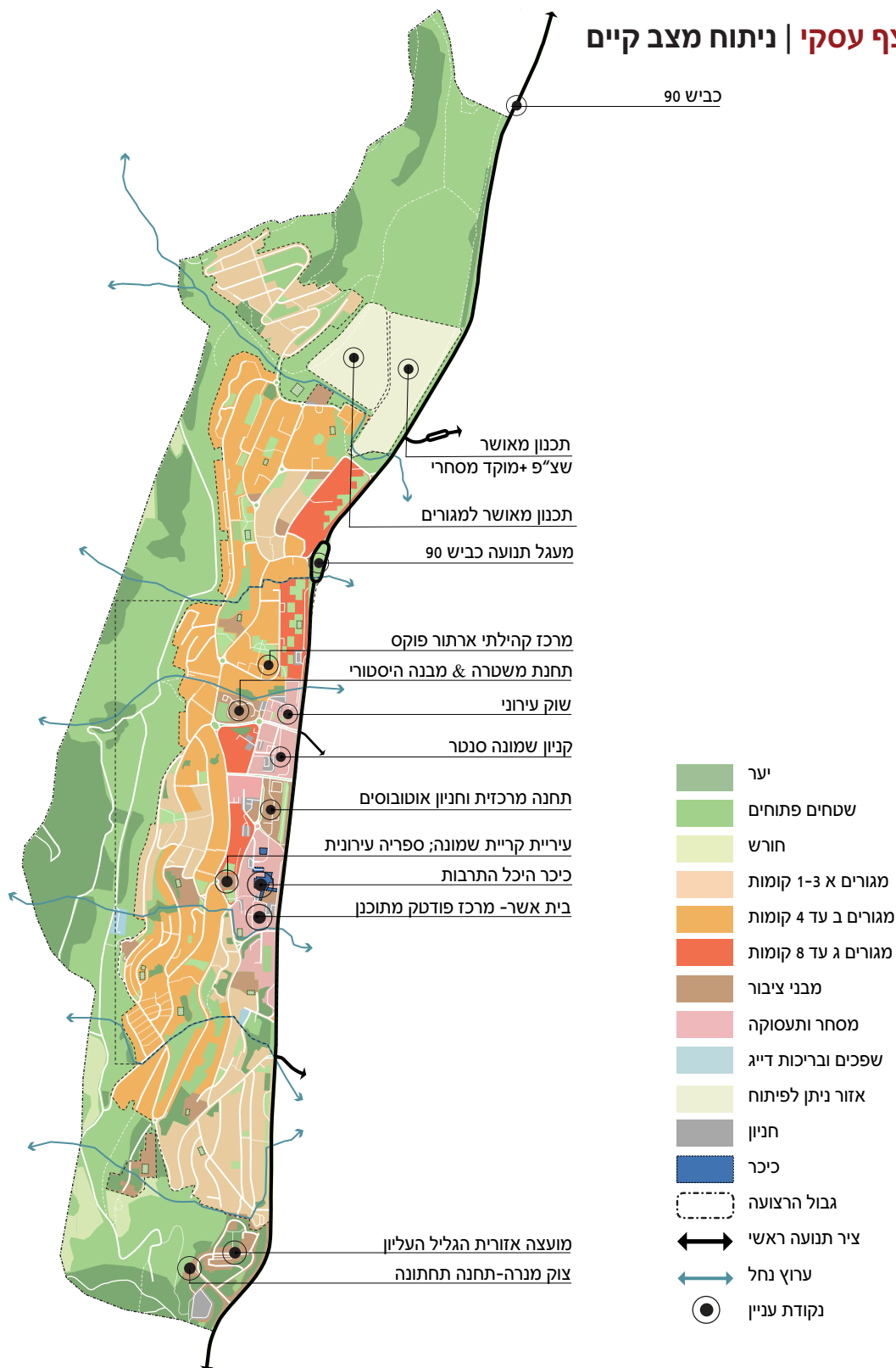
\* תוכנית זו מתמקדת בפיתוח כלכלי בראייה אזורית. עם זאת, ברצף העסקי יש צורך בקידום של תהליכי התחדשות עירונית ברקמת המגורים ובתשתיות החינוך הקיימות באופן שיתאים לחזון הכלכלי-אזורי. לשם כך, יש צורך בפיתוח תוכניות ייעודיות תוך הבנה של סרגלי הכלים שהוצגו בפרק 4. מומלץ כי תהליכי ההתחדשות יתמקדו במודל משולב של מגורים ותעסוקה.



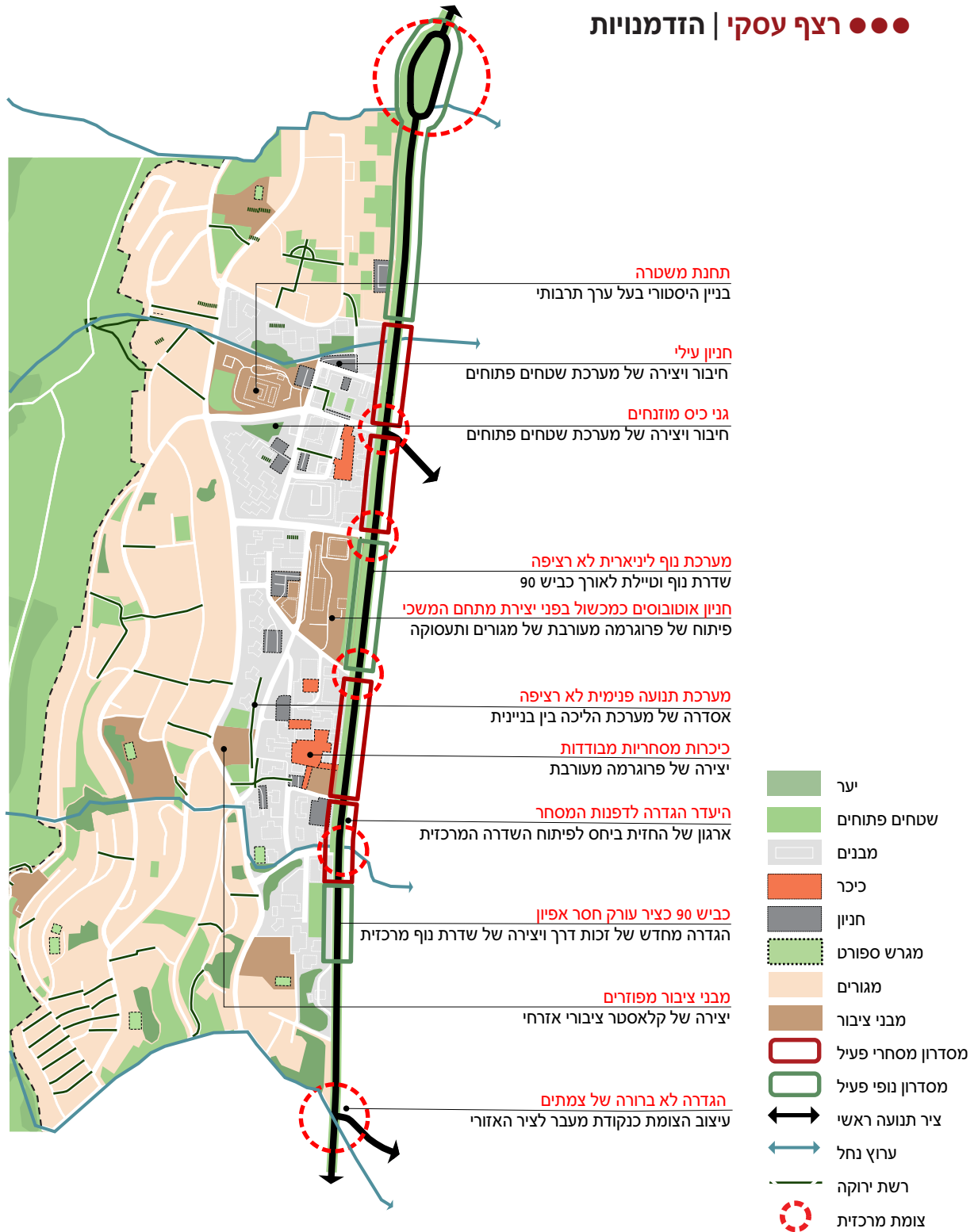
## ●●● רצף עסקי | סכמה ארגונית



## ●●● רצף עסקי | ניתוח מצב קיים



## ●●● רצף עסקי | הזדמנויות











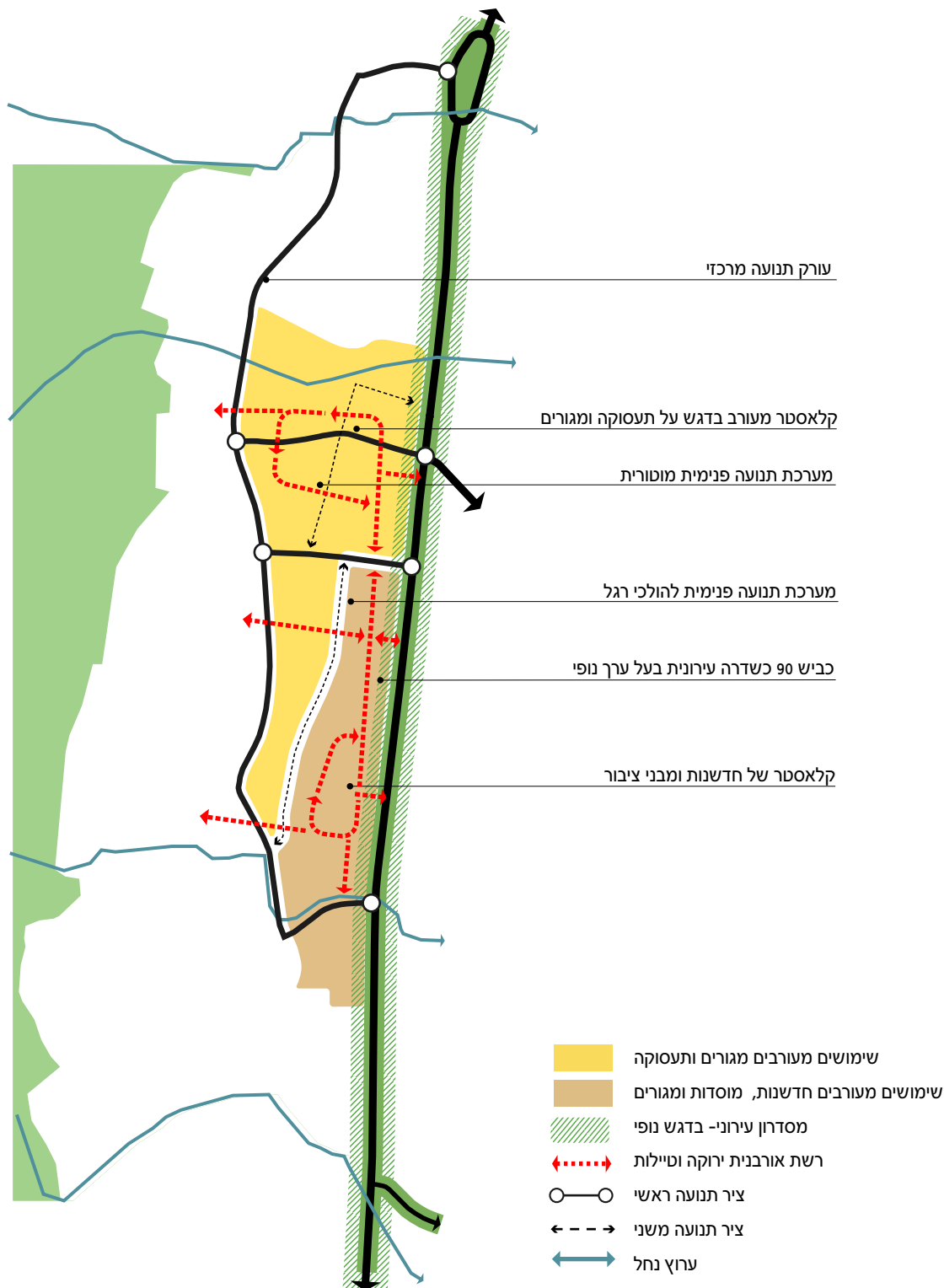
## ●●● רצף עסקי | מטרות

- **תכנון:** פיתוח הרצף כמרכז עסקי, אזרחי ומנהלי של העיר והאזור באמצעות עיבוי של מגורים ותעסוקה ותוך התייחסות לנושאים שלהלן: (1) ציפוף תוך הבחנה בין שלושה סוגי פרויקטים – בנייה חדשה, עיבוי, התחדשות ושיקום – ויצירת תעדוף ביניהם; (2) הגדרה ברורה של קהלי יעד, תוך התייחסות למגוון גילאי, דיור בר השגה ולאורח חיים עכשווי;<sup>52</sup> (3) פיתוח סביבת מגורים עירונית במודל מגורים חדשני המשלב תעסוקה, שיתאים לבוגרי המכללה המעוניינים להישאר באזור ולמשפחות צעירות; (4) הגדרה ופיתוח של המסחר כמשרת את צורכי המתגוררים ברצף העסקי.
- **תחבורה:** תפיסת התחבורה בעיר באופן מערכתי, וחשיבה על קישוריות פנימית בתוך הרצף העסקי ושל הרצף העסקי לנקודות ציון מרכזיות באזור.
- **נוף:** יצירה של מסדרון נופי, טיילת פארק, בכביש 90 ויצירת אקוסיסטם נופי ברצף העסקי, כולל פיתוח של מערכת תנועה ומערכת שטחים ציבוריים.
- **תעסוקה:** שילוב ופיתוח טיפולוגיות של מגורים ותעסוקה חדשניות, הרחבה של מתחם החדשנות.
- **תיירות:** הקמת מלון ובית הארחה עבור מטיילים ואורחים של מתחם החדשנות.
- **ניהול:** גיבוש מסגרת ניהולית תוך התייחסות לצרכים העולים, בייחוד בכל הנוגע לרצף העסקי ולשחקנים השונים הפועלים בו – עסקים, נציגי מוסדות, בעלי בתים ותושבים.

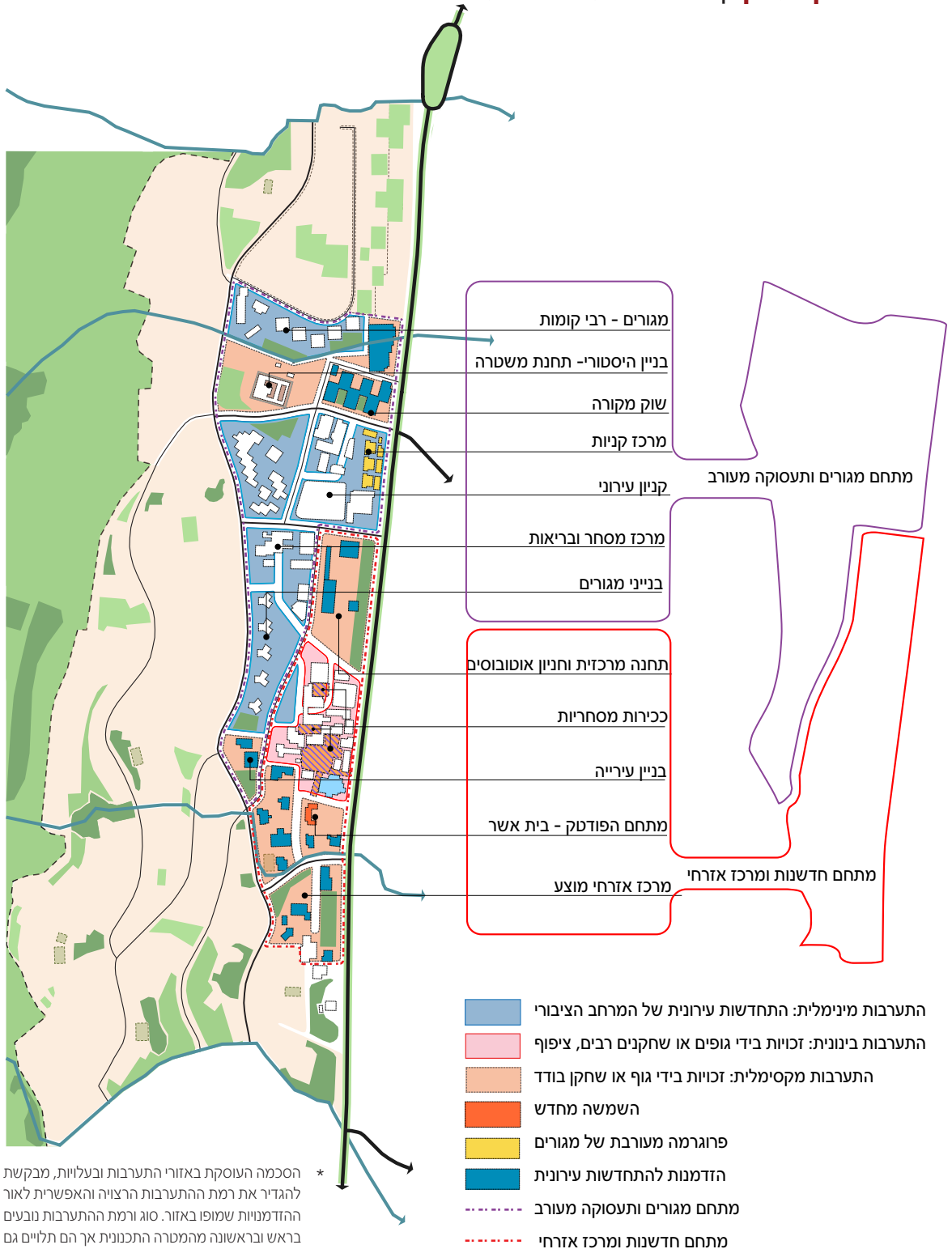
\* הערה: יש להימנע מפיתוח של מסחר על ציר 90.

52 דיור בר השגה במקרה זה מתייחס לדיור שמחירו נמוך ממחיר השוק לנכסים דומים בקריית שמונה, שההוצאות עליו לא יעלו על 30% מההכנסה הממוצעת של משק בית בקריית שמונה, ואז כזה שיימכר או יושכר למשקי בית נזקקים במחיר מסובסד.

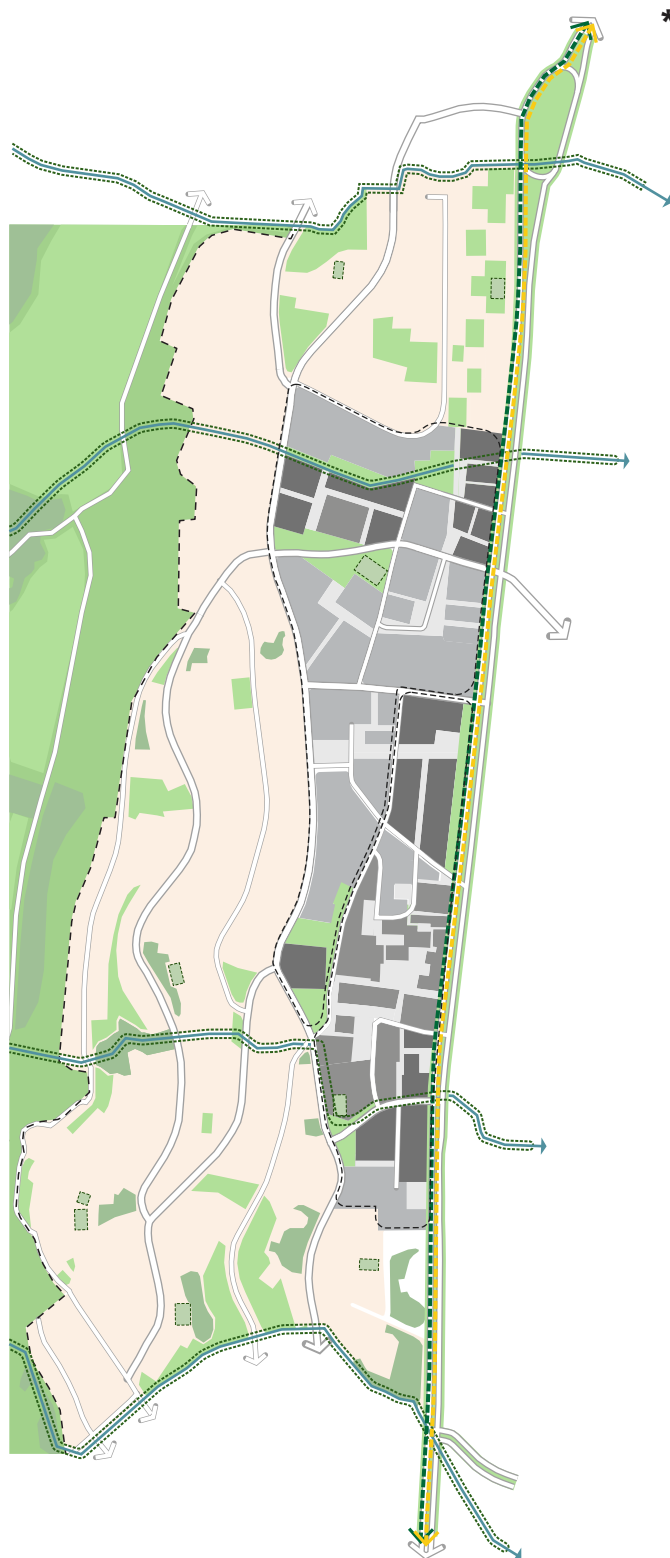
## ●●● רצף עסקי | סכמה קונספטואלית



## ●●● רצף עסקי | אזורי התערבות ובעלויות\*



## ●●● רצף עסקי | הגדרות פיתוח\*



- פיתוח חדש
- עדכון שימושים לתכנון מאושר
- אימוץ פיתוח קיים
- ציר תנועה ראשי
- ערוץ נחל
- דרך ירוקה
- שביל אופניים
- טיילת
- גבול תת קלאסטר

\* באזורי ההתערבות אנו מתייחסים לרמות שונות של פיתוח - בראשונה, אימוץ הפיתוח הקיים המתוכנן בתוכניות מאושרות, בשנייה, שינוי או הרחבה של השימושים המוצעים בתכנון מאושר, ובשלישית, הצעה לפיתוח חדש.

## ●●● רצף עסקי | כלים בתכנון, מדיניות והמשך לימוד

### ■ כלים: פיזי

– **תכנון:** (1) הכנה של תוכנית מפורטת המתייחסת לשני תתי-מתחמים: המתחם הצפוני (מגורים ותעסוקה) והמתחם הדרומי (חדשנות ושירותים אזרחיים). התוכנית תכלול התייחסות לדיור בריהגה עבור קהל יעד מגוון – תושבים ותיקים, סטודנטים, משפחות צעירות ואנשי מקצוע צעירים; (2) גיבוש פרויקט פיילוט בנושא מגורים ותעסוקה. חשיבה על מודל מגורים חדשני, שיתאים לבוגרי המכללה המעוניינים להישאר באזור. פרויקט שכונה לדוגמה בהשתתפות משרד הבינוי והשיכון ומשרד הכלכלה והתעשייה; (3) קביעת הנחיות בינוי ברורות לחלקים השונים של המתחמים במטרה ליצור זהות אדריכלית מובהקת; (4) פיתוח של מבני תירות (הוסטל, מלון) בדגש על מטיילים ועל אורחים עסקיים באזור הכיכרות; (5) ריכוז ופיתוח תוכנית עבור קומפלקס של מבני ציבור ושירותים אזרחיים שונים (הפועלים בשעות שונות של היום) במערכת הכיכרות.

– **תחבורה:** (1) פיתוח כביש 90 כציר מקומי נופי, ארגון מחדש של זכות הדרך ופיתוח טיילת המשכית המחוברת לטיילות קיימות, תוך שימת דגש על נטיעה משמעותית של עצים והצללת מסלולי ההליכה. הפיתוח יבוסס על תחזוקת מינימום; (2) פיתוח מערכת תנועה פנימית בתתי-מתחמים, אשר תקדם נגישות והתמצאות ברצועה; (3) פיתוח מערכת תחבורה משולבת "ירוקה" (כולל שאטלים מן הרכבת ושבילי אופניים); (4) פיתוח שאטל שמחבר בין כל נקודות המפתח בעיר, ובייחוד בין מכללת תל חי, מרכז העיר ותחנת הרכבת העתידית.

– **נוף:** (1) פיתוח מערכת של שטחים פתוחים, שתתמקד בנושא הצללה ונטיעת עצים ובפיתוח מעברים ופינות ישיבה; (2) פיתוח של מסדרון נופי, טיילת פארק, כביש 90 תוך התייחסות לתפקידו המשולש – שער לעיר, דופן לרצועה והיותו חלק ממערכת הנוף והטיילות בעיר.

### ■ כלים: מדיניות

– **תעסוקה ועסקים:** (1) חיזוק בית אשר כעוגן באמצעות משיכה של חממות נוספות ושל סביבות עבודה ומגורים עבור קהל יעד צעיר לאזור; (2) חשיבה על הנגשה ומיתוג של בית אשר, האב (hub) לניסויים ואב־טיפוס בתחום הפודטק עבור הקהל הרחב. 3. עידוד של

ייצור נקי ומתקדם במתחם (כך למשל יצרנים המשתמשים בהדפסה תלת־ממדית) וגיוס של יצרנים נוספים שיכולים לתרום לעוצמות ולנושאים המזוהים עם הרצועה. העידוד יכול להיות בכלים מגוונים, ובהם אלה: השכרה בתנאים מועדפים של חללים בבעלות העירייה לשימושים האלה או הנחה בארנונה ליצרנים שיתמקמו במרכז העיר; מענקי תמיכה של המדינה.

– **מגורים:** (1) קידום של יוזמות פיתוח המציעות איכות חיים בתי-השגה עבור קבוצות גיל והכנסה מגוונים (צעירים, קשישים, גמלאים); (2) גיוס משרד הכלכלה והתעשייה ומשרד הבינוי והשיכון לפרויקטים חדשניים משולבים.

– **נוף:** 1. גיוס משרד התיירות ומשרד התחבורה לפרויקט משולב בציר 90.

– **מיתוג:** שיווק ומיתוג תתי-מתחמים וקידום הנראות שלהם לתושבי העיר והאזור.

### ■ המשך לימוד וניתוח לקראת תוכניות מפורטות

#### מדיניות:

– גיבוש מדיניות וניתוח ביחס למגורים משולבים בתעסוקה.

– גיבוש מדיניות באשר לצמיחה של אזור החדשנות ברצף העסקי והפיתוח למתחם גדול יותר.

– ניתוח של קהלי יעד פוטנציאליים ושל סביבות מגורים חדשניות המשלבות מגורים ותעסוקה.

– בחינה של מסגרת ושל תכנים לעידוד צעירים לרכוש דירות במודל השכונה לדוגמה.

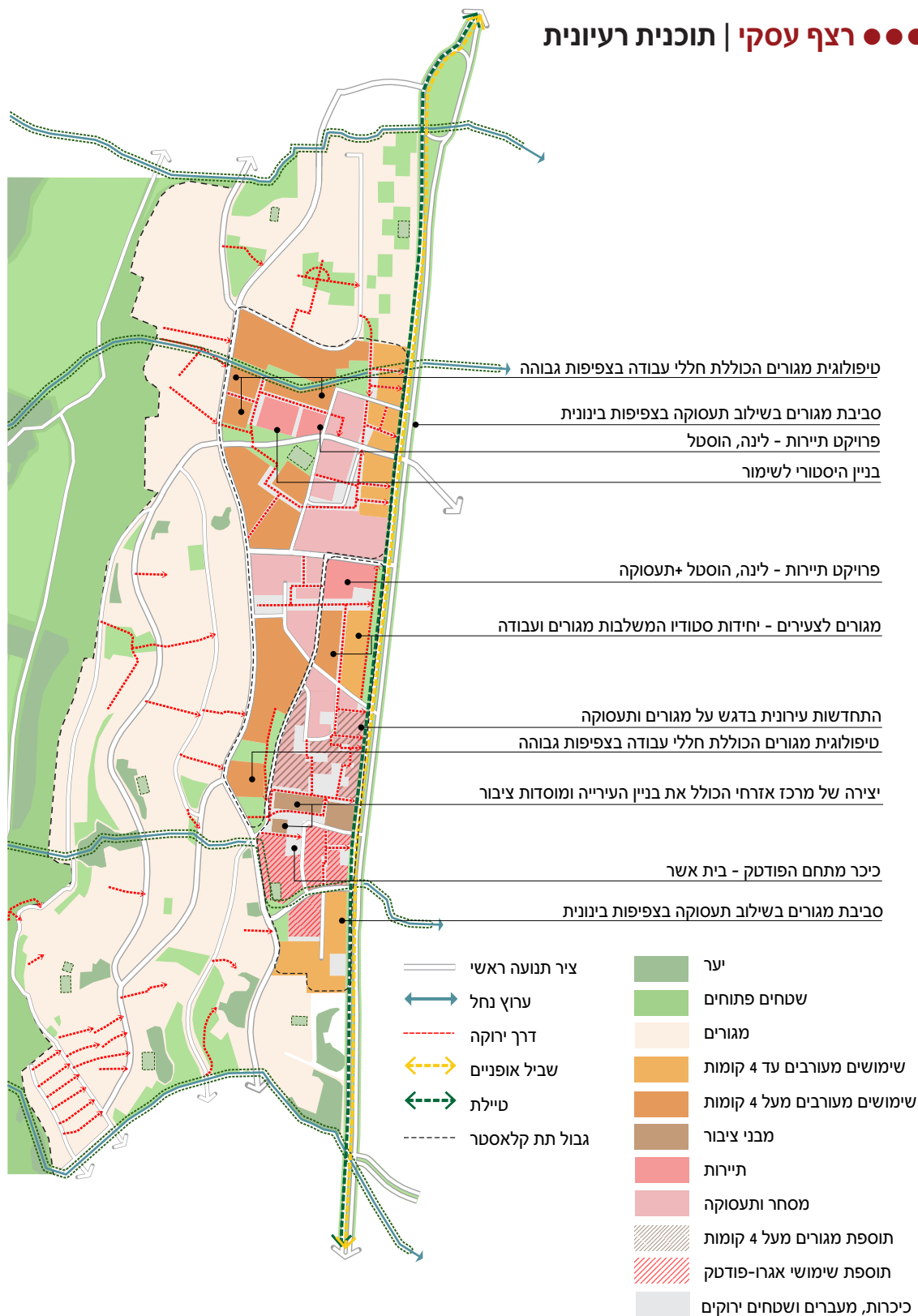
– הבנה של מגמות מסחר בעולם ובחינתן, והתאמה של הקצאת שטחי קרקע למסחר ביחס לצמיחה דמוגרפית, לצפיפות, ליכולות צריכה ולמגמות אזוריות. כמו כן יש להתייחס למגמות עולמיות ומקומיות בנוגע לירידת הצריכה הקמעונאית והעדפת הצריכה המקוונת.

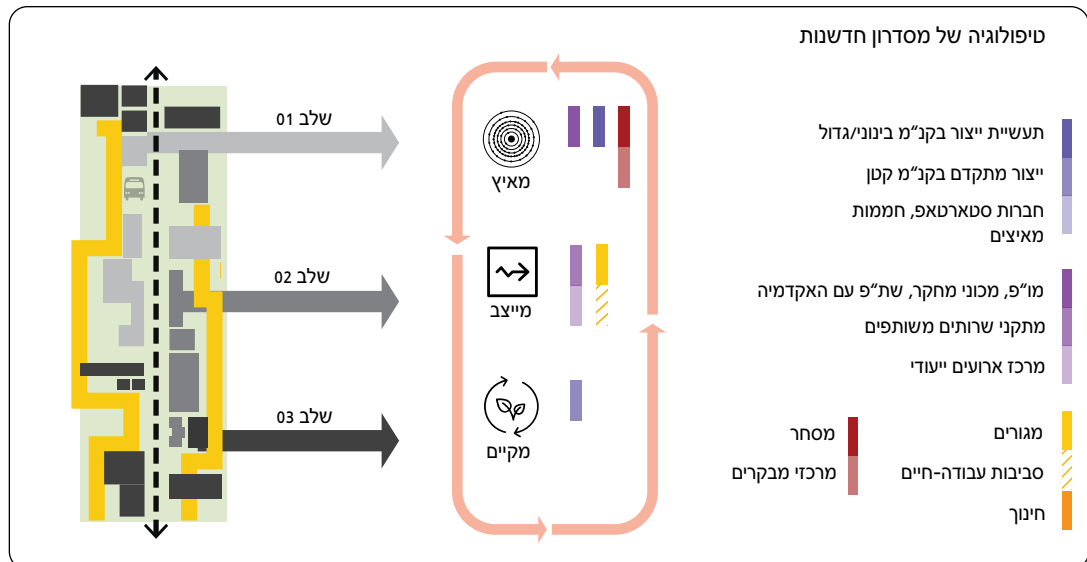
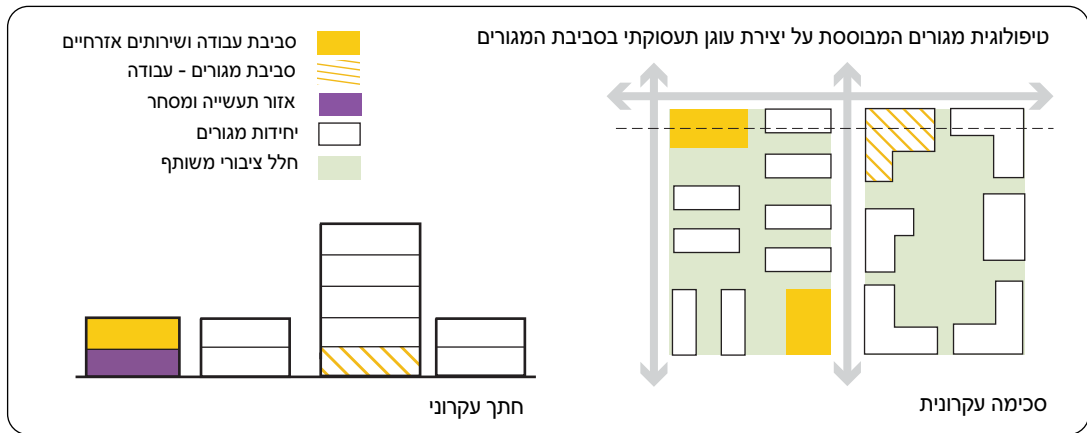
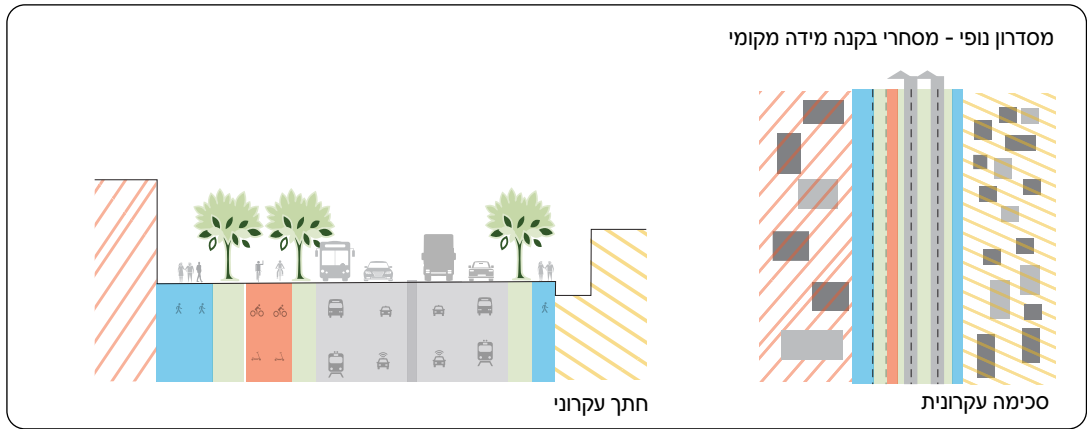
#### תכנון:

– לימוד של טיפולוגיות אדריכליות משולבות וחדשניות ברחבי העולם, אשר עשויות להתאים לקהל היעד הרצוי ולתת לו מענה.

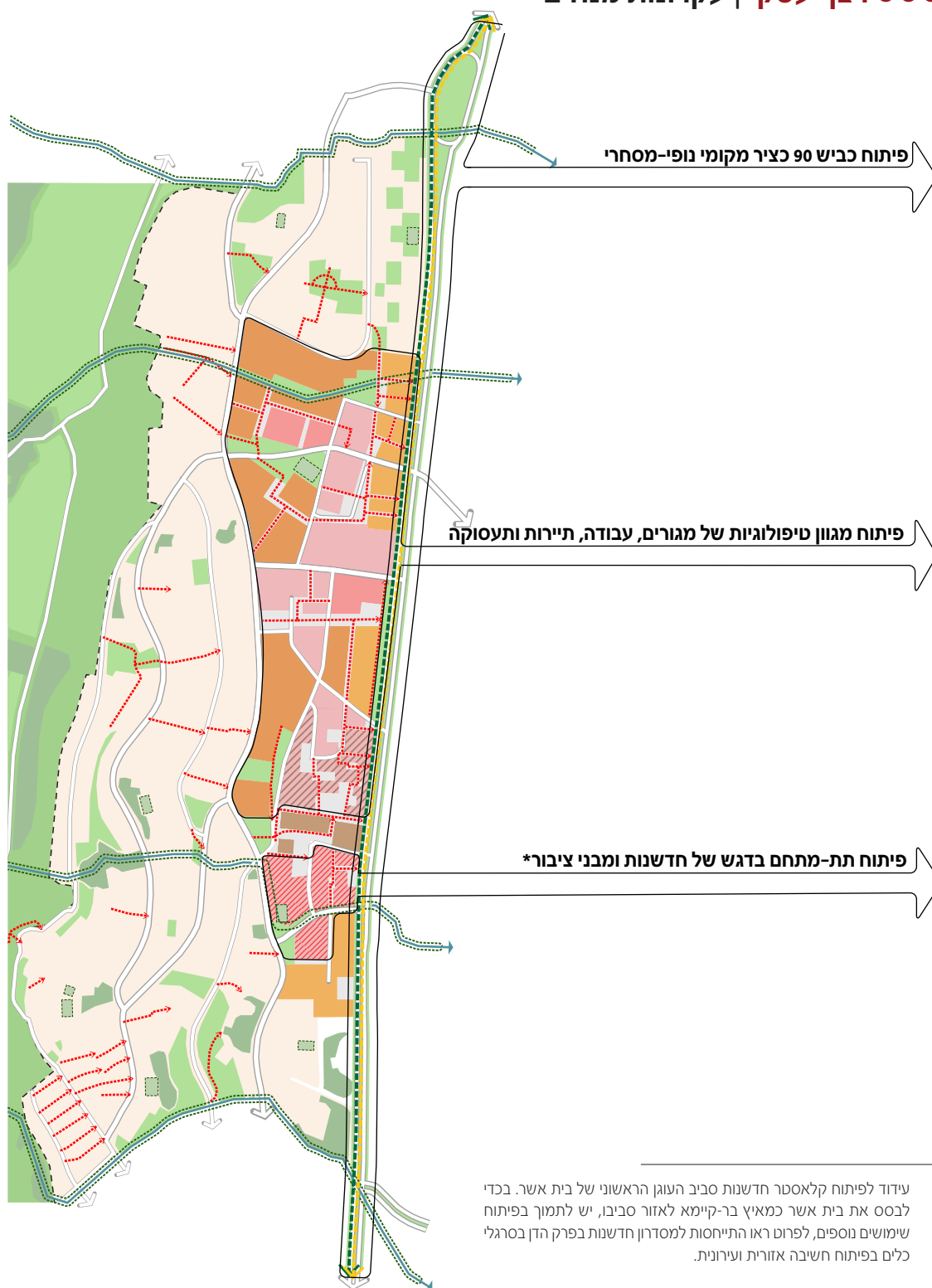


## ●●● רצף עסקי | תוכנית רעיונית





## ●●● רצף עסקי | עקרונות מנחים



## ●●● רצף נופי



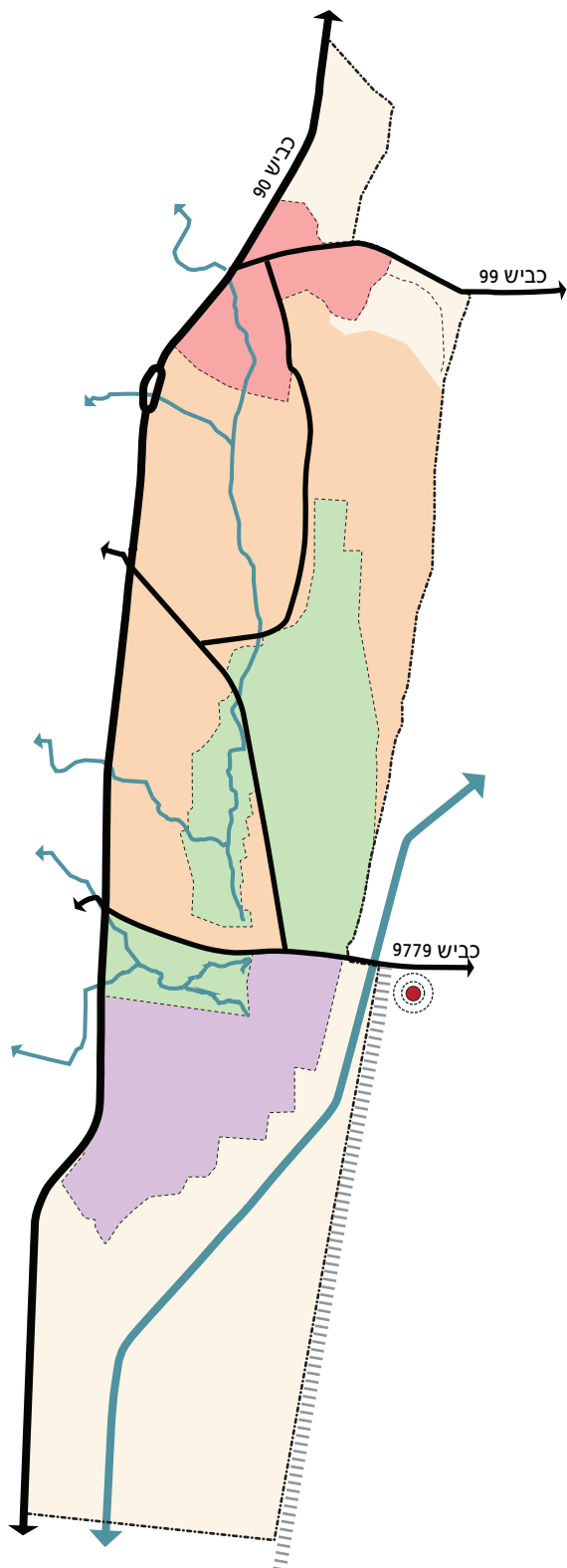
### חזון

**פיתוח מסדרון תיירותי הכולל מגוון שירותים עבור המקומיים והתיירים כאחד, תוך שימוש בהזדמנויות הקיימות – מסחר, נוף, חינוך ותעשייה.** פיתוח אקוסיסטם תעשייתי-תיירותי, בדגש על האגריתורזם ועידוד התחדשות עירונית סמוך למסדרון התנועה המרכזי. הרחבה של אזור התעשייה הדרומי במטרה לאפשר תהליך של נידוד זכויות תעשייתיות של הקיבוצים באזור וחיזוק העוגן התעשייתי האזורי-עירוני.

### מצב קיים

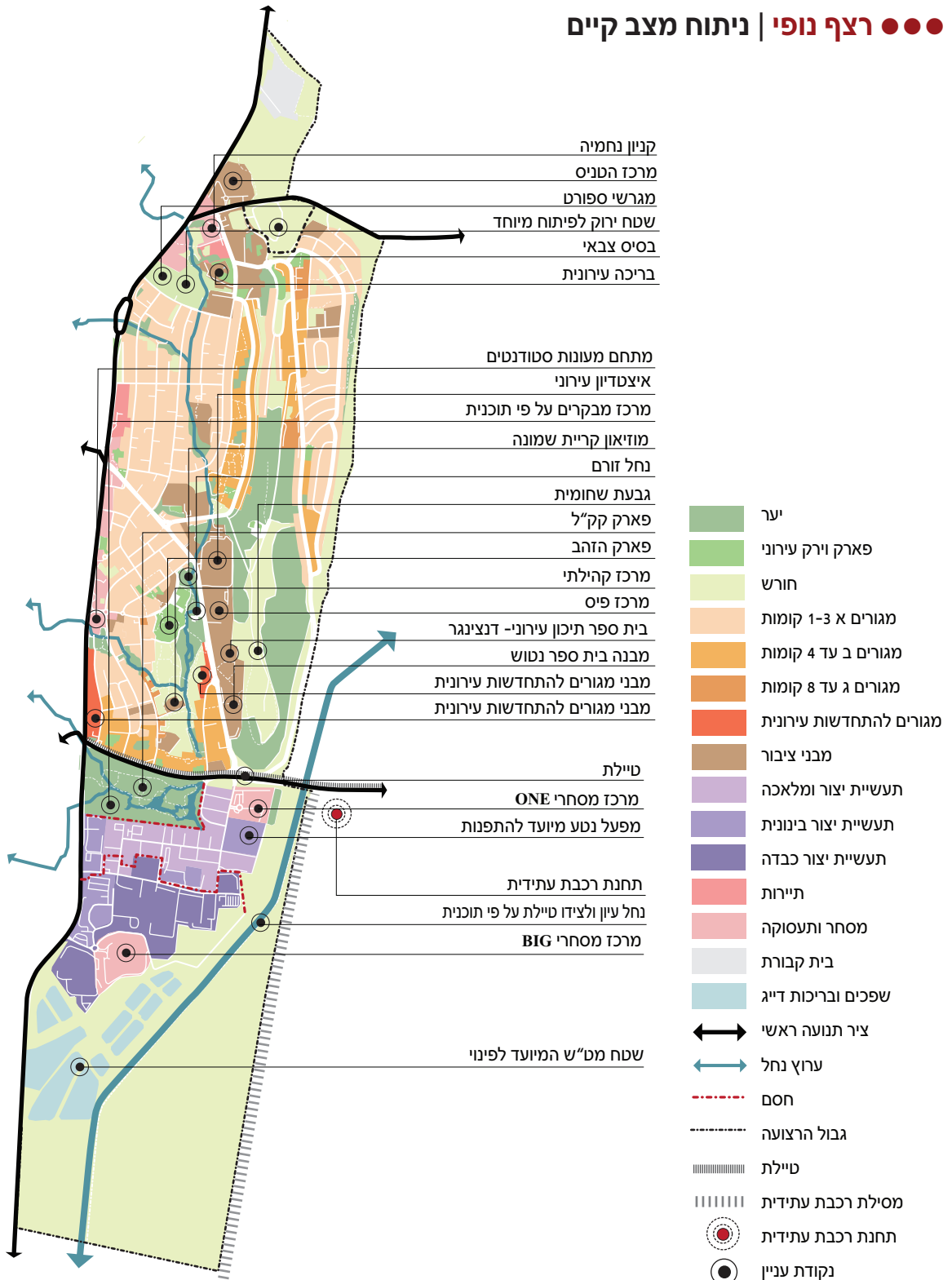
אזור הכולל מגוון שימושים ובהם: (1) אזורי מגורים; (2) פארקים ואזורים ירוקים; (3) שטחי מסחר; (4) מבני ציבור ובתי ספר; (5) אזורי תעשייה. מערך השימושים באזור זה עוקב אחר איזור קפדני. למרות המגוון אין מימוש של הפוטנציאל של האתרים השונים.

## ●●● רצף נופי | סכמה ארגונית



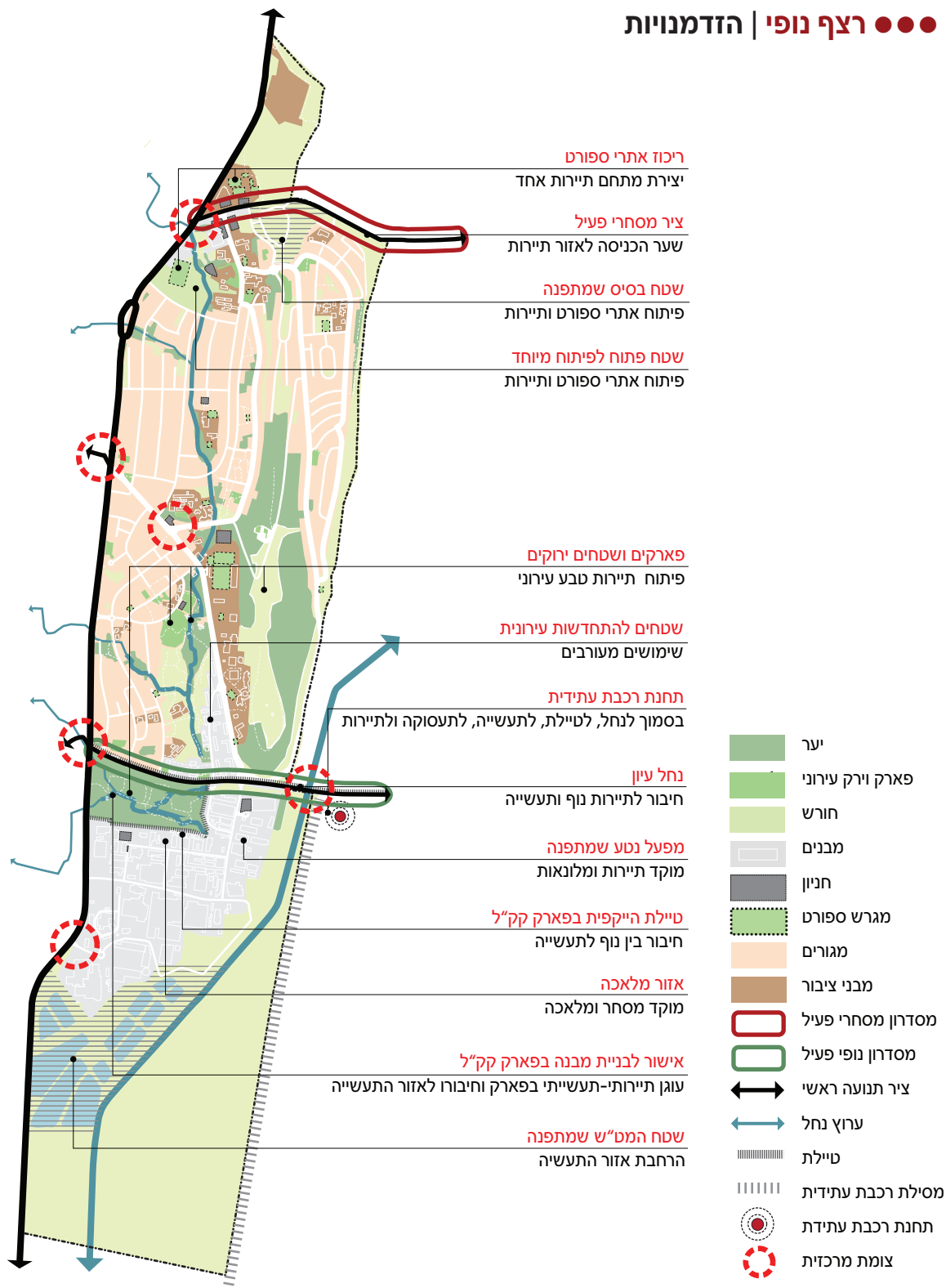
-  גבול הרצועה
-  תעשייה
-  פארק וירק עירוני
-  מסחר ואתרי ספורט
-  מגורים
-  ציר תנועה ראשי
-  ערוץ נחל
-  מסילת רכבת עתידית
-  תחנת רכבת עתידית

## ●●● רצף נופי | ניתוח מצב קיים





## רצף נופי | הזדמנויות





קריית שמונה (צילום: המעבדה לעיצוב עירוני)





קריית שמונה (צילום: המעבדה לעיצוב עירוני)

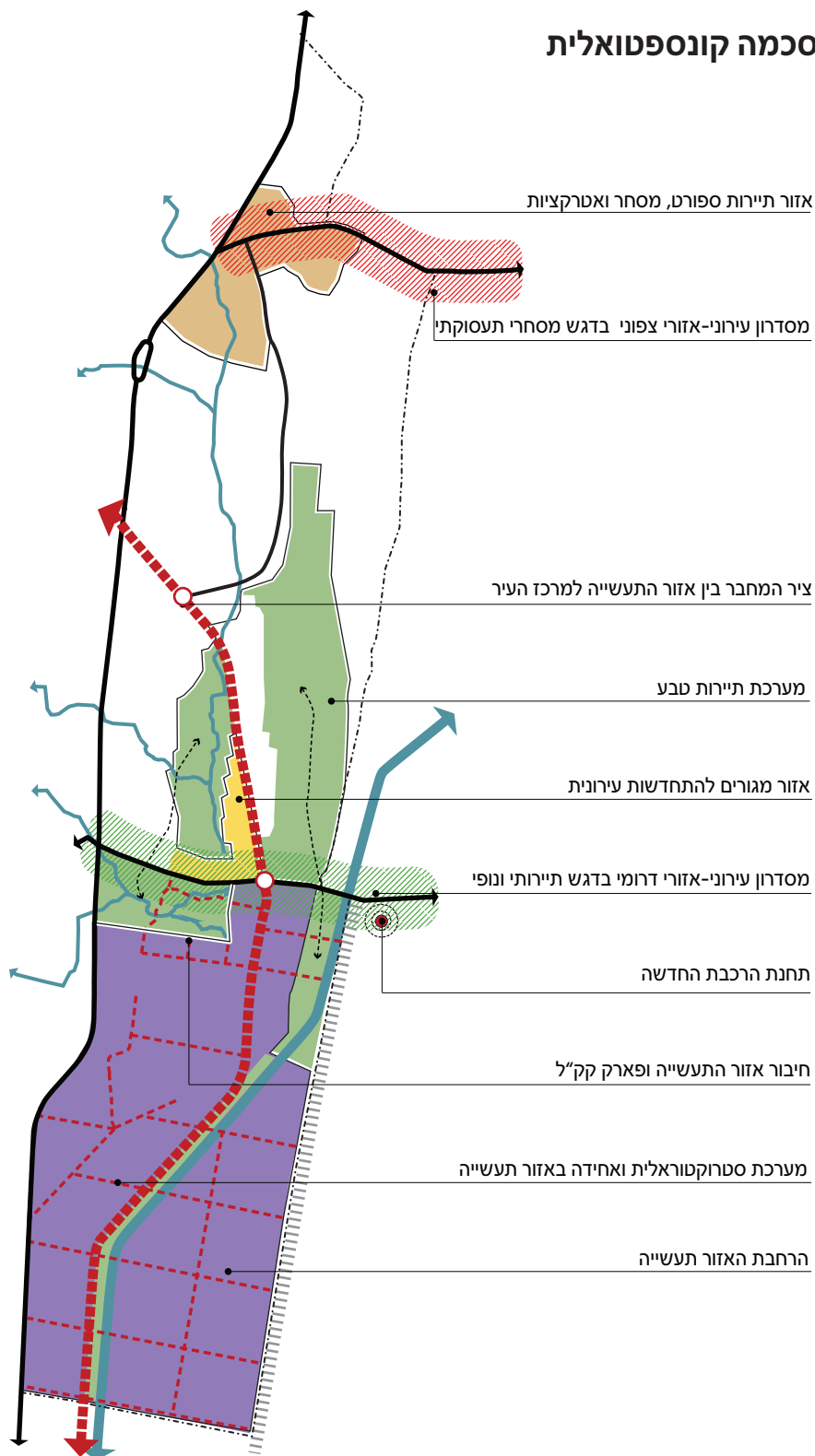
## ●●● רצף נופי | מטרות

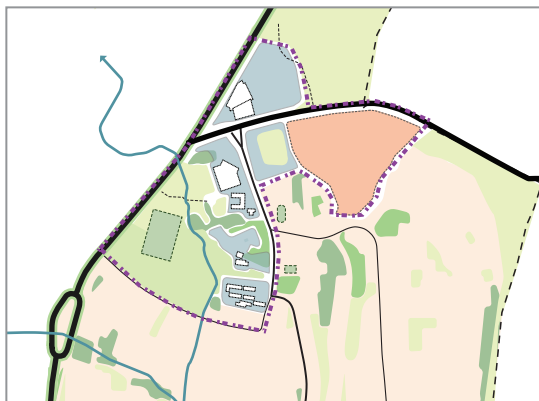
- **תכנון:** פיתוח ועידוד של עירוניות תעשייתית, ויצירה של מוקד תעשייתי אזורי מתקדם וחדשני באמצעות פיתוח עתודת קרקע שתשמש את העיר וקיבוצים שיניידו זכויות לאתר.
- **נוף:** פיתוח ההזדמנויות הנופיות ברצף כאקוסיסטם, ויצירה של מסדרון עירוני-אזורי ירוק וקישורו לנקודות התיירות באזור ולאזורי תעשייה, כחלק ממערכת האגרותורזם האזורית.
- **תחבורה:** ארגון התנועה והתשתיות בראייה אזורית, הכוללת התייחסות להזדמנויות כלכליות ונופיות קיימות ועתידיות.
- **תיירות וחינוך:** הקמה של מוקדי תיירות וחינוך אזוריים, המשלבים בין סביבה ותעשייה (אגרוטק ופודטק).

|                                                                                     |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | תעשייה                                 |
|  | נוף                                    |
|  | מגורים להתחדשות עירונית                |
|  | תיירות ספורט ואטרקציות                 |
|  | מסדרון עירוני-אזורי בדגש מסחרי תעסוקתי |
|  | מסדרון עירוני-אזורי בדגש תיירותי ונופי |
|  | מערכת תנועה וקישוריות                  |
|  | ציר תנועה מרכזי                        |
|  | ציר תנועה ראשי                         |
|  | ערוץ נחל                               |
|  | מסילת רכבת עתידית                      |
|  | תחנת רכבת עתידית                       |

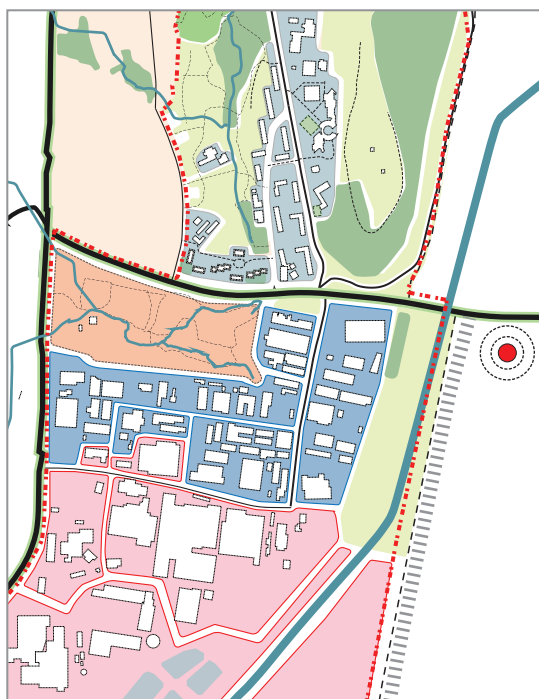


## ●●● רצף נופי | סכמה קונספטואלית





**A** מתחם תיירות ספורט ואטרקציות

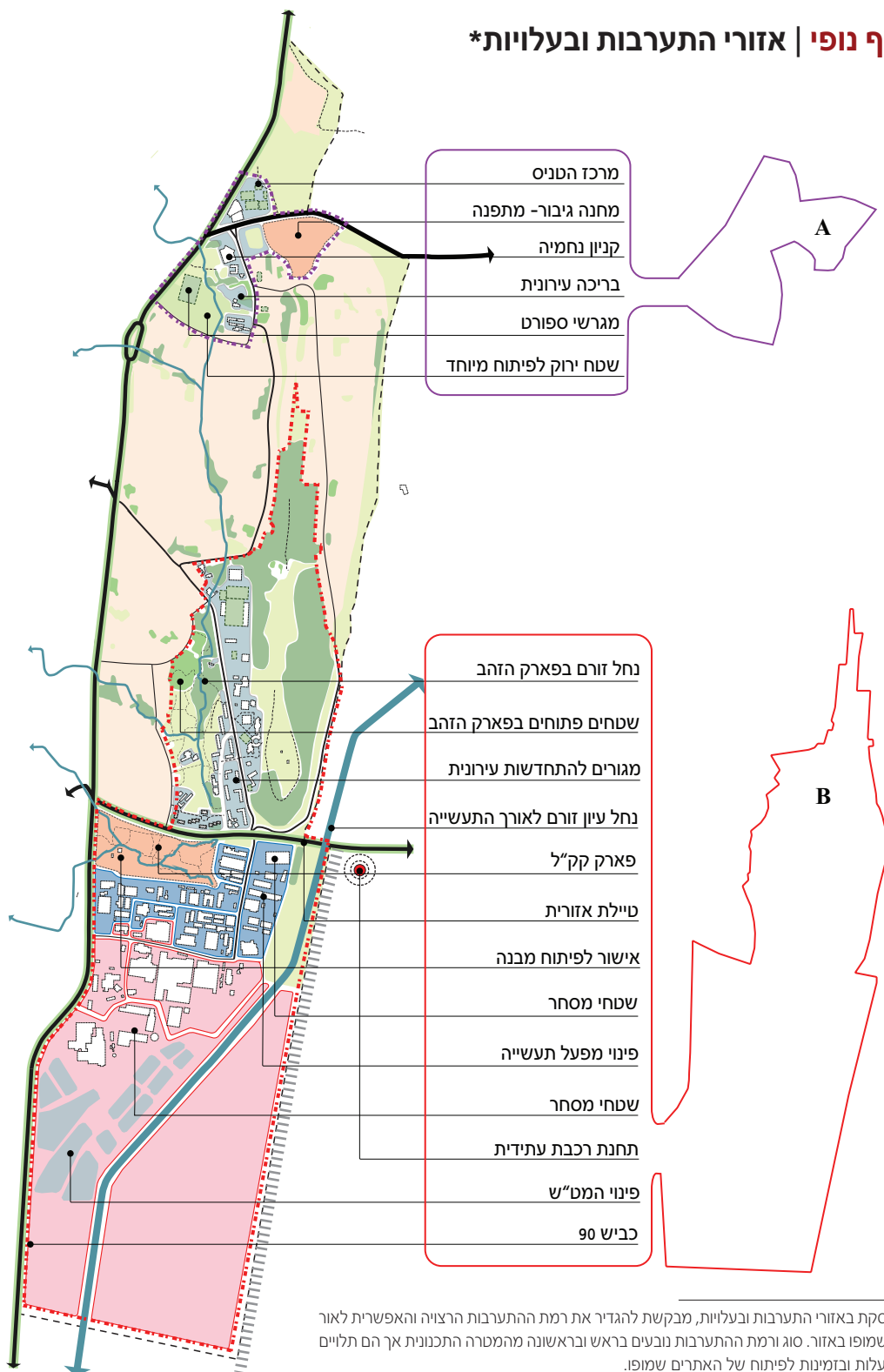


**B** מתחם תיירות ותעשייה

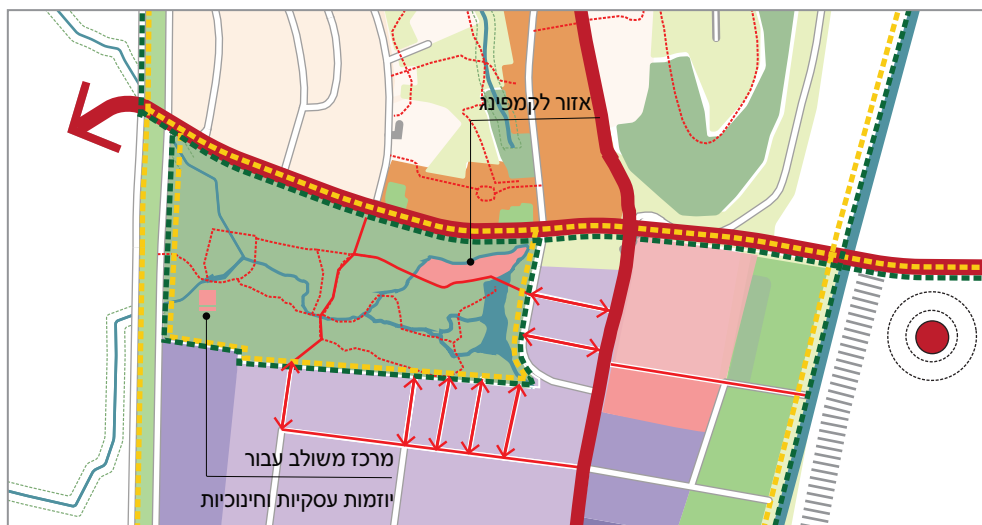
- התערבות מינימלית: אזור תעשייה בבעלות מועצה אזורית הגליל העליון
- התערבות בינונית: חידוש תשתיות ופיתוח באזור תעשייה בבעלות קריית שמונה
- התערבות בינונית: חידוש והשמשה של פארק קקל ובסיס צה"ל
- תערבות בינונית: תכנית התחדשות אסטרטגית למבני הציבור והחינוך
- מתחם תיירות ספורט ואטרקציות
- מתחם תיירות ותעשייה



## ●●● רצף נופי | אזורי התערבות ובעלויות\*



\* הסכמה העוסקת באזורי התערבות ובעלויות, מבקשת להגדיר את רמת ההתערבות הרצויה והאפשרית לאור ההזדמנויות שמופנו באזור. סוג ורמת ההתערבות נובעים בראש ובראשונה מהמטרה התכנונית אך הם תלויים גם בסוגי הבעלות ובזמינות לפיתוח של האתרים שמופנו.



חיזוק הקישוריות בין אזור התעשייה לפארקים ויצירת הזדמנויות תירותיות ומסחריות

-  מתחם לפיתוח מיוחד
-  יער
-  פארק וירק עירוני
-  חורש
-  מגורים
-  מגורים המיועדים להתחדשות עירונית
-  תעשיית יצור ומלאכה בשילוב מסחר
-  תעשיית יצור בינונית
-  תעשיית יצור כבדה
-  תעשייה משולבת/אקדמיה
-  תירות
-  מסחר ותעסוקה
-  בית קברות
-  ציר תנועה ראשי
-  ציר תנועה משני
-  ערוץ נחל
-  דרך לפיתוח מיוחד
-  שביל
-  שביל אופניים
-  טיילת
-  מסילת רכבת עתידית
-  תחנת רכבת עתידית

## ●●● רצף נופי | תוכנית רעיונית



## ●●● רצף נופי | כלים בתכנון, מדיניות והמשך לימוד

### ■ כלים: פיזי

– **תכנון:** (1) הכנה של תוכנית מפורטת הכוללת קווים מנחים לעיצוב ולתכנון באזור התעשייה הדרומי הקיים, אשר מעודדים קישוריות בין השימושים. הנחיות התכנון יתייחסו לקונפליקטים סביבתיים, ובכלל זה זיהום ורעש; (2) עידוד התחדשות עירונית בסמיכות לפארק הזהב, פיתוח יחידות דיור המשלבות בין עבודה למגורים; (3) פיתוח של הנחיות עיצוב המטפחות את האופי הייחודי של כל תת־מתחם ברצף, בדגש מיוחד על בניית זהות אדריכלית באזור התעשייה הדרומי ושכונות המגורים המיועדות להתחדשות עירונית; (4) הקמת מרכז משולב עבור יוזמות עסקיות וחינוכיות (5) בחינה של שפת עיצוב מובהקת לאזור התיירותי (ובכלל זה שלטים, ספסלי רחוב, עמודי תאורה, מדפי אופניים וצמחייה).

– **תחבורה:** (1) בחינה מחדש של מערך התנועה ברצף, תוך התייחסות מערכתית לכל סוגי התנועה (כך למשל אופניים, הולכי רגל, שאטלים ואוטובוסים); (2) פיתוח מסדרון תנועה מרכזי החוצה את הרצף, אשר יקדם נגישות בין אזור התעשייה הדרומי לעיר ולאזור; (3) הנגשה של כניסות לפארקים מנקודות רבות; (4) הקצאת קרקעות לחנייה ציבורית.

– **נוף:** (1) הכנה של תוכנית מפורטת לפארקים, למשאבי הנוף (נחל עיון ותעלת המים) ולאזור התעשייה הדרומי במטרה לחזק את הקישוריות ביניהם ולהשמיש את המקום לקהלי יעד נוספים, כגון בני נוער, תיירים ועוד. חשיבה על פרוגרמה התואמת ותומכת ברעיון של האגריתורזם; (2) פיתוח טיילת בין אזור התעשייה לפארק קק"ל. הקצאת קרקע לחנייה ציבורית והגבלת החנייה ברחוב; (3) נטיעה של עצים עם חופות גדולות לאורך המסדרון המרכזי במטרה לחזק את ההתמצאות ולספק צל; (4) פיתוח נחל עיון, ובכלל זה דרך אופניים ושטחים ירוקים המחברים בינו לבין אזור התעשייה הדרומי.

### ■ כלים: מדיניות

– **תעשייה ותיירות:** (1) הגנה על השימושים התעשייתיים באזור התעשייתי הדרומי באמצעות תמריצים ותקנות; (2) מיתוג הרצף הנופי ואזור התעשייה הכולל סדנאות,

חנויות, ושירותים מגוונים; (3) הקצאה של אזור תעשייה עתידי בדרום העיר במטרה לנייד זכויות של יישובים באזור ועל מנת לקדם אזורי תעשייה עירוניים־אזוריים; (4) שילוב נושא התיירות באזור התעשייה באמצעות עידוד תיירות המתבססת על חנויות מפעל, על מרכזי מבקרים ועל פארקים.

– **חינוך:** בחינה של התוכניות ושל המסגרות החינוכיות באזור, וחיזוק מעורבות הקהילה התעשייתית בנושא החינוכי.

### ■ המשך לימוד וניתוח לקראת תוכנית מפורטת

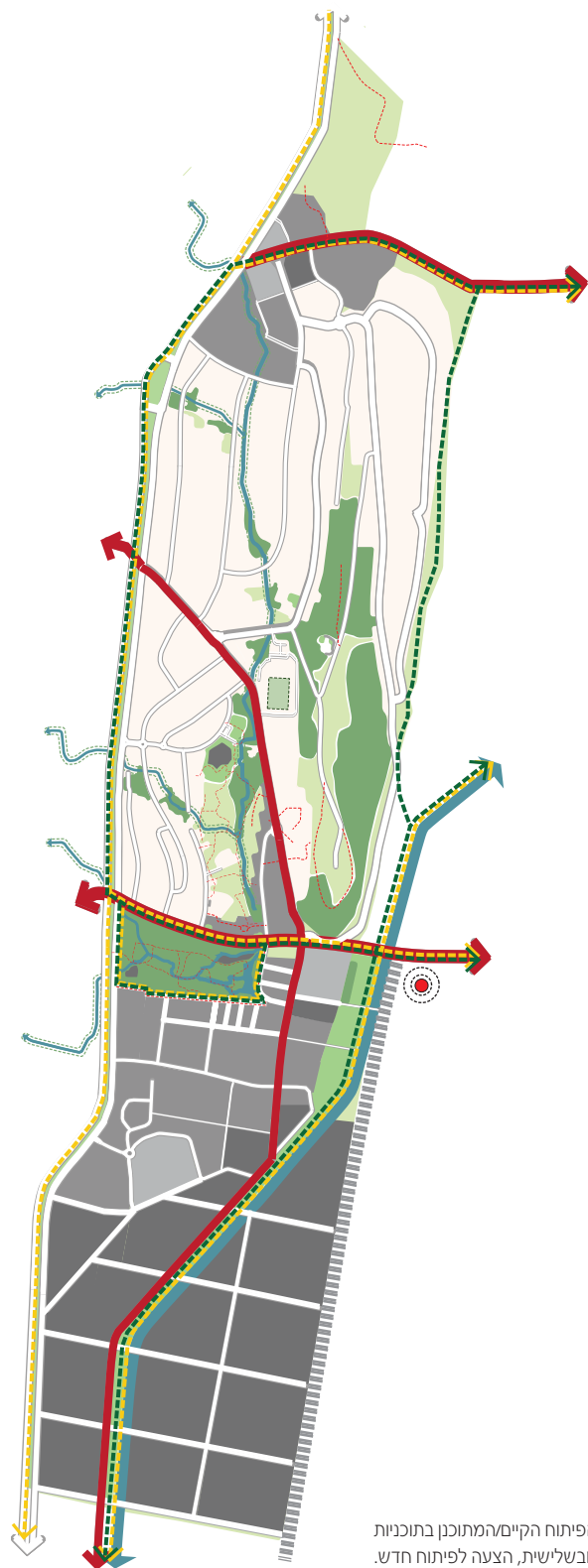
#### מדיניות:

- סקר של מבנים ושל נכסים פנויים.
- ניתוח של עירוב שימושים רצוי והערכה של השוק הפוטנציאלי.
- בחינת האפשרות של ניווד זכויות של יישובים ושל קיבוצים בתחום התעשייה לעיר.

#### תכנון:

- ניתוח של משאבי הנוף הקיימים והכנה של תוכנית אסטרטגית כוללת (נחל עיון, פארק קק"ל, פארק הזהב, גבעת שחומית, התעלה המערבית).
- ניתוח של כל מערכות התנועה הקיימות וגיבוש סדר יום אסטרטגי מסונכרן.

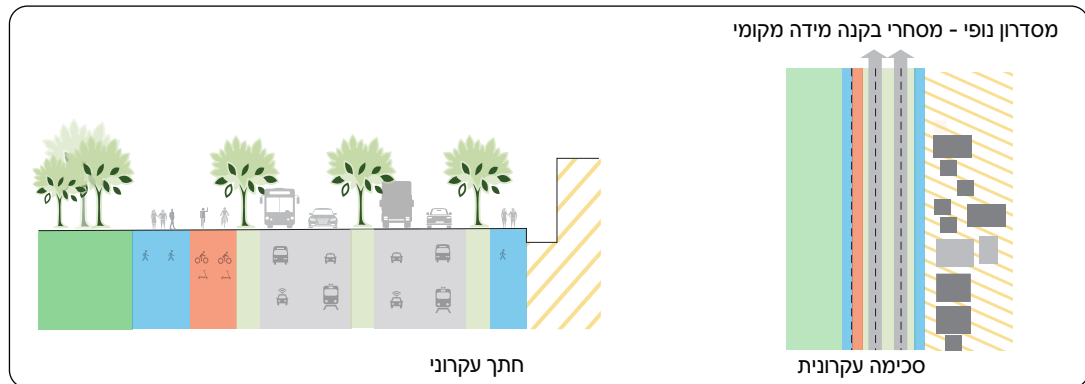
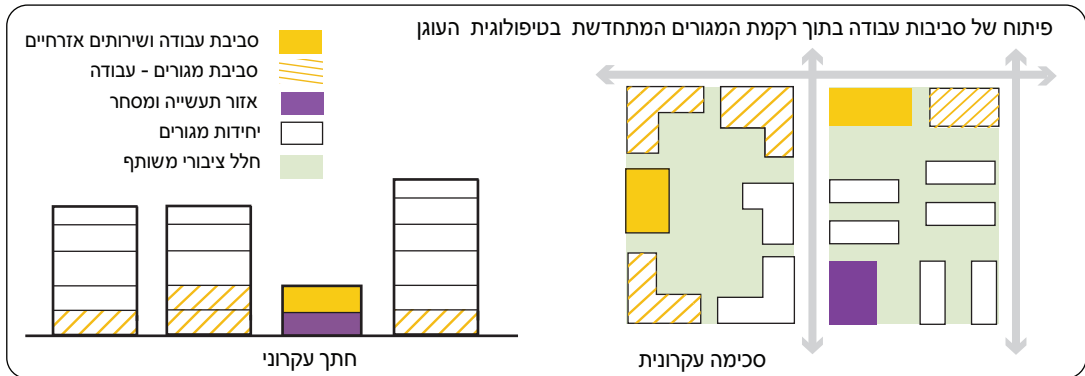
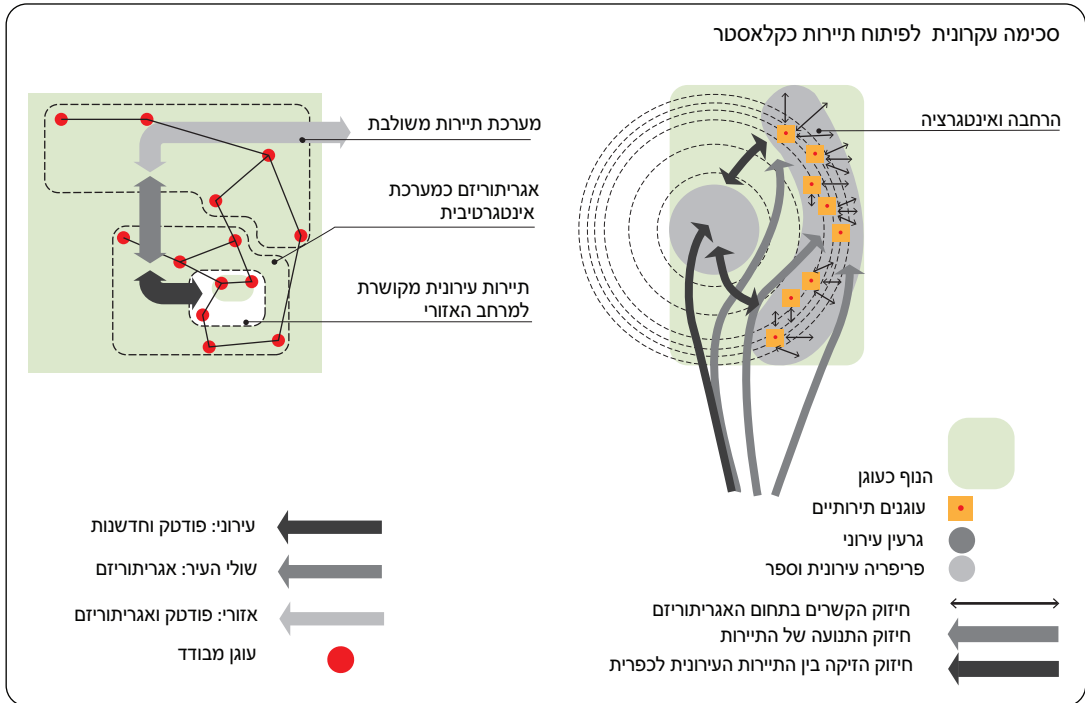
## ●●● רצף נופי | הגדרות פיתוח\*



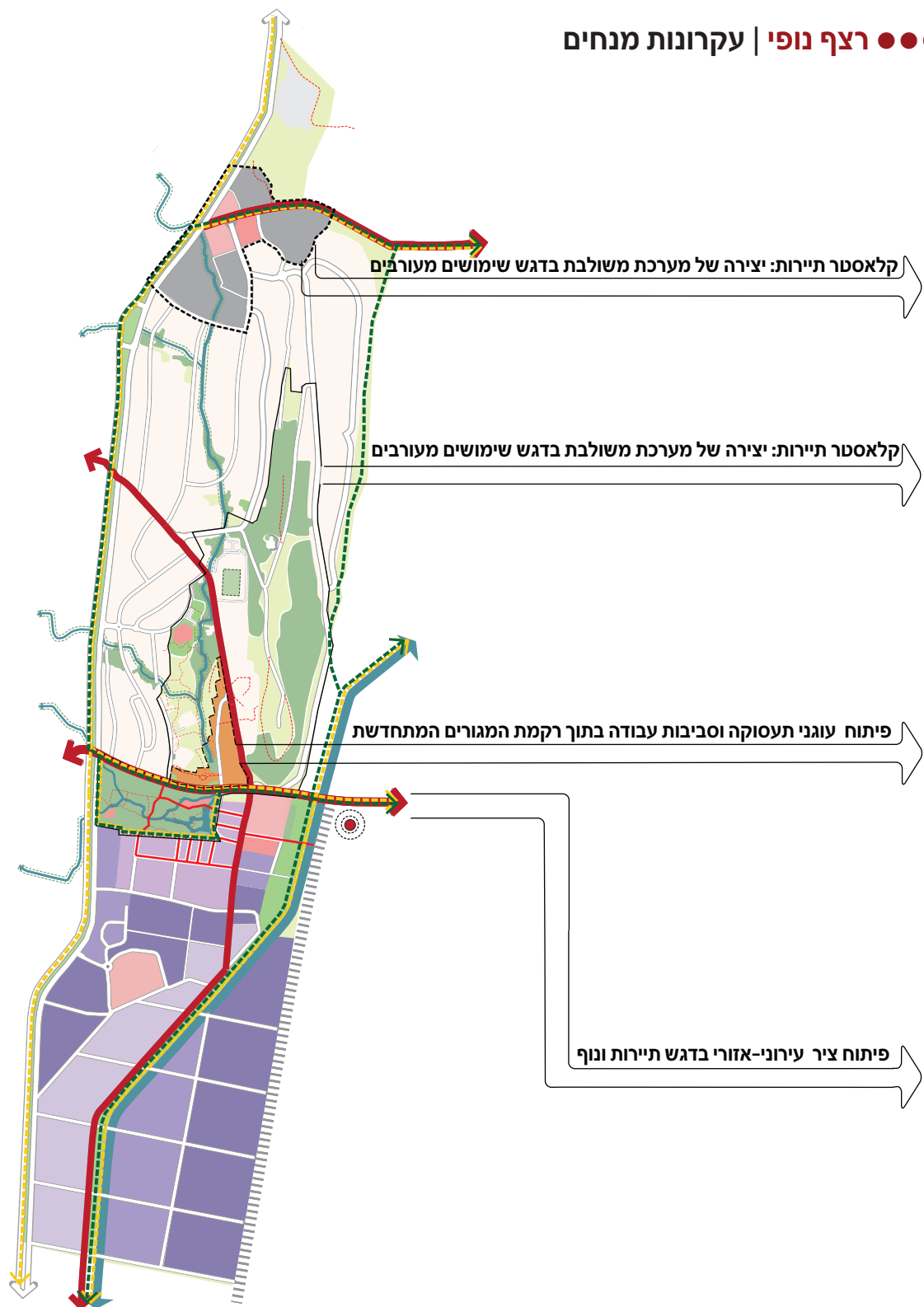
- פיתוח חדש
- עדכון שימושים לתכנון מאושר
- אימוץ פיתוח קיים
- ציר תנועה ראשי
- ציר תנועה משני
- דרך לפיתוח מיוחד
- ערוץ נחל
- שביל
- שביל אופניים
- טיילת
- מסילת רכבת עתידית
- תחנת רכבת עתידית

\* באזורי ההתערבות אנו מתייחסים לרמות שונות של פיתוח - בראשונה, אימוץ הפיתוח הקיים/המתוכנן בתוכניות מאושרות, בשנייה, שינוי או הרחבה של השימושים המוצעים בתכנון מאושר, ובשלישית, הצעה לפיתוח חדש.





## ●●● רצף נופי | עקרונות מנחים



## ●●● רצף תעשייתי



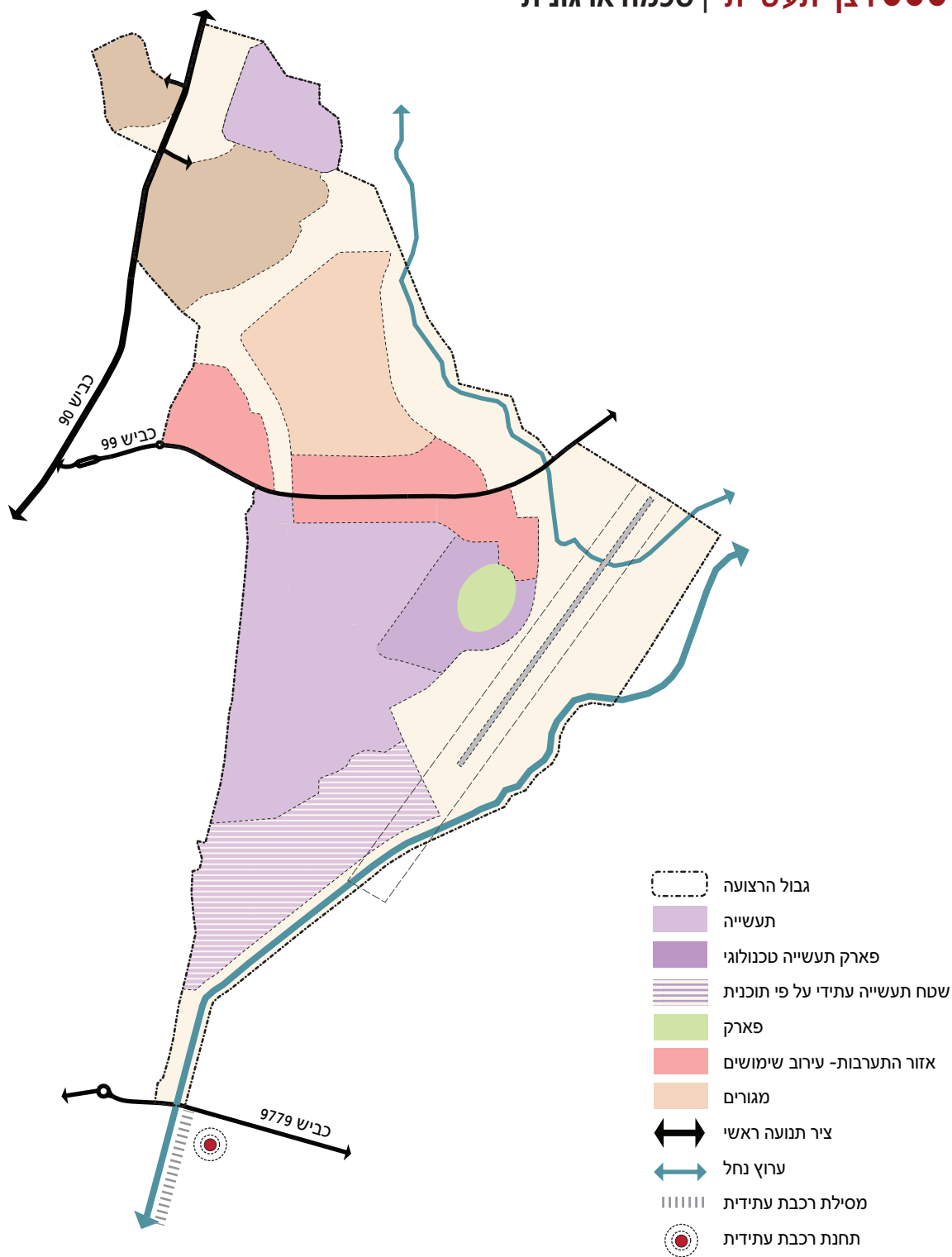
### מצב קיים

אזור המיועד לתעשייה ולצמיחה עתידית של העיר. זהו אזור צמיחה של שכונות מגורים (רובע יובלים), אזור התעשייה העיקרי בעיר ומוקד להתפתחות תעשיית המזון הטכנולוגי. באזור ישנה פעילות מסחרית לאורך כביש 99, הפונה לאוכלוסיית העיר ולתיירים. השטח גובל באזורים חקלאיים ותיירותיים, ובכלל זה נחל עיון והתעלה המערבית. תחנת הרכבת המוצעת ממוקמת בלב הרצועה, ומסדרון לאורך כביש 9779 חוצה את החלק הדרומי של הרצועה לעבר נקודות התיירות בעמק החולה וברמת הגולן.

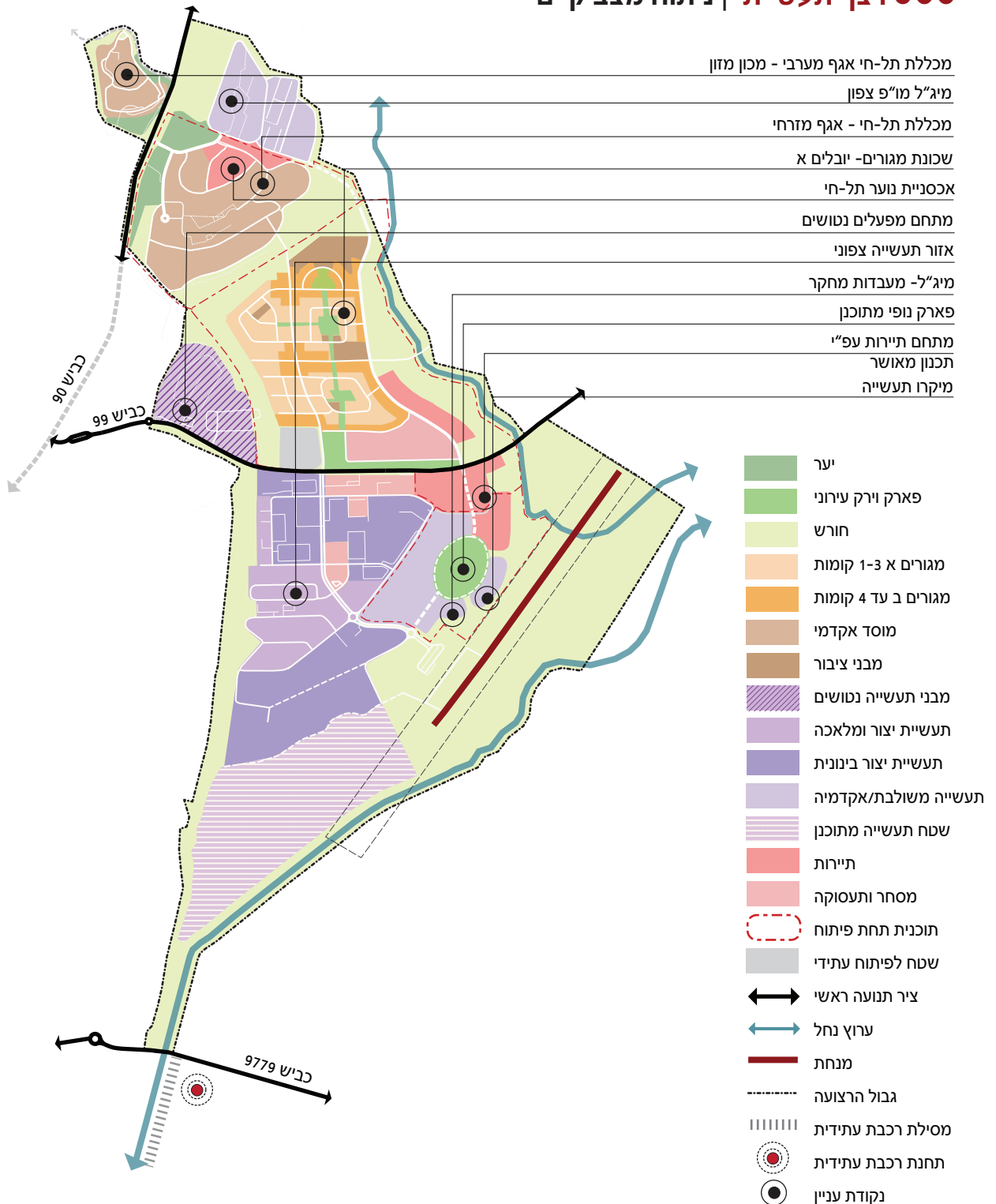
### חזון

**פיתוח רצף תעשייתי וחינוכי התומך בפעילות תעשייתית מגוונת בדגש על תחום האגרוטק והפודטק; יצירת קמפוס מתמחה בנושא הפודטק ופיתוח של מסדרון חדשנות עירוני-אזורי הכולל שימושים חינוכיים, תיירותיים, תעסוקתיים ומסחריים.** באמצעות תכנון פיזי יש ליצור מערכת קלה להתמצאות, המבוססת על צירים ברורים ועל קישוריות לחלקי העיר השונים. באמצעות מדיניות יש לפתח גוף מתכלל בתחום התעשייה, החינוך והתיירות אשר יתמוך בפעילות של ייצור ושל שירותים חינוכיים באזור על מנת לחשוף את הקהל הרחב לתעשייה.

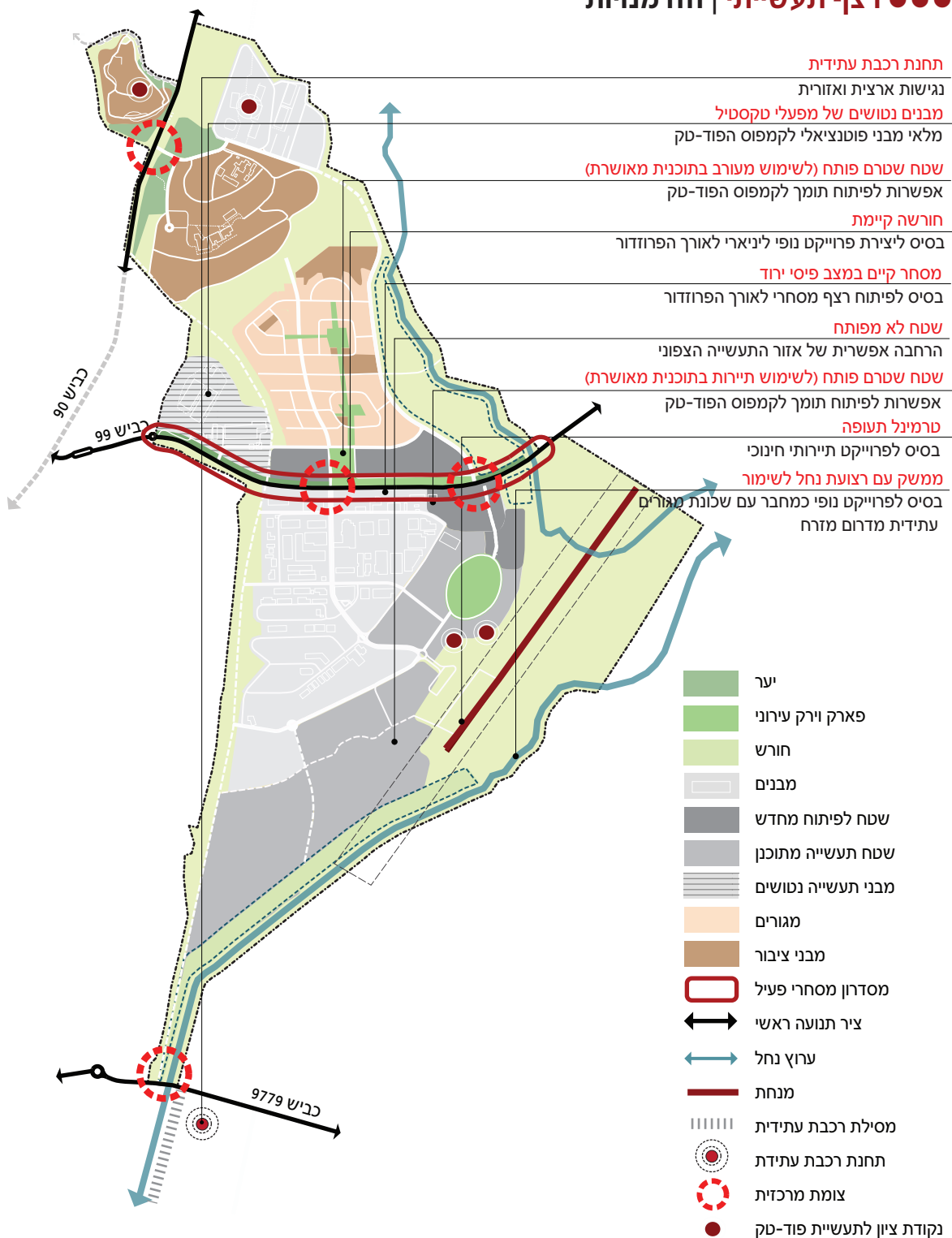
## ●●● רצף תעשייתי | סכמה ארגונית



## ●●● רצף תעשייתי | ניתוח מצב קיים



## ●●● רצף תעשייתי | הזדמנויות









קריית שמונה (צילום: המעבדה לעיצוב עירוני)

## ●●● רצף תעשייתי | מטרות

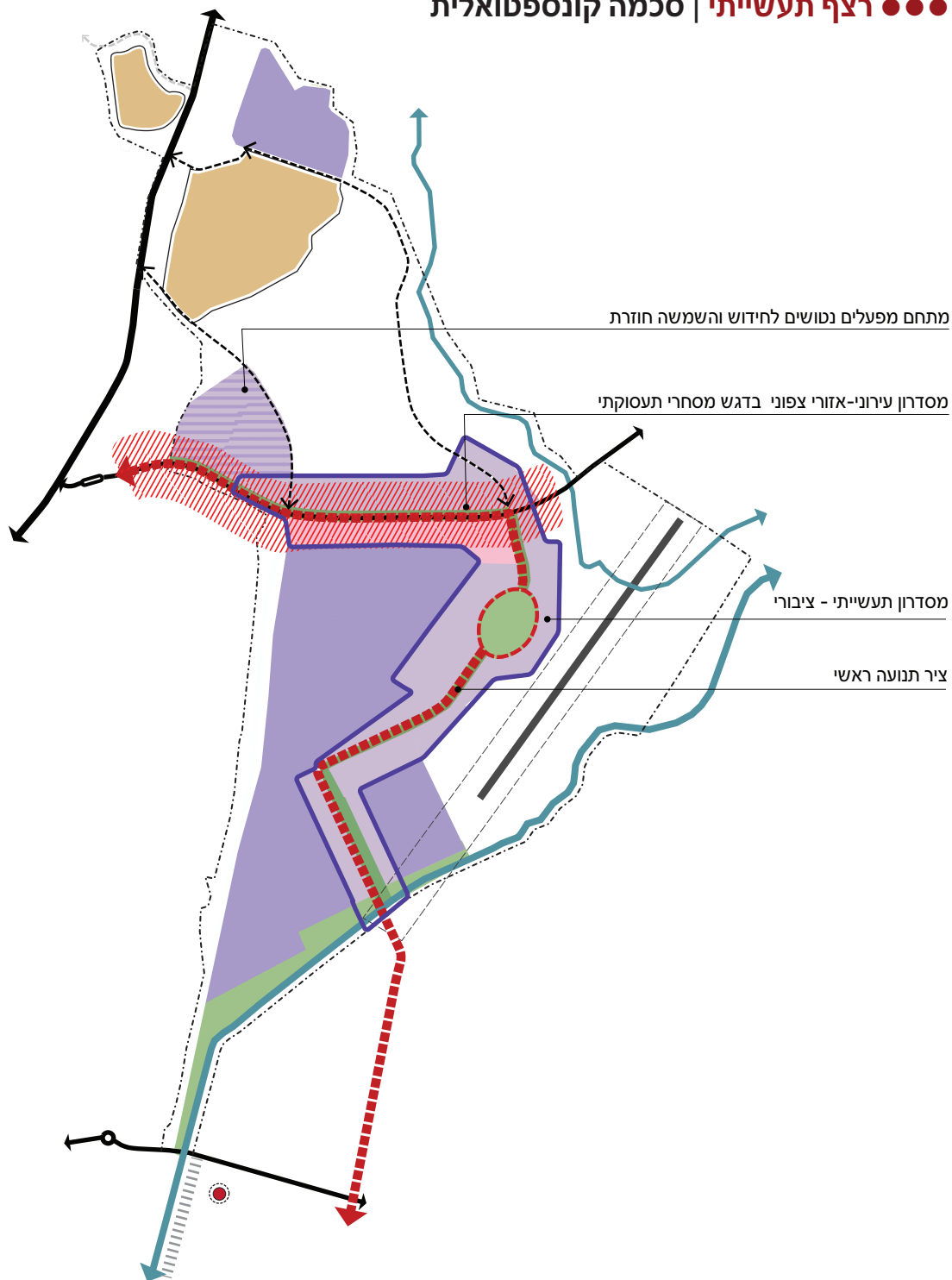
- **תכנון:** יצירה של קמפוס מוביל בתחום הפודטק והאגרוטק וריכוז תשתיות ומוסדות בתחום; הגדרת מסגרת תכנונית ותשתיתית מתאימה, תוך התייחסות למגוון התעשיות ברצף.
- **תחבורה:** פיתוח ציר עירוני-אזורי הנותן מענה ונגישות לשימושים השונים ברצף, ופיתוח מערכת תחבורה כוללת המשולבת באזור התעשייה.
- **נוף:** פיתוח אזור התעשייה החדש, תוך התייחסות מיוחדת לממשק עם רצועת הנחל הגובלת, כדי ליצור דופן של פעילות ופנאי תוך פיתוח נופי מותאם.
- **חינוך:** פיתוח הקמפוס של הפודטק כצומת מרכזי המקשר בין הגופים השונים בתחום, האקדמיה ובתי הספר. הקמה של בית ספר טכנולוגי ייעודי מתקדם בשיתוף משרד החינוך.
- **תיירות:** פיתוח תיירות, מסגרות חינוך וכנסים בתחום האגרוטק והפודטק ומיקום האקדמיה הקולינרית בסמיכות.<sup>53</sup> שימוש בתשתית הקיימת של המנחת האווירי לפיתוח אטרקציה תיירותית בתחום התעופה.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> מיקום האקדמיה לקולינריה באתר יאפשר לה להיות חלק מקמפוס הפודטק והיא תהווה עוגן אזורי. האקדמיה הקולינרית תשלים ותחזק את הזהות התמטית של הקמפוס הצפוני. העיר מספקת יתרונות אגרגציה: קרבה לחברות אחרות ולאדמות חקלאיות, הקרבה הגיאוגרפית של קמפוס הפודטק לאקדמיה ולהאב (תל חי, בית אשר). לאור מיקום האקדמיה לקולינריה בקריית שמונה, המרכז הקולינרי אינו חוויה אוטונומית ומנותקת אלא חלק ממכלול, והשפעתו בעלת משמעות גדולה יותר. הקרבה למרכזי המערכת השונים – אקדמיה, מחקר ופיתוח ותעשייה – תאפשר יצירת רשת תמיכה של ידע, של אירועים, של סדנאות, שירותים משותפים וכן הלאה. מיקום האקדמיה הקולינרית בעיר מאפשר לסטודנטים שלה להיות חלק מקהילת סטודנטים גדולה שקיימת בעיר ומנצלת את מקורותיה. המיקום בקריית שמונה מאפשר גישה נוחה לתחבורה, גישה שתשתפר בשנים הקרובות עם השלמת קו הרכבת.

<sup>54</sup> יוזמה קיימת של חיל האוויר ושל משפחת לקרף להקמת פארק תעופה תיירותי ע"ש סרן ניר לקרף ז"ל בתחום המנחת הקיים בקריית שמונה עולה בקנה אחד עם ההתייחסות של התוכנית האסטרטגית לפרוודור האזורי בכביש 99, הכולל מגוון פעילויות הפונות לתושבי האזור ולתיירים, וכן עם המיקומים הסמוכים המוצעים לאקדמיה הקולינרית ולבתי הספר הטכנולוגי. כמו כן ניתן לקשור בין הפארק התעופתי לשימושי תיירות תעשייתית המוצעים לאורך מסדרון החדשנות. הפארק התעופתי המוצע אמור לכלול שימושים חינוכיים בתחום התעופה והטיסאות, מרכז מבקרים, חדר הנצחה ואטרקציות תיירותיות מגוונות.



## ●●● רצף תעשייתי | סכמה קונספטואלית





## ●●● רצף תעשייתי | המשך לימוד וניתוח לקראת תוכניות מפורטות

### ■ כלים: פיזי

הקמפוס והגדרה של הנחיות בינוי שיאפשרו נגישות לתעשיות המקיפות אותו.

#### ■ כלים: מדיניות

– **חינוך:** (1) ייזום בית ספר טכנולוגי בסמיכות למיקרו־תעשייה בשיתוף עם משרד החינוך ומשרד הכלכלה והתעשייה; (2) בניית תוכנית לחינוך טכנולוגי לתלמידים בכל הגילאים, יצירת שיתופי פעולה עם המפעלים בקמפוס לבניית הכשרות מיוחדות לתלמידים.

– **תעשייה:** (1) הטבות ותמריצים מיוחדים לתעשיות בתחום הפודטק שהיו מעוניינות להגיע לאזור; (2) הקמת מנהלת לקמפוס הפודטק, שתפעל לפיתוח מתקנים משותפים לחברות הממוקמות בפארק, לארגון אירועים משותפים לתעשייה־אקדמיה, לתעשייה־תיירות ולתעשייה־חינוך.

– **תכנון:** (1) הכנה של תוכנית מפורטת לאזור התעשייה, ובכלל זה התייחסות לצמיחה עתידית והנחיות בינוי (כדוגמת פארק נ.ע.מ.); (2) פיתוח תשתיות פיזיות וקביעת הנחיות תכנון שיוצרות סביבה עסקית איכותית התומכת בתעשייה; (3) קידום של הנחיות בינוי לציר 99 ולציר המרכזי ברצף התעשייתי. ההנחיות לפיתוח הציר יגדירו שפה עיצובית אחידה לשטחים הציבוריים ולממשקים שבין הפרטי לציבורי (גדרות, ריהוט רחוב, רחבות כניסה למבנים), כדי לבסס את המבנה ההיררכי של הרצף ולחזק את ההתמצאות במרחב. הציר הראשי יכול שביילי אופניים ומדרכות הולכי רגל לשני הכיוונים, מוצלים באמצעות עצי צל. לאורך הציר יהיו מתקנים תומכים לתנועת אופניים, לרבות שילוט, חנייה ייעודית וכן הלאה. הנחיות מיוחדות ינתנו לממשק של חזיתות מבני התעשייה על הציר הראשי, שיקללו התייחסות לחומרי הגמר, לרמת הפתיחות הנדרשת של החזית לצורך חשיפת תהליכי ייצור, לשילוט ולפרטי פיתוח אחידים ועוד.

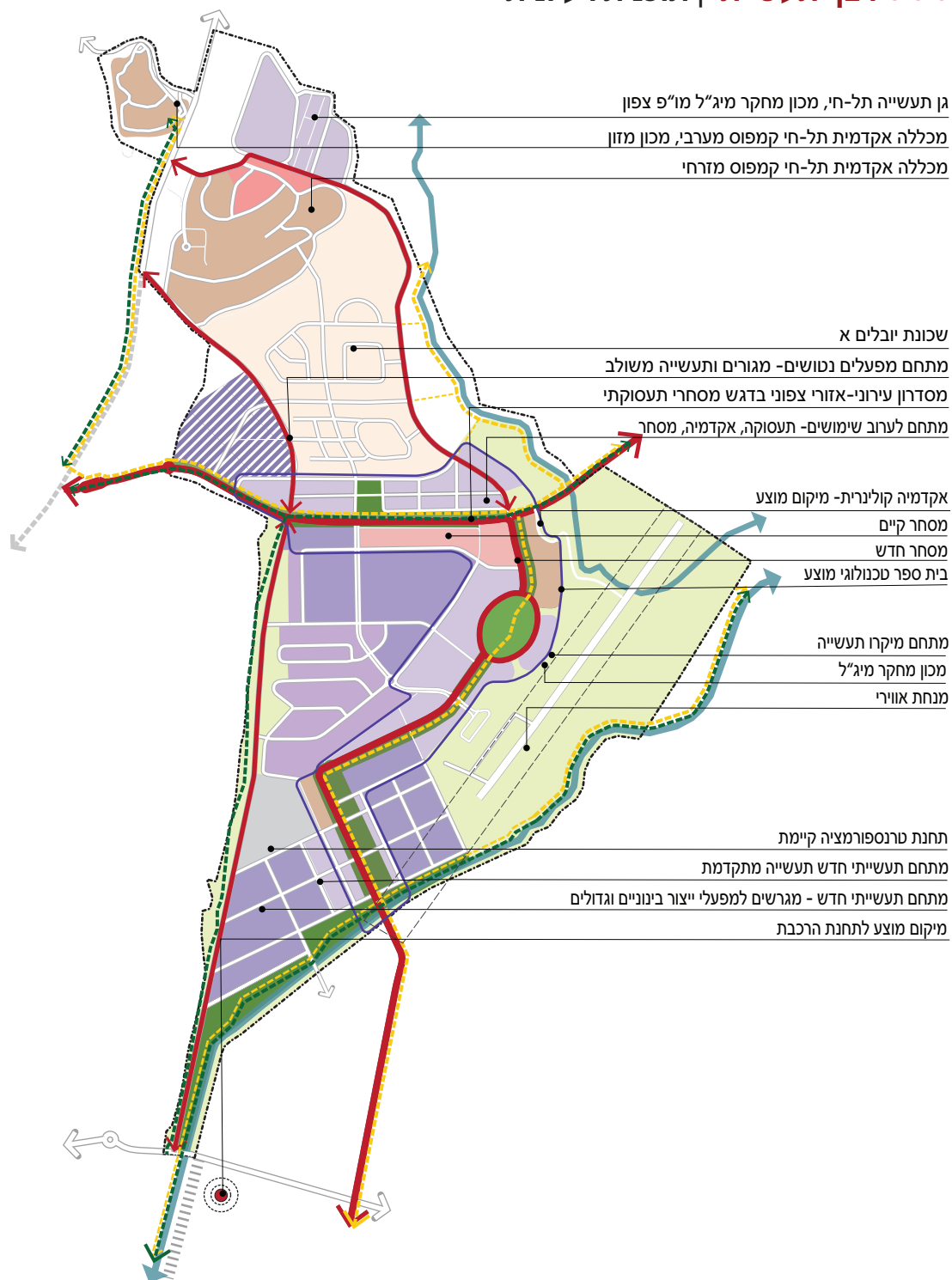
– **תחבורה:** (1) פיתוח חתרן וזכות דרך בציר 99 באופן שישתת את כל השימושים לאורכו; (2) השלמת מערכת הכבישים ליצירת קישוריות בין חלקי המערכת התעשייתית והעיר, ובפרט יצירת קשרים בין מתחם ה"פילים הלבנים" לשכונת יובלים ולתל־חי כך שיוכלו להיות נקודה מרכזית לפיתוח שימושים; (3) מערכת תנועה הכוללת שאטל במסלולים המרכזיים, אשר קושרים את התעשייה עם הרכבת, עם שכונות המגורים ועם מכללת תל־חי. כמו כן נדרש פיתוח של נתיבי אופניים המשכיים ונוחים מתחנת הרכבת.

– **נוף:** (1) פיתוח נופי לאורך כביש 99, המשתמש במשאבים קיימים (חורשות בדופן הצפונית) ומהווה גורם מארגן מרכזי, שער כניסה של קמפוס הפודטק והמחבר בין העיר ואזור התיירות; (2) יצירת טיילת המשכית לאורך הנחל, בין אזור התעשייה החדש לאזורים העתידיים; מדרום, שתתחבר לשבילי הטיולים וההליכה האזוריים; (3) קביעת הנחיות סביבתיות.

– **חינוך:** (1) הקמה של מטבח קולינרי בסמיכות למיקרו־תעשייה; (2) הקמת בית ספר טכנולוגי ייעודי במרכז

|                                                                                     |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|    | פארק וירק עירוני               |
|   | חורש                           |
|  | מגורים                         |
|  | מוסד אקדמי                     |
|  | תעשיית יצור ומלאכה בשילוב מסחר |
|  | תעשיית יצור בינונית            |
|  | תעשייה משולבת/אקדמיה           |
|  | מסדרון תעשייתי ציבורי          |
|  | תעשייה משולבת מגורים           |
|  | תיירות                         |
|  | מסחר ותעסוקה                   |
|  | ציר תנועה ראשי                 |
|  | ציר תנועה משני                 |
|  | ערוץ נחל                       |
|  | שביל                           |
|  | שביל אופניים                   |
|  | טיילת                          |
|  | מסילת רכבת עתידית              |
|  | תחנת רכבת עתידית               |

## ●●● רצף תעשייתי | תוכנית רעיונית





## ●●● רצף תעשייתי | כלים בתכנון ומדיניות

### מדיניות:

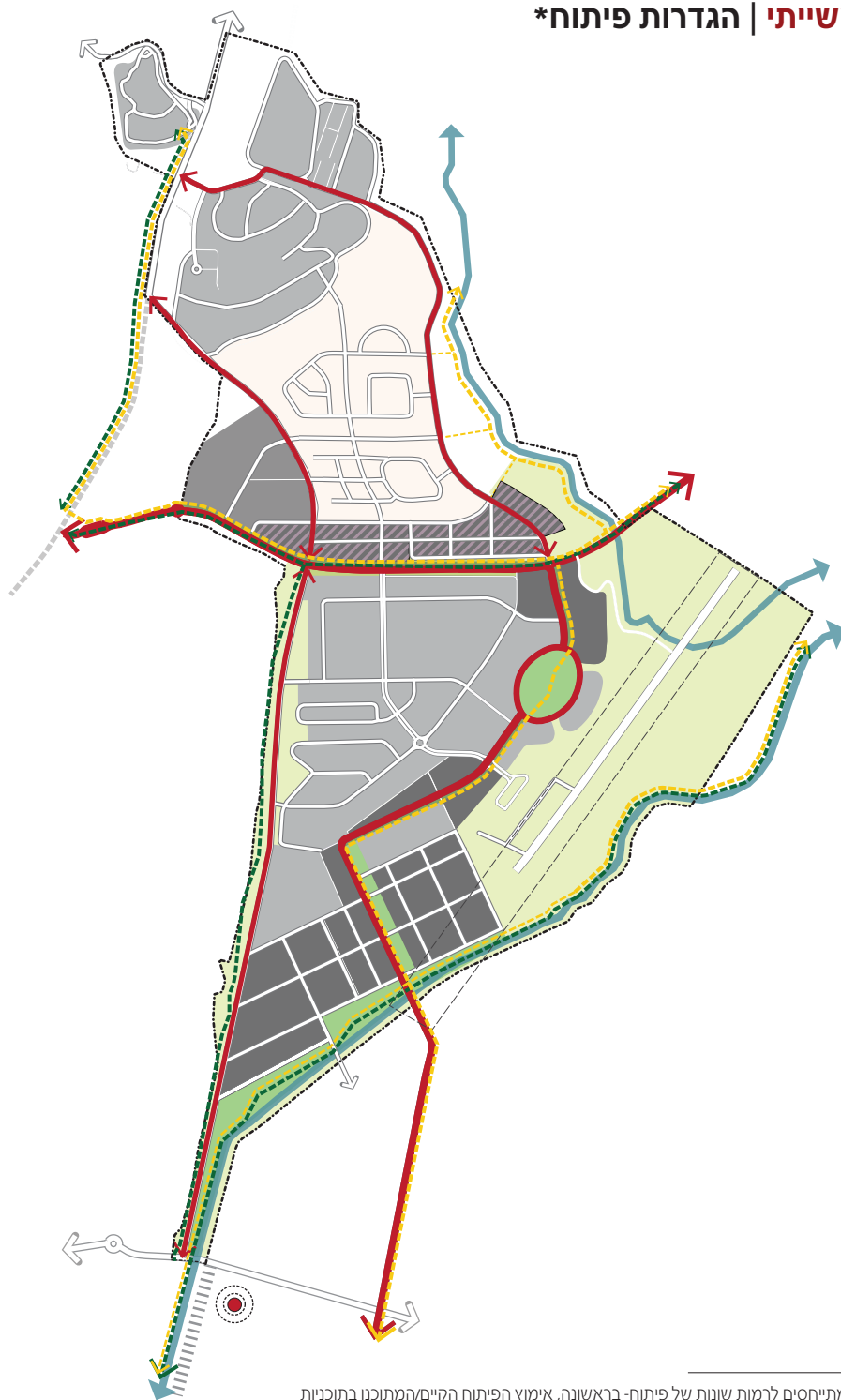
- ניתוח של אשכולות ושל עסקים קיימים באזור.
- ניתוח של צרכים תעשייתיים פוטנציאליים.
- בחינה של שיתופי פעולה עם רשויות אחרות באזור ובארץ בתחום הפודטק.
- גיבוש תוכנית מסודרת לעידוד תעשייה ותיירות בתחום הפודטק (ראו פרק 3).

### תכנון:

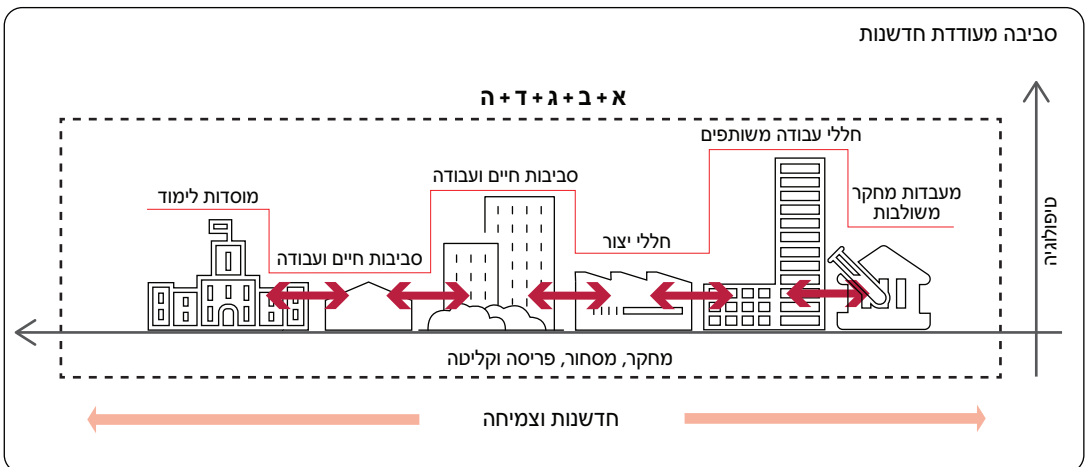
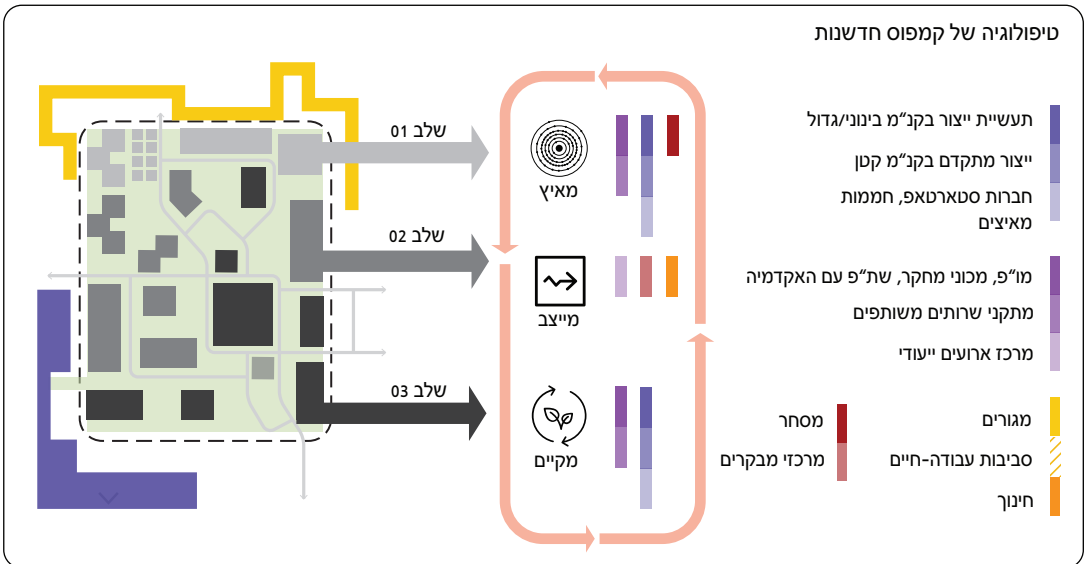
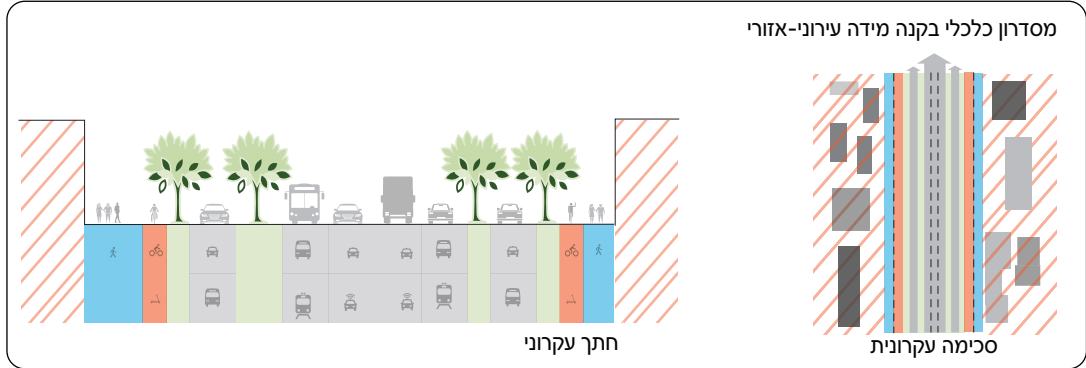
- ניתוח של מערך התנועה הקיים, בחינה של עומסי תנועה ופתרונות חדשניים בכל הנוגע לארגון מערכת התנועה.
- בחינה מעמיקה של פתרונות נופיים לפיתוח אזור התעשייה.
- תכנון והאצה של פיתוח הרכבת ופיתוח אזור המנחת.

|                                                                                     |                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|  | פיתוח חדש                   |
|  | שימוש חוזר מותאם            |
|  | אימוץ פיתוח קיים            |
|  | עידכון שימושים לתכנון מאושר |
|  | ציר תנועה ראשי              |
|  | ציר תנועה משני              |
|  | ערוץ נחל                    |
|  | שביל                        |
|  | שביל אופניים                |
|  | טיילת                       |
|  | מסילת רכבת עתידית           |
|  | תחנת רכבת עתידית            |

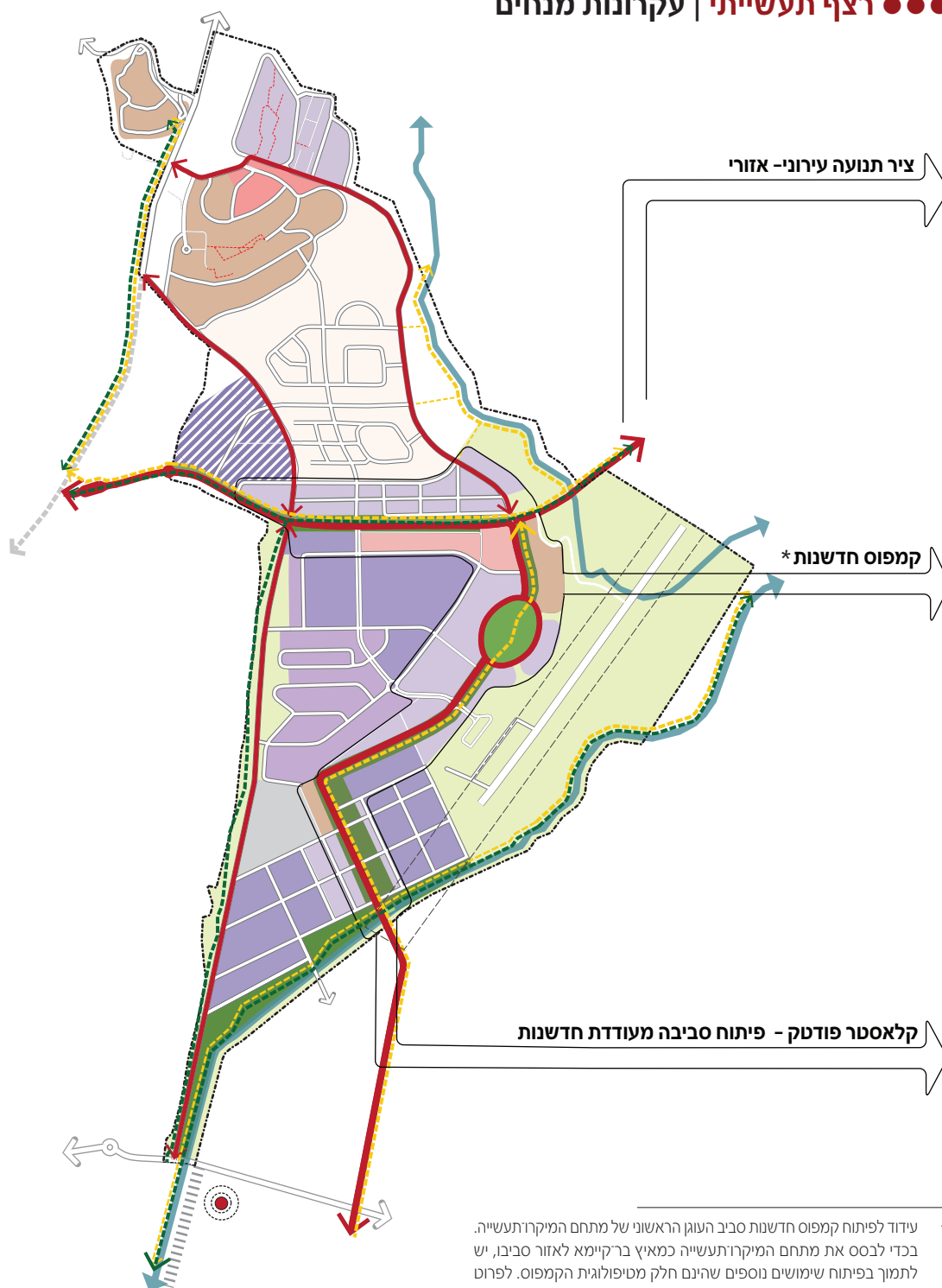
## ●●● רצף תעשייתי | הגדרות פיתוח\*



\* באזורי ההתערבות אנו מתייחסים לרמות שונות של פיתוח - בראשונה, אימוץ הפיתוח הקיים/המתוכנן בתוכנית מאושרת, בשנייה, שינוי או הרחבה של השימושים המוצעים בתכנון מאושר, בשלישית - שימוש חוזר במבנים קיימים אך בייעוד חדש התואם את התוכנית וברביעית, הצעה לפיתוח חדש..

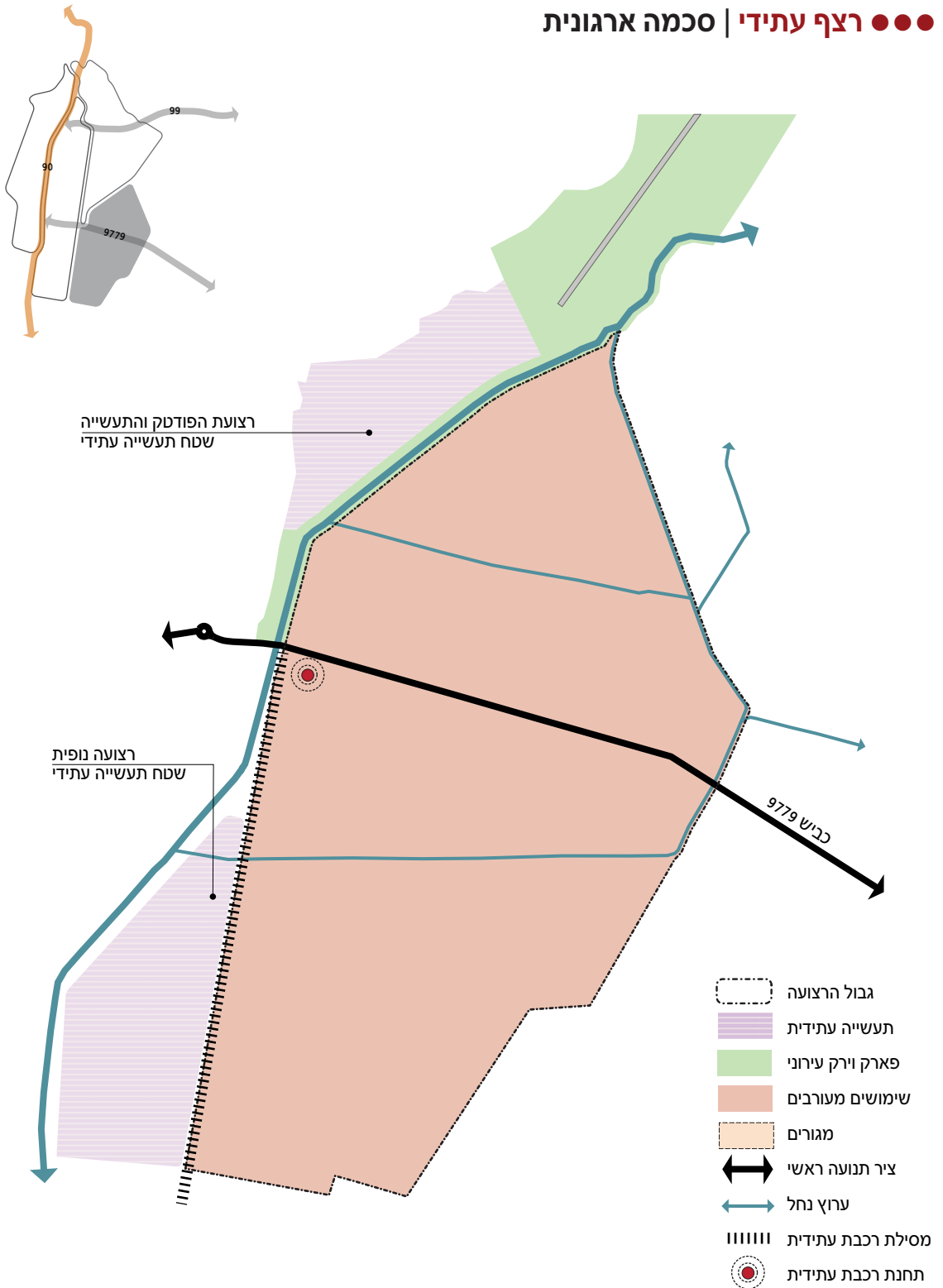


## ●●● רצף תעשייתי | עקרונות מנחים



\* עידוד לפיתוח קמפוס חדשנות סביב העוגן הראשוני של מתחם המיקרודעשייה. בכדי לבסס את מתחם המיקרודעשייה כמאיץ ברקיימא לאזור סביבו, יש לתמוך בפיתוח שימושים נוספים שהינם חלק מטיפולוגית הקמפוס. לפרט ראו התייחסות לקמפוס חדשנות בפרק הדרך בסרגלי כלים בפיתוח חשיבה אזורית ועירונית.

## רצף עתידי | סכמה ארגונית



## חזון

## תעלות מים

## הזדמנויות נופיות כחלק ממערכת התיירות באזור

## אזור חקלאי

פיתוח האזור כחלק מהמערכת הנופית והעירונית

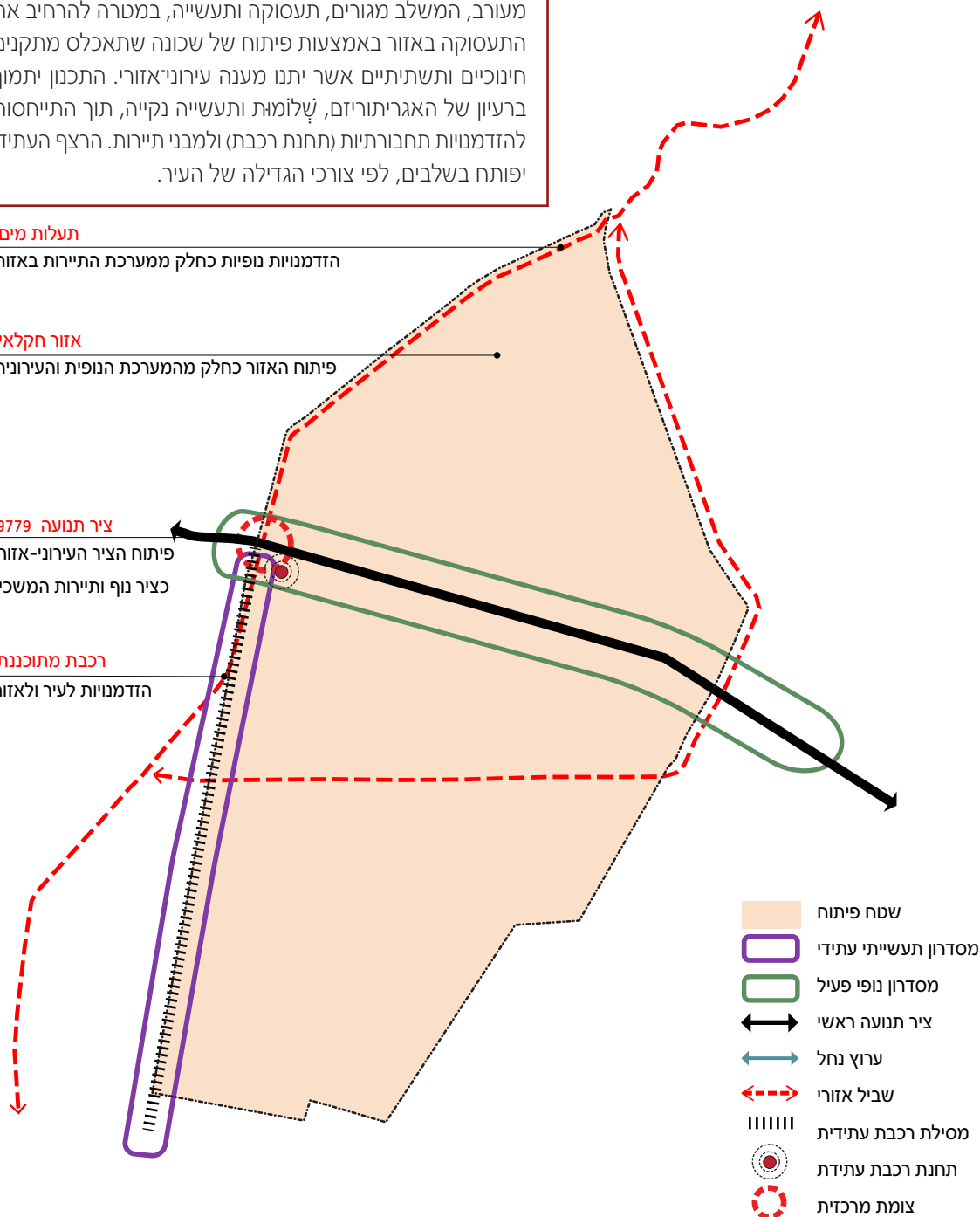
ציר תנועה 9779

## פיתוח הציר העירוני-אזורי

## כציר נוף ותיירות המשכי

## רכבת מתוכננת

## הזדמנויות לעיר ולאזור







קריית שמונה (צילום: המעבדה לעיצוב עיור)



קריית שמונה (צילום: המעבדה לעיצוב עירוני)

## ●●● רצף עתידי | מטרות

• **תכנון:** פיתוח תוכנית מפורטת לאזור, התומכת בשימושים שונים ובקידום פתרונות חדשניים ובנייקימה, בדגש על פתרונות מגורים חדשניים ומגוונים המשלבים מגורים ועבודה תוך התייחסות לעקרונות המסד של הפיתוח האזורי. התוכנית תפותח כהמשך למערכות הקיימות בשלושת הרצפים בעיר ותעצים אותן.

• **תחבורה:** עידוד והאצה של הקמת מסילת הרכבת. פיתוח מערכת תנועה (כך למשל רכבת, שאטלים, שבילי אופניים ומדרכות) עם ממשקים מהירים וקלים (כך למשל רכבת לאוטובוס הסעות, אופניים לרכבת וכדומה) כדי להבטיח תחבורה נוחה בתוך הרצועה וממנה לחלקים נוספים בעיר ולמתחם הפודטק.

• **נוף:** שימוש בנוף ככלי לשילוב ההזדמנויות התיירותיות בעיר ובאזור וליצירת נקודת ציון אזורית סביב הפארקים הקיימים, תחנת הרכבת ומשאבי הנוף הקיימים. חיבור בין המערכות הנופיות ברצף למערכות השבילים ולעוגני התיירות באזור. פיתוח שפה נופית אחידה ברצף העתידי.

• **תעסוקה:** אזורי התעשייה במתחם, הגדרתם, אפיונם והנחיות הבינוי, יפותחו בזיקה לרצף התעשייתי והנופי. אזורי התעשייה ברצף העתידי יתנו מענה למגוון של תעשיות ייצור. תתימתחמים של התעשייה יכללו הנחיות בינוי מפורטות.

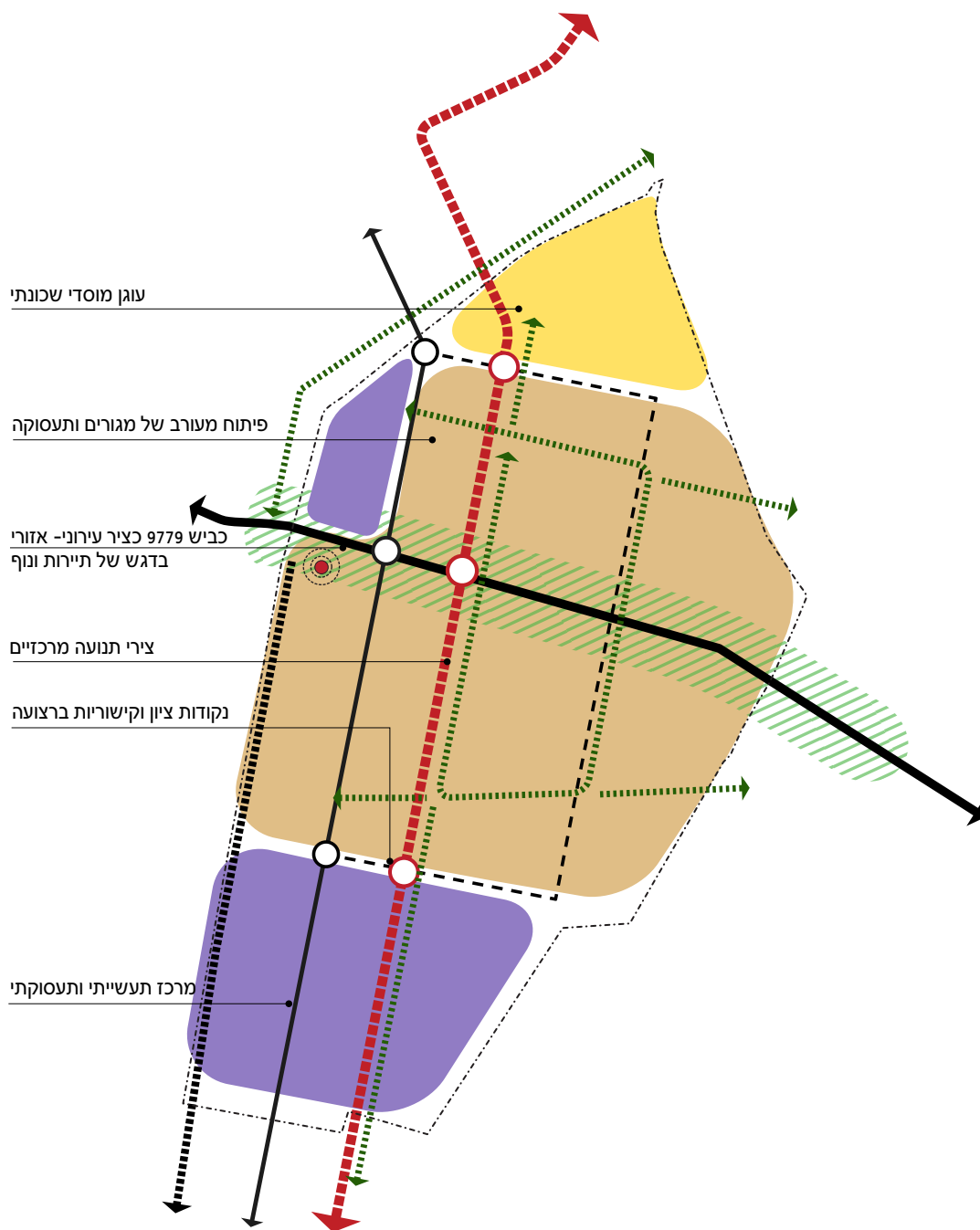
• **ניהול:** הקמת גוף ניהולי לרצף העתידי, אשר יופקד על בניית האזור בשלבים ועל המשך הפיתוח; הגוף ידאג לתיאום ולשיתוף פעולה רב־צדדי בין הצרכים של הדיירים השונים, של התעשייה, של התיירות וצורכי המגורים.

• **סביבה:** הגדרת מדיניות שתאסור על כניסת חומרים מסוכנים ותשפר את איכות הסביבה. הגדרת סטנדרטים לבנייה ירוקה, בייחוד באנרגיה ובעיצוב בניין יעיל.

|                                                                                     |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|  | שימושי תעשייה, מחקר ופיתוח     |
|  | מוסדות                         |
|  | שימושים מעורבים מגורים ותעסוקה |
|  | מסדרון נופי פעיל               |
|  | ציר תנועה מרכזי                |
|  | ציר תנועה ראשי                 |
|  | ציר תנועה משני                 |
|  | רשת ירוקה וטיילות              |
|  | מסילת רכבת עתידית              |
|  | תחנת רכבת עתידית               |



## ●●● רצף עתידי | סכמה קונספטואלית



## ●●● רצף עיתידי | כלים בתכנון, מדיניות והמשך לימוד

### ■ כלים: פיזי

גיל שונות; (3) עידוד של תעשיית ייצור מגוונת; (4) פיתוח של חללי עבודה כאמצעי לייצוב ולגיוון התעסוקה.

– **מסחר:** (1) קידום מרכזי פעילות בסמיכות לתחנת הרכבת בזיקה לתיירות ולעסקים; (2) הנחיות לפיתוח מסחרי באמצעות ניתוח של השוק המקומי והאזורי כדי להגביל את התחרות הפנים-עירונית וכדי לקדם חוסן כלכלי.

– **סביבה:** (1) יצירת תמריצים ליוזמות המשלבות את נושא הנוף למפתחים המקדמים חיבורי נוף ובריאות אקולוגית; (2) עידוד של ייצור נקי ומתקדם באזורים התעשייתיים; (3) פיתוח אסטרטגיות להחלפת קרקע חקלאית, אשר מבטיחות את הביטחון הכלכלי של החקלאים ואת הקיימות האקולוגית הכוללת.

### ■ המשך לימוד וניתוח לקראת תוכניות מפורטות

#### מדיניות:

– ניתוח של צרכים פוטנציאליים בסמיכות לתחנת הרכבת בדגש עסקי ותיירות.

– הגדרה ותעדוף של מטרות ברצף העיתידי.

#### תכנון:

– גיבוש וייזום פרויקט מול רשות מקרקעי ישראל.

– הגדרה של קהלי יעד בתחום המגורים, התעסוקה והתיירות.

– גיבוש תוכנית שלבית ליישום.

– **תכנון:** (1) תוכנית מפורטת שתיצור סביבה אינטנסיבית של שימושים, אשר מקדמת אורח חיים עירוני, והגדרה של הנחיות בינוי למבני מגורים-עבודה מגוונים; (2) פיתוח מערכת צירים היררכית עם מאפיינים ותפקוד שונה, אשר תסייע להתמצאות ואשר תחבר בין הרצף התעשייתי והנופי; (3) פיתוח והגדרה של אזורים "גמישים" פרוגרמטית, אשר יוכלו לשמש בעתיד סביבות מעורבות של מגורים ועבודה; (4) פיתוח של תוכניות אסטרטגיות לתתי-מתחמי התעשייה והתעסוקה ברצף מרכזי חיים (דוגמת נ.ע.מ.).

– **תחבורה:** (1) פיתוח מסדרון עירוני-אזורי לאורך כביש 9779, החוצה את האתר ויוצר ממשיך בין תחנת הרכבת לשימושים השונים ברצף העיתידי, בייחוד בזיקה לתיירות ולתעסוקה; (2) פיתוח מערכת תחבורה משולבת "ירוקה" (ובכלל זה שאטלים מן הרכבת ושבילי אופניים), אשר תתחבר למערכת האזורית והעירונית ואשר תסייע לחיזוק קריית שמונה כגשר צפוני למשאבי טבע ותיירות; (3) מיקום של מסוף מטענים ולוגיסטיקה בסמיכות לרכבת באופן שייצור מינימום קונפליקטים; (4) פיתוח מערכת של שינוע ושל הובלת סחורות מהרצועה התעשייתית לרכבת.

– **נוף:** (1) שילוב של המערכות הנופיות, של מסלולי ההליכה, של טיילות ושל פארקים כחלק ממערכת התנועה; (2) עיצוב מערכות הנוף באופן התומך בהתמצאות ברצף ובחיבורן גם לאזורי חקלאות קיימים באזור; (2) פיתוח שפה נופית אחידה והמשכית.

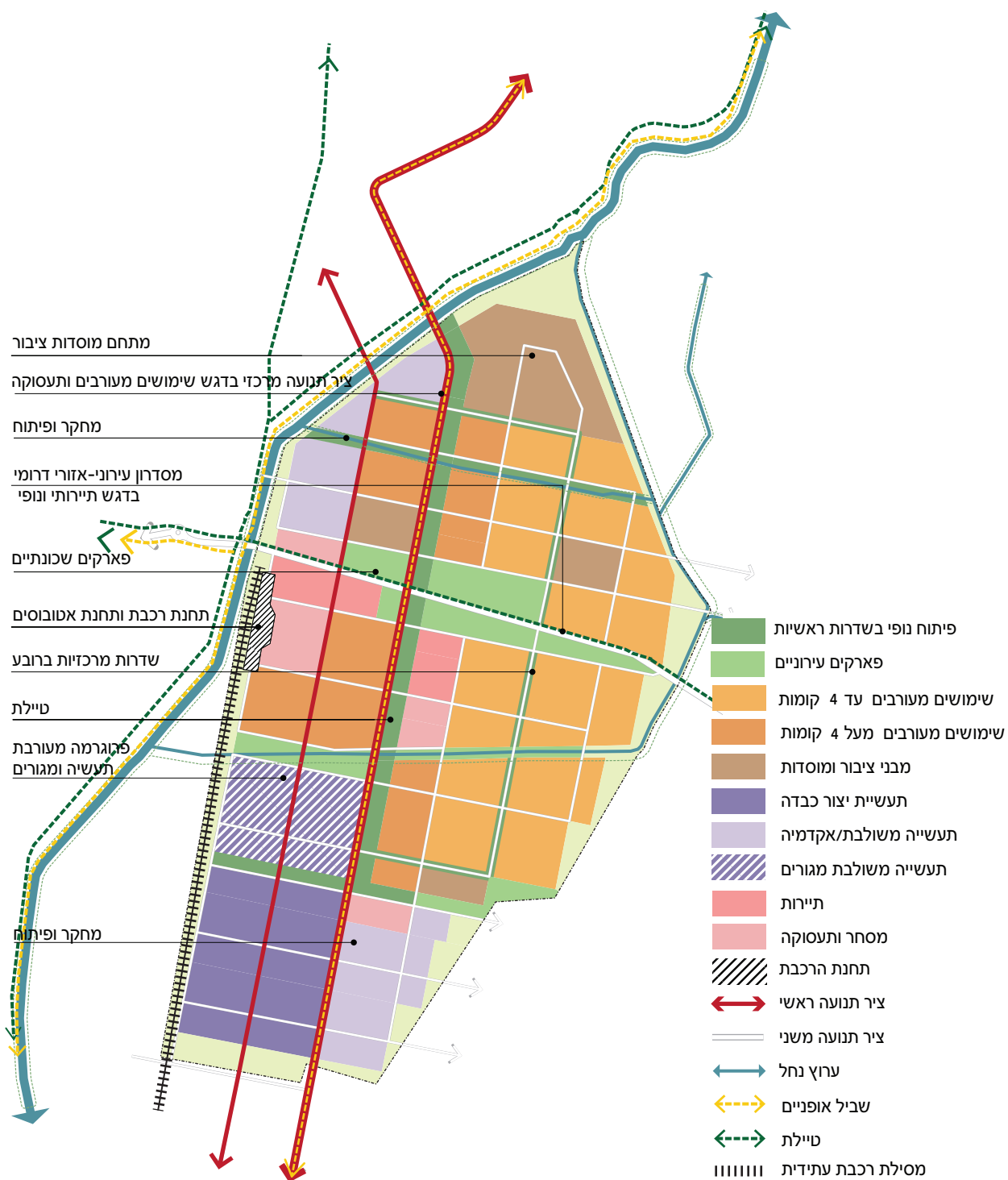
– **חינוך:** פיתוח תוכנית לעוגן המוסדי, תוך שילוב המוסדות האקדמיים והחינוכיים הקיימים.

### ■ כלים: מדיניות

– **ייזום וניהול:** קידום שיתוף פעולה עם רשות מקרקעי ישראל ועם משרדי ממשלה נוספים – כלכלה ותעשייה, בינוי ושיכון, תחבורה ותיירות – בחשיבה ובתכנון הרצף העיתידי. קידום תכנון פרוגרסיבי וגמיש.

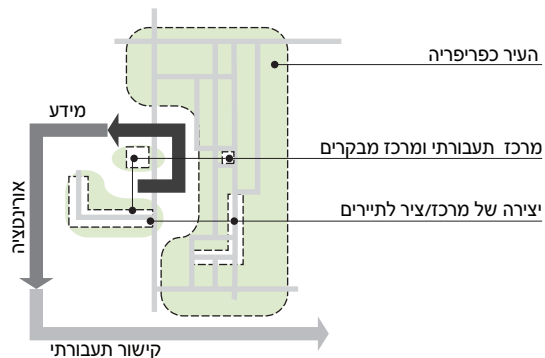
– **תעשייה ותעסוקה:** (1) קידום יוזמות הנוגעות לתמיכה תעסוקתית; (2) פיתוח יוזמות ואפשרויות דיור לקבוצות

## ●●● רצף עתידי | תוכנית רעיונית



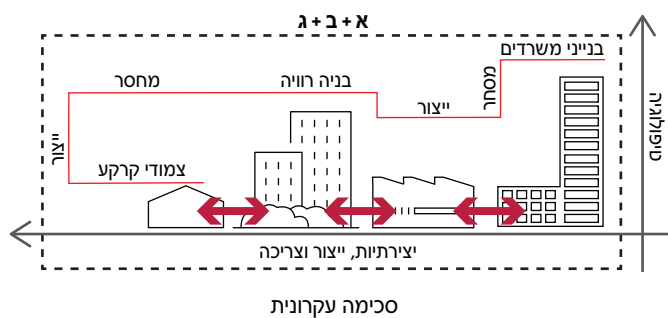


## פיתוח תיירות כשער עירוני-אזורי

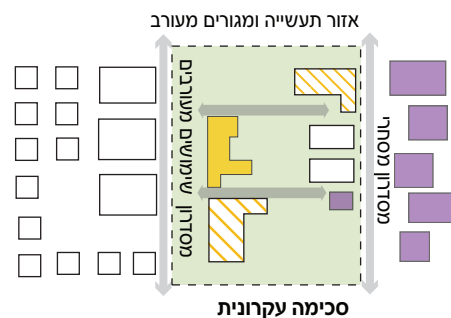
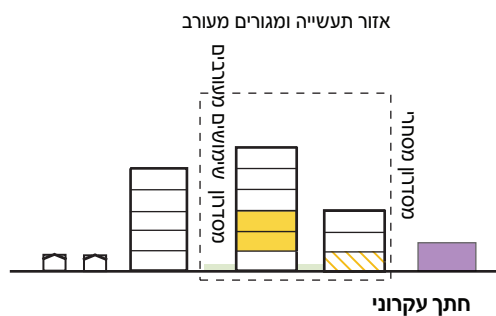


עירוני: פודטק וחדשנות, טבע עירוני  
שולי העיר: אגריטורזם  
אזורי: פודטק ואגריטורזם

## אינטגרציה ואורבניזם תעשייתי



## סביבת מגורים מבוססת תעשייה בקנה מידה קטן



## חלל ציבורי משותף

צמודי קרקע

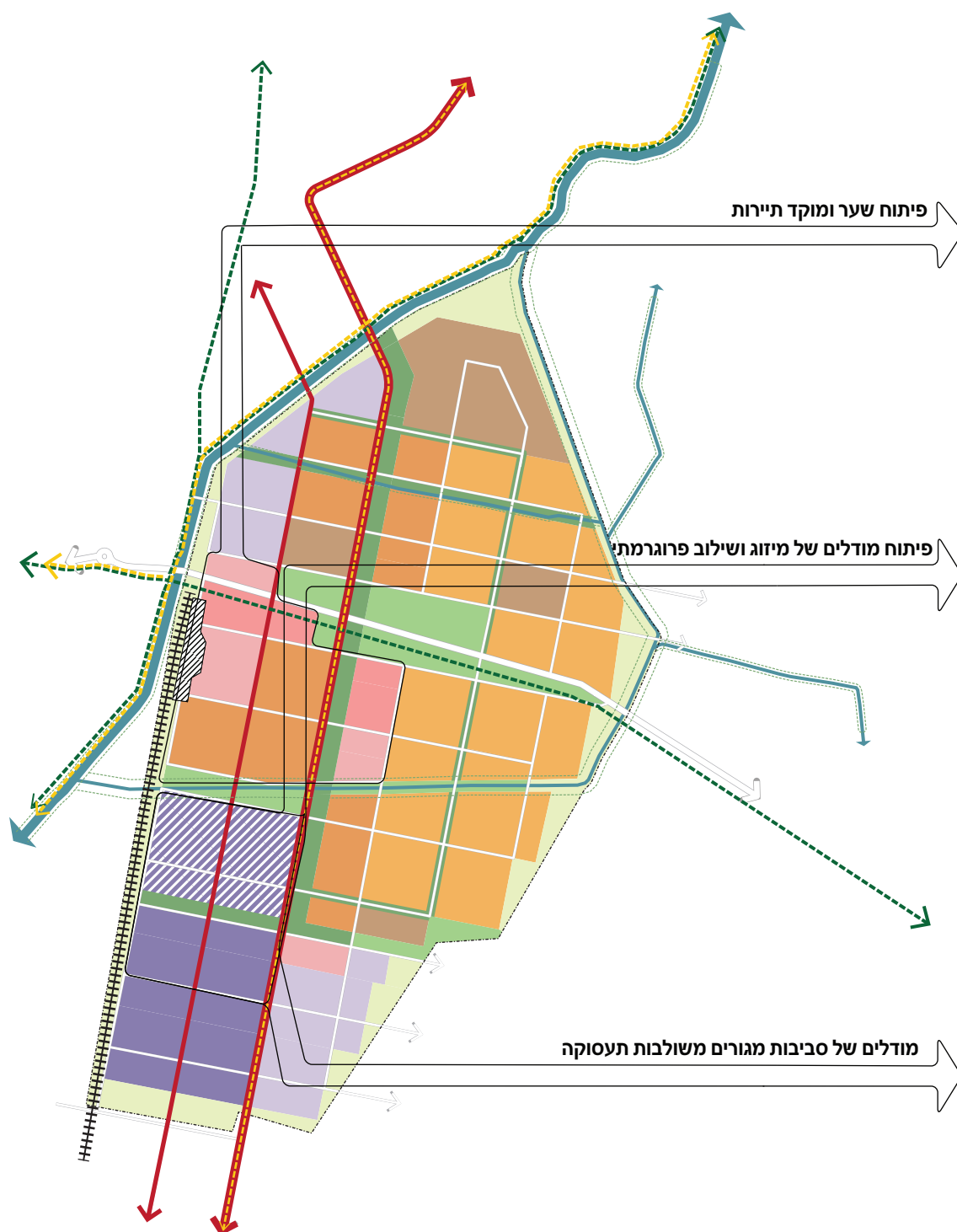
## אזור תעשייה ומסחר

## יחידות מגורים

## סביבת עבודה ושירותים אזוריים

## סביבת מגורים - עבודה

## ●●● רצף עתידי | עקרונות מנחים



## 5.4 העיר בראייה מתכללת: תעסוקה, תיירות וחינוך

בקריאה מתכללת של העיר חשוב לשים לב להתגבשות הממשקים שבין התעסוקה, התיירות והחינוך כעוגנים של העיר המזינים זה את זה. לחינוך תפקיד חשוב בפיתוח ובחיזוק ההון האנושי של הקהילה באופן שיתאים לצורכי התעשייה של הקלאסטר. חשיבה על הממשק שבין התיירות לתעשייה תסייע לחבר בין קהלי יעד נוספים באזור לעיר.

### ●●● תיירות | כלים בתכנון ומדיניות

בתחום התיירות קריית שמונה אינה מקושרת למערכות הקיימות ואינה מציעה שירותים מתאימים לקהל המבקרים באזור. מערכת התיירות המוצעת מבוססת על קישוריות למערכות קיימות באזור ועל פיתוח פרוגרמה עבור תיירות המבוססת על חוויות תעשייה וטבע.

ציר 99 מפותח כמסדרון המתמקד במסחר ובתעסוקה. ציר 9779 מפותח כציר המתמקד בנוף, בתיירות ובתעשייה עם ממשק לפארקים הקיימים בעיר ולתחנת הרכבת העתידית. לפיכך יש לרכז את מאמצי הפיתוח התיירותי בשני המסדרונות (צפוני – מבוסס על אתרי ספורט ובריאות ופודטק; דרומי – מבוסס על אגרותורזים, טבע ונוף).

#### ■ כלים: פיזי

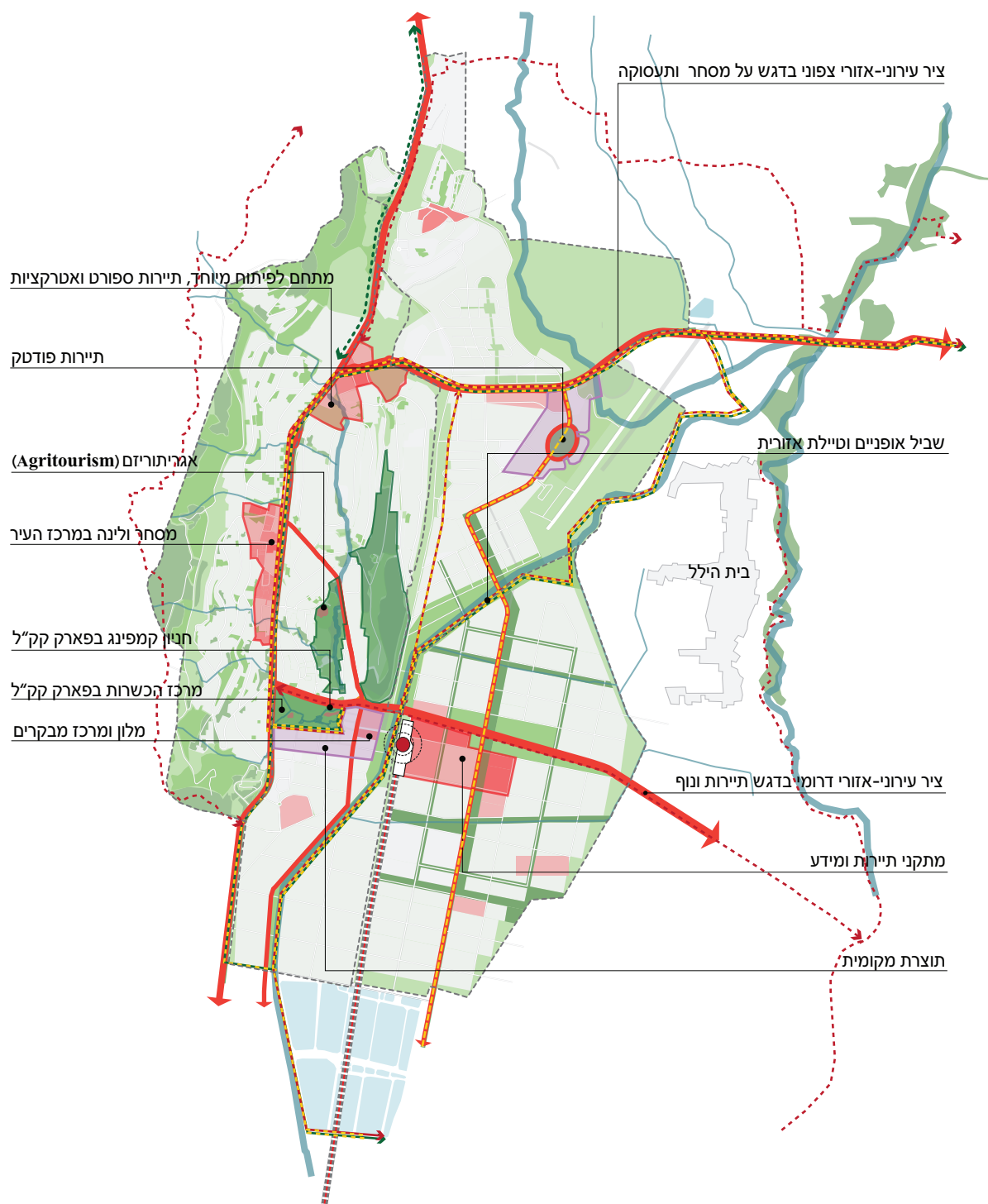
- הקמה של עוגני תיירות בפארק קק"ל ובפארק הזהב כדי לקיים בהם פעילות וליצור תנועה אל תוך העיר.
- חיבור טיילות ושבילי אופניים אזוריים לאזורי התיירות ולצירים המרכזיים שבקריית שמונה.
- חיבור אזורי הפיתוח והפודטק לתוכנית התיירות העירונית והאזורית.

#### ■ כלים: מדיניות

- יצירת רשתות ושיתוף פעולה אזורי בתחום האגרותורזים וסביב אירועים נושאים אזוריים.
- מיתוג אזור המלאכה הדרומי כאזור מכירה לתוצרים מקומיים.
- פיתוח מגוון פעילויות, ובכלל זה אירועים אזוריים (פסטיבל תעשייה בתחום הפודטק והאגרוטק), פעילות פנאי (טיולי אופניים, טראקים, מטבח מזונות פודטק, אירוח במפעלים ופעילות בפארקים בעיר), לינה (אתרי קמפינג ומלונות מטיילים), מכירות (תוצרים מקומיים) וחינוך (סיורים ותוכנית חינוך).

|                                                                                     |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|    | יער                |
|   | פארק וירק עירוני   |
|  | חורש               |
|  | תיירות טבע ונוף    |
|  | מתחמי תיירות       |
|  | תיירות תעשייה      |
|  | שטחי תיירות        |
|  | שטחי מסחר ותעסוקה  |
|  | בריכות דגים ושפכים |
|  | גבול הרצועות       |
|  | ציר תנועה ראשי     |
|  | ציר תנועה משני     |
|  | ערוץ נחל           |
|  | טיילת קיימת        |
|  | טיילת מוצעת        |
|  | שביל אופניים קיים  |
|  | שביל אופניים מוצע  |
|  | מסילת רכבת עתידית  |
|  | תחנת רכבת עתידית   |

## ●●● העיר בראייה מתכללת | תיירות בראייה עירונית



בתחום התיירות קריית שמונה אינה מקושרת למערכות הקיימות ואינה מציעה שירותים מתאימים לקהל המבקרים באזור. מערכת התיירות המוצעת מבוססת על קישוריות למערכות קיימות באזור ועל פיתוח פרוגרמה עבור תיירות המבוססת על חוויות תעשייה וטבע.

#### אזור תיירות טבע ונוף



A גבעת שחומית

B פארק הזהב

C פארק קק"ל

#### אזור תיירות נושאת



D תיירות ספורט

E תיירות פודטק

F תיירות יצור ומלאכה

G מתחם תיירות בסמוך לרכבת

#### אתר תיירות



1 אכסניית תל-חי

2 נחלי הירדן

3 תחנה תחתונה צוק מנרה

#### מסחר



4 קניון נחמיה

5 מתחם נופית החרמון

6 מתחם גן הצפון

7 קיבוץ דפנה

8 מסחר לאורך כביש 90

9 מתחם one

10 מתחם big

11 צומת הגומא

טיילת/דרך מטיילים קיימת

טיילת מוצעת

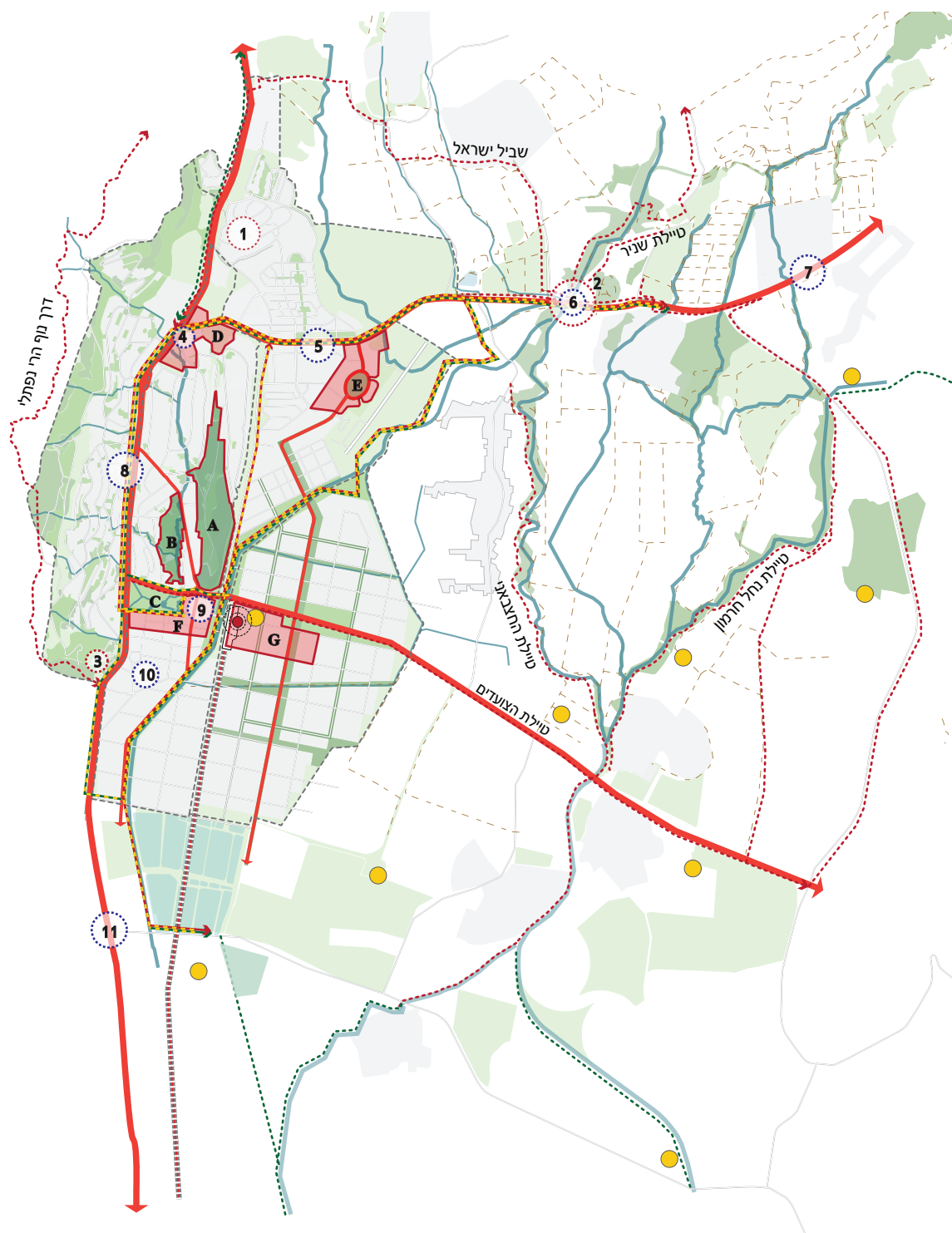
שביל אופניים

שביל אופניים מוצע

חניון מטיילים מוצע על פי תוכנית

תחנת רכבת עתידית

## ●●● העיר בראייה מתכללת | תיירות בראייה עירונית-אזורית





## ●●● תעסוקה ומסחר | כלים בתכנון מדיניות

לצרכים ולרצונות של המפעלים ושל העסקים הנמצאים בו, לשמור על כוח משיכה לעסקים חדשים ולעמוד בתחרות מול מוקדי תעסוקה אחרים שתוכננו אחריו בסטנדרטים עדכניים יותר. הגמישות חשובה גם ברמת המפעל או העסק הבודד, אשר גם להם היא מאפשרת השתנות והתאמה לתנאי השוק.

התעסוקה תתפרס בכל הרצפים, ובכל אזור יושם דגש על ייעוד תעסוקתי ספציפי: ברצף העסקי – תעסוקה כללית ויצרנים קטנים; ברצף הנופי – ייצור ותיירות; ברצף התעשייתי – תעשייה מעורבת ואגרוטק-פודטק כאקוסיסטם אחד; ברצף העתידי – תעשייה מעורבת, תעשייה עתירת ידע ותיירות. יש חשיבות לתכנון ולראייה כוללת של תחום התעסוקה והממשקים שלו עם מסחר ותיירות.

### ■ כלים: פיזי

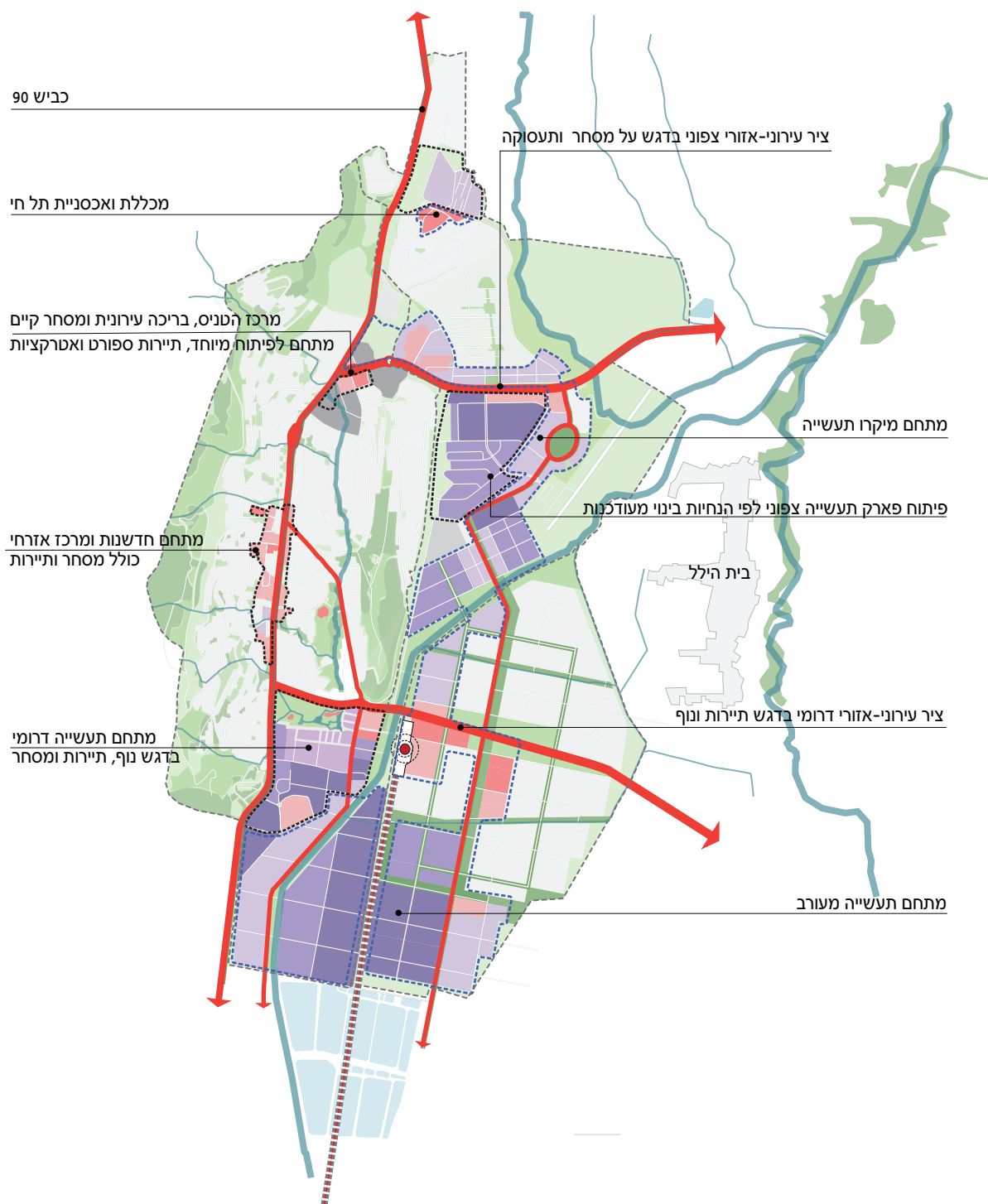
- יצירת מסדרון היקפי המחבר בין כל הרצועות השונות של העיר והמספר את הקישוריות ביניהן.
- פיתוח התעסוקה מזרחה בין המסדרון הצפוני (99) לדרומי (9779) באופן המייצר חיבור ועוגן עם הצמיחה העתידית של העיר.
- יצירה של עוגן תיירותי לאורך ציר 9779 כשער לשאר חלקי העיר וחזקת הקישוריות למסחר ולפארק קק"ל באזור התעשייה הדרומי.
- עוגני מסחר בכל אחד מן הרצפים, משולבים עם עוגני תיירות ותעסוקה.

### ■ כלים: מדיניות

- עידוד לשיתוף משאבים (מפיתוח מערכות משותפות ועד שיתוף פרוגרמתי). עידוד של סימביוזה תעשייתית. הסימביוזה היא תהליך שבו תוצר לוואי של פעילות אחת הופך למשאב עבור פעילות אחרת. סימביוזה תעשייתית היא עיקרון בסיסי נוסף בתכנון אזורי תעשייה, המבטא את התפיסה שלפיה אזור התעשייה אינו ישות עצמאית, אלא תמיד חלק ממערך אזורי גדול יותר.
- עירוב שימושים ופעילויות. גישות עכשוויות בתכנון אזורי תעשייה דוגלות בעירוב וביצירת תמהיל וגיוון מבחינת השימושים (כך למשל תעסוקה ומסחר), מבחינת אופי הפעילות (כך למשל ייצור, מחקר ופיתוח) ומבחינת המאפיינים הפרוגרמטיים (כך למשל גודל המגרשים והיחסים ביניהם).
- גיבוש של גמישות תכנונית בתכנון המתאר. גמישות תכנונית מאפשרת היערכות מהירה בתגובה למציאות משתנה. בדרך זו יכול אזור התעשייה להתאים את עצמו



## ●●● העיר בראייה מתכללת | תעסוקה ומסחר



## ●●● חינוך ותחום הפודטק והאגרוטק | כלים בתכנון ומדיניות

חיזוק הזיקה שבין תחום הפודטק והאגרוטק לתחום החינוך (מבית הספר היסודי ללימודים אקדמיים). נושא זה אינו מפותח. יש צורך ביצירת תוכנית מתכללת, שתחשוב על היחסים שבין התעשייה והחינוך ותיצור מערכת שתזין את עצמה. חינוך טכנולוגי מתאים יכול להיות אבן שואבת לאזור וגם כוח משיכה דמוגרפי.

### ■ כלים: פיזי

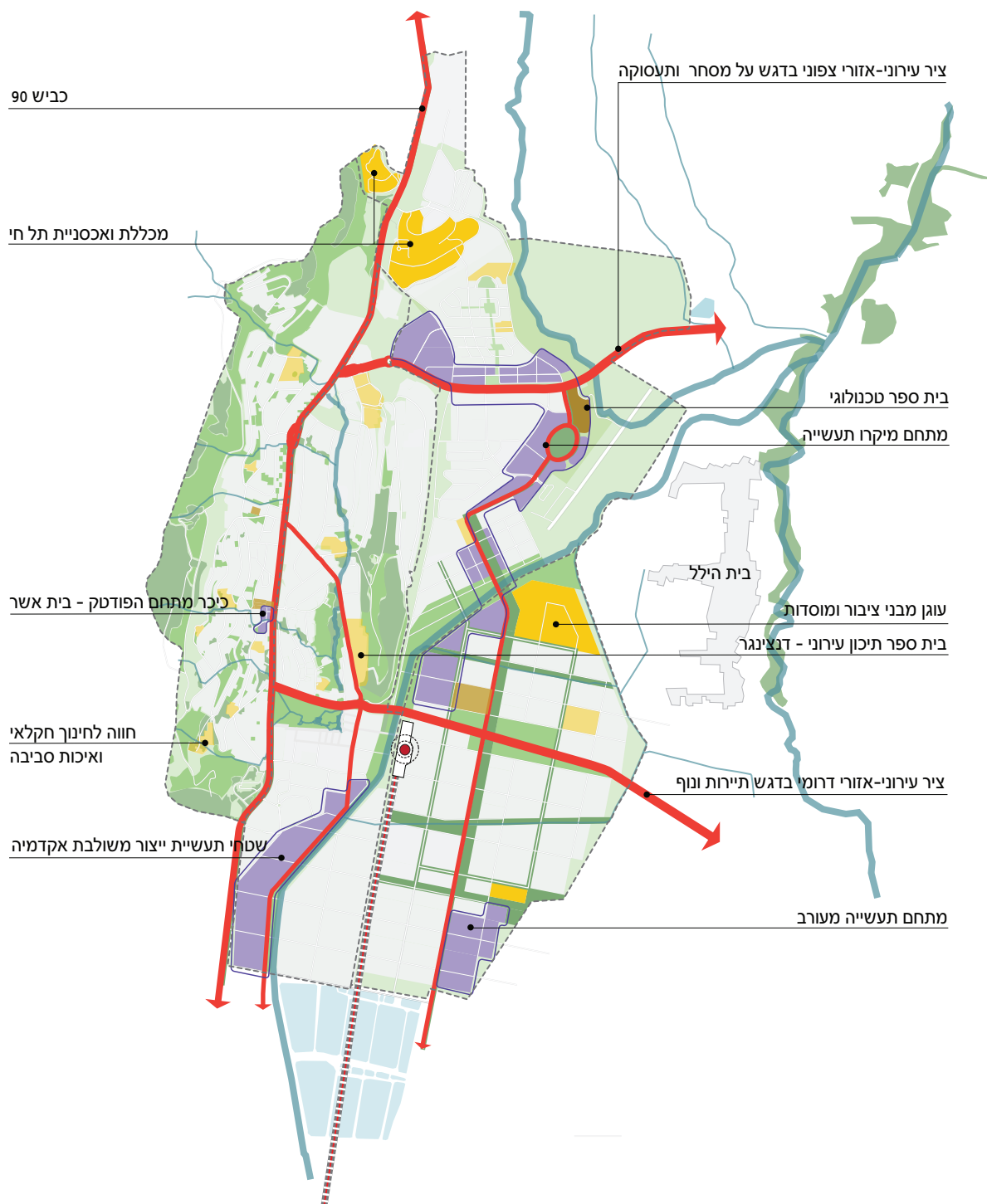
- פיתוח בית ספר טכנולוגי והכשרות בשיתוף מכללת תלחי בסמיכות לפארק מיקרו-תעשייה.

### ■ כלים: מדיניות

- מיפוי והכנה של תוכנית מקיפה בתחום החינוך בדגש על טכנולוגיה ובזיקה לתעשיות המתפתחות באזור.

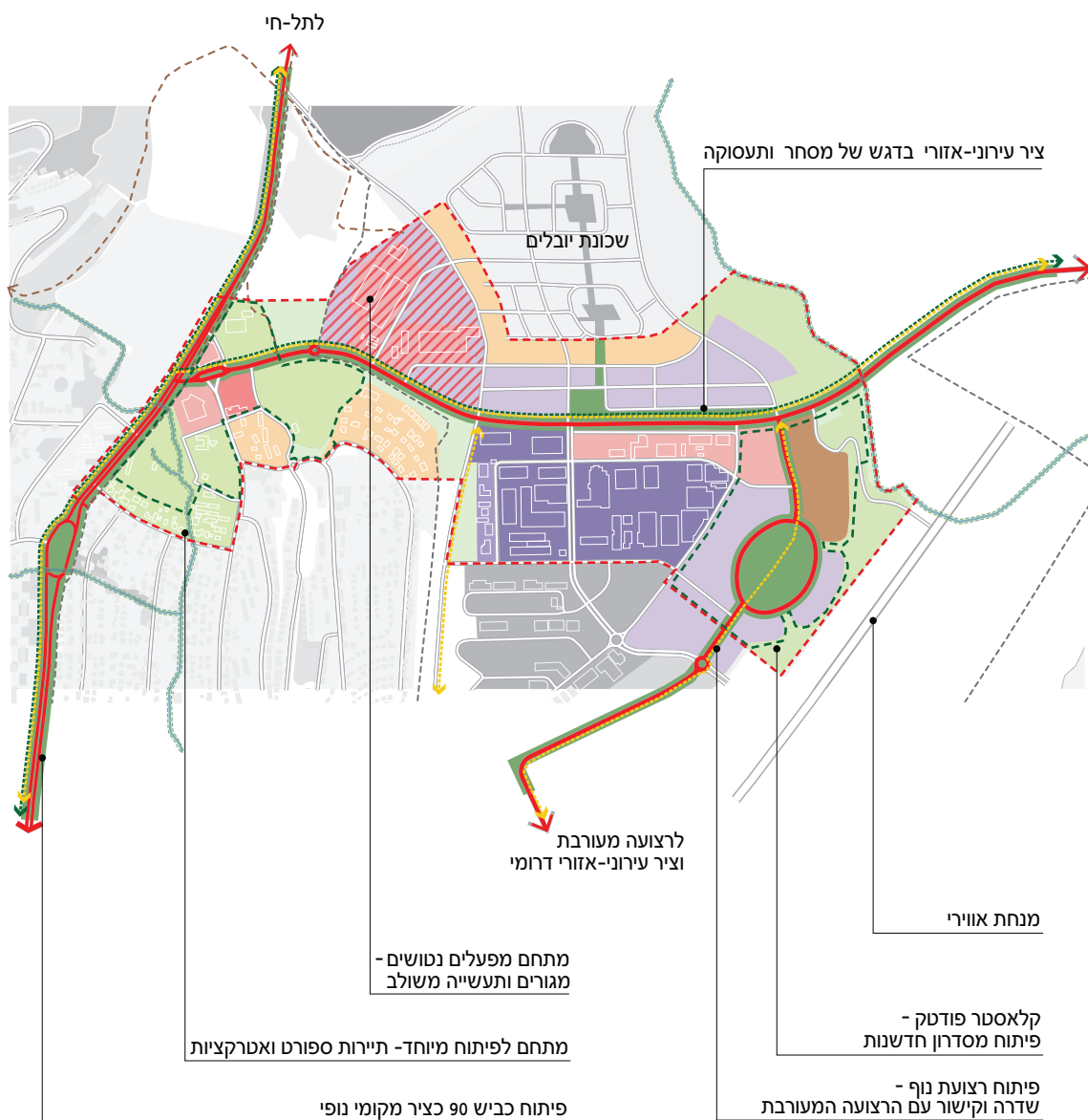
|                                                                                     |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|  | יער                            |
|  | פארק וירק עירוני               |
|  | חורש                           |
|  | אקדמיה ומוסדות ללימודים גבוהים |
|  | בתי ספר ותיכונים               |
|  | מוסדות אזרחיים וציבוריים       |
|  | מוסד טכנולוגי מיוחד            |
|  | תעשיית יצור טכנולוגית          |
|  | בריכות דגים ושפכים             |
|  | גבול הרצועות                   |
|  | ציר תנועה ראשי                 |
|  | ציר תנועה משני                 |
|  | ערוץ נחל                       |
|  | מסילת רכבת עתידית              |
|  | תחנת רכבת עתידית               |

## ●●● העיר בראייה מתכללת | פודטק ומוסדות חינוך



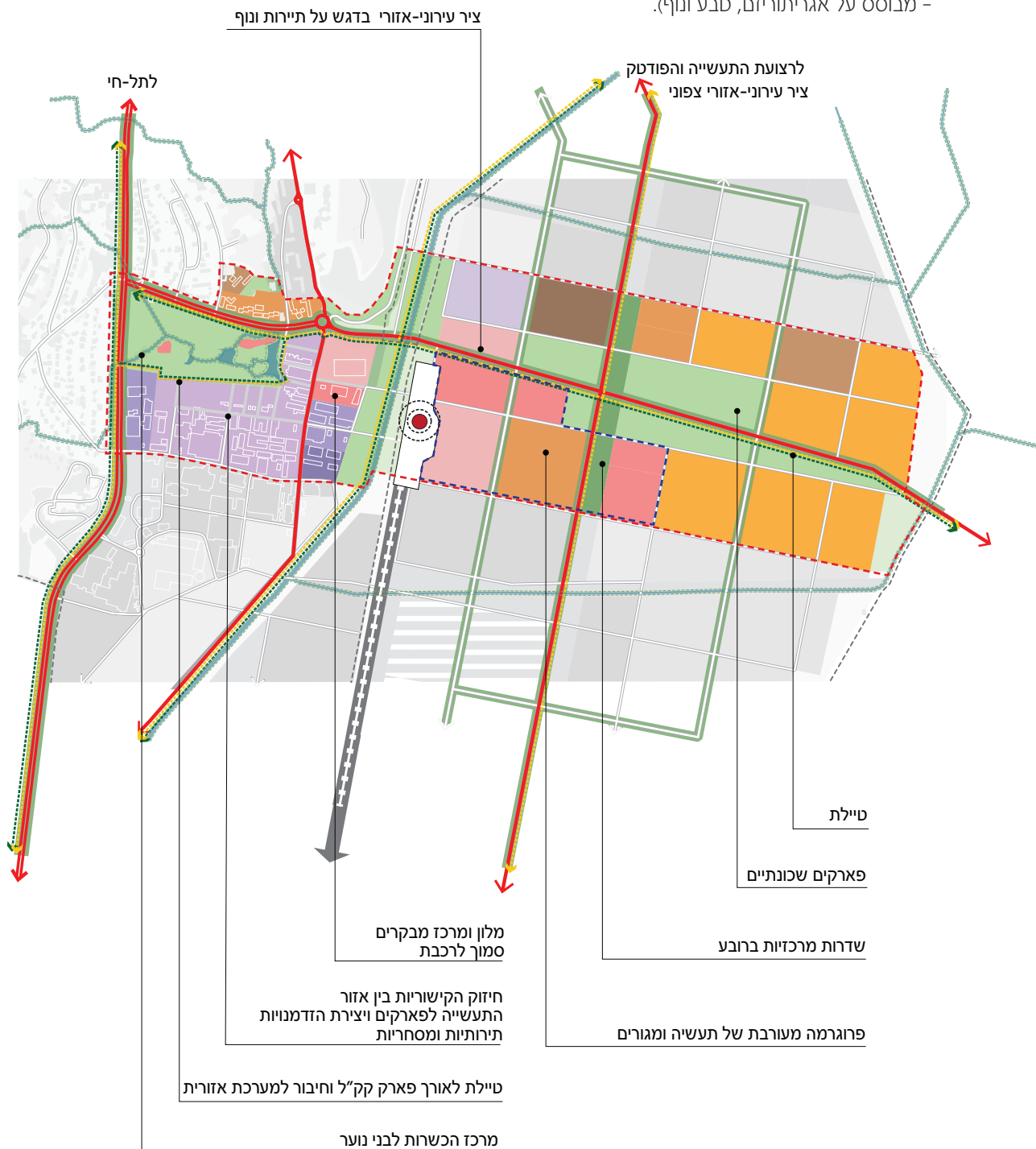
## ●●● מסדרון עירוני | אזור צפוני בדגש מסחרי תעסוקתי

ציר 99 מפותח כמסדרון המתמקד במסחר ובתעסוקה.



## ●●● מסדרון עירוני | אזור דרומי בדגש תיירותי ונופי

ציר 9779 מפותח כציר המתמקד בנוף, בתיירות ובתעשייה עם ממשק לפארקים הקיימים בעיר ולתחנת הרכבת העתידית. לפיכך יש לרכז את מאמצי הפיתוח התיירותי בשני המסדרונות (צפוני - מבוסס על אתרי ספורט ובריאות ופודטק; דרומי - מבוסס על אגרותיזם, טבע ונוף).





## ●●● העיר בראייה מתכללת | יעדים מרכזיים

### ■ גיבוש והסכמה על תוכנית אסטרטגית מושכלת עבור

**העיר.** זוהי הסכמה על גישה מערכתית הכוללת יעדי מדיניות ותכנון פיזי משולבים. בשונה מתוכנית מתאר המגולמת בתשריט הנוגע לייעודי קרקע, מטרת התוכנית האסטרטגית היא להציע סדר יום המתאים למגמות ולהזדמנויות בעיר ובאזור, תוך התמקדות בעוגנים הקיימים והעתידיים בעיר - תעשייה ותעסוקה, תיירות וחינוך. יש קשר מובהק בין שלושת ממדים אלו לבין ההצלחה הכלכלית של העיר וצמיחה דמוגרפית. יתרה מזו, חזון הפודטק מחייב חשיבה על ההון האנושי ועל בניית עתודה תעסוקתית מתאימה משלב החינוך היסודי.

### ■ שילוב העיר עם אזורי התעשייה שלה, ותכנונה כישות

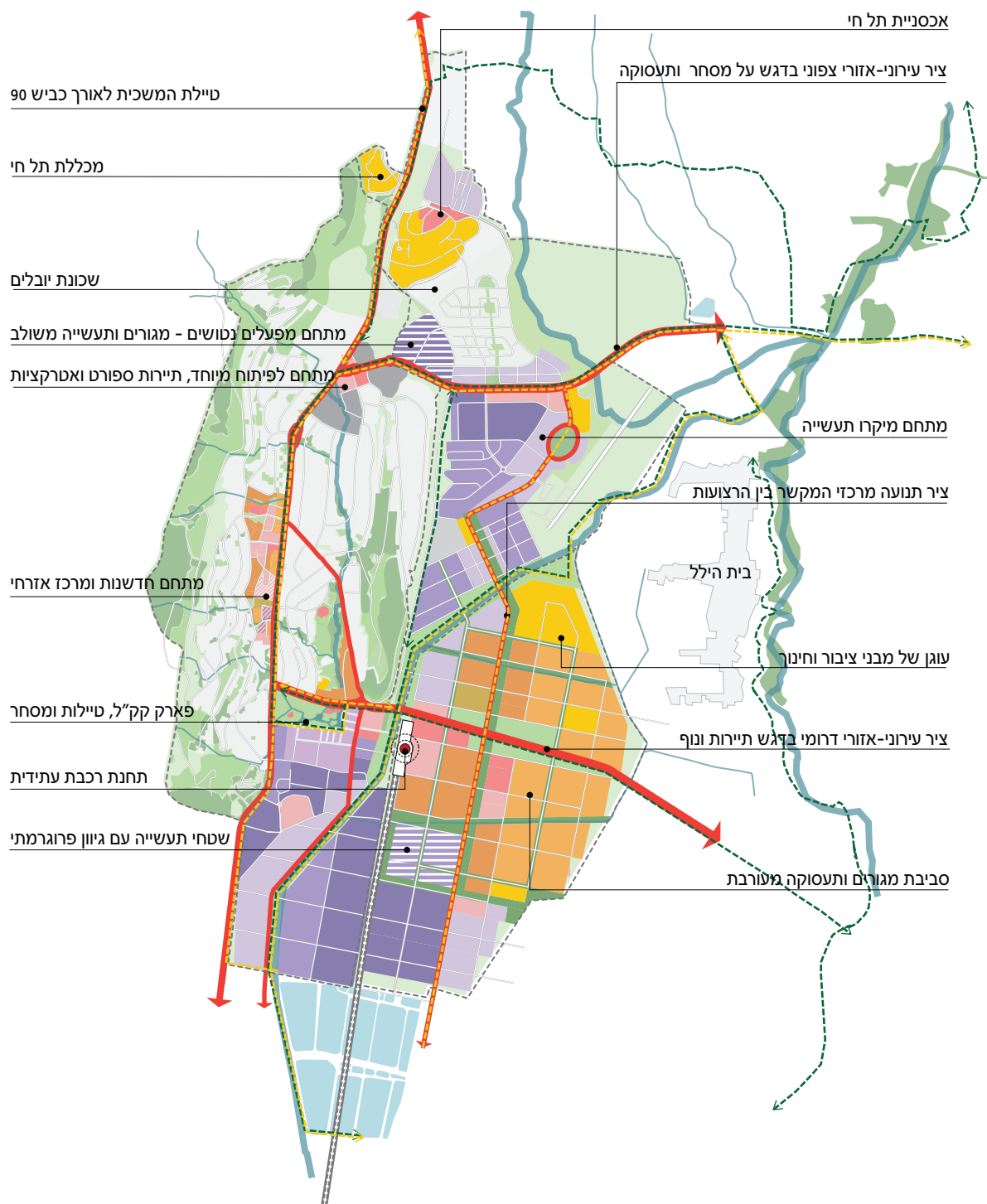
**אחת.** הכוונה לפיתוח אזורי התעשייה של העיר במקביל לפיתוח העיר בתחומים אחרים. הייצור העירוני חיוני לכלכלה אך גם לזהות ולגאוה העירונית. פיתוח הזיקה בין מקומות הייצור לנושא החינוך (על כל שלביו - יסודי, תיכוני ואקדמי) יתרם רבות לחידוש ולהתחדשות בעיר, והמהפכה התעשייתית הרביעית היא הזדמנות טובה לעצב עתיד המקדם איכות חיים עירונית תוך העצמה של התושבים.

### ■ פיתוח גוף ניהולי משולב שיתמוך בהטמעת סדר

**היום העירוני-אזורי.** גוף זה, שיכלול הן מתכננים והן קובעי מדיניות, יהיה אחראי לחזון, לתכנון, לקביעת מדיניות וליישום רעיונות ופרויקטים הקשורים לתעשייה ולחינוך. מטרתו של גוף זה היא להבטיח פיתוח של אסטרטגיה ברורה שתשפר את הצמיחה העירונית.

|                                                                                     |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|    | מתחם לפיתוח מיוחד                          |
|    | יער                                        |
|    | פארק וירק עירוני                           |
|    | חורש                                       |
|    | שימושים מעורבים מגורים ותעסוקה עד 4 קומות  |
|    | שימושים מעורבים מגורים ותעסוקה מעל 4 קומות |
|   | מבני ציבור ומוסדות                         |
|  | מוסדות אזרחיים                             |
|  | תעשיית יצור ומלאכה בשילוב מסחר             |
|  | תעשיית יצור בינונית                        |
|  | תעשיית יצור כבדה                           |
|  | תעשיית יצור משולבת טכנולוגיה ואקדמיה       |
|  | תעשייה משולבת מגורים                       |
|  | תיירות                                     |
|  | מסחר ותעסוקה                               |
|  | בריכות דגים ושפכים                         |
|  | גבול הרצועות                               |
|  | ציר תנועה ראשי                             |
|  | ציר תנועה משני                             |
|  | ערוץ נחל                                   |
|  | שביל אופניים                               |
|  | טיילת                                      |
|  | מסילת רכבת עתידית                          |
|  | תחנת רכבת עתידית                           |

## ●●● העיר בראייה מתכללת | עם הפנים לאזור

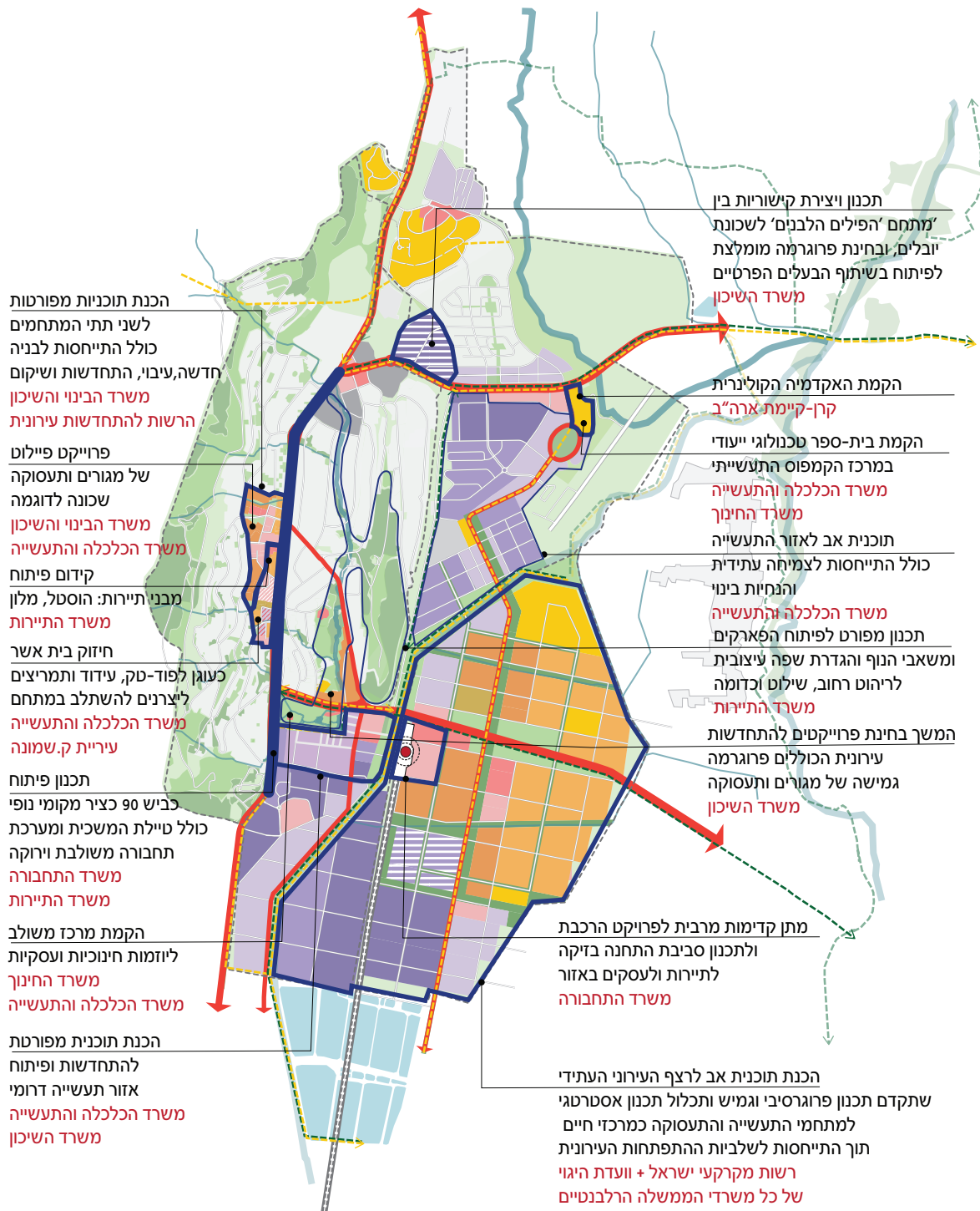


## ●●● העיר בראייה מתכללת | הקמת גוף מתאם ליוזמות הממשלה



במקביל לגוף המתאם האזורי, שחשוב כי יצמח מלמטה בתמיכת המדינה, מומלץ להקים גוף בין-משרדי של משרדי החינוך, הכלכלה והתעשייה, התיירות, התחבורה, רמ"י, משב"ש ומנהל התכנון, הפנים ושל מנהל התכנון כדי לקדם את סדר היום האזורי. חשוב שגוף זה יבחן את העשייה על רקע המתווה המוצע. התמיכה המערכתית של כל הגורמים בסדר היום המוצע יבטיח את יישומו. הסכמה אזורית, תרחיש צמיחה, הגדרת גבולות ומבנה היחידה האזורית הם המסד שיאפשר את הצמיחה העתידית של הגליל המזרחי.

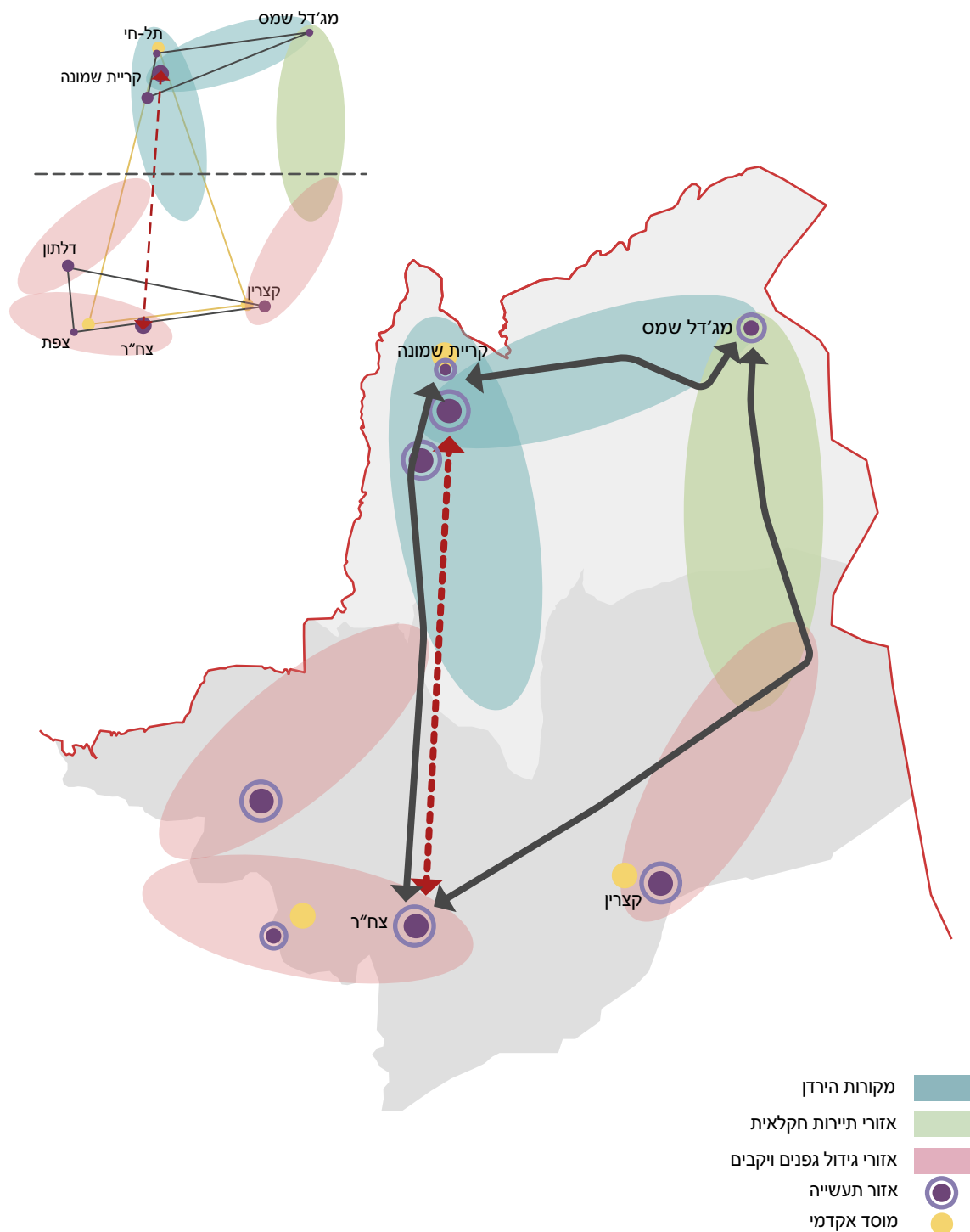
## ●●● העיר בראייה מתכללת | פרויקטים קיימים ומומלצים מול הממשל וגופים נוספים



## סיכום: תוכנית אסטרטגית לגליל המזרחי ולקריית שמונה

- **חזון אזורי הוא פרויקט פוליטי.** יש למנף את כל הפעולות של השחקנים באזור לחזון ולסדר יום מוסכם. יש צורך לעבור מסדר יום שנקבע במידה רבה בידי משרדי הממשלה לסדר יום מוסכם מלמטה, הנתמך בידי הממשלה.
- **חזון כלכלי תעשייתי מוסכם ומובנה וחזון לאזורי התעשייה יסייע בפיתוח אקוסיסטם תעשייתי.** חזון מוסכם יסייע להתאים את האזור לעידן העכשווי, ויתרום גם לחיי היומיום של התושבים. פיתוח אוטרקי ואוטונומי של תעשייה ומגורים מבוסס על תחרות ומתאים לערים גדולות.
- **חזון אזורי צריך להיות מלווה בדפוס פיתוח מתאימים.** חשיבה אזורית היא הזדמנות להעריך את דפוסי הפיתוח הקיימים ולהימנע מדפוס פיתוח אשר אינם מיטיבים עם הצמיחה של האזור, בייחוד בהקשר של השפעת הדיגיטציה על תהליכי הייצור ועל תחומי הייצור וכן על הקשר שבין קהילה, חינוך ותעשייה.
- **הגליל המזרחי וקריית שמונה נמצאים בעידן של צמיחה ופיתוח שעשוי להכריע את עתידם. תוכנית זו מציבה שני אתגרים תלויים – האתגר האזורי והאתגר העירוני.** האזור צריך להכיר בשינויים שבתחום התעשייה והכלכלה ובאופן שהם משפיעים על דפוסי פיתוח וצמיחה. הכרה זו תאפשר התלכדות סביב סדר יום משותף. העיר צריכה להכיר בעובדה שהצמיחה הכלכלית שלה היא נגזרת של חשיבה אזורית. הכרה זו תוביל לחשיבה חדשה על המבנה התכנוני והמרחבי של העיר ותאפשר צמיחה.
- **חזון אזורי משותף מוסכם אינו מסגרת סטטית, אלא מסגרת יוזמת ומגיבה לשיתופי פעולה אזוריים בדגש על תעסוקה ועל תעשייה כאמצעי ליצירת מרחב אזורי טוב וצודק יותר.** גישה זו נובעת מן ההבנה, שאזורים הם מנועי צמיחה בפני עצמם ושתפקוד משותף שלהם כיחידה אחת יכול לספק להם יתרון. חשוב לציין כי:

## ●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | מבנה עקרוני





## ●●● פיתוח אקוסיסטם תעשייתי ותיירותי אזורי | תכנון אסטרטגי לעוגנים אזוריים

מג'דל שמש, בוקעתא, מסעדה, עין קיניה  
יש להשלים תוכנית אסטרטגית תוך התייחסות  
לעקרונות האזוריות ולסרגלי הכלים  
שפותחו בתוכנית עבור קריית שמונה

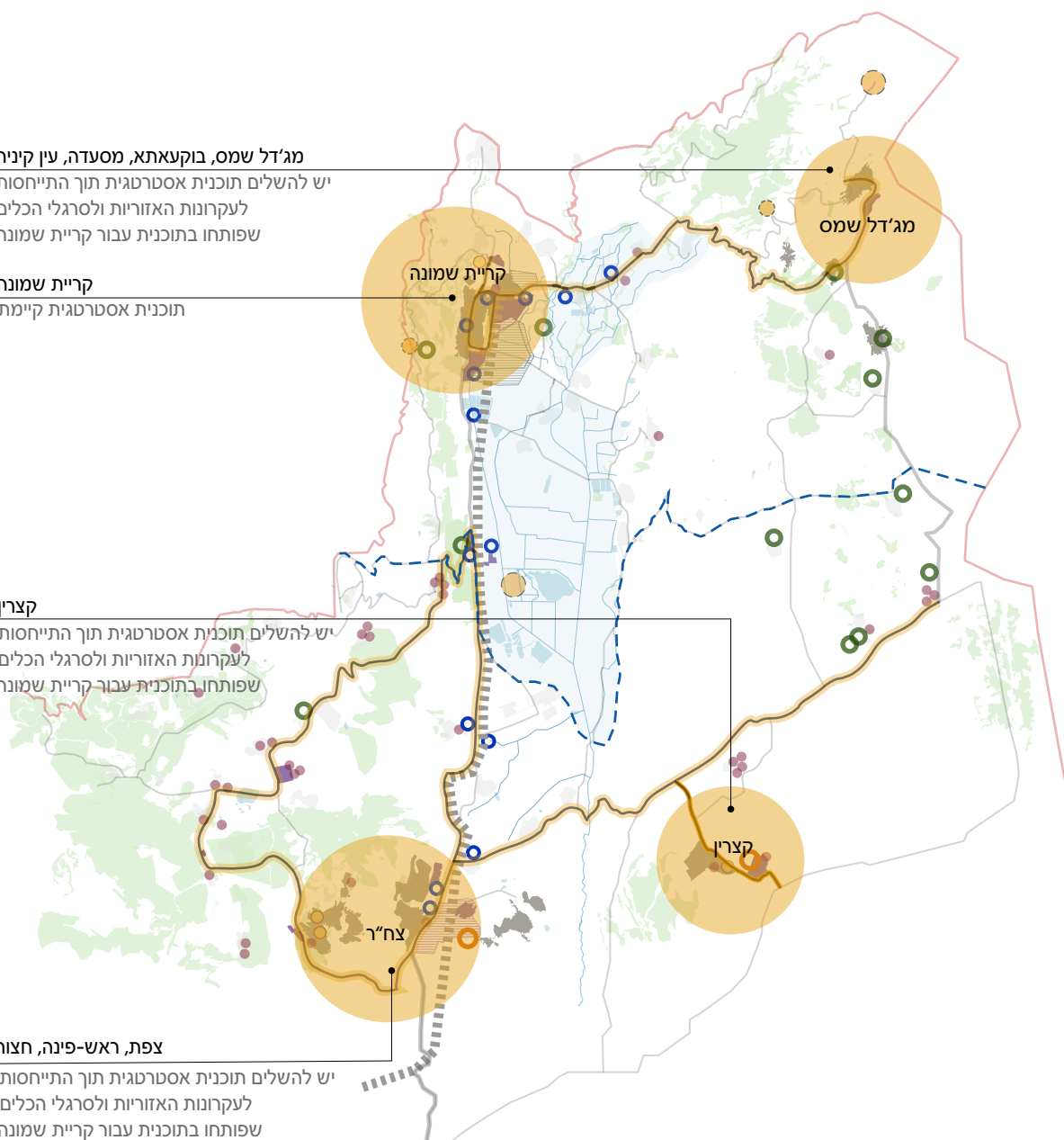
קריית שמונה  
תוכנית אסטרטגית קיימת

קצרין

יש להשלים תוכנית אסטרטגית תוך התייחסות  
לעקרונות האזוריות ולסרגלי הכלים  
שפותחו בתוכנית עבור קריית שמונה

צפת, ראש-פינה, חצור

יש להשלים תוכנית אסטרטגית תוך התייחסות  
לעקרונות האזוריות ולסרגלי הכלים  
שפותחו בתוכנית עבור קריית שמונה



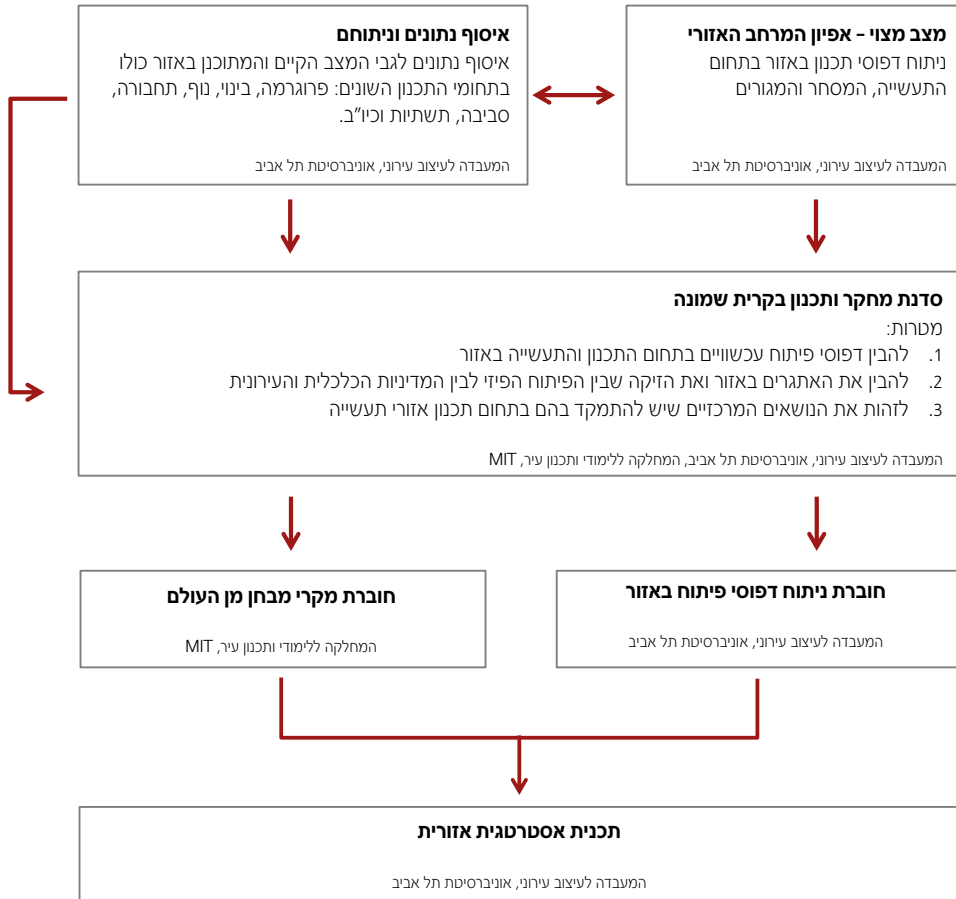
לבסוף, תוכנית זו היא קריאת כיוון ומסמך מנחה. זוהי אינה תחילתה של דרך, תושבי האזור יצאו למסע הזה כבר לפני שנים. התוכנית ממנפת את החזון של גופי המחקר, של החקלאים ושל התעשיינים שפועלים באזור. מימוש החזון הוא בעשייה של כלל השחקנים - קובעי מדיניות, חוקרים, תעשיינים ותושבים.

**המעשים והיוזמות בשטח מבהירים כי האזור בשל למהלך של סדר יום אזורי. אין ספק כי סדר יום שממנו ניתן לגזור את הפעולות המקומיות הוא נקודת מוצא מושכלת בעידן שבו גבולות מוניציפליים נעדרים משמעות יומיומית.**

הביטוי של תובנות אלו הוא גיבוש של הסכמה רחבה ככל שניתן על סדר יום תעשייתי-כלכלי אזורי ועירוני. יתרה מזו, כיום לא ניתן להפריד בין סדר היום הכלכלי לסדר היום החברתי והאופן שבו הוא משפיע על סביבות המגורים. לחזון מוסכם בין כל השחקנים חשיבות רבה בצמיחה העירונית והאזורית, כיוון שהוא מסייע לסנכרן את ריבוי הפעולות והיוזמות בעיר ובאזור. אולם הדרך ליישום החזון המוצע עוד ארוכה, ובשלב ראשון הצעדים הראשונים צריכים לכלול את הפעולות הבאות:

- ◀ **הסכמה על תוכנית אסטרטגית משותפת, הגדרה של מטרות ושליביות פיתוח עבור האזור והעיר**
- ◀ **הכנה של תוכנית אסטרטגית עבור גוש היישובים הדרומי בקלאסטר, צפת, חצור וראש פינה, הכנה של תוכנית אסטרטגית לכפרים הדרוזים, הכנה של תוכנית עבור קצרין.**
- ◀ **פיתוח תוכניות ייעודיות ביחס למטרות המוצגות בתוכנית**
- ◀ **חשיבה על גוף עבודה משותף אזורי המתכלל את העשייה בתחום התכנון ובתחום המדיניות, בייחוד בתחום התעשייה והחינוך**
- ◀ **הגדרה של נושאי לימוד והעמקה נוספים בהתאם למסגרת הכוללת**
- ◀ **גיבוש סדר עבודה ויעדים לטווח הקצר והרחוק (שנתיים, חמש שנים ועשר שנים)**

## ●●● נספח 1 | תהליך העבודה



## ●●● נספח 2 | דמוגרפיה אזורית

| רדיוס ייחוס מק"ש   | סוג רשות                  | שם הישוב    | צורת התיישבות | אוכלוסייה | %      |
|--------------------|---------------------------|-------------|---------------|-----------|--------|
| רדיוס א'<br>5 ק"מ  | עירייה                    | קריית שמונה | עיר           | 22,844    | 19.05% |
|                    | מועצה אזורית גליל עליון   | הגושרים     | קיבוץ         | 783       |        |
|                    |                           | כפר גלעדי   | קיבוץ         | 670       |        |
|                    |                           | כפר יובל    | מושב          | 617       |        |
|                    |                           | מנרה        | קיבוץ         | 244       |        |
|                    |                           | מעין ברוך   | קיבוץ         | 649       |        |
|                    |                           | משגב עם     | קיבוץ         | 329       |        |
|                    |                           | 799         | מושב          |           |        |
|                    | מועצה אזורית מבואות חרמון | בית הלל     | מושב          | 396       |        |
| מרגליות            |                           |             |               |           |        |
| סה"כ רדיוס א'      |                           |             |               |           | 11     |
| רדיוס ב'<br>10 ק"מ | מועצה מקומית              | מטולה       | מושבה         | 1,607     | 6.35%  |
|                    | מועצה אזורית גליל עליון   | דן          | קיבוץ         | 736       |        |
|                    |                           | דפנה        | קיבוץ         | 953       |        |
|                    |                           | יפתח        | קיבוץ         | 520       |        |
|                    |                           | כפר בלום    | קיבוץ         | 746       |        |
|                    |                           | כפר סאלד    | קיבוץ         | 616       |        |
|                    |                           | נאות מורדכי | קיבוץ         | 582       |        |
|                    |                           | עמיר        | קיבוץ         | 575       |        |
|                    |                           | שאר ישוב    | מושב          | 665       |        |
|                    |                           | שדה נחמיה   | קיבוץ         | 1,215     |        |
|                    | מועצה אזורית מבואות חרמון | שמיר        | קיבוץ         | 905       |        |
| סה"כ רדיוס ב'      |                           |             |               |           | 11     |
| רדיוס ג'<br>15 ק"מ | מועצה אזורית גליל עליון   | גונן        | קיבוץ         | 354       | 2.12%  |
|                    |                           | להבות הבשן  | קיבוץ         | 869       |        |
|                    |                           | מלכיה       | קיבוץ         | 446       |        |
|                    |                           | שניר        | קיבוץ         | 545       |        |
|                    | מועצה אזורית מבואות חרמון | רמות נפתלי  | מושב          | 557       |        |
|                    | מועצה אזורית הגלון        | קלע אלון    | קהילתי        | 277       |        |
| סה"כ רדיוס ג'      |                           |             |               |           | 6      |
|                    |                           |             |               |           | 3,048  |

