מכון ראות
THE REUT INSTITUTE

ג'וינט ישראל אלכא
יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית

הסוכנות היהודית לארץ ישראל
Jewish Agency for Israel

חזון ישראל 15

קפיצת מדרגה של הפריפריה

מסגרת תפיסתית

גרסה א'

חשוון תשע"א
אוקטובר 2010

תוכן עניינים

שותפים 4
תורמים 5
תודות 5
מושגים 6
תקציר 8
פרויקט המעבדות האזוריות 10
הנחיות לקריאה מהירה 12
רקע 12
מבנה המסמך 14
מבוא: התפתחות מושג הפריפריה בישראל 15
פרק 1: אתגר פיתוח הפריפריה 18
התפיסה הנוכחית: ישראל היא 'אזור אחד' שמפותח מהמרכז 18
בפועל: הצלחות מועטות בצמצום פערים ביחס למרכז 19
הפער: בעידן הגלובלי, יש למצות את השונות האזורית 21
משמעות: ישראל לא ערוכה לפיתוח אזורי בעידן גלובלי 22
פרק 2: מדיניות פיתוח לקפיצת מדרגה בפריפריה 24
האתגר: זיהוי נכסים אזוריים ועידוד חדשנות אזורית 25
התארגנות אזורית חדשה לתחרותיות גלובלית 26
קווים מנחים להתארגנות אזורית 28
אבחון הנכסים וזיהוי השחקנים הרלוונטיים 28
גיבוש סיפור אזורי וגלובלי חדש 28
מיתוג הסיפור האזורי 29
בניית שולחן אזורי 29
פרק 3: מיצוי נכסים אזוריים כמנוע של קפיצת מדרגה לאומית 32
פרק 4: המלצות 34
קווים מנחים להתנהלות הממשלה 34
קווים מנחים להתנהלות רשויות מקומיות 38
קווים מנחים להתנהלות ארגוני מגזר שלישי 38
נספחים 40

© כל הזכויות שמורות ל-
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
מכון ראות THE REUT INSTITUTE

תרשימים

תרשים 1 : מדדים כלכליים-חברתיים לפי מחוזות, 2008 (באחוזים) 16
תרשים 2 : הגירה פנימית בין יישובים לפי מחוזות, 1984-2008 (באלפים) 17

טבלאות

טבלה 1 : סיכום הפעילות במעבדות האזוריות 11
טבלה 2 : סיכום הפער התפיסתי 23

תיבות

תיבה 1 : המעבדה האזורית בעכו ומטה אשר – להתחרות בתעשיית ה-Wellness 25
תיבה 2 : המעבדה האזורית בבית שמש ומטה יהודה – 'אזור החיים האיטיים' 26
תיבה 3 : The Human Technology Region 27
תיבה 4 : אשכול גליל מערבי 31

נספחים

נספח א' : רשימת מומחים 40
נספח ב' : השוואה לגישת התכניות האסטרטגיות צפונה ודרומה 44
נספח ג' : ביבליוגרפיה 45

© כל הזכויות שמורות ל-

הצוות לפיתוח אזורי במכון ראות

- **עמית גרנק** (30) הוא ראש הצוות שעסק בפיתוח המסגרת התפיסתית אודות קפיצת המדרגה של הפריפריה במסגרת חזון ישראל 15. עמית הוא בעל תואר שני במדיניות ציבורית בינלאומית מ-University College London וזוכה מלגת Chevening של ממשלת בריטניה (2007). הוא בעל תואר ראשון בכלכלה ומדעי המדינה בהצטיינות מאוניברסיטת תל אביב (2005) ועבד ככלכלן במט"י רעננה וכאנליסט ובחברת יעוץ, שהתמחתה בהשגת מימון עבור חברות היי-טק.

- **נועה אקר עמרני** (31) היא בעלת תואר ראשון בהצטיינות בפילוסופיה, כלכלה ומדעי המדינה במסגרת תוכנית אמירים-רוח, שהיא תכנית המצטיינים של האוניברסיטה העברית (2005), ובעלת תואר שני במדיניות ציבורית בהצטיינות מטעם האוניברסיטה העברית. לפני כן, עבדה כעוזרת מחקר במרכז לחקר מדיניות בריאות במכון ברוקדייל. נועה שירתה כקצינת מחקר בחטיבת המחקר באמ"ן.

- **עבד עאסלה** (25) הוא בעל תואר ראשון בהצטיינות בכלכלה ומנהל עסקים מטעם אוניברסיטת חיפה ולקראת סיום התואר השני בכלכלה. עבד בוגר שתי שנות התמחות במדיניות כלכלית בתכנית עמיתי קרן קורת-מכון מילקן שבמהלכן עסק בפיתוח כלכלי באמצעות חדשנות פיננסית במחוז הצפון. במקביל, עבד שימש כיועץ כלכלי לחברת הכנסת נאדיה חילו.

- **ענת הורוביץ-הראל** (31) היא בעלת תואר ראשון בהצטיינות באדריכלות מטעם הטכניון. ענת עבדה במשרד תכנון 'מוטי קפלן – תכנון מתאר וסביבה' ובמחלקת התכנון בארגון 'אדם, טבע ודין'. במסגרות אלה היא לקחה חלק בצוותי תכנון של פרויקטים עירוניים ואזוריים, ובכתיבת מסמכי מדיניות בתחומי תכנון וסביבה.

שותפים נוספים למחקר ולכתיבה:

- **גידי גרינשטיין** (40) הוא המייסד והמנכ"ל של מכון ראות. לפני שהקים את המכון, שרת גידי במשרד ולשכת ראש הממשלה אהוד ברק כמזכיר צוות המשא ומתן לשיחות על הסכם הקבע בין ישראל ואש"ף (1999-2000). גידי הוא בוגר בית הספר לממשל ע"ש קנדי בהרווארד מטעם קרן וקסנר (2002) ובעל תואר ראשון בכלכלה ובמשפטים מאוניברסיטת תל אביב.

- **עמרי דגן** (36) הוא סמנכ"ל מכון ראות ואחראי על ניהולו השוטף. קודם לכן עסק עמרי בניהול ופיתוח מתודולוגיות חינוך והדרכה לבה"ד 1, חיל האויר ומג"ב, ליווי מנחים וקביעת תכני סדנאות לסגלי פיקוד. עמרי הוא בעל תואר שני בחקר סכסוכים, ניהולם ויישובם ותואר ראשון במדעי המדינה ומזרח תיכון. שני התארים (בהצטיינות) מטעם האוניברסיטה העברית (1999-2003)

- **עמרי זגן** (33) הוא ראש צוות במכון ראות שעוסק בחזון ישראל 15. עמרי בעל תואר שני בהצטיינות בהיסטוריה כללית ותואר ראשון בכלכלה והיסטוריה מטעם אוניברסיטת תל אביב. עמרי שימש כעוזר מחקר וכעוזר הוראה באוניברסיטה הפתוחה ובאוניברסיטת תל אביב ולקח חלק בתוכנית סטודנטים של שיתוף פעולה ומנהיגות יהודית-ערבית. עמרי שירת כמפקד וכקצין בדרגת סגן בחטיבת הנח"ל.

- **יובל הולצמן** (37) הוא אנליסט במכון ראות וחבר בצוות הכלכלי-חברתי. יובל הוא בעל תואר ראשון בפסיכולוגיה ולקראת סיומו של התואר השני בסוציולוגיה ארגונית-יישומית באוניברסיטת חיפה, והוא מנחה קבוצות מוסמך מטעם היחידה ללימודי חוץ באוניברסיטת בר-אילן. בנוסף, יובל הנחה וריכז מנחים בשיטת מיכא"ל (מיצוי כישורים אישיים למצוינות).

- כמו כן, אנו מודים ל**גדי וייסמן**, לשעבר ראש הצוות הכלכלי-חברתי במכון ראות וכיום איש משרד התעשייה המסחר והתעסוקה (תמ"ת), ול**דותן שפירא-גל** לשעבר אנליסט בצוות.

© כל הזכויות שמורות ל-

שותפים

שותפות 2000 של הסוכנות היהודית

- גב׳ **אנדראה ארבל**, מנהלת שותפות 2000 בישראל
- גב׳ **אורנית רשף**, אחראית על שותפויות 2000 באזור המרכז
- מר **דיימון רוז**, אחראי על שותפויות 2000 באזור הצפון
- גב׳ **לי-את כהן**, מנהלת שותפות 2000 גליל מערבי
- גב׳ **דליה פיירמן**, יו״ר שותפות 2000 גליל מערבי
- מר **יהודה בן סימון**, יו״ר צוות פיתוח אזורי בשותפות 2000 גליל מערבי
- גב׳ **ברכה צוריאל**, נציגת אגד הקהילות מרכז ארה״ב
- גב׳ **נעה פרידמן-אפשטיין**, רכזת אומנות ופיתוח אזורי בשותפות 2000 גליל מערבי
- מר **גדעון ונר**, מנהל שותפות 2000 בית שמש - מטה יהודה
- מר **דני טרגן**, יו״ר משותף שותפות 2000 בית שמש - מטה יהודה
- מר **אילן גאל-דור**, יו״ר משותף שותפות 2000 בית שמש - מטה יהודה
- גב׳ **ברנדה גנות**, רכזת הועדה לפיתוח כלכלי וקהילתי והעצמת נשים - שותפות 2000 בית שמש - מטה יהודה

אלכא ג׳וינט ישראל

- ד״ר **מיכל חמו לוטם**, מנכ״ל
- מר **יונתן אורן**, מנהל צוות מוניציפאלי אזורי
- גב׳ **יפעת לינדר**, מנהלת הפעולות בצפון, התחום המוניציפאלי
- גב׳ **איילה ולודבסקי**, מנהלת פיתוח ידע (כיום חברה בצוות מכון ראות)
- גב׳ **נועה שמיר רונן**, מ״מ מנהלת תכנית מת״וב בצפון, התחום המוניציפאלי
- מנחות אלכא בצפון: גב׳ **רחל מורן**, גב׳ **אלין כפרי**, גב׳ **הדס דיקמן**, גב׳ **תמי בן שמעון**, גב׳ **אביטל בילר**
- גב׳ **יונית סמולש**, מנהלת תכניות לראשי רשויות
- גב׳ **תקוה עברון**, מנחה ויועצת ארגונית דרום, התחום המוניציפאלי

חברת פרקסיס

- ד״ר **צבי לניר**, מייסד
- מר **בועז ישראלי**, מנכ״ל
- גב׳ **תמר לניר**

© כל הזכויות שמורות ל-

תורמים

מכון ראות, שותפות 2000 של הסוכנות היהודית ואלכא ג׳וינט ישראל מודים לאנשים ולארגונים הבאים על תרומתם הכספית שאפשרה את ביצוע הפרויקט:

- גב׳ **רעיה שטראוס בן-דרור**
- **אגד קהילות מרכז ארה״ב בשותפות 2000**
- **UJIA (United Jewish Israel Appeal)**

כמו כן, מכון ראות מבקש להודות ל- **American Friends of the Reut Institute (AFRI)** על תמיכתו בפרויקט, ובמיוחד לתורמים הבאים של AFRI:

- **קרן ראסל ברי (The Russell Berrie Foundation)**

תודות

מכון ראות, שותפות 2000 ואלכא מודים לאנשים האלה, שתרומתם לעבודה זו הייתה נדיבה בזמן, ברצון טוב, עשירה ומהותית.

- פרופ׳ **נחום בן אליא**
- מר **רענן דינור**
- מר **רלף הקסל** ומר **מיקי דריל** – קרן פרידריך אברט
- פרופ׳ **שלמה חסון**
- מר **סיון יחיאלי**
- עו״ד **אריק מויאל**
- עו״ד **אבי פלדמן**
- פרופ׳ **דניאל צ׳מנסקי**
- מר **מולי רבינא**

עם זאת, הרעיונות המובאים בעבודה זו משקפים את עמדת הכותבים.

לרשימת המומחים, עמם נפגשנו לצורך עבודה זו, ר׳ נספח א׳.

© כל הזכויות שמורות ל-

מושגים

חזון ישראל 15 חזון הקורא להפיכתה של ישראל לאחת מ-15 המדינות המובילות מבחינת איכות החיים של תושביהן. חזון זה מחייב קפיצת מדרגה לאומית באיכות החיים בישראל (ר׳ להלן) שתלויה, בין השאר, בעיצוב וביישום מדיניות פיתוח אזורית, ייחודית וגלובלית (ר׳ להלן).[1] יעד זה הפך ליעד פומבי של ממשלת ישראל במאי 2010.[2]

קפיצת מדרגה לאומית פיתוח מואץ שמביא לסגירת פערים באיכות החיים של תושבי המדינה בהשוואה למדינות מובילות. קפיצת מדרגה מחייבת שילוב בין צמיחה מהירה ומתמשכת שמביאה להגדלת העוגה (sustained growth) לבין חלוקת פירות הצמיחה באופן שישפר את איכות החיים של כלל תושבי המדינה (inclusiveness), תוך שמירה על המשאבים לטובת הדורות הבאים (sustainability).[3]

איכות חיים אוסף המשתנים המתארים את רווחתו הכללית של האדם. לצד משתנים מדידים כגון רמת הכנסה לנפש, אשר מודדים את רמת החיים (standard of living), כולל המושג מרכיבים מופשטים, כגון מידת האושר, רמת החדשנות, וחופש כלכלי ופוליטי. איכות החיים במדינות שונות מוערכת על ידי מדדים בינלאומיים אחידים, אך בכל מדינה יש גם ממדים ייחודיים של איכות חיים.[4]

מדיניות פיתוח מאמץ מרוכז של רשויות המדינה שמטרתו להאיץ את הפיתוח הכלכלי באמצעות כלים כגון חקיקה, תקינה ורגולציה, הכשרת כוח אדם, פיתוח תשתיות, טיפוח קשרים בינלאומיים, או מחקר ופיתוח.

חדשנות אזורית מכלול הכלים והפעולות שתומכים בחדשנות שמבוססת על מיצוי הנכסים האזוריים. כלים אלה עשויים לכלול, בין השאר, רגולציה, מיסוי, תכניות ממשלתיות, מדיניות מוניציפאלית, או מכוני מחקר והכשרה.

מדיניות פיתוח אזורית מדיניות פיתוח שמטרתה להאיץ את הצמיחה הכלכלית באזור מוגדר.

מדיניות פיתוח גלובלית מדיניות פיתוח שמתמקדת בזיהוי מגמות עולמיות חזקות וקבועות (כגון שינויי האקלים, הזדקנות האוכלוסייה והתרחבות המדבריות), ובמיצוי הערך המוסף הייחודי שיש למדינה להציע בהקשר של מגמות אלה.

מדיניות פיתוח ייחודית מדיניות פיתוח שמתמקדת במיצוי הנכסים הייחודיים שיש למדינה, שלא ניתן לניידם. לדוגמה, נכסים ייחודיים של ישראל הם הישגיה בהפרחת השממה, מערכת הביטחון שלה או הקשר לעם היהודי.

---

1 ר׳: ״חזון ישראל 15 – עקרונות וקווים מנחים לקפיצת מדרגה כלכלית וחברתית – גרסה ב׳״, **מכון ראות**, 2009. (להלן: **קפיצת מדרגה - גרסה ב׳**), וכן: ״אודות מכון ראות – שאלות ותשובות״, **מכון ראות**, 2009.

2 ר׳: דברי ראש הממשלה בנימין נתניהו במסיבת עיתונאים לכבוד הצטרפות ישראל ל-OECD, (10/05/2010).

3 ר׳: **קפיצת מדרגה - גרסה ב׳**, עמ׳ 11.

4 מדדים שונים מודדים איכות חיים בדרכים שונות. לפי מדד האקונומיסט תוצר לנפש מסביר 50% מהשונות ברמת שביעות הרצון של אנשים ממדינות שונות באשר לחייהם. היתרה מורכבת ממשתנים כגון רמת הבריאות, איכות חיי המשפחה, איכות חיי הקהילה וביטחון תעסוקתי. להרחבה ר׳: **The Economist Intelligence Unit**, "Quality of Life Report", 2005. מכון ראות, מתמקד בארבעה ממדים שנתפסים כחשובים לאיכות החיים בישראל והם: ביטחון כלכלי, ביטחון חברתי, ביטחון אישי-פיזי והערך המוסף היהודי. להרחבה ר׳ מושג מכון ראות: ״איכות חיים בישראל״.

© כל הזכויות שמורות ל-

הפריפריה מושג זה מתייחס לאזורי הספר של ישראל שהם רחוקים ממרכז הארץ מבחינה גיאוגרפית, אך חל גם על אזורים שהם חלשים מבחינה חברתית וכלכלית.[5]

ההגדרה הרשמית של הפריפריה על פי מדד הלמ״ס היא: ״אזור שכולל את הרשויות המקומיות הנכללות באשכולות 1-4 במדד הפריפריה״. מידת הפריפריאליות של ישוב נקבעת על ידי שקלול הריחוק גיאוגרפי של הישוב מהמרכז והריחוק המצרפי מרשויות אחרות. הגדרת הפריפריה משתקפת בהחלטות הממשלה המשרטטות את אזורי העדיפות הלאומית, ומנחה את משרדי הממשלה במתן הטבות לישובים הנכללים באזורים אלה.[6]

אזור לצורך עבודה זו, אזור הוא מרחב גיאוגרפי שיש לו היגיון ברור מבחינה גיאוגרפית, היסטורית, דמוגרפית, כלכלית *וגם* מבחינת ׳הסיפור האזורי׳ (ר׳ להלן) המתייחס לעתיד. היות והסיפור האזורי נקבע על בסיס שילוב של ׳נכסים אזוריים׳ (ר׳ להלן), גבולותיו של אזור, הכולל על-פי רוב מספר של רשויות מקומיות, עשויים להשתנות.

נכס אזורי איכות מקומית – כלכלית, חברתית, גיאוגרפית, היסטורית או סביבתית – שאיננה ניידת ועשויה לסייע לאזור להיות תחרותי ברמה הלאומית והעולמית.

סיפור אזורי חזון ארוך טווח של אזור המשרטט תמונת עתיד רצויה על בסיס שילוב בין הנכסים האזוריים שלו. חזון זה אמור לסייע בהגדרת סדרי עדיפויות, לתת השראה ליזמות מקומית, לשמש כרעיון-על שמקשר ומשלב בין מיזמים שונים ולהיות ׳כרטיס הביקור׳ שממתג את האזור.

קפיצת מדרגה אזורית שיפור משמעותי בכל מרכיבי איכות החיים באזור – כלכלה, חברה וסביבה – כתוצאה ממימוש הנכסים האזוריים, שהופך את האזור למושך עבור אנשים וחברות שרלוונטיים לסיפור האזורי. קפיצת מדרגה כזו היא תוצאה של עיצוב ויישום מדיניות פיתוח אזורית, ייחודית וגלובלית שבאה לידי ביטוי בסיפור האזורי.

שולחן אזורי מוסד וולונטרי שמאגד רשויות מקומיות, עמותות, עסקים, יזמים ובעלי עניין סביב הסיפור האזורי במטרה לחולל קפיצת מדרגה אזורית. הוא מחבר בין בעלי העניין והרשויות המקומיות, מייצג את האזור כולו בפני הממשלה, מקדם את הסיפור האזורי ומטפח חדשנות אזורית.

הון חברתי מכלול תכונות של חברי ומוסדות הקהילה כגון מחויבות, אמון ונורמות, הבאות לידי ביטוי בקיומן של רשתות חברתיות.[7] אלה מקלות על תיאום ושיתוף פעולה בין פרטים, מפחיתות עלויות עסקה, מקטינות אי וודאות במצבי סיכון ומאפשרות למצות נכסים אזוריים.

---

5 ר׳: צמרת צ., חלמיש א. ומאיר-גליצנשטיין א., **עיירות הפיתוח**, (ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 2009), עמ׳ 7. (להלן: **עיירות הפיתוח**).

6 להרחבה ר׳: מדד הפריפריאליות של הלמ״ס; החלטת הממשלה 1060 משנת 2009 המגדירה את אזורי הפריפריה על פי מדד הפריפריאליות של הלמ״ס.

7 להרחבה ר׳: Putnam, R.D., "Bowling Alone", **Journal of Democracy**, 6:1, Jan 1995, p. 65-78.

© כל הזכויות שמורות ל-

תקציר

1. **מסמך זה מציג מסגרת תפיסתית בנושא קפיצת מדרגה של הפריפריה בישראל שהיא תנאי הכרחי למימוש חזון ישראל 15** (ר׳ להלן) – השותפים למסמך זה הם מכון ראות, שותפות 2000 של הסוכנות היהודית ואלכא-ג׳וינט ישראל. הפרויקט המשותף נסמך על המחקר העדכני בתחום של פיתוח אזורי בעולם; מפגשים עם מומחים ואנשי שטח בישראל; ניהול שתי ׳מעבדות אזוריות׳ בשפלת יהודה ובגליל המערבי בהובלתה של חברת פרקסיס; ובחינת הניסיון שנצבר באלכא ובאשכול הגליל המערבי.

2. **חזון ישראל 15 קורא להפוך את ישראל לאחת מחמש עשרה המדינות המובילות באיכות החיים של תושביהן. חזון זה מחייב קפיצת מדרגה כלכלית וחברתית** שתביא לסגירת הפער באיכות החיים בישראל בהשוואה למדינות המובילות בעולם. קפיצת מדרגה מחייבת שילוב בין צמיחה מהירה ומתמשכת שמביאה להגדלת עוגת המשאבים (sustained growth); הכללה (inclusiveness) שמשמעה חלוקת פירות הצמיחה באופן שמשפר את איכות החיים של כלל התושבים; ושמירה על המשאבים לטובת הדורות הבאים (sustainability).

3. **קפיצת מדרגה מסוג זה מחייבת חלוקה מאוזנת של פירות הצמיחה בין האזורים השונים במדינה**, כחלק מעקרון ההכללה הנ״ל. בהעדר חלוקה כזאת, אנשים, סחורות והון עלולים לנוע במהירות מאזורים מפגרים לאזורים מפותחים עד כדי פגיעה חמורה במשאבי ההון האנושי באזורים החלשים.

4. **בישראל, פירות הצמיחה נוטים להתרכז בעיקר במרכז הארץ** – כתוצאה מכך, אזורי הפריפריה סובלים מפיגור מתמשך במדדים כלכליים וחברתיים ומהגירה שלילית.

5. **מסמך זה מציע מסגרת תפיסתית לפיתוח אזורי הפריפריה על בסיס מימוש הפוטנציאל הלאומי והגלובלי הטמון בנכסים הייחודים של חבלי ארץ אלה** – ׳נכסים אזוריים׳ הם איכויות מקומיות ייחודיות – כגון אקלים, היסטוריה ומורשת, טבע ונוף או אפילו נטל ייחודי – הנטועים באזור ושאינם ניתנים להזזה בקלות. היות והגלובליזציה מאפשרת להון אנושי, סחורות וידע לנוע בקלות ממקום למקום, עשויים נכסים אלה להפוך למנוף לפיתוח אזורי מתמשך.

6. **בישראל הפוטנציאל האזורי-גלובלי הנ״ל רב, היות והמדינה מאופיינת בשונות גיאוגרפית, דמוגרפית ואקלימית רבה** – קרי, בישראל מספר אזורים ייחודיים שמכילים בקרבם מנועי צמיחה רדומים. על פי הערכה ראשונית ישנם כ-12 אזורים כאלה ביניהם הגליל המערבי, הגליל המזרחי, הנגב המערבי או הערבה.

7. ואולם, מול פוטנציאל זה, **ממשלות ישראל לדורותיהן התמקדו בהעברה של פעילות כלכלית, הון ומקומות עבודה ממרכז הארץ לפריפריה, וזאת מתוך תפיסה שאין בפריפריה מנועי צמיחה כלכליים מקומיים**. הממשלה עדיין מקדמת מדיניות זו באמצעות עידוד אוכלוסייה יהודית וצעירה להתיישב בפריפריה ובאמצעות עידוד פרויקטים מחוללי שינוי דוגמת מפעל אינטל שעל יד קריית גת, העברת בסיסי צה״ל לנגב או בניית בית ספר לרפואה בצפת.

8. **מדיניות זו קשורה לתפיסה שרואה בישראל מדינה קטנה שיכולה לתפקד כאזור אחד. לפיכך, ניתן להחיל כלים אחידים שמעודדים פעילות כלכלית הומוגנית ברחבי המדינה, ללא הקשר אזורי**. כך לדוגמה, ניתן לכאורה להעתיק הצלחות מהמרכז לפריפריה, בעיקר בתחום ההיי-טק.

9. ואולם, למרות עשורים רבים של השקעות עתירות משאבים בפריפריה, **מדיניות הפיתוח הממשלתית לא מצליחה לצמצם את הפערים בין הפריפריה למרכז**.

10. בנוסף, נראה כי **התפיסה הנוכחית של מדינת ישראל ביחס לפריפריה מבטאת מתח קבוע בין שתי גישות. מצד אחד, האמונה בכלכלת השוק**, ובכוחות הביקוש וההיצע שקובעים את המחירים ואת הכמויות בשוק, כשהממשלה מעצבת את המשטר הרגולטורי ומטפלת בכשלי שוק. **מצד שני**, לישראל יש **מחויבות ערכית לפיתוח הפריפריה**, המחייבת התערבות ממשלתית, שפועלת לעיתים נגד כוחות השוק.

© כל הזכויות שמורות ל-

11. **אנו סבורים שניתן להפחית מתח זה ולשכלל את תפיסת הפיתוח של ישראל על ידי הוספת נדבך הממוקד במיצוי נכסים אזוריים** – תפיסה זו אינה באה במקום מדיניות פיתוח הדרושה ברמה הארצית על בסיס נכסים לאומיים, אלא מרחיבה ומעדכנת אותה.

12. **מדיניות פיתוח אזורית צריכה לענות על שני אתגרים מרכזיים: זיהוי הנכסים הכלכליים הייחודיים באזור והנעת חדשנות אזורית** שנובעת בין השאר מחיבור יצירתי ביניהם (לדוגמה, תיירות מרפא באזור הגליל המערבי).

13. **תפיסה זו מחייבת שילוב כוחות ומנהיגות 'מלמטה למעלה' (Bottom-Up) במסגרת 'שולחן אזורי'** – שולחן זה צריך לכלול את בעלי העניין השונים באזור, ובהם יזמים, רשויות מקומיות וארגוני מגזר שלישי, ומטרתו לזהות נכסים אזוריים, לרתום שותפים רלוונטיים, להצביע על סדרי עדיפויות, לקדם חדשנות אזורית ועוד. **כבר היום קיימות דוגמאות של התארגנויות שעשויות לסייע ביצירת שולחן אזורי**. דוגמה בולטת היא אשכול הגליל המערבי הנתמך על ידי אלכא ג'וינט ישראל והמעבדות האזוריות מיוזמתם של מכון ראות ושותפות 2000.

14. **התארגנות אזורית מסוג זה עשויה לסייע בהשגת יעדי הממשלה בכל הקשור להכללה של אוכלוסיות מודרות ובפרט לקידום השוויון והשילוב של ערביי ישראל**.

15. **לממשלה תפקיד מרכזי בקידום קפיצות מדרגה אזוריות** – בשלב ראשון עליה לבחון את תפיסת הפיתוח האזורי המוצעת במסמך זה ואת היכולת לאמץ אותה וזאת באמצעות יישומה במספר קטן של אזורים. בהמשך, על הממשלה לעודד הקמה של התארגנויות אזוריות חדשות שיוכלו להתחרות ברמה העולמית, למשל באמצעות השתתפות במימון ההתארגנות הראשונית. במקביל יש לבנות כלים חדשים ולהתאים כלים קיימים כדי לעודד חדשנות אזורית. לדוגמה, יש למנף את מרכזי המו"פ האזוריים של משרד המדע ולעודד את המכללות האזוריות שיתמקדו בנכסים האזוריים.

16. **גם לרשויות המקומיות תפקיד מרכזי בקידום קפיצות מדרגה אזוריות** – על פי הניסיון הבינלאומי, על רשויות מקומיות לגבש חזון ארוך טווח המתייחס להקשר האזורי, ליצור מנגנוני תיאום עם רשויות מקומיות שכנות ולרתום שחקנים נוספים באזור לטובת הפיתוח.

17. **גם לארגוני מגזר שלישי עשויה להיות תרומה מכרעת בקידום קפיצות מדרגה אזוריות** – על פי הניסיון הבינלאומי, הערך המוסף הייחודי של ארגונים אלה טמון ביכולתם להוות זרז לפיתוח האזורי באמצעות יצירת מפגש בין השחקנים באזור; למידה ממקרים דומים בעולם; טיפוח מנהיגות מקומית ועוד.

© כל הזכויות שמורות ל-

פרויקט המעבדות האזוריות

18. **כאמור, קפיצת מדרגה לאומית מחייבת שילוב מגזרים נוספים מלבד המגזר הפרטי והממשלתי** דוגמת הרשויות המקומיות, ארגוני החברה האזרחית ופילנתרופיה.

19. **לשם כך, חבר מכון ראות בינואר 2008 לשותפות 2000 של הסוכנות היהודית**. השותפות היא פלטפורמה ייחודית שמאגדת 45 שותפויות בין אזורים בישראל לבין קהילות יהודיות בארצות הברית ובעולם כולו. **השותפות נטלה על עצמה לבחון כיצד ניתן לקדם קפיצת מדרגה באזורים בהם היא פועלת.** נקודת המוצא הייתה הרצון ליצור ׳גשר חי׳ בין העולם היהודי, אחד הנכסים הבולטים של מדינת ישראל, והמגזרים בארץ שהכרחיים לקפיצת מדרגה.

20. **במסגרת שיתוף הפעולה הוחלט על הקמה של שלוש מעבדות באזורים שונים בארץ, בהן תתגבש תפיסת פיתוח חדשה**. המעבדה הראשונה החלה לפעול באזור שפלת יהודה ביוני 2008 והמעבדה השנייה החלה לפעול באזור הגליל המערבי בינואר 2009. מיקום המעבדה השלישית יקבע לאחר פרסום מסמך זה. המטרה היא ליצור מודל שניתן ליישום באזורים אחרים בארץ, תוך עריכת התאמות נדרשות. **מסמך זה הוא אבן דרך ראשונה בגיבוש תפיסה זו**.

21. **את המעבדות בשטח נבחרה להוביל חברת פרקסיס** שמפתחת ומפעילה מודל ייחודי המבוסס על גישת ׳האזורים התחרותיים׳ (Competitive Regions).

22. **הפעילות במעבדות כוללת שלושה שלבים:**

- **שלב א׳: בניית סיפור לאזור על בסיס הנכסים הייחודיים לו** – נכסים אלה זוהו באמצעות כינוס מפגשים בהם השתתפו יזמים מקומיים בתחום הכלכלי, החברתי, הסביבתי והמוניציפאלי. היזמים תיארו את הפוטנציאל הגלובלי הטמון לדעתם באזור, הצביעו על שילובים אפשריים בין מיזמים וכן על חסמים שמגבילים את הפיתוח באזור.
- **שלב ב׳: הקמת שולחן אזורי** – שולחן זה עוסק ברתימת בעלי העניין, בגיוס התמיכה והמשאבים הנדרשים, ובקידום היזמויות הרלוונטיות לסיפור האזורי.
- **שלב ג׳ (טרם בוצע): יישום תכניות עבודה הנגזרות מהסיפור האזורי**.

© כל הזכויות שמורות ל-

טבלה 1: סיכום הפעילות במעבדות האזוריות

	המעבדה האזורית בשפלת יהודה	המעבדה האזורית בגליל המערבי
מהם גבולות הפרויקט?	**בית שמש ומועצה אזורית מטה יהודה** – גבולות הפרויקט נקבעו על בסיס הפעילות של ארגון שותפות 2000 של הסוכנות היהודית בתחומי השיפוט של רשויות אלה.[8]	**עכו ומועצה אזורית מטה אשר** – גבולות הפרויקט נקבעו על בסיס הפעילות של ארגון שותפות 2000 של הסוכנות היהודית בתחומי השיפוט של רשויות אלה.[9]
מהם הנכסים האזוריים שזוהו?	**מורשת תנ"כית עשירה** – באזור פזורים אתרי מורשת רבים דוגמת עמק האלה (בו התרחש הקרב בין דוד לגוליית), בית נטיף, חורבות קאיפה ותל ירמות. **תעשיית יין מתפתחת** – הכוללת כ-30 יקבים מובילים שחלקם כבר פועלים במסגרת "דרך היין". **מיקום גיאוגרפי מרכזי** – בין ירושלים ותל אביב: שתי הערים הגלובליות של ישראל.	**העיר עכו** שהוכרה ב-2001 כאתר מורשת עולמית על ידי אונסק"ו. **מיזמי תרבות** דוגמת פסטיבל עכו, מרכז מוזיקה בקשת איילון ולהקת המחול הקיבוצית בקיבוץ געתון. **מומחיות בתחום העיבוד השבבי** – באזור פועלת חברת ישקר, רפא"ל ומוסדות אקדמיים רלוונטיים כגון הטכניון ומכללת אורט בראודה. **מומחיות בתחום קידום אורח חיים בריא** – ייצור שמן זית, גידול צמחי מרפא, מזון טבעי וידע ברפואה טבעית.
מה עשוי להיות הפוטנציאל הגלובלי של האזור?	**אזור החיים האיטיים** – אזור שפלת יהודה מציע לתושבים ולמבקרים בו אורח חיים מאוזן במיקום מרכזי. בעתיד, האזור עשוי להשתלב במגמת התיירות והאוכל 'האיטיים' שמתבססת בעולם, בדומה לחבל אורבייטו או טוסקנה באיטליה.	**אזור החיים הבריאים** – אזור הגליל המערבי עשוי להתמחות בפיתוח טכנולוגיות, שירותים ותיירות במסגרת תעשיית ה-Wellness (קידום אורח חיים בריא לאנשים בריאים). האזור עשוי להתחרות באזורים דוגמת האלפים השוויצרים או הטירולים האוסטריים.
מי מוביל את השולחן האזורי?	**יזמים, מנהיגות מקומית, ארגוני מגזר שלישי ורשויות מקומיות.** יו"ר השולחן הוא מר רענן דינור.	**הרכב השולחן האזורי מתגבש בימים אלה.** יו"ר השולחן הוא מר דוד לרון.

[8] ראוי שבעתיד גבולות האזור ישתנו על פי הגיון גיאוגרפי-דמוגרפי המבוסס על הנכסים שזוהו. להערכתנו, הגבול המערבי הוא הגמיש ביותר ועשוי לכלול למשל גם את המועצות האזוריות יואב או גזר להן יש זיקה לנכסים שזוהו.

[9] ראוי שגבולות האזור ישתנו על פי הגיון גיאוגרפי-דמוגרפי המבוסס על הנכסים שזוהו. להערכתנו, הגבול המזרחי הוא הגמיש ביותר ועשוי לכלול לדוגמה גם את כרמיאל בה שוכנת מכללת אורט בראודה.

© כל הזכויות שמורות ל-

מסגרת תפיסתית
חזון ישראל 15 – קפיצת מדרגה בפריפריה

הנחיות לקריאה מהירה

ניתן לקרוא מסמך זה במהירות באמצעות המשפטים המודגשים. כל פסקה מבטאת רעיון אחד בלבד שמסוכם במשפט המודגש. בדרך כלל זהו המשפט הראשון בפסקה. בהערות השוליים *אין* רעיונות נוספים שלא נזכרים בגוף המסמך. פסקאות שמתחילות במילה כאמור מבטאות חזרה על רעיון שהוצג בעבר.

רקע

23. **מכון ראות הוא עמותה שהוקמה כדי לתמוך בתהליכי שינוי אסטרטגיים בישראל ובעולם היהודי**. הערך המוסף הייחודי של המכון נובע ממומחיותו בזיהוי הזדמנויות או הפתעות אסטרטגיות, בפיתוח ידע אודותן וברתימת הקהילה הרלוונטית לשינויים הנדרשים. המכון לא מתנה את שירותיו ופעולותיו בתמורה כספית.[10]

24. **בתחום הכלכלי חברתי מכון ראות מקדם את חזון ישראל 15** שקורא להפוך את ישראל לאחת מחמש עשרה המדינות המובילות באיכות החיים של תושביהן.[11] חזון זה מנחה את עבודת הצוותים הכלכליים חברתיים במכון בארבע השנים האחרונות. האתגר הגלום בחזון זה נובע מכך שישראל מדורגת בתחתית הסולם של המדינות המפותחות מבחינת איכות החיים של תושביה.[12]

25. **הגשמת חזון ישראל 15 וצמצום הפערים באיכות החיים בין ישראל למדינות המובילות בעולם מחייבים קפיצת מדרגה כלכלית וחברתית** – בהקשר של פיתוח כלכלי וחברתי, קפיצת מדרגה פירושה פיתוח מואץ שמביא לסגירת הפערים באיכות החיים של תושבי המדינה בהשוואה למדינות מובילות.[13] קפיצת מדרגה מחייבת שילוב בין צמיחה מהירה ומתמשכת שמביאה להגדלת העוגה (sustained growth); הכללה (inclusiveness), קרי חלוקת פירות הצמיחה באופן שמשפר את איכות החיים של כלל תושבי המדינה;[14] וקיימות (sustainability) קרי, שמירה על משאבי הדורות הבאים.[15]

26. **קפיצת מדרגה מחייבת חלוקה מאוזנת של פירות הצמיחה בין האזורים השונים** – מחקרים מראים שפירות הצמיחה נוטים להתחלק בצורה לא מאוזנת בין אזורים שונים בתוך מדינות

---

10 ר׳: ״אודות מכון ראות – שאלות ותשובות״, **מכון ראות**, 2009.

11 חזון דומה מקודם על ידי צוות ״ישראל 2028 – חזון ואסטרטגיה כלכלית-חברתית בעולם גלובלי״: ״מדינת ישראל תהיה אחת מעשר עד חמש עשרה המדינות המובילות בעולם במונחים של הכנסה לנפש, תפעל לטובת כלל אזרחיה, למען איכות חייהם ועתיד הדור הצעיר״. ברודט ד. (עורך) והורביץ א. (יו״ר), **ישראל 2028 – חזון ואסטרטגיה כלכלית-חברתית בעולם גלובלי** (מוסד שמואל נאמן, 2008), עמ׳ 33. (להלן: **ישראל 2028**).

12 ר׳: **The Economist Intelligence Unit**, “Quality of Life Report”, 2005.

13 להרחבה ר׳: **קפיצת מדרגה - גרסה ב׳** ו- The Commission on Growth and Development, **The Growth Report – Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development**, (Washington DC: The World Bank, 2008). (להלן: **Growth Report**). דו״ח זה, שפורסם על ידי הבנק העולמי, מציג מכנה משותף של מדינות שזינקו ועקרונות לפעולה.

14 הכללה (Inclusiveness) מוגדרת כמצב בו כלל תושבי המדינה חשים ביטחון כי הם וילדיהם ייהנו מפירות הצמיחה. הגדרת ה-Inclusiveness שונה מהמושגים ׳צדק׳ (justice) או ׳שוויון׳ (equality). ר׳: **Growth Report**, p.27.

15 קיימות הינה מצב בו פעילותנו כיום אינה פוגעת ביכולתם של הדורות הבאים לספק את צורכיהם ורצונותיהם. להרחבה ר׳: אתר מרכז השל.

© כל הזכויות שמורות ל-

כתוצאה ישירה מכוחות השוק ומנתוני פתיחה גיאוגרפיים, תרבותיים, כלכליים ודמוגרפיים שונים.[16]

לעומת זאת, **חלוקה מאוזנת של פירות הצמיחה בין אזורים היא הכרחית גם לצמיחה מהירה ובת-קיימא וגם להכללה**. מדיניות ציבורית צריכה לפיכך לחתור לצמצום הפערים בקצב הצמיחה בין אזורים שונים.[17] בהעדר חלוקה מאוזנת, אנשים, סחורות והון עלולים לנוע במהירות לאזורים מתפתחים, עד כדי דלדול בלתי-הפיך של ההון האנושי באזורים המפגרים.[18]

27. **לשם כך, נדרשת מדיניות פיתוח אזורי, שמבוססת על זיהוי הפוטנציאל הגלובלי ברמה האזורית ומיצויו** – קפיצת מדרגה מחייבת מינוף יתרונותיה היחסיים של המדינה בשוק הגלובלי.[19] כלומר, על מדינה לזהות מגמות גלובליות חזקות ויציבות שרלוונטיות למשאביה הייחודיים ולפעול כדי למצות אותן.[20] לדוגמה, המענה של אירלנד לצורך של חברות בינלאומיות בכוח עבודה זול ודובר אנגלית הביא לצמיחה גבוהה שנמשכה כעשרים שנה.[21]

אולם, גם ברמה האזורית ניתן לזהות משאבים ייחודיים שעשויים להוות מנוף לצמיחה מהירה ובת-קיימא על יסוד מענה לצורך עולמי. מסמך זה עוסק באתגר גיבוש מדיניות פיתוח אזורית שממנפת משאבים ייחודיים אלה.

28. **מסמך זה מציע מסגרת תפיסתית לקפיצת מדרגה בפריפריה** תחת חזון ישראל 15 ועוסק בהסתגלות (adaptive work) הנדרשת לשם כך באמצעות הצגת התפיסה החדשה והצעת עקרונות וקווים מנחים לפעולה.[22] עם זאת, **מסמך זה איננו תכנית אסטרטגית** ולא מציג תכנית פעולה סדורה כמו הדו״ח שמים את הצפון במרכז – תכנית לפיתוח הצפון (להלן: צפונה), או תכנית לאומית אסטרטגית לפיתוח הנגב, (להלן: דרומה).

29. **מסמך זה מבוסס על שותפות חזון עם ארגון אלכא ג׳וינט**. אלכא נוסדה ב- 1984 על-ידי ג׳וינט ישראל וממשלת ישראל. אלכא הינה גוף מקצועי, א-פוליטי ועצמאי, בעל ניסיון ומומחיות בעבודה עם מנהיגים ומנהלים בכירים, פיתוח התשתית הניהולית והארגונית במגזר הציבורי בישראל. אלכא מתמחה בפיתוח והובלה של תהליכים ארגוניים חדשניים בממשק שבין ארגונים משלושת המגזרים. הארגון פועל בשתי רמות: שלטון מרכזי וקדום מרחב משילות אזורי ומקומי הרתום לקפיצת מדרגה באיכות חיי התושבים ובלכידות הקהילתית.

30. **מסמך זה <u>לא</u> יתמקד בנושאים הבאים**, למרות זיקתם ההדוקה לאתגר של קפיצת מדרגה בפריפריה:

- **׳הפריפריה החברתית׳ של ישראל** – המסמך עוסק באזורי הפריפריה הגיאוגרפית של ישראל, אך בשלב זה לא בטיפול באוכלוסיות עניות ומודרות שמתגוררות במרכז הארץ;

---

16 ר׳: **Growth Report**, p. 63.

17 ה-Growth Report מביא את סיסמת הפיתוח האזורי של האיחוד האירופי ׳Unity, not Uniformity׳ (אחדות, לא אחידות) כדוגמה המיישמת תפיסה זו ר׳: **Growth Report**, p. 63.

18 במזרח גרמניה, פולין והונגריה נצפו תופעות מסוג זה בתחילת שנות ה-90. מתוך שיחה עם Judit Torokne Rozsa Head of Unit - Denmark, Lithuania and Sweden, Directorate-General for Regional Policy, European Commission, (29/10/2009). וכן: "Cradle Snatching", **The Economist,** (16/05/2006).

19 יתרון יחסי עשוי להתבסס גם על מאפיינים תרבותיים. כך למשל, פורטר מציין כי שיטות הניהול הקפדניות של הגרמנים וערכי העבודה השמים דגש על ייצור מדויק, פיתוח ממושך ושירות לקוחות משרתים היטב את הענפים בהם גרמניה מצטיינת: אופטיקה, כימיה וציוד מכני מורכב. Porter M. E., "The Competitive Advantage of Nations", **on competition** (Harvard Business School Press: 1979). p.178 (להלן: **The Competitive Advantage of Nations**).

20 להרחבה ר׳: ״מדיניות פיתוח ייחודית וגלובלית״, **מכון ראות**, 2009.

21 ר׳: "Ireland and the European Union: Identifying Priorities and Pursuing Goals", **Department of the Taoiseash**, 2006.

22 להרחבה אודות טיבם של אתגרים הסתגלותיים ר׳: Ronald A. Heifetz, **Leadership without Easy Answers**, (Harvard University Press, 2003), p.35.

© כל הזכויות שמורות ל-

- **פיתוח אזורי בין-מדינתי** – המסמך מתמקד בפיתוח אזורי תוך-מדינתי אך לא עוסק בפיתוח אזורי חוצה גבולות בינלאומיים כמו בין ישראל, לירדן או לרשות הפלסטינית;
- **הקשר שבין קיימות לקפיצת המדרגה** – בתקופה הקרובה צפוי לקום במכון ראות צוות ייעודי לנושא.
- **אתגר שילובם של מגזרים ספציפיים** כגון גברים חרדים או נשים ערביות בשוק העבודה ובכלכלה הישראלית.
- **תפקידה המיוחד של תל-אביב כעיר גלובלית ומקומן של ערים מטרופוליניות (כמו חיפה או באר שבע) בפיתוח אזורי**.

31. **לשם כתיבת המסמך הסתמכנו על התשומות הבאות:**

- **שיטת מחקר** המבוססת על חבילה של תיאוריה, מתודולוגיה וכלי מחשוב מבית היוצר של חברת פרקסיס בראשות ד״ר צבי לניר ובועז ישראלי (ר׳ www.praxis.co.il);
- **ליווי פרויקטים בשטח** עם שותפות 2000 וחברת פרקסיס באזור שפלת יהודה ובאזור הגליל המערבי, וליווי אשכול גליל מערבי בשותפות עם ארגון אלכא;
- **מפגשים עם עשרות אנשי מקצוע ומומחים** בכל המגזרים הרלוונטיים כולל הממשלה וסוכנויותיה, הרשויות המקומיות, עמותות וקרנות פילנתרופיות, תקשורת ואקדמיה (ר׳ רשימת מומחים);
- **לימוד העבודות המרכזיות** שנכתבו בישראל ובעולם בנושא זה ובראשן: דו״ח צפונה, דו״ח דרומה, דו״ח מקוב (דין וחשבון הועדה לבחינת אמצעים להעצמת הפריפריה והתעשייה המסורתית), תמ״א 35, תכנית המתאר הארצית המשולבת לבניה, לפיתוח ולשימור; דוח מבקר המדינה בנושא הדרג המחוזי במשרדי הממשלה; דו״ח הבנק העולמי World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography; ודו״ח ה-OECD: Building Competitive Regions (לרשימה המלאה ר׳ ביבליוגרפיה);
- **לימוד של מודלים של פיתוח כלכלי אזורי בארץ ובעולם**;
- **סיור לימודי במוסדות האיחוד האירופי וה-OECD** (11/09) במימונה של קרן פרידריך אברט שכלל פגישות עם המומחים המובילים בתחום הפיתוח האזורי (ר׳ רשימת מומחים).

מסמך זה מהווה גרסה א׳ של המחקר בתחום הפיתוח האזורי. בכוונתנו להמשיך ולהציג את המסמך בפני קהלים רלוונטיים כדי להרחיבו ולשפרו, וכן להוסיף לקחים מהפרויקטים בשטח על מנת לפרסם גרסה נוספת.

מבנה המסמך

- **המבוא** מציג את התפתחות מושג הפריפריה בישראל;
- **הפרק הראשון** עוסק בפער התפיסתי באתגר פיתוח הפריפריה;
- **הפרק השני** מציג עקרונות של מדיניות פיתוח שמטרתה קפיצת מדרגה בפריפריה;
- **הפרק השלישי** מתאר כיצד ההתארגנות האזורית תורמת לקפיצת המדרגה הלאומית;
- **הפרק הרביעי** ממליץ על כלי מדיניות לממשלה, לרשויות מקומיות ולארגוני חברה אזרחית.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג׳וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

מבוא: התפתחות מושג הפריפריה בישראל

32. **מאז תחילת ההתיישבות היהודית בארץ ישראל נתפס ישוב אזורי הספר כבעל חשיבות אסטרטגית ומשמעות ערכית ראשונה במעלה**:

- **לפני קום המדינה, העלתה האידיאולוגיה הציונית על נס את ההתיישבות הכפרית באזורי הספר** – ההתיישבות בספר נתפסה לא רק כאמצעי להרחבת גבולות ההתיישבות היהודית בארץ, אלא גם כמסד עליו ניתן לבנות חברה יהודית חדשה ויצרנית, המתבססת על חקלאות. החלוצים, אלה שפנו לגור הרחק מהמרכז מתוך בחירה אידיאולוגית, נמנו עם העלית החברתית, התרבותית והפוליטית של הישוב היהודי בימי טרום המדינה, וזכו למעמד יוקרתי.[23]

  כבר באותה העת התמודדו מוסדות הישוב והקהילות הפזורות ברחבי הארץ עם סוגיות כגון איתנות כלכלית והסתמכות על תמיכה מהמרכז, הגירה ומערכת היחסים עם האוכלוסייה הערבית המקומית.

- **בשנותיה הראשונות הפנתה המדינה מהגרים רבים לאזורים אלה מתוך שיקולים לאומיים אסטרטגיים** של פיזור אוכלוסיה וביסוס שליטת המדינה באזורים שבהם הייתה האוכלוסייה היהודית דלילה.[24]

  פיזור האוכלוסייה לאזורי הספר התבסס על תפיסה של תכנון מרכזי, שביטויה הבולט היה תכנית שרון (1951). תכנית זו, שהתוותה לראשונה תכנון כולל למדינת ישראל, כרכה תכנון התיישבותי משקי עם התפתחות כלכלה לאומית, קליטת עליה ומשימות ביטחוניות. התוכנית ביקשה לממש את מדיניות פיזור האוכלוסייה באמצעות יצירת מערך היראכי של יישובים שמבוסס על ערים בינוניות בפריפריה שהיו אמורות להוות מוקד ליישובים החקלאיים שסביבן. ואכן, בשנות ה-50 וה-60 הוקמו מאות ישובים וכ-30 ערים ועיירות פיתוח מקרית שמונה ועד אילת.[25]

33. **מדיניות זו נתקלה בקשיים ובהדרגה השתרש בשיח הלאומי המושג 'פריפריה'** – העולים שנשלחו לאזורי הספר, רובם הגדול יוצאי צפון אפריקה, נותרו רחוקים ממקורות התעסוקה, ממרכזי התרבות וממוקדי ההשכלה. אוכלוסיות חזקות סירבו להתיישב באזורים אלה או מיהרו לעזוב אותם. האוכלוסיות שנשארו נקלעו למעגל של העדר תעסוקה, תלות בתשלומי העברה, מחסור כלכלי וניכור חברתי. אז גם הופיע לראשונה המושג 'פריפריה' אשר ביטא את שוליותו של המקום, לא רק בשל הריחוק הגיאוגרפי אלא גם בשל האפיונים הכלכליים והחברתיים.[26]

34. **בשנות ה-60 החל מאמץ לאומי ראשון לסייע לישובי הפריפריה** על בסיס הכרה במורכבות אתגר הקליטה של העולים החדשים. זאת באמצעות השקעות בתשתיות, סובסידיות, פיתוח מערכות שירותים ציבוריים והכוונה של מדיניות תעשייתית לאומית.[27]

35. **שנות ה-70 אופיינו בהאטה בצמיחה ובעליה בשיעורי האבטלה בפריפריה**. מלחמת יום הכיפורים ומשבר האנרגיה העולמי[28] הביאו לבלימת הצמיחה המהירה שהחלה בסיום מלחמת ששת הימים,

---

23 ר': **עיירות הפיתוח**. עמ' 7, 20; צחור ז., "יחסי מרכז-פריפריה", בתוך: אהרוני ש. ו אהרוני מ., **ישראל 2000**, (כפר סבא: מקסם, 2000). (להלן: **יחסי מרכז-פריפריה**).

24 ר': **עיירות הפיתוח**, עמ' 7, 20; **יחסי מרכז-פריפריה**.

25 להרחבה ר': שרון א., **תכנון פיסי בישראל**, (הוצאת המדפיס הממשלתי, 1951).

26 גם השם 'עיירות פיתוח' מעיד על האופן שבו הצטיירה הפריפריה – כמקום נחשל שיש לפתח. ר': **עיירות הפיתוח**, עמ' 7, 28.

27 ר': בן אליא נ., "החוליה החסרה: שלטון אזורי בישראל", **מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות**, 2006, עמ' 9, 13. (להלן: **החוליה החסרה**).

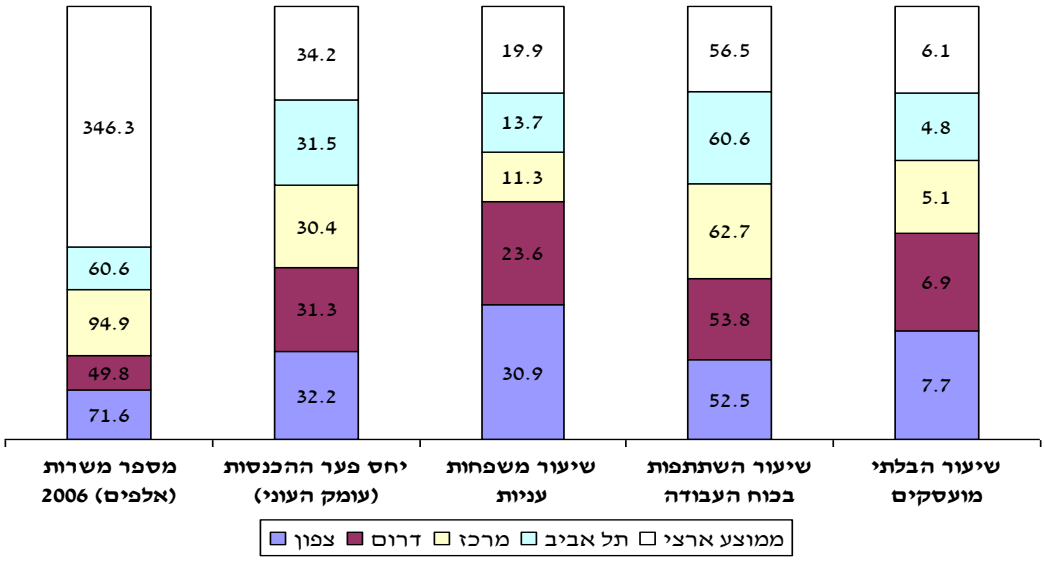
28 ר': **החוליה החסרה**, עמ' 9, 13; גם מדינות ה-OECD הושפעו מהמשבר והתמודדו עם גלי האבטלה באמצעות סובסידיות ותמריצים למפעלים במטרה לעודד יצירת משרות חדשות. להרחבה ר': Charbit C. & Davies A., **Building Competitive Regions: Strategies and Governance**, (OECD, 2005), p. 21. (להלן: **Building Competitive Regions**).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

ולעליה מהירה בשיעורי האינפלציה. תמורות אלה הביאו גם לפגיעה באזורי הפריפריה ולעליית שיעורי האבטלה. אחד מכלי המדיניות הבולטים שהפעילה הממשלה בתקופה זו היה החוק לעידוד השקעות הון, שניסה לתמרץ הקמה של מפעלים חדשים באזורים אלה.[29]

36. **בשנות ה-90 שוב קלטה הפריפריה גל עלייה רחב היקף ממדינות ברית המועצות לשעבר** על בסיס מדיניות 'קליטה ישירה' שאפשרה למהגרים לבחור, לכאורה, את מקום מגוריהם לפי יכולתם וצורכיהם. בפועל, הוסיפה ממשלת ישראל לפעול למען פיזור האוכלוסייה באופן עקיף.[30]

תרשים 1: מדדים כלכליים-חברתיים לפי מחוזות, 2008 (באחוזים)



מקור: לוח 12.4, שנתון סטטיסטי לישראל 2009, הלמ"ס; דוח ממדי העוני והפערים החברתיים 2008, המוסד לביטוח לאומי, עמ׳ 22.

37. **היווצרות כלכלה דואלית בעקבות פתיחת המשק לשוק הגלובלי**:

- **חשיפת המשק הישראלי לעולם בשנות ה-90 הביאה לשינוי בהרכב ענפי המשק**: לצד עלייה בחשיבות היחסית של ענפי כלכלת הידע וטכנולוגיות עלית, ירדה חשיבותן של תעשיות מסורתיות עתירות כוח אדם.[31]
- **בעקבות כך, הפך מטרופולין תל-אביב למרכז פיננסי ולמרכז יזמות היי-טק מהבולטים בעולם** – מטרופולין תל-אביב החל לרכז, יותר מבעבר, את מרב ההזדמנויות הכלכליות, התרבותיות והתעסוקתיות בישראל, תוך שהוא הופך למרכז בינלאומי לתעשיות עתירות ידע, קרנות הון סיכון ושירותים פיננסים.[32]
- **ואולם, הפריפריה לא הצליחה להתאים עצמה לאתגרי הגלובליזציה** באמצעות שינוי מבני והתאמה של ענפי הייצור ושל ההון האנושי, וזאת חרף ניסיונות להחדיר תעשיות מוטות

---

29 החוק לעידוד השקעות הון נחקק בשנת 1959 במטרה לעודד את פיתוח המשק, ליצור מקומות עבודה ולתרום לפיזור האוכלוסייה. למרות שלא נחקק למטרת פיתוח הפריפריה כמעט כל ממשלות ישראל הפכו אותו לכלי משמעותי להשגת יעד זה. בתקופה הקרובה תציג ועדה בין משרדית את מסקנות בחינה מחדש של יעדי החוק.

30 למשל באמצעות בניית דירות קטנות בערי פיתוח שמשכו אוכלוסיות חלשות מקרב העולים בגלל מחירן הנמוך. ר׳: **עיירות הפיתוח**, עמ׳ 13.

31 תופעה זאת מכונה על ידי יוזף שומפטר 'הרס יצירתי', Creative Destruction. אודות הצורך בהתאמה לשינוי כחלק ממדיניות פיתוח כלכלי ר׳: **קפיצת מדרגה – גרסה ב׳**.

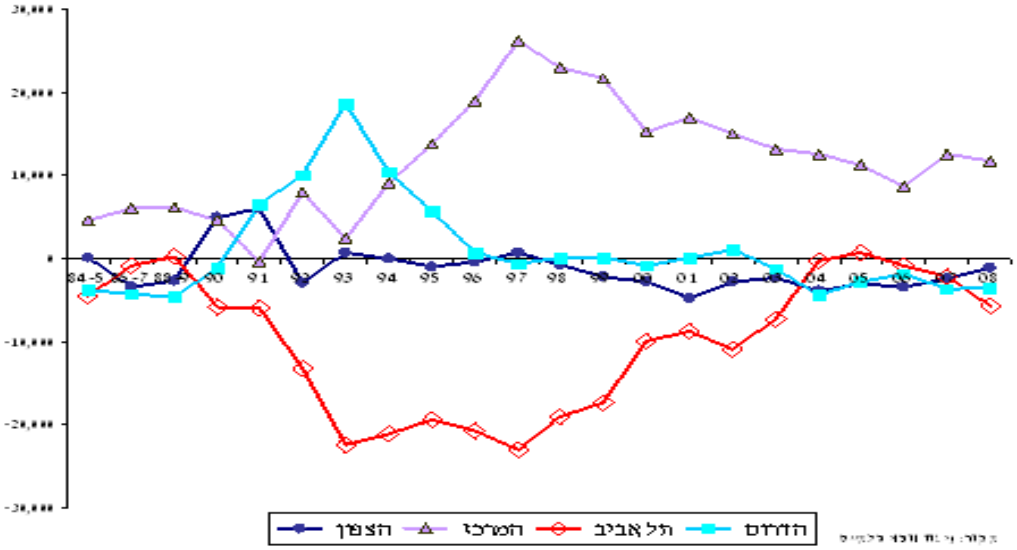
32 המונח "בין חדרה לגדרה" השגור בשיח הציבורי בישראל מבטא את קיומו של גבול המפריד בין שתי 'מדינות': מדינת תל אביב (המרכז) לעומת הנגב והגליל (הפריפריה). ר׳: **החוליה החסרה**, עמ׳ 9; סופר א. וביסטרוב י.,**מדינת תל-אביב – איום על ישראל**, (חיפה: 2006), עמ׳ 37-26. (להלן: **מדינת תל-אביב**).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

ידע.[33] כך למשל, עם סגירת המתפרות בצפון והעברתן למזרח הרחוק, חלק גדול מהמועסקים שהפכו למובטלים, התקשו למצוא עבודה חלופית.[34]

- **כתוצאה מכך, ממשיכה הפריפריה לפגר אחרי המרכז במדדים שונים** כגון בשיעורי התעסוקה, בשיעור הזכאות לבגרות, ברמת הכנסה, ואף בתוחלת החיים.[35] במידה רבה כתוצאה מכך, חלק גדול מהרשויות המקומיות בפריפריה מצויות בקשיים.[36] הביטוי הבולט לחוסר האטרקטיביות של הפריפריה הוא מגמת ההגירה השלילית.[37]

תרשים 2: הגירה פנימית בין יישובים לפי מחוזות, 1984-2008 (באלפים)



מקור: לוח 2.18 שנתון סטטיסטי לישראל 2008, לוח 2.18 שנתון סטטיסטי לישראל 2009; לוח א הגירה פנימית בין יישובים לפי מחוז ונפה, הלמ"ס.

---

33 ר': שוורץ ד., "ניסיון התיעוש בשלוש ערי פיתוח", בתוך: **עיירות הפיתוח**, עמ' 153.

34 גם בברזיל התרחשו תהליכים דומים באזורים כפריים רבים שהתמחו בעבר בחקלאות. ר': Bar-el R., Schwartz D., **Regional Development as a Policy for Growth with Equity, The State Of Ceara (Brazil) as a Model**, School of management, Ben-Gurion University. (להלן: **Regional Development as a Policy for Growth and Equity**).

35 ר': **פרופיל בריאותי חברתי של הישובים בישראל 1998-2002**, (משרד הבריאות והלמ"ס, 2006), עמ' 41-44; **תקציב המדינה הצעה לשנות הכספים 2009-2010**, (משרד האוצר, 2009), עמ' 69; אוכלוסיית בני 15 ומעלה, לפי תכנון כוח העבודה האזרחי, לוח 12.4, **שנתון סטטיסטי לישראל**, (הלמ"ס, 2009).

36 חננאל ר., "ערי הפיתוח וצדק חלוקתי: הפוליטיקה של תכנון אזורי והקצאת קרקעות בישראל", בתוך: **עיירות הפיתוח**, עמ' 119.

37 נתוני הלמ"ס מצביעים על הגירה שלילית עקבית בשני העשורים האחרונים ממחוזות הדרום והצפון. לעומת זאת במחוז המרכז נרשם מאזן הגירה חיובי. ר': מבחר נתונים מתוך השנתון הסטטיסטי לישראל מס' 60, 2009; הגירה פנימית בין השנים 1984-2005.

© כל הזכויות שמורות ל-

פרק 1: אתגר פיתוח הפריפריה

התפיסה הנוכחית: ישראל היא 'אזור אחד' שמפותח מהמרכז

התפיסה הרווחת[38] אודות פיתוח ה'פריפריה' בישראל מבוססת על מספר הנחות יסוד בולטות:

38. **הפריפריה חלשה. צריך לחזק אותה מבחוץ** – התפיסה הרווחת היא שבפריפריה חסרים מנועי צמיחה כלכליים, אוכלוסייה איכותית ובסיס עסקי איתן. על כן אין בפריפריה את הנכסים הפיזיים והאנושיים שעשויים לאפשר קפיצת מדרגה, ויש להניע את השינוי ממרכז הארץ באמצעות הכלים האלה:[39]

- **בטווח הקצר, יש לתמרץ חברות ליצירת מקומות תעסוקה מכל סוג שהוא. הדגש הוא על כמות ולא על איכות** – המדיניות הממשלתית מעניקה הטבות מס וסובסידיות לחברות ותאגידים מישראל ומחו"ל כדי שיקימו מפעלים בפריפריה וייצרו מקומות עבודה. ברוב המקרים, אמות המידה לקבלת הסיוע הממשלתי אינן לוקחות בחשבון את איכות התעסוקה שתסופק בפריפריה אלא את כמות מקומות העבודה שייווצרו;[40]
- **בטווח הארוך, יש לקדם 'פרויקטים מחוללי שינוי' כדי ליצור אפקט מערכתי בפריפריה** – 'פרויקט מחולל שינוי' הוא פרויקט רב מערכתי גדול שייצור אפקט משמעותי וארוך טווח על אזור בפריפריה כדוגמת הקמת מפעל אינטל בקרית גת, מעבר צה"ל לנגב או הקמת בית הספר לרפואה בגליל. מכיוון שהפרויקטים הללו הם בסדר גודל חסר תקדים, רק השלטון המרכזי יכול להניעם;[41]
- **הגירה של אוכלוסייה איכותית מהמרכז תחזק את הפריפריה** – קיימת הנחה סמויה שאחד ממאפייני הנחשלות בפריפריה הוא מיעוט הון אנושי איכותי. לכן, הגירה של אוכלוסייה חזקה בכלל, ואוכלוסייה יהודית צעירה בפרט, תעלה את הרמה החברתית והכלכלית באזור.[42] פועל יוצא מכך הוא שיש לעודד הגירת אוכלוסייה איכותית לפריפריה באמצעות הטבות ומענקים;[43]
- **לשם כך, יש לצמצם את המרחק בין הפריפריה למרכז באמצעות רשת כבישים ורכבות** – ריחוק גיאוגרפי מהמרכז נתפס ככשל שוק מרכזי העומד בפני פיתוח הפריפריה.[44] ההנחה היא שיוקר המחייה במרכז הארץ יעודד הגירה של אוכלוסייה איכותית לפריפריה רק אם תהיה לה נגישות לתעסוקה באזור המרכז. לכן, קיצור המרחק יאפשר ליותר אנשים לגור בפריפריה וליומם למרכז הארץ, שבו מרוכזת רוב הפעילות הכלכלית. בנוסף, צמצום המרחק יביא להפחה בעלויות השינוע למרכז הארץ ובכך יקלו על חברות להתמקם בפריפריה;

---

38 הכוונה בתפיסה רווחת היא ל'מערכת מושגית מפרשת' שהיא התפיסה שדרכה מפרשים, מבינים ומתמודדים עם מצבים שונים ומעצבים החלטות ומדיניות. מערכת מושגית זו באה לידי ביטוי בכל מה שאנשים עושים, אומרים וכותבים. להרחבה ר': לניר צ., **תופעת ההפתעה הבסיסית**, חברת פרקסיס, 2006. במקרה הנוכחי אנו עוסקים במערכת המושגית המפרשת של האנשים העוסקים בפיתוח הפריפריה בממשלה, ברשויות מקומיות, במגזר השלישי ובקרב המגזר העסקי.

39 תפיסה זו יונקת מגישת הבנק העולמי לפיה ריכוז הפעילות הכלכלית במטרופולינים הינו תהליך טבעי, אשר בעקבותיו יזלוג הפיתוח הכלכלי גם לאזורים אחרים. ר': The World Bank, **World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography**, p. 93 (להלן: **Reshaping Economic Geography**)

40 ר': הוראת מנהל מרכז ההשקעות במשרד התמ"ת בדבר מסלול סיוע להקמת מפעלים מחוללי שינוי בפריפריה בישראל, (08/07/2009). כמו כן ר': ארלוזורוב מ., "כמה עולה למדינה כל עובד בפריפריה?", **דה מרקר**, (03/08/2009).

41 מתוך שיחה עם ישי סורק, ראש אגף פיתוח מסגרות אזוריות, המשרד לפיתוח הנגב והגליל, (18/03/2009).

42 אחת המטרות של תכנית דרומה וכן של דו"ח מקוב (דין וחשבון הועדה לבחינת אמצעים להעצמת הפריפריה והתעשייה המסורתית, משרד התמ"ת, 2007. להלן: **דו"ח מקוב**) היא משיכת אוכלוסייה איכותית לאזורי הפריפריה. כמו כן המשרד לפיתוח הנגב והגליל מתעתד לעודד 300 אלף איש בעשור הקרוב לעבור לגליל ולנגב. ר': **תכנית החזון לפיתוח הגליל 2010-2020**, (המשרד לפיתוח הנגב והגליל, 2009), עמ' 13-9.

43 הטבות מס מהוות כ-30% מסך ההוצאה הציבורית לעידוד אזורי העדיפות. ר': צנובר יועצים, **כלים לעידוד התיישבות באזורי עדיפות לאומית**, (הוגש למשרד הבינוי והשיכון, 2006), עמ' 83. (להלן, **דו"ח צנובר**).

44 לדוגמה, מדד הפריפריאליות של הלמ"ס משקלל את המרחק מהמרכז וממרכזים עירוניים אחרים כדי לקבוע את מידת הפריפריאליות של ישוב.

© כל הזכויות שמורות ל-

- **הממשלה היא המנוע העיקרי לפיתוח בפריפריה, השלטון המקומי חלש** – התפיסה הרווחת היא שהממשלה אחראית על הפיתוח הכלכלי בארץ משום שפיתוח אזורי בישראל הוא אינטרס לאומי.[45] השלטון המקומי בפריפריה נתפס לרוב כמי שאינו מסוגל לשאת באחריות לפיתוח בשל חולשתו ובשל החשש מהתנהלות בלתי תקינה;[46]

39. **ישראל היא מדינה קטנה שיכולה לתפקד ככלכלה אחת ללא שונות אזורית מובחנת** – התפיסה הרווחת בממשלה היא שישראל, בשל קוטנה, יכולה לתפקד כמרחב כלכלי אחד, שליבו המשגשג נמצא במרכז המדינה,[47] כשהמרחקים הקצרים והשטח המצומצם של המדינה לא מצדיקים התייחסות לשוני בין אזורים;

- **לפיכך, ניתן להחיל כלים אחידים** שמעודדים פעילות כלכלית הומוגנית ברחבי המדינה, **ללא הקשר אזורי**. כך לדוגמה, ניתן לכאורה להעתיק הצלחות מהמרכז לפריפריה, בעיקר בתחום ההיי-טק.[48] בנוסף, סל הכלים והשירותים הניתנים לעסקים על ידי משרד התמ״ת אחידים בכל אזורי הפריפריה.[49]

בפועל: הצלחות מועטות בצמצום פערים ביחס למרכז

40. **בפועל, המדיניות הממשלתית לא הביאה ליצירת מנועי צמיחה בני-קיימא ולסגירת פערים כלכליים, חברתיים וסביבתיים בין הפריפריה למרכז:**

- **ייבוא חברות ותעסוקה לפריפריה לא יצר מנועי צמיחה בני קיימא** ולא השפיע השפעה ארוכת טווח על שעורי האבטלה ועל רמת החיים בפריפריה, אשר נותרו רחוקים באופן עקבי מהמרכז (ר׳ תרשים 1 בפרק הקודם). כך למשל, כניסתו של מפעל אינטל לקריית גת לא שינתה את רמת החיים של התושבים בקריית גת.[50] מחקרים מהארץ ומהעולם מראים כי תמרוץ לייבוא חברות, ללא ליווי בצעדים תומכים – כגון הכשרת עובדים, שיתוף פעולה עם מוסדות מחקר, פיתוח והוראה או פיתוח המנהיגות המקומית – אינו אפקטיבי לפיתוח אזורי לאורך זמן;[51]

- **הטבות המס לבדן לא משכו אוכלוסייה לפריפריה** – הפריפריה סובלת מהגירה שלילית מתמשכת (ר׳ תרשים 2 בפרק הקודם). מחקרים מראים שהטבות המס שאמורות היו להתמודד עם תופעה זו אינן אפקטיביות ולא משפיעות על מצבה של מרבית האוכלוסייה שהיא ברמות הכנסה נמוכות;[52]

---

45 מתוך שיחה עם חיים בלומנבלט, לשעבר יועץ הפריפריה של אגף תקציבים במשרד האוצר ומנכ״ל חברת דרומה-עידן הנגב, (15/03/2009).

46 להרחבה ר׳: בן בסט א., דהן מ., **המשבר ברשויות מקומיות - יעילות מול ייצוגיות**, (המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2008).

47 ר׳: דברי ראש הממשלה, בנימין נתניהו: ״יש לנו מדינה קטנה מאוד. הרעיון שיהיה בה פריפריה שלוקח שעות להגיע מהצפון הקרוב, הוא קרוב, למרכז, אותו הדבר מהדרום, מהערבה, ומפתחת באר שבע, הוא רעיון אבסורדי. אנחנו נשים קץ לאבסורד הזה״. (ועידת הגליל, 13/10/09).

48 ר׳: דברי שר האוצר, יובל שטייניץ, בועידת הגליל, (13/10/2009).

49 כך למשל תכנית 200 פי 2 מעניקה סיוע אחיד ליצואנים בפריפריה. להרחבה ר׳: אתר משרד התמ״ת, תכנית 200 פי 2.

50 רק 15% מעובדי אינטל גרים בקריית גת, ורובם מועסקים בדרג נמוך. ר׳: פלזנשטיין ד. ופרימן ד., ״ניתוח ההשפעות הכלכליות הבין אזוריות של פארק התעשייה״, מתוך: **פיתוח גלובלי בעיר מקומית – השפעות מקומיות ואזוריות של פארק התעשייה החדש בקריית גת**, (אוניברסיטת בן-גוריון והאוניברסיטה העברית בי-ם, 2005), עמ׳ 42.

51 הבנק העולמי מצא כי תמריצים כספיים גרידא, כגון סובסידיות והקלות במיסים, שניתנו למשיכת מפעלי עוגן לאזורים נחשלים לא חוללו צמיחה כלכלית בת-קיימא. ר׳: **Reshaping Economic Geography**, p.255 ., גם בארץ נמצא כי השפעת החוק לעידוד השקעות הון על הפיתוח ועל התעסוקה בפריפריה הייתה שולית. במקרים בהם נרשמה הצלחה, היא לוותה בצעדים משלימים ברמה המקומית. להרחבה ר׳: שוורץ ד., ״ניסיון התיעוש בשלוש ערי פיתוח״, בתוך: **עיירות הפיתוח**, עמ׳ 153; מואב ע. וריינגוורץ י., ״חוק עידוד השקעות הון בישראל: התעסוקה באזורי הפיתוח בשנים 1984-2004״, **מרכז שלם המכון החברתי-כלכלי**, 2006, עמ׳ 13.

52 מרבית האוכלוסייה באזורי פריפריה אינה מנצלת את הטבות המס שלה בגלל רמת הכנסה נמוכה, בעוד השכבות המבוססות מקבלות הטבות מס מופרזות בשל העדר תקרה בחלקן. ר׳: **דו״ח צנובר**, עמ׳ 40.

© כל הזכויות שמורות ל-

- **צמצום המרחק בין הפריפריה למרכז באמצעות פיתוח התשתיות, חשוב ככל שיהיה, לא הניע פיתוח אזורי או הביא לצמצום הפערים מול המרכז** – אין ספק כי השקעות בתשתיות פיסיות בכלל ובתחבורה בפרט תורמות לפיתוח כלכלי. הן תומכות בתעשיות שזקוקות ליתרון לגודל, ליתרון לצפיפות וליתרון לקישוריות, ומקרבות תעסוקה למקומות כפריים ומרוחקים.[53]

ככלל, תשתיות לבדן לא יניעו פיתוח אזורי בהעדר יתרון יחסי ברור או מערך שירותים חזק בתחום הבריאות, החינוך והרווחה.[54] יתרה מכך, ללא יתרון יחסי, חיבור תחבורתי עשוי להקל על יוממות הפוכה.[55] כלומר, אוכלוסיה חזקה יכולה להתגורר במרכז ולעבוד בפריפריה, כפי שעושים מרצים רבים באוניברסיטת בן-גוריון שבנגב.[56]

יתר על כן, תשתיות התחבורה הארציות לא נותנות מענה לאוכלוסיות שממעטות להתרחק ממקום מגוריהן בשל מוסכמות תרבותיות או רמת הכנסה נמוכה, דוגמת חלק מהאוכלוסייה הערבית בפריפריה.[57]

- **הממשלה מתקשה לבצע. חלק מהרשויות המקומיות מתחזקות** – החלטות ממשלה רבות בנושא הפריפריה אינן מיושמות, ואלו שמיושמות אינן מביאות לתוצאות הרצויות בשטח.[58] יחד עם זאת, חלק מהרשויות המקומיות מצליחות לקדם פיתוח כלכלי מקומי, כפי שמתרחש לאחרונה במועצה אזורית מגידו או בנתיבות, לדוגמה.[59]

- **הכלים הממשלתיים האחידים אינם נותנים מענה מלא לצרכיהם השונים של אזורים, יזמים וקהילות** – ההזדמנויות לפיתוח כלכלי בכל אזור מוכתבות על ידי מאפייניו הייחודיים כדוגמת הקהילות החיות בו, המוסדות הקיימים בו, או ההיסטוריה שלו.[60] משום כך, קיים יתרון לכלים המותאמים להקשר האזורי, כפי שקיים למשל בחלק מסניפי מט"י (מרכזי טיפוח יזמות).[61]

---

53 ר': **Building Competitive Regions**, pp. 53-55.

54 מתוך שיחה עם Goulet Raphael, Head of Unit and Alejo Lopez Sanchez Ramon, International Relation Officer – Communication, Information and Relations with Third Countries, Directorate-General for Regional Policy, European Commission, (4/11/2009).

55 ר': "סיכום שולחן עגול בנושא תחבורה ופיתוח אזורי", **המחלקה לגיאוגרפיה וביה"ס למדיניות ציבורית**, (האוניברסיטה העברית, 2009).

56 ר': סיני ר., ברכבת לעבודה? זה רק לבעלי יכולת, **הארץ**, (05/10/2004).

57 ככלל הבנק העולמי תומך בצמצום המרחק בין אזורי ספר למוקדי הפעילות הכלכלית כפתרון יעיל בקידום אוכלוסיות המתגוררות באזורי ספר. ואולם, במקרים בהם ישנו פער רב בין אופי האוכלוסייה ביעד המוצא למוקד הפעילות הכלכלית, השקעה בתשתיות עשויה להתברר כלא אפקטיבית. להרחבה ר': **Reshaping Economic Geography,** chapter 8: Unity, Not Uniformity.

58 כך, החלטות ממשלה בנושא מדיניות העדפה של הפריפריה לא יושמו בפועל. ר': הרצאה של דבש ד., ראש מועצת מצפה רמון לשעבר, במסגרת כנס שדרות לחברה, (17/11/2009); כמו כן ר': **החוליה החסרה**, עמ' 28.

59 ר': יגנה י., "חגיגה בנתיבות: נחנך מרכז קניות ענק", **הארץ**, (25/03/2009). מגמה זו החלה כבר בשנות ה-80 וה-90 כאשר מספר ראשי ערים התבלטו בהובלת פיתוח כלכלי בעירם, ביניהם מאיר שטרית ביבנה, זאב בילסקי ברעננה, סימון אלפסי ביקנעם ומאיר ניצן בראשון לציון. מתוך שיחה עם פרופ' דניאל פלזנשטיין, ראש המכון ללימודים עירוניים ואזוריים, האוניברסיטה העברית (30/07/2008).

60 זאת, בניגוד לפארקים של תעשיות עתירות מדע שהוקמו ללא התייחסות להקשר, לתנאים ולמאפיינים המקומיים המכונים על ידי ה-OECD "קתדרלות במדבר". ר': **Building Competitive Regions**, p. 9.

61 כך למשל, מט"י רעננה מתמחה בליווי עסקי ליוזמות היי-טק, בעוד שהסניף בגליל המערבי מתמחה ברפואה משלימה. ר': אתר מט"י רעננה.

© כל הזכויות שמורות ל-

הפער: בעידן הגלובלי, יש למצות את השונות האזורית

כאמור, תפיסת העולם הרואה בישראל אזור אחד המפותח מהמרכז עוצבה במידה רבה לפני מספר עשורים, ודורשת עדכון לאור המגמות הבאות:

41. **על אף קוטנה, ישראל מכילה מספר אזורים בעלי ייחודיות מובהקת** כתוצאה ממיקומה במפגש יבשות ואקלימים ומהמבנה הטופוגרפי שלה.[62] בתיאור מסע מן המאה ה- 19 מוצגת הארץ כמורכבת מ״יחידות שטח טבעיות, שכל אחת מהן נבדלת באופייה מרעותה״.[63] זאת ועוד, שונות גיאוגרפית זו, השפיעה על אורחות החיים והכלכלה עוד בימי קדם.[64]

42. **בעידן הגלובליזציה, ייחודיות אזורית מהווה יתרון יחסי** – בעולם שבו הדמיון בין כלכלות הולך וגובר, דווקא ייחודיות מקומית יוצרת ערך מוסף ייחודי. במידה רבה, הכלכלה הגלובלית היא זירה שבה אזורים שונים מתחרים באמצעות איכויותיהם המקומיות. יתרה מכך, כלכלות אזוריות הופכות להיות מנועי צמיחה לאומיים. לדוגמה, אם בעבר רוב התוצרת החקלאית של ישראל שווקה באמצעות חברה אחת (אגרקסקו) היום השיווק נעשה באמצעות מותגים אזוריים (לדוגמה פלפלים מהערבה, תפוחים מהגולן).[65]

43. **פיתוח אזורי מחייב תפיסה מערכתית שמשלבת כלכלה, חברה, פוליטיקה מקומית וסביבה** – מחקרים מראים שפיתוח אזורי המתמקד במרכיב אחד ללא התייחסות לזיקות למרכיבים אחרים ייכשל ביצירת שיפור בר-קיימא. כך לדוגמה, השקעה בתשתיות שלא מלווה בהטמעת תרבות של שמירה עליהן עלולה להביא להשחתתן תוך זמן קצר.[66] מנגד, צעדים משלימים להטבות שניתנו במסגרת החוק לעידוד השקעות הון, דוגמת הקמת מעונות יום וצהרונים לילדי העובדים או סיוע בהכשרות מקצועיות, תרמו רבות להצלחתו במגדל העמק ובמעלות-תרשיחא.[67]

44. **קפיצת מדרגה אזורית מחייבת הכללת כלל המגזרים באזור** – השקעה בפריפריה ללא פיתוח נאות בקרב אוכלוסיות בני המיעוטים[68] יוצרת מרחבים גיאוגרפיים המאופיינים בניכור ועוינות. אלה מקשים על טיפוח שיתופי פעולה ויצירת סביבה אזורית שתומכת בחדשנות ובצמיחה.[69] באזור הנגב, לדוגמה, היעדר המענה לבעיית הכפרים הבלתי-מוכרים וההזנחה של האוכלוסייה הבדואית מביאים לעליה בפגיעה ברכוש פרטי ובתשתיות ציבוריות, ולירידה בביטחון האישי של כלל תושבי האזור.[70]

---

62 ר׳: שגיא י., ״השטחים הפתוחים – בסיס לשמירת דמותה של הארץ״, **מכון דש״א**, 2000.

63 תאור זה מופיע בספרו של ג׳ קיטו, ״הגיאוגרפיה הפיסית והביולוגית של הארץ הקדושה״ שיצא לאור ב-1841. ר׳: בן אריה י., **ארץ ישראל במאה הי״ט: גלויה מחדש**, (ירושלים: כרטא, 1970).

64 חלוקת הארץ לנחלות השבטים התבססה על תוואי הנוף המגוון של הארץ. למשל, מרחבי העמקים הגדירו שטחי נחלות, וערוצי נחלים ומפגשי הר-עמק הגדירו גבולות לנחלות. ר׳: **ספר יהושע**, פרק ט״ו, פסוקים ב׳-ה׳.

65 מתוך שיחה עם נטלי גוטמן-חן, הנספח הכלכלי לאיחוד האירופי (27/10/2009). להרחבה על עליתן של כלכלות אזוריות כמנועים של הכלכלות הלאומיות, ר׳: **החוליה החסרה**, עמ׳ 10.

66 מתוך שיחה עם עידו שלם, מנכ״ל עמותת גשר לעתיד, (20/5/2010). להרחבה ר׳: אתר עמותת גשר לעתיד.

67 ר׳: שוורץ ד., ״ניסיון התיעוש בשלוש ערי פיתוח״, בתוך: **עיירות הפיתוח**, עמ׳ 167.

68 אוכלוסיות המיעוטים מהווה כמחצית מהאוכלוסייה באזורי הפריפריה. ר׳: נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

69 מתוך שיחה עם פרופ׳ ראסם ח׳מאיסי, החוג לגיאוגרפיה, אוניברסיטת חיפה, (03/06/2010).

70 מתוך שיחה עם פרופ׳ שלמה חסון, החוג לגיאוגרפיה, האוניברסיטה העברית בירושלים, (07/06/2010). אחד האירועים הבולטים לאחרונה היה התקרית שבה ירה החוואי שי דרומי בפורץ בדואי שחדר לחוותו. ר׳: ענברי א., בינדר א. ופריאל מ., ״**המדינה אשמה בכך שבדואים הידרדרו לפשע**״, **NRG**, (15/01/2007).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג׳וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
JDC
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

משמעות: ישראל לא ערוכה לפיתוח אזורי בעידן גלובלי

תפיסה לא מתאימה

45. **תפיסת הפיתוח של ישראל מעוגנת בראייתה כאזור כלכלי אחד. יש לשכללה לצורך מיצוי הייחודיות האזורית** שעשויה להיות מנוע צמיחה משמעותי נוסף בעידן התחרות הגלובלית. לשם כך יש לפתח תפיסה וכלים ייעודיים לזיהוי נכסים אזוריים שניתן להופכם למנועי צמיחה.

46. **השיח הציבורי מתמקד בסגירת הפערים בין הפריפריה למרכז. יש להגדיר את האתגר של קפיצות מדרגה אזוריות ולעסוק בפוטנציאל הייחודי והגלובלי של האזורים השונים.**[71]

47. **הדגש מושם על יצירת מקורות תעסוקה. יש להתמקד בפריון בפריפריה שהכרחי לתחרותיות ברמה הגלובלית.**

מבנה שלטוני לא מתאים

48. **המבנה השלטוני לא תומך בפיתוח כלכלי בעידן גלובלי** –

- **החלוקה המוניציפאלית הקיימת לא מותאמת להגיונות כלכליים אזוריים ויוצרת חיכוכים וחוסר שיתוף פעולה** – חלוקה זו נובעת מהגיונות היסטוריים, כגון תנועות התיישבות שונות, שעל פי רוב מנותקת מהגיון גיאוגרפי, כלכלי או דמוגרפי שמתאימים לפיתוח כלכלי במאה ה-21.[72] יתרה מכך, מבנה מערכת ההכנסה מארנונה יוצר מאבק מתמיד (משחק סכום אפס)[73] בין רשויות מקומיות שכנות וקווי הגבול ביניהן מעוררים חיכוכים רבים. בנוסף, חסרות מסגרות סטטוטוריות מתאימות לשיתוף פעולה ברמה האזורית;[74]
- **השלטון המרכזי לא מצליח לייצר מדיניות מערכתית התומכת בפיתוח אזורי** – חלק מהתקציבים המוענקים לרשויות המקומיות ניתנים בעקבות פניות נקודתיות ללא תיאום בין משרדי הממשלה השונים וללא בדיקת השפעתם המערכתית. תופעה זו מועצמת בשל חולשתם של מחוזות משרדי הממשלה שהיו יכולים לייצר תמונה כוללנית של הצרכים ברמה האזורית.

לסיכום,

49. **ללא שינוי בתפיסה, יתקשו אזורי הפריפריה בישראל לקפוץ מדרגה באיכות החיים ולבלום את ההגירה השלילית מהם.**

---

71 העבודות המתקדמות ביותר בנושא הן תמ"א 35 ודו"ח מקוב. דו"ח מקוב ממליץ בין השאר על הקמת אשכולות ותמ"א 35 ממליצה על אזורי תעסוקה אזוריים. ואולם שתי התכניות לא קושרות את נושא הפיתוח האזורי למאפיינים הייחודיים והגלובליים של כל אזור. ר': **תמ"א 35, תכנית המתאר הארצית המשולבת לבניה, לפיתוח ולשימור** (ירושלים: משרד הפנים, מנהל התכנון, 2005), (להלן: **תמ"א 35**), כרך אמצעי המדיניות, עמ' 170.

72 כך למשל המועצה האזורית שער הנגב כוללת בעיקר קיבוצים בעוד המועצה האזורית השכנה, שדות נגב, כוללת בעיקר מושבים וקיבוצים דתיים-לאומיים.

73 משרדי האוצר, התמ"ת והפנים פועלים להקמה של אזורי תעשיה מרחביים שיתנו מענה לבעיה זו. מתוך שיחה עם עו"ד אבי פלדמן, מנהל המטה לפיתוח הנגב והגליל במשרד התמ"ת, (11/3/2010).

74 על אף שוועדות רבות (ועדת זנבר, ועדת קוברסקי) המליצו להגביר את שיתוף הפעולה בין רשויות מקומיות שכנות, בפועל לא הוקמו מסגרות אזוריות. ר': "הדרג המחוזי במשרדי הממשלה" בתוך **דו"ח שנתי 54ב'**, (מבקר המדינה, 2004).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

טבלה 2: סיכום הפער התפיסתי

	התפיסה הרווחת	המציאות	משמעויות
מה המטרה?	מטרת המדיניות הממשלתית ביחס לפריפריה היא צמצום פערים ביחס למרכז.	הפערים בין המרכז לפריפריה לא מצטמצמים זה תקופה ארוכה.	נדרשת חשיבה מחודשת על אתגר פיתוח הפריפריה.
מהי התפיסה?	ישראל צריכה ויכולה לתפקד כאזור כלכלי אחד שתל אביב בליבו.	על אף קוטנה, בישראל שונות גיאוגרפית, דמוגרפית ותרבותית מהגבוהות בעולם.	בעולם גלובלי, הייחודיות המקומית הפכה ליתרון יחסי. ישראל מחמיצה פוטנציאל ליצירת מנועי צמיחה נוספים.
מהו אזור?	אזור הוא מה שהממשלה קבעה ככזה. אזורי הפריפריה מוגדרים על בסיס שקלול של ריחוק מהמרכז ומישובים אחרים.	אזור הוא מרחב גיאוגרפי שיש לו היגיון ברור מבחינה גיאוגרפית, היסטורית, דמוגרפית, כלכלית או מבחינת החזון האזורי שהוא מייצר.	
מי מוביל?	הממשלה היא מובילת הפיתוח. השלטון המקומי אינו מסוגל לשאת באחריות לפיתוח.	הממשלה לבדה אינה מצליחה להניע פיתוח; כלים מוגבלים לעידוד שיתוף פעולה אזורי.	המבנה, ההתנהלות והכלים דורשים שכלול כדי להתאים לפיתוח בעידן גלובלי.
מהם הכלים?	כלים אחידים בין אזורי הפריפריה: סובסידיות וסיוע (למשל סיוע ליצואנים, חממות טכנולוגיות או מאגדים).		
מהו ההישג הנדרש?	יצירת תעסוקה מכל סוג שהוא בטווח הקצר.	שיעורי האבטלה לא ירדו והמבנה הענפי בפריפריה לא השתנה באופן מהותי.	פגיעה בטיפוח יכולת התחרותיות והפריון של המשק בטווח הארוך.
מהו מנוע השינוי?	השינוי יגיע מבחוץ באמצעות ייבוא אוכלוסייה איכותית ומפעלים וצמצום המרחק למרכז.	הגירה שלילית נמשכת; הפריפריה מאופיינת במתחים בין מגזריים. פיתוח תשתיות פיזיות לבדו הוכח שאינו מחולל פיתוח אזורי.	פיתוח אזורי מחייב תפיסה מערכתית שמשלבת כלכלה, חברה וסביבה.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

פרק 2: מדיניות פיתוח לקפיצת מדרגה בפריפריה

50. לאור משמעויות אלה, **יש לשכלל את תפיסת הפיתוח של ישראל ולראות בה מרחב הכולל מספר אזורים שביכולתם לפתח מנועי צמיחה עצמאיים, על בסיס של נכסים אזוריים וחדשנות אזורית.**

51. **נכס אזורי הוא איכות מקומית – כלכלית, חברתית או סביבתית – שנטועה במקום, ושעשויה להיות תחרותית ברמה הלאומית והעולמית.** איכות מעין זו יכולה להיות מומחיות מקומית, אקלים, היסטוריה ומורשת, טבע ונוף, דפוסי עבודה ועוד. הנכס האזורי יכול להתבסס גם על נטל המאפיין את האזור. לדוגמה, אזור קטן בצפון שוודיה (Arjeplog) מינף את תנאי מזג האוויר הקשים המאפיינים אותו להקמת תעשייה חדשה של בדיקת רכבים בתנאי קור קיצוניים.[75] לחילופין, ניתן גם לדמיין אזורים בנגב כמעבדה עולמית של מאבק בתהליכי מדבור.

52. **כאמור, נכסים אזוריים הפכו ליתרון היחסי בעולם הגלובלי** – הגלובליזציה מאפשרת להון אנושי, סחורות וידע לנוע במהירות ובקלות ממקום למקום. היא גם יצרה סטנדרטים אחידים ודמיון רב בין הכלכלות הלאומיות. כתוצאה מכך, לעיתים קרובות, היתרון התחרותי היחסי של מדינה טמון דווקא בנכסים מקומיים ואזוריים שלא ניתן להעתיקם ממקום אחד למשנהו.[76] תפיסה זו מנחה את מדיניות הפיתוח האזורי של ה- OECD ואומצה לאחרונה גם על ידי מדינות האיחוד האירופי.[77]

53. **בכדי להבטיח שנכס אזורי יתורגם ליצירת ערך כלכלי נדרשת חדשנות** – מחקרים מראים כי ידע חדש על בסיס חדשנות הוא התשומה בעלת החשיבות הרבה ביותר ליצירת ערך כלכלי.[78] אם בתחילת עידן הגלובליזציה התבססה צמיחה כלכלית על התייעלות ועל הוזלת עלויות הייצור, הרי שכיום צמיחה כלכלית במדינות מפותחות מתבססת בעיקר על יצירת ערך שנובע מהון אנושי איכותי, תחכום וחדשנות.[79]

54. **ישראל כבר השכילה למנף נכסים לאומיים ליצירת חדשנות ויתרון יחסי גלובלי** – בתחילת שנות ה-90 השכילה ישראל למנף, באמצעות הון מחו"ל ורישות של העם היהודי, את ההשקעה העצומה והידע שנצבר במערכת הביטחון ליצירת תעשיית ICT משגשגת. זאת, בדיוק בתקופה שהעולם היה צמא למומחיות בתחום זה.

55. **באותו האופן, אנו קוראים למינוף של פוטנציאל לא ממומש הטמון בנכסים המצויים ברמה האזורית לתחרות ברמה הגלובלית.**

---

75 להרחבה ר': **Building Competitive Regions,** p. 14.

76 להרחבה ר': M. E Porter, "Clusters and Competition" in **On Competition** (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998), p. 237 (להלן: **Clusters and Competition**).

77 להרחבה ר': Commission of The European Communities, **Green Paper on Territorial - Cohesion Turning territorial diversity into strength**, (Brussels: 2008).

78 ר': **The Innovation Driven Economic Development Model** – Report prepared for The Bay Area Council Economic Institute, 2008. p.10. (להלן: **The Innovation Driven Economic Model**)

79 להרחבה אודות תיאוריית הצמיחה החדשה ר': Cortright J., "New Growth Theory – Technology and Learning", **Reviews of Economic Development Literature and Practice**, no. 4, 2001. (להלן: **New Growth Theory**). דוגמה טובה בפריפריה בישראל הם מפעלים כגון פלסן סאסא וישקר המתחרים ברמה הגלובלית על בסיס חדשנות הממנפת את הניסיון המקומי. ר': מנחם ש. וגביזון י., סוד ההצלחה של סאסא, **דה-מרקר**, (17/12/2009).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

תיבה 1: המעבדה האזורית בעכו ומטה אשר – להתחרות בתעשיית ה-Wellness

המעבדה האזורית, אשר מתקיימת באזור עכו ומטה אשר, מדגימה תפיסה של מינוף נכסים אזוריים לתחרות גלובלית. (ר' תקציר הפרויקט).

אחד הנכסים הבולטים שעלו במיפוי האזורי הראשוני הוא המומחיות המקומית שקשורה לקידום תעשיית בריאות במובן הרחב שלה. בגליל המערבי מצוי ידע רב בנושאים הקשורים לתכונות התרפויטיות של שמן הזית, צמחי מרפא, קוסמטיקה טבעית ומזון טבעי. מומחיות מקומית זו יחד עם פוטנציאל תיירות רב, עשוי ליצור מנוע צמיחה ייחודי ולהפוך את האזור לשחקן משמעותי בשוק ה-wellness העולמי, המגלגל כ-600 מיליארד דולר בשנה.[80]

החזון לאזור יעסוק בין השאר בפיתוח טכנולוגיות, שירותים, מוצרים ושיטות ואף תיירות מרפא שקשורה לקידום אורח חיים בריא לאנשים בריאים. המטרה להפוך את האזור לתחרותי ביחס לאזורים אחרים בעולם המתחרים בזירה זו, דוגמת האלפים השוויצרים, הטירולים האוסטריים ומרכז פינלנד.[81]

האתגר: זיהוי נכסים אזוריים ועידוד חדשנות אזורית

56. **פיתוח אזורי שמבוסס על מיצוי נכסים אזוריים צריך לתת מענה לשני אתגרים מרכזיים**: האתגר בזיהוי הפוטנציאל שקיים בנכסים האזוריים והאתגר בשילוב היצירתי שלהם להשגת חדשנות אזורית.

57. **אתגר 1: זיהוי הפוטנציאל של הנכסים באזור והחסמים המעכבים את מימושם**

- **זיהוי הנכסים והחסמים האזוריים מחייב תיאום בין יזמים בשטח לממשלה** – תהליך הזיהוי והפיתוח של נכסים אזוריים סובל מפער במידע בין היזמים בשטח לבין הממשלה. היזמים מכירים את הפוטנציאל באזור, אולם בדרך כלל, בהעדר תשומות ציבוריות נחוצות, אין הם מוכנים להשקיע מפאת הסיכון הכרוך בכך. הממשלה מצידה לא תשקיע תשומות ציבוריות באזורים בהם הפוטנציאל אינו ברור.[82] לדוגמה, אזור הגליל המערבי מתמחה בתעשיות עיבוד שבבי וחסם מרכזי המעכב את התפתחות התעשייה הוא מחסור בהכשרה מקצועית מתאימה.[83]
- **מבנה השלטון המקומי בישראל ודפוסי הפעולה שלו מול השלטון המרכזי מקשים על זיהוי הפוטנציאל והסרת החסמים** – נכס אזורי או החסמים לפיתוחו נוטים לחצות גבולות מוניציפאליים. כך למשל, נחל, חוף ים, זיהום אויר או אוניברסיטה יכולים להשפיע על מספר רשויות מקומיות ולהיות מושפעים על-ידם. פיתוח הנכס והסרת החסמים מחייבים אם כן, התארגנות ותיאום בין בעלי העניין הרלוונטיים שנמצאים במספר רשויות מקומיות. לכן, המבנה הנוכחי של השלטון המקומי מקשה על תיאום כזה. בנוסף, הפניה של רשויות מקומיות לכל משרד לחוד מקשה על יצירת מענה מערכתי ואפקטיבי להסרת חסמים.

58. **אתגר 2: עידוד חדשנות אזורית** – נכסי טבע או אתרים היסטוריים אינם מספיקים לגיבוש יתרון תחרותי וליצירת תעשיות, שירותים ומשרות איכותיים. תוספת הערך הייחודית נובעת מחיבור יצירתי בין נכסים אזוריים.[84] בערבה לדוגמה נעשה חיבור שבין הנכסים הגיאוגרפיים – קרקע זולה, קרינת שמש – והנכסים האנושיים – ידע בתחום הביו-טכנולוגיה – להקמת חברה העוסקת בייצור

---

80 להרחבה ר': P. Z. Pilzer, "The Wellness Revolution: How to Make a Fortune in the Next Trillion Dollar Industry", Second Edition, (John Wiley & Sons, 2007, New Jersey).

81 ר': אתר Alpine Wellness Austria.

82 בספרות ידועה בעיה זו כ"כשל בתיאום" (Coordination problem). להרחבה ר': **One Economics**, p. 107.

83 מתוך שיחה עם אלון שוורץ, מנכ"ל התאחדות המלאכה והתעשייה חיפה והצפון, (31/12/2009). לדברי רענן דינור, מנכ"ל משרד ראה"מ לשעבר, הממשלה יזמה הכשרה מקצועית לעיבוד שבבי באזור. ואולם, הפעולה לא לוותה בתמרוץ מתאים של התעשייה המקומית ולכן לא הביאה למיצוי הפוטנציאל.

84 להרחבה ר': Romer P. M., "Economic Growth", in Henderson D. R. (ed.), **The Concise Encyclopedia of Economics**, (Liberty Fund, 2007), p. 2. (להלן: **Economic Growth**).

© כל הזכויות שמורות ל-

אצות לתעשיית תוספי המזון.[85] כאמור, ישראל מצטיינת בשונות גיאוגרפית ודמוגרפית גבוהה שיש בה פוטנציאל רב לשילובים בין נכסים. בנוסף היא מצטיינת גם בתרבות של יזמות. ואולם, **ללא פיתוח של הון אנושי איכותי ורלוונטי בכל אזור ויצירתיות בשילוב שבין הנכסים, לא תתכן חדשנות אזורית**.

תיבה 2: המעבדה האזורית בבית שמש ומטה יהודה – ׳אזור החיים האיטיים׳

המנהיגות המקומית באזור בית שמש ומטה יהודה זיהתה את הנכסים האזוריים הייחודיים – הנוף, המורשת התנ״כית והמיקום הגיאוגרפי בין תל אביב לירושלים, וכן את היזמויות הקיימות באזור כדוגמת יקבי הבוטיק, המסעדות האתניות, שבילי האופניים וסדנאות האמנים – כפוטנציאל הייחודי והגלובלי של האזור.[86]

מובילי התהליך שילבו בין הנכסים שזוהו ויצרו סיפור חדש לאזור שמשלב בין התמות של ״אזור החיים המאוזנים״ ו״אזור מקדים שלום״. סיפור זה משקף את אורח החיים הרגוע והאיטי שהאזור מציע לתושבים ולמבקרים בו ומתכתב עם המגמה העולמית של אזורים איטיים ואוכל איטי.[87] מגמה זו נולדה כתנועת נגד לחיים המהירים והחומרניים והיא כוללת ייצור מוצרים מקומיים איכותיים, חיים בקהילות קטנות, מודעות לסביבה ועוד.

התארגנות אזורית חדשה לתחרותיות גלובלית

59. **התארגנות אזורית מאגדת מספר רשויות, ארגונים, יזמים ובעלי עניין במרחב גיאוגרפי מוגדר סביב הנכסים האזוריים. זאת במטרה ליצור סיפור ייחודי ברמה הגלובלית שיביא לקפיצת מדרגה באיכות החיים של תושביו**. ארגון ה- OECD מכנה התארגנויות מעין אלה ׳מיקרו-אזור׳ ומגדיר אותן כהתאגדות של מספר רשויות המבקשות לקדם יעדי פיתוח משותפים. דוגמה להתארגנות כזו ניתן לראות באזור אמיליה רומנה בצפון-מזרח איטליה סביב ענפי תרבות שונים באמצעות פסטיבלים, אטרקציות ואמנות. ההתארגנות שיפרה את התיאום בין הרשויות המקומיות ותרמה לגידול בתוצר המקומי ובתעסוקה.[88]

- **התארגנות זו אין פירושה איחוד רשויות כפוי אלא התארגנות וולונטרית** וגמישה יחסית המבוססת על המחויבות לקידום הסיפור המשותף. בחלוף הזמן, אם חלק מהשחקנים אינם מוצאים עניין במסגרת האזורית שנוצרה, הם יכולים לפרוש ממנה ולהצטרף לאזור אחר או להקים מסגרת אזורית חדשה ורלוונטית יותר לצרכיהם.[89]
- **התארגנות זו עשויה להסתמך על שיתופי פעולה קיימים** שמבוססים על אספקת שירותים משותפת או על פיתוח כלכלי. שיתופי פעולה אלה יכולים לשמש כבסיס הראשוני ממנו ניתן להתחיל לטוות את הרשתות הדרושות לחדשנות ותחרותיות אזורית.[90]
- **התארגנות זו מחייבת לעיתים תהליך מקומי מקדים** – כאשר מדובר ברשויות חלשות מבחינה כלכלית ופוליטית נדרשת הבשלה פנימית של המנהיגות והרשות המקומית, על מנת שההתארגנות האזורית תהיה אפקטיבית. במקרים אחרים, מדובר בעבודה קהילתית

---

85 ר׳: אתר חברת אלגה-טק. דוגמה נוספת היא גרמניה שפיתחה ענף חדש של מכשירי חשמל בילט-אין המשלב מומחיות בשתי תעשיות: ייצור מכשירי חשמל ביתיים וריהוט ביתי. **Clusters and Competition**, p. 241.

86 להרחבה ר׳: אתר קפיצת מדרגה בקהילות שמש יהודה.

87 להרחבה ר׳: אתר התנועה האיטית ואתר התנועה לקידום מזון איטי.

88 ר׳: **One Economics**, p. 108. ; וכן: **Building Competitive Regions**, p. 100, 103.

89 ר׳: **Building Competitive Regions**, p. 108.

90 בואדי ערה מתקיים שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות יהודיות וערביות, ביוזמת עמותת סיכוי. ר׳: **מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפאליות**, 2009. (להלן: **מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מקומיות**).

© כל הזכויות שמורות ל-

מקדימה בישוב על מנת שקהילה תתגבש סביב נקודות החוזק שלה ותהיה בשלה לטול חלק בסיפור האזורי.[91] יש להמשיך ולתחזק תהליכים מקומיים אלו על בסיס קבוע.

60. **להתארגנות האזורית שתי מטרות עיקריות**:

- **לסמן לממשלה ולשוק מה עשויות להיות ההתמחויות הייחודיות לאזור**;
- **לקדם חדשנות אזורית על בסיס שילוב בין נכסים ומפגש בין אנשים** וקהילות שונות במרחב. באופן זה, ההתארגנות האזורית מאפשרת לפעילויות בתחום אחד להעלות את הערך של פעילויות בתחום אחר,[92] ואף ליצור יתרון יחסי חדש לאזור.

תיבה 3: The Human Technology Region

אזור Jyväskylä (ז'יבסקילה) במרכז פינלנד מהווה דוגמה טובה להתארגנות אזורית סביב סיפור אזורי חדש: The Human Technology Region.[93]

בשנות ה-90 חוותה פינלנד מיתון כלכלי עמוק שהביא לסגירתם של עסקים רבים, ירידה של 9,000 משרות ועלייה מתמשכת בשיעורי האבטלה. המיתון הביא לשינוי מבני באזור וזירז את המעבר לכלכלת ידע.[94]

בשנת 1996 הקימו חמש רשויות מקומיות באזור, ובראשן Jyväskylä, חברה אזורית לפיתוח עסקי, שמטרתה קידום סביבה עסקית ויישום מדיניות פיתוח כלכלי באזור. לחברה זו נוספה בשנת 2000 יוזמה של אוניברסיטת Jyväskylä שקידמה התארגנות שילובית חדשה סביב הנכסים הייחודיים לאזור: תעשיית ההי-טק וההון האנושי המאפיין אותה.

מטרתם הייתה ליצור מותג עולמי שיאפשר לחברות המקומיות להתבלט ברמה הגלובלית ולהפוך את Jyväskylä לאזור תחרותי גלובלי שמספק סביבה עסקית תומכת לחברות העוסקות בפיתוח טכנולוגיה אנושית.

ההתארגנות האזורית החדשה – המכונה The Human Technology Region – משלבת בין טכנולוגית מידע ונקודת המבט האנושית. היא שואפת להבטיח סביבת חיים שהופכת את הטכנולוגיה לחלק בלתי נפרד מחיי האנשים באזור. לדוגמה, ניתן למצוא באזור חברות שבוחנות כיצד ניתן להתאים טכנולוגיות לצרכים של קשישים וכן חברות המתמחות בתקשורת בזמן אמת בין הורים במקום עבודתם לבתי הספר של ילדיהם.

בעקבות ההתארגנות החדשה, נוספו לחברה האזורית לפיתוח עסקי נציגי כל השחקנים הרלוונטיים (יזמים, מוסדות להשכלה גבוהה, שותפויות בינלאומיות, מרכזי תעסוקה ומרכזי פיתוח כלכלי) ונוצרה שותפות ציבורית-פרטית במטרה לייצר תרבות של שיתופי פעולה בין השחקנים באזור. **היוזמה תרמה לעליה בשיעורי הצמיחה באזור ולהפיכתו לסיפור הצלחה בינלאומי**.

---

91 כך למשל, הקמת הצימרים בבית ג'אן דרשה עבודה קהילתית מקדימה. מתוך שיחה עם עידו שלם, מנכ"ל עמותת גשר לעתיד, (20/05/2010).

92 ר': **The Innovation Driven Economic Development Model**, p. 11.

93 ר': S. Kaikkonen, **The Human Technology Region**, (Jyväskylä Regional Development Company 2000). (להלן: **The Human Technology Region**). כמו כן ר': אתר The Human Technology Region.

94 ר': J. Goddard, H. Etzkowitz, J. Puukka & I. Virtanen, **Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development: The Jyväskylä Region of Finland,** (OECD, 2006), p. 14.

© כל הזכויות שמורות ל-

קווים מנחים להתארגנות אזורית

61. **אנו מציעים שההתארגנות האזורית החדשה תעבור במספר אבני דרך המצוינות להלן** (לא בהכרח בסדר מחייב). אף כי התהליך מוצג באופן ליניארי, ברור כי במציאות יתכן היזון חוזר בין השלבים השונים. אבני הדרך הן תוצאה של ניתוח הניסיון שנצבר במשך שנתיים בפרויקטים של פיתוח כלכלי אזורי בישראל ולימוד גישות פיתוח עדכניות בעולם:

אבחון הנכסים וזיהוי השחקנים הרלוונטיים

62. **הסטת השיח מעיסוק בפערים לזיהוי נכסים אזוריים בני קיימא** שעשויים לתרום לקידום הכלכלה, החברה והסביבה באזור.[95] מימוש נכסים אלה תלוי לעיתים בשיתופי פעולה שאינם קיימים כעת, בהבשלת רעיונות בוסריים או בנטל הקיים באזור. לדוגמה, בפרויקט ׳פארק אריאל שרון׳ הפך אתר הפסולת חירייה ממטרד סביבתי לריאה ירוקה לתושבי האזור שבה מפעל מחזור המייצר אנרגיה מהפסולת.[96]

63. **לשם כך יש לכנס את השחקנים המרכזיים באזור** תחת קורת גג אחת, פיזית או וירטואלית.[97] כינוס זה ראוי שיכלול את היזמים הכלכליים, החברתיים או הסביבתיים, וגם את המוסדות והרשויות שפעילותם משפיעה על עיצוב הסיפור האזורי או מושפעת ממנו.

גיבוש סיפור אזורי וגלובלי חדש

64. **הסיפור האזורי ישמש כחזון לאזור ומצפן ליזמויות מקומיות** על בסיס תמונת עתיד רצויה שמשלבת בין נכסים אזוריים. חזון זה קובע סדרי עדיפויות, מונע פיזור משאבים, עובר כחוט השני בין מיזמים שונים באזור ויוצר שילוביות ביניהם עד כדי כך שהוא הופך להיות ׳כרטיס הביקור׳ שממתג את האזור.

65. **סיפור אזורי מחייב מציאת גודל מיטבי לתחרותיות** – מצד אחד, התארגנות אזורית צריכה לכלול מסה קריטית של רשויות וחברות כדי להופיע על המפה הגלובלית. מצד שני, רצוי שלא תהיה גדולה מדי כדי לשמר רשת אינטימית המבוססת על היכרויות אישיות ושיתופי פעולה בלתי-אמצעיים.[98] כך, גודל האזור המיטבי עשוי להשתנות ממקום למקום בהתאם לנכסים האזוריים ולשיקולים נוספים.

66. **תחום ההשפעה של הסיפור הוא זה שקובע את גבולות האזור**[99] – האזור יכלול את הרשויות המקומיות, הקהילות, הארגונים והעסקים שנכסיהם והתמחויותיהם מתאימים לרוח הסיפור האזורי. כך למשל, אף שאשכול גליל מערבי (ר׳ הרחבה בסוף הפרק) אינו כולל נכון להיום את כרמיאל ומשגב, הסיפור האזורי שלו, שמתבסס בין השאר על תעשייה מתקדמת, מצריך את הכללתן. זאת מכיוון שמשגב מתאפיינת בהון אנושי גבוה ובכרמיאל שוכנת מכללת אורט-בראודה.

67. **סיפור אזורי מחייב הכללה של מרב האוכלוסיות באזור** – הסיפור האזורי צריך לגשר על השוני בין קהילות שונות ולהתחשב במידת האפשר באינטרסים השונים. זאת על מנת שפירות הפיתוח האזורי

---

95 תהליך מיפוי מעין זה מתרחש לדוגמה בפרויקטים שמובילים מכון ראות, שותפות 2000 וחברת פרקסיס באזור בית שמש ומטה יהודה ובאזור עכו ומטה אשר (ר׳: קפיצת מדרגה אזורית בגישה שילובית). להרחבה ר׳: **The Innovation Driven Economic Development Model**, pp. 27-28, 31.

96 ר׳: אתר פארק אריאל שרון.

97 אין שיטה מחייבת בה יש לנקוט בשלב זה והפעולה נעשית על פי ההקשר האזורי. לדוגמה, הפרויקט של עמותת סיכוי בואדי ערה התחיל ברתימת ראשי הרשויות באזור ואילו הפרויקט של שותפות 2000, חברת פרקסיס ומכון ראות באזור בית שמש החל ברתימת היזמים באזור. ר׳: **מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפאליות**, עמ׳ 19-20. להרחבה ר׳: מונח מכון ראות שותפויות מקומיות.

98 ר׳: **The Innovation Driven Economic Development Model**, p. 8; **Building Competitive Regions**, p. 100; **One Economics**, p. 111.

99 כך למשל ברפורמת ׳האזורים המיוחדים׳ ביפן הוגדרו גבולות האזור טווח ההשפעה של החסמים שזוהו. ר׳: **Building Competitive Regions**, p. 23.

© כל הזכויות שמורות ל-

יגיעו למרבית האוכלוסייה ויביאו לשיפור איכות החיים של כלל התושבים באזור. באזורי הפריפריה לא יתכן סיפור אזורי ללא הכללה של המגזרים הלא-יהודיים.

יש לציין שעצם המפגש בין אוכלוסיות שונות עשוי להוביל לחדשנות אזורית משום שחלק ניכר מהידע לגבי הנכסים האזוריים הוא סמוי וחבוי בהתנהלות של פרטים וקהילות באזור.[100] לכן, הדרה של מגזרים שונים בעיקר בפריפריה פוגעת במיצוי הנכסים האזוריים. **נדרש אפוא שינוי תפיסתי שהופך את השונות הדמוגרפית למנוע של חדשנות אזורית.**

68. **עדכון מתמיד של הסיפור האזורי בהתאם למגמות הגלובליות** – גיבוש הסיפור האזורי הוא תהליך מתמשך שמחייב בחינה מתמדת של הנכסים והשחקנים באזור[101] ועדכון הסיפור האזורי במטרה למצותם לאור מגמות גלובליות. כדי למצות את התהליך ואת פירותיו, מומלץ לקיים בחינה מחדש מעמיקה בפרקי זמן מספיק ארוכים, לצד בחינה מתמדת של שיפורים אפשריים.

מיתוג הסיפור האזורי

69. **מיתוג**[102] **הוא שלב מאוחר בתהליך יצירת הסיפור האזורי** – תהליך מיתוג מוצלח יש בו בכדי למקד את הסיפור האזורי ולשווק אותו הן לתושבי האזור והן כלפי חוץ.

עיצוב חזון ארוך טווח לאזור, המתבסס על בחינת הנכסים האזוריים בעלי הפוטנציאל הגלובלי, מהווה שלב חיוני מקדים לתהליך המיתוג.[103] תהליך זה עשוי להקנות למותג עמידות לאורך זמן ולהקטין את הסיכויים שיהפוך לסיסמה חסרת משמעות.[104]

בניית שולחן אזורי

70. **יש למסד התארגנות שתישא את לפיד הפיתוח האזורי: 'השולחן האזורי'.**[105] גוף זה מאגד ומוביל קואליציה של שותפים שמחויבים להשקיע משאבי זמן, מחשבה וכסף ומשמש כאכסניה הקבועה שמאפשרת את הפיתוח האזורי. כמו כן עליו להתמודד עם התנגדויות שעלולות להפריע לקידום התהליך באמצעות שיתוף ומתן יכולת להשפיע על עיצובו.[106]

- **השולחן מוביל ראייה מערכתית ורב ממדית (כלכלה, חברה וסביבה)** – העובדה שהשולחן מייצג את מרבית האינטרסים והקהילות באזור מאפשרת לו להבטיח פעולה מערכתית ויצירת סינרגיה בין פעילויות בתחומי הכלכלה, החברה והסביבה. לשם כך, על השולחן האזורי למפות את הזיקות בין תחומי הפעולה הנכללים תחת הסיפור האזורי ובינם לבין תחומים משלימים, דוגמת תשתיות, רווחה או תרבות.

---

100 להרחבה ר': **New Growth Theory**. p. 19; וכן שיחה עם Pezzini M., Deputy Director, Local and Economic Development – LEED, Organization for Cooperation and Economic Development, (2/11/2009).

101 לדוגמה, 'פורום ישובי קו העימות' בוחן בימים אלה אם מסגרת משותפת זו עדיין רלוונטית עבור חבריה. מתוך שיחה עם סיון יחיאלי, ראש מועצת כפר ורדים, (23/03/2010).

102 מיתוג הוא אסטרטגיה שיווקית שמטרתה לעודד צרכנים להעדיף מוצר אחד על פני מתחרהו, באמצעות יצירת זהות ייחודית למוצר, אשר מבדלת אותו משאר המתחרים בשוק. חבלי ארץ, ערים ומדינות עושים שימוש נרחב במיתוג, בשאיפה להקנות לעצמם יתרון תחרותי בעולם הגלובלי ולמשוך אליהם הון אנושי והשקעות.

103 כך למשל בחולון, משרד הפרסום נכנס לתמונה רק לאחר חמש שנים שבמהלכן עוצב חזון העיר. מתוך שיחה עם חנה הרצמן, מנכ"לית עיריית חולון (29/11/2009).

104 לאור הפופולאריות הגוברת של תהליכי מיתוג, בוחרים חלק מראשי הרשויות בישראל תחומים אקראיים כמובילים את המיתוג בתחומם. כך למשל יהוד אשר ממתגת עצמה כתואמת העיר לוגאנו שבשוויץ. ר': רפפורט מ., "מה שטוב ללוגאנו, טוב ליהוד (ולראש העיר שלה)", **הארץ**, (01/07/2006).

105 הגוף האזורי מכונה במקומות שונים בשמות שונים: במרכז פינלנד מדובר בחברה בע"מ, באזור הגליל המערבי התאגיד מכונה 'אשכול' ובפרויקטים של שותפות 2000, פרקסיס ומכון ראות גוף זה מכונה 'שולחן אזורי'. השולחן האזורי יכול לנקוט בפעולות שונות למיסוד פעילותו כמו מינוי דירקטוריון קבוע לאזור, קביעת פגישות עתיות ועידוד פגישות לא-פורמליות, הקמת מסגרות קבע לקידום הסיפור האזורי (כמו ועדות משנה) וגיוס משאבים להבטחת המשכיות הפרויקט.

106 הואיל ותהליך הפיתוח האזורי כרוך במחויבות כלשהי לרעיון מארגן משותף, יש לוודא כי לא תתאפשרנה פעילויות שמחבלות בו. כך למשל, אם הנכס העיקרי באזור הוא שמורת טבע מיוחדת באופייה, הרי שעסק המציע טיולי שטח בטרקטורונים בשבילי השמורה עלול לפגוע בכלל המאמצים הכרוכים בפיתוח האזורי.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

- **יוזם השולחן משתנה בהתאם להקשר האזורי** – יוזם התהליך יכול להיות כל אחד מבעלי העניין באזור. כך למשל, במרכז פינלנד היוזמה לסיפור האזורי החדש הגיעה ממוסד ציבורי (האוניברסיטה המקומית), בעכו ובמטה אשר וגם באזור שפלת יהודה היזמים היו שותפות 2000 ומכון ראות, ואילו ב׳אשכול גליל מערבי׳ היוזמה הגיעה מראשי הרשויות המקומיות, ונתמכה ע״י משרדי הפנים והאוצר וארגון אלכא ג׳וינט.
- **לעיתים גורם חיצוני עשוי לעודד את יצירת השולחן** – גוף חיצוני או אילוץ חיצוני (כמו מענק או איום ביטחוני) יכולים להיות הגורם שיניע שחקנים מרכזיים לשבת מסביב לשולחן ולהגיע להסכמות הנדרשות לשם פיתוח אזורי.[107]

לשולחן האזורי שתי מטרות

71. **מטרה 1: השולחן האזורי כחוליה מקשרת בין השטח לממשלה** – השולחן הוא המקום בו מעוצב הסיפור האזורי וממנו הוא משוקף לקהילות, לעסקים ולארגונים, מצד אחד, ולממשלה, מצד שני.

- **כלפי השטח: הצבעה על סדרי עדיפויות** – השולחן האזורי מתעדף תחומי פעולה, שירותים ותעשיות שונות שעולים בקנה אחד עם הסיפור האזורי. כך הוא יוצר שקיפות ובהירות באשר לפעילויות שיוכלו לזכות לתמיכה. איתות זה מקטין את אי הוודאות של היזמים ומעודד יזמות אזורית.
- **כלפי הממשלה: הצבעה על צווארי בקבוק** – בפעילותו מול הממשלה, על השולחן האזורי להתמקד בקידום תמריצים לשיתוף פעולה אזורי ובקידום פתרון לחסמים המרכזיים הבולמים את הפיתוח. אלה יכולים להיות תחומים מורכבים שנמנעים מלהתמודד איתם או תחומים שאינם זוכים לתשומת לב רבה.

72. **מטרה 2: קידום חדשנות אזורית** – מעבר לזיהוי הנכסים, השולחן האזורי צריך לעודד חדשנות אזורית, באמצעות שילוב הנכסים האזוריים שזוהו עם הון אנושי רלוונטי. זאת בהתבסס על עקרונות הפעולה הבאים:

- **רישות בין עסקים, ארגונים, נותני שירותים, מוסדות הכשרה ומחקר ועובדים** במרחב גיאוגרפי מוגדר מגדיל את הפוטנציאל לחדשנות. קיומה של רשת תורם לזליגת מידע מהירה שמאפשרת לחבריה להשתנות מהר ולתת מענה הולם לצרכים המשתנים של לקוחותיהם.[108]
- **קישור מוסדות מחקר והכשרה לסיפור האזורי** – מוסדות מחקר ומוסדות להכשרה מקצועית הם מרכיב מהותי בפיתוח חדשנות אזורית.[109] מוסדות מחקר ופיתוח תורמים לפיתוח הידע התיאורטי, המשלים את הניסיון מהשטח, ובכך מזינים את תהליך החדשנות. מוסדות הכשרה מטפחים את ההון האנושי באזור, כדי להגדיל את הערך המוסף של העבודה (קרי, להגדיל את הפריון) ולהבטיח רלוונטיות של העובדים לאורך זמן (קרי, לשמור על תחרותיות).
- **טיפוח עסקים קטנים כמנוע לחדשנות אזורית** – תכניות פיתוח הפריפריה מתמקדות בדרך כלל בהקמת מפעלי עוגן גדולים. לעסקים קטנים, לעומת זאת, יש יכולת גדולה יותר להשתנות ולתת מענה לביקושים ולצרכים חדשים. לכן, השולחן האזורי, שמכיר היטב את הנעשה בשטח, צריך להפנות משאבים כספיים לעסקים באמצעות הנגשת קרנות ממשלתיות לעסקים שפעילותם מקדמת את הסיפור האזורי.

---

107 זהו אחד התפקידים המוצהרים של קרן הלכידות האירופית (cohesion fund). מתוך שיחה עם Muijzers Guus, Desk Officer – Netherlands, Directorate-General for Regional Policy, European Commission. (27/10/2009)

108 ר׳: **The Innovation Driven Economic Development Model**, pp. 16-18, 29; **Building Competitive Regions**, p. 9, 26, 28; **Clusters and Competition**, p.250, pp. 225-227; **Competitive Regional Clusters** (OECD, 2007); כמו כן ר׳ מונח מכון ראות: אשכול כלכלי. נהוג לתאר תופעה זו כתורמת לפעילות כלכלית גרידא, אולם ניתן לראות כיצד אותם תנאים מאפשרים לעובדים סוציאליים, אנשי חינוך ואחרים לתת מענה טוב יותר לצרכים של קהילותיהם ולקדם את איכות החיים שלהן.

109 ר׳: **Building Competitive Regions**, pp. 40-50.

© כל הזכויות שמורות ל-

- **יצירת תשתית לתחרותיאום**[110] **אזורי** – חדשנות אזורית משגשגת במקום בו מתקיימת תחרות לצד תיאום בין חברות, ספקי שירותים ומוסדות. התחרות הפנימית מחייבת את כלל השחקנים להשתפר ולהציע ערך גבוה ללקוחותיהם. התיאום מאפשר להם להתגבר בכוחות משותפים על חסמים הבולמים את התפתחותם כמגזר ולכן משפיעים על כל אחד מהם.[111]

- **קידום תרבות סובלנית ופתוחה כתנאי לשילוב מגזרים** – יצירתיות פורחת במקומות בהם מעודדים לקיחת סיכון, מגלים סובלנות לטעויות ומפגינים פתיחות לאנשים ממגזרים ומרקעים שונים[112] תנאים תרבותיים אלה יוצרים את האקלים הדרוש לאזור שהוא תחרותי ברמה העולמית. לעומת זאת, הדרה של מגזרים יוצרת חוסר אמון וניכור, אשר משפיעים על כדאיות ההשקעה באזור.[113]

- **טיפוח הון חברתי למינוף נכסים אזוריים** – הון חברתי (ר׳ מילון מושגים) מאפשר מיצוי אפקטיבי של נכסים אזוריים. ישנן עדויות על כך שבאזורים המתאפיינים בקיומו של הון חברתי נרחב, נעשים השירותים המוניציפאליים נגישים יותר לתושבים והפעילות הכלכלית גוברת. כך למשל, מחקר אודות אזורי תעשייה בצפון איטליה, המבוססים על עסקים קטנים מתמחים בתחומם ותחרותיים גלובלית, העלה כי התפתחותם נשענה במידה רבה על קשרים חברתיים, על רשתות חזקות ועל זליגת מידע בין היצרנים.[114]

תיבה 4: אשכול גליל מערבי

׳אשכול גליל מערבי׳ הינו תאגיד רב-רשותי שהוקם על ידי מספר רשויות מקומיות יהודיות, ערביות ודרוזיות, בתמיכה של משרד הפנים.[115] רשויות אלה משתפות פעולה ומאגמות משאבים לפיתוח כלכלי וחברתי, במטרה להביא לשיפור רמת ואיכות החיים באזור. שיתוף פעולה זה אינו בא על חשבון ריבונותן הפנים-יישובית.

הנהלת האשכול עוסקת בשילוב בין הרשויות החברות בו, על מנת ליצור חשיבה מערכתית ואסטרטגית ארוכת טווח, מחד גיסא, ומיקוד בפרויקטים יישומיים, מאידך גיסא. כמו כן, משמש האשכול כמתאם בין יוזמות ממשלתיות המתקשות למצוא מסגרת מקומית לביצוע, לבין יוזמות מקומיות הזקוקות לשיתוף משרדי הממשלה. כך למשל, אכלוס אזור התעשייה המשותף בכסרא-סמיע ופקיעין, שיזם משרד התמ״ת, התאפשר הודות לתיווך האשכול בין הנהלת אזור התעשייה בתפן, שתנהל את האזור, לבין מועצת כסרא-סמיע ופקיעין שייהנו מתשלומי הארנונה שלו.

בנוסף, האשכול מקשר בין גורמים שונים הפועלים באזור – תעשייה, מוסדות מחקר ויזמים – על מנת לעודד חדשנות אזורית. בימים אלה מתמקדת פעילותו של האשכול בתכנית לפיתוח כלכלי באזור (׳המרחב הרב תחומי׳) אשר מבקשת למנף נכסים ייחודיים לאזור. השלב הראשון בתכנית כולל את הקמתה של חממה תעשייתית[116] אשר תתמוך במיזמים טכנולוגיים חדשניים, תוך שיתוף פעולה עם התעשייה ומוסדות המחקר הקיימים באזור.

האשכול פועל בתחומי פיתוח התיירות, תרבות הפנאי, החינוך, הספורט והקהילה, וכן בנושאי איכות סביבה.

---

110 בלעז coopetition (cooperation + competition) – מושג שהוטבע על ידי ריי נורדה, מייסד חברת Novell. להרחבה בנושא תחרותיאום ר׳: מונח מכון ראות: אשכול כלכלי.

111 לדוגמה, בתי ספר יכולים להתחרות ביניהם על היצע המגמות, איכות ההוראה והפעילויות החינוכיות ובמקביל לשתף פעולה ולהקים מכלול מעבדות משותף ללימודי מדעים. דוגמה זו מתקיימת בחמד״ע, תל אביב.

112 ר׳: Florida R. **The Rise of the Creative Class** (New York: Basic Books, 2002), pp. 223, 226-227. (להלן: **The Rise of the Creative Class**). כמו כן ר׳: **The Innovation Driven Economic Development Model**, p. 29.

113 מתוך שיחה עם פרופ׳ ראסם ח׳מאיסי, החוג לגיאוגרפיה, אוניברסיטת חיפה, (03/06/2010).

114 להרחבה ר׳: **New Growth Theory,** p. 19.

115 התאגיד, אשר כולל את הרשויות: מעלות תרשיחא, שלומי, חורפיש, כפר ורדים, כסרא-סמיע, מטה אשר, מעלה יוסף, מגדל תפן, פקיעין ובית ג׳אן קיבל מעמד סטטוטורי ממשרד הפנים ומשרד המשפטים בדצמבר 2009. מתוך שיחה עם עו״ד אריק מויאל, מנכ״ל תאגיד אשכול גליל מערבי, (23/03/2010).

116 במסגרת תוכנית החממות התעשייתיות של המדען הראשי במשרד התמ״ת.

© כל הזכויות שמורות ל-

פרק 3: מיצוי נכסים אזוריים כמנוע של קפיצת מדרגה לאומית

73. **מיצוי נכסים אזוריים יחולל צמיחה בת קיימא והכללה ולפיכך יקדם קפיצת מדרגה לאומית**. בפרק זה נבקש לטעון כי מיצוי נכסים אזוריים יעודד צמיחה כלכלית בת קיימא בישראל: יתרום לחלוקה מאוזנת יותר של פירות הצמיחה, לשיפור היכולת של הממשלה להניע פיתוח כלכלי ולפיזור האוכלוסייה.

74. **צמיחה: התארגנות אזורית תעודד צמיחה כלכלית בישראל** –

- **התמחות אזורית וגלובלית תביא להגדלת העוגה הלאומית** – התגבשותם של מספר אזורים, המתמחים בתעשיות ובשירותים ייחודיים, תתרום למימושו של חזון ישראל 15 בכך שצמיחתם של אותם אזורים תגדיל את התוצר, תוך מיצוי מנועי צמיחה חדשים, ולא תבוא על חשבון צמיחתם של אזורים אחרים במדינה (משחק סכום אפס).
- **חדשנות אזורית תשפר את יכולת המשק להשתנות** – קידום חדשנות ברמה האזורית ישפר את יכולת ההשתנות הלאומית בהתאם למגמות עולמיות ותאפשר שינוי בהרכב התוצר במשק. זאת כיוון שרעיונות, ידע וטכנולוגיה, שכיום אינם מנוצלים, יאורגנו מחדש, בצורה שתיצור כושר תחרות וצמיחה כלכלית.[117]
- **יצירת תעשיות תלויות מקום יגבירו את חוסנם הכלכלי של אזורים** – התמקדות בנכסים אזוריים תאפשר יצירת תעשיות תלויות מקום המחויבות לו גם בעת משבר. פיתוח כלכלי המבוסס על הנכסים של האזור יספק לו יתרון יחסי ועשוי לספק תעסוקה המותאמת לאוכלוסיה המתגוררת בו.[118]
- **כמו כן, התמחות אזורית תתרום לגיוון התוצר הלאומי של ישראל** – מחקרים מראים כי ענף ההיי-טק לא יוכל להמשיך להיות 'קטר' יחיד המושך אחריו את כלל המשק.[119] משום כך, מודל של פיזור סיכונים, הנשען על תעשיות ייחודיות בכל אזור, עשוי לחזק את חוסנה הכלכלי של המדינה.

75. **משילות: התארגנות אזורית עשויה להגביר את יכולת המשילות בישראל** –

- **הגברת האפקטיביות של השלטון המקומי** – שיתוף פעולה בין רשויות מקומיות עשוי לסייע בהגברת יכולת המשילות של הרמה המקומית. התארגנות זו מייצרת יתרונות לגודל ומאפשרת להוציא לפועל פיתוח כלכלי מבלי לפגוע במרקם הקהילתי המקומי.[120]
- **כמו כן, ההתארגנות האזורית עשויה להגביר את יכולת המשילות של הממשלה** –
  - **התארגנות אזורית עשויה להקל על עבודת הממשלה** – בנושאים בהם יתקיים שיתוף פעולה במסגרת התארגנות אזורית (לדוגמה אזורי תעשיה מרחביים), יתכן שהממשלה תצליח לעבוד עם פחות רשויות מקומיות, ובכך תייעל את פעילותה.
  - **זיהוי החסמים האזוריים מאפשר מתן פתרון ממוקד ואפקטיבי** – זיהוי חסמים המעכבים צמיחה מהירה עשויים לסייע לממשלה למקד את ההטבות והמשאבים שהיא בין כה וכה מעבירה לשלטון המקומי וכך להגביר את האפקטיביות של הכלים

---

117 ר': Economic Growth. **Growth Report**, p. 6. ; , p. 2.

118 למשל עם פרוץ המשבר, עזבו מרכזי שירות בינלאומיים את אירלנד ובמדינה החלו לחשוב על חזרה להשקעה בתעשיית המזון שבה התמחתה אירלנד באופן מסורתי. מתוך שיחה עם Collins Robert, Director, Irish Regions Delegation to the Committee of the Regions. ר' גם: **How Regions Grow: Trends and Analysis**, (OECD, 2009), p.107.

119 ר': בנטור א. ואח', **עתידו של מנוע הצמיחה הישראלי**, (ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2009); "מיצינו את מקורות הצמיחה שליוו אותנו מאז שנות ה-90", **NRG**, (19/01/2009).

120 ההתארגנות האזורית מאפשרת לשמור על זהותן האוטונומית ועל הלגיטימיות הדמוקרטית שלהן. ר': **Building Competitive Regions**, p.14. וכן: **The Innovation Driven Economic Development Model**, p.19.

© כל הזכויות שמורות ל-

הממשלתיים. כך למשל, באזור אחד הממשלה תנתב את משאבי הפיתוח להקמת מרכז הכשרה מקצועית ובאזור אחר היא תנתב אותם לפיתוח תשתיות פיזיות.[121]

- **הסכמה אזורית על הצעדים הדרושים לפיתוח מחזקת את הלגיטימציה של החלטות** – יצירת הבנה משותפת בין הממשלה לאזור לגבי הצעדים הדרושים לפיתוח, מחזקת את הלגיטימציה של הממשלה ואת יכולתה לבצע החלטות מורכבות.

76. **הכללה: התארגנות אזורית תתרום לשותפות מאוזנת יותר בפירות הצמיחה** –

- **התארגנות אזורית תתייחס הן לחסמים מגזריים והן לחסמים אזוריים** – מגזרי המיעוטים סובלים הן מחסמים ייחודיים למגזר והן מחסמים תלויי אזור, ולכן יש להתייחס לשניהם. לדוגמה התארגנות אזורית בגליל תתייחס לחסמים המאפיינים את המגזר הערבי כמו הקמת מעונות יום ולסוגיות אזוריות כגון העדר מרכזי הכשרה.

התארגנות זו תיצור ׳תודעה אזורית׳ שעשויה למתן נטייה לבידול – התארגנות אזורית עשויה להיות אפקטיבית יותר בהכללתם של מגזרים בהשוואה למדיניות שמתמקדת אך ורק בפערים ובשוני בין האוכלוסיות. זאת מכיוון שהיא עשויה ליצור ׳תודעה אזורית׳ אשר באמצעותה פרטים, קבוצות וארגונים יחושו השתייכות לאזור. תודעה זו עשויה למתן נטייה מגזרית לניכור ולהתבדלות מהמדינה.[122]

- **התארגנות אזורית אפקטיבית תכליל יישובים ורשויות חלשות** – שיתוף פעולה בין רשויות המצויות על רצף גיאוגרפי יוצר הכללה של רשויות חלשות, הסמוכות לרשויות חזקות, שכן פירות ההשקעה בסיפור האזורי יגיעו לכלל תושבי האזור.[123] כך, ההסכם המתגבש לגבי ניהול אזור התעשייה כסרא-סמיע על ידי המועצה התעשייתית תפן, יאפשר לרשות הדרוזית ליהנות מניהול מקצועי של אזור התעשייה ומהארנונה שתגבה מעסקים שיגיעו אליו.

- **שגשוג של אזורים יביא לצמצום פערים כלכליים וחברתיים בין הפריפריה למרכז** – כאשר אזורים שונים ברחבי הארץ ישגשגו, יחלש הקשר המובהק הקיים כיום בין מיקום גיאוגרפי לבין מדדים חברתיים וכלכליים, ותתקיים חלוקה שונה של פירות הצמיחה.

77. **פיזור אוכלוסיה: מיצוי נכסים אזוריים ימשוך אנשים וחברות לאזורים על בסיס ׳איכות המקום׳** – ׳איכות מקום׳ היא מכלול המרכיבים של איכות חיים הקשורים לנכסים של האזור כמו לדוגמה: איכות סביבה, רמת חינוך, נוף, קהילה, תעשיה ושירותים.[124] לטענת פרופ׳ פלורידה, אזורים שמצליחים למשוך אנשים יצירתיים הם כאלה המציעים מגוון ואיכויות מובחנות.[125] מדיניות שתמצה נכסים אזוריים תעצים את הייחודיות האזורית הקיימת באזורים בפריפריה, תהפוך אותה למקור משיכה עבור חברות ואנשים שמתאימים לסיפור האזורי ותפחית את הצורך בשימוש בסובסידיות ממשלתיות.[126] כך עשויה להשתנות מגמת ההגירה השלילית המאפיינת את הפריפריה כיום.

---

121 מדיניות סיוע שמשתנה על פי האזור נהוגה בדנמרק. מבוסס על שיחה עם Kondrup Claus, Principal Administrator, Directorate-General for Regional Policy, and Judit Torokne Rozsa Head of Unit - Denmark, Lithuania and Sweden, Directorate-General for Regional Policy, European Commission, (29/10/2009).

122 בן אליא מרחיב על הדינמיקות החברתיות של הבניית תודעה אזורית על בסיס נכסים כמו: תרבות מושרשת, היסטוריה ולאומיות או נכסים כלכליים. ר׳: **החוליה החסרה**, עמ׳ 15; כך למשל בפרויקט שיתוף הפעולה המוניציפאלי בין רשויות יהודיות וערביות בואדי ערה, שיזמה עמותת סיכוי. ר׳: **מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפאליות**.

123 ר׳: **Building Competitive Regions,** p.100.

124 מעבר למרכיבים הגנריים שכל אדם במדינה נהנה מהם כמו למשל יציבות השלטון, זכויות קניין וכו׳.

125 לטענת פלורידה, אנשי המעמד היצירתי – מהנדסים, אנשי אקדמיה, אמנים, מעצבים, מובילי דעת קהל וכדומה – הם המנוע לחדשנות. ייחודיות של אזור באה לידי ביטוי למשל בבניינים היסטוריים, סצנת מוזיקה, תרבות אלטרנטיבית ועוד. ר׳: **Building Competitive Regions**, p.20, 50; **The Rise of the Creative Class**, p.231.

126 כאמור, כבר היום אחד המניעים המרכזיים בהגירה לפריפריה הוא איכות חיים אשר באה לידי ביטוי בחיי קהילה, חינוך, מרחבים ונוף, סגנון חיים ייחודי או הגשמה עצמית בדרך של התיישבות. ר׳: **דו״ח צנובר**, עמ׳ 29.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג׳וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
JDC
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

פרק 4: המלצות

קווים מנחים להתנהלות הממשלה

האתגר של מדיניות פיתוח אזורי נובע מכך שכל אזור מתמודד עם אתגרי פיתוח ועם חסמים ייחודיים. לכן, אין מתכון אחיד לקידום תחרותיות של אזורים וכל אזור דורש תמהיל שונה של כלי מדיניות.[127]

עם זאת, הניסיון בעולם מראה כי ממשלות רבות מעודדות התארגנויות אזוריות ככלי מרכזי לקידום הפיתוח האזורי.[128] **המטרה המרכזית היא לזהות את הצרכים והפוטנציאל הגלובלי של אותם אזורים.**

78. **לשם כך, על הממשלה לבחון תפיסת פיתוח אזורי חדשה** – ממשלת ישראל, באמצעות אחד המשרדים הרלוונטיים כמו משרד התמ"ת או משרד האוצר, צריכה לבחון את תפיסת הפיתוח האזורי ואת היכולת לאמץ אותה כמדיניות ממשלתית.

- **בשלב ראשון, יש לקדם סקר ראשוני שימפה אזורים בישראל** – סקר זה יאפשר חלוקה אזורית ראשונית שתשמש כנקודת ייחוס להמשך יישום מדיניות פיתוח אזורית ייחודית וגלובלית בישראל. רשימה ראשונית של אזורים כאלה עשויה לכלול למשל את הגליל המערבי, את הגליל המזרחי, הערבה, אזור המכתשים, צפון הנגב המערבי, וכמובן אזור אילת.

- **לאחר מכן, יש לבחור בשניים או בשלושה אזורים שישמשו כמעבדה להמשך עיצוב ויישום התפיסה החדשה**. במעבדות אלה יש להמשיך ולקדם את תפיסת הפיתוח האזורי ולתרגם אותה למדיניות ממשלתית שכוללת חקיקה ראשית, רגולציה, תמריצים, וכדומה.

  לדעתנו, **אזור הגליל המערבי ואזור שפלת יהודה הם הבשלים ביותר להיות פיילוט ממשלתי, בשל ההשקעה הרבה שכבר נעשתה בהם ומנגנוני היישום שכבר פועלים שם**: בכל האזורים האלה זוהו סיפורים אזוריים חדשניים בעלי פוטנציאל גלובלי. כמו כן, קיימות בהם התארגנויות אזוריות משמעותיות, על בסיס פעילותם של שותפות 2000 של הסוכנות היהודית ואלכא, שמצויות בתהליכי עבודה עם הרשויות המקומיות ומשרדי הממשלה, ומקדמות בתחומן קפיצת מדרגה אזורית. התארגנויות אלה יאפשרו להוציא לפועל אסטרטגיית פיתוח משותפת לאזור ולממשלה.

- **יש להקים ועדת מנכ"לים בראשות מנכ"ל משרד ראש הממשלה שתרכז את המעקב אחרי מדיניות הפיתוח האזורי בשלב הפיילוט ותפעל מול נציגי ההתארגנות האזורית**. מטרת הוועדה תהיה תיאום בין התכניות הממשלתיות השונות מבחינת תוכן, תקצוב ויישום. רשימה ראשונית של משרדי ממשלה שצריכים להיות מיוצגים בוועדה כזו כוללת את המשרד לפיתוח הנגב והגליל, משרד התמ"ת, משרד האוצר, משרד התשתיות, משרד הפנים, משרד התחבורה, המשרד להגנת הסביבה, משרד ראש הממשלה.

79. **עיצוב מדיניות הפיתוח האזורי של הממשלה, על בסיס העקרונות שהוצגו במסמך זה, חייבת לשמור על מספר תנאים:**

- **קיומו של סיפור אזורי שמבוסס על שיח מקדים בין מגוון רחב של יזמים מקומיים, חברתיים ועסקיים** שזיהה נכסים אזוריים, הגדיר את גבולות האזור ויצר את הסיפור האזורי.

---

127 ה-OECD מזכיר שלושה כלים מרכזיים: אשכולות כלכליים, פארקים תעשייתיים וקשרי אקדמיה-תעשייה. ר': **Building Competitive Regions**, pp.26-50.

128 ביפן, הממשלה מעודדת שחקנים מקומיים להתארגן ביחד על בסיס ההנחה שחסמים רבים בכלכלה היפנית הם תלויי מקום ומצריכים טיפול ממוקד. בהולנד, הוקמו "מרכזי התמחות אזוריים" אשר מייצרים הבנה משותפת בין הממשלה לאזור ומזהים את הצרכים והציפיות לפיתוח. גם ר': **Building Competitive Regions**, p. 23, 120. להרחבה ר': Todtling F., Trippl M., "One Size Fits All? Towards a differentiated regional approach", **Research Policy**, No 34 ,2005.

© כל הזכויות שמורות ל-

- **היווצרותה של התארגנות אזורית** סביב הנכסים האזוריים שהם בעלי פוטנציאל גלובלי, ובה מיוצגים נציגי כל הרשויות המקומיות הרלוונטיות, נציגי מגזר עסקי, נציגי החברה האזרחית וכלל הקהילות באזור.
- **יצירת תכנית עסקית אסטרטגית לפיתוח האזור** שמצביעה על הערך הכלכלי ועל התנאים למימושו.

80. **להלן מספר כלים שהממשלה יכולה להפעיל לשם עידוד התארגנויות אזוריות עתידיות:**

- **השתתפות במימון ההתארגנות האזורית** באמצעות הקצאה של סכום התחלתי קטן להתנעת התהליך. דוגמה לתהליך כזה היא ההקצאה הראשונית של 300 אלף ש״ח שנעשתה על ידי משרד הפנים לאשכול גליל מערבי. ניתן להתנות את המימון בגיוס סכום דומה על ידי האזור (באמצעות הרשויות המקומיות או גורם אחר בשולחן האזורי).
- **תמריצים להכללת נציגים של רשויות חלשות** – כדי לוודא שההתארגנות האזורית איננה התארגנות של רשויות חזקות בלבד, ניתן לחייב הכללה של נציגי רשויות חלשות במסגרות האזוריות כך שההתארגנות תעצים את יכולותיהן. התמריץ יכול להיות מדורג: ככל שהאזור יכיל יותר רשויות חלשות או מגוון קהילות גדול יותר, הוא יזכה לסיוע גבוה יותר.
- **התניה של חלק מתקציבי הפיתוח והתשתית הממשלתיים בהתארגנות אזורית** – הממשלה יכולה להתנות חלק מתקציבי הפיתוח, דוגמת כבישים או תשתיות סביבתיות, בהוכחת התארגנות אזורית סביב נכסים. מדיניות דומה עומדת בבסיס האסטרטגיה של קרנות הפיתוח האזוריות של האיחוד האירופי. התפיסה היא שהערך המוסף של האיחוד אינו טמון בתקציבים עצמם, אלא ביכולתם של תקציבים אלו לאלץ שחקנים מקומיים לשתף פעולה ולהגדיר חזון אזורי משותף.[129]
- **תמריצים לרשויות מקומיות להתארגן סביב סיפור אזורי** – הממשלה יכולה להגדיל את התקציב הבסיסי הניתן על ידי משרד הפנים לרשויות המוכיחות שיתוף פעולה אזורי לקידום נכסים אזוריים וחדשנות אזורית. להבדיל, הממשלה יכולה לפעול לשלילת מענקי איזון לרשויות המסרבות לשתף פעולה באופן חוזר ונשנה עם התארגנויות אזוריות לפיתוח כלכלי.[130]
- **ליווי מקצועי לרשויות מקומיות בתחומים של פיתוח כלכלי** – הובלת שולחן אזורי דורשת מנהיגות אזורית יוזמת שתניע פעולה ׳מלמטה׳. לשם כך, יש להעמיק את הכשרתם של מנהיגים מהאזור בתחום הפיתוח הכלכלי.[131] לדוגמה, באמצעות מאגר של יועצים בסבסוד ממשלתי.
- **שילוב נציגי השולחן האזורי בקבלת החלטות לאומיות הנוגעות לאזור** בתחומים של תשתיות, תכנון, השכלה גבוהה, הכשרה מקצועית, מדיניות כלכלית, סביבה וכדומה.[132]
- **הקצאת תקציב ייעודי שיועבר באמצעות קרן לפיתוח אזורי**. קרן זו תהיה בשליטת הממשלה והשולחן האזורי ותשקיע בפרויקטים אזוריים שאינם נופלים בתחום אחריותם של משרדי ממשלה ספציפיים.

81. **להלן מספר כלים שהממשלה יכולה להפעיל לקידום חדשנות אזורית, תוך התאמה לתנאים בכל אזור ואזור:**

- **הקמת אשכולות אזוריים מקדמי חדשנות** – דו״ח מקוב, אשר העמיק בצורך לקדם חדשנות ובכלים הדרושים לכך, מדגיש בין השאר את חשיבות הקמתם של אשכולות אזוריים.[133]

---

129 מתוך שיחה עם Muijzers Guus, Desk Officer – Netherlands, Directorate-General for Regional Policy, European Commission, (27/10/2009). וכן דברים שהוצגו בכנס בנושא פיתוח אזורי לרגל חמש שנים להצטרפות של פולין לאיחוד האירופי (3/11/2009).

130 מתוך שיחה עם פרופ׳ ראסם ח׳מאיסי, החוג לגיאוגרפיה, אוניברסיטת חיפה, (03/06/2010).

131 כדוגמת תכנית ׳מפעמים׳ שמפעיל משרד הפנים. להרחבה ר׳: אתר משרד הפנים.

132 ר׳: בר-אל ר. ואח׳, נייר רקע: דו״ח מסכם של עבודת הצוות האזורי - המועצה הציבורית, **המכון הישראלי לדמוקרטיה**, 2008.

© כל הזכויות שמורות ל-

מדיניות אפקטיבית לעידוד חדשנות אזורית נדרשת לשים דגש על מיסוד המנגנונים שמאפשרים זליגת מידע, רישות פנים-אזורי ותחרותיאום.[134] בין מנגנונים אלה ניתן למנות:

- **הקמת מרכזי חדשנות אזוריים** אשר מספקים שירותי ייעוץ, הדרכה והכשרה לחברות באזור, מארגנים ירידים טכנולוגיים ומעודדים יציאה של משלחות משותפות לתערוכות ולכנסים בינלאומיים בתחומי ההתמחות באזור;
- **יצירת רשת ידע אזורית** שמעודדת שיתוף במאגרי מידע עסקיים או טכנולוגיים ושיתוף במידע אודות הצעות מחקר והזדמנויות מימון;
- **תמרוץ הקשר בין ספקים קטנים ובינוניים ללקוחות גדולים באזור כתחליף למיקור חוץ**.[135]

הממשלה פועלת בתקופה האחרונה לגיבוש מסגרת להקמתם של מאגדים אזוריים שעשויים לפעול ברוח המלצות אלה. מומלץ שהקמת המאגדים האזוריים תתבסס על עקרונות הפיתוח האזורי המוצעים במסמך זה ובפרט לתת מענה למיצוי נכסים אזוריים ברמה הגלובלית.

- **העמקת ההתמחות האזורית וטיפוח פארקים תעשייתיים בתחומים הנוגעים לסיפור האזורי**. המלצה זו עשויה להשתלב עם מדיניותו של משרד התמ״ת שמעודד הקמה של אזורי תעשייה מרחביים המשותפים למספר רשויות מקומיות.[136]

על מנת לייצר תעשיות ושירותים תלויי מקום ובני קיימא לאורך זמן, **יש לעודד את הפארקים המוקמים להתמקד במיצוי הנכסים האזוריים**.[137] ניתן לעשות זאת לדוגמה באמצעות ניתוב חברות מחו״ל לאזורים הרלוונטיים על ידי גופים כמו מנהל סחר חוץ או מכון היצוא.[138]

- **עידוד מחקר ופיתוח בצרכי האזור בו הם מתקיימים** – יש לעודד גופי מחקר שזוכים לתמיכה ציבורית – חממות טכנולוגיות, חממות תעשייתיות ומרכזי מו״פ אזורי – להתמחות בתחומי הידע הקשורים לנכסים האזוריים.[139] **אנו ממליצים לקדם את הכלים הבאים:**
  - **לחזק את מרכזי המו״פ האזוריים שמוביל משרד המדע**.[140]
  - **להוסיף קריטריון אזורי במסגרת חוק המו״פ**. זאת כחלק ממכלול הקריטריונים שמשוקללים בעת מתן תמיכה לחברות על ידי המדען הראשי במשרד התמ״ת;
  - **להקים מסגרות מחקר משותפות לאקדמיה ולמרכזי מו״פ בתעשייה**, הממוקדות בפיתוח הנכסים האזוריים ובשדרוג ההתמחויות האזוריות, בדומה למסלולי מגנ״ט הקיימים;

---

133 דו״ח תת-הועדה בנושא משיכת חברות רב-לאומיות בתוך **דו״ח מקוב**; להרחבה על אשכולות כלכליים ר׳ מונח מכון ראות: אשכול כלכלי. כמו כן ר׳: **Building Competitive Regions**, pp. 32-39.

134 ר׳: **Building Competitive Regions**, p.30.

135 ר׳: בר-אל ר. ושוורץ ד., ״אמצעים כלכליים לפיתוח הנגב והגלילי״, בתוך: **תמ״א 35**, כרך אמצעי המדיניות, עמ׳ 129-131; מרכזי המו״פ האזוריים, ב**אתר משרד המדע**; **שמים את הצפון במרכז – תוכנית לפיתוח הצפון**, (חברת צפונה, 2008), עמ׳ 35, 38.

136 ר׳: אמות מידה לתמיכה במנהלות אזורי תעשייה מרחביים הקולטות רשויות של ישובי מיעוטים, הוראת מנכ״ל 6.3, (משרד התמ״ת, 2007).

137 ר׳: Ravn and Petersen, **Clusters Development in Hungary**, (TekSam, Roskilde University, 2005), p. 26.

138 ר׳: בר-אל ר. ושוורץ ד., ״אמצעים כלכליים לפיתוח הנגב והגלילי״, בתוך **תמ״א 35**, כרך אמצעי המדיניות, עמ׳ 170.

139 דו״ח ישראל 2028 ממליץ באופן גנרי לחזק את קשרי האקדמיה והתעשייה ובפרט לחזק את מרכזי המו״פ האזוריים. בנוסף, הוא ממליץ לשקול מחדש את מדיניות התמיכה הניטרלית במו״פ ללא זיהוי תחומי מיקוד. ר׳: **ישראל 2028**, עמ׳ 82, 86, 92.

140 ר׳: מרכזי המו״פ האזוריים, ב**אתר משרד המדע**.

© כל הזכויות שמורות ל-

- **להקים 'מרכזי יזמות' במסגרת המוסדות האקדמיים באזור**. מרכזים אלה ימפו את היזמויות הקיימות והמתפתחות באזור באופן שוטף ויסייעו ביצירת הקישור בין חברות ויזמים השוקלים לפתוח עסק באזור לבין תחומי ההתמחות המתפתחים.[141]

- **עידוד התמחות אזורית במוסדות ההכשרה באזור** – אשכול יכול להיווצר על בסיס מומחיות אזורית קיימת אך התפתחותו לאורך זמן מחייבת שימור, שדרוג ומשיכה של הון אנושי.[142] לשם כך ניתן לעודד מכללות אזוריות ומרכזי הכשרה להתמחות בתחומים הקשורים לנכסים האזוריים שזוהו. כבר היום קיימת במכללת תל-חי התמחות בתחום ההתמודדות עם מצבי לחץ ומשבר, ובאוניברסיטת בן-גוריון שבנגב (קמפוס שדה בוקר) קיים מרכז לאומי לאנרגיית השמש.

- **יצירת תכניות סיוע מיוחדות לעסקים קטנים ברוח הסיפור האזורי** – מגזר העסקים הקטנים והבינוניים הכרחי לצמיחה כלכלית.[143] במדינת ישראל, שבה יש תרבות של יזמות עסקית וחברתית, מגזר זה חיוני במיוחד. בהקשר של מדיניות פיתוח אזורי יש צורך ליצור תמריצים שמעודדים טיפוח והקמה של עסקים קטנים ובינוניים בתחומים הקשורים לסיפור האזורי. ניתן לעשות זאת באמצעות הטמעת טכנולוגיה וחדשנות[144], עידוד קשרים עם אנשי מחקר ופיתוח או הגדלת הנגישות למימון. **מנגנון אפשרי ליישום הוא באמצעות המט"י הקיים באזור או היחידות לפיתוח כלכלי**.[145]

- **הרחבת מקורות המימון לפיתוח אזורי** – הממשלה יכולה להכין את התשתית הרגולטורית ולקדם כלים שיעודדו השקעה של יזמים פרטיים ושל משקיעים מוסדיים במסגרת הסיפור האזורי. לדוגמה, **ניתן להקים קרנות הון סיכון אזוריות** שיתמחו בהשקעות באזור ויזרימו אליו הון חיצוני. כך פועלת למשל קרן דרום-מערב בריטניה.[146]

בטווח הבינוני, יש לבחון את התקציב הקיים במשקפיים אזוריות – משרד האוצר יוכל לפלח ולהציג את ספר התקציב על פי ההקצאות האזוריות (בשלב הנוכחי ניתן יהיה לפלח לפי החלוקה המוניציפאלית הקיימת). פילוח אזורי יאפשר לגורמים הרלוונטיים לנתח את התקציבים שמוקצים לכל אזור ולבחון כיצד ניתן להתאים אותם לצרכים האזוריים. כך שההקצאות יהפכו ליעילות ולאפקטיביות יותר.[147]

בטווח הארוך יש לקדם הנפקת אג"ח אזורי – בטווח הארוך, לאחר שיתבססו התארגנויות אזוריות משמעותיות עם תזרים מזומנים יציב, על הממשלה ליצור תשתית רגולטורית מתאימה שתאפשר להתארגנויות האזוריות לגייס הון ממשקיעים מוסדיים ופרטיים למשל, באמצעות הנפקת אג"ח אזורי.[148]

---

141 ר': סיגן ש., "אשכול במקום תחרות", **גלובס**, (15/12/2009).

142 ר': Andonian A., Loos C., Pires L., "Building an Innovation Nation", **What Matters**, (McKinsey & Company, 2009).

143 96% מתוך 405 אלף העסקים בישראל מוגדרים כעסקים קטנים (עד 50 עובדים). ר': פרידמן ר., **תקציר קובץ נתונים על עסקים קטנים ובינוניים בישראל**, (הרשות לעסקים קטנים ובינוניים – חדשנות מידע וטכנולוגיה, 2005).

144 ניתן לעשות זאת למשל באמצעות יצירת מדדים כמו דירוג הצימרים (IBB) שהושק לאחרונה בצפון. להרחבה אודות פרויקט הדירוג, שהובל על ידי הרשות לפיתוח הגליל, עמותות התיירות, משרד התיירות ותנועת המושבים ר': אתר GO גליל.

145 חלק מגופי המט"י כבר רכשו התמחות בתחומי תוכן מסוימים. כך למשל, מט"י רעננה מתמחה בליווי עסקי ליוזמות היי-טק, מט"י חדרה מתמחה ביזמות ירוקה ומט"י גליל מערבי מתמחה ברפואה משלימה. ר': אתר הרשות לעסקים קטנים ובינוניים.

146 ר': אתר South West Ventures Fund.

147 כיום קיים קושי להשיג נתונים מדייקים לגבי הקצאות אזוריות. מתוך שיחה עם שמאי אסיף, ראש מנהל התכנון במשרד הפנים, (5/5/10) ושיחה עם איציק בכר, כלכלן בכיר ומנהל פרויקטים בפורטלנד-טרסט וקרנות קורת ישראל, (09/05/2010).

148 ר': Financial Innovations for Economic Recovery and Development in Northern Israel, **The Milken Institute**, 2007.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

עידוד חדשנות שמבוססת על נכסים אזוריים אינה סותרת טיפול בחסמי צמיחה ברמה הארצית – מדיניות פיתוח אזורית וגלובלית נועדה להקל על זיהוי נכסים והסרת חסמים אזוריים אשר מעכבים את פיתוחם. מהלך זה אינו סותר ואף משלים את הצורך בהתמודדות עם חסמים ארציים, דוגמת בעלות על קרקעות, רישוי עסקים, מערכת התכנון ועוד, אשר בהם מסמך זה אינו עוסק.

קווים מנחים להתנהלות רשויות מקומיות

82. **השלטון המקומי הוא מרכיב חיוני בעיצוב וביישום קפיצת המדרגה האזורית.** על פי הניסיון הבינלאומי, **רשויות מקומיות, שהן חלק מקפיצת מדרגה על בסיס נכסים אזורים, חולקות ביניהן את המכנה המשותף הבא**:

- **גיבוש חזון ארוך טווח שחורג מהמרחב המוניציפאלי שלהן ומתייחס לאזור כולו** – לרשויות מקומיות יש נטייה לפתח חזון שממוקד בתחומי השיפוט שלהן. חזון שכזה עלול להחמיץ את הפוטנציאל הטמון בנכסים האזוריים ולהנציח ׳משחק סכום אפס׳ בין הרשויות. לדוגמה, באזור Rappahannock-Rapidan שבוירג׳יניה, ארה״ב, גיבשו חמש רשויות מקומיות חזון משותף, תוך זיהוי הנכסים, האתגרים וההזדמנויות באזור. חזון זה מנחה את פעילותן המשותפת של הרשויות וכן את פעילותה של כל אחת מהן בנפרד.[149]

- **מינוף משאבים קיימים באזור** – אחד הגורמים המשפיעים על יכולתן של רשויות מקומיות לצמוח הוא מידת יכולתן לרתום באופן יצירתי יזמים, ארגוני מגזר שלישי ומנהיגות קהילתית.[150] כך למשל בבריטניה, הצליחו הרשויות לרתום יזמים באמצעות שילובם בשלב עיצוב האסטרטגיה לפיתוח האזורי. בצרפת השתתפו הרשויות בעידוד שיתופי פעולה בין עסקים קטנים ומוסדות הכשרה ומחקר ציבוריים, במטרה לשלבם בפעילות באזור.[151]

- **יצירת מנגנוני תיאום בנושאים הקשורים לפיתוח אזורי** – בדרום פינלנד, לדוגמה, נוסדה מועצה שתפקידה הוא להעביר מידע, לחלוק ניסיון ולאגם משאבים כדי לקדם שיתוף פעולה אזורי.[152] במקומות אחרים, יצרו רשויות צוותי עבודה נושאיים או מינו אחראי שמחבר בין מהלכים ברמה המקומית למהלכים ברמה האזורית.[153]

קווים מנחים להתנהלות ארגוני מגזר שלישי

83. **הערך המוסף הייחודי: זרז לפיתוח אזורי** – הניסיון הבינלאומי מלמד כי קיימים מספר תחומים בהם המגזר השלישי עשוי למלא תפקיד ייחודי בהאצת קפיצת המדרגה האזורית. בראש ובראשונה, קפיצת מדרגה כזו מחייבת ניסויים ויוזמות מקומיות שמשלבים בין מוסדות, יזמים, מנהיגים מקומיים ופרויקטים שונים כלהלן:

- **נטילת סיכונים שהם גבוהים מדי עבור המגזר הפרטי וקטנים או מורכבים מדי עבור המגזר הציבורי** – כך לדוגמה במעבדה האזורית בגליל המערבי, הפוטנציאל שזוהה על ידי שותפות 2000, חברת פרקסיס ומכון ראות עשוי להוות בסיס לפיילוט רחב היקף המערב משרדי ממשלה.

---

149 להרחבה ר׳: Rappahannock-Rapidan Regional Commission, **Our Region, Our Vision, Our Decision - A Regional Vision For The Counties and Towns of Culpeper, Fauquier, Madison, Orange and Rappahannock**

150 להרחבה ר׳: אייזנקנג-קנה פ., ״יצירתיות עירונית: אפקטיביות ניהולית ופתיחות דמוקרטית״, **המכון לטכנולוגיה וחברה**, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב, 2009.

151 ר׳: **Building Competitive Regions**, p 115, 118.

152 להרחבה ר׳: אתר The Regional Councils of Itä-Uusimaa.

153 כך למשל ב׳אשכול גליל מערבי׳ הוקמו צוותי עבודה בתחומים דוגמת תעסוקה, איכות סביבה, תרבות ותיירות. ר׳: מויאל א., **תוכנית העבודה לשנת 2010**, (אשכול גליל מערבי – התאגיד האזורי לפיתוח וקידום הגליל המערבי, 2009).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג׳וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
JDC
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

- **טיפוח יכולות בקרב רשויות מקומיות חלשות** – לעיתים, כאשר מדובר ברשויות מקומיות חלשות מבחינה כלכלית, חברתית או פוליטית, נדרש תהליך הבשלה פנימי כדי שהרשות ומנהיגיה יוכלו ליטול חלק בפיתוח האזורי. מדובר לרוב בעבודה קהילתית, אותה יש לתחזק על בסיס קבוע.[154] כך למשל באיחוד האירופי החלה יוזמה של הכשרה הכוללת טיפוח חשיבה יצירתית ויכולות ניהול.[155]

- **יצירת מפגש בין השחקנים באזור** –

  - **בין רשויות** – ארגוני מגזר שלישי מסוגלים לעזור בשחרור חסמים כגון מאבק על מוניטין ועוצמה פוליטית. כך לדוגמה, שותפות 2000 זירזה את שיתוף הפעולה בין עיריית יוקנעם למועצה האזורית מגידו ואלכא יזמה את פורום ראשי הרשויות במגזר הבדואי.

  - **בין קהילות** – תרומתם של ארגוני המגזר השלישי עשויה לבוא לידי ביטוי בחיזוק ההון החברתי באזור. זאת למשל באמצעות הובלת תהליכי שיתוף ציבור, השמעת קולן של קבוצות שאינן זוכות לייצוג וקידום פעילויות משותפות לקהילות באזור.

- **סנכרון פרויקטים קיימים ועתידיים** – קפיצת מדרגה אזורית לא תגיע מהגדלת מספר הפרויקטים באזור נתון, אלא ממיקוד, תיאום ושילוב שלהם בהקשר של הסיפור האזורי. כך לדוגמה אזור מזרח מנצ'סטר בבריטניה, שסבל בעבר מהתדרדרות בשל ירידת קרנה של התעשייה הכבדה, הפעיל תכנית שכללה מענה משולב בנושאי תעסוקה, דיור, בריאות וחינוך.[156]

- **הטמעת הניסיון הבינלאומי** – במקרים רבים ארגוני המגזר השלישי חשופים לידע ולניסיון העדכני בעולם. לכן, תרומתם לפיתוח האזורי היא מכרעת. כך למשל לארגון ה-LEED של ה-OECD הייתה השפעה רבה על מדיניות הפיתוח האזורי בהונגריה.[157] דוגמה אחרת היא תרומתה של הקהילה היהודית בדרום אפריקה לפיתוח היקבים באזור בית שמש ומטה יהודה.

- **קידום פרויקטים אזוריים** – ארגוני מגזר שלישי עשויים להניע פרויקטים אזוריים, הן בתחום התכנון והן בתחום הביצוע, על בסיס מיצוי נכסים אזוריים, כפי שמוצע במסמך זה. אנו סבורים כי יישום התפיסה על ידי ארגונים נוספים, במספר אזורים, יסייע בשכלול המדיניות עד להטמעתה ברחבי המדינה.

סוף.

---

154 כך למשל מלווה אלכא תהליך אסטרטגי בעיר אופקים שמטרתו ליצור תמונת עתיד משותפת בדגש על תחום פיתוח הקהילה. שותפים לתהליך בכירים בעירייה, מנהלי ארגונים משלושת המגזרים ותושבים. דוגמה נוספת היא תהליך הקמת צימרים בבית ג'אן שהצריך עבודה קהילתית מקדימה. מתוך שיחה עם עידו שלם, עמותת גשר לעתיד, (20/05/2010).

155 ר': **Building Competitive Regions**, p. 125, 126.

156 ר': European Union Regional Policy, **Regional policy, an integrated approach – A 360° view,** Panorama Inforegio No 34 , 2010, p. 9.

157 ר': Ravn and Petersen, **Clusters Development in Hungary**, (TekSam, Roskilde University, 2005), p. 30.

© כל הזכויות שמורות ל-

נספחים

נספח א׳: רשימת מומחים

במהלך כתיבת עבודה זו נפגשנו עם עשרות מומחים מהארץ ומחו״ל. אנו מבקשים להודות לאנשים ולארגונים הבאים בעבור תרומתם למסמך זה (לפי סדר א״ב):

משרדי ממשלה וסוכנויות ממשלתיות

- **אייזנברג רן**, מינהל השלטון המקומי, משרד הפנים.
- **אמיתי מיכל**, מנהל התכנון, משרד הפנים.
- **אסיף שמאי**, ראש מנהל התכנון, משרד הפנים.
- **אסבן אברהם**, ראש ענף אסטרטגיה ושיווק, המטה לפיתוח הנגב והגליל, משרד התמ״ת.
- **אפשטיין נטשה**, לשעבר רכזת פנים באגף תקציבים, משרד האוצר.
- **ארמן ריקי**, לשעבר רכזת תמ״ת באגף תקציבים, משרד האוצר.
- **בלומנבלט חיים**, לשעבר מנכ״ל עמותת דרומה-עידן הנגב, כיום מנכ״ל המשרד לענייניים אסטרטגיים.
- **גבאי אורי**, כלכלן בכיר, המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה.
- **גוטמן-חן נטלי**, נספחת הסחר לאיחוד האירופי, מנהל סחר חוץ בתמ״ת.
- **גיאלצ׳ינסקי סימה**, מנהלת המחלקה למו״פ אזורי, משרד המדע והטכנולוגיה.
- **דגן שגיא**, כלכלן בכיר, המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה.
- **דהן רועי**, ראש ענף השקעות ותעסוקה, המטה לפיתוח הנגב והגליל, משרד התמ״ת.
- **חיות זאב**, לשעבר מנכ״ל עמותת צפונה.
- **וייסמן גדי**, מנהל סחר חוץ, משרד התמ״ת.
- **יוסטמן אהוד**, מנהל אגף לתוכניות מתאר מקומיות ומפורטות, משרד הפנים.
- **מן יריב**, יועץ למנכ״ל משרד הרווחה.
- **סיידה אסף**, מנהל מחלקת פרויקטים ופיתוח כלכלי ברשות לפיתוח הנגב.
- **פינצ׳י רני**, מנהל מינהל שלטון מקומי, משרד הפנים.
- **עו״ד פלדמן אבי**, מנהל המטה לפיתוח הנגב והגליל, משרד התמ״ת.
- **קדמי שרון**, מנכ״ל משרד התמ״ת.
- **קוגן ראובן**, רכז פריפריה באגף תקציבים, משרד האוצר.
- **קנדל יוג׳ין**, ראש המועצה הלאומית לכלכלה.
- **רחמן סיגלית**, מרכזת פיתוח בר קיימא, המשרד להגנת הסביבה.
- **שורק ישי**, לשעבר ראש אגף פיתוח מסגרות אזוריות, המשרד לפיתוח הנגב והגליל.

רשויות מקומיות

- **אגמון יעקב**, מנכ״ל מרכז השלטון המקומי.
- **אלון נילי**, מועצה אזורית מטה אשר.

© כל הזכויות שמורות ל-
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel
ג׳וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
מכון ראות THE REUT INSTITUTE

- **ארז חנן**, ראש המועצה האזורית מגידו.
- **ברניר יעל**, דוברת המועצה האזורית מגידו.
- **הרצמן חנה**, מנכ״לית, עיריית חולון.
- **ד״ר ובר אורי**, מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי, מועצה אזורית מטה אשר.
- **יחיאלי סיון**, ראש המועצה המקומית כפר ורדים.
- **ליפשיץ מיקי**, מנהל עמותת ׳ארץ אהבתי׳ ורכז סביבה וקיימות, מרכז המועצות האזוריות.
- **עו״ד מויאל אריק**, מנכ״ל תאגיד אשכול גליל מערבי.
- **מצליח אריה**, מנהל היחידה לכלכלה ומידע, מרכז השלטון המקומי.
- **פלוט עודד**, מנהל המטה האסטרטגי, מועצה אזורית שער הנגב.
- **פרטוק הלל**, דובר עיריית ת״א.
- **שוסטר אלון**, ראש המועצה האזורית שער הנגב.

מכוני מחקר ואקדמיה

- **ד״ר בן אליא נחום**.
- **ד״ר גופן ענת**, ביה״ס למדיניות ציבורית, האוניברסיטה העברית.
- **פרופ׳ ח׳מאיסי ראסם**, החוג לגיאוגרפיה ולימודי סביבה, אוניברסיטת חיפה.
- **פרופ׳ חסון שלמה**, המחלקה לגיאוגרפיה, האוניברסיטה העברית ומכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- **ד״ר לניר צבי**, חברת ׳פרקסיס׳.
- **פרופ׳ פלזנשטיין דניאל**, ראש המכון ללימודים עירוניים ואזוריים, האוניברסיטה העברית.
- **פרופ׳ צ׳מנסקי דני**, הפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים, הטכניון.
- **פרופ׳ רזין ערן**, המחלקה לגאוגרפיה והמכון ללימודים עירוניים ואזוריים, האוניברסיטה העברית, ראש מחקרי פלורסהיימר.
- **פרופ׳ שוורץ דפנה**, בית הספר לניהול, אוניברסיטת בן גוריון.
- **פרופ׳ שטרן אליהו**, המחלקה לגיאוגרפיה ופיתוח סביבתי, אוניברסיטת בן גוריון.
- **שפרינצק ריקי**, ראש המכון לטכנולוגיה וחברה, אוניברסיטת תל אביב.

מגזר שלישי

- **אבו-שרקייה נאיף**, עמותת סיכוי.
- **אמארו רותי**, Israel Credit Union Association.
- **בארי-סוליציאנו אמנון**, מנכ״ל שותף, יוזמות קרן אברהם.
- **ביטון מיכאל**, עמותת עתיד במדבר, ירוחם.
- **בן-טל שי**, מנכ״ל עמותת עתיד במדבר, ירוחם.
- **גרליץ רון**, מנכ״ל שותף, עמותת סיכוי.
- **עו״ד וסרמן אביב**, הקרן הקהילתית לפיתוח העיר לוד.
- **עו״ד חיידר עלי**, מנכ״ל שותף, עמותת סיכוי.

© כל הזכויות שמורות ל-

- **טביב-כליף יוספה**, שתי"ל.
- **כנאענה באסם**, מנהל המיזמים מרקם בגליל ותעסוקת נשים ערביות, יוזמות קרן אברהם.
- **נעלי יוסף חגית**, עמותת סיכוי.
- **סבג רונן**, התאחדות המלאכה והתעשייה חיפה והצפון.
- **אדר' סולסי עירית**, עמותת מרחב.
- **עו"ד פייט גליה**, התוכנית ליזמות עסקית וצדק כלכלי, הפקולטה למשפטים ע"ש בוכמן, אוניברסיטת ת"א.
- **קליין ערן**, שתי"ל.
- **שוורץ אלון**, מנכ"ל התאחדות המלאכה והתעשייה חיפה והצפון.
- **שלם עידו**, עמותת גשר לעתיד.
- **שפירא מוטי**, מנכ"ל להי"ב (ארגוני העצמאים בישראל).
- **עו"ד שטרום דרור**, מנכ"ל המכון הישראלי לתכנון כלכלי ולשעבר הממונה על ההגבלים העסקיים.

מגזר עסקי ותקשורת

- **זיכלינסקי ניר**, נשיא ומנכ"ל SRI global group.
- **סגלוביץ בועז**, לשעבר מנהל תחום פיתוח כלכלי בדרומה.
- **קפלן מוטי**, מתכנן.
- **רבינא מולי**, לשעבר מנכ"ל קרדיט סוויס.
- **בועז ישראלי ותמר לניר**, חברת 'פרקסיס'.

האיחוד האירופי וה-OECD

- **Alejo Lopez Sanchez Ramon**, International Relations Officer – Communication, Information and Relations with Third Countries, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Bird Susan**, Policy Coordinator – Local Employment Development and Corporate Social Responsibility, Directorate-General for Employment Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission.
- **Birot Emilie**, Desk Officer – Spain, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Burylo Anna**, Policy Officer – Evaluation Unit, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Collins Robert**, Director – Irish Regions Delegation to the Committee of the Regions.
- **Dufeil Erik**, Head of Unit – Spain, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Durvy Jean-Noel**, Director – Innovation policy, European Commission.
- **Elholm Frank**, Principal Administrator – Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Giguere Sylvain**, Deputy Head – Local and Economic Development - LEED, Organization for Cooperation and Economic Development (OECD).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
JDC
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

- **Goulet Raphael**, Head of Unit – Communication, Information and Relations with Third Countries, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Hiltunen Heidi**, Administrator – SME Policy Development, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission.
- **Keleman Agniest**, Policy Officer – Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Kondrup Claus**, Principal Administrator – Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Langley Stephen**, Desk Officer – Ireland, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Latsch Michael**, Policy Analyst – Thematic Coordination, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Muijzers Guus**, Desk Officer – Netherlands, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **O'riordan Patrick**, Policy Officer – Sustained Industrial Policy, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission.
- **Pekka Jounila**, Desk Officer – Finland, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Peyrony Jean**, Urban Development and Territorial Cohesion, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Pezzini Mario**, Deputy Director – Deputy Director, Public Governance and Territorial Development Directorate, Organization for Cooperation and Economic Development (OECD).
- **Ruhland Anja**, Director of Brussels Office – Assembly of European Regions.
- **Schade Sven**, Policy Officer – Support for innovation, European Commission.
- **Soildla Peeter**, Programme Manager – Estonia, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Torokne Rozsa Judit**, Head of Unit – Denmark, Lithuania and Sweden, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Torrebadella Jordi**, Administrator – Unit Spain, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Villaba De Miguel Diego**, Administrator – ERDF/CF Unit Spain, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **Von-Brisca Eric**, Deputy Head of Unit – Forward Studies, Directorate-General for Regional Policy, European Commission.
- **WU Alice**, Principal Administrator – Innovation policy development, European Commission.
- **Zuleeg Fabian**, Senior Policy Analyst – Political Economy Team Leader, European Policy Centre.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית JDC
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

נספח ב': השוואה לגישת התכניות האסטרטגיות צפונה ודרומה

	דרומה[158]	צפונה[159]	מכון ראות
מהו התוצר?	תוכנית אסטרטגית לאזור הדרום שהוכנה עבור הממשלה והתקבלה כהחלטת ממשלה בנובמבר 2005.	תוכנית אסטרטגית לאזור הצפון שהוכנה בעקבות החלטת ממשלה באוגוסט 2005.	מסגרת תפיסתית לפיתוח של אזורי הפריפריה. המודל עוסק בשילוב מגזרים דוגמת רשויות מקומיות, עסקים קטנים ובינוניים וארגוני מגזר שלישי. המסגרת המוצעת עשויה להיות בסיס לתוכניות אסטרטגיות בעתיד.
מה הבעיה?	השקעת חסר בפריפריה, בירוקרטיה, מחסור במידע על הפוטנציאל שקיים בה והעדר מיקוד של מאמצי הממשלה.		נוסף לבעיות כגון מחסור במשאבים, ישנו פער תפיסתי, שמביא להחמצת פוטנציאל ליצירת ערך כלכלי וחברתי לאזורי הפריפריה ולמדינה.
מה האזור? כיצד הוא נבחר?	האזור שנבחר על ידי כותבי התוכנית הוא המרחב שמדרום לקו שדרות – בית קמה – ערד.	האזור שנבחר על ידי כותבי התוכנית הוא מחוז הצפון, לפי החלוקה המנהלית הרשמית של משרד הפנים.	הפריפריה מכילה מספר אזורים מובחנים בעלי פוטנציאל גלובלי. לפי הערכה ראשונית ישנם בישראל כ-12 אזורים כאלה, הנובעים מהיגיון גיאוגרפי, היסטורי וכלכלי (לדוגמה אזור הגליל המערבי).
מהם עקרונות הפעולה?	פעולה במקביל במספר תחומים: פיתוח כלכלי, תשתיות ואיכות סביבה, מגורים והתיישבות, קהילה, מנהיגות וחינוך.	התמקדות בפיתוח כלכלי כמנוע לשינוי. הפיתוח יוביל לשינוי בתחומים אחרים דוגמת תחבורה, בריאות ותעסוקה.	פעולה במקביל במספר תחומים לאחר שזוהו נכסים אזוריים וגובש סיפור אזורי בעל פוטנציאל לתחרות ברמה הגלובלית.
מהם מנועי הפיתוח הכלכליים?	מעבר בסיסי צה"ל לנגב; מיצוי ההון האנושי שקיים באוניברסיטת בן גוריון; קידום תעשיות היי-טק וכימיה; מינוף פוטנציאל התיירות של הנגב.	פיתוח תעשיית ההיי-טק; פרויקטים מחוללי שינוי (כגון בית הספר לרפואה); והשקעה בתשתיות פיזיות ואנושיות.	שילוב בין נכסים אזוריים – איכויות מקומיות (כלכליות, חברתיות וסביבתיות) שלא ניתנות להזזה בקלות – וחיבור למגמה גלובלית חזקה. לדוגמה, מיקוד איכויות קיימות בגליל המערבי לצורך תחרות בתעשיית ה-**Wellness** העולמית.
מה תפקיד הממשלה?	הממשלה היא המתקצבת והמיישמת של התכנית.	הממשלה היא המתקצבת והמיישמת של התכנית. היא אחראית על התיאום בין משרדי הממשלה השונים.	לערוך סקר לבחינת הפוטנציאל האזורי בישראל; לעודד התארגנויות אזוריות; להתמקד בקידום חדשנות אזורית.
מה מנגנון היישום?	יש להקים גוף חיצוני לממשלה שמטרתו לפקח על ביצוע התכנית, להוביל את השלמת התכנון המפורט ולתאם בין משרד הממשלה.		השולחן האזורי (יזמים מקומיים, רשויות מקומיות, נציגי משרדי ממשלה, מגזר שלישי וכו') משמש כאכסניה קבועה שמאפשרת את הפיתוח האזורי.

158 ר': דרומה, **תכנית לאומית אסטרטגית לפיתוח הנגב**, 2005.

159 ר': צפונה, **שמים את הצפון במרכז – תוכנית לפיתוח הצפון, עיצוב חזון למרחב הצפוני של ישראל**, 2008.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

נספח ג': ביבליוגרפיה

דוחות ומסמכים רשמיים

מסמכים

1. בר-אל ר. ושוורץ ד., "**אמצעים כלכליים לפיתוח הנגב והגליל**", בתוך: תכנית המתאר הארצית המשולבת לבניה, לפיתוח ולשימור (תמ"א 35), כרך אמצעי המדיניות, (ירושלים: משרד הפנים, מנהל התכנון, 2005).
2. **הדרג המחוזי במשרדי הממשלה**, בתוך: דו"ח שנתי 54 ב', (ירושלים: מבקר המדינה, 2004).
3. **פרופיל בריאותי חברתי של הישובים בישראל 1998-2002**, (ירושלים: משרד הבריאות והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2006).
4. **תכנית החזון לפיתוח הגליל 2010-2020**, המשרד לפיתוח הנגב והגליל, 2009.
5. **תכנית המתאר הארצית המשולבת לבניה, לפיתוח ולשימור (תמ"א 35)**, (ירושלים: משרד הפנים, מנהל התכנון, 2005).
6. מויאל א., **תכנית העבודה לשנת 2010**, (אשכול גליל מערבי – התאגיד האזורי לפיתוח וקידום הגליל המערבי, 2009).
7. **תכנית עדיפות לאומית לפריפריה**, (ירושלים: משרד האוצר, 2008).
8. **תקציב המדינה הצעה לשנות הכספים 2009-2010**, (ירושלים: משרד האוצר, 2009).
9. פריידמן ר., **תקציר קובץ נתונים על עסקים קטנים ובינוניים בישראל**, (הרשות לעסקים קטנים ובינוניים – חדשנות מידע וטכנולוגיה, 2005).
10. דרומה, **תכנית לאומית אסטרטגית לפיתוח הנגב**, 2005.
11. צפונה, **שמים את הצפון במרכז – תוכנית לפיתוח הצפון, עיצוב חזון למרחב הצפוני של ישראל**, 2008.

ועדות

12. **דו"ח הוועדה הממלכתית לענייני השלטון המקומי**, ועדת זנבר, 1976.
13. **דו"ח הוועדה הציבורית-מקצועית לבדיקה כוללת של שירות המדינה וגופים נתמכים מתקציב המדינה**, ועדת קוברסקי, 1989.
14. **דין וחשבון הוועדה לבחינת אמצעים להעצמת הפריפריה והתעשייה המסורתית**, ועדת מקוב, (ירושלים: משרד התמ"ת, 2007).
15. צנובר יועצים, **כלים לעידוד התיישבות באזורי עדיפות לאומית – בחינת כלים קיימים והצעת כלים חדשים דו"ח מסכם**, (ירושלים: משרד הבינוי והשיכון, 2006).

החלטות ממשלתיות

16. **אמות מידה לתמיכה במנהלות אזורי תעשייה מרחביים הקולטות רשויות של ישובים מיעוטים**, הוראת מנכ"ל 6.3, (ירושלים: משרד התמ"ת, 2007).
17. **החלטת ממשלה מס' 721**, (ירושלים: משרד ראש הממשלה, 1993).
18. **החלטת ממשלה מס' 3292**, (ירושלים: משרד ראש הממשלה, 1998).
19. **החלטת ממשלה מס' 2288**, (ירושלים: משרד ראש הממשלה, 2002).
20. **החלטת ממשלה מס' 3960**, (ירושלים: משרד ראש הממשלה, 2008).
21. **החלטת ממשלה מס' 1060**, (ירושלים: משרד ראש הממשלה, 2009).
22. **מסלול סיוע להקמת מפעלים מחוללי שינוי בפריפריה בישראל**, הוראת מנהל מרכז ההשקעות 4.3, (ירושלים: משרד התמ"ת, מרכז ההשקעות, 2009).

© כל הזכויות שמורות ל-
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
מכון ראות THE REUT INSTITUTE

נתונים סטטיסטיים

23. אוכלוסיית בני 15 ומעלה, לפי תכנון כוח העבודה האזרחי, לוח 12.4, **שנתון סטטיסטי לישראל**, (ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2009).
24. **הגירה פנימית בין השנים 1984-2005**, לוח א', (ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2006).
25. יישובים(1) ואוכלוסייה, לפי קבוצת אוכלוסייה, מחוז, נפה ואזור טבעי, לוח 2.8, **שנתון סטטיסטי לישראל 2009**, (ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2009).
26. **מבחר נתונים מתוך השנתון הסטטיסטי לישראל מס' 60**, הודעה לעיתונות, (ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2009).
27. מדד פריפריאליות של רשויות מקומיות 2004 – פיתוח חדש, הודעה לעיתונות, (ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2008).

ניירות עבודה ומאמרים

28. אייזנקנג-קנה פ., "**יצירתיות עירונית: אפקטיביות ניהולית ופתיחות דמוקרטית**", המכון לטכנולוגיה וחברה, אוניברסיטת תל-אביב, 2009.
29. בן אליא נ., "**החוליה החסרה: שלטון אזורי בישראל**", מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, 2006.
30. בנטור א. ואחי, "**עתידו של מנוע הצמיחה הישראלי**", המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2009.
31. בר-אל ר. וחובריו, "**נייר רקע: דו"ח מסכם של עבודת הצוות האזורי - המועצה הציבורית**", המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2008.
32. ברודט ד. (עורך) והורביץ א. (יו"ר), "**ישראל 2028: חזון ואסטרטגיה כלכלית-חברתית בעולם גלובלי**", מוסד שמואל נאמן, הטכניון, 2008.
33. דבש ד., **מיזם תיירותי מצפה רמון**, הרצאה בכנס שדרות לחברה, 17/11/2009.
34. חננאל ר., "ערי הפיתוח וצדק חלוקתי: הפוליטיקה של תכנון אזורי והקצאת קרקעות בישראל", בתוך: **עיירות הפיתוח**, (ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 2009).
35. לניר צ., "**תופעת ההפתעה הבסיסית**", חברת פרקסיס, 2006.
36. מואב ע. וריינגוורץ י., "**חוק עידוד השקעות הון בישראל: התעסוקה באזורי הפיתוח בשנים 1984-2004**", המכון החברתי-כלכלי, מרכז שלם, 2006.
37. נבון ג. ופריש ר., "**השפעת החוק לעידוד השקעות הון בתעשייה על התוצר, התעסוקה וההשקעה: ניתוח אמפירי בנתוני מיקרו**", (ירושלים: בנק ישראל, חטיבת המחקר, 2009).
38. סופר א. וביסטרוב י., "**מדינת תל-אביב – איום על ישראל**", אוניברסיטת חיפה, 2006.
39. "**סיכום שולחן עגול בנושא תחבורה ופיתוח אזורי**", המחלקה לגיאוגרפיה וביה"ס למדיניות ציבורית, האוניברסיטה העברית, 2009.
40. עמותת סיכוי, "**מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפאליות**", 2009.
41. פלזנשטיין ד., "**העיר כיזם: קידום הפיתוח הכלכלי המקומי**", מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות, 1994.
42. פלזנשטיין ד. ופרימן ד., "ניתוח ההשפעות הכלכליות הבין אזוריות של פארק התעשייה", מתוך: **פיתוח גלובלי בעיר מקומית - השפעות מקומיות ואזוריות של פארק התעשייה החדש בקריית גת**, אוניברסיטת בן-גוריון והאוניברסיטה העברית בי-ם, 2005.
43. צחור ז., "**יחסי מרכז-פריפריה**", בתוך: אהרוני ש. ו אהרוני מ., **ישראל 2000**, (כפר סבא: מקסם, 2000).
44. שגיא י., "**השטחים הפתוחים – בסיס לשמירת דמותה של הארץ**", מכון דש"א – דמותה של ארץ, 2000.
45. שוורץ א., "**פיתוח וקידום של התעשייה והמסחר בדרום**", (ירושלים: הכנסת ישראל, מרכז המחקר ומידע, 2009).
46. שוורץ ד., "ניסיון התיעוש בשלוש ערי פיתוח: אופקים, מגדל העמק ומעלות", בתוך: צמרת צ., חלמיש א. ומאיר-גליצנשטיין א., **עיירות הפיתוח**, (ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 2009).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
JDC
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

כתבות

47. אמסטרדמסקי ש., "מבקר המדינה מציג: המשרד לאי-פיתוח הנגב והגליל", **כלכליסט**, 06/05/2009.
48. ארלוזורוב מ, "ההזדמנות הגדולה של החברה הישראלית: המגזר הערבי – קפיצת המדרגה הבאה של המשק הישראלי", **The Marker**, 02/03/2010.
49. ארלוזורוב מ., "כמה עולה למדינה כל עובד בפריפריה?", **The Marker**, 3/08/2009.
50. אשכנזי א., "בצפון נועצים את תקוות העתיד בקברי העבר", **הארץ**, 29/12/2009.
51. בארי-סוליציאנו א., ודראושה מ., "קפיצת מדרגה? רק עם האזרחים הערבים", **הארץ**, 15/06/2009.
52. בר מאיר ע., "שירותי כיבוי אש: שוב הפקירו את הפריפריה" , **Mynet**, 19/11/2009.
53. זיו א., "משרד התקשורת לוחץ על HOT להשלים את פרישת הרשת בפריפריה",**The Marker**, 01/12/2009.
54. יגנה י., "חגיגה בנתיבות: נחנך מרכז קניות ענק", **הארץ**, 25/3/2009.
55. "מיצינו את מקורות הצמיחה שליוו אותנו מאז שנות ה-90", **NRG**, 19/01/2009.
56. מירובסקי א. ,"עיירת פיתוח עם בעיות ועם מפעל הייי-טק", **The Marker**, 29/07/2009.
57. מנחם ש. וגביזון י., "מהו סוד ההצלחה של פלסן סאסא: ההכנסות גדלו פי 60 וחברי הקיבוץ הפכו למיליונרים", **The Marker**, 17/12/2009.
58. נחום-הלוי ר., "יקנעם עילית: מעיירת פיתוח לעיר הייי-טק", **The Marker**, 14/2/2010.
59. נחום-הלוי ר., "מרים פיירברג: לנתניה הביאו את העולים החלשים ביותר עם ההורים האנאלפביתים", **The Marker**, 04/11/2009.
60. סיגן ש., "אשכול במקום תחרות", **גלובס**, 15/12/2009.
61. סיני ר., "ברכבת לעבודה? זה רק לבעלי יכולת", **הארץ**, 05/10/2004.
62. ענברי א., בינדר א. ופריאל מ., "המדינה אשמה בכך שבדואים הידרדרו לפשע", **NRG**, 15/01/2007.
63. פייטלסון ע., "גם באירופה כבר לא מתלהבים מרכבות", **The Marker**, 11/01/2010.
64. רולניק ג., "בנימין נתניהו - נתניהו חדש, אג'נדה חדשה, כיוון חדש", **The Marker**, 08/09/2009.
65. רפפורט מ., "מה שטוב ללוגאנו, טוב ליהוד (ולראש העיר שלה)", **הארץ**, 01/07/2006.
66. שחר א., "מדינת ארבעת המטרופולינים", **פנים**, גליון 13, 2000.

ספרים

67. בן אריה י., **ארץ ישראל במאה הי"ט: גלויה מחדש**, (ירושלים: כרטא, 1970).
68. בן בסט א., דהן מ., **המשבר ברשויות מקומיות - יעילות מול ייצוגיות**, (ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2008).
69. צמרת צ., חלמיש א. ומאיר-גליצנשטיין א., **עיירות הפיתוח**, (ירושלים: יד יצחק בן-צבי, 2009).
70. שרון א., **תכנון פיסי בישראל**, (הוצאת המדפיס הממשלתי, 1951).

נאומים ומצגות

71. דברי ראש הממשלה נתניהו במסיבת עיתונאים לכבוד הצטרפות ישראל ל-OECD, נאומים, (ירושלים: משרד ראש הממשלה, תקשורת, 10/05/2010).
72. נאום שר האוצר שטייניץ בועידת הגליל 2009, הרשות לפיתוח הגליל, 2009.
73. טרכטנברג מ., **תוכנית עדיפות לאומית לפריפריה – הערות והצעות**, המועצה הלאומית לכלכלה, (ירושלים: משרד ראש הממשלה, המועצה הלאומית לכלכלה, 2008).

© כל הזכויות שמורות ל-

תוצרי מכון ראות

74. מכון ראות, **איכות חיים בישראל**, 2007.
75. מכון ראות, **אשכול כלכלי**, 2009.
76. מכון ראות, **חזון ישראל 15: עקרונות וקווים מנחים לקפיצת מדרגה כלכלית וחברתית – גרסה ב'**, 2009.
77. מכון ראות, **כושר תעסוקה**, 2010.
78. מכון ראות, **מדיניות פיתוח ייחודית וגלובלית**, 2009.
79. מכון ראות, פיתוח אזורי הפריפריה בישראל, 2010.
80. מכון ראות, **שותפות מקומית**, 2008.
81. מכון ראות, **שילוב הערבים אזרחי ישראל בחזון ישראל 15**, 2009.

אתרי אינטרנט

82. הרשות לעסקים קטנים ובינוניים.
83. התנועה האיטית.
84. התנועה לקידום מזון איטי.
85. חברת אלגה-טק.
86. חמד"ע – המרכז לחינוך מדעי, תל אביב.
87. מט"י רעננה.
88. מכללת ארז.
89. מעברים – מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי.
90. משרד הפנים, מפעמים - מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי.
91. משרד התמ"ת, תכנית 200 פי 2.
92. עמותת גשר לעתיד.
93. פארק אריאל שרון.
94. פרקסיס, קפיצת מדרגה אזורית בגישה שילובית.
95. פרקסיס, קפיצת מדרגה בקהילות שמש יהודה.
96. GO גליל.

Articles and Reports

1. Andonian A., Loos C., Pires L., "Building an Innovation Nation", **What Matters**, (McKinsey & Company, 4/03/2009).
2. Bar-el R., Schwartz D., **Regional Development As A Policy For Growth With Equity, The State Of Ceara (Brazil) as a Model**, School of management, Ben-Gurion University.
3. Brooks D., "The Tel Aviv Cluster", **The New York Times**, 2010.
4. Cortright J., "New Growth Theory – Technology and Learning", **Reviews of Economic Development Literature and Practice**, no. 4, 2001.
5. **Creative Destruction: A Brief Introduction**, (The Linux Information Project, 2006).
6. Department of the Taoiseash, **Ireland and the European Union: Identifying Priorities and Pursuing Goals**, (Ireland, 2005).

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

7. **Foreign Direct Investment for Development: Maximising Benefits, Minimising Costs**, (Paris: OECD, 2002).
8. **Foreign direct investment: who gains?**, (ODI, 2002).
9. Hidalgo, C.A., Klinger, B., Barabási, A.L, Hausmann R, "The Product Space Conditions the Development of Nations", **Science**, Vol. 307, July 2007.
10. Goddard J., Etzkowitz H., Puukka J. & Virtanen I., **Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development: The Jyväskylä Region of Finland,** (OECD, 2006).
11. **How Regions Grow Trends and Analysis**, (OECD, 2009).
12. Kaikkonen S., **The Human Technology Region**, Jyväskylä Regional Development Company Jykes Ltd., 2000.
13. Kinoshita Y., "Technology Spillovers through Foreign Direct Investment", **Center for Economic Research and Graduate Education – Economics Institute (CERGE-EI)**, 1998.
14. Putnam, R.D., "Bowling Alon"e, **Journal of Democracy,** 6:1, Jan 1995, pp. 65-78.
15. Porter M. E., "Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions", **On Competition** (Boston: Harvard Business School Press: 1979).
16. Porter M. E., "The Competitive Advantage of Nations", **on competition**, (Boston: Harvard Business School Press: 1979).
17. Ravn and Petersen, **Clusters Development in Hungary**, (TekSam, Roskilde University, 2005).
18. Ricigliano R., "Network of Effective Action: Implementing an Integrated Approach to Peacebuilding", **Security Dialogue**, vol. 34 (4) (Sage publications, 2003).
19. Romer P. M., "Economic Growth" in Henderson D. R.(ed.), **The Concise Encyclopedia of Economics**, (Liberty Fund, 2007).
20. Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.P., **Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress**, 2009.
21. "Cradle Snatching", **The Economist,** 16/05/2006.
22. Quality of Life Report**, The Economist Intelligence Unit**, 2005.
23. **Territorial review - Finland**, (OECD, 2005).
24. The Commission on Growth and Development, "**The-Growth Report – Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development**", (Washington DC: The World Bank, 2008).
25. **The Innovation Driven Economic Development Model** – Report prepared for The Bay Area Council Economic Institute, 2008.
26. **World Development Report "Reshaping Economic Geography"**, (The World Bank, 2009).
27. Theresa J. Devine, **Learning from Experience: A Primer on Tax Increment Financing**, (New York City: Independent Budget Office, 2002).
28. Todtling F., Trippl M., "One Size Fits All? Towards a differentiated regional innovation policy approach", **Research Policy**, No 34 (2005).
29. Wallis A., **The New Regionalism Inventing Governance Structures for the Early Twenty-First Century**.

© כל הזכויות שמורות ל-
מכון ראות THE REUT INSTITUTE
ג'וינט ישראל אלכא יחד בעשייה חברתית עם המנהיגות הציבורית JDC
הסוכנות היהודית לארץ ישראל Jewish Agency for Israel

Books

30. Rodrik D., **One Economics Many Recipes** (Princeton: Princeton University Press, 2007).
31. Ronald A. Heifetz**, Leadership without Easy Answers**, (Harvard University Press, 2003).
32. Florida R., **The Rise of the Creative Class** (New York: Basic Books, 2002).

Policy Papers

33. Charbit C. & Davies A., **Building Competitive Regions: Strategies and Governance**, (OECD, 2005).
34. **Competitive Regional Clusters**, Policy Brief, (OECD, 2007).
35. "Financial Innovations for Economic Recovery and Development in Northern Israel", **Milken Institute**, 2007.
36. **Green Paper on Territorial - Cohesion Turning territorial diversity into strength**, (Brussels: Commission of The European Communities, 2008).
37. European Union Regional Policy, **Regional policy ,an integrated approach – A 360° view,** Panorama Inforegio, No 34 , 2010.
38. Rappahannock-Rapidan Regional Commission, **Our Region, Our Vision, Our Decision - A Regional Vision For The Counties and Towns of Culpeper, Fauquier, Madison, Orange and Rappahannock**.

Websites

39. Alpine Wellness Austria
40. The Human Technology Region
41. The Regional Councils of Itä-Uusimaa
42. Slow cities
43. slow food
44. Start Up Jerusalem
45. South West Ventures Fund

© כל הזכויות שמורות ל-