

# שכונה מתחדשת

קנה מידה שכונתי בהתחדשות עירונית

ניסוח עקרונות עבודה מתוך עבודת שטח

יוני 2023



”  
וְלֶאֱהֹב מִחֶדֶשׁ הוּא כְּמוֹ בְּעֵינָה  
שֶׁל אֲדָרִיכָלִים בְּעִיר יִשְׁנָה: לְבָנוֹת  
שׁוֹב בְּמִקּוֹמוֹת שְׂכָבָר הֵיוּ  
”  
שֵׁיֶדְאוּ כְּמֵאֵז, וּבְכָל זֶאת שֶׁל עֵכְשָׁיו

יהודה עמיחי, מתוך 'מאחורי כל זה מסתתר אושר גדול'

#### כתיבה

עינת יפתחאל, מנהלת פיתוח, אגף דרום, מנהל קהילה תרבות וספורט | אור יעקב, רכזת תכנון בכירה, תכנון אסטרטגי, מנהל הנדסה | ירון ששון, מנהלת תכנית "שכונה כעיר" התקווה, עזרא והארגזים  
סיוע בכתיבה: אלון כהני

#### תודות

החוברת שבידיכם היא מסמך עקרוני המסכם תהליך שהתחולל בשטח. לא היינו יכולות לממשו ללא עזרתם של כמה אנשי ונשות מקצוע בעלי ערכים וחזון:

עובדיה כהן, מנהל אגף דרום, מנהל קהילה תרבות וספורט | חגית נעלי-יוסף, מנהלת תכנון אסטרטגי, מנהל הנדסה | תמיר קהילה, מנהל המחלקה להתחדשות עירונית, אגף תכנון עיר, מנהל הנדסה | גל מי-בר הלר מנהלת היחידה להתחדשות עירונית, מנהל השירותים החברתיים | נועה אפיק ריבובש ועידו קלינברגר מחברת StreetLight | ד"ר אמילי סילברמן, מנהלת הקליניקה האורבנית | עמית ירון מגוינת אשלים.

תודה גם לשותפותינו ולשותפיו לדרך מהיחידות העירוניות השונות, שהלכו עמנו אל הלא-נודע ורקמו איתנו את המהלך של שכונה מתחדשת:

**מנהל שירותים חברתיים:** רינה רנדי ורחל ביטון | **מנהל הנדסה:** אירית סייג אוריון, ערן מאירסון, מיכל שרון, מישה דנילוב, שלהבת ויסנר, יעל נויפלד וטלי ברגל | **מנהל קהילה:** אלעד סלע, דנה כרמל וגיקי בריבי | **המשלמה ליפו:** מושיקו בלס ושרית סוזין | **מנהל חינוך:** שירה בר-און ותמר גלס | **ולתושבים ולתושבות** משכונות נוה עופר, ארגזים ויפו ד' על האמונה והשותפות בפילוטמים השכונתיים.

#### עריכה לשונית

שלומית עוזיאל

#### עיצוב גרפי

נטע שטיינגרט

# תוכן עניינים

1	<b>הקדמה</b>
3	תקציר מנהלים
5	טבלה מסכמת: עקרונות, פעולות אופרטיביות ויישומים מהשטח
	<b>פרק ראשון</b>
9	<b>נקודת הפתיחה: רקע על התחדשות עירונית חברתית</b>
10	התחדשות עירונית בישראל
10	התחדשות עירונית - הנחות יסוד
12	התחדשות עירונית חברתית
13	קנה המידה השכונתי
	<b>פרק שני</b>
15	<b>הערך העירוני</b>
	<b>פרק שלישי</b>
19	<b>ממחשבה למעשה: עקרונות עבודה לקנה המידה השכונתי בהתחדשות עירונית</b>
21	שכונת נווה עופר
23	שכונת עזרא והארגזים
25	שכונת יפו ד'
	<b>עקרונות עבודה לשכונה מתחדשת</b>
29	1. סנכרון בין שלושה ממדים בהתחדשות עירונית
31	2. פעילות בשלושה טווחי זמן
39	3. תכלול הגורמים העירוניים ברמה השכונתית
41	4. התחדשות עירונית ביחד עם התושבים
45	5. מדידה והערכה
47	<b>סיכום והמלצות להמשך</b>

# הקדמה



תהליכי התחדשות עירונית מקודמים כיום ברוב שכונותיה של העיר תל-אביב-יפו בהיקפים הולכים וגדלים, ומשפיעים ישירות על תושבי ותושבות העיר ועל הקהילות שבהן הם חיים. תהליכים אלה, אם הם מבוצעים באופן מיטיב, יכולים לחולל שיפור מהותי לא רק במבנה הפיזי של השכונות, אלא גם באופי החברתי-קהילתי שלהן.

על סמך הניסיון שצברנו בעבודתנו בשכונות דרום העיר ויפו בשנים האחרונות, ראינו לנכון לשים דגש בנקודת המבט השכונתית, שבמקרים רבים אינה זוכה להתייחסות שיטתית. מסמך זה מבוסס בעיקר על ניסיונו בתוכניות הפיתוח הקהילתי של שתי שכונות העוברות כיום תהליכי התחדשות אינטנסיביים: שכונת נווה-עופר, שבה פעלה תוכנית "מוטב יחדיו" (תוכנית משותפת לגזינט-אשלים ולעירייה) בשנים 2018-2022, ושכונת עזרא הארגזים, שבה פועלת תוכנית "שכונה כעיר" מאז משנת 2019 (תוכנית משותפת לקרן וואהל ולעירייה). לצד ניסיון עירוני זה, נעזרנו בניסיון שנצבר בעת פיתוח מהלך ההתחדשות העירונית המתכללת לשכונת יפו ד', שהובל על ידי מנהל הנדסה, שירותים חברתיים והמישלמה ליפו.

על בסיס מקרי בוחן אלה נרצה להציע עקרונות עבודה **בשכונות מתחדשות** - שכונות העוברות או צפויות לעבור התחדשות עירונית מסיבית. לצד העקרונות, נפרט פעולות יישומיות בכמה היבטים הקשורים להתחדשות השכונה - לא רק התחדשות מתחמי המגורים, אלא גם התחדשות המרחב הציבורי ומוסדות הציבור, שיפור החוסן הקהילתי, החינוך ועוד.

מסמך זה מורכב משלושה חלקים עיקריים: פרק ראשון - נקודת פתיחה - מבוא קצר להתחדשות עירונית, המתמקד בדיון המתנהל כיום בהיבטים חברתיים ובבניית חוסן קהילתי בישראל ובעולם; פרק שני - הערך העירוני - האיומים הכרוכים בתהליכי ההתחדשות מנקודת מבטה של הרשות המקומית, וההזדמנות שמציעה לנו התפיסה השכונתית; פרק שלישי - ממחשבה למעשה עקרונות למודל עבודה **בשכונה מתחדשת**, סיכום והמלצות.



## תקציר מנהלים

- מסמך זה מוגש כבסיס לדיון על תפיסה שכונתית במקום של התחדשות עירונית ולהטמעתה בעבודת עיריית תל-אביב-יפו. התפיסה ושיטות העבודה המוצעים עשויים לסייע במימוש יעדים מחזון העיר, ובפרט יעדים הנוגעים לקידום קהילתיות והתחדשות עירונית מיטיבה.
- התחדשות עירונית מתרחשת כיום בכל רחבי העיר ובעצימות הולכת וגדלה. תהליך ההתחדשות העירונית מציע לנו הזדמנויות חסרות תקדים לשינויי עומק אורבניים, חברתיים וקהילתיים בשכונות השונות.
- מנגד, תהליכי התחדשות עירונית לא-מיטביים עלולים לגרום מתחים בין קהילות שונות, בעיות פיתוח ותשתיות, פגיעה באוכלוסיות מוחלשות ואובדן אמון של התושבות והתושבים בעירייה.
- הניסיון שנצבר בשנים האחרונות, בעיקר בשכונות נוה-עופר, עזרא והארגזים ויפו ד', שעליו מתבססת עבודה זו, מראה כי עבודה הוליסטית, המשלבת תהליכי עומק קהילתיים עם תיאום וסנכרון בין גורמי העירייה השונים, היא המפתח לניצול הפוטנציאל החיובי של ההתחדשות העירונית ולמיתון הפגיעה העלולה לנבוע ממנה.
- לאור זאת, אנו מציעות תוכנית פעולה ראשונית המורכבת מחמישה עקרונות יסוד המלווים בפעולות אופרטיביות למימוש מודל שכונה מתחדשת בשכונות נבחרות בעיר.

### עקרונות 1:

**סנכרון בין שלושה ממדים בהתחדשות העירונית:** הממד הפרטי, כלומר בנייני מגורים ושטחים פרטיים; הממד הציבורי, כלומר מבני ציבור ומרחב ציבורי; והממד הקהילתי, כלומר המרקם והקשרים החברתיים. אנו מציעות: בניית תוכנית אסטרטגית לשכונה מתחדשת תוך בחינה וסנכרון של שלושת ממדי ההתחדשות, ותרגום התוכנית האסטרטגית לתוכניות עבודה של יחידות עירוניות ושותפים מהמגזר העסקי והשלישי.

### עקרונות 2:

**התייחסות לממד הזמן** ולמשך הארוך של תהליכי התחדשות עירונית. זאת כדי להפעיל את הכלים המתאימים לטווחי הזמן של תכנון, ביצוע ואכלוס, תוך תיאום בין הגורמים המעורבים. אנו מציעות: התייחסות לממד הזמן בתוכניות העבודה, תכנון פעולות שונות בהתאם לטווחי הזמן של ההתחדשות העירונית ותיאום בין גורמים עירוניים הפועלים בטווחי זמן קצרים לגורמים האחראים לתכנון ארוך טווח.

## עקרון 3:

**תכלול הגורמים העירוניים** על ידי גורם מוסכם, ליצירת תשתית ארגונית משותפת בתוך העירייה. פעילות גורם זה והעבודה המשותפת תאפשר את מימוש הפעולות הנדרשות בצורה מקיפה ויעילה. **אנו מציעות: מינוי גורם עירוני מתכלל להובלת מהלך שכונה מתחדשת והקמת צוות עבודה שכונתי הכולל בעלי ובעלות תפקידים ביחידות העירייה הרלוונטיות.**

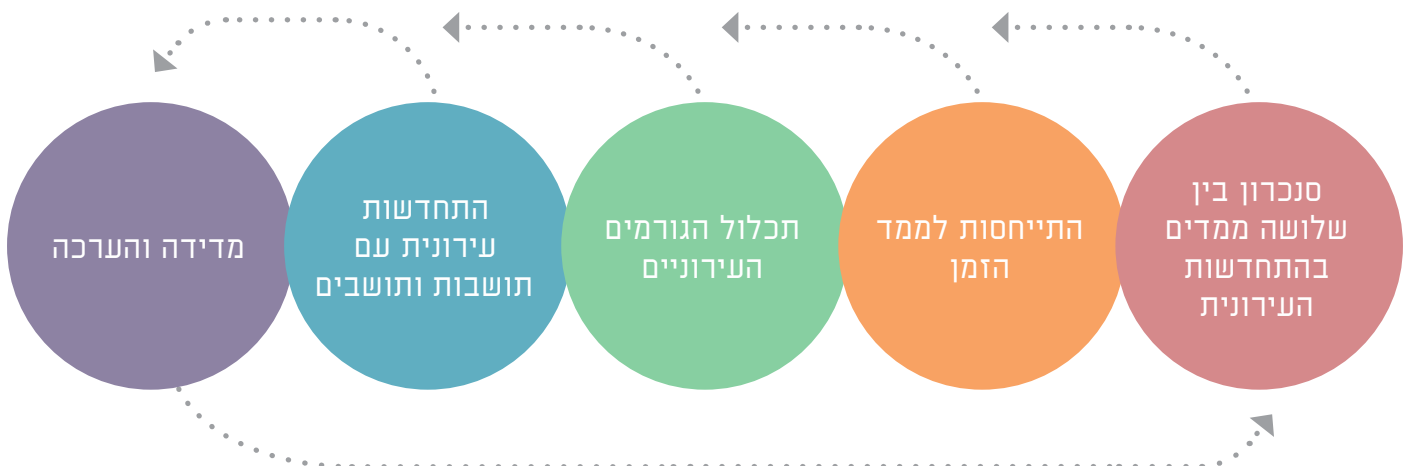
## עקרון 4:

**התחדשות עירונית עם תושבות ותושבים** - חיזוק החוסן הקהילתי של השכונה על ידי העשרת הידע וההבנה של התושבים לגבי תהליך ההתחדשות בכללותו, מעבר לדמת המתחם שלהם, ומתן כלים מגוונים להתמודדות עם תהליך השינוי המתחולל בשכונה. **אנו מציעות: חיזוק והוספה של פעילויות קהילתיות ותהליכי בניי קהילה כחלק מתהליכי ההתחדשות העירונית, תמיכה עירונית בקבוצות ובמנגנונים קהילתיים קיימים והקמת "פורום שכונה מתחדשת" שיפעל כגורם מקשר בין העירייה והתושבים בנושא זה ויוביל את השיח בשכונה.**

## עקרון 5:

**מדידה והערכה** שיאפשרו לעקוב באופן רציף אחר העמידה ביעדים חברתיים ופיזיים, הצלחת הפעילויות והשפעתן. **אנו מציעות: גיבוש מדדים, הערכה של התהליכים בנקודות זמן מוגדרות והיזון חוזר לתוכניות העבודה.**

אנו מאמינות כי בעזרת עקרונות והצעות אלה נוכל להפיק תועלת רבה יותר מתהליך ההתחדשות העירונית, לרתום את התושבות והתושבים הוותיקים והחדשים לתמיכה בתהליכים קהילתיים וחברתיים חיוביים ואף להובלת תהליכים אלה, ולצמצם את הקשיים הנובעים מתהליכי התחדשות עירונית. **סעיף הסיכום של מסמך זה כולל, בין היתר, הצעה לארגון ולמשאבים הנדרשים ליישום המודל - איגום משאבים, כוח אדם ייעודי ותקציב פעילות.**



## טבלה מסכמת: עקרונות, פעולות אופרטיביות ויישומים מהשטח

העיקרון	פעולה אופרטיבית	הסבר
<b>סנכרון בין שלושה ממדים בהתחדשות עירונית</b>	הכנת תכנית אסטרטגית שכונתית	תכנית אסטרטגית לשכונה היא תכנית רחבה הבוחנת את המצב הקיים בהסתכלות על שלושת הממדים (הפרטי, הציבורי והקהילתי), מגדירה חזון ויעדים משותפים ותמונת עתיד של השכונה.
	תרגום לתוכניות עבודה	תרגום התוכנית האסטרטגית לתוכניות עבודה לשכונה בכל יחידה עירונית, באופן מוסכם המאפשר ליחידות להשלים זו את פעולתה של זו.
<b>פעילות בשלושה טווחי זמן</b>	התאמת תכניות העבודה לטווחי הזמן	התאמת פעולות לכל אחד מטווחי הזמן (טרום-תכנון ותכנון; מימוש; אכלוס ופוסט-אכלוס) בתוכניות העבודה של הגופים העירוניים וסנכרון בין פעולות אלו.



## יישומים מהשטח

שלב הטרם-תכנון והתכנון (רשימה חלקית)

- א. כנס מקצועי לגורמי עירייה מהיחידות השונות, שיסייע בהגברת המודעות לנושא ובבחינת כיווני פעולה רלוונטיים (ראה יישום 5 בעמוד 32)
- ב. פיתוח יכולת קהילתית בבניינים באמצעות סיוע לתושבים בשיפוץ המרחב המשותף בבניין (ראה יישום 7 בעמוד 33).
- ג. ערב "התחדשות עירונית מתחת לבית" - עמדות ייעוץ מקצועי בהיבטים שונים של התחדשות עירונית (ראה יישום 8 בעמוד 34).

שלב המימוש (רשימה חלקית)

- א. שיפוץ ו/או החייאה של מרחבים ציבורים הנתפסים כמוקדים שליליים בשכונה, כצעד בונה אמן.
- ב. הכנסת תוכנית היערכות לשלבי הבנייה השונים, כדי לוודא שהתשתיות והשירותים העירוניים והמסחריים יתפקדו בצורה תקינה, במטרה להקל על השכונה בתקופת הביניים.
- ג. שילוב תכנים של תרבות ומורשת שכונתית (ראה יישום 19 בעמוד 35; יישום 15 בעמוד 41; יישום 16 בעמוד 42).
- ד. מהלך משותף למיתוג השכונה.

שלב איכלוס ופוסט איכלוס (רשימה חלקית)

- א. פעולות לחיבור בין האוכלוסייה הוותיקה לחדשה ובינוי קהילה במגדלים (ראה יישום 9 בעמוד 35).
- ב. פיתוח כלים לשמירה על תחזוקת המבנים.
- ג. יצירת מנגנונים עירוניים לקביעת שימושים בשטחים הציבוריים החדשים מתוך ראייה כוללת של השכונה המתחדשת.
- ד. סיוע במיצוי זכויות לתושבים החוזרים לדירות התמורה (כגון הנחות בארנונה).

העיקרון	פעולה אופרטיבית	הסבר
<b>תכלול הגורמים העירוניים ברמה השכונתית</b>	מינוי גורם עירוני להובלת התהליך	מינוי גורם עירוני שתפקידו ליזום שיח בנושא התחדשות השכונה ולקיים את מסגרת העבודה השכונתית.
	הקמת צוות עבודה עירוני	הקמת צוות שיפעל כדי להתמודד עם האתגרים ולקדם תהליכים הדורשים עבודה משותפת בין הגורמים השונים.
<b>התחדשות עירונית ביחד עם התושבים</b>	מיפוי מצב קיים	סקירה של השכונה לצורך היכרות עם מאפייניה החברתיים, הפיזיים, הקהילתיים והדמוגרפיים. לאחר שהתוודענו למאפיינים אלה נוכל ללמוד את חוזקותיה ואת צרכיה של השכונה, שישמשו אותנו כמפה לפיתוח מעֵנים שכונתיים.
	פעולות בונות קהילה	בהקשר של מסמך זה, מוצע לאמץ כלי בינוי קהילה כדי להמשיך ולחזק את החוסן הקהילתי לקראת תהליכי ההתחדשות הצפויים.
	הקמה או חיזוק של פלטפורמות לעבודה משותפת בין העירייה לתושבים, במטרה לחזק את מעורבות התושבים בתהליכי ההתחדשות של השכונה	פלטפורמות הפועלות ברציפות ומאפשרות שיתוף פעולה בין תושבות ותושבים לבין אנשי מקצוע. פלטפורמות אלו מעודדות אזרחות פעילה, השפעת תושבים על תהליכי קבלת החלטות ואחריות רבה יותר של התושבים על תהליכי ההתחדשות בשכונה ועל איכות חייהם.
<b>מדידה והערכה</b>	לפיתוח עתידי	

## יישומים מהשטח

א. הקמת צוות עבודה עירוני בינמינהלי בהובלת הגורם העירוני (ראה פירוט בעמוד 38).

א. איסוף מידע באמצעות סקר מדגמי, ראיונות איכותניים, קבוצות מיקוד וכדומה (ראה יישום מס 13 בעמוד 39).

ב. ניתן גם לפתח את איסוף המידע לתסקיר חברתי שכונתי מלא, בהתאם לצורך (ראה יישום מהשטח 14 בעמוד 40).

א. אירועים ופעילויות במרחב הציבורי.

ב. שילוב תכנים של תרבות ומורשת מקומית (ראה יישום 19 בעמוד 35; יישום 15 בעמוד 41; יישום 16 בעמוד 42).

ג. פיתוח תכנים של שכונה דיגיטלית (ראה יישום 17 בעמוד 42).

ד. סדנאות חיים משותפים (ראה יישום 9 בעמוד 35).

פורום שכונה מתחדשת (ראה יישום 18 בעמוד 42).

מחקר יישומי למדידה והערכה של מתחמי התחדשות עירונית מאוכלסים.

## פרק ראשון

### נקודת הפתיחה

רקע על התחדשות עירונית חברתית



## התחדשות עירונית בישראל

התחדשות עירונית היא תהליך של שינוי המרחב הפיזי והחברתי באזורים שונים, לרוב כאלה שסבלו במשך שנים מהידרדרות ומהזנחה. בישראל, המושג מציין לרוב תהליכים של הוספת יחידות דיור והתחדשות מבני מגורים על ידי הריסה ובנייה מחדש או תוספות בנייה - תוכניות פינוי בינוי ותמ"א 38. התחדשות עירונית מבוססת על שותפות בין בעלי הדירות; היזם, הפועל למטרות רווח; הממשלה, המגדירה הטבות מס ומסגרת חוקית; ולבסוף העירייה, האחראית על קביעת המדיניות, אישור התכניות ועל יצירת המסגרת הקהילתית להצלחת הפרויקט.

תהליך ההתחדשות העירונית הוא מורכב, כולל שחקנים רבים ופעולות בממדים וברבדים שונים ומתרחש על פני פרק זמן ארוך, לרוב עשור ויותר. מרבית הפרויקטים של התחדשות עירונית מקודמים בתהליך יזמי, שבו בעלי דירות בבניין או בכמה מבנים ("מרחב תכנון" או "מתחם") מתקשרים בהסכם משפטי עם יזם ומקבלים דירות חדשות, לרוב גדולות יותר, אשר כוללות תוספת ממ"ד ולרוב גם מעלית ומרפסת. הבניין החדש כולל גם דירות נוספות, השייכות ליזם ואשר ההכנסות ממכירתן מממנות את הפרויקט כולו וכן את הרווח של היזם.



## התחדשות עירונית: הנחות יסוד

אחד המסמכים המקיפים ביותר על התחדשות עירונית בדגש על התושב והקהילה הוא "הטמעת שיקולים חברתיים והיבטים קהילתיים בתכנון התחדשות עירונית - מדריך לעובד הסוציאלי הקהילתי" (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים). המדריך מגדיר כמה הנחות יסוד ומאפיינים לחשיבה חברתית בתוכניות להתחדשות עירונית המצוטטים להלן:

1 ג'יניאו-אדיב, ח', גבע, י', נעלי-יוסף, ח' ופרי, ד' (2021). הטמעת שיקולים חברתיים והיבטים קהילתיים בתכנון התחדשות עירונית - מדריך לעובד הסוציאלי הקהילתי. הוצאה לאור: השירות לעבודה קהילתית במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. [https://www.gov.il/BlobFolder/unit/molsa-units-community-work-service-new/he/Documents\\_Publications\\_molsa-social-worker-guide-062021.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/unit/molsa-units-community-work-service-new/he/Documents_Publications_molsa-social-worker-guide-062021.pdf)

1. **שותפות אסטרטגית.** יוזמת התחדשות עירונית היא שותפות בין הסקטור האזרחי - הכולל בעלי דירות, הסקטור הציבורי - הכולל רשויות מקומיות ומוסדות ממשלה - ובין הסקטור היזמי/עסקי. על מנת שתוכנית תצא לפועל נדרשים הסכמה ותיאום בין כל הגורמים הללו.
2. **עבודה במרקם בנוי ומאוכלס שונה באופן מהותי מתכנון על קרקע ריקה -** ומחייבת התחשבות בשיקולי הסביבה והאוכלוסייה הקיימת, וכמו כן פעולה בטווחי זמן אחרים ומתוך רגישות רבה למגוון השימושים והמשתמשים הקיימים.
3. **הקשר עירוני רחב.** לכל תוכנית פיזית ישנם גבולות מוגדרים ("קו כחול", בשפה התכנונית). עם זאת, השפעת התכנון תמיד חודגת מגבולות אלה. התכנון הוא בעל השפעה גם בקנה המידה השכונתי והעירוני: הוא משנה את ההרכב הדמוגרפי, את הביקוש וההיצע של שירותי ציבור, את העומס על תשתיות קיימות, את המאזן הכלכלי של הרשות ועוד.
4. **תוספות אוכלוסייה.** ההתחדשות כרוכה בתוספת גדולה של אוכלוסייה על אותה יחידת שטח, עובדה המשנה את אורחות החיים באזור ומשפיעה על האוכלוסייה הקיימת והחדשה. התחדשות עירונית בישראל מעדכנת את מושג צפיפות הדיור וצפיפות המגורים שמקבל ממדים חדשים - וממדים אלו מחייבים הבנה בעניין ההשפעה על המערך העירוני ועל מרקם האוכלוסייה והמגורים. כמו כן - יש לכך משמעות רבה בהיבטים נוספים: שטחים פתוחים, תחבורה, מערך שירותי הציבור וכד'.
5. **השפעות קהילתיות.** לתהליך התחדשות עירונית יש השפעה דרמטית על המרקם הקהילתי והיחסים בין חברי הקהילה. בשלבי התכנון והביצוע, למשל, ייתכנו קבוצות בעלות אינטרסים מנוגדים וקיים חשש שיתפתחו קונפליקטים בקהילה. גם הרכב האוכלוסייה עתיד להשתנות וכל מרקם החיים יושפע מכך ומהשינויים באופי הבינוי.
6. **אוכלוסייה קיימת ונקלטת.** התכנון נדרש לשרת הן את האוכלוסייה הקיימת והן את האוכלוסייה החדשה הנקלטת.
7. **היתכנות כלכלית לכל השותפים:** לכל השותפים: פרויקט התחדשות עירונית נמדד כיום על פי ההיתכנות הכלכלית שלו, כלומר - הכנסות הפרויקט נמצאות באיזון עם העלויות שלו. כל עוד זהו הפרמטר המרכזי ליישום תכנית, יש לשאוף להערכה של היתכנות כלכלית לפרויקט בראייה רחבה, הכוללת את כל השותפים האסטרטגיים: היזם, בעל הדירה והרשות המקומית.
8. **היתכנות חברתית** להתחדשות עירונית: על ההתחדשות לקחת בחשבון בין היתר היבטים חברתיים כגון: בעלי הנכסים מעוניינים בפרויקט, משקי הבית והקהילה הינם שותפים בתהליך וניתן לזהות אינטרסים משותפים ולגבש הסכמות ביניהם, לקהילה יש יכולת התארגנות לאורך זמן והסתגלות לשינוי, קיימת מנהיגות מקומית ו/או ועדי בתים פעילים.
9. **התחדשות עירונית הינה תהליך ארוך טווח, רב שלבי ורב ממדי,** כאשר התכנון הסטטוטורי מהווה רק נדבך אחד. חשוב שכלל בעלי העניין יהיו מודעים לכך וכיכרו את שלבי התהליך הצפויים.

## התחדשות עירונית חברתית

מתוך הגידול במספר הפרויקטים בשנים האחרונות, קשיים שהתגלעו בתהליכי ההתחדשות העירונית וקולות שעלו מהשטח, התפתחה ההבנה שכדי לקדם תהליכים אלה בצורה טובה יותר חשוב לחזק את הערוץ החברתי. בהתאם לכך, רשויות מקומיות וגופי ממשלה משתדלים לחזק את מעמד בעלי הדירות ואת מערכת היחסים בינם ובין היזם. לשם כך נעשו שינויי חקיקה, הרחבה של שיתוף הציבור בתהליכי תכנון ועוד. בין היתר, בשנים האחרונות הוסדרה חקיקה המגדירה את מעמדם של יזמים ומארגנים המקדמים תהליכי התחדשות, הורחבה ההגנה לקשישים בתהליכים אלה, ובכמה מהרשויות המקומיות חויבו היזמים בתהליכי שיתוף ציבור ותהליכים הנוגעים לארגון בעלי הדירות.

בד בבד, הוקמה בשנת 2016 הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית במשרד הבינוי והשיכון, ונוסדו מנהלות להתחדשות עירונית, שחלק מתפקידן הוא לסייע לבעלי הדירות בהיבטים כגון סיוע בהקמת נציגויות, בבחירת עורך דין מייצג, לתמוך בכנסי תושבים ולפקח על התנהלות היזמים מול התושבים.

ברחבי העיר תל-אביב-יפו מקודמים בשנים האחרונות פרויקטים רבים של התחדשות עירונית - כ-120 תכניות פינוי בינוי בשלבי תכנון וביצוע הכוללות 41,000 יחידות דיור קיימות. רובם בדרום העיר, במזרח, ביפו ובשכונת נוה שרת בצפון העיר.

בעיריית תל-אביב-יפו, המחלקה להתחדשות עירונית במנהל הנדסה מובילה את תחום ההתחדשות העירונית החל משנת 2022, ותחומי אחריות נוספים נחלקים בין כמה יחידות עירוניות: היחידה להתחדשות עירונית במנהל השירותים החברתיים מפעילה עובדים סוציאליים קהילתיים; צוותי התכנון במנהל הנדסה כוללים רפרנטים להתחדשות עירונית; תכנון אסטרטגי במנהל הנדסה עוסק בהיבטים חברתיים של התחדשות עירונית; ו"הבית להתחדשות עירונית" בעזרה וביצרון מנגיש לתושבים ידע ושירותים בתחום. המרחבים הקהילתיים במנהל קהילה והמישלמה ליפו מעורבים אף הם במרכיבים שונים של התחדשות השכונות - שיתופי ציבור, התחדשות המרחב הציבורי ועוד. כמו כן, בשנת 2019 אושרה מדיניות לקידום פרויקטים להתחדשות עירונית<sup>2</sup>, המחייבת בין היתר כתיבת תסקירים חברתיים למתחמי התחדשות באמצעות יועצים חברתיים ובמימון עירוני.

לצד זאת נכתבו בעשורים האחרונים מדריכים, מחקרים ומסמכים עקרוניים, היוצרים מסגרת תיאורטית ומעשית לעבודה חברתית בתחום ההתחדשות העירונית. בד בבד החל גם השוק הפרטי לספק מענה מקצועי בתחום זה, על ידי התפתחות מקצוע היועץ החברתי. כל אלה יחד מקדמים פרקטיקות עבודה המבקשות לחזק את משקלם של בעלי הדירות ואת משקלה של הטובה העירונית בכדי לייצר התחדשות מאוזנת ומיטיבה.

2 חוק פינוי ובינוי (עידוד מיזמי פינוי ובינוי), התשס"ו-2006, חוק התחדשות עירונית (הסכמים לארגון עסקאות), התשע"ז-2017.  
3 תא/מק/9112 - מדיניות תוכניות להתחדשות עירונית, החלטת הוועדה לתכנון ובינוי מיום 4 בדצמבר 2019.

## קנה המידה השכונתי

מאז היחלשות פרויקט 'שיקום שכונות' הממשלתי עד לביטולו הסופי והמעבר להתחדשות יזמית, קנה המידה השכונתי הלך ונזנח. גוף הידע על ההיבט החברתי של ההתחדשות העירונית הולך ומתעשר, והעשייה בתחום הולכת ומתרחבת - אך גם זה וגם זאת התמקדו עד היום בעיקר בקנה המידה של המתחם היחיד ושל מערכת היחסים בין היזם ובעלי הדירות. העיסוק האקדמי בקנה המידה השכונתי עודנו קיים ושואף לחדשנות בתחום; אולם יש חוסר ניכר בדרכי חוסר ניכר בדרכי פעולה ומנגנונים, אף שההתחדשות העירונית מחוללת שינויים רבים דווקא ברמה זו: בחיי הקהילה, בשימוש במרחבים ציבוריים, במידת ההתאמה של מוסדות הציבור לצורכי הקהילה, במסחר השכונתי, בשוק הדיור ועוד. בהיעדר נקודת מבט זו, נתקלנו בעבודתנו בשטח במצב שבו גורמי חברה, חינוך, וקהילה הפועלים בשכונות שצפויות לעבור תהליכי התחדשות מסיביים הולכים בשדה בלתי חרוש וניצבים בפני אתגרים שלא קיימת לגביהם תורה ברורה.

בערים מובילות רבות בעולם, השכונה היא נקודת המוצא לקידום תהליכי התחדשות עירוניים. במקרים רבים הרשות המקומית או השלטון המרכזי מובילים את התהליך, גם כאשר הפרויקט מבוצע בפועל על ידי המגזר הפרטי. באנגליה, לדוגמה, הרשות המקומית מובילה את התכנון, את שיתוף הציבור והיבטים נוספים בתהליך, ובחרת שותף אסטרטגי מהסקטור הפרטי שיבצע את הבנייה בפועל. השותפות בין המגזר הציבורי למגזר הפרטי החל משלביו הראשונים של הפרויקט, כשהרשות המקומית מובילה את הפן החברתי שלו, יוצרת מסגרת שבה השותף הפרטי מקבל ודאות והבטחה לתמיכה של הרשות המקומית, ואילו הרשות המקומית ותושביה מנצחים את מקסום התועלות החברתיות והקהילתיות של הפרויקט, הן במהלך הבנייה והן בתוצר המוגמר. בדרך זו ההתחדשות העירונית יכולה לשמש כמנוף למוביליות חברתית ולשיפור איכות חיי התושבים הוותיקים, ובד בבד לשיפור המרחב הציבורי ולציפוף האוכלוסייה באזורים עירוניים.

מלבד מקרי הבוחן שנתאר בהמשך, בשכונות נווה-עופר, עזרא והארגזים ויפו ד, נעזרנו להכנת המסמך בכמה דוגמאות להתחדשות עירונית מהארץ ומהעולם שהתמקדו בקנה המידה השכונתי:

### קרית משה, רחובות

בקרית-משה, רחובות, אחד הפרויקטים הגדולים ביותר של התחדשות עירונית בישראל, הוקמה מנהלת שכונתית שפעלה לקידום תהליכי שיתוף עם כלל האוכלוסייה. במקביל נחתם הסכם גג בין הממשלה לרשות המקומית, שהוסכם בו על פיתוח נרחב של תשתיות בשכונה ובסביבתה.



4 לדוגמה עבודתה של בת-אל יוסף רביד: המפנה החברתי של העיר החכמה - תאום דיגיטלי חברתי, בהנחייתו של דר' מירב אהרון גוטמן. <https://www.hamal.tech/case-studies/digital-twin>

5 לקריאה נוספת על תהליכי ההתחדשות העירונית בקרית-משה: <https://www.rehovot.muni.il/495/>



## קריית אליעזר, חיפה

בקריית-אליעזר, חיפה<sup>6</sup>, מקודם בימים אלה שיתוף פעולה בין יזם, חברה אזרחית ורשות מקומית ובסיוע תקציב ממשלתי, במטרה לקדם פרויקט התחדשות עירונית שייטיב עם סביבתו ויכלול גם דיור בר-השגה.



## ריג'נט פארק, טורונטו

ריג'נט פארק, טורונטו<sup>7</sup>, הינו אחד מפרויקטי הדגל של התחדשות עירונית בעולם. פרויקט זה כולל בנייה של אלפי יחידות דיור ונועד להבטיח שילוב מיטבי בין תושבים ותיקים לחדשים, ליצור יתרונות משמעותיים לתושבים הוותיקים ולמנוע הדרה וג'נטריפיקציה.



## גרייטר קורקטאון, דטרויט

עיריית דטרויט השיקה עבודה מחקרית-יישומית רחבת היקף על העיר קורקטאון באביב 2019. המהלך מערב את התושבים והתושבות ובעלי עניין נוספים, ביצירת תוכנית המקדמת צמיחה והתחדשות של השכונה הוותיקה ביותר בדטרויט תוך שמירה על האופי הייחודי של הקהילה, המורשת התרבותית ושלמותה.<sup>8</sup>



בפרק השני, להלן, נבין כיצד מבט שכונתי על תהליכי התחדשות עשוי להציע הזדמנויות ולצמצם את האיום האפשרי על העיר והעירייה.

בפרק השלישי במסמך נציג עקרונות המבוססים על עבודת השטח בשכונות בדרום ובמזרח העיר. ניסוח עקרונות אלה החל בהבנת הצורך בהסתכלות אינטגרטיבית על השכונה כולה, ולא על כל מתחם בנפרד, ובמתן תשומת לב להיבטים הקהילתיים-שכונתיים: מרחב ציבורי, יחסים בין קהילות בשכונה, מורשת שכונתית ועוד. תהליכי התחדשות עירונית מעמידים הן בפני הפרט והן בפני הקהילה אתגרים רבים ומגוונים, שכדאי לשים לב אליהם מראש ולהתכונן אליהם.

<sup>6</sup> <https://www.gov.il/he/departments/news/spoksmen-14092022>

<sup>7</sup> לפרטים נוספים ודוח התקדמות על פרויקט ריג'נט פארק אפשר לקרוא (באנגלית) כאן:

<https://metcalffoundation.com/publication/regent-park-a-progress-report/>

<sup>8</sup> <https://detroitmi.gov/departments/planning-and-development-department/neighborhood-plans/central-design-region/greater-corktown>

# פרק שני

## הערך העירוני



## ההזדמנות בקנה המידה השכונתי

התוכנית האסטרטגית של עיריית תל-אביב-יפו משנת 2017 פורשת את החזון לעיר ומשמשת בסיס לתוכניות עבודה של היחידות העירוניות השונות.

התוכנית מצביעה על השלכותיהם האפשריות של תהליכי ההתחדשות בעיר ועל החשיבות של גיבוש מענים עירוניים מתאימים:

**"יקודמו תהליכי התחדשות, המתמודדים עם דחיקת אוכלוסיות קיימות מן העיר בעקבות תהליכי ג'נטריפיקציה ועם הכרוסום במרקם הקהילתי הקיים. תהליכים אלה יאפשרו את המשך מגורי האוכלוסיות הקיימות בעיר, ויעודדו את חיזוקו של מרקם קהילתי המשלב תושבים ותיקים וחדשים."**

מתוך מסמך חזון העיר, קו מדיניות 2.1.2 - קידום התחדשות עירונית חברתית ומכילה

**"תהליכי ההתחדשות העירונית בתל-אביב-יפו יקודמו בהובלת העירייה, שהיא הגורם היחיד בעל ראייה רחבה המשלבת בין המטרות העירוניות השונות, והגורם היחיד שמסוגל לאזן בין האינטרסים של בעלי העניין השונים. במקרים מסויימים העירייה תסתפק בקביעת מדיניות ההתחדשות לאזור ובפיקוח על מימושה בעת תכנון ויישום מיזמי ההתחדשות על-ידי הסקטור הפרטי. במקרים אחרים, היא גם תנהל את תהליך ההתחדשות באזור באמצעות זרוע עירונית. תהליכי ההתחדשות העירונית בעיר יהיו רב-ממדיים ויכללו, לצד הבטחת הכדאיות הכלכלית, גם את הבטחת התועלות הציבוריות, כגון: חידוש המרחב הציבורי וסביבת הולכי הרגל, הקמה וחידוש של מוסדות ציבור, שיפורים תחבורתיים, פתרונות דיוור למגוון אוכלוסיות או טיפוח הקהילה המקומית."**

מתוך מסמך חזון העיר, קו מדיניות 4.2.1 - קידום התחדשות עירונית מתוך ראייה תכנונית רחבה ואינטגרטיבית

**"העירייה תסייע לקהילות קיימות לשמר ולחזק את המרקם החברתי המאפיין אותן ותעודד התגבשותן של קהילות חדשות. זאת, כדי ליצור לכידות וערבות הדדית בין תושבים וקהילות, לחזק את הזהות הקהילתית ולהעשיר את החיים הקהילתיים."**

חזון העיר, קו מדיניות 2.5.1 - עידוד הקמתן של קהילות חדשות, טיפוחן של קהילות קיימות, חיזוק אורח החיים הקהילתיים ופיתוח ההון החברתי המאפיין (פנים-קהילתי)

לצד ההבטחה הגלומה בתהליכי התחדשות עירונית, אשר נוסחה ב"מסמך חזון העיר" כבר בשנת 2017, על הרשות המקומית לעסוק בנושא גם משום שהוא כרוך באיומים אפשריים:

### 1. פגיעה באמון התושבים בעירייה

בשכונות העוברות תהליכי שינוי משמעותיים בטווח הקצר והארוך, התושבים סובלים במקרים רבים מחוסר ודאות, מבלבול ומחוסר ביטחון לא רק לגבי דירת המגורים שלהם, אלא גם לגבי עתיד סביבת חייהם כולה. כאשר העירייה אינה מציגה תמונת עתיד בהירה וברורה ואינה דואגת לשגרה של תקשורת דו-כיוונית עם התושבים, עלולה להיווצר או להעמיק תחושה של חוסר אמון של התושבים כלפי העירייה.

### 2. פגיעה בזהות השכונה

החיים בעיר הם דינמיים ומשתנים בלי הרף. כאשר השינוי מתרחש בצורה אורגנית, השכונה מסתגלת אליו בקלות רבה יותר ומרכיבים התורמים לרוח המקום, כמו מוסדות ועוגנים שכונתיים, נשמרים ביתר קלות. לעומת זאת, תהליכי שינוי אינטנסיביים כמו פינוי בינוי בהיקף נרחב עלולים לערער את הזהות השכונתית ולפגוע בחוסנה של הקהילה. בנוסף לתועלת הערכית, זיהוי הערכים המקומיים, ועל בסיס זה - שמירה עליהם ושימוש יעיל בשטחים ובנכסים קיימים, יכולים גם לחסוך במשאבים עירוניים.

### 3. קונפליקט בין תושבים ותיקים לחדשים

מרבית השכונות העוברות תהליכים נרחבים של התחדשות עירונית מאופיינות באוכלוסייה ממעמד סוציאקונומי בינוני-נמוך. כניסת תושבים חדשים, לרוב ממעמד סוציאקונומי גבוה יותר, עלולה ליצור קונפליקטים שיבואו לידי ביטוי ביחסי השכנות, בתחרות על משאבים עירוניים, בפערים על רקע תרבות ודת ועוד. המשמעות המתמשכת של קונפליקטים כאלה היא התפוררות המארג הקהילתי ועלייה אפשרית בתופעות שליליות כמו אלימות, ונדליזם, מיתוג שלילי, ירידת ערך ולבסוף - עזיבת תושבים, אם הוותיקים ואם החדשים.

### 4. עומס על שירותים עירוניים ומבני ציבור

בשכונות הצפויות לעבור תהליכי התחדשות נרחבים צפויה תוספת אוכלוסייה משמעותית. בשכונות שבהן הכדאיות הכלכלית של תהליכי ההתחדשות נמוכה וצפיפות התושבים במצב הקיים גבוהה, הבטחת שטחי הציבור הנדרשים בעבור תוספת האוכלוסייה היא במקרים רבים מאתגרת. מלבד הגידול המספרי, יש להניח שהאוכלוסייה החדשה תהיה גם שונה מהקיימת במאפייניה הדמוגרפיים, התרבותיים והדתיים. ההיערכות מבחינת תוספת והתאמת שירותים ציבוריים נעשית כיום בעיקר ברמת המתחם במסגרת הפרוגרמה לצרכי ציבור, או לחלופין ברמת הרובע. אך הצריכה של מרבית השירותים נעשית ברמת השכונה. חשוב לתכנן את היקף השטחים הציבוריים הנדרשים, את פרישתם, את מאפייניהם ואת שלביות היישום שלהם בראייה של השכונה כולה. לצד ביסוס התשתית הפיזית, חשוב גם לתכנן את השירותים העירוניים בתחומי החינוך, הרווחה והקהילה לטווח הארוך כך שיאפשרו הן לאוכלוסייה הוותיקה להישאר בשכונה והן יתאימו להיקף ואופי האוכלוסייה החדשה. בהיעדר תכנון כזה, הקונפליקט בין האוכלוסייה הוותיקה לחדשה (סעיף 3) עלול להחריף והמערכת העירונית עלולה למצוא את עצמה במצב של "כיבוי שריפות", הגוזל משאבים ומערער את יחסי האמון בינה לבין התושבים.

למרות האיומים שתיארנו כאן, תהליכי התחדשות עירונית מהווים גם הזדמנות גדולה לשיפור שכונות העיר ואיכות החיים של תושביהן - החייאת השכונה, הוספת שימושים, שיפור המרחב הציבורי, פוטנציאל למוביליות חברתית לאוכלוסיות הוותיקות ועוד.

הדרך לצמצם את האיומים ולהרחיב את ההזדמנויות עוברת דרך הסתכלות מערכתית ברמה השכונתית, בדומה (ובמשותף) לתפיסה האסטרטגית בעולמות הקיימות שהוגדרה במסגרת תכנית "שכונה מקיימת" של הרשות לאיכות סביבה וקיימות בעיריית תל אביב יפו<sup>9</sup>. הסתכלות זו כוללת בין היתר ביסוס מנגנוני עבודה עירוניים ותכנון תשתיות ושירותים ציבוריים, במקביל לעבודה עם הקהילה בשלבים מוקדמים, ויכולה להניב כמה תועלות: תכנון מותאם מקום, חיסכון במשאבים עירוניים, הגברת האמון בעירייה ויצירת קהילה משגשגת ביום שאחרי.

בפרק הבא נציע עקרונות שגובשו על סמך ניסיון מצטבר, המבקשים להניח תשתית לעבודה בקנה מידה שכונתי, מתוך תפיסה שאלה יכולים לסייע לתהליכי התחדשות מיטיבים.

# פרק שלישי

## ממחשבה למעשה

עקרונות עבודה לקנה המידה השכונתי  
בהתחדשות עירונית

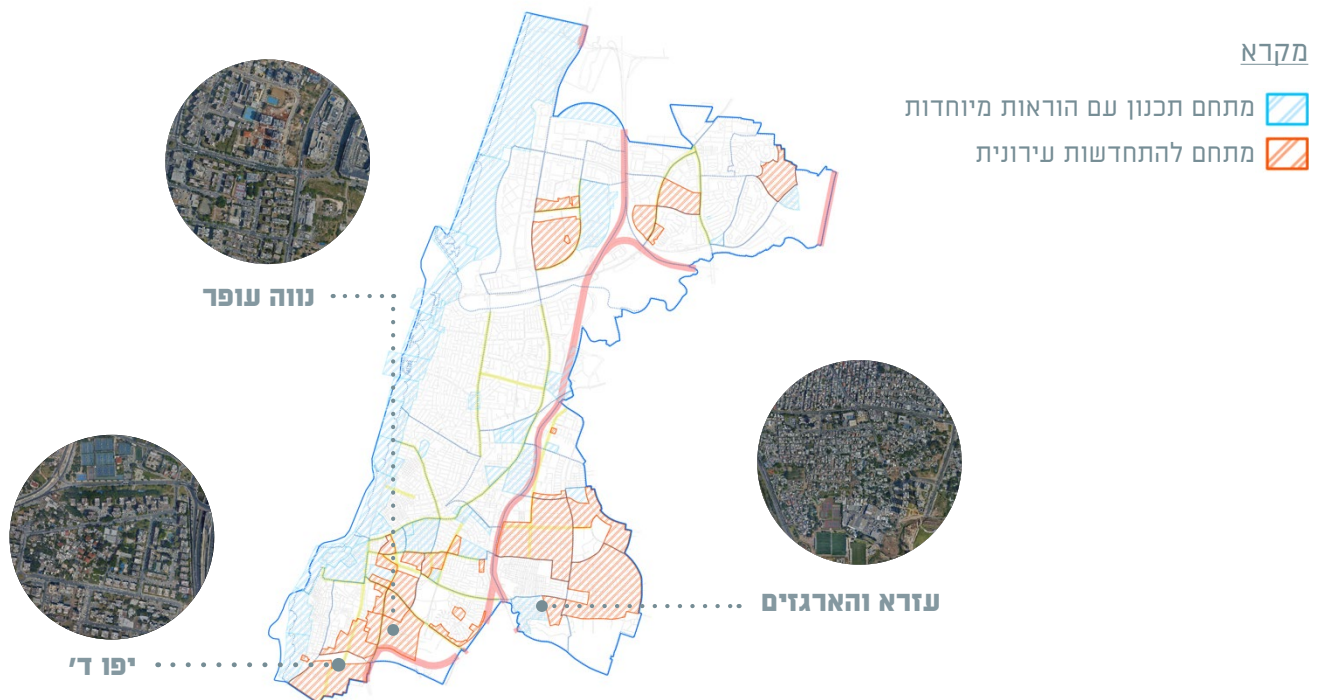


בפרק זה אנחנו מציעות מודל עבודה שהשכונה נמצאת במרכזו והמבוסס על גישה חברתית והוליסטית. התחדשות עירונית בגישה חברתית היא התחדשות עירונית שהתושבים והקהילה נמצאים בראש סדר העדיפויות שלה והשוקדת על בניית החוסן הקהילתי במשך תקופת השינוי, מתקופת התכנון ועד אחרי האכלוס; גישה הוליסטית מביאה בחשבון את כלל היבטים של התחדשות עירונית - ההיבט החברתי, הקהילתי והפיזי.

## איך מגדירים "שכונה מתחדשת"?

**"שכונה מתחדשת"** הינה שכונה המקודמים בה פרויקטים להתחדשות עירונית בהיקף גדול ובתקופת זמן נתונה, לרוב אלו שכונות שיש בהן וותיקות המאופיינות באוכלוסייה במעמד סוציו אקונומי בינוני-נמוך. המחלקה להתחדשות עירונית במינהל השירותים החברתיים יצרה מסד נתונים לעבודה קהילתית בהתחדשות עירונית שמתבסס על ניתוח השכונות המוגדרות להתחדשות עירונית על פי תכנית המתאר תא/5000. הניתוח כלל בחינת פרמטרים שונים כולל דמוגרפיים, חברתיים ותכנוניים ואיפשר לזהות שכונות שיש בהן מורכבות חברתית גבוהה בראי תהליכי ההתחדשות העירונית. כך מסייע מסד הנתונים לקבוע סדרי עדיפויות בתכנית העבודה השנתית של המחלקה. ניתוח זה יכול לדעתנו להוות בסיס לתעדוף ובחירת השכונות בהן יש ערך בהפעלת מודל זה.

### שכונות להתחדשות על פי תכנית המתאר תא/5000



## סקירת השכונות

כפי שכתבנו למעלה, מסמך זה מבוסס על הניסיון שנצבר בתהליכים עירוניים שקודמו בשנים האחרונות בשכונות נווה-עופר, עזרא והארגזים ויפו ד'. ההתערבות העירונית בשכונות אלה אשר מוזכרת בחוברת זו, התפתחה באופן אורגני בעקבות צרכים שעלו מהשטח כפי שיפורט להלן:

## שכונת נווה עופר

מספר תושבים: 7616

אשכול כלכלי-חברתי: 2

מספר יחידות דיור קיימות: 3645

מספר יחידות דיור צפויות: כ-8870\*



שכונת נווה-עופר נמצאת בדרום-מערב העיר, בין הרחובות היינריך היינה, בן-צבי ואילון. בשכונה תמהיל אוכלוסייה מעורב של תושבים חרדים, דתיים וחילונים ויש בה ריכוז גדול של יוצאי בוכרה. השכונה מדורגת באשכול חברתי-כלכלי 2 ויש בה שיעור גבוה של דיירי דיור ציבורי. השכונה כולה נבנתה בשנות ה-70 כשכונת שיכונים, וגם כיום היא שכונת מגורים שקטה ומבודדת מעט, שצפיפותה נמוכה יחסית למרכז העיר (5 אנשים לדונם בממוצע לעומת 8.9 אנשים לדונם בממוצע בשאר העיר). המבנה הפיזי של השכונה מתאפיין בשטחי ציבור נרחבים ושלד שכונתי הבנוי סביב מוקדים ציבוריים. תכנון זה נבע מרצון ליצור חיים קהילתיים, והקהילתיות אכן מודגשת ומהווה מרכיב חשוב בהווי השכונה.

תוכנית המתאר העירונית מסמנת את שכונת נווה-עופר כולה כאזור מועדף להתחדשות עירונית. מסמך מדיניות שנכתב בשנת 2018 מציג את החזון התכנוני לשכונה ומפרט את מימוש החזון בתוכניות. כמעט כל בניין בשכונה צפוי לעבור תהליך התחדשות כלשהו. נוסף על כך, אלפי יחידות דיור חדשות עתידות לקום בפאתי השכונה על קרקע "פנויה", ומכאן שמספר התושבים יוכפל ואף ישולש בתוך עשור. תהליכי התחדשות על ידי יזמים מקודמים בשכונה זה כמה שנים, ויש להם השלכות חברתיות וכלכליות משמעותיות לתושביה.

בין השנים 2018 ו-2022 פעלה בשכונה תוכנית "מוטב יחדיו" המשותפת לעיריית תל-אביב-יפו ולג'וינט-אשלים ומטרתה קידום פעולות ותהליכים עירוניים מבוססי צרכים העולים מהשטח (bottom-up). דרך הפעולה המרכזית של התכנית היא זיהוי צרכים ועבודה משותפת עם תושבים וכלל בעלי המקצוע במינהלים השונים לקידום תכניות ופרוייקטים ברי קיימא בשכונה. התוכנית הקצתה תקציבים ומשאבי כוח אדם לניהול ולהטמעת תהליכי השינוי. העירייה זיהתה ובחרה כמה נושאים מרכזיים להתערבות, החל מחינוך לגיל הרך ועד תעסוקת מבוגרים. התוכנית שמה דגש מיוחד על השתתפות תושבים, הן כמקור ידע והן כחלק מפיתוח המְעָנִים בשכונה, בשאיפה ליצור שינוי תפיסתי הן בקרב נותני השירות והן בקרב התושבים ולהתחיל לראות את התושבים כ"שותפים" ולא כ"לקוחות".

כבר בשלב הראשון של הפעלת התוכנית, שלב המיפוי, היה ברור כי יהיה קושי לפתח מענים עירוניים הולמים לשכונת נווה-עופר בלי להתייחס לתנופת הבנייה שעתידה השכונה לעבור, אשר תוביל לשינוי דרמטי בכל מישורי החיים. על רקע זה התחדד הצורך לעסוק בהתחדשות העירונית ובהשלכותיה מתוך ראייה כוללת של השכונה.

\* במימוש כל התכניות





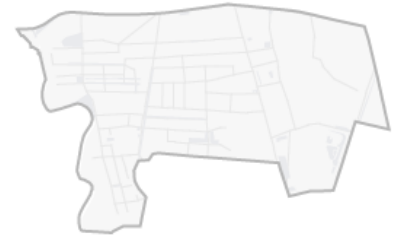
## שכונת עזרא והארגזים

מספר תושבים: 3712

אשכול כלכלי-חברתי 2

מספר יחידות דיור: 1558

מספר יחידות דיור צפויות: כ-3700\*



שכונת עזרא והארגזים ממוקמת בדרום מזרח תל אביב. השכונה גובלת ברחוב הלח"י בצפון, נחל איילון במערב, רחוב שתולים במזרח ופארק דרום, בדרום בדרום השכונה נבנו בשנים האחרונות 5 מגדלים חדשים (מתחם Park TLV). וארבעה נוספים נמצאים בתהליכי בנייה שונים. השכונה כוללת מגוון גדול של תושבים, צעירים וותיקים, חילוניים, מסורתיים וחרדיים ומדורגת באשכול חברתי כלכלי 2.

בעוד שבהסתכלות עירונית, עזרא והארגזים מהוות שכונה אחת, בפועל הן מהוות שתי יחידות יש ביניהן שוני מהותי שהוביל לכך שרק שכונת הארגזים עוברת התחדשות: שכונת עזרא מאופיינת בבנייה נמוכה (עד שתי קומות, מעט מרחבים ירוקים, מרחב קהילתי אחד, ללא מוסדות חינוך מלבד אשכול גנים, והבנייה בה מוסדרת בטאבו, כך שמעמד הבעלות של תושביה מוסדר. לעומתה, שכונת הארגזים המקורית נבנתה ללא הסדרה מלאה של הבעלויות (ב'מושע'), כך שהבתים אינם מוסדרים בטאבו. ההחלטה לבצע פינוי בינוי בחלקה הדרומי של שכונת הארגזים התקבלה בשנת 1996, ובחלקה הצפוני ב-2007.

תכנית 'שכונה כעיר' בשכונות התקווה, עזרא והארגזים פועלת בשכונות החל משנת 2019 וצפויה להסתיים ב-2024. התכנית פועלת מטעם עיריית תל-אביב-יפו וקרן וואהל, ומטרתה צמצום פערים חברתיים וקידום שוויון הזדמנויות בשכונות. דרך הפעולה העיקרית של התכנית היא דרך זיהוי צרכים ועבודה משותפת עם התושבים וכלל בעלי המקצוע במינהלים השונים לקידום תכניות ופרויקטים ברי קיימא בשכונות. פיתחנו מענים מגוונים וחדשניים בגיל הרך, בגילי יסודי ונוער, כמו גם צעירים - בעולמות הטיפול, השכלה, טכנולוגיה, ליווי מקצועי להורים וצוותי חינוך, למידה מבוססת מקום, דיגיטציה ועוד.

עם פרוץ הקורונה במרץ 2020, גילינו שהמורכבות השכונתית מעמיקה והופכת אלימה ובלתי נסבלת עבור התושבים המתגוררים במגדלים. במקביל, למדנו את התכנון השכונתי והתבהר כי החוסן הקהילתי והמרקם החברתי בשכונה במגמת ירידה, כך שנדרש לבצע התערבות רב מימדית - הן כדי להרגיע את הרוחות והן כצעד מניעתי לאור הבנייה המשמעותית המתוכננת בשכונת הארגזים במסגרתו צפויה השכונה להוסיף כ-2600 יחידות דיור חדשות בשנים הקרובות.

\* במימוש כל התכניות



## שכונת יפו ד'

מספר תושבים: 6170  
 אשכול כלכלי-חברתי 1  
 מספר יחידות דיור קיימות: 2542  
 מספר יחידות דיור צפויות: כ-5700\*



שכונת יפו ד' (גבעת התמרים) נמצאת בדרום יפו. השכונה גובלת בעיר חולון, בנתיבי איילון ובמחלף וולפסון ממזרח, בשכונת יפו א' (דקר) מצפון, בשכונת יפו ג ונווה-גולן ממערב ובעיר בת-ים מדרום. שכונת יפו ד היא מרחב רב-תרבותי המשלב כמה קהילות: יוצאי חבר העמים שעלו בשנות ה-90, יוצאי אתיופיה שעלו בשנות ה-2000, אוכלוסייה ערבית (תושבי פרדס אבו-סייף ועוזבי עגימי) והאוכלוסייה היהודית הוותיקה.

השכונה כוללת את מתחם פרדס אבו-סייף, שהוא מעין אקס-טריטוריה - מתחם מגודר ובו כ-650 תושבים, מרביתם ממשפחת אבו-סייף היפואית.

המדד החברתי-כלכלי של השכונה הוא הנמוך ביותר מבין שכונות העיר - אשכול 1 בסולם 1-10. השכונה נבנתה כשכונת מגורים בשנות ה-50 עד שנות ה-60, ומאופיינת במבני שיכונים רבים לצד בנייני H ומעט בניינים בגובה 8 קומות. הגודל הממוצע של יחידת המגורים הוא נמוך ביחס לכלל העיר, כ-60 מ"ר. מחיר הדירות בשכונה נמוך מאוד ביחס לממוצע העירוני, והיא אחד המקומות האחרונים בעיר המציעים דיור זול.

השכונה נמצאת במיקום מרכזי במטרופולין, בקרבת מוקדי תעסוקה חשובים וקווי תחבורה ציבורית בעלי קישוריות מטרופולינית וארצית גבוהה (רכבת ישראל, קו הרק"ל האדום ובעתיד גם קו מטרן). בשכונה גם תשתית עירונית-קהילתית איכותית ומונגשת כלכלית (שירותי תרבות ופנאי, מענקים, תמיכה חינוכית וכדומה) התומכת בקהילות החיות בה.

ב-2017 פרסמה עיריית תל-אביב-יפו מסמך מדיניות להתחדשות שיכונני דרום יפו, הכולל גם את שכונת יפו ד. לפי המסמך, כמעט כל בנייני השכונה מיועדים להתחדשות, אם במתווה של פינוי בינוי ואם בתמ"א 38. עד כה התחדשו בשכונה בניינים ספורים בלבד, אך בשנים הקרובות צפויות לצאת לפועל תוכניות פינוי בינוי מסיביות, ותוכניות נוספות נמצאות בשלבים תכנוניים שונים.

על רקע תהליכי שינוי אלה, הציף צוות תכנון יפו והדרום באגף לתכנון העיר את הצורך בהסתכלות מתקללת על השכונה. בעקבות זאת יצאה לדרך עבודה לגיבוש "התפיסה המתכללת ליפו ד'" בשיתוף פעולה של צוות תכנון יפו והדרום באגף לתכנון העיר, תכנון אסטרטגי, יחידת אדריכל העיר, מנהל השירותים החברתיים והמישלמה ליפו. העבודה כוללת העמקה בשלושת מרחבי ההתחדשות: הפרטי, הציבורי והחברתי-קהילתי. במסגרת העבודה נערך מיפוי של יוזמות ההתחדשות המקודמות בשכונה, נאספו מידע חברתי ונתוני דיור ומופו שלד מבני הציבור והשטחים הציבוריים בשכונה. על סמך כל אלה נוסחו אתגרים והזדמנויות לשכונה, חזון, עקרונות מנחים והמלצות לפעולות בכל אחד ממרחבי ההתחדשות.

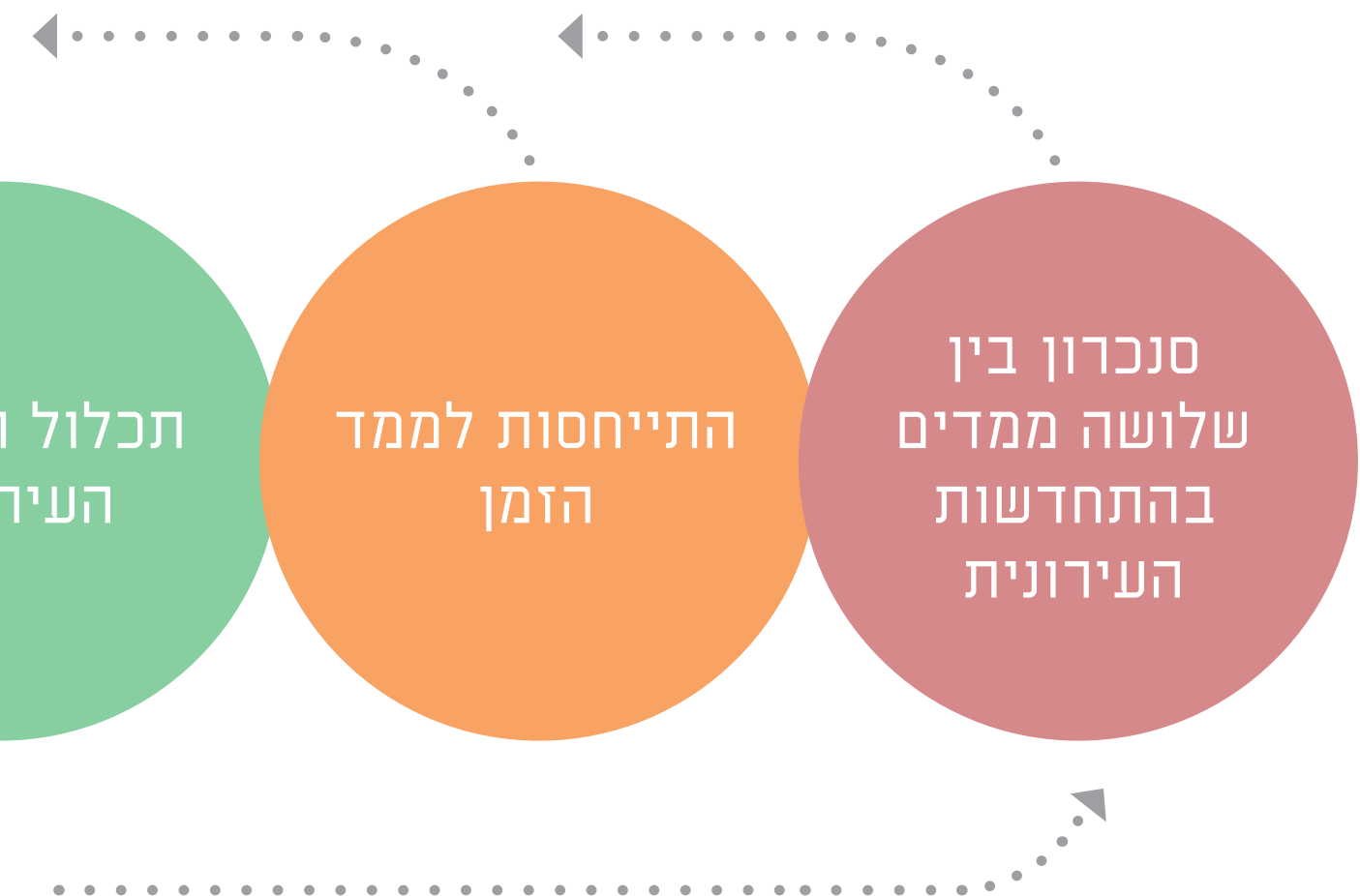
\* במימוש כל התכניות

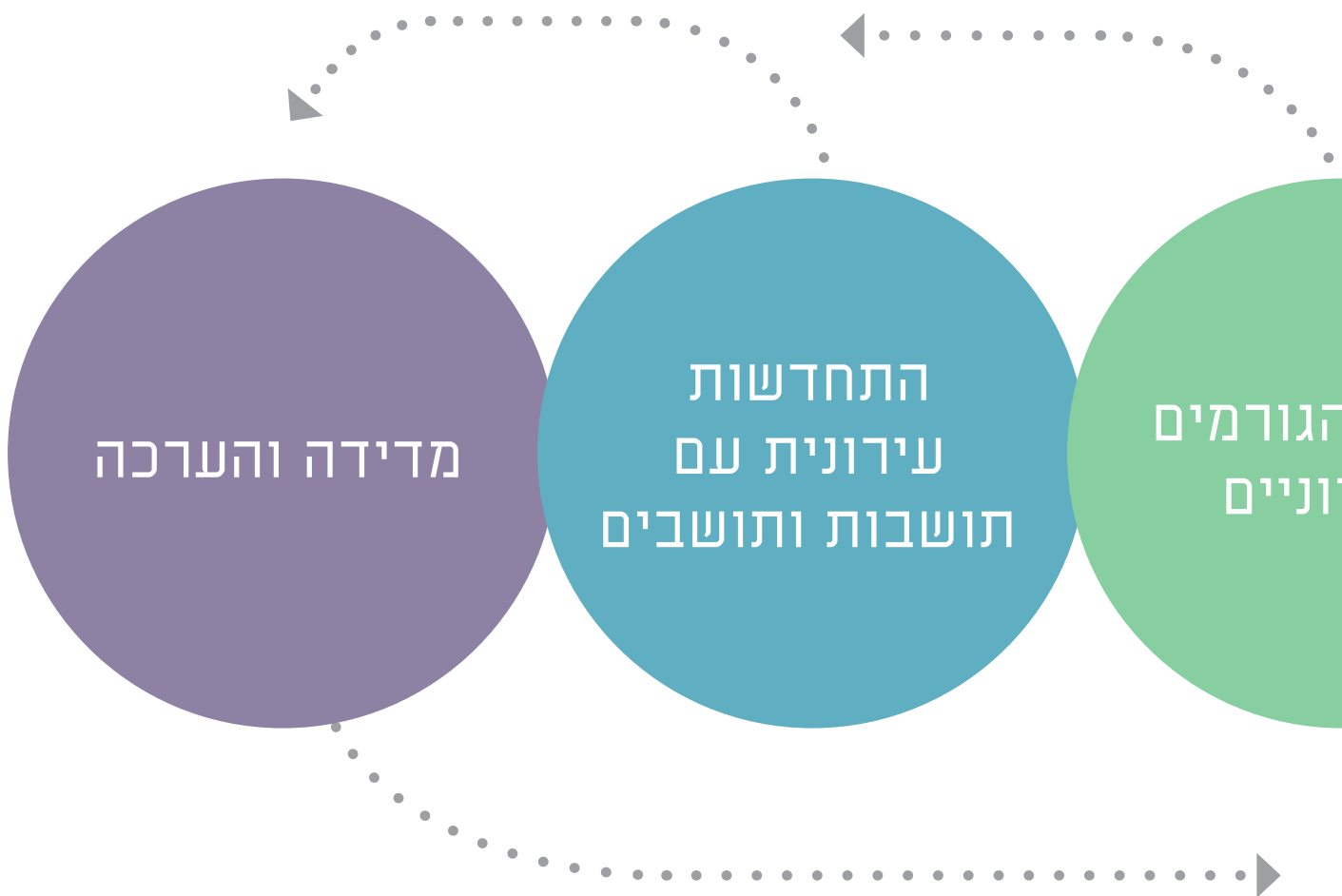


## עקרונות עבודה לשכונה מתחדשת

בחלק זה נציג את חמש עקרונות העבודה שגיבשנו לשכונה מתחדשת.

לאורך הפרק נפנה לדוגמאות קונקרטיות מתוך עבודתנו בשלוש השכונות הנזכרות מעלה.





## עקרונ ראשון

# סנכרון בין שלושה ממדים בהתחדשות עירונית

אחד האתגרים המרכזיים שנתקלנו בהם בעבודתנו בשכונות היה היעדר חזון משותף ותיאום בין תוכניות העבודה של גורמי העירייה השונים במסגרת השכונתית. מתוך הפער הזה הבנו את חשיבותה הרבה של הנחת התשתית המשותפת, תוך הסתכלות על שלושה ממדים החופפים זה לזה ועל יחסי הגומלין ביניהם:



### המרחב הקהילתי

המרקם החברתי בשכונה: יחסים בין קבוצות אוכלוסייה שונות, מנהיגות שכונתית, זהות מקומית וחוסן קהילתי.



### המרחב הציבורי

שטחי הציבור הפתוחים, מבני הציבור בשכונה, שירותים ציבוריים, תחבורה ותשתיות שבתחום השטח הציבורי.



### המרחב הפרטי

בנייני המגורים ומלאי הדיור בשכונה, שטחים פתוחים פרטיים והמסחר השכונתי.

## התחדשות השכונה

פעולה משולבת מאפשרת הסתכלות רחבה ומציאת קשרים בין שלושת הממדים. לדוגמה: האופן שבו המרחב הציבורי מייצר מפגש בין קבוצות אוכלוסייה שונות; כיצד היחסים החברתיים משפיעים על מצב התחזוקה של מבני המגורים; ההשפעה של פרישת מבני חינוך בשכונה על הרגלי ההתניידות של התושבים; וכיצד מגוון סוגי הדיור ושטחי הציבור מאפשרים לאוכלוסיות ולקהילות שונות להמשיך להתגורר בשכונה.

יישום העיקרון הזה אינו טריוויאלי, משום שהוא דורש שיתוף פעולה צמוד בין גופים שונים ובין יחידות שונות בעירייה, אך הוא הבסיס ליתר העקרונות המתוארים להלן. נוסף על שיתוף הפעולה בין גופים בעירייה, יישום העיקרון הזה מחייב תיאום עם שחקנים נוספים, כמו המגזר הפרטי ותושבי ותושבות השכונה. אנו מציעות ליישם שיטות ומודלים לעבודה משותפת בקנה המידה השכונתי, כגון מודל Collective Impact<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> אפשר לקרוא עוד על Collective Impact, באתר ארגון "שיתופים": <http://sheatufim.org.il/subject/collective-impact/>



## פעולות אופרטיביות למימוש עקרון זה:

### 1. הכנת תכנית אסטרטגית שכונתית

במרבית השכונות שהוגדרו להתחדשות עירונית בעיר נכתבו מסמכי מדיניות תכנוניים, שלרוב מגדירים רק את אופן ההתחדשות הפיזית של השכונות בטווח הארוך. במקביל, נכתבות במנהלים השונים תוכניות עבודה חברתיות ברמה השכונתית. במרבית המקרים אין קשר בין תוכניות ההתחדשות הפיזית לתוכניות העבודה החברתיות וכן בין תכניות פיתוח בטווח הקצר. נוסף על כך, רוב התוכניות הללו אינן כוללות שיתופי פעולה עם גופים מהמגזר הפרטי ומהמגזר השלישי הפועלים בשכונה. במסמך שבידיכם אנו מציעות לערוך תוכנית אסטרטגית רחבה יותר, הבוחנת את המצב הקיים בהסתכלות על פי שלושת הממדים דלעיל ומגדירה חזון ויעדים משותפים ותמונת עתיד של השכונה **(יישום מהשטח 1)**.

### 2. תרגום לתכניות עבודה

לאחר גיבוש החזון בתוכנית האסטרטגית, אנחנו מציעות לתרגם אותה לעקרונות תכנוניים ולכתיבת תוכניות עבודה לכל יחידה עירונית, כך שישלימו זו את זו. מטרת תוכנית העבודה היא ליצור מפת דרכים משותפת של הגורמים השונים לטווח הקצר והבינוני. על תוכניות עבודה אלה להביא בחשבון גם פעולות משותפות עם גורמים מהמגזר הפרטי והשלישי. פעולות משותפות אלה עשויות לכלול מנעד רחב של התערבויות, החל משיפוץ מרחבים ציבוריים לתקופת הביניים ופרויקטי פלייסמייקינג, דרך תכנון הזדמנויות מגורים לבני המקום, או שיתוף פעולה עם חברות הניהול בבניינים החדשים.

### **(יישום מהשטח 1) מסמך עקרונות לשכונת יפו ד' 2021**

במסגרת התפיסה המתכללת של השכונה נערכה עבודה משותפת ליצירת "פרופיל שכונה", נעשה מיפוי של יוזמות ההתחדשות המקודמות בשכונה, נאספו מידע חברתי ונתוני דיור ומופו שלד מבני הציבור והשטחים הציבוריים בשכונה. העבודה הדגישה את הערכים הייחודיים של השכונה: מארג חברתי מגוון, מצאי קיים של יחידות דיור בנות השגה, שטחים ציבוריים איכותיים, סמיכות לציד ירוק מטרופוליני<sup>11</sup>, תשתית תחבורתית ותשתית קהילתית איכותיות. בעקבות זאת הוגדרו עקרונות להתחדשות עירונית מידתית, המחזקת את האיכויות הקיימות ושומרת על המגוון החברתי ועל השילוב בין קהילות שונות בשכונה.

11 כפי שהוגדר בתמ"מ 5: ציר ירוק מטרופוליני הינו ציר ברוחב של 100 מטרים, היוצר רצף של שטחים פתוחים, המחבר בין מוקדי ואזורי פעילות ראשיים, והמיועד למעבר הולכי רגל ורוכבי אופניים.

## עקרון שני

# פעילות בשלושה טווחי זמן

מאפיין מרכזי של תהליך ההתחדשות העירונית הוא המשך הארוך שלו. הגורמים העירוניים השונים אמנם פוגשים את תהליך ההתחדשות למשך פרקי זמן מוגדרים, אך השכונה ותושביה חווים את התהליך במשך עשרות שנים. קשה לשים את האצבע על הרגע המדויק שבו השכונה נכנסת לתהליך או יוצאת ממנו, אך אפשר לחשוב על השנים הרבות שבין הכניסה של יזמים לשכונה ועד להתאקלמות של התושבים הוותיקים והחדשים בדירות התמורה וההתבססות מחדש של התפקוד השכונתי.

במהלך עבודתנו התוודענו לשכונות הנמצאות בנקודות שונות על ציר הזמן של ההתחדשות העירונית. ביפו ד' התבצעו עד כה רק פרויקטי תמ"א 38 בודדים, וטרם מומשו בה תוכניות מסיביות לפינוי בינוי (ביצוע הראשונות צפוי להתחיל בעוד כשנתיים). בנווה-עופר, לצד תוכניות פינוי בינוי הנמצאות בשלבים שונים של תכנון, אוכלסו לאחרונה שני פרויקטים שנבנו על קרקע פנויה בשכונה (פרויקט "דירה להשכיר" של משרד השיכון ומתחם VIEW של היזם יוסי אברהמי). באזור הדרומי של שכונת האדגזים התאכלס בשנים האחרונות פרויקט פינוי בינוי - האזור פונה בשלבים החל מסוף שנות ה-90, נבנה ואוכלס; ואילו באזור הצפוני של השכונה ישנה תוכנית התחדשות מאושרת, הצפויה לצאת לביצוע בעוד מספר שנים.

### פעולות אופרטיביות למימוש עקרון זה:

עקב המשך הארוך וההתנסות ביחס לטווחי זמן שונים, הבנו שנכון שתהיה התערבות מותאמת לצורך המקומי ולשלב בתהליך שבו כל שכונה נמצאת בתהליך. עקרון זה מבקש להדגיש את החשיבות שבהסתכלות על טווחי הזמן השונים בכל אחד ממימדי ההתחדשות (העיקרון הראשון). כלומר, יש להתאים פעולות לכל אחד מטווחי הזמן בתוכניות העבודה של הגופים העירוניים, ולסנכרן ביניהן.



במצב אופטימלי, הגופים העירוניים האחראים על פעולות בטווח הקצר והבינוני - ובהם גופי ביצוע עירוניים, תשתיות, קהילה, חינוך ועוד - ייערכו להתחדשות העירונית עוד בטרם החלה הבנייה ולעיתים אפילו לפני תהליך התכנון. זאת על ידי חיזוק הקהילה הקיימת, בניית מוכנות לגידול ולשינוי באוכלוסיית השכונה, שילוב פרויקטים זמניים במרחב הציבורי (גם לשנים רבות) ועוד. בד בבד, הגורמים האחראים על התכנון ארוך הטווח (האגף לתכנון העיר, האגף לתכנון האסטרטגי) יתוודעו לפעולות הקורות בטווח הקצר, לערכי המקום ולצורכי האוכלוסייה, כדי להתאים את התכנון לקהילה המקומית ולבנות יחסי אמון ותקשורת עם התושבים.

אנו מציעות לחלק את תהליך ההתחדשות העירונית לשלושה שלבים עיקריים, המקבילים להתחדשות המרחב הפרטי. חשוב לציין שחלוקה זו נעשתה כדי להבהיר את הצרכים השונים בכל שלב, אך בפועל השלבים חופפים זה את זה, ובשכונה אחת יכולים להתקיים כמה שלבים במקביל.

## שלב טרום תכנון ותכנון

שלב זה מקדים ומקביל להליכי התכנון, קידום תכנית בניין עיר, תכניות עיצוב והיתרים. זהו השלב שבו הפרויקטים מתגבשים ועל שולחן המתכנן מתקבלת תמונת מצב שכונתית. מניסיונו נוכחנו שנוצר פער בין הידע הקיים באגפי התכנון לגבי תמונת העתיד השכונתית ובין המודעות לתהליכים ולהשפעותיהם בקרב גורמי עירייה אחרים הפועלים בשכונה. בינתיים עלולים להיווצר בשכונה קשיים כגון פערי ידע וחוסר ודאות, סכסוכי שכנים, הידרדרות בתחזוקת השטחים המשותפים והתערערות אמון התושבים בעירייה. לפיכך, בשלב מוקדם זה כדאי להשקיע תשומות בתכנון אסטרטגי שכונתי ובבניית תשתיות חברתיות וקהילתיות שיתמכו בתהליך השינוי הצפוי.

## הצעה לכיווני פעולה עירוניים

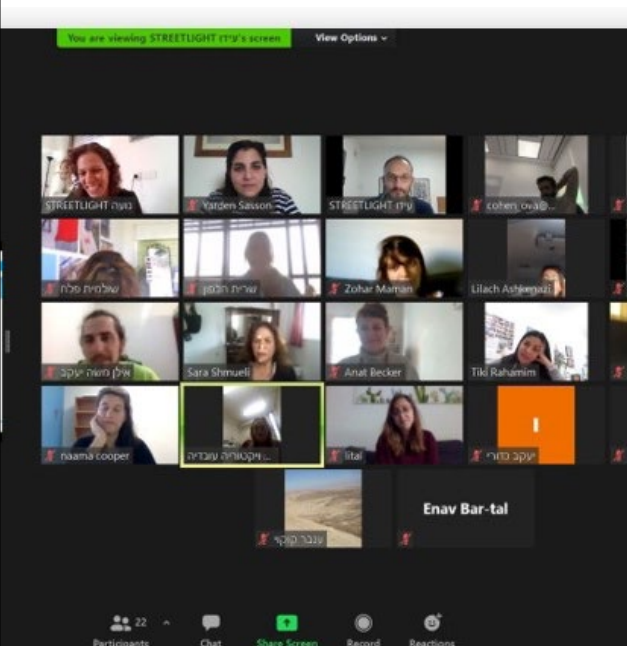
- 1. רתימת גורמי העירייה השונים:** יש לזהות את נקודות ההשקה של כל גורם להתחדשות העירונית ולשקף לו את השפעתה של ההתחדשות העירונית על עבודתו בשכונה **(יישום מהשטח 3+2 בעמוד 33)**.
- 2. כנסים מקצועיים ליחידות ולגורמים שונים בעירייה,** כדי להגביר את המודעות לנושא ולבחון כיווני פעולה רלוונטיים **(יישום מהשטח 4 בעמוד 34)**.
- 3. הגברת ההשקעות העירוניות בטווח הקצר,** ככלי לחיזוק תחושת השייכות (quick wins) - כגון אירועי תרבות והוספת שירותים עירוניים דוגמת שירותי ייעוץ והכוונה תעסוקתית, סיוע במיצוי זכויות, מענים לגיל הרך וכדומה.
- 4. סדנאות לגורמי מקצוע ולתושבות ותושבים** לקידום פרויקטים בעלי אופי קהילתי בהקשר של התחדשות השכונה, שמימושם יוסיף למענים העירוניים בשכונה ויתרום לחוסן הקהילתי בעת השינוי **(יישום מהשטח 5 בעמוד 34)**.
- 5. ליווי וקידום הפרויקטים שהוצעו בסדנה** **(יישום מהשטח 6 בעמוד 34)**.
- 6. שיתוף הציבור וקידום הליכי תכנון משותף,** הסברה ויידוע, הן בתחום מתחמי התחדשות מסויימים, והן באופן רציף לגבי השכונה כולה.

7. **פיתוח היכולת של דיירים בבניינים לפעול יחד כקהילה** באמצעות סיוע של העירייה בשיפוץ המרחב המשותף בבניינים (יישום מהשטח 7 בעמוד 35)
8. **קמפיין ייעודי לשכונה** שיספק מידע על ההתחדשות העירונית המתוכננת בה ויגביר את המודעות לשינויים הצפויים.
9. **ערב "התחדשות עירונית מתחת לבית"** - עמדות ייעוץ מקצועי בנוגע להתחדשות עירונית, לפי נושאים (יישום מהשטח 8 בעמוד 36).

**(יישום מהשטח 2)** כבר בתחילת עבודתנו, הן בשכונת נווה-עופר והן בשכונת הארגזים, הבנו שהשימוש במונח "התחדשות עירונית" מעורר בכמה מהגורמים העירוניים תחושת ריחוק וניתוק מהנושא ("למה זה קשור אליי?") ובגורמי מקצוע אחרים - תחושה של פלישה לטריטוריה המקצועית שלהם. מכך הסקנו כי יש צורך לשנות את הטרימינולוגיה בנושא וליצור שפה משותפת. כך הפכנו את הדיון מדיון בהתחדשות עירונית (פיזי, מתחמי) לדיון בשכונה מתחדשת (הקשר רחב, שכונתי).

### **(יישום מהשטח 3) ינואר 2021 - הכשרת שכונה מתחדשת עזרא והארגזים (בשיתוף חברת STREETLIGHT)**

הכשרה מקצועית בת חמישה מפגשים בה השתתפו 25 אנשי מקצוע מיחידות עירוניות שונות הפועלות בשכונות עזרא והארגזים. ההכשרה כללה מיפוי של תמונת המצב השכונתית, למידה על התחדשות עירונית מיטיבה בארץ ובעולם ודיון בחשיבות של פעולות עירוניות משותפות בטווחי הזמן השונים (העיקרון השני). ההכשרה כללה גם מיפוי צרכים בשטח וראיונות עם תושבים, ובסופה זיקקנו תמות מרכזיות ומהן יצאנו לקידום פרויקטים קונקרטיים.





### יישום מהשטח (4) מרץ 2019 - כנס 'מתחדשים'

כנס מקצועי בנושא התחדשות שכונת נווה-עופר, שאורגן בשיתוף פעולה בין יחידות עירוניות שונות. לכנס הוזמנו 70 אנשי מקצוע מיחידות עירוניות שונות (הנדסה, חינוך, קהילה, רווחה ועוד). מטרת הכנס הייתה לייצר הסתכלות משותפת על נווה-עופר כולו ולזקק את ההבנה כי התהליך עתיד להשפיע על כלל הגורמים. בכנס הוצגו התוכניות העתידיות לשכונה והתקיימו דיונים על תפקידה של כל יחידה בתהליך ההתחדשות. תוצרי הכנס שימשו כבסיס לתוכנית עבודה של צוות היגוי בין-מנהלי.



### יישום מהשטח (5) אפריל 2021 - סדנת 'מתחדשים'

ובה 5 מפגשים לתושבים ולאנשי מקצוע מיחידות עירוניות שונות (בשיתוף חברת STREETLIGHT). בסך הכל השתתפו בסדנה כ-25 אנשים, כמחציתם תושבים. כל מפגש כלל הרצאה מקצועית בהקשר של שכונה מתחדשת ואחריה עבודה של צוותי פעולה משותפים - אנשי מקצוע ותושבים - לפיתוח פרויקטים שיתמכו בשכונה במהלך השינוי הצפוי בה. בסיום הסדנה הוזמנו המשתתפים להציג את הפרויקטים בפני פורום עירוני בכיר (ראו יישום מהשטח 6, "פופ-אפ קפה"). לסדנה קדמו שלושה מפגשי הכשרה לאנשי מקצוע בלבד, לחשיבה מעמיקה וליצירת שפה משותפת.



### יישום מהשטח (6) ספטמבר-דצמבר 2021 - פופ אפ קפה בנווה עופר

במסגרת סדנת "מתחדשים" (יישום מהשטח 5), העלתה לורנה רבינוב, תושבת השכונה את הצורך בבית-קפה שכונתי שימש את התושבים כנקודת מפגש, בייחוד עם הראיה קדימה להתחדשות השכונה. הפרויקט קודם בשיתוף פעולה בין תושבות ותושבים לגורמי מקצוע, וכלל שישה אירועי פופ-אפ קפה מוצלחים במרחב הציבורי. לאור הצלחת פיילוטים אלה, מתקיימים כיום מגעים מטעם המרכז הקהילתי להקמת בית-קפה שכונתי.

**שלב מימוש** 

שלב זה הוא פרק הזמן של ביצוע פרויקטי פינוי בינוי בשכונה. תקופה זו נמשכת שנים ארוכות וכרוכה באתגרים מרובים ומגוונים. כמה מהאתגרים הם במישור הפיזי: אזורים שלמים הופכים לאתרי בנייה הגורמים למפגעי רעש, אבק ותנועת כלי רכב כבדים. אתגרים אחרים הם במישור הקהילתי: תושבים רבים עוזבים את דירותיהם ונאלצים לגור בשכירות והמרקם הקהילתי והשירותים השכונתיים נפגעים, מבני ציבור או מסחר הנהרסים במסגרת הפרויקטים עלולים לייצר ואקום וחוסר מענה לצרכים שמילאו במשך שנים אחדות. חשוב להבין ששלב זה יכול להימשך זמן רב, שבו פרויקטים יוצאים לפועל בהתאם ללוח הזמנים שקובע השוק הפרטי וללא שליטה של העירייה.

הצעה לכיווני פעולה עירוניים

1. **הקמת פורום שכונה מתחדשת** לעבודה משותפת של גורמי מקצוע ותושבים ולליווי תהליך השינוי (יישום מהשטח 18, בעמ' 44).
2. **שיפוץ ו/או החייאה של מרחבים ציבוריים** הנתפסים כמוקדים שליליים בשכונה, כצעד בונה אמן.
3. **הכנת תוכנית היערכות לשלבים השונים של הבנייה**, כדי להבטיח תפקוד תקין של תשתיות ושירותים עירוניים ומסחריים ולהקל על השכונה בתקופת הביניים.
4. **הקמת מנגנון יידוע אפקטיבי** על ההיקפים והמועדים של הבנייה בשכונה ומתן מענה נקודתי לבעיות הנוצרות. יש להקפיד על פרסום ברור ונגיש של לוחות הזמנים של הבנייה ושל הפרעות מיוחדות הצפויות במהלכה.
5. **שילוב תכנים של תרבות ומורשת שכונתית** (יישום מהשטח 15, בעמ' 43).
6. **מעורבות של תושבי השכונה ושל העירייה בפעולות שיווק ומיתוג של השכונה.**
7. **מתן עדיפות לבני המקום במכירת דירות.**
8. **סיוע לתושבים שגרים בסמוך לאתרי בניה.**
9. **מהלך הסברה משותף לעירייה וליזמים על עתיד השכונה ומיתוג השכונה העתידית.**

**אצלנו בחצר**  
في ساحتنا  
مشروع انطلاقاً

19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100

**(יישום מהשטח 7) אפריל 2022 - אצלנו בחצר**

פיילוט בשכונת יפוד, ביוזמת אגף קהילה במישלמה ליפוד ואגף שפ"ע, לטיפול חצרות הבניינים והשטחים המשותפים שביניהם, לצד ליווי קהילתי שוטף. מטרת התוכנית הייתה לסייע לתושבים ולתושבות לקחת אחריות על המרחב המשותף, תוך חיזוק יחסי השכנות. הפרויקט צומצם בשל קשיים משפטיים, וכיום הוא מציע לתושבים ליווי בפעילות קהילתית.



## יישום מהשטח 8) ינואר 2022 - יריד התחדשות עירונית מתחת לבית

בשכונות יפו ד' ונוה עופר התבהר הצורך בהנגשת מידע ומיצוי זכויות בתהליכי ההתחדשות העירונית. בשיתוף פעולה עם גורמים עירוניים שונים: קהילתיים ותכנוניים, התקיים בכל שכונה יריד שבו יכלו תושבות ותושבים לקבל מידע מהימן וייעוץ פרטני בנושאים תכנוניים, משפטיים וערוצי מימוש.

## שלב האכלוס ופוסט איכלוס



שלב זה כולל את פרק הזמן שבו המבנים החדשים מאוכלסים ואת השנים הראשונות לאחר מכן. עם השלמת הפרויקטים הראשונים מגיעה לשכונה אוכלוסייה חדשה ונוצרים אתגרים הקשורים במפגש בין האוכלוסייה הוותיקה והחדשה ובצרכים השונים שלהן מבחינת סוגי השירותים, אופי המרחב הציבורי ועוד. מבחינה חברתית, תחילת האכלוס היא רגע נדיר שאנשים מחפשים בו שייכות ובית, ונשאף לא להחמיץ אותו. חשוב לשים לב אליו ולנצלו לבינוי קהילה, תוך מתן מקום לגיוון ולשונות. סיום הבנייה מלווה גם בגידול מהיר של האוכלוסייה, ועל העירייה להתכונן לכך ולהתאים את היצע מוסדות החינוך והציבור, התחבורה, התשתיות והשירותים לצרכים החדשים. ולבסוף, הבנייה החדשה מאופיינת בתכנון צפוף ומורכב יותר: בנייה לגובה, בנייה תת-קרקעית, עירוב שימושים אינטנסיבי, שילוב של דיור בהישג יד ועוד. כל אלה מביאים עמם אתגרים חדשים הקשורים בתחזוקת המבנים, בעירוב השימושים ובניהול החיים המשותפים במגדלים.

## הצעה לכיווני פעולה עירוניים

1. פעולות להכרות ולחיבור בין האוכלוסייה הוותיקה לחדשה.
2. בינוי קהילה במגדלים (יישום מהשטח 9 בעמוד 37).
3. פעילויות להיכרות ולחיבור בין האוכלוסייה הוותיקה לחדשה וליצירת DNA שכונתי משותף (יישום מהשטח 10 בעמוד 37).
4. שילוב יזמים בפעילות קהילתית (יישום מהשטח 11 בעמוד 38).
5. חיבור אוכלוסייה חדשה למענים ולשירותים העירוניים הקיימים בשכונה.
6. יצירת כלים שיסייעו בתחזוקת המבנים - לתושבים, ליזמים, לעירייה ולחברות אחזקה. בימים אלה נכתב בתכנון אסטרטגי במנהל הנדסה מסמך מדיניות עירוני העוסק בתחזוקת מבנים, ומציע כלים לשלב האכלוס ולפרק הזמן שאחריו.

7. **יצירת מנגנונים עירוניים לקביעת שימושים בשטחים הציבוריים החדשים** מתוך ראייה כוללת של השכונה המתחדשת.
8. **סיוע במיצוי זכויות לתושבים שעזבו את השכונה** בזמן הבנייה וחוזרים לדירה החדשה, כגון הנחות בארנונה.
9. **מדידה והערכה של מתחמי התחדשות עירונית לאחר איכלוס** (ראה עיקרון 5)

לסיכום, הבנת תוכניות העבודה השונות וסנכרון ביניהן מאפשרים לעובדי הגופים השונים בעירייה לזהות את הקשרים בין משימותיהם, לעבוד בתיאום ולתמוך בפעולות לטווח ארוך באמצעות פעולות לטווח קצר, ולהפך. לדוגמה, סנכרון בין השגת הסכמות לפרויקט פינוי בינוי, השקעות במרחב הציבורי, פיתוח תוכנית חברתית וקידום מנהיגות מקומית ישמש כמכפיל כוח חשוב ותהיה לו השפעה רבה על השכונה.



### **(יישום מהשטח 9) מאי 2022 - סדנת דיאלוג במגדלים עזרא והארגזים** (בשיתוף חברת STREETLIGHT)

במסגרת מיפוי מצב השכונה (יישום מהשטח 3) התחדד הקונפליקט בין תושבים ותיקים לחדשים בפרויקט. כמענה לכך גיבשנו סדנה של 8 מפגשים לשיפור החיים המשותפים בבניינים. במהלך הסדנה הוצעו וגובשו פרויקטים לחיזוק החיים המשותפים, כגון סיור קהילתי (יישום מהשטח 10).



### **(יישום מהשטח 10) דצמבר 2022 - סיור קהילתי עזרא והארגזים**

בהמשך לסדנת הדיאלוג (יישום מהשטח 9), דליה מוכתר וכוכבי וולף, תושבת חדשה ותושבת ותיקה בשכונה, ביקשו ליזום סיור שייבנה ויועבר על ידי התושבים הוותיקים, ויספר את סיפורה של השכונה דרך נקודות מפתח בהתפתחותה. הסיור הושק וימשיך לפעול במסגרת אירועים שכונתיים.

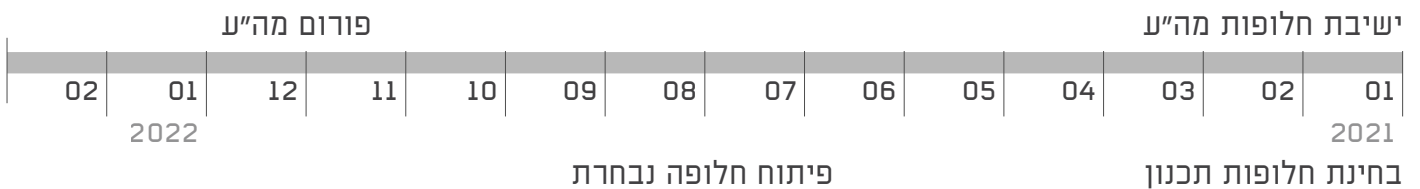




**(יישום מהשטח 11) 2022 - "שכנים- פארק תל אביב"**

לאחרונה אנו רואים יותר ויותר יזמים המבינים את החשיבות של בינוי קהילה בפרויקטים המאוכלסים. לדוגמה, היזם "אלעד ישראל מגורים החדשה" יזם מהלך לחיזוק הקהילתיות במתחם שבנה בפארק תל-אביב. המהלך כולל העסקת שתי רכזות קהילתיות במתחם וכן פלטפורמה דיגיטלית המציעה מידע על אירועים, סדנות, הרצאות במתחם ועל אנשי ונשות מקצוע המתגוררים שם. כמה מהפעילויות מתקיימות בשיתוף המרכז הקהילתי אורים הנמצא בשכונה.

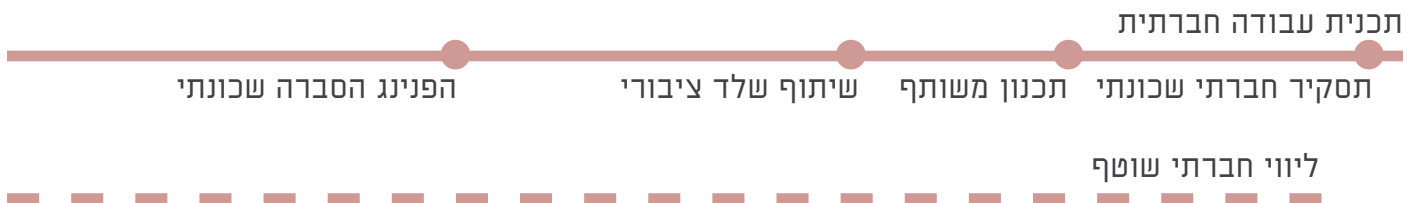
**דוגמה להמחשת סנכרון תוכניות עבודה בתחום פרויקטי ההתחדשות והליווי החברתי העירוני לאורך ציר זמן במהלך שלבי התכנון המוקדמים**



תחילת ביצוע

הגשת תכנית להשקעות במרחב הציבורי

תכנון המרחב הציבורי



בחינת ישימות כלכלית ומדידת השקעות

## עקרון שלישי

# תכלול הגורמים העירוניים ברמה השכונתית

כדי ליישם את העקרונות המוצעים במסמך זה, נדרשת תשתית ארגונית מתאימה. כיום רוב היחידות העירוניות עובדות באופן עצמאי ובתיאום מוגבל, בקנה מידה שונה ובקצב שונה. מניסיונו למדנו כי המפתח להצלחת שכונה מתחדשת הוא שיתוף פעולה בין יחידות עירוניות שונות בעבודה בקנה המידה השכונתי. שיתוף פעולה זה מתרחש בשני מישורים משלימים: מצד אחד, גורמי מטה בעלי ראייה רוחבית ימקדו תשומת ליבם בקנה המידה השכונתי, ומצד שני גורמי מקצוע המעורים היטב בנעשה בשטח ירחיבו את נקודת המבט שלהם ויתנו את דעתם להשלכותיה של ההתחדשות העירונית על השכונה ותושביה. שיתוף ותיאום זה יביא בין היתר להגדלת האימפקט של ההשקעה הציבורית הן בשינוי הפיזי והן בשלל הפעילות החברתית והקהילתית שממילא מתקיימות.

### פעולות אופרטיביות למימוש עקרון זה:

#### 1. מינוי גורם עירוני מתכלל להובלת התהליך של שכונה מתחדשת

בעבודתנו בשכונות המתוארות במסמך, נוכחנו כי תנאי חיוני למהלך הוא קיומו של גורם עירוני אחד שתפקידו לזוּם את השיח ולקיים את מסגרת העבודה השכונתית בנושא. לגורם עירוני זה יש תפקיד קריטי ברתמת כלל המשתתפים, ביצירת המוטיבציה לעיסוק בנושא, בהפחתת התנגדויות וביצירת קשרים מתמשכים עם גורמים עירוניים, שלעיתים קרובות כלל אינם רואים את עצמם כחלק מתהליך ההתחדשות (יישום מהשטח 12).

- מעבודת השטח ראינו כי יש חשיבות רבה לכך שגורם זה יהיה מתוך המערכת, אך גם בעל מעמד נטרלי באופן יחסי.
- גורם זה אחראי להקים ולהוביל צוות עבודה עירוני של גורמי מקצוע (ראו להלן).

**(יישום מהשטח 12) תוכניות "מוטב יחדיו" ו"שכונה כעיר"** תוכניות אלה, שפעלו בשנים האחרונות בשכונות נווה-עופר ועזרא והארגזים (בהתאמה), הן תוכניות פיתוח קהילתי שכללו גורם ניהולי ותקציב פעילות ייעודי לשכונה. שתי התוכניות התבססו על תכלול גורמים עירוניים ועבודת שטח עם תושבים. בסיס זה אפשר גם את הנחת היסודות למהלך של שכונה מתחדשת.

#### 2. הקמת צוות עבודה עירוני הכולל נציגים מיחידות העירייה הרלוונטיות

מטרת צוות זה היא לפעול כדי להתמודד עם האתגרים ולקדם תהליכים הדורשים תיאום עומק בין הגורמים השונים.

- בצוות העבודה ישתתפו לכל הפחות גורמים מארבעת המנהלים הרלוונטיים ביותר: מנהל שירותים חברתיים (עובדת סוציאלית קהילתית של השכונה ועובד סוציאלי קהילתי להתחדשות עירונית בשכונה, אם ישנו);

מנהל קהילה (מנהלי קשרי קהילה, מנהלת מרכז קהילתי); מנהל הנדסה (רפרנט מצוות התכנון, מנהלת פרויקטים מהמחלקה להתחדשות עירונית, תכנון אסטרטגי); ומנהל חינוך (רפרנטית האגף לרווחה חינוכית, נציגי מסגרות חינוכיות בשכונה). נוסף על צוות העבודה הקבוע, כדאי לצרף אנשי מקצוע נוספים בהתאם לנושא הנדון (לדוגמה: נציג שפ"ע, נציגת אגף הרישוי, אדריכל העיר וכדומה).

- כל גורם בצוות ההיגוי יהיה "שגריר" של ההתחדשות העירונית השכונתית של היחידה העירונית אליה הוא משתייך ולהפך: אחראי להציג לצוות ההיגוי את מסגרת העשייה של היחידה העירונית וכן לדברר בחזרה את פעולות הצוות.
- ישנה חשיבות רבה לתהליך מקדים של הכשרה ויצירת שפה משותפת בין גורמי המקצוע מהמנהלים השונים, לפני עירוב תושבים בתהליך.
- במסגרת עבודת הצוות כדאי שתכלול למידה משותפת; השתתפות בהכנת תוכנית אסטרטגית לשכונה (בהתאם לעיקרון הראשון); עדכון תקופתי; מעקב אחר ביצוע פעולות; וחשיבה אינטגרטיבית ביחס לאתגרי ההתחדשות בשכונה. ככל האפשר, מוטב שהצוות יתפוס את עצמו כצוות משימה (אקטיבי) ולא כצוות היגוי (פסיבי), שיקדם במשותף פעולות טקטיות, כגון סדנאות, כנסים ואירועים שכונתיים בנושא ההתחדשות העירונית בשכונה או התערבויות במרחב הציבורי.

## עקרון רביעי

# התחדשות עירונית ביחד עם התושבים

את שלושת העקרונות הקודמים אנו מציעות ליישם בחיבור עם השטח - התושבים, הקהילה והשכונה. כפי שנתאר בהמשך, מצאנו כי עבודה משותפת עם תושבים, בכלים שונים וברמות שונות, הכרחית כדי למנף את ההזדמנויות הטמונות בתהליכי התחדשות עירונית.

עיקרון זה מנחה אותנו לחזק את החוסן הקהילתי בשכונה באמצעות תהליכי תכנון משתף, הנגשת מידע והעמקת ההבנה של הציבור לגבי תהליך ההתחדשות בכללותו (מעבר לרמת הנכס הפרטי במתחם) ומתן כלים להתמודדות עם תהליך השינוי. עיקרון זה חשוב כדי לטייב את תהליכי קבלת ההחלטות וכדי לחזק את תחושת השייכות לשכונה, המעורבות בתהליך השינוי והאמון בעירייה.

בדומה לפרקטיקות העבודה הקהילתית, גם מתודולוגיות העבודה של תוכניות "מוטב יחדיו" ו"שכונה כעיר" מבוססות על חיזוק התשתית הקהילתית של תושבים הפועלים לשיפור איכות החיים שלהם במגוון מישורים. לאורך שנות הפעילות של התוכניות בשתי השכונות (נווה-עופר ועזרא והארגזים), הנחת העבודה הייתה שיש שיש להציע לתושבים שיתוף פעולה עם העירייה היכול לענות על צורך קיים שלהם. מנגנונים אפקטיביים לשיתוף פעולה בין העירייה לבין התושבות והתושבים יסייעו הן בפתרון בעיות קונקרטיות בטווח הקצר והן בבניית אמון בטווח הארוך. על בסיס תפיסה זו פיתחנו גם את מודל שכונה מתחדשת.

אחד הגורמים העיקריים העשויים לתרום ליישום מיטבי של התפיסה המוצעת הוא קיומה של תשתית קהילתית. המשמעות היא עבודה במישורים של בינוי קהילה והנעת תהליכים ארוכים ורציפים בתוך השכונה, המבוססים על עבודה עם תושבים או לכל הפחות על זיהוי צורכיהם. מדובר בתהליכים שטוב אם היו מתקיימים עוד לפני התחלת התהליך של שכונה מתחדשת אך בטח ובטח לאחר ההתנעה.



### (יישום מהשטח 13) 2023 - תסקיר חברתי שכונתי לנווה עופר (בשיתוף חברת STREETLIGHT)

התסקיר השכונתי הוא ניסיון לעדכן את מתודולוגיית התסקירים המתחמיים ולייצר תוצר רלוונטי, דינמי ומקיף יותר. לאור ריבוי היוזמות המקודמות בשכונת נווה-עופר, בחרנו בשכונה זו לצורך הפיילוט להכנת תסקיר חברתי שכונתי. התסקיר כולל שני חלקים: חלק שכונתי, העוסק באפיון השכונה, זיהוי סוגיות רוחב והמלצות, וחלק שני הממפה את המתחמים המתחדשים ומייצר להם "תעודות זהות" פרטניות. התסקיר הוכן בהובלת תכנון אסטרטגי במנהל הנדסה ובשיתוף פעולה עם תושבים וגורמי מקצוע, הניב תובנות רבות ומשמש כבסיס לתוכנית עבודה חברתית.



### (יישום מהשטח 14) דוגמאות לאירועים קהילתיים שנערכו בשכונות נווה-עופר ועזרא והארגזים

מירוץ שכונתי, אירוח פעילות קהילתית בדירה לדוגמה בפרויקט חדש, החייאת מרכזים מסחריים, הרצאות בבתיים, פעילויות לילדים בגינות ציבוריות, אירועי תרבות לצעירים.

תהליכים אלה, כאמור, הם ארוכים ואף סמויים מהעין. נוכחנו כי במקביל להם, כדאי לייצר quick wins בדמות אירועים, פעילויות ושינויים במרחב הציבורי, כדי לחזק את תחושת השייכות ולהגביר את המוטיבציה, הן בקרב התושבים והן בקרב גורמי המטה העירוניים. מניסיוננו, תשתית אזרחית/קהילתית בשכונה יכולה להוות את המצע הטוב ביותר להתמודדות עם הסוגיות המורכבות העולות במהלך ההתחדשות של השכונה.

במסגרת עבודתנו בשכונות, הובלנו כמה פעולות אופרטיביות למימוש עיקרון זה של התחדשות עירונית ביחד עם התושבים.

### פעולות אופרטיביות למימוש עקרון זה

1. **מיפוי מצב קיים** - סקירה של השכונה לצורך היכרות עם מאפייניה החברתיים, הפיזיים, הקהילתיים והדמוגרפיים. לאחר שהתוודענו למאפיינים אלה נוכל ללמוד את חוזקותיה ואת צרכיה של השכונה, שישמשו אותנו כמפה לפיתוח מענים שכונתיים. שלב המיפוי חיוני בין אם כחלק מתוכנית אסטרטגית לשכונה (העיקרון הראשון), באמצעות תסקיר חברתי (יישום מהשטח 13 בעמוד 41) ובין אם בפני עצמו.

- המיפוי מתבצע הן באמצעות ניתוח נתונים סטטיסטיים והן באמצעות כלים לאיסוף מידע כגון: קבוצות מיקוד, תצפיות, עמדות במרחב הציבורי, וראיונות איכותניים עם גורמי מקצוע ועם תושבות ותושבים.
- מומלץ לשקול לקיים גם סקר שכונתי, כלומר בירור צרכים באמצעות סקר של התושבים. סקר כזה יכול להיות טלפוני, מקוון או באמצעות סוקרים הדוגמים משקי בית בשכונה ומשוחחים אישית עם בני הבית.
- ככל שהתשתית האזרחית-קהילתית הקיימת נרחבת יותר, כך נראה יישום מיטבי יותר של התפיסה המוצעת.

2. **פעולות בונות קהילה** - "בינוי קהילה הינו תהליך הרואה בקהילה ובפיתוח קהילתיות מטרה כשלעצמה... תהליך זה מתמקד בכל הקבוצות, הארגונים, השחקנים, והחלקים בקהילה. הוא מבקש ליצור מערך של רשתות בין כלל חלקיה ולטפח דרכי תקשורת בתוך ובין כל שחקן בקהילה. לשם כך יתמקד התהליך בפעולות הנוגעות לכלל הקהילה ולהשפעה על מרכיבי זהותה ותפיסתה."<sup>127</sup>



### (יישום מהשטח 15) אירועי תרבות ומורשת שכונתית

לאורך התוכניות מוטב יחדיו ושכונה כעיר שמנו דגש בפיתוח מורשת מקומית בשכונה המתחדשת, באמצעות אירועים קהילתיים שבהם התושבים מוזמנים לשתף בחוויותיהם והמעלים על נס את הסיפור האישי והמקומי. ב"ערב איסוף תמונות" (דצמבר 2019) יצרנו ארכיון דיגיטלי של תמונות מעברה של שכונת נווה עופר. ב"ערב סיפורי שכונה" (פברואר 2022) התקיים פאנל של תושבים המייצגים את הפסיפס התרבותי של השכונה בהנחיית יוסי אלפי. אירועים אלה סיפקו לתושבים ולקהילה מקור לגאווה ולתחושת השתייכות.

על בסיס תפיסה זו, פותחו במסגרת מנהל קהילה מגוון פעולות, חלקן ארוכות טווח וחלקן קצרות, שמטרתן חיזוק הלכידות הקהילתית בשכונה. לדוגמה:

- אירועים ופעילויות במרחב הציבורי - אירועים מעולמות התרבות והפנאי הנערכים ביוזמת תושבים או ביוזמת העירייה ויוצרים מוקדי מפגש לקהלים השונים בשכונה (יישום מהשטח 14 בעמוד 42).
- הכנסת תכנים של תרבות ומורשת מקומית במטרה לזקק ולחזק את הזהות המקומית, הן בעבור התושבים הנוכחיים והן בעבור אלה שיצטרפו (יישום מהשטח 10 בעמוד 37, 15 בעמוד זה, 16 בעמוד 44).
- פיתוח תוכני שכונה דיגיטלית - חיזוק הקהילתיות במרחב הדיגיטלי, מתוך רצון לייצר זירה שיתופית והשתתפותית ברשתות החברתיות (יישום מהשטח 17 בעמוד 44).
- סדנת חיים משותפים - סדנת דיאלוג לתושבים ותיקים וחדשים לאחר האכלוס של מתחמי התחדשות עירונית (יישום מהשטח 9 בעמוד 37).

### 3. הקמה או חיזוק של פלטפורמות לעבודה משותפת בין העירייה לתושבים, במטרה לחזק את מעורבות התושבים בתהליכי ההתחדשות של השכונה:

"... אזרחים שלוקחים חלק פעיל בעיצוב חייהם, מעורבים ומשפיעים על תהליכי קבלת ההחלטות ונוקטים פעולות יזומות להשפיע על איכות חייהם. העיר תעודד מעורבות אזרחית זו."<sup>137</sup>

תפיסה זו היא הבסיס לתוכניות הפיתוח המוזכרות במסמך זה, כמו גם לתהליכים עירוניים רבים אחרים. גורמים עירוניים שונים פועלים כדי לקדם תפיסה זו במגוון דרכים: ועדות נושאות של גורמי מקצוע ותושבים, צוותי פעולה ייעודיים, תהליכי שיתוף ציבור, קורסים והרצאות ועוד (יישום מהשטח 5 בעמוד 34)

בהקשר של שכונה מתחדשת, הצעד המשמעותי ביותר עד כה היה גיבוש פורום שכונה מתחדשת: תשתית ייעודית לעיסוק בנושאי התחדשות השכונה. מדובר בפילוט של פורום שכונתי מוביל המשותף לתושבים ולנשות ואנשי מקצוע, שהוקם לאחר תהליך ארוך של רתימה ותיאום ציפיות (יישום מהשטח 18 בעמוד 44).

137 מתוך "מסמך חזון העיר", קו אסטרטגי 2 (עמ' 95).

מטרתו העיקרית היא לנהל את תהליך השינוי תוך הבנת צורכי התושבים בשכונה המתחדשת. נוכחנו מניסיוננו כי כדאי שהגורם השכונתי המתכלל (ראו העיקרון השלישי) יהיה גם מוביל הפורום, לאור החשיבות של קיום גורם אחד המכיר הן את הידע שמקורו במטה העירוני והן את הלכי הרוח בשטח.



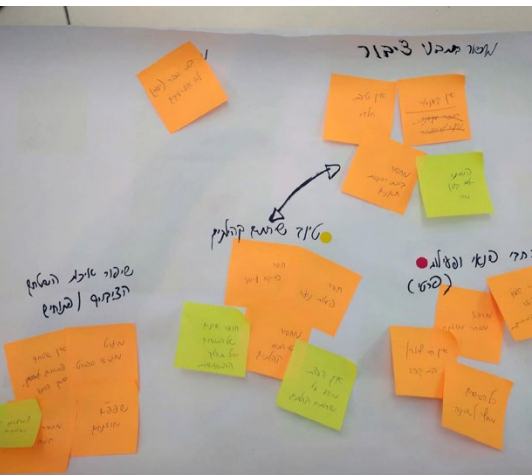
**(יישום מהשטח 16) אפריל 2021 - סיור היסטורי חברתי בנווה עופר**

בשכונת נווה-עופר לא היו כלל פלטפורמות להצגת ההיסטוריה של השכונה. בעזרת איש מקצוע, ערכנו תחקיר ובנינו סיור שכונתי המספר על התפתחות השכונה והאזור החל מבתי הבאר של המאה ה-19, דרך המעברות והשיכונים ועד היום. הסיור מיועד לגורמי חינוך וקהילה בשכונה, ואף שולב במערך הסיורים העירוני.



**(יישום מהשטח 17) נובמבר 2022 - שכונה דיגיטלית עזרא והארגזים**

במסגרת המיפוי התברר לנו כי הרשתות החברתיות אינן פועלות כמקור תמיכה לקהילת השכונה, בשל האווירה הקונפליקטואלית השוררת בהן. בעקבות תובנה זו יצרנו קורס ניהול קהילות דיגיטליות שכונתי, שיכשיר תושבים להקמת קהילות דיגיטליות. התקווה היא שהקהילה הדיגיטלית השכונתית תבשיל, בשלב הבא, לפעילויות קהילתיות לא-וירטואליות.



**(יישום מהשטח 18) אפריל 2022 - פורום 'שכונה מתחדשת' נווה עופר**

בסדנת "מתחדשים" (יישום מהשטח 5) עלה הצורך בשגרת עבודה מתמשכת ומשותפת לגורמי מקצוע ולתושבות ותושבים. כדי לענות על צורך זה, הקמנו פורום שכונתי מוביל הנפגש פעם בחודש ונועד לנהל את תהליך השינוי, הן הפיזי והן הקהילתי. הפורום מיפה החל לקדם שלושה נושאים: חינוך יסודי, תרבות והסברה, כלומר הנגשת מידע על ההתחדשות העירונית.

## עקרון חמישי

### מדידה והערכה

על פי מודל שכונה מתחדשת, תהליך העבודה צריך להיות מעגלי: הכנת תוכנית אסטרטגית לשכונה וקביעת מטרות ויעדים (העיקרון הראשון), גיבוש תוכניות עבודה לטווחי זמן שונים (העיקרון השני), יצירת מנגנוני עבודה משותפים (העיקרון השלישי והרביעי). בשלב הבא יש להעריך ולמדוד את הפעולות ואת תוצאותיהן, ואז לחזור אל תוכניות העבודה ולתקן ולטש אותן בהתאם. חשוב להגדיר את מדדי ההערכה כבר בשלב היציאה לדרך (יישום מהשטח 19), כדי להתחיל את תהליך ההערכה כבר ביום הראשון ולהגדיר קבועי זמן ומתודולוגיות הערכה.

האתגר בשלב זה הוא שכמה מהפעולות שנרצה למדוד הן פעולות "רכות", המייצרות השפעה עקיפה ומתמשכת. ואולם, זהו גם החידוש - עצם הניסיון לייצר מדידה כמותית של יעדים איכותניים כמו איכות המרחב הציבורי, שיפור בשירותים הציבוריים, חוסן קהילתי ואיכות אדריכלית; והצפת הערך של פעולות המשיגות יעדים אלה בתהליכי ההתחדשות העירונית. בתוכנית העבודה אפשר להגדיר מדדים כמותיים ליעדים אלה, כגון מספר המבנים המחוזקים, מספר הפגישות של צוות ההיגוי, מספר הפרויקטים שנעשו תוך שיתוף פעולה בין העירייה והתושבים, מספר הפניות למוקד העירוני 106, משובים מסדנאות, תוצאות של סקרי שביעות רצון, שיעור השימוש בפארקים, מדדים חינוכיים, שיעור ההשתתפות בחינוך בלתי פורמלי ועוד.

באמצעות שיקוף התועלות החברתיות והכלכליות הישירות והעקיפות שייצרו הפעולות במסגרת המודל, נוכל לנסות לייעל את ההשקעות העירוניות ולהציג תמונת מצב מלאה יותר למקבלי החלטות. כמו כן, נוכל לנסות ולאמוד את הערך הנוצר לעירייה ולעיר מפרוייקטים של התחדשות עירונית ולנתב אותו לטובת השקעה שכונתית.

#### (יישום מהשטח 19) אפריל ויולי 2022 - שאלון עמדות לתהליך "מתחדשים"

מתוך רצון ללמוד על תפיסותיהם של המשתתפים בתהליך "מתחדשים" לפני התהליך ובסופו, חילקנו להם שאלונים הבודקים את ידיעותיהם על התחדשות השכונה, עד כמה הם יכולים לדעתם להשפיע על התהליך ואת מידת האמון שלהם בעירייה.



בבואנו לגבש כלי הערכה, מוצע להעריך את מידת ההשפעה של אחד מהצעדים המוצעים בעבור בעלי עניין שונים:

- א. **העירייה:** לדוגמה, כיצד ישפיע הצעד המוצע על ההכנסות מהיטל השבחה, על הכנסות מארנונה ומהגדלת הצריכה בעיר, על אמון התושבים, על ההוצאה על אוכלוסיות נתמכות, על ההוצאה על טיפול בפשיעה וכדומה.
- ב. **התושבים ובעלי העסקים:** לדוגמה, כיצד ישפיע הצעד המוצע על המוביליות החברתית, על איכות החיים, על החוסן הקהילתי, על מחזור ההכנסות של עסקים מקומיים וכדומה.
- ג. **היזמים:** לדוגמה, כיצד ישפיע הצעד המוצע על זמני התכנון, על המוניטין של היזם והביקוש לפרויקטים שלו ועל הכדאיות הכלכלית של הפרויקטים, כלומר מהו ההפרש בין הכדאיות הכלכלית של הפרויקט בתרחיש "ללא התערבות" לעומת תרחיש של תוכנית ההתערבות המוצעת.

לסיכום, עבודה בקנה מידה שכונתי היא הזדמנות טובה לייצר כלי הערכה חדשניים המודדים פרמטרים נוספים, מלבד מספר יחידות הדיור המתחדשות והמתווספות. עיקרון זה הוא היחיד שטרם קיבל ביטוי בעבודה בשטח, אלא נמצא במחשבה ובפיתוח; אך לאור החשיבות של מדידה והערכה, אי-אפשר לדעתנו ליישם את מודל שכונה מתחדשת בלי ליישם גם את העיקרון הזה. לפיכך, בשלב זה אנו מציעות את העיקרון ומציפות את הצורך, אך עדיין איננו מציעות דרכים קונקרטיות ליישמו.

בשנים האחרונות נעשו כמה ניסיונות לפתח מודל הערכה להיבטים החברתיים של תהליכי התחדשות, וניתן ללמוד מהם. כך כדאי לראות, למשל, את הכלי להערכת אימפקט של מיזמי התחדשות עירונית שפרסמו מרכז הגר ו-Social Finance Israel.<sup>14</sup> בנוסף, כפי שהומלץ בעיקרון השני, ישנה חשיבות גדולה לחזור למתחמים מאוכלסים ולהעריך את ההשפעה החברתית והפיזית על המתחם ועל השכונה לאורך זמן. מחקרים יישומיים מסוג זה צפויים לצאת לדרך על ידי תכנון אסטרטגי במנהל הנדסה בעיריית תל אביב-יפו וכן על ידי הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית במשרד הבינוי והשיכון.

<https://urbanimpacttool.com/static/media/%D7%9B%D7%9C%D7%99%20%D7%9C%D7%94%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%AA%20%D7%90%D7%99%D7%9E%D7%A4%D7%A7%D7%98%20%D7%94%D7%AA%D7%97%D7%93%D7%A9%D7%95%D7%AA%20%D7%A2%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A0%D7%99%D7%AA.4986b08df17500c6c0c2.pdf> 14

## סיכום והמלצות להמשך

עיריית תל-אביב-יפו מקדמת בשנים האחרונות מאות תהליכי התחדשות עירונית בהיקפים נרחבים, המשפיעים בצורה דרמטית על אופי העיר ועל תושביה. על הרשות מוטלת האחריות לאימוץ ראייה חברתית הוליסטית ולהפעלת כלים משלימים להתהליך הפיזי. כדי לתמוך בחזון העיר להתחדשות עירונית מכילה ואינטגרטיבית, שתיטיב עם העיר ועם תושביה, עלינו לפעול ליצירת מסגרות ארגוניות, חברתיות וקהילתיות שיתמכו בתהליכים אלה. אנו מאמינות כי קנה המידה הנכון ביותר לפעולות משלימות כאלה הוא קנה המידה השכונתי, וכי השיח ברמת השכונה צריך לעסוק בעולמות התוכן המושפעים באופן ישיר ועקיף מההתחדשות העירונית.

השקעת המשאבים הדרושים במסגרות אלה אינה כרוכה בהכרח בהשקעה כלכלית גדולה, אלא קודם כל בהפניית תשומת הלב העירונית לתהליכים המתקיימים לרוב זה לצד זה וללא תיאום, ובהשקעה בהיבטים שלעיתים אינם במרכז העשייה של העירייה. התפישה השכונתית מוצעת כמצע להעשרה וסינכרון תכניות העבודה של היחידות העירוניות. כך ניתן יהיה לטייב ולהראות את השפעה הישירה והעקיפה של העבודה הרבה שנעשית, על התחדשות מיטיבה של השכונות.

פיתוח הצעה שראשיתה במסמך זה יכולה למקם את תל-אביב-יפו - גם בנושא זה - כעיר המובילה בישראל, ואולי בעולם, בהתחדשות עירונית מיטיבה היוצרת מרקמים עירוניים חדשים ובה בעת תומכת בתושבים ובתושבות הקיימים ובתהליכים החברתיים שהם חלק משינוי משמעותי כל כך במרחב הפיזי.

התפיסה המוצעת נמצאת עדיין בראשיתה, ודורשת המשך פיתוח תוך כדי עבודה בשטח. במסמך זה מוצעים עקרונות פעולה שאפשר ליישם באופן מודולרי ובהיקפים שונים בשכונות שונות.

כאמור, מסמך זה מביא המלצות וכיוון לראיה הוליסטית של התחדשות שכונתית, בעיקר בשכונות בשינוי מתמיד. ההמלצות נבעו מתוך הניסיון הנצבר בתהליכים מקומיים שהיו בשנים האחרונות. לטובת הרחבת הידע, בימים אלה נצא לעבודת עומק יחד עם ועדה מייעצת המורכבת מאנשי מקצוע שקידמו עיקרון זה בשכונות בערים בעולם שעברו התחדשות פיזית לצד התחדשות חברתית.

### הצעה למשאבים הנדרשים ליישום המודל:

- איגום משאבים - הפניית תקציבים קיימים לשכונה המתחדשת וריכוז משאבים כדי ליצור מכפילי כוח.
- כוח אדם ייעודי לניהול שכונה מתחדשת ולהובלת התהליך, הן ביחידות העירייה השונות והן ברמת השטח. ההיקף המוערך הנדרש הוא משרה מלאה אחת בעבור שתי שכונות מתחדשות.
- הקצאת תקציב למימון פעולות בטווח הקצר ובטווח הבינוני, כדי לייצר במהירות יחסית את אותם quick wins שיסייעו בחיזוק החוסן הקהילתי וקשרי האמון בין התושבים לעירייה.
- הנחיה עירונית להקמת ועדת היגוי עירונית ברמת מנהלי אגפים, שתהיה אחראית לקבלת סטטוס תקופתי לגבי השכונות שבפרויקט שכונה מתחדשת ולמתן גיבוי עירוני לניהול המהלך.
- פלטפורמה לעבודה משותפת - לניהול הידע ולניהול הפרויקט.