

# אזורי שוויון

קידום שותפויות בין רשויות  
מוניציפליות יהודיות וערביות:  
לקחים ותובנות מעשור של פעילות  
של עמותת סיכוי



# אזורי שוויון

קידום שותפויות בין רשויות  
מוניציפליות יהודיות וערביות:  
לקחים ותובנות מעשור של  
פעילות של עמותת סיכוי

## مناطق مساواة

تعزيز الشراكة بين سلطات بلدية يهودية وعربية:  
عبر ورؤى جمعية سيكوي حصيلة عقد من العمل



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**סיכוי** **סיקوي** Sikkuy  
תעמותת לקידום שוויון אזרחי | الجمعية لدعم المساواة المدنية  
The Association for the Advancement of Civic Equality

עמותת סיכוי, נובמבר 2014

## אזורי שוויון

קידום שותפויות בין רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות:  
לקחים ותובנות מעשור של פעילות של עמותת סיכוי

כתיבה: רונן סבג, ח'ליל מרעי, ג'ני כהן, יעלה מזור, רון גרליץ וג'אבר עסאקלה  
עריכה: יעלה מזור  
עריכה לשונית: יסמין הלוי  
עיצוב גרפי: ואיל ואכים

חוברת זו יוצאת לאור גם בערבית ובאנגלית  
היא מופיעה באתר האינטרנט של העמותה [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il)

© מותר ורצוי לצלם, להעתיק ולצטט מפרסום זה תוך ציון מפורט של המקור  
אין לשכפל את הפרסום ללא רשות מהעמותה

## צוות הפרויקט:

ח'ליל מרעי ורונן סבג - מנהלים שותפים בפרויקט אזורי שוויון  
ד"ר ג'ני כהן - מנהלת בקרה והערכה  
כפאח דגש - תרגום והערכה  
יעלה מזור - ריכוז הפרויקט  
נדב פורת-חומסקי - צלם  
יסמין ג'נאח - מנהלת משרד ירושלים  
רנא סמיר - מנהלת משרד חיפה  
קרל פרקל - מנהל פיתוח משאבים  
בשיר אבו בכר - מנהל כספים  
ג'אבר עסאקלה, רון גרליץ - מנכ"לים שותפים, עמותת סיכוי  
עלי חידר - מנכ"ל שותף (לשעבר)  
סלאם חאמד - מנהלת שותפה פרויקט אזורי שוויון (לשעבר)  
ענאן קראקה-דלאל - ריכוז הפרויקט (לשעבר)

## יועצים מלווים:

שולי דיכטר, חגית נעלי-יוסף, נאיה אבו שרקייה, טל רז, שמואל אפוטה, טובי כהן, עידן רינג  
הפרויקט יצא לפועל הודות לתמיכתם הנדיבה של אזרחי ארה"ב באמצעות  
והודות לראשי הרשויות, אנשי המקצוע והאזרחים שהובילו ולקחו חלק בפורומים השונים



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



שותפות אזורית  
شراكة مناطقية



סיכוי  
Sikkuy

עמותה לקידום שוויון אזרחי  
الجمعية لدعم المساواة المدنية  
The Association for the Advancement of Civic Equality

רח' המשוררת רחל 17, בית הכרם ירושלים 96348  
טלפון: 02-6541225 פקס: 02-6541108 דוא"ל: [jerusalem@sikkuy.org.il](mailto:jerusalem@sikkuy.org.il)

שרדות בן גוריון 57, ת.ד. 99650, חיפה 31996  
טלפון: 04-85231888 פקס: 04-8523065 דוא"ל: [haifa@sikkuy.org.il](mailto:haifa@sikkuy.org.il)

ירושלים

חיפה

## תוכן העניינים

6 ..... לפני ההתחלה

7 ..... **פרק א'** מבוא

8 ..... הקדמת מנכ"לים

11 ..... חוויית הניהול המשותף

13 ..... הקדמה

15 ..... בין שיתוף פעולה לשותפות

18 ..... שותפויות אזוריות - מדוע?

21 ..... **פרק ב'** איך מתחילים?

22 ..... מטרות ויעדים

23 ..... תיאוריית השינוי

25 ..... התכונות הנדרשות מארגון מתערב

28 ..... השותפים

32 ..... שלבים עיקריים בפרויקט אזורי שוויון

33 ..... תהליך בחירת אזורי הפעולה

39 ..... **פרק ג'** תחומי פעילות ומסגרות עבודה

40 ..... פורום ראשי רשויות מוניציפליות

44 ..... מבוא למסגרות עבודה נוספות

44 ..... תרשים מסגרות העבודה

47 ..... אזורי תעסוקה ותעשייה משותפים

55 ..... איכות סביבה

60 ..... תיירות משותפת

66 ..... תחבורה ציבורית אזורית

71 ..... עבודה עם התקשורת

73 ..... **פרק ד'** אתגרים ומסקנות

77 ..... מחשבות לסיכום

## לפני ההתחלה

מסמך זה מבקש לשמש כלי עבודה בידיו של כל ארגון חברה אזרחית השואף לקדם שותפויות מוניציפליות בין רשויות יהודיות וערביות. הוא אינו מתיימר להיות מסמך יחסי ציבור, אלא מתאר את פרויקט "אזורי שוויון" שפעל בשנים 2012-2014 כחלק מעשר שנות פעילות של עמותת סיכוי בתחום זה. אנו מביאים בפניכם את הפוטנציאל הטמון בשותפויות כאלה לכל מי שרוצה לקדם שוויון ושותפות בין יהודים לערבים בישראל, אבל נחשוף גם את הקשיים והאתגרים שעומדים בפניו.

אנו מאמינים כי התובנות והאתגרים שאנו מונים כאן ישמשו היטב את כל מי שעוסק בבניית שותפויות מעין אלו, ושואף לבססן ולשמור על קיומן. אנו עושים כך בין היתר מתוך תקווה ואמונה שחוכמה שלאחר מעשה היא החוכמה שלפני המעשה הבא. כמו כן אנחנו מזמינים אתכם לפנות אלינו באופן אישי להתייעצות מעמיקה יותר.

שימו לב:

◀ מודל זה מתייחס לשותפויות בין רשויות מקומיות יהודיות וערביות, גם אם במקומות מסוימים, לטובת שטף הקריאה נכתב בקיצור רק "רשויות".

◀ עמותת סיכוי מחויבת לערך השוויון גם בין גברים לנשים. עם זאת, מעט מאוד נשים מכהנות כיום בתפקידים בכירים ברשויות. הצוות מכיר בערכן האמיתי של נשים כחלק מתהליכי השינוי ופועל ככל יכולתו לקידום מעורבותן בתוך המציאות הקיימת.

**פרק א'**

**מבוא**

## הקדמת מנכ"לים

עמותת סיכוי מסכמת עשר שנות פעילות של קידום שותפות מוניציפלית בין רשויות יהודיות וערביות, ושלוש שנים של מאמץ אינטנסיבי לקדם אותו בשני אזורי פעולה בישראל. אנו עושים זאת מתוך הבנה שהמהלך לקידום שוויון בין האזרחים היהודים והערבים בישראל חייב להתחיל בקטן ולהתקיים גם ברמה האזורית.

המסמך מביא בפניכם את התובנות העמוקות שלנו בסיום עשור מרתק של פעילות. מובן שסיפרנו כאן על ההצלחות שבהן אנחנו גאים, אך אין מדובר במסמך יחסי ציבור המעצים את ההצלחות ומצניע את הקשיים. הצוות המקצועי של הפרויקט חושף כאן בגילוי לב ראוי להערכה גם את הקשיים והאתגרים שנתקלנו בהם לאורך הדרך.

לשמחתנו גילינו שראשי הרשויות בישראל, ערבים ויהודים כאחד, מבינים את החשיבות של שיתוף פעולה מוניציפלי ויודעים שהוא מקדם את האינטרסים של כל תושבי האזור. באזורים שבהם גרים יהודים וערבים, ראשי הרשויות מכל הזרמים הפוליטיים מבינים שהתמודדות עם המתחים בין יהודים לערבים היא אינטרס עליון של כל האזרחים, והדבר דרבן אותם למעורבות בפרויקט. לעומת זאת גילינו גם ששיתוף פעולה כזה נתקל בחסמים רבי-עוצמה. האתגר הגדול ביותר הוא העובדה שהרשויות הערביות נכנסות לשיתוף פעולה מוניציפלי - ובצדק - גם כדי לקדם חלוקה שוויונית יותר של משאבי המרחב ולצמצם את הפערים בין לרשויות היהודיות, ולעומת זאת הרשויות היהודיות משתתפות בו בעיקר כדי לקדם תחומי פעולה שבהם הוא הכרחי, כמו איכות סביבה, ולא כדי לחלק את משאבי המרחב. המתח בין הסיבות האלה הוא אחד האתגרים הגדולים ביותר העומדים בפני קידום מהלך מסוג זה.

יש להודות: לא מצאנו פתרון שמצליח לדלג מעל המתח הזה לעבר שותפות אינטנסיבית ושוויונית, שכן זו תוצאה ישירה של המציאות הלא-שוויונית בין יהודים לערבים בישראל. בכל זאת, מצאנו אסטרטגיות וטקטיקות שאפשרו לנו לקדם שיתופי פעולה משמעותיים גם בתנאים מורכבים של מתח וסכסוך,

ועל כך שמחתנו וגאוותנו והאמונה שלנו שיש להמשיך לקדם מהלכים כאלה.

ביצוע הפרויקט היה תהליך מורכב שדרש עבודת צוות, ידע רב-תחומי, מומחיות ונחישות של חברי הצוות בסיכוי. בראש ובראשונה אנחנו מודים למנהלים השותפים של הפרויקט, רונן סבג וח'ליל מרעי, אשר השקיעו ימים ולילות בהתמודדות עם כל האתגרים הגדולים שהפרויקט הציב בפניהם והובילו אותנו בנחישות להצלחה משמעותית. תודה לג'ני כהן, מנהלת תחום הערכה ובקרה בפרויקט, על הליווי המשמעותי, המקצועי והמעצים לאורך הדרך, ליעלה מזור, רכזת הפרויקט, על מחויבות ללא תנאי להצלחתנו ועל הובלת כתיבת מסמך זה. תודה ליסמין ג'נאח על התמיכה האדמיניסטרטיבית, לבשיר אבו בכר על ניהול הכספים ולכפאח דגש על המעורבות בתהליך ההערכה של הפרויקט. תודה גדולה גם לחברי צוות סיכוי שהיו שותפים לפרויקט בתחילת דרכו: עלי חידר, לשעבר מנכ"ל שותף של עמותת סיכוי, סלאם חאמד, המנהלת השותפה הראשונה של הפרויקט, והרכזת ענאן קראקה דלאל. תרומתכם המשמעותית ניכרה בפרויקט לכל אורך הדרך.

אנחנו מודים גם לראשי הרשויות הערבים והיהודים, לאנשי המקצוע ברשויות המקומיות והאזרחים שהובילו והשתתפו במסגרות הפעולה השונות. האמונה שלכם בחשיבותו ונחיצותו של התהליך הזה היא אשר אפשרה את הצלחתו. תודה גם ל-USAID על המימון הנדיב של הפרויקט ולצוות USAID, ובמיוחד לנידאל עבד אלגאפר וג'ובראן ג'ובראן על הליווי המקצועי, הצמוד והמעצים.

לקראת סיום, אנחנו מבקשים להודות מעומק הלב לאנשים שפיתחו, המשיגו, הניעו ויישמו לפני עשר שנים את המהלך הראשוני של עמותת סיכוי לקידום שיתוף פעולה מוניציפלי: המנכ"ל השותף הקודם שלום (שולי) דיכטר, והמנהלים השותפים הראשונים של הפרויקט לשיתוף פעולה מוניציפלי, נאיף אבו שרקייה וחגית נעלי יוסף. החזון של אותה שלישייה, אמונתם וההתעקשות שלהם לפרוץ דרך לא סלולה הביאו אותם להניע מהלכים משמעותיים ומוצלחים, והם הצליחו לחבר בין רשויות יהודיות וערביות באופן שמשפיע עד היום על היחסים בין יהודים לערבים בישראל. על הצלחותיהם, כנותם והסיוע הגדול שהגישו לפרויקט החדש אנחנו מלאים בהערכה ותודה

עמוקה.

המאמצים של סיכוי לקדם שותפות מוניציפלית בין רשויות יהודיות וערביות הובילו להישגים בעלי השפעה על מערכת היחסים בין יהודים וערבים בישראל. חרף הקשיים שעלו לאורך הדרך, אנו משוכנעים ששיתוף פעולה בין רשויות יהודיות וערביות הוא מרכיב הכרחי בחברה שוויונית ומשותפת. אנו חותמים מסמך זה אחרי קיץ קשה למערכת היחסים בין ערבים ליהודים בישראל. למרות זאת אנחנו מאמינים שאין עתיד טוב ליושבי הארץ הזאת, יהודים וערבים כאחד, בלי שוויון ושותפות. עמותת סיכוי נחושה להמשיך לעשות כן.

אנחנו מקווים שקריאת המסמך תדביק אתכם באמונה שלנו בחשיבותו של שיתוף פעולה מוניציפלי בין רשויות יהודיות וערביות, ותיתן לכם כלים לקדם שותפות כזו.

**ג'אבר עסאקלה ורון גרליץ**

מנכ"לים שותפים, עמותת סיכוי

## חויית הניהול המשותף

ניהול פרויקט מורכב ורב-תחומי מול ראשי רשויות מקומיות, קבוצות עבודה מקצועיות וקבוצות מתנדבים הוא עסק מסובך גם כשהכול מתנהל כשורה. ניהול משותף של פרויקט כזה, עם תוספת הדינמיקה הבין-אישית והעובדה שאחד מהם ערבי והשני יהודי, הוא ללא ספק אתגר, אבל עם השותף הנכון זו יכולה להיות חוויה מעשירה ומחזקת מאין כמוה.

מעבר ליתרונות הפרקטים הגלומים בניהול משותף, כמו חלוקת העבודה והאחריות לכדי עומס סביר, העובדה שיש לכל אחד גיבוי או מחליף בעת הצורך וכמובן הקלישאה הנכונה ששני מוחות (בתנאי שהם מסוגלים לעבוד יחד) תמיד עדיפים על אחד, היתרון החשוב ביותר שעמד לרשותנו הוא הניהול היהודי-ערבי המשותף.

פרויקט ששם לו למטרה לבנות שותפויות בנות-קיימא בין רשויות מקומיות יהודיות וערביות חייב אותנו לחיות את השפה שהוא מדבר. בהיותנו שני מנהלים, יהודי וערבי, יצרנו דוגמה חיה ובוטטת לאידיאל שעמלנו לקדם מול הרשויות ויחד איתן. בשוויוניות, כבוד וויתורים הדדיים וכנציגי עמותת סיכוי, שאף היא מנוהלת באותו אופן, הוכחנו הלכה למעשה לכל בעלי העניין שהדבר אינו רק אפשרי אלא אף מעצים ומעשיר.

בשלוש שנות הפעילות של הפרויקט התגלעו גם בתוך הפורומים השונים ויכוחים וחילוקי דעות, אך הדיון תמיד התנהל מתוך כבוד הדדי; אנו מאמינים כי מחויבותנו לתהליך וליצירת חברה משותפת בישראל גרמה לכך שהיינו מקובלים על הרוב - גם אם לא על כולם - ברשויות היהודיות והערביות, במשרדי הממשלה ובקרב התושבים המקומיים. העובדה שבמהלך חודשי הלחימה בעזה בקיץ האחרון התקיימו מפגשי הפורומים המשותפים בתכיפות רבה יותר היא עדות משכנעת לכך שהמפגש, ההכרות והעשייה המשותפת הם מנוע חיובי וחזק ביותר.

באוקיינוס סוער של דעות, אמיתות, מאבקים וקרבות, וכאשר בתווך מצויים 8 מיליון בני אדם המבקשים לחיות חיים שפויים, אין מתכון מסודר, אחיד ויחיד ליצירת השותפויות שעמלנו עליהן. אבל מה דרוש כדי לצאת לדרך - על כך אין מחלוקת. מניסיוננו אנו יודעים כי תום, סבלנות ונחישות הם מצרכי יסוד, ולמזלנו הם עמדו לנו בימים ובערבים הארוכים שבהם עשינו למען השוויון בין התושבים.

### **רונן סבג וח'ליל מרעי**

מנהלים שותפים, פרויקט אזורי שוויון

## הקדמה

סיכוי מקדמת שותפויות בין רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות כבר יותר מעשר שנים. תחילתה של עבודה ייחודית זו בשנים 2004-2008, במסגרת פעילות של עמותת סיכוי בוואדי עארה ובחוף הכרמל, שבה הונחו היסודות ליצירת שותפות בין רשויות יהודיות וערביות. בשנים 2012-2014 פעלה סיכוי לקידום שותפות בעוד שני אזורים: עמק יזרעאל-הרי נצרת, ודרום השרון-המשולש הדרומי.

במסמך שלפניכם מתואר הניסיון שצברה סיכוי בארבעת האזורים. הניסיון שנצבר מאפשר לנו לזהות וליצור יוזמות המגשימות הלכה למעשה הקמת שותפויות מוניציפליות. מודל הפעולה ששימש אותנו בבניית השותפויות לאורך השנים הוא ייחודי לא רק בגלל אופני פעולתו, אלא גם ואולי בעיקר בזכות המסגרת התפיסתית והמעשית המאפשרת את קיומו: פעולה המשותפת לאזרחים ומקבלי החלטות יהודים וערבים, המבקשת לקדם שיח זכויות שוויוני ומשותף בישראל. התוכנית שתואר בהרחבה מגשימה תפיסה זו הלכה למעשה.

עמותת סיכוי היא ארגון חברה אזרחית שהוקם בשנת 1991 על ידי אלוף הראבן ופרופ' פייסל עזיזה, כדי לקדם שוויון אזרחי בין יהודים לערבים אזרחי המדינה. מתוך החזון הזה יצאנו ופעלנו במסגרת פרויקט "אזורי שוויון" כדי לעשות זאת גם ברמה האזורית. כלי העבודה העיקרי ששימש אותנו היה מיסוד שותפויות בין רשויות מקומיות יהודיות וערביות. לשם כך הקמנו שני פורומים של ראשי רשויות, בשני אזורים נפרדים, שיפעלו יחד לקידום נושאים המשותפים לכלל הרשויות החברות בפורום. שותפות מוניציפלית אחת, באזור דרום השרון והמשולש הדרומי, כללה את מועצה אזורית דרום השרון, טירה, כוכב יאיר, כפר ברא, ג'לג'וליה, כפר קאסם וראש העין. השנייה, באזור עמק יזרעאל-הרי נצרת, כללה את מועצה אזורית עמק יזרעאל, נצרת, עפולה, מגדל העמק, אכסאל, בוסתן אלמרג', דבוריה, כפר תבור ויפיע. חשוב

לציין כי במסגרת שני הפורומים של ראשי הרשויות קידמנו הקמת פורומים מקצועיים נוספים ומסגרות קבע משותפות (עמותות, איגוד ערים ואשכול, שנרחיב עליהם בהמשך). כל אלה נועדו ליצור בסיס איתן ליצירת השותפויות באותם שני אזורים. תכליתם, כאמור, היתה לקדם שוויון ברמה האזורית.

בשנת 2009 פרסמה עמותת סיכוי את המסמך **מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפליות**, שכלל את סיכום הפעילות והתובנות של סיכוי בדבר קידום שיתוף פעולה מוניציפלי בשנים 2004-2008 בוואדי עארה ובחוף הכרמל.<sup>1</sup> המסמך שלפניכם מתבסס על ניסיון ולמידה נוספת, ובכך מעמיק את הידע בתחום. המסמך יתאר בהרחבה את מרכיבי התוכנית: זירות הפעולה, השחקנים המרכזיים והדינמיקה ביניהם; הנושאים שסביבם ביקשו ראשי הרשויות להתאגד ולפעול; הקמת הפורומים השונים והייחודיים לכל נושא שנבחר ותהליך הפיכתם למסגרות קבע (חלקם עדיין בהתהוות); הקשיים והמורכבויות שעומדים ביסוד קידום שיתוף פעולה מוניציפלי, ולבסוף גם התובנות והאתגרים העומדים בפני כל מי שמעוניין לקדם שיתוף פעולה כזה. לעיון מעמיק יותר בתיאוריות שהובילו אותנו ניתן למצוא ביבליוגרפיה מקיפה באתר האינטרנט של עמותת סיכוי. אנו מקווים כי מסמך זה יתאר את העולם המרתק והמורכב של שותפויות מוניציפליות בכלל ושל שותפויות יהודיות-ערביות בפרט, ויסייע לכל מי שמעוניין לקדם שיתוף פעולה בין רשויות יהודיות וערביות.

---

1 ב. בנבנישתי, **מתווה לשיתוף פעולה יהודי ערבי בין רשויות מוניציפליות - מקרה ואדי עארה** (סיכוי, 2009). נמצא באתר סיכוי, [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il).

## בין שיתוף פעולה לשותפות

פרויקט "אזורי שוויון" הוא כאמור תוכנית פעולה מעשית המכוונת לקידום שוויון בין אזרחים יהודים וערבים. ביטויה המעשי של התוכנית הוא בניית שותפות בין רשויות מוניציפליות, יהודיות וערביות, בשני אזורים שונים. **מניסיוננו, שותפויות אלו עשויות ליצור ולבסס חשיבה אזורית משותפת סביב בעיות מערכתיות מורכבות הרובצות לפתחן של כל הרשויות החברות בשותפות ולהניען לפעולה משותפת לשינוי המציאות.**

אך מהן אותן שותפויות? מה מניע אותן? מהן הסוגיות המרכזיות העומדות בבסיסן ומה הקשר שלהן לניסיון לפתח ראייה אזורית רחבה בקרב ראשי הרשויות? נפרוש להלן סקירה קצרה וננסה לענות על שאלות אלו. אנו מציעים כאן מילון מונחים בסיסי שיאפשר לנו לדון בניתוח השותפויות שיצרנו ובמבנה הפרויקטים הקיימים בהמשך. שותפויות הן מודל המבקש ליצור הכרת ערך הדדית, תוך שמירה על מקומו וייחודו של כל שותף ושותף. "שותפות בין-ארגונית" מתארת קשר מתמשך ומובנה בין שני ארגונים עצמאיים או יותר, הפועלים יחד, מבחירה, לשם מטרה משותפת. **שותפות** מבוססת אפוא על רצון הדדי ופעולה המשכית וסדירה, מתוך כוונה למנף את השפעת המשתתפים, תוך שמירה על גמישות ויצירת מרחב משותף ושפה משותפת המעמיקים את ההיכרות ביניהם. זאת בניגוד ל**שיתוף פעולה**, שהוא בדרך כלל אירוע אקראי, נקודתי או מוגבל בזמן. השותפות מבוססת על גיוס ושכנוע, על מנגנון דמוקרטי של קבלת החלטות וחלוקת עבודה וולונטרית. שונה מאלה הוא ה**שיתוף**, שבו גורם בעל סמכות מזמין גורם אחר להשפיע, ובתוך כך שומר על זכות ההחלטה לעצמו. במישור זה, השתתפות היא בחירה של אדם או קבוצה להזמין את עצמם להשפיע, בלי שהצד השני התחייב להתחשב בעמדתם.

שותפות מעלה שלוש סוגיות מהותיות. האחת היא סוגיית ה**שוויון**: שותפות היא מרחב ארגוני דמוקרטי שבו לכאורה הכול שווים. זו הנחת יסוד מחייבת,

היות שמדובר במערכת המחייבת מתן מקום, חירות וביטוי לכל אחד מחברה. אך מתחת לפני השטח רוחשת דינמיקה ערה של השוואות והשוואות שכנגד.<sup>2</sup> תנאי המוצא אינם שוויוניים, ולמרות זאת בשותפות שואפים לשוויון ולנקודת איזון של חוויית הוגנות. הצלחה משותפת מחייבת אם כך את החברים בה לפעול נגד נטייתם הטבעית ולוותר למען מטרה גדולה יותר. זהו אתגר גדול שלא תמיד אפשר לעמוד בו, כפי שיפורט בפרק הדן באזורי תעסוקה.

הסוגיה השנייה היא סוגיית **האחריות**: בשל התובענות, ההשקעה והסיכון מצד אחד והאי-ודאות מצד שני, לחלק מן השותפים יש נטייה לאמץ עמדה של צופים מן הצד הממתינים להתפתחות, ולהעביר את האחריות לגורם המתערב. המתחים והאתגרים המלווים את השותפות מחייבים מעורבות ושילוב תשומות של כל השותפים בכל זמן, על כן יש חשיבות רבה לגיוס מתמשך של חברה, חיזוק מעורבותם, ויצירת חוויית בעלות ותחושת מחויבות. נתייחס לכך בעיקר בפרק על היחסים המורכבים בין הגוף המתערב והשותפים.

הסוגיה השלישית נוגעת **לתהליך**: לשותפות יש שני צירים - ציר התהליך וציר המשימה. ציר התהליך נוגע ליחסים בתוך השותפות, לפורומים, לתקשורת בתוכם ולעבודת הצוות, ואנו נתייחס לכך בפרקים המתארים את בניית הפרויקט ואת מרכיביו. חלקו השני של המסמך יתייחס לציר המשימה - הנוגע לקידום המטלות הארגוניות שקשורות בגיבוש חזון, יעדים, מטרות, הכנת תוכנית עבודה, גיוס משאבים, חלוקת משימות ובניית מתווה לביצוען.<sup>3</sup>

השותפות בפרויקט "אזורי שוויון" קשורה קשר הדוק לממד האזורי: היא נוצרה כדי לשנות אופן ההסתכלות של **ראשי הרשויות** על המרחב שבו הם חיים ופועלים, ותכליתה להניע אותם לבחון את המציאות ולהביא בחשבון את העובדה שחיים בו יהודים וערבים: מצד אחד לשמר את נקודת המבט

2 זהו מתח מתמיד בחברה הישראלית בפרט. כדאי לקרוא את מחקרנו: נ. עלי וס. ענבר, "מי בעד שוויון? סיכום מחקר עמדות, (סיכוי, 2011). נמצא באתר סיכוי, [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il)

3 בעקבות מ. טליאס, "שותפויות בין ארגוניות - מרחב לעבודת הייעוץ", **אנליזה ארגונית** 15 (ירושלים: צפנת, 2010).

המקומית, ומצד שני להרכיב משקפיים חדשים שבהם נראה המרחב כולו כמשותף לערבים ויהודים, ולדאוג לו יחדיו.

**אזוריות** היא הזמנה להסתכלות חדשה על מקום יישוב מעבר לגבולותיו המוניציפליים, המדיניים והתרבותיים, ולהביא בחשבון את נכסיו וצרכיו המשותפים הנקבעים על ידי תנאים סביבתיים, גיאוגרפיים או חברתיים. מטרת התפיסה האזורית היא ליצור שותפויות ושיתופי פעולה שיגשרו על השוני בין הקהילות, כדי שפירות הפיתוח האזורי יביאו לשיפור איכות החיים של כלל התושבים באזור. לחיבור האזורי יש לא פעם יתרון מובהק על פני המסגרות המקומיות במענה לצרכים קונקרטיים כמו מים, איכות סביבה, מערך כבישים ועוד, והוא יכול להתעלות מעל המצוקה המתמשכת של רשויות מקומיות ויכולתן לספק באופן רציף, אמין ונאות את השירותים שהיא מחויבת לספק.<sup>4</sup>

---

4 מידע נרחב יותר בעברית על גיבוש הסתכלות אזורית ועל הישגיה הפוטנציאליים ניתן למצוא בכמה מסמכים של מכון אלכא ומכון ראות וכמובן באתר עמותת סיכוי. ראו למשל: ע. גרנק ואח', **חזון ישראל 15 - קפיצת מדרגה בפריפריה - מסגרת תפיסתית** (הסוכנות היהודית לארץ ישראל, מכון ראות ומכון אלכא, אוקטובר 2010). נמצא באתר מכון ראות [www.reut-institute.org](http://www.reut-institute.org).

## שותפויות אזוריות - מדוע?

עמותת סיכוי החלה בפרויקט ליצירת שותפות מוניציפלית מתוך הבנה שהמאבק לשוויון חייב להתנהל גם ברמה האזורית, מכמה סיבות: ראשית, חלק משמעותי ממשאבי המדינה - הקרקע, תשתיות התחבורה, התעסוקה, המסחר, התיירות ועוד - נמצאים ברמה האזורית. שנית, רבות מההחלטות על הקצאת משאבים אלה מתקבלות ברמה האזורית על ידי ראשי הרשויות עצמם או תוך כדי עבודה משותפת שלהם מול מקבלי ההחלטות בשלטון המרכזי. שלישית, המרחב הגיאוגרפי בישראל עוצב במסגרת קונפליקט לאומי בין יהודים לערבים, וכתוצאה מכך המשאבים האזוריים, בעיקר הקרקע והתשתיות, חולקו בידי הממשלה תוך מתן העדפה ברורה של היישובים היהודיים. מצב זה, יחד עם הקשר החזק של היהודים למוקדי קבלת ההחלטות, יצר מציאות של אי-שוויון חמור בחלוקת המשאבים האזוריים בכל רחבי הארץ. האי-שוויון מתבטא בפערים בין תקציבי הרשויות, בבסיס המס של כל רשות ורשות, ברמת הצוותים המקצועיים, ברמת השירותים הניתנים לתושב ועוד.<sup>5</sup>

לרשויות עצמן יש כמה מניעים להיכנס לשותפות מוניציפלית:

- ◀ השגת **שכנות טובה וצמצום המתח** האתני-לאומי. הפחתת המתח תורמת לשיפור איכות החיים של התושבים ולפיכך היא אינטרס של הרשויות שמעוניינות לקדם חיים של שקט וצמיחה.
- ◀ **טובים השניים מן האחד**: מוסדות הממשלה נוקטים מדיניות של עידוד שותפות על-מוניציפלית.
- ◀ **שמירה על משאבי הסביבה** ומשאבי הטבע ופיתוחם. טיפול בסוגיות אלו מחייב שיתוף פעולה בין יישובים שכנים.
- ◀ השגת פיתוח מרחבי שתורם להעלאת **איכות החיים** של כל תושבי האזור.

---

5 מ. בליקוף וס. אגבריה, **מגירעונות ותלות לאיזון וצמיחה: מקורות ההכנסה של הרשויות הערביות** (סיכוי, 2014). נמצא באתר סיכוי, [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il).

◀ בראשית הפרויקט האמנו ביתרון נוסף - תמיכתם המוצהרת של **מוסדות התכנון** בשיתוף רשויות מקומיות ערביות באזורי תעשיה מרחביים, תמיכה שתסייע בהגדלת המשאבים הממשלתיים המגיעים לאזור. אך כפי שנראה בפרק העוסק באזורי תעסוקה, המציאות היתה שונה.

עם זאת, חלק מן המניעים ייחודים לרשויות ערביות או יהודיות. **באופן זה מניעים נוספים של רשות יהודית יכולים להיות:**

◀ **צמצום פערים ושינוי התדמית** של אזורים פריפריאליים כחלשים ורוויי מתחים עדתיים ואתניים. התפתחותם של יישובים ערביים שכנים ושיפור היחסים בין היישובים יקדמו תדמית חיובית של אזורים מפותחים ומתקדמים שטוב לחיות בהם.

◀ **קידום תיירות מקומית** ביישובים היהודיים, הודות לחיבור לנכסים תרבותיים הנמצאים ביישובים הערביים ולתיירים שהם מושכים.

ולעומתם, **מניעים נוספים של רשות ערבית יכולים להיות:**

◀ שאיפה **לחלוקה שוויונית והוגנת** של משאבי האזור כדי להתמודד עם האי-שוויון כלפי האזרחים הערבים.

◀ רצון להשיג שוויון אזרחי וקביעת יחס מקדם שוויון ממשרדי הממשלה.

◀ התחברות **לנגישות של הרשויות היהודיות למשרדי הממשלה** וכוחן בהשגת משאבים ממשלתיים לטובת פיתוח פרויקטים באזור.

◀ **קידום התשתיות הפיזיות והארגוניות** בתוך הרשויות הערביות באמצעות התקשרות לתשתיות יעילות ואפקטיביות יותר ברשויות היהודיות.

כפי שניתן לראות, חלק מהמוטיבציות שונות באופן מהותי - ובחלק מן המקרים יש מתח עמוק ואולי אף התנגשות בין הרשויות הערביות חסרות המשאבים לרשויות היהודיות, שרובן ככולן נהנות ממצאי המשאבים האזוריים. תפיסת שיתוף הפעולה המוניציפלי היהודי-ערבי שפותחה בעמותת סיכוי חותרת לנתב את הכוחות והמאמצים המושקעים במאבק ובתחרות לעבר פעולה משותפת באמצעות מסגרות קבע משותפות שיגדילו את משאבי

האזור ויחלקו אותם באופן שוויוני יותר. כך יוכלו לבוא לידי ביטוי מכלול האינטרסים האזוריים וייווצרו נקודות מפגש בין אינטרסים שונים. מסגרות כאלו עשויות לתרום להפחתת המתח בין יהודים לערבים, לזיהוי אפשרויות משותפות לפיתוח כלכלי, להסדרת נזקים סביבתיים ולקידום חיים משותפים המושתתים על כבוד הדדי, ומתוך כך גם להעמקת השותפות המתהווה ולהעצמתה. אין להתעלם גם מתפקידם של היחסים בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי. יצירת שותפות של רשויות מקומיות באשכול ו/או איגוד סטטוטורי אחר תחזק במידה ניכרת את מעמדו של האזור מול השלטון המרכזי, ובמידה מסוימת גם בפני תושביו.<sup>6</sup> חיזוק המעמד עשוי לבוא לידי ביטוי בהשפעה על החלטות ממשלה, בהקצאה תקציבית וביצירת נגישות למוקדי כוח.

---

6 עוד על תכלית האשכול ואופן הקמתו ראו בפרק העוסק בפורום ראשי הרשויות, "דוגמה לפעילות בעקבות החלטת הפורום".

**פרק ב'**

**איך מתחילים?**

## מטרות ויעדים

חזון הפרויקט היה כאמור יצירת מסגרות קבע לשותפות בין רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות ובין תושבים, למען קידום חלוקה הוגנת ושוויונית יותר של המשאבים ברמה האזורית בין האוכלוסייה היהודית והערבית. מטרות הפרויקט הוגדרו כדי לתת מסגרת ברורה יותר לחזון העומד בבסיסו. הנחנו שמסגרות הקבע ייצרו בקרב המנהיגות המקומית שינוי תודעתי שיבוא לידי ביטוי בפיתוח חשיבה אזורית ולא רק יישובית, ויוביל את הצדדים למיסוד שותפות ארוכת שנים.

### מטרות העל של הפרויקט הוגדרו אפוא כך:

1. תושבי האזור יראו עצמם כחיים באזור משותף לערבים ויהודים
2. האזור יתנהל כאזור משותף: יתקיימו בו פרויקטים משמעותיים לשיתופי פעולה בין רשויות
3. לאזור יזרמו משאבים ממשלתיים חדשים
4. תהיה חלוקה שוויונית יותר של משאבי האזור ושל משאבים ממשלתיים חדשים.

### יעדי הפרויקט הוגדרו כך:

1. ייסוד מסגרות קבע משותפות שיאגדו רשויות, צוותים מקצועיים ותושבים בתחומי מגוונים
2. פיתוח ויישום של תכניות פעולה משותפות בתחומים שלעיל.

## תיאוריית השינוי

בתחילת הדרך עיצבנו מאגר הנחות, כדי לתאר את התועלת העשויה לצמוח מיצירת שותפות יהודית-ערבית ברמה האזורית ואת השלכותיה על חיי התושבים באזור.

| אז                                                                                                                                      | אם                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| הם יבנו יחד מסגרות קבע שיוכלו לקדם שותפות ושוויון בין הקהילות ולהשפיע על חיי היום-יום של התושבים                                        | מנהיגים מקומיים יהודים וערבים <b>יזהו אינטרסים</b> משותפים וחסמים המונעים שוויון |
| מסגרות אלו יניעו פיתוח ויישום של פרויקטים בפועל, כמו למשל תיירות, אזורי תעסוקה משותפים, מסגרות סטטוטוריות (אשכול), תחבורה ציבורית ועוד. | ייוסדו <b>מסגרות קבע</b> משותפות שיובילו לפתרון בעיות רלבנטיות לשני הצדדים       |
| הדבר יתרום להפחתת המתח והקונפליקט בין האוכלוסיות ברמה האזורית                                                                           | תהיה הכרה הדדית בהישגים הכלכליים, התרבותיים והחברתיים של השותפות שנבנתה          |

בדיעבד, ובעקבות התובנות שלנו על עומק החסמים העומדים בפני שותפות מוניציפלית התחומה בזמן (שלוש שנים), היינו מבקשים לשנות את ההנחות באופן הבא:

| אז                                                                                                                          | אם                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| הם יבנו יחד מסגרות קבע שיש ביכולתן לקדם שותפות ושוויון בין הקהילות ולהשפיע על חיי היום-יום של התושבים                       | מנהיגים מקומיים יהודים וערבים יזהו אינטרסים משותפים <b>שאינם מאיימים על הסדר הקיים ויחליטו לפעול</b> בנושאים אלו |
| מסגרות אלו יניעו פרויקטים בתחומים משותפים כמו תיירות, אזורי תעסוקה משותפים, מסגרות סטטוטוריות (אשכול), תחבורה ציבורית ועוד. | ייוסדו <b>מסגרות קבע</b> משותפות שיובילו לפתרון בעיות רלבנטיות לשני הצדדים                                       |
| <b>יהיה סיכוי להמשיך את השותפות ולחלק את המשאבים החדשים אשר יגיעו ויחולקו באורח שוויוני יותר</b>                            | תהיה הכרה הדדית <b>ביכולת של השותפות להניע מהלכים משותפים ולהשיג תקציבים חיצוניים</b>                            |

עדכון זה של ההנחות אינו עניין של מה בכך; הוא נובע מתובנות משמעותיות שלמדנו תוך כדי הפרויקט על יכולתו המוגבלת של מהלך כזה לשנות סדרי בראשית בכל הקשור לחלוקת משאבי האזור (ודאי וודאי בתוך תקופה של שלוש שנים), ובראשן שקשה מאוד לקדם שותפויות שמאיימות על הסדר הקיים, שבו היישובים היהודיים נהנים מרוב המשאבים הקיימים באזור. לעומת זאת אפשר לקדם שותפויות שיגרמו לחלוקה שוויונית יותר של משאבים חדשים. בהחלט ייתכן שמעורבות ארוכה יותר תוכל להוביל גם חלוקה שוויונית יותר של משאבים שכבר קיימים באזור.

## התכונות הנדרשות מארגון מתערב

בניית שותפות דומה במידת-מה לתחילת הרכבה של פאזל כשעוד אינך יודע את צורתו. מלאכה זו מצריכה מגוון יכולות ומיומנויות. למה זקוק צוות המבקש להקים שותפות?

**ברמה הרגשית**, תקווה ואופטימיות הן כלי עבודה הכרחיים לגיוס ולהנעת אנשים לפעולה. הם כוח החיות המניע ומשמר את המהלך כולו בכל שלב ושלב. בהקשר זה, הבנה ורגישות למניעים שונים ביחסים בין בני אדם ובתהליכים חברתיים היא קריטית.

**ברמה המעשית**, הפרויקט מצריך **למידה מתמדת** של עולמות תוכן שונים ומגוונים, כולל בפרטים מורכבים של מדיניות ציבורית (תכנון, תשתיות, תחבורה ועוד). לפיכך הכרחי להכיר את הטרכינוולוגיה הבסיסית, לדעת לנתח חסמים ואתגרים לעומק ולזהות גורמים שיש הכרח בשיתופם. ראוי ומומלץ ליצור **גוף מייצג חיצוני** לפרויקט בעל ניסיון בתחום, שיכול לעזור בדילמות שצצות בדרך ולפתוח כיווני חשיבה חדשים.

כמו כן דרוש **תכנון** מדוקדק של הפרויקט - בניית תוכניות עבודה מפורטות בכל נושא ונושא, הנושאות לוח זמנים למימושן. מיומנות **בהנחיית קבוצות** תסייע מאוד לנהל ולכוון שיח מקצועי בין ראשי רשויות, אנשי מקצוע שונים ותושבים. לכל מסגרת נדרשת התאמה מסוג אחר. נדרשת יכולת ביצוע של כמה משימות בו-זמנית ובנושאים שונים - כדי להגיע לתוצאות הפרויקט מחייב פעילות סימולטנית בכמה ערוצים לאורך זמן, וכמו בכל עבודה קהילתית, **יכולת שכנוע והנעה** היא קריטית לגיוס השחקנים השונים.

**נחישות** היא תכונה הזוכה להערכה בקרב מקבלי החלטות, שכן היא מבטאת אמונה עזה בתהליך, ומהווה יסוד קריטי בשימור השותפות, ומשדרת התמדה ואורך נשימה.

כמו בכל פעילות ציבורית, יש ערך עצום להיכרות ולניסיון בעבודה מול

השלטון המרכזי. במקרה דנן כדאי לוודא שחלק מהצוות כבר עבד בעבר עם השלטון המקומי, מכיר לעומק את שתי החברות ומבין את הקשר של הפרויקט לקונפליקט היהודי-ערבי.

על כל אלה נוסף הצורך לראות את המורכבות האנושית, החסמים, האתגרים וההזדמנויות בכל נושא ונושא, לזהות תהליכים חיוביים גם במציאות מורכבת וקשה ולמנף אותם, להיות גמיש ולחפש פתרונות יצירתיים, להבליג ולשמור על שלווה נפש ולהימנע מלבטא התגוננות, תסכול, חשדנות וכעס, ויכולת להקשיב בתשומת לב למה שנאמר וגם למה שאינו נאמר.

סיכוי מיישמת כמה דרכי פעולה ואסטרטגיות המשרתות את המודל הזה ותומכות בחברי הצוות:

**שותפות יהודית ערבית שוויונית וממשית.** לדידנו, השותפות היהודית-ערבית היא אמצעי אפקטיבי וחשוב לקידום השוויון. עמותת סיכוי מתאמצת ליישם גישה זו הן בפיתוח תוכניות והן בעשייה פנימית פנים-ארגונית, ולכן מודל "אזורי שוויון" מתבסס על ניהול והנחיה יהודית-ערבית משותפת, תוך שימת לב גם למרכיב המגדרי. כל אלה באים לידי ביטוי ברמת מנהלי הפרויקט, מנהלי הארגון, היועצים החיצוניים ועוד. הן הארגון והן כל אחד מהפרויקטים בסיכוי מנוהלים כך במשותף. דפוס ניהול משותף משדר לחברה בישראל בכלל ולשותפים של סיכוי בפרט ששותפות ערבית-יהודית שוויונית ואמיתית היא אפשרית. בנוסף, ניהול כזה משפיע על הדינמיקה הפנימית בתוך הארגון, תורם לשיח מגוון ומאתגר, וחשוב גם לבעלי עניין חיצוניים וגופים פילנתרופיים ברחבי העולם.

**עמדת הגוף המתערב** - לסיכוי יש אג'נדה ברורה: לקדם שוויון אזרחי בין ערבים ליהודים. אולם אג'נדה זו עומדת בניגוד לכאורה מול חלק מהשחקנים, בעיקר הרשויות היהודיות. כל שיח העוסק בשוויון מבקש לקחת משחקן אחד משאב המצוי בידיו, ולא תמיד בשפע, ולחלוק אותו עם השחקן השני המצוי בחסר. במידה מסוימת, עצם הרעיון פוגע באמון של הרשויות היהודיות בנו וביכולתנו לשמש מתווך הוגן. גם אם בסופו של דבר השוויון עדיף לכלל השחקנים, השחקנים החזקים עדיין יעדיפו לשמור על יחסי הכוח לטובתם,

שכן במצב הנוכחי ידם על העליונה. המתח הזה הוא אחד האתגרים הגדולים ביותר שעימם התמודדנו.

**שותפות חוצת מגזרים** - יותר ויותר אנו עדים לכך שפתרונות בני-קיימא לבעיות חברתיות מורכבות מחייבות שותפויות חוצות מגזרים. בשלבים הראשונים של "אזורי שוויון", הנורמה היתה שותפויות ושיתופי פעולה בין המגזר הציבורי למגזר השלישי. תוך כדי התקדמות הפרויקטים האזוריים החלו מיזמים לפיתוח כלכלי שצמחו מהשטח (תיירות) לערב גם את המגזר הפרטי.

**עשייה גם ללא דיאלוג** - כאמור, אחת הסוגיות המרכזיות בשותפות מסוג זה נוגעת לתהליך: איזה חלק מן התהליך מוקדש לפעולות מעשיות, כמו למשל קידום תכנון אזור תעסוקה משותף, ואיזה חלק ממנו מוקדש לעבודה משותפת של רשויות, יחסים בתוך הקבוצה ותקשורת פנימית. במבט לאחור אנו סבורים כי בפרויקט זה לא הושקענו די בתהליך שיגרום לרשויות להוביל את התהליכים בעצמן ולעבד את הדיאלוג ביניהן. בשל הרצון לקדם באופן פרקטי את השותפויות ואת התוצרים המעשיים של שלהן, מוקד עבודתנו היה במידה רבה קידום העשייה ולא השיח. בדיעבד, חשוב היה לעשות יותר לאיזון של שני אלה, גם על חשבון התקדמות מסוימת במימוש המיזמים המשותפים.

**פיתוח יכולות** - כדי להבטיח קיימות והמשכיות של הפרויקט יש להשקיע בשותפים ולהקנות להם כלים וידע רלבנטי, למשל יכולת עבודה אפקטיבית יותר של רשויות מקומיות, במיוחד ערביות, מול משרדי הממשלה. הקושי בתחום זה היה רב אף יותר משציפינו, לעתים בשל בעיות תקציב, לעתים בשל פערים בין הרשויות החזקות יותר ובין החלשות, ובשל חסרים שהם עמוקים הרבה יותר מטווח פעילותו של פרויקט בסדר גודל כזה. עם זאת, אנו מבקשים להדגיש שלצורך השרשת השותפות האזורית זהו מרכיב חיוני ויש לפעול לקראתו יותר.

# השותפים

## ראשי רשויות

בפרויקט נטלו חלק 16 ראשי רשויות מקומיות. בקרב הרשויות ניתן למצוא עיריות, מועצות מקומיות, מועצות אזוריות ויישובים קטנים. בהתאם לכך, בכל רשות שונה גודל האוכלוסייה, המבנה הסוציו-אקונומי ועוד. ראשי הרשויות הגיעו מכל גוני הקשת הפוליטית - ימין, מרכז ושמאל והמפלגות המייצגות את הציבור הערבי. רוב הרשויות - תשע במספר - הן ערביות, מתוך כוונה ליצור איזון של יחסי הכוח בתוך הפורום באמצעות מתן נוכחות גדולה יותר בתהליך והבטחה שצורכיהן יובאו בחשבון בעת בניית השותפויות החדשות. בהרכבת קבוצת השותפים ובבחירת האזור שבו פועלים יש לשים לב למורכבות יחסי הכוח בין היישובים הערביים ובין עצמם, כמו גם ליחסים בין היישובים היהודיים. כך למשל, באזור הצפון נצרת חזקה מאוד גם ביחס ליישובים ערביים וגם ביחס ליישובים יהודיים.

לראשי הרשויות היו כמה תפקידים חשובים. ראשית, בממד ההצהרתי, מובן שהסכמתם הפורמלית למהלך אפשרה את עצם הנעתו, אך גם בעצם ישיבתם בפורום הם אשררו כל הזמן את תמיכתם בו. נוכחותם לאורך זמן עודדה ואף הביאה להצטרפותם של ראשי רשויות נוספים. לצד זאת הם מילאו תפקיד בקבלת החלטות והתוו את המשך הפעולה. הסכמתם אפשרה לצוות לגייס א/נשי מקצוע מתוך הרשויות השונות ומקרב התושבים כדי להניע יוזמות נוספות.

באוקטובר 2013, באמצע הפרויקט, נערכו בחירות לרשויות המקומיות, שהביאו להחלפתם של כמחצית מראשי הרשויות החברים בפורומים, יהודים כערבים. המחצית האחרת, ראשי הרשויות שנבחרו שוב, הם כמעט כולם ותיקים ומכהנים בקדנציה שנייה ויותר. חילופי ראשי הרשויות יצרו קושי מהותי בבניית הפורומים מחדש, והצריכו גיוס מחודש של הנבחרים החדשים שלא הכירו את הפרויקט ואת מה שנעשה בו בשנה הקודמת.

בקשת רחבה של נושאים התגלו פערים מהותיים בין השותפים בפורום: החל בבקשותם בחומר ונגישותם למידע, עבור ביכולתם או היעדר יכולתם לאמץ ראייה אזורית, במידת האקטיביות או הפסיביות שלהם במהלך הפרויקט ואחריו, וכלה במידת רצינותם, השקעתם ותמיכתם במהלך, וחשוב לא פחות – אמונתם שהוא יכול להצליח. ראוי לציין גם את קשת שיקוליהם, המבדילה אותם מיתר השחקנים שהשתתפו בפרויקט (תושבים, אנשי מקצוע מטעם הרשות, אנשי ממשל וכיוצא בזה). התמודדותם בבחירות אילצה אותם לא פעם להתייחס באופנים שונים לנוכחותם בפורום ולמידת החשיפה הציבורית הרצויה להם. קרה למשל שראש רשות יהודי בעיר מסוימת הוחלף, וראש הרשות החדש לא המשיך להשתתף בפורום לאחר מכן, בין אם על רקע חששות פוליטיים שהציבור לא יראה בעין יפה את הצטרפותו לפורום שמנסה לקדם שוויון לאזרחים הערבים ובין אם בגלל הסתייגותו האישית ממהלכים כאלה.

שתיים מהרשויות החברות בפורום נוהלו בידי ועדה קרואה. היו"רים של הוועדות הקראות זמניים ומתחלפים בערך אחת לשנה ובמקרים רבים הם ממעטים לתרום לשותפות. השאלה אם לצרפם לפורום נדונה בסיכוי, שכן בנושא רגיש זה גם אנחנו היינו חלוקים באשר למידת היעילות והכדאיות של העבודה עימם. לאחר דיון בעמותת סיכוי הוחלט לבחון כל מקרה לגופו: במקרים מסוימים עבדנו עם ועדות קראות וראשיהן הממונים ולעתים בחרנו שלא לעבוד איתן.

### **דגשים לעבודה עם ראשי הרשויות**

ראשי הרשויות שונים מאוד במידת נכונותם לשתף בידע המצוי בידם. חלקם פעלתנים ויצירתיים, בעלי רעיונות הדוחפים לקידומם, וחלקם צופים מן הצד. יש המגלים נטייה לחשיבה אזורית, והם על פי רוב הדמויות המובילות בפורום ובאזור, ויש שאינם ממריאים מעל לרמה המקומית. כך או כך, ראשי הרשויות כמעט תמיד ידעו עם מי נפגשנו ומתי בעבודתנו מול הרשות.

חשוב לשמור על קשר קבוע עם ראשי הרשויות, לעדכן אותם בהתפתחויות, להיפגש עימם, להקשיב לצורכיהם וללמוד על מידת מחויבותם לתהליך, אך יש להיזהר מהיגררות להתחייבויות כספיות לקידום פרויקט כזה או אחר,

למעט אלה הרלבנטיים לעבודתנו. חשוב לשתף אותם ולבקש את הסכמתם לכל פעילות גדולה בעירם (מפגשי ציבור, למשל). כמו כן חשוב לתת להם ביטוי בתקשורת המקומית במסגרת סקירה על הפרויקט ו/או פעילותו. קשר חם ואישי עוזר תמיד, ולעתים פירושו גם שיחת טלפון בבוקר של מפגש כדי לוודא השתתפות, ולצדו יש להבין שכל ראש רשות מתמודד באופן מתמיד עם סוגיות פוליטיות ולכבד זאת. **קו מנחה להכרעה הוא מציאת דרך המלך בין מענה למטרות קצרות טווח אל מול מטרות טווח ארוך.**

### **אנשי מקצוע מטעם הרשות המקומית**

בהסכמת ראשי הרשויות השתתפו בפורומים שנוצרו בפרויקט אנשי מקצוע בדרג מנכ"לים, מהנדסים, מנהלי מחלקות ויועצים אסטרטגיים של הרשויות. הם שיתפו בידע מקצועי הרלבנטי לרשות שאותה ייצגו, ובאמצעותו ניתן היה לקבל תמונה אמיתית של החסמים והצרכים בנושא הנדון. הפורום, מעצם הגדרתו כפורום לומד, אפשר דיון בסוגיות שונות ומציאת פתרונות. עוד השתתפו אנשי מקצוע ומומחים חיצוניים מטעם עמותת סיכוי, שנשכרו כדי להעשיר את חברי הפורום בידע ולבנות מסגרת עבודה מקצועית.

עבודה עם אנשי מקצוע של הרשויות המקומיות מזמנת יתרונות רבים. באמצעות השתתפות פעילה בפורומים יכולים אנשי המקצוע לקדם סוגיות שהן תחום הידע והעיסוק שלהם. הצלחת השותפות הופכת כך למעשה להצלחתם המקצועית, וזה מניע חשוב. כך גם נוכחותם ותרומתם לתהליך ולעיצוב הקשרים מול ראשי הרשויות. עם זאת, לא פעם היינו עדים לשיתוף פעולה מועט יחסית מצדם, להשתתפות לא רציפה במפגשים ו/או במוכנות מקצועית נמוכה. אחד החסרונות בעבודה עם אנשי מקצוע מטעם הרשויות הוא העומס המקצועי שבו הם שרויים, המונע מהם להתחייב לתהליך. קרה שמטלות שונות פשוט הונחתו עליהם מלמעלה, מבלי שתהיה להם יכולת אמיתית או אולי אף רצון להביאן לכדי מימוש. בנוסף, ישנו פער משמעותי ביכולותיהם של הצוותים המקצועיים ברשויות הערביות והיהודיות, מה שהיווה אתגר לכל עשייה משותפת. סוגיה זו לבדה ראוי שתיבחן לעומק על

ידי הארגון המתערב, כדי לבדוק אם יש ברצונו ו/או ביכולתו לסייע בחיזוק היכולות המקומיות ברשויות המקומיות הערביות.

## תושבים

התושבים נטלו חלק בעיקר בפורומים הקשורים לתיירות ולתחבורה ציבורית. אמנם קל יותר לגייס מתנדבים מתוך החברה היהודית, אך משהצטרפו לקבוצה הוכיחו כל המתנדבים אחריות, מקצועיות, מחויבות, אמינות וחריצות לאורך כל הדרך, ולמעשה גילמו את דגם השותפות שחלמנו עליו. הם התנדבו למשימה, באו בזמנם החופשי ומימנו בעצמם את הנסיעות. ייחודה של קבוצה זו הוא ברמת פעילות גבוהה לאורך הפרויקט, ובנכונות לקדם את הנושא שבו עסקו באופן עצמאי ומחוץ למסגרת הכינוס המתוכנן. מחויבותם האישית עמדה גם במבחן העימות בין ישראל לפלסטינים בקיץ 2014. בקבוצה אחת התגלע מתח רב בין המשתתפים, באחרת כמעט ולא היו סימנים לכך, ובשלישית חברי הקבוצה לא חששו להתמודד עם נקודות מחלוקת ומוקדי מתיחות ביחסי יהודים-ערבים בישראל, והובילו להבנות משותפות ופורצות דרך. באחת הקבוצות שעסקו בתיירות זכו שני הנרטיבים הלאומיים ההפוכים ללגיטימיות ולהתייחסות. עם זאת, לא כל נציגי התושבים המשיכו לפעול עד הסוף במסגרת הפורומים. ראויות לציון הנשים בקבוצות אלו, שהביאו רבות מן הפעילויות המשותפות לכדי מימוש.

# שלבים עיקריים בפרויקט אזורי שוויון

2014-2012

לאורך שנות פעילותו עבר הפרויקט שלבי התפתחות שונים. ניסינו למפות את העיקריים שבהם.

**שלב ראשון - ספטמבר-דצמבר 2011:** ייסוד ועיצוב סופי של הרעיון וגיוס מנהלים לפרויקט.

**שלב שני - ינואר-יוני 2012:** בחירת שני אזורי פעולה (מרכז וצפון) על פי עשרה קריטריונים מנחים.

**שלב שלישי - יולי 2012-יולי 2013:** הקמת הפורומים. פעלנו לגיוס ראשי רשויות, אנשי מקצוע מקרב הרשויות ותושבים לשם ייסוד מסגרות הפעולה המרכזיות - הפורומים (ראשי ערים, תיירות, איכות סביבה, אזורי תעסוקה). לצד זאת הקמנו מסגרת לליווי וייעוץ מקצועי מהמגזר הפרטי וצירפנו שותפים נוספים מהמגזר הציבורי והחברה האזרחית. חלק ניכר מזמננו הוקדש גם ליצירת בסיסי ידע לטובת הפורומים ורשויות השלטון השונות בנושאים שבהם פעלנו.

**שלב רביעי - אוגוסט 2013-אוגוסט 2014:** תפעול ותכלול (אינטגרציה) של הפורומים. המשכנו בהובלת החלטותיהם של ראשי הרשויות והצוותים מקצועיים במגוון תחומים וביישומן, לצד הפעילות השוטפת של הפורומים והקמת פורום אזורי חדש לתחבורה ציבורית. כמו כן בנינו את מודל הפעולה שאנו מבקשים לתאר במסמך זה והתחלנו לתכנן את היציאה של עמותת סיכוי מן הפרויקט.

**שלב חמישי - ספטמבר 2014-ינואר 2015:** לקראת בעלות עצמאית. מסגרות הפעולה שנבנו לאורך השנים משתלבות באסטרטגיית היציאה המבקשת מסגרות ממוסדות (עמותות/איגוד/אשכול), העתידות להמשיך ולשאת את השותפויות בהמשך דרכן. כמו כן, פרסום מודל פעולה וכנס מסכם.

# תהליך בחירת אזורי הפעולה

תכנון הפרויקט הוא שלב הכרחי, ובין היתר הוא מתווה את המודל לשותפים. דוגמה לכך היא משך הזמן ואופי החשיבה לקראת בחירת אזורי הפעולה. בתחילת הדרך נבחנו תשעה אזורי פעולה פוטנציאליים. כדי לברור מתוכם את המתאימים ביותר הרכבנו רשימת קריטריונים לחקירה ובדיקה מעמיקה. על סמך אלה קיבלנו החלטה מושכלת וברורה באשר לאזורי ההתערבות שבהם נפעל. להלן הקריטריונים שעזרו לנו להגיע להחלטה. הם מסודרים כאן לפי סדר החשיבות של תרומתם להצלחת השותפות:

## 1. ראש הרשות

האם ראש הרשות בעל מוטיבציה אישית ורצון אמיתי להוביל תהליך אזורי של שותפות? מהי תגובתו לרעיון המוצע? האם יזם פעם בעצמו פגישה או שיתוף פעולה או רק הצטרף? כמו כן נבדק מעמדו ברמה הארצית.

בדיעבד אנו יודעים שזהו מדד קריטי להיתכנות המהלך כולו. בהקשר זה ניסינו להרכיב תמונת מצב אזורית לגבי מוכנותם של ראשי הרשויות כדי להבין מהו הכיוון הכללי. בשעתו לא היה לנו זמן להיפגש עם כל ראשי הרשויות בכל תשעת האזורים, אך היום אנחנו מבינים עד כמה חשוב להיפגש עם כולם. במקומות שבהם נפגשנו עם ראשי הרשויות ולבסוף החלטנו לא לפעול באותו אזור, היו לכך השלכות, אף כי מראש לא התחייבנו ותשובה שלילית נמסרה תמיד בשיחה עם ראש הרשות ובמכתב מסביר. חשוב היה לוודא כי בכל אזור יימצאו לפחות שני ראשי רשויות דומיננטיים - יהודי וערבי - שיניעו את המהלך.

## 2. עוצמת הסכסוך (עבר והווה)

יש לזהות מבעוד מועד מקומות שיש בהם חיכוך רב-שנים, ולדעת אם החיכוך נובע ממאבקים על אזורי שיפוט. כך אפשר לזהות מבעוד מועד מתחים בין רשויות שונות. סכסוך מסוג זה יימצא ברקע כל פעילות שיוחלט עליה, גם אם

יוחלט בהסכמה מלאה. לסכסוכים מורכבים יהיו השלכות מיידיות על היתכנות הפרויקט ועל סיכויי הצלחתו. מצד שני, להצלחה של שותפות מוניציפלית יהודית-ערבית באזור שיש בו סכסוך בוער על גבולות שיפוט תהיה תהודה ציבורית חיובית משמעותית. זהו מדד רגיש שיש לקבל בו החלטה מושכלת וזהירה.

### 3. יחס מספרי בין רשויות ערביות ויהודיות

כשהדבר היה אפשרי, ביקשנו ליצור ייצוג-יתר של הרשויות המקומיות הערביות באזור הנבחר כדי לאזן את יחסי הכוח המאפיינים את היחסים בין יהודים לערבים בישראל, ובכך להגדיל את סיכויי ההצלחה של המהלך. הנחנו שראשי רשויות לא ימהרו להצטרף, וכי ככל שנגדיל את המעגל נגדיל את הסיכוי למהלך אזורי נרחב.

### 4. תחומים פוטנציאליים לפעולה אזורית משותפת

הנחת המוצא היא שבאזור שיש בו אפשרויות רבות יותר לשיתופי פעולה יש סיכוי גבוה יותר לקדם את הפרויקט. לפיכך, בדקנו אם הרשויות חברות באיגוד כלשהו (למשל בתחומי כבאות, איכות סביבה וכדומה) ופעולת האיגוד חיובית - כדי ללמוד על שיתופי פעולה קיימים שיעידו על בשלות מסוימת לשותפות.

### 5. מערך תפקודי אזורי

הבנת אופי התנועה של התושבים במקום (יוממות, קניות, בילוי וכו') תאפשר ניתוח מתקדם, במטרה לעבוד עם המצב הקיים ולא לחתור נגדו.

### 6. מסגרת זמן

מסגרת הזמן מחייבת מיקוד מאמץ באזורים שבהם סיכויי ההצלחה מרביים. רצוי להימנע מהתערבות באזורים שבהם יוזמות אזוריות לא צלחו ו/או שבין הרשויות בהם שוררת מתיחות מורכבת שקשה יהיה לפתור אותה בזמן מוגבל. הצלחות עתידיות יאפשרו לגשת לאזורים אלה מתוך נקודת פתיחה אחרת ובתוך לוח זמנים פתוח יותר.

## 7. ארגוני חברה אזרחית פעילים

העדפנו להימנע מהשתלבות באזור שארגון מגזר שלישי אחר כבר פועל בו כשחקן מרכזי בגיבוש פעילות אזרחית, כדי לא להיכנס לתחרות לא בריאה בין הארגונים על המשאבים המשותפים (רשויות/פרויקטים) ולא ליצור כפילויות, בלבול, אי-הבנות ומאבקים סמויים בין השחקנים.

## 8. תהודה

הצלחת הפרויקט באזור מסוים יכולה להשפיע על האזור כולו. יש אזורים המנקזים אליהם את כל מורכבות היחסים בין אזרחים ערבים ליהודים, והצלחה בהם יכולה להכות גלים וליצור אפקט חיובי רחב.

## 9. ניסיון של עמותת סיכוי בשטח

ניסיון העבודה של העמותה וקשריה עם א/נשים או פרויקטים שונים באזור אפשר לקבל הערכת מצב לגבי המתרחש בו מבחינת המובילות השחקנים המרכזיים, הלך הרוח היישובי/אזורי, גורמים תחרותיים, מאבקי כוח סמויים וגלויים ועוד. הצלחה של פעילות קודמת מקומית/אזורית מטעם הארגון, כמו גם כישלון בעבר, עשויים לנבא בעייתיות או פוטנציאל לשותפות אזרחית.

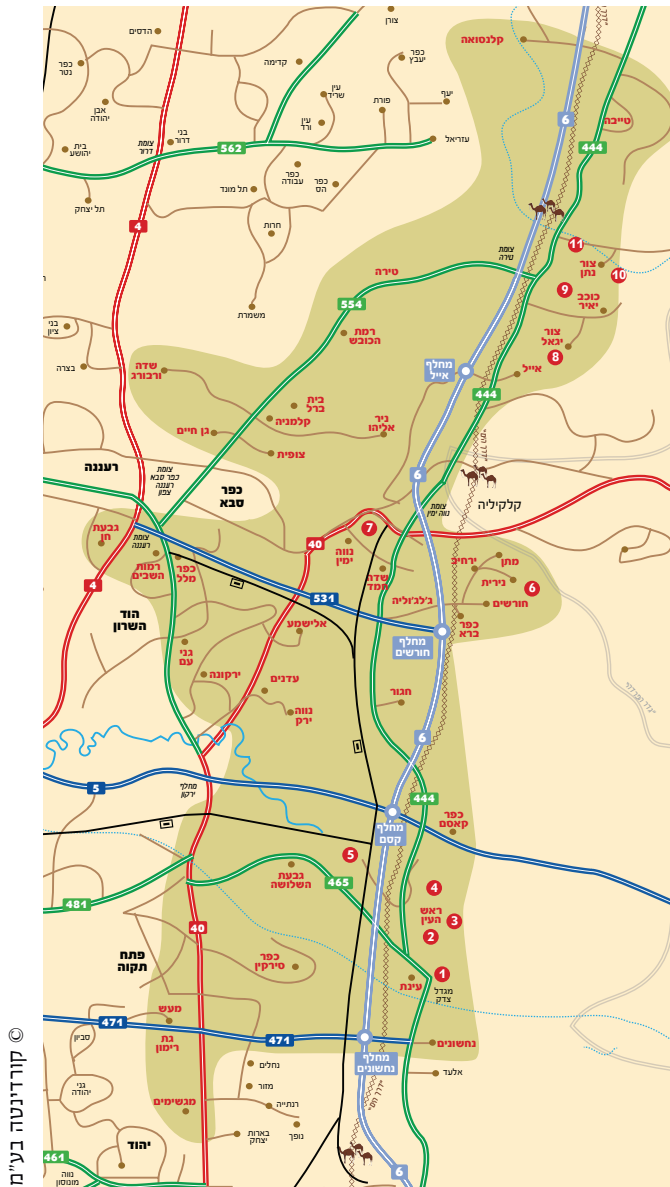
## 10. רמת תכנון ותשתיות

בדקנו את תוכניות המתאר של היישובים ואחר כך גם תוכניות בתחומי תחבורה, תיירות, דרכים, ביוט וכו', במטרה ללמוד על המצאי ועל מידת המקצועיות של הרשויות. אף כי בתחילה חשבנו שזה מדד חשוב, גילינו כי אינו יכול לנבא הצלחה.

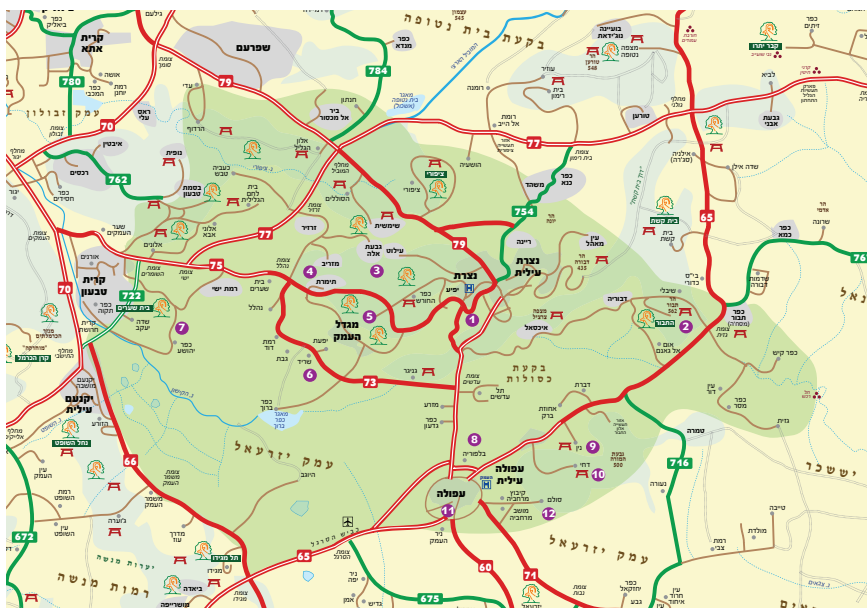
## 11. נתונים פיזיים

מספר הרשויות באזור הנבחר, גודל האוכלוסייה הערבית ביחס לגודל האוכלוסייה היהודית, מצבן הסוציו-אקונומי של הרשויות, גודל שטחי השיפוט, נתונים תקציביים ומיקום היישובים. המטרה היתה לבנות פורום ראשי רשויות מאוזן ככל האפשר בכל המדדים, לחזק את נוכחות החלש ולמתן את החזק.

## אזור דרום השרון - משולש דרומי



## אזור עמק יזרעאל - הרי נצרת



© קורדינטה בע"מ



# **פרק ג'**

**תחומי פעילות  
ומסגרות עבודה**

## פורום ראשי רשויות מוניציפליות

מדוע לעבוד דווקא עם ראשי רשויות מקומיות? ראשי רשויות מקומיות הם שחקנים מרכזיים בפיתוח מקומי ואזורי. בשונה מהמתרחש בזירה הארצית, ראשי הרשויות מעורבים בכל תחום שנמצא תחת ידיהם ומשפיעים עליו, מפינוי פסולת וביוב ועד חינוך ותחבורה. הגיבוי והתמיכה שלהם חיוניים לכך שאנשי מקצוע ברשויות יוכלו לפעול ולקדם נושאים משותפים. הנחת העבודה היא שרתימת ראשי רשויות, ובעקבותיהם הצוותים המקצועיים הבכירים, מסייעת ליצירת שינוי שיתבטא ביצירת שיתופי פעולה אזוריים במגוון תחומים לרווחת תושבי האזור.

חשוב להזכיר כי עד שעמותת סיכויי הקימה את הפורומים לא היתה כמעט כל היכרות בין ראשי הרשויות הערבים והיהודים, בשני האזורים, אף כי חלקם ותיקים ואף שוכנים במרחק קילומטרים ספורים זה מזה. הפורומים של ראשי הרשויות התכנסו בצפון ובדרום חמש ושש פעמים (בהתאמה) בתוך שנתיים. לאורך הזמן נשמר הקשר האישי בין מנהלי הפרויקט ובין כל ראש רשות בנפרד. הפורומים התכנסו בכל פעם ביישוב אחר, יהודי או ערבי.

בפורומים עלו לדיון נושאים שהועלו על ידי ראשי הרשויות ועל ידי סיכויי. הצענו גם תחומי עניין שידענו שהם חשובים לרשויות, וגם כאלה שאולי נדחקים למקום נמוך בסדר העדיפויות שלהם, אך מידת ההשפעה שלהם וחשיבותם גדולה מבחינתנו. בהסכמתם הוקמו פורומים בתחומים נוספים כמו תיירות, איכות סביבה ותחבורה ציבורית. פורומים אלה הורכבו מאנשי מקצוע (עובדי הרשויות) ומתנדבים, תושבי הרשויות.

**בכל מפגש פורום השתתפו 7-9 ראשי רשויות מקומיות ואזוריות, שני מנהלי הפרויקט בסיכוי, מנכ"לים שותפים של עמותת סיכוי, רכזת פרויקט מסיכוי, יועץ מקצועי חיצוני, ולעיתים גם נציגי ממשל.** הפורום שימש גם כ"פורום לומד": אל ההתכנסות הובא מידע חשוב המתייחס לאזור, לתחום הנדון, למשרדי הממשלה הרלבנטיים וכיוצא באלה.

## דוגמה לפעילות בעקבות החלטת פורום ראשי הרשויות

במסגרת הסכמת ראשי הרשויות בעמק יזרעאל-הרי נצרת (אכסאל, בוסתאן אלמרג', דבוריה, יפיע, כפר תבור, מגדל העמק, נצרת, עפולה ומועצה אזורית יזרעאל) סייענו להוביל מהלך של הקמת אשכול אזורי (איגוד סטטוטורי של משרד הפנים המכוון לבניית שותפות בין רשויות במסגרת נושאים מוסכמים) שיפעל לקידום צורכי האזור. הצעדים שננקטו הם:

א. משרד הפנים קיבל פנייה חתומה ומסמך יסוד משותף מראשי הרשויות בדבר נחיצות הקמתו של אשכול רשויות משותף באזור הרי נצרת-עמק יזרעאל. נערכו פגישות ושיחות עם מנהל המינהל לשלטון מקומי (משרד הפנים) הממונה על הנושא. ראשי הרשויות נחשפו לנוהל ההקמה של האשכול בהתאם לדרישת שר הפנים. שר הפנים ושר האוצר קיבלו גם הם פניות דומות להקמתו וביקשו לקבל את תמיכתם ביוזמה.

ב. שיתוף פעולה עם החברה האזרחית - הושג שיתוף פעולה עם הג'וינט, המלווה את האשכולות בישראל.

ג. שיתוף פעולה עם המגזר הפרטי - יזמנו קשר עם חברת אורבניקס, אשר זכתה במכרז לניסוח נושא האשכולות בישראל והושגה תמיכתם במהלך.

## מה למדנו?

1. ראשי רשויות הם נבחר ציבור, דהיינו הם עומדים לבחירות מדי חמש שנים. על כן יש לבחור את העיתוי המתאים לפנות אליהם. מומלץ להתחיל את הפרויקט בתחילת הקדנציה כדי להבטיח מספיק זמן לפעולה משותפת. במידת האפשר רצוי שהפרויקט יימשך גם אם ראשי הרשויות התחלפו. בבחירות של אוקטובר 2013 התחלפו כמחצית מראשי הרשויות המקומיות שעבדנו איתם והדבר יצר קושי ניכר.

2. ראשי הרשויות נתונים לשיקולים פוליטיים רגישים, המנחים את פעולתם בבחירת נושאים לשותפות ובמידה שהם מוכנים לה, ודאי וודאי בשאלות מהותיות העוסקות בחלוקת משאבים מחודשת, כמו אזורי תעסוקה.

מצד אחד, ראש הרשות מחויב לדאוג למשאבים לתושביו, ומצד שני הפרויקט חותר לחלוקה שוויונית יותר של משאבים במצב של אי-שוויון בסיסי. הניסיון לחלוקה מחודשת של הקיים כמעט תמיד נחסם על ידי ראשי רשויות יהודים, הן בגלל הגדרת תפקידים הציבורי והן בגלל חששם מביקורת ציבורית בגין העברת משאבים ליישובים ערביים שכנים. חשוב להזכיר כי המתח הגלום בשסע הלאומי משפיע באורח מהותי על החלטותיהם של ראשי הרשויות הערבים והיהודים כאחד. יש להיות ערים לכך ולהגדיר ציפיות בהתאם.

3. ראשי הרשויות אמונים על המתרחש ברשות המקומית שלהם ועל כן מגלים עניין מועט בשיתופי פעולה אזוריים. יש למצוא דרכים להתגבר על כך. כדאי לשתף אותם ככל שניתן בנעשה (בפגישות, עדכוני מייל, מפגשי פורום ברשות וכו').

4. היחסים האישיים בין ראשי הרשויות היו מורכבים בכל אזור שבו פעלנו. יש להתחשב בכך ולהשקיע כל מאמץ לזהות היכן ניתן לגשר על המתיחויות האישיות ועל בסיס אילו אינטרסים.

5. יש להיות קשובים לאינטרסים של כל ראש רשות בכל פורום ולוודא את נוכחותו לקראת כל פגישה, בשיחה אישית ובעקשנות, כדי יש ליצור מחויבות.

6. יש מנהיגים מקומיים שהיו חברי פורומים בעבר וכיום אינם מכהנים בתפקיד פורמלי, אך עדיין מחויבים לרעיון. בפעמים שרתמנו אותם לצדנו התברר שיש להם ערך רב.

## עבודה שוטפת

בשל העומס הרב המוטל על כתפיהם של ראשי הרשויות המקומיות, הגוף המתערב מוכרח לשמור על קשר אישי עם כל ראש רשות, ולו פעם בכמה שבועות. קשר רציף כזה הוא חשוב עד חיוני כדי לעורר אמון בא/נשים, בתהליך ובמקצועיות הארגון, וודאי שהוא הכרחי כדי לשמר את מחויבותם של ראשי הרשויות להשתתפות רציפה בפורום.

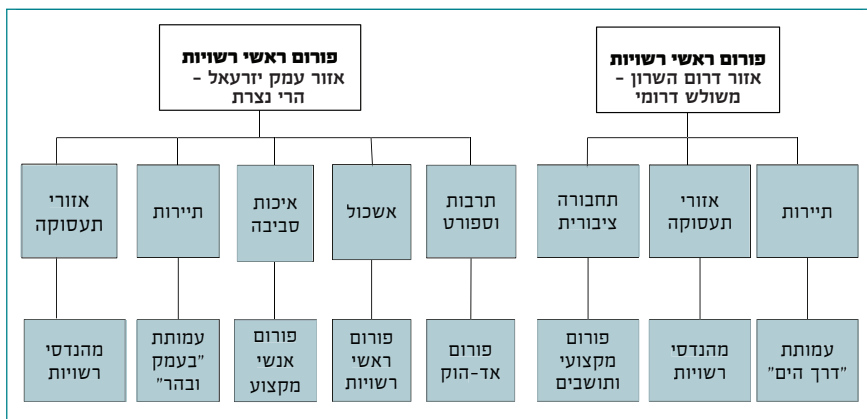
## תמיכת ראשי הרשויות

כפי שהזכרנו קודם, תמיכתם של ראשי הרשויות חשובה הן ברמה ההצהרתית והן ברמת גיוס א/נשים - בעלי מקצוע מהרשות ו/או תושבים לפעילות בנושאים שהפורום החליט עליהם. תמיכתם אפשרה לנו לאסוף מידע פנימי ולהכיר את הממד האזורי של סוגיות כמו תחבורה ציבורית ואיכות סביבה. הודות לתמיכתם בייצוג משותף יכולנו לפנות למשרדי ממשלה, לקדם התכנסויות עם שרים ופקידי ממשל בכירים ולפעול בשמם ולמענם מול השלטון המרכזי. בכמה מקרים סייעה תמיכתם גם ביצירת תהודה מתאימה למהלכים שונים ברמת התקשורת היישובית ובגיוס כוחות פנימיים למהלך.

## מבוא למסגרות עבודה נוספות

לאחר סקירת מטרות הפרויקט ויעדיו, ולאחר שתיארנו את תהליך זיהוי השותפים, בחירת האזורים, התפתחות הפרויקט והמניעים לעבודה משותפת מול ראשי הרשויות, מגיע תורן של מסגרות עבודה שונות שהתפתחו בחלוף הזמן: קבוצות עבודה בעניין אזורי תעסוקה, פורומים בהשתתפות אנשי מקצוע בנושא איכות הסביבה, פורומים של תושבי האזור בנושא תיירות והפורום המעורב באנשי מקצוע ותושבים מן הרשויות שעסק בתחבורה ציבורית. מסגרות עבודה משותפות אלו נוצרו בחלקן בעקבות החלטה משותפת של ראשי הרשויות במסגרת הפורומים המשותפים, ובחלקן בעקבות הובלת אג'נדה פנימית של סיכוי (בתחום התיירות והתחבורה הציבורית) שזכתה לגיבוי מצד ראשי הרשויות.

בתרשים שלהלן ניתן לראות שבפורום דרום השרון-משולש דרומי שותפים 7 ראשי רשויות ונבחרו שלושה תחומים. בכל אחד מהם פעלנו במסגרת העבודה המתאימה לו. באזור עמק יזרעאל-נצרת, שותפים 9 ראשי רשויות ונבחרו חמישה תחומים לפעולה.



## תחומים "רכים" ותחומים "קשים"

המונח "תחום קשה" מתייחס לסוגיות שהתמודדות איתן היא ברמת המדיניות הארצית או האזורית לעומת התמודדות ברמה הקהילתית, וכן סוגיות שנוגעות ישירות ללב הסכסוך היהודי-פלסטיני בישראל, כמו הסכסוך על הקרקעות. תחומים קשים דורשים התערבות ברמת המאקרו, של מקבלי החלטות פורמליים, ובלי השפעה ברמה הזאת כמעט שאין אפשרות לשנות ברמת המיקרו. המונח "תחום רך", לעומת זאת, מתייחס לסוגיות שבהן ניתן לפעול ולחולל שינוי משמעותי באמצעות פעילות בשטח, ברמת התושבים, גם בלי שינוי מגבוה במדיניות או שאינן נוגעות ישירות בליבת הסכסוך הפלסטיני-יהודי בישראל. תחום קשה בפרויקט שלנו הוא למשל פיתוח אזורי תעסוקה ותעשייה משותפים, הדורשים הסכמות בסוגיה הטעונה של הקרקע, הנתונה במחלוקת בין יישובים ערביים ליהודיים, ודורשים מעורבות ממשלתית ותקציבים רבים. תיירות היא תחום רך, כיוון שהיא יכולה להתחיל להתפתח בעזרת בעלי עניין מקומיים, בלי השקעה מרובה בתשתיות.

איכות הסביבה ותחבורה ציבורית הם מעין תחומי ביניים. יש בהם אינטרסים משותפים ברורים והם אינם נוגעים ישירות ללב הסכסוך היהודי פלסטיני בישראל. עם זאת, הם מעט שונים מבחינת התגייסות התושבים למענם.

תחבורה ציבורית היא תלוית מדיניות, אך קל יחסית לגייס למענה תושבים ולהפעיל לחץ לקידום השינוי. ניתן לראות הבדל מובהק בין תחבורה ציבורית לתחומים קשים אחרים: לחוסר ניידות ולהיעדר גישה זולה ומהירה לעבודה, קניות או בילוי יש השפעה מיידית ויומיומית על חיי התושבים; בשונה מכך, בנושא איכות הסביבה קשה יותר לגייס תושבים למציאת פתרונות. תוצאות החשיפה לתחלואה אינן מורגשות בטווח הקצר, והתחום דורש הרבה ידע מוקדם. אף על פי כן, חשוב לזכור כי מפגעים סביבתיים כמו אשפה, זיהום אוויר ויתושים לא זו בלבד שהם יוצרים מטרד יומיומי שאינו מבחין בין יהודים לערבים, אלא **שהדרך היחידה** לפתור אותם היא אזורית. ולכן זהו גם תחום שניתן לקדם בו, בקלות יחסית, שותפות בין רשויות מקומות יהודיות וערביות.

## פעולה רב-ממדית

הנחת יסוד של המודל היא שכדי לחולל שינוי בר-קיימא נדרשת שותפות במערכות שונות במקביל: בדרג הממשל, בדרג המקצועי ובמיסוד המערכת הקהילתית-אזרחית. ניסיוננו הראה שכאשר עובדים בשלושת הערוצים בו-זמנית, כל אחד מהם מחזק את זירות הפעולה האחרות. בנוסף, עבודה רב-ערוצית בפרויקטים שנחשבים רכים מול שינוי קשה יעילה יותר מאשר התמקדות במסלול זה או אחר.

פעילויות רכות חשובות משום שניתן לראות את השפעתן מהר יותר, והן מעודדות כאשר פועלים בזירות אחרות, כמו אזורי תעסוקה, שהפעולה בהן דורשת עבודה אטית וסיזיפית. התחומים הרכים עוזרים לשמור על התלהבות ואופטימיות ומעודדים את מעורבותם של מנהיגים אזוריים. כאשר המנהיגים רואים שבחוריהם נהנים מפרויקטים משותפים, כמו למשל תושבים ערבים המבקרים בקהילות יהודיות ותושבים יהודים המבקרים בקהילות ערביות, הם נוכחים בהשפעה החיובית של הפרויקט, מכירים בערכו הכלכלי וזוקפים לזכותם את הפחתת הפחד בין אזרחים יהודים וערבים באזור. למנהיגים חשוב להראות את העשייה שלהם, שכן בתחומים כמו אזורי תעסוקה גם התקדמות אדירה (כמו הקמת מבנה לשירות הציבור) תביא לתוצאות בשטח רק כעבור שנים ארוכות, מעבר לטווח הפעולה של הפרויקט.

בנוסף, התחומים הרכים הם קהילתיים יותר ומושכים מעורבות התנדבותית רבה יותר, הן מצד אזרחים בעלי תחושת מחויבות אישית והן מצד יזמים שיש להם אינטרס כלכלי-עסקי. בתחומים הקשים המשתתפים הם בעיקר נציגים עירוניים רשמיים, המעורבים בפרויקט בכובעם המקצועי וכחלק מעבודתם. עם זאת, חשוב לזכור שהשפעתם של תחומים קשים כמו מים, בריאות ותחבורה על חיי היום-יום של התושבים עמוקה הרבה יותר.

## נשים

כפי שכבר רמזנו, מעט מאוד נשים מכהנות כיום ברשויות המקומיות ובתפקידי ממשל בכירים. בנושאים רכים, הדורשים יכולות מגוונות ופונים לקהל מקצועות רחב, אפשר לגרום למעורבות נשים גדולה באופן משמעותי

## אזורי תעסוקה ותעשייה משותפים<sup>7</sup>

החלטת ממשלה מ-2003 קובעת שיש לקדם ולעודד אזורי תעסוקה משותפים לרשויות מקומיות יהודיות וערביות.<sup>8</sup> במודל זה הקרקע נמצאת בדרך כלל בשטח שיפוט של רשות יהודית (ובדרך כלל של מועצה אזורית), ויוקם בה אזור תעסוקה חדש או יורחב אזור שכבר קיים. הרשויות המקומיות הערביות יתחלקו בניהול ובתגמולי הארנונה שלאזור התעסוקה החדש, אף על פי שהוא מוקם בשטחה של רשות מקומית יהודית. מודל זה מתאפיין בניהול משותף לכאורה, וביסוד הדברים עומדות הכנסות ארנונה ניכרות, המשפיעות באורח מהותי על מסגרת התקציב של הרשויות המקומיות. החלטת הממשלה ניסתה להגביל הקמת אזורי תעסוקה שאינם כוללים יישובים ערביים שכנים, אך לצערנו היישום שלה היה חלקי מאוד. כך או כך, העובדה שהממשלה מעודדת הקמת אזורי תעסוקה משותפים ובמקרים מסוימים אף מתנה את הכנסתם של יישובים ערביים כתנאי להרחבתם של אלה הקיימים היא גורם שצריך לדרבן כל שותפות מוניציפלית לעסוק בכך.

חשוב לדעת כי במסגרת מינהל אזורי הפיתוח במשרד הכלכלה הוקמו משנת 1992 136 אזורי תעסוקה, על שטח כולל של כ-135 אלף דונם ברוטו, בעלות של 3.2 מיליארד ₪. מתוכם יש 26 אזורי תעסוקה ייעודיים לחברה הערבית, המבטאים השקעה של כ-340 מיליון ₪, ומתאפיינים בשטח נטו קטן לתעשייה (ממוצע של 100 דונם) ובמאפייני תעסוקה מסורתית מקומית. לפי שעה קיימים כחמישה אזורי תעסוקה משותפים: **צ.ת.ר**, הכולל את היישובים

7 אזורי תעשייה הם מקרה פרטי של אזורי תעסוקה. המונח אזורי תעסוקה כולל בתוכו את כל אותן מסגרות המספקות פרנסה אפשרית לתושבי האזור: תעשייה, מסחר, שירותים ועוד.

8 החלטת ממשלה 737 מאוגוסט, 2003 מטילה על משרד הכלכלה להגיש הצעה לצירופן של רשויות ערביות אל המינהלות המשותפות של אזורי תעשייה הסמוכים אליהן.

טובא זנגריה, צפת וראש פינה; **קדמת גליל**, הכולל את טורעאן, טבריה וגליל תחתון; **דלתון**, הכולל את גוש חלב, חורפיש ופסוטה, מרום הגליל, צפת ועוד, **ולהבים**, הכולל את רהט, בני שמעון ולהבים. אזור התעסוקה מבוא כרמל, הכולל את היישובים דאלית אלכרמל, עוספיה, מגידו ויוקנעם נמצא בשלבי תכנון, ועימו עוד כמה נוספים. בגין חלקם זכו הרשויות הערביות לתוספות ניכרות מבחינה תקציבית, בזכות קבלת הכנסות גם משטח תעסוקתי קיים ולא רק מתהווה.

**חלוקת משאבים:** עתודות קרקע מוניציפליות זמינות לפיתוח הן משאב משמעותי לכל רשות, המשפיע על רמת הכנסותיה של הרשות. כאשר הוא מנוצל כאזורי תעסוקה מניבי ארנונה ותעסוקה, גדל בסיס המס של הרשות ועימו רמת השירותים הניתנת לתושב. כ-98% מאזורי התעסוקה בישראל נמצאים בשטחי השיפוט של הרשויות היהודיות, ו-2% בלבד ברשויות הערביות. אם אנו מעוניינים לפעול לצמצום האי-שוויון עלינו ליצור דרך להגדלת ההכנסות של הרשויות הערביות בישראל וליצירת שדה כלכלי עצמאי שלהן. הדבר יכול להיעשות בשני אופנים: הקמה של אזורי תעסוקה בשטחים שנמצאים ביישובים הערביים - ובמידת הצורך בהקצאות קרקע משמעותיות וייעודיות לשם כך - או הקמה או הרחבה של אזורי תעסוקה גדולים ומשותפים עם רשויות יהודיות שכנות. אנו מאמינים כי הפתרון האחרון הוא הרצוי והישים יותר. הוא כולל יצירת מרחב תעסוקתי משותף, מסגרת לניהול משותף, הקשבה הדדית לצרכים השונים, התקרבות תחת ריחוק, שותפות תחת ניכור ועוד. יצירת שדה כלכלי עצמאי של הרשויות הערביות היא מהלך בונה העשוי לשקם את הגאווה המקומית, ויכול לסייע במימוש הפוטנציאל של יזמות פנימית וצורכי תעסוקה ללא תלות בגורם חיצוני, אך במסגרת פרויקט זה קידמנו הקמת אזורי תעסוקה משותפים.

מלבד הערך החומרי, לאדמה יש כמובן ערך סימבולי. יתרה מזו, המאבק על האדמה עומד ביסוד הסכסוך בין יהודים לפלסטינים בארץ. לפיכך, שותפות וחלוקה שוויונית יותר של משאב הקרקע עשויה להוות סמל להתקדמות חיובית ביחסי ערבים-יהודים ובסוגיית השוויון המהותי בישראל. שותפות

מעין זו דורשת הסכמה של הצד החזק, הנהנה מהמשאבים לבדו או כמעט לבדו, לחלוק אותם באורח ממשי עם השותפים-השכנים.

במסגרת הפרויקט פעלנו לקדם את הקמתם ו/או את תכנונם המשותף של אזורי תעסוקה משותפים בשני האזורים: ראשית, הרחבת אזור התעשייה באכסאל בשותפות עם המועצה האזורית עמק יזרעאל, ושנית קידום תכנון משותף של אזור תעסוקה משותף לכפר ברא ולמועצה האזורית דרום השרון.

## מה עשינו?

1. יצרנו ותיווכנו שיח בין כל הצדדים המעורבים: ראשי רשויות, מהנדסים ברשויות, מתכננים ומנהלי אזורי תעסוקה. לאחר שנים ארוכות של ניסיון להוביל יוזמות אלו (עשר וחמש שנים, בהתאמה), נתקלנו בעיקר בייאוש. ניסינו ללמוד עד כמה כל הצדדים רוצים ביוזמה, מהם החסמים העומדים בפניהם בדרך למימושה ומהי לדעתם הדרך הנכונה והרצויה להתקדמות. הבנו כי ההסכמים שעליהם חתמו ראשי רשויות יהודים וערבים, אשר הבטיחו בין היתר מנגנון לניהול משותף וחלוקת ארנונה שוויונית, אינם הישגים מבוטלים או מובנים מאליהם בתוך המציאות השברירית הנוכחית. ללא עידוד ותמיכה של מוסדות המדינה ביוזמות לשותפות שעולות מן השטח הן עלולות יום אחד להיעלם. בסיכומי דבר למדנו, ניתחנו את תמונת המצב והרכבנו מפת דרכים לפעולה משותפת.
2. קיימנו מפגשי עבודה מול ראשת מינהל התכנון במשרד הפנים, מנהלי המחוזות של מינהל התכנון, דמויות מפתח נוספות במשרד הפנים, משרד ראש הממשלה, הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית במשרד ראש הממשלה ומשרד הכלכלה.
3. ניסינו להוביל מהלך משותף להקמת אזור תעסוקה מרכזי המשותף לרוב רשויות הפורום, הן בצפון והן בדרום. ראשי הרשויות דחו את היוזמות הללו בנימוקים שונים. כך למשל, ראשי הרשויות הערביות חששו שהקמתו של מתחם ענקי משותף תגזול מהם את האפשרות להקים בתחומי הרשות

אזור תעשייה קטן שעליו נאבקו במשך שנים מול מינהל התכנון. ראשי הרשויות היהודים, המחזיקים באזורי תעסוקה גדולים, חששו מתחרות נוספת במרחב. היוזמות שביקשו למסד את השותפות ולסייע בהבאת משאבים ומהותיים משמעותיים לאזור קרסו בשל אינטרסים שלא נמצאה הדרך ליישם למרות הפוטנציאל הרב שהיה טמון בהן.

4. גיבשנו לראשונה מסמך תכנוני המפרט את כלל היוזמות המשותפות האפשריות של פיתוח אזורי תעסוקה משותפים בשני אזורי הפעולה. כך למשל, בחנו אפשרות להרחיב את אזור התעסוקה אלון תבור במסגרת התקשרות עתידית עם המועצה האזורית בוסתאן אלמרג' ו/או להרחיב את שגיא 2000 באמצעות צירוף נצרת לשותפות קיימת (עמק יזרעאל ומגדל העמק). לצד היבטים תכנוניים כלל המסמך העתקי הסכמים קיימים בין הרשויות, ועותקים שלו ניתנו למשרד ראש הממשלה, משרד הכלכלה, משרד האוצר ומשרד הפנים (מינהל התכנון). מסמך זה הוא העדכני והמקיף ביותר שנכתב בשנים האחרונות לגבי יוזמות אפשריות באזור הצפון והמרכז. הוא נמצא באתר האינטרנט של עמותת סיכוי.<sup>9</sup>

5. מזה כשנה וחצי אנו מקדמים מהלך להרחבתו של אזור תעסוקה המשותף לאכסאל ועמק יזרעאל. אנו נאבקים בהחלטת מנהל התכנון המתנגדת לכך מזה כעשור. כמו כן, אנו בודקים התכנות מהלך תכנוני משותף בנושא הקמת אזור תעסוקה חדש בין כפר ברא למוא"ז דרום השרון

6. אנו ממשיכים לפעול ברמה התקשורתית במטרה להוביל את השיח מול מקבלי ההחלטות, וקשובים לקולות שונים במינהל התכנון באשר להיתכנותם של אזורי תעסוקה משותפים. אנו מבקשים להשפיע כדי שהקול התומך בשותפות המתהווה יכריע.

7. בימים אלה אנו פועלים לגיבוש הסכמות למען הקמת עוד שני אזורי תעסוקה משותפים, בין כפר מנדא והמועצה האזורית עמק יזרעאל, ובין זרזיר, כעבייה, טבאש-חג'אג'רה והמועצה האזורית עמק יזרעאל.

9 עמותת סיכוי ו-  קידום אזורי תעסוקה משותפים יהודיים-ערביים (חיפה: יולי 2013).

## מה למדנו?

1. חלק מראשי הרשויות היהודיים מצהירים שהם תומכים בהקמת אזורי תעסוקה משותפים ואף פועלים במידה מסוימת למענם. עם זאת, העיקרון המנחה אותם הוא לא לחלק מחדש את מה שכבר קיים אלא רק את ההכנסות האמורות להתוסף לאזור התעסוקה הקיים מצירוף שטחים נוספים. במידת מה אפשר להבין את הסתייגותם מחלוקת הנכס שהשיגו אחרי שיזמו, דחפו והניעו מהלך מקצועי מורכב, ארוך שנים, יקר ומתיש. מובן שגם ציבור הבוחרים ביישובים היהודיים מתנגד להעברת הכנסות ארנונה ליישובים ערביים שכנים, אך חשוב לזכור ולהזכיר שהמדינה דחפה, עודדה ומימנה הקמת אזורי תעסוקה בעיקר ליישובים היהודיים והותירה את היישובים הערביים כמעט ללא אזורי תעסוקה.

על כן, בשעה שהמציאות נעדרת כל סממן של שוויון בנושא זה ומצבן של הרשויות הערביות בכי רע, רצוי היה שגם שיקולים אלה יעמדו למבחן ציבורי אמיץ. יתרה מזו, מרבית אזורי התעסוקה כבר מתוכננים וקיימים, ואלה שעתידים לקום הם מעטים יחסית ויחלוף זמן רב עד שיתממשו. במציאות זו חוסר הנכונות הופך לחסם רב-עוצמה בפני הקמת אזורי תעסוקה משותפים.

יחסי כוחות אלה בין רשויות יהודיות המחזיקות באזורי תעסוקה גדולים לבין רשויות ערביות שבסיסן מוחלש מקשים על קידום שיח ארצי, יוצרים במינהל התכנון מסך חשדות כלפי יוזמות כאלו ומקבעים יחסי כוח בלתי שוויוניים בין הרשויות, במקום לצמצם אותם באופן הוגן. היכולת לפתח ראייה אזורית בסוגיה זו היא להערכתנו מוגבלת למדי.

2. במקרים רבים הקרקעות שעליהן אמורים אזורי התעסוקה לקום היו שייכות בעבר לבעלי קרקע ערבים או נמצאו בתחומי השיפוט של היישובים הערביים לפני 1948. במקרים אלה, הסכמה להקים אזור תעסוקה משותף על קרקע של מועצה אזורית - גם אם הוא יניב ארנונה ליישוב הערבי - נתפסת כהצהרה של הרשות הערבית שהיא מוותרת על הדרישה להחזרת הבעלות ובכך מסתיימת המחלוקת ההיסטורית על הקרקע. רבים מתנגדים לפשרה מסוג זה. ראש רשות ערבי אשר יחתום

על הקמת אזור תעסוקה משותף על קרקע הנתפסת כשייכת ליישוב הערבי ואמורה לחזור לידיו עלול לספוג ביקורת פוליטית חריפה מצד ציבור הבוחרים שלו. זהו עוד חסם רב-עוצמה.

### עמדת השלטון המרכזי

א. בעוד שקיימת החלטת ממשלה המעודדת הקמת אזורי תעסוקה משותפים, והדרג הבכיר במינהל התכנון ככל הנראה תומך בכך במידת מה, ישנם גם פקידים בכירים שאינם רואים זאת בעין יפה וחוסמים את מימוש המהלך המשותף. לצערנו אנו סבורים כי הדבר קשור לעמדות אישיות, ואלו מיתרגמות למדיניות המקדשת את המשך האי-שוויון בהקצאת קרקעות בין יהודים לערבים.

ב. משרד הכלכלה, שהגדיר את האסטרטגיה הקוראת להרחבת אזורי תעסוקה משותפים, פעל מעט בתחום. חסם מהותי נוסף הוא שגם אם תושג הסכמתו של מינהל התכנון למהלך כזה או אחר, משרד הכלכלה אינו מוכן לקדם ולממן תכנון על קרקע פרטית. אנו יודעים כי חלק גדול מהקרקע הרלבנטית להקמת אזורי תעסוקה ונמצאת בתחומי היישובים הערביים היא קרקע פרטית. אמנם הדבר אפשרי וכבר הוקמו אזורי תעשייה גם על קרקע פרטית, אך מדיניות הממשלה מותאמת הרבה יותר להקמה על קרקע רשות מקרקעי ישראל.

ג. מינהל התכנון, הגוף האמון על קידום מדיניות הממשלה בסוגיה זו (יחד עם משרדים נוספים), אינו פועל באופן מספק כדי לממשה: הוא אינו בוחן את היוזמות הקיימות בשטח באורח עצמאי, אינו מעודד אותן, וגם בשעה שהן מועלות על שולחנו אינו פועל למען במידה מספקת. החסמים העומדים בפני הקמת אזורי תעסוקה משותפים הם רבים ומורכבים (טווחי זמן ארוכים, עלויות גבוהות, בירוקרטיה, סכסוך על גבולות שיפוט ועוד), ועל כן רק פעולה נמרצת של גורמי התכנון תאפשר זאת הלכה למעשה. התהליכים הללו אינם מתקדמים למרות ההצהרות שנשמעות בדבר מדיניות אחרת, היישובים הערביים נותרים מחוץ למעגל המשאבים

והאי-שוויון האזורי והארצי נותר בעינו.

### סוגיות ומסקנות להמשך

1. כדי לקדם הקמת אזורי תעסוקה משותפים חדשים נדרשות כמה שנים. ראשית יש ליצור הסכמות בין רשויות ולצאת לתהליכי תכנון ראשוניים יקרים. שנית יש להשיג את האישורים הנדרשים והמימון ההכרחי מהתחנות הבירוקרטיות (מינהל התכנון, משרד הכלכלה והאוצר), ולבסוף לשווק את הקרקע ליזמים. מסגרת הזמן שלנו, שעמדה על כשלוש שנים, אינה מספיקה להעברת מהלך נרחב שיביא לתוצאות בסוגיה זו. להערכתנו נדרש לכך פרק זמן של כעשר שנים. חשוב לזכור כי קידום הסכמים בין רשויות הוא הישג בר-מימוש, ועם זאת זהו רק שלב ראשון מני רבים בדרך להקמת אזורי תעסוקה משותפים.
2. לארגון חברה אזרחית שרוצה להניע מהלך כזה דרוש כוח אדם מקצועי, מיומן וייעודי, ורצוי שיבוא מתחום מקצועי מתאים: מתכנן ערים, מהנדס בעל אוריינטציה חברתית חזקה וכדומה.
3. לפני הכול יש לבדוק את היתכנות הקמתו של אזור תעסוקה משותף בהתאם לתוכניות תמ"א מחוזיות וארציות. מינהל התכנון פועל להסדרת התכנון ברמה הארצית ולפניו קשת שיקולים רחבה. יוזמה של ראשי רשויות, טובה ככל שתהיה, לא תוכל לזכות בברכתו של מינהל התכנון בשעה שהיא מתנגשת עם התוכניות הקיימות ו/או המתוכננות. על כן יש לשתפם בשלב ההתחלתי ביותר ולבדוק יחד איתם את היתכנותה של היוזמה ו/או חלופות אפשריות אחרות.
4. תהליכי תכנון וקידום מהלכים גבוהות עולים כסף רב. היעדר יכולת לתקצב אותם מחזק את האי-שוויון בין הרשויות, מעצים את המתח הקיים ביניהן על רקע המימון החד-כיווני (בדרך כלל מצד הרשויות היהודיות) ולמעשה חוסם את האפשרות להניע מהלך שיעניין שחקנים נוספים בזירה: משרדי ממשלה, יזמים פרטיים ועוד. לארגון המתערב מומלץ להצטייד בתקציב ראשוני לקידום היוזמה (תכנון ראשוני לדוגמה) וכן לקדם תהליכים ואישורים נדרשים להשגת התקציבים הנחוצים מהממשל מהשלטון המרכזי.
5. יש לחשוב ולפעול לקידום מהלך ציבורי מקיף לשינוי הסטטוס קוו ולגייס

אליו בעלי ברית ברמה השלטונית. היתכנותם של אזורי תעסוקה משותפים אפשרית רק במקום שבו המדינה תומכת במהלך ומגבה אותו בהחלטות פרוצדורליות מהירות ובתקציב, ובלעדיהם יכולים לעבור עשורים בלי שייבנה ולו אזור תעסוקה משותף אחד. בנקודה זו יש להפעיל לחץ על מקבלי ההחלטות ולהסביר את ההיגיון והברכה הטמונים במהלך לטובת כולם. פילנתרופ או משקיע בקנה מידה משמעותי יוכל לתת תנופה אמיתית למהלך כזה, אך בלי פריצת דרך במודעות של מקבלי ההחלטות בממשל בדבר נחיצות המהלך ופעולתם בעניין, הסיכוי להוביל מהלך אזורי או ארצי נותר נמוך.

6. לסיכום, הקמת אזורי תעסוקה ותעשייה משותפים היא יעד חשוב ביותר של פרויקט המעוניין לקדם שותפות מוניציפלית בין רשויות יהודיות וערביות ולקדם חלוקה שוויונית יותר של משאבי המרחב. עקרונית, מהלך כזה זוכה לברכת הדרך של החלטת ממשלה והצהרות של משרדי ממשלה, אך בפועל גילינו חסמים חזקים ביותר, גם במשרדי הממשלה וגם בקרב הרשויות המקומיות, המעכבים זאת. ארגון חברה אזרחית הרוצה לקדם אזורי תעסוקה משותפים צריך להצטייד היטב במשאבי כוח אדם, תקציב וזמן.

## איכות סביבה

כמו בתחומים רבים אחרים, גם בתחום איכות הסביבה המדינה הזניחה את היישובים הערביים ולא השקיעה בפיתוח התשתיות הנדרשות להתמודדות עם צורכי תושביהם. ביישובים הערביים שוררות בעיות קשות של פינוי פסולת, מפגעי שפכים וחוסר מודעות קהילתית למטרדים תברואתיים,<sup>10</sup> אלא שלהבדיל מתחומים אחרים, איכות הסביבה מושפעת פחות ממטענים פוליטיים הנובעים ישירות מהסכסוך, ויש כאן מרווח פעולה רחב היות שליישובים שכנים יש אינטרס מובהק לשתף פעולה יותר מאשר בכל תחום אחר. הרשויות, כמו גם התושבים, מחפשים שיתופי פעולה בתחום זה מתוך הבנה עמוקה של נחיצותו.

**מפגעים סביבתיים אזוריים מחייבים פתרונות אזוריים.** רוב הרשויות הפנימו שבתחום זה **שיתוף פעולה בין רשויות הוא הכרחי, שכן רבות מבעיות איכות הסביבה והזיהום לא ניתנות לפתרון על ידי רשות מקומית אחת אלא רק ברמה האזורית.** ראשי הרשויות היהודים מבינים שהזנחת הסביבה בגלל מחסור במשאבים או מודעות נמוכה פוגעת גם לא רק בתושבי הרשויות הערביות אלא גם בתושבי הרשויות היהודיות השכנות. היעדר פתרונות קצה או תחנות מעבר לטיפול בפסולת ביישובים הערביים וברשויות היהודיות המוחלשות יוצר בעיה בקנה מידה אזורי, שכן ערמות אשפה ושריפתן, אתרי הטמנה פיראטיים והעשן העולה מהם, הביוב הזורם בוואדיות והזבובים המתעופפים ממנו אינם מכירים בתחומי שיפוט או בגבולות יישובים. באזור שערבים ויהודים חיים בו בשכנות הפתרונות מחייבים שילוב ידיים ועשייה משותפת.

10 למחקר מעמיק ניתן לקרוא את הדו"ח שהפקנו ונתייחס אליו בהמשך: מ. חיים ור. פיסו, **דו"ח מפגעים סביבתיים באזור הרי נצרת-עמק יזרעאל** (סיכוי, 2013). נמצא באתר סיכוי, [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il).

## מה עשינו?

בהמלצת מנהלי הפרויקט ובהסכמת ראשי הרשויות בצפון, הקמנו פורום לאיכות סביבה שנציגיו הם אנשי מקצוע ברשויות עצמן (תברואנים, מהנדסים, מנכ"לים, מנהלי יחידות סביבתיות ורכזי איכות סביבה). בנינו פורום לומד שדן בנושאים כמו מציאת פתרונות לפסולת יישובית, תופעת שריפת פסולת, מתקני מיון ומתקני קצה אזוריים, וקשת רחבה של נושאים שיש בהם פוטנציאל לשיתוף פעולה בין הרשויות. כן שיתפנו מרצים ויועצים חיצוניים שחלקו את הידע המקצועי שלהם עם חברי הקבוצה בתחומים כמו טיפול בפסולת אורגנית והתקשרות עם גורמי חוץ במשק הפסולת, ובראשם החברות המפעילות את מתקני המיחזור ומפעלי המיון והקצה באזור.

אולם לא די בעבודה מול הרשויות, כי השותפות ביניהן זקוקות לתמיכת השלטון המרכזי, במיוחד בתשתיות, שכן התקציבים הנדרשים הם הרבה מעבר ליכולתן - גם של העשירות. לשם כך פעלה סיכוי בשלושה שלבים. בשלב ראשון הוקם הפורום המקצועי המורכב מנציגי הרשויות. בשלב השני, לאחר שהתגלו הלאקונות בידע הקיים בדבר המפגעים הסביבתיים שכל הרשויות מתמודדות איתם, הפקנו דו"ח מקיף על מצב איכות הסביבה באזור. בכך, ובפעם הראשונה בתולדות האזור, היה בידי הרשויות בסיס מידע מקיף המפרט את הבעיות ומתאר אותן בצורה מקצועית. בשלב השלישי, ובמקביל לשתי הפעולות הללו, פעל הפרויקט בשיתוף מחוז צפון של המשרד להגנת הסביבה כדי לקדם החלטת ממשלה<sup>11</sup> שתכליתה הקצאת תקציבים גדולים מאוד (101 מיליון ש"ח) לסילוק מפגעים סביבתיים ובניית תשתיות ביישובים הערביים, והקמת איגוד ערים לאיכות הסביבה שיהיה משותף לרשויות יהודיות וערביות באזור. המשמעות היא הקמת איגוד אזורי סטטוטורי שיקבל תקציבים וסיוע מהמדינה לניהול תחום איכות הסביבה. האיגוד יוכל לתת מענה לצורכיהן של כלל הרשויות, לתת היתרים למפעלים בסביבה ואף סמכויות לקנוס אותם אם יחרגו ממדדי הזיהום הקבועים בחוק, וכן לקבל

---

11 החלטת ממשלה מס' 1496, הסדרת משק הפסולת ביישובי האוכלוסייה הערבית, הדרונית והבדואית מיום 23.3.2014. נמצא באתר משרד ראש הממשלה, [www.pmo.gov.il](http://www.pmo.gov.il)

תקציבים ייעודיים לקמפיינים חינוכיים והסברתיים בתוך הרשויות, ולגייס משאבים מגופים בתוך המדינה ומחוצה לה.

הקמת האיגוד הפכה חיונית לאור הממצאים שעלו מהדו"ח הסביבתי של סיכוי, אשר הצביע על שתי מגמות שדורשות טיפול דחוף:

◀ כשליש מהתחלואה באזור הצפון נובעת מגורמים סביבתיים. מחלות כמו לחץ דם, סרטן וקשיי נשימה שכיחים בצפון בשיעורים הגבוהים מהממוצע הארצי.

◀ באזור הצפון אין די תשתיות לניטור זיהום, ובאופן כללי שורר בו מחסור באמצעי פיקוח ובקרה שהרשויות הרלבנטיות לא היו מודעות לו, בין היתר בגלל היעדרם של אותם מנגנוני פיקוח ובקרה.

סיכוי והפורום הגישו את הדו"ח לנציגי המשרד להגנת הסביבה, ולשמחתנו הרבה הוא אומץ בשלמותו, גם ברמת מנהלי המחוז וגם על ידי השר. אנחנו מרשים לעצמנו להניח שלדו"ח היתה השפעה על החלטת הממשלה להשקיע יותר מ-100 מיליון ₪ לטיפול בנושא, וכי פעילותנו גרמה להזרמת משאבים ממשלתיים רבים ליישובים ערביים, לא רק באזורים שבהם פעלנו. לראשונה בנינו בסיס מידע אזורי המפרט נתונים בדבר כמויות הפסולת לסוגיה בכל רשות. בסיס המידע מאפשר לראשונה לגבש תמונה לגבי ההון הנדרש מן הרשויות כדי להתמודד עם התופעה. על יסוד אלה צמח צורך חדש בתכלית מקרב ראשי הרשויות - אפשרות הקמת מתקן לסילוק פסולת אזורית בבעלות הרשויות. נושא זה יטופל במסגרת אשכול הרשויות לכשיוקם.

כתוצאה מהחלטת הממשלה יוקם איגוד ערים רשמי שיהיה משותף לכלל הרשויות הערביות והיהודיות באזור הפעולה של פרויקט "אזורי שוויון" בצפון. **זהו הישג עצום של המאמץ לבנות שותפות בין רשויות יהודיות וערביות, שכן זו מסגרת של קבע אשר תמשיך לאחד את הרשויות גם לאחר סיום הפרויקט.**

## מה למדנו?

המציאות בשטח תאמה את הנחת היסוד של הפרויקט בדבר תחום איכות הסביבה. הנושא גולש מיישוב ליישוב ולכן ראשי הרשויות והצוותים המקצועיים שלהם מוכנים לשיתוף פעולה במטרה המכוון למציאת פתרונות אזוריים. יתרה מזו, יש הסכמה שעתידם של היישובים ושל תושביהם כרוך בשותפות הזאת, וכי האפשרות האחרת היא שהאזור כולו ישקע בבוכ של תחלואה והרס של תשתית החיים - הקרקע, המים והאוויר. מכל הנושאים בעלי פוטנציאל לשיתוף פעולה בין רשויות יהודיות וערביות, נראה שזה הנושא הראשון במעלה מבחינת הרצון של ראשי הרשויות היהודיות לקדם אותו. היות שהנושא קריטי באותה מידה לרווחתם ולבריאותם של כלל תושבי האזור, מומלץ מאוד להשקיע ביצירת שיתוף פעולה מוניציפלי סביבו.

## אתגרים

יכולתן של הרשויות המקומיות הערביות להתמודד עם הנושא אינה מתקרבת לזו של הרשויות היהודיות. במרבית הרשויות הערביות אין כוח אדם ייעודי לתחום, והאחראי על איכות הסביבה הוא לרוב גם המהנדס או המנכ"ל. יכולתו של אדם מרובה תפקידים להתמקצע, ללמוד את התחום ולהשקיע בו את המאמץ הנדרש איננה מובנת מאליה. בנוסף יש פער ביכולת של הרשויות הערביות להתנהל מול משרדי הממשלה ולדרוש הקצאת תקציבים שוויונית, פער הנובע גם מחוסר נגישות לידע חיוני, למקבלי החלטות ולתקציבים. במרבית היישובים הערביים אין חוקי עזר המסייעים באכיפה באמצעות הענשת הגורמים המייצרים את המטרדים. סוגיית הפיקוח והאכיפה היא כשלעצמה בעיה קשה ברשויות הערביות עוד יותר מאשר ברשויות היהודיות. בדומה לתחומים רבים אחרים, גם כאן צריך לדעת לדפוק על הדלתות הנכונות ולדרוש, אולם דלתות אלה נגישות הרבה יותר ליהודים.

מעבר לכך, ייתכן שקיים קושי אובייקטיבי שאינו בשליטתן של הרשויות במהלך הפרויקט נטען ע"י נציגי הרשויות שרשויות מקומיות המבקשות

ליצור שיתופי פעולה אזוריים נתקלות באתגר משפטי המגביל את יכולתן לשתף פעולה בתחומים כמו יציאה משותפת למכרזים, התקשרות עם קבלן חיצוני כגוף אחד לשם התייעלות או בעלות משותפת על תחנת מעבר או איסוף פסולת למחזור. ארגון שרוצה לבנות שותפות בין רשויות מקומיות חייב לחקור לעומק את המגבלות המשפטיות על מנת להבין אלו סוגי שותפויות ניתן לקדם בתחום איכות הסביבה.

למעשה, אחת הסיבות שפעלנו לקדם החלטת ממשלה להקמת איגוד ערים לאיכות הסביבה היא לחבר בין הרשויות בצורה חוקית ולאפשר להן לפעול במגוון רחב של ערוצים לקידום איכות הסביבה באזורם תוך שותפות, יעילות וראייה אזורית.

## תיירות משותפת

עמותת סיכוי הוכיחה בבירור, למרות קולות ספקניים רבים, שאפשר להביא תיירות יהודים לבקר ביישובים ערביים. בשנים 2004-2014 ניהלנו פרויקטים שכללו קידום תיירות ביישובים ערביים בחמישה אזורים שונים, והצלחנו לגרום לכניסה משמעותית של תיירות מקומית אליהם. יתרה מזאת, מתברר כי בעתות של שקט התיירות היא נכס: תיירים מקומיים מגלים סקרנות ועניין, וסיורים מתאימים מביאים בעקבותיהם עוד ועוד תיירים ומבקרים. יתר על כן, לתיירות יש גם השפעה כלכלית, חינוכית ותרבותית מרחיקת לכת על התושבים, על שכניהם, וכמובן על התיירים שבאים מחוץ לאזור.<sup>12</sup>

תיירות היא אחד ממקורות הפרנסה המפותחים ביותר בעולם. היא יוצרת מקורות הכנסה ובדרך כלל גם מניעה שיפור רחב בתשתיות, אך הקמת עסק תיירותי אינה דורשת בהכרח משאבים רבים או תשתיות גדולות כמו מלונות וסלילת כבישים. תיירות תומכת בעסקים קטנים, גם בפריפריה, ולכן היא יכולה להיות אמצעי חשוב להעצמת מקורות הפרנסה המקומיים, כולל של נשים, בעיקר ביישובים ערביים. עמותת סיכוי הקימה פורומים והשיקה מוצרים תיירותיים (כגון סיורים, מפות וכו') באופן שאפילו לא מחייב שיתוף פעולה הדוק ופורמלי בין הרשויות (למשל באיגוד סטוטורי). פעילות בתחום כזה, הדורש השקעה מועטה במשאבים, יכולה לסייע בבניית השותפות בין הרשויות במיוחד בשלבים הראשונים.

בממד אחר, התיירות מאפשרת שיתופי פעולה חשופים ונראים לעין. **זהו אחד התחומים הבודדים בישראל שבהם אפשר לשבור את יחסי הכוח הרגילים בין ערבים ליהודים.** התיירות מעצימה, נותנת קול ומבליטה את הנכסים הייחודיים לחברה הערבית בישראל - הנופים, התרבות, ההיסטוריה, הסיפורים והאוכל - ויש בה פוטנציאל לתרומה הדדית, שוויונית. כך יכולים להיווצר אירועים

12 כאמור, פרויקט זה התמקד בתיירות פנים, אם כי ברור שהצלחתו לאורך זמן תסחוף עימה גם תיירות בינלאומית. ראו בהקשר זה מקרה "ג'וחה גסטהאוס" בג'סר א-זרקא: [www.zarqabay.com](http://www.zarqabay.com).

המשקפים ערכים של רב-תרבותיות ושוויון, כמו למשל מסלולי טיולים ביישובים ערביים ויהודיים. הצלחה בתחום זה חשובה במיוחד משום שהיא מפיחה תקווה בקרב תושבי האזור הפועלים בתחום ונהנים מרווחי התיירות, ויוצרת אדוות של תחושת גאווה מקומית ושייכות אזורית.

במסגרת פרויקט "אזורי שוויון" הקמנו פורום תיירות משותף בשני האזורים שבהם פעלנו: ערי נצרת-עמק יזרעאל, והמשולש הדרומי-דרום השרון. לשני הפורומים לא היתה נגיעה ישירה לרשויות. הם מורכבים ממתנדבים בעלי עניין - מנהלי מתנ"סים, אמנים, פעילים מקומיים, מדריכי טיולים ויזמים פרטיים בתחום התיירות. בסיועם נבנו מוצרים תיירותיים משותפים ונעשתה עבודה מאומצת מול השלטון.

## מה עשינו?

1. איתרנו פעילים ערבים ויהודים מיישובי האזור, המעוניינים בפעילות אך זקוקים לסיוע מערכתי וכלכלי.
2. בעזרת הפעילים מיפינו אתרי תיירות פוטנציאליים באזור: אתרים בעלי משמעות תרבותית, היסטורית, דתית ו/או פוליטית, נופית ו/או אחרת.
3. השגנו את הסכמת ראשי הרשויות לפעול בנושא.
4. עבדנו מול גורמי ממשל. יחד עם שותפים אחרים, הפרויקט העלה את סוגיית התיירות הערבית המקומית לסדר היום הרשמי של גוף ממשלתי חשוב - הרשות לפיתוח כלכלי של המגזר הערבי במשרד ראש הממשלה. למעורבות השלטון ותמיכתו חשיבות רבה. הזנחת התיירות לאורך שנים, במיוחד ביישובים הערביים, מחייבת את הממשלה להשקיע משאבים רבים בפיתוח תשתיות תיירות. במסגרת הפעילות של סיכוי יזמנו הקמה של שולחן עגול הכולל את משרד התיירות, הרשות לפיתוח כלכלי במשרד ראש הממשלה והרשות לפיתוח הגליל. הפרויקט הציג לראשונה את צורכי הרשויות הערביות, את הפיתוח החסר והבלתי צודק ואת הפוטנציאל התיירותי הגלום באזור. בעקבות זאת סוכם בכתב ש"פיתוח

התיירות ברשויות מקומיות ערביות ובחברה הערבית" הוא אחד משבעה יעדים מועדפים של משרד התיירות בשנים הבאות. הישג משמעותי ותקדימי היה השגת מימון ממשלתי לפרסום סיורי חודש הרמדאן ביישובים הערביים בקיץ 2014.

5. לאחר הקמת התשתית ערכנו מפגשים קבועים של חברי הפורום, אחת לשבועיים-שלושה. מעניין לציין כי שלא כמו בזירה הפוליטית, כאשר פועלים בתוך החברה האזרחית הקבוצות שוויוניות יותר מבחינה מגדרית. יותר ממחצית הפעילים בקבוצות היו נשים, אף כי היהודיות היו רבות יותר.

6. שכרנו את שירותיה של מלווה מקצועית בשכר - מדריכת טיולים ויזמת של תיירות משותפת ביישובים ערביים ויהודיים, וממקימי קבוצת הפיילוט "מרבד ירוק" (עמותת התיירות של ואדי עארה), כדי שתלווה את שתי הקבוצות לניהול עצמי בעתיד הקרוב.

7. הקבוצות השונות גיבשו מסלולי תיירות משותפים שעוברים בין יישובים ערביים ויהודיים וכוללים מפגשים עם יזמים מקומיים, בדרך כלל סביב נושא מסוים - אמנות או תוצרת חקלאית. הן הפיקו אירועים תיירותיים ביישובים הערביים בלילות הרמדאן, שכללו בדרך כלל סיור בכפר וסעודת אפטאר (שבירת הצום) אצל משפחה מקומית. סיורים אלו הביאו מאות תיירים.

לראשונה באותם אזורים, בשנת 2013 הופקו מפות תיירות דו-לשוניות אזוריות, וסומנו בהן אתרים המשקפים את הנרטיבים הלאומיים של שני העמים. הוקמו אתרי אינטרנט של קבוצות התיירות שאפשר למצוא בהם מידע על פעילויות ואתרים באזור, להזמין סיורים מודרכים ועוד.<sup>13</sup> הקבוצות השתתפו גם בתערוכת התיירות הבינלאומית. חשוב לציין כי הפקת כל המוצרים לא היתה יקרה: הפקת מפת תיירות איכותית עולה כמה עשרות אלפי שקלים בלבד. אלו משימות שאפשר לבצע מהר, בזול

13 דרך הים, [www.viamaris.org.il](http://www.viamaris.org.il); בעמק ובהר, [www.mt-valley.org.il](http://www.mt-valley.org.il). גם מפות התיירות מופיעות באתרי העמותות ובאתר סיכוי [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il).

ובפשטות יחסית, ודאי וודאי ביחס לתחומים אחרים שנדונו כאן. כמו כן, פרויקטים כאלה מהווים אמצעי נוסף לגיבוש הקבוצות, כמו גם תוצרים ממשיים לעבודה, לשיווק ולגאווה קבוצתית.

8. בימים אלה אנו פועלים למיסוד היוזמה דרך הקמת עמותות תיירות משותפות: "דרך הים" בשרון-המשולש הדרומי, ו"בעמק ובהר" בעמק יזרעאל-נצרת. מטרת המיסוד היא שהקבוצות לא יהיו תלויות בגוף חיצוני. מובן כי חברי הקבוצה הם שיובילו את התהליך ויפעלו לקדם את העמותה בכל הרמות. **מבחינה פיננסית**, השאיפה היא שכל קבוצה תוכל לקיים את עצמה מבחינה כלכלית, לשווק את פעילויותיה ואף לעסוק בגיוס כספים. **מבחינת התוכן** נעשית פנייה לבתי ספר ויש פעילים העמלים על פיתוח מסלולים חדשים. מבחינת **ההיכרות עם הרשויות**, עמותה מוכרת תוכל לקדם פעילות הן ברמה המקומית והן ברמה הארצית, ולסלול את הדרך לשיתופי פעולה עתידיים.

אנו שמחים לומר שבתחום זה למדנו רבות מניסיונה של עמותת "מרבד ירוק" שהוקמה בשנת 2008 בעזרת פרויקט קודם של עמותת סיכוי, ומאז גדלה ופועלת באופן עצמאי על בסיס פעילות התנדבותית של חבריה.<sup>14</sup>

## מה למדנו?

1. בעבודה עם אזרחים ומתנדבים תושבי האזור טמון כוח עצום. א/נשים שעוסקים בתחומים הקשורים לתיירות באופן רחב מתחברים לאזור מגוריהם, מגלים אותו מחדש ויוצרים שינוי חברתי וכלכלי בבתם. כיוון שמדובר באזרחים תושבי המקום, יש להם אורך נשימה וסבלנות לתהליכים ארוכי טווח. הם מחויבים לתהליכים אלו ובוחרים בהם באופן אקטיבי כיוון שהם רוצים בטובת המקום שבו הם גרים.

עם זאת, היתרון הוא גם אתגר. המשתתפים מוכרחים להיות מעוניינים ופנויים לפרויקט כדי לקדם אותו, ולא תמיד קל למצוא א/נשים רבים עם

---

14 מידע נוסף ניתן למצוא באתר העמותה [www.wadiara.org.il](http://www.wadiara.org.il)

ידע, רצון ונכונות להשקיע. נראה כי מציאות לא שוויונית בין הקהילות, היהודיות והערביות משפיעה על תרבות ההתנדבות, יכולות היזמות וכו'. מציאות זו משתקפת לצערנו גם במבנה קבוצות המתנדבים, הן בחלוקה המספרית והן בחלוקת העבודה.

2. תיירות היא אחד הנושאים הבודדים שבהם הפוטנציאל הגלום ביישובים הערביים משתווה לזה שביישובים היהודיים ואף עולה עליו. בתיירות יש לערבים נכס משמעותי ומבוקש של תרבות שורשית ומקומית שברובה עדיין אינה מוכרת, וזו הזדמנות אדירה. אפילו לתושב הערבי לא תמיד קל לזהות את הפוטנציאל התיירותי ביישוב שלו. בעצם שמירה על הזהות הערבית התושבים מביאים לאזור משאב חדש, בלי לגרוע אותו משכניהם היהודים ואף להפך. יש לכך חשיבות רבה, הן מבחינת התודעה העצמית והגאווה של התושבים או מדריכי הטיולים הערבים, והן מבחינת ההשפעה על גישות מתנשאות מצד השכנים או התיירים היהודיים. זאת ועוד, היהודים הפעילים בקבוצות חשים שהם עצמם נתרמים. זהו גורם שיכול להכריע את עתיד השותפות.

3. זהו אתגר גדול ליצור תיירות יש מאין, במקומות שמעולם לא היתה בהם תיירות. ביישובים ערביים במיוחד ישנם אתרים בעלי ערך היסטורי העומדים מוזנחים, ללא שילוט או נקודות תצפית, ודורשים יצירתיות רבה יותר בתיווכם והנגשתם לתיירים. מעבר לכך יש להעלות את המודעות לחשיבות העיסוק בתיירות בכלל, ולאפשרויות הקיימות באזורים ובאתרים שאינם "על המפה" בהווה בפרט.

4. קשה מאוד לגייס את תמיכת ראשי הרשויות. בתחילת הדרך מרבית ראשי הרשויות לא השתכנעו שיש צורך ביוזמה מסוג זה והיא נראתה להם שולית. גם אם הבינו את משמעות התיירות לאזורם, לא הצלחנו לגייס תמיכה בפעילות הקבוצה, בין אם בנוכחות במפגש או ביריד תיירות, בין אם בהשתתפות בפרסום סיורי הקבוצה ובין אם בתקציבים, למען שדרוג אתרים פוטנציאליים ביישוב או כהשקעה בקבוצה-עמותה לעתיד.

5. יש צורך להעמיק את ההיכרות וליצור שיתופי פעולה בין כלל העמותות

שנוסדו בעזרת סיכוי באזורי הפעולה השונים. מפגשים כאלה יוכלו ליצור שותפות לרעיונות ולאתגרים ושייכות לתפיסה רחבה יותר. ברמה המעשית, פורומים משותפים יסייעו להתארגנויות כאלו להמשיך לצמוח, יוכלו לדאוג להכשרה, להיות כלי לשיווק מוקדי תיירות המשותפים לכל האזורים ועוד. כמו כן, פעולה מאוחדת של כמה עמותות מוכרות תוכל כאמור לקדם שיתוף פעולה פורה יותר עם הרשויות, הן המקומיות והן הממשלתיות.

6. בשונה מכל הנושאים האחרים שעסקנו בהם, תיירות היא תחום שמצטלם טוב, ולכן קל לתקשורת לסקר אותו. נתייחס לכך לעומק בפרק נפרד.

7. מתוך הנקודות והתובנות שעלו כאן נולד בסיכוי פרויקט חדש ורחב היקף, "תיירות אזורית משותפת" המתמקד בקידום תיירות בשני אזורים בלבד: ואדי עארה והגליל.

## תחבורה ציבורית אזורית

ברובם המכריע של היישובים הערביים אין תחבורה ציבורית טובה מספיק, וחוסר השוויון ביחס ליישובים יהודיים הוא עצום. במקרה הטוב יש קו אוטובוס העובר בסמוך ליישוב, לעתים נדירות יותר יש אוטובוס שעובר בציר מרכזי אחד בתוך היישוב, ולעתים נדירות אף יותר יש קו פנימי ביישוב. ממחקר שביצעה עמותת סיכוי, **מחסמים לסיכויים: תחבורה ציבורית ביישובים הערביים**<sup>15</sup> עולה באופן ברור שהמדינה החלה להשקיע בתחבורה ציבורית ביישובים הערביים באופן משמעותי רק בשנים האחרונות, מתוך מגמה ברורה לצמצם את הפערים הקיימים ולהנגיש את התחבורה הציבורית לאזרחים הערבים. לתחבורה ציבורית יעילה יש השפעה עצומה על נגישות לתעסוקה, השכלה גבוהה, שירותי בריאות, תרבות וחינוך, הרגלי צריכה, ניעות כלכלית, מרחבים ציבוריים משותפים ועוד. כמו כן היא מהווה מרכיב דומיננטי במניעת תאונות דרכים ותחלואה מזיהום אוויר. אנו מאמינים שתחבורה בין היישובים יכולה גם לתרום למגע וקשר ממשי (כלכלי, חברתי ותרבותי) בין האוכלוסייה היהודית לאוכלוסייה הערבית. באזור שבו פעלנו, אזור דרום השרון/המשולש, תתאפשר הגעתם של עובדים יהודים וערבים למרכזי התעסוקה המרכזיים (אפק ולב הארץ), לתחנות הרכבת ומשם לכל נקודה במרכז הארץ. תחבורה ציבורית תצמצם את העומס האדיר בכבישים (כביש 5, 444 ועוד) ותאפשר גם לרשויות המקומיות היהודיות, שבהן ממוצע כלי הרכב למשפחה גדול יותר, תנועה קלה ובטוחה יותר במרחב.

### מה עשינו?

פעלנו להשגת הסכמתם של ראשי הרשויות (אזור המרכז) לקדם את נושא התחבורה הציבורית הן בממד המקומי היישובי והן בממד האזורי. בתחקיר

15 ח. נעלי-יוסף, וט. כהן, **מחסמים לסיכויים: תחבורה ציבורית ביישובים הערביים** (סיכוי, 2012). נמצא באתר סיכוי, [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il).

מקדים למדנו כי התחבורה הציבורית ביישובים הערביים לוקה בכשלים רבים, ביניהם כמות יעדי הנסיעה הישירים ותדירות הנסיעות, כיסוי שטח היישוב, כמות הקווים הפנימיים, שעות השירות, פרסום המידע לציבור בשפה הערבית ועוד. בחלק מן הרשויות המקומיות היהודיות המצב היה טוב בהרבה ובחלקן לא. למעשה תחבורה ציבורית נגישה המחברת בין יישובי הפורום השונים כמעט אינה קיימת. התחבורה הציבורית היחידה ברמה הבין-עירונית מוגבלת אף היא, והיא כמעט תמיד פונה לכיוון הערים הגדולות.

משהשגנו את הסכמתם של ראשי הרשויות למהלך והצענו נציגים מתאימים, יכולנו לייסד **שיתוף פעולה** ייחודי, הראשון באזור, ואכן ייסדנו פורום אזורי. בפורום נכחו נציגי הרשויות המקומיות: אנשי מקצוע (מהנדסי עיר) ולצדם תושבים העוסקים בנושא ברמת הרשות המקומית שלהם, השואפים לשנות את המציאות הקשה. כאן המקום לציין שוב את ייחודיותו של התחום: אמנם מדובר בתחום "קשה"<sup>16</sup> הדורש פעולה לטווח ארוך ושינוי מדיניות, אך יש לו השפעה מיידית על חייהם של תושבים רבים, הסובלים מאוד מהיעדר תחבורה ציבורית ואין בו רגישות הקשורה לסכסוך היהודי-פלסטיני בישראל. חלקם פעלו בלהט כדי לעניין את ראש הרשות בנושא, אחרים באים מרקע תכנוני מתאים ופועלים בו ברמה מצומצמת יותר. אלה האחרונים גויסו בעקבות פנייה לראשי הרשויות ובהמלצתם, אחרים הגיעו כיוון שהיו ערים לניסיונות קודמים שלנו.

את פעילות הפורום תכללנו והבאנו להתכנסותו כמה פעמים, בהנחיית מומחית לתחבורה ציבורית ותוך **שיתוף** נציגים בכירים ממשרד התחבורה. הפורום האזורי, כיתר הפורומים, נושא הגדרה של פורום לומד, ובמסגרתו שיתפה סיכוי את חברי הפורום ונציגי הממשלה במידע יקר ערך ברמה האזורית. הפורום אפשר לנו להכיר לעומק את החסמים העומדים בבסיס הנושא הנחקר מבחינת הרשויות השונות, את האתגרים ובעיקר את הצרכים האמיתיים של היישובים השונים ושל האזור כולו.

אחת מתכליות הפורום היא יצירת סקר אזורי אשר יצביע על המצאי לצד

---

16 להבהרת המושג חזרו לפרק "מבוא למסגרות עבודה נוספות".

הצרכים, החסמים והאתגרים המאפיינים את האזור בנושא תחבורה ציבורית. סקר זה יימסר למשרד התחבורה במטרה לסייע לו לתת מענה מותאם במכרז למפעיל תחבורה ציבורית שהוא עתיד לפרסם בחודשים הקרובים. המטרה היא שמשרד התחבורה יבצע בעזרת המסמך את השינויים המתבקשים, ויביא לשיפור מהותי בשירותי התחבורה הציבורית באזור.

## מה למדנו?

**חידוד הצרכים.** בתחילת הדרך (2012) התנגדו ראשי הרשויות להוביל מהלך משותף בנושא תחבורה ציבורית, וביקשו לקדם נושא רחב היקף הקשור למערך הדרכים האזורי. הסיבות להתנגדות היו מגוונות: ראשית, הם העדיפו (בעיקר היהודים) לעסוק בתחבורת כלי רכב פרטיים ולא בתחבורה ציבורית, העדפה העולה לצערנו בקנה אחד עם סדר העדיפויות של מקבלי החלטות רבים, המקדמים השקעה בכבישים במקום בתחבורה ציבורית. שנית, ריבוי היישובים הקטנים באזור מקשה על יצירת תשתית ראויה של תחבורה ציבורית, ושלישית, לא גיבשנו הסכמה מספקת בין ראשי הרשויות לפני כינוס הפורום. הסיבה השלישית היא אחד הלקחים החשובים שפעלנו לתקן כעבור כשנה, משהתברר כי סיכויי הנושא לעלות שוב טובים. הכנה מקדימה מול ראשי הרשויות, הצגה נכונה של המציאות והבהרת הצרכים האמיתיים של כל רשות בנושא, ובעיקר של הרשויות הערביות, אפשרו לנו לקבל את הסכמת הפורום ולנוע לפעולה.

**הסיכוי לחולל שינוי.** יש תחומי פעולה שיכולתנו להניע אותם מוגבלת. בנושא התחבורה הציבורית יש כר נרחב לשינוי המציאות. הפורום שהוקם בעקבות בחירת הנושא מעניין ושונה מן האחרים. היות שאין בנמצא אחראי תחבורה ציבורית ברשויות אלה, התנקזו אל השולחן מהנדסי הרשויות העוסקים במידת מה בנושא ותושבים מקומיים שפועלים בנושא כבר שנים אחדות. האינטגרציה היתה מצוינת והצביעה על כך שהידע עשוי להיות נחלת הכלל

והחשוב הוא המוטיבציה האישית המניעה אותם.

**אחריות משותפת.** במהלך עבודת הפורום עשינו שימוש בכלי של **שיתוף הציבור** וקיימנו מפגש ציבור כדי לעמוד מקרוב על צורכי היישובים והאזור. המסקנות ממפגשי הפורום, תהליך שיתוף הציבור והידע הנצבר במשרד התחבורה אפשרו לנו לבנות מסמך שסיכם את הצרכים ביסודיות וסייע בעיצוב מחדש של מכרז מפעיל התחבורה הציבורית. אנו מאמינים שהדבר יביא לשינוי משמעותי בנגישות התחבורה הציבורית באזור. למדנו כי כאשר תושבי אזור לוקחים אחריות ומובילים כתיבת מסמך, אף כי הוא נופל בתחום האחריות של המשרד הממונה, יש בכך תרומה להנעת הגוף הממשלתי לפעול למימוש, להזרים את המשאבים הדרושים ובעיקר לייצר מציאות אחרת לתושבי האזור.

### סוגיות ומסקנות להמשך

1. חשוב לשתף את משרדי הממשלה בשלב מוקדם של גיבוש היוזמה. ראשית, השתתפותם מחזקת את הפורום, יוצרת מהלך של הכרה בקיומו במסגרת השלטונית ורצון לסיוע הדדי. שנית, בנוכחותם הדיון הופך עשיר ומספק מידע ותובנות מהותיות לגבי המשך הפעילות.
2. חשוב לאתר סוגיות אזוריות משותפות מעבר לסוגיות הלוקאליות המקומיות-יישוביות. כך למשל מצאנו כי תושבי הרשויות הערביות אינם יכולים להגיע לרכבת בראש העין, למוקדי התעסוקה המרכזיים באזור וכן מתקשים להסיע תלמידים לבתי ספר. הכנת מסמך מתאים וקידומו מול האדם המתאים במשרד יכולה להניע שינוי משמעותי.
3. משרד התחבורה יזם סדנה לאחראי תחבורה ציבורית ביישובים הערביים. אנו מקווים שחברי הפורום ייקחו בה חלק ו/או לפחות נציגים מטעם הרשויות הערביות באזור המרכז והצפון.
4. הנגישות באמצעות תחבורה ציבורית באזור הפורום נמוכה ביותר. על כן,

לכל שינוי תהא נראות משמעותית והשפעה חיובית על חיי התושבים.

5. הוספת קווי תחבורה ציבורית אינה דורשת השקעה תשתיתית יקרה או זמן רב. אין מדובר בבניית אזורי תעסוקה או מתקני טיהור שפכים, שתכנונם ובנייתם ארוכים ויקרים, אלא בתהליך קצר בהרבה. משלב ההכרה בצורך, דרך המכרז ועד שאוטובוס של הקו החדש יוצא לדרך לא נדרשת יותר משנה. **לכן, זהו תחום שכדאי לקדם במסגרת שותפות מוניציפלית בין רשויות יהודיות וערביות.**

## עבודה עם התקשורת

תקשורת היא כלי חיוני לקידום רעיון השותפות משתי סיבות עיקריות:

△ תהודה ציבורית - רוב העבודה בפרויקט נעשית במסדרונות בירוקרטיים ואפרוריים, בפעילות יומיומית שוטפת, עוסקת בסוגיות של תקציבים, בתהליכים ארוכים ללא תוצרים בעלי נראות ציבורית, ומערבת אנשי מקצוע שאינם רגילים להיות בקשר עם הציבור הרחב שעליו הם משפיעים. תקשורת היא הכלי העיקרי שבאמצעותו תיווצר נראות למעשים הללו. בעזרתה יוכלו התושבים ללמוד על קיומו של מהלך לשותפות מוניציפלית וחלקם יתמכו בו, ירצו לסייע להצלחתו, ואולי יביאו איתם רעיונות יצירתיים לפעולה ויעזרו לצוותים הפעילים בנושא לשמור על כוחותיהם.

△ נבחרי ציבור נתונים ללחצים ואינטרסים, ובכל פעולה מולם התקשורת חשובה שבעתיים, שכן זו המדיה המתווכת בין עשייתם ובין הציבור שבחר בהם. באמצעותה ניתן לגייס תמיכה משמעותית למהלכים ברמת מינהל התכנון ומשרד ראש הממשלה, הכלכלה והאוצר.

### מה למדנו?

קשה לעניין את התקשורת הארצית בפעילויות מסוג זה; היא זקוקה לסיפור אישי, לפנים ולא למפות תכנון ו"שולחנות עגולים". הצלחנו להכניס לעיתונים כמה מאמרים שהתייחסו לפעילות הפרויקט,<sup>17</sup> והפעילות התיירותית זכתה

---

17 כמה מאמרים שפורסמו הם לדוגמה: א. לביא, "היישובים הערביים: כל הלכלוך יוצא החוצה" **NRG**, 17.11.2013; ח'. מרעי ור. סבג, "הסיכוי לייצובן הכלכלי של הרשויות הערביות - אזורי תעסוקה משותפים" **The Marker**, 24.6.2013; ח'. מרעי ור. סבג, "אין נאמנות בלי שוויון", **וואלה!**, 28.1.2014. נמצא גם באתר סיכוי, [www.sikkuy.org.il](http://www.sikkuy.org.il).

לסיקור בולט בעיתונות הארצית.<sup>18</sup> עם זאת, בפעילות שעיקרה מוניציפלית, כאשר קהל הבוחרים בראש הרשות הם תושבים מקומיים, מתבקש ואף הכרחי לפעול בתחום התקשורת המקומית. בשל מחסור במשאבים, כוח אדם או הבנת חשיבות הנושא במועד לא פעלנו מספיק באפיק זה והתפרסמו רק מעט כתבות בעיתונות המקומית, לעתים בסיועם של ראשי רשויות. השקענו מאמץ דווקא בכמה אתרי אינטרנט מקומיים שבהם זכינו לחשיפה טובה יותר. קשה לדמיין "מה היה אילו", אך אנו סמוכים ובטוחים שמעורבות דומיננטית יותר של תקשורת, בעיקר המקומית, היא חיונית להצלחתו של פרויקט בתחום הזה ולגיוס המחויבות של ראשי הרשויות.

כוחה של התקשורת בא לידי ביטוי במיוחד בקידום התיירות. סיורים, קולינריה ותרבות מקומית פרצו את המחסום ביתר קלות כיוון שהם מצטלמים היטב ואינם דורשים הקשר נרחב. סיקור ופרסום של הישגים אלה, גם אם הם קצרי טווח, שומר על המומנטום של **כלל התוכנית**, הן לצורך מעורבות ראשי הרשויות בפרויקט, הן לשם הנראות של שותפות יהודית-ערבית באזור והן לצורך גיוס משאבים שיאריך את ימי הפרויקט. בה בעת, במקביל לנאמר כאן, אנו יודעים ששינוי בר-קיימא מחייב תהליכים עמוקים שלעולם אינם מהירים.

---

18 לדוגמה ר. ורד, "מה שהעין רואה ביום רוצה הלב בלילה", **הארץ**, 7.8.2013.  
נ. ברנע, "תיירות מרפא", **ידיעות אחרונות**, 4.7.2014.

**פרק ד'**

**אתגרים ומסקנות**

זירת המשחק שבה פעלנו, לצדם של שחקנים רבים ומגוונים הפועלים בסביבה תחרותית, דלת משאבים ובעיקר נגועה בהיעדר שוויון בולט, חייבה אותנו לגלות גמישות רבה ליחסים ביניהם, לאווירה ולנקודות החיכוך הרבות שהיו קיימות בה הרבה לפני שאנחנו הופענו בה ולהתאים את עצמנו אליה. מעל לכול היינו חייבים להתאזר בסבלנות ולזכור כי אנחנו בגדר רצים למרחקים ארוכים, וכי תמיד עלינו לצפות לאתגר נוסף העשוי לצוץ במפתיע במעלה הדרך. אנו מבקשים לחלוק עימכם חלק מהאתגרים המהותיים שרצו לפתחנו.

### **היחסים המורכבים בין הארגון המתערב והשותפים**

אחד האתגרים המרכזיים בכל פרויקט ששם לו למטרה לעבוד בשותפות עם גורמים אחרים, ובמיוחד רשויות מקומיות, הוא ניהול מערכת יחסים מורכבת ולעתים סבוכה. תיאום הציפיות בין הגורם המתערב בנעשה ברשות ו/או באזור לבין הרשויות המקומיות הוא אתגר המלווה את הפרויקט מראשיתו ועד יומו האחרון. הצרכים ברשויות המקומיות עצומים ורבים, וכאשר בא ארגון חיצוני ומבטיח עשייה לקידום נושאים ספציפיים, תיאום הציפיות נעשה קריטי. על הארגון המתערב להבהיר היטב כבר בתחילת הדרך מה בכוונתו לעשות ומה אין ביכולתו לעשות, מהי הצלחה מבחינתו ומהן המגבלות שבתוכן הוא פועל.

הדבר חיוני במיוחד בתחום הכספי, שהרי במציאות הנצחית שבה לרשויות מקומיות תמיד חסר כסף, מפגש עם ארגון חברה אזרחית נושא מימון מייצר בהכרח ציפיות גבוהות ולעתים מסוכנות. על הגורם המתערב להבהיר מן ההתחלה שהפרויקט לא נועד לחלק תקציבים לרשויות או לתמוך כלכלית בפעילותן. לרוב ראשי הרשויות קשה להבין מדוע רוב התקציב למעשה "מבוזבז" על שכרם של חברי צוות הפרויקט ואינו יכול לממן צרכים אקוטיים של הרשויות.

מעבר לצורך בתשלום שכר לעובדים בפרויקט, חברה אזרחית לא נועדה לממן רשויות מקומיות. מטרתנו היתה ועודנה ליצור מציאות שוויונית יותר בין יהודים לערבים, וזאת על ידי עשייה משותפת בקידום פרויקטים ממשיים עם אחיזה ברורה בקרקע: קידום הקמת איגוד ערים לאיכות הסביבה משותף

לרשויות ערביות ויהודיות, הקמת אזורי תעסוקה משותפים, מיסוד עמותות  
תיירות אזוריות משותפות ועוד.

לעומת זאת, ועל אף אמונתם של ראשי הרשויות בעקרונות הפרויקט, הם  
לעולם יהיו נבחרו ציבור עם צרכים פוליטיים שלא תמיד עולים בקנה אחד עם  
מטרות הפרויקט. ראשי הרשויות נותנים לפעמים את התחושה שאם הפרויקט  
יצליח הרווחנו כולנו, ואם לא – לא הפסדנו הרבה. זה אינו מצב גרוע, אבל  
הוא בהחלט משתקף ברמת המחויבות של ראשי הרשויות לפרויקט ומטרותיו.

בעלי עניין נוספים הם כמובן הצוותים המקצועיים של הרשויות. רבים מהם  
אנשי מקצוע המחויבים ליישובם, אבל חלק לא מבוטל מהם מגיע למפגשי  
הפורומים המקצועיים בגלל מחויבות מקצועית, כמינוי של ראש הרשות,  
ושלא כמו תושבים שמתנדבים, השתתפותם היא חלק מן העבודה שלהם.  
אילו התקיים המפגש מחוץ למסגרת יום העבודה ספק אם היו באים אליו.  
זה לא מפתיע, אבל חשוב להבין את המניעים ואת רמת המחויבות של כל  
אחד, ואת הציפייה שהגורם המתערב יעשה את כל העבודה, שאיננה צופה  
טובות; שותפות בין רשויות מקומיות לא תקרום עור וגידים אם הארגון  
המתערב יעשה את כל העבודה. חיוני למצוא כל העת את הדרך להניע  
את ראשי הרשויות ואת הצוותים המקצועיים לעשייה משותפת. עשינו זאת  
במפגשים אישיים, באמצעות שכנוע בהיתכנות הרעיון, בהקשבה לצרכים,  
ביצירת מסגרת אופטימית, ובהזרמת תקציבים, גם אם לא גבוהים, להנעת  
תהליכי תכנון תחבורה ציבורית אזורית, ליצירת מפות תיירות אזוריות ועוד.  
הבלטנו את ההשקעה הכספית בפרויקט, ומסמכים משותפים שנחתמו הוסיפו  
לאירועים ממד חגיגי.

כאן המקום להודות **שלא תמיד מצאנו את הדרך הנכונה להניע את הרשויות  
לפעול**. לא אחת מצאנו את עצמנו עושים את ההפך הגמור: מחברים דו"חות  
לגורמים שלטוניים שזהו תחום אחריותם (דו"ח איכות הסביבה, מסמך אזורי  
תעסוקה, סקר צרכים אזורי בתחבורה ציבורית), יוצרים ומובילים קשרים  
עם גורמי ממשל מרכזי במקום הרשויות המקומיות, ומנסים להוביל פעילות

האמורה להימצא במוקד עשייתם. עשינו זאת כי בסופו של דבר מוכרחים לקדם דברים ולא ליצור קיבעון וניווט של פעילות הפורומים, וכן מתוך רצון לקדם את היתכנותן של מסגרות קבע (עמותות תיירות, אשכול, איגוד ערים), אבל יש לכך מחיר.

ציפינו להשקעה רבה יותר של זמן ומשאבים מצד הרשויות, וליוזמה מעבר לרמה ההצהרתית, אולם זו לא הגיעה ברמה מספקת, מסיבות רבות הקשורות לעומס המשימות שלהן, חלוקת הזמן והתקציב העומדת לרשותן, והאמונה החלקית של ראשי הרשויות ביכולתו של מהלך אזורי להצליח לקדם את האינטרסים המקומיים שלהם. בסופו של דבר, גם רמת המחויבות האישית של כל אחד מהם ויכולתו האישית למצוא את היתרונות הגלומים בשותפות אזורית היו רבוגניות ומתפתחות. במקום שבו פגשנו אקטיביות, במקום שבו ראשי רשויות הציעו רעיונות חדשים וביקשו להוביל אותם (אשכול, מתקן לסילוק פסולת משותפת, מתחם ספורט אזורי), הרגשנו כי הממד האזורי מתחזק ברמה התפיסתית. במבט לאחור, החוכמה כארגון היא תמיד לבחון מה ריאלי ובר-השגה ומה בגדר חלומות רחוקים, אף שגם באלה קיים ממד חזק של השראה שאין לזלזל בו.

## מחשבות לסיכום

לקראת תום הפרויקט אנו נוכחים לדעת ששוב שסוף מעשה במחשבה תחילה. המודל שנבנה בראשית הדרך היה בהיר, ולאורו ידענו כיצד לפעול. **הזדמנויות** שזיהינו הוכיחו עצמן לא פעם, כמו למשל בתחום התיירות, והשגנו הישגים נאים: **הכרה של השלטון** בחשיבותן של פעילויות משותפות, וכתוצאה מכך **השקעת משאבים**. תהליכים מסוימים התקיימו כאן **לראשונה** יחד עם השותפים בפורומים (קשר ושותפות בין ראשי רשויות יהודים וערבים) ויצירת **תוצרים ממשיתים ובני-קיימא** לטובת האזור (דו"ח מידע, מסגרות קבע לטיפול בסוגיות בוערות, מוצרי תיירות ועוד).

עם זאת, המהלך נתקל בכמה חסמים ורבי-עוצמה מסוגים שונים. את עיקריהם תיארנו במסמך זה כדי להקל על ארגוני חברה אזרחית המעוניינים לקדם מהלכים כאלה להצליח עוד יותר. חלק מן החסמים טבעיים לכל פעולה במגזר השלישי (משאבים, כוח אדם וכו'), חלקם היו נקודתיים לתוכנית שלנו (70% מראשי הרשויות, משתתפי התכנית, התחלפו במהלך הפרויקט בשל הבחירות). **אך החסמים הגדולים ביותר שעימם התמודדנו הם מבניים** ונוגעים לשורשי הסכסוך היהודי-פלסטיני בישראל, לכוחן העודף של הרשויות המקומיות היהודיות וחוסר רצון לוותר על היתרון המצוי בידם מבחינת המשאבים, לחולשתן של הרשויות המקומיות הערביות ולאוזלת היד של הממשלה בקידום הקצאה שוויונית של משאבי המרחב.

במסמך זה מצאתם את הנתבים שבחרנו כדי לנסות להתגבר על חסמים אלו, ובאמצעותם הצלחנו להגיע להישגים שאנו גאים בהם. למרות הקשיים, שסיפרנו עליהם בגילוי לב, אנו מזמינים גם אתכם להיות שותפים שלנו ולקדם שותפויות מוניציפליות בין יישובים יהודיים וערביים. אתם מוזמנים להצטרף אלינו במלאכה ההכרחית, הסיזיפית, מלאת המהמורות אך מפרכת התקווה של בניית שותפות יהודית-ערבית בישראל.





