

# קפיצת מדרגה של הגליל המערבי חזון ואסטרטגיה

גרסה א'  
ניסן תשע"ז  
אפריל 2017

## מועדון קפיצת מדרגה 'רוח הגליל'

מיזם רוח הגליל הוקם על ידי הגברת רעיה שטראוס בן דרור במטרה לחולל קפיצת מדרגה כלכלית וחברתית בגליל המערבי זאת על בסיס המודל והמתווה שגובש בקבוצת ראות. מטרת המיזם להזניק את איכות החיים של תושבי אזור הגליל המערבי בתוך עשור על-בסיס סיפורו ונכסיו הייחודיים, כך שהאזור יהפוך למנוע צמיחה כלכלי עבור המדינה כולה ולמקור השראה לאזורים אחרים בישראל ובעולם.

במרכזו של מיזם רוח הגליל ניצב 'מועדון קפיצת המדרגה של הגליל המערבי', הכולל למעלה ממאה וחמישים מנהיגים מכלל הקהילות והמגזרים באזור. חבריו רואים עצמם מחוייבים ורתומים לחזון קפיצת המדרגה של האזור ופועלים בהתנדבות ומתוך תחושת שליחות למימושו. המועדון הוקם בסוף שנת 2014 ופועל ברציפות מאז.

השלב הראשון של תהליך קפיצת המדרגה מחייב מחקר איכותני וכמותי כבסיס לעיצוב חזון מועדון גליל המערבי ולגיבוש אסטרטגיה למימושו. לשם כך נפגשו חברי מועדון קפיצת המדרגה של הגליל המערבי במשך כשנה וחצי כעשרים פעמים בכינוסי מליאה, בקבוצות עבודה ובמפגשים של ועדת ההיגוי. המפגשים נוהלו מקצועית ע"י קבוצת מרחב בע"מ, בעלת מומחיות בהובלת תהליכים ארגוניים ואסטרטגיים. בנוסף, התקיימו עשרות פגישות, ביקורים וסיורים לימודיים ברחבי האזור, נלמדה תיאוריה רלוונטית ונחקרו מקרים דומים בעולם. מסמך זה מסכם את העבודה רחבת ההיקף שבוצעה. במקביל מבוצעת עבודת מחקר במכללת הגליל המערבי כדי לכמת את השינוי במדדי איכות החיים

מיזם רוח הגליל הינו חלק ממאמץ מתמשך של גב' רעיה שטראוס בן דרור, בשותפות עם מר גידי גרינשטיין וקבוצת ראות, לממש את 'חזון ישראל 15' הקורא לישראל להפוך לאחת מחמש-עשרה המדינות המובילות באיכות החיים של תושביהן באמצעות צמיחה כלכלית וחברתית מתמשכת ומכלילה. מימוש החזון מחייב שתתחוללנה בישראל מספר קפיצות מדרגה מקומיות, עירוניות ואזוריות, באזורי המדינה השונים. בהשראתה של רעיה, נרתמו מנהיגי הגליל המערבי להיות חלוצים במימוש חזון זה.<sup>1</sup>

לפיכך, למיזם רוח הגליל, לחזון ולאסטרטגיה של קפיצת המדרגה של הגליל המערבי ולמודל שמחולץ מהם יש חשיבות עליונה במסע למימוש חזון לאומי של שגשוג מכליל ולהפיכתה של ישראל לחברת מופת.

בברכה,

מיכאל אילוז - יו"ר רוח הגליל

גב' רעיה שטראוס בן דרור – נשיאת רוח הגליל

מר גידי גרינשטיין – נשיא קבוצת ראות

<sup>1</sup> למסמך המלא ראה 'חזון ישראל 15 - עקרונות וקווים מנחים לקפיצת מדרגה כלכלית וחברתית' (מכון ראות, 2009)

## חזון רוח הגליל

השלב הראשון בתהליך קפיצת המדרגה מחייב עיצוב חזון של קפיצת מדרגה כלכלית וחברתית. החזון שלהלן עוצב עבור אזור הגליל המערבי על-ידי חברי ועדת ההיגוי של מועדון קפיצת המדרגה של הגליל המערבי. החזון אושר על ידי השותפים והחברים במיזם ומהווה בסיס לפעילותו. פירוט וסקירה אודות החזון ומשמעויותיו, יופיעו בהרחבה בפרק 4 במסמך זה.

### חזון

"מטרתנו היא ליצור קפיצת מדרגה באיכות החיים בגליל המערבי, באמצעות צמיחה מכלילה, שתאפשר את מימוש החזון הבא:

כל תושבי הגליל המערבי גאים בשייכותם הגלילית, לוקחים אחריות ויוצרים ביחד אזור משגשג ועמיד במשברים. אנו מכירים ברב-גוניות כמקור עוצמה ומתייחסים זה לזה בכבוד ובאדיבות. צעירינו, כמו גם אוכלוסיות רבות ומגוונות, בוחרים לחיות כאן ביישובים מסוגים שונים, בזכות איכות החיים הבאה לידי ביטוי בהזדמנויות התעסוקה ותנאי השכר, חינוך, חיי הקהילה והתרבות, בריאות ובשירותים החברתיים, התשתיות ובביטחון האישי.

המרחב הציבורי והקהילתי בגליל המערבי מהווה מופת לחברה שמצליחה לשלב בין דורות, דתות, תרבויות, השקפות, מגזרים ומגדרים. אנחנו מדגימים לעולם איך, באמצעות חינוך, הכללה, דיאלוג ובניית אמון, אזור יכול לעבור ממציאות של סכסוך למציאות של רב קיום במרחב אזרחי משותף.

אזרחים, אנשי רוח, יוצרים, נבחרים ציבור ויזמים, פועלים ביחד להובלת הגליל המערבי כאזור לומד ומתחדש, המשתלב בהצלחה במגמות המשתנות בישראל ובעולם.

קפיצת המדרגה בגליל המערבי מבוססת על מינוף נכסים ייחודיים כבסיס ל:

- הפיכת האזור למקור משיכה לתיירים מהארץ ומהעולם
- בניית האזור כמרכז עולמי של תעשיות מתקדמות,

וזאת באמצעות רשת פעילה של מרכזי-חינוך, מוסדות, מיזמים ועסקים.

במימוש חזוננו אנו מהווים מודל חלוצי ומקור השראה לאזורים אחרים החפצים ליצור קפיצת מדרגה שתאפשר לכלל תושביהם ליהנות מפירותיה לאורך זמן."

## תודות

גיבוש חזון של קפיצת מדרגה אזורית, כפי שמוצג במסמך, מחייב הרתמות של מנהיגים ושותפים רבים לאורך תקופה ארוכה. במקרה הנוכחי, מאמץ זה נוצר כתוצאה ממפגש ושילוב כוחות בין כמה קבוצות:

ראשית, רעיה שטראוס בן דרור, מקור ההשראה, המנוע ומקור המימון למאמץ אדיר זה. סביב רעיה ובשירות מיזם רוח הגליל פעל ללא לאות צוות בראשות מר טל פריימן, שכלל גם את גבי סיגל בן דרור, מר יריב המאירי, גבי אורנה דון גבי שרית ישי לוי.

בלב המאמץ להזנקת הגליל המערבי ניצב מועדון קפיצת מדרגה 'רוח הגליל' בראשות מר מיכאל אילוז. המועדון החל את עבודתו בהובלת ועדת היגוי שמרבית חבריה מתנדבים לשמש כראשי צוותים במיזם: גבי רעיה שטראוס בן דרור, מר טל פריימן, מר פואד עווד, מר פיני קמרי, ד"ר מורן ירחי, מר סיון יחיאלי, מר מהנא פארס, פרופ' ראסם חמייסי, מר אייל רייס, ד"ר אסתי שטיין, מר ערן בקר, מר דוד לרון, ד"ר מסעד ברהום, גבי גיודי יודה, גבי מאיה שנור, מר ביני שלו, מר יריב המאירי, מר אורן הרפז ומר רוני ויינברג.

המועדון מלווה על ידי שמואל ואושר מרחב מ'מרחב אפשרויות בע"מ' אשר מנחים את פגישות ועדת ההיגוי ואת פגישות צוותי העבודה.

מרכז קפיצת מדרגה בקבוצת ראות מוביל את תהליכי פיתוח האסטרטגיה ומוביל את המיזם בהשתתפות מר גידי גרינשטיין, גבי נטעלי אופיר פלינט, גבי יעל ברנדל, מר עבד עסאלה, מר עדיאל שפירא, גבי טליה גורודס, גבי נעמה קלר, גבי בת חן רוטנברג, גבי אורית ראובני ומר יונתן וינברג. צוות ראות שותף מלא למועדון וחלק בלתי נפרד ממנו.

בנוסף, אשכול גליל מערבי בהובלת ראש עיריית מעלות תרשיחא מר שלמה בוחבוט ושאר השותפים ראשי הרשויות והמועצות המקומיות ובניהולה של המנכ"לית גבי יעל רון העובדים עימנו בשיתוף פעולה לטובת קידום קפיצת המדרגה באזור.

## תוכן עניינים

2	מועדון קפיצת מדרגה 'רוח הגליל'
3	חזון רוח הגליל
4	תודות
5	תוכן עניינים
7	תקציר: אסטרטגיה לקפיצת המדרגה של הגליל המערבי
7	מודל קפיצת המדרגה
7	נקודת המוצא של הגליל המערבי
8	אסטרטגיה לקפיצת המדרגה של הגליל המערבי
9	קווים מנחים לקריאה מהירה
9	פרק 1: רקע אודות מיזם רוח הגליל
9	רקע: חזון ישראל 15, קפיצת המדרגה האזורית והעבודה בגליל המערבי
10	מיזם רוח הגליל - ההתארגנות האזרחית לקפיצת המדרגה
12	פרק 2: מבוא לקפיצת מדרגה
12	מהי קפיצת מדרגה לאומית?
13	מהי קפיצת מדרגה אזורית?
13	כיצד מקדמים את קפיצת המדרגה? מודל העבודה
14	שלושה שלבים בתכנית עבודה של תהליך קפיצת המדרגה
15	תוכנית עבודה לקפיצת מדרגה
16	פרק 3: הגליל המערבי - תמונת מצב
16	גבולות אזור הגליל המערבי
16	אוכלוסיה: מגוון דתי, תרבותי וקהילתי
17	גידול טבעי והגירה שלילית
17	פערים כלכליים חברתיים מול המרכז ובתוך האזור
18	פער באיכות השירותים הציבוריים אל מול המרכז
19	ריבוי אסטרטגיות ושיתופי פעולה אזוריים
20	פרק 4: חזון רוח הגליל להזנקת האזור
20	משמעויות החזון
20	קפיצת מדרגה באיכות החיים באמצעות צמיחה מכלילה

- 21 חוסן אזורי \_\_\_\_\_
- 21 מנועי צמיחה מבוססי נכסים היחודיים \_\_\_\_\_
- 23 פרק 5: תשתית לקפיצת מדרגה של הגליל המערבי**
- 23 שיפור השירותים הציבוריים כמרכיב חיוני לצמיחה מכלילה \_\_\_\_\_
- 24 תשתית חדשנות ויזמות \_\_\_\_\_
- 25 הערכות לשעת חירום \_\_\_\_\_
- 28 פרק 6: מינוף הנכסים הייחודיים של הגליל המערבי**
- 28 הנכס הייחודי של מגוון תרבויות הגליל \_\_\_\_\_
- 28 תיאור הנכס \_\_\_\_\_
- 28 המגמה הגלובאלית שמשפיעה על פוטנציאל הצמיחה \_\_\_\_\_
- 29 היעד: פיתוח אשכול כלכלי חברתי של מגוון תרבויות הגליל \_\_\_\_\_
- 30 התוצאה: מודל עולמי סביב הגיון התרבותי \_\_\_\_\_
- 31 אסטרטגיה לאשכול נכס מגוון תרבויות הגליל \_\_\_\_\_
- 32 הנכס: עיבוד מתקדם של מתכות וחומרים מתקדמים \_\_\_\_\_
- 33 תיאור הנכס \_\_\_\_\_
- 33 המגמה הגלובאלית שמשפיעה על פוטנציאל הצמיחה \_\_\_\_\_
- 33 היעד: אשכול כלכלי חברתי סביב עיבוד המתכות וחומרים המורכבים \_\_\_\_\_
- 34 התוצאה: מודל עולמי לעיבוד מתכת וחומרים מתקדמים \_\_\_\_\_
- 35 אסטרטגיה להפיכת הגליל המערבי למרכז עיבוד מתקדם של מתכות וחומרים מורכבים \_\_\_\_\_
- 37 חקלאות בגליל המערבי \_\_\_\_\_
- 38 פרק 7: סיכום המיזמים וההמלצות לקידום קפיצת מדרגה**
- 38 תהליכי תשתית: שיפור השירותים ציבוריים \_\_\_\_\_
- 38 יזמות וחדשנות \_\_\_\_\_
- 38 עידוד 'תרבות של מוכנות' \_\_\_\_\_
- 39 מינוף הנכס הייחודי של מגוון תרבויות הגליל \_\_\_\_\_
- 40 מינוף הנכס הייחודי של עיבוד מתכת וחומרים מורכבים \_\_\_\_\_
- 42 נספח 1: גליל מערבי נתונים נוספים**
- 42 נתונים בתחום התעסוקה \_\_\_\_\_
- 44 נתונים בתחום החינוך והתרבות \_\_\_\_\_
- 46 נתונים בתחום התשתיות \_\_\_\_\_
- 47 נתונים בתחום התעשייה \_\_\_\_\_
- 48 נספח 2: מושגים**
- 50 נספח 3: צוות ראות**

## תקציר: אסטרטגיה לקפיצת המדרגה של הגליל המערבי

### מודל קפיצת המדרגה

1. **השאיפה להזניק את הגליל המערבי מבוססת על תאוריה שגורסת כי קפיצת מדרגה אזורית מחייבת גישה מערכתית והרתמות של כלל המנהיגות הנבחרת, המקצועית והמתנדבת של האזור למימוש חזון של צמיחה מתמשכת ומכלילה. תאוריה זו מחייבת עיצוב חזון של קפיצת מדרגה ואסטרטגיה למימושו; רתימת המוסדות האזרחיים המרכזיים באזור; עיצוב אסטרטגיית פיתוח כלכלי שהיא ייחודית וגלובלית; ארגון הרשויות המקומיות; הובלת מהלכים אסטרטגיים; רתימת היזמים האזוריים והפעלת מועדון קפיצת מדרגה המכנס את המנהיגות האזורית.**
2. **בלב גישה זו ניצב הצורך לזהות ולמנף את ה'נכסים הייחודיים' של האזור כדי שהם יהפכו למנועי צמיחה שמייצרים מצוינות ברמה הבינלאומית ומובילים לעלייה בתעסוקה, בפיריון ושיפור איכות החיים של התושבים. הנכסים הייחודיים הם איכויות מקומיות כגון מורשת היסטורית, נכסי נוף וטבע, הון אנושי, מומחיות טכנית, או ערכים הנוטעים באזור שאינם ניתנים להעברה בקלות ומהווים פוטנציאל למנוע צמיחה לתושבי האזור.**
3. **תהליך קפיצת מדרגה אורך כעשר שנים בשלושה שלבים – השלב הראשון מיועד לעיצוב חזון ואסטרטגיה. השלב השני מיועד לרתימת שלל הכוחות באזור למימוש חזון קפיצת המדרגה ולישום האסטרטגיה; בשלב השלישי צפוי להתרחש תהליך של צמיחה מכלילה שבו האזור חווה פיתוח כלכלי וחברתי שבה לידי ביטוי בשיפור איכות החיים באזור.**

### נקודת המוצא של הגליל המערבי

4. **הגליל המערבי הוא אזור עם אתגרים רבים, המדד הכלכלי חברתי הוא 5 כאשר יש פערים בין ישובים ערבים ליהודים. כמו כן, רמת הבריאות, החינוך והנגישות לתשתיות נמוכה משל מרכז הארץ. מצד שני, האזור מאופיין בנכסים ייחודיים שמהווים פוטנציאל לפיתוח האזורי:**
  - **מגוון תרבויות ודתות יוצא דופן** שכולל מוסלמים, נוצרים, בהאים, דרוזים, צ'רקסים ויהודים שחיים במרחב גאוגרפי מצומצם, במצב של שיתוף פעולה גבוה יחסית לשאר הארץ. מצב זה מהווה מחד אתגר, ומאידך פוטנציאל אדיר לחיזוק היציבות הכלכלית והחברתית של האזור. הנכס הייחודי של מגוון התרבויות חוצה את הגבולות המוניציפאליים של הגליל המערבי וגולש לחיפה מדרום ולגליל המזרחי ממזרח.
  - **עיבוד מתקדם של מתכות וחומרים מורכבים** - אזור הגליל המערבי בולט למול אזורים אחרים בישראל באחוז גבוה יחסית של מועסקים בתחומי התעשייה: כ-20% מכלל המועסקים באזור לעומת כ-12.5% בכלל מדינת ישראל או 9% במחוז ת"א.<sup>2</sup> המומחיות הייחודית בגליל המערבי היא בתחומים של עיבוד מתקדם של מתכת ובפיתוח ועיבוד של מגוון של חומרים מורכבים. מומחיות זו, משמשת תעשיות מגוונות לרבות תעופה, חקלאות ותחומים ביטחוניים. הנכס הייחודי של עיבוד מתכות וחומרים מורכבים חוצה את גבולות המוניציפאליים של הגליל המערבי ומגיע עד חיפה בדרום וכרמיאל ממזרח.
5. **על מנת לקדם קפיצת מדרגה נערכו מספר תהליכים משמעותיים באזור:**
  - **הוקם מועדון קפיצת מדרגה 'רוח הגליל' במסגרתו פועלת המנהיגות האזרחית, קרי, ראשי רשויות, מנהלי מפעלים, מנהלי מוסדות קהילתיים, מנהלי מוסדות רפואיים, יזמים ואנשי עסקים שחברו יחד על מנת לשפר את איכות החיים בגליל המערבי באמצעות פיתוח תשתיות, שיפור החינוך, הבריאות ופיתוח כלכלי אזורי שייצר צמיחה, תעסוקה ופיריון לכלל תושבי האזור.**

<sup>2</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 'מועסקים, לפי ענף כלכלי (סיווג 1993), מחוז ונפת מגורים' (2012)

- **גובש חזון אזורי משותף** – שמציב יעדים לפיתוח האזורי הכולל יצירת חברת מופת שמקדמת צמיחה מכלילה לכלל תושבי האזור; כינון חיים משותפים; שיפור השירותים הציבוריים וביניהם כינון, תשתיות, ביטחון אישי ותעסוקה ועוד.
- **הוקם מיזם תיירות 'אוצרות הגליל'** כפלטפורמה ייחודית שמשווקת את העסקים והמוסדות האיכותיים הפעילים בגליל המערבי בתחום התיירות, מסייעת בטיוב איכות השירותים הניתנים לתיירים, וכן מרשתת ומעודדת שיתופי פעולה בין היזמים.<sup>3</sup>

### אסטרטגיה לקפיצת המדרגה של הגליל המערבי

6. במסגרת המחקר שנערך ומפורט בתכנית שלהלן, התחדדו מספר תהליכים נוספים הנדרשים על מנת להמשיך ולקדם את הפיתוח האזורי:

- **ביסוס התשתית סביב צרכים אזוריים בסיסים וביניהם: שיפור השירותים הציבוריים, בריאות, כינון ותשתיות, וזאת על מנת על מנת לייצר הזדמנויות שוות לכלל תושבי האזור. קידום היזמות והחדשנות האזורית, וזאת בכדי לייצר תנאים לצמיחה של יזמים סביב הנכסים הייחודיים, והערכות לחירום, על מנת למזער ככל שניתן את השפעותיה של מלחמה באזור, כגורם סיכון שעשוי לחבל בתהליך קפיצת המדרגה.**
- **מיצוי הפוטנציאל הכלכלי והחברתי של הנכסים הייחודיים באמצעות יצירת אשכולות כלכליים** - רשת של יחידות, מוסדות וארגונים שמתחרים ביניהם ומשתפים פעולה באפיקים מגוונים על מנת ליצור סיפור כלכלי אזורי חזק בזירה העולמית בתחום מומחיותם.
- **כך למשל, אשכול כלכלי שתחרותי בזירה הגלובאלית סביב הנכס הייחודי של מגוון תרבויות הגליל מחייב את האזור להפוך למודל של מצוינות בקידום מדיניות רב תרבותית ושימור תרבותי, בין היתר באמצעות הפיכת מוסדות העוגן האזוריים למצוינים בכשירות תרבותית (cultural competence); רתימת מערכת החינוך והמוסדות הקהילתיים וחיבורם לחזון האזורי לעידוד הגאווה המקומית; מצוינות אקדמית בתחומי הרב תרבותיות; שיפור מערכות משילות מעורבות; קידום תהליכים לשימור תרבויות ומסורות מקומיות ויצירת תשתית עסקית, פיזית ושיווקית להפיכתו של הגליל המערבי לאזור תיירות תרבות בינלאומי.**
- **על מנת להרחיב את האשכול הכלכלי של תעשיית עיבוד מתקדם של מתכת וחומרים מורכבים, יש לקדם מספר תהליכים הכרחיים שיחזקו ויגדילו את ההון האנושי באזור בתחומי המומחיות הייחודיים, יסירו חסמי פיתוח וישווקו את הגליל המערבי ברמה הלאומית והבינלאומית – בין התהליכים הנדרשים: מערכת חינוך רב גילאית בתחומי המדעים והטכנולוגיה, הגברת הרישות בין מערכת החינוך, המוסדות האקדמיים והתעשייה באזור; שיפור רמת החדשנות בעיקר בקרב יזמים ועסקים קטנים ובינוניים; מצוינות אקדמית של המוסדות האזוריים בתחומי ההנדסה והניהול; חיבור בין הקהילה לנכס הייחודי על מנת לעודד גאווה מקומית; רתימת הממשלה לטובת הסרת חסמים; מערך עשיר של הכשרות מקצועיות; הקמת מערכת גיוס והשמה לתעשיות באזור ובמחקר יישומי של נושא התעשייה.**

<sup>3</sup> להרחבה על מיזם ראה באתר 'אוצרות הגליל'



## קווים מנחים לקריאה מהירה

ניתן לקרוא מסמך זה במהירות באמצעות המשפטים המודגשים. כל פסקה מבטאת רעיון אחד בלבד, שמסוכם במשפטים המודגשים. בדרך כלל זהו המשפט הראשון בפסקה. בהערות השוליים אין רעיונות נוספים שלא נזכרים בגוף המסמך, אלא רק הבהרות ומקורות. פסקה שמתחילה במילה 'כאמור' חוזרת על רעיון שהוצג לפני כן.

### פרק 1: רקע אודות מיזם רוח הגליל

פרק זה מתאר את הרקע למיזם קפיצת המדרגה של הגליל המערבי ומציג את התפיסה שעומדת בבסיסו.

#### רקע: חזון ישראל 15, קפיצת המדרגה האזורית והעבודה בגליל המערבי

7. פעילותו של מכון ראות בגליל המערבי נובעת מהשותפות בין הגב' רעיה שטראוס בן דרור לבין גידי גרינשטיין בעיצוב ובקידום חזון ישראל 15. בשנת 2006, כשמכון ראות פרסם את המסגרת התפיסתית לקפיצת מדרגה לאומית והחל את מימוש חזון ישראל 15, הפכה הגב' שטראוס בן דרור לשותפת-חזון באמצעות תרומותיה הנדיבות ופעולותיה הרבות. בשנת 2008, הגב' שטראוס בן דרור ומכון ראות החלו להניע קפיצת מדרגה באזור הגליל המערבי, מקום הולדתה.
8. ראשיתה של העבודה היתה במיפוי מאפייני היזמות באזור - תהליך זה בוצע בהובלת חברת 'פרקסיס' תוך עבודה עם יזמים ומנהיגים מקומיים בתחום הכלכלי, החברתי והסביבתי.<sup>4</sup>
9. במסגרת המיפוי, זוהה כשל שוק סביב הפוטנציאל התיירותי של הגליל המערבי, ולכן יזמה הגב' שטראוס בן דרור את מיזם 'אוצרות הגליל' שהושק באפריל 2013. כשל שוק זה נבע מתחרות פרועה בין יזמים והיעדר שיתוף פעולה כפי שבא לידי ביטוי בחוסר אמינות בפרסום שהוביל לפגיעה במותג האזורי. לשם כך, פותח מיזם 'אוצרות הגליל' כפלטפורמה ייחודית שמשווקת את העסקים והמוסדות הפעילים בגליל המערבי בתחום התיירות היוצרת, מסייעת בטיוב איכות השירותים הניתנים לתיירים, וכן מרשתת ומעודדת שיתופי פעולה בין היזמים.<sup>5</sup>
10. כמו כן, אשכול הרשויות של הגליל המערבי זוהה כפלטפורמה חיונית לפיתוח איזורי - בשנת 2010 החליטו ראשי רשויות מהאזור, בהובלת ראש עיריית מעלות תרשיחא, מר שלמה בוחבוט, להקים אשכול שיאחד את הרשויות המקומיות והאזוריות בגליל המערבי. מודל זה אומץ מאוחר יותר על ידי משרד הפנים ושוכפל לאיזורים נוספים בישראל. האשכולות הוקמו מתוך הגיון כלכלי של הגברת היעילות, משתלבים היטב ואף ממוקמים כמנוע מרכזי לקידום חזון קפיצת המדרגה בגליל המערבי. מאוחר יותר הוחלט באשכול, בהנהגת ראש מועצת כפר ורדים, מר סיון יחיאלי, להירתם אף הוא לחזון קפיצת המדרגה האזורי, ולרתום בכך את ראשי הרשויות האחרים.
11. כמו כן, החליטה קרן ראסל ברי לתמוך בפעולתה של יחידת תכנון אסטרטגי לאשכול גליל מערבי על מנת לרכז את הפעילות והחשיבה הרלוונטית לקידום קפיצת המדרגה באזור. היחידה פעלה בין השנים 2011-2015.

<sup>4</sup> למסמך העבודה המלא ראה 'קפיצת מדרגה של הגליל המערבי' (מכון ראות, 2010)

<sup>5</sup> קישור לאתר ראה 'אוצרות הגליל'

12. בשנת 2015 הוקם 'מועדון קפיצת המדרגה' של הגליל המערבי הוא מיזם רוח הגליל - כדי לקדם את מימוש חזון קפיצת המדרגה: מטרת המועדון הן לרתום את מנהיגי האזור לתהליך עיצוב חזון קפיצת המדרגה ומימושו; להגביר את שיתופי הפעולה בניהם ולסייע לכל אחד מחברי המועדון להירתם למימוש החזון בדרך מייטבית.

### מיזם רוח הגליל - ההתארגנות האזרחית לקפיצת המדרגה

13. בסתיו 2015 התכנסה קבוצת מנהיגים תושבי הגליל המערבי בהובלת רעיה שטראוס בן-דרור וקבוצת ראות בכדי לעצב חזון עבור הגליל המערבי וליצור מודל לאומי של קפיצת מדרגה אזרית. מטרתם הייתה כפולה: להשיק תהליך שיוביל לקפיצת מדרגה באיכות החיים באזור הגליל המערבי כך שהוא יהיה למנוע צמיחה עבור כלל המדינה, כמו גם ליצור מודל לחיקוי עבור ערים ואזורים אחרים במדינה ובעולם שיש להם את היכולת והרצון לחולל קפיצת מדרגה באיכות חייהם.

14. מועדון קפיצת המדרגה 'רוח הגליל' מבוסס על שילוב בין מספר כוחות: רעיה שטראוס בן דרור, ילידת נהריה ותושבת העיר, שהיא יזמית חברתית ופילנתרופית מובילה שמחוייבת להזנקת האזור. פעילותה באזור תומכת במגוון מיזמים באזור כמו מרכז רפואי לגליל, אוצרות הגליל, להקת המחול הקיבוצית, קשת אילון, בית לוחמי הגטאות ועוד; מר טל פריימן שמנהל את המיזם; מר מיכאל אילוז, מנכ"ל טבע נאות ותושב שלומי, שמוביל בהתנדבות את המיזם; קבוצת ראות שהיא עמותה ששמה לה למטרה לעצב ולקדם את 'חזון ישראל 15'; מרחב אפשרויות בע"מ בהובלת שמואל ואושר מרחב שאמונים על הנחיית התהליך.

15. למיזם רוח הגליל שני שותפים מרכזיים נוספים: אשכול רשויות הגליל המערבי שרבים מחבריו שותפים במועדון רוח הגליל ומכללת גליל מערבי שמעניקה ליווי בתהליכי המדידה של המהלך ע"י צוות בין תחומי בהובלת נשיא המכללה פרופ' דב דביר.

16. בתחילת 2015 התכנסה ועדת היגוי להתנעת תהליך קפיצת המדרגה באמצעות גיבוש חזון אזורי משותף. המיזם הושק באוקטובר 2015 לאחריו חברי רוח הגליל התחלקו לשבע קבוצות עבודה שעוסקות בתחומים הבאים:

- רב תרבותיות בהובלת אייל רייז, סגן ראש מועצת מטה אשר;
- תשתיות בהובלת פרופ' ראסם חמיסי, מתכנן ערים וראש המרכז היהודי ערבי באוניברסיטת חיפה;
- חינוך בהובלת מר רוני ויינברג, מנכ"ל מרכז קדר לחינוך ומנהל ביה"ס מנור כברי לשעבר;
- תעסוקה בהובלת מר סיון יחיאלי, ראש מועצת כפר ורדים;
- תעשייה בהובלת מר אורן הרפז, יו"ר קולברי;
- תיירות בהובלת מר יריב המאירי, מנכ"ל 'אוצרות הגליל';
- בריאות בהובלת ד"ר מסעד ברהום, מנכ"ל המרכז הרפואי לגליל;

17. כיום, במסגרת מועדון קפיצת מדרגה 'רוח הגליל' פועלים 180 מתנדבים - מנהיגים שהם תושבי האזור: ראשי רשויות ופקידים בכירים; מנכ"לים של מפעלים באזור; מנהלי מערכת הבריאות המרכזיים; מנהלי בתי ספר ובכירים במערכת החינוך; מנהלי עמותות ופעילים חברתיים; אנשי אקדמיה ותושבים מכל המגוון התרבותי באזור (לרשימה המלאה ראו נספח 6).

18. כל קבוצת עבודה פועלת לפיתוח פרויקט בתחום אחריותה. עד כה נערכו לפחות 6 דיונים בכל קבוצה, תוך הנחיה של מרבית הקבוצות ע"י 'מרחב אפשרויות' ובסיוע מומחי תוכן חיצוניים. בין הפרויקטים המקודמים: מרכז לחדשנות ופיריון בתעשייה; פיילוט של 'בריאות נגישה' בשיתוף קופות החולים ובית



החולים בנהריה לבניית קהילה בריאה במעלות תרשיחא; פיילוט הסעות במרחב הכפרי לשיפור תשתיות התחבורה הציבורית; הקמת מרכז רב תרבותי אזורי ועוד.

19. **בראשית שנת 2017 צפוי מיזם רוח הגליל לעבור לשלב ביצוע הפרוייקטים.**

## פרק 2: מבוא לקפיצת מדרגה

פרק זה מציג את המודל התיאורטי המסביר מהי קפיצת מדרגה לאומית, מקומית ואזורית וסוקר את עיקרי תכנית העבודה של תהליך קפיצת המדרגה.

### מהי קפיצת מדרגה לאומית?

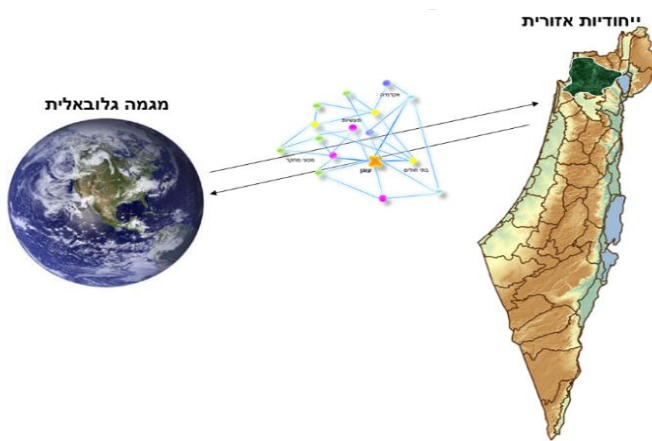
20. **קפיצת-מדרגה לאומית הינה תהליך שיפור משמעותי ומתמשך של צמיחה מהירה ומכלילה באיכות החיים של תושבי המדינה במונחים מוחלטים ובהשוואה למדינות אחרות- קפיצת מדרגה מתקבלת כשהושגה צמיחה מהירה ומכלילה וממושכת בשיעור ריאלי של 3.5% לשנה בתמ"ג לנפש למשך שמונה שנים לפחות.** תנאי הסף לכניסה למועדון היוקרתי של מדינות שחוו ינס כלכלי הוא צמיחה ריאלית בשיעור של 7% לשנה למשך 25 שנים. רק 13 מדינות חברות במועדון יוקרתי זה, וביניהן: סינגפור, יפן, דרום קוריאה וברזיל. גם ישראל חוותה קפיצת-מדרגה מרשימה בין השנים 1951-1972 במהלך נהיגו משיעור צמיחה ריאלי של 5.5% לשנה בתמ"ג לנפש בממוצע.
21. **צמיחה היא תנאי הכרחי לקפיצת-מדרגה אך איננה מספיקה – כאמור, צמיחה מהירה בתוצר ובהכנסה לנפש בשיעור שנתי ריאלי של 3.5% לפחות היא תנאי הכרחי לקפיצת-מדרגה. תנאי הכרחי נוסף לקפיצת המדרגה הוא הכללה (Inclusiveness) קרי ניתוב פירות הצמיחה לשיפור איכות החיים של כלל האוכלוסייה באמצעות שיפור השירותים הציבוריים והעלאת ההכנסה הריאלית לנפש.**
22. **קפיצת מדרגה היא תופעה ייחודית ולא קיים עבורה מתכון – כל מדינה שחוותה קפיצת-מדרגה פילסה דרך ייחודית על יסוד ההיסטוריה, המבנה החברתי, שיטת הממשל, הנכסים והנטלים הייחודיים לה.**
23. **המפתח לקפיצת-מדרגה: יכולת להטמיע שינויים עמוקים ועמידים (Capacity to Transform).** צמיחה מהירה מחייבת שינוי מהיר בהרכב התוצר והייצוא של המדינה וכרוכה לפיכך בהאצת קצב השינוי הכלכלי והחברתי. לכן היא מחייבת כינון, טיפוח והטמעה של מוסדות ותהליכים שתומכים בשינוי חברתי וכלכלי מהיר ובהם:

- **חזון מוסכם –** ברוב המדינות שזינקו היה חזון ששיקף תמונת עתיד רצויה אך בת-השגה ושימש כמקור השראה לקביעת סדר עדיפויות ולהתגייסות לאומית.
- **מנהיגות של אליטה מחויבת –** קפיצת-מדרגה מחייבת שינויים בסיסיים רבים במרקם הערכים, בתבניות ההתנהלות ובסדרי העדיפויות הלאומיים ולכן מחייבת מנהיגות. בשל מורכבות האתגר ואורכו לא די במנהיגותו של אדם אחד, אלא יש לטפח מחויבות ארוכת טווח של אליטה שלמה של אנשים בעמדות סמכות, השפעה ומנהיגות כמו מנהיגים פוליטיים, אנשי מקצוע, אקדמאים, ראשי עמותות, נדבנים ואנשי עסקים.
- **מוסדות –** הסוד של קפיצת המדרגה טמון במוסדות שמבטיחים מנגנונים יעילים להסדרת המערכות הציבוריות ולהתאמתן להאצת קצב השינוי הכלכלי והחברתי. מוסדות אלה מותאמים למאפיינים הייחודיים של כל מדינה;
- **מדיניות פיתוח ייחודית וגלובלית –** מדיניות פיתוח היא מאמץ ממוקד של המדינה ליצירת התנאים שיבטיחו צמיחה מהירה. מאמץ זה עשוי לכלול חקיקה, רגולציה, תקינה, תשתיות פיזיות, הכשרת כוח אדם, פיתוח קשרי סחר או הסכמים בין-לאומיים וגם מענקים כספיים. קפיצת-מדרגה מחייבת מיקוד של המדיניות התעשייתית במיצוי הנכסים הייחודיים של המדינה ובמיצוי מגמות גלובליות חזקות ויציבות.
- **התאמת שוק העבודה לשינויים המואצים** [הגנה על העובד ולא על המשרה] – תנאי הכרחי לצמיחה מואצת ומתמשכת הוא התאמת שוק העבודה לשינויים מואצים באמצעות הסדרת מערך יחסי העבודה בין העובדים, המעסיקים והממשלה. הסדרה זו צריכה לאפשר מחד גיסא למעסיקים את הגמישות לפטר עובדים, ומאידך גיסא להעניק לעובדים מערך הכשרה ורשת ביטחון.

- **פיתוח כלכלי מקומי** – במדינות שזינקו נוצר שילוב בין מדיניות הכלכלית והחברתית של הממשלה ברמה הלאומית לבין צמיחה שהונעה על ידי תחרות בין אזורים גיאוגרפיים שונים. לפיכך, חיוני ליצור את התנאים שיאפשרו לראשי רשויות מקומיות לעצב מדיניות כלכלית ועסקית מקומית ולבצעה. במילים אחרות, קפיצת מדרגה לאומית מתגבשת כתוצאה ממספר קפיצות מדרגה מקומיות.

להרחבה, ראה חזון ישראל 15- קפיצת מדרגה לאומית.

### מהי קפיצת מדרגה אזורית?



24. **קפיצת מדרגה אזורית מתקבלת כתוצאה משיפור משמעותי בכל מרכיבי איכות החיים באזור** שבאים לידי ביטוי בריבוי הזדמנויות להשגת רווחה כלכלית ובשיפור מכלול השירותים החברתיים. קפיצת המדרגה אמורה להביא לשיעורי הגירה חיוביים לאזור, משום שהוא הופך למקום משיכה לבעלי מקצועות ויזמים.<sup>6</sup>

25. **קפיצת מדרגה מתבססת על פיתוח ומיצוי הנכסים הייחודיים של האזור וחיבורם למגמה גלובלית.** נכסים אלו הם איכויות מקומיות

כגון מורשת היסטורית, נכסי נוף וטבע, הון אנושי, מומחיות טכנית, או ערכים הנטועים באזור שאינם ניתנים להעברה בקלות ומהווים פוטנציאל למנוע צמיחה לתושבי האזור.

26. **מינוף מיטבי של הנכסים הייחודיים של האזור ברמה הגלובלית מחייב יצירת אשכול כלכלי-חברתי.** אשכול הינו רשת של חברות, יזמים, מוסדות מחקר והכשרה, ארגוני חברה אזרחית, רשויות מוניציפאליות, יחידות וסוכנויות ממשלתיות ומיזמים פילנתרופיים שטווים רשתות של ידע, קשרים וחדשנות ובכך מקדמים את הסיפור הכלכלי באזור.<sup>7</sup>

27. **מינוף הנכסים הייחודיים ברמה הגלובלית ומיצויים מחייב חדשנות אזורית** - חדשנות היא היכולת לחשוב או לפעול בצורה שונה על מנת לפתח ידע, מוצר, תהליך או שירות חדש או משופר, שיש בו כדי לתרום להתפתחות תחומי החיים.<sup>8</sup> למעשה, באמצעות החדשנות ניתן לייצר את החיבור הכלכלי חברתי בין הנכס הייחודי למגמה הגלובלית, ובכך לקדם צמיחה מכלילה.

להרחבה, ראה חזון ישראל 15-קפיצת מדרגה של הפריפריה.

### כיצד מקדמים את קפיצת המדרגה? מודל העבודה

28. **קידום קפיצת המדרגה האזורית מחייב פעולה על פי העקרונות הבאים:**

- **חזוניות** – תהליך בו המנהיגות המקומית מעצבת תמונת עתיד רצויה של קפיצת מדרגה שהופכת למצפן עבור המנהיגות הפוליטית, המקצועית והמתנדבת במקום, ומאפשרת רתימה של מספר הולך וגדל של מנהיגים ופעילים מקומיים;

<sup>6</sup> להרחבה ראה מסמך "קפיצת מדרגה אזורית" (מכון ראות, 2010)

<sup>7</sup> ראה בהרחבה את המונח **אשכול כלכלי** באתר מכון ראות.

<sup>8</sup> ראה בהרחבה במסגרת התפיסתית **חדשנות מדעית-טכנולוגית בישראל דרושה יד ממשלתית מכוונת** (מכון ראות, 2013)

- **מרחב קהילתי מכליל** שבו כלל מוסדות הקהילה והמנהיגות המקצועית הפעילים מבינים את החזון ורתומים להעלאת תמהיל ההון החברתי (רשת הקשרים), האנושי (השכלה, כישורים) ומכך גם העשרת ההון הכלכלי של התושבים (חסכוניות ונכסים);
- **אסטרטגית פיתוח ייחודית וגלובלית** שקושרת בין הנכסים הייחודים של האזור לבין שוק גלובאלי באמצעות אשכול כלכלי הבנוי מיחידות עסקיות קטנות ובינוניות והמגזר הציבורי, האקדמי והאזרחי;
- **שלטון מקומי שמקדם את תהליכי קפיצת המדרגה**, באמצעות קידום חשיבה ממלכתית, מכלילה וארוכת טווח, המשלבת בין התנהלות מקצועית ויעילה, לצד קידום תהליכים ייעודיים ורתימת שותפים;
- **מיזמים אסטרטגים** הנובעים מהחזון, ומאפשרים את מימושו במישורים רבים וחדשים. חלק מן המיזמים האסטרטגיים הם 'גנריים' בצורת תשתיות לדוגמה, וחלקם ייחודיים במובן זה שהם מחוברים לנכס הייחודי (כמו מוזיאון);
- **טיפוח היזמים המקומיים הייחודיים** – בכל אזור קיימים יזמים מקומיים שיזמותם מעוגנת בנכס הייחודי למשל, יזמים בתחום יודאיקה בצפת להבדיל מחברת תוכנה. יזמים אלו הם הכוח העסקי המניע את מימוש החזון ואותם יש לטפח;
- **מוסדות ייעודיים לקפיצת המדרגה** ובעיקר 'מוח מרכזי' שמטרתו לבצע מחקר ממוקד, הערכת מצב ותכנון של תהליך קפיצת מדרגה, ו'מועדון קפיצת מדרגה' שמורכב מהמנהיגות המקומית שרתומה לחזון ופועלת לקידומו.

להרחבה, ראה חזון ישראל 15-קפיצת מדרגה מקומית.

## שלושה שלבים בתכנית עבודה של תהליך קפיצת המדרגה

29. **קפיצת מדרגה מתגבשת כתוצאה מ'סערה מושלמת'** שנוצרת כתוצאה משילוב בין מדיניות נכונה, מגמות גלובליות חזקות ויציבות, מנהיגות ו...מזל. זינוק מקומי אינו תהליך לינארי ולא ניתן לייצר עבורו מתכון, כיוון שהוא ישתנה ממקום למקום. יחד עם זאת, יש ערך בפירוט אבני דרך מרכזיות בתהליך קפיצת המדרגה שיהיו נכונות ברוב המקרים:
- **שלב 1: ניתוח, חזונית ותכנון** – שלב זה כולל ניתוח איכותני וכמותני של תמונת המצב המקומית, וגיבוש החזון המקומי על בסיס זיהוי הנכסים הייחודיים, מיפוי הכוחות המרכזיים, הגדרת האתגרים והזדמנויות, חזון המתאר תמונת עתיד רצויה ממנה ניתן לגזור תוכניות עבודה אופרטיביות.
  - **שלב 2: גיבוש תשתית מקומית לקפיצת המדרגה** – שלב זה מאופיין ברתימת הכוחות המקומיים למימוש החזון, מתוקף חובה תפקידית או התנדבותית, וכולל התארגנות מחודשת של הרשויות המקומיות, המגזר העסקי והמוסדות האזרחיים והקהילתיים ביחס לחזון, וכן בניית אפיקים לרתימת המנהיגות האזרחית ולהנעתו. שלב זה מתאפיין גם בקידום יוזמות אסטרטגיות מחוללות-שינוי ברוח החזון.
  - **שלב 3: הזינוק** – בשלב זה, הקהילה חווה תהליך רציף של צמיחה מכלילה המתבטא בחוסן ובאיכות החיים של משקי הבית. השחקנים השונים באזור מאמצים דפוסי פעולה של רשת, מנועי הצמיחה מתבססים ומיזמים אסטרטגיים חדשניים פוגשים את האתגרים וההזדמנויות המקומיים. מתרחש תהליך רציף של צמיחה מכלילה, המתבטא בחוסן של משקי הבית, במוסדות ציבור משגשגים, בכלכלה תחרותית ונטועה במקום ובתעסוקה מגוונת, אשר מוביל לשיפור בכל מימדי איכות החיים. לתהליך כזה אנו קוראים "קפיצת מדרגה".



## תוכנית עבודה לקפיצת מדרגה

אפקט	תוצאה	תפוקה	פעילות	זמן
יכולת לגבש חזון	הבנה משותפת של נקודת המוצא ויצירת נקודת יחוס	דו"ח על נקודת המוצא ועל המוכנות לקה"מ	ראיונות עם אליטה משרתת + תמונת מצב עובדתית	שנה 1 ניתוח והערכת מצב.
יכולת לקדם ק"מ מקומית על-ידי האליטה המשרתת	הבנה משותפת של החזון והאסטרטגיה בקרב הקהילה	מסמך חזון לק"מ עם עקרונות למימוש	ראיונות, כנסים וסמינרים אסטרטגיים	חזון וחזוניות
מרחב קהילתי שמוכוון לק"מ ולצמיחה מכלילה	תהליך פיתוח של מוסדות מקומיים רתומים לקה"מ ולצמיחה מכלילה	מסמכי תווך בסיסי לכל המוסדות הרלוונטיים <sup>9</sup>	עבודה עם מנהיגי הפלטפורמות לרתימתם לקה"מ	שנים 2-3: הארכת הייצול רתימת הפלטפורמות הקהילתית
הנעתם של מנועי צמיחה ייחודיים ומכלילים	רשת של מוסדות ועסקים סביב הנכס / נטל הייחודי	תכניות פיתוח עבור כל נכס / נטל ייחודי	הכנת תכניות פיתוח ופעולה לאורה	אשכול נכסים ייחודיים
חזון שמניע אנשים לפעולה	יותר אנשים שרתומים לחזון	חזון מעודכן ומופץ	הצגת החזון לציבור ולאליטה המשרתת ועדכונו אם נדרש	חזוניות
הרשויות המקומיות הופכות למנוע של צמיחה מכלילה.	המערך המוניציפאלי מאורגן לקה"מ ורתום לחזון	תכניות עבודה ותקציבים מעודכנים לפי החזון	עבודה עם ארגוני הרשויות להתאמת תכ" העבודה לחזון.	רשויות מקומיות
שכבה יצרנית שמובילה את קה"מ	מערך יזמים ייחודיים שמקבל משאבים ורתום לקה"מ	תכנית לפיתוח המיזמים הייחודיים ופעולות לאורה.	איתור היזמים הייחודיים, רישותם, הכשרתם וכד'	יזמים ייחודיים
הנחת תשתית לקפיצת מדרגה	רתימת משאבים חיצוניים למימוש החזון	'תכניות עסקיות' למיזמים האסטי' לפי סדר עדיפויות	קידום מיזמים אסטי' שמופיעים בחזון	מיזמים אסטרטגיים
סיפור של זינוק + עליה מתמדת באיכות החיים / צמיחה מכלילה	אליטה משרתת רתומה לתהליך קה"מ	דוחו"ת תקופתיים להערכת מצב + חזון ואסטרטגיה מתעדכנים.	תהליך מתמיד של עדכון החזון, והארכת הייצול על ידי רתימת האליטה המשרתת ומדידה והערכה.	שנים 4-10 מעגל יציב של צמיחה מכלילה

<sup>9</sup> דוגמאות למוסדות: בתי ספר, מרכזים קהילתיים ומוסדות עוגן כגון מוסדות אקדמיים או בית חולים.

### פרק 3: הגליל המערבי- תמונת מצב

פרק זה סוקר את המרחב הגיאוגרפי של הגליל המערבי ומשרטט את הפרופיל החברתי והכלכלי שלו כאזור פריפריה, המאופיין בחולשה במגוון מדדים המשפיעים על איכות החיים והמצוי בתת-פיתוח בהשוואה לשאר אזורי המדינה.

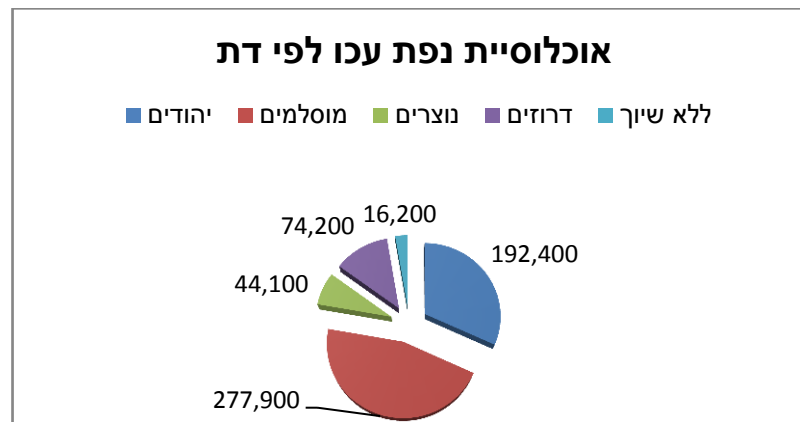
#### גבולות אזור הגליל המערבי

30. ליבת הגליל המערבי מוגדרת כמרחב גאוגרפי בצפון מערבה של ישראל התחום מצפון בגבול הלבנון, במערב בקו החוף, בדרום במרחב כביש 85 בקו הערים עכו, מגיד אל-כרום וכרמיאל ובמזרח במרחב רכס המירון והישובים של חורפיש ובית גיאן.

31. מעטפת הגליל המערבי כוללת את הקריות, חיפה והכרמל, בקעת בית הכרם הגליל המזרחי שנמצאים בטווח היוממות האזורי ומשמעותיים לחיי היומיום בתחומי התעסוקה, הבריאות, החינוך והקהילה.

#### אוכלוסייה: מגוון דתי, תרבותי וקהילתי

32. אוכלוסיית האזור מונה כ- 600,000 תושבים המהווים כמחצית מכלל תושבי צפון הארץ וכ- 9% מכלל האוכלוסייה בישראל, והוא מאופיין במגוון דמוגרפי.



33. הגליל המערבי מתאפיין במגוון רחב של צורות התיישבות לרבות ערים, ישובים קהילתיים, כפרים ערבים, עיירות מושבים וקיבוצים. לצד הערים המרכזיות עכו, שלומי, מעלות תרשיחא ונהריה, מרבית היישובים היהודים מאוגדים בשתי רשויות אזוריות ומרבית היישובים הערביים מוגדרים במעמד של רשות מקומית.

34. צפיפות אוכלוסייה גבוהה ביחס לממוצע בצפון ולממוצע הארצי - מדד צפיפות האוכלוסייה בנפת עכו הוא בממוצע 653 איש לקמ"ר, מעל כפליים מהממוצע של מחוז צפון העומד על 303.7 ואף גבוה לעומת הממוצע הארצי העומד על 366.2<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [צפיפות האוכלוסייה לקמ"ר יבשתי, לפי מחוז ונפה \(2015\)](#)



## גידול טבעי והגירה שלילית

35. **גליל המערבי מגמה של גידול טבעי חיובי**<sup>11</sup> - גידול טבעי חיובי משמעותי לאזור שכן הוא קריטי לצמיחה הכלכלית האזורית. הגידול הטבעי בנפת עכו עמד בשנת 2010 על 1.8%. גידול טבעי חיובי דבר שמצביע על פוטנציאל עתידי המבוסס על תושבי האזור ועומד לפתחן של הרשויות.<sup>12</sup>
36. **הגירה שלילית של אוכלוסיות איכותיות למרכז** - כבר היום האזור סובל ממגמת הגירה שלילית מתונה של 0.3% בשנת 2013, -0.5% בשנת 2014.<sup>13</sup> את ההגירה ניתן לפרש כמשקפת חוסר שביעות רצון מאיכות החיים באזור. המגמה חזקה ביותר בקרב צעירים מישובים יהודיים שעבורם סלולה הדרך לעבור לאזורים במרכז הארץ.

## פערים כלכליים חברתיים מול המרכז ובתוך האזור

37. **האזור מוגדר כ'פריפריאלי'** - על פי 'מדד הפריפריאליות' של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, המהווה כלי בידי המדינה לצרכי הקצאת משאבים נבונה לפיתוח אזורי פריפריה. המדד מבוסס על ההנחה התיאורטית שלרשויות באזור המרכז ישנן יתרונות ההולכים וגדלים ככל שהאזור קרוב יותר אל "הליבה הכלכלית של המדינה" במחוז ת"א. רובן של המועצות באזור משתייכות לאשכול פריפריאליות 4 (בסקלה 1-10) ובעלות ציון שבין 1-3 (בסקלה של 1-5) במדד הפריפריאליות, מה שמציב אותן במעמד של בין 'פריפריאלי' ל'פריפריאלי מאוד'.<sup>14</sup>
38. **המדד החברתי-כלכלי הממוצע באזור הוא אשכול 4**, כאשר מרבית היישובים הערביים משתייכים לאשכול 3, הערים בין 4-5 והמועצות האזוריות לאשכול 6 (היישוב ה"חריג" בנפה הוא כפר ורדים המשתייך לאשכול 9). המשמעות היא שהאזור בכללו מצוי מתחת לממוצע הארצי, ויישנו פער משמעותי בין היישובים היהודים ליהודים הערביים במרחב.<sup>15</sup>
39. **אזור הגליל המערבי מתאפיין בהכנסה נמוכה לנפש ולמשק בית ביחס לממוצע הארצי**, והן ביחס למרחבי פריפריה אחרים. ההכנסה הממוצעת למשק בית באזור היא 11,279 ₪ (נטו) והיא נמוכה למול הממוצע ארצי 14,622 ₪.<sup>16</sup> ההכנסה הממוצעת לנפש היא 3,004 ₪ (נטו) והיא הנמוכה ביותר בהשוואה לכל נפה אחרת בארץ וכמובן ביחס לממוצע הארצי העומד על 4,457 ₪.<sup>17</sup>
40. **פערים גדולים בין יהודים לערבים בתוך האזור** הנתונים שהוצגו מחדדים את ההבדל הפנים אזורי בין היישובים היהודיים לערביים. ביטוי לכך ניתן לראות החל בנתונים של באחוז הזכאים לבגרות בתחום החינוך, ועד למצב הרשויות המקומיות או הפרשים משמעותיים בהכנסה למשק בית ביישובים השונים.<sup>18</sup>
41. **יחד עם זאת, האיזור מאופיין בתחושת ביטחון אישי גבוהה לכלל תושביו** - הגם שהאזור מתאפיין בפערים כלכליים תחושת הביטחון האישי של כלל תושביו גבוהה ביחס לאזורים אחרים בארץ. מחוז צפון, בתוכו אזור נפת עכו המאכלסת כמחצית מתושבי המחוז, מובילה במדינה בתחושת הביטחון של

<sup>11</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [הגירה פנימית בין יישובים, לפי מחוז, נפה וצורת יישוב](#) (2015)

<sup>12</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [פרופיל יישובים, נפת עכו](#) (2010)

<sup>13</sup> להרחבה ראה נספח גליל מערבי 'נתונים כלליים'.

<sup>14</sup> הציון של רשויות האזור האזור הוא נע בין 1-2 על סקלה של 1-5, מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [מדד פריפריאליות של רשויות מקומיות 2004 - פיתוח חדש \(הודעה לעיתונות, 2008\)](#)

<sup>15</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [המועצות המקומיות והעירויות, לפי סדר עולה של המדד החברתי-כלכלי דירוג ושינוי לאשכול](#)

<sup>16</sup> גודלו הממוצע של משק בית הוא 3.75 נפשות והוא מעט גבוה מהממוצע הארצי העומד על 3.28 למשק בית. (מקור מהנספח)

<sup>17</sup> אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [הכנסה והוצאה חודשית לתצרוכת למשק בית, לפי נפה](#) (2013)

<sup>18</sup> להרחבה ראה בנספח מספר 2, נתוני בחינת בגרות, תשתיות חינוך, הכנסה משק בית.

תושביה כאשר 77.7% מעניקים ציון גבוה, זאת לעומת הממוצע הארצי של 72.19%. באופן דומה מדווחים האזרחים על חשש נמוך להיפגע מאלימות בסביבת המגורים (76.4% במחוז היינו פחות חשש מהממוצע הארצי שעומד על 70.9%).<sup>20</sup>

## פער באיכות השירותים הציבוריים אל מול המרכז

42. **תוחלת החיים באזור נמוכה לעומת הממוצע הארצי<sup>21</sup>** - ישנם מגוון גורמים למצב, לרבות תת נגישות לרופאים מומחים באזור; מיעוט במיטות אשפוז; העדר מענה הולם של מערך רפואת המשפחה והרפואה המונעת לצרכים ייחודיים תרבותיים, חוסר תודעה וידיעה של האוכלוסיה לגבי השירותים המגיעים לה ואורח חיים בריא, שיעור גבוה של מעשנים (בעיקר במגזר הלא יהודי) ועוד.
43. **ההכנסה הנמוכה לנפש מקטינה את היכולת לרכוש שירותי בריאות פרטית וזאת על מנת לגשר בין צרכי התושבים למענה של שירותי הבריאות הציבוריים** - דוגמאות בולטות לכך הן; העדר יכולת לממן ביטוחים משלימים, רכישת תרופות או מימון של טיפולים באופן פרטי.<sup>22</sup>
44. **המדדים של בחינות המיצ"ב בחינוך היסודי ואחוז הזכאים לבגרות מקרב מסיימי תיכון נמוכים למול הממוצע הארצי<sup>23</sup>** - בין הגורמים לפער למול המרכז ניתן למנות את הקושי של הרשויות המקומיות, המאופיינות במיעוט הכנסות לעומת המרכז, להקצות משאבים נוספים לטובת תקצוב מערכות החינוך.
45. **ההכנסה הנמוכה של משקי בית ביחס למרכז מקשה על רכישת שירותי חינוך משלימים** הכוללים חוגי העשרה, צהרונים ומורים פרטיים שעשויים היו להשלים את מערכת החינוך הציבורית.
46. **הגליל המערבי מתאפיין בהעדר שירותי תחבורה ציבורית מספקים ובתלות גבוהה ברכב פרטי** - מבט על ההוצאה החדשית על תחבורה ציבורית לתושב חושף הוצאה נמוכה מהממוצע הארצי (61 ש"ח לעומת 99 ש"ח), נתון שמעיד כי התושבים ממעטים לנסוע בתחבורה הציבורית.<sup>24</sup> נתון זה מאשש את הטענה שהתחבורה הציבורית אינה נותנת מענה מספק לצרכי התושבים. החולשה בתחבורה הציבורית יוצרת הכרח באחזקה ושימוש ברכב פרטי שאכן מצוי מעל הממוצע הארצי.<sup>25</sup> בנוסף, המיסוי של התחבורה הפרטית הוא גרסיבי, כך שאוכלוסיות בעלות הכנסה נמוכה סובלים ממנו יותר מאשר הכנסה ממוצעת.
47. **תשתיות התחבורה באזור אינן תואמות את קצב גידול האוכלוסייה** - והאזור מאופיין במיעוט של דרכים מהירות לצד ריבוי של כבישים חוצי יישובים. דוגמה בולטת לחיסרון שנובע ממערך זה היא הנגישות המוגבלת לבית החולים האזורי המבוססת כולה על כביש חד נתיבי.

<sup>19</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [תחושת ביטחון אישי](#) - "באופן כללי, חש ביטחון אישי באזור המגורים", לפי מחוז [וישוב מגורים](#), (2014)

<sup>20</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [תחושת ביטחון אישי](#) - "חושש להיפגע מאלימות באזור המגורים", לפי מחוז [וישוב מגורים](#), (2014)

<sup>21</sup> ראה נספח 'נתונים כלליים לגליל מערבי'.

<sup>22</sup> ראה בדו"ח מבקר המדינה, [דוח שנתי 63 ג 2013](#), בפרק "שירותי בריאות בפריפריה- בתי חולים וקהילה" (מבקר המדינה, 2013)

<sup>23</sup> ראה נספח 'נתונים בתחום החינוך'.

<sup>24</sup> חשוב לציין שאין באזור הנחת מחירים לעומת תחבורה ציבורית במרכז הארץ, על כן לא ניתן להסביר את הפער בעלויות שונות.

<sup>25</sup> אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [הכנסה והוצאה חודשית לתצרוכת למשק בית, לפי נפה](#) (2013)

## ריבוי אסטרטגיות ושיתופי פעולה אזוריים

48. הגליל המערבי הוא נחשוני במודל 'אשכול רשויות אזורי' הגליל המערבי הוא האזור הראשון בו נוסדה התארגנות משותפת כתאגיד אזורי של רשויות שמטרתו ייעול ואיגום משאבים משותפים לשיפור השירותים הציבוריים. מודל 'האשכול האזורי' הועתק לימים לאזורים נוספים בישראל.<sup>26</sup>
49. נוסף על כך, יוזמות רבות פעלו לתכנון אסטרטגיה למינוף הצפון, בכללן עבודות ממשלתיות וחוף ממשלתיות וביניהן: תוכנית צפונה בראשות זאב חיות,<sup>27</sup> מיזם 'לב בגליל 2050',<sup>28</sup> גישה מערכתית לשדרוג המערכת הכלכלית בצפון בשיתוף משרד הכלכלה ומוסד שמואל נאמן<sup>29</sup> התוכניות האסטרטגיות של האשכולות האזוריים (גליל מזרחי וגליל מערבי) ועוד. התוכנית האסטרטגית המפורטת מטה היא גם כן עדות להתארגנות האזרחית להובלת שינוי.

<sup>26</sup> האשכול האזורי הוקם בשנת 2007 ביוזמתו של ראש עיריית מעלות תרשיחא מר שלמה בוחבוט, שגם שימש כיו"ר המרכז לשלטון המקומי.

<sup>27</sup> לתכנית המלאה ראה 'שמים את הצפון במרכז- תכנית לפיתוח הצפון' (2008)

<sup>28</sup> עמותת הפועלת בשיתוף הרשות לפיתוח הגליל ומטרתה לקדם סיורי לובי אזוריים. לאתר העמותה [לב בגליל 2050](#)

<sup>29</sup> התוכנית שגובשה על ידי מוסד שמואל נאמן בשיתוף משרד הכלכלה כבסיס לקידום החלטת ממשלה בנושא, למצגת התכנית ראה 'גישה מערכתית לשדרוג המערכת הכלכלית בצפון- תכנית אסטרטגית' (מוסד שמואל נאמן ומשרד הכלכלה, 2015)

## פרק 4: חזון רוח הגליל להזנקת האזור

פרק זה מציג את חזון רוח הגליל שמהווה חזון מוסכם לשותפים במועדון רוח הגליל, הפרק מרחיב ומסביר את פסקאות החזון במטרה להראות את החיבור הישיר הנובע מהחזון ומתבטא בעיקרי התוכנית האסטרטגית.

50. באביב 2016 ניסחה ועדת ההיגוי של מיזם רוח הגליל את התשתית לחזון הגליל מערבי. בתהליך עשרות פגישות ובאירוע השקה בהשתתפות 150 מאנשי האיזור הונח החזון הבא עבור הגליל המערבי:

“מטרתנו היא ליצור קפיצת מדרגה באיכות החיים בגליל המערבי, באמצעות צמיחה מכלילה, שתאפשר את מימוש החזון הבא:

כל תושבי הגליל המערבי גאים בשייכותם הגלילית, לוקחים אחריות ויוצרים ביחד אזור משגשג ועמיד במשברים. אנו מכירים ברב-גוניות כמקור עוצמה ומתייחסים זה לזה בכבוד ובאדיבות.

צעירינו, כמו גם אוכלוסיות רבות ומגוונות, בוחרים לחיות כאן ביישובים מסוגים שונים, בזכות איכות החיים הבאה לידי ביטוי בהזדמנויות התעסוקה ותנאי השכר, חינוך, חיי הקהילה והתרבות, בריאות ובשירותים החברתיים, התשתיות ובביטחון האישי.

המרחב הציבורי והקהילתי בגליל המערבי מהווה מופת לחברה שמצליחה לשלב בין דורות, דתות, תרבויות, השקפות, מגזרים ומגדרים. אנחנו מדגימים לעולם איך, באמצעות חינוך, הכללה, דיאלוג ובניית אמון, אזור יכול לעבור ממצואות של סכסוך למצואות של רב קיום במרחב אזרחי משותף.

אזרחים, אנשי רוח, יוצרים, נבחרים ציבור ויזמים, פועלים ביחד להובלת הגליל המערבי כאזור לומד ומתחדש, המשתלב בהצלחה במגמות המשתנות בישראל ובעולם.

קפיצת המדרגה בגליל המערבי מבוססת על מינוף נכסים ייחודיים כבסיס ל:

- הפיכת האזור למקור משיכה לתיירים מהארץ ומהעולם
- בניית האזור כמרכז עולמי של תעשיות מתקדמות,

וזאת באמצעות רשת פעילה של מרכזי-חינוך, מוסדות, מיזמים ועסקים.

במימוש חזוננו אנו מהווים מודל חלוצי ומקור השראה לאזורים אחרים החפצים ליצור קפיצת מדרגה שתאפשר לכלל תושביהם ליהנות מפירותיה לאורך זמן.”

## משמעויות החזון

### קפיצת מדרגה באיכות החיים באמצעות צמיחה מכלילה

51. בלשון החזון המטרה היא: “קפיצת מדרגה באיכות החיים בגליל המערבי”, קרי הזנקת רמת החיים ואיכות החיים של כלל תושבי האזור אל מעל הממוצע הלאומי וצמצום הפערים בתוך האזור. נקודת המוצא לתהליך קפיצת המדרגה בשנת 2016 היא איכות חיים ממוצעת שהיא מתחת לממוצע הלאומי, ופערים גדולים מאוד ברמת החיים ובאיכות החיים בתוך האזור (ר' לעיל בפרק אודות הגליל המערבי: תמונת מצב). במונחים מספריים. היעד הוא צמיחה בשיעור של 3.5% אחוזים לשנה בעשור הקרוב.

52. בלשון החזון: “קפיצת המדרגה תתרחש באמצעות צמיחה מכלילה”, כזו שמיטיבה עם כלל תושבי האזור. משמעות היעד הזה היא שיש ליצור מקומות עבודה רבים על-פני מלוא קשת העיסוקים – מתחומי low-tech כמו תיירות ואירוח ועד Hitech – ובפיריון גבוה יותר, ובמקביל לשפר את כמות

השירותים הציבוריים ואת איכותם בכל הקשור לביטחון אישי, חינוך, בריאות, רווחה, חיי קהילה ודת, תרבות וספורט.

## חוסן אזורי

53. **בלשון החזון: הגליל המערבי יהיה "אזור עמיד במשברים":** הגליל המערבי ממוקם בסמוך לגבול הלבנון. למרות שהחזון נחתם בשנת 2016 לאחר עשור של שקט יחסי, ולמרות שתושבי הגליל המערבי מרגישים חסינים הנחת העבודה היא שמצב של מלחמה שבה תהיה פגיעה מתמשכת ומשמעותית בישוים אזרחיים הוא אפשרי וסביר. לכן האזור צריך לפתח חוסן אזרחי שיאפשר לו לעמוד במשברים כאלה. חוסן מוגדר כיכולת לחצות משברים תוך צמצום הפגיעות בנפש ושמירה על מרקם החיים והערכים.<sup>30</sup>

## מנועי צמיחה מבוססי הנכסים היחודיים

54. **הפיכת הגליל המערבי למנוע צמיחה לאומי:** משמעות הזינוק של הגליל המערבי צריכה להיות הפיכתו למנוע צמיחה עבור כלל המדינה וזאת לא רק בזכות הפיריון של תושביו אלא גם בזכות טיפוחם של 'אשכולות ייחודיים' סביב הנכסים היחודיים של האזור (ר' להלן) שהם מנועי צמיחה עבור כלל הכלכלה הישראלית.

55. **הובלה בינלאומית בתחומים המתבססים על הנכס הייחודי יתרה מכך,** החזון מציב רף גבוה של "בניית האזור כמרכז עולמי של תעשיות מתקדמות". וקורא לגליל המערבי להגיע לעמדת הובלה בינלאומית בכל הקשור לנכסיו הייחודיים כשהם 'מאושכלים' באמצעות מערך של מיזמים, עסקים קטנים בינונים וגדולים, פעילות ממשלתית בשילוב העיריות, מיזמים פילנטרופים ואזרחים ועוד.

56. **קפיצת המדרגה של הגליל המערבי מבוססת על מינוף הנכסים הייחודיים לכלל מובילות לאומית ובינלאומית.** במילים אחרות, בגליל המערבי קיימים מאפיינים ייחודיים של אוכלוסייה, היסטוריה, כלכלה ותרבות שאין להם אח ורע בישראל ואולי אף בעולם, בעיקר בכל הקשור לגיוון הדתי והתרבותי של האוכלוסייה וביחס למומחיות הייחודית שקיימת באזור בתחום עיבוד מתכת מתקדם וחומרים מורכבים. חזון רוח הגליל רואה בנכסים הייחודיים הללו את הבסיס לקפיצת המדרגה ומחייב אסטרטגיה למינופם.

57. **בלשון החזון: "קפיצת המדרגה בגליל המערבי מבוססת על מינוף נכסים ייחודיים."** קרי, החזון מדגיש את הצורך לעגן את קפיצת המדרגה של הגליל המערבי בנכסיו הייחודיים, כלומר באותם אפיונים גאוגרפיים, היסטוריים, דמוגרפיים או כלכליים שהם בלתי נתנים להעברה. החזון נטוע באמונה, שמעוגנת במחקר, שנכסים אלה, כל עוד הם משתלבים במגמות עולמיות חזקות ויציבות, הם הבסיס האיתן לפיתוח כלכלה מקומית חסינה ומשגשגת.

58. **בלשון החזון: "כל תושבי הגליל המערבי גאים בשייכותם הגלילית."** הייחודיות האזורית היא הבסיס לגאווה האזורית ולרוח הגלילית.

59. **גאווה גלילית:** רעיון זה שואף למציאות בה כלל תושבי האזור מכירים את מורשתם האזורית – המשותפת והייחודית – ומחויבים לעתיד של שגשוג וחוסן שמבוסס על ייחודיותם האזורית.

60. **בלשון החזון: "רב-גונית כמקור עוצמה ... מתייחסים זה לזה בכבוד ובאדיבות:"** קרי, חזון הגליל המערבי רואה בגיוון הקהילתי, הדתי, האתני והתרבותי של האזור נכס ייחודי משותף עבור כלל התושבים שיש לטפחו. נכס ייחודי זה יכול להוות בסיס לטיפוח מנועי צמיחה שיוצרים מקומות עבודה רבים יותר בפיריון גבוה יותר. יתרה מכך, המשמעות של חזון זה היא שהגליל המערבי יכול להיות לשם דבר במזרח התיכון ובעולם בכל הקשור לרב-קיום ולסובלנות הדדית. בלשון החזון: "המרחב הציבורי והקהילתי בגליל המערבי יהווה מופת לחברה שמצליחה לשלב בין דורות, דתות, תרבויות, השקפות,

<sup>30</sup> להרחבה ראה [רשת חוסן אזרחית מסגרת תפיסתית לחוסן לאומי ומקומי בישראל](#) (מכון ראות, 2009)

- מגזרים ומגדרים. אנו נדגים לעולם כיצד, באמצעות חינוך, שיויוניות והכללה, דיאלוג ובניית אמון אזורי יכול לעבור ממצואות של סכסוך למצואות של רב-קיום במרחב אזורי משותף."
61. **קפיצת המדרגה כמאמץ קהילתי בתנועה:** מלמעלה למטה ומלמטה למעלה על-ידי רשת של מנהיגים מהאזור בכל המגזרים שפועלים ביחד ולחוד לטובת מימוש החזון. ובלשון החזון "… באמצעות רשת פעילה של מרכזי-חינוך, מוסדות, מיזמים ועסקים".
62. **אזור הגליל המערבי הוא אזור "לומד ומתחדש"**, קרי, יש לו יכולות מחקר ואסטרטגיה וגם מערכת מנהיגות שמיישמת רעיונות חדשניים ומקדמת את קפיצת המדרגה בצורה שיטתית ובהתאם למגמות המשתנות בעולם.
63. **משיכת מהגרים איכותיים:** בזכות מצוינותו הייחודית ונתוני הצמיחה, הגליל המערבי הופך להיות מקור משיכה עבור צעירים איכותיים מכל הארץ, ואף מהעולם היהודי ומעבר לו, בעיקר בתחומים הקשורים לנכסיו הייחודיים. יתרה מכך, הגליל המערבי מעמיד בפני צעירי האזור הזדמנויות רבות לאיכות ולרמת חיים.
64. **תהליך קפיצת המדרגה של הגליל המערבי משמש מודל לחיקוי עבור אזורים אחרים במדינה.** ובמילות החזון: "במימוש חזוננו אנו מהווים מודל חלוצי ומקור השראה לאזורים אחרים …"

## פרק 5: תשתית לקפיצת מדרגה של הגליל המערבי

פרק זה יתאר את תהליכי התשתית שאנו ממליצים לנקוט במקביל למינוף הנכסים הייחודיים, במטרה להביא לקפיצת המדרגה באיכות חייהם של תושבי האזור. שלושת תחומי התשתית הם: שיפור השירותים הציבוריים, מינוף החדשנות והיזמות באזור והערכות לחירום.

### שיפור השירותים הציבוריים כמרכיב חיוני לצמיחה מכלילה

65. במהלך גיבוש חזון מועדון 'רוח הגליל' זהו מספר אתגרים באזור המצויים בתחום השירותים הציבוריים והתחדדה ההבנה ששיפורם הינו תנאי הכרחי לצמיחה מכלילה. השירותים הציבוריים לאזרח כוללים ביטחון אישי, חינוך, בריאות, רווחה ותרבות והם בעלי השפעה מכרעה על איכות החיים של התושבים.
66. הכללה, משמעה קיומה של הזדמנות הוגנת לכלל תושבי המדינה להשתתף בצמיחה וליהנות מפירותיה על ידי צבירה ומימוש של הון כלכלי, דוגמת דירה או חיסכון פנסיוני; של הון אנושי, דוגמת השכלה או בריאות; או של הון חברתי, דוגמת רשתות וקשרים חברתיים שמספקים הזדמנויות עסקיות או השפעה פוליטית.<sup>31</sup>
67. ההכללה נמדדת במונחי איכות חיים (Quality of Life) ולא רק במונחי הכנסה לנפש – המושג 'איכות חיים' מתייחס למכלול המרכיבים המשפיעים על רווחתו הכללית של האדם, על סביבת העבודה והמחיה שלו, ועל ההזדמנויות החברתיות והתרבותיות שניצבות בפניו. איכות החיים מעוצבת לאור התפיסה הסובייקטיבית של האדם את חייו כמו גם לאור מגוון רחב של תחומים בהם ישנם מדדים השואתיים ביחס לאזור, למדינה ואף למדינות שונות בעולם. כך לדוגמה הכנסה היא מדד בעל השפעה רבה על איכות החיים, תחומי מפתח נוספים הם: בריאות, חינוך, תשתיות, איכות סביבה וביטחון אישי.<sup>32</sup>
68. הכללה היא תנאי הכרחי לטיפול מנועי צמיחה עתידיים ומנגד צמיחה ללא הכללה היא "מתכון" ליצירה של תסיסה חברתית שתערער את היציבות הפוליטית המקומית, האזורית והלאומית – התשתיות והשירותים הציבוריים הם הבסיס שעליו מטופח כוח אדם איכותי ובו צומחות חברות חדשניות. תשתיות רעועות יניבו עובדים בלתי מיומנים וחברות שאינן תחרותיות, ובכך יביאו לבזבוז משאבים של כשרון ויכולות, בעיקר בקרב הדור הצעיר תסיסה נוכח פערים ברמת ואיכות החיים בין תושבי האזור.<sup>33</sup>
69. האחריות והסמכות לקדם את איכות החיים של תושבי הגליל המערבי מונחת לפתחם של ראשי השלטון המקומי ומוסדות הממשל האיזוריים ובראשם אשכול גליל מערבי שפועלים לטובת שיפור מערך השירותים הציבוריים דוג' חינוך, בריאות, איכות הסביבה ועוד.<sup>34</sup> האשכול שמאגד כתריסר רשויות וערים באזור הוא גורם דומיננטי בקידום הזירות השונות של האזור למול גופי התכנון והתקצוב של הממשלה כמו גם לטיוב והתייעלות של תחומים שונים של שירותים הניתנים לאזרח.
70. אשכול גליל מערבי סימן ארבע מטרות מרכזיות לפעולה: (1) צמיחה דמוגרפית (2) פיתוח תעשייה ותעסוקה (3) פיתוח מנהיגות מקומית יוזמת ומעורבת (4) פיתוח סביבתי איכותי. האשכול מקדם את מטרותיו באמצעות שיתופי פעולה בין הרשויות המקומיות באזור, עבודה המול הממשלה בגיוס משאבים ומינוף פרויקטים, ושיתוף המנהיגות האזרחית בתהליכים האזוריים.

<sup>31</sup> להרחבה ראה את המושגים: [הון אנושי](#) ו[הון חברתי](#) באתר מכון ראות.

<sup>32</sup> להרחבה ראה את המושג: [איכות חיים](#) באתר מכון ראות.

<sup>33</sup> להרחבה ראה במסגרת התפיסתית, [חזון ישראל 15: האמנה הישראלית החדשה- גישת הצמיחה ההכללה והקהילתיות](#) (מכון ראות, 2011).

<sup>34</sup> להרחבה, ראו את [התכנית אסטרטגית של אשכול גליל מערבי](#) (אוקטובר 2015)



71. שיפור תשתיות התחבורה היא דוגמה לתחום עיסוק משמעותי של האשכול המעוגן בתוכנית האסטרטגית, ומהווה דוגמה לתחום בו המיקום שלהם בציר בין השיח של האזרחים- שלטון מקומי- שלטון מרכזי מעניק להם את היתרון משמעותי לפעול. כך מקדם האשכול את נושא הסדרת כבישים והתאמתם לנפח תנועה צפוי מהקמת אזורי תעשייה ושכונות מגורים, כמו גם עידוד הגברת השימוש בתחבורה ציבורית.
72. שיתוף פעולה בין מיזם 'רוח הגליל' להתארגנות אזרחית לבין אשכול גליל מערבי בתחומי השירותים הציבוריים נסוב סביב מרחבים בהם ישנו יתרון להתארגנות אזרחית בהיותו מרחב כינוס הרוחם מגוון כוחות התנדבותיים לפעולה אזרחית.
73. לכן, עם זיהוי האתגרים האזוריים על ידי מיזם רוח הגליל חלק מקבוצות העבודה התארגנו סביב פרויקטים לביצוע בתחומי שיפור השירותים הציבוריים.
74. כך למשל, הצוות שעוסק בבריאות מקדם פיילוט בריאות נגישה במעלות תרשיחא, צוות הבריאות בו שותפים יחד קופות החולים ומרכז הרפואי גליל מערבי, מקדם פרויקט חדשני שנועד לתת מענה לאתגר הנגישות לשירותי בריאות במרחבים הקהילתיים מעורבים באזור.
75. הצוות שעסק בחינוך חבר לאשכול על מנת לקדם פרויקט לפיתוח מנהיגות אזרחית בתחום החינוך- הקמת מרכז להכשרת מנהיגות חינוכית במרכז יושם דגש על הכשרת מנהיגות חינוכית עבור אזור הגליל המערבי, המאופיין בריבוי תרבויות, תוך הקניית הידע וכשירותיות הנדרשות לכך.
76. כמו כן, עלה צורך מהשטח לגיבוש של קבוצה נוספת שתעסוק בתחום החקלאות - עבודת הקבוצות יצרה באזור רוח חדשה של התגייסות למיזם תוך הכרה הולכת ומתחזקת כי ישיבה משותפת של מגוון שחקנים, לעיתים בעלי אינטרסים מנוגדים, הפועלים במרחב משותף יש בה הזדמנות לייצר מענים חדשניים ולהשפיע על התחומים נוספים.

## תשתית חדשנות ויזמות

77. מינוף הנכסים הייחודיים וחיבורם למגמות הגלובליות דורש קרקע פורייה של יזמות וחדשנות בקרב האוכלוסייה, המוסדות, הרשויות וכלל הגופים המשפיעים באזור.
78. מדינות ואזורים מביאים למיצוי את פוטנציאל החדשנות הגלום בהם כאשר יותר אזורים, מגוון אוכלוסיות, וריבוי תחומים וסקטורים משתלבים בהצלחה במינוף הנכסים לאור המגמות הגלובליות<sup>35</sup>. בגליל המערבי ישנו פוטנציאל רב בזכות החיבור בין המגוון התרבותי והמומחיות סביב תחומי התעשייה. בהקשר זה, מומלץ לקדם מספר מהלכים:
- **הקמה או חיבור למרכזי חדשנות** – מרכזי חדשנות מתמקדים בזיהוי מגמות גלובליות רלוונטיות, החיבור יסייע למקד את הפעילות בתחומי התיירות, הרב תרבותיות, ההנדסה ועוד למגמות הגלובליות המתהוות. דוגמה למרכז הרלוונטי לתחומי הפעילות באזור הוא 'מוסד שמואל נאמן לחקר מדיניות לאומית' או 'מרכז הידע לחדשנות' הפועלים בטכניון.
  - **כך למשל, מועדון 'רוח הגליל' מקדם הקמת מרכז מחקר בנושא חדשנות ופריון בתעשייה וזאת במטרה לענות על צרכי מפעלים ועסקים בינונים וקטנים לשיפור הפריון באמצעות חדשנות בייצור, בהצעת-הערך ובשיווק.**
  - **יצירת מערך הכשרות וליווי סביב הנכסים הייחודיים** – סיבה מרכזית להיעדר יזמות באזור היא בשל העדר כלים וידע. בכוחם של מערכי ליווי והכשרות מותאמים לסייע ליזמים ביצירת וקידום המיזם, בפיתוח התוכנית העסקית, בגיוס משאבים, בשיווק וביצירת סטנדרטיזציה של מצוינות. דוגמאות לצורות שונות של מערכי ליווי הם: סביב מרחב העבודה (חממות), תכניות על פני תקופת זמן ממוקדת (מאיצים) ותחרויות לעידוד ופיתוח סביב תחום תוכן ספציפי.

<sup>35</sup> ראה בהרחבה במסגרת התפיסתית [חדשנות מדעית-טכנולוגית בישראל דרושה יד ממשלתית מכוונת](#) (מכון ראות, 2013)



- **תחרויות סביב הנכס הייחודי** שמטרתן הכוונה של יזמים להביא למיצוי של הפוטנציאל הכלכלי והחברתי של הנכסים הייחודיים, תוך סיוע ועידוד באריגת האשכול סביב התחומים הללו.<sup>36</sup>
- **סיוע בחיבור בין יזמים מהאזור ליזמים מאזורים ומדינות אחרות** – זאת על מנת לקדם שיתופי פעולה, למידה והפקת לקחים על בסיס ניסיון של אחרים.
- **הקמת קרן השקעות ליזמות ייחודית** – מטרתה לתמרץ הן גיוס של משקיעים לטובת מיזמים חברתיים וכלכליים סביב הנכס הייחודי והן מתן מענה לתקצוב ייעודי לקידום הנכסים.

## הערכות לשעת חירום

79. **תהליך קפיצת מדרגה כתהליך רב שנתי מחייב התייחסות לאתגרי הביטחון והשלכותיהם על הגליל המערבי.** מחויבותו של רוח הגליל לחוסן אזורי מחייב התייחסות הסיכונים של האזור ששוכן בסמיכות לגבולה הצפוני של ישראל, גבול שטרם זכה להסדרה בדמות של הסכמי שלום. האזור שסבל בעבר מסבבי עימות שהשפיעות על איכות חיי התושבים מתאפיין גם היום באתגרים ביטחוניים משמעותיים. אומנם תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה הובילו לתקופה של למעלה מעשור של יציבות בטחונית, אך הסיכון מחייב התייחסות ספציפית של האזור.
80. **סיבוב לחימה בגבול הצפוני צפוי לחולל פגיעה בתשתיות אזרחיות בסדר גודל שלא נחוה בעבר.** קרבת הישובים באזור לגבול הצפוני ומגוון הסיכונים שנגזרים מכך הלכו והתעצמו יחד עם ההתחזקות החיזבאללה לאחר מלחמת לבנון השנייה. בשונה מסבבי לחימה בעבר, הערכות הדרג הצבאי והמדיני הם שהאזור יסבול מפגיעה מקיפה וממושכת במקרה של סבב לחימה בגבול הצפוני. איום הייחוס על האזור הוא כפול וכולל גם סיכון של פשיטה על היישובים ובנוסף סיכון צפוי של ירי מאסיבי של אש תלולת מסלול במטרה לייצר פגיעה רחבה בתשתיות האזרחיות ביישובים ובבסיסים במטרה לייצר "תג מחיר" כבד מישראל.<sup>37</sup>
81. **מכפיל סיכון באזור - רובה של האוכלוסייה הלא יהודית באזור נעדרת מרחבים מוגנים.** האיום העיקרי על היישובים באזור הוא איום של ירי תלול מסלול שעתיד לזרוע הרס נרחב ביישובים ולשבש את שגרת החיים. למול איום זה ישנה חשיבות רבה לפריסה של מרחבים מוגנים, הקיימים באזור בעיקר ביישובים היהודיים. האוכלוסייה ביישובים הלא יהודיים לא תפסה את עצמה כמאוימת בסבבי הלחימה בעבר, והופתעה לספוג הרוגים אזרחים רבים במרחבי היישובים במהלך מלחמת לבנון השנייה.<sup>38</sup> ההבדל בין היישובים היהודיים ללא יהודיים ניכר הן במודעות לאיום והן בתשתית ובפריסה של מרחבים מוגנים שביישובים היהודיים מעניקים גמישות ומענה אפקטיבי במטרה להתמודד עם האש תלולת המסלול.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> כך למשל, תוכנית **'כיצד אשוקה'** מפעילה תחרות בין יזמים חברתיים במטרה לתמרץ יזמות ושיתופי פעולה בין יזמים.

<sup>37</sup> חלק מהיכולות ההתקפיות מיועדות ספציפית להרס תשתיות אזרחיות לדוגמה "לצד הקטיושות קצרות הטווח ופצצות המרגמה, חיזבאללה הצטייד בשנים האחרונות בנשק התקפי נוסף, מאות רקטות "בורקאן", בעלות ראש נפץ כבד (עד כחצי טונה) הנורות לטווח קילומטרים ספורים ומסוגלות לגרום נזק רב." ראה בהרחבה **'תוכנית צה"ל למלחמה בצפון: חפירות בגבול ופינוי 78 אלף תושבים'** (הארץ, נובמבר 2016)

<sup>38</sup> בין ההרוגים מבוגרים וילדים ממגוון ישובים לא יהודיים בצפון לדוגמה: פדיה ג'ומעה ושתי בנותיה מהכפר ערב אל עראמשה, בהאא פיאד כריים ומוחמד סובחי סלים מנע ממגיד אל כרום, מנאל עזאם ושני ילדיה הקטנים בכפר מראר והאחים הצעירים למשפחת טלוזי מנצרת. לדוגמאות נוספות והרחבה בנושא ראה **'155 חללים במלחמה בצפון'** (Ynet, 2006)

<sup>39</sup> למחקר מקיף בנושא מוכנות היישובים הערביים לחירום ראה **'מוכנות היישובים הערביים לחירום'** (יזמות קרן אברהם, דצמבר 2013)

82. **אולם, עוצמתו והיקפו הצפוי של סבב לחימה אינו מצוי במודעות התושבים באזור.** סקר התושבים שנערך על ידי מכללת גליל מערבי ובחן את הקשר בין איכות חיים למצב הביטחוני של תושבי הגליל המערבי הצביע כי מרבית תושבי האיזור לא רואים את הקשר בין השניים.<sup>40</sup>
83. **ההשלכות: משבר אזורי עלול להביא למצב של "התמוטטות העורף" ביישובי האזור ולאובדן אמון ברשויות המדינה וברשויות המקומיות.** הפער בין ציפיות התושבים, ליכולת המענה של מערך החירום, לצד פערים משמעותיים בהיערכות להתמודדות עם אירוע לחימה בין ישובים יהודים לערבים עשויים להביא את האזור לכדי משבר ביכולת לקיים שגרת חיים עבור התושבים גם לאחר סוף הלחימה, מה שעשוי לפגוע פגיעה קשה וממושכת באוכלוסיות באזור וליצור משבר אמון עמוק למול הרשויות.
84. **ועל כן, הנחת העבודה המוצעת כאן היא שלא ניתן להביט על העבר- בו ההתאוששות הייתה יחסית מהירה כבסיס להימנע מתכנון רלוונטי לעתיד בתחומי הערכות לחירום.**
85. **כיום, האחריות להערכות לחירום מונחת לפתחם של הרשויות המקומיות, אשכול גליל מערבי ופורום 'קו עימות'. אולם, אנו מציעים כי כשם שההתארגנות האזרחית של מיזם רוח הגליל מסייעת לגופי השלטון במתן שירותים ציבוריים איכותיים, כך על המוסדות האזרחיים באיזור לקחת חלק בהערכות למלחמה הבאה וזאת באמצעות קידום 'תרבות של מוכנות' – גיבוש סדרי עדיפויות ותוכניות עבודה סדורות שמגדירות תפקיד ומשימות בחירום בקרב משקי בית, ארגוני מגזר שלישי, מוסדות אקדמיה ותאגידים עסקיים שיש להם את התשתיות והיכולות לספק מענה מידי בשעת משבר:**
- **כלל המוסדות האזוריים שרתומים לקפיצת המדרגה ולוקחים חלק בפיתוח האזורי בשגרה, יידרשו להיות ערוכים לתרחישי חירום.** וביניהם: מתנ"סים, עמותות 'חיוניות' (עמותות שיש להן תשתית רלוונטית לחירום, למשל בתי תמחוי או עמותות שנותנות שירותים לבעלי צרכים מיוחדים), מכללות אזוריות ועוד.<sup>41</sup>
  - **רתימת סטודנטים וסגל אקדמי לפיתוח מוכנות לחירום –** אנו מציעים לקדם תכניות מוכנות תוך שימת דגש על הצבה במשבר של סטודנטים וסגל, שאינם מגויסים למילואים, מתחומי הרפואה, ההוראה, הסיעוד או העבודה הסוציאלית. ניתן להכיל תקן זה גם על חניכים בישיבות הסדר, מכינות קדם-צבאיות, אנשי פרויקט עתידים, עתודאים, וגרעינים תורניים, המקבלים תמיכה מטעם המדינה.
  - **שילוב 'תרבות של מוכנות' כחלק מהאחריות התאגידית-חברתית של מפעלים בתעשייה –** יש לעודד את המפעלים ליטול על עצמם חובות בתחום המוכנות בחירום, שהן מעבר להנחיות מל"ח ולהגינם העסקי. בהקשר זה, יש לשים דגש על גיבוש תכניות למעורבות בקהילה, לטיפול ברווחת העובדים ולסיוע לספקים וללקוחות בעת חירום.
  - **הסדרת פעילות מערכת החינוך במשבר –** יש להסדיר את תפקיד סגל ההוראה במערכת החינוך בשעות הראשונות של המשבר ולתקשר מדיניות זו לציבור ההורים. כמו כן, יש להסדיר את התפקיד המיועד למורים במהלך משבר ממושך ולהכשירם בהתאם.

<sup>40</sup> מתוך סקר התושבים שנערך על ידי מכללת גליל מערבי ובחן את הקשר בין איכות חיים למצב הביטחוני של תושבי הגליל המערבי (טרם פורסם).

<sup>41</sup> על המלצות להטמעת 'תרבות של מוכנות' שנוסחו במכון ראות, עבור מגוון סקטורים, ראה בקישורים הבאים:

- קווים מנחים להטמעת 'תרבות של מוכנות' בעמותות חיוניות (לקריאה, לחצ/י כאן);
- קווים מנחים להטמעת 'תרבות של מוכנות' בתאגידים עסקיים (לקריאה, לחצ/י כאן);
- קווים מנחים להטמעת 'תרבות של מוכנות' במוסדות להשכלה גבוהה (לקריאה, לחצ/י כאן).

- **קידום הערכות לחירום בקרב רשויות ערביות והעלאת המודעות של התושבים בני החברה הערבית** בין היתר באמצעות הגברת המודעות לאיום הביטחוני בקרב הרשויות המקומיות והערכות לחירום של ארגוני החברה האזרחית הפועלות בישובים הערביים.<sup>42</sup>
- **שיתוף ארגוני החברה האזרחית והתאגידים העסקיים ב'שבוע העורף הלאומי'** – השתתפות בתרגילי החירום, קמפיין להעלאת מודעות לאירועי משבר ועוד.
- **עידוד והרחבת המודעות וההערכות של משקי הבית למשבר החירום הצפוי** – וזאת באמצעות קמפיין תקשורת, עבודה עם מעסיקים ועוד.

---

<sup>42</sup> להרחבה על נושא המוכנות של הישובים במגזר הערבי ראה [מוכנות היישובים הערביים לחירום](#) (יוזמות קרן אברהם, 2013)

## פרק 6: מינוף הנכסים הייחודיים של הגליל המערבי

כאמור, קפיצת מדרגה אזורית מבוססת על פיתוח מנועי צמיחה חדשניים המאורגנים סביב נכסי האזור הייחודיים. פרק זה יציג את הנכסים הייחודיים שזוהו באזור הגליל הערבי, ויפרט את האסטרטגיה למינופם.

### הנכס הייחודי של מגוון תרבויות הגליל

*"המרחב הציבורי והקהילתי בגליל המערבי מהווה מופת לחברה שמצליחה לשלב בין דורות, דתות, תרבויות, השקפות, מגזרים ומגדרים בדרך הרמונית שוויונית ומכלילה. אנחנו מדגימים לעולם איך, באמצעות חינוך, דיאלוג כבוד הדדי ובניית אמון, אזור יכול לעבור ממצייאות של סכסוך לאומי למציאות של רב קיום במרחב אזרחי משותף".<sup>43</sup>*

מתוך חזון רוח הגליל

### תיאור הנכס

86. **הגליל המערבי מאופיין במגוון רחב של תרבויות ערביות ויהודיות** – וביניהן מוסלמים, נוצרים, דרוזים, צירקסים, בהאים ויהודים המשתייכים למגוון עדות ישראל.<sup>44</sup>
87. **כמו כן, הגליל המערבי מאופיין במגוון צורות התיישבות המאפשרות קיום של 'מרכזי ליבה' תרבותיים של ישובים הומוגניים, ישובים מעורבים ומרחבי חיים משותפים** – ריבוי צורות ההתיישבות באזור לרבות ערים, כפרים, קיבוצים, מושבים ועוד, מעניק לתרבויות השונות מרכזי ליבה קהילתיים יציבים, המצויים לרוב במרחב הומוגני מבחינה תרבותית ועל כן מאפשר לתרבויות לשמר את ייחודן התרבותי.<sup>45</sup>
88. **המגוון התרבותי הפרוש במרחב גאוגרפי מצומצם מהווה הזדמנות לגליל המערבי להיות 'אזור תרבויות הגליל'** – ההזדמנות מתבססת על המגוון הרחב ביחס לתא שטח הקטן, כמו גם על היותו פחות קונפליקטואלי מאזורים ויישובים אחרים בישראל.<sup>46</sup> גבולותיו של הנכס הייחודי כוללים את העיר חיפה ובמרחב היישובים של יישובי בקעת בית הכרם ועד לעיר צפת במזרח.

### המגמה הגלובאלית שמשפיעה על פוטנציאל הצמיחה

89. **הפיכת מגוון תרבויות הגליל להזדמנות לפיתוח כלכלי דורשת את חיבורו למגמה גלובלית חזקה** – כאמור נכס ייחודי יאפשר את "הגדלת העוגה" רק מתוך חיבור למגמה גלובלית חזקה שתביא להרחבה של בסיס ההכנסות. זאת מכיוון שבעידן הגלובליזציה הייחודיות האזורית מהווה יתרון משמעותי.<sup>47</sup>

43 מתוך חזון רוח הגליל.

44 להרחבה ראו מספח 'נתונים כלליים'.

45 דוגמה מפותחת וממונפת לכך הוא שהחל בנהריה וכיום ממוקם בתפן, לאתר המרכז 'מרכז מורשת היקים'

46 טענה זו נסמכת על שני מקורות הן על מגוון ראיונות שנערכו בקרב אנשי הגליל, והן על נתוני סקרים בדבר 'תחושת ביטחון אישי גבוהה' של תושבי מחוז צפון, אשר נפת עכו המאכלסת כמחצית מתושביו, החושפים כי תחושת הביטחון האישי הגבוהה במדינה כאשר 77.7% מעניקים ציון גבוה, זאת לעומת הממוצע הארצי העומד על 46.72%. נתון תומך ומשלים, הוא דיווח האזרחים על חשש נמוך להיפגע מאליומות בסביבת המגורים (76.4%) במחוז לעומת מהממוצע הארצי שעומד על 70.9%. ראה אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [מדד תחושת ביטחון אישי לפי מחוז ויישוב מגורים](#) (2014)

47 להרחבה ראה במסגרת התפיסתית, 'חזון ישראל 15 - קפיצת מדרגה של הפרפרה' (מכון ראות, 2010)

נכס תרבויות הגליל מתחבר למספר מגמות גלובאליות העשויות להביא אותו לכדי מנוע צמיחה והכללה אזורי.

90. **התחזקות אתגרי חיים משותפים למהגרים ומיעוטים במדינות המערב מעלות צורך לפרקטיקות ומודלים חדשים מהשטח** – נוכח אתגרי הגלובליזציה ובראשם ההגירה הרחבה למדינות המערב, ניצב העולם כולו למול אתגר החיים המשותפים לרבות היכולת לקיים מו"מ מול קהילות מהגרים חדשות, דו-קיום והתמודדות עם ייחוד תרבותי. מגוון האתגרים הנוגע לשאלות בדבר יכולתן של מדינות להסדיר כיצד תרבויות שונות, בעלות מערכות ערכים שונות ואף מנוגדות, מנהלות מרקם חיים עירוני, אזורי ולאומי משותף הן שאלות שהולכות ומתחדדות באירופה ומקרינות על השיח ברחבי העולם.<sup>48</sup>

91. **שינויים באופי התיירות העולמית מחזקים את הפוטנציאל התיירותי של הגליל המערבי:**

- **עליה בהיקף התיירות האוטנטית** – התייר "החדש" מחפש לפגוש חוויות אותנטיות ואקזוטיות המשלבות אינטראקציה עם הקהילה והתרבות המקומית ביעד הביקור. חוויות המשלבות מפגש עם זהות וערכים מקומיים, מייצרות עבורו את הערך המוסף הגבוה ונותנות מענה לצורך ב"ריגוש" ותחושת משמעות מהטיול ותוך חידוש חדות התיירות. מגמה זו מתחזקת כריאקציה להתחזקות הגלובליזציה כמעודדת וכמייצרת הגמוניה חברתית, ערכית, תרבותית וקולנירית.<sup>49</sup>
- **התחזקות/התרחבות המגמה של 'תיירות פילנטרופית'** – חווית תיירות המשלבת מעורבות משמעותית מבוססת ערכים במדינת האירוח, בדומה למתנדבי הקיבוץ. תיירות זו נסמכת על בחירה ערכית להקדיש זמן עבור מימוש ערכים כגון זכויות אדם, אקולוגיה ועוד. בישראל פועלים מספר מיזמים ברוח זו, כך למשל ניתן תיירים מתנדבים היום בחוות אקולוגיות, וזו מגמה שצפויה להתרחב.<sup>50</sup>
- **התפתחות מגמה של "תיירות עצמאית" בישראל** – גידול בהיקף התיירות עצמאית בישראל, המוכרת גם כ"תיירות תרמילאים". תיירות זו נתפסה בעבר כתחום לא רווחי, אך בשנים האחרונות פתיחתם והצלחתם של הוסטלים, בירושלים, נצרת, באר שבע, תל אביב ומצפה רמון, המהווים אינדיקציה משמעותית עבור תיירות זו, הינם דוגמה מהשטח כי מגמת תיירות זו הולכת ומתחזקת.<sup>51</sup>

### היעד: פיתוח אשכול כלכלי חברתי של מגוון תרבויות הגליל

92. **הפיכת הנכס הייחודי של תרבויות הגליל לאשכול כלכלי-חברתי תאפשר קפיצת מדרגה של האזור מכמה סיבות:**

- **פוטנציאל לחיזוק יציבות הכלכלה האזורית** – המגוון התרבותי בא לידי ביטוי במבנה של יחידות קטנות ובינוניות המנהלות ביניהן יחסי גומלין. זהו למעשה מבנה קלאסי של אשכול כלכלי שלא תלוי בהטבות, תמריצים, או מדיניות פוליטית ועסקית משתנה. פיתוח כלכלי שמבוסס על פני מספר רב של יחידות מבסס חוסן אזורי משמעותי יותר ממפעל עוגן כזה או אחר (דוגמת סגירת מפעל 'פרי גליל' בחצור הגלילית, סגירת 'כיתן' בדימונה ועוד).
- **חיזוק הגאווה המקומית של תושבי האזור** – העצמה של מגוון התרבויות באזור מתוך ההכרה המשותפת שהן מרכיבות יחד את השלם הזהותי של אנשי הגליל כשלם מרחבי אחד, מעצימה את כלל תושבי האזור ורותמת אותם יחד לגאווה על תרומתם למגוון התרבותי והקהילתי.

<sup>48</sup> למשל, ראו מחקר "מוסלמים באירופה: זו קיום או התגשות ציוויליזציות", המכון הישראלי לדמוקרטיה.

<sup>49</sup> הרחבה על מגמה זו בתיירות, ראה באתר [tourism theories](#)

<sup>50</sup> ראה דוגמה [לתיירות התנדביות בחוות אקולוגיות](#)

<sup>51</sup> להרחבה על הצלחתם של הוסטלים בישראל והשפעתם ראה, ['לאן רצים התיירים הצעירים?'](#) (הארץ, 2012)

- **ההזדמנות לקידום ערכי פלורליזם ורב תרבותיות** – הנגשת העושר של נכסי תרבות לרבות ארכיטקטורה, היסטוריה, עתיקות, מוסדות תרבות ודת, אומנות וקולינריה באופן חדשני יחזק את ההיכרות הבין תרבותית ויעצים את ערכי הפלורליזם שבימינו מהווים אתגר לאומי.

### התוצאה: מודל עולמי סביב הגיון התרבותי

לאור הפוטנציאל הגדול, על מנת לקדם את החזון, על האזור להפוך ל:

93. **מודל עולמי של אזור של כשירות תרבותית (cultural competence) במוסדות האזוריים** – כשירות תרבותית הינה היכולת לתקשר בצורה אפקטיבית ומכבדת עם אנשים מתרבויות שונות. זוהי מיומנות, מבוססת ידע, הנדרשת על מנת לספק מענה יעיל ללקוחות מתרבויות מגוונות.<sup>52</sup> על מנת לקדם את הכשירות התרבותית באזור נדרשים המוסדות והארגונים, לרבות בית החולים, משטרה, רשויות מקומיות, קופות החולים ועוד להציב את הנושא כערך מוביל ולעסוק בהנגשה תרבותית תוך התאמת ההתנהגויות, המדיניות והמבנה הארגוני.

**כך למשל, בית החולים 'מרכז הרפואי גליל מערבי' יכול להוות מודל בינלאומי ל'כשירות תרבותית' -** זהו בית החולים היחידי באזור שמהווה המעסיק האזורי הגדול ביותר. בית החולים משרת את מגוון אוכלוסיות הגליל וצוות העובדים שלו משקף את מרקם אוכלוסיות האזור. על מנת לקדם אשכול כלכלי חברתי סביב מגוון תרבויות הגליל, בית החולים שמהווה מוסד עוגן אזורי ראוי שיצטיין ויהווה מודל לאומי ובין לאומי ב'כשירות תרבותית' (Cultural Competence) כלומר- שבית החולים יוכל לתת טיפול למטופלים בעלי צרכים, אמונות והתנהגויות שונות ולהתאים את הטיפול לצרכים החברתיים, התרבותיים והלשוניים שלהם.<sup>53</sup>

94. **מודל עולמי לחינוך בין תרבותי** – חינוך רב-תרבותי שאיננו רק בהיכרות עם תרבויות, אלא עיצוב סביבת למידה המשקפת את השונות התרבותית, ובמיוחד יצירת שינויים מבניים המעניקים ביטוי לשוני התרבותי. תפיסה זו תבוא לידי ביטוי במערכת החינוך הפורמלית מהגן ועד לאקדמיה, בתנועות הנוער ובמוסדות קהילתיים-עירוניים ועוד.

**כך למשל, אנו ממליצים שמערכת החינוך של מחוז צפון, ובייחוד מחלקות החינוך של הרשויות המקומיות בגליל המערבי יובילו אסטרטגיה של מצוינות בחינוך רב תרבותי** וזאת באמצעות תכניות ייעודיות סביב הרב תרבותיות: חינוך לאזרחות ודמוקרטיה, שוויון הזדמנויות לכל ילד, פלורליזם, פתרון קונפליקטים, הכרות עם תרבויות אחרות ועוד.

95. **מודל למשילות משותפת וערים מעורבות** – התארגנות אזורית, קבלת החלטות וישומן בצורה שוויונית והוגנת לכלל קבוצות האוכלוסייה באזור.

96. **מודל לשימורן של תרבויות מקומיות לצד התחדשות** – האזור ידגים כיצד לקיים בכפיפה אחת שימורן של מסורות ומנהגים מקומיים בכפרים הערביים,<sup>54</sup> בקיבוצים<sup>55</sup> ובשאר הישובים, תוך הדגשת מכלול ההיסטורי תרבותי שייצר ועיצב את המערכת התרבותית האזורית המשותפת.<sup>56</sup> לצד התחדשות וחדשנות תוך שינוי והתאמה מתמידה של התנאים הנדרשים לטובת שיפור ועלייה באיכות החיים.

<sup>52</sup> להסבר על המושג ראה בהרחבה באתר 'תכנית גישורים' ['כשירות תרבותית-מהי?'](#)

<sup>53</sup> להרחבה בנושא, ראה [המכון הלאומי לחקר שירותי בריאות ומדיניות בריאות](#) (הג'וינט-מכון סמוקלר לחקר מדיניות הבריאות בסיוע המכון הלאומי לחקר שירותי בריאות ומדיניות בריאות, 2016)

<sup>54</sup> על האתגר בשימוש המרחב הפיזי הערבי ראה [צוות החשיבה לבחינת מעמד המורשת הערבית הבנויה בישראל-דו"ח ביניים](#) (הוועד הישראלי לאונסקו ומורשת עולמית, 2010)

<sup>55</sup> על טרנד השימור בקיבוצים והמורכבויות שלו ראה [פרדי כהנא, למה מתכוונים כשאומרים "שימור בקיבוצים"](#) (הארץ, מרץ 2016)

<sup>56</sup> לדוגמה פרויקט ברוח דומה, ראה באתר רשות העתיקות [פרויקט דלתא - מערכת תרבותית אזורית, 2002 – 2005](#)



97. **אזור תיירות תרבות בינלאומי** – האזור יהווה מוקד משיכה תיירותי עבור מי שמעוניין לחוות מפגש עם מערכת תרבותית אותנטית מרובת קבוצות אתניות ודתות החולקות יחד זהות וחיים משותפים לוקליים לצד סכסוך לאומי ודתי. האזור יציע מגוון של חוויות התנסות להיכרות עם הערכים והזהות המקומית לרבות לימודי שפות, התנסות באומנויות ייחודיות, בתחומי הריקוד, עיבוד מתכת, קולינריה ועוד.

### אסטרטגיה לאשכול נכס מגוון תרבויות הגליל

קידום אשכול כלכלי חברתי סביב תרבויות הגליל, וזאת באמצעות:

98. **רתימת מערך המוסדות האזורים למינוף הנכס והטמעת השינוי בחזון, באסטרטגיה ובתוכניות העבודה:**

- **מוסדות נותני שירותים באזור יצטיינו בכשירות תרבותית:** וביניהם: בית חולים נהריה, משטרה אזורית, קופות החולים, טיפות החלב, מערכת החינוך, שירותים עירוניים ועוד.
- **התמחות מוסדות ברב תרבותיות ובלמודי תרבות-** למשל, התמחות של מכללת הגליל המערבי בתחום לימודי התרבות במסגרת החוג לסוציולוגיה, לחינוך ובמרכז ללימודי אומנות; המרכז ההומניסטי שיכול להוות קטר בתחום ברמה הגלובאלית; מוזיאונים 'עדתיים' שמהווים חלק מסל האטרקציות בתיירות חוץ (מוזיאון היקים, מוזיאון המייסדים במעלות ועוד).
- **עידוד הגאווה המקומית בפעילות המוסדות האזוריים-** בתוכניות העבודה של בני הספר והמתנ"סים.
- **עבודה עם הקהילות להעצמה תרבותית ולהכרות עם תרבויות אחרות באזור** – תנועות נוער מעורבות, פסטיבל בינלאומי של תרבויות הגליל, מפגשי שיתוף והיכרות, קידום תכניות חינוך משותפות, עידוד לימודי השפה הערבית ועוד.

99. **הקמת מרכז לקידום הרב תרבויות-** כמוסד ייעודי שיתמחה בקידום הכשירות התרבותית, בשימור מסורת ותרבות ובפיתוח מודלים של חיים משותפים.

**כך למשל, צוות הרב-תרבותיות של מועדון רוח הגליל מתכנן הקמת מרכז רב-תרבותי שיפגיש מובילי פעילות רב-תרבותית, יכוון אותם להגברת הקרבה בין התרבויות השונות, ירכז ידע עדכני בנושא, יקדם פעילויות נוספות, יחשוף את הציבור לפעילויות וימתג את הגליל המערבי כמרחב שבו רב-תרבותיות מתקיימת, הלכה למעשה.**  
**המרכז יכוון לפעילות שמחזקת את הרגשת השוויון בין התרבויות השונות ומעצימה את השייכות של בני ובנות תרבויות שונות למרחבים הציבוריים המשותפים (דוגמת פארק, קמפוס, מרכז רפואי ועוד). זאת מתוך כוונה לחזק את המחויבות של תושבי האזור לקיום חברה משותפת.**

100. **רישות בין מוסדות ויזמים בתחומי הנכס** – כיום, ישנן מספר פלטפורמות אזוריות שמחברות בין יוזמות ומוסדות שקשורים לנכס של מגוון תרבויות הגליל: **אוצרות הגליל-** מיזם שמחבר ומעצים תיירנים בגליל המערבי, קבוצת תיירות ורב תרבויות של מועדון רוח הגליל שמורכבות ממנהיגות אזורית שחברה יחד לטובת מינוף הנכס. בנוסף לפלטפורמות הללו, אנו ממליצים לייצר חיבורים נוספים בין מוסדות ויזמים שקשורים למגוון תרבויות הגליל:

- **מוסדות קהילתיים בישובים שונים שמשותפים פעולה-** למשל, מפגשים קהילתיים בין תרבותיים במתנ"סים או בתי ספר; תחרויות ספורט בין יישובים; קבוצות נשים רב תרבותיות ועוד.
- **חיבור בין מוסדות ליזמים בתחומי המגוון התרבותי** – למשל חיבור בין מאיצים וחממות עסקיות ליזמי תיירות; חיבור בין אקדמיה ליזמים לטובת התעדכנות, סיעור מוחות הדדי ויחסי חוץ משותפים; כנס מעלות תרשיחא שיכול להוות פלטפורמה להצגת יזמות התרבות באזור ועוד.

101. **העצמה תרבותית של מגוון התרבויות באזור וטיפוח יזמות תרבות, בעיקר בקרב המגזר הערבי:**

- **קידום מהלכים לשימור התרבות המקומית** – באמצעות העצמת מוזיאונים קיימים כגון: פקיעין, חורפיש ובית ג'אן ופיתוח דרכים חדשות לשימור מסורות ומנהגים עבור קהילות רלוונטיות (מוזיאונים וירטואליים, מחקר ועוד).
- **מינוף ופיתוח של אתרי המורשת הערבית הבנויה במרחב הגליל**, התמודדות עם חסמי הפיתוח הפנימיים והחיצוניים ומינוף נכסי המורשת התרבותית הללו הכוללים גלעיני כפרים, מבנים ספציפיים כגון מסגדים, בתי בד, מבנים חקלאיים ומכלולי נוף כגון טרסות וסוגי צמחייה ייחודיים.<sup>57</sup>
- **עידוד חדשנות ביזמות** - הכשרת המאמצים והחממות העסקיות הפועלים במרחב במטרה לעצב מרחבי חדשנות ויזמות עבור כלל תושבי האזור תוך מתן קשב לשוני התרבותי המהותי. עידוד יצירת מיזמים משותפים לבני תרבויות שונות.

**כך למשל, קבוצת תיירות של מועדון רוח הגליל מקדמת פיילוט לבניית חבילת תיירות ביישובים לא יהודיים** - צוות התיירות זיהה שהסיפור הייחודי שיש לגליל המערבי להציע לתיירים מחו"ל הוא פסיפס אנושי שהתיירים לא מתבוננים עליו מבחוץ, אלא נכנסים לתוכו לקבלת השראה. הצוות בחר להתמקד בקהל השני בגודלו מבין קהלי התיירות הנכנסת שמגיעים לישראל: תיירות תרבותית cultural tourism. הצוות יקדם פיילוט בשלושה יישובים שמייצגים את המגוון התרבותי בגליל ויסייע לערוך בהם התאמות לקליטת תיירי-תרבות מבחינת שפה, שילוט, תחבורה ציבורית, שירותים, נגישות לאטרקציות ועוד.

#### 102. משילות רב תרבותית-

- **קידום עכו, מעלות תרשיחא כמודלים של ערים מעורבות** – מרחבים ציבוריים, מוסדות קהילתיים וכלכלה משותפת, לצד שמירה על הייחודיות התרבותית של כל קהילה.
  - **ייצוג הולם של כלל התרבויות בכלל המוסדות** – לרבות צירוף הרשויות המקומיות שאינן חברות באשכול גליל מערבי, קידום מאמץ לייצוג הולם של החברה הערבית במיזם 'רוח הגליל' ועוד.
103. **שיווק וחיבורים לאומיים ובינלאומיים סביב תרבותיות**- חיבור למכוני מחקר ואקדמיה שעוסקים ברב תרבותיות; שת"פ 'ערים תואמות' עם ערים מגוונות; כנס אקדמי בין לאומי, שת"פ עם המרכז הרב תרבותי בירושלים בתחומי כשירות תרבותית ועוד.

**דוגמא- כנס מעלות תרשיחא לחיים משותפים**- מוצע שהכנס ייהפך לכינוס בינלאומי מוביל בכל הנוגע לכשירות תרבותית, כבסיס לחיים משותפים של מגוון תרבויות במרחב חיים מצומצם, הכולל מגוון של צורות התיישבות לרבות ערים מעורבות ויישובים הטרוגניים. הכנס יציג מיזמים של חדשנות אזורית בתחומים הללו שימשו מודל והשראה בכל העולם.

#### הנכס: עיבוד מתקדם של מתכות וחומרים מתקדמים

"בניית האזור כמרכז עולמי של תעשיות מתקדמות, וזאת באמצעות רשת פעילה של מרכזי חינוך, מוסדות, מיזמים ועסקים"

מתוך חזון רוח הגליל

<sup>57</sup> ראה [צוות החשיבה לבחינת מעמד המורשת הערבית הבנויה בישראל-דו"ח ביניים](#) (הוועד הישראלי לאונסקו ומורשת עולמית, 2010)



## תיאור הנכס

104. **כיום, 20% מתושבי הגליל המערבי מועסקים במפעלי התעשייה באזור** – תחומי התעשייה המובילים הינם: כלי יצור לעיבוד שבבי, עיבוד מתכות, מזון ואריזה. אחוז המועסקים בתעשייה הוא הגבוה ביותר בהשוואה לאזורים אחרים בארץ.<sup>58</sup>
105. **בתוך ענפי התעשייה השונים, תחום עיבוד המתכת והחומרים המתקדמים מהווה 'נכס ייחודי'** – איכות שנטועה בקרקע והיא תחרותית ברמה הגלובאלית. תעשייה זו מתבססת על מפעלי עוגן, מומחיות והון אנושי בתחומי יצור כלים לעיבוד שבבי ומתכות מתקדמות, וביניהם: ישקר, חניתה, אגמו ורגוס ועוד.

## המגמה הגלובאלית שמשפיעה על פוטנציאל הצמיחה

**סביב המתכות המתקדמות, ישנן שתי מגמות גלובאליות רלוונטיות:**

106. **הראשונה, מעבר משימוש במתכת לשימוש בחומרים מורכבים** – המעבר משימוש במתכת לשימוש בחומרים מורכבים מאפיין מוצרים וסקטורים מגוונים החל מתעופה ורכב - שם תערובות של סיבי פחם מחליפים את האלומיניום והפלדה, ועד עולם השתלים הדנטליים בו המתכת מוחלפת בחומרים חדשים.<sup>59</sup> פיתוח של חומרים מורכבים מתבסס על מחקר מתקדם של טכנולוגיה הנדסית, המאפשר כיום להעניק לחומר תכונות מכניות וחשמליות שונות המאפשרות עולם חדש של אפשרויות עבור תעשיות רבות כגון הרובוטיקה והדפסות תלת ממד.<sup>60</sup>
107. **השנייה, הדפסת תלת ממד – תהליך שמאופיין כמהפכה השלישית במעבר מייצור המוני לייצור עצמי** – הדפסת התלת ממד מתפתחת בהקשר מגוון של תהליכים והתפתחויות בעולם הרובוטיקה, החומרים המורכבים IOT ועוד. הענף כולל כיום מגוון עצום של מוצרים חדשניים החל מתוכנות לעיצוב ותכנון מודלים תלת מימדיים, דרך היכולות לחדש תפיסות בעיצוב מוצר והנגשתו עבור המשתמש הביתי. מגמת הייצור העצמי עתידה להתפתח, הגם שקצב השינוי וההשפעה של ההדפסה עדיין איננה מוגדרת בטווחי השפעה מובחנים.<sup>61</sup>
108. **ההשפעות האפשריות של התעצמות המגמה של הייצור העצמי עתידה להשפיע השפעה רוחבית ועמוקה על התעשייה והצריכה החל מהצרכן הביתי ועד לתעשיות השונות** – החברות באזור הגליל המערבי בתחומי עיבוד מתכות וחומרים מורכבים אינן מצויות כיום באיום ישיר על מוצריהם. אך בטווח הארוך החשיבות של השתתפות בהתעצמות המגמה יכולה להעניק הן המשכיות רלוונטית לחברות והן בסיס יכולות להפוך את האזור לבעל מובילות בינלאומית בהתעצמות המגמה בעיקר בהתבסס על החשיבות של בסיס החדשנות והמו"פ.

## היעד: אשכול כלכלי חברתי סביב עיבוד המתכות והחומרים המורכבים

109. **לעיבוד מתכות מתקדמות יש פוטנציאל גדול להתרחב ולהתפתח לכדי אשכול כלכלי חברתי בשל מספר סיבות:**
- **מפעלי עוגן מבוססים באזור לכלי יצור לעיבוד שבבי** – ישקר, חניתה, אגמו ורגוס ועוד.
  - **הון אנושי רלוונטי שמתגורר באזור.**
  - **ענף מוטה יצוא, עתיר ידע ובעל יתרון תחרותי ברמה הבינלאומית.**

<sup>58</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [מועסקים על פי ענף כלכלי-נפת עכו](#) (2012).

<sup>59</sup> לדוגמה של חברת השתלים הישראלית IMS ראה [כאן](#)

<sup>60</sup> ראה דוגמה למהפכה בשימוש בחומרים מורכבים [כאן](#)

<sup>61</sup> להרחבה על השפעות ההדפסה בתל מימד ראה [כאן](#)

- מומחיות שמעודדת מבנה אשכולי – מומחיות שמצריכה ספקי משנה בקרבה פיזית (סדנאות מתכת, שירותים משלימים לתעשייה ועוד), אקדמיה ומוסדות מחקר, יזמויות, שיווק ועוד.

התפתחות אשכול עיבוד המתכות המתקדמות והחומרים המורכבים תקדם גם את שאר מפעלי התעשייה באזור שאינם 'בתחום הנכס הייחודי', כיוון שיטפח את ההון האנושי שרלוונטי לכלל ענפי התעשייה – בתעשייה יש צורך במומחיות משותפת לכלל הענפים, וזאת בתחומי הלוגיסטיקה, בקרת איכות, מערכות מידע, רכש, כספים ועוד שאותם צריך לחבר באופן ישיר סביב הנכס.

מודל האדוות: האשכול יקדם מומחיות והון אנושי שישפיעו גם על שאר תחומי התעשייה באזור



כך למשל, ניתן לרתום את המומחיות המקומית לקחת חלק בהתרחבות ענף הרובוטיקה – ענף הרובוטיקה נוגע לבניית רובוטים היכולים לנוע ולהגיב לפי מידע מחיישנים.<sup>62</sup> מגמה זו באה לידי ביטוי בצמיחה של מענים רובוטיים למגוון גדל של אתגרים טכנולוגיים וחברתיים: החל מוצרי צריכה לבית, דרך מענים רפואיים מתקדמים, ועד לפסי ייצור שלמים במפעלי ענק. המפגש בין יכולות

היזמות והחדשנות יחד עם המומחיות של התעשיות המתקדמות המצויות באזור הגליל המערבי, מהווים יחד תשתית משמעותית והזדמנות עבור פיתוח והרחבה של תעשיית הרובוטיקה בישראל.<sup>63</sup>

### התוצאה: מודל עולמי לעיבוד מתכת וחומרים מתקדמים

על מנת להפוך לאזור עיבוד מתכת מתקדמת וחומרים מורכבים, על הגליל המערבי:

110. להפוך למוקד מומחיות בינלאומי בעיבוד מתקדם של מתכת וחומרים מורכבים – האזור יוביל בתהליכי יצור כלים לעיבוד שבבי ועיבוד מתקדם של מתכות וחומרים מורכבים. יהווה מוקד עבור כינוסים מקצועיים, תתקיים בו תיירות עסקית במטרה להכיר את החידושים והוא יהווה מודל עבור המדינה ליכולת להוביל אזור למרחב תעשייתי משגשג.
111. לשמש מודל לחינוך רב מערכתי בתחומי המדעים והטכנולוגיה – תפקידה של מערכת החינוך הפורמאלית הוא לצקת ידע בסיסי ראשוני, שלאחריו ישנם שלבים נוספים שמכשירים את הפרט להיות חדשני בתחום עיסוקו. על כן, יש לפתח מערכות של חינוך לאורך החיים, שמאפשרות לכל אדם להיות רלוונטי להתפתחויות הטכנולוגיות בכל שלב בו הוא נמצא, דוגמת מודל מונא<sup>64</sup> או XLN<sup>65</sup> שמהווים מרחבי הכשרה טכנולוגית בקהילה.
112. להיות מודל לחדשנות – חדשנות היא היכולת לחשוב או לפעול בצורה שונה על מנת לפתח ידע, מוצר, תהליך או שירות חדש או משופר, שיש בו כדי לתרום להתפתחות תחומי החיים. על אף שישראל נודעת כמובילה בתחומי החדשנות, בסיס החדשנות הישראלי מצומצם ומרביתו נמצא במרכז התרבותי העסקי

<sup>62</sup> מתוך הערך 'רובוטיקה' בוויקיפדיה.

<sup>63</sup> מתוך מתוך "משבר תעשיית הרובוטיקה הישראלית ככלי לצמיחה כלכלית בתקופה הפוסט "שילר צבי, כהן ארו "משברית תעשיית הרובוטיקה הישראלית ככלי לצמיחה כלכלית בתקופה הפוסט", שילר צבי, כהן ארו, מרכז אוניברסיטאי אריאל, ב התקבל לפרסום "חברה מדע", (אוניברסיטת חיפה, 2010)

<sup>64</sup> מונא הינו מיזם להנגשת טכנולוגיות מתקדמות לגישור בין האוכלוסייה הערבית והיהודית בגליל.

<sup>65</sup> XLN הינו מיזם מקבוצת ראות שמטרתו הקמת מרחבים טכנולוגיים קהילתיים.

והגאוגרפי של ישראל. הרחבת בסיס החדשנות מושתתת על הכללה של יותר תרבויות, תחומים ואזורים

113. בתעשייה, ובמובן הזה יכול הגליל המערבי לשמש מודל גם ברמה הלאומית. הרחבת בסיס החדשנות של הגליל המערבי תסייע למצות כלכלית וחברתית את הפוטנציאל הגלום בנכסים הייחודיים.<sup>66</sup>

114. להיות מודל להגברת הפריון בתעשייה בכל הסביבה העסקית – עסקים גדולים, בינוניים וקטנים – ובכך לקדם את האתגר הלאומי של צמצום פערי הפריון של ישראל את מול מדינות ה-OECD.<sup>67</sup>

### אסטרטגיה להפיכת הגליל המערבי למרכז עיבוד מתקדם של מתכות וחומרים מורכבים

115. ללא צעדים משמעותיים, קטר התעסוקה של תעשיית המתכת המתקדמת לא ימצה הפוטנציאל הטמון בקרבו - קושי משמעותי בגיוס של הון אנושי רלוונטי ובירוקרטיה שמעכבת את התרחבותם של מפעלים עשויה להוציא את התעשיות הללו מהאזור. על כן, אנו מציעים לקדם מספר צעדים:

- 'למידה לאורך החיים' (Life long learning) - שוק התעסוקה העתידי מחייב את העובדים להתמיד בלמידה והכשרה לאורך החיים במטרה לשמר את הרלוונטיות התעסוקתית שלהם בעולם של שינוי מתמיד ומהיר. טיפוח הון אנושי (השכלה; כישורים) והון חברתי (רשתות חברתיות, מערכות קשרים) בתחומי התעשייה ככלל, ותעשיית המתכות המתקדמות בפרט:
- חיזוק לימודי התשתית הריאליים כמצע לחינוך טכנולוגי-תעשייתי בבתי הספר בגילאים המכריעים - מחקרים מראים שהחלטות, שמשפיעות על היכולת להיכנס למסלול של לימודים מדעיים או טכנולוגיים מתקדמים, מתקבלות לעתים בגיל יחסית צעיר. במובן מסוים החלטה בגיל 16 שלא ללמוד 5 יחידות באחד ממקצועות המדעיים (מתמטיקה, פיזיקה, כימיה, ביולוגיה, מחשבים), מקטינה באופן משמעותי את הסיכוי שאותו אדם ילמד מקצוע מדעי באוניברסיטה. משכך, יש חשיבות עצומה בעידוד תלמידים בגילאי 15-16 לבחור ללמוד מקצועות בסיס מדעיים בהיקף הנדרש ולסייע למתלבטים לעשות כן. זאת על מנת להרחיב את בסיס ההון האנושי הרלוונטי לתעשייה באזור. לנושא ישנה חשיבות מכרעת בכל הנוגע לנשים, ערבים וחרדים.<sup>68</sup>
- חשיפה וחינוך לתעשייה מחוץ למערכת החינוך הפורמאלית (מתנ"סים, מרכזי צעירים) – עידוד מרחבי למידה טכנולוגיים מחוץ למערכת הפורמאלית כמו מתנ"סים; מרכזי צעירים; תנועות נוער; מיזמים קהילתיים-טכנולוגיים ועוד. מערך החינוך מחוץ למערכת הפורמאלית מאפשר גמישות להתמודד עם אתגרים טכנולוגיים שהמערכת הרשמית לא מסוגלת להתמודד איתם.<sup>69</sup> כך למשל מיזמים כמו מונא או XLN שמהווים מרחבים קהילתיים טכנולוגיים יכולים לשמש כגשר וחיבור בין צעירי האזור המהווים את "דור העתיד" עבור המשכיות הפעולה של מפעלי התעשייה.
- חניכה בתעשייה ליזמים ומנהלים – ישראל היא אחת מהמובילות בעולם במספר היזמים שהצליחו בתחומי הטכנולוגיות המתקדמות ביחס לגודל האוכלוסייה. עם זאת, האתגר הגדול ביכולת לייצר חדשנות איננו רק בהעלאת הרעיונות אלה ביישומם. על כן, תהליך חניכה והכשרה מתמשך של פתרונות בעלי ניסיון בתחומים רלוונטיים, שיכלול תמיכה בקבלת החלטות, ניהול סיכונים, הובלת שיתופי פעולה, גיוס כספים וכישורי ניהול, עשויים להיות משמעותיים ביותר ביכולתם של יזמים לכלכל בתבונה את המיזם. הצלחה של תהליך חניכה שכזה עשוי להמשיך להזין את עצמו בחזרה, כלומר היזמים שיצליחו או שיכשלו ישמשו כיועצים עבור ליזמים

<sup>66</sup> להרחבה ראה מסמך ראות "דרושה יד ממשלתית מכוונת: קידום חדשנות מדעית טכנולוגית"

<sup>67</sup> להרחבה בנושא איילת נחמיאס ורבין "יעד לאומי: העלאת הפריון בתעשייה" (2015, themarker)

<sup>68</sup> לדוגמה ראה יוזמות החינוך של אינטל. באתר של חברת אינטל: [יוזמת החינוך של אינטל](#).

<sup>69</sup> דוגמת: קרן רש"י; עמותת תפוח; מחשבה טובה; Ytek; מעבדות קהילתיות XLN של מכון ראות (ראה: תיבה 3).

צעירים.<sup>70</sup> המיזם יכול לפעול במוסדות קיימים דוגמת חממות ומאיצים באזור, כמו גם בשילוב של המוסדות האקדמיים דוגמת מכללת גליל מערבי. ניתן לעשות כן באמצעות פיתוח חממות עסקיות בתחומי עיבוד מתקדם של המתכת חומרים מורכבים או בחיבור עם מאיצים קיימים.

**כך למשל, מכללת גליל מערבי ובפרט בית הספר לניהול יכולים להוביל הכשרה אקדמית ליצירת עתודה ניהולית לתעשייה במטרה שבוגרי המכללה יכנסו לשוק התעסוקה עם הידע וההיכרות מגובה רצפת הייצור ולהעניק מענה לבעיות הניהול הפוקדות את התעשייה והמסחר בגליל.**

116. **חיבור 'רף' של הקהילה לנכס ליצירת גאווה מקומית**- צעדים כאלו עשויים לכלול מיזמים כגון: פסטיבל אומנות מתכת, פרויקטים של מחזור מתכת בבתי הספר ועוד.

117. **מצוינות של מוסדות העוגן בתחומי עיבוד מתקדם של המתכת והחומרים המורכבים** – כך למשל, מכללת גליל מערבי, ובפרט בית הספר לניהול יתמקצעו בניהול בתעשייה; קידום תכניות פרקטיקום עם הטכניון במפעלים; מערכת החינוך האזורית תהווה מודל מצוינות בחינוך טכנולוגי; מתניינים ומוסדות קהילה שיקדמו הכשרות; מרכז הצעירים במטה אשר שיעודד תכניות חניכה של סטודנטים באזור סביב תעסוקה בתעשייה ועוד.

118. **רישות בין מוסדות עוגן, מפעלים ויזמים בתחומי עיבוד המתכת והחומרים המורכבים** - כיום אין חיבור מיטבי בין סקטורים שונים בתחומי האשכול, דוגמה בולטת לכך היא בהפרדה בין מערכת החינוך האזורית למפעלים התעשייה באזור. שני הצדדים עתידים לצאת נשכרים כאשר מערכת החינוך הופכת להיות רלוונטית לתחומי התעסוקה העתידיים של תלמידיה (עידוד למדעים מדויקים וכד'), והמפעלים חושפים את הצעירים לנעשה בתחומם. על מנת לעשות כן, אנו ממליצים:

- **יצירת חיבורים בין המפעלים הגדולים, בהתאם לצורך** – למשל, סביב תכניות התמחות, תעסוקה ועוד. על מנת לייצר את הרישות אפשר להשתמש בפלטפורמות קיימות, דוגמת פורום מנכ"לים.
- **חיבור בין אקדמיה לתעשייה** – באמצעות תכניות פרקטיקום כפי שנהוגות באורט בראודה.
- **חיבור בין יזמים למפעלי התעשייה** – סביב הזדמנויות עסקיות, מו"פ וכד' תוך רתימת התעשייה להתעדכן תדיר על הנעשה במאיצים ובחממות באזור.
- **חיבור בין בתי ספר ומתנ"סים למפעלים** - באמצעות חניכה של אנשי תעשייה עבודות גמר; סיורי למידה במפעלים ועוד.

**כך למשל, צוות התעשייה של מועדון 'רוח הגליל' מקדם הקמת מרכז חדשנות באחת המכללות באזור שיפעל לקידום חדשנות באמצעות מתחם open innovation בו יהיו שותפים מפעלים שונים, כך שיתאפשר איגום משאבים לטובת מו"פ איכותי ויישומי. המרכז יתכלל לימודי תעשייה מתקדמת והשפעה על תכני ההכשרות המקצועיות, כך שיתאימו לצרכי ולשם חשיפה מושכת להכשרות ולתעשייה בגילאי ביי"ס. בנוסף, המרכז יקדם הכשרות למנהלים.**

119. **קשרי חוץ ומיתוג:**

- **בניית קשרי חוץ** – הן מול הקהילה הבינלאומית על מנת לחבור ליוזמות גלובאליות, כגון מרכזי מו"פ, אזורים מתחרים בעולם, שווקים ייעודיים ועוד, והן מול הממשלה- בהיבט של רתימת משאבים, הסרת חסמים ועוד.
- **מיתוג ושייוק**- שיתופי פעולה ברמה הלאומית והבין לאומית למיצוב הגליל המערבי כמרכז לעיבוד מתקדם של מתכת וחומרים מורכבים ומתוך כוונה להביא לעידוד תעסוקה ומחקר בתעשיות באזור.

<sup>70</sup> ראה: אתר [Citrix Startup Accelerator](http://Citrix Startup Accelerator).

- **רתימת ממשלה לקידום תעשיית המתכת המתקדמת בגליל המערבי** - לטובת סיוע בקמפיין מיצוב תחומי התעשייה, מלגות, מימון מחקר, הקמת חממות, מיקוד בהפחתת הנטל הרגולטורי של עסקים באזור ועוד.

## חקלאות בגליל המערבי

120. **בתהליך גיבוש החזון עלתה שאלה: האם החקלאות מהווה נכס ייחודי של הגליל המערבי? יש באזור חקלאות ענפה, בעיקר של גידולי בננות (27% מהגידול בארץ), אבוקדו (26% מהגידול בארץ) והדרים, כמו גם מרעה, חלב, פטם ועוד. כיום, רק 3.1% מהעובדים באזור עוסקים בחקלאות. למעשה, נדרשנו לשאלה האם החקלאות מהווה נכס ייחודי של הגליל המערבי? על כך ניתן לענות ברמת התאוריה וברמת הפרקטיקה:**
  121. **ברמה התאורטית - גבולות הנכס הייחודי חוצים גבולות מוניציפליים ויש לבחון היכן נמצאת 'ליבת הנכס' - כאמור, נכס ייחודי הינה איכות מקומית שלא ניתן להעתיק או לשכפל והיא תחרותית בזירה הגלובאלית. על מנת לקדם קפיצת מדרגה באזור, יש לקדם אשכול כלכלי חברתי של מגוון היוזמות והמוסדות הרלוונטיים לנכס. כך למשל, אפשר לראות כי הנכס של מגוון תרבויות הגליל חוצה את גבולותיו המוניציפליים של הגליל המערבי ורלוונטי גם למוסדות וארגונים שנמצאים בחיפה, בכרמיאל ובבקעת בית הכרם. הנכס הייחודי של עיבוד מתכת וחומרים מתקדמים רלוונטי גם לחיפה ולקריות.**
  122. **ניכר כי כלל אזור הצפון מאופיין בריבוי ענפי חקלאות: בגליל התחתון (ובעיקר עמק יזרעאל), בגליל העליון, המזרחי ובגולן. מוסדות העוגן הרלוונטיים לחקלאות אינם ממוקמים בגליל המערבי אלא בגליל המזרחי: מוסדות אקדמיה (הפקולטה לרפואה, מכללה אקדמית תל חי, מכללת צפת, מכללת כנרת ומכללת אוהל) ומחקר (מיג"ל - מכון מחקר יישומי הפועל בתחום הביוטכנולוגיה, סביבה וחקלאות, פועל בקריית שמונה; מו"פ צפון- מחקר חקלאי בקריית שמונה, המכון לחקר הגולן בקצרין, המעבדה לחקר הכנרת, מחלקת מחקר בבית חולים זיו בצפת, החברה למחקר וקירור פירות בע"מ שפועלת בקריית שמונה ועוד).**
  123. **ברמת הפרקטיקה - אשכול גליל מזרחי קבע כיעד את קידום אשכול ה-Medical Food ובכך להפוך את הגליל המזרחי למרכז מצוינות עולמי בתחום התזונה מקדמת רפואה ומזון מרפא זאת כבסיס לפיתוח הכלכלי של האזור. הפרויקט עתיד להוות מנוע צמיחה מחולל שינוי לצפון כולו.<sup>71</sup>**
  124. **על כן, מומלץ לפעול במספר מישורים בתחום החקלאות:**
- **יצירת קבוצת חקלאות במיזם 'רוח הגליל'** - למיפוי האתגרים האזוריים, זיהוי מגמות ויצירת שיתופי פעולה ופרויקטים לגידול בחקלאות באזור.
  - **יצירת שיתוף פעולה עם אשכול גליל מזרחי סביב פרויקט מזון מרפא** - ובכך לקחת חלק באשכול הכלכלי החברתי המתהווה סביב חקלאות לטובת הזדמנויות הפיתוח הכלכלי.

<sup>71</sup> ראה בהרחבה תוכנית לאומית לגליל המזרחי - יהפוך למרכז בינ"ל מוביל לחדשנות ותעשייה מתוך אתר 'אשכול גליל מזרחי- תאגיד עירוני אזורי'

## פרק 7: סיכום המיזמים וההמלצות לקידום קפיצת מדרגה

פרק זה מפרט המלצות למיזמים אסטרטגיים באזור הנדרשים על מנת לקדם קפיצת מדרגה בגליל המערבי.

### תהליכי תשתית: שיפור השירותים ציבוריים

- המשך שיתוף פעולה הדוק בין רוח הגליל לאשכול גליל מערבי ובחינה מתמדת של האפשרויות לקדם יחד נושאים הנוגעים לשיפור השירותים הציבוריים בתחומים בהם יש יתרון למעורבות אזרחית.
- הקמת קבוצת חקלאות ב'רוח הגליל' – שתתמקד באתגרים בתחום החקלאות ותקדם שיתופי פעולה מול אשכול גליל מזרחי ופרויקט Medical food.
- פיילוט אזורי של בריאות נגישה בשיתוף עיריית מעלות תרשיחא, קופת חולים כללית ואגודת ידידי בית החולים: נוכח הצורך בשדרוג שירותי רפואת חירום באזור, קופת חולים כללית לקחה על עצמה לשדרג את מערך שרותי הלילה לכלל תושבי מעלות והסביבה. כמו כן, מקודמות פעילויות בתחום בריאות הציבור: הרצאות מומחים, חדרי כושר פתוחים בגינות ציבוריות, פעילות בית ספרית ופעילות ממוקדת צרכים לנשים מהמגזר הדתי, וזאת במטרה לייצר פיילוט של הנגשת שירותי בריאות לכלל האיזור.

### יזמות וחדשנות

- יצירת מערך הכשרות וליווי סביב הנכסים הייחודיים – סיבה מרכזית להיעדר יזמות באזור היא בשל העדר כלים וידע. בכוחם של מערכי ליווי והכשרות מותאמים לסייע ליזמים ביצירת וקידום המיזם, בפיתוח התוכנית העסקית, בגיוס משאבים, בשיווק וביצירת סטנדרטיזציה של מצוינות. דוגמאות לצורות שונות של מערכי ליווי הם: סביב מרחב העבודה (חממות), תכניות ליווי איכותיות של מעוף גליל מערבי, תכניות על פני תקופת זמן ממוקדת (מאיצים) ותחרויות לעידוד ופיתוח סביב תחום תוכן.<sup>72</sup>
- הקמת קרן לפיתוח הנכסים הייחודיים בגליל המערבי- שתהיה אמונה על גיוס משקיעים ומשאבים פילנתרופים סביב צרכי הפיתוח של הנכסים הייחודיים באזור. כך למשל, הקרן תוכל לתת מענקים ליזמים או להשקיע בקורסים לאוכלוסיות ייעודיות.
- הקמת מרכז לחדשנות אזורית – שמקודם כבר בימים אלו על ידי קבוצת התעשייה של רוח הגליל. למיזם מספר מטרות: שיפור הפיריון בתעשייה; הכשרות מקצועיות; שיפור תדמית התעשייה; קידום חדשנות במוצרים ובקווי יצור; חיזוק אשכולות הידע הקיימים באזור; והרחבת הזדמנויות התעסוקה.

### עידוד 'תרבות של מוכנות'

- גיבוש תוכניות חירום בקרב המוסדות האיזוריים וביניהם: בית החולים, מתנ"סים, עמותות 'חיוניות' (עמותות שיש להן תשתית רלוונטית לחירום, למשל בתי תמחוי או עמותות שנותנות שירותים לבעלי צרכים מיוחדים) ועוד.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> למשל, תוכנית היזמות של [PresenTense](#) בישראל והעולם היהודי.

<sup>73</sup> על המלצות להטמעת 'תרבות של מוכנות' שנוסחו במכון ראות, עבור מגוון סקטורים, ראה בקישורים הבאים:

▪ קווים מנחים להטמעת 'תרבות של מוכנות' בעמותות חיוניות (לקריאה, לחצו/ כאן);



- **רתימת סטודנטים וסגל אקדמי לפיתוח מוכנות לחירום** – אנו מציעים לקדם תכניות מוכנות תוך שימת דגש על הצבה במשבר של סטודנטים וסגל, שאינם מגויסים למילואים, מתחומי הרפואה, ההוראה, הסיעוד או העבודה הסוציאלית. ניתן להכיל תקן זה גם על חניכים בישיבות הסדר, מכינות קדם-צבאיות, אנשי פרויקט עתידים, עתודאים, וגרעינים תורניים, המקבלים תמיכה מטעם המדינה;
- **שילוב 'תרבות של מוכנות' כחלק מהאחריות התאגידית-חברתית של מפעלים בתעשייה** – יש לעודד את המפעלים ליטול על עצמם חובות בתחום המוכנות בחירום, שהן מעבר להנחיות מל"ח (אם קיימות) ולהגיונם העסקי. בהקשר זה, יש לשים דגש על גיבוש תכניות למעורבות בקהילה, לטיפול ברווחת העובדים ולסיוע לספקים וללקוחות בעת חירום;
- **הסדרת פעילות מערכת החינוך במשבר** – יש להסדיר את תפקיד סגל ההוראה במערכת החינוך בשעות הראשונות של המשבר ולתקשר מדיניות זו לציבור ההורים. כמו כן, יש להסדיר את התפקיד המיועד למורים במהלך משבר ממושך ולהכשירם בהתאם;
- **קידום הערכות לחירום בקרב רשויות ערביות והעלאת המודעות של התושבים בני החברה הערבית** - בין היתר באמצעות הגברת המודעות לאיום הביטחוני בקרב הרשויות המקומיות והערכות לחירום של ארגוני החברה האזרחית הפועלות בישובים הערביים.<sup>74</sup>
- **'שבוע מוכנות אזרחי' כמהלך משלים לתרגילי החירום של מערך העורף** – על מנת לעלות את רמת המודעות האזרחית ולהטמיע ליבת יכולות בסיסית למוכנות בגופי החברה האזרחית יש לכוון 'שבוע מוכנות אזרחי' שהוא מהלך משלים לתרגילי החירום הלאומיים ועליו לכלול אירועים בעלי אופי אזרחי-חברתי-עסקי כגון: הכשרות לעובדים בתאגידים ובעמותות, אירועים במתנ"סים לפיתוח המודעות האזרחית למוכנות למשברים, קמפיין תקשורתי ודיגיטלי להקניית ידע מעשי בסיסי, עידוד מבצעים ברשתות שיווק לרכישת ציוד לחירום, כינוס שולחנות עגולים ברמה המקומית והלאומית, בניית שיתופי פעולה אזרחיים ועוד.

### מינוף הנכס הייחודי של מגוון תרבויות הגליל

- **עבודת שטח בקרב יזמים ומנהיגים מקומיים בני החברה הערבית ורתימתם למועדון רוח הגליל ולחזון קפיצת המדרגה- כיום**, בני החברה הערבית על כל גווניה מיוצגים נאמנה בוועדת היגוי ובקרב ראשי הקבוצות של מיזם רוח הגליל, אולם אין יחס תואם בין מספר המשתתפים במועדון קפיצת המדרגה לבין מספרם היחסי באזור. על מנת להתגבר על מכשולים כגון חשדנות, פאסימיות ועוד, אנו מציעים לקדם עבודת שטח עם המנהיגות המקומית- בעיקר הצעירה- על מנת לרתום את החבר האזרחית הערבית לחזון קפיצת המדרגה. ניתן לעשות כן באמצעות שיתוף פעולה עם עמותה מקומית, או העסקה של 'עובדי שטח' מקומיים שיכנסו מפגשי חשיפה ועוד.
- **תהליכי תכנון בקרב מערך המוסדות האזורים למינוף הנכס והטמעת השינוי בחזון, באסטרטגיה ובתוכניות העבודה** – וזאת על מנת לקדם התאמה בין מודל חברת מופת רב תרבותית לחיים באיזור. כך למשל, ניתן לקיים תהליכי תכנון אסטרטגי ועיצוב חזון חדש לרשויות מקומיות באיזור לפיתוח תכניות עירוניות לחיזוק החיים הרב תרבותיים; לארגונים נותני שירותים דוגמת בית החולים ומוסדות האקדמיה, על מנת להטמיע את עקרונות הכשירות התרבותית בעבודתם; ולמוסדות מובהקים שפועלים בתחומי הרב תרבותיות (דוג' המרכז ההומניסטי או ACAT) על מנת לסייע להם בהטמעת מתודות חדשניות ובחיבור לצרכים באיזור.

▪ קווים מנחים להטמעת 'תרבות של מוכנות' בתאגידים עסקיים (לקריאה, לחצו/ כאן);

▪ קווים מנחים להטמעת 'תרבות של מוכנות' במוסדות להשכלה גבוהה (לקריאה, לחצו/ כאן).

<sup>74</sup> להרחבה על נושא המוכנות של הישובים במגזר הערבי ראה [מוכנות היישובים הערביים לחירום](#) (יוזמות קרן אברהם, 2013)

- **הקמת מרכז רב-תרבותי מתכלל** שיפגיש את מובילי הפעילות הרב-תרבותית, יכוון אותם להגברת הקרבה בין התרבויות השונות, ירכז ידע עדכני בנושא, יקדם פעילויות נוספות, יחשוף את הציבור לפעילויות וימתג את הגליל המערבי כמרחב שבו רב-תרבותיות מתקיימת, הלכה למעשה.
- **פיילוט לבניית חבילת תיירות ביישובים לא יהודיים** - צוות התיירות זיהה שהסיפור הייחודי שיש לגליל המערבי להציע לתיירים מחו"ל הוא פסיפס אנושי שהתיירים לא מתבוננים עליו מבחוץ, אלא נכנסים לתוכו לקבלת השראה. הצוות בחר להתמקד בקהל השני בגודלו מבין קהלי התיירות הנכנסת שמגיעים לישראל: תיירות תרבותית Cultural Tourism. הצוות יקדם פיילוט בשלושה יישובים שמייצגים את המגוון התרבותי בגליל ויסייע לערוך בהם התאמות לקליטת תיירי-תרבות מבחינת שפה, שילוט, תחבורה ציבורית, שירותים, נגישות לאטרקציות ועוד.
- **כנס בינלאומי לכשירות תרבותית וחיים משותפים** - הכנס יציג מיזמים של חדשנות אזורית בתחומים הללו שישמשו מודל והשראה בכל העולם. ניתן לשתף פעולה עם כנסים משיקים (למשל, כנס מעלות תרשיחא) או לקדם שיתוף פעולה בנושא עם אקדמיה, למשל המרכז הערבי יהודי באוניברסיטת חיפה.

### מינוף הנכס הייחודי של עיבוד מתכת וחומרים מורכבים

- **הקמת קבוצה ב'רוח הגליל' לקידום אשכול כלכלי סביב תעשיית עיבוד המתכת והחומרים המורכבים** - שתהווה מעין 'וועדת היגוי' לקידום אשכול כלכלי חברתי סביב תעשיית עיבוד מתקדם של מתכות וחומרים מורכבים. הוועדה תהיה אמונה על זיהוי הצרכים הייחודיים של האשכול וקידום מענים מותאמים, רישות בין היחידות השונות המרכיבות את האשכול, רתימת ממשלה וגופי רלוונטיים ועוד.
- **הקמת Maker Spaces במתנסים ובבתי ספר בגליל המערבי** - ה- Maker Space הוא החלל הפיזי שנועד לאכלס פעילות של עשייה. זהו שילוב בין סטודיו לעיצוב, סדנת דיגום (Prototyping) וחדר חשיבה, בו קיים מגוון של מכונות, כלים ומקום לעבוד: מדפסות וסורקי תלת מימד, מכונות כירסום, שולחנות עבודה לצרכי נגרות, ציוד אלקטרוניקה ועוד. Maker Spaces הינם כלי חינוכי שיכול לעודד קריירה בתחומי המדעים וההנדסה, כמו גם מצוינות חינוכית. כבר היום פועלים באזור מיזמים כגון מונא במגידל כרום או ACAT בעכו, אנו ממליצים להרחיב פעילות אזורית מסוג זה.
- **הקמת תכנית 'מאיץ' סביב עיבוד המתכת והחומרים המתקדמים** - במטרה לעודד יזמויות שקשורות לתחום עיבוד המתכת או לתעשיות משיקות (רובוטיקה ועוד). המאיץ ילווה את היזמים בגיבוש הרעיון, התוכנית העסקית והשיווקית ויקדם חיבורים בין יזמים - מפעלים-אקדמיה ומשקיעים.
- **קמפיין לעידוד קריירה בתעשייה** - שינוי דעת קהל באמצעות חשיפה של כלל הציבור בישראל, ובאזור בפרט - לחוזקות, לחדשנות ולמובילות הבינלאומית של מפעלים ועסקים באזור.
- **מערך תכניות התמחות בתעשייה לסטודנטים** - תכניות ההתמחות יכולות להיות בשיתוף פעולה עם אוניברסיטאות בכל רחבי ישראל ובעולם, ויכללו מגורים באזור הגליל המערבי ופרקטיקה במפעלים השונים וזאת על מנת לייצר חוויה אישית ומקצועית למהנדסים לעתיד.
- **פרויקט 'מפעל מאמץ ביי"ס'** - מיזם שמטרתו לייצר חיבורים ישירים בין התעשיות באזור למוסדות החינוך. הקשרים יכולים להתבסס על סיורים במפעלים, סיוע בלימודים, מנטורינג וחניכה של מהנדסים את התלמידים, פרויקטי פיתוח ועוד.



- **קידום 'פרויקט בתעשייה'** בבתי הספר היסודיים לטובת חשיפת והתנסות חווייתית לעולם התעשייה בגיל צעיר. ההצעה היא לקידום פרויקטים בבית ספר הכוללים היכרות דרך התנסות של שרשרת התכנון והייצור של מוצר החל מזיהוי הצורך במוצר ועד ליצירת "תיק מוצר". בעבר נעשה 'פרויקט בתעשייה' בבית הספר היסודי בכפר ורדים העבודה עליו שילבה עבודה משותפת של הורים וילדים סביב פיתוח מוצר.

## נספח 1: גליל מערבי נתונים נוספים

### נתונים בתחום התעסוקה

תעסוקה מחוז צפון ונפת עכו (השוואה)<sup>75</sup>

אחוז בכוח העבודה מתוך כלל האוכלוסייה	אחוז בלתי המועסקים מכוח העבודה	
58.7%	7.1%	מחוז צפון
57.1%	7.5%	נפת עכו

### נתוני שכר

מדד אי שוויון של שכירים (גיני<sup>76</sup>): 0.4102

שכר ממוצע לחודש:

▪ גברים 6,710 ₪

▪ נשים 4,390 ₪

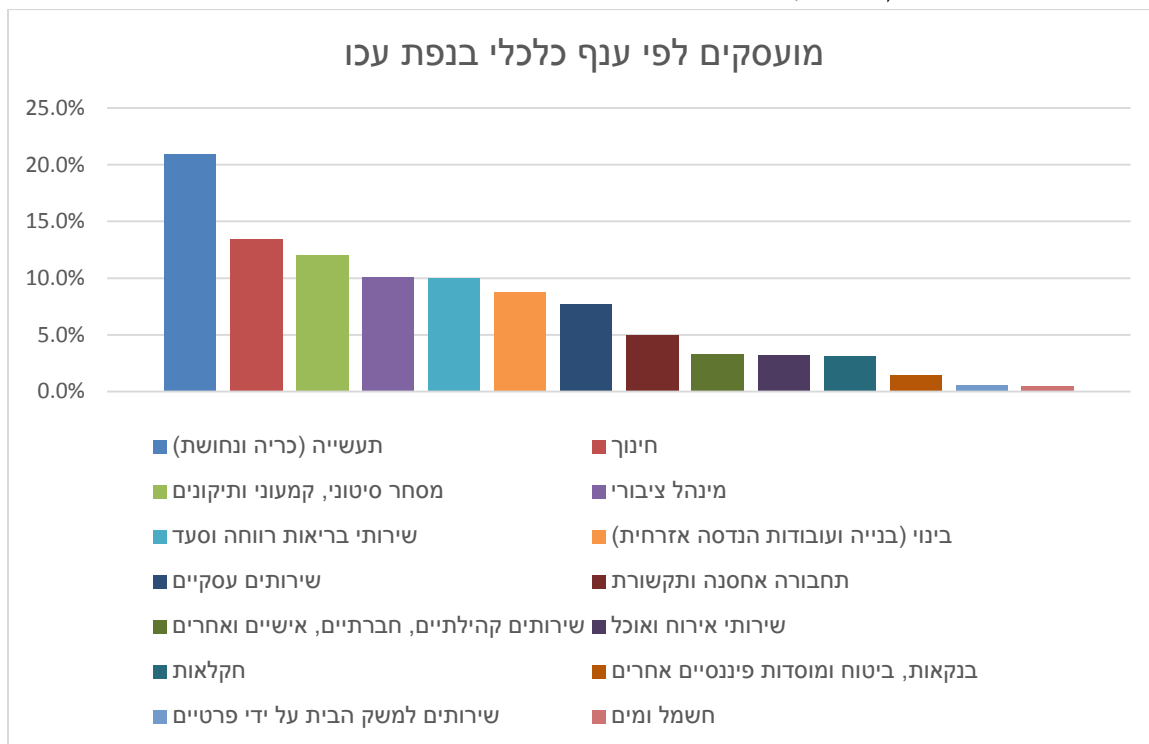
שכירים המשתכרים שכר מינימום 47.5% (אחוז מכלל השכירים)

עצמאים המשתכרים עד מחצית השכר הממוצע 50.2% (אחוז מכלל העצמאים)

<sup>75</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [אוכלוסיית בני 15 ומעלה, לפי תכונות כוח עבודה](#) (2014)

<sup>76</sup> מדד גיני, או מקדם גיני הוא מדד לאי-שוויון בחלוקת ההכנסות שפיתח הסטטיסטיקאי והדמוגרף האיטלקי קורדו גיני ושפורסם בשנת 1912 במאמרו "Variabilità e mutabilità" ("שונות ומשתנות"). מקדם גיני הוא מספר בין 0 ל-1, מקדם אפס פירושו שוויון מושלם, דהיינו שלכולם אותה הכנסה; ואילו מקדם 1 פירושו אי-שוויון מוחלט, היינו שאצל אדם אחד מצויה כל ההכנסה ושכלל השאר אין הכנסה כלל.

נפת עכו - סה"כ מועסקים 211,900 (=100%)<sup>77</sup>



מספר המפעלים לפי רמה טכנולוגית נפת עכו, ובהשוואה לכלל מחוז צפון ללא הנפה<sup>78</sup>

הארות	סה"כ	טכנולוגיה מעורבת מסורתית	טכנולוגיה מסורתית	טכנולוגיה מעורבת עילית	טכנולוגיה עילית	
	752	251	430	32	38	נפת עכו
*יזרעאל, כנרת, צפת, רמה"ג	835	418	293	86	39	שאר מחוז צפון* (ללא הנפה)
	1,587	669	723	118	77	כלל מחוז צפון

<sup>77</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [מועסקים, לפי ענף כלכלי, מחוז ונפת מגורים, וקבוצת אוכלוסייה](#) (2012)

<sup>78</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [משרות לפי מחוז ועוצמה טכנולוגית](#) (2009)

## נתונים בתחום החינוך והתרבות

גיל חציוני : 27.6<sup>79</sup>

23.3	מוסלמים
25.4	דרוזים
31.7	נוצרים
35.1	יהודים
35.9	אחר

### גילאים מערכת חינוך יסודית

116,100 צעירים בגילאי 5-14

- יהודים 30,100
- ערבים 83,700

61,900	מוסלמים
14,900	דרוזים
6,800	נוצרים
30,100	יהודים
2,200	אחר

### גילאים מערכת חינוך על-יסודית

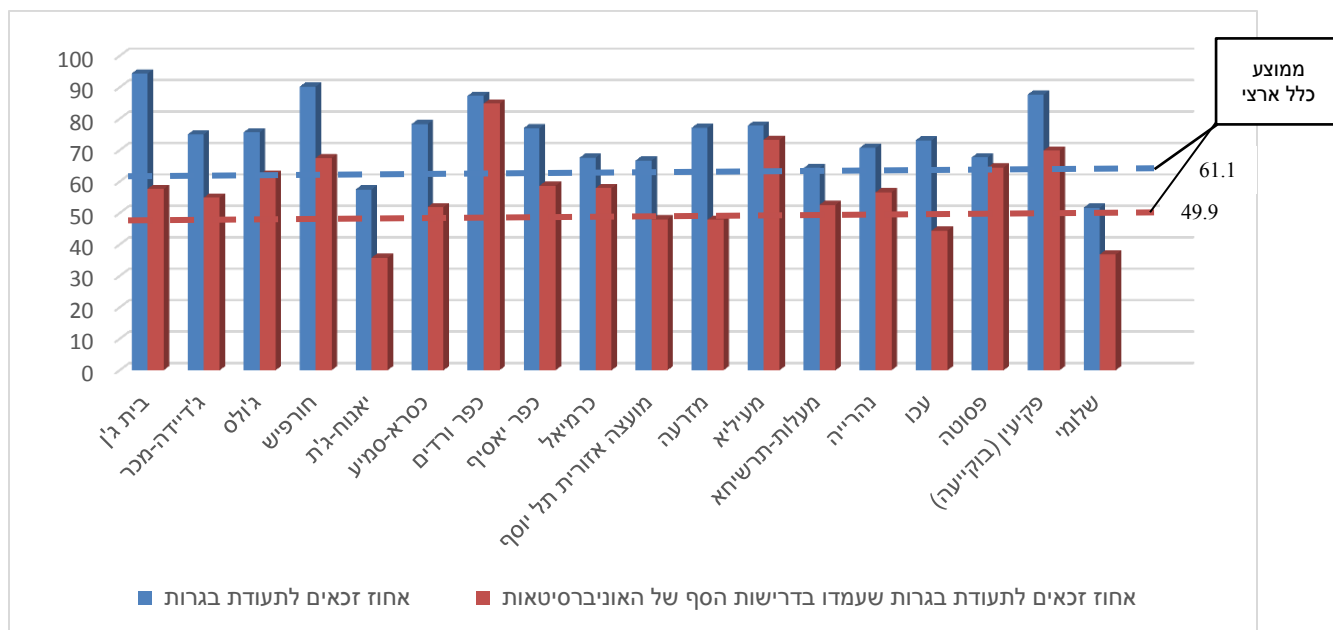
55,200 צעירים בגילאי 15-19

- יהודים 13,300
- ערבים 40,700

29,300	מוסלמים
7,500	דרוזים
3,800	נוצרים
13,300	יהודים
1,300	אחר

<sup>79</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [יישובים ואוכלוסיה לפי קבוצת אוכלוסיה, מחוז, נפה ואזור טבעי \(2014\)](#)

80 נתוני בחינות בגרות



אחוז זכאים לתעודת בגרות שעמדו בדרישות הסף של האוניברסיטאות (מבין תלמידי כיתות יב תשע"ד 2013/14)	אחוז זכאים לתעודת בגרות (מבין תלמידי כיתות יב תשע"ד 2013/14)	
57.7	94.4	בית ג'ן
54.9	75	גדידה-מכר
62.1	75.7	גולס
67.5	90.2	חורפיש
35.8	57.5	יאנוח-ג'ת
51.9	78.3	כסרא-סמיע
84.8	87.3	כפר ורדים
58.7	77	כפר יאסף
57.9	67.6	כרמיאל
48	66.7	מועצה אזורית תל יוסף
47.9	77.1	מזרעה
73.3	77.8	מעיליא

80 מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, קובץ ישובים (עדכני לתאריך 2016-02-16).

מעלות-תרשיחא	64.3	52.6
נהרייה	70.7	56.6
עכו	73.1	44.4
פסוטה	67.7	64.5
פקיעין (בוקיעה)	87.7	69.9
שלומי	51.7	36.8
כללי ארצי	61.1	49.9

### תשתיות חינוך

#### ממוצע תלמידים לכיתה

25 תלמידים (ממוצע ארצי 27)

#### תרבות

הוצאה חודשית ממוצעת למשק בית על חינוך, תרבות ובידור 1,363 ₪ (ממוצע ארצי 1,762 ₪). מתוכם כ 582 ₪ על שירותי חינוך (ממוצע ארצי 800 ₪).<sup>81</sup>

### נתונים בתחום התשתיות<sup>82</sup>

#### תשתיות אינטרנט

בתחום התשתיות לשירותי אינטרנט ישנם בשטח ריבוי של יישובים שאין בהם יכולת בחירה בספק- בשל אי העמידה של חברת HOT כלפי המדינה ברישות של כלל היישובים. לדוגמה בית ג'ן, ג'ולס, חניתה, חורפיש<sup>83</sup> מהנתונים החלקיים הללו ניתן לאפיין מונופול (בזק) על תשתיות האינטרנט, נתון שעשוי להצביע על חוסר תחרות בתחום התשתיות

#### חולשת בתחבורה ציבורית

- הוצאה חודשית ממוצעת על תחבורה ציבורית כ 61 ₪ (ממוצע ארצי 99 ₪)<sup>84</sup>
- הוצאה חודשית על רכב פרטי כ 1767 ₪ (ממוצע ארצי 1721 ₪)<sup>85</sup>

מהנתונים ניתן להניח שהאזור מתאפיין בתחבורה ציבורית שאינה נותנת מענה מספק לצרכי התושבים, כך שהשימוש בה הוא מועט ועל כן ההכרח בשימוש ברכב פרטי הוא למעלה הממוצע. (בנוסף המיסוי של

<sup>81</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [הכנסה והוצאה חודשית לתצרוכת למשק בית, לפי נפה](#) (2013)

<sup>82</sup> כלל הנתונים מתייחסים לחישובי הלמ"ס עבור 'נפת עכו' למעט היכן שצוין אחרת.

<sup>83</sup> ראה כתבה בנושא [באתר Themarker](#)

<sup>84</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [הכנסה והוצאה חודשית לתצרוכת למשק בית, לפי נפה](#) (2013)

<sup>85</sup> שם.

התחבורה הפרטית הוא גרסיבי<sup>86</sup>, כך שאוכלוסיות בעלות הכנסה נמוכה סובלים ממנו יותר מאשר הכנסה ממוצעת).

### נתונים בתחום התעשייה<sup>87</sup>

#### פרנסה<sup>88</sup>

הכנסה כספית נטו למשק בית 11,279 ₪ (ממוצע ארצי 14,622 ₪)

הכנסה כספית ברוטו למשק בית- חציון 10,458 ₪ (ממוצע ארצי 13,430 ₪)

### עסקים בתחום התעשייה שנפתחו ונסגרו 2011<sup>89</sup>

ברמה הארצית בתחום התעשייה (לרבות כרייה וחציבה) נצפתה ב 2012 מגמה שלילית, כאשר נפתחו 1,466 עסקים ולעומתם נסגרו 1,772. כרגע אין פילוח נתונים של מגמה זו על האזור.

### חוסרי כוח אדם בתעשייה על פי תפקיד<sup>90</sup>

מדגם שנערך על ידי התאחדות בתעשיינים, במגוון מפעלים באזור, מגלה שתחומי הביקוש הבולטים בתחום כוח האדם בתעשייה הם עובדי ייצור (50%), עובדי מתכת (15%) ובעלי הכשרה אקדמית רלוונטית בתחומים שונים.

<sup>86</sup> הגדרת [מס גרסיבי באתר אקו-ויקי](#)

<sup>87</sup> כלל הנתונים מתייחסים לחישובי הלמ"ס עבור 'נפת עכו' למעט היכן שצוין אחרת.

<sup>88</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [הכנסה והוצאה חודשית לתצרוכת למשק בית, לפי נפה](#) (2013)

<sup>89</sup> מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, [עסקים שנפתחו ונסגרו, לפי ענף כלכלי](#) (2011)

<sup>90</sup> מבוסס על נתוני מחקר "מיפוי חוסרי כוח אדם באזור הגליל המערבי" של התאחדות התעשיינים בצפון (טרם פורסם).



## נספח 2: מושגים

חזון הקורא להפיכתה של ישראל לאחת מ-15 המדינות המובילות מבחינת איכות החיים של תושביהן.

צמיחה שמתרחשת באופן שמאפשר מתן הזדמנות הוגנת לכלל תושבי המדינה להשתתף בצמיחה וליהנות מפירותיה באמצעות צבירת הון מגוון, ומימוש. הכוונה היא בעיקר להון כלכלי (דירה או חיסכון פנסיוני), הון אנושי (השכלה, כישורים, נסיון חיים) והון חברתי (היכולת להפיק ערך ממיצוי קשרים חברתיים).

התארגנות של האליטה המשרתת המקומית במטרה לעצב ולהוביל את תהליך קפיצת המדרגה המקומית.

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

איכות מקומית – כלכלית, חברתית, גיאוגרפית, היסטורית או סביבתית – שאיננה ניידת, ועשויה להיות עוגן לאשכול ייחודי בקנה מידה לאומי ועולמי. לדוגמה, נכסים ייחודיים של מדינת ישראל הם הישגיה בהפרחת השממה, מערכת הביטחון, מערך החדשנות והקשר לעם היהודי.

מערך צפוף ומרושת של מוסדות, ארגונים, מיזמים, עסקים, וכלים שקיימים באזור גיאוגרפי מסוים סביב 'נכס ייחודי'. אשכול כזה מתהווה: מלמטה למעלה על בסיס התארגנות אורגאנית של עמותות, עסקים, יזמים, בעלי עניין ורשויות מקומיות; מלמעלה למטה על-ידי הרשויות באמצעות חקיקה, תקינה, רגולציה, השקעה בתשתיות, הכשרת כוח אדם, הסכמים בין-לאומיים וכד'; אשכול זה, המתהווה סביב נכס ייחודי, הופך אותו לבלתי ניתן להעברה, קשה לחיקוי ובעל תוחלת חיים ארוכה.

תהליך העיצוב והרתימה סביב החזון המקומי, שנועד להגדיל

**חזון ישראל 15**

**צמיחה מכלילה**

**מועדון קפיצת מדרגה**

**קפיצת מדרגה אזורית**

**נכס ייחודי**

**אשכול ייחודי**

**חזונית**

ולהעצים את כמות המשתתפים בקידום קפיצת מדרגה, ולחדד את כיוונה.

מוסדות גדולים בעלי השפעה רבה על המרחב המקומי כגון בית ספר או מתנ"ס גדול, מפעל שמעסיק עובדים רבים או מרכז תרבות. אנשים בעמדות מנהיגות, סמכות או השפעה שרתומים ומחויבים לקהילה ופועלים לקידומה.

רשתיות היא דפוס התארגנות טבעי לחברה האנושית, בו מארג של רשתות חברתיות נוצרות על בסיס מכנה משותף לצורך העברת מידע, אספקת שירותים, ביטחון או שגשוג, תוך ניצול יתרון לגודל של כלל הפרטים יחד.

**מוסדות העוגן לקפיצת מדרגה אליטה משרתת**

**רשתיות**

### נספח 3: צוות ראות

- **גידי גרינשטיין** הוא המייסד והנשיא של מכון ראות. ביחד עם רעיה שטראוס בן-דרור ודוד ברודט, גידי היה אחד מאלה שהגדירו את חזון ישראל 15 כיעד לאומי לישראל לפני כשלוש-עשרה שנים. הוא הקדיש את שנת לימודיו בבית הספר לממשל ע"ש קנדי בהרווארד למחקר של אתגר קפיצת המדרגה של ישראל, ומלווה את עבודת הצוותים של מכון ראות בתחום זה מאז שנת 2006. גידי הוא בעל תואר ראשון בכלכלה ובמשפטים מאוניברסיטת תל אביב ותואר שני במנהל ציבורי מבית הספר ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד כעמית קרן ווקסנר.
- **יעל ברנדל** היא מנהלת מרכז קפיצת מדרגה. ליעל תואר ראשון במדעי המדינה וסוציולוגיה מהאוניברסיטה העברית, ותואר שני במדיניות ציבורית מאוניברסיטת תל אביב. במסגרת עבודתה בראות, יעל הובילה את התחום החברתי כלכלי ואת פרויקט הפיתוח העירוני בצפת. לפני שהצטרפה לראות, יעל עבדה באגף התכנון בגיבוש עמדת צה"ל להצעות חוק, בעמותת ידיד- מרכזי זכויות בקהילה וכמדריכה בהוסטל בתחום בריאות הנפש.
- **עבד עסאלה** הוא סמנכ"ל קבוצת ראות. לעבד תואר ראשון בכלכלה ומנהל עסקים בהצטיינות מטעם אוניברסיטת חיפה ותואר שני בכלכלה. והוא בוגר שתי שנות התמחות במדיניות כלכלית-חברתית בתוכנית עמיתי קרן קורת-מכון מילקן. עבד הצטרף למכון ראות בספטמבר 2009, כחבר בצוות לפיתוח אזורי וכיום, עבד הוא סמנכ"ל ראות וראש הצוות לפיתוח אזורי שמקדם פיילוט באזור הגליל המערבי לשיפור תשתית הכלכלית והחברתית. בעבר, עבד הוביל בראות צוות העסוק בחדשנות מדעית וטכנולוגית, שמפתח אסטרטגיה חדשה לתעשיית ההייטק הישראלית.
- **עדיאל שפירא** הוא אנליסט בצוות לפיתוח אזורי בגליל ובצוות עולם היהודי במכון ראות. בעל תואר ראשון בפילוסופיה ומדע המדינה מטעם האוניברסיטה העברית ובימים אלו משלים את כתיבת התיזה ברגולציה במסגרת תואר שני בתוכנית למצטיינים של בית ספר למדיניות ציבורית וממשל ע"ש פדרמן באוניברסיטה העברית. טרם הצטרפותו למכון עבד כחוקר, בניתוח משטרים רגולטורים, במחלקה למדיניות של פורום קהלת למדיניות וכרכז תחום הפרס, במיזם פרס ירושלים לאחדות ישראל. בשירותו הצבאי שימש כמפקד פלוגה, ומשרת כיום כסגן מפקד פלוגת סיור במילואים.
- כמו כן, אנו מודים לשאר חברי התחום הכלכלי-חברתי בראות שתרמו לעבודה זו: נעמה קלר, יונתן וינברג ובת חן רוטנברג.