

JERUSALEM מכון ירושלים
INSTITUTE למחקרי מדיניות
FOR POLICY معهد القدس
RESEARCH لبحث السياسات



מחקר הערכה:

מיזם תחבורה מקיימת בערי השרון

דוח מסכם 2018 - 2020

אפרת סער

WWW.JERUSALEMINSTITUTE.ORG.IL

תוכן עניינים

3	תקציר
5	מבוא
7	מתודולוגית המחקר
8	ממצאים
8	אפקטיביות האשכול: ציפיות מול מציאות
8	ידע מול פרקטיקה
11	פוטנציאל האשכול עבור הרשויות
13	מורכבות יחסי הכוחות באשכול השרון
14	אפיון ההצלחות והאתגרים באפיקי הפעילות
15	פורום תחבורה גמישה
17	פורום אופנים
19	פורום רשויות ערביות
24	סקר התחבורה
26	הדילמה של החברה האזרחית
29	מודל המיזם 2020
33	סיכום והמלצות
35	נספחים
35	נספח א: רשימת מרואייני המחקר



תקציר

דוח זה מסכם את ממצאי תהליך ההערכה של מיזם תחבורה מקיימת בערי השרון בשנים 2018–2020, בדגש על העבודה עם האשכול השרון בשנת 2020. היתה זו שנה משמעותית למיזם, שנה אשר פתחה בפניו אפשרויות חדשות לשיתופי פעולה ארוכי טווח, אך גם הציבה אתגרים לא פשוטים, החל מאתגרים פנימיים הנובעים מצורת העבודה החדשה, וכלה באתגרים גלובליים כתוצאה ממגיפת הקורונה אשר שינתה את אופי ההתנהלות המערכתית והתחבורתית במדינת ישראל ובעולם כולו.

בשנה זו יושמו הרבה שינויים באופן העבודה, כתוצאה מהפקת לקחים של ההתנהלות בשנתיים הראשונות. העבודה של החברה האזרחית היתה ממוקדת סביב תחומים מוגדרים וסביב תוצרים ברורים, אפיק הפעילות המרכזי עבר להיות צוותי עבודה מצומצמים (פורומים) אשר מהווים קרקע פוריה יותר לשיתופי פעולה מאשר הליווי האישי שניתן לרשויות בתחילת הדרך. הרשויות למדו להשתמש בכוח הקבוצתי שלהן דרך זיהוי אינטרסים חופפים והוצאת פניות משותפות לגופי תחבורה.

לרשויות הערביות ניתן דגש מיוחד בשנה זו, והן עבדו יחד בפורום משותף שסייע להן להתמודד עם אתגרים ייחודיים להן, תוך הנחיה צמודה, וטיפול בבעיות פרטניות של כל רשות יחד עם בעיות רוחביות. הרשויות העידו על האפקטיביות הרבה של הפורום ועל הרצון להמשיך את הממשק המשותף בעתיד.

הערך המרכזי שנתן המיזם לרשויות היה החשיפה לידע חדש, לפתרונות תחבורתיים, ובמיוחד לבעלי תפקידים רלוונטיים בגופי תחבורה. עם זאת הביעו רוב הרשויות, בעיקר היהודיות, אכזבה מחוסר הפרקטיות של העבודה, ומכך שלתוספת הידע לא היו השלכות יישומיות עבורן. בחלק מהרשויות הערביות הבחינו בין העבודה בפורום הרשויות הערביות, שהיתה מועילה, לבין העבודה בפורום האשכול שהיתה פחות רלוונטית. יתכן שהמעבר לעבודה עם האשכול ייצר ציפיות גבוהות יותר מהעשייה של המיזם, ונכון יהיה בעתיד לבצע תיאום ציפיות מוקדם בתחילת הדרך.

המחקר מעלה לדיון את הדילמה הניצבת מול ארגוני החברה האזרחית, אשר שימשו השנה באופן מוגדר כיועצי תחבורה לאשכול, ועסקו פחות ופחות במרכיבי עבודה עם ציבור. נראה שהמבנה הארגוני הנוכחי, בו האשכול מציג את החברה האזרחית כגוף הייעוץ שלו לענייני תחבורה, מזמין באופן טבעי דרישה, לליווי מקצועי רשמי, אשר מוכר על ידי כלל גופי התחבורה, ולא בטוח שהחברה האזרחית רוצה לשים את עצמה בתחרות עם המגזר העסקי, תחרות בה היא נידונה להפסיד. המחקר מעלה את האפשרות שנכון יהיה לארגונים לחזור ולבסס את מרכיב העבודה עם הציבור במקביל למרכיב הייעוץ המקצועי על מנת לא לאבד את הייחודיות שלהם.

מודל העבודה המעודכן של המיזם מובא בדוח זה בגרסתו המעודכנת ביותר, לאור כלל תובנות ההערכה בשלוש השנים, ובמקביל המחקר מעלה מספר הצעות לפרמטרים אותם מומלץ לנטר ברשויות אשר ישתתפו במיזמים עתידיים. פרמטרים אלו נובעים מכלל הנסיון המצטבר והעשיר של המיזם בשלל אופני העבודה שלו, ומסייעים לאפיין את תמונת המצב התחבורתית ברשות ולתת מושג על היכולת של להתקדם קדימה בעזרת סיוע מקצועי. בסיכום המחקר ניתן למצוא את ריכוז ההמלצות לאופן בו נכון יהיה להפעיל מיזמים דומים בעתיד, ולשיקולים אותם יש לקחת בחשבון בבניית תהליכי העבודה.

מבוא

מיזם "תחבורה מקיימת בערי השרון" הינו מיזם יישומי אשר פעל בשנים 2018-2020 לצמצום השימוש ברכב פרטי באמצעות שיתופי פעולה בין רשויות מקומיות לגופי תחבורה רלוונטיים. המיזם הינו תולדה של שיתוף פעולה בין שלושה ארגוני חברה אזרחית: תחבורה היום ומחר, 15 דקות וישראל בשביל אופניים, בניהול של מכון ירושלים למחקרי מדיניות וייעוץ של המכון לחקר התחבורה בטכניון. המיזם שם לעצמו מספר מטרות על:

- ייזום, קידום והבאה ליישום של פרויקטים תחבורתיים בעלי פוטנציאל גבוה להקטנת השימוש ברכב הפרטי, בהתאם לגודל הפרויקט והתהליכים הנדרשים ליישום.
 - חיזוק יכולתן של רשויות מקומיות להוציא לפועל פרויקטים של תחבורה מקיימת.
 - יצירה ומיסוד של שיתופי פעולה בין גורמי התכנון והביצוע הרלוונטיים לקידום תחבורה מקיימת: בין רשויות מקומיות ובינן לבין משרדי ממשלה, מפעילים, רכבת ישראל וגורמים נוספים.
- פעילות המיזם בשנים 2018-2019 כללה קידום ששה פרויקטים תחבורתיים בשש רשויות מקומיות באזור השרון: נתניה, כפר סבא, הרצליה, טייבה, קלנסווה וחדרה. הפרויקטים שנבחרו למיזם היו פרויקטים בעלי פוטנציאל גבוה להקטנת השימוש ברכב הפרטי, ולעידוד יצירת שיתופי פעולה בין רשויות מקומיות סמוכות וגופי תחבורה¹. במקביל לקידום הפרויקטים השונים במיזם, ליוו ארגוני החברה האזרחית את הרשויות המקומיות בתהליכים תומכים אשר כללו הדרכות והכשרות להקניית ידע רלוונטי, ליווי מקצועי בקבלת החלטות, ויצירת שיתופי פעולה דרך הקמת פורום של רשויות וגופי תחבורה.
- שנת 2019 היתה שנה מורכבת עבור המיזם, הבחירות לרשויות המקומיות הביאו עימן שחקנים חדשים שנוספו והשפיעו על סדר היום התחבורתי, ודרשו מצוות העבודה לקבל החלטות אסטרטגיות אשר יאפשרו למיזם לעבוד יחד עם כל השחקנים הפוטנציאליים ועדיין לשמור על החזון המקורי. החבירה לאשכול השרון לקראת עבודה משותפת בשנת 2020 הביאה עימה שינויים משמעותיים במודל העבודה של המיזם, והפקת לקחים נרחבת מהנסיון שנצבר בשנתיים הראשונות להפעלה.
- השנה השלישית והמסכמת של המיזם היתה שנה רבת תהפוכות, כיוון שמלבד ההשפעות שהיו למעבר לעבודה תחבורתית דרך אשכול רשויות, התפשטות מגיפת הקורונה הביאה איתה אילוצים חדשים

¹ רשימת הפרויקטים

ותובעניים, שהשפיעו גם הם על תכנית העבודה ועל אופן ההתנהלות השוטפת. תובנות השנה השלישית והאחרונה של המיזם מתוארות בהרחבה בדוח הנוכחי בד בבד עם עדכון מסכם של מודל העבודה, באופן שיביא לידי ביטוי את הצלחות והאתגרים של העשייה התחבורתית בפלטפורמות המגוונות בהן עבד המיזם בשלוש שנות קיומו.

מתודולוגית המחקר

מחקר ההערכה ליווה את מיזם תחבורה מקיימת בערי השרון על מנת לבחון באיזו מידה השיג המיזם את מטרות העל שלו, ועל מנת לייצר פידבק מתמשך לטיוב תהליכי העבודה. המחקר מסתמך על ניתוח תוכן של מגוון חומרי המיזם (סיכומי ישיבות, מצגות ועוד), על ראיונות עם צוות המיזם, עם ארגוני החברה האזרחית, עם הרשויות השותפות ועם בעלי עניין נוספים מגופי תחבורה. הליווי כלל השתתפות בישיבות עבודה שוטפת וצפיה בפגישות ואירועים, אשר היוו גם הם מקור מידע לגיבוש תובנות הערכה. למרות שהמיזם עצמו הוא מיזם ארוך טווח, בפועל, חפיפה מלאה בין הרשויות שהשתתפו במיזם בשנים 2018-2019 לבין רשויות אשכול השרון שהשתתפו במיזם בשנת 2020². עובדה זו מקשה על היכולת להשוות בין סבב הראיונות הראשוני של ההערכה³, אשר נעשה בשש רשויות, לבין סבב הראיונות אשר בוצע עבור הדוח הנוכחי וכלל ראיונות עם 12 רשויות באשכול השרון⁴ וכן עם צוות ניהול האשכול. תובנות ההערכה וההשוואות שיבוצעו יתמקדו לפיכך בעיקר בהשפעות שהיו לשינוי במודל העבודה של המיזם על הפידבק שהתקבל מהרשויות, ויבחנו את אפקטיביות הפקת הלקחים שנעשתה לקראת שיתוף הפעולה של המיזם עם אשכול השרון. לצד הקושי בזיהוי השפעות לטווח ארוך, היתרון בשינויים המערכתיים שעבר המיזם בשנות פעילותו הוא היכולת של ההערכה לבחון יתרונות וחסרונות של מגוון אופני פעולה, אל מול מגוון אתגרים, ולייצר המלצות מעמיקות יותר לשיקולים אותם יש לקחת בחשבון בתכנון מיזמים דומים בעתיד.

² למעט שלוש רשויות שהיו שותפות לאורך שלוש השנים: כפר סבא, קלנסווה וטייבה
³ פירוט בדוח הביניים ובדוח המסכם של 2019
⁴ רשימת המראיינים בנספח

ממצאים

ממצאי הדוח הנוכחי מתארים באופן מעמיק את ההצלחות והאתגרים בעבודה המשותפת של מיזם תחבורה מקיימת עם אשכול השרון, תוך השוואה להצלחות ולאתגרים של המיזם בשנתיים הראשונות להפעלתו. לסיכום, מוצג מודל העבודה המסכם של המיזם, המכיל את תמצית הפקת הלקחים של ההערכה לגבי כל מרכיב במודל⁵.

אפקטיביות האשכול: ציפיות מול מציאות

המעבר של המיזם לעבודה תחבורתית עם אשכול רשויות היווה צעד משמעותי קדימה מבחינת היכולת לייצר חשיבה מערכתית ושיתופי פעולה. מעבר זה, לצד היתרונות הברורים שלו, הביא עימו גם מורכבויות חדשות, הן מבחינה מערכתית והן מבחינה תפיסתית.

ידע מול פרקטיקה

התועלת המשמעותית ביותר שקיבלו הרשויות ממיזם התחבורה היתה, ללא עוררין, ידע. ידע על בעלי תפקידים רלוונטיים, ידע על חידושים בתחום התחבורה, ידע על האופן בו נכון להתנהל מול גופי תחבורה, וכל זאת, כפי שהעידו הרשויות עצמן, בצורה מקצועית ומסורה:

"הליווי המקצועי היה מעולה, למדתי המון"

"האשכול סיפק המון ידע וסדנאות, יכולתי להכנס לתחום כמו שצריך"

"הפורום חשף אותי להרבה דברים שלא ידעתי"

"ראינו מומחים, נחשפנו והעשרנו את הידע"

⁵ עדכון של המודל מדוח הביניים של שנת 2020

"האנשים מדהימים, עברנו סדנאות ופגישות מרוכזות והכל עם תחושת שליחות"

לצד ההכרה בחשיבות הידע המגוון, חלק מהרשויות הפגינו שביעות רצון פחותה בכל הקשור לאפקטיביות של אותו ידע. **כאשר נתבקשו רשויות לתאר מה נתנה להם העבודה התחבורתית עם האשכול, רוב הרשויות תיארו מצב של דיסוננס בין הידע לפרקטיקה:**

"האנשים מדהימים ומסורים, אבל מפריע לי שיש המון דיבורים ומפגשים, ובסוף כלום לא קורה ולא מגיעים לשום דבר פרקטי"

"ככלל העבודה באשכול לא רעה אבל לא יצא משהו פרודוקטיבי לאזור"

"הפורומים היו מרתקים, אבל לא אופרטיביים"

"השתתפתי בפורומים, לא התחברתי, לא התקדמנו לא קיבלתי משהו"

"עושים כל מיני דברים בפורומים, אבל זה לא מחלחל לעשייה שלי"

"בפורום הכללי רק מציפים את הדברים ולא מתקדמים"

ניתן היה לזהות הבדל בתיאור בין רשויות יהודיות לערביות, שכן הרשויות הערביות היו כולן ללא יוצא מן הכלל שותפות ל"פורום רשויות ערביות" באשכול, ופורום זה, כפי שגם יודגם בהמשך⁶ שיחק תפקיד מרכזי בעבודה שלהם עם האשכול. לפיכך, באותן רשויות ניתן היה לזהות הבדל בין ההתייחסות לכלל העבודה התחבורתית עם האשכול שלא היתה פרקטית לבין העבודה בפורום הרשויות הערביות והסיוע הפרטני שקיבלו מ"תחבורה היום ומחר", אשר היה מועיל במידה זו או אחרת עבור כולן. **העובדה שהעשייה התחבורתית של המיזם דרך האשכול נתפסה בעיני רוב הרשויות כעבודה מעניינת למדי אך לא פרקטית, מחייבת הסבר, ועימו חשיבה על התנהלות המיזם בכלל, ועל אופן העבודה עם אשכול בפרט.**

⁶ בפרק על הפורומים

בשבועונים לאחר את האפקטיביות של מיזם התחבורה בעיני הרשויות בשנתיים הראשונות לעבודה, הרשויות מבטאות בסה"כ שביעות רצון גבוהה למדי, ומתארות את ההישגים של המיזם כיכולת לקשר אותן לרשויות אחרות, להפגיש אותן עם גופי תחבורה, ולכוון אותן להתנהלות נכונה מול משרד התחבורה. משום מה עבור אותן רשויות אין אכזבה מחוסר פרקטיות⁷, ולא עולה כלל השוואה בין הכוח לפועל בהתנהלות ובלמידה. מעניין לראות שגם ברשויות האשכול יש הכרה בחשיבות העזרה וההכוונה לעבודה עם גופי תחבורה, ובכך שסייעו להם להיפגש עם גורמים חשובים ורלוונטיים לעבודה שלהם, שבד"כ הם לא מצליחים לפגוש ביומיום.

"החברה האזרחית בשבילי היא מורה נבוכים לכל מה שקשור לתחבורה ציבורית, אומרים לי למי לפנות ואיך"

"היו לי שיחות שבועיות והרבה הכוונה ועזרה, מענה להרבה שאלות שהיו לי"

נראה אם כך שעבודת המיזם בשנת 2020 ייצרה הישגים לפחות באותה מידה שבה ייצרה בשנים 2018-2019, ובודאי בהתחשב באתגרי הקורונה הבלתי צפויים, בתקופת הזמן הקצרה, ובתחלופה של כוח אדם מרכזי (מנכל ורכזת). מדוע אם כך ניכרת אכזבה כל כך בולטת מהפרקטיות של ההישגים ברשויות האשכול? אין למחקר תשובה ברורה, אך יתכן שהמפתח נעוץ בתיאום ציפיות ברור מול הרשויות לגבי ההישגים הצפויים משנת הפעילות. תיאום ציפיות חוזר ונשנה הוא מרכיב חשוב בכל תהליך מרובה משתתפים, אולם בשנה של תהפוכות כמו שנת 2020 הוא מרכיב חיוני. העבודה במסגרת אשכול רשויות נתפסה ברשויות כמהלך שאמור לייצר להן כוח משמעותי אל מול גופי תחבורה, ולהביא להן תועלת ברורה ומיידית. הציפיות המוקדמות של הרשויות ממיזם התחבורה בשנת 2018 אמנם לא נבדקו, אך יש יסוד סביר להניח שהמיזם לא נתפס כמהלך שייצר שינוי בפועל ברשות אלא יותר כמהלך מעניין עם פוטנציאל להביא תועלת בלי לדרוש יותר מידי. לפי פרשנות זו, **יתכן שברגע שהמיזם עבר לפעול דרך האשכול, הציפיות ממנו עלו, והישגים שנתפסו סבירים ואף טובים בתנאים ההתחלתיים, הופכים מאכזבים בנסיבות החדשות.**

⁷ ניתן אולי להוציא מן הכלל את טייבה, שהביעה אכזבה מכך שכל הייעוץ לא הביא לה עוד תקציבים, ועדיין, אין מדובר בביקורת על כך שהמילים אינן הופכות למעשים כמו באשכול

תיאום הציפיות אמנם נעשה בתחילת הדרך עם רשויות האשכול, אך כפי הנראה לא הוטמע מספיק באופן שיספק לרשויות אופק ברור. כך למשל, ניתן לראות כיצד חלק מהרשויות מעלות את הצורך בתכנית עבודה מוגדרת שתעשה סדר ותעדוף במגוון הבעיות שיש לטפל בהן, ונראה שהן אינן מודעות לכך שבפועל הוכנה תכנית כזאת.

"צריך תכנית עבודה, להגדיר את האתגרים ובמה הולכים לטפל ולהתחיל לקדם כמו שצריך"

"צריך שבאשכול יעשו כמו בפורום מטרופוליני לתחבורה שהקימו בת"א, שבו ישבנו והגדרנו במשותף את האתגרים המרכזיים שלנו ובמה אנחנו הולכים לטפל"

בתחילת העבודה נשקלה בצוות המיזם הכנת תכנית עבודה רב שנתית לאשכול אך התכנית ירדה מהפרק לאור עזיבת מנכ"ל האשכול. סביר להניח שהתכנון הרב שנתי עשוי היה לספק לרשויות את הקונטקסט הנדרש להעריך את ההתקדמות שלהן לקראת תוצרים בשנים הבאות, ולייצר בסיס מתמשך לתיאום ציפיות.

פוטנציאל האשכול עבור הרשויות

כל הרשויות באשכול, גם בהינתן הביקורת שהביעו על התוצר, היו תמימות דעים לגבי החיוניות של המשך העיסוק בתחבורה במסגרת עבודת האשכול, ולגבי הרצון שלהן להמשיך ולהיות חלק מהעשייה בעתיד:

"תחבורה היא הנושא שהכי נכון לאשכול לעסוק בו"

"תחבורה זה נושא קריטי לאשכול לעסוק בו, מתחבר עם עוד המון דברים כמו איכות סביבה וקיימות"

"אנחנו חייבים להמשיך ולהיות חלק מזה, יש לאשכול המון פוטנציאל"

"אנחנו באשכול כי זו הדרך הנכונה לעבוד, רק יחד"

"שמחתי שיש כזה דבר אשכול השרון, אנחנו כולנו קרובים מאוד ויש הרבה מהמשותף"

בעיני הרשויות, הפוטנציאל של האשכול בעיסוק בתחבורה מתבטא מצד אחד בכוח הצרכני שלהן כקבוצה ומצד שני ביכולת לזהות ולקדם אינטרסים משותפים. ואת הפוטנציאל הזה הן טרם ראו מתמש בשנה האחרונה:

"המקום של אשכול – במקום שכל אחד ימצא לעצמו ספק, נמצא יחד ספק משותף, יש לנו כוח להוריד מחירים וגם להאיץ תהליכים"

"במשרד התחבורה אומרים לי, תהיו סגורים על עצמכם, אי אפשר שנדבר אתך ואז גם עם האשכול, תבואו יחד, לא בנפרד, אנחנו לא מנצלים את הפוטנציאל שלנו כקבוצה"

"אם אנחנו אשכול עם כוח של אשכול, אז שנדרוש למשל מיפוי של משרד התחבורה בכל האשכול, המיפוי האחרון הוא משנות השמונים"

בעיני מנכ"ל האשכול הפורש, פז הירשמן, היכולת של אשכול למצות את הפוטנציאל שלו תלויה קודם כל בתקצוב:

"לאשכול בלי תקציבים קשה מאוד לעבוד ולייצר ערך, חייבים להגדיר תקצוב לפרויקטים ספציפיים"

הציפיה לתקצוב כחלק מההשתייכות לאשכול עלתה גם אצל חלק מהרשויות:

"אני לא רואה שהאשכול מביא תקציבים, אני לא מבין למה? יש המון הזדמנויות"

אולם, רשויות רבות דווקא לא תלו את מימוש הפוטנציאל הקבוצתי בתקציבים, ואף הדגישו את העובדה שניתן לייצר הרבה השפעה באמצעות עבודה נכונה שבפירוש אינה תלויה תקציב:

"חלק גדול מהדברים הם בכלל לא עניין של כסף אלא של התייעלות של עבודה נכונה ומסודרת"

"כבר אם נגיש יחד קולות קוראים זה משמעותי, וזה אפילו בלי תוספת תקציב"

בין אם מימוש הפוטנציאל תלוי בתקציבים ייעודיים או לא, החסם המרכזי שהעלו רוב הרשויות היה עצם היכולת לשתף פעולה, כיוון שעצם ההשתתפות באשכול רשויות אינה מהווה ערובה להסכמה ואחדות דעים. במובן הזה, האתגר המרכזי של אשכול השרון הוא קודם כל הרשויות המרכיבות אותו.

"צריך חזית מאוחדת כשבאים לדרוש, הבעיה שיש חוסר הסכמות בין יישובים, צריך לעבוד להשיג הסכמה מבית"

מורכבות יחסי הכוחות באשכול השרון

אשכול השרון אמנם כורך יחד יישובים באזור גיאוגרפי זהה, אולם בפועל מדובר ביישובים מסוגים שונים מאוד, ערים ומועצות אזוריות, רשויות יהודיות וערביות, יישובים קטנים וגדולים, כולם תחת אותה מטרייה. מטרת האשכול, ובפרט בתחום התחבורה, היתה לאתר את האינטרסים המשותפים ולאחד כוחות, אך צעד מסוג זה אינו בהכרח נכון לאשכול הנוכחי:

"יש לי אתגרים ייחודיים שאין לאף רשות אחרת באשכול"

"פורום התחבורה של האשכול – גדול מידי, רק מציפים כל הזמן את הצרכים אבל לא מתקדמים, חייבים לעבוד בצוותים קטנים"

"לא ניתן להניע משהו עם כל האשכול, רק עם תתי קבוצות"

למרות שכבר בתחילת הדרך זיהה צוות המיזם את השונות בצרכים ונתן לכך התייחסות בהקמת פורומים תחומיים ופורום ספציפי לצרכים של רשויות ערביות, **נראה שהעבודה בפורומים, עד כמה שהיתה מועילה, היתה עדיין כללית מידי, ולא תמיד נתנה מענה שיאפשר קידום מהלכים ספציפיים.**

"לא כל הרשויות הערביות דומות, לנו בתור יישוב קטן אין מה ללמוד מהטיפים של היישובים הגדולים, וגם לא מסקר התחבורה שנעשה בהם"

"הצרכים שלי בתחבורה גמישה שונים לגמרי מהצרכים של עיר גדולה כמו רעננה למשל"

"אזור השרון מתחלק לערים ולמועצות אזוריות, עם צרכים שונים לגמרי, בכל תחום עיסוק שיבחר יהיו לי שותפים משמעותיים שונים"

תכנית העבודה עם האשכול, לפני משבר הקורונה, כללה עבודה על פרויקט דגל, בו יהיו שותפות כל הרשויות, מתוך כוונה שכל רשות תמצא ביטוי לצרכים שלה בתוך מכלול העשייה. מתוך תיאור הרשויות את התנהלות האשכול עולה תמונת מצב שבה **הרשויות החזקות מובילות את האג'נדה, ומושכות לכיוון שלהן גם כשהוא אינו רלוונטי לרשויות אחרות.**

"מי מושך? הערים החזקות, שלהן יש כוח, ואינטרסים שונים לגמרי משלנו"

"כשעוברים מפורום רשויות ערביות לפורום הכללי, משתנה האיזון והאינטרסים שלנו כבר לא כל כך נשמעים, לא בטוח שזה במודע, פשוט האתגרים של רשויות ערביות לא דומים לאתגרים של הרשויות היהודיות והרשויות היהודיות הן אלה שנותנות את הטון"

יתכן שפרויקט דגל אחד בו שותפות כל הרשויות, אינו דרך עבודה אידיאלית לאשכול השרון, כיוון שיגרום לכך שהרשויות החלשות יותר, בין אם הן מועצות אזוריות או רשויות ערביות, לא יוכלו להביא את הצרכים שלהן לביטוי בצורה אמיתית, ולכן לא ניתן יהיה לרתום אותן להסכמות ומהלכים משותפים. יש לקחת זאת בחשבון בעבודה תחבורתית עתידית כתלות בהרכב האשכול עימו מתכוונים לעבוד, ולכוון דווקא לתחום דגל, אשר תחתיו יעבדו צוותים קטנים על פרויקטים, כל צוות באסטרטגיה שרלוונטית לו.

אפיון ההצלחות והאתגרים באפיקי הפעילות

אפיקי הפעילות המרכזיים של המיזם בעבודה עם אשכול השרון היו הפורומים, ובניגוד לשנתיים הראשונות של המיזם בהן הפורום היה אירוע מרכזי שנערך פעמיים בשנה, עם האשכול, בנוסף לפורום המרכזי, נוצרו שלושה סוגי פורומים שהיוו מנגנון לעבודה שוטפת בנושאי תחבורה: פורום רשויות ערביות, פורום תחבורה גמישה, ופורום אופניים. כל אחד מהפורומים הורכב ממספר רשויות רלוונטיות, כשהשתתפות היתה על בסיס וולונטרי. **מסגרת הפורומים שילבה גם פגישות עבודה וגם הכשרות**

בצורה טבעית ובפורום הרשויות הערביות כמעט בכל פגישה היה מרכיב מסויים של הכשרה, כך שהפורומים היו בעצם כלי קיבולת לכל סוגי התוכן במיזם.

הממשק בין ארגוני החברה האזרחית עצמם, בניגוד לשנתיים הקודמות, היה מינימלי. בפועל כל אחד מהם הוביל בעצמו פורום סביב תחום המומחיות שלו, ויחד עם צוות האשכול ייצר פגישות עבודה שוטפות אשר שימשו להכשרות, לדיון בבעיות והובלת מהלכים משותפים. בדוחות קודמים עלתה השאלה האם עבודה משותפת (ולעיתים לא טבעית) לארגונים אכן הכרחית לקידום מטרות המיזם, השנה, **העבודה בפורומים ייצרה מצב בו כל אחד מארגוני חברה אזרחית הוביל עשייה משלו, וכפי שניתן יהיה לראות בהמשך, הקווים הללו היו שונים מהותית אחד מהשני.**

פורום תחבורה גמישה

פורום זה, בהובלת ארגון "15 דקות", עסק בתחום התחבורה הגמישה, ובו היו חברות שש רשויות: דרום השרון, לב השרון, רעננה, כפר סבא, הוד השרון, קדימה צורן. הצורך לעסוק בקידום תחבורה גמישה עלה מתוך הרשויות עצמן, תוך כדי ניתוח הצרכים המשותפים עבור האשכול.

הפורום נפגש לארבע פגישות עבודה שכללו:

- הכרות עם התחום, ואיתור הזדמנויות לאור משבר הקורונה
- הצגת מודלים אפשריים לתחבורה גמישה בשרון (עם מנכל VIA)
- דיון וגיבוש הדרישות המשותפות לצורך הוצאת מכתב למשרד התחבורה
- הצגת ממצאי סקר התחבורה ושימוש בנתונים לצורך זיהוי מוקדי ביקוש בכלל האשכול
- פגישה עם בעלי תפקידים רלוונטיים ממשרד התחבורה ומהרשות הארצית לתח"צ והצגת מסמך הצרכים המשותפים.

בין המפגשים נעשתה מאחורי הקלעים עבודה משותפת של צוות המיזם וצוות האשכול למיפוי הצרכים באופן ממוקד עבור כל רשות ורשות, וכן לבירור האופציות הרלוונטיות שמציעה המדינה בנוגע לתחבורה גמישה.

תוצרי העבודה:

1. מצגת המפרטת את הצרכים שזוהו כשותפים לרשויות בנושא התחבורה הגמישה.
2. שתי אופציות למודל הפעלה והעלויות שלהן שהופק על ידי VIA עבור האשכול.

חסמים ומפתחות להצלחה

האתגר המשמעותי ביותר שעמד מול צוות המיזם והאשכול בבואם לנהל את הפורום היה הקושי לייצר ראייה רוחבית בקרב הרשויות השותפות. פורום זה כיוון מלכתחילה לתוצר משותף בלבד, כלומר למודל תחבורה גמישה שאמור לתת מענה לצרכים המשותפים של מספר רשויות, ולא למודל תחבורה גמישה המכוון לצרכים של כל רשות ורשות בנפרד. כדי לייצר זאת היה הכרחי שהרשויות יוותרו על ההרגל לעבוד בצורה מותאמת לאינטרסים שלהן בלבד, כיוון שאף מודל לא יהיה כלכלי מספיק כשהוא מיועד לרשות אחת. זהו הפורום היחיד בו לרשויות לא היתה אופציה "לברוח" לטיפול בצרכים האישיים⁸, וניתן היה לראות כמה היה קשה לצאת מההרגל, כפי שמתארים בארגון 15 דקות:

"הרשויות כל הזמן סחבו את השיחה למישור הפרטי שלהן, עבדנו כל הזמן על שינוי תפיסה, כל הזמן להחזיר את זה להסתכלות רוחבית" (שמרית)

מעניין לראות שלפחות חלק מהרשויות עברו מעין תהליך חינוכי בפורום, כשבדקו בפועל את אופציות התחבורה הגמישה באופן פרטי, וחזרו לפורום כשהבינו שלבד לא יצליחו לקדם.

"ידעתי שכמה רשויות פנו למשרד התחבורה באופן פרטי והתאכזבו כשהבינו שזה לא ריאלי להפעיל לבד, מעניין שהן לא חלקו זאת עם הפורום הכללי, עדיין כל רשות עובדת קודם כל לעצמה" (שמרית)

כל הרשויות לאורך כל שלוש שנות המיזם מכירות בחשיבות שיתוף הפעולה התחבורתי, אבל מילים לחוד ומעשים לחוד, בפועל כל רשות עובדת קודם כל בקידום האינטרסים שלה עצמה וזה טבעי, מעטים המקומות בהם ניתן לראות באופן ברור מה המחיר (תרתי משמע) של עבודה לבד אל מול עבודה בשיתוף פעולה. ופורום תחבורה גמישה מספק בדיוק את ההזדמנות הזאת, מה שהופך אותו לרלוונטי במיוחד לקידום מטרות השת"פ של המיזם.

ועדיין, גם פורום זה מסתבר, לוקה באותה בעיה בה לוקה כל העבודה התחבורתית באשכול לדעת הרשויות המשתתפות: הרבה ידע, מעט פרקטיקה:

⁸ בפורום האופניים כל רשות עבדה על פתרונות טקטיים פנימיים ובפורום הרשויות הערביות, אשר עבד אמנם הרבה על דרישות משותפות, המצב ההתחלתי היה נמוך כל כך שכל שכל עשייה היתה התקדמות עבור הרשויות והן לא הגיעו למצב בו הן משלמות מחיר בויתור על אינטרסים אישיים על מנת לקבל תוצר משותף, מצב שאליו כיוון פורום התחבורה הגמישה

"פורום תחבורה גמישה היה מרתק אבל לא אופרטיבי"

"באמת מנסים, נפגשים, אבל הכל בעצתיים, שנה זה הרבה מאוד זמן בשביל שלא יקרה כלום"

יתכן שניתן היה לעשות דברים מהר יותר אולם המציאות מראה שבפועל, בזמן הקורונה, לא קודמו פרויקטים של תחבורה גמישה בכל רחבי הארץ כתוצאה של עיכובים בקבלת החלטות מצד משרד התחבורה. יתכן מאוד שיחסית לחסמים⁹ התהליך דווקא קודם במהירות שיא, ואף יתכן שמהלך מסוג זה צריך להיות מקודם בפורום של דרגים בכירים בלבד, אין למחקר יכולת להעדיף תשובה אחת על אחרת. **התובנה שיש לקחת מפורום זה היא החשיבות של קידום פרויקטים נוספים מסוג זה, פרויקטים בהם העלות הכלכלית לרשות שתעבוד לבד תהיה גדולה משמעותית מהעלות אם היא תשתף פעולה.** רק כך ניתן יהיה לייצר מחוייבות לתהליך המאמץ והתובעני של שת"פ, בודאי כשזוהי אינה ברירת המחדל עדיין באף רשות.

פורום אופניים

פורום זה, בהובלת "ישראל בשביל אופניים"¹⁰, עסק בתנועת אופניים ברחבי האשכול השרון. בפורום לקחו חלק כל רשויות האשכול אשר עבדו על שני נושאים מרכזיים: שבילים טקטיים ורשת אופניים מרחבית. הפורום נפגש לארבע פגישות עבודה שכללו:

- הכרות עם תחום הפתרונות הטקטיים, ואיתור הזדמנויות לאור משבר הקורונה
- הכשרה ליישום שבילי אופניים טקטיים כולל דוגמאות מהעולם.
- זיהוי החסמים המשותפים ביישום השבילים הטקטיים וגיבוש מכתב לקבלת תמיכה מקצועית ותקציבית ממשרד התחבורה
- קידום רשת שבילי אופניים מרחבית לאשכול ועל ידי זיהוי צרכי יוממות משותפים

כפי שכבר הוזכר: עזיבת המנכל, חופשת הלידה של הרכזות, דמות מאוד משמעותית, ייצרה ואקום ביכולת ההובלה של האשכול⁹
¹⁰ ארגון ישראל בשביל אופניים הוביל גם את פרויקט ההליכתיות בבתי הספר, אולם לאור מגבלות הקורונה העשייה התרכזה בעיקר בהכנת תשתיות לשבילי הליכה ולקבוצות הליכה כאשר יתחדשו הלימודים. לפיכך אין התייחסות לכך בדוח ההערכה, ופירוט מסודר על העשייה מופיע בדוח המסכם הפרויקטלי שהוגש על ידי מכון ירושלים,

תוצרי העבודה:

1. מכתב למשרד התחבורה לקבלת תמיכה מקצועית ותקציבים ליישום פתרונות טקטיים ברשות (בשיתוף הרשויות: טירה, טייבה, רעננה, כפר סבא, הוד השרון וקדימה צורן) **בעקבות הפניה משרד התחבורה פנה למועצה הלאומית לכלכלה כדי לבחון הקצאת תקציבים יעודיים לנושא הפתרונות הטקטיים**

2. מכתב מטעם כל הרשויות לנתיבי איילון, המכיל המלצות לשיפורים בתשתית השבילים הקיימת באשכול. **משרד התחבורה ומינהל התכנון אימצו את מרבית ההצעות והעלו את הרשת המאושרת למערכות המידע הגיאוגרפיות הממשלתיות, ובנוסף הוזמן הארגון על ידי משרד התחבורה לסייע בתהליך תכנון רשתות מרחביות נוספות, בדרום ובצפון.**

גם בפורום הזה, בין המפגשים נעשתה מאחורי הקלעים עבודה משותפת של צוות המיזם וצוות האשכול למיפוי הצרכים באופן ממוקד עבור כל רשות ורשות, ולהנחייה מקצועית לגבי שיפורים בתשתיות האופניים הפנים רשותיות.

חסמים ומפתחות להצלחה

באופן מפתיע, למעט רשות אחת, אף רשות לא התייחסה בראיון לפורום האופנים, לא מבחינת שבילים טקטיים ולא מבחינת הרשת המטרופולינית, כך שקשה להעריך איך נתפסה אפקטיביות התהליכים שכן קודמו כמו למשל שביל אופנים לרכבת בהוד השרון, ושבילי אופנים ברעננה אשר קיבלו סיוע ויעוץ מקצועי בתכנון דרך הפורום.

מעט רשויות דווקא הזכירו את העניין שיש להן בקידום תשתיות אופנים, אבל בתסכול על כך שזה לא מקודם מספיק:

"אופנים זה תחום שאותנו מאוד מעניין, להתחבר לרשויות אחרות ולייצר רשת, זה בדיוק התפקיד של האשכול, החיבור, אבל זה לא קרה, לא ברור מה נתקע ולמה"

"דווקא יש אצלנו לא מעט אופניים חשמליים אבל אנחנו קטנים מידי בשביל שיתחשבו בנו..."

הרשות היחידה שהתייחסה לפורום עצמו, טענה שהפורום היה מעניין מאוד אך לא פרקטי:

"לשמוע מה קורה בהולנד זה נחמד מאוד אבל לא אופרטיבי בשבילי"

נושא השבילים הטקטיים היה לכאורה נושא מושלם לעיסוק קצר טווח בזמן הקורונה: הפתרונות עצמם דורשים מעט מאוד תכנון ומעט מאוד תקצוב, והקורונה הביאה עימה עליה בשימוש באופנים. בפועל, התגלו מספר חסמים לקידום הנושא, רוב הרשויות היו צריכות הכוונה מקצועית כלשהי ביישום, הכוונה שהמיזם לא יכול היה להעניק, ובתקופת הקורונה, גם פתרונות בתקציב נמוך אינם מספיק אטרקטיביים לרשויות. אולם גם בהינתן חסמים אלו, החסם המרכזי להתקדמות וליישום בשטח היה אותו חשש ישן מביטול נתיבי נסיעה וחניות:

"בהוד השרון היתה התלהבות מהפתרונות הטקטיים והיה עם מי לעבוד, אבל ברגע האמת ראש העיר נתן הוראה לגנוז" (יותם)

נכון יהיה לשלב במיזמים עתידיים מרכיב של גיוס תמיכה פוליטית כחלק אינהרנטי מתכנית הפעולה, כיוון שכל עוד הרשות אחראית על הנעת התהליך ולא משרד ממשלתי, החשש מתגובת הציבור ימשיך להוות שיקול מרכזי גם בהינתן דרג מקצועי מחוייב, כפי שמתארת הרשות המקומית:

"שבילים טקטיים זה משהו שנורא קשה לרשות להניע וצריך לבוא מלמעלה"

פורום רשויות ערביות

פורום זה, בהובלת ארגון "תחבורה היום ומחר" שונה במהותו משני הפורומים התחומיים הקודמים, שכן ההשתייכות אליו היא מגזרית ולא תחומית. הרציונל היה לאסוף יחד את הרשויות הערביות באשכול השרון, אשר מתמודדות עם אתגרים ייחודיים להן, נוסף על האתגרים התחבורתיים של כלל רשויות האשכול. אתגרים אלו כוללים מחסור בידע מערכתי על גופי תחבורה ועל התנהלות יעילה מולם, חוסר מודעות לזכויות שלהן ולפערים ברמת השירות התחבורתי שהן מקבלות ביחסית לרשויות יהודיות. בפורום השתתפו שש הרשויות הערביות באשכול: טירה, טייבה, כפר ברא, כפר קאסם, ג'לג'וליה, קלנסווה.

הפורום נפגש לאחת עשרה פגישות עבודה שכללו:

- למידת פרויקטים תחבורתיים המתוכננים לאזור
- הבניית ממשקי עבודה בין הרשויות לבעלי תפקידים בגופי תחבורה
- ריכוז צרכים משותפים בתשתיות ושירותי תח"צ

- הוצאת פניות משותפות לגופי תחבורה.

תוצרי העבודה:

1. הוצאת מכתב לרוני חזקיה החשב הכללי של משרד האוצר בנושא: שחרור תקציבי החלטת ממשלה 922 לשנת 2019. **בקשה שאושרה**¹¹.
 2. הוצאת מכתב לטל עופר, הרשות הארצית לתח"צ בנושא: שלטי מידע בזמן אמת בתחנות האוטובוסים. **בקשה שאושרה**.
 3. הוצאת מכתב לרן שדמי, מנהל אגף כלכלה ברשות הארצית לתח"צ בנושא: עמדת הנפקת רב-קו. **בקשה שאושרה**.
 4. הוצאת מכתב לסיון הנדל, יועצת לרשות הארצית לתח"צ בנושא: ימי שיא להנפקת רב-קו ברשויות הערביות. **בקשה שאושרה**.
- כמו קודמיו, גם פורום רשויות ערביות דרש הרבה עבודה מאחורי הקלעים למיפוי צרכים ממוקד עבור כל רשות, לטיפול בבעיות ייחודיות וליישור קו לקראת המפגשים המשותפים, **ולפי תיאור הרשויות נראה שהעבודה הפרטנית היתה מרכיב משמעותי מאוד עבורם בתוך כלל העשייה של המיזם, באופן שלא עלה בתיאור הרשויות היהודיות.**

חסמים ומפתחות להצלחה

למרות שגם בקרב הרשויות הערביות הובעה ביקורת על חוסר הפרקטיות של העבודה עם האשכול, עדיין, **רוב הרשויות הערביות השותפות לפורום הביעו במפורש את שביעות הרצון מהידע שקיבלו מהשתתפות בפורום הספציפי של הרשויות הערביות ורצון להמשיך להפגש בפורמט זה:**

"המפגשים מאוד הועילו לנו, לשמוע אחד מה השני עושה וללמוד מהנסיון של אחרים"

"למדתי הרבה, למידת עמיתים זה דבר מצויין, וגם הכרתי ממש אנשים ממשרד התחבורה שעד עכשיו רק שמעתי עליהם"

"הפורום ייצר שיח אזורי שלא היה קיים לפני וכנראה גם לא יצליח להמשיך אם זה יהיה תלוי רק ברשויות"

¹¹ חשוב להדגיש האישור המסוים אינו בהכרח פונקציה של עבודת המיזם

"הפורום חשף אותי להרבה פרויקטים שלא ידעתי עליהם, ויכולתי לראות איך רשויות אחרות מתמודדות"

"המפגש הבלתי אמצעי עם בעלי תפקידים בכירים קידם מאוד תהליכים"

הקשר הבלתי אמצעי עם בעלי תפקידים בגופי התחבורה אותו סיפק הפורום לרשויות היה משמעותי לא רק בקידום העשייה אלא גם ביכולת לייצר לראשונה דיון ישיר וברור, ללא מתווכים.

בדיונים עלו על פני השטח התפיסות של הרשויות ועומתו למול מדיניות משרד התחבורה:

"בפגישה עם אסף כהנא נאמר לרשויות בבירור: רשות שרוצה תח"צ צריכה להקצות שטחים, עד שלא תעשו את הצעד הזה לא יקרה כלום. זה לא היה נעים לחלק מהן לשמוע אבל הן היו צריכות לשמוע את זה ברור וישיר. יודעת שאח"כ טירה נפגשה איתו לפגישה פרטנית ולראשונה מצאו מקום למסוף אוטובוסים" תמר, תחבורה היום ומחר)

בנוסף לידע, הפורום אף הצליח לייצר כמה וכמה הישגים משמעותיים לכלל הרשויות השותפות: כמו למשל קבלת רשימת מיקומי שילוט אלקטרוני ואישור לקיום ימי שיא להנפקת רב-קו, הישגים אלו, מלבד התועלת הברורה שלהם, הדגימו לרשויות גם את חשיבות ההתנהלות הנכונה מול גופי תחבורה וגם את חשיבות השת"פ:

"נושא הרב-קו היה בדיוק דוגמא למקום של האשכול, הוצאת המכתב בשם קבוצת רשויות עשתה את ההבדל, לקחנו אינטרס משותף, פעלנו וקיבלנו תוצאה."

"רק אחרי הטיפול של הפורום הבנתי שהפניה שלי במשך שנה שלמה לא הגיעה בכלל למקום הנכון, צריך לדעת לפנות בדיוק לאדם המתאים."

ואכן, ניתן היה לראות כיצד הרשויות מתחילות להתנהל יותר ויותר יעיל בעשייה היומיומית שלהן, להבחין בין בעלי תפקידים בתחומים שונים ופחות לראות את משרד התחבורה כמן משהו גדול ומעורפל עם נציגה רלוונטית אחת בלבד לתקשר איתה.

"החלו לבקש ממני תשלחי לי מייל של זה וזה... שולחים מכתב ישירות לרן שדמי כשסיוון רק מכותבת, כבר לא המרכז"

לצד הישגים אלו, הישג משמעותי לא פחות היה עצם הגדרת בעלי התפקידים שלקחו חלק בפורום. בתחילה שלחו בג'לגוליה, כפר קאסם וקלנסווה נציגים מנציגים שונים, רובם ללא ידע או סמכויות רלוונטיות, אולם כשהבינו שהדיון בפורום מתחיל להיות משמעותי ומחייב התייחסות מקצועית החלו לשלוח בעלי תפקידים רלוונטיים, ואלו בתורם סייעו לקדם עוד יותר את הדיון ולהוביל מהלכים בפורום עצמו ובתוך כל רשות.

ככלל, העבודה המשותפת בפורום העלתה את רמת הרצינות וההתנהלות המקצועית של הרשויות הערביות, השינוי ניכר באותה מחויבות שהפגינו בבחירת בעלי התפקידים המשתתפים, ברתמת המנכלים לנושא התחבורתי וגם בהטמעת דרכי העבודה היעילות אותן למדו בעבודה שלהם מול גורמים חיצוניים.

במקביל לערך של העבודה בפורום, הדגישו רוב הרשויות את חשיבות המפגשים האישיים עם תמר ליכולת שלהם לטפל ולקדם נושאים תחבורתיים בתוך הרשות:

"היא (תמר) נותנת לי דדליינים, מכריחה אותי להתעסק בזה"

"אם תמר לא הייתה אומרת לי את מי לכתב היה נשלח לסייון ונתקע שם למי יודע כמה זמן"

"מקבלים יד תומכת ומכוונת, יש לי מענה לכל בעיה שעולה"

"פורום לא יכול להחליף פגישות עבודה עם הרשות, הייתי רוצה לייצר גם להן לוז קבוע, אחת לשבועיים למשל"

נראה עם זאת שברשויות בהן איש הקשר היה צוער יהודי, הוא נטה יותר להדגיש את חשיבות הייעוץ הפרטני ואילו רשויות בהן איש הקשר היה מקומי, הדגישו את חשיבות למידת העמיתים והמפגש המשותף בפורום¹². ככלל, נראה שעבור הרשויות הערביות הפורום והייעוץ הפרטני היו שזורים זה בזה, ושהפורום היווה פחות צוות עבודה ויותר קבוצת שווים לחלוק ידע:

¹² בעיקר משמש נקודה למחשבה בעתיד, יתכן וההבדל מקורו בכלל בהבדל בין גברים (צוערים) לנשים. למחקר אין מספיק נתונים על מנת לייצר אמירה ברורה בשלב זה.

"דרך הפורום אנחנו מציפים את הבעיות ואז כל רשות הולכת לטפל בזה באופן פרטי, אנחנו מקבלי ידע איך לקדם אבל אנחנו עובדים לבד"

הרשויות העלו פרמטרים שלדעתם חשובים להבטחת הצלחה של פורומים דומים בעתיד:

1. **לייצר ממשק מחייב לרשויות**, שלא יוצר מצב שנציגים מתחלפים או לא מגיעים לפגישות.
2. **לזמן נציגי רשויות באותה היררכיה של קבלת החלטות**, כיוון שהחלטות שמנכ"ל יכול להתחייב אליהן, אחראי תח"צ לא מסוגל.

אחת המשתתפות הבולטות בפורום הרשויות הערביות, עירית טייבה, הינה גם אחת מהרשויות היחידות שנמצאות במיזם מתחילת דרכו, והסיפור שלה מדגים במידה רבה את פוטנציאל ההשפעה שיש למיזם בכלל ולפורום הנוכחי בפרט, בהתמודדות עם החסמים התפיסתיים בקרב רשויות. בשנה הראשונה ציין דוח ההערכה את החסמים התפיסתיים שיש לרשויות ערביות הן בלמוד ממקרי הצלחה של רשויות יהודיות והן בלהתנהל מול בעלי תפקידים נוספים פרט לרכז היישובים הערביים. טייבה היתה הדוגמא הבולטת לביטוי של תפיסות אלו, מירוות, אשת הקשר שעבדה עם המיזם טענה שאין לה מה ללמוד מיישובים יהודיים כי ליישובים יהודיים יש יותר כסף ולכן הם מקבלים יותר שירותי תחבורה. בנוסף טענה שאין לה הרבה מה לשפר בהתנהלות עם משרד התחבורה כי יש לה שיח קבוע ומצוין עם סיוון, נציגת הרשויות הערביות.

הליווי של החברה האזרחית לאורך השנים כלל הרבה למידה על אופני התנהלות נכונה מול משרד תחבורה ומודעות לזכויות, וכיום, הדיבור בטייבה שונה מאוד:

"למדתי שחיוני לערב את ראש העיר כבר מההתחלה.. וחשוב שתעבדו בצמוד לתכנון ואל תזכו, לדרוש ולנדנד שדברים יבוצעו" (טייבה, מתוך מפגש פורום רשויות ערביות)

"היום אני פחות נתרמת מפורום הרשויות הערביות אלא יותר תורמת לאחרים, מי שבאמת תורם לי עכשיו זה הפורום של כלל האשכול ולמידת העמיתים שם" (טייבה)

היכולת של טייבה להיות חלק אינהרנטי מפורום רשויות האשכול אינה מובנת מאליה והיא תוצאה של הרבה בשלות שהגיע אליה כתוצאה מהעבודה הצמודה לאורך השנים, ניתן להסתכל על פורום

הרשויות הערביות כפורום "מכינה" שתפקידו להביא את הרשויות השותפות למצב של בשלות מקצועית ומערכתית, כך שיוכלו להשתלב בפורומים תחומיים רלוונטיים להם, ואולי להמשיך לתמוך בהם מעט מרחוק לאחר שהגיעו לאותה בשלות.

סקר התחבורה

הסקר התחבורתי בוצע זו הפעם השניה במיזם, כאשר הפעם הועבר הסקר בחמש רשויות האשכול שבחרו בכך: טירה, ג'לגוליה, כפר ברא, כוכב יאיר- צור יגאל, ודרום השרון. העברת הסקר באשכול נתקלה בקשיים בלתי צפויים לאור משבר הקורונה שפרץ בסמוך להפצת השאלונים. הסגר והשינויים בהרגלי העבודה הפכו את מרבית השאלות ללא רלוונטיות ולמרות הנסיון לדבר על היום שאחרי, אחוזי ההשבה על הסקר היו נמוכים ונדרשו מאמצי הפצה גדולים מצד ארגוני החברה האזרחית ומצד הרשויות על מנת להגיע למספרים אותם ניתן לעבד ולנתח, כאשר כפר ברא כלל לא הצליחה להגיע למינימום המשיבים הנדרש.

כחלק מהפקת הלקחים מהעברת הסקר הקודם, הושקעו משאבים ממוקדים בהנגשת ממצאי הסקר לרשויות על ידי הנגשה ויזואלית טובה יותר של הדוחות וריכוז הממצאים המרכזיים במצגת. הדוחות והמצגות נשלחו לרשויות וכמו בסקר הראשון, כל רשות נפגשה עם צוות המיזם ועם הטכניון להצגת הממצאים וקבלת הסבר מפורט. כחלק מהמאמץ שהושקע במיזם להדגשת העבודה הרוחבית באשכול, נעשו מספר עיבודים רוחביים לנתוני הסקר, עיבודים אשר נתנו תמונת מצב אזורית לשימוש בתחבורה, כגון זיהוי מוקדי ביקוש אזוריים לתחבורה גמישה או מיפוי עמדות לגבי תח"צ בקרב כלל תושבי הרשויות הערביות. ממצאים אלו הוצגו ונידונו במסגרת הפורומים ושימשו בסיס לעבודה משותפת אשר, לדברי צוות האשכול, היתה פרודוקטיבית.

"הסקר נתן ראייה אזורית, סיפק לי נתונים לעבוד איתם ולהראות לגופי תחבורה" (נועם, רכזת האשכול)

למרות הפקת הלקחים והמאמצים להנגשת הסקר לרשויות האשכול, מעידות שוב כל חמש הרשויות כי לא עשו כלל שימוש בנתוני הסקר. הנימוקים לכך היו שונים בין הרשויות הערביות ליהודיות, כאשר הרשויות הערביות הסבירו זאת בחוסר נתונים מספקים¹³:

"לא השתמשתי בסקר התחבורה לצערי, לא היו לי מספיק עונים אז אין לי במה להשתמש מהנתונים, אבל כי זה ממש חשוב לי"

"לא היו מספיק שהשתתפו בסקר וגם השתנו הרבה דברים בתח"צ אז הנתונים לא רלוונטיים לי. ארצה להעביר שוב את הסקר במועד מאוחר יותר"

ואילו הרשויות היהודיות מנמקות את חוסר השימוש בכך שהסקר התברר כחסר תועלת עבורן:

"הפצתי בעצמי סקר עוד לפני הסקר של האשכול, ענו המון, פילחנו את הממצאים והבנו את הצרכים והעמדות בעצמנו, מבחינתי אין בסקר של האשכול בשורה בשבילי"

"לא היה צורך בסקר, כבר מעבירים סקרי תחבורה של הישוב בעצמנו ומסיקים מסקנות"

"הסקר לא הפתיע אותי, אמר דברים ידועים. לא היה לי שימוש בנתונים כי זה הסקר היה כללי מידי, אני צריכה סקר שיראה את צרכי התושבים במדויק"

"עשו סקר, והיו הרבה תגובות, אבל לא היה משהו שיכולתי להשתמש בו"

לאחר שלוש שנות עשייה נראה שעדיין לא נמצאה הדרך הנכונה לפצח את סוגית סקר

התחבורה. מצד אחד כמעט כל הרשויות שהשתתפו במיזם לאורך השנים מכירות בחשיבות של סקרי תחבורה ושל עבודה עם נתונים, כך שהיה צפוי שייחסו לסקרי הטכניון כאל מקור מידע משמעותי שזכו בו, אך הדבר לא קורה. ברשויות האשכול המצב עוד יותר מוקצן שכן חלק מהרשויות שפירטו מדוע אין תועלת בסקר התחבורה מתארות באותה נשימה עד כמה חשוב שלכל רשות יהיה סקר כזה:

¹³ חשוב לזכור שמדובר ברשויות ערביות עבורן הופק דוח סקר, כלומר שהן השיגו מינימום נדרש לניתוח הנתונים

"כל רשות באשכול חייבת לעשות סקר תחבורה פנימי קודם כל, זו צריכה להיות האחריות של כל רשות ורשות, אולי האשכול צריך להצמיד מישהו לכל רשות שיסייע לעשות את זה"

"צריך לדרוש מיפוי של משרד התחבורה בכל האשכול"

חשוב להדגיש שהדיסוננס הזה בולט ברשויות היהודיות ולא ברשויות הערביות, ויתכן שמקורו בחוסר התאמה מסויים בין הנתונים שמחפשות הרשויות לבין הנתונים שמפיקים מסקר התחבורה. בהעברה הראשונה של הסקר הדגיש דוח ההערכה את ההבדל בין התייחסות לנתוני הסקר להתייחסות שניתנה לעיבוד נתוני משרד התחבורה, נתונים שהתקבלו ביותר קשב ויותר רצינות ברשויות. יתכן שנכון יהיה בעתיד להתמקד בעיבודי נתונים רשמיים ולא להסתמך על נתוני סקר. **כיוון חשיבה אחר שיכול להסביר במידה מסויימת את הדיסוננס הוא העובדה שהרשויות מתייחסות לחוסר התועלת של הסקר עבורן באופן אישי, ואילו הסקר עצמו נבנה על מנת לייצר תמונה אזורית.** יתכן שתועלות אותן תיאר צוות האשכול ביכולת להצביע על מגמות אזוריות לא נתפסות רלוונטיות לרשות בעבודה הפנימית שלה. כיוון חשיבה זה עולה בקנה אחד עם הקושי שמתארים ארגוני החברה האזרחית בלהוציא את הרשויות ממעגל החשיבה הפרטי שלהן לצורת חשיבה רוחבית-אזורית. אין למחקר הנוכחי דרך לקבוע מה מתוך השיקולים שהועלו משחק תפקיד בעמדות שהביעו הרשויות, אולם אין ספק **שבמיזמים עתידיים חשוב יהיה להקדיש משאבים לעבודת מיפוי מקדימה ברשויות עימם מתכוונים לעבוד, ולבקש לראות דוגמאות ברורות לנתונים שנתפסים אצלם כנתונים משמעותיים המסייעים לעבודה, ורק אז, בהתאם לממצאים להחליט על האופן בו יאספו עבורן נתונים תחבורתיים אפקטיביים.**

הדילמה של החברה האזרחית

הבדל משמעותי בעבודת המיזם בשנת 2020 לעומת השנים שקדמו לה היה אופן התקשורת עם הרשויות המקומיות. בשנתיים הראשונות יצרו ארגוני החברה האזרחית באופן עצמאי את הקשר עם כל רשות ורשות במיזם, וגם דאגו לתחזק אותו ולרתום את בעלי התפקידים לעשייה. בשנה השלישית, אשכול השרון מעצם היותו הגוף המתכלל של הרשויות לקח על עצמו את תחזוקת הקשר באופן שוטף, וצוות הניהול של האשכול היווה בפועל את המוקד לכל העשייה והפניות. המעבר מהנעה של ארגוני החברה האזרחית להנעה של אשכול היווה השפעות נרחבות לא רק מבחינה טכנית אלא גם תפיסתית.

הדבר שבלט כבר בתחילת הראיונות עם רשויות האשכול היה דווקא חוסר ההבחנה בין האשכול למיזם, ובין ארגוני החברה האזרחית לצוות הניהול של האשכול. כשנשאלו על אפקטיביות המיזם עבורם התייחסו רוב הרשויות לעבודת צוות האשכול ושייכו גם את הפורומים התחבורתיים השונים לאשכול.

"האשכול נתן לי המון ברמת הלמידה והמידע, דרך הפורומים והסדנאות"

"האנשים מדהימים, נועם וכל הצוות שלה עשו עבודה נהדרת עם תחושת שליחות"

ארגוני החברה האזרחית כמעט ולא הוזכרו כמרכיב במיזם, הרשויות הערביות היו היחידות שציינו במפורש את התקשורת עם ארגון תחבורה היום ומחר כחלק מהתהליכי העבודה. ממצא זה אינו מפתיע כיוון שארגון תחבורה היום ומחר היה אמון על הקמת פורום הרשויות הערביות באשכול וכנזה ייצר קשר ישיר ואישי עם הרשויות השותפות, ועדיין, נראה שהקשר עם תמר מנכלית הארגון נתפס כחלק מהקשר עם צוות האשכול:

"העבודה מול האשכול עזרה לי מאוד, בעיקר מול תמר"

ממצא זה מהווה קודם כל עדות להצלחה ניהולית ומערכתית, כיוון שהמיזם הצליח לייצר ממשק עבודה מסונכרן עם האשכול באופן מיטבי עבור הרשויות המשתתפות, ממשק שבו יש לרשויות גורם אחד ברור אליו הן פונות וממנו הן מקבלות שירותים: האשכול.

גם ארגוני החברה האזרחית עצמם העידו על תחושה שהעבודה עם האשכול ייצרה מבנה ברור ולא מבוזר מידי, לא רק עבור הרשויות אלא גם עבורם כנותני שירות:

"נועם היתה point of contact מצויינת לנו ולרשויות, ייצרה את הביחד"

"העבודה מול גורם אחד מאוד שיפרה תהליכים, כולם מכירים, כולם באים, כולם בתוך העניין"

לצד היתרונות בצורת עבודה זו, אשר מקדמת את המיזם להשגת מטרותיו באופן יעיל יותר, יש לקחת בחשבון את המחיר אותו יתכן שמשלמת החברה האזרחית בכך שהיא נטמעת בתוך המערכת. **הארגונים התקדמו צעד קדימה ביכולת ההשפעה, ויחד עם זאת נראה שאיבדו משהו מהזהות שלהם, מהד.נ.א. שמיידח חברה אזרחית, והפכו בעצם לגוף שתפקידו ליעץ לאשכול.**

לכאורה, אין בכך כל בעיה, שהרי זו היתה כוונת המשורר לכתחילה, והחברה האזרחית הוגדרה ואף

נתפסה כיועץ בעיני עצמה ובעיני האשכול:

"קייבלתי מהארגונים ליווי בכל הנושאים של תחבורה, והגעתי מוכנה, בנייתי יחד עם המיזם את פורום התחבורה (נועם)"

אולם ברגע שהחברה האזרחית מתפקדת כיועץ לענייני תחבורה, מה בעצם הערך המוסף שלה

על יועצי תחבורה מקצועיים מהמגזר הפרטי? שהרי בקרב על אטרקטיביות מול מגזר עסקי, החברה

האזרחית נידונה להפסיד:

"אין תחליף ליועץ תחבורתי מקצועי"

"המגזר הפרטי תמיד יהיה יעיל יותר, תמיד עדיף לעבוד איתו"

"כשרשות מגיעה עם דרישה, משרד תחבורה מגלגל אותה מהמדרגות. כשהאשכול מגיע בדרישה, משרד התחבורה חושב קצת ואז מגלגל אותה מהמדרגות. כשיועץ תחבורה פונה בדרישה למשרד התחבורה, שוקלים ברצינות"

חשוב להדגיש שהרשויות העלו את הצורך ביועץ מקצועי באופן ספונטני, ואף אחד מהדוברים לא

פקפק במקצועיות ומחויבות הארגונים והאשכול. **נראה שהמבנה הארגוני הנוכחי, בו האשכול מציג**

את החברה האזרחית כגוף הייעוץ שלו לענייני תחבורה, מזמין באופן טבעי דרישה, לגיטימית יש

לומר, לליווי מקצועי רשמי, אשר מוכר על ידי כלל גופי התחבורה¹⁴. שאלת המפתח שהמיזם צריך

לשאל את עצמו היא האם יתכן שתצורת העבודה הנוכחית, על כל היתרונות שבה צמצמה בסופו של

דבר את המהות של החברה האזרחית, ובאיזה אופן ניתן לחדד בעתיד את הערך המוסף שמביאה החברה

האזרחית לשולחן.

תשובה אפשרית אחת לדילמה יכולה להיות חזרה לבסיס הזהות של חברה אזרחית באשר היא,

כלומר חזרה לעבודה עם ציבור. בתחילת המיזם, כפי שתואר בדוחות הערכה קודמים, הוחלט באופן

מודע להוריד את המרכיב הזה מהיצע השירותים של הארגונים, על מנת לנצל את ההזדמנות ולהראות פן

¹⁴ בהקשר זה מעניין להפנות למחקר שהובא בסקירת הספרות 2019, שניתח פרויקט תחבורתי ארוך טווח בהודו, והראה כיצד שימוש בארגוני חברה אזרחית כיועצים לשלטון המקומי ייצר לכאורה הצלחות בטווח הקצר, אך תוך מספר שנים תפסו יועצים מהמגזר הפרטי את מקומה של החברה האזרחית ברוב הרשויות.

שונה שלהם לרשויות. במעבר לעבודה עם האשכול, היה זה צוות האשכול אשר הוריד מסדר היום את העבודה עם ציבור בטענה שאין כאן מרכיב פוטנציאלי לעבודה רוחבית. עם זאת, רשויות רבות, ובמיוחד הרשויות הערביות הביעו בשיחות איתן את החשיבות שהן רואות ביכולת לתקשר נכון יותר עם תושבים בתחום התחבורה, ורצון לקבל סיוע בתחום¹⁵.

"יש צורך בהרבה הסברה לתושבים, אין מודעות של הציבור לכך שזה משרת אותם"

"חבל שלא היתה עבודה על שיתוף ציבור, יכול היה לעזור, אבל מה שבאמת צריך זה חברה אזרחית מקומית, מקרב התושבים עצמם, מהחברה עצמה, אחרת זה תמיד דיבור מלמעלה למטה"

"לא הייתי צריכה את החברה האזרחית, צריכה תושבים מעורבים ואת זה יש לי"

דווקא אמירה שלילית לכאורה זו, מחזקת את החיוניות של מרכיב העבודה עם ציבור בחברה האזרחית, שכן לרשויות רבות אין את היכולת להיעזר בתושבים מעורבים, אין יכולת להגיע לשטח ולשמוע באופן מסודר את הקולות השונים ואת הצרכים השונים, וזה מקום בו לחברה אזרחית היה ויהיה ערך הרבה יותר מאשר ליועץ מקצועי לשיתוף ציבור.

נכון להיום, כל החסמים הפוטנציאליים של עבודה עם ציבור אשר עלו בתחילת הדרך עדיין שרירים וקיימים, ונכון היה מצד החברה האזרחית לנסות ולהראות צדדים שונים שלה לרשויות, אולם בהסתכלות ארוכת טווח, יתכן והיא אינה יכולה להרשות לעצמה לדחוק הצידה את המרכיב המהותי בזהות שלה, כיוון שאיתו היא עלולה לאבד בהדרגה גם את זכות הקיום שלה.

מודל המיזם 2020

דוח הביניים של ההערכה לשנת 2019 תיאר כמה וכמה גלגולים שעברו על מודל העבודה של המיזם מתחילת דרכו. מבחינה מחודשת של המודל בדוח הנוכחי ניתן לזהות מגמת יציבות, כך שלמרות כל

¹⁵ לקראת סיום כתיבת הדוח הנוכחי החל להתגבש מהלך של קבוצות מיקוד עם ציבור ברשויות הערביות שמוביל הטכניון

השינויים וההתפתחויות שתוארו לעיל, מודל העבודה התגבש לכדי מבנה ברור שממשיך להיות רלוונטי ולהתוות את העבודה גם בתנאים משתנים.

לוח: מודל העבודה של מיזם תחבורה מקיימת בערי השרון¹⁶



השינוי האחרון שהוטמע במודל העבודה הוא ההפרדה באפיקי הפעילות בין הפורומים התחומיים לבין פורום הרשויות הערביות. הפורומים התחומיים נוצרו על מנת לקדם נושא ספציפי בצוות מצומצם של רשויות רלוונטיות, אולם פורום הרשויות הערביות מבוסס על השתייכות מגזרית ולא מאופיין בתחום עיסוק ספציפי, ולפיכך מהווה פורום מקצועי וקבוצת תמיכה בו זמנית. הבדל זה הינו משמעותי והופך את פורום הרשויות הערביות למעין מנגנון עבודה מקדים לרשויות שאינן בשלות לעשייה תחבורתית בסיסית, ואשר הייחודיות שלו היא בהעצמת רשויות מוחלשות באופן שהופך אותן מיחידים לקבוצה, מעניק להן מרחב בטוח ללמידה ומייצר את אותה בשלות שתאפשר להן לאחר מכן להיות חלק מפורומים תחומיים רלוונטיים, אשר מקדמים נושאים מקצועיים נטו.

¹⁶ המודל המלא כולל תמצית התוכנות מצורף בקובץ גרפי נפרד
30

התפתחויות במיפוי תמונת המצב ברשויות

דוח ההערכה הראשון עבור המיזם הכיל מיפוי של תמונת המצב התחבורתית ברשויות המשתתפות. המיפוי נועד להבין את נקודת ההתחלה של כל רשות ורשות ולנטר את ההתקדמות שלה לאור פעילות המיזם. לאור התהפוכות הרבות בהרכב הרשויות, באנשי הקשר שעבדו עם המיזם, ובמגיפת הקורונה שהשפיעה על המצב התחבורתי של כלל המדינה, מיפוי זה הפך ברובו לא רלוונטי, ולא ניתן היה להשתמש בו על מנת לבדוק התקדמות של רשויות.

חסם משמעותי נוסף למיפוי, אשר נידון בדוחות קודמים, היה העובדה שלא היתה ברורה תמונת המצב האידיאלית (תמונת העתיד) אליה רוצים שיגיעו הרשויות במיזם, ויותר מכך, לא היתה ברורה תמונת המצב התחבורתית האידיאלית אליה שואפים להגיע באופן עקרוני, כמובן, בהינתן שלא מוקמת רשות מטרופולינית ושהרשויות ממשיכות לפעול במערכת הקיימת על כל המורכבות שלה.

ניסיון שלוש שנות העבודה במיזם הוסיף ידע יקר ערך על הפרמטרים הרלוונטיים לאפיון עבודה תחבורתית טובה ברשות מקומית, תוך למידה מהצלחות ולא פחות מכך – מכשלונות. יש לקוות שמיזמים עתידיים יעמיקו ויחדדו עוד את הפרמטרים המוצעים כאן:

פרמטרים מומלצים לאפיון תמונת מצב תחבורתית של רשות מקומית:

- באיזו מידה מנכ"ל הרשות מעורב ורתום לתחום התחבורה (דירוג של הדרג המקצועי)
- האם איש הקשר שנבחר למיזם הוא בדרג מקצועי (כן/לא)¹⁷
- האם יש מחזיק תיק תחבורה ברשות? (כן/לא)¹⁸
- האם מחזיק תיק התחבורה ברשות רתום לנושא התחבורה המקיימת? (דירוג של הדרג המקצועי)¹⁹
- האם קיים תפקיד רכז תחבורה ציבורית ברשות? (כן/לא)
 - האם תפקיד הרכז הוא 100% משרה?²⁰
 - אם לא? באילו תפקידים נוספים מחזיק הרכז?²¹

¹⁷ יש להעדיף דרג מקצועי שיכול להוציא לפועל פרויקטים

¹⁸ הימצאותו של מחזיק תיק תחבורה ברשות היא אינדיקציה הכרחית אך לא מספיק. הכרחית כי בלעדיה ניכר שלרשות אין קשב לנושא, לא מספיקה כיוון שאם מחזיק תיק התחבורה אינו רתום, יוצא שפרויקטים רבים נתקלים בשלב היישום.

¹⁹ ראו הערה 13

²⁰ רכז במשרה רשמית הוא בעל הפוטנציאל הגבוה ביותר לנהל בייעילות את התח"צ ברשות

²¹ ככל שהרכז מחזיק ביותר תפקידים כך הקשב שלו לתח"צ פוחת

○ האם לרכז יש הכשרה מקצועית בתחום התחבורה?²²

○ האם הרכז עבר קורס הכשרה של משרד התחבורה?²³

- רשימה של אנשי הקשר במשרד התחבורה איתם יש לרשות שיח קבוע²⁴
- באיזו מידה ההתנהלות מול גופי תחבורה נעשית בתכתובת רשמית מסודרת²⁵
- באיזו מידה הרשות מודעת לפערי שירות בתחומה?²⁶ (דירוג של הדרג המקצועי)
- באיזו מידה הגדרת הצרכים של הרשות הינה מבוססת נתונים?

○ באילו מאגרי נתונים עושה הרשות שימוש?

○ האם יש לרשות בעל תפקיד שאמון על עיבוד הנתונים התחבורתיים?

○ דוגמאות לאופן בו עושה הרשות שימוש בנתונים לתכנון תחבורתי²⁷

- באיזו מידה בה יש לרשות קשר עם הציבור להבנת הצרכים התחבורתיים?

○ האם יש פורום תושבים עימו מתייעצת הרשות

○ האם יש מוקד פניות ציבור ספציפי לתחום התחבורה

○ האם הרשות מפיצה סקרי תחבורה פנימיים? באיזו תדירות?

○ האם הרשות מעסיקה יועץ שיתוף ציבור?

○ האם לרשות יש פרויקטים משותפים עם ארגוני חברה אזרחית בתחומי תחבורה

²² רכזים רבים נכנסים לתפקיד ללא ידע תחבורתי בסיסי

²³ ראו הערה 17

²⁴ רשויות להן שיח קבוע רק עם יועצי הרשות הארצית, כמו הרשויות הערביות, נחשפות למעט מידי מידע רלוונטי

²⁵ מרכיב משמעותי מאוד ביעילות העבודה. יש כמה אפשרויות למדוד אותו החל מהערכה של הרשות, דרך הערכה של החברה האזרחית ועד

בחינה כמותית של מספר המכתבים הרשמיים שיצאו בחצי השנה האחרונה מהרשות

²⁶ יחסית לסטנדרטים שקבע משרד התחבורה

²⁷ אפיון חשוב להבנת הצרכים ברשות, ולתכנון סקרי תחבורה עתידיים ומומלץ לעשות אותו בראיון אישי עם בעל התפקיד הרלוונטי

סיכום והמלצות

מיזם תחבורה מקיימת עבר כמה וכמה גלגולים בשלוש שנות פעילותו, ועובדה זו איפשרה התנסויות בפלטפורמות עבודה שונות ולמידת לקחים משמעותית מההישגים ומהאתגרים כאחד. הדוח הנוכחי התמקד כאמור בניתוח העבודה המשותפת של מיזם התחבורה עם אשכול השרון, ואפיון האתגרים הייחודיים לצורת עבודה זו במקביל ליתרונות הברורים שהיא מעניקה. תובנות המחקר מעלות שורה של המלצות למרכיבים אותם חשוב לשמר ולמרכיבים אותם יש לשפר בתכנון מיזמים דומים בעתיד:

1. הידע הרב, החשיפה לפתרונות תחבורתיים והקישור לבעלי תפקידים רלוונטיים בגופי תחבורה הינם המקומות בהם המיזם נתפס אפקטיבי ביותר על ידי הרשויות, ומומלץ לשמר מרכיבים אלו במיזמים עתידיים.

2. על מנת למנוע אכזבות, חשוב לייצר תיאום ציפיות עם רשויות שותפות כבר בתחילת הדרך לגבי התוצרים הפוטנציאליים של פעילות המיזם, ולהמשיך לתחזק אותו לאורך הדרך ובמיוחד במציאות משתנה. תכנית עבודה רב שנתית היא כלי חשוב ביצירת תיאום ציפיות וסינכרון ומומלץ לא לוותר עליה גם במחיר ויתר על תוצרים מידיים.

3. סקר התחבורה היווה מרכיב משמעותי בתקציב ובחשיבה לאורך המיזם, ולמרות שצוות האשכול עשה בו שימוש, הרשויות עצמן כלל לא עשו וניכר שהוא לא נתפס משמעותי מספיק בעיניהן, לא בהעברה הראשונה ואף לא בשניה. יש לבחון בעתיד מול הרשויות אילו נתונים הן רואות כנתונים אפקטיביים ורלוונטיים לעבודה שלהן.

4. הרשויות הערביות באשכול השרון הפיקו במיוחד תועלת מיכולות המנטורינג של החברה האזרחית, ומפורמט העבודה בפורום מהשותף אשר שם דגש על למידת עמיתים בקבוצת שווים, יש לשמר מרכיב זה במיזמים עתידיים, ויתכן שהוא מתאים לרשויות באשר הן, ולא רק לרשויות ערביות.

5. פורום תחבורה גמישה אמנם לא נתפס מספיק אפקטיבי בעיני הרשויות, אולם הוא מכיל מודל שמומלץ לשכפל הלאה לפרויקטים נוספים, מודל בו העלות הכלכלית לרשות שעובדת לבד גדולה משמעותית מהעלות לרשות שעובדת בשיתוף עם רשויות אחרות.

6. פרויקט דגל בו משתתפות כל רשויות האשכול אינו בהכרח דרך עבודה נכונה בהינתן השונות הגדולה בהרכב האשכול. עבודה בצוותים מצומצמים כגון פורומים תחומיים אינה יכולה לפתור

את ההבדל באסטרטגיות ההתמודדות השונות של ערים מול מועצות אזוריות, או של רשויות יהודיות מול ערביות. מומלץ לאגד את הרשויות סביב נושא משותף, שתחת המטריה הרחבה שלו יוכלו לקדם פרויקטים באסטרטגיות שונות, כל רשות בצוות עם השותפים הטבעיים שלה.

7. יש לשקול שימוש בכוח הצרכני של האשכול (מכרזי רכש רלוונטיים לתחבורה) על מנת לייצר תועלת מיידית עבור הרשויות, ולשמר מחוייבות לעבודה ארוכת טווח במסגרת המשותפת.

8. המחקר מעלה שורה של פרמטרים שמומלץ לנטר ברשויות על מנת לאפיין את תמונת המצב התחבורתית שלהן במיזמים עתידיים. אחת המסקנות הבולטות משנת העבודה עם האשכול היא שיש להעדיף במיזמים עתידיים לעבוד עם הדרג המקצועי ברשות, שכן זה הדרג שיוודע להוציא לפועל מהלכים, אולם חשוב לתעדף עבודה עם רשויות בהן יש דרג פוליטי תומך, ובעיקר לשלב את גיוס התמיכה הפוליטית כחלק מהעשייה, כיוון שללא הרוח הגבית הפוליטית לנושא תחבורה מקיימת המהלכים המקצועיים כמעט תמיד נעצרים לפני ביצוע בפועל.

אנשי הקשר ברשויות המקומיות

- דניאל הראל, מנהל פרויקטים, כפר ברא
- איה קאופמן, עוזרת ראש מועצה, קדימה צורן
- יהונתן נאה, עוזר מהנדסת העיר, טירה
- ניר קריסטל, מחזיק תיק תחבורה, רעננה
- מירוות עווידה, טייבה²⁸
- יסמין עיסא, מנהלת בטיחות בדרכים ותחבורה, כפר קאסם
- אמל עינאש, אדריכלית ומתכננת אסטרטגית למועצה, ג'לג'וליה
- חאדר ענאבסה, מנהל כלכלי ואחראי מיצוי משאבים, קלנסווה
- בני זיני, גזבר, הוד השרון
- דנה גל, מנהלת המחלקה המוניציפלית, מ.א.דרום השרון
- שלומי דורני, מנכ"ל, כוכב יאיר-צור יגאל
- הילן דהרי, מנהלת מחלקת תחבורה, כפר סבא
- רונן חיון, חבר מועצה ויור ועדת תח"צ, מ.א. לב השרון

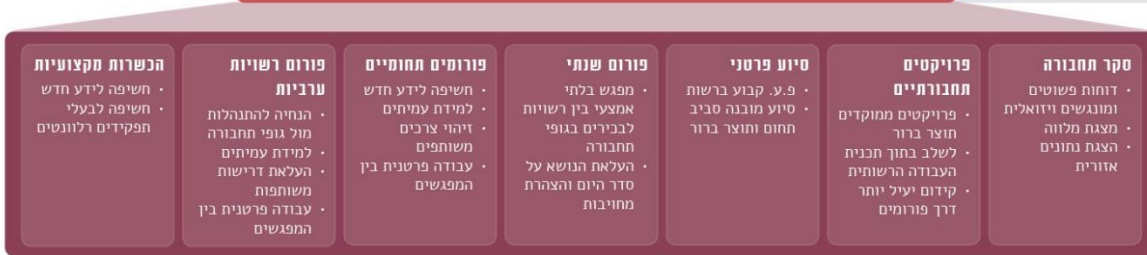
²⁸ לשעבר אחראית תח"צ בטייבה, בזמן הראיון עובדת כיועצת חיצונית

מיזם תחבורה מקיימת בערי השרון: מודל עבודה ותובנות



מטרות

מהם אפיקי הפעולה האפקטיביים ביותר לקידום כל מטרה



אפיקי פעולה

מה כולל יישום מיטבי של כל אפיק פעילות



מפעיל (חברה אזרחית)

ביצד נכון להביא לידי ביטוי כל מרכיב ביכולות של החברה האזרחית