

4

מדינת ישראל

משרד הממשלה

משרד
פיקוח

תיק מס'

תוכנית ברקת-אפולו ירושלים

5/03 - 5/03

זינא - 30

מחלקה
תעודות

תיק מס'



שם תיק: תוכנית ברקת להצלחת ירושלים

מזהה פנימי: גל-14/54781

מזהה פריט: 000/132

כתובת: 3-305-1-9-5

תאריך הדפסה: 15/01/2019

4

תוכנית ברקת להצלחת ירושלים

למבצע גמלן נתיב, 20/5/03
שר האוצר,

לדונק
ועדת ארבעה
למטה המטה
כ"ג
שר האוצר.

 **ניר ברקת**
ירושלים הולכת להצליח!

תושבי ירושלים, שלום

ב-3 ביוני 2003 יתקיימו הבחירות לראשות עיריית ירושלים ולמועצת העיר. הבחירות הללו הן הזדמנות חשובה לפתוח דף חדש בעתיד העיר במישור הכלכלי והחברתי גם יחד.

נכון להיום, ירושלים סובלת מבעיות ומצוקות קשות. ירושלים מפגרת אחר ערים אחרות בישראל במקורות תעסוקה, חינוך, תרבות ואיכות חיים. יחד עם זאת, אין לי ספק כי ניתן להתגבר על הקשיים ולהפוך את ירושלים למקור גאווה לתושביה ולעיר בירה שעיני המדינה כולה נשואות אליה. ירושלים יכולה להפוך לעיר מובילה המשלבת את הערכיות המתבקשת מבירת ישראל עם איכות החיים המתבקשת לתושביה.

כדי לעשות זאת, לא די להפריח סיסמאות, אלא יש לגבש דרך. תוכנית המציגה פתרונות אמיתיים, עם מטרות וייעדים שקופים לציבור, שגובשה ע"י נבחרת אנשים שיגרמו לה להצלחה. על מנת שנוכל כבר למחרת הבחירות להצטייד את ירושלים קדימה, הקמתי במהלך החודשים האחרונים 14 צוותי-עבודה שהכינו יחד עימי את "תוכנית ברקת להצלחת ירושלים". למעלה ממאה אנשים, ממיסב אנשי המקצוע, האקדמיה, ונציגות מכובדת של תושבים שאיכפת להם עמלו יחד על הכנת התוכנית. התוכנית מקיפה ומתייחסת לנושאים הבוערים ביותר בדרך להבראת ירושלים.

התוכנית, שעיקריה מוגשים כאן לציבור, עוסקת בנושאים המרכזיים העומדים על סדר היום בעיר ומשקפת ניסיון אמיתי לאתר פתרונות חדשים לרווחת התושבים. ככל שאנחנו, הירושלמים, נהיה מעורבים יותר בנעשה בעיר, כך נוכל להשפיע על אורח חיינו ולקבוע סדרי עדיפויות עירוניים. ככל שנהיה שבעי רצון מהשירותים שנקבל, ישתנו המגמות השליליות והעיר תחזור למסלול של התקדמות וצמיחה. הרכב הצוותים והעבודה המקצועית שעשו, מחזקת בעיניי את האמונה כי ניתן יהיה ליצור סביבה הסכמה ציבורית רחבה, שתוביל להצלחה של כולנו, ולמקור השראה בישראל ובעולם.

ראשות העיר ירושלים היא משימת חיים. זהו תפקיד שאין חשוב ממנו בישראל. תפקיד שכולו שליחות לאומית, המחייב חזון ברור ואמונה חזקה ביכולת להצליח ולחולל שינוי אמיתי.

אני חש מחויבות מלאה לרווחת תושבי העיר ומתחייב להקדיש את כל כולי להצלחת ירושלים. היום, יותר מתמיד, ירושלים זקוקה לראש עיר שבידיו חזון, תוכנית וידע להובילה להצלחה.

אני מבקש להודות לכל השותפים לכתיבת "תוכנית ברקת להצלחת ירושלים", אשר הקדישו, בהתנדבות, מזמנם וממרצם להכנתה, ועשו זאת למען עתיד טוב יותר לירושלים.

יחד, נוכל להצליח.

בברכה,

נ"י ברקת

תוכן עניינים

- עקרונות יסוד _____ 3
- צוותי ההיגוי _____ 4-7
- חזון רב מימדי של ירושלים _____ 8
- הבראת מצבה הכלכלי של העירייה _____ 9-12
- העירייה כספק שירותים - תוכנית עבודה _____ 13-23
- תוכנית חינוך _____ 24-32
- תעסוקה בירושלים _____ 33-42
- המוקד לקשרי לקוחות _____ 43-46
- ביטחון עירוני בירושלים _____ 47-49
- קווים מנחים לתכנון פיתוח ובינוי בירושלים _____ 50-53
- החייאת מרכז העיר _____ 54-59
- תרבות בירושלים _____ 60-64
- עולים בירושלים _____ 65
- שילובם של אנשים עם מוגבלות בקהילה _____ 66-68
- ירושלים בירת הספורט בישראל _____ 69

עקרונות יסוד

1. תכנית הבראה כלכלית

גירעון תקציבי של שני מיליארד ₪ - מתוכו חצי מיליארד בחשבון השוטף - עלול להוביל את העירייה לשיתוק מלא ופגיעה חמורה במתן שירותים עירוניים

1.1. הכנת תקציב חדש וריאלי על בסיס צמיחה אמיתית ולא מישכון העתיד

1.2. תכנית חירום לפריסת חובות העירייה

1.3. ניהול כספי מקצועי וענייני כמו באירגון עסקי

2. רפורמה במנגנון העירוני

ביזור סמכויות לכיוון התושבים באמצעות מינהלים. מתן יכולת לתושבים להשתתף בהכרעות על אופי החיים בשכונה ועל החלטות כלל עירוניות.

2.1. סמכויות ותקציב למינהלים

2.2. משאלי תושבים בשאלות תכנון, בניה וחינוך

2.3. שימוש במיחשוב ותיקשוב לייעול השירות והמידע לתושבים

2.4. חיזוק מנגנון פניות ציבור כמערכת שירות לקוחות

3. שקיפות בתיכנון ובביצוע

כל תהליכי העבודה יתבצעו בשקיפות מקסימלית לתושבים ולתקשורת תוך קבלת משוב לפני ההחלטה ולאחריה

3.1. פתיחת ישיבות של המועצה וועדותיה לציבור ותקשורת

3.2. פירסום תכניות מראש לציבור

3.3. פעולה על בסיס קריטריונים אחידים, שיווינויים ושקופים

4. הרחבת חופש הבחירה לתושבים

מתן מידה מקסימלית של חופש בחירה לתושבים בבחירת אורח חייהם וחינוך ילדיהם

4.1. סמכויות אמת למינהלים בקביעת סדרי עדיפויות בשכונות.

4.2. הרחבת חופש הבחירה בחינוך תוך שמירה על שיוויון הזדמנויות

5. פיתוח העיר וצמיחה על בסיס כלכלי

יצירת אטרקטיביות אמיתית לפעילות עסקית בירושלים תוך פיצוי על קשיי המיתון והמצב הביטחוני

5.1. שיתוף פעולה עם המיגזר העסקי לרבות בתיכנון, במימון ובביצוע

5.2. קיצור הליכים בירוקרטיים ועמידה בל"ז נוקשה לרישוי עסקים ובנייה

5.3. בסיס כלכלי איתן לכל פעולות העירייה

שמות חברי צוות ההיגוי "תוכנית ברקת להצלחת ירושלים":

ראש צוות ההיגוי, כתיבה ועריכה:

מיכל שלם

העירייה כספק שירותים - תוכנית עבודה

צוות היגוי:

ברקת ניר

אבוטבול מאיר, יו"ר מנהל קהילתי קרית מנחם-עיר גנים

דברה רפי, לשעבר יועץ ראש העיר מר טדי קולק, פעיל חברתי

וינטר מוטי

הרב וינר חיים מרדכי, לשעבר חבר דירקטוריון החברה למת"נסים וראש המינהל הקהילתי רמת שלמה

חסון שלמה, פרופ', המחלקה לגיאוגרפיה, האונ' העברית, מכון פלורסהיימר

לזוביק פיני

לנדנר זאב, עו"ד, יו"ר המנהל הקהילתי רמות

פרידמן דני, מבקר פנים מוסמך, מ"מ יו"ר מנהל קהילתי פסגת זאב

פרידמן אברהם רמי, פרופ', דיקן ביה"ס למימשל, המרכז הבינתחומי בהרצליה

קמחי ישראל (לוליק), חוקר במכון ירושלים, מתכנן עירוני

שלם מיכל

שמיד הלל, פרופ', המחלקה לעבודה סוציאלית, האונ' העברית

תוכנית חינוך

צוות היגוי:

ברקת ניר

אבוטבול מאיר, יו"ר מנהל קהילתי קרית מנחם-עיר גנים

אוטולוגני רות, לשעבר מנהלת אגף לחינוך על יסודי, משרד החינוך

בן-דרור גדעון, ד"ר, יועץ ועדת החינוך והתרבות בכנסת, לשעבר סמנכ"ל משרד החינוך והתרבות

הרב גליס ישראל, יועץ תקשורת

גמיש משה

זכריה ליאורה, מהלח עמותת "עדן 2000"

חזקי אריאלי

לביא ויקטור, פרופ' לכלכלה, האונ' העברית, מנהל מכון פאלק למחקר כלכלי בישראל

פיאמנטה בילהה, ד"ר, מייסדת "קו אור", ראש מכון ירושלים ללימודי הסביבה במכללת דוד ילין

שלם מיכל

שימרון שלומית, יועצת ארגונית למערכות חינוך

תעסוקה בירושלים

צוות היגוי:

ברקת ניר, מנכ"ל לשעבר BRM

ביאלה - ברדש יפעת, מנהלת מפעל העוגות - מאפיות אנג'ל

ברזיס איתי, עו"ד

גיסין עופר, חברה להקמת אתרים ויזם היי-טק

דוקלר אבינועם, ד"ר, מנכ"ל Glycominds

וינר בן, סמנכ"ל פיתוח עסקי, IDT

וויסמן צילה, יועצת איגוד המהנדסים

ווקסלר מיכאל, חבר וועד בית הטכנולוגיה להשתלמות עולים בירושלים

וורטמן אלי, מנכ"ל 2BVentures

זויטובסקי אילן, אנליסט DKR Capital Management

לבציון - קורח אסנת, ד"ר לרפואה, הנהלת הדסה

לזוביק פיני, יו"ר פרוויג'נס - ראש צוות

מרגלית אראל, שותף מנהל, JVP

הרב פוגל יחזקאל, מנכ"ל המרכז החרדי

מרון צבי, יועץ לפיתוח עיסקי

עברי יואח, בית ספר גבוה לטכנולוגיה
 פלד אלן, הון סיכון
 צוריה יוסף, סמנכ"ל בכיר אסטרטגיה וטכנולוגיה, NDS
 צ'צ'יק דוד, מנהל ארכיטקטורת מערכת, NDS
 קיפניס שלמה, ד"ר, ראש החוג למדעי המחשב, מכללת הדסה, ירושלים
 כנען שלומית, מנהלת חברת יואב לפיתוח תוכניות בקהילה
 קסטן רפי, מנכ"ל NDS
 שושן יורי, הון סיכון
 מר יוני שטרן, מנהל פיתוח עיסקי, Kashya
 שלם מיכל, ראש צוותי ההיגוי
 שמידמן יוסף, מנכ"ל משותף, CSM
 שקד אפי, סטודנט בכלכלה ומינהל עסקים
 שקל אייל, ד"ר, מנכ"ל Chiaro Networks
 שרנופולסקי אברהם, ד"ר, מנהל בית הסכנולוגיה הירושלמי

הבראת מצבה הכלכלי של העירייה

צוות היגוי:
 ברקת ניר
 גבאי יורם, יו"ר דירקטוריון פעילים, חברה לניהול השקעות בע"מ
 הנדלר אייל, ר"ח, מנהל בריטמן-אלמגור-דלויט ירושלים
 זיסקינד דן, מנהל פיננסי, טבע תעשיות פרמצבטיות בע"מ
 לביא ויקטור, פרופ' לכלכלה, האונ' העברית, מנהל מכון פאלק למחקר כלכלי בישראל
 לזוביק פני
 פרידמן דני, מבקר פנים מוסמך, מ"מ יו"ר מנהל קהילתי פסגת זאב
 רלב"ג רות, ראש אגף בנקאות מסחרית וקמעונאית וסמנכ"ל בבנק הבינלאומי
 שלם מיכל

בטחון עירוני

צוות היגוי:
 ברקת ניר
 טל רענן, לשעבר מפקד העיר העתיקה, משטרת ישראל
 פלנט אמי, תת אלוף במיל, לשעבר מנכ"ל המשרד לביטחון פנים
 פרידמן דני, מבקר פנים מוסמך, מ"מ יו"ר מנהל קהילתי פסגת זאב
 צפריר ניר, תת ניצב בדימוס, לשעבר מפקד מג"ב ירושלים ומפקד הימ"מ
 קוסטליץ אבי, לשעבר מפקד שב"כ ירושלים יהודה ושומרון
 שלם מיכל

מערכות מידע - מוקד לקישרי לקוחות

צוות היגוי:
 ברקת ניר
 הרמתי טל, מנהל מערכות מידע
 פרידמן דני, מבקר פנים מוסמך, מ"מ יו"ר מנהל קהילתי פסגת זאב
 קיפניס שלמה, ד"ר, ראש החוג למדעי המחשב, מכללת הדסה, ירושלים
 רוזנטל גיל, אדריכל, ניהול מערכות GIS
 שלם מיכל

קווים מנחים לתכנון פיתוח ובינוי בירושלים

צוות היגוי:

ברקת ניר

בן-אשר אורי, מהנדס העיר לשעבר

בן שושן מיה (סימה), מתכנתת עצמאית

גונן עמירם, פרופ', המחלקה לגיאוגרפיה, האונ' העברית, מכון פלורסהיימר

דברה רפי, לשעבר יועץ ראש העיר מר טדי קולק, פעיל חברתי

יגר גדעון, אדריכל ומתכנן ערים, ועדה פיזית הגבעה הצרפתית

לזוביק פיני

עפרון רז, החברה להגנת הטבע

פייטלסון ערן, פרופ', מחלקה לגיאוגרפיה, האונ' העברית

קמחי ישראל (לוליק), חוקר במכון ירושלים, מתכנן עירוני

צור נעמי, מנהלת סניף ירושלים החברה להגנת הטבע, מרכזת ירושלים בת קיימא

צ'רניאבסקי אירית, כלכלנית אורבנית

רזנטל גיל, אדריכל, ניהול מערכות GIS

שלם מיכל

החייאת מרכז העיר

צוות היגוי:

ברקת ניר

אליאור אביגיל, מסעדתית בולינס מרכז העיר

בן-אשר אורי, מהנדס העיר לשעבר

יגר גדעון, אדריכל ומתכנן ערים, ועדה פיזית הגבעה הצרפתית

לוי שחר, מסעדן בולינס מרכז העיר

עדיקא אורי, איש עסקים מרכז העיר

עדיקא אורן, מסעדן מרכז העיר

עפרון רז, החברה להגנת הטבע

פייטלסון ערן, פרופ', מחלקה לגיאוגרפיה, האונ' העברית

צ'רניאבסקי אירית, כלכלנית אורבנית

צ'רניאבסקי ברי, כלכלן ושמאי מקרקעין

קלמן יהונתן, איש עסקים

קמחי ישראל (לוליק), חוקר במכון ירושלים, מתכנן עירוני

רזנטל גיל, אדריכל, ניהול מערכות GIS

שלם מיכל

שקד אפי, סטודנט

תירוש שגיא, עו"ד

תרבות בירושלים

צוות היגוי:

ברקת ניר

בן שבת אוריאל

הורנשטיין סטיבן, קומפוזיטור, מנהל המכון הירושלמי למוסיקה בת זמננו

הג'יס שמוליק, שחקן

לין דור

פרי נורית, יו"ר ועדת תרבות, מנהלת גילה

רון ניר, שחקן תיאטרון החאן

שלם מיכל

שעל עדי, להקת המחול ורטיגו

הדס עופרת, מנכ"ל הזירה הבינתחומית - יועץ לצוות

עולים

צוות היגוי:

ברקת ניר

בילוצקי לידיה, ד"ר למשפטים, מכללת שערי משפט

גורביץ רומן, עיתונאי, ראש מטה העולים

דיבינסקי סופיה, מדריכת קבוצות

כנען שלומית, לשעבר מנכ"לית משרד הקליטה, מנהלת חברת יואב לפיתוח תוכניות בקהילה

לזוביק פיני

שלם מיכל

שילובם של אנשים עם מוגבלות בקהילה

צוות היגוי:

ברקת ניר

אלפרוביץ שולה (בן-דעת), ארגון "בנפשנו"

גמליאל אריה, תושב עיוור ויועץ שיקום

טסלר-לזוביק סילביה

סנה רבקה, חברת הנהלת יתד ואקי"ם בירושלים

קמארה אחיה, מנכ"ל "בקול", ארגון כבדי שמיעה ומתחרשים

שלם מיכל

כתיבה:

מיכל שלם

פרופ' גונן עמירם

דברה רפי

הורנשטיין סטיבן

הרמתי טל

טסלר-לזוביק סילביה

כנען שלומית

לזוביק פיני

פרידמן דני

קוסטליץ אבי

קמחי ישראל (לוליק)

שימרון שלומית

עריכה לשונית:

גב' נורית וולק

צוותים נוספים בעבודה:

רווחה

גמלאים

נשים

חזון רב מימדי של ירושלים

1. כללי

ירושלים תחתור להיות עיר של איכות המשולבת בערכיות, עיר המובילה פרויקטים חדשניים ונועזים בתחומי היצירה, התרבות והאומנות, המחשבה היהודית, החינוך והתעסוקה, עיר המושכת אליה את מיטב היזמים בתחומים אלה והיא מקור השראה לתושביה, למדינת ישראל ולעולם כולו. ירושלים תחתור להיות עיר של שלום.

1.1. ירושלים עיר המציעה איכות חיים גבוהה לתושביה

איכות חיים גבוהה של התושבים תהיה בבסיס המדיניות העירונית. המערכת העירונית תספק רמת שירותים גבוהה בצד שיתוף ומעורבות תושבים בתהליכי ההתייעצות ובקבלת החלטות בכל התחומים המשפיעים על איכות חייהם. החתירה לאיכות ולרמת שירות תבוא לידי ביטוי בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, בהשכלה הגבוהה, בשפע ובמגוון של מקומות התעסוקה, בתרבות ובאומנות, כולל הקשר בין ישראל לשורשיה ההיסטוריים בכלל והיהודיים בפרט, בשירותי דת, בספורט, באיכות הסביבה, בניקיון ובאסתטיקה בתחום הפיסי, בתכנון המבוסס על שימור הישן ושילובו בחדש, בנוחות פיזית, במקומות בילוי המתאימים לקבוצות גיל שונות ולמגזרים שונים - באווירה שבה כל תושב יחוש שהוא ראוי לעיר והעיר ראויה לו.

חוסנה של ירושלים יהיה בערכיה האנושיים: ברגישות ובצדק חברתי, בקהילתיות וברוח התנדבות, בשיתוף ובנתינה לזולת, בהתחשבות הדדית בין אוכלוסיות שונות. ירושלים תהיה מופת לסובלנות ולהערכה הדדית בין זרמים ואורחות חיים שונים בתוך היהדות, ולדו-קיום של כבוד הדדי בין עמים ודתות שונות. מנהיגות העיר תעודד שיתוף בין המגזרים השונים בצד אפשרות לקיום אורח חיים ייחודי.

1.2. ירושלים כמטרופולין - מרכז חשוב ומועדף לסביבה

ירושלים תחתור להיות מטרופולין המספק מגוון שירותים עסקיים, שירותי תרבות, שירותים חברתיים ורוחניים לפריפריה הקרובה והרחוקה. ירושלים תעודד שיתופי פעולה אסטרטגים עם היישובים שבסביבתה ותהיה מוקד משיכה ובחירה לתושבי הסביבה, למקום עבודה מועדף וכמרכז לצריכה ויצירה בתחומי התרבות, האמנות וההשכלה הגבוהה. ירושלים תיצור ותעמיק את הבסיס המשותף לצמיחתה ולצמיחת היישובים שבסביבתה.

1.3. ירושלים - בירת ישראל והעם היהודי

ירושלים - בירת ישראל והעם היהודי תשאף להיות מקור השראה, יצירה וגאווה לכל ישראלי, להיות מוקד לעלייה לרגל, לאירועים ולחוויות איכותיות ולהרגשת שייכות והזדהות למדינת ישראל, לעם היהודי ולמורשתו.

ירושלים תעודד ותבטיח רוב יהודי בעיר ותתחייב ליצור הזדמנויות לחיים בעלי ערך לכל קבוצות האוכלוסייה.

ירושלים תחתור להיות ביתם של מוסדות השלטון של המדינה, של שגרירויות העולם ושל המוסדות להשכלה גבוהה

1.4. ירושלים - מרכז עולמי

ירושלים תחתור להיות מודל חיקוי ומרכז למידה לסובלנות ולשיתוף פעולה בין-לאומי, בין-תרבותי, בין הזרמים השונים ביהדות ובין-דת.

בין-לאומי: הזדהות עמים ומדינות עם ירושלים והערכים שהיא מייצגת.

בין-תרבותי: ירושלים תפתח שפת שלום ותרבות אנושית בשיתוף נציגויות ומוסדות בין-לאומיים הממוקמים בעיר.

בתוך היהדות: ירושלים תהיה מודל ודוגמה לחברה אזרחית שחיים בה בכבוד ובסובלנות זה לצד זה זרמים שונים ביהדות

בין-דתי: כמרכז שלוש הדתות המונותאיסטיות תשאף ירושלים לאיזון ולשיתוף בין צורכי שלוש הדתות כדיאלוג מתמשך המבוסס על כבוד והערכה.

הבראת מצבה הכלכלי של העירייה

צוות היגוי: ברקת ניר, גבאי יורם, הנדלר אייל, זיסקינד דן, פרופ' לביא ויקטור, לוזביק פיני, פרידמן דני, רלב"ג רות, שלם מיכל

תקציר

1. רקע ודברי הסבר

תקציב העירייה מצוי בגירעון מתמשך. היקף החובות בעיקר לבנקים גדל מידי שנה ויכולת ההחזר של העירייה הולכת ומצטמצמת. יש צורך בניהול מקצועי ובהליך הבראה שיסתמך על העקרונות אשר יפורטו בהמשך. בשנים עברו ניהול הוצאות העירייה בוצע תוך שיעבוד ההכנסות העתידיות - ולפיכך חלק גדול מההכנסות העתידיות יופנה בלית ברירה, להחזר חובות עבר ופחות למתן שירותים. בכדי להתמודד עם חוב זה יש לשפר את מבנה החוב ופריסתו. חוסר בקרה ניהולית וחוסר תכנון לסווח ארוך יצרו גירעון אשר מטיל בספק ביכולת העירייה לשרת את תושבי העיר כראוי בשנים הקרובות. מטרת תכנית זו היא להציג את הפעולות והצעדים שעל ראש העיר לנקוט, במסגרת סמכויותיו, לשיפור הניהול המקצועי והליך ההבראה של תקציב עיריית ירושלים.

2. חזון

חיזוק חוסנה הפיננסי של עיריית ירושלים תוך כדי הרחבה וייעול השירותים כדי שירושלים תתפתח במישורים הכלכליים השונים ותתפוס את מקומה הראוי כבירת מדינת ישראל והעם היהודי כולו.

3. עיקרי התוכנית

- 3.1. **סיוע ממשלתי לחובות עבר** - בכדי להתמודד עם חובות העבר והגירעון המתמשך ובכדי שהעירייה תהא מסוגלת לספק לתושבים שירותים ברמה נאותה, הממשלה תידרש לתת לירושלים סיוע מיוחד ועדיפות בהקצאת המשאבים.
- 3.2. **הגדלת ההכנסות בשלב ראשון** - בחינה של מצבת החייבים של העירייה ובנית תוכנית עבודה לגביית החובות השונים - תוך כדי התחשבות במצב הכלכלי השורר בעיר ובארץ.
- 3.3. **מקורות התקציב** - בחינה מידי שנה של מקורות תקציב העירייה כבסיס ריאלי לתכנון הוצאות העירייה וההקצאות התקציביות השונות, כאמצעי לחיזוק האמון של המערכות הפיננסיות בהנהלת העירייה. שיפור תמהיל המקורות והרחבתם כולל הגדלת מרכיב ההכנסות העצמיות.
- 3.4. **בקרה ניהולית** - פיתוח כלים לביצוע מעקב אחר יעילות השימוש במשאבי העירייה, בקרה על הקצאת המקורות לטובת תושבי העיר ופיקוח על ניהול כספי נכון ויעיל.
- 3.5. **שקיפות** - תקציב העירייה יבנה על-פי מדדים ברורים וקריטריונים גלויים לכלל תושבי העיר.
- 3.6. **פילוח התקציב על-פי אזורים גיאוגרפיים** - בניית התקציב העירוני תעשה על בסיס תקציב לכל אזור גיאוגרפי בעיר בהתאם למפתחות אחידים, באופן זה יהנו התושבים משרות אחיד לכל שכונות העיר.
- 3.7. **יזום פרויקטים כלכליים וגיוסי הון** - על בסיס תוכניות עסקיות מפורטות אשר יכללו בדיקת כדאיות כלכלית מימון פרויקטים אלו יעשה על-ידי גיוסי הון ממוסדות פיננסיים ובשוק איגרות החוב, ובאמצעות יצירת שותפויות עם גורמים עסקיים בארץ ובחו"ל.
- 3.8. **הגדלת הכנסות מרישוי עסקים, אגרות בנייה וכד'** - באמצעות הקלת המערכת הבירוקרטית לצורך מתן רישוי עסקים, היתרי בנייה והסדרת תשלומי האגרות למיניהן.
- 3.9. **גיוס תרומות** - ראש העיר יפעל לגיוס תרומות בארץ ובחו"ל - לביצוע פרויקטים בתחומי החינוך, הרווחה, התעסוקה, פיתוח סביבתי ועוד, על-פי סדרי עדיפויות שיקבעו בשיתוף עם התושבים.
- 3.10. **התייעלות המערכת העירונית** - התאמת המבנה הארגוני כולל הכנסת טכנולוגיות חדשות לצורך הפיכת העירייה לספק שירותים "עם הפנים ללקוח" אשר יעלו את שביעות רצון התושבים מהשירותים העירוניים.
- 3.11. **ייעול ניהול נכסי העירייה** - מיפוי כלל נכסי העירייה לצורך הפיכתם למוקדי הכנסה או צמצום הוצאות, על-ידי ייעול השימוש בנכסים אלו.

הבראת מצבה הכלכלי של העירייה

1. רקע ודברי הסבר

תקציב העירייה מצוי בגירעון מתמשך. היקף החובות בעיקר לבנקים גדל מידי שנה ויכולת ההחזר של העירייה הולכת ומצטמצמת. כדי לעמוד ביעדים האסטרטגיים הכוללים: עידוד התעשייה והמסחר, פיתוח מקומות תעסוקה, שיפור רמת השירותים, העלאת רמת החינוך והשארות האוכלוסייה הצעירה בעיר, יש צורך בניהול מקצועי ובהליך הבראה שיסתמך על העקרונות אשר יפורטו בהמשך.

בירושלים מספר התושבים הגדול מבין הערים הגדולות - 730 אלף לעומת כ- 440 אלף בתל-אביב וכ- 270 אלף בחיפה. כמו כן מספר בתי האב בירושלים הנו הגדול מבין שלוש הערים. לעומת זאת עיריית ירושלים מממנת רק כ- 40% מהוצאותיה באמצעות הארנונה, בעוד תל-אביב וחיפה מממנות כ- 60% מההוצאות באמצעות הארנונה.

רמת ההוצאה של עיריית ירושלים לנפש בשנת 2001 נמוך גם בהשוואה לערים הגדולות האחרות בישראל. רמת השירותים שמקבלים תושבי העיר נמוכה גם היא באופן יחסי לערים האחרות.

בשנים עברו ניהול הוצאות העירייה בוצע תוך שיעבוד ההכנסות העתידיות - ולפיכך חלק גדול מההכנסות העתידיות יופנה בלית ברירה, להחזר חובות עבר ופחות למתן שירותים. בכדי להתמודד עם חוב זה יש לשפר את מבנה החוב ופריסתו. חוסר בקרה ניהולית וחוסר תכנון לטווח ארוך יצרו גירעון אשר מטיל בספק ביכולת העירייה לשרת את תושבי העיר כראוי בשנים הקרובות.

קיימת חשיבות רבה לביסוס המצב הכלכלי הכולל, חיזוק חוסנה הפיננסי של העיר ומידת עצמאותה הכלכלית. שיפור מצבה הכלכלי של עיריית ירושלים יאפשר ליצור שדרוג של כל מערך השירותים לתושב ולבסס את העיר כמוקד עסקי אטרקטיבי לירושלים וסביבותיה.

מטרת תכנית זו היא להציג את הפעולות והצעדים שעל ראש העיר לנקוט, במסגרת סמכויותיו, לשיפור הניהול המקצועי והליך ההבראה של תקציב עיריית ירושלים.

2. חזון

חזון חוסנה הפיננסי של עיריית ירושלים ומידת עצמאותה הכלכלית תוך כדי הרחבה וייעול השירותים, כדי שירושלים תתפתח במישורים הכלכליים השונים ותתפוס את מקומה הראוי כבירת מדינת ישראל והעם היהודי כולו.

3. עיקרי התוכנית

3.1. הקצאת משאבים ממשלתיים לחובות עבר

בכדי להתמודד עם חובות העבר והגירעון המתמשך ובכדי שהעירייה תהא מסוגלת לספק לתושבים שירותים ברמה נאותה, הממשלה תידרש לתת לירושלים סיוע מיוחד ועדיפות בהקצאת המשאבים. סיוע ממשלתי יביא לעידודה הכלכלי של העיר וצמצום היקף חובות העירייה לבנקים. בנוסף, תידרש מתן גמישות תקציבית גדולה יותר ואפשרות העברת תקציבים מסעיף לסעיף, כדי לאפשר לירושלים עצמאות גדולה יותר.

3.2. הגדלת ההכנסות בשלב ראשון

בשלב הראשון תתבצע בחינה של מצבת החייבים של העירייה ובנית תוכנית עבודה לגביית החובות השונים - תוך כדי התחשבות במצב הכלכלי השורר בעיר ובארץ. תתבצע בחינה של מנגנון הגביה הנוכחי במטרה לשפר את אופי פעילותו.

3.3. מקורות התקציב

תתבצע בחינה מידי שנה של מקורות תקציב העירייה כבסיס ריאלי לתכנון הוצאות העירייה וההקצאות התקציביות השונות כאמצעי לחיזוק האמון של המערכות הפיננסיות בהנהלת העירייה. שיפור תמהיל המקורות והרחבתם כולל הגדלת מרכיב ההכנסות העצמיות. הגדלת התקציב תוכל לאורך זמן לשרת שינוי בסדרי העדיפויות ושיפור מערך השירותים.

3.4. בקרה ניהולית

פיתוח כלים לביצוע מעקב אחר יעילות השימוש במשאבי העירייה, בקרה על הקצאת המקורות לטובת תושבי העיר ופיקוח על ניהול כספי נכון ויעיל של כספי העירייה.

3.5. שקיפות

העירייה תאפשר לתושבי העיר להכיר את תקציב העירייה כולו - כולל פירוט מנגנון תקצוב סעיפי ההוצאות השונים, וכן דוחות כספיים אשר ישקפו את ביצוע התקציב. תקציב העירייה ייבנה על-פי מדדים ברורים וקריטריונים גלויים לכלל תושבי העיר. תקציב העירייה יאפשר לתושבים לראות ולבחון את דרך הקצאת מקורות העירייה למטרות השונות.

3.6. פילוח התקציב על-פי אזורים גיאוגרפיים

בניית התקציב העירוני תעשה על בסיס תקציב לכל אזור גיאוגרפי בעיר בהתאם למפתחות אחידים, באופן זה ייהנו התושבים משרות אחיד לכל שכונות העיר, יחד עם זאת יהיה ראשי ראש העיר להסב תקציבים מאזורים גיאוגרפיים מסוימים לאחרים, לשם סגירת פערים בין השכונות.

3.7. ייזום פרוייקטים כלכליים וגיוסי הון

ייזום ובחינת פרוייקטים כלכליים על בסיס תוכניות עסקיות מפורטות אשר יכללו בדיקת כדאיות כלכלית. מימון פרוייקטים אלו יעשה על-ידי גיוסי הון ממוסדות פיננסיים ובשוק איגרות החוב, כמו כן יבחנו הדרכים לביצוע פרוייקטים כלכליים באמצעות יצירת שותפויות עם גורמים עסקיים בארץ ובחו"ל.

3.8. הגדלת הכנסות מרישוי עסקים, אגרות בנייה וכד'

הקלת המערכת הבירוקרטית לצורך מתן רישוי עסקים, היתרי בניה והסדרת תשלומי האגרות למיניהן. הקלה זו תגדיל את מקורות ההכנסה של העירייה באופן ישיר ובאופן עקיף על-ידי הגדלת קצב הפיתוח העסקי של העיר.

3.9. גיוס תרומות

ראש העיר יפעל לגיוס תרומות בארץ ובחו"ל - לביצוע פרוייקטים בתחומי החינוך, הרווחה, התעסוקה, פיתוח סביבתי ועוד. סדרי העדיפויות לקידום הפרוייקטים השכונתיים יקבעו בתאום עם המנהלים הקהילתיים ומועצת הארגונים ההתנדבותיים.

3.10. התייעלות המערכת העירונית

התאמת המבנה הארגוני כולל הכנסת טכנולוגיות חדשות, לצורך הפיכת העירייה לספק שירותים "עם הפנים ללקוח", אשר יעלו את שביעות רצון התושבים מהשירותים העירוניים.

3.11. יעול ניהול נכסי העירייה

מיפוי כלל נכסי העירייה לצורך הפיכתם למוקדי הכנסה או צמצום הוצאות, על-ידי יעול פעילות אגפי העירייה לתוך מבנים הנמצאים בבעלותה. נקיטת פעולות להעלאת הערך המוסף של כלל נכסי העירייה.

העירייה כספק שירותים - תוכנית עבודה

צוות היגוי: ברקת ניר, אבוטבול מאיר, דברה רפי, הרב ויינר חיים מרדכי, וינטר מוטי, פרופ' חסון שלמה, לזוביק פיני, עו"ד לנדנר זאב, פרידמן דני, פרופ' פרידמן אברהם רמי, קמחי ישראל (לוליק), שלם מיכל, פרופ' שמיד הלל.

תקציר

1. מבוא

מטרתה של תוכנית עבודה זו היא לעצב מסגרת מקרו-עתידיה לפעולתה של העירייה. התוכנית מתארת את המנגנונים והתהליכים המרכזיים להגשמת החזון ולהשגת המטרות והיעדים של העירייה, כספקית שירותים לתושבים וכמיישמת יעילה של תוכנית העבודה. התוכנית מותאמת למאפייני הייחודים של ירושלים ולקשיים המינהליים והכלכליים שהעירייה נתונה בהם. יש שוני מהותי בין המתכונת שמתנהלת בה העירייה כיום לבין המתכונת המוצעת בתוכנית זו. בתוכנית שלהלן ציבור התושבים הם הלקוחות והעירייה מחויבת לספק להם שירותים ברמה נאותה וראויה לשיעור רצונם. רמת השירותים והיקפם ייקבעו בשיתוף עם התושבים, על בסיס העדפותיהם ובמעקב שוטף אחר שביעות רצונם.

2. חזון

מעבר ממנהל עירוני ממורכז-סמכותי למנהל עירוני חדש המבוסס על יסודות הניהול המודרניים, הוא קרוב יותר לתושב ומשרת אותו ישירות באמצעות מוקדי הניהול השכונתיים (המינהלים הקהילתיים) ביעילות ולשיעור רצונם, העירייה היא מערכת המספקת שירותים לתושב (הוא הלקוח), ובו בזמן מעודדת מעורבות ושיתוף של התושבים בתהליך עצמו.

3. עקרונות מרכזיים

3.1. ראש העיר - ראש העיר הוא נבחר ציבור במשרה מלאה, ותפקידו לדאוג לעיר ולתושביה 365 יום בשנה.

ראש העיר יופקד על השגת המטרות והיעדים כפי שהם מופיעים בתוכנית העבודה העירונית אשר תיקבע בשיתוף המינהלים הקהילתיים ותאושר במועצת העיר. ראש העיר יהיה אחראי לניהול יעיל של הרשות, וליישום התוכנית לקראת מציאות חדשה שתשפר את איכות החיים בירושלים ותהפוך את ירושלים מוקד משיכה ומודל לחיקוי.

3.2. הקצאת משאבים לשלטון המקומי בירושלים - כדי לעמוד בחזון השאפתני על ארבעת מעגלי, השלטון המרכזי, קרי: משרד הפנים והאוצר, יידרשו לתת לירושלים עדיפות מיוחדת בהקצאת המשאבים ובעידוד הכלכלי של העיר בשל היותה עיר הבירה. בנוסף, תידרש מתן גמישות תקציבית גדולה יותר ואפשרות העברת תקציבים מסעיף לסעיף, כדי לאפשר לירושלים עצמאות גדולה יותר.

3.3. ביזור סמכויות - המנהל העירוני יעבור שינוי מהותי: ממנהל עירוני ממורכז וסמכותי, המספק את צרכי 700 אלף התושבים באמצעות מרכז עירוני אחד - למערכת עירונית מבוצרת וקשובה לתושב במטרה לשרת את התושבים באופן ישיר, ביעילות ולשיעור רצונם. הכוונה היא לחזק ולשדרג את מוקדי הניהול המקומיים (המינהלים הקהילתיים) כנציגות אותנטית ולגיטימית של התושבים. תהליך ביזור הסמכויות ישמש כלי למיתון מתחים וליצירת ערוצי תקשורת חדשים לפתרון קונפליקטים.

3.4. רפורמה בניהול העיר - התוכנית מכתיבה שינוי ארגוני ושדרוג מודלים קיימים ואין היא אלא רפורמה בניהול ענייני העיר.

בעקבות השינוי האירגוני תשמש העירייה מטה המגדיר מדיניות ומתווה חזון, גוף המתרכז בתהליכי תכנון, פקוח ובקרה, ואילו מוקדי הניהול המקומיים (המינהלים הקהילתיים) ישמשו זרוע של העירייה במתן שירותים שיהיו קרובים ומתאימים יותר לתושבים.

כתוצאה מהרפורמה, יהיו התושבים מעורבים יותר בחיי העיר ושותפים בתהליכי קביעת המדיניות וקבלת ההחלטות בכל התחומים המשפיעים על איכות חייהם - חינוך, פורמאלי ולא פורמאלי, תעסוקה, רווחה, תרבות ואמנות, דת, ספורט, ניקיון ואסתטיקה, איכות סביבה, מקומות בילוי ואורח חיים.

יעשה שימוש שוטף במשאלי תושבים, בשאלות בנושאי תכנון, בניה, חינוך ועוד. שיישמשו ככלי בתהליכי קביעת המדיניות.

פתיחת ישיבות מועצת העיר, הוועדות הסטטוטוריות העירוניות וועדות אחרות לציבור התושבים ולתקשורת.

3.4.1. תוכנית עבודה - העירייה תפעל בהתאם לתוכניות עבודה בעלות מסגרות רב שנתיות המגדירות יעדים מדידים, ברורים ושקופים, ומשימות ותפוקות לכל אגף בעירייה. תוכניות העבודה העירוניות יגזרו גם מתוכניות העבודה המאושרות של המינהלים הקהילתיים, המשקפות את העדפות התושבים. העירייה תקיים מערך של בקורות ניהוליות שוטפות כדי לעקוב אחר ביצוע תוכניות העבודה.

3.4.2. הטמעת החזון והיעדים של התוכנית בתודעת עובדי העירייה - העירייה תפעל להטמעת החזון ותודעת שירות האזרחים בקרב כל עובדי העירייה. עיקר המאמץ בתחום זה יופנה לשינוי התרבות הארגונית בעירייה.

3.4.3. התאמת המבנה הארגוני והמערכות התומכות - העירייה תפעל לבחינה ולהתאמה של המבנה הארגוני, של התקציב ושל כל יתר המערכות התומכות למימוש היעדים והמטרות המוצגים בתוכנית העבודה העירונית וליישומם היעיל.

3.4.4. מדדי הערכה והצלחה - פעולותיה של העירייה יימדדו על פי מבחן התוצאה הסופית ולא על פי התשומות. ההערכה תעשה באמצעות מדדי יעילות ומדדי איכות וסקרי שביעות רצון שייערכו בקביעות בקרב הציבור וישמשו כלי ניהול.

3.4.5. ביקורת פנימית ושקיפות בפעילות העירייה - עיריית ירושלים תנוהל בשקיפות מלאה לציבור התושבים. העירייה תקיים מערך של בקורות וביקורת פנים כדי להבטיח שפעולותיה נעשות בהתאם לחוק ולסדרי מינהל תקינים ושהיא מנצלת ביעילות את משאביה. גם תהליך קבלת ההחלטות וגם פעילויות העירייה יהיו שקופים לציבור. עקרונות אלו יחולו גם על כל התאגידים העירוניים ועל התאגידים שהעירייה שותפה בהם.

3.4.6. אמנת שירות - העירייה תגדיר רמות שירות וזמני תכן לטיפול בתלונות האזרחים לכל תחום פעילות העירייה תפרסם אמנת שירות שיפורטו בה התחייבויותיה כלפי הציבור בכל התחומים שבטיפול.

3.5. שיתוף תושבים

עיריית ירושלים תפעל להעצמת כוחם של התושבים בתהליכים העירוניים ולשיתופם בתהליכי קבלת ההחלטות ובעיצוב המדיניות באמצעות שני ערוצים מרכזיים:

3.5.1. שיתוף תושבים באמצעות המינהלים הקהילתיים - שיתוף התושבים ייעשה בעיקרו באמצעות המינהלים הקהילתיים. לצד ייצוג התושבים בפני המוסדות העירוניים, ישמשו המנהלים הקהילתיים זרוע של העירייה במתן שירותים שיהיו קרובים ומתאימים יותר לתושבים. העירייה תפעל למיסוד ולשדרוג המינהלים כנציגות אותנטית ולגיטימית של התושבים. העירייה תבזר סמכויות למינהלים באופן מבוקר והדרגתי, כולל העברת תקציבים בהתאם למוכנות השכונות השונות, וכל זאת במטרה לשרת את התושבים באופן ישיר, ביעילות ולשביעות רצונם. מודלים מוצלחים של עבודה בין העירייה למינהלים ימוסדו ויעוגנו בתקנות, בשאיפה לעגן אותם בחקיקה. ההנהלות הציבוריות של המינהלים הקהילתיים ייבחרו בהליך דמוקרטי של בחירות כלליות.

3.5.2. שיתוף תושבים באמצעות ארגוני התנדבות - העירייה תספח ותעודד התארגנויות של התנדבות המאפשרות ערוצים מגוונים של השתתפות תושבים ודאגה לרווחת הכלל. העירייה תשאף לייעל את מערכת הקשרים בין הארגונים לבין עצמם, ובין הארגונים למנהלים הקהילתיים והממסד באמצעות גוף חדש שיוקם, "מועצה לפיתוח ארגוני התנדבות בירושלים". המועצה תקשר בין תורמים וקרנות ובין הגופים השונים על פי סדרי עדיפויות ומדדי איכות והצלחה.

3.6. התקציב העירוני

התקציב העירוני הכולל יתמוך בביצוע תוכנית העבודה העירונית וסדרי העדיפויות שקבעה, המבוססים גם על תוכניות העבודה של המינהלים הקהילתיים כפי שהוסכם עליהן עם העירייה.

3.7. התאגידים העירוניים

התאגידים העירוניים הם גופים כלכליים שהוקמו כדי לספק שירותים לעירייה בתחומים מיוחדים. בדומה לפעולות העירייה יש לבחון את מידת היעילות והשקיפות של תאגידים אלה, וכן את בחינתם אל מול חלופות אחרות או נוספות.

העירייה כספק שירותים - תוכנית עבודה

1. מבוא

מטרתה של תוכנית זו היא לעצב מסגרת מיקרו-עמידית לפעולתה של עיריית ירושלים ולמארג יחסיה עם מעגלים אחרים הפועלים בעיר ירושלים (השלטון מרכזי, המינהלים הקהילתיים, ארגוני ההתנדבות והתושבים).

בתוכנית מוגדרים החזון, המטרות והיעדים ויישומם בניהול העיר. נקבע התהליך, השלבים המרכזיים שבו, לוחות הזמנים, תהליכי הבקרה וההיזון החוזר. היות וזוהי פרוגרמת מקרו אין בה דיון בנושאים רוחביים מסוימים שעל העירייה מוטלת החובה לספק בהם כגון כלכלה, פיתוח התעסוקה, שיפור מערכות החינוך ועוד. לכל נושא תוקדש תוכנית עבודה מפורטת שתכנה על בסיס עקרונות מודל זה.

רפורמה בניהול העיר

יש הבדל של ממש בין המתכונת שמתנהלת בה העירייה כיום לבין זו המוצעת בתוכנית התוכנית מכתבה שינוי ארגוני ושדרוג מודלים קיימים, היא מקרבת את השינוי לאזרח באמצעות מתן שירותים שהיו קרובים ומתאימים לו יותר, ואין היא אלא רפורמה בניהול ענייני העיר.

הרפורמה המוצעת נגזרת והותאמה במיוחד למאפייני הייחודיים של ירושלים שהם פסיפס סבוך של שכונות וקהלים הטרוגניים, של מבנה גאוגרפי-טופוגרפי מסובך, של מצב גאופוליטי בעיתי וכן של היותה של ירושלים עיר הבירה של ישראל. כל אלה, נוסף על הקשיים המינהליים והכלכליים של עיריית ירושלים, מעלים את הצורך במתן מענה הולם לכל שכונה ושכונה בהתאם לצרכים, לצרכים ולשאיפות של תושביה, והם מחייבים פלורליזם בתהליך קבלת ההחלטות ובעיצוב המדיניות.

2. חזון

מעבר ממינהל עירוני ממורכז-סמכותי למינהל עירוני חדש המבוסס על יסודות הניהול המודרניים, הוא קרוב יותר לתושב ומשרת אותו ישירות באמצעות המינהלים הקהילתיים ביעילות ולשביעות רצונו, העירייה היא מערכת המספקת שירותים לתושב (הוא הלקוח), ובו בזמן מעודדת מעורבות ושיתוף של התושבים בתהליך עצמו.

הגדרה זו של החזון מכתבה, הלכה למעשה, את ההיבטים העיקריים הבאים:

- 2.1. ביסוס תרבות שלטונית המתייחסת לתושבי העיר כאל אזרחים מעורבים המשתתפים באחריות לגורלם;
- 2.2. גם תהליך קבלת ההחלטות וגם הספקת השירותים של העירייה יהיו מותאמים ככל האפשר לצרכים ולרצונות של הציבורים השונים בעיר. בראש ובראשונה של התושבים אך גם של הסוחרים, של עובדי הייצור, של היזמים ושל כל העושים במלאכת הפיתוח בעיר.

3. מטרות

בתוכנית מוצגים מכלול התהליכים וכן הפעולות והשלבים להשגתם:

- 3.1. שירות יעיל המבוסס על מסרים ויעדים ברורים ומדידים של ניהול מודרני;
- 3.2. ייעול מערך השירותים העירוני;
- 3.3. שינוי התפיסה והתרבות הארגונית הקיימת כיום בעירייה והפיכתה לתפיסה מוטת-לקוח;
- 3.4. יצירת נורמות של שיתוף תושבי העיר בקבלת החלטות ובקביעת סדרי העדיפויות והחדרת נורמות אלה לתרבות הארגונית של העירייה, במבנה ארגוני מתאים ובשילוב נורמות השיתוף החדשות בתהליכי העבודה.

4. מרכיבי התוכנית

4.1. פעילות העירייה מול השלטון המרכזי

4.1.1. הקצאת משאבים וביזור סמכויות לשלטון המקומי בירושלים - בשל היותה של ירושלים עיר הבירה של ישראל יש חשיבות אסטרטגית לאומית בשגשוגה הכלכלי-חברתי של העיר. בגלל המבנה החברתי-כלכלי של ירושלים, ידרש השלטון המרכזי לתת לעיר עדיפות מיוחדת בהקצאת המשאבים ובעידוד הכלכלה. כמו כן תידרש לירושלים גמישות תקציבית גדולה יותר ואפשרות להעברת תקציבים מסעיף לסעיף כדי שירושלים תהיה עצמאית יותר, תיעל את המערכות הבירוקרטיות שלה ותהיה לה יכולת הכרעה בפיתוחה ובניהול משאביה.

4.1.2. מיסוד חקיקה - לאחר שהמודל המוצע יפעל בשטח ותהיה עליו הסכמה בין העירייה, המנהלים הקהילתיים והתושבים ייעשו פעולות הדרגתיות לקידום מיסוד החקיקה בתקנות העירוניות ובכנסת כדי ששיתוף התושבים לא יהא תלוי רק ברצונה הטוב של העירייה, תיבחן אפשרות הקניית מעמד סטטוטורי למינהלים הקהילתיים כדוגמת קידום הצעת החוק שהוכנה בעבר למינהלים הקהילתיים בירושלים.

4.1.1. שיטת הבחירות למועצת העיר - היבט נוסף שראוי לבחון בתחום החקיקה הוא הרכב מועצת העיר. היות ומועצת העיר היא הגוף המייצג את התושבים תיבחן האפשרות לשינוי שיטת הבחירות הקיימת והפיכת שיטת הבחירות לשיטה אזורית שתתאים אולי יותר למאפייניה הייחודיים של ירושלים.

4.2. ראש העיר

ראש העיר הוא נבחר ציבור במשרה מלאה, ותפקידו לדאוג לעיר ולתושביה 365 יום בשנה.

ראש העיר ישמש כמעין יושב ראש פעיל ומנכ"ל-על של הרשות העירונית. הוא יופקד על השגת המטרות והיעדים כפי שהם מופיעים בתוכנית העבודה העירונית. התוכנית תיקבע בשיתוף המינהלים הקהילתיים ותאושר במועצת העיר. ראש העיר יהיה אחראי לניהול יעיל של הרשות, של החברות-הבנות הקשורות אליה (כמו למשל "מוריה" ו"הגיוחן") וכן לשיפור במתן השירותים לאזרח, שהוא בעצם מבחן התוצאה של פעילותו.

על ראש העיר לתווך בין המעגלים השונים ולאפשר את יישום התוכנית לקראת מציאות חדשה שתשיפר את איכות החיים בירושלים ותהפוך את ירושלים מוקד משיכה ומודל לחיקוי.

4.3. מועצת העיר - הדרג הייצוגי הנבחר

תפקידה העיקריים של מועצת העיר הן:

4.3.1. דיון ואישור מדיניות, הכנת התקציב השנתי ותוכניות העבודה של העירייה לטווח הקצר ולטווח הארוך;

4.3.2. התווית מדיניות שקופה וברורה ושמירה על שקיפות פעולות העירייה;

4.3.3. ייזום והתקנת חוקי עזר שסייעו להוציא את מדיניות העירייה מן הכוח אל הפועל;

4.3.4. באמצעות ועדת הביקורת תשמש מועצת העיר גוף המפקח על פעילות העירייה ותפעל טיפול נאות בדו"חות מבקר העירייה ומבקר המדינה. ועדת הביקורת של המועצה תנחה את מבקר העירייה לכלול בתוכנית הביקורת השנתית נושאים שיש להם, לדעתה, השלכה מהותית על השגת יעדיה של העירייה, על שימוש יעיל בנכסיה ועל שמירת מינהל תקין וטוהר המידות;

4.3.5. הקמה והפעלה של הוועדות הסטטוטוריות העירוניות וועדות אחרות בנושאים חשובים לעיר;

4.3.6. דיון בדוחות תכנון מול ביצוע של תוכניות העבודה, דוחות שתגיש הנהלת העירייה (הדרג המקצועי) למועצת העיר (הדרג הנבחר) מדי רבעון.

4.3.7. פתיחת ישיבות מועצת העיר, הוועדות הסטטוטוריות העירוניות וועדות אחרות לציבור התושבים ולתקשורת.

4.4. עירייה - דרג ביורוקרטי - מינהלי

העירייה היא הזרוע הביצועית, המוציאה לפועל את מדיניות העירייה שקבעה מועצת העיר. פעילותה של העירייה תיעשה בהקפדה על עקרונות בסיסיים אלה:

4.4.1. הצבת יעדים מדידים בחרים ושקופים - פעולות העירייה יבוצעו בהתאם ליעדים ברורים שייקבעו. הערכת ביצועי העירייה תיעשה באמצעות מדדי ביצוע ומדדי איכות. מדדים אלה יבוססו על מדידת התוצאות הסופיות ואיכותן ולא על מדידת התשומות. המטה המקצועי בהנהלת העירייה יהיה אחראי למעקב שוטף על רמת הביצוע, יספל בסטיות מהמדדים וינקוט צעדים הדרושים כדי לעמוד בהם;

4.4.2. הטמעת החזון והיעדים לתודעת העובדים - החדרת תודעת שירות לעובדי העירייה כדי לשפר את רמת השירותים לשביעות רצונם של התושבים (הלקוחות);

4.4.3. מהות ההחלטות - החלטותיה של הנהלת העירייה יתקבלו על פי שיקולים ענייניים ומקצועיים המבוססים על המדיניות והיעדים שקבע ראש העיר ושאישרה המועצה. לשם כך תהיה הפרדה חדה וברורה בין הנהלת העירייה לדרגים הפוליטיים;

4.4.4. שקיפות בתהליכי קבלת ההחלטות - תהליכי קבלת ההחלטות יהיו שקופים לנציגי התושבים (מועצת העיר והמינהלים הקהילתיים) ולכל אזרח שיחפוץ בכך;

4.4.5. שיתוף תושבים ומתן ביטוי למגוון האינטרסים שלהם - הנהלת העירייה תבצע את משימותיה בכפוף לאחריות ולסמכות שהוקנו למינהלים הקהילתיים המייצגים את התושבים. הנהלת העירייה תשתף את המינהלים הקהילתיים בהחלטות שיש בהן כדי להשפיע על איכות החיים של תושביהם.

4.5. תפקידי העירייה

4.5.1. עבודת המטה - התווית מדיניות, תכנון ופיקוח;

4.5.1. טיפול בנושאים מקר-רוחביים

א. יצירת מקומות תעסוקה;

ב. פיתוח הכלכלה;

ג. חינוך;

ד. תכנון עירוני;

ה. ביטחון;

(לכל נושא תבנה תוכנית עבודה מפורטת על בסיס עקרונות תוכנית זו).

4.5.3. שירותים - הספקת שירותים יעילים בתחומים רוחביים (פיזיים וחברתיים) כגון איכות הסביבה, חינוך, חברה ורווחה;

4.5.4. ניהול כספי - בניית מערך יעיל של גבית מסים עירוניים, תקציב ותזרים מזומנים שיתמכו בפעילות העירייה להשגת יעדיה;

4.5.5. ממשק מול גורמים חיצוניים - עיריית ירושלים תשמש כממשק עירוני מול גורמים חיצוניים כגון: משרדי ממשלה, רשויות ממלכתיות וארגונים כלכליים וחברתיים בארץ ובחול. פעילותה של העירייה מול גורמים אלה תיעשה כדי ליישם את מדיניותה ולגייס את המשאבים הדרושים לטיפול בנושאים מקר-רוחביים.

4.6. תוכנית הפעולה

יישום תוכנית העבודה תלווה בתוכנית פעולה שעקרונותיה:

4.6.1. קביעת החזון המרכזי והטמעתו בקרב כל הגורמים בעירייה;

4.6.2. הגדרה מחודשת של היעדים והמשימות של העירייה;

4.6.3. הכנת תוכניות עבודה בעלות מסגרת רב-שנתית, המתוקצבות לפי יעדים, משימות ותפוקות לכל אגף בעירייה;

4.6.4. יצירת מבנה ארגוני והגדרת תהליכים ופעולות שיתמכו באוריינטציה של העירייה כספקית שירותים לתושבים וכמיישמת יעילה של תוכניות העבודה;

4.6.5. אפיון מנגנונים של בקרה, של ביקורת ושל מדדי הצלחה להערכת ביצועי העירייה;

4.6.6. הגדרת רמות שירות לכל תחומי הפעילות, ויצירת אמנת שירות של מחויבות העירייה כלפי התושבים;

4.6.7. אפיון פעולות לשמירה על שקיפות פעולות העירייה כגון פתיחת ישיבות לקהל, פרסומים תקופתיים, פתיחת ספרי התקציב בפני הציבור וכיו"ב;

4.6.8. אפיון המינהלים הקהילתיים, מבנם הארגוני, סמכויותיהם וחובותיהם. אפיון תהליך ביזור הסמכויות ויחסי הגומלין בין הגורמים המקצועיים בעירייה לבין המינהלים;

4.6.9. אפיון תקנון לבחירת הנהלת המינהל ועריכת בחירות כלליות למינהלים הקהילתיים;

4.6.10. הערכות והתאמה של המערכת העירונית לפעולה משולבת עם המינהלים - היות ושיתוף התושבים מעלה חשש מפני אובדן כוח בקרב מקבלי החלטות יש להדגיש את התקשורת והעבודה המשותפת ולבסס את התפיסה הגורסת כי מינהל שכונתי הוא גורם מתווך ומוקד תקשורת בין הרשות לציבור התושבים ויחזק לא רק את הציבור אלא גם את השלטון המקומי;

4.6.11. ביזור סמכויות הדרגתי למינהלים, באמצעות תוכנית חלוץ (פיילוט) מבוקרת והרחבתה בהתאם למוכנות בשכונות השונות, יש לזכור שכדי שהתהליך יצלח ולא יידחה על ידי המערכות דרושה תקופת הבשלה. הביזור יבוצע באותם תחומים שיש להם השלכה מקומית ושהחוק אינו מטיל על העירייה את האחריות והחובה לקיימם;

4.6.12. הקמת מערך ממוחשב לתשאול תושבים באופן שוטף. העירייה תערוך סקרי שביעות רצון של התושבים משירותיה השונים. ניתוח המשוב ישמש כלי ניהולי לשיפור התפוקות. בעניינים שבהם רמת שביעות הרצון תהא נמוכה יידרש האגף האחראי להציג תוכנית מתקנת עד להשגת התפוקה הרצויה.

4.7. ניהול ופתרון קונפליקטים

תהליך ביזור הסמכויות ישמש כלי למיתון מתחים וליצירת ערוצי תקשורת חדשים לפתרון קונפליקטים הן במישור הגאופוליטי והן במישור התרבותי.

יש לפתח מתודולוגיה אחראית לניהול ולפתרון קונפליקטים. מתודולוגיה זו תושבת על קבלת החלטות בהסכמה עם המינהלים הקהילתיים המייצגים את התושבים. קונפליקטים בעלי חשיבות הם:

4.7.1. קונפליקטים גאופוליטיים - שיפור בהספקת השירותים יכול לסייע לקשר בין אוכלוסית מזרח העיר לשלטון המקומי ובעקבות כך להחליש את מגמת ההיבדלות וההפרדה;

4.7.2. קונפליקטים בין המינהלים הקהילתיים לעירייה - שיתוף המינהלים בתהליכי קבלת ההחלטות יכול לסייע במיתון ניגוד אינטרסים אפשרי בין האינטרס המינהלי-מקומי, לאינטרס העירוני המושפע משיקולים של ראייה עירונית כוללת;

4.7.3. קונפליקטים בין ציבורים לשכונות הטרוגניות - פיתוח והכשרת מנהיגות מקומית בשכונות יסייע להידברות ולצמצום קונפליקטים בין העירייה לבין התושבים ובין תושבי שכונות שונות וכן יסייע לחפש דרך להסכמות.

4.8. שיתוף התושבים

4.8.1. מטרות

4.8.1.1. שיתוף התושבים בקבלת החלטות ובקביעת דרכי פעולה בתהליכים שיש בהם כדי להשפיע על אורחות החיים ואיכותם בסביבה הקרובה בפרט ובסביבה העירונית בכלל;

4.8.1.2. שיתוף אמיתי שמשמעותו העצמת יכולת התושבים וחיזוק נורמות דמוקרטיות של מעורבות התושבים בתהליכי קבלת החלטות ובעיצוב המדיניות;

4.8.1.3. התאמה בין ערכי הציבור ורצונותיו ובין התווית המדיניות וקבלת החלטות העירייה;

4.8.1.4. תהליך קבלת החלטות שקוף ופתוח לדיון ציבורי;

4.8.1.5. טיפוח סולידריות ואחריות בקרב ציבור התושבים;

4.8.2. יעדים

4.8.2.1. שיפור השירותים לאזרח באמצעות ביזור השירותים לרמה השכונתית;

4.8.2.2. שיפור איכות המדיניות הציבורית והרחבת אופקיו של תהליך קבלת ההחלטות;

4.8.2.3. החזרת אמון הציבור במוסדות העירייה;

4.8.2.4. ביסוס הלגיטימציה של המוסדות הנבחרים.

4.8.3. דרכי פעולה

4.8.3.1. ביזור סמכויות העירייה לתושבים באמצעות גורם מתווך - המינהלים הקהילתיים.

תהליך הביזור ישרת נושאים אלו:

א. שיפור השירות לאזרח;

ב. הגברת הרגשת השיתוף והמעורבות של התושבים;

ג. החלפת תהליכים ריכוזיים וביורוקרטיים בתהליכים גמישים ויעילים;

ד. שחרור העירייה מפעילות ביצועית יאפשר לה להתרכז בתהליכי תכנון, פיקוח ובקרה;

4.8.3.2. ביסוס המינהלים הקהילתיים כנציגות אותנטית ולגיטימית של התושבים. המינהלים ישמשו ערוצי נגישות ותקשורת אל מקבלי ההחלטות (העירייה) וייזמו פורומים המאפשרים דיון פומבי בנושאים שונים;

4.8.3.3. עידוד וסיוע לפעילות ארגוני התנדבות;

4.8.3.4. הקמת תשתית תומכת - כדי שהמינהלים וארגוני ההתנדבות יצליחו בתפקידם יש להקים בעירייה מערך תומך שיבטיח שיתוף פעולה הדוק של מחלקות העירייה עם המינהלים וארגוני ההתנדבות ויסייע בקידום תוכניות ובגיוס משאבים.

4.9. שיתוף התושבים באמצעות המינהלים הקהילתיים

4.9.1. עקרונות בסיסיים בתפקוד המינהלים הקהילתיים

4.9.1.1. נציגות לגיטימית ואותנטית - המינהלים הקהילתיים הם הבסיס התשתיתי, האזרחי-מקצועי והארגוני המאפשר בנית תהליך הדרגתי של ביזור מוניציפלי ושיתוף תושבים.

המינהלים הקהילתיים הם נציגויות לגיטימיות ואותנטיות של התושבים. הם אחראים לרכז את הדרישות של התושבים וצורכיהם ולהציגם בפני מקבלי ההחלטות בעירייה.

4.9.1.2. סדרי עדיפויות - המינהלים הקהילתיים אחראים לקביעת סדרי העדיפויות הפנים-שכונתיים ולשילובם, בתיאום עם העירייה, בתוכנית העבודה העירונית הכללית.

4.9.1.3. גורם מתווך - המינהל הוא גוף מתווך בין הרשות לתושבים ומסייע בתקשורת בין התושבים לנבחר הציבור. המינהל משמש ערוץ לפתרון בעיות שעולות בשטח. היות ותיפקוד העירייה יימדד לפי תפוקות ותוצאות הרי ששיפור ההיענות לצורכי התושבים יביא לשיפור ברמת השירותים שהעירייה מספקת ויעלה את שביעות רצון התושבים מתפקודה של העירייה.

4.9.1.4. תפקוד עצמאי וביזור סמכויות הדרגתי - אף על פי שהמינהל נתפס כזרוע של העירייה המופקדת על מתן שירותים לתושבים יש לטפח את יכולת תפקודו כארגון עצמאי בעל אוטונומיה מסוימת.

ביזור הסמכויות, בפעולות שמחובתה של העירייה לקיים על פי חוק, יבוא לידי ביטוי מעשי בהגדרת מערכת נהלים פנימית של העירייה. נהלים אלה ינחו את תיאום הפעולות עם המינהלים הקהילתיים ויקנו להם את הסמכות והתקציבים לביצוע פעולות נוספות לאלו שמחובתה של העירייה לקיים. למשל איסוף אשפה וטאטוא יבוצעו על ידי העירייה ובאחריותה, ואולם, ניתן להקים יחידות תברואה שכונתיות, אשר יעבדו בתאום עם המינהל הקהילתי וישרתו באופן ישיר את האוכלוסייה במקום. במסגרת התקציב הכללי, ישורין תקציב מסוים, שאותו יוכל להפעיל המינהל הקהילתי לביצוע פעולות מיוחדות, מעבר לפעילות השגרתית של העירייה במסגרת חובותיה.

לעומת זאת, בפעולות המוגדרות בחוק שהן בגדר סמכותה של העירייה, היא תפעל לביזור המלא, בהתאם ליכולות של כל מינהל קהילתי, בשלבים ובלוח זמנים שנקבעו בתוכנית העבודה. למשל שמירה על מראה של חזיתות או בנינים, ותכנון אספקת ושפור גנים ציבוריים.

היקף הסמכויות ומידת האוטונומיה שתוענק למינהלים השכונתיים ייעשה בתהליך הדרגתי אגב ההכרה בשונות הגדולה במבנה המינהלים וביכולותיהם. את רמת הביזור תקבע העירייה בכל שכונה בנפרד לפי הישגי המינהלים שבשטח בהתאם ליעדים שייקבעו מראש. מודלים מוצלחים של עבודה בין העירייה למינהלים יעוגנו בתקנות עבודה רחבות יותר.

4.9.2. חזון המינהלים

חיזוק הדמוקרטיה ברמה השכונתית בייצוג אינטרסים ציבוריים שונים, שיתוף תושבים בניהול ובתהליכים של קבלת החלטות, מעורבות בקביעת מדיניות ובטיפול מנהיגות מקומית.

4.9.3. מטרות המינהל הקהילתי

4.9.3.1. ייצוג התושבים בפני הרשויות;

4.9.3.1. ניצול יעיל וחסכוני של משאבים;

4.9.3.1. ייזום ופיתוח שירותים מקומיים;

4.9.3.1. גוף מתאם, מסייע ומתווך בין נותני השירותים וארגוני ההתנדבות בשכונה ובמרחב;

4.9.3.1. המינהל יימנע מקאופטציה של מנהיגות מקומית ויתעל את המעורבות הקהילתית לאפיק מוסדי;

4.9.3.1. גיבוש תוכנית עבודה וסדרי עדיפויות מקומיים ושילובם בתוכנית העירונית;

4.9.3.1. פיתוח פורומים המעודדים השתתפות אזרחית ברמת השכונה: קיום אספות פתוחות לכלל תושבי השכונה וועדות נושאות לביור נושאים החשובים לשכונה בשיתוף מומחים ונציגי הרשות. לפורומים אלו יינתן מעמד מיעץ.

4.9.4. הרכב הנהלת המינהלים הקהילתיים

הנהלות של המינהלים הקהילתיים יהיו הנהלות נבחרות בבחירות דמוקרטיות כלל שכונתיות. הבחירות יהיו על בסיס תקנון עירוני אחיד לכל המינהלים. לצורך השמירה על האיזון המקצועי, יתווספו לנציגים הנבחרים נציגים מקצועיים והרכבה של הנהלת המינהל יהיה כדלהלן:

4.9.4.1 60% מחברי הנהלת המינהל ייבחרו בהליך בחירות דמוקרטי שיתקיים בו זמנית בכל השכונות פעם בארבע שנים;

4.9.4.1 40% מחברי הנהלת המינהל יהיו נציגים מקצועיים שימונו בתיאום ובהסכמה בין הנבחרים ובין העירייה;

4.9.4.1 יו"ר הנהלת המינהל הקהילתי ייבחר מקרב הנבחרים ועל ידם בלבד.

4.9.5. הדרג המקצועי של מינהלים

המינהלים הקהילתיים יופעלו באמצעות צוות עובדים מקצועי, ובראשם מנכ"ל בשכר, הכפוף להנהלת המינהל. את המבנה הארגוני של כל מינהל יקבע המנכ"ל בהתאם לאופי הפעילות, לתקציב המאושר, לצרכים ולסדרי העדיפויות המקומיים, והוא יובא לאישור הנהלת המינהל.

המנכ"ל אחראי להכנת התקציב והדוחות הכספיים והבאתם לאישור הנהלת המינהל.

4.9.6. ייצוגיות המינהלים

היות ובקרב התושבים מקנן הספק על רמת הייצוגיות של המינהלים, כמו גם ידע חסר על היעדים ומטרות המינהל, תופעל תוכנית שלבית שמטרתה ליידע את הציבור על פעולת המינהלים ויעדיהם, יתקיימו בחירות דמוקרטיות להנהלות המינהלים ויופעל משוב ככלי ניהולי בונה.

4.9.7. מקורות המימון

מקורות המימון של המינהלים הקהילתיים הם:

4.9.7.1 הכנסות עצמיות - בעיקר מפעילות מתנ"סית, השכרת מתקנים, פעולות תרבות, קייטנות וכיו"ב;

4.9.7.2 העברות תקציביות ייעודיות - למימון של רשויות ממלכתיות לביצוע פעילויות מיוחדות ומוגדרות מראש;

4.9.7.3 תרומות - גיוס תרומות באמצעות קרנות (מפעל הפיס, "קרן ירושלים") המיועדות בעיקר לבנייה או לשדרוג מתקנים;

4.9.7.4 עיריית ירושלים (ייעודי) - כספים המיועדים לשירותים מקומיים במסגרת ביזור הסמכויות;

4.9.7.5 עיריית ירושלים (לא ייעודי) - כספים המיועדים לכיסוי פעילויות לא מתוקצבות ובעיקר תקורות מינהליות.

העירייה תנחה את המינהלים הקהילתיים בכל הנוגע לשמירה על איזון כלכלי ותפעל ליצירת מקורות להגדלת פלח ההכנסות העצמיות, הדבר יקל על הנטל התקציבי של העירייה מצד אחד, ויקנה למינהלים מידה רבה יותר של אי-תלות ועצמאות מצד אחר.

חלוקת המשאבים העירוניים בין המינהלות תיעשה על פי קריטריונים ברורים ושקופים ותתחשב בשוני שבין השכונות, בגודל האוכלוסיות ובהרכבן.

4.9.8. סמכות

העירייה תתווה את קווי המדיניות בהתחשב בסדר העדיפויות שביטאו התושבים באמצעות המינהלים. הרחבת סמכויות המינהלים והעברת אחריות לתכנון ולביצוע תיעשה בהדרגה בשכונות שהמינהל בהן הוא בעל יכולת ורצון להוביל תהליכים. תהליך הדרגתי יאפשר לימוד ושיפור של התהליך כבר בזמן הביצוע.

4.9.9. שוויון וביזור

בשל ביזור הסמכויות עלול להיווצר אי-שוויון בין השכונות ויתכן ששכונות חלשות יותר יתקשו להתארגן במערך החדש. עם זאת שיתוף הפעולה של העירייה עם המינהלים יכול לסייע ביצירת שוויוניות וייתן במה לקבוצות המצויות כיום מחוץ למעגל קבלת ההחלטות.

נוסף על כך יש להגביר את הסולידריות הבין-שכונתית ולחזק את השכונות החלשות.

4.10. תוכנית עבודה: שלבים מרכזיים ולוחות זמנים

התוכנית מבוססת על כמה שלבים שחלקם יופעלו בו זמנית. התוכנית מאפשרת תקופת מעבר לצורך ביסוס והכנת תשתית אזורית-מקצועית בתהליך רציף של פיתוח והכשרת תשתיות ארגוניות ואזרחיות.

4.10.1. שלב א: הכנת תוכנית שדרוג המינהלים הקיימים

היות ויש פער בין חזון המינהלים לבין המצב בשטח דרושה הכנת תוכנית שדרוג לפעילות המינהלים בארבעה רבדים עיקריים:

4.10.1.1 מינהל מול תושביו, ייצוג טוב יותר של צורכי התושבים, יזמות שכונתית וכיו"ב;

4.10.1.2 מינהל מול ארגונים נוספים הפעילים בשכונה;

4.10.1.3 שיתוף פעולה בין מינהלים שיש להם אינטרסים משותפים;

4.10.1.4 מינהלים מול עירייה.

4.10.2. שלב ב: מיפוי המינהלים הקיימים

4.10.2.1 לימוד פריסת המינהלים הקיימת ומיפוי התשתיות האזרחיות והארגוניות במינהלים השונים.

4.10.2.2 בחינה מחדש של ארגון המינהלים, איחוד מינהלים או הקמת מינהלים חדשים בשכונות שבהן אין מינהל.

4.10.2.3 בתום התהליך תיבנה מפת מינהלים שתקיף את כל השכונות בירושלים כולל הקמת מינהלים חדשים אם יהיה בהם צורך. היות ובירושלים יש צורות שונות של בעלות של מינהלים ומתנ"סים ייעשה מאמץ לשנות ולאחד, בהסכמה, את הגופים השונים.

4.10.2.4 תיבחן האפשרות לתכנן מחדש של מערך המינהלים במסגרת רבעים משותפים כתוכנית אסטרטגית לטווח ארוך. לטווח הקצר מיפוי ממשקים שיש בהם מקום לשיתוף פעולה בין מינהלים או ליצירת קואליציות לצורך שותפויות אד-הוק.

4.10.3. שלב ג: הרחבת הידע של הציבור על המינהלים

הרחבת הידע של הציבור על המינהלים והבהרת חשיבותם באמצעות פעולות הסברה בשימוש באמצעים שונים כגון מדיה כתובה ומשודרת ברמה המקומית והשכונתית, אספות הסברה במינהלים ועוד.

4.10.4. שלב ד: בחירות

עריכת בחירות דמוקרטיות להנהלות המינהלים ויידוע הציבור עליהם. הבחירות לכל המינהלים בירושלים ייערכו בו זמנית כשנה מיום הבחירות לרשות מקומית ובלבד שהושלמו עיקר הפעולות של שלבים א-ג.

4.10.5. שלב ה: התמקצעות והכשרה

כדי שהמינהלות יעשו עצמאיות ויעילות יש להכשיר ולפתח תשתיות ניהוליות ברמת השטח ולהקנות לחברי הנהלת המינהל מיומנויות לשאת בתפקידים כדי שיוכלו להיות שותפים שווים בקבלת ההחלטות.

4.10.6. שלב ו: קביעת החזון השכונתי

הנהלת המינהל בשיתוף התושבים תפתח חזון שכונתי שממנו יגזרו היעדים ותוכנית הפעולה השכונתית.

4.10.7. שלב ז: הכנת תוכנית עבודה שנתית

פיתוח והגדרת צרכים שכונתיים ובניית תוכנית עבודה שנתית בכל שכונה.

4.10.8. שלב ח: הסכמה עם העירייה על תוכנית העבודה

תוכנית העבודה של כל שכונה, לאחר אישורה, תצורף כנספח לתוכנית העבודה השנתית של העירייה. חלוקת עבודה בין העירייה, בין המינהל וארגוני ההתנדבות לשם יישום התוכנית.

4.10.8. שלב ט: משוב ובקרה

הקמת מערכת ממוחשבת לתשאל תושבים על ידי ביצוע סקרים תקופתיים לצורך קבלת היזון חוזר. מטרתם של הסקרים היא להעריך הן את עמדות הציבור והשינוי שחל בהם בעקבות התהליך והן את רמת שביעות הרצון של התושבים. ניתוח התוצאות וקבלת המשוב ככלי ניהולי יסייע לעירייה ולמינהלים לשפר את השירותים ולהגביר את התפוקות. כלי זה יאפשר לאתר כישלונות ניהוליים מול הצלחות ומהם יהיה אפשר ללמוד ולשפר את הביצועים.

4.11. שיתוף התושבים באמצעות ארגוני התנדבות

4.11.1. עקרונות בסיסיים בתפקוד ארגוני ההתנדבות

פעילותם של ארגונים אלה אינה לשם הפקת רווח כלכלי והם אינם קיימים מתוקף חוק או תקנה. ארגונים אלה פועלים בתפר שבין המגזר העסקי למגזר הציבורי ובאים במקום שהבירוקרסיות הממסדיות לא מספקות מענה לאוכלוסיות השונות. ארגוני ההתנדבות מאפשרים נגישות למוקדי קבלת ההחלטות גם לאוכלוסיות שלהן יש בדרך כלל נגישות נמוכה. צמצום מדיניות הרווחה ותהליכי ההפרטה לא תמיד מתחשבים באוכלוסיות במצוקה ובסיכון, ארגוני ההתנדבות הם גורם מאזן מולם ומשמשים חלופה להספקת שירותים חברתיים על בסיס עזרה עצמית, התנדבות ותרומות. ארגוני ההתנדבות אינם תלויים בממסד ועצמאותם מאפשרת להם לספח חדשנות שאינה תלויה בעירייה.

4.11.2. חזון ארגוני ההתנדבות

טיפוח נורמות דמוקרטיות והגברת מעורבותם של אזרחים באמצעות עידוד התארגנויות התנדבות ספונטניות. התארגנויות אלה יוצרות רשתות חברתיות ומאפשרות צמיחה של חזונות רבים ומגוונים הן במטרות והן במאפייניהן, ויאפשרו לרתום את משאביה האנושיים של החברה לתועלת הכלל.

4.11.3. מטרות ארגוני ההתנדבות

- 4.11.3.1. סיוע בפיתרון בעיות מורכבות ברמת השטח שהעירייה אינה פנויה או מתאימה להתמודד עמן;
- 4.11.3.2. נגישות למוקדי קבלת ההחלטות על הקצאת משאבים;
- 4.11.3.3. גיוס משאבים שאינם נגישים לרשות המקומית;
- 4.11.3.4. התייעלות במתן שירותים - בשל הקרבה לשטח המענה יהיה טוב יותר לסיפוק צורכי התושבים;
- 4.11.3.5. עסקים למען הקהילה - טיפוח שיתוף פעולה עם המגזר העסקי.

4.11.4. תפקידי ארגוני ההתנדבות

- 4.11.4.1. פיתוח ערוצים מגוונים להשתתפות תושבים;
- 4.11.4.2. הספקת שירותים מתמחים במגוון תחומים: בריאות, חינוך, רווחה, קהילה, דת, ספורט ועוד;
- 4.11.4.3. ייצוג אינטרסים מקומיים בפני הרשות המקומית או השלטון המרכזי;
- 4.11.4.4. מחאה וסנגוריה קהילתית.

4.12. הקמת המועצה לפיתוח ארגוני התנדבות בירושלים

תוקם מועצה לפיתוח ארגוני התנדבות בירושלים (להלן המועצה)

4.12.1. הרכב המועצה:

נציגי העירייה, נציגי תורמים וקרנות, נציגי הארגונים השונים, אנשי מקצוע ותושבים.

4.12.2. מטרות המועצה:

יצירת תשתית לחיאום בין ארגוני התנדבות הפועלים בירושלים ובינם לבין המינהלים הקהילתיים, הרשות המקומית, קרנות ותורמים כדי לקדם את האינטרסים ואת השירות לתושבים.

4.12.3. עקרונות פעולת המועצה:

- 4.12.3.1. העירייה תסייע לפעולת המועצה, אולם החלטות המועצה יתקבלו באופן בלתי תלוי במערכת העירונית;
- 4.12.3.2. ביסוס פעילות ארגוני ההתנדבות מול המועצה או מול המינהלים הקהילתיים כדי לייעל את שיתוף הפעולה ומתן השירות;
- 4.12.3.3. למועצה תהיה שקיפות מלאה לכל פעילות העירייה הן במערכת העירונית והן בארגונים;
- 4.12.3.4. אימוץ מודלים של שקיפות בקרה ודיווח. ביסוס מערכת של דיווח ובקרה השקופה לתושבים ומאפשרת להם לבחון מטרות מוצהרות מול מבחן התוצאה, עם זאת תישמר אי-תלותם של הארגונים בעירייה או במסד.
- 4.12.3.5. קישור בין הארגונים לבין קרנות ותורמים כדי לעבות את תקציבי ארגוני ההתנדבות.

4.12.4. תפקידי המועצה:

- 4.12.3.1. מיפוי הארגונים הקיימים בירושלים;
- 4.12.3.2. פיתוח, סיוע וייעול עבודת הארגונים באמצעות ייעוץ וידע מקצועי;
- 4.12.3.3. מיפוי ואיתור צרכים שהמערכת אינה מטפלת בהם וקישורם לארגונים מתאימים;
- 4.12.3.4. מיפוי צורכי מימון של הארגונים השונים וקישורם לתורמים ולקרנות;
- 4.12.3.5. מתן שירותי תמיכה לארגוני ההתנדבות - סיוע משפטי, סיוע בהקמה, רישוי וכו';
- 4.12.3.6. החדרת נורמות של עבודה לארגוני ההתנדבות לפי מטרות ויעדים מוגדרים לטווח קצר ולטווח ארוך כולל מערכת בקרה הבוחנת את התוצאות אל מול היעדים.

4.13. מימון

4.13.1. עקרון מנחה

תקצוב כל פעולות העירייה יהיה על פי מדדים ברורים ושקופים לחלוטין לציבור.

4.13.2. מקורות

- להלן מוצגים מקורות המימון של העירייה לתקצוב פעולותיה, וכן המתכונת לגיוסם ולניהולם השוטף:
- 4.13.2.1. מסים עירוניים, אגרות ורישיונות: תיעשה בחינה מחודשת של מערכת הגבייה העירונית, ניהולה ויעילותה. מערכת המיסוי העירונית תושבת על עקרונות הפרוגרסיביות והיכולת הכלכלית של התושבים;
- 4.13.2.2. מקורות ממשלתיים: העירייה תשאף להגדיל את היקף התקצוב הלאומי של עיריית ירושלים, בהדגשה שפיתוח העיר ושגשוגה הכלכלי הוא נכס אסטרטגי-לאומי;
- 4.13.2.3. מזר עסקי, קרנות, רשויות ממלכתיות: גיוס מקורות מימון מקרנות, מתורמים ומהמגזר העסקי והכוונת מימון זה למטרות מוסכמות על פי סדרי עדיפויות שייקבעו בתוכניות העבודה השנתית של העירייה.

4.13.3. השימושים

התקציב העירוני הכולל יתמוך בביצוע תוכנית העבודה העירונית וסדרי העדיפויות שקבעה, המבוססים גם על תוכניות העבודה של המינהלים הקהילתיים כפי שהוסכם עליהן עם העירייה.

4.14. התאגידים העירוניים

התאגידים העירוניים הם גופים כלכליים שהוקמו כדי לספק שירותים לעירייה בתחומים מיוחדים כגון: יזמות פרויקטים ("הרשות לפיתוח ירושלים"), ניהול פרויקטים ("מוריה"), ניהול נדל"ן ("החברה לניהול ככר ספרא"), מים וביוב ("הגניחון"). כמו כן קיימים גופים שלא למטרת רווח, בחזקתה הבלעדית של העירייה או בשותפותה, כדי לקיים פעילויות מיוחדות, בתחום התרבות והספורט בלבד. תאגידים אלה ניזונים מתקציבי העירייה או מתקציבים שמשרדי ממשלה מעמידים לרשותה. בדומה לפעולות העירייה יש לבחון את מידת היעילות והשקיפות של תאגידים אלה, וכן את בחינתם אל מול חלופות אחרות או נוספות.

תוכנית חינוך

צוות היגוי: ברקת ניר, אבוטבול מאיר, ד"ר בן-דרור גדעון, גמיש משה, זכריה ליאורה, פרופ' לביא ויקטור, ד"ר פיאמנטה בילהה, שלם מיכל, שימרון שלומית,

תקציר

1. מבוא

מטרתה של תוכנית זו היא לעצב מסגרת מקרו-עמידית לפעולתה של מערכת החינוך בירושלים. בתוכנית מוגדרים החזון, המטרות והיעדים ויישומם בשיפור מערכת החינוך בעיר.

יש הבדל של ממש בין המתכננת שמתנהלת בה מערכת החינוך כיום לבין זו המוצעת בתוכנית הנוכחית. כדי ליישם עקרונות תוכנית זו, תיבנה בהמשך תוכנית-אב מפורטת שיש בה התייחסות לזרמי החינוך השונים בירושלים: החינוך הממלכתי, החינוך הממלכתי-דתי, החינוך החרדי והחינוך ערבי (מזרח ירושלים ובית צפפה).

2. חזון

לכל ילד, ילדה, נער ונערה הלומדים במסגרות מערכת החינוך בירושלים תינתן הזדמנות מלאה לחינוך ראוי כדי שיוכלו להגיע להישגים לימודיים גבוהים והולמים את הסטנדרטים הממלכתיים ואת היכולת והכישורים האישיים שלהם. לכל ילד, ילדה, נער ונערה תינתן הזדמנות ללמוד במסגרות תומכות שיקנו להם דרכים להתגבר על קשיים ומגבלות, להתפתח בתחומים חברתיים ורגשיים במסגרת חברתית הולמת, לקנות ערכים של סובלנות, אחריות וכבוד לזולת.

ירושלים - בירת מדינת ישראל והעם היהודי - היא פסיפס חברתי, לאומי, דתי ועדתי, מרכז תרבותי ורוחני, מוקד של אהבה ואיבה, של מאבק וסובלנות; ירושלים תחזור ותהיה מקור השראה ללומד ולמתחנך.

בוגר מערכת החינוך בירושלים יהיה בעל יכולת ומיזמנויות להשתלב בהצלחה בחברה בתחומי הכלכלה, המדע האמנות והספורט, ויהיה בעל רגישות חברתית, סובלנות ואחריות קהילתית.

מערכת החינוך בירושלים תהיה מופת לשילוב אוכלוסיות מרקע מגוון וללכידות חברתית.

3. עקרונות מרכזיים

3.1. רפורמה במערכת החינוך - התוכנית מכתיבה רפורמה בניהול ענייני החינוך בעיר תוך מתן דגש על הפרמטרים הבאים:

3.1.1. הצבת יעדים מדידים ובחרים לצד תהליכי משוב ובקרה - הערכת ביצועי מנח"י (בחינוך הממלכתי ובחינוך הממלכתי דתי), באגף לחינוך חרדי ובחינוך הערבי תיעשה באמצעות מדדי ביצוע ומדדי איכות המותאמים לגופים השונים ומבוססים על התוצאות הסופיות ועל איכותן; יעשה מעקב שוטף של רמת הביצוע וסטיות מהיעדים וינקטו הצעדים הדרושים כדי לעמוד בהם;

3.1.2. שקיפות ואחריות - מנח"י, האגף לחינוך חרדי ובתי הספר יציגו בפני התושבים תוכניות עבודה ובהן מידע על יעדים ומטרות, על תקציבים ועל השימוש בהם, וכן על הישגים חינוכיים ולימודיים (במגבלות מסוימות הנובעות מצנעת הפרט);

3.1.3. הקמת יחידה למחקר מעקב וביקורת - במטרה לממש את התכנית ולהטמיעה;

3.1.4. שיתוף הציבור - שיתוף ההורים בתהליכי קבלת ההחלטות ובעיצוב מדיניות החינוך בירושלים, בין היתר, באמצעות הקמת מועצת חינוך עירונית, בראשות ראש העיר, שתהיה בה נציגות רחבה של התושבים. כמו כן שיתוף ועדות חינוך של המינהלים הקהילתיים. בנוסף תבחן הקמת ועדים מנהלים לבתי הספר במטרה לחזק את הזיקה בין בית הספר לקהילה.

3.2. עיצוב וגיבוש תוכנית-אב למערכת החינוך בירושלים - בניית תוכנית-אב למערכת החינוך בירושלים במסגרת רב-שנתית מכוונת להשיג יעדים מוגדרים, המתוקצבים לפי משימות ותפוקות, אגב בחינה מתמדת של המציאות המשתנה

3.3. איכות החינוך - שיפור של ממש ברמת החינוך ואיכותו בבתי הספר בירושלים בהתאם למדדי איכות ברורים ושקופים לציבור.

3.4. צמצום הנשירה - עלייה ניכרת במספר התלמידים המשולבים במערכת החינוך העירונית ובעיקר אצל תלמידי החטיבה העליונה. יש לשאוף שהמספר הרב ביותר האפשרי של ילדי העיר יסיימו שתיים עשרה שנות לימוד. תיבחן גם הקמת מסגרות להזדמנות שנייה לתלמידים שכשלו;

3.5. זכאות לתעודת בגרות - עלייה באחוז הזכאים לתעודת בגרות ושיפור באיכות תעודת הבגרות שלהם;

3.6. העמקת שוויון ההזדמנויות והאינטגרציה בחינוך לכל השכבות והמגזרים שבעיר - הסרת חסמים וגורמי אי-שוויון הזדמנויות, כדי להבטיח לכל ילד בירושלים את האפשרות לקבל חינוך איכותי ותנאים בסיסיים ללמידה. הקטנת הפער בהישגים לימודיים של תלמידים הבאים מרקע חברתי - כלכלי חלש באמצעות השקעת משאבים דיפרנציאליים וטיפול מיוחד בסובלים מקשיים בלימודים.

3.7. מגוון אפשרויות בחינוך - עידוד ופיתוח של פתרונות חינוכיים שונים לתלמידים שונים אגב התחשבות ברצון התושבים על דרך החינוך הרצויה להם, וזאת בלי לפגוע בשוויון ההזדמנויות בחינוך ובלי לאפשר בדלנות. אפשרות בחירה בין מוסדות החינוך בעיר - החלת מדיניות בחירה מבוקרת כבסיס להרחבת אפשרויות הבחירה. כבסיס להרחבת אפשרויות הבחירה יש לשאוף ליצירת תנאים שוויוניים לתחרות באמצעות העצמת בתי הספר, בפרט אלו הנמצאים בשכונות החלשות.

- 3.8. חדשנות ויצירתיות חינוכית** - טיפוח חדשנות חינוכית והפיכת מערכת החינוך בירושלים למובילה בתחום החינוך. ניצול המשאבים האקדמיים, התרבותיים ומשאבי ידע אחרים בעיר לטובת מערכת החינוך, באחריות הדדית. טיפוח מסורת של שילוב המוסדות להשכלה גבוהה ומוסדות התרבות והתעשייה בתוך מערכת החינוך העירונית.
- 3.9. טיפוח איכות ומצינות** - שיפור משמעותי ברמת החינוך ובאיכותו בבתי הספר בירושלים בהתאם למדדי איכות ברורים ושקופים לציבור.
- 3.10. תרומה לקהילה** - העמקת מעורבות בתי הספר בירושלים בקהילה. חינוך לנתינה ומעורבות קהילתית.
- 3.11. איכות הניהול** - למנהל בית הספר תפקיד מכריע באיכות בית הספר. בשל כך יש לנקוט בפעולות להרחבת הסמכויות של מנהל בית הספר, צוותו וסמכויות הניהול העצמי של בית הספר. על מנת להבטיח יכולת הערכה לניהול בית הספר ויכולת השוואה בין בתי הספר תיקבע תבנית אחידה ושקופה להגדרת מדדי איכות ולהצגת תוצאות המדידה (במגבלות מסוימות). יש לבחון תגמול ותמריצים למנהל על פי עמידתו ביישום יעדי בית הספר.
- 3.12. איכות ההוראה** - שיפור איכות ההוראה בבתי הספר על ידי עידוד הכשרה מקצועית בשיתוף עם המכללות העירוניות, ובדיקת התוצאה באמצעות מחקרי פעולה. יש לבחון תגמול ותמריץ של שכר המורים בתמורה לתפוקותיהם.
- 3.13. תקצוב** - מעבר לתקציב דיפרנציאלי לתלמיד. הפעלת שיטה של תו מימון דיפרנציאלי על פי הרקע החברתי-כלכלי של התלמיד.
- 3.14. החינוך הממלכתי-דתי** - אפיון הצרכים הייחודיים של מגזר זה על גווניו השונים. המערכת תשאף להקצבה שוויונית וצודקת (מתקנת) לבתי הספר המקבלים עליהם את הכללים של מערכת החינוך העירונית. השלמת תהליך החיטוב או לחילופין בחינת המעבר של כלל המערכת לבתי ספר שש-שנתיים.
- 3.15. האגף לחינוך חרדי** - למידה מעמיקה והידברות עם המגזר החרדי באשר למאפיינים ולצרכים הייחודיים של מגזר זה. החלת העקרונות המנחים ומטרות תכנית החינוך העירונית על המגזר החרדי בהתאמה למאפיינים הייחודיים.
- 3.16. החינוך הערבי** - המשך יישום התכנית ההוליסטית במזרח העיר. המשך למידה מעמיקה ואפיון הצרכים המשתנים של מגזר זה.

תוכנית החינוך

1. מבוא

מטרתה של תוכנית זו היא לעצב מסגרת מקרו-עיתידית לפעולתה של מערכת החינוך בירושלים. בתוכנית מוגדרים החזון, המטרות והיעדים ויישומם בשיפור מערכת החינוך בעיר.

יש הבדל של ממש בין המתכונת שמתנהלת בה מערכת החינוך כיום לבין זו המוצעת בתוכנית הנוכחית. כדי ליישם עקרונות תוכנית זו, תיבנה בהמשך תוכנית-אב מפורטת שיש בה התייחסות לזרמי החינוך השונים בירושלים: החינוך הממלכתי, החינוך הממלכתי-דתי, החינוך החרדי והחינוך הערבי (מזרח ירושלים ובית צפפה).

2. חזון

לכל ילד, ילדה, נער ונערה הלומדים במסגרות מערכת החינוך בירושלים תינתן הזדמנות מלאה לחינוך ראוי כדי שיוכלו להגיע להישגים לימודיים גבוהים והולמים את הסטנדרטים הממלכתיים ואת היכולת והכישורים האישיים שלהם. לכל ילד, ילדה, נער ונערה תינתן הזדמנות ללמוד במסגרות תומכות שיקנו להם דרכים להתגבר על קשיים ומוגבלויות, להתפתח בתחומים חברתיים ורגשיים במסגרת חברתית הולמת, לקנות ערכים של סובלנות, אחריות וכבוד לזולת.

ירושלים - בירת מדינת ישראל והעם היהודי - היא פסיפס חברתי, לאומי, דתי ועדתי, מרכז תרבותי ורוחני, מוקד של אהבה ואיבה, של מאבק וסובלנות; ירושלים תחזור ותהיה מקור השראה ללומד ולמתחנך.

בוגר מערכת החינוך בירושלים יהיה בעל יכולת ומיומנויות להשתלב בהצלחה בחברה בתחומי הכלכלה, המדע האמנות והספורט, ויהיה בעל רגישות חברתית, סובלנות ואחריות קהילתית.

מערכת החינוך בירושלים תהיה מופת לשילוב אוכלוסיות מרקע מגוון וללכידות חברתית.

הגדרה זו של החזון מושתתת על הנחות יסוד אלו:

2.1. מערכת החינוך העירונית נועדה לספק שירותי חינוך איכותיים לתושבי העיר לשביעות רצונם, עם זאת יש לזכור כי תוכני החינוך מעוגנים בחובה שקובעת המדינה כדי להטמיע את ערכיה;

2.2. תושבי העיר הם אזרחים שותפים ומשתתפים באחריות לגורלם ולכן גם בחינוך ילדיהם;

2.3. שירותי החינוך צריכים לספק מגוון אפשרויות חינוכיות ועליהם להתאים, ככל האפשר, לצרכים ולרצונות של מגוון קבוצות האוכלוסייה בעיר שיש בה מסגרות חינוכיות רבות.

3. עקרונות מנחים

התוכנית תיעשה בהקפדה על עקרונות בסיסיים אלו:

3.1. **הצבת יעדים מדידים וברורים לצד תהליכי משוב ובקרה** - המטרות שתגדיר מערכת החינוך בירושלים, בשיתוף הציבור, ייעשו בהתאם ליעדים ברורים שייקבעו מראש. הערכת ביצועי מנח" (בחינוך הממלכתי ובחינוך הממלכתי דתי), באגף לחינוך חרדי ובחינוך הערבי תיעשה באמצעות מדדי ביצוע ומדדי איכות המותאמים לגופים השונים ומבוססים על התוצאות הסופיות ועל איכותן. המטה המקצועי של מנח" ושל האגף לחינוך חרדי יהיה אחראי למעקב שוטף של רמת הביצוע, יזהה סטיות מהיעדים וינקוט את הצעדים הדרושים כדי לעמוד בהם;

3.2. **שקיפות ואחריות** - בכל התחומים שאין בהם פגיעה בצנעת הפרט או פגיעה אחרת שתוגדר מראש תהיה מערכת החינוך בעיר שקופה לציבור. מנח", האגף לחינוך חרדי ובתי הספר יציגו בפני התושבים תוכניות עבודה ובהן מידע על יעדים ומטרות, על תקציבים ועל השימוש בהם, וכן על הישגים חינוכיים ולימודיים (במגבלות מסוימות הנובעות מצנעת הפרט);

3.3. **הקמת יחידה למחקר מעקב וביקורת** - היות והעשייה החינוכית בעיר תלויה במחקר ובהערכה יש להקים יחידת מחקר מעקב וביקורת כדי לממש את התוכנית ולהטמיעה.

3.4. **שיתוף הציבור** - מעורבות הורים היא ערך דמוקרטי שיש לעודד. שיתוף ההורים בתהליכי קבלת ההחלטות ובעיצוב מדיניות החינוך בירושלים גם תעודד גורמות של שקיפות, של פתיחות ושל העברת מידע. התקשורת וההשפעה הדו-סטריית בין הציבור למסד יסייעו בשיפור רמת החינוך בעיר ובהעלאת רף ההישגים.

4. מטרות

- 4.1. **עיצוב וגיבוש תוכנית-אב למערכת החינוך בירושלים** - בניית תוכנית-אב למערכת החינוך בירושלים במסגרת רב-שנתית מכוונת להשיג יעדים מוגדרים, המתקצבים לפי משימות ותפוקות, אגב בחינה מתמדת של המציאות המשתנה;
- 4.2. **איכות החינוך** - שיפור של ממש ברמת החינוך ואיכותו בבתי הספר בירושלים בהתאם למדדי איכות ברורים ושקופים לציבור;
- 4.3. **צמצום הנשירה** - עלייה ניכרת במספר התלמידים המשולבים במערכת החינוך העירונית ובעיקר אצל תלמידי החטיבה העליונה. יש לשאוף שהמספר הרב ביותר האפשרי של ילדי העיר יסיימו שתיים עשרה שנות לימוד. תיבחן גם הקמת מסגרות להזדמנות שנייה לתלמידים שכשלו;
- 4.4. **זכאות לתעודת בגרות** - עלייה באחוז הזכאים לתעודת בגרות ושיפור באיכות תעודת הבגרות שלהם;
- 4.5. **העמקת שוויון ההזדמנויות והאינטגרציה בחינוך לכל השכבות והמגזרים שבעיר** - הסרת חסמים וגורמי אי-שוויון הזדמנויות, כדי להבטיח לכל ילד בירושלים את האפשרות לקבל חינוך איכותי ותנאים בסיסיים ללמידה. הקטנת הפער בהישגים לימודיים של תלמידים הבאים מרקע חברתי-כלכלי חלש באמצעות השקעת משאבים דיפרנציאלית כמו גם טיפול מיוחד בסובלים מקשיים בלימודים;
- 4.6. **מגוון אפשרויות בחינוך** - עידוד ופיתוח של פתרונות חינוכיים שונים לתלמידים שונים אגב התחשבות ברצון התושבים על דרך החינוך הרצויה להם, וזאת בלי לפגוע בשוויון ההזדמנויות בחינוך ובלי לאפשר בדלנות.
- בחירה בין בתי הספר** - כדי להבטיח את איכות בתי הספר יש להחיל מדיניות בחירה מבוקרת כבסיס להרחבת אפשרויות הבחירה יש לשאוף ליצירת תנאים שוויוניים לתחרות באמצעות העצמת בתי הספר, בפרט אלה הנמצאים בשכונות החלשות. יש לשאוף להשוות את רמת המשאבים שלהם (איכות כוח ההוראה והניהול, מבנים ותקציבים), ולהפוך אותם לבתי ספר בעלי ייחוד כדי שיהיו ראויים לבחירה על ידי התלמידים והוריהם;
- 4.7. **חדשנות ויצירתיות חינוכית** - טיפוח חדשנות חינוכית. ניצול המשאבים האקדמיים, התרבותיים ומשאבי ידע אחרים בעיר לטובת מערכת החינוך, באחריות הדדית. טיפוח מסורת של שילוב המוסדות להשכלה גבוהה ומוסדות התרבות והתעשייה בתוך מערכת החינוך העירונית;
- 4.8. **תרומה לקהילה** - העמקת מעורבות בתי הספר בקהילה וחינוך למעורבות קהילתית;
- 4.9. **התמודדות עם השונות העדתית, הדתית והלאומית בירושלים** - הקמת מסגרות משותפות של חברי קהילה ושל מחנכים לחשיבה משותפת על הדרכים להקטנת הניכור והעוינות בין חלקי האוכלוסייה השונים בעיר ולחיזוק הלכידות החברתית.

5. עיקרי התוכנית

5.1. ירושלים - עיר מובילה שיניים בתחום החינוך בישראל

- 5.1.1. מדיניות החינוך בירושלים מושתתת על ידע וממצאים שהצטברו ממחקרים. יש להמשיך בכיוון זה ולהפוך את מערכת החינוך בירושלים למובילה בתחום החינוך. הדבר יהווה אבן שואבת לעמותות וליזמים חינוכיים. הפיכתה של ירושלים לעיר דינמית ומשתנה תמשוך אליה את מיטב הרעיונות ותאפשר לעיר נגישות למגוון הכישרונות;
- 5.1.2. ירושלים ככר לחדשנות חינוכית - ניצול מאפייניה הייחודיים של ירושלים לפיתוח תוכניות לימודים המשלבות לימוד עם חדשנות. יש לעשות שימוש במחקרי פעולה כדי לבסס את מדיניות החינוך על מידע ולקחים המופקים מהשטח;
- 5.1.3. אינטגרציה של מערכת החינוך העירונית עם מערכות עירוניות אחרות:
- 5.1.3.1. המערכת האקדמית - ניצול המשאבים האקדמיים בעיר לטובת פיתוח ויישומן של תוכניות לימודים מתקדמות. שילוב ומעורבות של המוסדות להשכלה גבוהה בתוך מערכת החינוך העירונית בהתאם לסדרי עדיפויות שיוגדרו;
- 5.1.3.2. מערכת התעשייה המקומית - שילוב ומעורבות של מפעלי התעשייה וההייטק בעיר במערכת החינוך העירונית;
- 5.1.3.3. תרבות ואמנות - שילוב ומעורבות של מוסדות התרבות ובתי הספר לאומנויות בעיר במערכת החינוך העירונית;
- 5.1.4. בארץ יש עמותות רבות ותקציבי חינוך ייחודיים הקשורים למחקרים שונים. יש לפתח שיטה יעילה לסיון רעיונות אלו ולתכנן את אופן ביצועם. ביצוע ניסויים חינוכיים באמצעות גופים אלו ומעקב אחר איכותם ותורמתם יאפשר למערכת להזרים תקציבים נכבדים ולהרחיב בהרבה את פוטנציאל ההזדמנויות ואיכות החינוך בעיר.
- בכדי לעמוד באתגר זה מוטלות על המערכת העירונית המשימות הבאות:
- 5.1.4.1. הגדרת מדדים ברורים להצלחה של ניסוי חינוכי באמצעות תוכנית חלוץ (פילוט);
- 5.1.4.2. ניסויים בתחום החינוך ייעשו בשקיפות מלאה בשיתוף ובהתייעצות עם התושבים.

על מנח"י לכוון עצמה לצורכי התושבים כדי לשפר את רמת החינוך לשביעות רצונם אך בלי לפגוע בהישגי המערכת ובאינטרס הציבורי. לשם כך ייעשו פעולות להטמעת החזון, המטרות והיעדים ולתודעת העוסקים במלאכת החינוך בעיר.
מנח"י תשמש:

- 5.2.1. יחידת מטה שתפקידה להתוות את מדיניות החינוך העירונית ולתרגמה למערך פעולות, לקבוע יעדים וסטנדרטים, להקצות משאבים, לפקח, לבקר, לספק תמיכה ושירות חינוכי גם לעוסקים במלאכת החינוך בעיר וגם לתושבים;
- 5.2.2. זרוע ביצועית של משרד החינוך המממשת ומוציאה לפועל את מדיניות החינוך של מדינת ישראל בכל הנוגע למקורות, לתקצוב, לפיקוח, לביזור וכיו"ב.

מדיניות החינוך העירונית תושתת על המטרות הבאות:

5.2.3. טיפוח איכות ומצוינות

- 5.2.3.1. כל בתי הספר יעמדו במדדי האיכות שייקבעו;
- 5.2.3.2. העלאת מתמדת של רף המדדים, לימוד הצלחות ויישומן, ניתוח כישלונות והפחתתם;
- 5.2.3.3. שיפור ההישגים הלימודיים בכל שלבי הלימוד;
- 5.2.3.4. הרחבת והעמקת המיומנות המקצועית של הצוות החינוכי והקניית כלים פדגוגיים ניהוליים איכותיים למנהלי בתי הספר ולמורים;
- 5.2.3.5. ניצול הצלחה - בתי ספר בעיר שכבר הוכיחו את איכותם יורחבו באמצעות סניפים או באמצעות פתיחת בתי ספר מקבילים ברובעים אחרים בעיר (לפי הביקוש);
- 5.2.3.6. הקמה של בתי ספר ייחודיים ואיכותיים מתקדמים בעיר (לפי הביקוש);
- 5.2.3.7. טיפול ופיתוח תוכניות הבראה לבתי ספר חלשים;
- 5.2.3.8. בתי ספר שאינם עומדים ביעדים ובמדדים שייקבעו יידרשו לנקוט צעדי הבראה לצורך עמידה בסטנדרטים שנקבעו;
- 5.2.3.9. שיתוף פעולה ותיאום עם עמותות חינוכיות מצטיינות לפעילות חינוכית משלימה;
- 5.2.3.10. מעקב, בקרה והערכה של הישגי הפעילות החינוכית כדי לאתר מוקדי בעיות מצד אחד ומצוינות הראויה לחיקוי ותגמול מצד אחר;

5.2.4. צמצום הנשירה

- 5.2.4.1. צמצום הנשירה מבתי הספר והעלאת מספר התלמידים על ידי תמיכה בתלמידים מתקשים באמצעות פיתוח מערך סיוע אישי או קבוצתי בתוך בית הספר;
- 5.2.4.2. הקמת מערכת ממוחשבת למעקב שוטף אחר אחוזי ההנשירה והנשירה מבתי הספר ופתיחת המידע לציבור;
- 5.2.4.3. צמצום ההרשאה להנשירה של תלמידים מבתי ספר רק למקרים שטובת התלמיד מצדיקה זאת, בפקוח ובבקרה;
- 5.2.4.4. בחינת הקמת מסגרות עירוניות להזדמנות שנייה לתלמידים שנכשלו.

5.2.5. זכאות לתעודת בגרות

עלייה באחוז הזכאים לתעודת בגרות ושיפור באיכות תעודת הבגרות שלהם;

5.2.6. שוויון הזדמנויות לחינוך איכותי

- 5.2.6.1. על מערכת החינוך בירושלים לספק הזדמנות שווה לחינוך איכותי ללא הבדל דת, עדה, מין או שכבה חברתית-כלכלית;
- 5.2.6.2. הסרת מכשולים המונעים שוויון: צמצום במיון תלמידים לבתי הספר, שינוי מדיניות שכר הלימוד הגבוה כתנאי לקבלה לבית ספר שהיא לאמיתו של דבר שיטת מיון המפלה אוכלוסיות חלשות (מבחינה חברתית-כלכלית);
- 5.2.6.3. סיוע לאוכלוסיות חלשות בקבלה ובמימוש הזדמנות שווה לחינוך (נגישות פיזית בעזרת הסעות למעוטי יכולת, נגישות למידע זמין באמצעות ייעוץ והסברה למבוגרים, הרחבת בסיס מלגות הלימוד בעיר וכיו"ב);
- 5.2.6.4. העדפה מתקנת לאוכלוסיות חלשות כדי לאפשר יתר שילוב (אינטגרציה) במקרה של עודפי ביקוש לבית הספר;

אינטגרציה בחינוך

5.2.6.4. קידום ויישום האינטגרציה בהסכמה ולא בכפייה;

5.2.6.5. אינטגרציה חברתית-כלכלית - שילוב תלמידים על בסיס מדד טיפוח הנהוג במערכת החינוך. על המערכת לאפשר שילוב זה ולהסיר חסמים בשוויון ההזדמנויות, אם כי יש לזכור כי אינטגרציה חברתית-כלכלית היא מטרה ולא אמצעי. מערכת החינוך בירושלים תשאף לקדם תלמידים מאוכלוסיות חלשות לרמה שתאפשר להם תחרות בתנאי שוויון;

5.2.6.6. אינטגרציה לימודית - על מערכת החינוך ובתי הספר לעשות מאמץ גדול בשילוב ילדים בעלי לקויי למידה במערכות נורמטיביות בצורה מושכלת והוגנת. שילוב זה הוא תרומה חשובה ליחיד ולמערכת, הן בתחום הערכי והן בתחום החברתי לימודי;

5.2.7. פלורליזם ובחירה בחינוך

5.2.7.1. הרחבת האפשרויות לזרמים ולתפישות עולם שונות לבוא לידי ביטוי בחינוך (למשל: תל"י, דמוקרטי, מסורתי, ניסויי). בה בעת יש להימנע מבדלנות, לעודד ולתת הזדמנות שווה לתלמידים מאוכלוסיות חלשות ללמוד במסגרות אלו;

5.2.7.2. יש ליצור בחירה חופשית של מגוון חלופות איכותיות ושוות ערך לבחירת התושבים את בית הספר של ילדם על פי תפישת עולמם, לשביעות רצונם ועל פי העדפותיהם (כשהתחייבות המערכת היא להיענות לרישום של אחת משלוש ההעדפות הראשונות של התלמיד);

5.2.7.3. צמצום הפער בין ביקוש והיצע של בתי ספר. בתום כל שנת לימודים, בהתאם ללקחי שנה קודמת, תותאם המערכת למגמות בקרב הציבור (יצומצמו או יורחבו בתי ספר בהתאם לדרישה);

5.2.7.4. הגמשת תנאי הקבלה של בתי הספר;

5.2.7.5. לכשיגושג דו"ח "ועדת לביא", העוסק בנושאים אלו, ייערך דיון ציבורי מקיף, יוכנסו תוספות ותיקונים ולאחר ההתאמות הדרושות יבחנו הדרכים ליישום;

5.2.8. מודל "בית הספר הראוי"

פיתוח מודל המושתת על מדדי איכות המבטיחים יכולת הערכה וניהול. כדי ליישם יש להבטיח מנהלים וצוותי הוראה מוכשרים ואיכותיים, תוכניות לימודים חדשניות ויצירתיות ותשתית פיזית הולמת;

5.2.9. אחריות משותפת

פיתוח ויישום מודל של אחריות משותפת לחינוך בירושלים של כל הגורמים בקהילה: האקדמיה, מוסדות התרבות, בתי הספר לאומנות והתעשייה. ניצול ההון האנושי שבירושלים בתחומים השונים כדי שיירתם אף הוא למען החינוך בעיר, כך יעורבו וישולבו משאבים של מערכות אחרות בעיר בתוך מערכת החינוך;

5.2.10. יום חינוך ארוך

הרחבת האפשרויות להחלת יום חינוך ארוך, למשל במתכונת של פנימיות יום, לכל המגזרים המעוניינים;

5.2.11. שיתוף הציבור

5.2.11.1. שיתוף תושבים בכל רמות מערכת החינוך בעיר כחלק מובנה של המערכת;

5.2.11.1. **הקמת מועצת חינוך עירונית** בראשות ראש העיר שתהיה בה נציגות רחבה של התושבים. מטרת ותפקידי המועצה:

א. עיצוב מדיניות החינוך בעיר והתאמתה הן לחזון והן למציאות הדינמית;

ב. הנחיה וליווי העירייה בטיפול בהקטנת הפערים בין הביקוש וצורכי הציבור לבין ההיצע הקיים של בתי הספר;

ג. הכרעה בסוגיות עקרוניות ופתרון קונפליקטים בין המערכת לתושבים;

ד. מעקב שוטף של ביצועי מערכת החינוך העירונית, הרובעית והבית ספרית מול היעדים שנקבעו;

ה. שותפות בהחלטות הנוגעות לפתיחה, להבראה ולסגירה של בתי ספר בעיר.

ו. שיתוף ועדות חינוך של המינהלים הקהילתיים ברמת הרובע וברמת השכונה חיזוק הקשר בין בתי הספר והקהילה;

ז. בחינת יישום מודל בית ספר קהילתי הצמוד למינהל הקהילתי;

ח. השתתפות במעקב אחר בתי הספר הקיימים והסכמה על פתיחה של בתי ספר חדשים;

ט. קביעת תוכנית בית ספריות בשיתוף ועד ההורים;

י. שליחת נציגים למועצת החינוך העירונית לשם השתתפות בקביעת המדיניות העירונית;

5.2.11.3. שימוש במשאלים למיפוי צרכים ומגמות בקרב הציבור

קבלת היזון חוזר על איכות החינוך ואיתור בעיות ייחודיות בתוך בתי הספר. ניתוח המשוב ותכנון וביצוע שינויים.

5.2.12. החינוך הממלכתי דתי

5.2.12.1. אפיון הצרכים הייחודיים של מגזר זה על גווניו השונים;

5.2.12.2. בחינת ההקצאות וההקצבות לזרמים השונים בחינוך הדתי. המערכת תשאף להקצבה שוויונית וצודקת (מתקנת) לבתי הספר המקבלים עליהם את הכללים של מערכת החינוך העירונית (כלומר את העקרונות המנחים והמטרות);

5.2.12.3. השלמת תהליך החיטוב במגזר הממלכתי דתי או לחלופין בחינת המעבר של כלל המערכת לבתי ספר שש-שנתיים;

5.2.13. החינוך הערבי

5.2.13.1. המשך יישום התוכנית ההוליסטית במזרח העיר כולל מעקב של יישום ובקרה;

5.2.13.2. למידה מעמיקה ואפיון הצרכים המשתנים של מגזר זה;

5.2.13.3. מיפוי הצרכים הפיזיים של בתי הספר במגזר הערבי העירוני;

5.2.13.4. הוספת משאבים למערכת כדי שתענה על הביקושים של תלמידים (תוספת כיתות לימוד וכיו"ב) ללמוד במערכת החינוך העירונית.

5.2.14. בנייה ופיתוח של תוכנית-אב לחינוך בירושלים

5.2.14.1. בניית תוכנית-אב מפורטת לחינוך בירושלים שתושתת על עקרונות תוכנית זו. על התוכנית לכלול הליכי בקרה והיזון חוזר;

5.2.14.2. הקמת מינהלת להטמעה וליישום התוכנית.

5.3. האגף לחינוך חרדי

5.3.1. למידה מעמיקה והידברות עם המגזר החרדי באשר למאפיינים ולצרכים הייחודיים של מגזר זה;

5.3.2. החלת מדיניות החינוך הלאומית כפי שתיקבע בתוכנית הליכה של משרד החינוך בהתאמה למאפיינים הייחודיים;

5.3.3. החלת העקרונות המנחים ומטרות תוכנית החינוך העירונית על המגזר החרדי בהתאמה למאפיינים הייחודיים.

5.4. בית הספר

בית הספר מייצג את יעדי מערכת החינוך הממלכתית ומספק שירותי חינוך לתושבים. על בית הספר לפעול בשקיפות ולהציג לציבור את התוכניות וההישגים אל מול היעדים.

5.4.1. איכות הניהול

למנהל בית הספר תפקיד מכריע באיכות בית הספר:

5.4.1.1. המנהל הוא דמות מקצועית וחינוכית ומודל לחיקוי למורים ולתלמידים כאחד;

5.4.1.2. המנהל מלמד ומדריך מורים, מפקח, מארגן, מתכנן ומתקצב את בית הספר שהוא מנהל, כמו כן הוא עומד מול העירייה ומול גורמים אחרים.

א. סמכויות ניהול עצמי מורחבות לניהול בית הספר - יישום העקרונות ותרבות הניהול העצמי בבית הספר כמו בארגון. הטמעת תפיסת האחריות, המחויבות והדיווח של בית הספר.

ב. הרחבת הסמכויות של מנהל בית הספר וצוותו

1. העברת תקציב בית הספר ממשרד החינוך וממנח"ל לסמכותו של המנהל;

2. מתן משקל גדול יותר לדעתו של המנהל על צוות המורים בבית הספר, בקבלה או בהעברה של מורים מתפקידם, בהערכת עבודתם של המורים ובהמלצה לתגמולם ולקידומם בהתאם לתרומתם, להישגי תלמידיהם ולהתפתחות בית הספר.

3. קביעת תוכנית הלימודים בשיתוף עם הצוות החינוכי.

5.4.1.2. תגמול מנהלים

תגמול המנהלים הוא מרכיב חשוב בשיפור איכות ניהול בית הספר. יש לבחון תגמול ותמריצים למנהל על פי עמידתו ביישום יעדי בית הספר. יש לשקול גם תגמול דיפרנציאלי למנהלים שיכלול נוסף על מרכיב השכר הקבוע מרכיב בונוס משתנה שייקבע באמצעות שקלול של ביצועים על פי מדדי האיכות שייקבעו.

5.4.2. ועדים מינהלים

כדי לחזק את הזיקה בין בית הספר לקהילה יש לבחון הקמת ועד מנהל לכל בית ספר. הרכב הוועד: יו"ר ועד הורי בית הספר, נציג המינהל הקהילתי, נציג מנח"י ונציג משרד החינוך. הוועד המנהל יפקח על איכות ניהול בית הספר ויתווה את הכיוונים האסטרטגיים של בית הספר בהתאם למדיניות הכוללת של מנח"י ומשרד החינוך. הוועד המנהל לא יעסוק בניהול השוטף. הפקידי הוועד יהיו: מינוי מנהל, פיקוח על עמידה ביעדים שהותוו בתוכניות העבודה ופיקוח על מדדי האיכות (ראו להלן), אישור התקציב ומעקב ובקרה על אופן ניצול המשאבים והתקציבים, מסירת דין וחשבון שנתי לקהילה ולמשרד החינוך.

5.4.3.1. קביעת מדדי איכות לניהול בית ספר

תיקבע תבנית אחידה ושקופה להגדרת המדדים ולהצגת תוצאות המדידה (במגבלות מסוימות). מדדים אלו יבטיחו יכולת הערכה לניהול בית הספר ויכולת השוואה בין בתי הספר.

5.4.3.1. "בית הספר הראוי" הוא בית ספר שנמצאים בו מרכיבי הניהול הבאים:

- א. הגדרת והצגת חזון בית הספר;
- ב. הצגת יעדים שנתיים, תוכנית העבודה ותוכנית הלימודים הנגזרות מהיעדים הן ברמה העירונית והן ברמה הארצית, בתיאום עם מנח"י;
- ג. תהליך מעקב בקרה והערכה על עמידה ביעדים ובתוכניות הפתוחים לעיון התושבים;
- ד. תהליכי שיפור איכות (הפקת לקחים, שיפור הישגים וכו');;
- ה. תקצוב - תכנון תקציבי, עמידה בתקציב ושקיפות הביצוע.

5.4.3.2. מדדים אובייקטיביים

- א. הישגים לימודיים על פי מבחנים אובייקטיביים (לדוגמה מבחני "מיצב" משודרגים בכל בתי הספר אחת לשנה והרחבתם לרוב שכבות הגיל בשקלול רקע חברתי-כלכלי, לקוי למידה וכו');;
- ב. נשירה והנשרה;
- ג. רמת ההכשרה ורמת הידע של מורי בית הספר;
- ד. איחורים והיעדרויות של מורים ושל תלמידים.

5.4.3.3. מדדים ערכיים

- א. הפחתת האלימות ומניעת סמים בבתי הספר;
- ב. חיזוק לערכים לאומיים של מדינה וחברה;

5.4.3.4. סקרי שביעות רצון מבית הספר:

סקרי שביעות רצון מבית הספר שיתקיימו אחת לשנה (תלמידים-הורים-מורים).

5.4.3.5. עמידה בסטנדרטים של מערכת החינוך (של משרד החינוך, של הרשות המקומית ושל רשת החינוך):

- א. יישום תוכנית הליכה של משרד החינוך;
- ב. שוויון הזדמנויות;
- ג. עמידה ביעדים אחרים של משרד החינוך ומנח"י.

5.4.3.1. מערכת החינוך העירונית תרחיב את מאגר הנתונים הממוחשב ותאפשר נגישות לקבלת מידע על בתי הספר בעיר על המדדים השונים ובחתיכים מגוונים לפי דרישה (במגבלות מסוימות).

5.4.4. איכות ההוראה ומעמד המורה

5.4.4.1. דמות המורה:

א. המורה הוא דמות מקצועית ובעל יכולת גבוהה להקניית ידע והוראה.

ב. המורה הוא דמות חינוכית ומודל לחיקוי לתלמידים.

ג. המורה הוא חלק מצוות בית הספר.

5.4.4.2. הכשרה מקצועית

א. שיפור איכות ההוראה בבתי הספר על ידי עידוד הכשרה מקצועית ובדיקת התוצאה באמצעות מחקרי פעולה;

ב. בשיתוף עם המכללות העירוניות להכשרת מורים יפותח דגם הכשרה המעודד מצוינות וחדשנות בהוראה.

5.4.4.3. תגמול מורים

זהו מרכיב חשוב בשיפור איכות החינוך בבית הספר. יש לבחון תגמול ותמריץ של שכר המורים בתמורה לתפוקותיהם. ייעשה מאמץ לתת למורים מצטיינים מענקי שכר על בסיס מדדים אובייקטיביים. יש לשקול גם תגמול דיפרנציאלי שיכלול נוסף על השכר הקבוע מרכיב בוגוס משתנה שייקבע באמצעות שקלול של ביצועים על פי מדדי האיכות שייקבעו.

5.4.5. האקלים הבית-ספרי

5.4.5.1. אפיון ויישום מודלים להפחתת אלימות;

5.4.5.2. בחינת המדדים לבטיחות בבתי הספר שיש בהם דרך ליישום ולבקרה;

5.4.5.3. אסתטיקה וחזות - בחינת מודלים העוסקים באסתטיקה ובחזות בשאיפה ליישום מודלים המתאימים למערכת החינוך העירונית.

5.4.6. בתי ספר שש-שנתיים

בחלקה הגדול של מערכת החינוך העירונית יש שתי מערכות נפרדות: חטיבת הביניים והחטיבה העליונה. הפרדה זו מסרבלת ואין בה ניצול יעיל של המשאבים והמערכות.

יש לבחון את הפיכתה של מערכת החינוך העל-יסודית למערכת שש שנתי בניהול של מנהל אחד האחראי להישגי התלמידים. יש להניח כי במערכת כזו גם ירדו אחוזי ההנשרה בעיקר במעבר המיותר מכיתה ט' לכיתה י'.

5.5. תקצוב

כדי שבית הספר יוכל לתת שירות מיטבי לתלמידיו ויאפשר מיקוד משאבים וסיוע לימודי לתלמידים בעלי חסך חינוכי גבוה יש לשנות את שיטת התקצוב של התלמידים ולעבור לתקציב דיפרנציאלי לתלמיד. הכוונה להפעלת שיטת תו מימון דיפרנציאלי על פי הרקע החברתי-כלכלי של התלמיד ויישום דוח שושני שכבר אומץ על ידי שרת החינוך.

5.6. מערכות חינוך בלתי פורמליות

לחינוך הבלתי פורמלי המשלים חלק חשוב מאוד בעיצוב הזהות של הילדים והנוער בירושלים.

החינוך הבלתי פורמלי נמצא בתפר בין מערכת החינוך בעיר לבין המערכת החברתית. על אגף החברה ואגף החינוך להיות מתואמים באופן מלא בנושא זה, גם בחלוקת האחריות וגם בתיאום הפעילויות.

על המערכת הפורמלית לעודד ולנצל את יתרונות המערכת הבלתי פורמלית:

5.6.1. השלמת פערים הנוצרים מאי-התאמתה של המערכת הפורמלית למקצת התלמידים במערכת. למשל, העשרה בלימודי היסוד במתמטיקה, באנגלית ובעברית. יש לפעול להרחבת השימוש בעמותות מתמחות המושתתות על פעילויות מסובסדות של תורמים ומתנדבים;

5.6.2. יש להרחיב התמחויות יותר ממה שיש במערכת הפורמלית כגון במדעים, במחשבים, בתחביבים ייחודיים וביזמות של צעירים;

5.6.3. יום לימודים ארוך - יש לשלב בין המערכות הבלתי פורמליות בהארכת יום הלימודים כדי שיורחבו האפשרויות לבחירה אישית ולטיפוח כישורי פנאי של המתחנך הירושלמי.

5.6.4. תנועות נוער, ארגוני מתנדבים צעירים, ארגונים חברתיים וערכיים הם נדבך מרכזי בעיצוב הזהות של הנוער ויש לתת להם את משקלן הראוי בתקציב.

5.6.5. מועדוני נוער שבשכונות הם לעתים מקום מפלט לנוער. מדריכי נוער איכותיים נותנים לנוער ביטחון, חברות, חום ואהבה.

תעסוקה בירושלים

צוות היגוי: ברקת ניר, ביאלה - ברדש יפעת, עו"ד ברזיס איתי, גיסין עופר, ד"ר דוקלר אבינועם, וינר בן, וויסמן צילה, ווקסלר מיכאל, וורטמן אלי, זויטובסקי אילן, ד"ר לבציון - קורח אסנת, לזוביק פיני, מרגלית אראל, הרב פוגל יחזקאל, מרון צבי, עברי יואח, פלד אלן, צוריה יוסף, צ'צ'יק דוד, ד"ר קיפניס שלמה, כנען שלומית, קסטן רפי, שושן יורי, הון סיכון, יוני שטרן, שלם מיכל, שמידמן יוסף, שקד אפי, ד"ר שקל אייל, ד"ר שרנופולסקי אברהם

תקציר

1. מבוא

מטרת תוכנית התעסוקה היא לעצב מסגרת עתידית לפעולתה של העירייה בתחום התעסוקה בירושלים. הרכב האוכלוסייה המיוחד בירושלים (שיעור גבוה יחסית של חרדים וערבים) מביא אחוז ניכר של מגזרים אלה אל מחוץ למעגל התעסוקה, עליהם נוספים כיום עוד תושבים ממגזרים עובדים שבגלל המשבר הכלכלי החרף נפלטו אל מחוץ למקום עבודתם. כמו כן הרבה מהמועסקים בירושלים עובדים בענפים לא יצרניים: במנהל הציבורי, במשרדי הממשלה, בעירייה, בבתי החולים ובאוניברסיטאות. הגישה הרווחת כיום בעיריית ירושלים תולה את בעיית התעסוקה בעיר בגורמים שאינם תלויים בה וכפועל יוצא של גישה זו לא ננקטות שום פעולות יזומות לשינוי המצב חוץ מהמשך בנית תשתיות לתעשייה. היותה של ירושלים העיר הענייה ביותר מבין הערים הגדולות בארץ ועזיבה של אוכלוסיות חזקות את העיר, מחייבים רפורמה של חשיבה יזומת, יצירתית ויוצרת. בתוכנית זו היחס לעירייה הוא כאל גוף היכול באמצעות שינוי סדרי עדיפויות להמריץ באופן מעשי את שיפור מצב התעסוקה בעיר. את התוכנית פיתחו צוותי עבודה של כשלושים איש מן האקדמיה ומתחומי העסקים והתעשייה.

2. חזון

חזון ובסיס כלכלתה של ירושלים באמצעות מדיניות תעסוקה שתותאם למאפייניה הייחודיים של ירושלים. שיפור והרחבת מעגל התעסוקה בעיר בהתאם לצרכים ולרצונות של הציבורים השונים בעיר.

3. עיקרי התוכנית

3.1. אקטיביות - מעבר מדפוס של אירוח פסיבי של תפקודים כלכליים הנשענים על פיתוח "מלמעלה" והשקעות של גורמים חיצוניים לצייד אגרסיבי ותחרותי בחיפוש אחר פעילות כלכלית.

3.2. יזמות - עיריית ירושלים תמלא תפקיד יזמי בפיתוח הכלכלי של העיר. מעבר לדפוס פעיל יותר של זיהוי יתרונות, של משיכת משקיעים, של טיפוח יזמים ויזמויות.

3.3. מאפייניה ויתרונותיה הייחודיים של ירושלים - טיפוח יזמות מקומית הנשענת על מאפייניה הייחודיים של ירושלים ומנצלת את יתרונותיה היחסיים. שימוש בהיותה של ירושלים עיר הבירה ומרכז העם היהודי כדי לנסות ולהעביר לעיר פעילות כלכלית (למשל כנסים).

3.4. הקמת מרכז פיתוח עסקי עירוני - נראה שמקומו הטבעי של גוף זה הוא במסגרת "הרשות לפיתוח ירושלים".

על גוף זה יוטלו המשימות הבאות:

3.4.1. חיפוש הזדמנויות להבאת עסקים חדשים לירושלים והרחבת עסקים קיימים; בייחוד יודגשו היתרונות הייחודיים והיחסיים של ירושלים (למשל היותה של ירושלים עיר בירה, עיר של תירות וכיו"ב);

3.4.2. תיאום, סיוע ותיווך בהשמה ובהכוונה של סטודנטים ומחפשי עבודה;

3.4.3. סיוע לעירייה בהבנת צורכיהם של מגזרי התעשייה השונים ונקיטת פעולות שישפרו את רמת האטרקטיביות של ירושלים לתעשיות אלו;

3.4.4. פיתוח תוכניות שיווק בירושלים ומחוצה לה לשיפור תדמיתה של העיר.

3.5. שינוי סדרי העדיפויות בירושלים

3.5.1. מיתון ההשקעה בתשתיות - הקטנה מושכלת של בנית תשתיות ולעבור לחשיבה ולסיוע ליזמות שיש בעקבותיה מקומות עבודה חדשים.

3.5.2. שינוי סל תמריצים - יש ליזום את שינוי הרכב סל התמריצים לכיוון היזמים והעובדים בירושלים.

3.5.3. הסבת אנשים מגמלת קיום מתמשכת לתעסוקה בכבוד - סיוע למובטלים להשתלב במשק הטבעי, או לחלופין וכשלב ביניים לפעילות בקהילה.

3.5.4. פיתוח חשיבה "מחוץ לקופסא" - למשל, ויתור על כסף מובטח תמורת יצירת מקומות עבודה והכנסות נוספות בעתיד (כמו למשל ויתור על ארנונה).

3.6. פיתוח ירושלים כמטרופולין

3.6.1. **הקלות במס** - דרישה מהממשלה להקלות מס, כמו לתושבי ערי הלוויין.

3.6.2. **רכבת מהירה** - יש להעלות לראש סדר העדיפויות הלאומי את בנית הרכבת המהירה לירושלים, על חשבון בניית כבישים ורכבת איטית.

3.6.3. **רכבת קלה** - בחינת תוואי הקווים המתוכנן וקביעת סדרי עדיפויות להקמתם על מנת שישרתו גם את יעדי תוכנית התעסוקה.

3.6.4. **ערי לוויין** - שיתוף פעולה עם ערי הלוויין של ירושלים.

3.6.5. **מרכז ירושלים** - הפיכתו למרכז עיר חי ותוסס ומקום מועדף לפעילויות תרבות.

3.7. עסקים קטנים

בחינת דרכים או פעולות שניתן לעשות כדי לשפר את היכולות של מס' לעזור להקמה ולהצלחה של עוד עסקים קטנים בירושלים.

3.8. מגורים

ירושלים היא עיר הטרונגית שמתגוררים בה מגורים שונים בעלי צרכים ומאפיינים המיוחדים להם. את פתרונות התעסוקה יש לגזור על פי צורכי כל מגור ומגור.

3.8.1. מגור הצעירים

בחירת הדור הצעיר את ירושלים למקום מגוריו הוא גורלי לפיתוחה העתידי של העיר. הבעיות המרכזיות העומדות בפני הצעירים הם מקומות התעסוקה ועלות הדיור. להלן כמה רעיונות ראשוניים לשיפור מצב התעסוקה לצעירים בירושלים ולחיזוק הקשר שלהם עם ירושלים:

3.8.1.1. **חיבור סטודנטים לירושלים בזמן לימודיהם** - בניית סל תרבות מיוחד, הנפקת כרטיס סטודנט עירוני הכולל הטבות, סיוע במציאת מקום עבודה באמצעות המרכז לפיתוח עסקי עירוני, תוכנית משותפת לעירייה ולמוסדות האקדמיים של שילוב התנדבות בקהילה בתמורה להטבות בתוכנית הלימודים.

3.8.1.2. **פיתוח סל תמריצים להשאר סטודנטים בירושלים** - תמריצים כלכליים, סיוע במציאת תעסוקה, בחינת הקמת קרן לסטודנטים לצורך מתן הלוואות לסטודנטים אשר יתגוררו ויעבדו בעיר כשלוש שנים.

3.8.2. מגור העולים

מגור העולים כולל בתוכו מספר לא מבוטל של אנשי מדע ומהנדסים, רופאים ואחיות, בעלי תעודת הוראה, אמנים והרבה בעלי עסקים קטנים.

3.8.2.1. **שדרוג לשכת התעסוקה לעולים** ומעבר לייזום וציד אגרסיבי של מקומות תעסוקה.

3.8.2.2. **קידום ירושלים בעזרת העולים** - ניצול היתרונות היחסיים של העולים בתחומי הטכנולוגיה, איכות הסביבה, תכנון עירוני, תרבות ואמנות לייזום פרויקטים תעסוקתיים (למשל מפעל לעיבוד פסולת, בנייה מתועשת, קורסים להכשרה מקצועית על יד מפעלי הייטק, פיתוח תוכנות ללימוד עברית, פרויקטים להוראת מוסיקה בבתי הספר ועוד).

3.8.2.3. **חיזוק ופיתוח עסקים קטנים** - באמצעות פישוט התהליכים וניסיון לעשות אינטגרציה של העירייה עם הגופים השונים (למשל, משרד הקליטה, משרד התמ"ס, מס"י ועוד), במטרה לסייע בקבלת ערבויות, הלוואות וחונכות עיסקית.

3.8.2.4. **שוויון הזדמנויות ושקיפות בעבודות שהעירייה מוציאה לקבלנים חיצוניים.**

3.8.2.5. **הרחבת החינוך טכנולוגי לילדי ירושלים באמצעות מורים עולים.**

3.8.2.6. **הקמת אולפן ומרכז הכשרת עולים לתעסוקה בשיטות למידה חדשניות.**

3.8.2.7. **דרישה למענקים ממשלתיים לסטודנטים עולים גם בירושלים.**

3.8.3. המגזר החרדי

הכנסת אחוזים ניכרים של המגזר החרדי למעגל התעסוקה הוא מכריע לעתידה של ירושלים. מציאת פתרונות יצירתיים שיאפשרו להכניס עוד חרדים למעגל התעסוקה:

- 3.8.3.1. ייזום פרוייקטים - איתור פרוייקטים המתאימים לאוכלוסייה זו שניתן לקדם בעזרת סיוע ממשלתי או תרומות.
- 3.8.3.2. הוצאת עבודות בקבלנות (Outsourcing) - איתור סוגי פעילות שאפשר באופן פשוט יחסית להוציא מתוך ארגונים;
- 3.8.3.3. הארכת שעות הלימוד של מגזרים שונים באמצעות העסקתן של מורות חרדיות למתמטיקה, לאנגלית ולמחשבים;

3.8.4. תעסוקת מוגבלים

על ירושלים להוביל גם בתחום התעסוקה לאנשים בעלי מוגבלות, בתעסוקה המוגנת, בתעסוקה בשוק החופשי ובהכנסת עובדים בעלי מוגבלות באופן יזום לעירייה ולמשרדי הממשלה.

תעסוקה בירושלים

1. מבוא

מטרתה של תוכנית זו היא לעצב מסגרת עתידית לפעולתה של העירייה בתחום התעסוקה בירושלים. בתוכנית רעיונית זו מוגדרים החזון, המטרות והיעדים שמטרתם להביא לגידול של ממש בהזדמנויות התעסוקה בירושלים ובמספר המועסקים בה.

תרומת התוכנית תבחן גם במישורים נוספים: בהגדלת התקציב העירוני, בשיפור שירותי העירייה, בעצירת ההגירה השלילית מירושלים, בכניסת צעירים ואוכלוסיות חזקות נוספות למעגל התעסוקה ובצמצום הקונפליקטים בין המגזרים החיים בעיר על רקע של מימון פעולות העירייה.

את התוכנית פיתחו צוותי עבודה של כשלושים איש מן האקדמיה ומתחומי העסקים והתעשייה. ההמלצות והרעיונות בתוכנית מחייבות עבודת שטח רבה כדי ליצור מקומות תעסוקה בירושלים. גם לאחר הבחירות ימשיכו צוותי עבודה אלו בהתנדבות בפעולתם בקשרים עסקיים, ברעיונות, בגישה לעסקים ולאנשים וביזמות. צוותי עבודה אלו ישמשו מעין ועדה המייעצת לעירייה בנושא פיתוח עסקים ומקומות תעסוקה בירושלים.

ירושלים נתונה כיום במשבר כלכלי, המשפיע (ומושפע) ממצבה של התעסוקה בעיר. כדי לחזק ולבסס את כלכלת העיר יש לנקוט בשורה של צעדים כדי לפתח ולטפח את מקורות התעסוקה בירושלים.

הרכב האוכלוסייה המיוחד בירושלים (שיעור גבוה יחסית של חרדים וערבים) מביא אחוז ניכר של מגזרים אלה אל מחוץ למעגל התעסוקה, עליהם נוספים כיום עוד תושבים ממגזרים עובדים שבגלל המשבר הכלכלי החרף נפלטו אל מחוץ למקום עבודתם.

היותה של ירושלים העיר הענייה ביותר מבין הערים הגדולות בארץ, ועזיבת המגזרים החזקים את העיר, מחייבים חשיבה מחודשת על מבנה התעסוקה. יש צורך דחוף בייזום מקומות תעסוקה ובהתוויית מדיניות שתענה על צורכיהם המיוחדים של התושבים.

השוואה בין אוכלוסיות הערים הגדולות (ירושלים, תל-אביב וחיפה), על פי מדדים של מספר המועסקים בכל אחת מהערים האלה ושל מספר המועסקים העובדים בעיר אבל גרים מחוצה לה, מחדדת את בעיית התעסוקה הייחודית של ירושלים.

חיפה	תל-אביב	ירושלים	
272,200	358,800	670,000	אוכלוסיית תושבים בגיל תעסוקה הגרים בעיר
158,000	334,500	217,000	מועסקים בעיר
54,100	178,800	36,400	מועסקים הגרים מחוץ לעיר
הנתונים לקוחים מהשנתון הסטטיסטי של "מכון ירושלים" לשנת 2001.			

מן הנתונים האלה עולות המסקנות הבאות:

- 1.1. מכלל אוכלוסיית העיר מספר המועסקים בירושלים הוא קטן יחסית לערים אחרות;
- 1.2. מספר המועסקים הגרים מחוץ לירושלים ועובדים בה הוא קטן יחסית. אי-יכולתה של ירושלים לספק הזדמנויות תעסוקה אטרקטיביות בעיר בולט בהשוואה לתל-אביב. על פי הנתונים שבטבלה תל-אביב היא מטרופולין אמיתי המספק מקומות תעסוקה רבים לערי הלווין שלו. על פי נתונים אלה ירושלים עדיין לא הצליחה למצב את עצמה כמטרופולין.

נוסף על כך יש לציין כי הרבה מהמועסקים בירושלים עובדים בענפים לא יצרניים: במינהל הציבורי, במשרדי הממשלה, בעירייה, בבתי החולים ובאוניברסיטאות לשם השוואה, אחוז המועסקים בענפים עסקיים, בבנקאות ובמוסדות פיננסיים בתל-אביב הוא גדול כמעט פי שלושה מאחוז המועסקים בתחומים אלו בירושלים (על פי נתוני השנתון הסטטיסטי 2001). כמו כן בשל מאפייניה הדמוגרפים הייחודיים של ירושלים אחוז המועסקים בקרב קבוצות מסוימות באוכלוסייה הוא קטן: בעיקר בקרב הגברים מהמגזר החרדי ובקרב נשים מהמגזר הערבי.

הגישה הרווחת כיום בעיריית ירושלים תולה את בעיית התעסוקה בעיר בגורמים הבאים: מעט תמריצים וסדרי עדיפויות נמוכים של הממשלה בירושלים, מצבה הקשה של הכלכלה העולמית בכלל ושל מדינת ישראל בפרט והמצב הביטחוני המסובך בירושלים. כפועל יוצא של גישה זו לא ננקטות שום פעולות יזומות לשינוי המצב חוץ מהמשך בניית תשתיות לתעשייה.

יש שוני מהותי בין המתכונת הפסיבית בנושא התעסוקה שמתנהלת בה עיריית ירושלים כיום לבין זו המוצעת בתוכנית זו. התוכנית מכתובה רפורמה המחייבת חשיבה יזומת, יצירתית ויצירת. בתוכנית זו היחס לעירייה הוא כאל גוף היכול באמצעות שינוי סדרי עדיפויות להמריץ באופן מעשי את שיפור מצב התעסוקה בעיר.

2. חזון

חיזוק וביסוס כלכלתה של ירושלים באמצעות מדיניות תעסוקה שתותאם למאפייניה הייחודיים של ירושלים. שיפור והרחבת מעגל התעסוקה בעיר בהתאם לצרכים ולרצונות של הציבורים השונים בעיר.

3. מטרות

- 3.1. שיפור מצבה הכלכלי של ירושלים;
- 3.2. הרחבת מעגל התעסוקה בירושלים;
- 3.3. ניצול פוטנציאל ההון האנושי הייחודי לירושלים.

4. יעדים

- 4.1. הקטנת מעגל העוני בירושלים ושיפור מצבה העגום של ירושלים גם בקנה מידה ארצי;
- 4.2. גידול של ממש בהזדמנויות התעסוקה בירושלים ובמספר המועסקים בה;
- 4.3. גידול בכניסת מגזרים נוספים למעגל התעסוקה (חרדים, ערבים);
- 4.4. מיצוב ירושלים כמקום מועדף לצעירים למגורים ולעבודה;
- 4.5. גידול של ממש במספר המועסקים בירושלים וגרים בערי הלווין.

5. עקרונות מנחים

- 5.1. **אקטיביות** - עיריית ירושלים תעבור מדפוס של אירוח פסיבי של תפקודים כלכליים הנשענים על פיתוח "מלמעלה" והשקעות של גורמים חיצוניים **לצייד אגרסיבי ותחרותי בחיפוש אחר פעילות כלכלית**.
- 5.2. **מאפייניה הייחודיים של ירושלים** - העירייה תטפח יזמות מקומית הנשענת על מאפייניה הייחודיים של ירושלים ומנצלת את יתרונותיה היחסיים. דפוס זה של פעילות יגדיל את חלקם של המשאבים הנשארים בירושלים.
- 5.3. **יזמות** - עיריית ירושלים תמלא תפקיד יזמי בפיתוח הכלכלי של העיר. תפקיד זה מחייב, נוסף על אספקת שירותים ותשתיות לאוכלוסייה, מעבר לדפוס פעיל יותר של זיהוי יתרונות, של משיכת משקיעים, של טיפוח יזמים ויזמויות על ירושלים להיות משווקת לגורמים מחוץ לעיר.

6. עיקרי התוכנית

6.1. הקמת מרכז פיתוח עסקי עירוני

כדי לקדם את מצבה הכלכלי של העיר בכלל ואת מצב התעסוקה בפרט יוקם גוף פיתוח עסקי עירוני. נראה שמקומו הטבעי של גוף זה הוא במסגרת "הרשות לפיתוח ירושלים".

על גוף זה יוטלו המשימות הבאות:

- 6.1.1. חיפוש הזדמנויות להבאת עסקים חדשים לירושלים;
- 6.1.2. הרחבת עסקים קיימים בעיר;
- 6.1.3. ירושלים תהיה כתובת ליזמים, למשקיעים, לבעלי תעשייה ולעסקים בירושלים וכן לעמותות או למלכ"רים בעלי אוריינטציה עסקית.
- 6.1.4. ירושלים תשמש מתאמת, מסייעת ומתווכת בהשמה ובהכוונה של סטודנטים או מחפשי עבודה בירושלים.
- 6.1.5. סיוע של גופים (למשל "הגוף לפיתוח עסקי" במסגרת "הרשות לפיתוח ירושלים") לעירייה בהבנת צורכיהם של מגזרי התעשייה השונים, ונקיטת פעולות שישפרו את רמת האטרקטיביות של ירושלים לתעשיות אלו.

6.2. חיפוש ויזום הזדמנויות

- 6.2.1. הקמת מערך פעילות לשיווק ירושלים כמקום מועדף ליזמים ולעסקים.
- 6.2.2. הדגשת היתרונות היחסיים של ירושלים (לירושלמים, לאנשים המתגוררים במקומות אחרים בארץ ולאנשים ברחבי העולם שיש להם זיקה לישראל).
- 6.2.3. פיתוח תוכניות שיווק בירושלים ומחוצה לה לשיפור תדמיתה של העיר כמקום איכותי לתעסוקה, למגורים ולפתיחת עסקים.
- 6.2.4. איתור עסקים המתכננים הרחבת פעילות ושכנועם להרחיב את פעילותם בירושלים דווקא.

- 6.2.5. איתור מנהלי עסקים יהודים וציונים בחו"ל ושכנועם להרחיב את פעילותם בירושלים או להשתמש בירושלים כמוקד להוצאת עבודות קבלניות, למשל בהנהלת חשבונות, בהכנת דו"חות מס הכנסה, במענה טלפוני (עבודות outsourcing).
- 6.2.6. ניצול של הצלחת מודלים בתחום מסוים והרחבת או בניית מיזמים דומים בעיר.
- 6.2.7. סיוע בארגון כנסים בירושלים בנושאים שונים שיעזרו לגורמי התעסוקה בעיר.
- 6.2.8. שימוש בתמריצים ובהיותה של ירושלים עיר הבירה של ישראל כדי לנסות ולהעביר כנסים לירושלים (לדוגמה כנס קיסריה, כנס GA, כנסי הייטק).

6.3. העירייה - כתובת ליזמים

- מיצוב ירושלים כעיר הנוחה למגזר העסקי בעבודה ובקידום. מיצוב העירייה כגורם מסייע. מרכז הפיתוח העסקי יסייע ליזמים בכל הנושאים הקשורים לעבודה מול העירייה ומול משרדי הממשלה הקשורים לעניין זה:
- 6.3.1. הפחתת המחסומים הבירוקרטים בעבודת המגזר העסקי מול העירייה.
- 6.3.2. סיוע ליזמים בטיפול בבקשות מיוחדות.
- 6.3.3. ריכוז מידע ליזמים ולמשקיעים על זכויותיהם ברמה העירונית ומול רשויות הממשלה (תמריצים, מענקים, הקלות מס וכו').
- 6.3.4. פיתוח ותחזוקה של מאגר מידע על פעילויות של גופים שונים הקשורים בעיר לפי חתכים שונים.

6.4. שיפור האטרקטיביות של ירושלים לתעשייה

- 6.4.1. ניתוח של היתרונות היחסיים של ירושלים, של השונות שלה ושל היתרון היחסי שלה לעומת מקומות אחרים בארץ ובעולם.
- 6.4.2. מיפוי הסיבות שהיו יכולות לסייע לבעלי עסקים ולתעשיינים להרחיב או להעתיק את עיסוקיהם לירושלים ובנייה של חבילות תמיכה מתאימות.
- 6.4.3. פיתוח תוכניות מיוחדות לצעירים ולסטודנטים כדי לסייע להם למצוא תעסוקה בירושלים ולהתגורר בעיר.
- 6.4.4. "ירושלמים קונים מוצר ירושלמי" - בניית תוכנית לעידוד ירושלמים להעדיף קניית מוצרים ושירותים שמקורם בעיר.
- 6.4.5. ייזום פורומים ליצירת קשרים בין יזמים או בין בעלי מקצוע בתחומים דומים (networking). הפעלה של יזמים ואנשי עסקים מקומיים בניסיון לגבש רעיונות וכיוונים חדשים בפיתוח ירושלים.
- 6.4.6. פיתוח קרן (או קרנות) "הון-סיכון" פילנטרופיות כתמריץ נוסף ליזמים.

6.5. יתרונות המיוחדים רק לירושלים

- לירושלים יש יתרונות המיוחדים רק לה ואותם יש לנצל במלואם. יוקמו צוותי חשיבה בין-תחומיים ממגזרים שונים אשר יבחנו כיצד רותמים את היתרונות המיוחדים של ירושלים לפיתוחה.
- כמה דוגמאות ליתרונות המיוחדים רק לירושלים:
- 6.5.1. **בירת מדינת ישראל** - אף על פי שעניין זה הוא בעל משמעות רבה הרי שבפועל הדבר כמעט לא בא לידי ביטוי. כחמישים אחוז מהישראלים בגיל גיוס לא ביקרו מעולם בירושלים ולא מכירים אותה. יש להפוך את הביקור בירושלים לחלק בלתי נפרד מתוכנית הלימודים הרשמית של משרד החינוך, מה שסייע גם לענף התיירות בירושלים.
- 6.5.2. **מרכז העם היהודי** - ירושלים היא מרכזו של העם היהודי על מגזריו השונים.
- 6.5.3. **חינוך** - רמת החינוך (לפחות במגזרים מסוימים) היא מהגבוהות בארץ.
- 6.5.4. **מוסדות להשכלה גבוהה** - האוניברסיטה העברית והמכללות מקדמות כיום רק במעט את ירושלים. יש לבדוק כיצד ניתן להשתמש בגופים אלה לקידום אמיתי של ירושלים.
- 6.5.5. **בתי ספר לאמנויות** - בירושלים ריכוז גדול של בתי ספר לאמנויות, לריקודים, לקולנוע ולמוזיקה. רובם של בוגרי בתי הספר אינם נשארים בירושלים.
- 6.5.6. **מגוון שפות** - בשל המבנה הדמוגרפי של ירושלים (ערבים, עולים, חרדים) מתגוררים בעיר תושבים רבים הדוברים שפות כמו אנגלית, רוסית, צרפתית, גרמנית, פולנית, יידיש וערבית ברמת שפת אם.
- 6.5.7. **תרבות** - בשל המבנה ההטרוגני של ירושלים יש דרישה למגוון פעילויות תרבות.
- 6.5.8. **חרדים** - במגזר החרדי הון אנושי רב שאינו מנוצל ואפשר להכניסו למעגל התעסוקה בעלות נמוכה יחסית. ניתן להכשיר מגזר זה למגוון תחומים באמצעות גופים רבים המוכנים לסייע.
- 6.5.9. **מרכז דתות** - ירושלים היא מרכז של דתות שונות.
- 6.5.10. **הסקטור הציבורי** - בירושלים נמצאים כל משרדי הממשלה המעסיקים אלפי עובדי מדינה. יש לבחון כיצד אפשר לנצל עובדה זו (קרבה וכו') ליצירת הזדמנויות תעסוקה נוספות בעיר.

6.5.11. בתי חולים - בתי החולים בעיר ובייחוד שערי צדק והדסה הם משאב שיש לרתום טוב יותר לטובת ירושלים.

6.5.12. מרכז תיירותי - ירושלים היא מרכז של ארכאולוגיה, היסטוריה, דתות ויופי. היות והתיירות הייתה בעבר מקור תעסוקה חשוב בירושלים יש לצפות כי לכשיירגע המצב הביטחוני תשוב ירושלים ותתפוס מקום חשוב כמקור למקומות תעסוקה בירושלים.

6.5.13. חזות - בירושלים נוף מרהיב, מזג אוויר נוח והיסטוריה ייחודית.

6.5.14. ספורט נופש ופנאי - בירושלים מקומות מדהימים ביופיים המתאימים לפעילויות של אלפי אנשים כמו טיילת ארמון הנציב, יער ירושלים, כיכר ספרא, גן העצמאות וכיו"ב. ירושלים היא נכס לאומי ומתאימה לפעילויות ספורט ונופש. ייתכן שאפשר לפתח אפיקי תיירות ופעילות בתחומים שונים (כמו למשל טיולי אופניים).

6.5.15. ביטכנולוגיה - בירושלים תשתית טובה לקידום ענף הביטכנולוגיה, בעיר מחלקות ביולוגיה וכימיה באוניברסיטה העברית, בתי חולים, חברות גדולות לתרופות (טבע למשל) וחברות קטנות העוסקות בתחום הביטכנולוגיה והמכשור הרפואי. בירושלים פעילות רבה בתחום הביטכנולוגיה אבל התועלת ממנה לירושלים היא מעטה.

6.6. שינוי סדרי העדיפויות בירושלים

ירושלים נהנית מתמריצים שלא קיימים באזור תל-אביב בעיקר תמריצי אזור פיתוח, אלא שבפועל תמריצים אלה אינם יעילים ומעט מאוד עסקים מתחילים או מרחיבים את פעילותם בירושלים בעקבות התמריצים האלה.

כדי שהתמריצים אכן ימריצו את פיתוחה של העיר יש לנקוט את הפעולות הבאות:

6.6.1. השקעה בתשתיות - כיום יש בעיר עודפי תשתיות רבים לתעשייה. יש לשקול מימון חלק הארי של הפעולות המוצעות (שברובן אינן יקרות במיוחד) בהקטנה מושכלת של בניית תשתיות. יש להשקיע פחות בתשתיות הפיזיות ויותר בחשיבה יוצרת ובסיוע ליזמות שיש בעקבותיה מקומות עבודה חדשים. כשתתחלף מגמת התעסוקה בעיר נכון יהיה לחזור שוב להשקעות בתשתיות.

6.6.2. הסבת אנשים מגמלת קיום מתמשכת לתעסוקה בכבוד - לאור הניסיון המוצלח בעולם של תוכניות להחזרת אנשים למעגל העבודה קיבלה ממשלת ישראל בשנת 2000 החלטה ליישם תוכנית שנועדה להחזיר בלתי מועסקים המתקיימים מגמלת קיום מתמשכת אל שוק התעסוקה. התוכנית תפעיל מערכות תומכות דינמיות ואקטיביות לסייע בידי המובטלים להשתלב במשק הטבעי, או לחלופין וכשלב ביניים לפעילות בקהילה:

6.6.2.1. יש לאמץ תוכנית זאת וליישמה לאלתר בעיר ירושלים;

6.6.2.2. במסגרת הניהול העירוני יש להתוות עם ממשלת ישראל מערכת שתמנע ממשפחות רבות להיות נידונות לחיי שוליות ועוני. על בסיס תחושת אחריות למשפחות אלה ולחיי הקהילה בעיר יש לבנות מעורבות אמת של מעסיקים שיסייעו לשילוב קבוצות רחבות בחיי התעסוקה;

6.6.2.3. יש להחיל תוכנית זו לא רק על קבוצת הניסוי שנועדו להיכלל בתוכנית הממשלתית כי אם על ציבורים רחבים נוספים בבירה המבקשים להשתתף בחיי התעסוקה ושכשלו עד כה;

6.6.2.4. יישום התוכנית יביא לשילוב של אלפי מובטלים ירושלמים בחיי עבודה ותעסוקה, במעורבות קהילתית ובתחושת השתתפות בחיי העיר.

6.6.3. שינוי סל התמריצים - לאחר בדיקה מעמיקה של הנושא מול אנשי עסקים ויזמים נראה כי יש ליזום את שינוי סל התמריצים. ייתכן שעלות הסל לא תשתנה אבל על ההרכב להשתנות. התמריצים כיום מכוונים בעיקר לבעלי הון (אזור פיתוח א') ויש לנתבם לכיוון היזמים והעובדים בירושלים.

6.6.4. פיתוח חשיבה "מחוץ לקופסה" - למשל, ויתור על כסף מובטח תמורת יצירת מקומות עבודה והכנסות נוספות בעתיד (כמו למשל ויתור על ארנונה).

6.6.5. עלות הדיור - יש לחשוב על שיטות להורדת עלות הדיור למגורים מסוימים. למשל, בבניית מסה גדולה של דיור להשכרה במחירים סבירים (כמו במדינות רבות בעולם), או בהקצאת אחוז מהדירות הנבנות בפרויקטים שונים, ובמחירים מסובסדים, לצעירים המתחייבים שבמשך תקופה מסוימת יגורו ויעבדו בירושלים.

6.7. פיתוח ירושלים כמטרופולין

6.7.1. הקלות במס - ערי לווין הקרובות לירושלים (מעלה אדומים וגבעת זאב) זוכות בהקלות של ממש במס הכנסה (בסביבות 6%) וזאת אף על פי שבירושלים יוקר המחיה, הדיור והארנונה גבוהים יותר. כדי להקטין את ההגירה השלילית מהעיר, בעיקר של צעירים, יש לדרוש מהממשלה הטבה דומה לתושבי ירושלים.

6.7.2. רכבת מהירה - פעילות במישור הארצי כדי להעלות את בניית הרכבת המהירה לירושלים, דרך מודיעין וגמל התעופה בן-גוריון, לראש סדר העדיפויות. שינוי בסדר העדיפויות חייב לבוא על חשבון בניית כבישים נוספים ואולי אפילו על חשבון הרכבת האטיתית דרך בית שמש. הרכבת המהירה תקרב את ירושלים לתל-אביב ולמודיעין (זמן הנסיעה בין ירושלים לתל-אביב ברכבת יהיה 28 דקות). גם אם לירושלמים יהיה קל יותר לעבוד בתל-אביב נראה שגם ירושלים תצא נשכרת. היות ותוואי הרכבת מתל-אביב למודיעין הוא בשלבי עבודה, בטווח הקצר תהיה אמנם פגיעה נוספת בירושלים היות ותושבי מודיעין יעדיפו לעבוד ולבלות בתל-אביב ולא בירושלים בשל הנגישות הקלה ברכבת לתל-אביב.

6.7.3. רכבת קלה - בחינה מחדש של תוואי הקווים המתוכנן וקביעת סדרי עדיפויות להקמת הקווים השונים על מנת שישרתו גם את יעדי תוכנית התעסוקה. למשל מתן עדיפות לתוואי שיעבור באוניברסיטה העברית, בקריית הממשלה ובמוקדי תעסוקה נוספים.

6.7.4. ערי לוויין - הידברות עם ראשי ערי הלוויין של ירושלים כדי לחשוב על דרכים שונות של שיתוף פעולה שבהם כל הצדדים יצאו נשכרים.

6.7.5. מרכז ירושלים - מרכז ירושלים חייב לחזור ולהיות מרכז עיר חי ותוסס המושך אנשים מהסביבה הקרובה והרחוקה. יש לבחון ולשדרג את תמהיל העסקים במרכז העיר ולעזור בהכנסת עסקים מתאימים. נושא מרכז העיר יידון לפרטיו במסמך נפרד.

6.7.6. תרבות ובייליים - יידונו במסמך נפרד.

6.8. מגזרים

ירושלים היא עיר הטרוגנית שמתגוררים בה מגזרים שונים בעלי צרכים ומאפיינים המיוחדים להם. את פתרונות התעסוקה יש לגזור על פי צורכי כל מגזר ומגזר. יש לזכור כי עיר בעלת כלכלה מודרנית ומפותחת אינה יכולה להשלים עם מצב שמגזרים שלמים בה אינם חלק ממעגל התעסוקה. לאמתו של דבר פעילותה הכלכלית של העיר מוחזקת על ידי פחות ממחצית מאוכלוסייתה.

6.8.1. מגזר הצעירים

בחירת הדור הצעיר את ירושלים למקום מגוריו הוא גורלי לפיתוחה העתידי של העיר. הבעיות המרכזיות העומדות בפני הצעירים הם מקומות התעסוקה ועלות הדיור. נוסף על כך יש לתת את הדעת על הצעדים שיש לנקוט כדי לשכנע סטודנטים להשתקע בירושלים עם סיום לימודיהם. עידוד שכזה יש לתת גם לצעירים הבוחרים שלא לעבור את המסלול האקדמי. לשיפור מצב התעסוקה לצעירים בירושלים ולחיזוק הקשר שלהם עם ירושלים יש לנקוט בצעדים הבאים:

6.8.1.1. שיפור תדמיתה של ירושלים - בעיני לא מעט צעירים ישראלים תדמיתה של ירושלים היא נמוכה, אף על פי שהמציאות אינה בהכרח כזו. יש לחשוב על תוכניות לשיווק ירושלים שתתמקד בצעירים.

6.8.1.2. עידוד חברות לפתוח שלוחות בירושלים - ניסיון לשכנע חברות פעילות בישראל לפתוח שלוחה בירושלים אגב מחשבה על מתן תמריצים מתאימים. בהקשר זה יש לטפח את הקשר לאוניברסיטאות. למשל, חברה מסחרית תפתח עם האוניברסיטאות תוכנית הכשרה המכוונת לצרכיה (אינטל נוקטת שיטה זו עם מומחי RF).

6.8.1.3. חיבור סטודנטים לירושלים בזמן לימודיהם - אוכלוסיית הסטודנטים בעיר מונה עשרות אלפי סטודנטים. רוב הסטודנטים אינם נחשפים או מתחברים לעיר אף על פי שהם מתגוררים בה במשך כמה שנים. לשינוי המצב יש לחזק את הזיקה של הסטודנטים לירושלים, להלן דוגמאות לכמה פעולות:

א. בניית סל תרבות מיוחד לסטודנטים במוסדות התרבות והפנאי בירושלים;

ב. בניית תוכניות לסטודנטים להכרת ההיסטוריה של ירושלים, שכונותיה ואתריה;

ג. הרחבת ההיצע של פעילויות לילה לצעירים עם הסעות מסודרות מהאוניברסיטאות למקומות הביילוי;

ד. הנפקת כרטיס סטודנט עירוני הכולל הטבות והנחות לבתי מסחר, לתחבורה הציבורית בירושלים,

למקומות בילוי וכדומה;

ה. בניית תוכנית משותפת עם העירייה והמוסדות האקדמיים בירושלים כאשר כל סטודנט שישתתף בתוכנית זו יתנדב שעות בשבוע לעבודות קהילה. שעות אלה יזכו את הסטודנט בנקודות זכות בתוכניות הלימודים ובסל הטבות נוסף;

ו. בניית תמריצים לסטודנטים ופישוט התהליך להעברת כתובתם לירושלים;

ז. זיהוי מגזרי תעסוקה הזקוקים לעובדים בשעות גמישות, במשרה חלקית או מלאה, לתקופות ארוכות או בחופשות להעסקת סטודנטים;

ח. בחינת מתן הנחה בארנונה לסטודנטים, שנתיים לאחר סיום הלימודים.

6.8.1.4. תמריצים להשאר סטודנטים בירושלים - פיתוח חבילת תמריצים שיש בה תמריצים כלכליים, סיוע במציאת תעסוקה, עזרה בנושאים שונים החשובים לצעירים ומיקוד פיתוח מקומות תעסוקה במגזרים שבהם הלימודים בירושלים הם מהמובילים בארץ (כמו אמנות, משחק, מוזיקה, ביוטכנולוגיה, יהדות וכו'). בחינת הקמת קרן לסטודנטים (בסיוע ה"מגזר השלישי") שתעניק הלוואה לצורך תשלום שכר לימוד, הלוואה שתהפוך בחלקה או כולה למענק במידה והסטודנט יתגורר ויעבוד בירושלים כשלוש שנים לאחר סיום לימודיו.

6.8.1.5. ירושלים כמטרופולין - גם אם חלק מהצעירים יעדיפו לגור בערי הלוויין של ירושלים יש לשאוף כי ירושלים תוכל לספק להם מקומות תעסוקה.

6.9. מגזר העולים

מגזר העולים כולל בתוכו מספר לא מבוטל של אנשי מדע ומהנדסים, רופאים ואחיות, בעלי תעודות הוראה והרבה בעלי עסקים קטנים. העולים הם צרכנים ויוצרים של תרבות. אין ספק שאוכלוסיית העולים היא אוכלוסייה התורמת רבות לחוזקה של ירושלים ויש לה חלק חשוב במימוש החזון העתידי בירושלים.

6.9.1. שדרוג לשכת התעסוקה לעולים - שדרוג לשכת התעסוקה העירונית לעולים ומעבר לייזום וצייד אגרסיבי של מקומות תעסוקה.

6.9.2. קידום ירושלים בעזרת העולים - ניצול היתרונות היחסיים של העולים בתחומי הטכנולוגיה, איכות הסביבה, תכנון עירוני, תרבות ואמנות לייזום פרויקטים תעסוקתיים (למשל מפעל לעיבוד פסולת, קורסים להכשרה מקצועית על יד מפעלי הייטק, פיתוח תוכנות ללימוד עברית, פרויקטים להוראת מוסיקה בבתי הספר ועוד). יש אנשי מקצוע רבים בקרב העולים שהביאו איתם מיומנויות רבות בתחום התכנון הפיזי של ערים. למשל, תחומים הקשורים ליציבות מבנים, לרעידות אדמה, לבנייה מתועשת, לפתרונות חניה עירונית ולתשתיות תברואה. כדאי לבחון את היכולות האלה ואת כדאיות יישומן ולבנות מודל עסקי מתאים.

6.9.3. חיזוק ופיתוח עסקים קטנים - עידוד וטיפול הקמת עסקים קטנים באמצעות פישוט התהליכים וניסיון לעשות אינטגרציה של העירייה עם הגופים השונים (למשל, משרד הקליטה, משרד התמ"ס, מט"ו ועוד), במטרה לסייע בקבלת ערבויות, הלוואות וחונכות עסקית.

6.9.4. שוויון הזדמנויות בעבודות קבלניות של העירייה - בקרב העולים ישנה הרגשה שאין הם זוכים להזדמנות שווה בקבלת עבודות שהעירייה מוציאה לקבלנים חיצוניים. הוספת השקיפות המתוכננת למערכת מ"י, ילא, ובדיקה של הוגנות בנתינת מכרזים כדי שיהיה ייצוג הולם לעולים (כמובן בלי להתפשר על איכות ומחיר) יסייעו רבות לשוויון ולהרגשת השוויון בירושלים.

6.9.5. חינוך טכנולוגי לילדי ירושלים

6.9.5.1. בחינת העסקתם של בעלי תעודות הוראה בתחומי טכנולוגיה שונים לחוגי אחר הצהריים במינהלים או באמצעות מלכ"רים אחרים כמו YRF;

6.9.5.2. העסקת עולים בתחום החינוך הטכנולוגי הכללי; לבית הספר "שבח מופת" יש ניסיון מצוין בתחום זה.

6.9.6. אולפן ומרכז הכשרה לעולים

6.9.6.1. הכשרת עולים לתעסוקה בארץ בלימוד השפה, התרבות והטכנולוגיה העדכנית בשיטות למידה חדשניות; מודל מוצלח מאוד עובד בחיפה בסיוע משרד הקליטה;

6.9.6.2. בירושלים אחוז גבוה יחסית של דתיים גם בקרב העולים. יש לחשוב על התייחסות מיוחדת לאוכלוסייה זו.

6.9.7. מענקים לסטודנטים עולים - לסטודנטים עולים הלומדים ו/או גרים בפריפריה ניתנים מענקים אבל לא בירושלים. ראש העיר יפעל לכלול גם את ירושלים בתוכנית זו כדי שהסטודנטים העולים ירצו להישאר בירושלים גם לאחר סיום לימודיהם.

6.10. המגזר החרדי

הכנסת אחוזים ניכרים של המגזר החרדי למעגל התעסוקה הוא מכריע לעתידה של ירושלים. הסימנים מעידים שלפחות הדור הצעיר של מגזר זה מעוניין להיכנס למעגל התעסוקה ולהעלות את רמת החיים שלו.

חוץ מ"מוסדות בית יעקב לבנות" המכשיר אלפי נשים לתעודת הוראה יש בירושלים לפחות עוד שלוש מכללות המכשירות מאות גברים ונשים בנושאי מחשבים, חשבונאות והנדסת בניין, אלא שבסיום לימודיהם לא מצליח הרוב הגדול למצוא מקום תעסוקה.

מצד אחד יש להעלות את המודעות של המעסיקים לצרכים מיוחדים של האוכלוסייה החרדית, ומצד אחר יש להכשיר את האוכלוסייה החרדית ללימוד שיטות ומיומנויות למציאת מקום עבודה ולשמירה עליו לפי הנורמות וההתנהלות במקומות העבודה.

ניתן למצוא פתרונות יצירתיים שיאפשרו להכניס עוד חרדים למעגל התעסוקה:

6.10.1 ייזום פרויקטים - איתור פרויקטים המתאימים לאוכלוסייה זו שניתן לקדם בעזרת סיוע ממשלתי או תרומות הפרויקטים יאפשרו למעסיקים בהם לצבור ניסיון תעסוקתי חשוב ויקדמו נושאים שאינם מטופלים בדרך כלל.

להלן כמה רעיונות לדוגמה:

6.10.1.1. בניית מערכי שיעור ממוחשבים למוסדות שונים;

6.10.1.2. פרויקטים גדולים של תרגום כמו לדוגמה תרגום ממוחשב סימולטני של ספרות יהודית לשפות זרות;

6.10.1.3. בניית מסע וירטואלי לארץ הקודש;

6.10.1.4. קטלוג של "מי ומי בעולם היהודי";

6.10.1.5. בניית אתרים על חתני פרס נובל יהודים;

6.10.1.6. בניית אתר תשאל לכל תושבי המדינה שאפשר לקבל בו מידע למשל על שירותים הניתנים במשרדי הממשלה, על מדיניות הממשלה בנושאים שונים ועל חוקים מסוימים;

6.10.2. הוצאת עבודות בקבלנות (Outsourcing) איתור סוגי פעילות שאפשר באופן פשוט יחסית להוציא מתוך ארגונים. למשל, מחקר משפטי, עיבוד תשלומים, עיבוד תביעות ביטוח או תביעות רפואיות, שירותי מחשוב. נוסף על כך ניתן לזהות חברות בעלות זיקה כלשהי לישראל ולנסות למכור להם מודל זה. מודל מרכזי השירות (call centers), למשל של תמיכת לקוחות, כבר החל להוכיח את עצמו בצורה יוצאת מן הכלל בחודשים האחרונים בירושלים, כך למשל חברת CSM, שהחלה פעילותה בירושלים באוגוסט 2002, מעסיקה היום 250 עובדים ונמצאת בתנופת גידול.

6.10.2. החלפת עובדים זרים - לזהות את כל התחומים שמועסקים בהם עובדים זרים בישראל ולראות אילו תחומים יכולים אולי להתאים למגזר החרדי, לדוגמה טיפול סיעודי.

6.10.3. הארכת שעות לימוד בבתי הספר בעיר - אחוז ניכר מקרב בוגרות בתי הספר במגזר החרדי מסיימות את לימודיהם עם תעודת הוראה. חלקן הגדול אינו עובד בתחום ההוראה. מכיוון שיש רצון להאריך את יום הלימודים בבתי ספר במגזרים שונים (גם במגזר החילוני) ניתן לבחון אם אפשרי מודל של הוראת מתמטיקה ואנגלית בשעות אחר הצהריים שישתלבו בו מורות מהמגזר החרדי שאינן מורות של משרד החינוך ועלות העסקתן תהיה נמוכה יחסית.

6.11. עסקים קטנים

בירושלים כ-13,000 עסקים קטנים. הירידה בשנים 2001 ו-2002 במחזורי העסקים בירושלים לעומת שנת 2000 נעה מ-0% בעסקים תלויי תיירות עד 30% בממוצע בעסקים אחרים. בתקופה זו נסגרו כ-2,000 בתי עסק (כ-15% מכלל העסקים) ופוטרו יותר מ-3,000 עובדים.

הריכוז הגדול ביותר של עסקים קטנים נמצא במרכז העיר. הבעייתיות של מרכז העיר והרעיונות לשיפור המצב במרכז העיר יידונו במסמך נפרד המוקדש לנושא זה.

מט"י - מרכז טיפוח יזמות עושה כבר שנים רבות עבודה חשובה מאוד בנושאים של הדרכה, סיוע מקצועי וסיוע פיננסי לעסקים קטנים. יש לבחון דרכים למדוד את יעילותו של מט"י ולראות אם יש דרכים או פעולות שניתן לעשות כדי לשפר את היכולות של מט"י לעזור להקמה ולהצלחה של עוד עסקים קטנים בירושלים.

6.12. תעסוקת אנשים בעלי מוגבלות

על ירושלים להוביל גם בתחום התעסוקה לאנשים בעלי מוגבלות התעסוקה בתחום זה נחלקת לשני סוגים - תעסוקה מוגנת ותעסוקה בשוק החופשי.

ישנם בירושלים כמה גופים המספקים מקומות תעסוקה מוגנים כמו "שקל" ו"אלווין". יש לעודד מפעלים נוספים ולהעביר לגופים אלו עוד עבודות וכן לנסות ולהכניס אליהם גם עבודות יצרניות יותר מאלה הנהוגות בהן היום.

יש להמשיך לפתח תוכניות המכשירות אנשים בעלי מוגבלות לתעסוקה כזו. יש לשכנע וליידע עוד מקומות עבודה באפשרות העסקת עובדים בעלי מוגבלות ולהכניס עובדים כאלה באופן יזום לעירייה ולמשרדי הממשלה. בירושלים כיום יש דוגמאות להעסקת עובדים בעלי מוגבלות במסעדת "וילג' גרין" ו"רשת ארומה" (המתנה מתן זיכיון בהעסקת אדם מוגבל).

* מגזרים נוספים יושלמו בהמשך

המוקד לקשרי לקוחות

כתובת אחת ללקוח - "מד הדופק" של העיר

צוות היגוי: ברקת ניר, הרמתי טל, פרידמן דני, ד"ר קיפניס שלמה, רוזנטל גיל, שלם מיכל

תקציר

1. מבוא

בעירייה, שהיא תאגיד שתפקידו לספק שירותים, הטיפול בפניות הלקוחות הוא היבט מרכזי וחייב להיות בליבת העסקים של העירייה. יעילותו של המערך לקשרי לקוחות קובע במידה רבה את הערכת הלקוחות על טיב השירות ואת תדמיתה של העירייה בעיני הציבור. היעד העיקרי של המערך לקשרי לקוחות הוא לספק שירותים ומידע באיכות ראויה ובזמן הקצר ביותר. יעד זה מושג באמצעות הפעלת מוקד לקשרי לקוחות - המנהל את הטיפול בפניות ומשמש כתובת אחת לקבלת מירב השירותים והמידע.

2. המצב הקיים

תהליך הטיפול בפניות התושבים בעיריית ירושלים כיום אינו תואם את הגישה המודרנית והמקובלת לניהול קשרי לקוחות. התושבים נדרשים לפנות לכמה גורמים בעירייה כדי לאתר את הגורם האחראי לטיפול בפניותיהם ולעקוב אחר מצב הטיפול.

המתכונת הקיימת לטיפול בפניות התושבים לוקה בחסר בהיבטים אלה:

2.1. היעדר כתובת אחת לפניות התושבים;

2.2. היעדר ראייה כוללת של תהליך הטיפול בפניות התושבים;

2.3. היעדר תהליכים ברורים ואחידים;

2.4. היעדר מעקב ובקרה ניהוליים לאבטחת יעילות הטיפול ואיכות;

2.5. היעדר מערכות מידע תומכות.

3. החזון

העירייה תספק את השירותים ואת המידע הדרושים ללקוחותיה באמצעות מוקד מודרני לקשרי לקוחות הפועל במתכונת "נקודת גישה אחת" (ONE SHOP STOP) - כתובת אחת לתושב.

מטרותיו העיקריות של המוקד לקשרי לקוחות הן לייעל את הטיפול בפניות הלקוחות ולשפר את היחסים בין העירייה ללקוחותיה. המוקד לקשרי לקוחות יהיה בליבת העסקים של העירייה.

4. עקרונות מנחים בעבודת המוקד

4.1. כתובת אחת לתושבים - המוקד לקשרי לקוחות ינהל את פניות התושבים לקבלת שירותים ומידע וישמש בעבורם כתובת אחת ויחידה.

4.2. מידע על מצב הטיפול - המוקד יספק לתושבים, בכל עת, מידע על מצב הטיפול בפניותיהם.

4.3. גישה נוחה - הגישה למוקד תהיה נוחה לתושבים. היא תתאפשר באמצעות הטלפון, הפקס ורשת האינטרנט.

4.4. סיווג הפניות ומיפוי תהליכי הטיפול - כחלק מהגדרת תהליכי העבודה במוקד, הפניות יסווגו על פי נושאים ועל פי סוגי לקוחות. לכל סוג של פנייה יותאם תהליך טיפול אחיד וברור.

4.5. תקנים ובקרה - יקבעו תקני זמן ותקני איכות לטיפול בכל סוגי הפניות. הדרג הניהולי יידרש למסור דין וחשבון על החריגות מהתקנים.

4.6. מידע ניהולי - המידע שיצטבר במוקד ישמש כלי ניהולי ראשון במעלה שבעזרתו יוכל הדרג הניהולי הבכיר להעריך את ביצועי האגפים, לזהות כשלים ובעקבות מידע זה לשפר את רמת השירותים.

4.7. שביעות רצון - היעילות והפשטות של תהליכי הטיפול בפניות התושבים, באמצעות המוקד לקשרי לקוחות, ישפרו את תדמיתה של העירייה בעיני התושבים וכפועל יוצא תגדל שביעות הרצון מרמת שירותיה.

4.8. יישום מודרני רב שלבי - כל תהליך בעירייה שבאחריות המחלקות השונות ימופה כמו תסריט (script) מנקודת המבט של הלקוח מקבל השירות.

שלב א - תהליך אפיון ומיפוי כל תהליכי השירות. תחילת בנית התסריטים. סיווג התהליכים לפי קבוצות. הגדרת תוכנית עבודה להמשך. לוח זמנים: כחצי שנה.

שלב ב - הצגת גרסה 1.0. לוח זמנים: כשנה.

במהלך כל התקופה - שדרוג המערכת הקיימת ושינוי במבנה הארגוני. פתרונות ביניים המנצלים כוח אדם וטכנולוגיה קיימת.

יישום מלא של התוכנית - כשלוש שנים.

המוקד לקשרי לקוחות

כתובת אחת ללקוח - "מד הדופק" של העיר

1. מבוא

הטיפול בפניות התושבים הוא סוגיה מהותית הקובעת למעשה את תדמיתה של העירייה בעיני ציבור לקוחותיה. בעירייה כתאגיד שתפקידו לספק שירותים, הטיפול בפניות הלקוחות חייב להיות היבט מרכזי בליבת העסקים של הארגון. במצב הקיים, ניהול הפניות והטיפול בהן אינם זוכים לתשומת הלב הראויה. המערך הקיים לוקה בחוסר יעילות ובחוסר שליטה ובקרה. כפועל יוצא, תדמית העירייה בעיני לקוחותיה - תושבים, אזרחים, אורחים, תיירים, בעלי עסקים ויזמים היא ירודה ואף מעוררת בקרב הלקוחות תחושות של תסכול, התמרמרות וניכור. מטרת מסמך זה היא לסקור את המצב הקיים ולהציע פתרון כולל בהתאם לאסטרטגיה של מכוונות ללקוח.

1.1. היעדר כתובת אחת לפניות התושבים

כיום אין לאזרח כתובת אחת שהוא יכול לפנות אליה לקבלת שירותים ומידע. לעתים קרובות לא ידוע לתושב מיהו הגורם האחראי לספל בפניותיו והוא נדרש "לנדוד" בין גורמים שונים, הן באמצעות הטלפון והן בבניין העירייה ממש.

ריבוי מוקדים טלפוניים שכל אחד מהם מטפל בפניות במתכונתו שלו, חוסר בתיאום וברישום שלבי הטיפול והעברת אחריות בין גורמים שונים בעירייה זה לזה - כל אלה הן תופעות שכיחות המעוררות אצל התושבים תחושות של תסכול, אי-שביעות רצון וניכור.

1.2. היעדר ראייה כוללת ונהלים אחידים

נוסף על המוקד העירוני קיימים כיום בעיריית ירושלים למעלה משלושים מוקדי שירות לתושבים. לכל אגף או מחלקה המוקד שלה, השיטות שלה וסדר הקדימויות שלה. רק מקצת השירותים ניתנים בטלפון או באינטרנט. שירותים שונים שהחלו מתאפשרים לאחרונה, כמו האפשרות לשלם תשלומים או לרשום ילדים לגנים דרך האינטרנט, הם סנונית ראשונה בכיוון הרצוי. ואולם השקתם נעשתה ללא ראייה מערכתית כוללת, הווי אומר אין סינכרון בין המערכות ולא שלטת התפיסה שהלקוח במרכז ומסביבו מרוכזים כלל השירותים.

יתר על כן, במערכת הקיימת אין הצלבה של המידע בין המחלקות השונות והדבר מונע הצגת תמונה כוללת ומרוכזת של כל פניות הלקוח.

1.3. היעדר בקרה ניהולית נאותה

למוקד העירוני יש מעל 300,000 פניות בשנה, מתוכן כ-30% הן הודעות על מפגעים. התמונה הניהולית הכוללת היא חלקית בלבד ואינה כוללת פניות שהתקבלו בעשרות המחלקות והמוקדים.

גם אין תמונה ניהולית כוללת של רמת השירות, אין תקנים ויעדים של רמת שירות, אין מעקב אחר אחוז הפניות הלא-מטופלות ואין מעקב אחר איכות הטיפול ורמת שביעות הרצון של התושבים.

2. חזון

העירייה תספק את השירותים ואת המידע הדרושים ללקוחותיה באמצעות מוקד מודרני לקשרי לקוחות הפועל במתכונת "נקודת גישה אחת" (ONE SHOP STOP).

מטרותיו העיקריות של המוקד לקשרי לקוחות הן לייעל את הטיפול בפניות הלקוחות ולשפר את היחסים בין העירייה ללקוחותיה.

המוקד לקשרי לקוחות יהיה בליבת העסקים של העירייה.

3. מטרות

המטרות העיקריות של המוקד לקשרי לקוחות הן:

3.1. נקודת קשר אחת של הלקוחות השונים לעירייה. כל פנייה לקבלת שירותים או מידע תיעשה באמצעות נקודה זו;

3.2. יישום התפיסה של מכוונות לקוח במובן זה שכלל השירותים יסופקו לכל לקוח לפי אופיו (פרטי, עסקי, מוסדי וכו'), דרישותיו וצרכיו.

3.3. גישה ללקוחות באמצעות הטלפון (מוקד 106) או דרך רשת האינטרנט.

3.4. התאמת כלל מערכות המידע של העירייה לעבודה אינטגרטיבית מלאה עם המוקד בעדכון הדדי של מאגר מידע אחיד ומוכלל.

3.5. הקמת מאגר המידע שישמש כלי ניהולי בידי הנהלת העירייה. המאגר יאפשר הפקת דוחות ניהוליים לצורכי שליטה, בקרה וקבלת החלטות לזיהוי כשלים ולשדרוג מתמיד ברמת השירותים.

4. יתרונות המוקד המורחב

4.1. פשטות הגישה ללקוחות.

4.2. מאפשר ללקוחות לקבל שירותים ומידע מבלי שהם נדרשים לאתר בעצמם את הגורמים האחראים למתן השירותים בעירייה.

4.3. מאפשר חיסכון של ממש בעלויות (מוקד אחד במקום מוקדים רבים) עם שיפור ברמת השירות.

4.4. מעודד ומאפשר שירות עצמי ומשיג חיסכון ניכר לאורך זמן.

4.5. מאפשר גישה אישית לשירותים בלי לגרוע מאיכותם.

4.6. מאפשר כלים ניהוליים לניתוח והשוואה של רמות שירות וקביעת יעדים ומדדים ברורים.

5. עקרונות מנחים בעבודת המוקד

תהליכי העבודה במוקד לקשרי לקוחות יתבססו על ניתוח מעמיק שתעשה העירייה לשם איתור הצרכים מנקודת המבט של הלקוחות. ניתוח הצרכים יכלול, בין השאר, את ההיבטים הבאים:

5.1. סיווג הפניות - הפניות למוקד נחלקות לסוגי הפניות האלה:

5.1.1. שירותי אלפון - בירור מספרי טלפון ודרכי תקשורת של גורמים בעירייה;

5.1.2. בקשות לקבלת מידע - מידע על נהלים, על תחבורה, על בידור, על בתי חולים ועוד, המידע המבוקש הוא בדרך כלל מידע קבוע;

5.1.3. בקשות לקבלת שירות - ביצוע תהליכי שירות מוגדרים (כגון ערעור על סכום הארנונה, רישום לבתי ספר וגני ילדים);

5.1.4. מסירת מידע על מפגעים ותקלות;

5.1.5. שירותים מיוחדים - שירות או מידע המחייבים מעורבות עמוקה של האגף המתאים והכרת הנהלים המיוחדים (כגון הגשת תוכניות לקבלת היתר בנייה).

5.2. מיפוי התהליכים ופירוט התסריטים

כל תהליך בעירייה שבאחריות המחלקות השונות ימופה כמו תסריט (script) מנקודת המבט של הלקוח מקבל השירות. בתסריטים יפורטו כלל הפעולות הנדרשות, שלב אחר שלב, בהבחנה בין שלבים המתבצעים מול הלקוח ב"חזית" (front end) לבין תהליכים המתבצעים "מאחורי הקלעים" (backdoors process).

5.3. יישום מדורג רב שלבי

השינוי המוצע אינו נעשה בן יום. זהו תהליך הדורש שינוי תפיסה, התאמה של מערכות מידע רבות, הכשרת עובדים והטמעה של תהליכי העבודה. לשם כך יוקם צוות יישום טכנולוגי שיהיה אחראי על כל התהליך החל משלב התכנון וכלה בשלבי היישום וההטמעה. מטבע הדברים, התהליך יהיה תהליך רב שלבי, וישתף את האגפים השונים בבקרה ניהולית הדוקה ובהקפדה על אי-פגיעה ברמת השירותים הקיימים. עבודת הניתוח והתכנון תביא בחשבון את מורכבות השירותים, את סיווגם לקבוצות, את מורכבות תהליכי הטיפול, את בקשות השירות ועוד. שירותים הניתנים כבר היום על ידי מוקד 106 יהיו באופן טבעי הבסיס ליישום שלב א' של המוקד לקשרי לקוחות ובראשם שירותי האלפון (directory services) ומתן מידע קבוע. כבר בשלב הראשון ינותבו מרבית המרכזים הנותנים שירותים הדומים למוקד העירוני. כמו כן כבר בשלב זה גם תיעשה הזרמת מידע קבוע מן המחלקות השונות אל המוקד העירוני.

5.4. אבני דרך עקרוניות למימוש התהליך

שלב א - תהליך אפיון ומיפוי כל תהליכי השירות. תחילת בנית התסריטים. סיווג התהליכים לפי קבוצות. הגדרת תוכנית עבודה להמשך. לוח זמנים: כחצי שנה.

שלב ב - הצגת גרסה 1.0. לוח זמנים: כשנה.

במהלך כל התקופה - שדרוג המערכת הקיימת ושינוי במבנה הארגוני. פתרונות ביניים המנצלים כוח אדם וטכנולוגיה קיימת. יישום מלא של התוכנית - כשלוש שנים.

המוקד

6. המוקד בעיני הלקוחות

לקוחות העירייה הם רבים ומגוונים - תושבים, אזרחים, אורחים, תיירים, בעלי עסקים ויזמים - העקרונות שלפיהם יש לפעול הם:

6.1. ללקוח נקודת מגע יחידה עם העירייה - כתובת אחת לכל סוגי הפניות.

6.2. שקיפות המבנה הארגוני של העירייה בפני הפונה - סוגיות כמו מי נותן את השירות, איזו מחלקה נותנת את השירות, מי עומד בראשה של מחלקה זו ומהי הפוליטיקה הפנימית שלה אינם מענייני הלקוח הרוצה לקבל שירות יעיל ואיכותי. לפיכך הפעילות ב"חזית" תהיה דרך המוקד לקשרי לקוחות או גורם מטפל אחד שיהיה אחראי לפנייה.

6.3. כל פנייה תהיה פנייה מזהה הקשורה ללקוח - המוקד העירוני יוכל לאתר מיידית מיהו הלקוח הפונה, מהן הפניות הקודמות

שלו, באיזה מצב הן נמצאות וכדומה.

6.4. לכל סוג של פנייה יוגדר זמן תקן לקבלת תגובה או שירות - הלקוח יוכל לדעת מראש למה עליו לצפות.

6.5. הלקוח יוכל לברר בכל נקודת זמן את כל פניותיו - מה מצבן, באיזה שלב בטיפול הן נמצאות וכדומה.

6.6. גישה למוקד באמצעים רבים ומגוונים - כל פנייה, בקשה לקבלת שירות או מידע, הצגת מצב הפניות וכדומה, יוכלו להתבצע באמצעות טלפון, פקס, אינטרנט או הסתייעות במוקדי שירות במינהלים השכונתיים. במתכונת זו גם אוכלוסייה נגישה פחות לשירותים מתקדמים תוכל לקבל שירותים באותה רמת שירות.

6.7. פרופיל התעניינות - לקוח יוכל לבנות לעצמו "פרופיל התעניינות" ובאמצעותו יוכל לקבל מידע על הנעשה בסביבתו הקרובה. המידע יכול להיות יזום על ידי המערכת ויכלול את מעגלי התעניינות של התושב לפי הגדרת המערכת, החל מהחיים המוניציפליים של העיר, דרך הנעשה בשכונה של התושב וקרוב לביתו ועד לפרטים הקשורים בתושב עצמו. יישום מודל של "דחיפת מידע" לפי הגדרת קבוצות התעניינות של כל תושב. דוגמאות למידע - בקשות להיתרי בנייה שהוגשו ברחוב שלי; שינויים צפויים בתחבורה הציבורית בשכונה שלי; עבודות ציבוריות מתוכננות באזור המגורים שלי וכיו"ב.

6.8. היזון חוזר - מערכות המידע יכללו נקודות רבות של מתן היזון חוזר (feedback) של הלקוח. ההיזון החוזר יהיה על רמת השירות, על מהירות הטיפול, על יעילותו, על בעיות שעלו וכדומה.

6.9. דוגמאות:

- לפני יומיים הגשתי בקשה להעברת הילדה שלי לבית ספר אחר. באיזה שלב נמצא הטיפול בבקשה?

- אילו בקשות הוגשו לוועדה המקומית לתכנון ובנייה ברחוב שלי?

- אני עומד לפתוח עסק חדש. מהן כל הפעולות שעלי לבצע מול הרשויות השונות? איזה מהן ניתן לבצע באותו הזמן, ומהו המצב של כל אחת מהן?

- אני רוצה לציין לטובה את השירות היעיל שניתן לי על ידי העירייה. מה עלי לעשות?

- במסגרת יום ירושלים צפויים שיבושי תנועה, מהם וכיצד ישפיעו עליי?

7. המידע הניהולי שבמוקד לקשרי לקוחות

7.1. מידע ניהולי לשליטה ולבקרה - מבחינת הנהלת העירייה, המידע המגיע מהמוקד וניתוחו יהיה כלי ניהולי ראשון במעלה והוא יאפשר ניתוח של צווארי בקבוק, של איכות השירות, של עמידה ביעדי שירות, של עמידה בזמני התקן וזיהוי כשלים.

ברמת הניהול הבכיר של העירייה (הנהלה, ראש עיר וסגניו) מידע זה יהווה את **מד הדופק של העיר**.

7.2. דיווח על טיפול בחריגות - כל מנהל מחלקה יוכל לראות בכל נקודת זמן תמונת מצב של הפניות שבאחריותו. מנהלים יידרשו לבצע מעקב ולמסור לממונים דין וחשבון שוטף על הטיפול בחריגות מהתקנים.

7.3. אחריות לטיפול בפניות - בכל פנייה או בתהליך שהחל יהיה ברור מי האחראי לו ובאיזה מצב הוא נמצא בכל עת.

7.4. עדכון אינטגרטיבי של כל המערכות - כל המערכות יהיו מסונכרנות ויתעדכנו בו זמנית מבסיס הנתונים המשותף של כל מערכות המידע. הקישור והאינטגרציה בין כל מערכות המידע לבין המוקד העירוני יהיו ברמה כזו שתאפשר עדכון של האגף המטפל של מצב כל פנייה. בדרך זו יהיה המוקד מעודכן בנעשה בזמן אמת.

דוגמאות למידע ניהולי:

- באילו שכונות בעיר יש ריבוי תלונות על מפגעים בכביש?

- מהו זמן הטיפול הממוצע בתלונה בענייני תברואה בהשוואה לזמן התקן?

- כמה בעיות חורגות בהרבה מזמן התקן ועדיין לא באו על פתרונן נמצאות באגף שאני ממונה עליו?

- מדדי איכות השירות לפי אנפים - מגמות חודשיות.

- שיעור ההתעניינות במופעי תרבות במוקד העירוני.

- רמת שביעות הרצון כפי שעולה מסקר חודשי.

8. טכנולוגיה

מסמך זה לא דן כלל בטכנולוגיה. ברור שיישום ההמלצות במסמך כרוך בשימוש בטכנולוגיות מתקדמות. חלק גדול מהתשתיות הטכנולוגיות קיים כבר כיום בעירייה וייעשה בו שימוש. ניתוח מלא יכלול כמובן היבטים טכנולוגיים וזיהוי חוסרים. טכנולוגיות שונות, כמו CRM, מערכות מידע גאוגרפיות, משרד ממוחשב, בסיסי נתונים מתוחכמים ומנועים לאחזור מידע - כל אלה יהיו חלק מהפתרון הכולל וייבחנו לגופו של עניין.

ביטחון עירוני בירושלים

צוות היגוי: ברקת ניר, טל רענן, פלנט אמי, פרידמן דני, צפריר ניר, קוסטליץ אבי, שלם מיכל

תקציר

1. חזון

שיפור תחושת הביטחון של תושבי העיר, הגברת האכיפה לקיומו של שלטון החוק והסדר הציבורי, ושיפור רמת השירותים העירוניים בתחום הביטחון.

2. ההנחות המרכזיות של התכנית

- 2.1. משטרת ישראל וכוחות הביטחון האחרים עושים בדרך מעוררת כבוד את המוטל עליהם, ואף מעבר לכך, במגבלת המשאבים העומדים לרשותם.
- 2.2. ראש העיר יציב את נושא הביטחון בראש סדר היום. לראש העיר ולעירייה יש את האמצעים, היכולות והסמכויות לקבל החלטות אופרטיביות בתחום הביטחון, וליישמן בתאום עם כוחות הביטחון המוסמכים.
- 2.3. פעילויות המנע ושילוב נכון של התושבים בתשתית הביטחונית ישמשו הן כגורם הרתעה והן כגורם המסייע לתחושת המוראל הציבורי.
- 2.4. לתכנית המכונה "עוטף ירושלים" יש חיוניות ותרומה של ממש לסיכול פיגועים ולמניעת פעילות פלילית: שעור גניבות הרכב עשוי לרדת בכ-20% עבירות הרכוש בכ-30%. התועלת הכלכלית הישירה צפויה להיות חיסכון בסדרי גודל של עשרות מיליוני ש"ח.

3. עיקרי התוכנית

3.1. שיתוף מערכות עירייה - משטרה - כוחות הביטחון - תושבים

ינקטו צעדים הבאים להגברת שיתוף הפעולה, בעיתות חירום ושיגרה, בין כוחות המשטרה ויחידות העירייה הפועלות בשטח:

3.1.1. **הקמת פורום ביטחוני - עירוני** - יהיו חברים בו בעלי רקורד וניסיון ביטחוני מוכח בירושלים ותפקידו לגבש את התפיסה הביטחונית העירונית.

3.1.2. **מוקד חירום מרכזי** - הקמת מוקד מרכזי לכל כוחות ההצלה: מד"א, מכבי אש, ומוקד עירוני.

3.1.3. **שירותי ביטחון עירוניים בתחנות המשטרה** - הקמת נקודות שירות עירוניות בתחנות המשטרה בנווה יעקב, ג'בל מוכבר, והדואר המרכזי בסלאח א-דין.

3.1.4. **ריכוז רשויות האכיפה** - יחידות הפיקוח העירוני, הפיקוח על הבנייה והמשטרה, ימוקמו באותו בניין.

3.2. **הצגת התפיסה בפני הדרג הממשלתי** - דרישה מהדרג הממשלתי להכיר בנחיצות הפעולות הביטחוניות הנדרשות ותיקצובן.

3.3. **השלמת תכנית "עוטף ירושלים"** - ינקטו פעולות לקידום השלמת הבנייה של 22 הקילומטרים הראשונים של הגדר הביטחונית ותיקצובם של 33 הקילומטרים הנותרים להשלמת הגדר.

3.4. שיפור רמת השירותים העירוניים בתחום הביטחון

3.4.1. **הקמת סירת עירונית** - שמתפקידה להגביר את הנוכחות במרכז העיר, אזורי מסחר, אתרי בילוי ותיירות.

3.4.2. **גיוס מתנדבים למשמר האזרחי** ושילובם, בתאום עם המשטרה, בפעולות ובפרוייקטים שתוארו לעיל.

3.4.3. **אבטחת מרכז העיר ("המשולש")** - הפעילות העירונית תתמקד באבטחת מרכז העיר בשגרה: הפיכת מרכז העיר ל-"קניון פתוח", התקנת מערך של טלוויזיה במעגל סגור למעקב אחר המתרחש במתחם, מרכז השליטה של הסיירת העירונית (ראו לעיל סעיף 3.1.4) יוקם במרכז העיר ויסייע לכוחות השיטור של המשטרה.

אבטחת התחבורה הציבורית באמצעות השלמת הפער בין מצבת המאבטחים הנדרש על ידי משרד התחבורה לבין המצבה בפועל. כמו כן, בחינת הפעלת אמצעים נוספים כגון לחצני מצוקה בתחנות האוטובוסים ובאוטובוסים שיחברו למוקד העירוני לקשרי לקוחות.

3.4.4. **אבטחת מוסדות חינוך** - העירייה תפעל להשלמת מערך האבטחה במוסדות החינוך - בתי ספר וגני ילדים.

הגדלת מקורות התעסוקה באמצעות הפרוייקטים הביטחוניים, בפרט למגזר החרדי, לסטודנטים ולמשוחררי צה"ל.

ביטחון עירוני בירושלים

1. תאור המצב הקיים

- 1.1. תחושת הביטחון האישי, היא סוגיה מרכזית, המעסיקה את תושבי ישראל בכלל ואת תושבי ירושלים בפרט.
- 1.2. למרות שמספר הפיגועים ירד בשנת 2002 לעומת 2001, הרי שמספר פיגועי ההתאבדות עלה בכ-300% מ-5 ל-20. בפיגועי ההתאבדות אלה נרצחו 94 אזרחים.
- 1.3. אחת התוצאות הישירות מהמצב הביטחוני, היא צמצום מהותי בתיירות הפנים והחוץ: תיירים נמנעים מלסייר בירושלים, למרות אתריה הקדושים וההיסטוריים.
- 1.4. עובדה זו פגעה בתדמיתה של ירושלים כעיר תיירותית ובפרנסתם של אלה שעיסוקם בתחום התיירות.

2. חזון

שיפור תחושת הביטחון של תושבי העיר, הגברת האכיפה לקיומו של שלטון החוק והסדר הציבורי, ושיפור רמת השירותים העירוניים בתחום הביטחון.

3. מטרת התכנית וייעדיה

מטרת תכנית זו היא להציג את הפעולות והצעדים שעל ראש העיר לנקוט, במסגרת סמכויותיו, לשיפור הרגשת הביטחון של תושבי העיר, הגברת האכיפה לקיומו של שלטון החוק והסדר הציבורי, ושיפור רמת השירותים העירוניים בתחום הביטחון. פעולות אלו, יש בהן כדי להוסיף על הפעילות השוטפת של כוחות הביטחון בעיר. לפיכך הפעולות המוצעות בתכנית זו תבוצענה על דעת כוחות הביטחון ובתאום מלא עימם.

יעדה של התכנית הוא להתחיל ביישום הפעולות המוצעות בה, בפרק זמן שלא יעלה על שלושה חודשים.

4. ההנחות המרכזיות של התכנית

- התכנית שתוצג להלן, מבוססת על ההנחות המרכזיות הבאות:
- 4.1. משטרת ישראל וכוחות הביטחון האחרים עושים בדרך מעוררת כבוד את המוטל עליהם, ואף מעבר לכך, במגבלת המשאבים העומדים לרשותם.
 - 4.2. התכנית מניחה שיש מקום לתרומה אזרחית להעלאת רמת הביטחון בעיר.
 - 4.3. לראש העיר ולעירייה יש את האמצעים, היכולות והסמכויות לקבל החלטות אופרטיביות בתחום הביטחון, וליישמן בתאום עם כוחות הביטחון המוסמכים.
 - 4.4. ראש העיר יציב את נושא הביטחון בראש סדר היום. תקבע תכנית עבודה אופרטיבית בעלת יעדים ברורים ומדידים.
 - 4.5. פעילויות המנע ושילוב נכון של התושבים בתשתית הביטחונית ישמשו הן כגורם הרתעה והן כגורם המסייע לתחושת המוראל הציבורי.
 - 4.6. לתכנית המכונה "עוטף ירושלים" יש חיוניות ותרומה של ממש לסיקול פיגועים ולמניעת פעילות פלילית. טיעון זה מבוסס על בדיקות שערך הצוות המקצועי שמהן עולה כי, עם השלמת הפרוייקט, שעור גניבות הרכב עשוי לרדת בכ-20% ועבירות הרכוש בכ-30%. התועלת הכלכלית הישירה צפויה להיות, חיסכון בסדרי גודל של עשרות מיליוני ש"ח.

5. עיקרי התוכנית

5.1. שיתוף מערכות עירייה - משטרה - כוחות הביטחון - תושבים

ינקטו צעדים הבאים להגברת שיתוף הפעולה, בעתי חירום ושיגרה, בין כוחות המשטרה ויחידות העירייה הפועלות בשטח:

5.1.1. הקמת פורום ביטחוני - עירוני

הקמת פורום ביטחוני-עירוני שחברים בו בעלי רקורד וניסיון ביטחוני מוכח בירושלים. תפקידו של הפורום הוא לגבש, בשיתוף עם כוחות הביטחון, את התפיסה הביטחונית העירונית ולהציע את הדרכים המעשיות לשיפור מתמיד ברמת הביטחון ותחושת הביטחון של התושבים.

5.1.2. מוקד חירום מרכזי

הקמת מוקד מרכזי לכל כוחות ההצלה: מד"א, מכבי אש, ומוקד עירוני. למוקד מרכזי זה יוגדרו תפקידים ומשימות שלפיהם הוא יפעל בשגרה.

5.1.3. שירותי ביטחון עירוניים בתחנות המשטרה

הקמת נקודות שירות עירוניות בתחנות המשטרה בנווה יעקב, ג'בל מוכבר, והדואר המרכזי בסלאח א-דין.

5.1.4. ריכוז רשויות האכיפה

יחידות הפיקוח העירוני, הפיקוח על הבנייה והמשטרה, ימוקמו באותו בניין. כמו כן יופעלו סיורים משותפים של המשטרה והקהילתית ושלטונות האכיפה העירוניים.

5.2. הצגת התפיסה בפני הדרג הממשלתי

ראש העיר והפורום הביטחוני יציגו את הפעולות הביטחוניות הנדרשות בפני הדרג הממשלתי. הפורום יפעל לשכנע את הדרג הממשלתי בנחיצות של הפעולות הביטחוניות הנדרשות ותיקצובן.

5.3. השלמת תכנית "עוטף ירושלים"

ראש העיר והפורום הביטחוני יפעלו מול הממשלה לקידום השלמת הבנייה של 22 הקילומטרים הראשונים של הגדר הביטחונית. במקביל הם יפעלו לתיקצובם של 33 הקילומטרים הנותרים להשלמת הגדר במלואה.

5.4. שיפור רמת השירותים העירוניים בתחום הביטחון

5.4.1. הקמת סיירת עירונית

הקמת יחידת סיור עירונית שמתפקידה להגביר את הנוכחות במרכז העיר, אזורי מסחר, אתרי בילוי ותיירות.

5.4.2. התנדבות למשמר האזרחי

העירייה תפעיל תכנית להעלאת המודעות הביטחונית ולגיוס מתנדבים למשמר האזרחי. מתנדבי המשמר האזרחי ישולבו, בתאום עם המשטרה, בפעולות ובפרייקטים שתוארו לעיל. כפועל יוצא מכך תיחסכנה מהעירייה חלק מהעלויות הנדרשות למימון.

5.4.3. אבטחת מרכז העיר ("המשולש")

מרכז העיר הוא איזור רגיש במיוחד מבחינה ביטחונית בהיותו "יעד מועדף" לפעילות חבלנית עוינת. משטרת ירושלים מתגברת את כוחותיה במרכז העיר בהתאם לאירועים מיוחדים ולהערכות מצב משלה. לעומת זאת, הפעילות העירונית תתמקד באבטחת מרכז העיר בשגרה. לשם כך מוצע לנקוט בפעולות הבאות:

5.4.3.1. הפיכת מרכז העיר ל-"קניון פתוח" - הווי אומר: הכניסות למתחם והיציאות ממנו תהיינה מבוקרות.

5.4.3.2. התקנת מערך של טלוויזיה במעגל סגור למעקב אחר המתרחש במתחם.

5.4.3.3. מרכז השליטה של הסיירת העירונית (ראו לעיל סעיף 5.4.1) יוקם במרכז העיר ויסייע לכוחות השיטור של המשטרה.

5.4.4. אבטחת התחבורה הציבורית

העירייה תפעל להשלמת הפער שנוצר בין מצבת המאבטחים הנדרש על ידי משרד התחבורה לבין המצבה בפועל. בנוסף לכך בחינת הפעלת אמצעים נוספים כגון לחצני מצוקה בתחנות האוטובוסים ובאוטובוסים שיחברו למוקד העירוני לקשרי לקוחות.

5.4.5. אבטחת מוסדות חינוך

העירייה תפעל להשלמת מערך האבטחה במוסדות החינוך - בתי ספר וגני ילדים.

5.5. הגדלת מקורות התעסוקה

הפרייקטים שפורטו בתכנית, ישמשו בין השאר להגדלת מקורות התעסוקה בעיר, ובפרט למגזר החרדי, לסטודנטים ולמשוחררי צה"ל.

קווים מנחים לתכנון פיתוח ובינוי בירושלים

צוות היגוי: ברקת ניר, בן-אשר אורי, בן שושן מיה (סימה), פרופ' גונן עמירם, דברה רפי, יגר גדעון, לזוביק פיני, עפרון רז, פרופ' פייטלסון ערן, קמחי ישראל (לוליק), צור נעמי, צ'רניאבסקי אירית, רוזנטל גיל, שלם מיכל

תקציר

1. מבוא

ירושלים הייחודית היא אתגר תכנוני גדול המחייב ראייה כוללת ורגישה של ההיבטים ההיסטוריים, הדמוגרפיים, התרבותיים, הכלכליים והחברתיים.

בו בזמן יש לקדם את תוכנית המתאר הכוללת שמכינה בימים אלו עיריית ירושלים ולבחון אם התוכנית עולה בקנה אחד עם העקרונות המוצעים ואכן מבטאת את תפיסות הציבור בנוגע לצבינה של העיר.

2. חזון

קידום גידולה והתפתחותה של ירושלים כעיר בירה, יתבסס על שמירת הערכים ההיסטוריים, הנופיים והעיצוביים, על היותה מרכז עולמי למאות מיליונים של מאמינים, מרכז העם היהודי ובית איכותי ונעים לפסיפס הקהילות החיות בה וכעיר אשר תושביה מתפרנסים בכבוד ונהנים מרמה גבוהה של שירותים מכל הסוגים.

התכנון, הפיתוח והבנייה ישתתפו על רגישות לערכיה הייחודיים של ירושלים ועל שימור המורשת הבנויה שלה, על חיזוק כלכלתה, ועל יוזמות חדשניות במתן מענה לצורכי התושבים, בהתאם לאופייה ואיכויותיה המיוחדות של העיר ועל ההבטחה לספח בה איכות חיים ואיכות סביבה.

3. עיקרי התוכנית

3.1. שיתוף הציבור - תהליך קבלת החלטות בנושאי תכנון פיתוח ובנייה יהיה נגיש, שקוף ופתוח לדיון ציבורי. מסמכי היסוד של חזון כל שכונה וקהילה תהליכי התכנון, הפיתוח והבינוי כחלק מדו-שיח תורם של שיתוף הציבור והעמקת מעורבותו. העירייה תערוך תשאול תושבים באופן שוטף בנושאים כללים של תכנון פיתוח ובינוי.

3.2. כיווני הצמיחה של ירושלים - עיבוי וציפוף השכונות הוותיקות, עדיפות ברורה ומוחלטת לפיתוח שכונות ומרקמים בתוך העיר, לפני הפיתוח המוצע מחוצה לה במערב. תוכניות של בינוי מחדש של מתחמים ב"שקיעה". הבטחת עתודות קרקע לשגרירויות ולמוסדות בין-לאומיים.

3.3. החייאת מרכז העיר - עיבוי רגיש שיהיה מנוף למשיכת אוכלוסיות פעילות, להקמה ולהפעלה של מוקדי בידור ותרבות ומרכזים של שירות ושלטון. בחינת שילוב יתרת בנייני הממשלה בתוככי מרכז העיר והוספת אזורי מגורים ופעילויות נוספות לקרית הממשלה.

3.4. פיתוח כלכלי - משיכת פעילות כלכלית אל העיר, פיתוח אזורי תעסוקה חדשים, פיתוח ההשכלה הגבוהה והבטחת עתודות הקרקע לפיתוחם.

3.5. תחבורה - תינתן עדיפות ברורה להקצאת משאבים לפיתוח מערכת תחבורה ציבורית בעיר, יעילה ומהירה, לרבות חניוני "חנה וסע" ואמצעי תחבורה ציבורית לסוגיה. השלמת תכנונו של כביש הטבעת ההיקפי. בחינת מערך הקווים המתוכנן של הרכבת הקלה וקביעת סדרי עדיפויות בהקמתם. יקודם נושא הרכבת המהירה מתל אביב לירושלים.

3.6. שימור המורשת הבנויה וההיסטורית - גיבוש תוכנית שימור מפורטת ומחייבת של המבנים, של שכונות ומרקמים של מורשת היסטורית ותרבותית מגוונת. התווית מדיניות ברורה ועקבית לבניה לגובה המאפשרת פיתוח עירוני מודרני יחד עם שימור נכסי המורשת והנוף הייחודיים לירושלים.

3.7. חזות העיר - טיפוח חזות העיר באמצעות עידוד יוזמות ומתן תמריצים לעיצוב ולטיפוח חזית הבניינים, חלונות הראווה וריהוט הרחוב.

3.8. שטחים פתוחים וירוקים - קידום תוכנית אב לשטחים פתוחים עירוניים, הבטחת מרחב השטחים הפתוחים בעיר, פיתוח וטיפוח מערך גנים, וגיבוש תוכנית מפורטת לפיתוח של טיילות, מסלולי הליכה, מסלולי אופניים ומדרכות.

3.9. מסחר ושירותים - פיתוח מרכזים מקומיים של מסחר ושירותים ציבוריים בלי לפתח מרכזי משנה עירוניים, כדוגמת מנחת, הפוגעים בחינותיו ובתפקודו של מרכז העיר.

3.10. עצירת ההגירה השלילית - יצירת התנאים לעידוד אוכלוסייה מבוססת וצעירה להישאר בעיר ולמשוך אוכלוסייה מבוססת להתגורר בתוך העיר.

3.11. ירושלים כמטחפולין - בחינת הקמת עיריית-נג, שמטרתו לשמור על האופי החברתי-תרבותי והעצמאות המוניציפלית של כל יישוב.

3.12. מיחזור והפחתת פסולת - הפרדת ומיחזור הפסולת הביתית והעירונית לשם הפחתת נפח האשפה ושיפור איכות הסביבה.

3.13. תשתיות עבור מוגבלים, קשישים וילדים - נגישות מרבית לאוכלוסיות בעלות ניידות מוגבלת וצרכים מיוחדים. לעקרון זה יותאמו תכניות הפיתוח.

3.14. פיתוח תיירותי - דגש על שימור משאבי העיר המקנים לה את ייחודה התיירותי.

קווים מנחים לתכנון פיתוח ובינוי בירושלים

1. מבוא

ירושלים הייחודית היא אתגר תכנוני גדול המחייב ראייה כוללת ורגישה של ההיבטים ההיסטוריים, הדמוגרפיים, התרבותיים, הכלכליים והחברתיים.

מטרתו של מסמך זה היא לעצב מסגרת מקרו-עתידיה לצביונה של העיר וליצור סדר יום תכנוני שיהיה פתוח לדיון ציבורי מתמיד. במסמך מוגדרים החזון, העקרונות המנחים והמטרות ויישומם במערכת התכנון העירונית.

בו בזמן יש לקדם את תוכנית המתאר הכוללת שמכינה בימים אלו עיריית ירושלים ואמורה לתת מענה לשאלות חשובות של תכנון. יש לבחון אם התוכנית עולה בקנה אחד עם העקרונות המוצעים ואכן מבטאת את תפיסות הציבור בנוגע לצביונה של העיר.

2. חזון

קידום גידולה והתפתחותה של ירושלים כעיר בירה, יתבסס על שמירת הערכים ההיסטוריים, הנפיים והעיצוביים, על היותה מרכז עולמי למאות מיליונים של מאמינים, מרכז העם היהודי ובית איכותי ונעים לפסיפס הקהילות החיות בה וכעיר אשר תושביה מתפרנסים בכבוד ונהנים מרמה גבוהה של שירותים מכל הסוגים.

התכנון, הפיתוח והבנייה יושתתו על רגישות לערכיה הייחודיים של ירושלים ועל שימור המורשת הבנויה שלה, על חיזוק כלכלתה, ועל יוזמות חדשניות במתן מענה לצורכי התושבים, בהתאם לאופייה ואיכויותיה המיוחדות של העיר ועל ההבטחה לספח בה איכות חיים ואיכות סביבה.

3. עקרונות מנחים

3.1. שיתוף הציבור - מסמכי היסוד של חזון כל שכונה וקהילה המבטאים את משאלות הציבור וציפיותיו ינחו את תהליכי התכנון, הפיתוח והבינוי כחלק מדו-שיח תורם של שיתוף הציבור והעמקת מעורבותו.

3.2. חיזוק, ביסוס וטיפוח המרקמים השכונתיים והקהילתיים הקיימים בעיר יהיה יעד מרכזי בתכנון גידולה והתפתחותה של העיר.

3.3. שמירת האפיונים של קו הרקיע, הנוף, השטחים הירוקים בעמקים, המורשת הבנויה הראויה לשימור ומרכיבי איכות הסביבה ינחו את התכנון לטווח הארוך ולטווח הקצר.

3.4. מאמץ הפיתוח ישלב בנייה למגורים עם יוזמות לצמיחה כלכלית, לחיזוק המבנה החברתי ולשיפור רמת השירותים והתשתיות ברחבי העיר. יודגשו במיוחד שיקום ופיתוח מרכז העיר והשוואת השירותים הציבוריים והתשתיות בכל שכונות העיר לרבות השכונות הערביות.

4. עיקרי התוכנית

4.1. שיתוף תושבים

4.1.1. תהליך קבלת החלטות בנושאי תכנון פיתוח ובנייה יהיה שקוף ופתוח לדיון ציבורי.

4.1.2. נגישות למידע - מידע בנושאי תכנון פיתוח ובנייה יוצג בפני ציבור התושבים באופן שוטף, באמצעים מגוונים, החל משלבי התכנון המוקדמים.

4.1.3. תשאול תושבים באופן שוטף - העירייה תערוך משאלים של התושבים בנושאים כלליים של תכנון פיתוח ובינוי, ומשאלים שכונתיים לגבי תוכניות מקומיות באמצעות המינהלים הקהילתיים. ניתוח המשאלים ישמש כלי תכנוני.

4.2. כיווני הצמיחה של ירושלים

4.2.1. עיבוי וציפוף - עיבוי וציפוף השכונות הוותיקות בהתאם לאפיונים הייחודיים של כל שכונה ושכונה, בלי לפגוע באיכות החיים של התושבים, בניצול מירבי של שטחים פנויים ותוספת מבוקרת של קומות ותוך שמירה על השטחים הפתוחים.

4.2.2. מדיניות בניה לגובה - מדיניות ברורה ועקבית לבניה לגובה המאפשרת פיתוח עירוני מודרני יחד עם שימור נכסי המורשת והנוף הייחודיים לירושלים. יש לאפשר בניה לגובה באזורי המסחר והמשרדים המתפתחים בחלקה המערבי של ירושלים (הכניסה לעיר, קרית הממשלה, רוממה, גבעת שאול) ולשמור על המרקם המסורתי של מרכז העיר ההיסטורי ואגן העיר העתיקה, המתאפיין בגובה בניה מרבי של 6-8 קומות.

4.2.3. תינתן עדיפות ברורה ומוחלטת לפיתוח שכונות בתוך העיר, לפני הפיתוח המוצע מחוצה לה במערב. כל תכנון בפריפריה יוגבל בהיקפו ויתואם עם קצב הפיתוח והבניה במרכז העיר.

- 4.2.4. **בינוי מחדש של שכונות ירודות** - בשיתוף המנהלים הקהילתיים יעוצבו ויקודמו תוכניות של בינוי מחדש של מתחמים ב"שקיעה" שיאפשרו מיצוי כלכלי של השטחים בבנייה חדשה ורוויה, לצורכי גידול האוכלוסייה ועיצוב עירוני וחברתי תורם.
- 4.2.5. **פיתוח שכונות חדשות** - פיתוח שכונות חדשות ייעשה על פי צרכים ממשיים ובהתייחסות רגישה לחגורת הירק העוטפת את העיר וכן לשילוב רגיש של מוקדי תעסוקה וכלכלה שיחזקו את ירושלים כעיר מטרופולינית.
- 4.2.6. **תודגש האיכות ולא הכמות** - תודגש האיכות בכל הנוגע להיקפי הבניה והאיכלוס.
- 4.2.7. **חיזוק תפקודה הבינלאומי של העיר** - הבטחת עתודות קרקע לשגרירויות ולמוסדות בין-לאומיים כיאות לעיר בירה.

4.3. החייאת מרכז העיר

- 4.3.1. **החייאת מרכז העיר** תעמוד במרכז העשייה בהתייחסות לשלוחותיו באזורי האוכלוסייה החרדית והאוכלוסייה הערבית. עיבוי רגיש שיהיה מנוף למשיכת אוכלוסיות פעילות, להקמה ולהפעלה של מוקדי בידור ותרבות ומרכזים של שירות ושלטון.
- 4.3.2. **מוסדות שלטון** - בחינת שילוב יתרת בנייני הממשלה בתוככי מרכז העיר ובחינת הוספת אזורי מגורים ופעילויות נוספות לקריית הממשלה.
- 4.3.3. בכדי לחזק את מרכז העיר, חיוניותו ותפקודו יש להימנע מלפתח מרכזי משנה עירוניים גדולים.

4.4. פיתוח כלכלי

- 4.4.1. **משיכת פעילות כלכלית אל העיר** - יש לשקוד על משיכת תעשייה עתירת ידע, מסחר שירותים ותרבות.
- 4.4.2. **פיתוח אזורי תעסוקה** - פיתוח מואץ של אזורי תעסוקה המותאמים למגזרים שבעיר ולמשיכה עתידית של אוכלוסייה צעירה ויצרנית.
- 4.4.3. **פיתוח ההשכלה הגבוהה** - הבטחת עתודות הקרקע לפיתוח של מוסדות להשכלה גבוהה, לרבות מכללות, של שלוחות של אוניברסיטאות מהעולם, של מוסדות מחקר ותרבות אלו יתרמו לעתידה של העיר ויוכלו לשמש מנוף כלכלי חשוב לקידומה.
- 4.4.4. **פיתוח התיירות** - בשל חשיבותה הפוטנציאלית של של תעשיית התיירות לכלכלת העיר, יעשה מאמץ למען עידוד הפיתוח של תעשייה זו ברחבי העיר ובעיקר במוקדי התיירות שבה.

4.5. תחבורה

- 4.5.1. **עדיפות לתחבורה ציבורית** - תינתן עדיפות ברורה להקצאת משאבים לפיתוח מערכת תחבורה ציבורית בעיר, יעילה ומהירה, לרבות חינוכי "חנה וסע" ואמצעי תחבורה ציבורית לסוגיה. יש לבסס את מרכזי התחבורה הציבורית על תחנות משנה פריפריאליות בפריסה רחבה יותר (צפון העיר ודרומה). תחנות המשנה יהוו מפגש בין מערך התחבורה מחוץ לעיר ופנימה לה.
- 4.5.2. **דגש על הולך הרגל במרכז העיר** - מערכות התחבורה יפותחו כדי לאפשר נגישות נוחה למבקרים. יפותחו מסלולי הליכה מעניינים הקושרים בין אזורים שונים במרכז העיר ובין המרכז לשכונות.
- 4.5.3. **השלמת התכנון של כביש הטבעת ההיקפי** - השלמת תכנונו של כביש הטבעת ההיקפי בהדגשת ריבוי כניסות מכביש הטבעת אל תוך העיר ולהפך, זאת כדי לפזר את התנועה ולהקטין את מסת התנועה מהכבישים העורקיים החיצוניים אל מספר רב של כבישים פנימיים. יש לבחון ריכוז פרויקטים עירוניים (כולל מוקדי תעסוקה) סביב כביש הטבעת כמקובל בעולם.
- 4.5.4. **תוואי הרכבת הקלה** - בחינת מערך הקווים המתוכנן וקביעת סדרי עדיפויות בהקמתם כך שישתרו גם את מרכזי התעסוקה, מוסדות להשכלה גבוהה, קרית הממשלה ובתי החולים.
- 4.5.5. **פיתוח הקשר התחבורתי לשאר חלקי הארץ** - העיר תקושר לשאר חלקי הארץ במערכות תחבורה יעילות, לרבות מסילות ברזל, כדי לאפשר נגישות נוחה ומהירה לעיר וממנה. יקודם נושא הרכבת המהירה מתל אביב לירושלים.

4.6. שימור המורשת הבנויה וההיסטורית

- 4.6.1. **גיבוש תוכנית שימור מפורטת** - תגובש תוכנית מפורטת ומחייבת של המבנים, של השכונות ושל המרקמים של מורשת היסטורית ותרבותית מגוונת, ששימורם ייעשה במאמץ משולב של כל הגורמים הממשלתיים והעירוניים. יובטחו התקציבים הדרושים מתוך תוכניות הפיתוח האחרות.
- 4.6.2. **שימור העיר העתיקה ואגנה החזותי** - תשומת לב מיוחדת תיוחד לשימור העיר העתיקה והאגן החזותי סביבה, ערכי הנוף והמורשת אשר עיני כל העולם נשואות אליהם.
- 4.6.3. **פיתוח תיירות תוך שימור** - בכל פיתוח לצרכים תיירותיים יושם דגש על שימור משאבי העיר המקנים לה את ייחודה התיירותי: היסטוריה, מורשת, טבע ונוף. זאת על פני שיעבוד ערכים אלה לטובת הפיתוח התיירותי.

4.7. חזות העיר

5.7.1. טיפוח חזות העיר - מראה הרחובות יטופח בעידוד יוזמות ומתן תמריצים לעיצוב ולטיפוח חזית הבניינים, חלונות הראווה וריהוט הרחוב.

4.8. שטחים פתוחים וירוקים

4.8.1. מדיניות שטחים פתוחים עירוניים - קידום תוכנית אב לשטחים פתוחים עירוניים שתכלול מסד נתונים מעודכן לגבי השטחים העירוניים הפתוחים, השימוש בהם ומאפייניהם.

4.8.2. הבטחת מרחב השטחים הפתוחים - ייקבעו גבולות הפיתוח של האזורים הבנויים בעיר ויבטח השטח הירוק מסביב לירושלים למטרות נופש עבור תושבי העיר והמדינה.

4.8.3. פיתוח וטיפוח גנים - יפותח ויטופח מערך של גנים שכונתיים, של פארקים בתוככי העיר ופארקים עירוניים גדולים בשולי העיר, אלה ילוו בעושר של מתקנים ותכנים לפעילות נופש וספורט. יחזקו ההקשר והרציפות במערכת השטחים הפתוחים, בין גן לבין גן ובין הגנים לשכונות המגורים.

4.8.4. תכנון לפנאי ונופש - תגובש תוכנית מפורטת לפיתוח של טיילות, של מסלולי הליכה, של מסלולי אופניים ומדרכות.

4.8.5. שמירה והגנה על ערכי טבע - שמירה והגנה על ערכי טבע המתקיימים בתוך העיר ומייחדים אותה על פני ערים אחרות.

4.9. מסחר ושירותים

4.9.1. פיתוח מרכזים מקומיים של מסחר ושירותים - יינתן עידוד לפיתוח מרכזים מקומיים של מסחר ושירותים בשכונות בלי לפתח מרכזי משנה עירוניים, כדוגמת מנחת, הפוגעים בחיוניותו ובתפקודו של מרכז העיר.

4.9.2. פיתוח שירותים ציבוריים מקומיים - כל שכונה תקבל את השירותים הציבוריים שלהם היא זקוקה על פי התקנים המקובלים ובהתאם לתכונות האוכלוסייה וצרכיה.

4.10. עצירת ההגירה השלילית

יצירת התנאים לעידוד אוכלוסייה מבוססת וצעירה להישאר בעיר ולמשוך אוכלוסייה מבוססת להתגורר בתוך העיר

4.11. ירושלים כמטרופולין

עיריית גג מטרופולינית - בחינת הקמת עיריית-גג, גם בעבור המרחב הקרוב לעיר, שמטרתו לשמור על האופי החברתי-תרבותי והעצמאות המוניציפלית של כל יישוב. תיאום ושיתוף פעולה בין הרשויות במרחב המטרופולין יתרום לייעול התפקוד והכלכלה, יאפשר תכנון מדיניות אזורית בשיתוף התושבים ויעודד כניסת אוכלוסייה צעירה וחזקה למטרופולין.

4.12. מיחזור והפחתת פסולת

עיריית ירושלים תשאף לעמוד בקריטריונים המקובלים במדינות המערב של הפרדת ומיחזור הפסולת הביתית והעירונית לשם הפחתת נפח האשפה ושיפור איכות הסביבה.

4.13. תשתיות עבור מוגבלים, קשישים וילדים

נגישות מרבית - עיריית ירושלים תאמץ מדיניות פיתוח התואמת סטנדרטים בינלאומיים של נגישות מרבית לאוכלוסיות בעלות ניידות מוגבלת וצרכים מיוחדים. לעקרון זה יותאמו תכניות הפיתוח. דגש מיוחד לנושא זה יינתן בפיתוח מרכז העיר.

החייאת מרכז העיר

צוות היגוי: ברקת ניר, אליאור אביגיל, בן-אשר אורי, יגר גדעון, לוי שחר, עדיקא אורי, עדיקא אורן, עפרון רז, פרופ' פייטלסון ערן, צ'רניאבסקי אירית, צ'רניאבסקי ברי, קלמן יהונתן, קמחי ישראל (לוליק), רוזנטל גיל, שלם מיכל, שקד אפי, עו"ד תירוש שגיא

תקציר

1. רקע ודברי הסבר

במהלך השנים כפועל יוצא של התרחבות ירושלים, בניית שכונות לוויין ופיתוח מרכזי משנה עירוניים, חלה ירידה במעמדו ותפקודו של מרכז העיר כמרכז מוסדי ושלטוני, כמרכז למסחר, תרבות, תיירות, בילוי והשכלה. במקביל חלה הרעה במצבו הפיזי. יש על כן לשים דגש רב על החייאת מרכז העיר בכל פעולות התכנון והפיתוח של העיר והפיכתו למרכז של כל אזור המטרופולין המתפתח מסביב לעיר ירושלים. בהגדרת מרכז העיר ירושלים יש לכלול גם את אזורי פעילות ושכונות המגורים בטווח הליכה ממרכז העיר ההיסטורית.

2. חזון

מרכז העיר ירושלים יחזור ויהיה מרכזו של המרחב התפתח של מטרופולין ירושלים, ויספק מגוון שירותים עסקיים, שירותי תרבות, שירותים חברתיים ורוחניים לפריפריה הרחוקה והקרובה. מרכז העיר בירושלים ישמש מרכז תרבות שוקק וחיוני לתושבי העיר ולעם היהודי כולו בישראל ובתפוצות. החייאת מרכז העיר תעמוד במרכז העשייה תוך התייחסות לשלוחותיו באזורי המגורים של האוכלוסייה החרדית ושל האוכלוסייה הערבית.

3. עיקרי התוכנית

3.1. טיפול במתחמים

מיפוי מרכז העיר למתחים וטיפול הדרגתי במתחמים השונים על פי סדרי עדיפויות שיקבעו. הטיפול בכל מתחם יעשה באופן יחודי על פי מאפייניו העירייה תעודד עירוב שימושי קרקע בהתאם לקריטריונים סביבתיים ותחבורתיים.

3.1.1. ישום מדורג רב שלבי

הקמת צוות ישום במסגרת חברת "עדן" החברה העירונית לפיתוח מרכז העיר, שיהיה אחראי על כל תהליך היישום ההדרגתי החל משלב התכנון וכלה בשלבי ביצוע.

3.2. חזות מרכז העיר ואיכות הסביבה

בטווח הקצר שימת דגש על טיפוח מראה הרחובות במרכז העיר, עידוד יוזמות ומתן תמריצים לעיצוב ולטיפוח חזית הבניינים, חלונות הראווה וריהוט הרחוב. הוצאת מכרז לסטודנטים של בתי הספר לאומנויות בירושלים לעיצוב אלמנטים אשר יתרמו לשיפור חזות מרכז העיר (למשל, תחנות אוטובוס, תאורת רחוב, ספסלים).

3.3. תחבורה

3.3.1. עדיפות לתחבורה ציבורית

מתן עדיפות ברורה לפיתוח תחבורה ציבורית למרכז העיר וממנו.

3.3.1.1. הבטחת רמת שירות גבוהה למשתמשים בתחבורה הציבורית בטווח הקצר עד תחילת הפעלתה של הרכבת הקלה. בחינת מערך הקווים הקיים וקידום תכנון מערך קווים רבי קיבולת עם מוקדי מעבר ביניהם ואליהם, נוחים וזמינים, בשיתוף עם הגורמים הנוגעים בדבר (משרד התחבורה, אגד וכ"ו).

3.3.1.2. הקמת חניוני "חנה וסע" במעטפת החיצונית של המרכז העירוני כולל מערך היסעים ציבורי נוח וזמין מהחניונים למרכז העיר ולהפך.

3.3.2. דגש על הולך הרגל במרכז העיר

מערכות התחבורה יפותחו על מנת לאפשר נגישות נוחה למבקרים ולהולכי הרגל.

פיתוח מסלולי הליכה מעניינים הקושרים בין אזורים שונים במרכז העיר ובין המרכז לשכונות ומתן דגש על תכנון הסביבה העירונית במרכז עם אלמנטים בעלי עניין, הסרת מכשולים, תחזוקה מיטבית של המדרכות, ושיפור הניקיון.

3.4. עיבוי מרכז העיר

העירייה תשקיע מאמצים במשיכת יזמים לבנות במרכז העיר ולעבות בינוי קיים בד בבד עם שימור ושיקום המורשת הבנויה וההיסטורית.

3.4.1. משיכת אוכלוסייה צעירה להתגורר במרכז העיר באמצעות בנייה שתאפשר זאת ומדיניות של עירוב שימושים: לימודים, מגורים, אמנות ותרבות.

3.4.2. מדיניות בנייה לגובה - שמירה עקבית על המרקם המסורתי של מרכז העיר ההיסטורי ואגן העיר העתיקה, המתאפיין בגובה בנייה מרבי של 6-8 קומות. מתן אפשרות בנייה לגובה באזורי המסחר והמשרדים המתפתחים בחלקה המערבי של ירושלים (הכניסה לעיר, קרית הממשלה, רוממה, גבעת שאול).

3.5. הליבה של מרכז העיר ("המשולש") כקניון פתוח

הפיכת הליבה של מרכז העיר ("המשולש") ל"קניון פתוח". אבטחת האזור על ידי מערך של טלוויזיה במעגל סגור למעקב אחר המתרחש במתחם והקמה של מרכז שליטה של הסיירת העירונית במתחם זה אשר יסייע לכוחות השיטור של המשטרה.

3.6. מנהלת עסקים למרכז העיר

הקמת מרכז פיתוח עסקי של מרכז העיר אשר יפעל לקידום המסחר והעסקים במרכז העיר. מנהלת העסקים תתאם, תסייע ותתווך בין הרשות המקומית לבעלי העסקים במרכז העיר ותעסוק בחיפוש הזדמנויות לשיפור תמהיל העסקים במרכז העיר והרחבת עסקים קיימים. יש לבחון הקמת גוף זה במסגרת "מנהלת לב העיר".

3.7. עוגנים של צמיחה

3.7.1. בחינת שילוב יתרת בנייני הממשלה בתוככי מרכז העיר והוספת אזורי מגורים ופעילויות נוספות לקרית הממשלה.

3.7.2. הערייה תעודד שיפור תמהיל העסקים במרכז העיר על ידי פנייה לייזמים מובילים לפתיחת סניפים במרכז העיר ועידוד פתיחת וחזרת משרדים ועסקים פרטיים למרכז העיר.

3.7.3. שימת דגש על שדרוג וטיפוח "גן העצמאות" כ"ריאה הירוקה" של מרכז העיר.

3.8. תרבות ואמנות

3.8.1. הכנסת מוסדות תרבות, תיאטראות ובתי קולנוע למרכז, קידום התוכנית להעברת בתי הספר לאמנויות למתחם ז'ראר בכר, פעילויות משותפות עם בתי הספר לאמנויות בעיר ועידוד אמנים לחזור ולפעול במרכז העיר באמצעות פרויקטים יזומים.

3.8.2. אירועים ופסטיבלים - טיפוח מסורת של אירועים ופסטיבלים שוטפים במרכז העיר, הנשענת על מאפייניה הייחודיים של ירושלים ומנצלת את יתרונותיה היחסיים, למשל פסטיבל אביב-קיץ במתחם ה"משולש", המשך קיום יריד חוצות היוצר במרכז ובחינת העברת שבוע הספר למדרחוב בן-יהודה, הפיכת כיכר ציון כמרכז להופעות אמנים, עידוד אירועי ספורט ותרבות בכיכר ספרא ועוד.

3.8.3. אירועים לצעירים - עידוד יוזמות לפעילויות ואירועים שימשכו קהל צעיר להגיע ולבלות במרכז העיר, במטרה להחזיר את מרכז העיר למוקד ההווה של חיי הלילה לצעירים בירושלים ובמטרופולין הסובב.

החייאת מרכז העיר

1. רקע ודברי הסבר

במהלך השנים כפועל יוצא של התרחבות ירושלים, בניית שכונות לוויין ופיתוח מרכזי משנה עירוניים, חלה ירידה במעמדו ותפקודו של מרכז העיר כמרכז מוסדי ושלטוני, כמרכז למסחר, תרבות, תיירות, בילוי והשכלה. במקביל חלה הרעה במצבו הפיזי. יש על כן לשים דגש רב על החייאת מרכז העיר בכל פעולות התכנון והפיתוח של העיר.

בתכנון ופיתוח עתידי של מרכז העיר יש לשים דגש מרכזי על הפיכתו למרכז של כל אזור מטרופולין המתפתח מסביב לעיר ירושלים. בהגדרת מרכז העיר ירושלים יש לכלול גם את אזורי פעילות ושכונות המגורים בטווח הליכה ממרכז העיר ההיסטורית.

מטרתו של מסמך זה היא לעצב מסגרת מקרו-עיתידית לצביונו וחיזוקו של מרכז העיר. המסמך מושתתת על ניתוח יתרונותיו היחסיים, התרבותיים וההיסטוריים ועל היותה של ירושלים בירה ומרכז תרבותי-שלטוני. במסמך מוגדרים החזון, העקרונות המנחים והמטרות ויישומם במערכת התכנון העירונית.

2. חזון

מרכז העיר ירושלים יחזור ויהיה מרכזו של המרחב התפתח של מטרופולין ירושלים, ויספק מגוון שירותים עסקיים, שירותי תרבות, שירותים חברתיים ורוחניים לפריפריה הרחוקה והקרובה. מרכז העיר בירושלים ישמש מרכז תרבות שוקק וחינוכי לתושבי העיר ולעם היהודי כולו בישראל ובתפוצות. החייאת מרכז העיר תעמוד במרכז העשייה תוך התייחסות לשלוחות באזורי המגורים של האוכלוסייה החרדית ושל האוכלוסייה הערבית.

3. עקרונות מנחים

- 3.1. הפנית מירב המשאבים לפיתוח מרכז העיר במקום פיתוח מרכזי משנה עירוניים גדולים, העלולים לפגוע בחיזוניה ותפקודו של מרכז העיר.
- 3.2. פיתוח מרכז העיר יעשה במקביל לפיתוח והתחדשות מרכז העיר ההיסטורית (המע"ר הערבי והחרדי, אזור מגרש הרוסים, ה"משולש" ורחוב הנביאים, גן העצמאות, רח' קרן היסוד, שוק מחנה יהודה) ולא על חשבוננו תוך שימור ושיקום הרקמה הבנויה.

4. מטרות

- 4.1. עיבוי רגיש של מרכז העיר תוך שימת דגש בו בזמן על שימור ושיקום הרקמה הבנויה, שיהווה מנוף למשיכת אוכלוסיות פעילות (צעירות ויצרניות).
- 4.2. הקמה והפעלה של מוקדי בידור, תרבות, ומרכזי שירות ושלטון.
- 4.3. שיפור חזות מרכז העיר ואיכות הסביבה.
- 4.4. הפיכת מרכז העיר למרכז חיוני ותוסס המהווה מוקד עבור תושבי ירושלים בכלל והאוכלוסייה הצעירה בפרט.

5. עיקרי התוכנית

5.1. טיפול במתחמים

מיפוי מרכז העיר למתחמים וטיפול הדרגתי במתחמים השונים על-פי סדרי עדיפויות שייקבעו. הטיפול בכל מתחם יעשה באופן יחודי על פי מאפייניו. הערייה תעודד עירוב שימושי קרקע בהתאם לקריטריונים סביבתיים ותחבורתיים.

יישום מדורג רב שלבי

השינוי המוצע אינו נעשה בין יום. זהו תהליך רב שלבי הדורש שינוי תפיסה. לשם כך יוקם צוות יישום במסגרת חברת "עדן" החברה העירונית לפיתוח מרכז העיר, שיהיה אחראי על כל התהליך החל משלב התכנון וכלה בשלבי ביצוע.

אבני דרך עקרוניות למימוש התהליך:

5.1.1. שלב א': מיפוי ואפיון מרכז העיר למתחמים תפקודיים לפי סוג הבינוי, מאפיינים דמוגרפים-תפקודיים, תחבורתיים, שימושי קרקע ועוד. מיפוי זה יכלול התייחסות לשלוחותיו של מרכז העיר באזורי האוכלוסייה החרדית והאוכלוסייה הערבית.

5.1.2. שלב ב': קביעת עקרונות תכנון מומלצים לכל מתחם.

5.1.3. שלב ג': קביעת סדרי עדיפויות בפיתוח המתחמים.

5.1.4. שלב ד': התחלת ביצוע באמצעות בחירת מס' מתחמים בעלי עדיפות לטיפול במרכז העיר, ועריכת ניסוי מבוקר (PILOT), לדוגמא:

5.1.4.1. מתחם בנין העמודים בין הרחובות שטראוס, הנביאים, הרב קוק ויפו.

5.1.4.2. מתחם שכונת אבן ישראל + קולנוע עדן לשעבר, בין הרחובות יפו, אגריפס, אלבוך ובזרוכוב.

5.1.4.3. מתחם בנין (Benin) בין הרחובות הנביאים, יפו, ראול וולנברג וכיכר הדוידקה.

5.1.4.4. מתחם קולנוע אוריון הכולל את מגרש החנייה ובית הספר, בין הרחובות הלל, שמאי, ההסתדרות ופסז' אוריון.

5.1.4.5. המתחם בין הרחובות עליאש, מסילת ישרים ואגריפס, עד ללשכת העבודה.

5.2. חזות מרכז העיר ואיכות הסביבה

5.2.1. בטווח הקצר שימת דגש על טיפוח מראה הרחובות במרכז העיר (ניקיון שוטף, ניקיון בנינים, תאורה, הרחבת מדרכות, שילוט, טיפוח והוספת גינון ועוד).

5.2.2. עידוד יוזמות ומתן תמריצים לעיצוב ולטיפוח חזית הבניינים, חלונות הראווה וריהוט הרחוב.

5.2.3. מכרז לשיפור חזות המרכז - מכרז בין סטודנטים של בתי הספר לאומנויות בירושלים על עיצוב אלמנטים אשר יתרמו לשיפור חזות מרכז העיר (למשל, תחנות אוטובוס, תאורת רחוב, ספסלים).

5.3. תחבורה

5.3.1. עדיפות לתחבורה ציבורית

מרכז העיר חייב להתבסס על תחבורה ציבורית, יתרונותיו היחסיים עלולים להיפגע אם יוקצו בו שטחים נוספים לטובת הרכב הפרטי. כדי שמרכז העיר יהיה תחרותי יש לפתח את מערכת התחבורה הציבורית בראיה כוללת ולהתייחס לכל רכיביה, מנקודת היציאה של הנוסע ועד ליעד.

5.3.1.1. תינתן עדיפות ברורה לפיתוח תחבורה ציבורית למרכז העיר וממנו.

5.3.1.2. הבטחת רמת שירות גבוהה למשתמשים בתחבורה הציבורית - בטווח הקצר עד תחילת הפעלתה של הרכבת הקלה לנושא זה חשיבות רבה. על מנת לעודד שימוש בתחבורה ציבורית יבחן מערך הקווים הקיימים. העירייה תקדם תכנון מערך קווים רבי קיבולת עם מוקדי מעבר ביניהם ואליהם, נוחים וזמינים, בשיתוף עם הגורמים הנוגעים בדבר (משרד התחבורה, אגד וכו').

5.3.1.3. נקודת המעבר - תכנון מיטבי של מיקום תחנות האוטובוס בטווח הקצר ושל הרכבת הקלה בטווח הארוך.

5.3.1.4. הקמת חניוני "חנה וסע" במעטפת החיצונית של המרכז העירוני כולל מערך היסעים ציבורי נוח וזמין מהחניונים למרכז העיר ולהפך.

5.3.2. דגש על הולך הרגל במרכז העיר

5.3.2.1. מערכות התחבורה יפותחו על מנת לאפשר נגישות נוחה למבקרים והולכי רגל.

5.3.2.2. פיתוח מסלולי הליכה מעניינים הקושרים בין אזורים שונים במרכז העיר ובין המרכז לשכונות.

5.3.2.3. מתן דגש על תכנון הסביבה העירונית במרכז: עיצוב הרחובות באופן ידידותי יותר להולכי רגל עם אלמנטים בעלי עניין, הסרת מכשולים בכללם חנייה על מדרכות ופחי זבל, תחזוקה מיטבית של המדרכות, ושיפור הניקיון.

5.3.2.4. הפיכת ציר יפו לעורק אטרקטיבי להולכי רגל הנסמכים על תחבורה ציבורית (בעקבות הקמתה העתידית של הרכבת הקלה).

5.4. עיבוי מרכז העיר

עדיפות ברורה ומוחלטת לפיתוח ועיבוי בתוך מרכז העיר לפני הפיתוח המוצע מחוצה לו במערב.

העירייה תשקיע מאמצים במשיכת יזמים לבנות במרכז העיר ולעבות בינוי קיים יחד עם שימור המורשת הבנויה וההיסטורית.

5.4.1. משיכת אוכלוסייה צעירה להתגורר במרכז העיר באמצעות בנייה שתאפשר זאת ומדיניות של עירוב שימושים: לימודים, מגורים אומנות ותרבות. תיבחן אפשרות מתן תמריצים להסבת מבנים קיימים למעונות לסטודנטים או דירות בשכירות עבור צעירים.

5.4.2. מדיניות בנייה לגובה

מדיניות ברורה ועקבית של בנייה לגובה השומרת על המרקם המסורתי של מרכז העיר ההיסטורי ואגן העיר העתיקה, המתאפיין בגובה בנייה מרבי של 6-8 קומות. יש לאפשר בנייה לגובה באזורי המסחר והמשרדים המתפתחים בחלקה המערבי של ירושלים (הכניסה לעיר, קרית הממשלה, רוממה, גבעת שאול).

5.5. הליבה של מרכז העיר ("המשולש") כקניין פתוח

יש לבחון את הפיכת הליבה של מרכז העיר ("המשולש") ל"קניין פתוח". לשם כך יש לבחון אבטחת האזור על ידי מערך של טלוויזיה במעגל סגור למעקב אחר המתרחש במתחם. כמו כן הקמה של מרכז שליטה של הסיירת העירונית במתחם זה אשר יסייע לכוחות השיטור של המשטרה.

5.6. מנהלת עסקים למרכז העיר

הקמת מרכז פיתוח עסקי של מרכז העיר אשר עליו יוטלו המשימות הבאות:

5.6.1. קידום המסחר והעסקים במרכז העיר.

5.6.2. תיאום, סיוע ותיווך בין הרשות המקומית לבעלי העסקים במרכז העיר.

5.6.3. סיוע לעירייה בהבנת צורכיהם של הסוחרים והיזמים ונקיטת פעולות שישפרו את רמת האטרקטיביות של מרכז העיר.

5.6.4. חיפוש הזדמנויות לשיפור תמהיל העסקים במרכז העיר והרחבת עסקים קיימים.

5.6.5. פיתוח תוכניות שיווק בירושלים ומחוצה לה לשיפור תדמיתו של מרכז העיר.

יש לבחון הקמת גוף זה במסגרת "מנהלת לב העיר".

5.7. עוגנים של צמיחה

5.7.1. **מוסדות ממשל** - בחינת שילוב יתרת בנייני הממשלה בתוככי מרכז העיר והוספת אזורי מגורים ופעילויות נוספות לקרית הממשלה.

5.7.2. **מסחר** - העירייה תעודד שיפור תמהיל העסקים במרכז העיר על ידי פנייה ליזמים מובילים לפתיחת סניפים במרכז העיר, למשל בתחום האופנה והרשתות המסחריות גדולות. תיבחן אפשרות מתן תמריצים לפתיחת עסקים מובילים במרכז העיר. העירייה תעודד פתיחת וחזרת משרדים ועסקים פרטיים למרכז העיר.

5.7.3. **"ריאה ירוקה"** - שימת דגש על שדרוג וטיפול

של מרכז העיר. מיצוי הפוטנציאל של הגן והפיכתו לעוגן באמצעות מגוון רחב של אירועים ופסטיבלים אשר יתקיימו בו לאורך השנה ויזום פתיחת בתי קפה ומסעדות בסמוך. בטווח הקצר שימת דגש על ניקיון הגן וטיפולו, שדרוג אזורי הפעילות לילדים, תוספת ריהוט רחוב, תוספת תאורה והגברת הנוכחות המשטרתית בשיתוף עם הסיירת העירונית העתידה לקום.

5.8. תרבות ואמנות

5.8.1. הכנסת מוסדות תרבות, תיאטראות ובתי קולנוע למרכז.

5.8.2. קידום התוכנית להעברת בתי הספר לאמנויות למתחם ז'ראר בכר.

5.8.3. פעילויות משותפות עם בתי הספר לאמנויות בעיר: פרויקט של אמנות רחוב בביצוע תלמידי בתי"ס.

5.8.4. עידוד אמנים לחזור ולפעול במרכז העיר באמצעות פרויקטים יזומים.

5.9. אירועים ופסטיבלים

טיפול מסורתי של אירועים ופסטיבלים במרכז העיר, הנשענת על מאפייניה הייחודיים של ירושלים ומנצלת את יתרונותיה היחסיים. שימוש בהיותה של ירושלים עיר הבירה ומרכז העם היהודי כדי להפוך את מרכז העיר למרכז חיוני ותוסס עבור המבקרים ולמוקד

של פעילות כלכלית עבור הסוחרים, היזמים והאומנים:

5.9.1. פסטיבל אביב-קיץ במתחם ה"משולש", ייחוד כל שבוע לפסטיבל חוצות בנושא בעל גוון ואופי שונה, למשל פסטיבל אתני, פסטיבל מסורתי, פסטיבל אופנה, פסטיבל תיאטרון רחוב, פסטיבל ריקודים, פסטיבל בירה, פסטיבל אוכל ועוד. יושם דגש על הדברים הייחודיים לירושלים והשתתפות אומנים מקומיים.

5.9.2. ירידים נושאים - המשך קיום יריד חוצות היוצר במרכז ובחינת העברת שבוע הספר למדרחוב בן-יהודה.

5.9.3. שוק איכרים - קיום מסורת של שוק איכרים בימי שישי, במדרחוב בן יהודה לאורך כל השנה (בכפוף לתנאי מזג האוויר).

5.9.4. כיכר ציון כמרכז להופעות אמנים - במהלך חודשי האביב-קיץ הקמת במה שתארח הופעות מוסיקה ומשחק ותאפשר לאמנים ירושלמים צעירים להיחשף לקהל. הפעלת הבמה באופן שוטף תביא ליצירת תדמית חדשה, חיונית ותוססת לכיכר ציון ויכולה להפוך אותו לעוגן של ההווה האומנותית הצעירה בעיר.

5.9.5. עידוד אירועי ספורט ותרבות בכיכר ספרא - ניצול המתחם הפיזי בכיכר ספרא לפעילויות מושכות קהל והפיכת הכיכר לתוססת וחיונית. למשל, קיום תחרויות ספורט, המשך קיום אירוע ה"סטריטבול" (טורניר כדורסל לילדים) ודומים לו על פי אותו מודל, קונצרטים פתוחים של מוסיקה קלאסית, הפנינג לילדים (מתקנים מתנפחים, ג'מבורי), במות קבועות למופעים במהלך חודשי האביב-קיץ.

5.9.6. אירועים לצעירים - העירייה תעודד יוזמות לפעילויות ואירועים שימשכו קהל צעיר להגיע ולבלות במרכז העיר. במטרה להחזיר את מרכז העיר למוקד ההווה של חיי הלילה לצעירים, בירושלים ובמטרופולין הסובב, תעודד העירייה קיום פסטיבלים לצעירים, פיתוח מתחמי הבילויים (אזור הפאבים והמסעדות במרכז העיר) ועידוד יוזמות משותפות של אמנים ובעלי עסקים לפעילות אמנותית במתחם.

תרבות בירושלים

צוות היגוי: ברקת ניר, בן שבת אוריאלי, הורנשטיין סטיבן, הג'ס שמוליק, לין דור, פרי נורית, רון ניר, שלם מיכל, שעל עדי, הדס עופרת

תקציר

1. מבוא

הפיכתה של ירושלים למרכז תרבותי ורוחני ופיתוח השיח התרבותי והאמנותי בה יתרמו רבות לאיכות החיים בעיר ולפיתוח זהותה רבת הפנים של ירושלים, אלו גם יסייעו להפיכתה של ירושלים למרכז המטרופוליטן הסובב אותה. על אף כל האנרגיה האמנותית הצעירה וריבוי בתי הספר לאמנויות בעיר, ובשל בעיות של תעסוקה ודיור, מרבית בוגרי בתי הספר לאמנויות בעיר עוזבים את ירושלים בתום לימודיהם וההוויה האמנותית מוחמצת.

2. חזון

ירושלים - בירת מדינת ישראל והעם היהודי - היא פסיפס חברתי, לאומי, דתי ועדתי, מרכז תרבותי ורוחני; ירושלים תחזור ותהיה מקור השראה לאמנים ויוצרים ותהפוך לאבן שואבת לאמנים מהארץ ומחו"ל.
ירושלים תשמש מרכז תרבות שוקק וחיני לכלל תושביה ולעם היהודי כולו בישראל ובתפוצות.
שימור ייחודה התרבותי של ירושלים וטיפוח רבגוניות תרבותית בעידוד ובמתן ביטוי גם לאמנות המקורית והייחודית של ירושלים - האמנות הניסיונית, האמנות המסורתית והאמנות האתנית.

3. עיקרי התוכנית

3.1. הקמת מועצת האמנות

הערייה תפעל להקמת מועצת האמנות שתשמש מועצה מייעצת לראש העיר ותקבע סדרי עדיפויות למימוש החזון תוך התחשבות במגבלות התקציב של הערייה.

3.2. מיזמי תרבות כעסק

עידוד אמנים לפתח עסקים קטנים עד בינוניים, המושתתים על ראייה עסקית, ואשר יבחנו גם במדדים של איכות היצירה האמנותית ותרומתם לטובת הכלל.

3.3. אינטגרציה של התרבות בחברה

שילוב האמנות והתרבות בעיר בקהילה, בבתי הספר, במינהלים הקהילתיים ועוד ופיתוח מודל של אחריות הדדית עידוד אמנים לחזור ולפעול במרכז העיר.

3.4. הכשרת מקומות לעבודה האמנותית

סיוע לאמנים באיתור ובהכשרת חללי עבודה המותאמים לצורכי האמנים.

מסלולי תמריצים להשאת האמנים בירושלים

3.4.1. מסלול לאמן הצעיר ולבוגר בתי הספר לאמנויות בעיר

מעורבות סטודנטים בבתי הספר תמורת הענקת מלגה (כגון "פר"ח") או נקודות זכות בתוכנית הלימודים; עבודה בפרויקטים יזומים או קיימים בקהילה בתמורה למלגת מחיה; פרויקט שבו אמנים ותיקים בירושלים יאמצו אמנים צעירים.

3.4.2. מסלול לאמן הבוגר

הכשרת חלל חזרות ומופעים המותאם לצרכים השונים של האמנים והשכרתו במחירים סבירים; השתתפות בשכר האמן בתמורה למעורבותו בקהילה.

3.4.3. פרויקטים בתמיכה עירונית

3.4.3.1. הפצת כרטיסים או מנויים למופעי תרבות ומוזיאונים במחיר מוזל או מסובסד דרך בתי הספר והמנהלים הקהילתיים.

3.4.3.2. פיתוח ותמיכה במסורת פסטיבלים מסורתיים ואתניים המיצגים תרבות רחבה והטרוגנית כסמל לייחודיותה של ירושלים.

3.5. שדרוג מוסדות אמנות קיימים

3.5.1. בחינת שינוי הייעוד של תאטרון ירושלים מתאטרון מארח גם לתאטרון יוצר.

3.5.2. עידוד מתקני תרבות ומוסדות תרבות קיימים לאירוח של אמנים וקבוצות אמנים.

3.5.3. עידוד שיפוץ ושדרוג פיזי של מרכזי תרבות קיימים.

תרבות

1. מבוא

הפיכתה של ירושלים למרכז תרבותי ורוחני ופיתוח השיח התרבותי והאמנותי בה יתרמו רבות לאיכות החיים בעיר ולפיתוח זהותה רבת הפנים של ירושלים, אלו גם יסיעו להפיכתה של ירושלים למרכז המטרופולין הסובב אותה.

בשני העשורים האחרונים נמצאת ירושלים בחוד החנית של העשייה האמנותית ומשמשת כר נרחב להתנסויות אמנותיות. באמצעות למעלה מ-12 בתי ספר מתקדמים בתחום האמנות, ארגונים ומוסדות תרבות מובילים הן ברמה הלאומית והן ברמה הבינלאומית, מיזמים פרטיים ומוקדי אמנות, מתקיימת בעיר תרבות תוססת ומגוונת ואנרגיה אמנותית צעירה.

על אף כל אלו, בשל בעיות של תעסוקה ודיור, מרבית בוגרי בתי הספר לאמנויות בעיר עוזבים את ירושלים בתום לימודיהם וההוויה האמנותית מוחמצת. התרבות בעיר גם איננה נהנית מתמריצים כלכליים, תשתית פיזית נאותה או מהתמיכה הממסדית הדרושה כדי להמשיך ולעודד את התפתחותה.

2. חזון

ירושלים - בירת מדינת ישראל והעם היהודי - היא פסיפס חברתי, לאומי, דתי ועדתי, מרכז תרבותי ורוחני; ירושלים תחזור ותהיה מקור השראה לאמנים ויוצרים ותהפוך לאבן שואבת לאמנים מהארץ ומחו"ל.

ירושלים תשמש מרכז תרבות שוקק וחיוני לכלל תושביה ולעם היהודי כולו בישראל ובתפוצות.

שימור ייחודה התרבותי של ירושלים וטיפוח רבגוניות תרבותית בעידוד ובמתן ביסוי גם לאמנות המקורית והייחודית של ירושלים - האמנות הניסיונית, האמנות המסורתית והאמנות האתנית.

3. מטרות

3.1. עידוד ושימור החיוניות התרבותית של ירושלים.

3.2. העלאה ושדרוג של מוסדות התרבות בעיר.

3.3. הפיכת ירושלים למעבדה וכר ניסוי יוצר ותוסס בתחומי התרבות והאמנות.

3.4. טיפוח ועידוד היצירה המקורית בירושלים כולל היצירה המסורתית והאתנית.

3.5. פיתוח נאמנות מקומית של היוצר לקהילתו.

4. עיקרי התוכנית

4.1. הקמת מועצת האמנות

העירייה תפעל להקמת מועצת האמנות שתשמש מועצה מייצעת לראש העיר. הרכב מועצת האמנות יהיה: אמנים, נציגי בתי הספר לאמנות, נציגי מוסדות התרבות בעיר, נציגי המנהלים הקהילתיים והתושבים (מן המינהלים). המועצה המייצעת תקבע סדרי עדיפויות לקידום העירייה במימוש החזון אך תתחשב במגבלות התקציב של העירייה.

4.2. מיזמי תרבות כעסק

יש לעודד אמנים לפתח עסקים קטנים עד בינוניים, המושתתים על ראייה עסקית.

במיזמי האמנות יש לראות יזמות צעירה הראויה להשקעה ויש לסייע לעסקים מצליחים בתחום האמנות לקבל סיוע בדומה למענקי חברות הזנק (סטארט-אפ) מתחום ההייטק. גישה זו יכולה להפוך אבן שואבת לאמנים צעירים מכל הארץ לקבוע בסיסם בירושלים ולשבור את תדמיתה של ירושלים כעיר מקובעת ושמרנית.

יש לבחון את העסקים בתחום זה במדדים של איכות היצירה האמנותית, יכולת מיצוי הפוטנציאל הכלכלי ותרומתם לטובת הכלל.

4.3. אינטגרציה של התרבות בחברה

4.3.1. הקמת מועצת האמנות שתייעץ לראש העיר ותשמש גוף מתאם, מסייע ומתווך בין הגופים השונים, הממסד והחברה.

4.3.2. יש לשלב את האמנות והתרבות בעיר בחברה, בבתי הספר, במינהלים הקהילתיים וכיו"ב, ולפתח במודל של אחריות הדדית של האמנים כלפי החברה הסובבת אותם.

4.3.3. יש לעודד את האמנים לפעול בשלושה מעגלים מקבילים:

4.3.3.1. מעורבות בקהילה: בסדנאות אמן ובמפגשים בשכונות, בהופעות בפני הקהל הירושלמי, בהשתתפות בפסטיבלים בעיר, במעורבות ובנוכחות בבתי הספר, בחיזוק כשרונות שבבתי הספר לאמנות בעיר ובשילובם בעולם המקצועי;

4.3.3.2. עבודה על פרויקט תרבות עירוני.

4.3.3.3. יצירה אמנותית.

4.3.4. עידוד אמנים לחזור ולפעול במרכז העיר כדי להפוך אותו למרכז חי ותוסס.

4.4. הכשרת מקומות לעבודה האמנותית

סיוע לאמנים באיתור ובהכשרת מקומות לאולמות חזרה, לסטודיו, לחללי עבודה המותאמים לצורכי האמנים. על המקומות לספק תשתית פיזית נאותה ליצירה (למשל, רצפת עץ למחול, חדרי חזרות אקוסטיים, סטודיו לאמנים פלסטיים ועוד).

תיבון הקמת מתחמים אמנותיים רב שימושים. ימופה הנדל"ן הקיים בעירייה ויאותרו המקומות המתאימים. תיבדק אפשרות הפעלת המרכזים באמצעות חברה כלכלית שתשכיר את החללים והציוד במחיר עלות.

היות ויצירה במהותה דורשת אינטראקציה עם הקהילה ניתן לבנות מרכזים אלו גם באזורי תעשייה (כגון תלפיות) ולהשמיש לצורך כך משאבים קיימים (האנגרים וכו') המשמשים קרקע טבעית ומפרה לניסויים וליצירה אמנותית. אזורים נוספים המתאימים ומסייעים ליצירה והפריה אמנותית הם אלו היושבים על תפר תרבותי או אתני כגון גבול קטמון-בקעה.

4.5. תמריצים להשאת האמנים בירושלים

4.5.1. מסלול לאמן הצעיר

באמצעות מסלול תמריצים מיוחד, יש לעודד את בוגרי בתי הספר לאמנויות בעיר להישאר בירושלים בתום לימודיהם:

4.5.1.1. בתקופת הלימודים - יש לעודד סטודנטים למעורבות בפרויקטים של אמנות בירושלים בתקופת לימודיהם, לדוגמה בבתי הספר או במינהלים קהילתיים. תמורת מעורבותם יש לבחון עם בתי הספר הענקת מלגה (כגון "פר"ח" או נקודות זכות בתוכנית הלימודים).

4.5.1.2. לאחר תקופת הלימודים - עם התבססותו האמנותית והכלכלית של האמן לאחר סיום לימודיו, יעבוד האמן בפרויקטים יזומים או קיימים בקהילה בתמורה למלגת מחיה. לפרויקטים אלה יהיה ערך חברתי ואמנותי כאחד והם יוכלו לשמש בעתיד בסיס לעבודתו היצירתית של האמן. יש לבחון ולמפות בשיתוף עם בתי הספר את הדרישות והתכנים לפרויקטים אלה.

4.5.1.3. אמנים ותיקים חונכים אמנים צעירים - יוקם פרויקט שבו אמנים ותיקים בירושלים יאמצו אמנים צעירים ויסייעו להם ביעוץ והכוונה.

4.5.1.4. הכרה בזמן הדרוש ליצירה - הכרה בעובדה שעל האמנים לקבל זמן "מוזה" כדי ליצור, ללמוד ולצמוח.

4.5.1.5. סיוע לאמנים צעירים באיתור חללי יצירה מתאימים בתנאים סבירים ונאותים מבחינה פיזית וכלכלית.

4.5.1.6. מתן עדיפות לאמנים ירושלמים בקבלת מקומות עבודה בתחום, ובלבד שיעמדו בקריטריונים של איכות ורמה מקצועית נדרשת.

4.5.2. מסלול לאמן הבוגר

באמצעות מסלול מיוחד ניתן לעודד את האמנים הוותיקים בירושלים ולמשוך אמנים בעלי שם מכל הארץ לעבור לגור וליצור בעיר. בשל המשמעויות התקציביות של תוכנית זו ולאור מצבה הכלכלי של העירייה יימצא האיזון הנכון להקצאת משאבים לנושא בסיוע מועצת האמנות.

4.5.2.1. איתור חלל לחזרות המותאם לצרכים השונים של האמנים (למשל, רצפת עץ למחול, חדרי חזרות אקוסטיים, סטודיו לאמנים וכיו"ב).

4.5.2.2. בחינת הכשרת חלל למופעים המצויד בהגברה ותאורה והשכרתו לאמנים במחירים סבירים. בחינת שתוף פעולה ועידוד מקומות המאפשרים לאמנים לפעול בתחומם.

4.5.2.3. יועבר תקציב שוטף לתפעול, שאינו תלוי בהקצבות מדינה (תקנת ירושלים).

4.5.2.4. העירייה תשתתף בשכר האמן בתמורה למעורבותו בקהילה: בסדנאות אמן ובמפגשים בשכונות, בהופעות בפני הקהל הירושלמי, בהשתתפות בפסטיבלים בעיר, במעורבות ובנוכחות בבתי הספר, בחיזוק כשרונות אמנותיים בבתי הספר לאמנות בעיר ובשילובם בעולם המקצועי.

4.5.2.5. בחינת מתן הסבות למגורים בירושלים כגון הנחה בארנונה.

4.5.3. פרויקטים בתמיכה עירונית

- 4.5.3.1. הפצת כרטיסים או מנויים למופעי תרבות ומוזיאונים במחיר מוזל או מסובסד דרך בתי הספר והמנהלים הקהילתיים.
- 4.5.3.2. פיתוח ותמיכה במסורת פסטיבלים מסורתיים ואתניים המיצגים תרבות רחבה והטרוגנית, למשל, קיום פסטיבל סביב שלושת הרגלים כסמל לייחודיותה של ירושלים והיותה מרכז ההווה היהודית או פסטיבל מוסיקה אתנית כסמל להטרוגניות התרבותית של העיר. פסטיבלים אלו ישמשו כר להעלאת מופעים ויצירות (בדומה לפסטיבל עכו) עם מתן עדיפות ליוצרים ירושלמים. פסטיבלים אלו ייצרו תנועה וייחודיות לעיר.
- 4.5.3.3. פרויקט אמנותי שנתי לאמנים - יופעלו קבוצות עבודה הטרוגניות שיפתחו יצירה ירושלמית שורשית.

4.6. שדרוג מוסדות אמנות קיימים

- 4.6.1. בחינת שינוי הייעוד של תאטרון ירושלים מתאטרון מארח גם לתאטרון יוצר.
- 4.6.2. עידוד מתקני תרבות ומוסדות תרבות קיימים.
- 4.6.3. עידוד שיפוץ ושדרוג פיזי של מרכזי תרבות קיימים.

עולים בירושלים

צוות היגוי: ברקת ניר, ד"ר בילוצקי לידיה, גורביץ רומן, דיבינסקי סופיה, כנען שלומית, לזוביק פיני, שלם מיכל

תקציר

1. חזון

ירושלים, כבירת העם היהודי, תבטיח ותאפשר לעולים חיים של כבוד, שוויון ושמירת זהותם התרבותית תוך שילובם בחיי העיר ובזהות הלאומית הישראלית.

2. עיקרי התוכנית

בתוכנית לשילוב העולים בעיר וחיזוקם, יכללו הצעדים הבאים:

2.1. הרחבת אפשרויות התעסוקה לעולים - שדרוג לשכת התעסוקה העירונית לעולים ומעבר לייזום וציד אגרסיבי של מקומות תעסוקה לעולים. מינוף היתרונות היחסיים של העולים בתחומי הטכנולוגיה, איכות הסביבה ותכנון עירוני לייזום פרויקטים תעסוקתיים (למשל מפעל לעיבוד פסולת, קורסים להכשרה מקצועית על יד מפעלי הייטק, פיתוח תוכנות ללימוד עברית ועוד).

2.2. חיזוק ופיתוח תחום העסקים הקטנים - כולל אינטגרציה של העירייה עם הגופים השונים (למשל משרד הקליטה, משרד התמ"ס, מט"י ועוד) במטרה לסייע בקבלת ערבויות, הלוואות, וחונכות עיסקית.

2.3. "חשיבה מחוץ לקופסא" לפתרון בעיות הדיור - לדוגמא, מיפוי מבני ציבור ובחינת אפשרות לשימוש רב תכליתי במבנים הכוללת תוספת בנייה להשכרה.

2.4. חיזוק חיי התרבות של קהילת העולים, תוך שמירה על הייחודיות וסיוע בהשתלבותם בחברה הישראלית

2.5. הקמת אולפן מרכזי לרכישת השפה העברית בשיטות למידה חדשניות.

2.6. חיזוק ארגוני העולים המועלים בעיר

2.7. כתובת אחת לעולה - במוקד העירוני המשודרג אשר יהווה כתובת אחת לכל השירותים והמידע שמספקת העירייה יינתן המענה בשפות שונות, ויאפשר לכלל העולים לקבל מענה אחיד ובהיר מכלל המחלקות העירוניות.

2.8. הבאת סטודנטים וצעירים לירושלים - בסיוע משרד הקליטה והסוכנות היהודית ופיתוח תכניות חינוכיות לצעירים ולבני נוער מקרב העולים לשם העצמת תהליכי שילובם בחברה הישראלית.

2.9. גיבוש תכנית כוללת לקרנות, שתיועד להבאת עולים נוספים מכל התפוצות

שילובם של אנשים עם מוגבלות בקהילה

צוות היגוי: ברקת ניר, אלפרוביץ שולה (בן-דעת), גמליאל אריה, ססלר-לזוביק סילביה, סנה רבקה, קמארה אחיה, שלם מיכל

תקציר

1. חזון

מתן הזדמנות שווה ושוויון זכויות מלא בתחומי החיים השונים, לאנשים עם מוגבלות, ומענה הולם לצרכיהם המיוחדים.

2. עיקרי התוכנית

2.1. הקמת מועצה מייעצת

אנשים עם מוגבלות הם המומחים הטובים ביותר למוגבלותם. הקמת מועצה מייעצת לצד ראש הרשות בה חברים אנשים עם מוגבלויות שונות. המועצה המייעצת תקבע סדרי עדיפויות לקידום העירייה במימוש החזון תוך התחשבות במוגבלות התקציביות של העירייה.

2.2. אינטגרציה של הגופים המטפלים באנשים עם מוגבלות

עידוד שיתופי פעולה עם מוסדות הממשלה, קרנות, ארגונים התנדבותיים, עמותות ועוד לייעול וקידום הטיפול בנושא המוגבלויות.

2.3. נגישות

הנגשת השירותים החברתיים והתרבותיים העירוניים, מבני ציבור, שירותים ציבוריים, ותחבורה ציבורית לאנשים עם מוגבלות פיזית, חושית ונפשית. אכיפת הסדרי הנגישות שבחוק התכנון והבנייה.

2.4. דיור

פיתוח והרחבת אפשרויות הבחירה של מגורים בקהילה עבור אנשים עם מוגבלות ופיתוח תשתיות שתאפשרנה להם לגור בקהילה בכבוד בשיתוף עם מוסדות הממשלה, קרנות, ארגונים התנדבותיים ועוד.

2.5. חינוך

שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במסגרות חינוך רגילות והפניית משאבים למערכת תמיכה מתאימה. פיתוח תוכניות לימוד ייחודיות להכרת וקבלת השונה.

2.6. תעסוקה

קידום ייצוג הולם של אנשים עם מוגבלות במקומות עבודה על פי חוק השוויון, (כולל ברשות עצמה). ביצוע התאמות על פי חוק המאפשרות לאדם עם מוגבלות להשתלב במקום עבודה ועידוד מעסיקים לשלב אנשים עם מוגבלות.

2.7. פנאי ותרבות

פיתוח וקידום תרבות הפנאי בתחומים השונים לאנשים עם מוגבלויות בהתאמה לצרכיהם המגוונים.

שילובם של אנשים עם מוגבלות בקהילה

1. מבוא

"חוק זה מטרתו להגן על כבודו וחירותו של אדם עם מוגבלות, ולעגן את זכותו להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה בכל תחומי החיים, וכן לתת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו לחיות את חייו בעצמאות מרבית, בפרטיות ובכבוד, תוך מיצוי מלוא יכולתו."

(סעיף 2 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998)

סעיף המטרה בחוק השוויון משקף את ההתפתחות החברתית בנושא אנשים עם מוגבלות: מעבר מגישה של חסד שהיתה נהוגה כלפי ציבור זה, שנתפס כציבור שיש לתמוך בו, לגישה של שוויון זכויות מלא בתחומי החיים השונים. האדם יש בו תכונות רבות, כאשר המוגבלות היא רק אחת מהן ורלוונטית רק לצורך מתן הזדמנות שווה וקבלת מענה הולם לצרכיו. לא המוגבלות - ותהא זו מוגבלות שכלית, נפשית, פיזית או חושית - מונעת מאזרחים עם מוגבלות השתתפות פעילה בחברה אלא מחסומים פיזיים ופסיכולוגיים שהסביבה והחברה מציבות בפניהם.

2. חזון

מתן הזדמנות שווה ושוויון זכויות מלא בתחומי החיים השונים, לאנשים עם מוגבלות, ומענה הולם לצרכיהם המיוחדים.

3. עקרונות מנחים

- 3.1. העירייה תפעל בתחומי החיים השונים לקידום השילוב של אנשים עם מוגבלות בחברה.
- 3.2. עידוד שיתופי פעולה עם מוסדות הממשלה, קרנות, ארגונים התנדבותיים, עמותות ועוד לייעול וקידום הטיפול בנושא המוגבלויות.
- 3.3. בחינת הקצאה מתוגברת של תקציבים לפעילות אגפים ומדורים בתוך העירייה, העוסקים ברווחתם ובקידום זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות. בשל המשמעותיות התקציביות של תוכנית זו ולאור מצבה הכלכלי של העירייה, ימצא האיזון הנכון להקצאת משאבים לנושא בסיוע המועצה המייעצת שתוקם.
- 3.4. בחינת הקצאה של מבנים הולמים לשירותים השונים (בתי הספר, מסגרות שיקום, ועוד).
- 3.5. העלאת המודעות לנושא המוגבלות (לדוגמא: הנגשת הארועים של העירייה ופרסום הדבר).
- 3.6. קרוב לבבות בין תושבי ירושלים לאזרחים עם מוגבלויות.

4. עיקרי התוכנית

4.1. הקמת מועצה מייעצת

אנשים עם מוגבלות הם המומחים הטובים ביותר למוגבלותם. העירייה תפעל להקמת מועצה מייעצת לצד ראש הרשות בה חברים אנשים עם מוגבלויות שונות. כמו-כן, בוועדות השונות תהיה נציגות של אנשים עם מוגבלות כדי להבטיח כי צורכיהם נלקחים בחשבון בכל תחום ותחום. המועצה המייעצת תקבע סדרי עדיפויות לקידום העירייה במימוש החזון תוך התחשבות במגבלות התקציביות של העירייה.

4.2. נגישות

- 4.2.1. הנגשת מבני ציבור, שירותים ציבוריים, ותחבורה ציבורית לאנשים עם מוגבלות פיזית וחושית.
- 4.2.2. אכיפת הסדרי הנגישות שבחוק התכנון והבנייה.
- 4.2.3. הנגשת מידע לאנשים ליקויי שמיעה וליקויי ראייה.
- 4.2.4. הנגשת השירותים החברתיים והתרבותיים העירוניים לאנשים עם מוגבלות שכלית ונפשית (לדוגמא חוגים משותפים במתנ"סים).

4.3. דיור

- 4.3.1. פיתוח/הרחבת אפשרויות הבחירה של מגורים בקהילה עבור אנשים עם מוגבלות.
- 4.3.2. פיתוח/הרחבת מערכי דיור בקהילה עבור אנשים עם מוגבלות שכלית (במקום שליחתם למוסדות המרוחקים מהקהילה), ופיתוח תשתיות שתאפשרנה להם לגור בקהילה בכבוד, בשיתוף עם מוסדות הממשלה, קרנות, ארגונים התנדבותיים ועוד.
- 4.3.3. קידום דיור בקהילה לאנשים עם מוגבלות פיזית או נפשית בשיתוף עם מוסדות הממשלה, קרנות, ארגונים התנדבותיים ועוד.

4.4. חינוך

- 4.4.1. שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במסגרות חינוך רגילות והפנית משאבים למערכת תמיכה מתאימה.
- 4.4.2. פיתוח תוכניות לימוד ייחודיות להכרת וקבלת השונה.

4.5. תעסוקה

- 4.5.1. קידום ייצוג הולם של אנשים עם מוגבלות במקומות עבודה על פי חוק השוויון, (כולל ברשות עצמה).
- 4.5.2. ביצוע התאמות על פי חוק המאפשרות לאדם עם מוגבלות להשתלב במקום עבודה.
- 4.5.3. עידוד מעסיקים לשלב אנשים עם מוגבלות.
- 4.5.4. גיוס אפשרויות תעסוקה למפעלים מוגנים בהם עובדים אנשים שאינם יכולים להשתלב בשוק החופשי.
- 4.5.5. עידוד פתיחת קורסים להכשרה מקצועית עבור אנשים עם מוגבלויות.

4.6. פנאי ותרבות

- 4.6.1. פיתוח וקידום תרבות הפנאי בתחומים השונים לאנשים עם מוגבלויות בהתאמה לצרכיהם המגוונים.

ירושלים בירת הספורט בישראל

תקציר

1. חזון

ירושלים - בירת ישראל והעם היהודי תשאף להיות בירת הספורט של מדינת ישראל והתפוצות. ירושלים תחתור להיות עיר המובילה פרויקטים חדשניים בתחום הספורט.

2. עיקרי התוכנית

2.1. ירושלים בירת הספורט

ירושלים כבירת ישראל צריכה לארח את רוב תחרויות הספורט הבינלאומיות של ישראל, כפי שמקובל כמעט בכל העולם, כולל המכבייה: האולימפיאדה של העם היהודי.

2.2. מתקני ספורט ותשתיות ספורט

הרשות העירונית תפעל לגייס מקורות כספיים בארץ ובחו"ל לשם השקעה ניכרת במתקני הספורט, תוך מעבר לניהול מקצועי על בסיס כלכלי של המתקנים.

ההשקעה תתרכז בשדרוג והקמת מתקני הספורט הבאים:

2.2.1. אצטדיון סדי - התאמתו לצרכים המגוונים (למשל: על ידי בניית גג לטובת שימוש בתנאי מזג אוויר קשים, תוספת ליציע הדרומי, ניצול החללים שתחתיו להקמת מתקני ספורט לענפים שונים ולהקמת מוזיאון ספורט לאומי).

2.2.2. זרז הקמת הארינה - אולם ענק שיארח את רוב תחרויות הכדור ותחרויות בענפים אחרים (התעמלות, סייף, אגרוף ועוד).

2.2.3. מאמץ להקמת מתקנים לאירוח תחרויות ספורט בכל הענפים - למשל: בריכה אולימפית בירושלים, השקעה באצטדיון האתלטיקה בגבעת רם, שיפור מרכז הטניס ועוד.

2.3. הקצאת משאבים לענפי הספורט לפי סדרי עדיפויות

מיפוי ענפי הספורט השונים ותכנון מחודש של הקצאת המשאבים לשם הפעלתם. הכוונה להתמקד בפחות ענפי ספורט ולהשקיע בכל אחד מהם יותר משאבים.

2.4. ספורט עממי

תבחן העברת סמכויות ניהול הספורט העממי מהרשות העירונית למינהלים הקהילתיים כדי שהללו יהיו אחראים על קידום נושא הספורט בשכונות ויגבירו את רמת השימוש במתקני הספורט.

