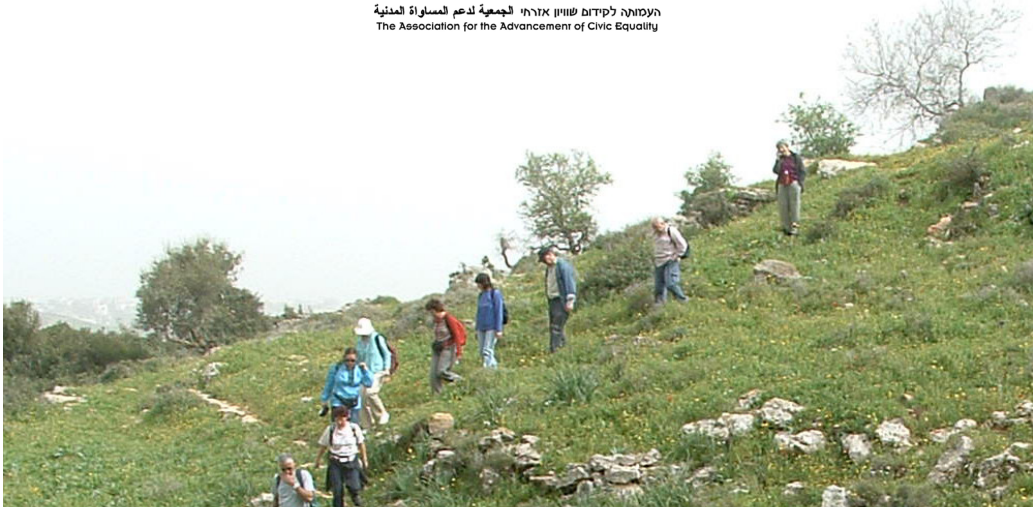




סיכוי Sikkuy

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



מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפליות

מקרה ואדי עארה



.....

מתווה לשיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפליות

מקרה ואדי עארה

.....

مسار لإنشاء الشراكات بين السلطات المحلية اليهودية والعربية

تجربة منطقة وادي عارة

.....



עמותת סיכוי, נובמבר 2009



כתיבה ועריכה: בטי בנבנישתי
עריכה לשונית: יסמין הלוי
עיצוב וסדר: מירי גלעד

ריכוז הפרויקט וייעוץ תוכן:
שולי דיכטר, מנכ"ל שותף (לשעבר)
רון גרליץ ועו"ד עלי חידר, מנכ"לים שותפים
נאיף אבו-שרקיה, רכז שותף בפרויקט
חגית נעלי-יוסף, רכזת שותפה בפרויקט
יובל תמרי, רכז שותף (לשעבר)

צילום השער: מטיילים בואדי - יזמות תיירותית מקומית, בתמיכת עמותת סיכוי
© מותר ורצוי לצלם, להעתיק ולצטט מפרסום זה תוך ציון מפורט של המקור

B E R A C H A the Beracha Foundation (RA)

stichting
levi lassen

Fohs Foundation

UJA
Federation
of New York
התאגדות יהודית אמריקאית-ישראלית

SIGRID RAUSING TRUST

הפרויקט לשיתוף פעולה מוניציפלי התאפשר הודות לסיועם האדיב של:

תוכן עניינים

4	דבר המנכ"לים
6	רקע: שיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפליות
7	המטרה: קידום שוויון בין הערבים והיהודים במרחב גיאוגרפי, לטובת כלל האזרחים
7	היעד: הקמת מסגרות קבע אזוריות המשותפות לרשויות מוניציפליות יהודיות וערביות
8	שיתוף פעולה מוניציפלי: מקרה ואדי עארה
8	תיאור השותפים
8	הגורם המזמן: עמותת סיכוי
9	הגורם המוזמן: ראשי רשויות ואזרחים בואדי עארה
10	הגורם המעורב: המדינה
11	הצלחות והישגים
11	כינון מנהלות להקמת אזורי תעסוקה משותפים
12	שיתופי פעולה בתחום איכות הסביבה
13	פיתוח תיירות אזורית - אזרחים משתפים פעולה
15	ממשיכים בחוף הכרמל
16	תהליך העבודה - הצגת המודל
17	שלב מקדים: בחירת אזור לשיתוף פעולה
17	זימון ראשי הרשויות לפעולה משותפת - מפגשים מקדימים
18	הקמת פורום ראשי רשויות - תחילת שיתוף הפעולה
19	בניית עבודת הפורום וייצובה
19	חשיפת פעולות הפורום בתקשורת
20	המשך עבודה משותפת של הפורום
21	סיכום: השלם גדול מסך כל חלקיו

שיתוף מוניציפלי כאסטרטגיה למימוש שוויון

עמותת סיכוי, ארגון משותף ליהודים ולערבים אזרחי ישראל, נוסדה בשנת 1991 ופועלת מיום היווסדה לקידום שוויון בין האזרחים היהודים והערבים במדינה. העמותה פעלה במשך 15 שנים בעיקר מול מקבלי ההחלטות בשלטון המרכזי בירושלים וכן מול השלטון המקומי בפעילות עם רשויות ערביות.

אנו רואים בקידום שוויון בין האזרחים במדינה שאיפה מוסרית בסיסית המבוססת על ערך השוויון ועל ערכים דמוקרטיים בסיסיים, ובמקביל אנו רואים בשוויון תנאי הכרחי לאפשרות של חיים משותפים טובים לשתי האוכלוסיות בישראל - הערבית והיהודית.

בשנת 2004 התחילה עמותת סיכוי ליישם את הפרייקט לשיתוף פעולה מוניציפלי. הפרייקט נולד כתוצאה מהבנה שהמאבק לשוויון בין האזרחים היהודים והערבים ולחיים משותפים חייב להתנהל לא רק ברמה הארצית אלא גם ברמה האזורית. הבנה זו מבוססת על שלושה יסודות: ראשית, חלק משמעותי ממשאבי המדינה נמצא ברמה האזורית: הקרקע, תשתיות התחבורה, תשתיות התעסוקה, המסחר, התיירות ועוד. שנית, רבות מההחלטות על הקצאת משאבים אלו מתקבלות ברמה האזורית על ידי ראשי הרשויות המוניציפליות עצמם או תוך כדי עבודה משותפת שלהם מול מקבלי ההחלטות בשלטון המרכזי. שלישית, שכנות טובה וכבוד הדדי הם גורמים משמעותיים לכיתוחן של שתי האוכלוסיות ואיכות חייהן.

לב הפרייקט הוא הקמת מסגרות קבע לקידום שיתופי פעולה בין הרשויות המקומיות היהודיות והערביות השכנות וביסוסן, בהובלת ראשי הרשויות. מסגרות אלה יפעלו לקידום אינטרסים משותפים של היישובים ולפיתוח אזורי המבוסס על חלוקה שוויונית והוגנת של משאבי האזור.

יש אינטרסים אזוריים שקל לזהות כאינטרסים משותפים, כמו תחומים שבהם רק פעולה משותפת יכולה להניב את התוצאות הטובות ביותר לכל תושבי האזור. כאלה הם למשל פרויקטים העוסקים באיכות סביבה, בתיירות ובהקמת אזורי תעשייה משותפים. פרויקטים מסוג זה הם לב העשייה של מסגרות הקבע המשותפות לרשויות היהודיות והערביות.

אולם בבואנו לקדם שיתוף פעולה בין הרשויות יש לתת את הדעת לחוסר השוויון העמוק בחלוקת המשאבים האזוריים. בעמותת סיכוי בחרנו לא להתעלם מהעובדה כי המרחב הגיאוגרפי בישראל עוצב במסגרת קונפליקט לאומי בין יהודים לערבים, וכי המשאבים האזוריים, בעיקר הקרקע והתשתיות, חולקו בידי ממשלת ישראל תוך העדפה מוחלטת ליישובים היהודיים. כך, יחד עם אוזלת היד של היישובים הערביים במקרים מסוימים, נוצרה מציאות של אי-שוויון חמור בחלוקת המשאבים האזוריים בכל רחבי הארץ. על רקע זה מתקיים באופן טבעי מאבק בין הרשויות הערביות, חסרות המשאבים, לרשויות היהודיות המושפעות במשאבים. הפרייקט חותר לנתב את הכוחות והמאמצים המושקעים במאבק ובתחרות לעבר פעולה משותפת להגדלת משאבי האזור ולחלוקתם באופן שוויוני.

עמותת סיכוי מאמינה שחלוקה שוויונית של המשאבים האזוריים מהווה אף היא אינטרס משותף. בחברה חומרנית, שבבסיסה מאבק מתמיד על הגדלת משאבים אישיים וקבוצתיים, זו אינה טענה טריוויאלית. כאן בדיוק טמון האתגר העצום אך גם סוד הצלחתו של הפרייקט - למסד שולחן קבע משותף לראשי רשויות המייצגים כל אחד אינטרס מקומי, אך מבינים שחלוקה שוויונית אזורית היא

אינטרס כמעט קיומי של כל הרשויות, גם כאשר משמעותה של חלוקה היא לפעמים ויתור על משאב מקומי השייך לרשות מסוימת.

אחד מראשי הרשויות שהשתתף בפרויקט ביטא זאת בהירות: "הילדים והנכדים ביישוב שלי וביישוב הערבי השכן ימשיכו לחיות זה לצד זה. לא נכון להוריש להם אזור שבו יש פערים גדולים כל כך בין היישובים הערביים ליהודיים. גם אם המשמעות היא שאני צריך לוותר על משאבים מסוימים ששייכים לרשות שלי". ואיך זיל גמור.

הפרויקט לשיתוף פעולה מוניציפלי הופעל באזור ואדי עארה ע"י עמותת סיכוי בשנים 2004-2008. הפרויקט הגיע להישגים רבים, ובראשם הקמת מסגרות קבע משותפות הממשיכות לפעול גם לאחר הפסקת המעורבות של עמותת סיכוי. בשנת 2006 החלה הפעלתו של הפרויקט באזור חוף הכרמל.

הפרויקט הוא אם כן שאפתני ביותר. ככזה, הוא נתקל לאורך הדרך באתגרים קשים שחייבו השקעת משאבים מקצועיים ואישיים רבים מצד ראשי הערים והפקידים המשתתפים ומצד הצוות המקצועי בעמותת סיכוי.

מטרתה של חוברת זו היא להציג את מודל העבודה (שפותח בעמותת סיכוי) בפני כל המעורבים בקבלת החלטות ברמה המוניציפלית: ראשי רשויות ופקידים במשרדי הממשלה וברשויות מקומיות. הניסיון הרב שצברנו בפיתוח וביישום המודל מוביל אותנו להאמין כי ניתן ליישם אותו בהצלחה באזורים אחרים בארץ שיש בהם יישובים יהודיים וערביים שכנים, תוך התאמתו למאפיינים הייחודיים של כל אזור. בנוסף לחוברת זו, המתארת בקווים כלליים את הפרויקט, הכינה עמותת סיכוי "מדריך הפעלה" מלא ומפורט המיועד לכל גוף המעוניין להפעיל פרויקט דומה.

אנו מבקשים להודות לראשי הרשויות המוניציפליות הערבים והיהודים שהשתתפו בפרויקט באזור ואדי עארה ובאזור חוף הכרמל על ההתמדה והמנהיגות שגילו לאורך כל הדרך, וכן למנהלי הפרויקט בעמותת סיכוי, חגית נעלי-יוסף ונאיף אבו שרקיה, אשר ללא מקצועיותם ונחישותם לא היה הפרויקט מגיע להישגים שאליו הגיע. כמו כן אנו מודים לוג'די ביאדסי וליובל תמרי, שלקחו אף הם חלק בניהול הפרויקט מטעם סיכוי בשלבים שונים.

תודה לבטי בנבנישתי, אשר למדה את המודל בדקדקנות ונפגשה עם כל המעורבים כדי לכתוב בצורה מקצועית את החוברת שלפנינו.

תודה מיוחדת לשלום (שולין) דיכטר, המנכ"ל השותף הקודם של עמותת סיכוי ובעצמו תושב אזור ואדי עארה, אשר הגה את הרעיון, הגדיר באופן מדויק את תפיסותיו והמתודולוגיה שלו, גייס את המשאבים הדרושים להפעלתו והשקיע את כל מרצו ויכולותיו המקצועיות בהפעלת הפרויקט, בניית המודל והתגברות על כל המכשולים הרבים שבדרך, עד שהביאו לנקודה שבה יוכל להוות מודל להצלחה.

אנחנו מאחלים לכם קריאה מהנה ומקווים שהמודל לשיתוף פעולה מוניציפלי יאומץ בעוד אזורים בישראל.

בברכה,

רון גרליץ ועו"ד עלי חיידר

מנכ"לים שותפים, עמותת סיכוי

רקע: שיתוף פעולה יהודי-ערבי בין רשויות מוניציפליות

ב-12 במרץ 2008 נערכה בגלריה לאמנות באום אלפחם מסיבת עיתונאים משותפת של ראשי רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות. התכנסות זו, החריגה בנוף הגיאוגרפי-פוליטי בישראל, היתה אחד הסימנים להצלחת הפרויקט לשיתוף פעולה מוניציפלי בין ראשי רשויות יהודיות וערביות המתקיים כבר כמה שנים באזור ואדי עארה.

מסיבת העיתונאים ביקשה להציג את שיתוף הפעולה המוצלח בין ראשי הרשויות באזור כאלטרנטיבה למתיחות בין יהודים לערבים שהתעוררה בעקבות פיגוע בירושלים. ראשי הרשויות בואדי עארה החליטו למנוע מהמתיחות בזירה הארצית לשבש את מרקם החיים המשותף שלמען קידומו פעלו בשנים האחרונות.

במסיבת העיתונאים אמר ראש המועצה האזורית מגידו, חנן ארז:

"הניסיון של שנת 2000 מלמד אותנו שצריך להתייחס לדברים שקורים עוד בראשיתם [...] אנחנו פונים לשלטונות ומבקשים לעשות הכול למען חיים משותפים. הבנו שפיתוח אזורי תעשייה משותפים, פיתוח אזורי תיירות משותפים, הם דברים שמבצרים את השותפות. יש מי שמפנטז להיפטר מואדי עארה. אנחנו נאבקים על ואדי עארה כחלק מקיומה של מדינת ישראל, זה יעד משותף."

ראשיתו של הפרויקט בינוי 2004, עת הוחלט בעמותת סיכוי להפעיל פרויקט שיקדם שיתופי פעולה אזוריים בין רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות שכנות. זהו פרויקט ראשון מסוגו בישראל ואף בעולם.

עמותת סיכוי - העמותה לקידום שוויון אזרחי היא ארגון שמטרתו לקדם שינוי מהותי במעמד של האזרחים הערבים בישראל, ופועל למען שוויון מלא בין האזרחים הערבים לאזרחים היהודים בישראל.

סיכוי הוקמה בתחילת שנות התשעים, עם התעוררות ארגוני החברה האזרחית בישראל המבקשים לקדם שינוי חברתי ופוליטי. מאז הקמתה היא מנוהלת במשותף על ידי מנכ"ל יהודי ומנכ"ל ערבי. העמותה פועלת לקדם שוויון לערבים אזרחי ישראל מתוך תפיסה שהשלם גדול מסכום חלקיו, וכי שוויון לאזרחים הערבים הוא צורך קיומי לחברה כולה, גם ליהודים.

סיכוי מפעילה פרויקטים הפונים לנבחר ציבור ולפקידי ממשל בכירים, ומציעים דרכים לקידום שוויון לאזרחי המדינה הערבים.

שורה של מחקרים שנעשו בשנים האחרונות מצביעים על הפערים בחלוקת העושר המוניציפלי בישראל ומלמדים כי גם המשאבים האזוריים לא מתחלקים באופן שווה בין הרשויות המוניציפליות המצויות באותו אזור. הפער המשמעותי ביותר הוא בין רשויות אזוריות לרשויות מקומיות: הרשויות האזוריות מקבלות משאבי קרקע נרחבים, בעוד הרשויות המקומיות מוגבלות מאוד בשטחן. רוב רובן של הרשויות הערביות הן רשויות מקומיות שאפשרויות ההתרחבות שלהן מוגבלות באופן שיטתי ועקבי, והן סובלות ממחסור כרוני בקרקע לבנייה.

בעקבות אירועי אוקטובר 2000 החלה לחלחל לשיח הציבורי בישראל ההבנה כי **נגישות שווה של האזרחים הערבים למשאבים היא הכרח קיומי גם לציבור היהודי**. ועדת אור, שהוקמה בעקבות האירועים, קבעה בין היתר כי על הממשלה "למחוק את כתם האפליה נגד האזרחים הערבים [...] ולהציב זאת בראש סדר הקדימויות שלה". שני המנכ"לים של עמותת סיכוי העידו בפני הוועדה,

והגישו הצעות לניתוח המצב והצעות פתרון. העמותה החליטה להפוך את המלצות ועדת אור למעשים גם באמצעות עידוד ראשי רשויות יהודיות וערביות שכנות לשתף פעולה בפרויקטים אזוריים.

מסמך זה חושף בפני ראשי רשויות ומקבלי החלטות ברמה מקומית, אזורית וארצית את אופן הפעלת פרויקט שיתוף הפעולה המוניציפלי ומציג את הניסיון שנצבר באזור ואדי עארה, במטרה לקדם שיתופי פעולה נוספים כגון זה בכל רחבי הארץ.

המטרה: קידום שוויון בין הערבים והיהודים במרחב גיאוגרפי, לטובת כלל האזרחים

פרויקט שיתוף הפעולה המוניציפלי מבקש להקים מסגרת לשיתוף פעולה ותיאום מוניציפלי בין רשויות יהודיות לרשויות ערביות שכנות. יוזמיו מבקשים להפוך אותו למודל לשיתופי פעולה בין רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות בעוד אזורים בארץ, להוות השראה לקובעי המדיניות בישראל ולהתוות דרך לצמצום הפערים בין יהודים וערבים.

יוזמי הפרויקט הציבו לעצמם אתגר ראשון מסוגו בישראל: **עידוד וקידום שיתופי פעולה בין רשויות מוניציפליות שכנות, אשר יערערו על חלוקת המשאבים האזוריים ויקדמו תפיסה חדשה של שוויון מרחבי.**

היעד: הקמת מסגרות קבע אזוריות משותפות לרשויות מוניציפליות יהודיות וערביות

"ארגון חברה אזרחית שרוצה לבנות את העתיד לא יכול לבנות על הנפשות הפועלות; הוא צריך לבנות מסגרות קבע שיפעלו מעצמן, משום שאין לו היכולת לתחזק אותן לבד."
שולי דיכטר, לשעבר מנכ"ל שותף, עמותת סיכוי

עמותת סיכוי, כגורם המזמן של הפרויקט, קבעה כי המדד להצלחתו הוא הקמת מסגרות קבע אזוריות, משותפות ושוויוניות, שעליהן יסכימו ויחתמו ראשי הרשויות באזור. מסגרות קבע הן אלו שיאפשרו שיתוף פעולה בר-קיימא ויקדמו שוויון בין האזרחים היהודים והערבים בחלוקת משאבי האזור. מסגרות אלו ימשיכו לפעול גם לאחר שנציגי העמותה יעזבו את האזור.

באזור ואדי עארה נדרשו כשלוש שנים עד להקמת מסגרות הקבע, במהלכן הוקם פורום ראשי רשויות אזורי אשר גיבש הסכמות על הקמת פרויקטים אזוריים משותפים והביא לחתימת הסכמים מחייבים. בפורום המשותף החליטו על הקמת מסגרות קבע בשלושה תחומים: תעסוקה, איכות סביבה ותיירות. בשנה הרביעית של הפרויקט המשיכו נציגי עמותת סיכוי ללוות את הפורום כיועצים, אולם את הובלתו השאירו בידי ראשי הרשויות.

שיתוף פעולה מוניציפלי: מקרה ואדי עארה

שיתוף פעולה בין רשויות מוניציפליות הוא עניין מורכב. ראשי רשויות פועלים על פי רוב בתוך גבולות הרשות המקומית ומורגלים בחשדנות כלפי שכניהם. פרויקטים אזוריים נכפים בדרך כלל על הרשויות מלמעלה, ביוזמת מוסדות המדינה, ולא צומחים כתוצאה ממשא ומתן והסכמה בין הרשויות. הדבר נעשה מורכב עוד יותר כאשר מדובר ברשויות יהודיות וערביות שכנות, הנאבקות לא רק על משאבים פיזיים אלא גם על משאבים תרבותיים ורוחניים. עם זאת, בדיקה מקדימה של אזור ואדי עארה בשנת 2004 העלתה כי בקרב ראשי הרשויות באזור היתה נכונות לקיים שיתוף פעולה מרחבי.

תיאור השותפים



ישיבת פורום ראשי
רשויות מואדי עארה

בפרויקט שיתוף הפעולה בין רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות בואדי עארה פועלים גורמים שונים שעבודתם בקידום פרויקטים משותפים אינה מובנת מאליה:

- הגורם המזמן: עמותת סיכוי
- הגורם המוזמן: ראשי רשויות ואזרחים בואדי עארה
- הגורם המעורב: המדינה

• הגורם המזמן: עמותת סיכוי

עמותת סיכוי היא המזמנת של המשתתפים בפרויקט ושל ראשי הרשויות באזור שבו מבקשים לקיים את שיתוף הפעולה. הגורם המזמן אחראי למצוא את נקודות ההשקה בין ראשי הרשויות, לחבר אותם זה לזה ולהציע להם נקודת מבט מרחבית. העמותה היא גורם מקצועי בעל תפיסת עולם הרואה את המרחב כרצף גיאוגרפי וכלכלי. מתוך תפיסת העולם הזאת היא מבקשת לקדם שיתוף פעולה בין ראשי רשויות הפועלות על רצף גיאוגרפי. הגורם המזמן גם בקיא בתהליכים המתרחשים ברמה הארצית, המעודדים שיתוף פעולה מרחבי.

כדי לזמן את ראשי הרשויות לפעול יחד, צריך היה הגורם המזמן תחילה לזכות באמונם.

לכך אחראים כמה מאפיינים של עמותת סיכוי:

1. עמותת סיכוי היא ארגון חברה אזרחית דו-לאומי, עצמאי, לא-מדינתי ולא מפלגתי. ניסיון רב-שנים הביא את הרשויות הערביות לאבד את האמון במוסדות המדינה, שאינם פועלים באופן ניטרלי ומרבים למנוע הקצאת משאבים לרשויות ערביות.

2. צוות דו-לאומי - את הפרויקט מפעילים רכזים ערבים ויהודים שהם אנשי מקצוע מתחום התכנון המוניציפלי. בפעולת גישור בין-תרבותית ובהשלמה בין עולמות, שני הצדדים צריכים להרגיש כי הגורם המזמן מייצג אותם.

3. מקצועיות - כל המתווכים שפעלו בפרויקט הם בעלי תארים בתכנון עירוני ויש להם היכרות מעמיקה עם המערכת המוניציפלית וניסיון קודם בתחום התכנון המרחבי.

השילוב בין המרכיב הפורמלי (ארגון חברה אזרחית) ובין המרכיב האישי (רכזים ערבים ויהודים מקצועיים) הוא תנאי ראשון והכרחי ליצירת אמון בין ראשי הרשויות ובין הגורמים השונים הפועלים בזירה המוניציפלית, כדי להביאם לפעול בשיתוף פעולה אזורי.

ארגון חברה אזרחית דו-לאומי כדוגמת סיכוי נתפס כגורם המייצג את שני הצדדים בקונפליקט בין יהודים לערבים, ועל כן כמי שמקדם אינטרסים של הציבור כולו. המשתתפים בפרויקט ראו בסיכוי ארגון ניטרלי ביחס למשתתפים ולרשויות שהוזמנו לפרויקט. מעמדה של עמותת סיכוי ושל החברה האזרחית אפשר לפגוש את החשדנות ההדדית בין הרשויות המשתתפות בפרויקט.

גורם מזמן המבקש לקיים פרויקט כגון זה צריך להכשיר צוות של שניים או שלושה עובדים, יהודים וערבים, שיהיו בעלי ידע מקצועי בתחום התכנון המרחבי ובעלי הבנה בהתנהלות השלטון המקומי והשלטון הארצי. כמו כן עליהם להיות בעלי יכולות גבוהות בתקשורת בין-אישית ולהיות מסוגלים להוביל ולארגן מהלכים מוניציפליים. הצוות מטעם הגורם המזמן נדרש למקצועיות וליצירתיות בניהול תהליכי משא ומתן.

• הגורם המוזמן: ראשי רשויות ואזרחים בואדי עארה

צוות סיכוי בחר בואדי עארה כאזור הראשון שבו יופעל הפרויקט, ולא במקרה: בשנים האחרונות נשמעות במערכת הפוליטית קולות המאיימים על מעמד האזרחי של תושבי האזור באמצעות הצעות לשינוי גבולות. ההיסטוריה של האזור רצופה במתיחות ובחשדנות הדדית. בעבר נעשו בו ניסיונות מוגבלים וכושלים לשיתופי פעולה מוניציפליים, אך לרוב הם כללו רק רשויות יהודיות.

"צריך מנהיגים עם חזון שמוכנים להוביל את התהליך. צריך מנהיג שמתווה אבני דרך ומדיניות, שיש לו חזון לגבי עתידו של האזור כולו. מנהיג יכול להביא להתפתחות או לתהום. צריך לפחות שני מנהיגים משני הצדדים"

שיח האשם עבד אלרחמאן, לשעבר ראש עיריית אום אלפחם

בנוסף, מדובר באזור שיש בו רוב גדול של תושבים ערבים פלסטינים ומיעוט של יהודים, אך לעומת זאת רוב המשאבים, כגון קרקע, נגישות לפרויקטים במימון ממשלתי ועוד, מצויים בידי הרשויות היהודיות. קיום פעילות הפורום והבטחת המשך פעילותו קשורה בגילויי מנהיגות ובחזון המגובש של לפחות חלק מראשי הרשויות, הרואים בשכנות טובה גורם מכריע בקידום האזור ופיתוחו.

כל האזרחים בואדי עארה, יהודים וערבים, מרוויחים משיתוף הפעולה. מעורבותם של האזרחים בפרויקט באה לידי ביטוי בעיקר בתחום התיירות. תחילה זימנו יוזמי הפרויקט את ראשי הרשויות

המוניציפליות, ועד מהרה הצטרפו אליהם גם אזרחים בעלי עניין שביקשו לתרום לקידום התיירות באזור. להלן נתוני הרשויות המשתתפות בפרויקט באזור ואדי עארה (ע"פי נתוני הלמ"ס לשנת 2004-מועד התחלת הפרוייקט):

שם הרשות	מספר תושבים	שטח (בקמ"ר)
רשויות ערביות	עיריית אום אלפחם	40,000
	מועצה מקומית כפר קרע	13,900
	מועצה מקומית עארה-ערערה	15,200
	מועצה מקומית בסמ"ה	7,200
	מועצה מקומית מעלה עירון	11,300
רשויות יהודיות	מועצה אזורית מגידו	10,000
	מועצה אזורית מנשה	12,600*
	מועצה מקומית קציר-חריש	3,700
		9,736
		177,864
		115,320

* במועצה אזורית מנשה מתגוררים כ-2000 תושבים ערבים.

• הגורם המעורב: המדינה

ההסכמות שאליהן הגיעו ראשי הרשויות דורשות במקרים רבים אישור ממשרדי הממשלה הרלוונטיים. כך לדוגמה, הקמת אזורי התעסוקה לוותה על ידי מינהל התכנון במשרד הפנים, והקמת עמותות התיירות בואדי עארה הוקמה בתיאום עם משרד התיירות.

באופן כללי הממשלה מעודדת הקמת אזורי תעסוקה מרחביים (החלטת ממשלה מאוגוסט 2003), במיוחד של רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות, הן לפי החלטות ממשלה והן בהתאם למדיניות שנקבעה בתמ"א 35 ותמ"מ 6 של מחוז חיפה. עם זאת, משרדי הממשלה לא תמיד משתפים פעולה עם ההסכמות בשטח, ובכך מונעים התקדמות לקראת שוויון מרחבי ליישובים הערביים בישראל. אחת הבעיות המרכזיות בקבלת אישורים היא התחלופה התכופה של שרים. שר חדש לא תמיד מכבד את ההסכמות שאליהן הגיעו עם קודמו. המועצות הערביות חלשות בדרך כלל מבחינה כלכלית ופוליטית, ועל כן חוסר היציבות השלטונית והסחבת הבירוקרטית מעכבות את פיתוחם של היישובים הערביים, מנציחות את הפער ולעתים אף מגדילות אותו.

ראשי הרשויות היהודיות בואדי עארה מכירים בחשיבות קידום של היישובים הערביים ואף פועלים לנסות לסייע בכך, אולם לעתים נראה כי לא כל מוסדות המדינה הפנימו את הצורך הזה, אשר נוגע ליישובים הערביים והיהודיים כאחד. לרשויות היהודיות יתרון יחסי בנגישות למשרדי הממשלה, ועל כן גם להשגת האישורים הדרושים לפרויקטים מוניציפליים ואזוריים. הרשויות הערביות, לעומתן, למודות כישלונות בעבודה מול מוסדות המדינה ולא פעם הן מוותרות מראש על הניסיון לקדם את ענייניהן. החיבור לרשויות מוניציפליות יהודיות שכנות יכול לשנות את המצב.

בין הישגיו של שיתוף הפעולה אפשר לציין את נכונותם של חלק מראשי הרשויות היהודיות לסייע לרשויות ערביות לקדם את ענייניהן מול מוסדות המדינה, ונכונותן של האחרונות להיעזר בסיוע זה.

מטרת-העל של פרויקט שיתוף הפעולה המוניציפלי היא לגרום לשינוי לא רק ברמה המרחבית-מקומית אלא גם ברמה הארצית, ולשנות את תפיסתם של מקבלי החלטות במשרדי הממשלה כלפי השוויון בחלוקת המשאבים בישראל.

הצלחות והישגים

המדד להצלחת הפרויקט הוא הקמת מסגרות אזוריות משותפות שימשיכו לפעול גם לאחר שעמותת סיכני תעזוב את האזור - לאחר כשלוש שנים שבהן התגבש פרום אזורי של ראשי רשויות וחתומה על הסכמות בדבר מסגרות פעולה מרחביות. באזור ואדי עארה הוחלט להקים מסגרות קבע שיפעלו בשלושה תחומים: תעסוקה, איכות סביבה ותיירות.

• כינון מינהלות להקמת אזורי תעסוקה משותפים



נעים ביושבים

ראשי • יושבים בישראל • חדשות ישובים • מועצות אזוריות • המועצה האזורית מנשה

מועצה אזורית מנשה

מועצה אזורית מנשה: נחתם הסכם להקמת פארק תעשייה אזורי משותף

ראש המועצה האזורית מנשה: "פארק התעשייה מדגיש את מירקם חיינו הייחודי ואת היחסים הנפלאים השרורים באזורנו ■ שר התשתיות: "החיים באזור זה מוכיחים שיהודים וערבים חיים ומתקיימים ועובדים ביחד. אני מברך את אילן שדה על ערכיו

מאת: **כתב כאן-נעים**



פארק תעשייה אזורי משותף

המועצה האזורית מנשה נחתם הסכם להקמת פארק תעשייה אזורי משותף

טקס חתימת הסכם לבניית פארק תעשייה אזורי חדש, במעמד שר התשתיות הלאומיות, מר בנימין (פואד) בן אליעזר, התקיים אתמול (שלישי) סמוך לבנין המועצה האזורית מנשה. בבסיס הקמת הפארק עומד שיתוף פעולה יהודי - ערבי ייחודי, כך שותפות להקמת רשות יהודית - מועצה אזורית מנשה ומועצה מקומית קצר חריש, לצד רשויות ערביות שלאורך ואדי ערה - עיריית אום אל פחם, מועצה מקומית קצר, קרע, מועצה מקומית בסמ"ה ומועצה מקומית ערעה עארה.

מתוך 27 המינהלות המשותפות של אזורי התעשייה המרחביים בישראל, רק שלוש כוללות ישובים ערביים. אזורי תעשייה מקנים לרשויות שבהן הם פועלים שני יתרונות משמעותיים: תעסוקה לתושבים ותשלומי ארנונה לרשות המקומית. אלה הן למעשה שתי המוטביציות המרכזיות להקמת אזורי תעסוקה ותעשייה.

הפורום החליט על שתי תוכניות להקמת אזורי תעסוקה:

אזור תעסוקה מנשה/ ואדי עארה מערב

לאחר שלוש שנים של מפגשים ודיונים ארוכים הסכים פרום ראשי הרשויות על הקמת מינהלת משותפת להקמת אזור תעשייה מרחבי. באוקטובר 2007 חתמו ראשי הרשויות על הסכם המסדיר את העניין.

המינהלת תפעל להקמת פארק תעסוקה משותף על שטח של כ-600 דונם בתחום המועצה האזורית מנשה. ההסכם מסדיר את אופן ניהול הפארק ואת זכויותיהם והתחייבויותיהם ההדדיות של הרשויות השותפות בו. המרכיב החשוב ביותר בהסכם הוא אופן חלוקת מסי הארנונה שיוטלו על העסקים בפארק, בין הרשויות.

על פי ההסכם יתחלקו הכנסות הארנונה בין הרשויות השותפות לפרויקט כך:

עיריית אום אלפחם	27%	מועצה מקומית עארה-ערעה	16%
מועצה אזורית מנשה	17%	מועצה מקומית קצר-חריש	12%
מועצה מקומית כפר קרע	16%	מועצה מקומית בסמ"ה	12%

חשוב לציין כי המדינה מעודדת הקמת אזורי תעסוקה מרחביים. **בהחלטת הממשלה מ-18 באוגוסט 2003 נקבע כי הישובים הערביים יצורפו למינהלות המשותפות של אזורי התעשייה המרחביים.**



www.haaretz.co.il

עדכן ב- 13/04/2005 03:23

המשולש מתקרב לחדרה

היום תחבר תחנת הניטור באום אל-פחם למערכת הנתונים של אזור חדרה. השלב הבא יהיה טיפול משותף בשפכים ליהודים וערבים באזור. במקביל שוקדים גם על מיזמי תעשייה ותיירות משותפים

מאת **אלי אשכנזי**

היום מתחיל שיתוף הפעולה בתחום איכות הסביבה באזור ואדי ערה - תחנת הניטור החדשה באום אל-פחם חברה למערכת הנתונים של "איגוד ערים חדרה לאיכות סביבה". זהו צעד נוסף בדרך למימוש של מיזם מוניציפלי משותף רחב באזור. חברי ועדת איכות הסביבה של המיזם החליטו להתמקד תחילה בניטור האוויר, כדי לספק תמונה כוללת על השפעת תחנת הכוח בחדרה, מאזור החוף ועד לקו הירוק, ועל השפעת נפח התנועה שגדל באזור בעקבות סלילתו של כביש 6.

פורום ראשי הרשויות בואדי עארה החליט על הקמת אזור תעסוקה בשטחה של המועצה האזורית מגידו. לאזור תעסוקה זה שותפים אום אלפחם, מגידו ומעלה עירון. ההסכם בנוגע לאזור תעסוקה זה נמצא כבר לאחר חתימה בראשי תיבות ובשלבי ניסוח מתקדמים. הוא חוזר על העקרונות של אזור התעסוקה מנשה ועומד לפני חתימת הצדדים השותפים לו.

• שיתופי פעולה בתחום איכות הסביבה

איכות הסביבה היא תחום חוצה גבולות ולאומים. הבנה זו כבר הפכה לנחלת הכלל והיא מעוגנת גם במסגרות חקיקה. על כן היה זה אך טבעי שבשיתוף פעולה מרחבי יינקטו פעולות בתחום איכות הסביבה.

הקמת מרכז לטיהור שפכים (מט"ש) בואדי עארה

במסגרת חוק תאגידי המים והביוב החליטו ראשי הרשויות המקומיות בואדי עארה להקים מט"ש אזורי בשטח המועצה האזורית מנשה. המט"ש משותף לכל הרשויות המוניציפליות החברות בפורום, וכעת הוא מספק שירותים לכל הרשויות באזור.

תוכניות להקמת מט"ש אזורי כבר היו קיימות כשעמותת סיכוי החלה לפעול בואדי עארה, אך הפרויקט נעצר בשל חוסר נכונות מצד כמה רשויות ערביות לשתף פעולה עם הקמתו, בטענה כי ההסכם המוצע להפעלתו אינו הוגן כלפיהן, בעיקר בתחום חלוקת ההוצאות. צוות מקצועי מטעם סיכוי בדק את הטענות ומצא שהן מוטעות. הנתונים שהציג הצוות שכנעו את הרשויות המקומיות הערביות להמשיך בשיתוף הפעולה להקמת המט"ש.

הצטרפות היישובים הערביים בואדי עארה ל"איגוד ערים לשמירת איכות הסביבה שרון-כרמל"

"איגוד ערים לשמירת איכות הסביבה שרון-כרמל" מאגד 17 רשויות מקומיות ברדיוס של כ-30 ק"מ מתחנת הכוח חדרה, רובן במישור החוף הצפוני, מגבולה הדרומי של חיפה ועד לכפר יונה-נתניה. זהו איגוד איכות הסביבה הגדול והמבוסס ביותר בישראל, והוא פועל כגוף מקצועי המתאם בין הרשויות השותפות לו בנושאי איכות סביבה [בעיקר בתחום ניטור אוויר, מקורות מים וטיהור שפכים]. תקציביו מעוגנים בחוק ויש לו סמכויות אכיפה באמצעות הטלת קנסות על גורמים הפוגעים באיכות הסביבה.

בעבר היה ניסיון שלא צלח לצרף את הרשויות הערביות לאיגוד הערים. פניית הפורום בסיוע עמותת סיכוי הביא את הנהלת האיגוד לקבלן חזרה לתהליך הרישום וההצטרפות לאיגוד. זהו תהליך שנמשך כשנה. חלק גדול מן המאמצים הוקדש לתיאום ציפיות וכוונות בין מנכ"ל האיגוד לבין ראשי הרשויות הערבים בואדי עארה. הילוי המקצועי של הגורם המזמן במו"מ בין הצדדים היה קריטי להנעת המהלך.

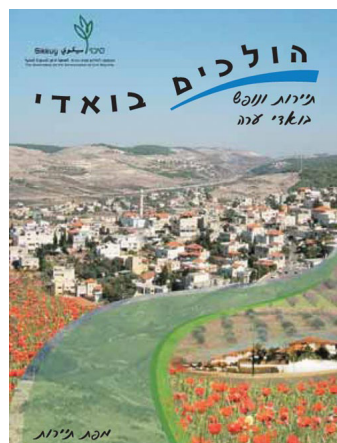
כיום מעורב האיגוד בשניים מהפריקטים המתבצעים באזור ואדי עארה: כמיעץ להקמת המט"ש המשותף במועצה האזורית מנשה וכשותף בתחנת ניטור האוויר באום אלפחם. אחד ההישגים הראשונים של שיתוף הפעולה בין רשויות ואדי עארה לאיגוד הערים היה יום עיון של המשרד להגנת הסביבה, שהתקיים באום אלפחם ועסק בהגשת פניות למימון פרויקטים. הכרתו של המשרד בצורך להגיש לעובדי הרשויות המקומיות הערביות את הפרוצדורה של הגשת פניות נבעה במידה רבה מהצטרפותן לאיגוד הערים לאיכות הסביבה.

• פיתוח תיירות אזורית - אזרחים משתפים פעולה

הפריקטים שהוצגו עד כה דרשו מנבחי ציבור ומקבלי החלטות בדרגים בכירים לשותף פעולה כדי להביא לתוצאות שיחלחלו מטה, אל האזרחים. שיתוף הפעולה בתחום התיירות שונה, כי מדובר ביוזמה של אזרחים שהתארגנו ולבסוף קיבלו הכרה ממוסדות המדינה ומהרשויות המוניציפליות.

עד שנת 2006 לא היה ואדי עארה על מפת התיירות בישראל. זהו אחד האזורים הבודדים שמשרד התיירות לא קידם בשום אמצעי, אף כי המקום רווי בשכיות חמדה, מסלולי טיול יפהפיים, שילוב של טבע ואורבניות אוריינטלית, אירוח כפרי ואירוח ביתי, מסעדות ייחודיות ועוד.

בעידודה ובסיועה של עמותת סיכוי, קיבלו על עצמם תיירנים יהודים וערבים מואדי עארה לשנות את המצב, לפעול לקידום התיירות באזור ולגבש מוצר תיירותי בר-הכרה. חברי הקבוצה החלו לארגן סיורים ייחודיים והשתלמויות למורי דרך, והפיקו מפת תיירות בשם "הולכים בואדי" - תיירות ונופש בואדי עארה" המחולקת בתחנות דלק, במסעדות ובאתרי תיירות באזור. מאז החלה הקבוצה לפעול ביקור באזור אלפי ישראלים, וזאת אף על פי שהנושא קיבל רק פרסום דל. כן הוקם אתר אינטרנט www.wadiara.org.il המציע מסלולי טיול, מקומות לינה ובילוי ומזמין את הציבור לבקר באזור.



סיורים אטרקטיביים במיוחד הם סיורי "לילות רמדאן",

המתקיימים מדי שנה בערבי חודש הרמדאן ומביאים ציבור ישראלי-יהודי להתוודע למנהגי החג, להכיר את רזי האזור שבין אום אלפחם לקציר ואף להצטרף לארוחת שבירת הצום (אֶפְטָאר) כיד המלך בבתיהם של תושבי המקום.



ידיעות אחרונות

תיירות > טיולים בארץ

טיולים בארץ

אצלנו בואדי ערה

הגלריה לאמנות באום אל-פחם, מוזיאון המורשת הערבית באום אל קוטוף, ה"בידאר" של ערערה, החורש העוטף את עין אל מעלקה. מי שמכיר - שיקום. 25 מורי דרך יהודים וערבים מציעים את שירותיהם למטיילים באזור ואדי ערה, שהוא הרבה יותר מציר תחבורה לכינרת

יהודית ירב
פורסם: 14:24, 19.08.06

עמק עירון



אלפי המטיילים שהגיעו לאזור במסגרת הסיורים המאורגנים שכנעו את משרד התיירות כי הקמתה של עמותת תיירות אזורית, "מרבד ירוק ואדי עארה", היא מנוף לקידום תיירות באזור. באתר העמותה נכתב: "מרבד ירוק ואדי עארה נארג על ידי תושבי המקום, יהודים וערבים: מדריכי טיולים, אנשי תיירות, מדע, חינוך ואנשי עסקים, המקדמים את התיירות באזור ואדי עארה בשיתוף פעולה

ובתמיכת עמותת סיכוי. [...] אנו מאמינים כי דרך התיירות נוכל לחזק את רקמת האזור, לטפח את התדמית החיובית של האזור וכלכלת תושביו."

לאחרונה קשרה עמותת סיכוי את "מרבד ירוק" עם עמותת התיירות הוותיקה והמנוסה "כרמלים" שמאזור חוף הכרמל, כדי לחזק את הקשר עם משרד התיירות ולקבל סיוע והכוונה מקצועית.

"החיבור בין המקום שבו אני גרה ובין העבודה שלי מאפשרים לי להשפיע על הסביבה שלי.

זה מה שחיבר אותי לפעילות בואדי עארה ולהרבה מאוד אנשים מהמרחב - החיבור הזה

הוא שהוליד את הקמת העמותה."

טל רז, תושבת קציר, מדריכת טיולים

"מרבד ירוק", התוצר השלישי של הפרויקט המוניציפלי של סיכוי, שונה בכך מן הפרויקטים העוסקים בתעסוקה ובאיכות סביבה. בעוד שתי הראשונות הן מסגרות קבע באחריות הרשויות, זוהי מסגרת קבע של האזרחים, אשר זוכה לעידוד מן הרשויות.

הניסיון שנצבר ביצירת שיתוף פעולה בין רשויות מוניציפליות יהודיות לערביות באזור ואדי עארה מראה שאפשר וכדאי להתגבר על הקונפליקטים האתניים ועל המכשולים הפרוצדורליים לטובת כל תושבי האזור. לשם כך נדרשת רוח יזמית, מנהיגות עם חזון, אורך רוח ופתיחות לקבלת ה"אחר". אנו מקווים כי הניסיון המוצלח שנצבר בואדי עארה ישמש השראה לראשי רשויות מקומיות ולמקבלי החלטות בכל הדרגים ויהווה דוגמה לשיתופי פעולה מרחביים המתעלים מעל מגבלות היסטוריות ומובילים תפיסה חדשה של חלוקת המשאבים במרחב.



מטיילים בואדי - טיול קציר-ערערה אפריל 2006

ממשיכים בחוף הכרמל

**"אין לי הישגים פוליטיים משיתוף הפעולה הזה,
אני אפילו יכול לאבד קולות. אני עושה את זה
בשביל הילדים שלי."**

אלי אבוטבול, ראש מועצת זכרון יעקב

כשנתיים אחרי תחילת הפרויקט
בואדי עארה החל פרויקט שיתוף
פעולה בין רשויות מוניציפליות
יהודיות וערביות גם באזור חוף
הכרמל. בחוף הכרמל משתתפות
הרשויות פורידיס, חוף הכרמל, ג'סר

א-זרקא וזכרון יעקב. הקונפליקטים באזור חוף הכרמל מרובים ומורכבים, אך המשתתפים חולקים
הבנה באשר לצורך להקים מסגרות קבע לשיתוף פעולה ולקידום תחומים שונים.

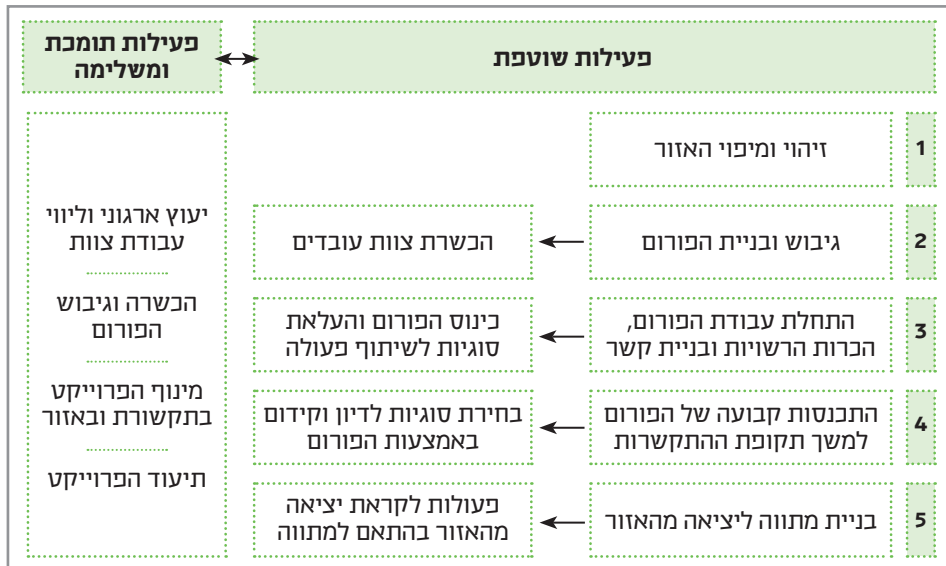
שיתוף הפעולה בתחום התיירות התחיל להתקדם ברגע שבו הוחלט בפורום, בתמיכת ראש המועצה
האזורית חוף הכרמל, כי עמותת התיירות האזורית כרמלים תקדם פרויקטים תיירותיים שישתפו
גם את היישובים הערביים. בימים אלה מתקיימים באזור מיזמים תיירותיים ותרבותיים משותפים,
ונבחנות אפשרויות לקידום פרויקטים
נוספים.

**"יתוש לא מבחין בין הגבולות המוניציפליים,
כך גם תיירים ונוסעים במרחב. הכביש ממשיך
הלאה. מבחינתם הגבולות הם חסרי משמעות."**
כרמל סלע, ראש מועצת חוף הכרמל

עמותת סיכוי תפעל באזור עוד כשנה,
ובהדרגה תעבור האחראיות לקידום
שיתוף הפעולה המרחבי לפורום ראשי
הרשויות של חוף הכרמל. חוף הכרמל

הוא דוגמה טובה למרחב משותף שיש בו רשויות מקומיות ערביות ויהודיות המקיימות ביניהן קשרים
תפקודיים. בטווח הרחוק, מסגרת קבע בת-קיימא תביא לרווחת חייהם של כל תושבי האזור.

תהליך העבודה - הצגת המודל



תרשים 1: תהליך עבודת הפורום ומרכיביו

יצירת שיתוף פעולה במישור המוניציפלי היא תהליך ארוך וממושך. המשתתפים בפרוייקט זה, הן הגורם המזמן והן ראשי הרשויות המשתתפות, צריכים לבוא אליו בהכרה מלאה שמדובר בתהליך הדורש אורך רוח, פתיחות והבנת הזולת. אחרי כל מהמורה מצפה מהמורה נוספת, אחרי כל צעד קדימה יכולים לבוא שני צעדים אחורה.

יצירת אמון, הן כלפי הגורם המזמן והן בין הרשויות, נבנית בתהליך ארוך הדורש התמדה ועקביות מצד כל המשתתפים. יציבות ההחלטות שמתקבלות עומדת במבחן שוב ושוב, נוכח התנגדויות גלויות וסמויות מצד המשתתפים: דחיית פגישות או ביטולן, אי-הסכמה לגבי מהי חלוקה צודקת, תחושת קיפוח חזקה של הרשויות הערביות, כעס של הרשויות היהודיות על שאין מכירים להן תודה, פוליטיקה פנימית בתוך הרשויות עצמן, פערים תרבותיים, קשיים שעורמים משרדי הממשלה וכעסים כלפי הגורם המזמן - כל אלה הם רק חלק מהמרכיבים שהופכים את התהליך לארוך ומורכב.

בניהול תהליכי משא ומתן צריך הגורם המזמן לאמץ עמדה מקצועית שתאפשר לו להיות בעל חזון גם ברגעי משבר, להתבונן בתהליך מלמעלה ולהוביל את המשתתפים ממצב של התנגדות למצב של שיתוף פעולה. ראשי הרשויות צריכים לעשות מאמץ להתעלות מעל האינטרסים המקומיים ולפעול יחד עם הרשויות השכנות.

פרק זה יציג את מודל הפעולה של עמותת סיכוי על מנת שגופים נוספים בחברה האזרחית, בשלטון המקומי או המרכזי, יוכלו לאמץ אותו ולהפעיל פרויקטים של שיתוף פעולה מוניציפלי בין רשויות יהודיות וערביות.

שלב מקדים: בחירת אזור לשיתוף פעולה

Online

הארץ

www.haaretz.co.il

האם 28 קילומטר של שביל הליכה יצליחו לקשר בין יהודים לערבים?

מאת [אל אשכנזי](#)
חוננית ההתחברות: ראשי רשויות מנסים לקדם את "שביל ואדי ערה"

[שביל ואדי ערה](#)



משתתפים בפרויקט, שמדורגם לצומת מגידו, עמדו אתמול על מרפסת בתיאור, והשקיפו על הילדים שזה עתה שלחו לבית הספר. השעה היתה שבע בבוקר, ובין הילדים היו גם מבוגרים. הכביש התעורר בקצות קבוצת מטיילים שצעדה בכיוון ההפוך. המשיך לראות מופתעות - נראה היה שהן לא רגילות לראות שם מטיילים, אך אם תתגשם

קבוצת מדריכי טיולים הלכת בנתיב המסלול הממוקם, אתמול

בחירת אזור לשיתוף פעולה דורשת בדיקה מקדימה של משתנים ועמידה בקריטריונים בסיסיים שיאפשרו שיתוף פעולה מוניציפלי בין רשויות יהודיות וערביות. הגורם המזמן צריך להכיר לעומק את האזור שבו מבקשים לקיים שיתוף פעולה ולהתאים את אופן קידום שיתוף הפעולה לתנאים הקיימים באזור. להלן רשימת משתנים שיש לבחון בבואנו לקדם שיתוף פעולה מרחבי:

1. **ההרכב הפיזי של האזור:** מה מספר הרשויות המוניציפליות באזור הנבחר? מה היחס המספרי בין האוכלוסייה הערבית לאוכלוסייה היהודית? כיצד ממוקם רצף הישובים במרחב?

2. **משתנים כלכליים-חברתיים:** מה המצב החברתי-כלכלי של הרשויות המוניציפליות השונות? האם קיימים נכונות והכרה בקרב ראשי הרשויות לחלוק משאבים עם שכניהם? מה מידת המעורבות והשפעתם של ראשי הרשויות במוסדות ארציים וציבוריים?

3. **שותפויות אזוריות קיימות:** האם יש רקע חיובי של שיתופי פעולה בתחומים כגון תרבות, חינוך, תשתיות פיזיות וכדומה? האם קיימים מוסדות אזוריים המהווים מקום מפגש בין האוכלוסיות, כגון בית חולים, מכללה, שוק וכ'?

4. **היחסים האישיים בין ראשי הרשויות:** היכן יש מתח? אילו דמויות מוערכות ומקובלות על ידי רוב ראשי הרשויות? מי יכול להוביל יוזמות מקומיות בקרב משרדי ממשלה? מהם ה"פרסים" וה"קנסות" שישפיעו על התנהלותם על ראשי הרשויות?

חשיבות גבוהה מאוד נודעת ללמידת עומקם של המשתנים הללו על ידי הגורם המזמן. ידע מקדים על האזור יקבע את אופן התנהלותו של הגורם המזמן, והוא מהוטי לקידום שיתוף הפעולה האזורי.

זימון ראשי הרשויות לפעולה משותפת - מפגשים מקדימים

כשלב מקדים לפני זימון ראשי הרשויות לפעילות משותפת, התקיימו מפגשים אישיים עם כל אחד מהם. במפגשים אלה נוצר הקשר הראשוני בין הגורם המזמן ובין ראשי הרשויות. במפגשים האישיים הציגו אנשי עמותת סיכוי את מטרות הפרויקט ובידור מהם הצרכים הייחודיים של כל רשות ורשות, מהן הנקודות הרגישות, ומה הטענות שלהן אחת כלפי השנייה. מפגשים אלו הם המקום שבו הגורם המזמן מברר חלק מהמשתנים שהוצגו בסעיף הקודם.

"כל הזמן אנחנו נתקלים בקשיים ובקונפליקטים שהם טבעיים, שנובעים מזה שמחברים שתי קבוצות ורוצים לעשות איתן משהו משותף. אנשים מביאים איתם משקע של חשדנות והססנות, של כל מיני דעות קדומות, ולאט-לאט זה הולך ומתקלף".
חגית נעלי-יוסף, רכזת שותפה בפרויקט, עמותת סיכוי

המפגשים המקדימים בין נציגי עמותת סיכוי ובין ראשי הרשויות בואדי ערה היו מהוססים. המזמנים הגיעו אליהם

בעיקר בזכות התעקשותם של נציגי עמותת סיכוי לכגוש אותם. רבים מהם הביעו חוסר אמון וספקנות באשר ליכולת לשתף פעולה והציגו את הנושאים שברצונם לקדם, אשר נתפסו אז כבלתי ניתנים ליישום. עם זאת, שני ראשי הרשויות המובילים, אילן שדה (ראש מ"א מנשה) ושייח' האשם עבד אלרחמאן (ראש עיריית אום אלפחם לשעבר), היו נכונים ליתול את האחריות ולהוביל. מאוחר יותר הצטרפו חנן ארז (ראש מ"א מגידו) וריאד כבהא (ראש מ"מ בסמ"ה), ובכך הניעו את הקמת פורום ראשי הרשויות, שכלל בסופו של דבר שמונה רשויות מאזור ואדי עארה.

במפגשים המקדימים עלו נושאים שונים ומגוונים: השוני בין הקבוצות הלאומיות והתרבותיות באזור, החזון לעתיד, חשבונות אישיים מהעבר. מתוך בליל הרעיונות והנושאים הצליחו בעמותת סיכוי לתרגם את הצרכים של כל השותפים הפוטנציאליים לשלושה תחומים שיקדמו צרכים של כל הרשויות: איכות סביבה, תעסוקה ותיירות.

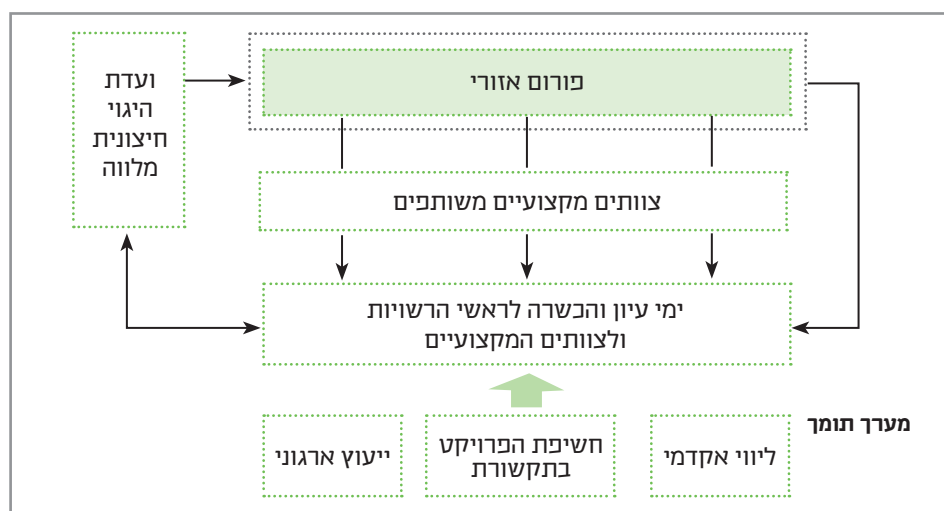
היחס האישי לכל אחד מראשי הרשויות, הפגישות האישיות, ההקשבה לצרכים שהועלו ותרומם באופן ענייני לפעולות אפשריות בשטח היו תנאי הכרחי להתחלת הפרויקט.

הקמת פורום ראשי רשויות - תחילת שיתוף הפעולה

השלב הראשון ביצירת שיתוף הפעולה היה כינוס פורום ראשי רשויות, שבפניו הוצגו תחומי שיתוף הפעולה האפשריים כפי שעלו במפגשים האישיים. **בפורום זה התקבלו ההחלטות על פעולות משותפות ברמה האזורית ועל הקמת מסגרות הקבע.** בהמשך הסכים הפורום וחתם על כל ההסכמים לגבי הפרויקטים המשותפים המבססים את מסגרות הקבע.

הקמת הפורום והפיכתו לגוף עצמאי נעשתה בהדרגתיות. בתחילה ריכזו את הפורום נציגי עמותת סיכוי, שתיאמו את פגישות הפורום אחת לחודשיים. במקביל, בשנה הראשונה נבחרו בעלי תפקידים שיובילו את הפורום: יו"ר וממלא מקום שניהלו את ישיבות הפורום, רכזי ועדות שתיאמו את פעילות הוועדות והציגו את המלצותיהן בפני כלל חברי הפורום בישיבות המשותפות, ורכז אדמיניסטרטיבי שנטל בהדרגה את תיאום פגישות הפורום ואת ביצוע החלטותיו.

החלטות הפורום והנושאים שבהם יעסוק נקבעו על ידי ראשי הרשויות החברים בפורום, לאחר דיונים ארוכים ומעמיקים.



תרשים 2: מבנה ארגוני לעבודת פורום ראשי רשויות

נציגי עמותת סיכוי ליוו את תהליך הקמת הפורום על ידי מתן ייעוץ ארגוני הנוגע לאופן ניהול הפורום, ליווי ועדות הפעולה המרחביות הפועלות לקידום הפרויקטים המשותפים, והבאת חוות דעת מקצועיות בתחום התכנון המרחבי, המשפט, הכלכלה והתיירות.

• בניית עבודת הפורום וייצובה

"צריך מתווכים שמאמינים בדברים האלה, שדו-קיום הוא לחם חוקם. המפגשים עם סיכוי הביאו

אנשים לשולחן, ואז מסתבר לאנשים שלא

כצעקתה, והחשד החל להתפוגג."

עבד אלמואסי, לשעבר ראש מועצת פורידיס

לאחר כינוס הפורום צריך היה לדאוג שחבריו ימשיכו להיפגש בתדירות קבועה - אחת לחודשיים - וימשיכו בדיונים ובגיבוש ההסכמות לגבי מסגרות הקבע המרחביות המשותפות. המפגשים חיוניים לביסוס שיתוף פעולה ואמון הדדי בין חברי הפורום.

חשוב היה שהמוזמנים והחברים בפורום יתגבשו לכלל גוף אחד הפועל יחד. הגיבוש נעשה הן באמצעות פעולות פורמליות, כמו פגישות ושיבות, והן באמצעות פעולות לא-פורמליות, כמו השתתפות באירועים חברתיים ומפגשים אישיים [סיוורים משותפים, אירוח בבתים, השתתפות בסמינרים המשלבים למידה וחוויה תרבותית וכו'].

הגורם המזמן מספק לחברי הפורום את הבסיס להקמתו ואת הידע המקצועי, אולם יציבות עבודת הפורום היא באחריותם של חברי הפורום. **הניסיון שנצבר באזור ואדי עארה מלמד שהובלת הפרויקט נעשתה על ידי ראשי רשויות שאינם רק נבחר ציבור, אלא גם מנהיגים עם חזון. הצורך במנהיגים עם חזון היה מהותי לקידום הפרויקט.**

• חשיפת פעולות הפורום בתקשורת

התקשורת היא שחקן עקיף אך חשוב ביצירת שיתוף פעולה בין ראשי רשויות מוניציפליות. חשיפת ההסכמות והפעולות המשותפות וההכרה הציבורית בהן מסייעות לקידום שיתוף הפעולה וליישום הפרויקטים. גם בתחום זה מספקת עמותת סיכוי תמיכה מקצועית, אם כי לא פעם עדיף שהפנייה לתקשורת תיעשה על ידי הרשויות עצמן. חברי הפורום הם אלה שבוחרים את העיתוי המתאים לחשיפה תקשורתית והם אלה שמציגים את פעילותם. החשיפה של פעולות הפורום, בין אם מדובר בפארק התעשייה המשותף או בתיירות, סייעו מאוד לחיזוק המוטיבציה של המשתתפים.



מסיבת עיתונאים של פורום ראשי הרשויות באום אלפחם

• המשך עבודה משותפת של הפורום

כפי שצוין לעיל, מעורבותה של עמותת סיכוי באזור **קצובה בזמן ומוגבלת לשלוש שנים**. בואדי עארה נאלצו הרכזים מטעם סיכוי להישאר שנה נוספת, לבקשת החברים בפורום. במהלך תקופה זו הוקם פורום ראשי הרשויות, חברי הפורום נטלו על עצמם את משימות הובלת הפורום ונקבעו הסכמות למסגרות קבע שימשיכו לפעול בעתיד. בתום שלוש שנים של פעילות כבר נוצקו היסודות לשיתוף הפעולה, אך היה צורך לחזק אותם כדי שימשיכו לפעול. משנקבעו הפרויקטים המרחביים המשותפים ונחתמו הסכמות על מוסדות הקבע, הפסיקו אנשי סיכוי ללוות את הפורום. העזיבה של נציגי עמותת סיכוי נעשתה בהדרגה, כך שבתום תקופת מעורבותם בפורום הם פעלו בעיקר כצופים מביעי דעה ולא כגורם ביצועי.

**"צריך להסביר לרשות החזקה שלפעמים החולשה של
הרשות השכנה היא פשוט שוני. לכן באזורי תעשייה
מתכננים גם מגרשים קטנים ליזמים ערבים ומגרשים גדולים
ליזמים יהודים. שוני זה אומר שבאום אלפחם מתאימה יותר
תירות של אירוח במשפחות מאשר בריכות שחייה."**

נאיף אבו-שרקיה, רכו שותף בפרויקט, עמותת סיכוי

הצלחת שיתוף הפעולה תימדד בהמשך קיומו גם לאחר עזיבתם של נציגי סיכוי. כך, למשל, יש מינהלת משותפת להקמת פארק, אך הקמת הפארק עצמו עדיין לפנינו. התשתית לחלוקה שוויונית קיימת, ופירוטה עוד צפויים בעתיד.

סיכום: השלם גדול מסך כל חלקיו

בשל הקונפליקט היהודי-ערבי אנו עדים לשבירה של הרצף הגיאוגרפי והמרחבי באזורים רבים בישראל. יישובים יהודיים וערביים שזורים זה בזה, אך אינם משתפים פעולה ואינם רואים את המרחב שבו הם חיים כמרחב משותף. מתפיסה זו מפסידים כולם, כיוון שאינם ממצים את היכולות המרחביות ואת האיכויות הייחודיות לכל יישוב.

פרויקט שיתוף הפעולה המוניציפלי בין רשויות מוניציפליות יהודיות וערביות בואדי עארה הראה שהשלם יכול להיות גדול מסך כל חלקיו, וכי שיתוף פעולה בין רשויות המצויות על רצף גיאוגרפי יכול לקדם פעולות לתועלת האזור כולו. הנושאים שקודמו לא היו מגיעים לשלבי יישום ללא שיתוף פעולה של כל הגורמים במרחב. עמותת סיכוי יזמה את הרעיון והובילה את שיתוף הפעולה, אולם ראשי הרשויות הם אלה שפעלו במסגרת שיתוף הפעולה ובהמשך לקחו על עצמם להובילו. צירוף של ארגון חברה אזרחית יוזם יחד עם ראשי רשויות בעלי תפיסה מרחבית רחבה הוא שהביא להצלחת המיזם וליצירת מוסדות קבע משותפים באזור.

המודל שפיתחה עמותת סיכוי לקידום שיתוף פעולה בין רשויות יהודיות וערביות מבוסס על ניסיון רב שצברה העמותה בתחום קידום השוויון בישראל בכלל ובתחום המוניציפלי במיוחד. הפרויקט שהצגנו כאן מראה כי אפשר לקדם שיתופי פעולה שוויוניים ברצף גיאוגרפי וכי הדבר מיטיב עם כלל תושבי האזור. בנוסף לחוברת זו, המתארת בקווים כלליים את הפרויקט, הכינה עמותת סיכוי "מדריך הפעלה" מלא ומפורט המיועד לכל גוף המעוניין להפעיל פרויקט דומה.

אנו מזמינים גורמים נוספים בחברה האזרחית, בשלטון המקומי או המרכזי לאמץ ולהפעיל את המודל שהוצג בחוברת זו ואף לשפרו ולשכללו.

מסמך זה מציג מתווה לשיתוף פעולה מוניציפאלי בין רשויות יהודיות וערביות שכנות. המסמך חושף בפני ראשי רשויות ומקבלי החלטות ברמה מקומית, אזורית וארצית, את האופן בו הפעילה עמותת סיכוי פרויקט שיתוף פעולה מוניציפלי באזור ואדי עארה. החוברת מציגה את הניסיון וההישגים שנצברו בארבע השנים בהם פעל הפרויקט. אנו מקווים שהידע והתובנות שאנו פורשים בפני הקוראים יקדמו שיתופי פעולה נוספים כגון זה בכל רחבי הארץ ויהוו כלי עזר לעושים במלאכה.

עמותת סיכוי - העמותה לקידום שוויון אזרחי היא ארגון חברה אזרחית, משותף ליהודים וערבים אזרחי המדינה, שמטרתו לקדם שינוי מהותי במעמד של האזרחים הערבים בישראל. עמותת סיכוי פועלת למען שוויון מלא בין האזרחים הערבים-פלסטינים לאזרחים היהודים בישראל.



רח' המשוררת רחל 17, בית הכרם ירושלים 96348
טלפון: 02-6541225 פקס: 02-6541108 דוא"ל: jrusalem@sikkuy.org.il

שדרון בן גוריון 57, ת.ד. 99650, חיפה 31996
טלפון: 04-8523188 פקס: 04-8523065 דוא"ל: haifa@sikkuy.org.il

www.sikkuy.org.il