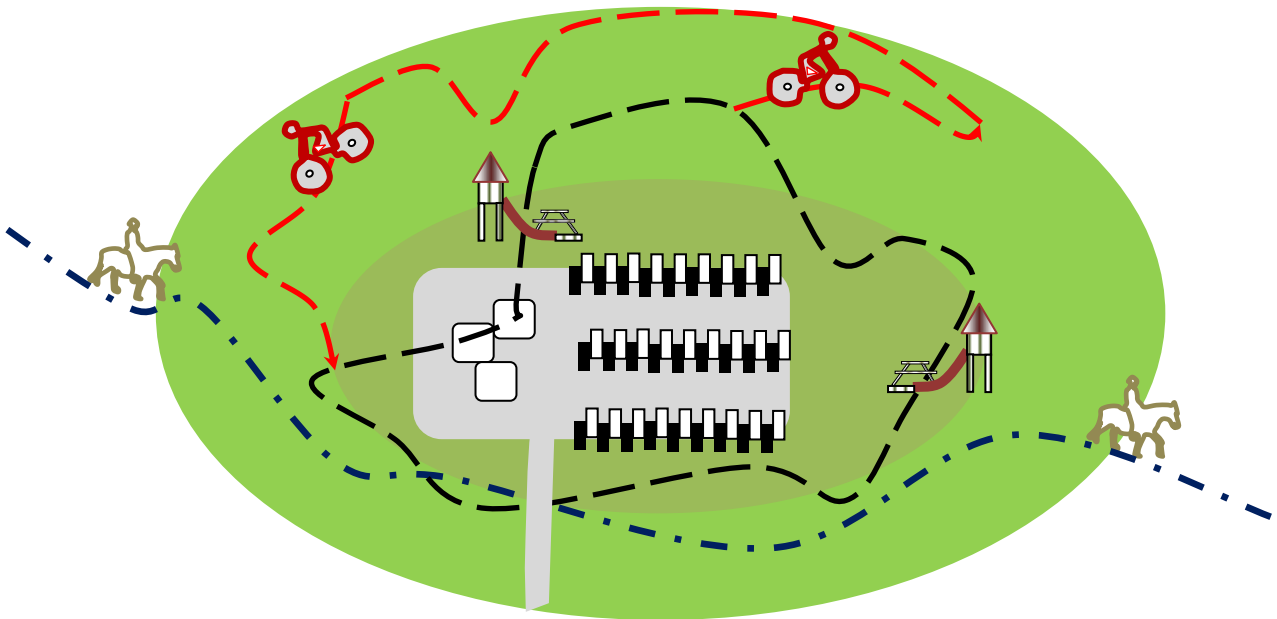


מרכזי קק"ל מדיניות פיתוח ומתווה להקמה



נתן סאס
אלירז סאס

ינואר 2011

ועדת היגוי

פנחס כהנא – מרכז ועדת ההיגוי

משה שלר

אילן בארי

ד"ר עמרי בונה

צביקה אילון

שמעונה עדה

אביב בארי

עמי אוליאל

טלילה ליבשיץ

זהר צפון

ענת גולד

נירה צדוק

תוכן עניינים

1.....	ועדת היגוי	1
3.....	1. רקע	3
3.....	2. מסגרת העבודה	3
3.....	3. תהליך העבודה	3
4.....	4. מרכזי קק"ל	4
4.....	4.1 מרכז קק"ל	4
4.....	4.2 מוקד קק"ל	4
4.....	4.3 עמדת קק"ל	4
5.....	5. המניע להקמת מרכזי קק"ל	5
5.....	6. שיקולי הקמה	5
6.....	7. שיקולי מיקום	6
6.....	7.1 כמות מבקרים	6
6.....	7.2 מבנים קיימים	6
6.....	7.2.1 משרדי קק"ל	6
6.....	7.2.2 מגדלי תצפית	6
7.....	7.2.3 מבנים יעודיים	7
7.....	7.2.4 מחנות נוער	7
7.....	7.3 קרבה לכביש	7
7.....	7.4 ערים או ישוב מרכזי	7
7.....	7.5 מרכזי מבקרים ומרכזי מידע	7
8.....	7.6 מוקדי מסחר ותחנות דלק	8
8.....	7.7 סיכום	8
8.....	8. גישת הפיתוח	8
9.....	8.1 השירות במרכזי קק"ל	9
9.....	8.1.1 מרכיבי פיתוח ושירות	9
11.....	8.1.2 מידע	11
12.....	8.1.3 פעילות משלימה	12
12.....	8.2 מועדי הפעלה	12
13.....	8.3 כוח אדם	13
14.....	8.4 הערכה תקציבית	14
16.....	8.5 המלצות פיתוח לפי מרחבים	16
16.....	8.5.1 מרחב צפון	16
17.....	8.5.2 מרחב מרכז	17
19.....	8.5.3 מרחב דרום	19
20.....	9. גיוס משאבים	20
20.....	9.1 תרומה	20
20.....	9.2 תרומה + זיכיון להפעלה מסחרית של השירות המשלים	20
21.....	9.3 תכנון כאטרקציה תיירותית	21
21.....	9.4 זכיינות, השכרה, חלוקה בהפעלה	21
23.....	10. סיכום	23
24.....	11. מסמכי רקע	24

1. רקע

קק"ל הינה ספק שירותים לקהל רחב. בדרך כלל השירות הינו עקיף, כשצרכן השירות חווה את המפגש עם קק"ל באחד או יותר מהמצבים הבאים: ביקור ביערות ובפארקים, נסיעה לאורך כבישים ודרכים, שימוש בפרויקטים שקק"ל הקימה בתחום המים והכשרת קרקע, חכירת קרקעות למגורים וחקלאות. לעיתים קרובות צרכן השירות אינו מודע שקק"ל מספקת את השירות.

קק"ל הינה גוף לאומי ובין לאומי שפועלת בקרב העם היהודי משחר הציונות בחינוך הסברה, גיוס תרומות ועוד.

לקק"ל מנגנוני קשר עם הציבור בתחומי הסברה, חינוך, אתר אינטרנט, ארגון יידיים, ותורמים. המידע באינטרנט, בדפדפות ובשילוט אתרים הינו בהיקף גדול, אך דומה שאין לקק"ל מנגנון שחש את רצון הציבור. יש ביקוש לנופש ביערות, אולם הביקוש למידע הוא בדרך כלל נקודתי לקראת תכנון הטיול או בתוך הטיול דרך מערכות תקשורת, סלולר, אינטרנט, דפדפות, ספרים, כתבות וכיו"ב.

מהעבודה עולה שהצורך הקק"לי להקמת המרכזים הינו מתן אינפורמציה ושיפור השירות בצמוד לאתרים שאותם קק"ל הקימה או מפעילה, שישלימו את המידע הקיים ויתנו ערך מוסף למבקר במקום.

2. מסגרת העבודה

הנושאים העיקרים שהוגדרו בהזמנת העבודה הם:

- שיקולים לקביעת מיקום מרכזי המבקרים והמידע בפריסה הארצית.
- סוג שירות שישפקו המרכזים.
- מדרג המרכזים: אפיון יחידות המדרג, ממרכז למבקרים ועד עמדת מידע.
- אלטרנטיבות לגישות הפעלה.
- גיוס משאבים.
- סקר ספרות ומידע עולמי בנושא.

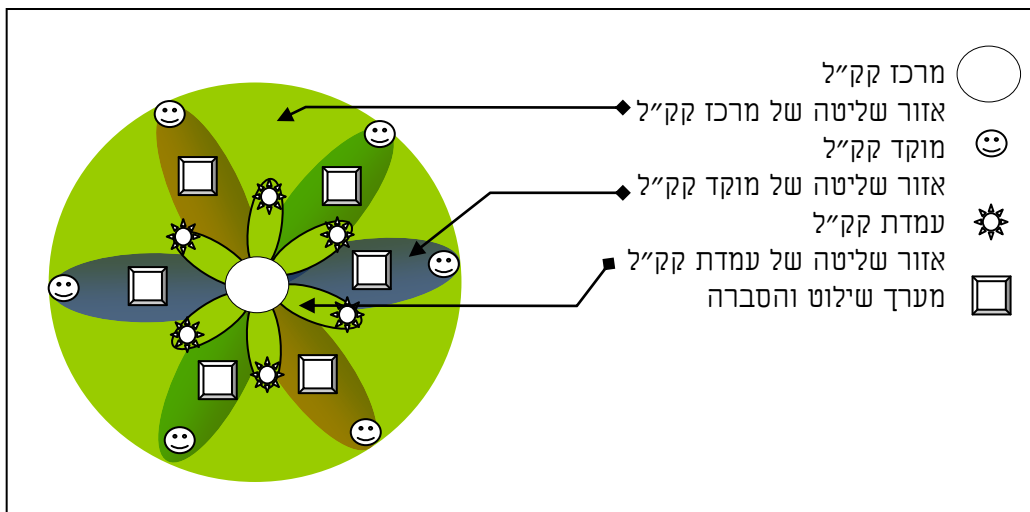
3. תהליך העבודה

אפיון המושג מרכז מבקרים.
בחירת סוג השירות במרכזי מבקרים יערניים בבריטניה.
אפיון הביקוש ואוכלוסיית היעד.
סקירת היצע מרכזי מבקרים ומרכזי מידע בארץ.
ניתוח היצע השירות של הקק"ל.
ניתוח הפוטנציאל התכנוני למרכזי מבקרים.
הפצת שאלון צרכים ועמדות לאנשי מפתח במרחבים ובמטה.
אפיון השירות הנדרש.
גיבוש מדיניות פיתוח.
הצגת טיוטת מסמך למזמין ולועדת היגוי, המורכבת מנציגי המרחבים.
פגישות עם מנהלי המרחבים וצוותם.
הצגת טיוטת מסמך להנהלת מפ"ק.
מסמך מסכם, אשר על פי המלצת ועדת ההיגוי, ערוך בשני חלקים - מסמך מדיניות הפיתוח ומסמכי הרקע והסקר שהובילו לגיבוש ההמלצות.

4. מרכזי קק"ל

מסקירת מרכזי המבקרים בישראל (ראו מסמכי רקע, פרק הסביבה העסקית) עלה, כי המושג "מרכז מבקרים" שחוק ומשמש גופים מסחריים וציבוריים, והמושג "מרכז מידע" מאפיין בעיקר את מערכת המידע לתיירים, ולכן המלצתנו היא למתג מושג קק"ל. בהמשך ישמש המושג "מרכז קק"ל" במקום המונח מרכז מבקרים. כביטוי להבדלים ברמת השירות והפיתוח, נשתמש במושגים "מוקד קק"ל" ו"עמדת קק"ל". מרכזי קק"ל אמורים לתת מענה למוגדר בתמא/ 22/ 4 כ"שימושים לצרכי ציבור המבקרים" (ראו מסמכי רקע, פרק מצאי תכנוני). השירות והמידע במרכזים אלה יותאמו לאזור גאוגרפי או מינהלי. מערך הביקור והמידע של קק"ל כולל גם נושאים שהמסמך מתייחס אליהם, אך לא מתווה את המדיניות עבורם, דוגמת שילוט והסברה, ובכלל זה הכוונה, הסבר, מרכזי שילוט, הוקרה וכדומה.

תאור סכמתי לתפרוסת מרכזי קק"ל



4.1. מרכז קק"ל

מבנה או קבוצת מבנים יעודיים, שלעיתים משמשים את המערכת המנהלית של הקק"ל, שניתן ליעד בתוכם שטחים לצרכי ציבור, המאפשרים לבודד או קבוצה לקבל מידע עדכני ושירות ברמה גבוהה, במקום עם ביקוש גדול, למשל בכניסה לאזור או פארק גדול, או כחלק ממרכז תוכן ראשי.

4.2. מוקד קק"ל

מבנה המאפשר לבודד או קבוצה לקבל מידע ושירות בסיסי, מאויש בהתאם לצורך, ימוקם בדרך כלל בכניסה ליער או פארק, והינו שני בהיררכיה במתן מידע. מיקומו קשור לשטח אותו הוא מסביר.

4.3. עמדת קק"ל

שלט או קבוצת שלטים המאפשרים לבודד או קבוצה לקבל מידע, או עמדה זמנית שמוקמת לאירוע או מועד, יתכן כי מאוישת. תמוקם בכניסה לקטע מיער או פארק, והינה שלישית בהיררכיה במתן מידע. מיקומה קשור לשטח בה היא נמצאת. ניתן למקמה במרכזי מידע או מרכזים מבקרים אחרים.

5. המניע להקמת מרכזי קק"ל

הצורך של קק"ל ביצירת מערך ביקור ומידע, כפי שעלה מהעבודה, נובע ממספר סיבות, ובהן:



כל זאת, מתוך ההבנה כי הציבור הוא הבעלים של הקק"ל על פי חזונה, ומשתתף בפועלה באמצעות תרומות ודמי חכירה. מדיניות הפיתוח למרכזי קק"ל יכולה לתת מענה לסיבות המפורטות מעלה באמצעים תוכניים, פיסיים, ארגוניים ועיצוביים.

6. שיקולי הקמה

הקמת מרכזי קק"ל תלויה במשאבי פיתוח, שמקורם יכול להיות תקציבי או גיוס משאבים, אך יצריך בכל מקרה החלטה להשקיע משאבים אלו.



הקמת מרכזי קק"ל מצריכה הפעלה ברמות שונות של רציפות – מהפעלה בשבתות, חגים ומועדים או בימי שיא ועד הפעלה רצופה. שעות הפעילות צריכות להתאים לשעות הביקור הנהוגות. לנושא זה יש משמעות תפעולית, ארגונית וכלכלית. זאת בעוד, אחזקת יערות ומפעלי פיתוח הינה בהתאם לתכנית עבודה ידועה מראש, ולא נדרשת הפעלת אנשים בשבתות, חגים ומועדים. בהעברת מידע באמצעים אלקטרוניים חל אותו הכלל.

הקמת מרכזי קק"ל בהתאמה לחזון קק"ל, תוך שמירה על הסביבה ומניעת הפגיעה בה. ניצול תשתית קיימת, מלבד הקטנת עלויות, היא יותר סביבתית.

תמא/ 22 מאפשרת הקמת מבנים לצרכי ציבור המבקרים ביערות ופארקים מסדר גודל מסויים. יחד עם זאת, נדרשת עריכת תכנית מפורטת למימוש פוטנציאל זה. המצב התכנוני מהווה שיקול בהיבטים של זמינות וסדר עדיפויות (ראו מסמכי הרקע, פרק מצאי תכנוני).

7. שיקולי מיקום

מיקום נכון של מרכז קק"ל יגדיל את הסיכוי לתת מענה לצורך הקק"לי, ויתכן שיקטין את עלויות ההקמה והתפעול, תוך יצירת סיכוי להחזר השקעות. לאור זאת נבחנו השיקולים המפורטים מטה. שיקולי המיקום תקפים עבור הדרגים השונים של מרכזי קק"ל.

7.1. כמות מבקרים

השיקול העיקרי הינו כמות המבקרים, שממנה ייגזר כמה מבקרים צפויים להשתמש במרכז קק"ל. אין לקק"ל מידע מדוייק על כמות המבקרים, וההערכות בנושא זה מתבססות על הודעות הדוברת או על מדדי אצבע של פינוי אשפה, שחיקה וכיו"ב. יש מקום לשכלל מידע זה לצורך קבלת החלטות. לצורך הערכה, נבדקה כמות המבקרים בשמורות הטבע והגנים הלאומיים (ראו מסמכי הרקע, פרק הסביבה העסקית). פלח נכבד מהמבקרים (למעלה מ-70%) מוכן לשלם עבור כניסה לאתרי נופש וטבע, הדומים לאתרי קק"ל. המבקרים באתרי התיירות הכפרית והחקלאית מהווים גם אוכלוסיית יעד לביקור באתרי קק"ל (ראו מסמכי הרקע, פרק הסביבה העסקית), ניתן לומר בבטחון, שפוטנציאל הביקורים הינו מליונים בשנה בפיזור ארצי. לקק"ל יש אתרים עם כמות ביקורים של עשרות אלפים ואתרים בודדים של למעלה מ-100,000 מבקרים בשנה. מקובל לחשוב, שהקמת מרכז הינה מכפיל כלשהו לאטרקציה, והשפעתו תגדל ככל שכמות המבקרים הבסיסית גדולה יותר.

7.2. מבנים קיימים

הפיכת מבנים קיימים למרכזי קק"ל על ידי תוספת שירות, בדרך כלל תחזיל עלויות הקמה. היא עשויה להוזיל גם עלויות תפעול. גישה זו מאפשרת מניעת פגיעה נוספת בסביבה. בדרך כלל, הציבור כבר מכיר מקומות אלה.

7.2.1. משרדי קק"ל

פתיחת משרדים לביקורים הינו מעשה מינהלי מחייב, אשר מלבד מתן אינפורמציה חושף את עובדי המשרד למגע עם מבקרים בזמן פעילות. יחוד מרחב ביקור מסוים והגדרת מועדי ביקור בתוך המשרד, יכול להקטין את המפגש הבלתי אמצעי עם העובדים. משרדי קק"ל אינם ערוכים לקליטת קהל, למרות שבחלק מהם יש תשתית לכך. בקרבת חלק מהם יש יערות או פארקים מרכזיים. יחד עם זאת, קק"ל נוהגת לקבל קהל במשרדיה זה מכבר. למשל בתצוגת ספרי ההוקרה של קק"ל בבניין המוסדות הלאומיים, מוזיאון מועצת העם ומנהלתה בבית קק"ל ת"א, מרכז נחמיאס גילת, משתלות. מספר משרדים גושיים נמצאים בקרבה מיידית לאתרי קק"ל עם ביקוש גבוה (כברי וגבעת ישעיהו, למשל).

7.2.2. מגדלי תצפית

מאוישים בתקופת הקיץ. בחלקם רמת פיתוח גבוהה – שירותים, חניון, חניה, הנצחה וכיו"ב. מהווים מוקד משיכה יערי וממוקמים בנקודות שליטה ועל דרכי ומסלולי יער. אחד לפחות משמש כמרכז לינה על שביל ישראל (יתיר).

הפיכת מגדלים למרכזי קק"ל קלה או זולה יחסית.

7.2.3 מבנים יעודיים

קק"ל הקימה או שפצה לאורך השנים מבני שירות ביערות ובקרבתם, שחלקם פעילים וחלקם סגורים ועזובים (שחריה ובית היערן בפארק עצמאות ארצות הברית, למשל). יש בהם רמה מסוימת של תשתית, שניתן להשמישה לצורך הקמת מרכזי קק"ל. כשמדובר במבנים הסטוריים (דוגמת ח'אן שער הגיא ובית היערן בבית קשת), יש ערך תוכני מוסף. הפיכת מבנים מסוג זה למרכזי קק"ל קלה או זולה יחסית.

7.2.4 מחנות נוער

קק"ל הקימה והפעילה שני סוגים של מחנות ביערות – מחנות קבע (יתיר, נס הרים, שוני, ציפורי, לביא) ומחנות תנועות הנוער (יתיר, ח'רבת סעדים, בן שמן, הסוללים, הזורע ועוד). אתרים אלה מהווים ויכולים להיות חלון ראווה לפעילות קק"ל עבור ציבור רחב. מחנות הקבע ממוקמים בקרבה מיידית לאתרי קק"ל עם ביקוש גבוה, ויש בהם תשתית של מבנים, שמאפשרת תוספת שירות לצורך הקמת מרכזי קק"ל. הפיכת מבנים מסוג זה למרכזי קק"ל קלה או זולה יחסית. מחנות תנועות הנוער פועלים ברמה עונתית, ומביאים קבוצות גדולות באופן מחזורי, וכן מבקרים נוספים ומשפחות. באתרים אלה קיימת תשתית זמינה (בדרך כלל משטחי בטון, שירותים זמניים, מים וחניה), שעשויה להחיל עלויות הקמה ופגיעה בסביבה.

7.3 קרבה לכביש

הקמת מרכזי קק"ל בקרבת כביש מאפשרת לפנות אל מבקר מזדמן ביתר קלות. שילוט ההפניה בלבד מהווה חשיפה חשובה. המיקום מאפשר גם חיבור לנושא או מקום מסוים וכן הרחבה לגישה אזורית.

7.4 ערים או ישוב מרכזי

ישוב יכול להוות שער לפעילות קק"ל באזור (לדוגמה, קרית שמונה לגליל העליון, יקנעם לכרמל ועמקים, אילת לנגב הדרומי), על ידי השמשת או שילוב נכס קיים לתפקיד החדש. מיקום כזה מאפשר פעילות רצופה, ומאפשר גם השתלבות בפעילות הקהילתית (לדוגמה, חוגי סיור, יידיים והרצאות).

7.5 מרכזי מבקרים ומרכזי מידע

תוספת מידע קק"לי למרכז פעיל השייך לגוף ירוק או ציבורי, ושקק"ל שותפה להקמתו או הפעלתו, תאפשר לקק"ל לחשוף את השירות, הנוכחות והשותפות שלה במרחב (דוגמת יד ושם, מרכז חינוך והסברה רמון של רט"ג, מחנה מעפילים עתלית).

יש סיכון, שבשל חוסר ההכרות של חלק מהציבור עם הארגונים השונים, יטמע המסר הקק"לי באינטרס של מפעיל המרכז המארח, ויאבד את הזהות עם קק"ל. יחד עם זאת, יש יתרונות מיקום ותשתית.

מרכזי מידע תיירותיים, בהפעלת משרד התיירות, עמותות אזוריות וכיו"ב יכולים לשמש פלטפורמה להכוונת מבקרים לאתרי קק"ל, וניתן להציב בהם עמדת מידע (קק"ל היתה מעורבת בהקמת מרכזי מידע באילת, במשאבי שדה ובמחנכים).

מרכזי מבקרים במגזר הכפרי והחקלאי יכולים לשמש "סוכנים"

7.6. מוקדי מסחר ותחנות דלק

מוקדי מסחר מושכי קהל לאורך הכבישים יכולים להוות בסיס למתן שירותי מידע, ברמת עמדת מידע, אך יש סיכון תדמיתי. בפועל נעשה שימוש באתרים אלה בימי שיא גם על ידי גופים אחרים (רט"ג, עמותות אזוריות).

קק"ל בחנה שיתוף פעולה עם חנויות נוחות בתחנות דלק, והגיעה לגיבוש מתכונת הפעלה בנושא ולמימוש זמני בלבד.

7.7. סיכום

השילוב בין ביקוש גבוה, קיומם של תשתיות ובינוי במיקום פיסי נכון, עם מתן שירות מתאים, יתן מענה למניע של קק"ל להקמת מרכזי קק"ל.

מהניתוח במסמכי הרקע (ראו פרק שיקולי מיקום), עולה שיש יתרון ברור למיקום בקרבת כביש ראשי ובקרבת "ככל נגישים וישען, שיקולי התשתיות תכונות עבור מרכז האזור המבוקר.

המיקום הינם זהים גם למוקד קק"ל, בו חשיבות הקיימת שניה בחשיבות. לעומת זאת, חשיבות המקום ומגוון החוויות שהמקום מספק ייצרו את הביקוש. המוקד ימוקם בכניסה לאזור ללא מבקרים, כחלק ממוקד עניין מרכזי, בתצפית על אותו הוא מסביר, שיפנה למוקדים משניים באזור



קק"ל הינה שלישיית בהיררכיה, ותמוקם תמיד שלה נמצא היעד המבוקר, או באתר מרכזי בדרך אליו. בעצם היא מעין שלט ראשי שממנו מתחיל מערך שילוט והכוונה לאזור מסוים. עמדת המידע יכולה גם להיות זמנית ומאוישת לקראת אירוע או חגים.

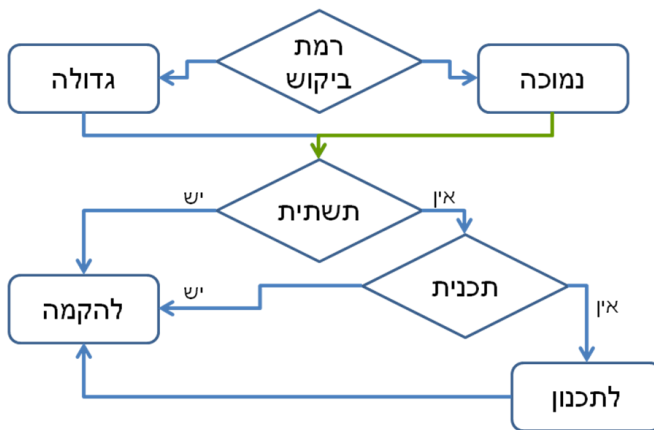
8. גישת הפיתוח

- גישת הפיתוח המומלצת למרכזי קק"ל מתבססת על העקרונות הבאים:
- מרחבי קק"ל שונים מבחינה גאוגרפית, ובכל אחד מהם יחוד מרחבי.
 - הפעילות במרחבים מייצגת את מדיניות קק"ל ואת קק"ל.
 - המרחבים ידרשו לעסוק לפחות במתן שירות כלשהו.
 - שלב א' של הפיתוח המוצע יהווה פיילוט והתנסות להמשך הפיתוח.
 - מוקד קק"ל יכול להיות שלב א' לקראת מרכז קק"ל.
- בכל פיתוח, יש לקחת בחשבון את ההיבטים הפיסיים והתוכניים ואת נושא מתן השירות והתפעול.

מדיניות הפיתוח צריכה להתייחס לרמת הביקוש, ולתת מענה לביקוש הקיים, בהתאם לפעולות המותרות בתמא/22/4, כמתואר בתרשים להלן.

מוצע, כי בשלב הראשון יבחן מצאי התשתית באתרים עם ביקוש גבוה, במטרה להתחיל בהשמת תשתית קיימת לצורך ביטוס מרכזי קק"ל.

במידה שאין תשתית או שלא ניתן להשמישה, יש לבחון את המצב התכנוני, ובמידת האפשר ליישם תכניות מאושרות.



מוצע כי אתרים עם רמת ביקוש גבוהה ותשתית קיימת יפותחו בשלב הראשון.

באתרים בהם רמת הביקוש נמוכה יותר, אך קק"ל מעוניינת מסיבות אחרות לספק בהם מרכזי קק"ל, מתוך הבנה שיתכן כי יעלו את רמת הביקוש, יש לערוך את אותה הבחינה. מוצע כי אתרים מסוג זה לא יפותחו בשלב הראשון.

במסמכי הרקע מפורטים האתרים בהם קק"ל נותנת שירות כבר כיום, וכן ניתוח אתרים אשר ניתן להגדרם כמוקדי קק"ל (ראו פרק מצאי פיסי ושירות).

8.1 השירות במרכזי קק"ל

על השירות במרכזי קק"ל לכלול מספר תחומים:

1. תוכן - באמצעותו מרכזי קק"ל יעבירו את המידע והמסר לציבור המבקרים.
2. פעילות - באמצעותה מציגים מרכזי קק"ל את האפיון היחודי של הקק"ל. מהווה גורם משלים להגברת הביקוש לאתר.
3. שירות - המערכת התומכת בתוכן ובפעילות, ומספקת למבקר מענה לצרכים הבסיסיים בחינם.
4. מסחר - תומך בתחומי התוכן, הפעילות, השירות והתפעול, ומספק למבקר מענה לצרכים נוספים בתשלום.
5. תפעול - מאפשר ניהול שוטף של מרכזי קק"ל.

אפיון מרכיבי השירות על בסיס מיפוי הצרכים והעמדות בקק"ל וממצאי סקר מרכזי מבקרים יערניים בבריטניה מפורטים במסמכי הרקע.

8.1.1 מרכיבי פיתוח ושירות

השירות שעל קק"ל לספק במרכזיה מפורט בטבלה שלהלן.

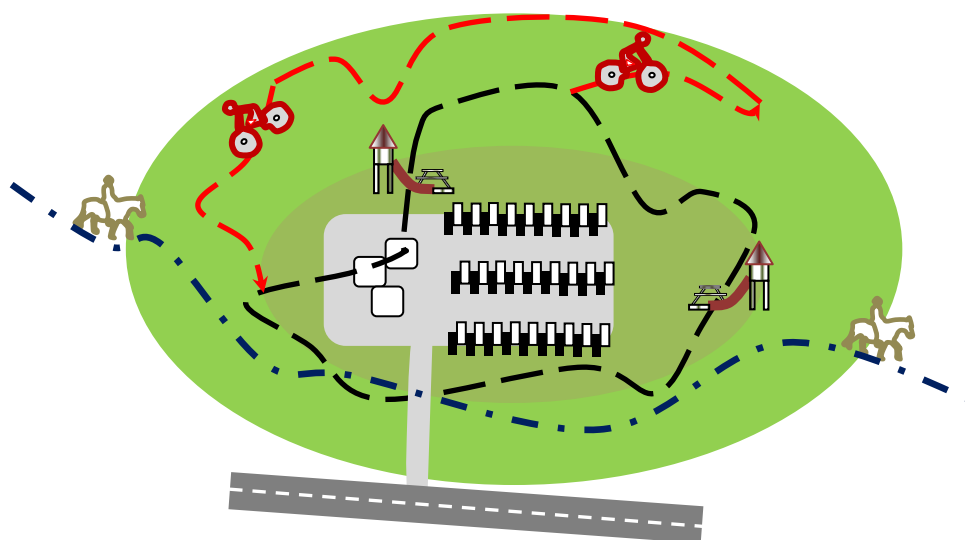
מרכיבי פיתוח חיוניים מוגדרים בטבלה ב"כ".

כאשר מוגדר "לעתיים", שיקול תוספת המרכיב תלוי במדיניות פיתוח. משמעות ההגדרה "לא" היא כי אין צורך במרכיב זה, אך במקרה שהוא קיים במקום ממילא ניתן להשתמש בו.

מרכיב פיתוח	במרכז קק"ל	במוקד קק"ל	בעמדת קק"ל	תחום	מרכיב התרמה
מידע	כן	כן	כן	תוכן	דפדפות
תצוגה	כן	כן	לא		תצוגה
הנצחה	לעתיים	לעתיים	לעתיים		אזור ההוקרה
אולם	לעתיים	לא	לא		מבנה
כיתת לימוד	לעתיים	לא	לא		מבנה
"ארועי קק"ל"*	כן	כן	כן	פעילות	אירוע
יציאה לשבילים**	כן	כן	כן		שילוט
חניון יום	כן	כן	לא		פיתוח
מתקנים	כן	כן	לא		פיתוח
חניון לילה	לעתיים	לעתיים	לא		פיתוח
נקודת מפגש	כן	כן	כן	שירות	פיתוח
חניה	כן	כן	לא		צל, גינה יערנית
מים	כן	כן	לא		רהט
שירותים	כן	כן	לא	מסחר	רחבה מרכזית מוצלת
בית קפה	לעתיים	לעתיים	לא		
השכרת ציוד	לעתיים	לעתיים	לא		
מכונות מזון	לעתיים	לעתיים	לא		
חנות	לעתיים	לא	לא		
מסעדה	לעתיים	לא	לא		
ארועים פרטיים	לא	לא	לא	תפעול	קרו הפעלה
חדר שמירה	לעתיים	לעתיים	לא		
מחסן	לעתיים	לעתיים	לא		
משרד	לעתיים	לעתיים	לא		

* הוקרה, נטיעה, פעילות משלימה.
 ** הולכי רגל, אופניים, סוסים, מסלול תוכן.

להלן סכמה למרכז קק"ל ביער, אשר מציגה קרבה לכביש ראשי, חניה, חניון, שביל טיולים מעגלי להולכי רגל (שחור), שבילי רכיבה עוברים לסוסים ולאופניים (כחול ואדום) ומבנה שירות ומידע. רמת הפיתוח היעירני עולה בקרבת מרכז השירות.



המרחב כולו פתוח ונגיש לכל ללא תשלום.

ככל שרמת הפיתוח גבוהה יותר, נדרש איוש של המרכז.

עצם ההחלטה להעמיד שירותים סניטריים לרשות המבקרים, מצריכה איוש מינימלי, בלי קשר לסוג השירותים. מתן שירות זה באופן חנימי לצד שירות מסחרי כלשהו יוריד את הנטל בהקשר זה, אך מייצר נטל של פיקוח וניהול.

ניתן לסכם את מרכיבי הפיתוח והשירות הנדרשים ברמות הפיתוח השונות, כדלהלן. פירוט השטחים הנדרשים מופיע בסעיף הערכה תקציבית בהמשך.

שירות במרכז קק"ל

הינו מאויש ונדרש לספק: מידע, תצוגה, ארועי קק"ל, יציאה לשבילים, נקודת מפגש, חניון יום, מתקנים, חניה, מים, שירותים. אפשרי שיכלול או יספק: הנצחה, אולם או כתת לימוד, חניון לילה, בית קפה או מכונות מזון או מסעדה, חנות ו/או השכרת ציוד, משרד, מחסן וחדר שמירה.

שירות במוקד קק"ל

הינו מאויש ונדרש לספק: מידע, תצוגה, ארועי קק"ל, יציאה לשבילים, נקודת מפגש, חניון יום, מתקנים, חניה, מים, שירותים. אפשרי שיכלול או יספק: הנצחה, בית קפה ו/או מכונות מזון, השכרת ציוד, חניון לילה, משרד, מחסן וחדר שמירה.

שירות בעמדת קק"ל

נדרשת לספק: מידע, ארועי קק"ל, יציאה לשבילים ונקודת מפגש. אפשרי שתכלול הנצחה.

8.1.2. מידע

על קק"ל לספק מידע במספר רבדים – תוכן, השירות החנימי, הפעילות המשלימה, הכוונה לשבילים, חניונים, יערות.

מרכזי קק"ל, מעצם היותם בשטח, צריכים לספק מידע עדכני ועכשווי בקשר ישיר לשטח ולמרחב אותו המרכז מייצג, והמשלים את המידע שניתן למצוא במערכות תומכות ואחרות (אינטרנט, הודעות דובר, כתבות תדמית ועוד). יש לאפשר למבקר לקבל במרכזי קק"ל מידע ותוכן שלא ניתן לקבל במערכות אחרות.

מרכזי קק"ל המאוישים צריכים למצוא דרך להעביר מידע ותוכן בדרך אמצעית וישירה. כלומר, מפעיל האתר יתדרך, יסביר, יציג את המידע הנכון לרגע או ליום הביקור (למשל, על ידי מועדים קבועים ליציאה למסלולי התוכן, או יצירת ארוע קק"ל מחזורי בט"ו לחודש). למפגש בין נציג הקק"ל לציבור יש חשיבות ביצירת ההקשר בין העשייה לארגון ובבניית התדמית של קק"ל. המידע צריך לכלול גם התמצאות, נגישות, אופן קבלת שירות.

על מרכזי הקק"ל לייצר מנגנון של שיתוף הציבור באספקת מידע על המרחב שבו הציבור מטייל. למשל, חוויות, מסלולים אלטרנטיביים, תמונות, ביקורת, רעיונות לפיתוח. לשיתוף הציבור יש מטרה כפולה. אחת, "להלך זר ולא פיך" – אינפורמציה שמסופקת ע"י משתמש הינה בעלת ערך רב יותר מאשר למידע שמסופק ע"י ארגון, והשנייה, לחוש את השפעת המרכז על הציבור.

מיפוי הצרכים והעמדות העלה כי התחומים החשובים ביותר להצגה בפני הציבור הם יעור ונושאים סביבתיים אקולוגיים, וכן פעילות ושירות באתרי קק"ל. הנושאים הבאים בחשיבותם, לפי מיפוי הצרכים והעמדות, הם התיישבות, מים והתמצאות.

מידע לגבי פעילות אחרת בסביבה, או לגבי נושאים שקק"ל עוסקת בהם, אך אינם קשורים לסיבת הביקור, נמצא בדרגת החשיבות הנמוכה ביותר (ראו פירוט במסמכי הרקע, פרק מיפוי צרכים ועמדות).

עבור המבקר, מידע בנושא התמצאות ופעילות ושירות באתרי קק"ל ובסביבתם הוא בדרגת החשיבות הגבוהה ביותר. לפיכך, יש חשיבות גבוהה לספק מידע מסוג זה במרכזי קק"ל, בשונה מהעולה ממיפוי הצרכים והעמדות. קק"ל יכולה להשתמש בפלטפורמת המידע הבסיסי, ולהכניס תוכן נוסף בהקשר לנושאים בהם היא עוסקת ומבקשת לקדם.

המידע במרכזי קק"ל צריך להיתפש ולכוון עצמו לביקוש של המבקר. תצוגות קבועות ברמות הגשה, משוכללות ככל שתהיינה, מתיישנות במהירות ועומדות בניגוד להתחדשות המתמדת, שבה הקק"ל צריכה לנקוט. המבקר באתרי קק"ל רוצה לחוות את האתר, והמידע שנדרש לו נועד להגביר את החוויה. המידע הנוסף, ראוי שיוצג באמצעות אווירה, רקע וכהשלמה לחוויית הביקור.

קק"ל מתכננת שני מרכזי תוכן (מרכז נחמיאס ואילנות) ומפעילה מוזיאון אחד שאינו ברשימת המוזיאונים המוכרים (מועצת העם ומנהלתו). באתרים אלה, התצוגה מהווה את הסיבה לביקור. מהניסיון הישראלי כמות המבקרים השנתית במוזיאונים קטנים, הדומים בפעילותם למרכז תוכן, נמוכה ועומדת על 10,000-45,000 איש (ראה ניתוח כמות מבקרים לפי גודלם הפיזי כמפורט במסמכי הרקע פרק מוזיאונים בישראל). כדי להגדיל את כמות המבקרים, מוסדות מסוג זה מיצרים פעילות משלימה (חוגים, הרצאות), משכירים חללים לאירועים (כנסים, חתונות), ושינוי מתמיד בתצוגה (תערוכות מתחלפות). תופעה זו מחזקת את ההגדרה, שסיבת ההגעה למוקד קק"ל צריכה להיות האתר ולא המידע, והמידע נדרש לצורך הגדלת החוויה (איפה לטייל, היכן התצפית היפה, איפה השולחנות, מתי יש הדרכה?).

בפגישות עם ועדת ההיגוי עלתה טענה שהמידע המוצג באתרי קק"ל ברשת אינו עדכני. יחד עם התכנון, הביצוע והפתיחה של מרכזי קק"ל, תידרש בדיקה מפורטת של ההפניה לאתרי קק"ל ברשת.

8.1.3 פעילות משלימה

מרכזי קק"ל נדרשים לפתח פעילות, מעבר למתן מידע ומעבר לימי הביקור הרגילים ומועדי השיא, אשר תיצור סיבה נוספת לביקור ולחזרה. פעילות זו יכולה להתבסס על התשתית היערנית הקיימת ועל מרכיבי פיתוח ושירות כנ"ל, דוגמת חניון יום/לילה, מסלולי הליכה מעגליים, מסלולי רכיבה מעגליים, הפעלות, ימי שדה, ימי יער, תצפית מודרכת, סיור מודרך, אימון רכיבת שדה, נקודות האכלה, מוקדי קינון, לילות לבנים, אימוץ חלקה, אמן עץ וכיו"ב. ניתן להציע פעילויות מותאמות לאוכלוסיות יעד שונות, דוגמת קבוצות תלמידים וחיילים, או גמלאים, בקבוצות או יחידים וכיו"ב. הפעילות המשלימה יכולה לגבש גם מסגרות יעודיות חדשות, דוגמת חוגי אמנות וסיור, או קהילת נאמני יער.

8.2 מועדי הפעלה

הביקור באתרי קק"ל מתבצע בדרך כלל בסופי שבוע, ומועדי השיא הם חגי ומועדי ישראל. במועדים אלו, רוב עובדי הקק"ל בחופשה והנוכחות האקטיבית של מייצגי קק"ל באתרים נמוכה. ארגוני סביבה ואחרים פועלים במועדי שיא ליצירת מגע עם הקהל ולהפצת מידע ע"י הקמת עמדות זמניות, אירועים, חלוקת מנשרים וכיו"ב.

מסקר מרכזי המבקרים בארץ, התברר כי רוב מרכזי המבקרים של הארגונים הגדולים (חברת חשמל, נשר, מקורות, תנובה) אינם פתוחים לקהל ברציפות, אלא בתאום מראש, כולל במועדים.

קק"ל צריכה למצוא את הדרך להפעלה רצופה של מרכזי קק"ל. האמצעים להשגת מטרה זו הם הגדלת סל השירותים, תוך יצירת פעילות משלימה ופניה לאוכלוסיות יעד מגוונות. הפעלת המרכזים בכל הרמות נדרשת במיוחד בימי השיא, תוך הבנה כי אין כדאיות לפיתוח מרכז קק"ל שפעיל רק במועדי שיא.

מרכזי קק"ל במרחב מרכז, בר בהר וסטף, פעילים לכל אורך השבוע עם נוכחות מוגברת של נציגי קק"ל בסופי שבוע ובמועדי השיא. דגם הפעלה זה עונה חלקית על המטרה, מאחר שנוכחות חלקית של קק"ל מנתקת את המרכזים מהשייכות לקק"ל. איוש קבוע של מוקד קק"ל עמדת קק"ל ייתן יתרון גם במועדי שיא.

בעמדות קק"ל באתרים עם ביקוש גבוה, נדרש איוש במועדי שיא.

8.3. כוח אדם

בטבלה שלהלן מפורט כוח אדם נדרש לפי משרות וסוג מרכז קק"ל. ההנחה היא של הפעלה יומיומית לכל אורך השבוע והשנה.

גורם מפעיל	משרות שנתיות			שעות הפעלה	פעילות
	מרכז קק"ל קטן 100 מ"ר	מרכז קק"ל גדול 250 מ"ר	מוקד קק"ל 50 מ"ר		
קק"ל	2	3	1.3	8:00-16:00	מידע ונוכחות קק"ל
מסחרי	3.6	4.5	2.6	8:00-22:00	שירותים, הסעדה
קק"ל/מסחרי	1.3	1.3	1.3	22:00-8:00	שמירה
קק"ל	1.3	1.3	1.3	8:00-16:00	שירותים
	4.6		3.9		קק"ל בלבד
	6.9	8.8	5.2		קק"ל + סה"כ
	2	3	1.3		מתוך זה באחריות קק"ל
	שכר שנתי				
	690,000		585,000		קק"ל בלבד
	1,035,000	1,320,000	780,000		קק"ל + סה"כ
	300,000	450,000	195,000		מתוך זה באחריות קק"ל

גישת ההפעלה של קק"ל בלבד רלוונטית רק למרכזי קק"ל קטנים, ללא שירותים מסחריים.

בגישת ההפעלה המשלבת גם מפעיל מסחרי, ההנחה היא שהנטל של טיפול בשירותים והשמירה יושת עליו.

לעניין השמירה, תתכן אפשרות לחילופין בין שמירה במקום, לשמירה נודדת או מרחוק. בכל מקרה ידרש תקציב לנושא זה, גם אם מרכז קק"ל יופעל ע"י קק"ל בלבד.

8.4. הערכה תקציבית

בטבלה שלהלן, הערכת סדר גודל עלות הקמה ותפעול של מרכזי קק"ל בשלוש רמות פיתוח, שאינה מהווה בחינת ישימות או תכנית כלכלית. תפקידה הינו הצגת סדרי גודל בשלב קבלת החלטות המדיניות, לרבות בנושא גישות לגיוס משאבים לביצוע.

לפי הגדרות תמא/ 22 / 4, ניתן להקים ביער של 4,000 דונם לפחות מבנה לצרכי ציבור המבקרים, בשטח שלא יעלה על 250 מ"ר. כמו כן, ניתן להקים מבנה לשירותים סניטריים ומרכז מידע בשטח שלא יעלה על 50 מ"ר, ללא הגבלת שטח היער. לאור זאת, הוכנה פרוגרמה כמותית לשטחי בינוי בהיקפים של 250 מ"ר, 100 מ"ר ו- 50 מ"ר, עבור מרכז קק"ל גדול וקטן ועבור מוקד קק"ל.

הערכת העלות נעשתה על פי מאגר המחירים לענף הבניה של דקל, מתוקן בהתאם להערות הנהלת מפ"ק.

לצורך הפעלה ידרש תקציב קבוע הכולל, בין היתר, לפחות אחזקת אתר, שמירה, אחזקת שירותים, הפעלה מקצועית, הדרכה.

המקור התקציבי לצורך ההקמה יכול להיות מתקציב קק"ל במלואו, או ע"י גיוס גורם מסחרי. בטבלה שלהלן מוצגת אלטרנטיבה של השתתפות בהקמה וחלוקת נטל של 50% באחזקה מול הקמה ותפעול על ידי קק"ל בלבד. הכנסת גורם מפעיל (זכ"ן / שוכר / אחר) תקטין את הנטל התקציבי של קק"ל בהתאם לסוג ההתקשרות.

אם כך, עלות הקמת מרכזי קק"ל, מהקטן ביותר עם השתתפות גורם מסחרי עד הגדול ביותר ללא השתתפות גורם מסחרי, נעה בין 1.2-3.1 מלש"ח, ואחזקתו בין 0.8-1.6 מלש"ח. הערכה כלכלית תצטרך לקחת בחשבון גם את החזר ההון לתשתית המסחרית, כחלק מדמי ההשכרה או הזיכיון.

מרכיב פיתוח		סוג פיתוח		עלות יחידה / מ"ר		מפעיל / מקור תקציבי		מוקד קק"ל		מרכז קק"ל גדול		מרכז קק"ל קטן	
								50 מ"ר		250 מ"ר		100 מ"ר	
								תקציב		תקציב		תקציב	
בינוי													
אולם		בינוי + עיצוב		4,800		קק"ל		0		240,000		50	
כיתת לימוד		בינוי + עיצוב		4,800		קק"ל		0		0		0	
מידע *		בינוי + עיצוב		4,800		קק"ל		75,000		336,000		70	
חנות		בינוי		4,000		מסחרי / קק"ל		0		0		30	
משרד		בינוי+ ציוד		6,400		מסחרי / קק"ל		0		64,000		10	
שירותים		בינוי		4,000		מסחרי / קק"ל		80,000		140,000		35	
בית קפה		בינוי + ציוד		5,600		מסחרי / קק"ל		168,000		0		0	
מסעדה		בינוי + ציוד		8,000		מסחרי / קק"ל		0		680,000		85	
סה"כ בינוי								323,000		1,460,000		250	
תקציב קק"ל								75,000		576,000		192,000	
תקציב מסחרי אפשרי								248,000		884,000		264,000	
פיתוח שטח													
חניון לילה		פיתוח מורכב		0				0		0		0	
חניה		פיתוח		800		קק"ל		225		270,000		300	
חניון יום		פיתוח יערני		160		קק"ל		3,000		720,000		4,000	
נקודת מפגש		פיתוח יערני		160		קק"ל		100		24,000		120	
מרכז הנצחה		פיתוח סביבתי		400		קק"ל		0		0		0	
יער		שיקום יער		80		קק"ל		5,000		600,000		7,000	
סה"כ פיתוח שטח (תקציב קק"ל)								8,325		1,614,000		11,420	
תקציב הקמה - בינוי + פיתוח שטח								1,399,000		3,074,000		1,915,200	
אחזקה ותפעול													
כוח אדם (בגישת קק"ל + מפעיל מסחרי)		שכר עבודה		150,000		מסחרי / קק"ל		5		780,000		9	
אחזקת מבנה		עלות למ"ר		720		מסחרי / קק"ל		50		180,000		100	
חשמל, מים ושונות		אחוז מקובל		0.5		מסחרי / קק"ל				90,000			
סה"כ עלות אחזקה שנתית										1,590,000		1,143,000	
מזה תקציב קק"ל לכוח אדם										450,000		300,000	

8.5. המלצות פיתוח לפי מרחבים

8.5.1 מרחב צפון

המלצות הפיתוח אינן מתייחסות לסדר עדיפות תקציבי להקמה ופיתוח.

אגמון החולה: מופעל בשיתוף ציבורי, מהווה מתקן יעודי לשירות מבקרי האגמון, בתהליך תכנון הרחבה. מציג פעילות ייחודית והיסטורית של הקק"ל.

המלצה: מרכז תוכן, להמשיך בהליכי התכנון יש להוסיף נדבך אזורי של שער לגליל העליון ולגולן- כלומר האתר יפעל כלפי פנים לאגמון וכלפי חוץ למרחב הסובב.

עמק התכלת: מרכז בתוך שמורה עירונית, שיהווה מתקן יעודי למבקרים, האתר כולו בתהליך תכנון, בעל חשיבות לעיר צפת, אינו מייצג את פעילות קק"ל. המלצה: אינו מתאים להיות מרכז או מוקד קק"ל. במידה שיוחלט לקדם את האתר, יש לדאוג לחשיפת קק"ל כחלק ממדיניות חשיפת קק"ל בפרויקטים שמפותחים על ידה.

אחוזת דוברובין: פרויקט קק"ל המופעל ע"י עמותה מקומית שקק"ל חברה בה, מוזיאון שמציג את ראשית ההתיישבות באזור וייחודי בכך שנתרם לקק"ל, מסעדה. רמת השקעה גדולה, רמת ביקור נמוכה. המלצה: להקים עמדת קק"ל, המשך טיפול ברמה הנוכחית.

עמק המעינות: פרויקט בהקמה, ייצג את קק"ל והמועצה האזורית, יהווה חלק ממערך תיירות הפנים והמיתוג החדש של העמק, במרחב יש אתרי מים עם כמות מבקרים גדולה, מוזיאונים, צימרים ועוד. המלצה: המשך טיפול ברמה הנוכחית. מיקום זה לא ייצר ייחודיות לקק"ל. קק"ל צריכה למצוא את הדרך להציג את השירות שלה במרחב במסגרת התשתית הציבורית הקיימת.

ביריה: מרכז קק"ל קיים, שילוב של משרדים ומוזיאון ראשית ההתיישבות, מהווה מרכז ליער ביריה, באתר הושקע ממון רב, רמת ביקור נמוכה. מהווה מוקד חשוב לתנועת הנוער בני עקיבא. המלצה: לפתח פעילות משלימה ולהגביר השייך.

ציפורי: מחנה נוער קק"ל שאינו פעיל הכולל בין היתר חדר אוכל ובקתות, בסביבתו תשתית קליטת קהל של הקק"ל. המלצה: לפתח מוקד קק"ל, תוך ניצול התשתית הקיימת ע"י הפעלת זכיון ברוח הקק"ל.

לביא: מחנה נוער קק"ל שאינו פעיל, הכולל בין היתר חדר אוכל, בסביבתו תשתית קליטת קהל של הקק"ל, משרדים וחניון גדול בקרבת הכביש הראשי. המלצה: מוקד קק"ל ניצול התשתית הקיימת ע"י הפעלת זכיון ברוח הקק"ל.

כברי: מתחם משרדים ומשתלה שבה שוחזר בית בד בשיתוף רשות העתיקות. יש תשתית ניכרת. המיקום נמצא בקרבת כביש ראשי ויכול לשמש כשער לגליל המערבי. המלצה: ניצול התשתית קיימת להקמת מוקד קק"ל.

קרית שמונה: מתחם משרדים בתוך עיר עם תשתית. המלצה: לפתח מוקד קק"ל בגישה של מתנ"ס קק"ל בשילוב עם העיריה.

פארק הירדן: הפעלה משותפת עם רט"ג ומוא"ז, אתר ביקור ושהיה בתשלום. המלצה: להסתפק בעמדת קק"ל למרחב סובב כינרת, פעולה שמתאימה לכל אחד מחניוני הלילה של הכנרת.

גלבוע: יער רב אטרקציות ותשתית קליטת קהל, שבילים למטילים ורוכבי אופניים. מקבל שיאי ביקור בזמן פריחת אירוס הגלבוע.

המלצה: להקים מוקד קק"ל ולשלב עמדות קק"ל במסעדות שבהר.

מצפה עופר: יער עופר מהר"ל רב אטרקציות ותשתית קליטת קהל, שבילים למטיילים, רוכבי אופניים. רחבת התצפית משמשת מידי פעם לאירועים משפחתיים, יש ביקוש ניכר גם בימי שישי. המלצה: להקים מוקד קק"ל.

ריכוז המלצות לפיתוח, מרחב צפון

שלב	מרכז קק"ל	מוקד קק"ל	עמדת קק"ל
א	אגמון החולה	ציפורי	פארק הירדן
	ביריה	לביא	עינות חוגה
		כברי	בית דוברובין
		מצפה עופר	עמק התכלת
			עמק המעינות
			בת יער
			אתרי שימור
ב		גלבוע	
		קרית שמונה	

8.5.2. מרחב מרכז

המלצות הפיתוח אינן מתייחסות לסדר עדיפות תקציבי להקמה ופיתוח.

בר גיורא: מוקד קק"ל בשיתוף מסחרי, מהווה כניסה לפארק ארה"ב ובגין. במרחב אטרקציות ותשתית קליטת קהל, שבילים למטיילים, רוכבי אופניים. המלצה: לשפר את מיצוב האתר כאתר קק"ל, למצב פעילות משלימה ייחודית כדי ליצר את הסיבה הנוספת לבקר.

סטף: מוקד קק"ל בשיתוף מסחרי, מהווה כניסה לאתר סטף. במרחב אטרקציות ותשתית קליטת קהל, שבילים למטיילים, רוכבי אופניים, פעילות משלימה של שביל הולכי רגל טבעתי המשמש כל ימות השבוע. המלצה: לשפר את מיצוב האתר כאתר קק"ל.

חאן שער הגיא: אחד מאתרי ראשית ההתיישבות, הושקע בו ממון רב, לפתיחתו נדרשת הסדרת גישה. יש סיכוי רב ליצירת ביקוש לתיירות פנים וחוץ. מהווה שער להרי ירושלים ולירושלים. המלצה: לפתח שותפות עם גורם זכייני, להשתלב בתכנית ההרחבה של כביש 1.

אילנות: אתר בפיתוח ותכנון מרכז תוכן. יש בו תשתית ניכרת על אחד הצירים הראשיים בארץ במיקום מרכזי. כיוון הפיתוח הינו יער וייעור (ידע למתעניינים), הביקוש לאופי פיתוח כזה הינו נמוך. המלצה: לפתח פעילות משלימה של נב"ט, מסלולים, פעילות יומיומית, מרכז לעבודות ביוטופ וחשיפה של קק"ל, כחלק מהארבורטום.

יד קנדי: אתר בעל יחוד עולמי ששימש מרכז הנצחה עם קשר יחודי לארגון הדסה, מהווה שער לרכס חרבת סעדים שיש בו תשתית למחנה קיץ, שימש העבר מרכז שדה חינוכי של הקק"ל, יש בו שבילים ומסלולי רכיבה. בקרבה מיידית לירושלים. המלצה: לפתח כמוקד קק"ל בדומה לסטף ובר גיורא.

גיוערה: אתר ראשית ההתיישבות, הכולל תצוגה, בתוך מחנה צבאי פתוח לציבור בתאום מראש. יש תשתית של חניה מחוץ למחנה ממנה יוצאים שבילים ליערות מנשה, קירבת כביש ראשי. המלצה: להקים מוקד קק"ל על בסיס מגרש החניה והיער שבקרבתו.

חולדה: אחד מאתרי ראשית ההתיישבות, מופעל ע"י קק"ל, בעונה יש אירועים משפחתיים, בעבר שימש מרכז שדה של הקק"ל, בשבתות ובחגים הביקוש גבוה. בקרבת מקום, גבעת החרובים. המלצה: להמשיך להפעיל, לפעול להפעלה ע"י זכיין תוך השמשה של החצר עם פעילות משלימה לכל השבוע ברמת פיתוח של מוקד קק"ל. בגבעת החרובים ניתן לשלב עמדת קק"ל.

שוני: אחד מאתרי ראשית ההתיישבות, הושקע בו ממון רב, לתשתית הנופש והאירועים יש ביקוש בסופי שבוע, הביקוש לחלק המוזיאלי נמוך, האתר מופעל בשיתוף ציבורי, הפעלת מחנה הנוער לא מלאה. המלצה: להכין תכנית הפעלה כמוקד קק"ל, אשר תאפשר ניצול התשתית ולשקול הפעלה ע"י זכיין.

תל אביב: מרכז תוכן, בית הקרן הקיימת, מוזיאון, אוסף, תצוגה אור קולית, משרדים, מופעל ע"י קק"ל, מאז 1988 מרכז חינוכי הכולל גם את מוזיאון מועצת העם ומינהלתה. מוגדר בפרסום קק"ל "כחלון הראווה" פועל בימי ובשעות העבודה ומכוון לנוער בעיקר. המלצה: הרחבת קהל היעד, לייצר פעילות משלימה בערב, להוות משכן לתצוגות מהפריפריה, לכוון פעילות לעבר מרחבי ואתרי קק"ל.

מצפה משואה: אתר עם תשתית ניכרת, תופעל ע"י יזם בחוזה עם הקק"ל שלא יצג נכון את המקום, אחת האטרקציות של פארק בריטניה. המלצה: לפתח כמוקד קק"ל.

מצפה מודיעין יערות בן שמון: אחד היערות היותר מבוקרים של הקק"ל, יש בו תשתית לקליטת קהל, מצפה מודיעין משמש לאירועים פרטיים, יש בו מסלולי הליכה ורכיבה ומוקדי עניין, בשוליו יש ספקי שירותים הנהנים מהיער, במרכזו אתר טבע בתשלום נאות קדומים. המלצה: לפתח מרכז קק"ל.

מצפה הראל: אתר עם תשתית ניכרת שבשוליו יזם בחוזה עם הקק"ל, אהל בדואי שלא מייצג נכון את המקום, מהווה שער לדרך בורמה ואחת האטרקציות שלה. המלצה: לפתח מוקד קק"ל.

גבעת ישעיהו: משרדי אזור של קק"ל, יש בו פעילות של רשות העתיקות, קרוב לכביש ראשי, יכול לשמש בסיס יציאה לפארק עדולם ולפארק בריטניה. המלצה: לפתח מוקד קק"ל על בסיס תשתית קיימת.

יער השלום: יער עירוני, החלו לבצע בו את גן ילדי ישראל, היתה תכנית של קרן ירושלים לפארק מים בתוכו, המשרדים מופעלים ע"י עמותה, במשרדים נערכה תכנית למוזיאון הילדים, בקרבת ובשולי הטיילות של ירושלים, לקרבתו מגיע אחוז ניכר של התיירים, יש מיקהל קטן. המלצה: לפתח מוקד קק"ל.

המוסדות הלאומיים: הנהלה ארצית ובינלאומית של הקק"ל, משכן ספר זהב וספרי הכבוד, אתר אליו מגיעה הנציגות העולמית של קק"ל, אינו בנוי לקליטת קהל, אך מהווה יעד למבקרים בענייני עבודה, שירות וכיו"ב. בניין הסטורי, על מפת הטיולים בירושלים. בעבר הוכנה תכנית משותפת להצגת כל המוסדות הלאומיים באתר. המלצה: לשלב עמדת קק"ל, יש להתייחס כחלון הראווה של קק"ל.

ריכוז המלצות פיתוח, מרחב מרכז וארצי

שלב	מרכז קק"ל	מוקד קק"ל	עמדת קק"ל
א	מצפה מודיעין	בן שמן	אתרי שימור
	חאן שער הגיא	יערות מנשה ג'וערה	גבעת ישעיהו
	אילנות	עמינדב יד קנדי	יער הסתדרות המורים
	חולדה	סטף	יער אשתאול
	שוני	חולדה	יער הנשיא
	בית קק"ל ת"א	משואה	צפון פארק בריטניה
		פארק קנדה	המוסדות הלאומיים
		בר גיורא	
ב		מצפה הראל	
		יער השלום	

8.5.3. מרחב דרום

המלצות הפיתוח אינן מתייחסות לסדר עדיפות תקציבי להקמה ופיתוח.

גילת בית נחמיאס: מרכז תוכן, משרדים ומשתלה, רמת ביקור נמוכה, אינו פתוח בשבת. המלצה: נדרשת פעילות משלימה במקום, כדי שיהפוך למוקד. לפתח כאתר ביוטופ לתלמידים בדרום, להוסיף פעילות של שבילי הליכה ורכיבה לשטחי קק"ל ובעורף החקלאי במרחב הסובב, כאשר גילת היא חניון מוצא ויעד.

יער להב מצפה להב: בפסגת אחד מהיערות המבוקשים, בנגישות יחסית טובה, עם שבילי הליכה ואטרקציות. בכניסה ליער מוזיאון ג'ו אלון בתשלום, שאחד מאגפיו מציג את קק"ל. המלצה: לפתח מוקד קק"ל במצפה, כבסיס יציאה לשבילי היער.

יער המלאכים שחריה: יער עם תשתית ניכרת לקליטת קהל, ביקוש גבוה בקרבת כביש ראשי. יש תשתית ברמה גבוהה. המלצה: לפתח מוקד קק"ל.

מצפה יתיר: בית יערנים יחודי של הקק"ל, בו חמישה חדרי אירוח חנימיים, משמש כחניית לילה על שביל ישראל, יש בו תשתית. ביער תשתית לקליטת קהל אטרקציות, מסלולי הליכה, רכב ואופנים. המלצה: לפתח כמוקד קק"ל.

משתלת פלוגות: משרדים על ציר ראשי עם תשתית. המלצה: לפתח כמוקד קק"ל, להוסיף פעילות של שבילי הליכה ורכיבה, כאשר פלוגות היא מוצא ויעד.

פארק תמנע: אתר המופעל בשותפות עם המוא"ז. המלצה: לשלב עמדת מידע.

בית אשל: אתר בפיתוח, שיחזור של ראשית ההתיישבות, כניסה לפארק באר שבע, ומשרדי האזור. המלצה: להמשיך בפיתוח כמוקד וליצור פעילות משלימה.

יער בארי: אשכול יערות בסביבה יחודית, המשלב מסלולי אופניים, ביקור שיא בעונת הפריחה, אתרי ראשית ההתיישבות וארכיאולוגיה. בישובי הסביבה התעוררות תיירנית. המלצה: לשלב עמדות מידע במספר אתרים, ולפתח מוקד מידע.

פארק אשכול: פותח בתרומות קק"ל, מופעל ע"י רט"ג, בקרבת אתרי קק"ל כגון דרך נחל הבשור, מהווה אתר ביקור מרכזי באזור ומוקד להפעלת אירועים המוניים בחגים ובעונת הפריחה. המלצה: לשלב עמדת קק"ל.

ריכוז המלצות פיתוח שלב א', מרחב דרום

שלב	מרכז קק"ל	מוקד קק"ל	עמדת קק"ל
א	יתיר	בית אשל	פארק אשכול
	בית נחמיאס	יער המלאכים	תמנע
			ג'ו אלון
			אתרי שימור
			בארי
			נחל גרר
			יער ערד
ב		מצפה להב	
		משתלת פלוגות	

9. גיוס משאבים

9.1. תרומה

הסיכוי להשיג תרומה לפיתוח גדול יחסית, מאחר שמבנים נחשבים אטרקטיביים להתרמה. מרכיבי ההתרמה יכולים להיות:

- כל הפרויקט – ערכו השקלי הצפוי מוכפל במקדם קרן הפעלה ואחזקה לתקופה נקובה + % תקורה ידוע מראש.
- חלוקת הפרויקט למרכיבי התרמה – הערך השקלי הצפוי להקמת יחידת ההתרמה, כולל קרן האחזקה ותקורה, תוך הבנה שלחלק ממרכיבי הפיתוח לא ימצא תורם, אך הפרויקט יבנה בכל מקרה.

להלן חלוקה אפשרית ליחידות התרמה, על בסיס מרכיבי פיתוח ושירות כנ"ל.

מרכיב פיתוח	סוג	מרכיב התרמה
תוכן ובניין	שטח פיתוח	מדיע
		תצוגה
		הנצחה
		אולם
	שטח פיתוח פעילות	כיתת לימוד
		"ארועי קק"ל"
		יציאה לשבילים
		חניון יום
		מתקנים
		חניון לילה
מרכיב פיתוח	שטח פיתוח	מבנה
		מבנה
		ארוע
		שילוט
	שטח פיתוח	פיתוח שטח
		פיתוח שטח
		פיתוח שטח
		פיתוח שטח
		פיתוח שטח
		פיתוח שטח
מרכיב פיתוח	שטח פיתוח	מרכיב התרמה
		שילוט
		צל, גינה יערנית
		רהט
	בניין	שירותים
		בית קפה
		השכרת ציוד
		מכונות מזון
		חנות
		מסעדה
תפעול	חדר שמירה	
	מחסן	
	משרד	

9.2. תרומה + זיכיון להפעלה מסחרית של השירות המשלים

לכאורה, יש סתירה בין גיוס תרומה לבין הקמת מבנה מסחרי, ולכן התכנון צריך לייצר מרחבים ציבוריים בהם ישולב השירות המסחרי, כגון רחבות ושבילים, בהם יתאפשר מעבר חופשי לציבור. תכנון זה יבטיח מימוש מדיניות קק"ל באשר לציבוריות של מתקניה וימצב אותם כקק"ליים.

9.3. תכנון כאטרקציה תיירותית

“אטרקציה תיירותית” מוגדרת על ידי משרד התיירות כמיזם תיירותי ייחודי שאינו אכסוני, המספק לתייר (פנים וחוץ) בתמורה ובאופן ישיר מוצרים או שירותים לפעילויות נופש, תרבות ופנאי. אמות מידה לאטרקציה תיירותית, שיקולים כלכליים ושיקולי מדיניות מפורטים במסמכי הרקע. הפרויקטים שקק”ל מפתחת, ובהם מרכזי קק”ל, עשויים להתאים להגדרה, בעיקר שהרחבת השירות תגביר את ה”שירותים לפעילויות נופש, תרבות ופנאי”. תכנון מרכז בגישה זו יאפשר גיוס הון בהתאם לחוק לעידוד השקעות הון.

9.4. זכיינות, השכרה, חלוקה בהפעלה

יש לשקול אחת מהאופציות הבאות להקמה (זכיינות) ולהפעלת (זכיינות או השכרה) מרכזי קק”ל או שילוב ביניהן. הטבלה שלהלן היא הדגמה להקטנת הנטל התקציבי להקמת ולהפעלת מרכז. מאחר שקק”ל לא תיקח על עצמה מתן שירותים משלימים של מזון ומסחר, היא תידרש להגדיר את מושגי השותפות עם זכייין או שוכר או מפעיל.

דמי הזיכיון השוטפים או ההשכרה יתרמו להקטנת הנטל התקציבי לתפעול ואחזקה. במידה שהמרכז יוקם מתקציב קק”ל, אזי דמי ההשכרה יכללו גם החזר הון ההקמה. היחס בין תרומה לתקציב קק”ל הינו מלאכותי לענייננו, מאחר שגיוס התרומה יכול להיות לפני ההקמה, במהלכה ואחריה, ובכל מקרה התרומה היא חלק מתקציב קק”ל.

הערות	מקור תקציבי (%)			גישת גיוס משאבים	שלב
	זיכיון	תרומה אפשרית	תקציב קק”ל		
בשלב התפעול גם דמי זיכיון שוטפים	61	39	0	תרומה + זכיינות	בינוי
בשלב התפעול גם דמי זיכיון שוטפים	61	0	39	תקציב + זכיינות	
דמי השכרה שוטפים + החזר הון	0	0-100	0-100	תקציב + תרומה	
	0	0	100	תקציב	פיתוח שטח
	0	50	50	תקציב + תרומה	
	0	100	0	תרומה	
תפעול קק”ל		0	100	תקציב	אחזקה ותפעול
תפעול קק”ל + דמי זיכיון / השכרה	50	0	50	תקציב + זכיינות / השכרה	
תפעול קק”ל + קרן		0-100	0-100	תקציב + תרומה	

עקרונות הפעלת הזכיינות ובהשכרה:

- הפעלת שיטות שיטת ה-PPP/PFI כשיטה חלופית להקמה והפעלה עצמית (ראה הגדרות במסמכי הרקע).
- הכנת תכנית ופרוגרמת הפעלה אשר תשמור את רוח הקק”ל עם מסירת הפרויקט להפעלה פרטית.
- יצירת מערכת בקרה והדרכה אשר מלווה את הפרויקט והעברת תקציב קבוע להדרכה מקצועית של הקק”ל כחלק מתקציב ההחזקה.
- הגדרת השירותים החינמיים שעל המפעיל לספק.
- הגדרת “קו אופיי” של פרסום, העיצוב, והתדמית של האתר.
- יצירת יחוד שיווקי לספקי השירות המסחרי באתר אשר יאפיין את השירות במרכז (כגון חנות יער, בר-יער).
- הגדרת תקופת ההפעלה.
- הגדרת מאפייני הזכויות במקרקעין.

השירות החינמי שצריך לספק הזכייין או השוכר הינו שירותים סניטאריים ואחזקת האתר שבתוכו מופעלת הזכיינות.

הפעלה ע"י זכייין או שוכר עלולה לפגום בערנות של נותן הזיכיון לשינויים אשר במתן השירות ובאופי ההפעלה. לארגון ציבורי כקק"ל קשה לעקוב, לנטר ולאכוף את עקרונות ההפעלה. לכן, יש ליחד גוף בקרה מקצועי לשמירה על הייחוד.

התשלום של המפעיל יורכב לפחות מדמי זיכיון, תשלום עבור הפעלת בקרה כנ"ל, תשלום עבור הפעלת הדרכה. גובה התשלום נקבע במכרז לקבלת הזיכיון, ולעיתים משתנה לאורך התקופה לפי מספר מבקרים.

יש לשקול שני סוגי זכיינות, הנבדלים במשכסם ובאופי התשתית באתר, כדלהלן.
זכיינות קצרת מועד:

כאשר מירב התשתית של המרכז בוצעה מתקציב קק"ל. במקרה זה התשלום בתמורה לזיכיון הינו גבוה, ובתום תקופת הזיכיון, המרכז יוחזר לקק"ל.

זכיינות ארוכת טווח:

כאשר מירב התשתית תבוצע במימון הזכייין. במקרה זה התשלום השנתי עבור הזיכיון יהיה נמוך יחסית, ובתום תקופת הזיכיון, המרכז יוחזר לקק"ל.

מהספרות עולה כי התקופה הקצרה היא 5-10 שנים והארוכה היא 15-25 שנים.

10. סיכום

מסגרת העבודה הוגדרה לאור הצורך במתן שירות לציבור, בין השאר כמשתמע מתמא' / 22, מצד אחד, והרצון של קק"ל לשפר את רמת השירות לציבור מהצד השני.

ההמלצות העיקריות למדיניות הפיתוח למרכזי קק"ל והמתווה לתהליך ההקמה הן:

1. הקמת מרכזי קק"ל אשר יציעו שירות נוסף עבור המשתמשים באתרים שהם שער לאטרקציה עם ביקוש קיים.
2. פיתוח פעילות משלימה במרכזי התוכן הקק"ליים (גילת, אילנות, תל אביב), בהם מהווה התוכן את מוקד העניין, לצורך הגדלת הביקוש.
3. שילוב עמדות קק"ל במרכזי מידע ובמרכזי מבקרים במגזר הכפרי.

בשלב ראשון, מוצע להכשיר מרכזי קק"ל באתרים בהם כמות המבקרים גדולה, יש תשתית קיימת ושהמצב הסטטוטורי מאפשר זאת, אחד בכל מרחב.

בשלב המייד, מוצע לאייש את מוקדי קק"ל הקיימים (בר בהר או סטף, ביריה) בנציג קק"ל לכל אורך השבוע, אשר יפתח פעילות משלימה ביער.

הקמת מרכזי קק"ל נוספים בהמשך תהיה על בסיס הידע שהצטבר מניסיון ההפעלה של השלב המייד והראשון, ומותנית בביקוש. יש מקום לשכלל את המידע הנוגע לרמת הביקוש והשימוש באתרי קק"ל, כבסיס לקבלת החלטות.

באופן כללי, ובכל שלב, יש:

- למצב את המרכזים כחלק מהמערך הארגוני והיערני;
- לספק אינפורמציה משלימה, יחודית ועדכנית;
- לפתח פעילות משלימה כדי שהמרכז יפעל כל השבוע;
- לפתח פעילות ליד ובתוך מרכזי התוכן;
- לאייש בנציג קק"ל אשר יכול להדריך, לכוון ולהסביר;
- לספק שירותים חינוכיים;
- לספק שירות משלים בתשלום;
- להפעיל גורם מסחרי ייצוגי ואיכותי עם קו שיווקי מתאים למיצוב קק"ל;
- להעריך את היקף הביקורים במרכז ובמרחב הסובב.

ההצלחה תלויה בטיב השירות, המשכיות ונוכחות ידועה מראש.