



לקוח ובערייה עסק – יוצרת לא מעט אתגרים. ארגון עסקי נמדד לפי ההחזר על ההשקעה (ROI). לרוב, לפני הזנקת המהלך העסקי, בוחנים את החזר ההשקעה ואת ציר הזמן לביצוע. כשמדובר בבניית עיר העתיד לא ניתן לבחון את הפרויקטים בראיית ROI קלאסית, כיוון שמדובר בתהליכים ארוכי טווח שבמהלכם, לא אחת, השלטון המקומי מתחלף. כמו כן, המידע שמפיקה "עיר חכמה" לא תמיד ניתן לכימות בערך כלכלי מיד.

לא ניתן לבחון את עיר העתיד בראיית עסקית קלאסית, בשל תהליכים ארוכי טווח ומידע שאינו ניתן לכימות בערך כלכלי מיד

אתגר נוסף הוא גיוס האנשים הנכונים לליווי וביצוע הפרויקטים בארגון המוניציפלי, תוך הטמעת תרבות ארגונית של מחויבות ומצוינות. שינוי התפיסה מחייב לעיתים תהליך של ניהול השינוי (Change Management) בקרב ההון האנושי הקיים, אימוץ תהליכי ניסוי וטעייה ומודעות טכנולוגית בסיסית שעשויים לעשות את ההבדל בין פרויקט עירוני מצליח לבין "פיל לבן". חשוב לזכור: הטכנולוגיה אינה אמורה להכתיב את דרכי הפעולה אלא רק לאפשר אותן. לכן, במקום להטמיע רובד טכנולוגי מעל תהליך קיים, עדיף לפעול באופן הפוך: לזהות את התועלות שניתן לייצר עבור התושב באמצעות פתרונות טכנולוגיים, ורק אז להטמיע אותן מיסוד.

AMCG **AMCG** **AMCG**

amcg.co.il

צריכה לפעול בדיוק באותה הדרך: עליה לבחון לאן היא רוצה להתפתח, תוך ניתוח הסביבה העסקית שלה בעוד חמש או עשר שנים.

ראשי רשויות רבים תופסים את הטכנולוגיה כמתווה דרך לצמיחת העיר. מדובר בתפיסה מוטעית: הטכנולוגיה היא האמצעי (Enabler) ולא המטרה. המרדף אחר החדשנות והקצב המהיר של הטכנולוגיה עלול להוביל להשקעות כספיות ניכרות בחידושים שנכשלים או שאינם נותנים מענה לצורך המקורי שלשמו הוטמעו. הטכנולוגיה תאפשר חיזוי מדויק של צרכים למטרת תכנון ארוך טווח של תשתיות עירוניות, תכנון לטווח בינוני כמו כיתות חינוך שיפתחו בשנת הלימודים הבאה, ותכנון לטווח קצר כמו המסלול האופטימלי לאיסוף אשפה ברחובות. בעזרתה יתאפשר ניהול חכם ותפעול מדויק של משאבים הקיימים, שירות מונציפלי איכותי ונגיש ושיפור הרווחה הכללית.

הטכנולוגיה תגיע בין אם תחפצו בכך ובין אם לא. אך עיר חכמה היא לא עניין טכנולוגי אלא פוליטי – מה צרכי העיר מבחינה דמוקרטית ומימוש הצרכים של כל בעלי העניין בקהילות החכמות. איך נבחר את הטכנולוגיה הנכונה שתייצר ערך אפקטיבי להנהלת העיר ולתושביה ותחולל צמיחה? באמצעות אסטרטגיה.

אסטרטגיה לפני טכנולוגיה

עיר חכמה היא כזו המשתמשת בטכנולוגיה במטרה לקיים תפיסת ניהול גמישה. השיח העכשווי בנושא עובר מ"ערים חכמות" לתפיסה של "קהילות חכמות". אסטרטגיה עירונית היא אסטרטגיה של ניהול אקוסיסטם צומח ומתפתח, המידע (DATA) שמייצרות קהילות בעיר לא יסולא בפז. הנהלה חכמה תדע להפיק ממנו ערכים שיתורגמו להחלטות אופרטיביות. החלטות אלה יובילו ליישום ברמת התכנון העירוני והניהול ולצמיחה כלכלית, בדומה לכל ארגון עסקי רווחי. ההחלטה להתמקד באסטרטגיה ולא באימוץ טכנולוגיות חדשות, והיכולת לראות בתושב

בואו נדבר על עיר חכמה. הכוונה היא לא לעיר שמרושתת סיבים אופטיים, אלא לעיר חכמה באמת, כזו שיודעת להפיק ערך כלכלי מהמידע (DATA) שתושביה מייצרים בכל שנייה. העיר היא אקוסיסטם, מערכת סבוכה המורכבת ממכלול קבוצות, ארגונים, כוחות ותפיסות. מנהלי העיר נדרשים לשרת את כלל בעלי העניין, שהפכו לקהילות חכמות (Smart communities), בדרך מאוזנת, חכמה ומדויקת. ערי העתיד ישפרו את איכות חיי התושבים בהיבטים רבים ומגוונים: תשתיות עירוניות, סביבת מגורים, תחבורה, ביטחון, בטיחות וקשר עם הרשות.



דניאל רוזנברג, מנכ"ל AMCG תשתיות ותחבורה

בשנים האחרונות גדלה המעורבות והאחריות של השלטון המקומי בפיתוח ערים. הגמישות התפעולית שממנה נהנים ראשי הרשויות כיום, מאפשרת להם לראות בעיר עסק כלכלי לכל דבר. בדומה לכל עסק מצליח, גם העיר שואפת לייצר צמיחה מתמשכת שתספק מענה וערך אמיתי ללקוחותיה – תושבי העיר. הקהילה החכמה מצפה ממנהלי העיר להבטחת חוסן כלכלי, לטיפול מרחב ציבורי ראוי באזור המגורים ולמענה אמיתי ומהיר. התושב מחשיב את עצמו כלקוח הזכאי לשירות, במידה ולא יהיה מרוצה הוא יבטא את מחאתו באחת הפלטפורמות העומדות לרשותו (דיגיטליות ואחרות) שעשויה להתפתח למחאה ציבורית, פגיעה באקוסיסטם, העלולה לבוא לידי ביטוי בקלפי.

כשארגון עסקי בוחן את מנופי הצמיחה העומדים לרשותו, הוא נדרש בשלב ראשון להגדיר את החזון והאסטרטגיה התחרותית שלו. עיר שבוחרת להתנהל כעסק כלכלי

אסטרטגיה כעור

דניאל רוזנברג | מנכ"ל AMCG תשתיות ותחבורה

העיר החכמה היא כזו היודעת לספק מענה טוב ואיכותי ללקוחותיה: לייצר צמיחה תוך גמישות והתחשבות בקהילה ובסביבה ולצפות תהליכים ארוכי טווח. אתגרי העיר החכמה דורשים אסטרטגיה כתפיסה וכעור, המבטאת חדשנות וקידמה תוך שימוש בהון האנושי כמשאב וכנוכס