



תל-אביב
יפו
TEL AVIV
YAFU



2030

חזון ותכנית אב

תיירות בתל-אביב-יפו

רון חולדאי, ראש עיריית תל-אביב-יפו
מנחם לייבה, מנכ"ל העירייה
רובי זלוף, משנה למנכ"ל וסמנכ"ל תפעול
ערן אברהמי, סמנכ"ל תכנון, ארגון ומערכות מידע
אבי פרץ, סמנכ"ל משאבי אנוש

"תיירות בתל-אביב-יפו 2030" - תכנית-האב לתיירות בעיר,
הנגזרת מחזון העיר שפרסמה העירייה ב-2017. תכנית זו
גובשה על ידי מנהלת עיר עולם ותיירות, היחידה לתכנון
אסטרטגי במנהל ההנדסה והמרכז למחקר כלכלי-חברתי.

כתיבת התכנית בוצעה על ידי חברות הייעוץ **מטריקס** -
אילן רובין ופרופי יניב פוריה, ו**א.צ.י.כ.** - ערן קפלן, ולוותה
על ידי ועדה עירונית וכן ועדת היגוי של אנשי מקצוע מתחום
התיירות. תודתנו נתונה לכל השותפים.

מנהלת עיר עולם ותיירות - איתן שוורץ, מנכ"ל, ליאור מאיר,
שרון לנדס-פישר, יעל פרומן-אידסס, מרב עוזיאל-רפטוב,
אביה פינקלשטיין, נעה ספיר

היחידה לתכנון אסטרטגי - צילי בר יוסף, חדוה פיניש,
הילה לובנוב

המרכז למחקר חברתי וכלכלי - לאה אשוח, קרן-אור פיש,
שירית דרמן

חברי הוועדה המלווה

יו"ר - ערן אברהמי, סמנכ"ל תכנון, ארגון ומערכות מידע
חברת אתרים - עו"ד ירון קליין, מנכ"ל, סוזנה קריימר
אקספו תל-אביב - תמיר דיון, מנכ"ל
המשלמה ליפו - אירית זהר-יצחק
האגף תכנון העיר - ערן וקסלר
התאחדות בתי המלון תל-אביב רבתי - אלי זיו, מנכ"ל

חברי ועדת ההיגוי

אלון ספן, מנהל מוזאון הטבע ע"ש שטיינהרדט
שי דויטש, מנהל שיווק - "ארקדיה"
דפני שילר, אוניברסיטת תל-אביב
שאנה קרקובסקי, מנהלת עמותת "מיקרופיי"
אביתר גובר, יזם תיירות

אודי דואק, יזם בתחום התחבורה החשמלית
לילך ציוני, סטודנטית למלונאות
יוסי פלח, מנהל תחנת הצלה בחופי תל-אביב-יפו
ליאון אביגד, בעלים של מלונות "בראון"
גנית מייזליץ-כסיף, אדריכלית ומתכננת ערים
ד"ר אבי ששון, מרצה ללימודי ארץ-ישראל
שירי מאיר, BOOKING.COM

יורם בלומנקרץ, אמן
אימרי נלאי, נציג AirBNB בישראל
טלי נינט, יועצת שיווק - מלון דיויד אינטרקונטיננטל
מירב נרסטל, פעילה חברתית קהילתית
עודד גרופמן, התאחדות המלונות תל-אביב רבתי
שי ברמן, יו"ר איגוד המסעדות
חנית גניש, פעילה חברתית
משה מידן, יועץ משרד התיירות
דוד פתאל, בעלים של מלונות "פתאל"
שירלי פאוקר-קדרון, מוזאון תל-אביב לאמנות
אוד דביד, סטודנטית למלונאות

עריכה: סמי דואניס

תרגום לאנגלית: מרילין פפר

עיצוב: סטודיו טאץ'

צילום שער: דורון סהר

תודה מיוחדת לד"ר איציק מזרחי, לשעבר מנהל התיירות -
מנהלת עיר עולם ותיירות

פורסם ביוני 2019

2030

חזון ותכנית אב

תיירות בתל אביב-יפו

תוכן עניינים

6	ברכות
10	תכנית האב: ארבעה ערוצי פעילות
12	התיירות בתל־אביב-יפו במספרים נ-2018
14	תיירות בתל־אביב-יפו: תמונת-מצב
16	הנכסים של תל־אביב-יפו כיעד תיירותי
17	האתגרים של תל־אביב-יפו כיעד תיירותי
18	תכנית האב בתיירות: מתודולוגיה ומבנה
19	1. תל־אביב-יפו כיעד
25	2. פיתוח תשתיות תיירות
30	3. לינה
35	4. ניהול התיירות בעיר
44	נספחים

” עוד ענף אחד, אשר ברכה רבה בו, יש לפתח - ובידו למשוך אלינו המון תיירים, מבקרים ומבריאים. אני מדבר על פיתוח שפת הים...מוסדות לשעשועים, מקומות לטיול, אפשרויות לטיול בים וכדומה. אין שום ספק שאם נסדר את כל הדברים האלה על חוף הים שלנו יבואו המונים לבקר במשך כל הקיץ וגם בחורף, יבנו שם בתי מלון, בתי אוכל, בתי קפה, מקומות משחק לילדים וכדומה... ”

מאיר דיזנגוף, ראש העירייה הראשון
מתוך חוברת פיתוח תל-אביב,
בהוצאת עיריית תל-אביב, תרצ"ב 1932



מתרחצים בחוף הים של תל-אביב. צילום ראובן גרוס, באדיבות ארכיון עיריית תל-אביב-יפו



שלום רב,

בשנים האחרונות מתחולל בעירנו נס תיירותי. מעיר קטנה שמעטים המבקרים בה, הפכנו לעיר שאמנם נשארה קטנה - אבל שמה יצא למרחוק, ורבים מאוד רוצים לשהות בה וליהנות ממנה.



הנס הזה לא קרה מעצמו: ב-20 השנים האחרונות הפכנו את העיר מהיסוד - פשוטו כמשמעו - עם השקעה משמעותית בעשרות פרויקטים שעיקרם שדרוג אתרי תיירות, תרבות, מורשת וספורט. השקעה זו, שמעמידה את תשתיות התיירות בעיר ברמה אחת עם ערים מובילות בעולם, היא אחד הגורמים המרכזיים להפיכתה למה שעיתון "הניו יורק טיימס" הגדיר "בירת הקול של המזרח התיכון". הפרויקטים כוללים שדרוג כולל של טיילת הים; נמל יפו; יפו העתיקה; אזור השעון ושוק הפשפשים; תחנת הרכבת במנשיה; המושבה הטמפלרית שרונה; מרכז הירידים - "אקספו תל-אביב" - הגדול והמשוכלל מסוגו בישראל; אולמות התרבות המרכזיים: היכל התרבות, תאטרות הבימה, הקאמרי ובית-ליסין, האופרה, הסינמטק, מרכז סוזן דלל; סלילת שבילי אופניים והקמת מערכת לשכירת אופניים; שביל העצמאות; חידוש מוזאון תל-אביב לאמנות; היכל נוקיה; היכל שלמה; ועוד. בקרוב נשלים את המהפך עם חנוכת איצטדיון בלומפילד; תאטרון בית-ליסין; מרכז העיר הלבנה; וכמובן - רכבת קלה בעיר.

לפריחה התיירותית בעיר שותפים רבים נוספים, שראוי להוקירם: בראש ובראשונה משרד התיירות, שהשקיע בעשרות פרויקטי תשתית בעיר ושיזם מסע שיווק חסר-תקדים בהיקפו; משרד התחבורה, שיוזמת "השמיים הפתוחים" שהנהיג הגדילה באופן ניכר את מספר הטיסות הישירות הנוחתות בנתב"ג; וכמובן - תעשיית מלונאות ותיירות תוססת.

תכנית האב שבידכם נועדה לשמר את הפריחה התיירותית - וגם לנהל אותה בחכמה, ולתכננה נכון לעתיד.

תיהנו בעיר!



רון חולדאי
ראש עיריית תל-אביב-יפו

שלום רב,

שנת 2019 היא רגע מכונן בתיירות ובמיצוב הבין־לאומי של תל־אביב-יפו: השנה אירחנו את תחרות האירוויזיון - ללא ספק, האירוע הבין־לאומי הגדול ביותר ב-110 שנותיה של העיר. האירוויזיון אפשר לעירייה להעצים את נכסי התיירות של העיר וגם היווה הזדמנות להשיק מהלכים שימשו את תעשיית התיירות בעיר בשנים הבאות.

תהליך העבודה על תכנית האב כלל בחינה ומחקר מדוקדקים של העיר בזווית התיירותית. איבחנו היטב את הנכסים והיתרונות; התעמתנו ללא פשרות עם האתגרים והכשלים; ובעיקר, זיקקנו את ה-DNA הייחודי של תל־אביב-יפו כיעד תיירותי הנשען על שלוש רגליים מבוססות: עיר עתיקה - יפו - שהיא האטרקציה מס' 1 בעיר; עיר חדשה - תל־אביב - המתאפיינת בתסיסה אורבנית ייחודית; ובעיקר - חוף ים יוצא-דופן באיכויותיו.

תודה לכל השותפים בהפיכתה של עירנו לאחד מיעדי התיירות הצומחים בעולם - אהבתכם לעיר מרגשת ומדבקות.



איתן שוורץ

מנכ"ל עיר עולם ותיירות

שלום רב,

עיר שבה אנשים אוהבים לגור, לעבוד ולבלות, ומרחביה מזמינים ומעודדים יצירתיות וחדשנות, היא גם עיר טובה למבקריה.

תיירות טובה לעיר כאשר היא מוסיפה שכבה סינרגית עם אורחות חייה הקיימים של העיר ומשלימה אותן במגוון אופנים.

החזון העירוני בתחום התיירות מציב את העיר כיעד מוביל לתיירות אורבנית, מתחדשת ומתחשבת בתושבי העיר, ואכן המפתח להצלחה של עיר טובה לתיירים הוא במציאת האיזון בין צרכי התושבים ודאגה לאיכות חייהם ולרווחתם ובין צרכי התיירים והמבקרים הרבים המגיעים לעיר.

למנהל ההנדסה בעיריה, בשיתוף עם יחידות עירוניות נוספות, תפקיד מרכזי בפיתוח העירוני המשפיע רבות על חווית התייר ובכלל זה תכנון ופיתוח של המרחב האורבני - בינוי, שימושים, מרחב ציבורי, פתרונות אכסון תיירותי ויצירת מגוון מוקדי עניין לחוויה תיירותית הוליסטית.

תודה לכל המעורבים בהכנת התכנית והמשך שיתוף פעולה פורה בתהליך יישומה.



אדר' אודי כרמלי
מהנדס העיר

חזון התיירות של תל-אביב-יפו לשנת 2030

העיר תהיה אחד היעדים העירוניים המובילים בעולם, בהתבסס על שלושה עוגנים מרכזיים: חוף ים נדיר באיכותו; עירוניות תוססת, הכוללת תמהיל יוצא דופן של תרבות, אמנות, חיי לילה, קולינריה, מרחב ציבורי מזמין ובטוח, זיהוי עם טכנולוגיה וחדשנות, וערכים פלורליסטיים ויצירתיים; יפו - המשלבת מורשת, היסטוריה, דת ורב-תרבותיות שוקקת.



חזון שאפתני זה נגזר מתוך "חזון העיר": תכנית אסטרטגית שפרסמה עיריית תל-אביב-יפו ב-2017, המציירת תמונת-עתיד בשלל תחומים עירוניים. לראשונה בתולדות תל-אביב-יפו קיבלה התיירות התייחסות נפרדת ושווה-ערך לנושאי-ליבה עירוניים כמו חינוך, קהילה, כלכלה עירונית ותכנון; זאת, לאור הפריחה חסרת-התקדים בתיירות בעיר וההכרה בחשיבותה לכלכלת התושבים ובעלי העסקים בה, להשפעתה על מרקם החיים העירוני, ולתרומתה לקידום דמותה של העיר בעולם.

בתכנית האסטרטגית נקבעו שלושה עקרונות שלאורם מוצע לנהל את התיירות בעיר בשנים הקרובות:
העיר תהווה מרכז לפעילות תיירותית אורבנית שיציע חוויה תיירותית המושתתת על מאפייניה הייחודיים של העיר: מרכז מטרופוליני ישראלי, יהודי, ים-תיכוני, ליברלי, חדשני ותוסס, הממוקם בסמוך לחוף ים.

בתל-אביב-יפו, בהיותה מרכז עסקי ותרבותי של המטרופולין והמדינה ולאור מאפייניה כעיר עולם, תוסיף ותתפתח תעשיית תיירות ומלונאות מגוונת, איתנה, ייחודית ואיכותית, שיש בה תרומה חשובה לתוצר המקומי של העיר, לתעסוקת תושביה ולפריחתם של עסקי הבילוי והפנאי, וכן למוסדות התרבות בעיר ולקצב החיים התוסס בה.

ניהול ופיתוח תעשיית התיירות ייערך באופן מושכל ואחראי, המיטיב עם תושבי העיר, עם העובדים בה ועם המבקרים והמתיירים בה. זאת, תוך שמירה על הסביבה הפיזית ועל המרקם החברתי בעיר ומתוך אחריות כלפי הדורות הבאים.

מתוך "התכנית האסטרטגית לתל-אביב-יפו, חזון העיר, דצמבר 2017"



התיירות בתל-אביב-יפו במספרים ב-2018

שיוך דתי
של תיירים בעיר



25% ללא שיוך דתי
24% יהודים (מתוכם 61%
קונסרבטיבים; 10.5% רפורמים;
10% אורתודוקסים; 0.3% חרדים)
2% מוסלמים

5 שווקי המקור הגדולים
של תל-אביב-יפו



ארה"ב (12%)
גרמניה (10%)
בריטניה (8.5%)
רוסיה (8%)

דירות מגורים
ששימשו תיירים
דרך אתר AirBNB



כ-17,000

מצאי החדרים באתר
AirBNB בשנת 2018

מספר הדירות שהושכרו בפועל
לפחות לילה אחד בחודש
6,000-4,000

עלות ממוצעת

ללילה של דירה באתר \$165

הרשומה היקרה ביותר \$8,500

הרשומה הזולה ביותר \$10

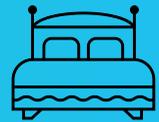
81% מהרשומות באתר הן בנכסים
מלאים (ולא חדר בתוך דירה)

מחצית מהדירות המוצעות

באתר AirBNB הן באזור לב

העיר והצפון הישן

מלונות



2,200,000

מספר הלנים במלונות העיר

תיירים: 1,500,000

ישראלים: 700,000

מספר חדרי המלון בעיר: *10,500

מספר חדרי המלון במטרופולין
(כולל הרצליה, רמת גן, בת ים):
12,700

הפדיון במלונות בעיר ב-2018:

2 מיליארד ו-442 מליון ש"ח

(גידול של 11% לעומת 2017)

ההכנסות לכלכלת העיר ממלונאות

ב-2018: 1.6 מיליארד דולר

שביעות הרצון הגבוהה ביותר של תיירים נרשמה בקטגוריות



חופים וים

ביטחון אישי
יחס לבבי של התושבים

שביעות הרצון הנמוכה ביותר של תיירים נרשמה בקטגוריות



ערך לכסף

מוניות
איכות המידע בשפות זרות
ניקיון האזורים הציבוריים

*לפי נתוני הערייה

מקורות:

סקר תיירות נכנסת של משרד התיירות, 2017

התאחדות המלונות בתל-אביב רבתי, 2018

סקרי המרכז למחקר כלכלי-חברתי של עיריית תל-אביב-יפו, 2017-2018

טיסות



66%

מהתיירים הגיעו
בטיסה סדירה
1-34% בלואו-קוסט

בנמל התעופה בן-גוריון (TLV),
המרוחק כ-20 ק"מ מהעיר,
נוחות מדי יום 200 טיסות
ישירות מ-120 יעדים.

60% מהתיירים מזמינים את
הטיול שלהם לתל-אביב-יפו
פחות מחודש מראש

סיבת ההגעה לביקור בתל-אביב-יפו

27% ביקור חברים וקרובים
26% טיול
24% עסקים
15.3% חופשה
2.7% רפואי
1.6% כנס, יריד, תערוכה
1.2% צליינות

יותר ממחצית מהתיירים לעיר
הם בין הגילאים 25-45

92% מהתיירים הם עצמאיים (FIT)
ורק 8% הגיעו במסגרת קבוצה
או טיול מאורגן

75% מהתיירים מגיעים בגפם -
ללא בני זוג או משפחות

ביקור באתרים נבחרים



70%

יפו העתיקה

42% נמל תל-אביב
5.5% מוזאון תל-אביב לאמנות

התיירות בתל־אביב-יפו

תמונת מצב

במשך שנים ארוכות התנהלה תל־אביב-יפו כעיר שבה התיירות ממלאת חלק שולי יחסית בכלכלה העירונית ובחשיבה התכנונית שלה. למרות תשתית מלונאית ותיקה ורחבת היקף ולמרות נוכחות מתמדת של תיירים במרחב הציבורי - תל־אביב-יפו לא ניהלה את משאב התיירות בהתאם לחשיבותו ולפוטנציאל הגלום בו.

עם זאת, בעשור האחרון חלו שני שינויים במקביל: ברמה הלאומית הוכפל מספר התיירים הנכנסים לישראל, תוך השקעת משאבים גדלים והולכים בשיווק ובפיתוח תשתיות תיירות, וברמה העירונית ההשקעה לאורך עשרים שנה בתשתיות תיירות, תרבות, תוכן ומרחבים עירוניים מזמינים הובילה את העיר לעמוד בשורה אחת עם יעדי תיירות גדולים ממנה בהרבה, הנהנים ממיליוני תיירים בשנה. בין תשתיות אלה נמצאים:

1. נמל תעופה בין־לאומי (TLV) שבו נוחתות מדי שבוע מאות טיסות ישירות מיעדים שונים ברחבי העולם.
2. מלונות איכותיים המציעים חדרי אירוח במגוון גדל והולך.
3. סקטור טכנולוגי וחדשני המושך תיירות עסקית לישראל, ובעיקר למרכז הכלכלי שלה - תל־אביב.
4. מרכז כנסים ברמה בין־לאומית (EXPO Tel Aviv)
5. הקמת תאגיד עירוני האמון על הפיתוח הבין־לאומי של העיר - מנהלת עיר עולם ותיירות.

בשנת 2019 הגיעו השקעות אלו למלוא ביטויין, כאשר העיר אירחה את האירוע הבין־לאומי הגדול ביותר בתולדותיה, האירוויזיון. אירוע זה חשף את העיר להיקפים חסרי תקדים של עיתונאים וצופים ברחבי העולם.

המשמעות של תהליכים אלו היא הזדמנות לקפיצת מדרגה במעמדה של העיר כיעד תיירותי, ומעבר מקבוצת ערי התיירות השוליות (TIER 3) לקבוצה שבה נמצאים יעדי תיירות בולטים וערי תיירות גדולות (TIER 2) הפונות לקהלים רחבים והנהנות מפירות כלכליים בהיקף משמעותי.

קפיצת מדרגה שכזאת מחייבת שינוי בהתייחסות אל תעשיית התיירות העירונית, והיבטים רבים מהשינוי הנדרש מתוארים בתכנית אב זו. במקביל, נדרשת הגדלת התשומות המושקעות ע"י העיר בניהול ופיתוח המוצר התיירותי ובניהול והובלת הפעילות התיירותית בעיר.

במשך שנים ארוכות התנהלה תל־אביב-יפו כעיר שבה התיירות ממלאת חלק שולי יחסית בכלכלה העירונית ובחשיבה התכנונית שלה. למרות תשתית מלונאית ותיקה ורחבת היקף ולמרות נוכחות מתמדת של תיירים במרחב הציבורי - תל־אביב-יפו לא ניהלה את משאב התיירות בהתאם לחשיבותו ולפוטנציאל הגלום בו.



הנכסים של תל־אביב-יפו כיעד תיירותי

בתחילת העבודה על תכנית האב לתיירות, התבקשו חברי ועדת ההיגוי למפות את הנכסים והאתגרים של העיר כיעד תיירותי:

יפ

14 ק"מ של חופים זהובים ומים חמימים

יפו

אחת מערי הנמל העתיקים בעולם, המשלבת מורשת, היסטוריה, דת ורב-תרבותיות

עירוניות תוססת

"עיר ללא הפסקה" זה לא רק סלוגן: תל־אביב-יפו חוגגת אמנות, תרבות, קולינריה, חיי לילה, אופנה, קניות, ומרחב אורבני מזמין ובטוח

כיף להיות פה תייר

300 ימי שמש בשנה, שטח מישורי וגודל סביר הופכים את העיר לנפלאה לשיטוט רגלי

ערכים

העיר שסמלה הוא מגדלור מגלמת את ערכי הפלורליזם והדמוקרטיה; מהווה בית לכל מיעוט; מאפשרת לכל אדם להיות מי שהוא רוצה; מקדשת את חופש הביטוי, היצירה והאדם

חברה רב-תרבותית

עיר שגרים בה יהודים, מוסלמים ונוצרים; ישראלים ותיקים וחדשים; אזרחים ותושבים ללא אשרת שהייה; עשירים ועניים

מרכז עסקים בין-לאומי

"הסטרט-אפ סיטי של הסטרטאפ ניישן": בעיר 1700 חברות סטרטאפ - הריכוז הגבוה בעולם לנפש או לקילומטר מרובע

מורשת לאומית

המקום בו נוסדה המדינה, בו פעלו המחתרות, בו הוחייתה השפה העברית; במשך 40 שנים, בין הקמת העיר העברית ב-1909 להקמת המדינה העברית ב-1948 עוצבה דמותה של האומה בעיר תל־אביב

מורשת אדריכלית

הלב ההיסטורי של תל־אביב, "העיר הלבנה", הוכר כאתר מורשת תרבות עולמית בידי אונסק"ו, בזכות הריכוז הגבוה בעולם של מבני אדריכלות ברוח ה"באוהאוס" ("הסגנון הבין־לאומי")

מרכזיות תחבורתית

העיר ממוקמת בלב ישראל ומקום מפגש מסילות הרכבת, הכבישים המהירים, ושדה התעופה הבין־לאומי של המדינה

קירבה למוקדי תיירות ישראלים

שעה מירושלים, שעה וחצי מנצרת ושעתיים מים המלח: תל־אביב-יפו היא יעד מושלם לחופשת CITY BREAK ישראלית אולטימטיבית

האתגרים של תל-אביב-יפו כיעד תיירותי

אתגרים ביטחוניים

למרות שקט יחסי בשנים האחרונות והתפשטות הטרור על פני מדינות רבות, ישראל עדיין מזוהה כאזור מסוכן

יוקר החופשה

יוקר המחיה הגבוה של ישראל לא פוסח גם על התיירים: רבים משבחים את העיר, אבל מתלוננים על המחירים בה

תשתיות לינה

העיר מתאפיינת במחסור בחדרי מלון ובהיעדר מלונאות זולה

תחבורה ציבורית

התיירים, כמו לא מעט תושבים, מתלוננים על מערכת לא יעילה, פקקים - והיעדר תחבורה ציבורית בשבת

בשבת

גם בעיר ללא הפסקה, יש לא מעט אתרי תיירות ומוקדי עניין שדווקא מפסיקים ביום ששי אחרי הצהריים - ונפתחים שוב רק ביום ראשון

לכלוך ונראות

בין אם זה אשפה במרחב הציבורי או חזיתות מתקלפות של בתים, התיירים מתלוננים לא מעט על נראות מוזנחת

תכנית האב בתיירות: מתודולוגיה ומבנה

מטרת תכנית האב לקבוע קווי מדיניות, מנגנוני החלטה, ושגרות ניהול לכל נושא הקשור בפיתוח התיירות בעיר. בתכנית האב ארבעה פרקים שתכליתם לכוון את כלל הפעילות העירונית בהקשר התיירותי בעשור הקרוב בעיר תל-אביב-יפו. ארבעת הפרקים הם:

1. **תל-אביב-יפו כיעד:** ה-DNA התיירותי של העיר: קהלי-יעד ושווקי-יעד

2. **פיתוח תשתיות תיירות:** אטרקציות, שירותים ותשתיות

3. **לינה:** מלונאות ולינה אלטרנטיבית

4. **ניהול:** תפיסת ניהול התיירות בעיר

כתיבת תכנית האב בוצעה בידי צוותים מקצועיים של שני גופים עירוניים - מנהלת עיר עולם ותיירות והיחידה לתכנון אסטרטגי במינהל ההנדסה, בסיוע המרכז למחקר כלכלי-חברתי. לצידם פעלה ועדה עירונית מלווה וכן ועדת היגוי של נציגים מתחומי התיירות, המלונאות, התרבות והפנאי בעיר; נציגים של משרד התיירות; ומנהלים של תאגידים עירוניים הפעילים בתחום התיירות והפנאי. הליווי האקדמי בוצע בידי גופי הייעוץ האסטרטגיים מטריקס וא.צ.י.כ. תודתנו נתונה לכל השותפים.



1

תל־אביב-יפו
כיעד

ה-DNA התיירותי של העיר, קידומו ושיווקו

בעשור האחרון ביצעה תל־אביב-יפו קפיצת-מדרגה ניכרת כיעד תיירותי: היא מופיעה ברשימות יוקרתיות המדרגות את ערי התיירות האופנתיות ביותר בעולם, וזוכה לתשומת לב השמורה בדרך כלל לביירות תיירות מובילות. מדובר, ללא ספק, בהתפתחות משמעותית בתולדות העיר: כשם שתל־אביב-יפו עברה התפתחות משמעותית בשנות השלושים כשהפכה לעיר, וכשם שעברה התפתחות משמעותית נוספת בשנות השבעים והשמונים כשהפכה למטרופולין, בעשור האחרון נרשמה התפתחות נוספת, עם מיצובה כעיר בין-לאומית (עיר עולם) שמושכת אליה מדי שנה מיליוני תיירים ומבקרים. בשנים הקרובות ימשך פיתוח, קידום ושיווק התיירות לעיר תוך התבססות על שלושת העוגנים: יפו, תל־אביב, וחוף ים. העירייה תיתן קדימות ועדיפות למיזמים, פרויקטים, אטרקציות ושירותים הקשורים לעוגנים אלו (להלן פרק 2).

א. ה-DNA התיירותי של העיר

הייחוד של העיר כיעד תיירותי מבוסס על תמהיל ייחודי של שלושה עוגנים: **יפו** - עיר הנמל העתיקה, המהווה לפי כל הסקרים והמחקרים אטרקציה מס. 1 בעיר. ליפו אטרקציות בעלות חשיבות היסטורית ודתית המתפרסות על פני כמה אזורים: יפו העתיקה; נמל יפו; אזור כיכר השעון, שוק הפשפשים ורחוב יפת. בנוסף לכך, היא מושכת בזכות מוקדי תרבות, אמנות, קולינריה, קניות, חוויות רב-תרבותיות ומסורות מקומיות שונות. **בשנים הקרובות ימשכו מאמצי השיווק והקידום של יפו, תוך פיתוח מוצרים תיירותיים נוספים באזורים הפחות מתוירים, ובשיתוף האוכלוסיה המקומית.**





עירוניות תוססת - תל־אביב היא מרחב אורבני תוסס ואנרגטי בעל מאפיינים ייחודיים: תרבות, אמנות, חיי לילה, קולינריה, מרחב ציבורי בטוח ומזמין; חיי רחוב תוססים; חיי רוח ודת מכל קצות הקשת; מרכזיות מובהקת בהיסטוריה הלאומית ובמורשת הציונית; זרם אדריכלות בעל חשיבות עולמית ("באוהאוס") המזוהה עם העיר; קהילת להט"ב משגשגת; ערכים פלורליסטיים ושוויוניים; רב-תרבותיות, רב-שפתיות ורב-דתיות; אקוסיסטמה יזמית אינטנסיבית עם דגש על טכנולוגיה, סטרטאפים ופיתוח מדעי; מרכז עסקי בין־לאומי המבוסס על מרכזיות בתחום החדשנות והפיננסיים; מידות קומפקטיות ומרחב שטוח המעודדים שוטטות; מזג אוויר נוח רוב ימות השנה; שכונות בעלות גיוון אתני ותרבותי מובהק. **מאפיינים אלו ימשיכו להוות עוגני שיווק וקידום של העיר ורבים מהמיזמים התיירותיים העתידיים יתבססו על מאפיינים אלו (ראה פרק ב).**

חוף הים - העיר נהנית מ-14 ק"מ של חופי זהב, המדורגים בין המובילים מסוגם בעולם בזכות איכויות מובהקות של חול, חוף, וטמפרטורת המים - לצד ניהול עירוני קפדני של מתקני החוף, חווית חוף מגוונת, העסקים המשובצים בו והטיילת שנמתחת לאורכו. **גם בעתיד ימשיך החוף להיות מוקד משיכה, שיווק וקידום מרכזי של העיר.**



ב. קהלי-יעד תיירותיים:

רוב התיירים מגיעים לתל־אביב-יפו ממדינות המערב. על פי סקר תיירות נכנסת של משרד התיירות לשנת 2017, שווקי היעד המרכזיים מהם הגיעו תיירים לעיר הם צרפת (15% מהתיירים), ארה"ב (12%), גרמניה (10%), בריטניה (8.5%) ורוסיה (8%). כפועל יוצא, רוב התיירים לעיר מגדירים עצמם כנוצרים (46%), יהודים (24%), או ללא שיוך דתי (25%). לתל־אביב-יפו כוח משיכה גדול במיוחד לצעירים (53% הם בגילאי 25-45).

נישות התיירות האופייניות לתל־אביב-יפו הן למטרות נופש (עם דגש על City Break - קרי, חופשה שבה התייר לן במשך כל שהותו בעיר), ביקור חברים וקרובים, ותיירות עסקית - כל אחד מפלחים אלו מייצג כ-25% מכלל התיירים בעיר. כמו-כן מתאפיינת העיר בתיירות להט"ב ערה.

גם בעשור הקרוב ימשך המיקוד בקהלים ובנישות תיירות אלו מול פעילות חדשה בקהלים ובנישות תיירות צומחות שרחוקות כיום ממיצוי הפוטנציאל שלהן בעיר:

כנסים בין־לאומיים: בשנים הקרובות יוקדשו מאמצים רבים לאירוח כנסים, אירועים, ירידים ותערוכות בין־לאומיים כחלק ממהלך אסטרטגי למיצוב העיר כיעד לאירועים בין־לאומיים גדולים. לצורך כך הקימה העירייה בשנת 2018 לשכת כנסים בין־לאומית כשתייפ ראשון מסוגו בין התאחדות המלונות של תל־אביב רבתי, אקספו תל־אביב, ומנהלת עיר עולם ותיירות. שיתוף הפעולה הראשון המרכזי של לשכת הכנסים היה סביב אירוח האירוויזיון, שהווה חלון-ראווה ליכולות של העיר לארח אירועים בין־לאומיים גדולים.

תיירות מסין: בשנת 2018 נכנסה סין לראשונה לרשימת 10 שווקי המקור החשובים של תל-אביב-יפו. עם זאת, היקף התיירות הסינית לעיר זניח ביחס לפוטנציאל; בשנים הקרובות תתרחב מאוד הפעילות להתאמת המוצר התיירותי התל-אביבי למאפיינים הייחודיים של הקהל הסיני והטמעת תפיסה של China Ready בקרב תיירני העיר.

תיירות מוסלמית וערבית: אל מול הזינוק בהיקף התיירות של תיירים מוסלמים - הן ממדינות המזרחית והן ממדינות המערב - ועל רקע התחממות היחסים בין ישראל לשכנותיה, צפויה עלייה בתיירות זו גם למדינת ישראל. כבר היום ניתן להבחין בעלייה של תיירות של ערבים תושבי ישראל והרשות הפלסטינית לעיר.

תיירות "כסופי השיער": נישת תיירות הגמלאים, הידועה במונח המקצועי "כסופי השיער", עולה בהתמדה בעולם. העיר תל-אביב-יפו, שנבחרה בשנת 2018 כ"עיר ידידותית גיל" על ידי ארגון הבריאות של האו"ם, תפעל להנגשת התיירות וקידומה לקהל זה.

תיירות יהודית: העירייה תפעלה להבלטת מיקומה המרכזי של תל-אביב-יפו בהיסטוריה הלאומית ובחיי העם היהודי, תוך קידום סיורים בתחום; שדרוג וטיפוח מוזאונים ואתרים הקשורים למורשת והעמקת התוכן התיירותי הקשור להיסטוריה ולדת היהודית.

תיירות משפחות: יורחבו השירותים והאטרקציות המיועדים למשפחות עם ילדים.



צילום: Flickr עיריית תל-אביב-יפו

ג. שיווק וקידום העיר כיעד תיירותי

קידומה של תל־אביב-יפו כיעד לתיירות נכנסת מתבצע בשנים האחרונות בשלושה ערוצים מרכזיים:

1. קמפיין Two Cities One Break - קמפיין פרסומי נרחב של משרד התיירות, חסר-תקדים בהיקפו התקציבי, המקדם את ירושלים ותל־אביב-יפו כמוצר אחד בעל מאפיינים משלימים. במסגרת הקמפיין יצאו במשך כארבע שנים מאות מליוני שקלים בעשרה שווקי המקור העיקריים של ישראל. בנוסף, עשרות לשכות התיירות של ישראל בחו"ל מקדמות את העיר כיעד מרכזי במדינת ישראל.

2. פעילות יח"צ ודוברות - מנהלת עיר עולם ותיירות מפעילה את מערך הדוברות הבין־לאומית של העיר והעירייה. מערך זה, שהוקם בשנת 2012 הגדיל באופן ניכר את החשיפה של העיר במדיה המסורתית (מ-200 כתבות חיוביות בעיתונות הבינ"ל ב-2012 ל-3,400 ב-2018) ובמדיה החדשה (24 מליון חשיפות ב-2018).

3. קידום ושיווק על ידי גורמי התיירות בעיר - גורמי תיירות רבים בעיר, ובראשם עשרות בתי מלון, מפעילים מערך שיווקי עצמאי המופנה לגורמי-חוץ.

קידומה של תל־אביב-יפו כיעד לתיירות פנים מתבצע בעיקר על ידי התאחדות המלונות של תל־אביב רבתי, ללא מעורבות או תקצוב עירוניים. כמו-כן לשכת דובר העירייה מקדמת השתתפות של ישראלים בשלל אירועי תרבות, פנאי וספורט בעיר - ואולם מאמצים אלו לרוב אינם כוללים עידוד של לינה בעיר.

בעשור הקרוב, עם צמיחתה של תל־אביב-יפו כיעד לתיירות נכנסת ותיירות פנים, תחזק הפעילות השיווקית בכיוונים האלה:

- הגדלת ההשפעה על הפעילות השיווקית של משרד התיירות והידוק שיתוף הפעולה עמו, ובמקביל - הקטנת התלות הקיימת היום במשרד ויצירת יצירת תקציב שיווק עצמאי משמעותי.
- יצירת תקציב שיווק ייעודי לתיירות פנים, בעיקר לצורך התמודדות עם משברי מלונאות ותפוסות נמוכות.
- חיזוק שיתוף הפעולה עם ערי המטרופולין המציעות מגוון אטרקציות ואתרים לתיירים - בבחינת שלם הגדול מסך חלקיו.
- חיזוק הדוברות הבין־לאומית של העיר המהווה ערוץ קידום יעיל ביותר אל מול העלויות הכרוכות בו.
- העמקת הפעילות הדיגיטלית הבין־לאומית.

עד סוף שנת 2019 יגובש ספר מותג תיירותי לעיר, שיכלול התייחסות לקהלי-היעד ונישות התיירות השונות הרלוונטיות לעיר.

2

פיתוח תשתיות תיירות

האטרקציות, השירותים והיזמות שנקדם

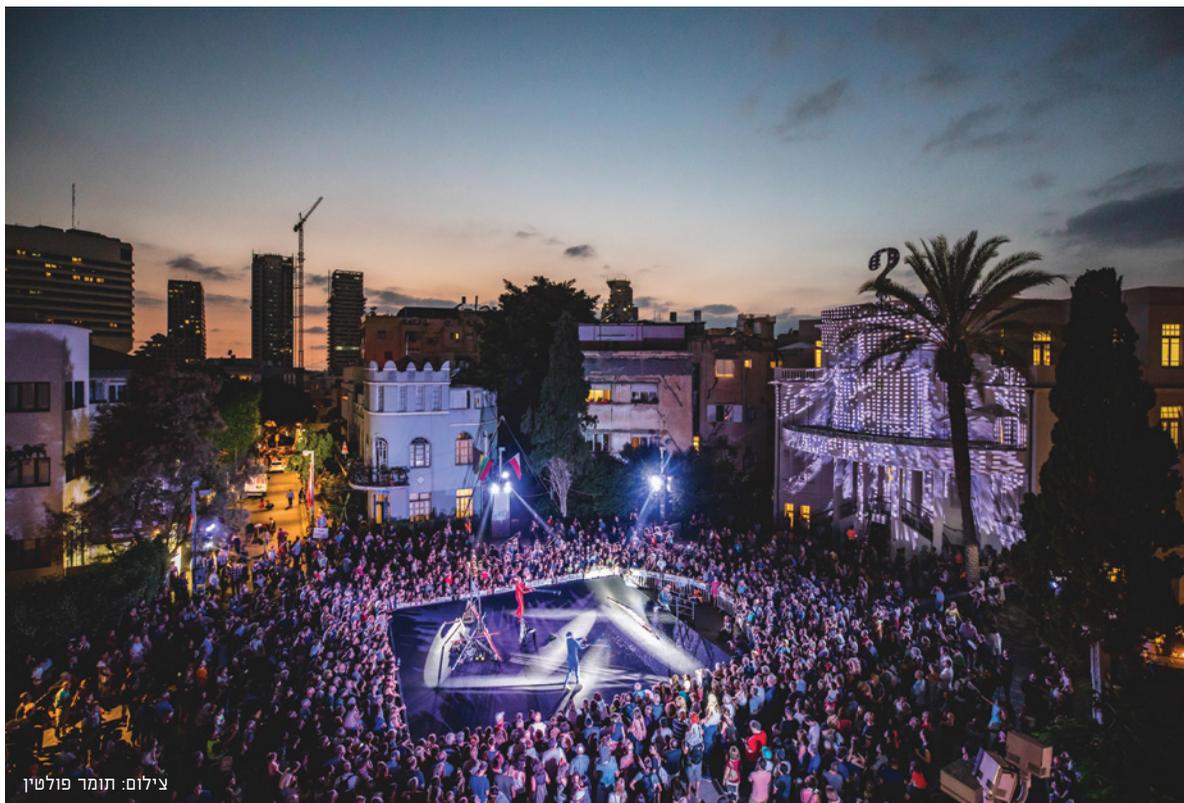
כדי להמשיך ולפתח את תל אביב-יפו כיעד תירותי, ועל רקע הזינוק החד במספר התיירים בעיר, יש צורך לנהל באופן מושכל שדרוג, הקמה וקידום אטרקציות תירותיות, שירותים ותשתיות שונות. שיפור החוויה התיירותית בעיר יתבצע דרך פיתוח אטרקציות חדשות; שיפור ושדרוג האטרקציות הקיימות; פיתוח תשתיות התיירות בעיר למוצר City Break - קרי, תשתיות שיעודדו את התיירים ללון בעיר מספר רב ככל האפשר של לילות; והקמת תשתיות מעטפת כגון מרכזי מידע, מתקני שילוט והכוונה, הנגשת שפה, תשתיות תחבורה, ועוד.

כדי לשמר את החוויה התיירותית באופן מושכל ומתוכנן, בוצעו התהליכים האלה:

- א. הוגדרה מפת תירות בעיר שתהווה מצפן לתכנון תירותי עתידי.
- ב. מופו אופני הצריכה התיירותית של התיירים הקיימים והתיירים העתידיים; זאת, במקביל לזיהוי היתרונות ונקודות התורפה של תשתיות התיירות בעיר.
- ג. גובש מנגנון לתיעוד וקידום פרויקטים תירותיים, שלצידו "בנק" של עשרות פרויקטים פוטנציאליים לקידום בעשור הקרוב.



צילום: גיא יחיאלי



צילום: תומר פולטין

א. קביעת מפת התיירות בעיר

תכנית האב קובעת 17 מרחבים של תיירות - כמחציתם מרחבים קיימים, ומחציתם מרחבים המתוכננים להכיל פעילות תיירותית משמעותית בעתיד. מרחבים אלו מתאפיינים בתמהיל משתנה של אתרים, אטרקציות, עסקים תיירותיים, מרחבי טבע עירוני ומלונאות. תכנית האב קובעת כי בפיתוח תיירותי עתידי תינתן עדיפות למרחבים אלו; כמו-כן קובעת התכנית את האופי הייחודי של כל מרחב, וכפועל יוצא מכך את סוגי הפעילות והיוזמות שראוי לקדם בהם. לצד מוקדים מוכרים ומובהקים כגון רצועת הים והעיר הלבנה, זוהו מרחבים בעלי פוטנציאל לפיתוח עתידי - בעיקר של מלונות ואטרקציות תיירותיות. רשימה מלאה של המרחבים מופיעה בנספח 2.

ראוי לציין, כי תכנית האב נותנת דגש מיוחד על פיתוח בר-קיימא, המתחשב ברגשות ובצרכי התושבים ומערב אותם בתהליכי הפיתוח התיירותיים. תכנית האב נכתבה ותיושם בעתיד כשרוחת התושבים עומדת בראש סדר העדיפויות, ותוך הבנה כי יש לאזן בין שגשוג תיירותי לשימור אופי השכונות והקהילות שבהן תיירות זו פועלת.

ב. מיפוי הצרכים הקיימים והעתידיים של התיירים בעיר

במסד הנתונים שעליו מבוססת תכנית האב, הכולל מחקר אקדמי, סקרים, וניטור אתרי אינטרנט תיירותיים, משתקפים היתרונות של העיר כיעד. אתרי הביקור הבולטים הם אזור החוף והנמל; שכונות ו/או אזורים שלהם אופי מובחן (יפו העתיקה, נווה צדק, שדרות רוטשילד); מספר אתרי מורשת, שווקים ומוזאונים. רבות מהאטרקציות נמצאות במרחב הציבורי. כמו-כן מציינים התיירים את הקולינריה, חיי הלילה, הביטחון האישי והיחס החם של התל-אביבים בין המאפיינים החיוביים של ביקורם בעיר.

במחקר משתקפות גם החולשות של העיר כיעד. בכל הקשור לאטרקציות, עולה כי מספרם נמוך ביחס לערים דומות ואין בה אף אתר שהוא בגדר חובה Must Visit Tourist Attraction - ואילו האטרקציות הקיימות (בעיקר מוזאונים) מתאפיינות בשעות פתיחה מוגבלות בסופי שבוע, בניגוד לאופי העיר. בנוסף, חלק גדול מהפעילות התרבותית אינה מוגשת לשפות זרות. כמו-כן מתאפיינת העיר במיעוט אטרקציות ליליות.

נושאים אחרים שעולים כפוגעים בעיר כיעד כוללים את הנקודות הבאות: **Value for Money** - תל-אביב-יפו נתפסת כיעד יקר באופן שאינו מוצדק ביחס למוצר; **תחבורה** - רבים מתלוננים על תחבורה ציבורית לא יעילה אל העיר ובתוכה ומהיעדר תחבורה ציבורית בשבת; **נגישות מידע בשפות** - מידע אודות אתרים, הכוונה ושילוט, ועדכון לגבי אירועים - כל אלו לוקים בחסר ומקשים על התייר; **נראות המרחב הציבורי** - העיר אינה נתפסת כנקייה, וביקורת רבה נשמעת לגבי רמת השימור והתחזוקה של מבנים היסטוריים בבעלות פרטית, בעיקר באזור העיר הלבנה.

תכנית האב מבקשת למסד מנגנון לקידום פרויקטים תיירותיים, שתיתן מענה לחולשות העיר כיעד תיירותי. לצד חולשות אלו יילקחו בחשבון שלושה תהליכים עולמיים בתחום התיירות, הצפויים להשפיע באופן דרמטי על אופי התיירים שיגיעו לעיר בעשור הקרוב, על סוגי החוויות שהם יבקשו לצרוך ועל דפוסי הצריכה שלהם:

פלחי שוק חדשים: כפי שצויין בפרק מס. 1 לעיל, בשנים הקרובות צפוי זינוק משמעותי בתיירים בני הגיל השלישי, בתיירים מאסיה (בעיקר מסין) ובמבקרים ממדינות האיסלאם. לקבוצות אלו הרגלי צריכה שונים מהותית מאלו הנהוגים בתל-אביב-יפו.

שינויים באופי האטרקציות והאתרים הפופולריים: המחקר התיירותי מצביע על עלייה במספר החוויות שאותן צורך התייר במהלך ביקורו, ועל קיצור הזמן המוקדש לכל פעולה. גם אופי הפעולות משתנה, כשלצד ירידת קרנם של אתרי תיירות קלאסיים חלה עלייה בפעולות המקומיות (Glocal) והחוויתיות (Experiences) שאותם מבקשים התיירים לצרוך. תופעה זו מגבירה את הצורך לפתח מוקדי עניין בשכונות שאינן תיירותיות במובהק, תוך שילוב האוכלוסייה המקומית ועידוד תיירות קהילתית.

ספונטניות: בתיירות העולמית (וגם בזו המגיעה לתל־אביב-יפו), עדים לתופעה לפיה בחירת היעד נעשית באופן ספונטני ובסמוך מאוד לפעילות. גם ההחלטה על מרכיבי הפעילות ביעד נעשית במהלך השהייה עצמה. תופעה זו דורשת שיפור משמעותי במערך המידע הזמין לתיירים בשפתם.

ג. יצירת מנגנון לתיעודף וקידום פרויקטים תיירותיים

תכנית האב מציעה מנגנון מפורט לייזום, הקמה וניהול של פרויקטים תיירותיים בעיר. מנגנון זה מדרג פרויקטים על פי פרמטרים מוגדרים: אטרקטיביות הפרויקט; איכות החווייה המוצעת למגוון קהלים; היכולת לפקח על תפעול שוטף של החווייה ועל השפעתה על הסביבה; ישימות כלכלית; תרומה לכלכלה המקומית; חדשנות; ואחריות חברתית. לצד פרמטרים אלו, ייבחנו המיזמים והפרויקטים בהתאמה לאופי העיר, לצרכיה, ולמטרות העירוניות כפי שהוגדרו בחזון העיר ובמפת התיירות.

מנגנון מוצע זה יסייע הן בייזום פרויקטים עירוניים, והן במתן מענה ליוזמות מצד השוק הפרטי. פירוט מלא של אופן פעילות המנגנון לתיעודף פרויקטים מופיע בנספח 3.



צילום: גיא יחיאלי



3
לינה

מלונאות ולינה אלטרנטיבית

שירותי הלינה מהווים מרכיב חשוב בכל חוויה תיירותית, הן כחוויה מרכזית של התייר, והן בהוצאה שהוא נדרש לה. מבט על ערי מטרופולין באירופה ובארצות הברית מגלה כי הן מציעות לתייר מבחר רחב של בתי המלון בחלקים שונים של העיר. כמו-כן פועלות ערים אלו להסדרה של לינת תיירים בדירות מגורים, מתוך הכרה בעליית חלקו של שוק זה בתעשיית התיירות העולמית.

מצב המלונאות בתל-אביב-יפו מגלה שוק ייחודי: כמעט כל ההיצע המלונאי הקיים מתאפיין ברמות מחיר גבוהות. למרות רמת המחירים הגבוהה, מלונות העיר נהנים ממוצע ביקושים גבוה מאוד (74% תפוסה במוצע בשנת 2018, אל מול ממוצע ארצי של 62% על פי נתוני הלמ"ס). גם הפריסה הגיאוגרפית של המלונות בתל-אביב-יפו מגלה מובהקות לאורך קו החוף. בעיר 10,500 חדרי מלון - רובם לאורך קו החוף. בערים הסמוכות לתל-אביב-יפו - בת ים, רמת גן והרצליה - קיימים עוד 2,400 חדרים נוספים וגם הם ברובם לאורך החוף. על פי ניתוח מגמות הגידול בתיירות, עד שנת 2030 תצטרך העיר כמות כפולה של חדרי מלון - קרי, בין 7,000 - 10,000 חדרי מלון חדשים (נספחים 6-11).

על רקע זינוק חד במספר התיירים לתל-אביב-יפו, ומול רמת מחירים גבוהה של המלונות, משגשג היום בעיר שוק תוסס של דירות מגורים להשכרה לתיירים לטווח קצר. בשנת 2018 הוצעו דרך אתר AirBNB יותר מ-17,000 רשומות בתל-אביב-יפו - בין השיעורים הגבוהים בעולם. נכון לסוף 2018, שוק השכרת הדירות לתיירים התנהל בישראל כמעט ללא כל התערבות חוקית או אכיפתית.

נושא נוסף המאפיין את תעשיית המלונאות בתל-אביב-יפו הוא היעדר כמעט מוחלט של כלי תמרוץ בבניית בתי מלון והפעלתם. בניגוד לממשלה, עיריית תל-אביב-יפו אינה מעניקה תמריצים כספיים או אחרים לבניית מלון; וכך, קיים פער גדול בין המצאי התכנוני של חדרים לבין מימושים בפועל. אתגרים רבים נוספים המשפיעים בצורה דרמטית על תעשיית המלונאות בעיר, כגון מחסור בכוח אדם, מחסור של רשתות מלונאיות מהעולם, רגולציית-יתר וכדומה - אינם זוכים להתייחסות עירונית, על אף השפעתם הישירה על סקטור זה בעיר.

לאור זאת, מציעה תכנית האב כי נושא המלונאות והלינה יזכה להתייחסות אסטרטגית בעיריית תל-אביב-יפו בעשור הקרוב באופן שיגדיל בצורה משמעותית את היצע החדרים להשכרה, תוך התחשבות ברגשות התושבים ובפריסה גיאוגרפית מגוונת:

א. **האצת בנייה של מלונות חדשים** באמצעות קידום תוכניות, וקיצור זמן הטיפול במתן היתרים.

ב. מתן דגש על **הסבת מבני משרדים למלונאות**.

ג. **חתירה להסדרת שוק השכרת הדירות** לתיירים.

לצד המלצות אלו, מוצע גם למסד יחידה חדשה במנהלת עיר עולם ותיירות - יחידת פיתוח מלונאי; זאת, כדי לזרז תהליכים בתוך העירייה לבניית מלונות חדשים ולסייע באתגרים העומדים בפני המלונות הקיימים.

א. האצת בנייה של מלונות חדשים

בתל-אביב-יפו 10,500 חדרים פעילים, ועוד כ-12,000 בהליכי תכנון שונים: כ-5,000 בתוכניות מאושרות (מתוכם כ-1,700 תכניות צפון-מערב העיר); כ-6,000 בתהליך תכנון מתקדם ועוד כ-1,000 בתהליך של הסבת מבנים ממשרדים למלונאות בשימוש חורג.

בעוד שאזורי המלונות המרכזיים כיום הם ציר החוף, המרקמים ההיסטוריים בלב העיר ובצפון יפו, ואזור התעסוקה ההיסטורי סביב שד' רוטשילד, הרי שהתוכניות העתידיות מרחיבות את מפת המלונות גם לחוף הצפוני, למרכז העסקים המטרופוליני וסביב התחנות העתידיות להסעת המונים. תוספת חדרי מלון בתוכניות חדשות תנותב גם לאזורים אחרים בעיר, שהוגדרו כמרחבי תיירות קיימים ועתידיים.

תכנית האב קובעת פרוטוקול עירוני חדש להאצת תהליך בנייה של מלונות חדשים, בשיטת "מסלול ירוק". פרוטוקול זה קובע שגרות עבודה והתחייבות לקיצור זמני המתנה; שיתוף פעולה מאומץ של היחידות הרלוונטיות (אגף תכנון; אגף פיקוח על הבנייה; אגף רישוי עסקים; ומנהלת עיר עולם ותיירות); ניהול מאגר מעודכן של כלל תהליכי היזמות, התכנון והבנייה המלונאיים; והקמת מערך מידע, סיוע וליזוי ליזמים. פרוטוקול זה מפורט בנספח 11.

ב. הסבת מבנים למלונאות

בשנים האחרונות עיקר תוספת החדרים בעיר נובעת לא מבנייה של מלונות חדשים, אלא מהסבה של מבנים קיימים למלונות. תהליך ההסבה קצר בהרבה מבנייה של מלון חדש, זוכה לתמיכה כספית ניכרת מטעם משרד התיירות, ועולה בקנה אחד עם טרנדים עולמיים בבניית מלונות בחללים תעשייתיים ובאזורי עסקים.

לאור יתרונות מסלול זה, תכנית האב קובעת כי בשנים הקרובות תיתן העירייה תיעודף להסבת מבנים למלונאות, ותקדיש מאמצים רבים למימוש הפוטנציאל הגלום באפיק זה.

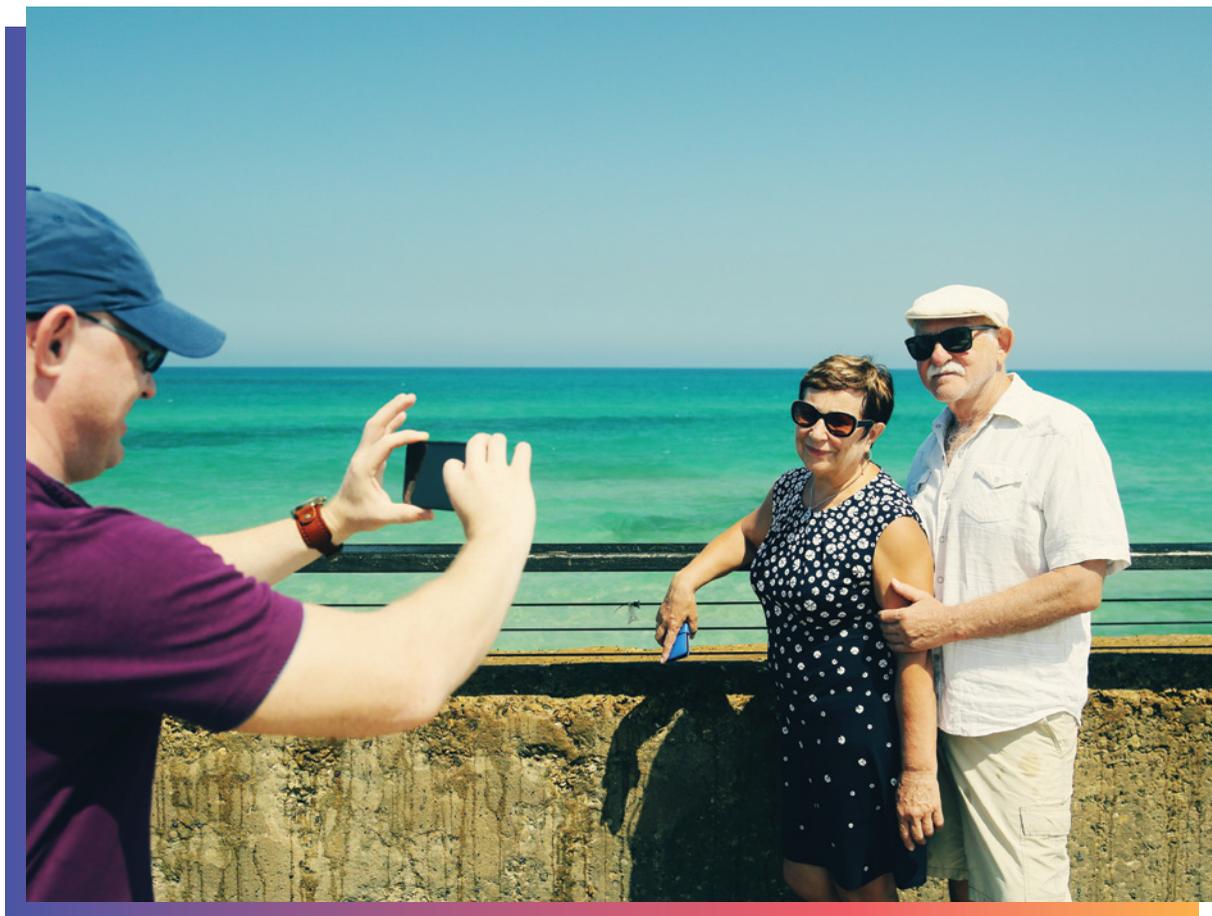
ג. הסדרת שוק השכרת הדירות לתיירים

בעשור האחרון הפכו דירות המגורים המשמשות ללינת תיירים לתופעה בולטת בערים רבות. תופעה זו מיוצגת בישראל בעיקר ע"י פעילות האתר Airbnb, אולם מתרחשת גם באמצעות פלטפורמות אחרות ורשתות חברתיות שונות. מבדיקה שערכה העירייה עולה כי היקף התופעה בתל-אביב-יפו הוא כנראה בין הגבוהים בעולם. בשנת 2018 היו באתר Airbnb יותר מ-17,000 רשומות להשכרה בעיר - שיעור המשקף ריכוז גבוה ביותר ביחס לערים אחרות. בנוסף לכך, מחירי הדירות להשכרה של תיירים בתל-אביב-יפו הם בין הגבוהים בעולם; הזינוק בביקושים ובהיצע הוא מהמהירים בעולם; ובשכונות מסוימות שיעור הדירות המושכרות לתיירים - בין אם באופן קבוע או באופן מזדמן - מגיע ליותר מ-10% מהיצע הדירות בשכונה. עוד עולה כי לצד אלפי תושבים המחזיקים דירה אחת להשכרה דרך Airbnb, הרי ש-40% משוק הדירות להשכרת תיירים מוחזק בידי משקיעים המהווים בסך הכל 7% מהמשכירים הפעילים דרך פלטפורמה זו.

התפתחות תופעת הדירות המושכרות לתיירים הובילה בשנים האחרונות לשיח ציבורי ער סביב התופעה ולניצנים של ביקורת ציבורית. לצד משכירים רבים הנהנים מהשלמת הכנסה, והתועלת המובהקת מאפשרות הלינתם של תיירים רבים נוספים בעיר, נשמעות טענות של תושבים בדבר השפעת התופעה על יוקר הדיור ועל המרקם השכונתי והקהילתי; גם מלונאי העיר, שהינם שותפים מרכזיים לקידום העיר כיעד תיירותי, מלינים על היעדר רגולציה ופיקוח בנושא.



צילום: כפיר בולוטין



תכנית האב קובעת כי החל משנת 2019 תפעל העירייה באופן אקטיבי כדי לצמצם את היקף הדירות שהפכו בפועל למלונות לכל דבר; בעוד שהעירייה מעודדת תושבים לארח תיירים בבתיהם, או לאפשר להם להינות מדירתם בעת שהתושבים עצמם שוהים בחופשה, הרי שהיא מתנגדת למציאות שנוצרה שבה דירות מגורים יצאו משוק השכירות לתושבים ומשמשות רק לתיירים. כדי לשמור על שוק תיירות מאוזן, העונה על הגאות בביקושים מחד תוך שמירה על איכות חיי התושבים מאידך, תפעל העירייה יחד עם ממשלת ישראל כדי להסדיר את תופעת הדירות המשמשות רק לתיירים. פירוט מלא של הנתונים אודות התופעה ודרכי ההתמודדות נמצא בנספח 13.



4

ניהול
התיירות בעיר

התיירות בתל־אביב-יפו מתאפיינת, כבכל עיר תירות בעולם, בריבוי גופים וארגונים הפעילים בתחום: מלונאים, מפעילי אטרקציות, וגורמים שונים המספקים שירותים לתיירים. גם בתוך העירייה פעילים יחידות עירייה ותאגידים עירוניים רבים בתחום התיירות. בין גופים אלו לא קיימות שגרות עבודה מסודרות, חלוקה ברורה בין תחומי פעילות, או תוכניות עבודה משותפות. לצד מנהלת עיר עולם ותיירות, המונה על קידום ושיווק תל־אביב-יפו כיעד תירותי ועל פיתוח חוויות ומוצרים תירותיים בעיר, פועלים הגופים העירוניים הבאים:

חברת אתרים - החברה העירונית האמונה על פיתוח וניהול רצועת החוף ועל ניהול יפו העתיקה ונמל יפו; נמל תל־אביב; המרינה; ו"התחנה" במנשייה; **המשלמה ליפו** האמונה על פיתוח וקידום יפו, ובכלל זה בהקשר התיירותי; **אקספו תל־אביב** (לשעבר מרכז הירידים) - חברה עירונית המנהלת את מרכז הכנסים המרכזי בעיר; **וחברת גני יהושע** שהפארקים בניהולה משופעים באטרקציות תירותיות. בנוסף פעילים גורמים נוספים המשפיעים על ההיצע והגיוון התיירותי, כמו **אגף התרבות והאמנויות ולשכת דובר העירייה** היוזמים אירועי תרבות ופנאי הפונים גם לתיירים; **חטיבת התפעול** האחראית על נראות המרחב הציבורי; **ומנהל ההנדסה, הכולל את היחידה לתכנון אסטראטגי**, העוסקת בין השאר בתכנון מלונאי ותיירותי; **האגף לתכנון עיר** שמקדם את הבנייה המלונאית; **האגף לרישוי עסקים** שמטפל במתן רישיונות לעסקים בעיר; **ואדריכל העיר** שמניע פרויקטים בעלי זיקה תירותית (כמו שילוט בשפות זרות, פריסת שירותים ציבוריים ועוד).

נכון להיום, אין הסדרה ותכלול של הפעילות העירונית בתחום התיירות. יתרה מכך - מנהלת עיר עולם ותיירות עצמה פועלת ללא תכנית עבודה רב-שנתית. פעילותה מבוססת על מקורות מידע ונתונים מעטים, ואין לה מנגנונים מוסדרים של תיאום אשר יבטיחו יעילות מקסימלית של הפעילות העירונית בתחום. וכך, העשייה התיירותית בעיר מתאפיינת ביוזמות ספורדיות מחד, ובפעולות תגובתיות למגמות ולהזדמנויות מאידך.

תכנית האב מגדירה את מנהלת עיר עולם ותיירות כגוף הנושא באחריות כוללת על פיתוח וניהול התיירות בתל־אביב-יפו, וכגוף האמון מטעם העירייה על יצירת שיתופי פעולה תירותיים ברמה העירונית והמטרופולינית. זאת, תוך תכלול ותיאום פעילות הגורמים השונים בתחום וריכוז מידע עדכני מקיף בנוגע למצבו ולהתפתחותו של ענף התיירות בעיר, בארץ ובעולם. כדי למקסם את פעילותה, תפעל המנהלת בשנים הקרובות כך:

- א. **הוספת ערוצי פעילות** שאינם קיימים היום: יחידת פיתוח המוצר התיירותי; יחידת פיתוח הלינה המלונאית.
- ב. **הגדלת תקציבי פעילות ויכולת השפעה, תוך מעבר של המנהלת לגישה עסקית** והגדלת מקורות ההכנסה העצמיים.
- ג. **מיסוד שגרות ניהול** בתוך העירייה ועם גורמים חיצוניים.



א. הוספת ערוצי פעילות חדשים:

מבנה הפעילות הקיים של מנהלת עיר עולם ותיירות כולל מנהל התיירות שתחתיו פועלות היחידות הבאות: לשכת כנסים; תירות נכנסת; תירות פנים; מכר, סיורים ומרכזי מידע. כמו-כן פועלת יחידת שיווק הכפופה למנהל התקשורת הבינלאומית במנהלת. כדי לפעול באופן מיטבי, מוצע להוסיף עוד שתי יחידות: יחידת פיתוח המוצר התיירותי ויחידת פיתוח הלינה המלונאית.

יחידת פיתוח המוצר התיירותי תיזום, תתכלל ותנהל פרויקטים תיירותיים, תיתן מענה ליזמים המעוניינים להקים מיזמים תיירותיים, ותתכלל את הפעילות העירונית בנושא פיתוח מוצרים תיירותיים. תפקידי היחידה הם: **פיתוח והשכלה מתמדת של החוויה התיירותית**, לאור קווי המדיניות וחזון התיירות העירוני; **ריכוז תחום הפיתוח והקידום** באמצעות יצירת מפת אטרקציות ומיזמים תיירותיים קיימים ומתוכננים בעיר; **מתן מענה ליזמים** ולגורמים שונים המעוניינים בפיתוח מיזמים תיירותיים או אטרקציות תיירותיות; **ביצוע בקרת איכות** ובחינת התנהלות המיזמים השונים, תוך הפעלת מנגנוני משוב ומדידה של הפעילויות השונות. במקביל תעסוק היחידה גם **בתכנון ארוך טווח** ומדידת העשייה התיירותית, **ניתוח ולימוד מגמות רלוונטיות** בתיירות העולמית, ו**פיתוח עסקי** תוך שיפור מקורות ההכנסה העצמיים של המנהלת.

יחידת פיתוח הלינה המלונאית תהווה גורם עירוני מרכזי להאצה וניהול תהליכי פיתוח הלינה בעיר. אל מול ביקושים גדלים והולכים בתחום הלינה בעיר, תידרש יחידת פיתוח הלינה המלונאית **לקבוע תחזית ותכנון מתארי**; לעקב אחרי **ביצוע תוכניות בנייה מלונאית והסבת מבנים למלונאות**; **להאיץ את תהליכי התכנון והביצוע**; להיות יחידה מקשרת בין היזמים לבין העירייה, ולחבר בין יזמים לבין בעלי נכסים; לפעול לייצור **מנגנון תמריצים** וסיוע להקמת מלונות; ולסייע ביצירת **"מסלול ירוק"** להקמת מלונות בעיר. כמו-כן תסייע היחידה בגיבוש מדיניות עירונית ללינה אלטרנטיבית, לפלטפורמות של לינה שיתופית, וכיו"ב.

בנוסף על שתי יחידות אלו, תמשכנה פעילות היחידות הקיימות תוך הגדלת משאביהן והיקפי פעילותן (ראה סעיף ב' להלן): **יחידת השיווק** תפעל תוך הגדלת מקורות המימון העצמאיים והקטנת התלות במשרד התיירות; **לשכת הכנסים** תגדיל את נפח פעילותה במטרה להגדיל את היקף הכנסים הבין-לאומיים בעיר; ו**יחידות תירות הפנים והתיירות הנכנסת** תפעלנה כל אחת להגדיל את נפח התיירים המגיעים לעיר, את משך שהותם בה ואת היקף הוצאותיהם בעסקים הפועלים בתחומה.

ב. מעבר של המנהלת לגישה עסקית

מנהלת עיר עולם ותיירות תגדיל את תקציבי הפעילות שלה, וכפועל יוצא גם את יכולת ההשפעה שלה על תהליכים בתחום התיירות בעיר. בד בבד, המנהלת תפתח יכולות פעילות כגוף בעל אוריינטציה עסקית, תוך הקטנת התלות התקציבית בגורמים חיצוניים. המנהלת תפעל ליצירת עוגנים עסקיים ומקורות הכנסה שיאפשרו לה להשפיע ולהוביל את העשייה התיירותית בעיר, ולבצע בעצמה משימות אשר חלקן מבוצעות כיום על ידי גורמים אחרים.

במקביל לפעילותה השוטפת, באפשרות המנהלת לנצל מרכיבים שונים בפעילות זו על מנת לייצר יתרונות עסקיים לספקי שירותים או לבעלי עניין אחרים, תוך הרחבת סל השירותים לתייר או שילוב החוויה התיירותית. בין המיזמים שאותם תוביל המנהלת בעשור הקרוב, יהיו גם כאלה שימונפו ליצירת ערך או כדאיות מסחרית עבור המנהלת כדי להגדיל את מקורות המימון העצמיים שלה. תכנית האב קובעת יעד להגדלת התקציב השנתי השוטף מ-10 מליון שקלים (8 מליון מערייית תל-אביב-יפו ועוד 2 מליון הכנסות עצמית) ל-25 מליון שקלים במהלך העשור הקרוב במקביל לגידול הצפוי במספר התיירים בעיר ובפעילות הכלכלית הנגזרת ממנו.

ג. ייסוד שגרות ניהול לתיירות בעיר

לצורך ביצוע תפקידה, המנהלת - על יחידותיה השונות - נדרשת לקיים קשרים רבים ומגוונים עם גורמים שונים, הן במנגנון העירוני והן מחוצה לו. לכל יחידה תהיה שגרת פגישות, תיאומים ושיתופי פעולה עם גורמים הקשורים לפעילותה או הנוטלים בה חלק - וזאת על מנת להשפיע ככל האפשר על העשייה התיירותית בעיר ובמטרופולין; כדי לייצר סינרגיות ולתעל מאמצים בכיוונים הרצויים; וכדי לסנכרן את הפעילות בתחום. פירוט מלא של שגרות הניהול המוצעות מופיע בנספח 16.







צילום: אחוזות החוף ויהל מהנדסים

—
נספחים

נספח 1

הפרק התיירותי בחזון העיר וקווי המדיניות

יעד מוביל לתיירות אורבנית, מתחדשת ומתחשבת בתושבי העיר

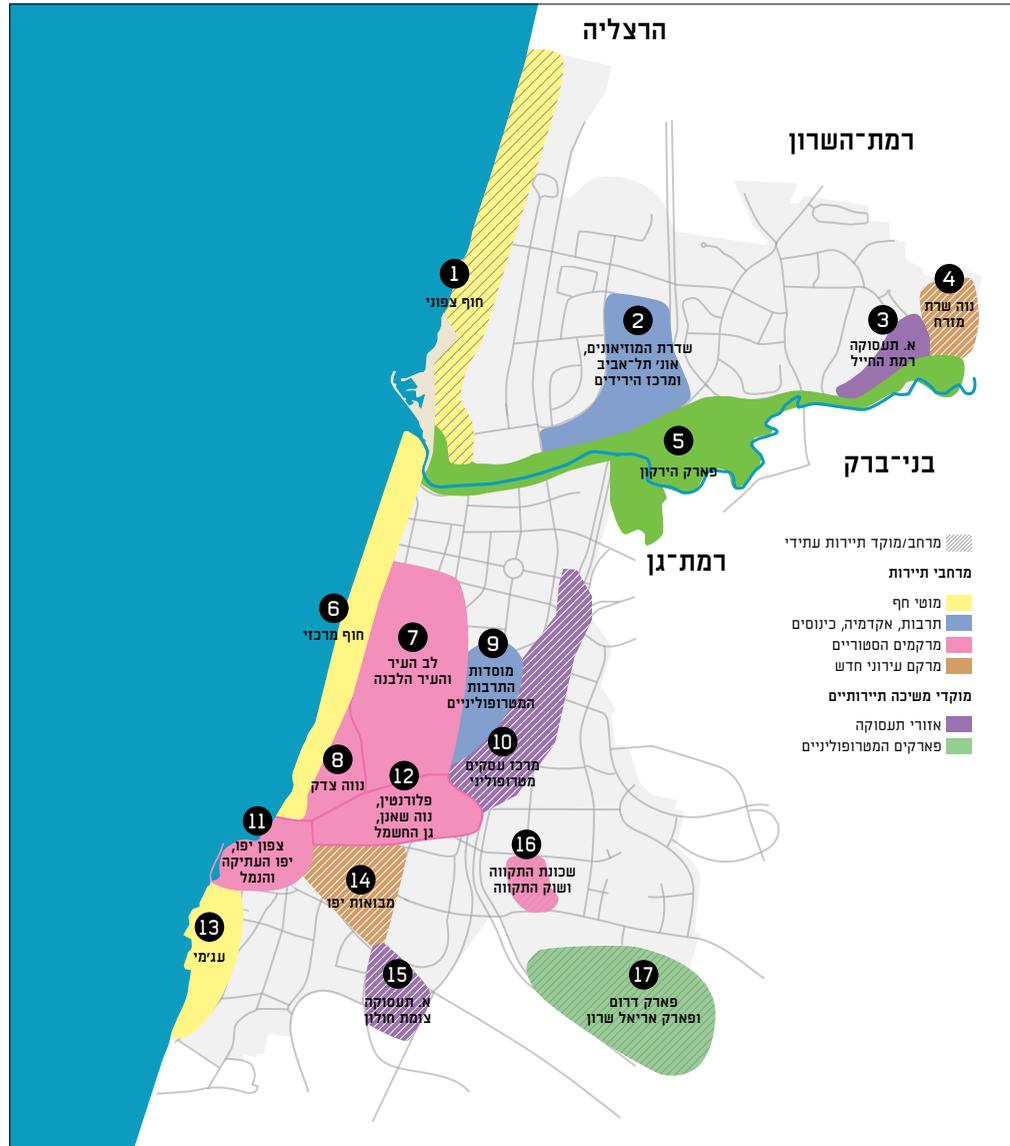
בתל-אביב-יפו - בהיותה מרכז עסקי ותרבותי של המטרופולין והמדינה ולאור מאפייניה כעיר עולם - תוסיף ותפתח תעשיית תיירות ומלונאות מגוונת, איתנה, ייחודית ואיכותית, שיש בה תרומה חשובה לתוצר המקומי של העיר, לתעסוקת תושביה ולפריחתם של עסקי הבילוי והפנאי, וכן - למוסדות התרבות בעיר ולקצב החיים התוסס בה. העיר תהווה מרכז לפעילות תיירותית אורבנית שיציע חוויה תיירותית המושתתת על מאפייניה הייחודיים של העיר כמרכז מטרופוליני וארצי ישראלי, ליברלי, חדשני ותוסס, הממוקם בסמוך לחוף ים. החוויה התיירותית האורבנית בתל-אביב-יפו תתבסס גם על המרחב הציבורי המפותח והמזמין של העיר, על ייחודיותה של יפו כעיר היסטורית בעלת מרקם אנושי ופיזי ייחודי, על האינטראקציה של התיירים עם המקומיים ועל היותה מרכז תרבותי לכלל המדינה. ניהול ופיתוח תעשיית התיירות ייערך באופן מושכל ואחראי, המיטיב עם תושבי העיר, עם העובדים בה ועם המבקרים והמתיירים בה. זאת, תוך שמירה על הסביבה הפיזית ועל המרקם החברתי בעיר ומתוך אחריות כלפי הדורות הבאים.

קווי המדיניות

- 1.3.1** קידום ומיצוב העיר כיעד אטרקטיבי לתיירות אורבנית, תיירות עסקית, תיירות תערוכות וכנסים, תיירות מורשת
- 1.3.2** קידום ומיצוב העיר כיעד City break מועדף, לתיירות נכנסת ולתיירות פנים
- 1.3.3** הסדרה, פיתוח והקמה של מגוון שירותי אכסון ותשתיות תומכות
- 1.3.4** שיפור והעשרת החוויה התיירותית
- 1.3.5** ניהול אינטגרטיבי, מושכל ואחראי של תחום התיירות בעיר

נספח 2

מפת התיירות של תל-אביב-יפו



מפת התיירות של תל-אביב-יפו - פירוט המרחבים השונים וכיווני הפעולה העתידיים לפיתוח תיירותי:

1. רצועת החוף הצפונית (פיתוח עתידי):
מרחב עירוני חדש שעתיד להתפתח לאורך חוף הים הצפוני אשר יכלול עירוב שימושים של מגורים, תעסוקה, מסחר ומלונאות (כ- 3,500 חדרי מלון).
כיווני פעולה: פיתוח כמרחב עירוני מוטה ספורט ימי; קידום הפוטנציאל המלונאי.

2. שדרת המוזאונים, אוני-תל-אביב, אקספו (לשעבר מרכז הירידים)
"מייל המוזאונים" של העיר, עם ריכוז של מוסדות שרובם עוסקים במורשת העם היהודי (מוז"א, הפלמ"ח, מרכז רבין, מוזאון הטבע, בית התפוצות). לצידם אוניברסיטת תל-אביב ואקספו - מרכז הירידים. כיום המרחב אינו מעודד הליכה והוא סובל מהיעדר מוקדי בילוי, פנאי, שילוט והכוונה, ומנותק מגני יהושע.
כיווני פעולה: שיפור המרחב הציבורי; קישוריות; הנגשה תיירותית.

3. אזור התעסוקה רמת החייל
אזור תעסוקה ובילוי בו מרכז רפואי גדול (ומרכז נוסף בתכנון במתחם "עתידיים"), וחברות טכנולוגיה רבות, לצד מסעדות בולטות.
כיווני פעולה: התאמה לנוכחות ושהיית תיירי עסקים ותיירי מרפא כולל פיתוח מלונות; הנגשת המרחב הציבורי; עידוד עסקי לילה.

4. נווה שרת מזרח - שכונה עתידית (בתכנון התחלתי)
לשכונה פוטנציאל עתידי להתפתח כמוקד עניין תיירותי כולל פיתוח מלונאי.

5. גני יהושע
פארק מטרופוליני רחב ידיים משופע אטרקציות ומוקדי טבע עירוני.
כיווני פעולה: הקמת מתחם קמפינג לעידוד לינה זולה ואלטרנטיבית; עידוד מוקדי ספורט (ריצה, אופניים, כושר) כחלק מזיהוי יתרונה של תל-אביב-יפו כעיר של Wellness.

6. רצועת החוף המרכזית
האטרקציה המרכזית של העיר היא גם הרצועה שלאורכה ממוקמים מרבית חדרי המלון. המרחב הציבורי והקישוריות לאזורי מרכז העיר לוקים בחסר; חזיתות הבניינים לאורך קו החוף אינן מטופחות; רבים מהמאפיינים של תל-אביב כעיר של תרבות, אמנות, קולינריה וחיי לילה אינם מגולמים בעסקים ובשירותים שבחוף.
כיווני פעולה: קידום תכנית פעולה למרחב שבין טיילת החוף לרחוב הירקון ומימושה במטרה לייצר מרחב ציבורי איכותי ומזמין; שיפור הקישוריות בין העיר לים; פיתוח אטרקציות נוספות להעמקת מיצוב קו החוף של העיר כמוביל מסוגו בעולם; פיתוח ענף הספורט הימי; קיום אירועים בין-לאומיים בים ובחוף.

7. לב העיר והעיר הלבנה:

אחד ממרחבי התיירות הפופולריים בעיר המציע שפע של אטרקציות תיירותיות, שוק "הכרמל" התוסס והפופולרי, מסעדות וחי לילה, קהילה צעירה ומגוונת, אדריכלות "העיר הלבנה" ומבחר מלונות ודירות מגורים להשכרה. המרחב מאופיין במבחר גבוה של אתרי מורשת לאומיים שבחלקם מתאפיינים בנגישות נמוכה לתיירים; כמו-כן רבים מבנייני הסגנון הבין-לאומי באדריכלות ("באהאוס") הממוקמים במרחב, מוזנחים ומתפוררים.

כיווני פעולה: קידום תכנית אסטרטגית לשיקום ושרדוג מבני הבאהאוס במרחב; הנגשת מידע; שדרוג והנגשה לתיירים של אתרי המורשת הלאומית (חלקם הגדול אינם בבעלות עירונית); פיתוח תיירות קהילתית.

8. נוה צדק וכרם התימנים:

שכונות היסטוריות האהובות מאוד על תיירים ומהוות שתיים ממוקדי השוטטות הרגלית והמסחר הפעילים בעיר. השכונות מתאפיינות באתרי מורשת, בתי כנסת ייחודיים, מסעדות ומוקדי חיי לילה, קירבה לים, ואתרי תיירות ותרבות (ובראשם "התחנה" ומרכז "סוזן דלל"). העלייה בתיירות לשכונות מגלה סימנים של Over Tourism לצד תלונות תושבים על נוכחות מוגברת של תיירים במקום. **כיווני פעולה:** פיתוח תיירותי מושכל הכולל מלונות, עסקים ושירותים ברוח המקום; שמירה על מרקמים קהילתיים, תרבותיים וחברתיים קיימים; פיתוח תיירות קהילתית המחברת את התושבים לעשייה; הנגשת מידע במרחב הציבורי.



9. מוסדות התרבות בלב העיר:

המרכז האזרחי של העיר כולל מרכזי תרבות, מוזאוני, תאטראות, אופרה, עסקי מסחר, בילוי והסעדה (מוזאון תל-אביב לאומנות, הקאמרי, בית האופרה, שרונה, כיכר גבעון). למרות איכותם הגבוהה, ניכר כי מוסדות התרבות אינם ממצים את פוטנציאל המשיכה שלהם לתיירות בין-לאומית; לחלק מהמוסדות שעות פתיחה מוגבלות בסופי שבוע, שאינן עולות בקנה אחד עם הנהוג בעולם; גם ההימצאות של בסיס הקריה בלב המרחב היא בבחינת נטע זר.

כיווני פעולה: הנגשת מידע ועידוד צריכה של מוסדות התרבות; הרחבת שעות הפעילות של המוסדות; שיתופי פעולה עם בתי המלון וסוכני הנסיעות לשיווק הפעילות; שיפור המרחב הציבורי והקישוריות בין מוקדי הפעילות.

10. מרכז העסקים הראשי:

אזור תעסוקה בבנייה מגדלית משולבת במגורים ומוטה תחבורה ציבורית. באזור מתוכננת בנייה נרחבת ובה פוטנציאל לשילוב בתי מלון עירוניים (ברמת מחירים בינונית), עסקי לילה, הסעדה ובילוי. למקום פוטנציאל להוות מרכז לתיירות עסקים ומרחב שוטטות עם השלמת פרויקט קירוי האיילון.

כיווני פעולה: קידום מוגבר ומאומץ של הסבת מבני משרדים ישנים למלונאות בשיתוף משרד התיירות; שילוב שימושי מלונאות בתכניות חדשות בדגש על מלונות עירוניים (רמה C ו-D); פיתוח אטרקציות במסגרת פרויקט קירוי האיילון.

11. צפון יפו, יפו העתיקה והנמל:

מרחב השוטטות וספורים המוביל בעיר על פי כל המחקרים והסקרים, מכיל בתוכו מוקדי עניין תיירותיים, דתיים והיסטוריים רבים. בנוסף לאלו, יפו היא מרכז קולינריה, חיי לילה, אמנות, מסחר ורב תרבותיות. למרות הפופולריות הרבה של יפו, היא לוקה בקישוריות בין חלקיה ואינה מעודדת שוטטות ומעבר בין יפו העתיקה לאזור שוק הפשפשים; חלק גדול מהעסקים בנמל יפו נסגרו והאתר סובל מתנועת תיירים דלה באמצע השבוע; המרחב התיירותי ביפו מוגבל לחלקים ההיסטוריים של העיר, ומיעוט של תיירים בחלקה הדרומי; בתקופות של עומס ישנם פקקים רבים בכניסה לעיר; יש מקום להגדלת חלקם של תושבי יפו בשגשוג התיירותי.

כיווני פעולה: פיתוח והסדרת הפעילות התיירותית ללא פגיעה בחיי התושבים ובאוכלוסייה המקומית; הרחבת מרחב השוטטות תוך קידום מוקדים הקשורים לדת, מורשת ורב-תרבותיות; מינוף הייחודיות של יפו לפיתוח אטרקציות לילות ואטרקציות בסופי שבוע - שני תחומים בהם תל-אביב לוקה בחסר; פיתוח תשתיות המרחב הציבורי; פיתוח תשתית התחבורה ליפו ובתוכה; פיתוח פרוטוקול לתחזוקה במרחב הציבורי; פיתוח תיירות קהילתית בשיתוף תושבי המקום.

12. פלורנטינו, נווה שאנן וגן החשמל:

מקומים היסטוריים שוקקים עם מאפייני בילוי, קולינריה ומסחר ייחודיים. המרחב העירוני המחוספס ונוכחות של קהילות מהגרים הינן בעלות משיכה אך גם דורשות טיפול תשתיתי מוגבר; למרות קרבתן של השכונות אחת לשנייה, הקישוריות בינן לוקה בחסר.

כיווני פעולה: פיתוח פעילות תיירותית המבוססת על אמנות, אמנות רחוב, ותיירות קהילתית; פיתוח מרחב ציבורי תיירותי מזמין; פיתוח מלונאי ייחודי הנשען על אוכלוסייה צעירה, מחירי נדל"ן זולים ביחס למרכז העיר, והקרבה לתחנה המרכזית ולתחנת הרכבת.

13. דרום יפו (עגמי)

מרקם היסטורי וביתה של רוב האוכלוסייה הערבית של העיר.
כיווני פעולה: מינוף נכסי השכונה ברגישות, תוך שילוב של האוכלוסייה המקומית, במיזמים של מלונאות, אירוח ביתי, וקידום מורשתה הערבית של יפו.

14. מבואות יפו (שכונה עתידית):

אזור תעשייה ומלאכה היסטורי המשנה את פניו לשכונת מגורים מעורבת עם שימושי תעסוקה ומסחר, בעלת פוטנציאל למלונאות. בדרום האזור מצוי פארק החורשות הכולל מוקדי טבע עירוני, מבני בתי באר היסטוריים ומערכות השקיה המייצגים את מורשת חקלאות הפרדסים.
כיווני פעולה: מינוף התכנון החדש לשילוב מלונאות, תעסוקה, תרבות ואמנות במסגרת מבני תעשייה ומלאכה היסטוריים ומבני טחנות הקמח. פיתוח פארק החורשות כפארק טבע עירוני ולימוד המורשת החקלאית ההיסטורית של העיר.

15. צומת חולון (אזור תעסוקה עתידי):

לאזור פוטנציאל עתידי להתפתח כמוקד מלונאי.
כיווני פעולה: מינוף התכנון החדש לשילוב מלונאות, תעסוקה, ומוקדי תרבות.

16. שכונת התקווה ושוק התקווה:

מרקם מגורים היסטורי ייחודי בשילוב שוק אותנטי ופעיל. שכונת התקווה נהנית ממעמד-על בציבוריות הישראלית ומזוהה עם מוסיקה, תרבות וספורט. בשכונה מוקדי תרבות בולטים (בית דני, מרכז דוהל ובי"ס למשחק של יורם לוינשטיין) והיא נהנית מגישה מצוינת לנתיבי איילון, לתחנה המרכזית ולתחנת רכבת.
כיווני פעולה: עידוד מלונאות ייחודית; קידום שוק התקווה כמוקד תירותי; פיתוח מודלים של תירות קהילתית; קידום המורשת הייחודית של השכונה הנשענת על פסיפס מגוון של עדות, תרבויות ומסורות.

17. פארק מנחם בגין (פארק דרום) ופארק אריאל שרון:

שני פארקים רחבי ידיים בעלי פוטנציאל לפיתוח אטרקציות בקנה מידה מקומי ובין-לאומי.
כיווני פעולה: שיפור הנגישות התחבורתית לפארקים; פיתוח מוקדי עניין למשפחות וילדים; פיתוח אטרקציה ברמה בין-לאומית עתירת קהל המעודדת ביקורים חוזרים (לונה פארק / פארק מים / פארק חבלים / פארק ספורט אתגרי וכדומה); פיתוח אכסון מלונאי אלטרנטיבי (קמפינג, קרוואנים, מכולות).

נספח 3

מנגנון ייזום, תיעדוף וניהול הקמה של פרויקטים תיירותיים חדשים

הרעיון לפרויקט תיירותי חדש בעיר יכול לנבוע מתוך גוף עירוני, משרד התיירות, או כיוזמה של יזם פרטי. עד כה לא התקיים בעירייה מנגנון מסודר לבחינת פרויקטים אלו ולתיעדופם; כעת מוצע המבנה הבא לקידום פרויקטים תיירותיים בעיר:

1. הכנת תיק פרויקט הכולל את המידע:

- תיאור מילולי תמציתי וקישור למטרות ולקווי המדיניות (הרציונל)
- מאפיינים: פיזיים ותוכניים
- מאפייני תוכן ופעילות
- קהלי יעד
- מבנה עסקי בסיסי (רווחיות, אפשרות BOT, גורם מממן, עלויות הקמה ושוטפות)

2. בחינת הפרויקט על פי הקריטריונים האלה:

- **אטרקטיביות-ATTRACTIVENESS**: תרומת הפרויקט לעיר ביחס ליעדים מתחרים
- **איכות החוויה-EXPERIENCE**
- **שליטה ופיקוח CONTROL**: יכולת לפקח על הפרויקט בעת הקמתו ולאחריה
- **ישימות FEASIBILITY**: היכולת ליישם את הפרויקט כלכלית, משפטית ועירונית
- **תרומה לכלכלה REVENUE**
- **אחריות וחוסן RESPONSIBILITY**: ההשפעה על התושב, הקהילה וערכי העיר
- **התחדשות RENOVATION**: עד כמה המיזם מאפשר התחדשות ושדרוג

מוצע כי בחינת הפרוייקט תתבצע על ידי ועדה שתכלול לצד צוות עיר עולם ותיירות, נציגים עירוניים רלוונטיים נוספים ממנהל ההנדסה; חטיבת התפעול; מנהל קהילה; דובר העירייה; ועוד.

במידה והפרוייקט אושר לביצוע על ידי הגורמים המוסמכים לכך, יש להתקדם לשלבים הבאים:

3. **קידום ביצוע הפרויקט בהתאם לנוהל העירוני**, כולל מינוי ממונה עירוני; ניהול טבלת סיכונים; ופיקוח על הביצוע תוך קביעת מדדי איכות והצלחה
4. **בתום הביצוע, תתקיים שגרה לפיקוח על הפרויקט** תוך בחינת רמת השירות והתפעול, קבלת נתונים שוטפים, ויצירת מנגנון למשוב תקופתי

נספח 4

בנק פרויקטים תירותיים פוטנציאליים

חוף הים:

- **חוף 24/7:** העיר ללא הפסקה מציגה לראשונה בעולם חוף ללא הפסקה
- **אומגה למים:** מתקן ייחודי מפסגת מצוק חופי לתוך הים
- **לרוץ על המים:** חיבור שתיים מהאטרקציות הגדולות בעיר - ג'וגינג וים - לחוויית ריצה בלתי-נשכחת בתוך המים
- **פארק מים בים:** מסלול מכשולים בתוך המים
- **גלריה על החוף:** שיתוף פעולה עם מוזאון להצגת אמנות איכותית במרחב הציבורי
- **תרבות בים:** שיתוף פעולה עם מוסדות התרבות בעיר להצגת תרבות גבוהה על חוף הים
- **קולינריה בים:** מנגנון לעידוד השפים המובילים בעיר לפעול על רצועת החוף
- **הוזלת יוקר הבילוי בים:** העמקת המהלך העירוני להוזלת הבילוי בים והרחבתו למוצרים נוספים: מטקות להשאלה חינם; מגבות חד-פעמיות במחיר נמוך; קרם שיזוף במחיר מפוקח; וכדומה
- **גן שעשועים בים:** גן שעשועים צף המיועד לילדים עד גיל 8 בקרבת החוף, כולל טרמפולינות, מקפצות, גשר מכשולים, סולמות, קיר טיפוס, נדנדות ומגרש משחקים
- **קידום ספורט ימי** והרחבת רשת העסקים והשירותים העירוניים בנושא
- **מסיבות חוף** קידום פרוטוקול עירוני ומשטרתי שיאפשר מסיבות בים
- **Ocean Pool** קידום "בריכה" במפרצון לאורך אחד החופים
- **שמורת האלמוגים** קידום תירות צלילה באתר האלמוגים של עגימי

יפו:

- **הסיפור היפואי:** מרכז מבקרים שישקף את סיפור הפלורליזם, הרב-תרבותיות והאותנטיות של יפו תוך שיקוף ההיסטוריה העשירה של העיר, אתגרי ההווה, והנרטיבים השונים המתקיימים ביפו
- **קישוריות בין חלקי העיר:** שיפור הקישוריות בין החלקים המתויירים של יפו (אזור השעון, שוק הפשפשים, נמל יפו, יפו העתיקה)
- **תחבורה תיירותית:** מציאת פתרונות לריבוי הרכבים הנכנסים ליפו, כגון רכבת תיירותית, שאטלים וכדומה
- **יפו הנוצרית:** טיפול-עומק להנגשת החשיבות של יפו לדת הנוצרית תוך קידום שילוט במרחב הציבורי, הכשרת מדריכים, ויצירת תכנים תיירותיים נוספים
- **יפו המוסלמית:** קידום פרויקטים החושפים את תרבותה המוסלמית של יפו
- **חוגגים יפו בסוכות:** קיום פעילות תיירותית קבועה בחוה"מ סוכות לעידוד תיירות פנים ביפו
- **אטרקציות בלילות ובסופי שבוע:** לאור אופייה המיוחד של יפו, יש לקדם בתחומה ולתעדף בה פרויקטים העונים על המחסור הקיים של אטרקציות לילות וכאלו הפתוחות בסופי שבוע
- **תיירות קהילתית ביפו:** פיתוח סיורים, ביקורים בבתיים וחוויות בקרב תושבים
- **שוק מזון יפואי:** שוק שבועי ביפו בו תושבים ותושבות יוכלו להציע את מרכולתם מתוך הסירים הביתיים

אטרקציות Must Visit:

- **מוזאון להישגי העם היהודי:** קידום היוזמה להקמת היכל להישגי העם היהודי, הצפוי להפוך לאתר Must See לכל תייר במדינת ישראל
- **פארק שעשועים חדש ברמה בין-לאומית:** אטרקציה למשפחות - לונה פארק / פארק מים / פארק חבלים / פארק אתגרי
- **מוזאון השפה העברית:** הקמת מוזאון המוקדש לנס השפתי שהתרחש בעיר העברית הראשונה, תוך התייחסות לקורות השפה במשך אלפי שנים, לשפות יהודיות שונות ונכחדות, ולמקומה של התרבות העברית בת זמננו
- **מוזאון הלהטיב:** הקמת מוזאון המוקדש לאחת הקהילות המזוהות עם העיר תוך הדגשת ערכי הסובלנות והפלורליזם המאפיינים אותה

תרבות ואמנות:

- **אירועי תרבות בין-לאומיים:** משיכת אירועי תרבות ואמנות בין-לאומיים לעיר ובינאום האירועים הקיימים לטובת הקהילה הבין-לאומי
- **קידום מוסדות התרבות העירוניים לתיירים** תוך הנגשת השפה ושיווקם לגורמי תיירות, סוכנים, קונסלידזים ותיירים עצמאיים
- **הרחבת שעות הפעילות של מוזאוני העיר** עם דגש על שעות פתיחה ארוכות יותר בסופי שבוע ובחגים

תחבורה:

- **תחבורה תיירותית בשבת:** מיזם תחבורה ציבורית שיאפשר תנועה בין מוקדי התיירות בעיר, ובין העיר לנתב"ג, גם בשבת ובערבי שישי
- **תחבורה שיתופית לתיירים:** הנגשת שלל אמצעי התחבורה השיתופיים בעיר לטובת התיירים
- **נמל תעופה בים:** פעילות עירונית לקידום היוזמה הממשלתית לבניית שדה תעופה בין-לאומי חדש על אי בים התיכון
- **סימון שלטי החניה באנגלית:** הסבר אודות מדיניות החניה תוך התמקדות בצירי התיירות המרכזיים
- **הנגשת אוטובוסים באנגלית:** מפות ושילוט אלקטרוני באוטובוסים

מידע ושירות לתייר:

- **"דיגיטל" לתיירים:** כרטיס-עיר דיגיטלי חכם ראשון מסוגו, המנגיש מידע ומעודד צריכה לתיירים על בסיס ההעדפות והפרופיל הייחודי שלהם: גיל, תחומי עניין, מיקום גיאוגרפי וסוג החוויות שהם מעוניינים לחוות.
- **שילוט אינטראקטיבי במוקדי התיירות**
- **סירי חינוך**
- **עמדות מידע חדשות:** בחוף הים; נמל תל-אביב; נמל יפו; שרונה; נתב"ג; כיכר מגן דוד; כיכר הבימה; כיכר רבין
- **China Ready:** הכנת העיר לגל תיירות מסין, כולל הכשרת מדריכים; שילוט במוקדים מרכזיים; הנגשת תכנים של אתרים מובילים בסינית; אימוץ אמצעי תשלום סיניים במוקדי התיירות
- **מפות נושאיות ומפות בשפות:** שדרוג כולל של מערך המפות, המידע לתייר וחומרי הדפוס של העיר לתיירים: הגדלת מספר המפות על פי נושאים, תרגום לשפות, שיפור מערך ההפצה וכדומה
- **מערך מתנדבים:** שימור מערך מתנדבי האירוויזיון לסיוע לתיירים לאורך השנה
- **קורסי שירות ואנגלית לעובדי עירייה:** יצירת סילבוס קבוע לעובדים שבאים במגע עם תיירים: מצילים, עובדי חוף, פקחים, צוות הסיירת לביטחון עירוני ועוד
- **משטרת התיירות:** קידום מהלך עם משטרת ישראל להגברת נוכחות משטרתית במוקדי תיירות מרכזיים
- **SLA המרחב התיירותי:** קביעת פרוטוקול עירוני מחייב לנראות, נקיון ותחזוקת המרחבים התיירותיים; תקן לריהוט רחוב; פריסה מוגברת של שירותים ציבוריים, מתקני הצללה ומתקנים ניידים לחלוקת מידע; ועוד
- **שילוט באנגלית:** החלפת כלל השילוט במרחבים התיירותיים לאנגלית

מורשת תל-אביבית:

- **צובעים בלבן את העיר הלבנה:** תכנית ארוכת-טווח להחזרת עטרה ליושנה תוך חידוש החזיתות של בנייני הבאוהאוס בעיר וקביעת פרוטוקול לנראות רחובות תיירותיים בעיר הלבנה
- **מרכז מבקרים לתולדות היהדות בעיר:** ממורשת הרב קוק, דרך הרבנות התל-אביבית ועד לזרמים הפלורליסטיים
- **המגדלור:** מינוף המגדלור, סמל העיר ההיסטורי, כמוקד תיירות
- **מוזאון לתולדות העיר:** קידום מקום ללימוד ההיסטוריה של העיר, אתגרי ההווה ותוכניות הפיתוח העתידיות
- **יום הולדת לתל-אביב:** קיבוע חוה"מ פסח כיום ההולדת של תל-אביב, ביצירת פסטיבל סיורים שנתי של מסלולים בעיר



מורשת ציונית ויהודית:

- **שדרוג מוזאון משרד הביטחון:** שדרוג התצוגה והחוויה במוזאונים הוותיקים של משרד הביטחון בעיר: בית ההגנה; מוזאון הפלמ"ח, בית גידי; מוזאון האצ"ל; מוזאון הלח"י
- **מוזאון העלייה** ביפו: מרכז מבקרים לתולדות העליות דרך שער הכניסה לא"י - נמל יפו
- **מוזאון המוסד:** מרכז חוויתי מהנה, בדומה לערים מובילות בעולם, המבוססת על ההיסטוריה והנסיון של ארגון הביון הישראלי
- **סיורים בעקבות המחברות:** החיאה במרחב הציבורי של מורשת המחברות
- **סיורי בתי כנסת:** מיפוי בתי כנסת ידידותיים לתיירים (כולל לא יהודים) המעוניינים לחוות מסורת ותפילה
- **אנדרטת רבין:** שדרוג חוויית המבקר באתר הרצח של יצחק רבין, כולל עלייה למרפסת הערייה ושימוש באמצעי המחשה מתקדמים
- **פורים כעוגן לתיירות נכנסת:** קידום חבילות לקהל הבליינים על בסיס מסיבת הרחוב העירונית ומסיבות פרטיות

תיירות קהילתית:

- **לקבל את השבת כמו תל־אביבי:** פרויקט תירות קהילתית שתפגיש בין תיירים לבין תל־אביבים שיארחו אותם לארוחת שבת מסורתית
- **תיירות קהילתית בשכונות:** העמקת התיירות הקהילתית בשכונת התקווה והרחבת הפרויקט לשכונות נוספות: נווה שאנן; שפירא; יפו; ועוד

פרויקטים רוחביים:

- **פיתוח מרחב תירות צפון העיר:** שיפור חוויית השוטטות, הקישוריות וההשתלבות של 5 המוזאונים לאורך "מייל המוזאונים" של תל־אביב ברחוב לבנון: מוז"א, מרכז רבין, בית הפלמ"ח, מוזאון הטבע ובית התפוצות
- **יצאת צדיק לתייר:** מערך לקוחות סמויים למעקב אחר בעלי עסקים וגורמים המרמים תיירים
- **קידום שיתוף הפעולה עם ירושלים:** הידוק הקשר והקידום ההדדי בין שתי הערים
- **קידום שיתוף הפעולה עם ערי המטרופולין:** קידום ושיווק מוקדי התיירות בערים הסובבות: רמת גן, בת ים, חולון, הרצליה, לוד, רמלה
- **תיירות דיגיטלית:** קידום סטרטאפים מתחום התיירות Travel Tech אל מול גורמי תירות בעיר, ותיעדופם בפרויקטים תיירותיים עירוניים
- **פיתוח מרחב המלונות בחוף המרכזי:** עדכון תכנית פעולה למרחב שבין טיילת החוף לרחוב הירקון ומימושה במטרה לייצר מרחב ציבורי איכותי ומזמין, לשפר את הקישוריות בין העיר לים, ולשפר את חזות הבתים והעסקים במרחב
- **קידום תירות ירוקה וברת קיימא:** הטמעת ערכים של קיימות ואחריות סביבתית וקהילתית בקרב גורמי התיירות בעיר

נספח 6

מספר חדרי המלון בתל־אביב-יפו

היצע האכסון המלונאי בתל־אביב-יפו

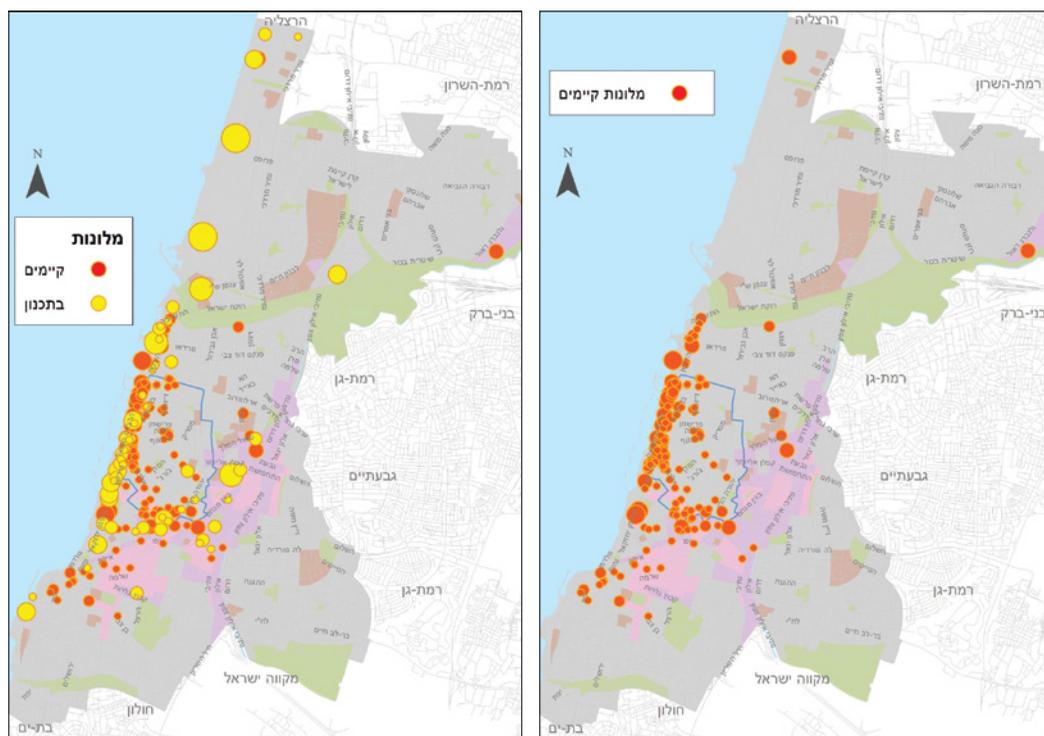
סוג	מתקנים	חדרים
בית מלון	114	9,207
מלון דירות/סוויטות	30	716
אכסניה	19	558
סה"כ	163	10,461

היצע האכסון המלונאי בערים סמוכות

עיר	מתקנים	חדרים
הרצליה	10	1,431
רמת גן	4	627
בת ים	2	182
סה"כ	16	2,240

נספח 7

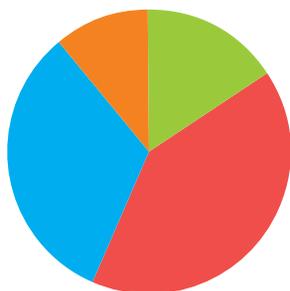
פריסת ההיצע הקיים וההיצע תכנוני של חדרי מלון בתל-אביב-יפו



נספח 8

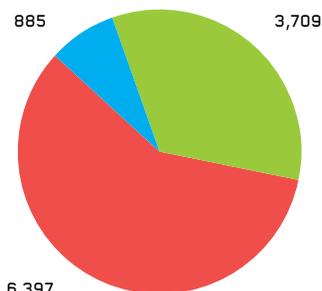
ההיצע התכנוני של מלונות בתל-אביב-יפו

התפלגות חדרי מלון מתוכננים לפי צפי מימוש



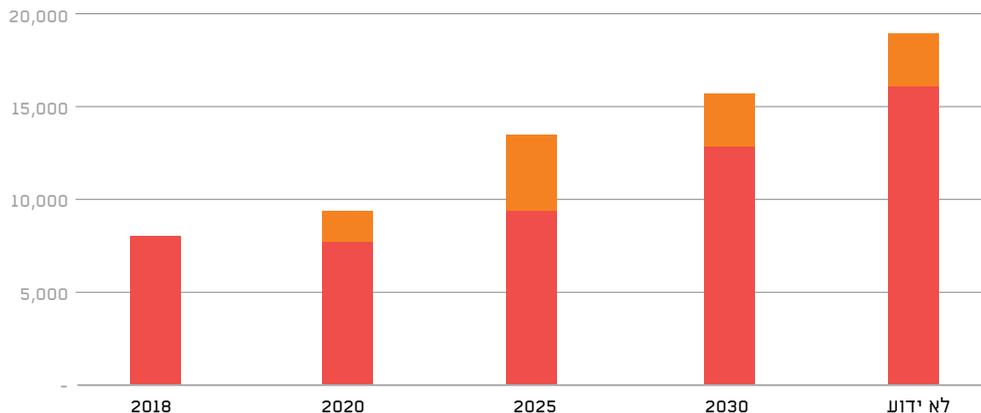
לא ידוע ■ 2015-2020 ■ 2021-2030 ■ 2025-2030 ■ לא ידוע

פוטנציאל תכנוני תל-אביב-יפו התפלגות חדרי מלון מתוכננים לפי אזור



יפו והדרום ■ מרכז ■ צפון ■ יפו והדרום

תחזית מצאי חדרי מלון בתל-אביב-יפו

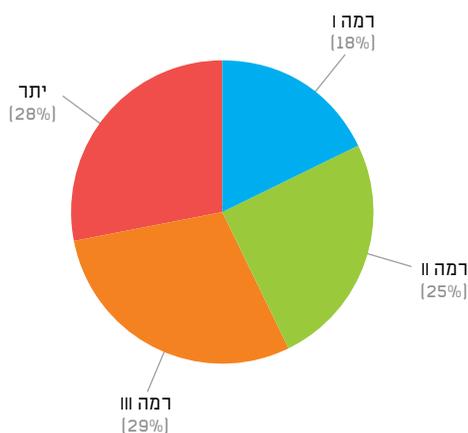


חדרי מלון קיימים ■ חדרי מלון שהתווספו

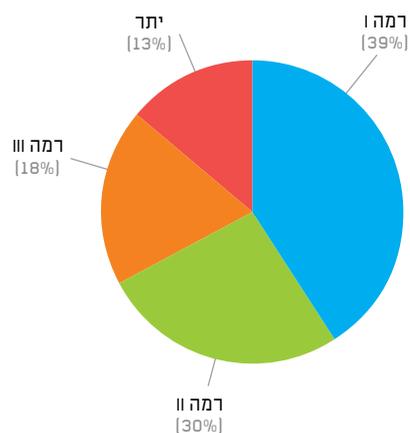
נספח 9

רמת חדרי המלון בתל־אביב-יפו ותמהיל החדרים

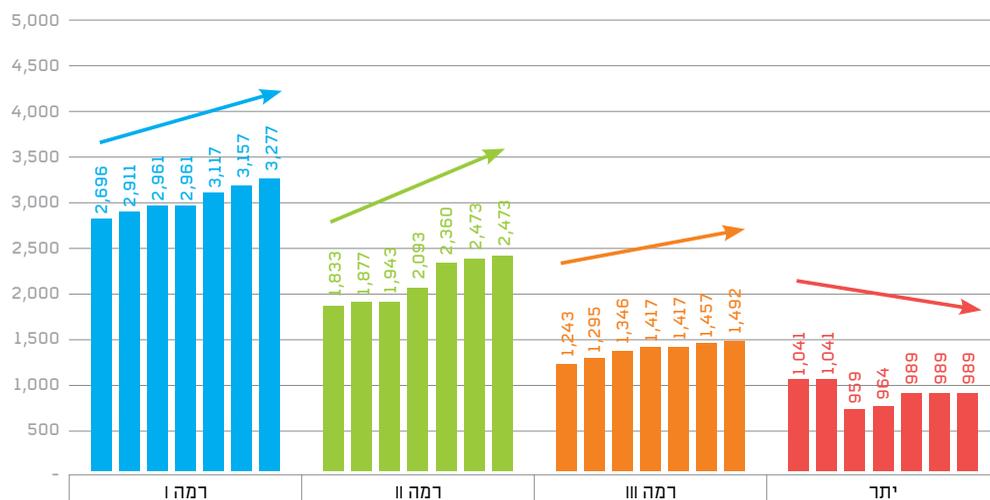
תמהיל בתי המלון לתיירות בעיר



תמהיל חדרי בתי המלון לתיירות בעיר



חדרים על פי רמה בתל־אביב-יפו, 2012-2018



נספח 10

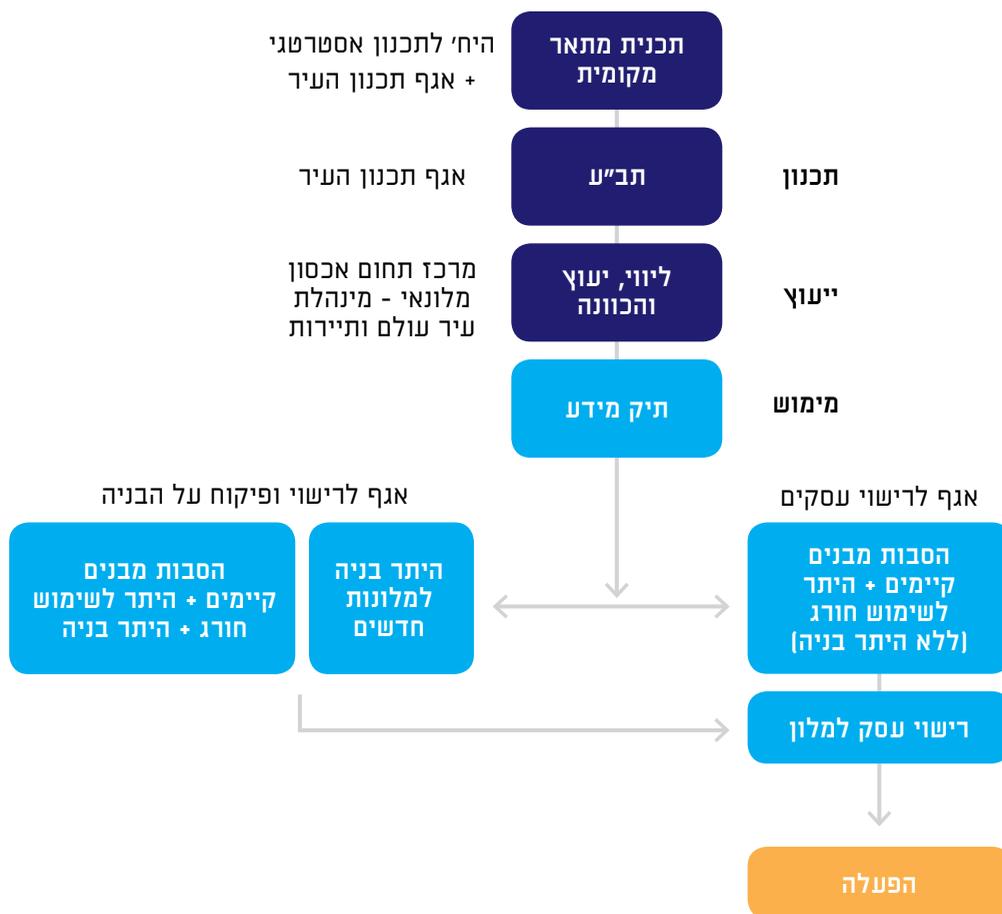
מלונאות בתכנית מתאר מקומית - תא/5000

התכנית מציעה מגוון כלים לשמירה על שטחי המלונאות הכלולים בתכניות תקפות, ויצירת שטחי מלונאות במסגרת תכניות בניין עיר חדשות שיקודמו מתוקף התכנית:

- אזור מוטה מלונאות: לאורך חוף הים הוגדר אזור כ"מוטה מלונאות". באזור זה יש לקבוע בתכנית כי לפחות 30% משטחי הבנייה יועדו לשימושי מלונאות (לא כולל שטחים מאושרים בתכניות קודמות)
- התכנית מאפשרת לקבוע שימוש מלונאות בכל אזור ייעוד סחיר בעיר (לא בייעוד ציבורי)
- התכנית אינה מאפשרת לגרוע מגרשים ושטחי בנייה המיועדים בתכנית תקפה למלונאות
- מתחמים לעידוד מלונאות: התכנית מאפשרת לקבוע אזורים לעידוד מלונאות במסגרת תכנית מדיניות. באזורים אלה ניתן לעודד את שימושי המלונאות באמצעות תוספת זכויות, תוספת קומות ועוד, בתנאים מסוימים
- שימוש מלונאות כתועלת ציבורית: הגדלת זכויות בנייה להיקף המרבי בתכניות באזורי תעסוקה (מטרופוליני ועירוני) מחויבת בקביעת תועלת ציבורית, כי שימוש מלונאי ייחשב כתועלת כזו

נספח 11

תהליך התכנון והפיתוח המלונאי במנהל ההנדסה של עיריית תל־אביב-יפו



נספח 12

תחזית הביקושים למלונאות בתל-אביב-יפו 2018-2030

במסגרת תכנית האב בוצע מחקר שנועד לחזות את הביקושים העתידיים של מלונאות בעיר. מחקר זה מתבסס על מספר עבודות קודמות בתחום:

- תחזית משרד התיירות (אסתר סולטן, 2015) הצופה גידול שנתי של 2.3% בהיקף התיירות עד 2030, בהתבסס על מגמות עולמיות בשוק המלונאות.
- דו"ח מנהל ההנדסה בעיריית תל-אביב-יפו (אהוד פסטרנק, 2008) המעריך כי שיעור סקטור המלונאות הזולה צפוי לגדול בהתאם לגידול בהיקף התיירות הכללית.

המחקר להלן משרטט שני תרחישים:

תחזית הגידול הרשמית של משרד התיירות היא 2.3% בשנה, אולם בחינה של המגמות המקומיות בישראל ובתל-אביב-יפו מעלה כי מאז 2016 ניכרת מגמה של גידול מהיר מהתחזית הנ"ל: בעוד שבשנת 2015 נספרו **2.8 מיליון תיירים** בישראל ו-**2.2 מיליון לינות בתל-אביב-יפו** - בשנת 2017 נספרו **3.6 מיליון תיירים** ו-**2.6 מיליון לינות** בתל-אביב-יפו. נתונים אלה משקפים גידול שנתי ממוצע של 14%-19% בהתאמה.

יתר על כן, נתוני הלמ"ס המעודכנים מראים כי **במהלך 2018 ביקרו בישראל 4 מיליון תיירים**, נתון המשקף אף הוא קצב גידול מהיר במיוחד.

כמו כן, מגמות הגידול בתיירות העולמית מצביעות על עלייה יציבה של כ-5% בעשור האחרון, ואין סימנים להאטה בגידול זה.

לפיכך, קיימת הסתברות כי תחזית משרד התיירות, המתבססת על המגמות העולמיות, הינה הערכת חסר, בעוד שהגידול בפועל יהיה מהיר יותר.

הגידול הצפוי בביקושים - הנחות עבודה ונתוני בסיס

(הנתונים מבוססים על נתוני למ"ס ומשרד התיירות לשנת 2017, אלא אם צוין אחרת):

- כמות המבקרים לישראל, ללא מבקרי יום: **3,614,143**
- כמות תיירים הלנים בתל-אביב: **1,481,800**
- מספר לינות תיירים בתל-אביב: **2,550,000**
- מספר לינות ישראלים בתל-אביב: **826,000**
- סה"כ לינות בתל-אביב: **3,376,000**

מספר חדרי מלון (תיירות) בתי"א: **8,076 (למ"ס) / 10,461 (נתוני עירייה, 2018)**
 מספר לינות ממוצע לתייר: **1.72**
 מספר לינות ממוצע למקומי: **1.72** (הנחת עבודה)
 כמות לינות לחדר: **418/322** (לפי 8,076 / 10,461 חדרים בהתאמה)
 תוספת חדרים נדרשת לאלף תיירים: **4.11/5.34** (לפי 8,076 / 10,461 חדרים בהתאמה)

הגידול הצפוי בכמות הלנים במלונות בתל־אביב-יפו, 2019-2030, לפי שלושה תרחישים

שנה	גידול 2.3%	גידול 5%	גידול 7.5%
2019	2,311,762	2,435,400	2,552,753
2020	2,364,932	2,557,170	2,744,209
2021	2,419,326	2,685,029	2,950,025
2022	2,474,970	2,819,280	3,171,276
2023	2,531,894	2,960,244	3,409,122
2024	2,590,128	3,108,257	3,664,806
2025	2,649,701	3,263,670	3,939,667
2026	2,710,644	3,426,853	4,235,142
2027	2,772,989	3,598,196	4,552,778
2028	2,836,768	3,778,105	4,894,236
2029	2,902,013	3,967,011	5,261,303
2030	2,968,760	4,165,361	5,655,901

נספח 13

דירות מגורים ששימשו למטרות תיירות - נתונים ומגמות*

נכסים שהוצעו ושהושכרו בפועל בתל-אביב-יפו דרך אתר AirBNB, מאי 2017 - אפריל 2018

חודש בשנה	כמות נכסים זמינים באתר בכל חודש	כמות נכסים שהוזמנו לפחות ללילה אחד	נכסים שהייתה בהם הזמנה כ- % מכלל הנכסים הזמינים בכל חודש
מאי 2017	8,001	4,405	55.1%
יוני	8,478	4,942	58.3%
יולי	8,962	4,900	54.7%
אוגוסט	9,655	5,165	53.5%
ספטמבר	9,811	4,893	49.9%
אוקטובר	9,568	5,737	60.0%
נובמבר	8,420	5,066	60.2%
דצמבר	8,681	5,196	59.9%
ינואר	8,574	4,872	56.8%
פברואר	8,162	3,973	48.7%
מרץ	8,698	5,087	58.5%
אפריל 2018	8,835	5,839	66.1%

* כל הנתונים לקוחים מתוך נייר עבודה שפרסם המרכז למחקר כלכלי-חברתי של העירייה, בפברואר 2019, בהתבסס על נתונים של אתר AIRDNA

התפלגות נכסים שהוצעו ושהושכרו בשכונות שונות בתל־אביב-יפו
 דרך אתר Airbnb, מאי 2017-ואפריל 2018:

% גידול	כמות נכסים בכל אזור		אזור בעיר
	אפריל 2018	מאי 2017	
4%	2,330	2,248	מרכז העיר
14% (#5)	1,561	1,371	לב העיר
1%	1,009	1,001	צפון ישרן
9%	875	806	כרם התימנים
8%	516	480	פלורנטין
11%	478	431	יפו
17% (#4)	331	282	נווה צדק
24% (#2)	301	243	שבזי
31% (#1)	134	102	שפירא
23% (#3)	132	107	יהודה המכבי
6%	126	119	כיכר המדינה
13% (#6)	113	100	עג'מי
31%	929	711	אחר (מורכב מ-38 אזורים ולא ידוע)
10%	8,835	8,001	סה"כ בכלל העיר

**יחס שבין מספר התושבים למספר הרשומות באתר Airbnb
בערים שונות בעולם - דצמבר 2018:**

עיר	מספר תושבים	מספר נכסים	נכס / תושבים
תל-אביב	438,820	17,259	25.4
קופנהגן	616,098	20,545	29.9
אמסטרדם	851,000	18,861	45.1
אדינבורג	507,170	9,638	52.6
מיוורקה	907,108	14,858	61.1
ברצלונה	1,621,537	20,786	78
רומא	2,865,234	25,275	113.4

**אפיון ההשכרות המוצעות בתל-אביב-יפו דרך אתר Airbnb
בין מאי 2017 לאפריל 2018**

סוג הנכס	כמות באחוזים
דירה שלמה	81%
חדר בדירה	18%

מספר חדרים	מספר הנכסים
סטודיו	1,418
חדר 1	5,663
2 חדרים	4,772
3 חדרים	1,651
4 חדרים	348
+5 חדרים	98

סוג הנכס	עלות ממוצעת ללילה	עלות מינימלית	עלות מקסימלית
דירה שלמה	186\$	16\$	8548\$
חדר פרטי	64\$	14\$	1288\$
חדר משותף	32\$	10\$	81\$
ממוצע	165\$		

כלים רגולטוריים להתמודדות עם תופעת הדירות המושכרות לתיירים - השוואה בין ערים בעולם

עיר	הגבלה על ימי השכרה בשנה	חובת דיווח
אמסטרדם	דירה שלמה - עד 30 ימים, הגבלה של עד 4 בוגרים להם מושכרת הדירה (חדר בדירה בה גר דייר קבע לא כלול)	חובת רישום ודיווח על אירוח תיירים לעירייה
ניו יורק	דירה שלמה - עד 30 ימים בשנה והגבלה על הכנסות של עד \$7,500. הגבלה של דירה אחת למשכיר	
פריז	עד 120 ימים בשנה	רישום וקבלת אישור ורישיון להשכרה - מופיע באתרי ההשכרה
סן פרנסיסקו	דירה שלמה-עד 90 ימים. חדר בדירה עם דייר הקבע - ללא הגבלה	רישום בעירייה וקבלת רישיון להשכרה - המופיע באתרי ההשכרה
רייקיאויק	עד 90 יום והגבלה על הכנסות של עד \$8,785 לשנה	רישום בעירייה וקבלת רישיון להשכרה - לא מפורסם באתרים. הרישיון כולל עמידה בתנאים של בטיחות ובריאות
ניו אורלינס	עד 90 יום	רישום בעירייה וקבלת רישיון להשכרה

נספח 14

פרוטוקול עירוני מוצע להאצת תהליכי תכנון ובנייה של מלונות בעיר

מוצע בזאת מודל של "מסלול ירוק" שיאיץ ויפשט תהליכי תכנון ובנייה של מלונות בעיר.

המסלול הירוק ינוהל וירוכז בידי יחידת הפיתוח המלונאי במנהלת עיר עולם ותיירות. יחידה זו תתכלל את כלל הפעילות תוך קיום קשר שוטף ורציף עם שלוש היחידות הרלוונטיות במנהל ההנדסה של העירייה: אגף תכנון; אגף פיקוח על הבנייה; אגף רישוי עסקים.

במסגרת מודל זה, כל אחת מהיחידות מתחייבת לסדרת פעולות בתחום סמכותה:

יחידת הפיתוח המלונאי במנהלת עיר עולם ותיירות:

- **ניהול מאגר נתונים** מעודכן אודות מתקנים מלונאיים בעיר
- **סטטוס חודשי** למעקב אחר תכניות מקודמות
- **ליווי יזמים**
- **חיבור בין יזמים לבין בעלי קרקעות** או נכסים
- **פרסום מידע ליזום המלונאי** בעברית ובאנגלית: פוטנציאל תכנוני בעיר, מידע ספציפי לגבי תהליכי התכנון והרישוי בעיר, אנשי קשר וכד'

אגף תכנון העיר:

- **קידום, תכנון ואישור תכניות בניין עיר לעמידה ביעדי הגידול** (כשימוש מחייב באזורי תיירות מובהקים כגון חוף הים, וכשימוש אופציונלי שימושי בהתאם לביקושים כגון באזורי המע"ר, לאורך רחובות מרכזיים)
- **עירוב שימושים** ברמת התכנית (בעדיפות למבנים נפרדים) והתניית מימוש המגורים/תעסוקה בקידום הבניה המלונאית
- **תכניות למלונאות שאינן מתמשות:** מיפוי ומעקב אחר התכניות
- **שילוב שימושי מלונאות במסגרת מאגר הקרקעות העירוני ומגרשים מיוחדים:**
- פעילות אקטיבית לשילוב שימושי מלונאות בתכניות/הסבות מבנים קיימים בנכסים סחירים של העירייה ושל התאגידים העירוניים
- **בחירת שילוב מלונאות במגרשים** ביעוד מיוחד באזורים מתאימים

אגף רישוי בנייה:

- **יידוע המנהלת** על כל בקשה לתיק מידע הכולל שימוש מלונאי וחיבור בין היזם למנהלת
- **אופטימיזציה של הליך התכנון:** מניעת כפילויות וחסמים מיותרים בתהליך, במהלך מתואם הכולל את כל הגורמים העירוניים הרלוונטיים (תכנון, רישוי ופיקוח ורישוי עסקים), התחייבות לפרקי זמן לטיפול בבקשות
- **בניית הליך מקוצר** ומזורז לאישור תכניות לפיתוח מלונאי
- **בחינת אפשרות לפטור** או להפחתת היטלי השבחה במסגרת אישור בהליך שימוש חורג

אגף רישוי עסקים:

- **מניעת שימושים חורגים** במגרשים לייעוד מלונאי
- **התחייבות לפרקי זמן מוגדרים** לטיפול בבקשות שימוש חורג / רישיון עסק
- **אכיפת מבני מגורים המשמשים כמלון**, על בסיס צו רישוי עסקים (הפריט העוסק בצ'ימרים ויחידות נופש)



צילום: Ricky Rachman

נספח 15

עקרונות עסקיים של מנהלות תיירות עירוניות (Destination Management Organization - DMO)

ברוב הערים הגדולות בעולם פועלות מנהלות לקידום תיירות (DMO). במסגרת העבודה על תכנית האב בוצע מחקר שסקר והשווה מודלים קיימים של DMO, בהתייחס למקורות הכנסתם.

הרעיון שעומד מאחורי הקמת DMO הינו יצירת ארגון משותף לגורמים ציבוריים ופרטיים (בעלי עניין), אשר מנהל את מאמצי השיווק השונים של העיר כיעד תיירותי, ומסייע בהגדלת היקף ואיכות התיירות בעיר.

קיימים שני מודלים עיקריים למימון פעילות ה-DMO: מימון ציבורי ומימון פרטי. רוב הארגונים משלבים את שני המודלים, כאשר שיעור המימון הציבורי גדול יותר בערים קטנות באופן יחסי; וקטן יותר בערים גדולות באופן יחסי (שבהן הפעילות אקטיבית ורווחית יותר). מודל המימון האידיאלי משלב מקורות מימון ציבוריים ופרטיים - דבר המצמצם סיכונים בטווח הארוך, ויוצר אפשרויות לשיתופי פעולה בין תיירים, אנשי תיירות, מלונאים ונציגי הרשות.

האתגר שעומד בפני כל DMO הוא קביעת מודל מימון יציב, ארוך-טווח ובר-קיימא, שאינו רגיש לשינויים במדיניות התמיכות הציבוריות מחד (למשל בעקבות שפל כלכלי או שינוי מדיניות), ולשינויים בפעילות השוק הפרטי מאידך.

Co-Funding Model - מימון ציבורי ופרטי

- במודל זה גורמים פרטיים (בעלי עניין) משלימים מימון לתמיכות ממשלתיות/ציבוריות ב-DMO
- מודל זה מאפשר מעורבות של קהילת העסקים המקומית
- האתגר שמציב מודל זה: לגרום לבעלי העסקים להבין שיש להם אינטרס בפעילות ה-DMO
- היתרון של מודל זה: גיוון של מקורות הכנסה מספק הגנה משינויים וביזור סיכונים

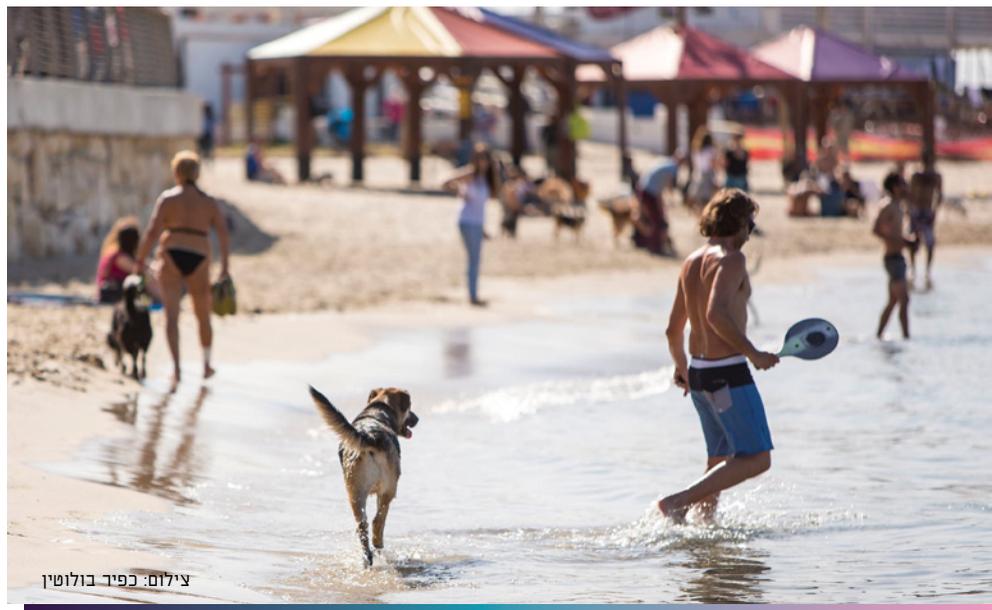
Cost Recovery Model - מימון עצמי

- מודל שבו תקציב הארגון מתבסס בעיקר (גם אם לא באופן מלא) על מקורות הכנסה עצמאיים כמו שטחי פרסום והפעלת אטרקציות תיירותיות
- מודל זה קיים בעיקר בערים בהן היקף התיירות גדול במיוחד, ושבהן יש היתכנות למקורות הכנסה עצמאיים בהיקף מספק

כיום, רוב ה-DMO בעולם נוהגים לפי מודל Co-Funding Model

עוד ראוי לציין בהקשר זה כי:

- מתוך המקורות הציבוריים, אמצעי המימון המוביל הוא מס על חדרי מלון ("מס מיטה")
- מתוך המקורות הפרטיים, אמצעי המימון המובילים הם הכנסות מפרסום ודמי חבר, לצד מכירת חוויות תיירותיות במרכזי מבקרים
- חלוקת התקציב הממוצעת ב-DMO: פעילות שיווקית (51%), משכורות (37%), מנהלה (12%)
- גודל צוות ממוצע ב-DMO נע בין 5 אנשי צוות ב-DMO קטנים (תקציב של עד 1 מיליון דולר), לבין 60 אנשי צוות ב-DMO גדולים (תקציב של 10 מיליון דולר ומעלה)



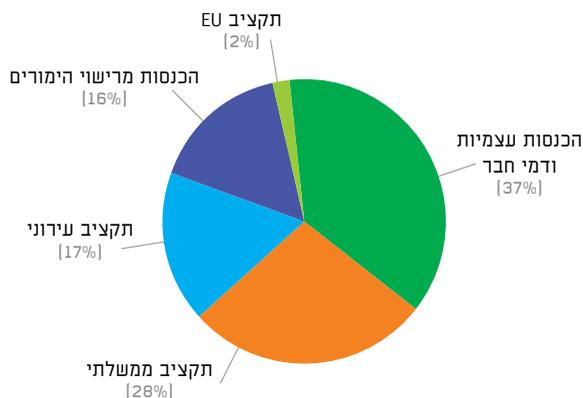
צילום: כפיב בולוטין

סקירה השוואתית של מנגנוני ניהול תיירות בשתי ערים בעולם

דוגמה מס' 1: ליסבון

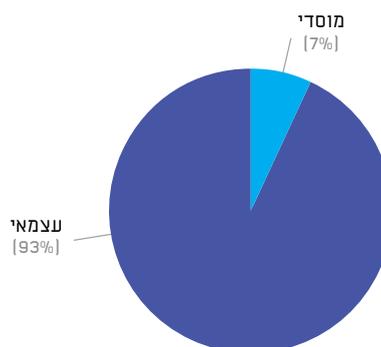
גודל אוכלוסייה: 0.5 מיליון בעיר, 2.8 מיליון במטרופולין, מזג אוויר ים תיכוני, סצנת הייטק תוססת. בעלת קווי דמיון בולטים לתל-אביב-יפו

- מנהלת אזורית לקידום התיירות: Turismo de Lisboa
- מודל מימון: Co-Funding
- נוסדה ב-1997 כארגון שלא למטרות רווח. מקיימת שותפות בין גופים ממשלתיים/עירוניים וגופים פרטיים
- כוללת בתוכה כ-640 נציגים מתחומי התיירות (גורמים עירוניים, מלונאים ובעלי מקומות לינה, סוכני נסיעות, בעלי מקומות בילוי וכיו"ב)
- בראשות הארגון מחזיקה העירייה, כשהסגנות מוחזקת בידי הגופים הפרטיים
- תקציב (2012): 15 מיליון אירו. חלוקת מקורות הכנסה:



דוגמה מס' 2: ברצלונה

- גודל אוכלוסייה: 1.4 מיליון בעיר, 3.1 מיליון במטרופולין, מזג אוויר ים תיכוני, תעשיית תירות גדולה
- מנהלת אזורת לקידום התירות: Turisme de Barcelona.
 - מודל מימון: Cost Recovery
 - נוסדה ב-1993 כשותפות של גורמים מהמגזר הציבורי והפרטי, במטרה למנף את התירות בעיר בעקבות אולימפיאדת 1992 ולהעצים את הביקוש התירותי והפעילות התירותית
 - כוללת בתוכה 700 חברים, נציגי המגזר העסקי בתחום התירות
 - ניהול: העירייה וגורמי המגזר הפרטי חולקים בניהול
 - הארגון מפעיל 20 נקודות מידע תירותיות (Tourist Information) ומשרדים, ומארגן בשנה כ-400 פעילויות לקידום תירותי
 - תקציב 50 מיליון אירו
 - חלוקת מקורות הכנסה: 93% מתקציב הארגון מגיע ממקורות מימון עצמיים (הארגון מחזיק במספר מוצרים תירותיים רווחיים, כמו אוטובוס תירותי עירוני וסירות מאורגנים), והשאר - מגורמים עירוניים/מוסדיים

**לסיכום:**

- השאיפה הברורה היא שמודל המימון של DMO ישלב מגוון מקורות הכנסה ציבוריים, עצמיים ופרטיים, ויהיה מגוון ומבוזר באופן שיספק לו הגנה משינויים בשוק הפרטי או במדיניות הציבורית
- יש לשלב ולהרחיב, ככל שניתן, את מקורות ההכנסה העצמיים של ה-DMO, אשר מחזקים את הגיוון ואת העמידות לשינויים
- בניגוד לערים הגדולות בעולם, בערים כמו תל-אביב-יפו בהן היקף התירות הוא בסדר גודל בינוני, יש צורך במימון ציבורי קבוע לצד מקורות הכנסה אחרים (פרטיים או עצמיים)



נספח 16

שגרות ניהול מוצעות של מנהלת עיר עולם ותיירות

המנהלת תקיים שגרת ניהול המבוססת על תיאומי רוחב, שיתופי מידע ומעורבות בפורומים העירוניים, המטרופוליניים והארציים השונים. כל בעל תפקיד במנהלת יקיים קשר קבוע ושוטף עם גורמים עירוניים וחץ-עירוניים המשיקים או נוגעים לתפקודו, במספר פורומים קבועים:

פורום מנהלים:

מיסוד שגרת מפגשים בין מנהלי תאגידים עירוניים וגורמים נוספים בעלי עניין, שלהם השפעה על הפעילות התיירותית בעיר. המפגשים ייערכו לצורך תיאום שוטף ודיון בנושאי מאקרו או לשם היערכות מיוחדת או כתגובה לאירועים ייחודיים והזדמנויות; וכן לצורכי נוכחות בדיונים של הנהלת העירייה, שיש להם השפעה על העשייה התיירותית.

פורומים חץ-עירוניים:

ערי המטרופולין: הובלת דיונים ופגישות עם מנהלי תיירות בערי המטרופולין ובערים נוספות, שהפעילות בהן משפיעה או מושפעת מפיתוח וניהול התיירות בתל־אביב-יפו.

ערי התיירות בישראל: יצירת מנגנון תיאום ושת"פ עם מנהלי התיירות באילת, בירושלים, בחיפה ובערי יעד נוספות לתיירות-חץ, לצורך הנעת מהלכים מול משרד התיירות ולנוכח מגמות בתיירות בארץ ובעולם.

פורומים של "מעגלים קטנים":

חץ-עירוני: לצורך יצירת קשר רציף של שת"פ ותיאום בין בעלי תפקידים במנהלת למקביליהם בערים אחרות (לדוגמה, קשר בין לשכת הכנסים העירונית למקבילתה בערים אחרות).

פנים-עירוני: לצורך יצירת קשר רציף עם גורמים מקבילים באגפי העירייה ובתאגידים עירוניים, שמטרתו לקדם יוזמות, לערוך מעקבי ביצוע, לשתף נתונים ומידע, ולטייב עבודה שוטפת.

שטח: לצורך יצירת קשר רציף עם נציגי תעשייה, תיירנים, מלונאים ובעלי עניין נוספים, שמטרתו מתן עדכון, קבלת משוב, טיפוח שיתופי פעולה וקידום אינטרסים משותפים.

ייצוג האינטרס התיירותי בעשייה העירונית:

פרויקטים רבים ותכניות עבודה שונות המקודמות ע"י העירייה הן בעלות השפעה חיובית על הפעילות התיירותית, או לחילופין טומנות בחובן פוטנציאל לנזק לחוויית התיירות או למוצר התיירותי בעיר.

הטמעת ראיית האינטרס התיירותי בפעילות העירונית הינה מהלך מתבקש, ארוך-טווח ומורכב, המחייב נוכחות בפורומים עירוניים רלוונטיים ומעורבות בתהליכי קבלת ההחלטות העירוניים, ברמות השונות.

להלן תרשים סכימטי של מעגלי התיאום והגורמים המשתתפים בהם:

שיווק	משרד התיירות	דוברות העירייה	תאגידים עירוניים		
ניהול האכסון המלונאי	היח' לתכנון אסטרטגי	אגף תכנון עיר	אגף רישוי עסקים	משרד התיירות	יזמים
פיתוח המוצר התיירותי	סמנכ"ל תפעול	סמנכ"ל תכנון	תאגידים עירוניים	משרד התיירות	יזמים
כנסים ותיירות עסקית	תל-אביב אקספו	התאחדות המלונות			
תכנון ופיתוח אסטרטגי	היח' לתכנון אסטרטגי	סמנכ"ל תכנון	משרד התיירות	המרכז למחקר	תאגידים עירוניים

תרשים סכמטי של פורומים לתיאום ותכנון משותף:

שולחנות עגולים ובעלי עניין	"מעגלים" קטנים עירוניים	פורום ערי תיירות	פורום ערי המטרופולין	פורום מנכ"לי תאגידי התיירות	פורום משתתפים
V	V	V	V	V	מנהל התיירות במנהלת עיר עולם ותיירות
V	V				בעלי תפקידים במנהלת עיר עולם ותיירות
				V	מנכ"לי תאגידיים
	V	V	V		בעלי תפקידים בעירייה
		V	V		מנהלי תיירות בערים שונות
V	V	V	V	V	משרד התיירות

