

# עדכון תכנית אסטרטגית תל אביב-יפו | כלכלה עירונית

סיכום מפגש בעליי עניין 1  
אפיון מצב קיים  
ניתוח חוזקות וחולשות מרכזיות

פברואר 2017

כתיבה ועריכה: אמיתי הר לב ונגה שני. מודוס תהליכים שיתופיים בע"מ.

### רקע

תהליך עדכון התכנית האסטרטגית לת"א-יפו נערך בשיתוף ממלאי תפקידים עירוניים, מומחים, נציגי בעלי עניין מגוונים והציבור הרחב. בעלי העניין משתתפים בסדנאות בתשעה תחומי התכנית, בשלושה שלבים מרכזיים בתהליך:

- גיבוש תמונת מצב קיים
  - גיבוש תמונת עתיד רצויה
  - הגדרת כיווני פעולה אסטרטגיים למימוש.
- תרומת כלל השותפים לתהליך מתוכללת למסמך משולב.

### מתודולוגיה

במפגש לקחו חלק נציגי בעלי עניין, ביניהם: ממלאי תפקידים עירוניים, אנשי אקדמיה, יזמים, תושבים ועוד.

לאחר היכרות משותפת הוצגו עיקרי התכנית האסטרטגית הקודמת והוסבר תהליך העדכון. בהמשך, כתבו המשתתפים את תפיסותיהם לגבי המצב הקיים בנושאים שהוגדרו מראש על ידי צוות התכנית תוך התמקדות בחולשות (בעיות / אתגרים / חסמים / דברים שנכון לשנות) ובהזדמנויות (מנופים לשינוי, חוזקות).

כל ההיגדים נתלו על לוחות ואושכלו לקבוצות משנה על ידי המשתתפים עצמם. לאחר מכן התקיים דיון בו הוצגו תפיסות ודעות נוספות. לקראת סיום המפגש נערך תיעודף משותף של סוגיות השונות על ידי המשתתפים. לאחר סיום המפגש, ערכי המסמך תיכללו את כלל החומרים יחדיו (פרוטוקול המפגש וההיגדים שנתלו על הקיר) וערכו ניתוח נושאי.

יצוין כי בחלוקה לנושאים קיימת מידה של מלאכותיות. הנושאים השונים מקיימים קשר ויחסי גומלין פנימיים ביניהם ולעיתים דברים הכתובים תחת נושא מסוים יכולים להיות רלוונטיים גם לנושא אחר. בסופו של תהליך יגובשו הדברים לכלל תמונת מצב מתוכללת.

### הנושאים השונים

- מנועי צמיחה ויוצרי תעסוקה
- תפקיד העירייה
- צמצום פערים ושמירה על מגוון אוכלוסיות
- כלכלה מקומית ומקיימת
- תשתיות חיוניות לצמיחה כלכלית (תשתית פיזית, רגולציה, מנגנון עירוני יעיל וכד')

## מונעי צמיחה ויוצרי תעסוקה

### הזדמנויות / חוזקות / מנופים לשינוי

- עיר צעירה וחדשנית: קהילת סטארט אפ, אוכלוסייה צעירה גדולה ומעורבת.
- הכנסות רבות מארנונה, המייצרות עצמאות כלכלית.
- אחוז משמעותי מתקציב הפרויקטים מושקע בתשתיות, התומכות ומקדמות את המגזר העסקי באזור.
- מוקמים מוקדי מלאכה ותעסוקה חדשים.
- העיר מאופיינת בעירוב שימושים וברב תכליתיות.
- העיר ממותגת כעיר ללא הפסקה וכעיר הלבנה, מיתוג המהווה מנוף משמעותי לתיירות.
- תל אביב מייצרת שיק ובאז. עיר בינלאומית ("עיר עולם"), מוקד כלכלי, תרבותי ויצירתי בקנה מידה ארצי.
- צעירים החיים בעיר מעוניינים להירתם למשימות חברתיות וסביבתיות.
- עיר בעלת תמהיל עסקים מגוון. העיר עובדת, משגשגת וצומחת.

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- בעיות תחבורה קשות. גודש. נגישות לקויה. מחסור בתחבורה בשבת.
- מחירי קרקע גבוהים דוחקים עסקים מחוץ לעיר ברגע שהם מתרחבים (סטארטפים שמתמסדים למשל).
- דפוסי תעסוקה חדשים דורשים הערכה מחדש. מאופיינים בגמישות פיסית (עובדים מבתי קפה) ובדינאמיות.
- ת"א 2000 עתיד להתפתח כמרכז תחבורתי מרכזי. בכל העולם מדברים על **TOD** והעיר לא חושבת מספיק במושגים אלו ולא דואגת לריכוז פיתוח סביב מרכזי תחבורה.
- העיר מאבדת את מרכזיותה כבירה פיננסית. העיר צריכה להחליט אם היא רוצה לשמור על מעמד זה או שעזיבת מוסדות בנקאות וביטוח לערים אחרות היא בלתי נמנעת.

## מונעי צמיחה ויוצרי תעסוקה

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות



- בעיר קיימים פרברים עירוניים, המאופיינים בהעדר עירוב שימושים בחלק מהשכונות. כתוצאה מכך הנגישות לעסקים נמוכה.
- תשתיות לקויות בעיר: חוסר תאורה, תחזוקת מדרכות וניקיון לקויה. בטיחות לקויה בשל תנועת אופניים על מדרכות.
- קושי ביזמות מקומית ופתיחת עסק עצמאי. בירוקרטיה מסורבלת. קשיי מימון. לא ניתנות מספיק הקלות במתן היתרים לבעלי מלאכה המעוניינים לעבוד ממקום מגוריהם. הרגולציה והבירוקרטיה הן בתכנון ובנייה והן ברישוי עסקים היא דרקונית.

## תפקיד העירייה

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- קיימת ביורוקרטיה קשה המכבידה מאוד על העסקים הקטנים. הקשר בין העירייה לבעלי העסקים לקוי. חסרה כתובת אחת המטפלת ומסייעת לעסקים קטנים בעיר.
- אין אסטרטגיה ברורה איך מושכים עסקים לעיר. חסר סל כלים למשוך ולשמר עסקים בעיר. העיר לא מספיק חושבת עסקים. התושבים צריכים עסקים קטנים והעיר צריכה עסקים גדולים.
- נעדרת חשיבה מטרופולינית. לא נכון ואי אפשר לתכנן כלכלה עירונית. לגבולות המוניציפליים שנקבעו לפני שנים אין משמעות במאה ה-21. גיבוש אסטרטגיה לכלכלה עירונית מחייבת נקודת מבט מטרופולינית.
- העיר לא לוקחת אחריות מספקת כ"מבוגר האחראי" במטרופולין.
- העירייה לא לוקחת תפקיד ברור ביצירת תמהיל עסקים. אין אסטרטגיה עירונית לנושא תמהיל העסקים הרצוי וחשיבה לגבי מהו ייחודה של העיר מבחינה כלכלית. יש יותר מידי מסעדות ובארים בעיר. כניסת מסעדות ובארים משנה מקומות ואזורים שלמים (לדוגמה: שוק הפשפשים שאיבד מייחודו). מאידך, המצב הסטאטוטורי לא מגיב למצב בפועל (עדרות רומשילד).

### הזדמנויות / חוזקות / מנופים לשינוי

- קשר עם הערים השכנות ושיתוף פעולה יעיל בנושא שירותי ציבור.
- הקשר בין העירייה והתושב מפותח ורב אמצעי.
- קיים מנגנון חדש לגביית ארנונה.
- תל אביב היא עיר מקצועית עם כוח אדם מתמחה.
- קיים חוסן פיננסי הנובע מכך שתל אביב היא עיר עשירה ומרכז המטרופולין.



# הסוגיות שתועדפו על ידי המשתתפים כחשובות ביותר מופיעות במשבצת הכחולה.

## תפקיד העירייה

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- אגרת השילוט בעיר מאוד גבוהה, דבר המקשה על בעלי העסקים.
- העירייה אינה מפתחת מספיק מונועי צמיחה לרווחת התושבים ולרווחת עסקים מקומיים.
- תל אביב מאופיינת בידידותיות נמוכה לעסקים.
- מחויבות יתר לשירות לתושב ולא לשירות לעסק.
- קיים פער בין הדינאמיות של הפיתוח הכלכלי לבין מגבלות העירייה.
- הארנונה יקרה ללא מתן שירות מספק לבעלי עסקים.

- נחוצה חשיבה על תפקיד העירייה (כרגולמור ו/או כגוף מכוון) נוכח תופעות שוק חדשות. למשל: תפקידה בניתוח/ הכוונת תופעות לא רצויות כגון השכרת דירות מגורים לנופש; או בעידוד תופעות רצויות כגון: כלכלה מקומית מקיימת. אולי עליה גם להרחיב את השפעתה על סוגיות שאינן בסמכותה לכאורה (כגון סוגיית השבת)
- העיר לא מתנהגת כגוף שיש לו תפקיד בשוק המגורים. העיר לא פועלת להחזיק מלאי דירות להשכרה, לשיפור תהליכי הביורוקרטיה והרישוי. העיר יכולה ליצור שינוי באזורים ממוקדים על ידי מעורבות גדולה יותר.
- העיר מפעילה רגולציה דרקונית על מגורים ועל עסקים. אין בהירות לגבי מדיניות עירונית להתחדשות עירונית בצורת תמ"א 38. העיר רודפת מפצלי דירות.
- העיר סובלת מריבוי של עסקים קטנים עם בעיות מימון כרוניות וללא נאמנות מקומית.
- מיעוט פעילויות לשינוי דפוסי תחבורה ותנועה למרות החשיבות הרבה של הנושא.
- נעדר תכנון שימושי קרקע ביחס למערך התחבורה (TOD)
- קיימים קשיי התניידות עבור עסקים ובעיות חנייה עבור פורקי סחורה



## צמצום פערים ושמירה על מגוון אוכלוסיות

### הזדמנויות / חוזקות / מנופים לשינוי

- קיים רצון לחזק את הקהילתיות, הבא לידי ביטוי בהקמת מנהל קהילה, במיזמים כגון: "קרוב לבית", "ב"קיבוץ בעיר" ובחיזוק השכונות.
- יש מגמה עירונית של צמצום פערים, המתבטאת בפעילויות שונות של מערכת החינוך.
- קיים מגוון תרבותי גדול בעיר, ויוזמות שונות (מצד העירייה והתושבים) חוגגות את רב התרבותיות.
- קיימת עבודה עירונית על יצירת אפשרויות דיור מגוונות באמצעות רגולציה (ולא רק על ידי כוחות השוק), כגון דיור בר השגה, דיור להשכרה, ותמהיל מגוון של גודלי דירות.

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- יוקר המחייה משנה את העיר. הצעירים נדחקים החוצה. העיר מאבדת את צביונה. הוצאות המחייה לא מאפשרות לחסוך. קיים קושי משמעותי של אוכלוסייה צעירה לשכור דירה ולהתנייד במרכז העיר.
- קיימים בעיר פערים חברתיים עמוקים המשפיעים על הכלכלה העירונית.
- הרצון להפוך ל'עיר עולם' מגדיל את הפערים החברתיים ודוחק אוכלוסיות.
- השכרת דירות לטווח קצר יוצרת פעילות עסקית (לתירות) בשימוש מגורים, מעלה מחירי שכירות ויוצרת הומוגניות של קהילות מזדקנות ועשירות.
- התשתיות הפיסיות והחברתיות בדרום העיר במצב ירוד.
- התחדשות עירונית המתרחשת בעיר מייצרת ג'נטריפיקציה ודוחק אוכלוסיות.
- קיימות בעיות רבות בתחום הדיור הפוגעות באוכלוסייה: יוקר הדיור, העדר דיור בר השגה, העדר בנייה מספקת, העדר רגולציה על שוק השכירות.

# הסוגיות שתועדפו על ידי המשתתפים כחשובות ביותר מופיעות במשבצת הכחולה.

## צמצום פערים ושמירה על מגוון אוכלוסיות

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- קיימים פערים הולכים וגדלים בין צפון לדרום והפתרונות העירוניים לוקים בחסר.
- קיים פער גדול בין חוות העיר בצפון לבין חוות העיר בדרום העיר.
- תחלופת האוכלוסייה היא תכופה.
- אין שילוב של קהילת העובדים הזרים בעירוניות. לא ניתן מענה מספק לקהילת העובדים הזרים.
- עובדים סוציאליים ומערכות רווחה קורסים בעל מחסור במשאבים: כוח אדם ותקציבים.
- העברת המכללות ל"אזור המכללות" המיועד מתעכב כבר 10 שנים.
- חסרה התייחסות לחינוך כעוגן מרכזי. מערכת החינוך צריכה לספק תכנים חינוכיים כלכליים לילדים ובני נוער, דבר שיכול להקטין פערים כלכליים.
- יש להקדיש מחשבה לתמהיל האוכלוסייה הרצוי בעיר



### הזדמנויות / חוזקות / מנופים לשינוי

- יצירתיות וחדשנות ואוכלוסייה יצירתית.
- גודלה של העיר מאפשר שירותים בכל תחומי החיים.
- תל אביב היא עיר מרכזית וקוסמופוליטית ברמה בינלאומית.
- עיר יזמית המעודדת יוזמות של כלכלה חדשה לדוגמא כלכלה שיתופית.
- יכולות ייחודיות לקידום כלכלה משתפת.
- יצירת חיבור בין עסקים לתושבים.
- בשלות לקידום מטבע מקומי לתל אביב.
- השענות על תשתית טכנולוגית שתתן מענה בנושאים כמו: חניות, הסדרי תנועה, מפגעים ועוד.
- עירוב שימושים המאפשר רב תכליתיות.

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- אין התייחסות מספקת לשינויים שעוברת הכלכלה: מעבר לכלכלה שיתופית, עסקים קטנים העובדים מהבית או מבית קפה, מעבר מכלכלת מוצרים לכלכלת שירותים ועוד.
- העדר תמיכה מספקת בעסקים בעת משבר.
- הפיתוח הכלכלי קיים בעיקר במרכז העיר ובמוקדים ספציפיים.
- תמהיל שימושים ברחוב העירוני: תמהיל עסקים לא מגוון ברחובות העסקיים המונע עירוב שימושים יעיל.
- קידום הליכה ברגל וצמצום רכב פרטי כמנוע צמיחה לעסקים ברחוב.
- סגירת סניפי דואר בעיר במרחקים העולים על 1 ק"מ על פי חוק מקשה על קשישים מקבלי פנסיה, נכים והורים עם ילדים.

## כלכלה מקומית ומקיימת



### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- פרוייקט דיגיתל הוא חיובי, אך משקף גישה פטרונית וריכוזית שאבד עליה הכלכלה. על מנת לעודד שיחופיות יש להציע פלטפורמה שתאפשר תקשורת ישירה בין תושבים ותעודד פיתוח יוזמות מלמטה למעלה.
- בכלכלה מקיימת ישנו מילכוד (כשל שוק) שדורש התייחסות: לא תמיד יזם הפרוייקט שנדרש להשקיע בתשתיות המקיימות, הוא זה שנהנה מהחיסכון שמושג בזכות אותן תשתיות לאורך זמן.

## תשתיות חיוניות לצמיחה כלכלית (תשתית פיזית, רגולציה, מנגנון עירוני יעיל וכד')

### הזדמנויות / חוזקות / מנופים לשינוי

- תשתיות פיזיות קיימות יכולות להוות מנוע צמיחה. לדוגמא תשתיות לרכיבה על אופניים, תשתיות מים וביוב, מרחב ציבורי מונגש, חוף הים כמוקד משיכה ועוד.
- כלכלה שיתופית כמנוע של צמיחה. לדוגמא אובר.
- בסיס כלכלי איתן ועירייה בעלת חוסן פיננסי. הבירה הפיננסית של ישראל.
- תכנית המתאר יוצרת מלאי דירות ושטחי מסחר לפיתוח בעתיד.
- תכנון הצירים הירוקים מאפשר הליכתיות וחיבור בין חלקי העיר.

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- מדיניות רישוי עסקים בעייתית. ניתנים רישיונות לעסקים שפוגעים במרחב הציבורי.
- החלופות לרכב הפרטי אינן מספיק טובות: התחבורה הציבורית לא יעילה, העדר מדיניות ברורה ביחס לאופניים.
- חסרות פלטפורמות גמישות לפיתוח יזמות: משרדים, מגורים, קליטת יזמים מחו"ל ועוד.
- תשתיות התחבורה עמוסות ויש בעיית חנייה. העיר פקוקה. התחבורה הציבורית לא יעילה. חסרה תחבורה ציבורית בשבת.
- במרכז העיר קיים עומס תחבורתי שמקשה על ההליכה ברגל, מייצר תאונות דרכים וזיהום. תושבי העיר סובלים מזיהום אוויר כתוצאה מריבוי כלי הרכב. מרחב המדרכות אינו בטוח להולכי רגל בגלל תנועת האופניים ומדיניות אכיפת החניה. בשל כל אלו משפחות רבות עם ילדים בוחרות להתרחק ממרכז העיר.
- השימוש באופניים פוגע בעסקים ובהולכי הרגל.

# הסוגיות שתועדפו על ידי המשתתפים כחשובות ביותר מופיעות במשבצת הכחולה.



## תשתיות חיוניות לצמיחה כלכלית (תשתית פיזית, רגולציה, מנגנון עירוני יעיל וכד')

### בעיות / אתגרים / חולשות מרכזיות

- מרחב הציבורי בעייתי עבור אוכלוסיות מוחלשות (קשישים, ילדים) "פחד להסתובב ברחובות".
- קיים פער בין תכנית המתאר לבין המצב בשטח בכל הקשור לעסקים.
- התכנון המתארי לא נותן מענה מספק לעירוב שימושים בפועל. לדוגמה: רחוב רוטשילד הוא רחוב מגורים, אך פועלים בו גם המון עסקים. המפגש יוצר קונפליקטים. רישוי עסקים מקשה מאוד על העסקים. אין מענה מספק לשילוב עסקים קטנים ומלאכה.
- פיתוח המגורים לא נמצא בהלימה עם פיתוח תשתיות ופתרונות תחבורה "קודם בונים ואחר כך נראה".
- אין סטנדרט עירוני של מה העיר מוכנה שיהיה בשטחה ומה לא. סטנדרט דיור או תחבורה.
- תהליכי הבנייה יקרים יותר מכל מקום אחר.
- חסר חינוך טכנולוגי וכלכלי.
- חסרה הכשרה מקצועית לעובדי מלאכה.
- יש להקדיש מחשבה לניהול מצאי המשרדים ולקוחות היעד שלהם. בקרוב ישתחרר לשוק מלאי עצום של משרדים, לא ברור אם יהיה ביקוש.
- יש לראות בחינוך עוגן כלכלי. השקעה שתישא פירות בעתיד.
- קיימות בעיות של קליטה סלולארית ברחבי העיר. אין טיפול מספק בניקיון.
- העיר לא מחוברת מספיק לאוניברסיטה. מרבית הסטודנטים לא גרים בת"א.
- חשיבה על תשתיות חיוניות ועל כיווני צמיחה חייבת להיעשות ברמה המטרופולינית.

## בעלי עניין שהשתתפו במפגש

- ענבל שפיגל-גלב – לשכת העצמאים בישראלי
- דניאלה פז ארז- פז כלכלה והנדסה
- עידו שמיר – מנכ"ל הרשות לפיתוח כלכלי, עיריית ת"א-יפו
- אליאב בליזובסקי- מנהל קשרים בינלאומיים ומנהלת קידום עסקים, עיריית ת"א-יפו
- אייל שביט- מנהלת קידום עסקים, עיריית ת"א-יפו
- עמית קחוון – מנהלת 'הספרייה- מרחב ליזמות' עיריית ת"א-יפו
- דניאל רומי – אגף מחשוב, עיריית ת"א-יפו

## צוות העבודה – תחום כלכלה עירונית

- ערן פרידלר- מנהל אגף תקציבים
- דוד רוז- ס/מנהל אגף תקציבים
- חנן פריד- אגף תקציבים
- מיכל מאוסיג- היחידה לתכנון אסטרטגי
- אלה ובר- היחידה לתכנון אסטרטגי

- חגית אוריאן – פעילה חברתית, תושבת מרכז העיר
- אשר חג' – תושב רובע דרום מזרח
- איתי הורוביץ- אדריכל, תושב יד אליהו
- קובי ישראלי – רואה חשבון, תושב עבר הירקון
- מירב ארלוזורוב – דה מארקר
- יוסי ורדי – יזם
- פרופ' עזרא סדן – כלכלן
- ד"ר נילי שחורי – תכנון אורבני ומוניציפאלי
- רני פינצי – כלכלן
- שי ברמן – מנכ"ל איגוד המסעדות
- אריה בן דוד – יזם חברתי בתחום מטבע מקומי וכלכלה חברתית
- עדי פרץ- התאחדות המלאכה והתעשייה
- זיו יעקב – מנכ"ל 'אקרו', יזם נדל"ן
- איתי – לשכת המסחר