



BLOOMBERG SAGOL  
CENTER FOR CITY LEADERSHIP  
AT TEL AVIV UNIVERSITY

**שלטון מקומי ועירוניות – סמינר מעשי**  
**החוג למדיניות ציבורית**  
**תשפ"ה**

**מספר קורס: 1082-4189**

**נייר מדיניות בנושא:**

**מקסום הפוטנציאל של רובע לוד צפון**

**כיצד ניתן למקסם את הפוטנציאל של הרובע המתפתח באמצעות שילוב חדשני  
בין שימושי מגורים, תעסוקה ופנאי**

**מרצה: מר אופיר פז פינס**

**מר יאיר רביבו – ראש עיריית לוד**

**מגישים:**

גאיה בן סירה ירחי

אלעד פינחס

אבישי מזרחי

יקיר אלון

**תאריך הגשה: 24.11.24**

## תוכן עניינים

3	תקציר מנהלים
5	הקדמה
5	העיר לוד
7	הגדרת הבעיה
7	מטרת הנייר המדיניות
7	מגבלות נייר המדיניות
	חלופות
8	חלופה 0 – המצב הקיים
12	חלופה 1 – בירת הפינטק בישראל
18	חלופה 2 – מרכז שיקום אזורי לוד
24	חלופה 3 – מרכז ספורט אזורי
	דירוג חלופות
29	קריטריונים להשוואה בין חלופות
30	הקריטריונים שנבחרו
31	ניקוד חלופות
32	סיכום והמלצות
33	חלוקת עבודה
34	ביבליוגרפיה

## **תקציר מנהלים**

עבודה זו במסגרת תואר שני בחוג למדיניות ציבורית באוניברסיטת תל אביב בקורס "שלטון מקומי ועירוניות" בהנחייתו של אופיר פינס-פז היא כתיבת נייר מדיניות לנושא אותו התבקשנו על ידי עיריית לוד. תוכניות תמל 1095 א' ו-ב' הם תוכניות מתאר שיזמו משרד הבינוי והשיכון והחברה הכלכלית של עיריית לוד. תוכניות אלה הופכות את אזור התעשייה הצפוני של לוד לאזור המשלב בתוכו מגוון שימושים: מגורים, תעסוקה, שטחי מסחר, מלונות, מבני ציבור, שטחים ציבוריים פתוחים ותשתיות תחבורה. תוכניות אלו הן שאפתניות מאד, אך הן גם בעלות אופי תכנוני מודרני ומותאם ליעדי הגידול של העיר בעתיד. חלק מאתגר כתיבת נייר מדיניות זה, הוא להציע לעיריית לוד את התוכנית בה הרובע ימקסם את הפוטנציאל הכלכלי שלו ויביא לכדי ביטוי את השימוש הנכון ביותר ביעודי הקרקע בתוכנית, וייתן בסיס כלכלי לפיתוח הרובע והעיר.

### **עיקרי החלופות המוצעות:**

#### **חלופה 0 – המצב הקיים**

התוכנית מציעה שתי המלצות עיקריות לשיפור המצב הקיים. ההמלצה הראשונה היא החזרת חברות לוגיסטיקה ושילוח ללוד, שתכלול פנייה יזומה למנהלי חברות ומתן תמריצים כמו הנחות בארנונה והקלות ברישוי. כחלק מהמהלך, מוצע להקים מסוף מטענים בעלות של 40 מיליון שקלים. ההמלצה השנייה היא הקמת ריאה ירוקה בשטח של 30 דונם, שתכלול גינות משחקים, מתקני כושר ומזרקות, בעלות הקמה של 10 מיליון שקלים ותחזוקה שנתית של כמיליון שקלים. התוכנית מציעה מספר יתרונות משמעותיים: העלויות הכרוכות בהקמה ותחזוקה נמוכות יחסית, קיים חיסכון בזמן מאחר שהתוכנית כבר קיימת ואין צורך בשינויי ייעוד, והיא צפויה לעודד את הכלכלה המקומית וליצור מקומות תעסוקה חדשים. עם זאת, לתוכנית יש גם מספר חסרונות בולטים. ראשית, היא חסרה אסטרטגיה מרכזית לשיווק שטחי התעסוקה, מה שעלול להוביל למצב של מבנים ריקים. שנית, התוכנית אינה משלבת מוסדות אקדמיים ברובע, דבר שהיה יכול לתרום לשיפור המצב הסוציו-אקונומי בעיר. בנוסף, יישום התוכנית דורש תיאום מורכב בין גופים רבים, כולל רכבת ישראל, משרד התחבורה, יזמים פרטיים וקק"ל.

#### **חלופה 1 – בירת הפינטק של ישראל**

החלופה המוצעת מבקשת למצב את העיר לוד כמרכז הפינטק הלאומי של ישראל, תוך ניצול המעבר המתוכנן של מטות בנק לאומי ובנק מזרחי טפחות לעיר. התוכנית מתבססת על שלושה נדבכים מרכזיים: הקמת מוסד אקדמי המתמחה בתחומי פיננסים וניהול, פיתוח מרחב תעסוקה היברידי המשלב עקרונות של איזון בין עבודה לחיים אישיים, והקמת תשתיות מסחר ופנאי שיתמכו במרקם האורבני. היתרונות המרכזיים של החלופה כוללים את הפוטנציאל ליצירת אקוסיסטם פיננסי-טכנולוגי שלם, המבוסס על שילוב בין אקדמיה לתעשייה. הדבר עשוי למשוך חברות טכנולוגיה, סטארטאפים ומשקיעים, וליצור מאות משרות איכותיות. המהלך מתבסס על מחקרים המראים כי שילוב מוסדות אקדמיים באזורים מתפתחים תורם משמעותית לפיתוח הון אנושי מקומי ולצמיחה כלכלית. בנוסף, המיקום האסטרטגי של לוד והנגישות התחבורתית הגבוהה מהווים יתרון משמעותי למימוש התוכנית. החסרונות והאתגרים העיקריים של התוכנית כוללים את הצורך בהשקעה משמעותית בתשתיות ארגוניות, משאבים כלכליים ומנגנוני תמרוץ לטווח ארוך. כמו כן, הצלחת התוכנית תלויה

ביצירת שיתופי פעולה מורכבים בין גורמים רבים - אקדמיה, תעשייה, רגולטורים וגורמי ממשל. התוכנית גם דורשת התאמה מתמדת לשינויים המהירים בעולם הפינטק והטכנולוגיה הפיננסית.

### **חלופה 2 – מרכז שיקום אזורי לוד**

החלופה מציעה להקים מרכז רפואי לטיפול בטראומה בלוד צפון, תוך ניצול המיקום האסטרטגי של העיר והתשתיות המתוכננות. במרכז לב החלופה עומדת הקמת מרכז רפואי-שיקומי שימוקם במתחם המסחרי המתוכנן בלוד צפון, ויכלול שלוש יחידות מרכזיות: שיקום פצועי מלחמה, ריפוי בעיסוק, ושיקום יום. המרכז ישלב טיפולים פיזיים ונפשיים תחת קורת גג אחת, ויספק מענה כולל למטופלים. התכנית כוללת מערך נגישות ותחבורה מתקדם, המבוסס על שני שערי כניסה נפרדים למתחם: "שער מקומי" דרך תחנת רכבת לוד, ו"שער חיצוני" דרך תחנת לוד-גני אביב. מערך היסעים ייעודי יחבר את תחנות הרכבת למרכז הרפואי, תוך הגבלת החניה הפרטית ועידוד השימוש בתחבורה ציבורית. חלק מרכזי בתכנית הוא שילוב האקדמיה והמחקר, הכולל הקמת מעונות סטודנטים בהיקף של כ-500 יחידות דיור, ויצירת שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים בתחומי הרפואה והפרא-רפואה. המרכז ישמש כמוקד מחקר והכשרה בתחום הטראומה והשיקום, ויתרום להכשרת דור העתיד של אנשי המקצוע בתחום.

### **חלופה 3 – מרכז ספורט אזורי**

הצעה זו מדגישה הקמה של מרכז ספורט אזורי משמעותי ברובע לוד צפון, שיהווה מוקד אזורי לספורט, חינוך, מחקר ופנאי. המרכז יכלול ארנה עם 20,000 מקומות ישיבה, מתקני ספורט מתקדמים, קמפוס אקדמי לספורט, מרכזי מחקר, מתחמי מסחר ומגורים, וישתרע על שטח נרחב. ההשקעה הכספית הצפויה היא משמעותית, אך ההערכה היא שפרויקט זה יביא עמו תועלות רבות לעיר ולתושביה, ביניהן קידום העיר, יצירת מקומות עבודה, משיכת אוכלוסייה איכותית ועסקים, והכנסות משמעותיות. עם זאת, מימוש הפרויקט כרוך באתגרים רבים, ביניהם גיוס תקציבים גדולים, תיאום בין גורמים רבים, והחזר השקעה ארוך טווח. ההצעה מבוססת על מודלים בינלאומיים מוצלחים ומותאמת למגמות הלאומיות בתחום הספורט.

## הקדמה

בעשורים האחרונים, סוגיית ההתחדשות העירונית בערים מעורבות בישראל תופסת מקום מרכזי בשיח התכנוני והחברתי. "יש מגוון רחב של אסטרטגיות לחידוש אזורים עירוניים ולמשיכת צעירים למרכזי הערים, החל בשיפור תדמיתה של העיר ומיתוגה (למשל, מיתוגה של חולון כ"עיר הילדים"), וכלה בשיפור פיזי של בניינים, שיפוץ רחובות, פיתוח תחבורה ציבורית ופיתוח גורמי משיכה לצעירים (דיוור בהישג יד, מקומות בילוי, מוסדות תרבות, מוסדות חינוך לילדים ועוד)" (ספקטור, 2013). הספרות מגדירה מספר רב של אסטרטגיות בתחום ההתחשבות העירונית. המרכזיות ביניהם:

1. פיתוח תחום התרבות בעיר
2. חידוש אזורי מסחר עירוניים
3. שיפור מצב הדיור ופיתוח דיור בהשיג יד

נייר זה מיועד לתת מענה לסוגיית מקסום הפוטנציאל של ההתחדשות העירונית בלוד, וברובע לוד צפון בפרט. רובע זה משמש כיום בעיקר אזור מסחר ומרלו"גים. "שיקום אזורי הפעילות הכלכלית (אזורי מסחר, שירותים, ותעסוקה) במרכזי הערים הוא אחת מהאסטרטגיות החשובות הן לשיפור המאפיינים הכלכליים של העיר (פדיון, תעסוקה ועוד), והן לשם יצירת תחושת חיות עירונית" (ספקטור, 2013). התחדשות עירונית מודרנית מתמקדת ביצירת מרחבים רב-שימושיים המשלבים מגורים, מסחר ופנאי באופן הרמוני. במקום אזורי מסחר מיושנים ומבנים ישנים, מוקמים מתחמים חדשניים המציעים חוויה אורבנית עשירה ומגוונת. התכנון החדש מדגיש שבילי הליכה נעימים, שטחים ירוקים, ומרחבים ציבוריים המעודדים אינטראקציה חברתית. בקומות הקרקע משולבות חנויות, בתי קפה ומסעדות היוצרים רחוב תוסס ופעיל, בעוד שבקומות העליונות ממוקמות דירות מגורים מודרניות. המתחם כולל גם אזורי בילוי כמו גלריות, מרכזי תרבות ומתחמי פנאי, המושכים מבקרים בכל שעות היממה. תכנון זה יוצר סביבה עירונית חיה ונושמת, המשפרת את איכות החיים של התושבים ומגדילה את הערך הכלכלי של האזור.

רובע לוד צפון מהווה מקרה מבחן מרתק לאתגרים ולהזדמנויות הטמונים בתהליכי פיתוח עירוני במרחב רב-תרבותי. העיר, המאופיינת במרקם חברתי מגוון הכולל אוכלוסייה יהודית וערבית, עולים חדשים וותיקים, מתמודד עם אתגרים מורכבים בתחומי התשתיות, הדיור והפיתוח הקהילתי. עם זאת, מיקומו האסטרטגי של הרובע במרכז הארץ, לצד המגמות החיוביות בפיתוח העיר לוד בשנים האחרונות, מייצרים הזדמנות ייחודיות למימוש פוטנציאל ההתחדשות של האזור. עבודה זו מבקשת לבחון את דרכי הפעולה האפשריות למיקסום הפוטנציאל הגלום ברובע לוד צפון, תוך התייחסות למורכבות החברתית-תרבותית והאתגרים הפיזיים-תכנוניים הייחודיים לאזור.

## **העיר לוד**

העיר לוד, אחת הערים העתיקות בישראל, ממוקמת במרכז הארץ ומהווה צומת תחבורה מרכזי בין ירושלים לתל אביב. העיר, המונה כיום כ-95,000 תושבים, מתאפיינת במרקם חברתי מגוון הכולל אוכלוסייה יהודית וערבית, ותיקים ועולים חדשים, דתיים וחילוניים. למרות מיקומה האסטרטגי והפוטנציאל הגלום בה, לוד מתמודדת עם אתגרים חברתיים-כלכליים משמעותיים, כאשר היא מדורגת באשכול חברתי-כלכלי 4 מתוך 10. עם זאת, בשנים האחרונות חלה תפנית משמעותית בהתפתחות העיר, המתבטאת בתנופת פיתוח, השקעה

בתשתיות ובפרויקטים של התחדשות עירונית, אשר מציבים את העיר בפני הזדמנות היסטורית לשינוי מהותי במעמדה ובאיכות החיים של תושביה.

לוד נמנית בין העיר העתיקות בישראל, עם היסטוריה של למעלה מ-8,000 שנה. "מיקומה המיוחד במרכז ארץ ישראל, משך אליה את אבות אבותינו התנ"כיים. במהלך ההיסטוריה משלו בה חליפות נוצרים ומוסלמים" (קרן לוד, ח.ח.). כבר בעת העתיקה, הייתה לוד תחנה על 'דרך היס' אשר היוותה את ציר התנועה המרכזי בישראל. מיקומה על תווי הצירים המרכזיים, היווה קרקע פורייה לפריחתה וצמיחתה של העיר לאורך ההיסטוריה. "בדרכים הללו שהצטלבו בלוד, הילכו שיירות, אשר בעליהן התעכבו בעיר, סחרו בה ותרמו להתפתחותה הכלכלית בכל הזמנים" (<https://www.lodfoundation.org/about2-c11ft>). השליטה על העיר עברה ידיים רבות הכוללות בן היתר את: היוונים, הרומאים, הצלבנים, התורכים ועוד. העיר חזרה לשליטה יהודית (ישראלית) במהלך מלחמת העצמאות, במהלך "מבצע דני" ביולי 1948, וזכתה למעמד עיר במאי 1949.

לוד תמיד היוותה עיר קולטת עלייה ומכך, בשנותיה הראשונה, נקלטו בה יהודים רבים מכל העולם. עם השנים והתפתחות העיר, הפכו עולים אלה לפסיפס גיווני רב תרבותי, אשר מהווה בסיס להגדרתה כעיר מעורבת. לפי נתונים מעיריית לוד, העיר כ-95,000 תושבים, כאשר 72.5% מאוכלוסיית העיר יהודים, ו-27.5% ערבים. כ-33% מקרב אוכלוסיית העיר הינם עולים חדשים, בעיקר מחבר העמים ואתיופיה. כ-40% מהאוכלוסייה מתחת לגיל 18, וכ-12.5% מעל גיל 65. מס' הנפשות הממוצע לבית עומד על 4.3 בחברה היהודית ו-7.1 בחברה הערבית. השכר הממוצע לתושבי העיר הינה 6,374 ₪ לחודש. העיר מדורגת 4 (מתוך 10) במדד החברתי-כלכלי.

שטח העיר נפרס על 13,500 דונם ונמצא במיקום אסטרטגי בין ירושלים לתל אביב ובקרבה לנתב"ג. מיקומה נמצא בין צירי תחבורה אסטרטגיים בהם כביש "חוצה ישראל" (כביש 6), הכביש המהיר תל אביב-ירושלים (כביש מספר 1), כביש 40, כביש הרוחב 431, כביש 44 (דרך צריפין) וכן ממוקמות בה שתי תחנות רכבת המקשרות את העיר לכל חלקי הארץ.

עיריית לוד, בהובלת ראש העיר – מר יאיר רביבו, הינה הבעלים של התאגיד העירוני בלוד – 'כלכלית לוד'. "החברות העירוניות] נמצאות בבעלות של רשות מקומית אחת או יותר, או בבעלות של רשות מקומית עם גורם אחר: ממלכתי, ציבורי או פרטי. החברה העירונית פועלת על בסיס כלכלי, בהתאם למדדי הצלחה כלכליים" (איגוד התאגידים העירוניים, 1994, אוגדן, עמוד-4). באתר החברה הכלכלית לוד (כלכלית לוד, ח.ח.) מוגדר, "החברה הינה הקשר המוביל תכניות ופרויקטים למימוש נכון ומהיר ומהווה את הזרוע העירונית בתכנון, פיתוח תשתיות, בינוי ושיפוץ מבני ציבור. קידום הסכם הגג של העיר מול משרדי הממשלה, להקמת שכונות חדשות ואזורי תעסוקה במקביל לשיקום וחדוש העיר העתיקה, גיבוש התוכנית האסטרטגית עירונית להפיכת לוד לעיר החכמה והמובילה בישראל והובלת תכניות הפיתוח של העיר העתיקה השוק העירוני ואזורי המסחר בעיר, ובכל תחום בו נדרש ביצוע מהיר ומקצועי."

הסכם הגג הנחתם בין עיריית לוד ומשרד הבינוי והשיכון, הינו חלק משורה גדולה של רשויות אשר נחתמו בתחום זה. "הסכמי הגג רותמים מראש את כל משרדי הממשלה הרלבנטיים לשיווק זמין, ממוקד ואפקטיבי באזורי הביקוש, בשיתוף הרשויות המקומיות שעמן ייחתמו ההסכמים" (משרד הבינוי והשיכון, 2020). מסמכי הסכם זה מגדירים כי – "הפרויקט (תוכנית שלב א' + שלב ב') כולל 17,090 יחידות דיור, 147 דיור שו"ע (דיור מוגן) וכ-10,695 יחידות דיור שו"ע (מסחר, תעסוקה ומלאכה) בקרקעות מדינה" (משרד השיכון והבינוי, 2017).

ההסכם כולל בתוכו גם תקציבים רבים לפיתוח העיר לרווחת התושבים ומטרתו העיקרית הינה לקדם את העיר ולשפר את חיי היום יום של התושבים. לפי ההסכם פותחו בלוד: רובע לוד מערב (ניר צבי) ורובע לוד מזרח (בן שמן).

### **הגדרת הבעיה**

האתגר העומד לפנינו הינו כיצד ניתן למקסם את הפוטנציאל של שטח לוד צפון למטרת יעילות כלכלית- עירונית מצד אחד ורווחת הציבור מצד שני.

### **מטרת נייר המדיניות**

מטרת המסמך הינה להמליץ על חלופות מתאימות אשר יובילו למיצוי החברתי, הכלכלי והעסקי בפרויקט לוד- צפון על ידי פיתוח מודעות לפוטנציאל הגיאוגרפי והתחבורתי בעיר. ההמלצות המסמך מתייחסות להיבט החברתי-תרבותי בראש ובראשונה וכמובן לוקחת בחשבון את שאר ההיבטים ובניהם: הכלכלי, הרגולטורי, חינוכי- עירוני ופיתוח ראייה ירוקה. המטרה המרכזית הינה להפוך את כלכלת העיר לוד מכלכלה שמסתמכת על תקציבי ממשלה ותקבולי הרשות העירונית, לכלכלה מעגלית השואפת להציב רף חדש ברמה הלאומית לכל הקשור בפיתוח עסקי ומופת עירוני.

מטרת המשנה הינה יצירת מרחב משולב בלוד צפון מציע המשלב מערך שירותים מקיף המותאם לצרכי התושבים והקהילה, לפי הגדרת העקרונות המרכזיים של צוות העירייה. המרחב פועל בשלושה מישורים עיקריים: ראשית, "מרחב לכולם" המספק מענה כולל לצרכים והאתגרים של תושבי הרובע והעיר, תוך דגש על נגישות ושוויוניות בשירות. שנית, "מרחב מאוזן" המתמקד בפיתוח סביבה עירונית מאוזנת המשלבת היבטי תעסוקה, מסחר, בילוי ופנאי באופן אינטגרטיבי. לבסוף, "מרחב לחדשנות" המקדם אקוסיסטם המכיל חברות מובילות, נגישות מרבית ותמיכה בפיתוח טכנולוגי וחדשנות. שילוב זה של שירותים מהווה תשתית מקיפה לתכנון ופיתוח עירוני בר-קיימא ברובע לוד צפון, תוך התייחסות לצרכים החברתיים, הכלכליים והתכנוניים של האזור.

### **מגבלות נייר המדיניות**

המגבלה המהותית בניתוח מדיניות עבור פרויקט לוד צפון נעוצה בעיתוי הבחינה ביחס למצב התכנוני הקיים. בהינתן שחלק א' של הפרויקט כבר נמצא בשלבי ביצוע, וחלק ב' בשלבי אישור מתקדמים, המרחב להתערבות מדינית משמעותית מצטמצם באופן ניכר. פער זה בין השלב התכנוני המתקדם לבין הרצון למקסם את הפוטנציאל החברתי-כלכלי מייצר דיסוננס מתודולוגי בניתוח אפקטיביות ההמלצות. בעוד שנייר המדיניות עשוי לזהות הזדמנויות לשיפור, היכולת ליישם שינויים מהותיים בשלב זה מוגבלת על-ידי אילוצים תכנוניים, משפטיים ותקציביים שכבר התקבעו בשלבי התכנון המוקדמים. לפיכך, האפקטיביות של המלצות המדיניות עלולה להצטמצם לשינויים אינקרמנטליים בלבד, תוך ויתור על הזדמנויות למקסום פוטנציאל משמעותי יותר שהיה ניתן להשיג בשלבי תכנון מוקדמים יותר.

בהתייחס ליוזמת ראש העיר להקמת ארנה ברובע לוד צפון, יש לשלב את המיזם באופן אינטגרטיבי במסגרת החלופות המוצעות. הארנה, כמתחם ספורט ובידור רב-תכליתי, מהווה הזדמנות משמעותית להעצמת

הפוטנציאל הכלכלי והחברתי של האזור. התכנון המוצע בכל חלופה מבטיח את מיצוי הפוטנציאל המרבי של הארנה כמחולל שינוי עירוני, תוך שמירה על העקרונות המנחים של פיתוח מאוזן ובר-קיימא.

איור 4 - תכנות קרקעות – תמ"ל 1095 א'ב'



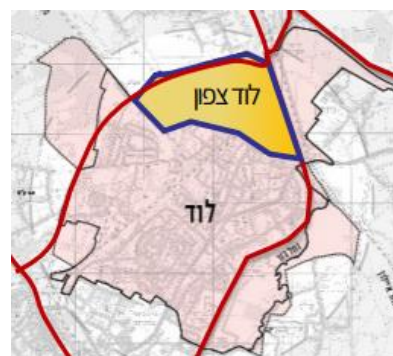
## חלופות

### חלופה 0 – המצב הקיים - יקיר אלון

לוד ממוקמת במרכז הארץ בסמיכות לנתב"ג ובסמיכות לכבישים בין עירוניים מרכזיים, ביניהם כביש 1, כביש 6, כביש 40, כביש 431. בנוסף, בלוד יש שתי תחנות רכבת בהן עוברת תנועת רכבות הן מדרום לצפון והן ממזרח (ירושלים) למערב (תל אביב) – תחנת רכבת "לוד" ותחנת "לוד - גני אביב" ומתוכננות בעיר לוד ארבע תחנות מטרו אשר יחברו אותה לתל אביב, הרצליה, רעננה כפר סבא ועוד. לוד נהנית מנגישות תחבורתית גבוהה, הן בהיבטי תחבורה ציבורית והן בהיבטי כבישים מרכזיים המאפשרים לבעלי כלי רכב פרטיים להגיע אליה בקלות ובמהירות הן מתל אביב והן מירושלים.

בלוד מתוכננת תוכנית רובע לוד צפון תמ"ל 1095 אשר חולקה לשתי תוכניות מפורטות תמ"ל 1095/א שאושרה בותמ"ל ו-1095/ב שנמצאת בהליכי אישור. בנייר זה ההתמקדות היא בתמ"ל 1095/ב.

מיקום רובע לוד צפון ביחס לעיר לוד :





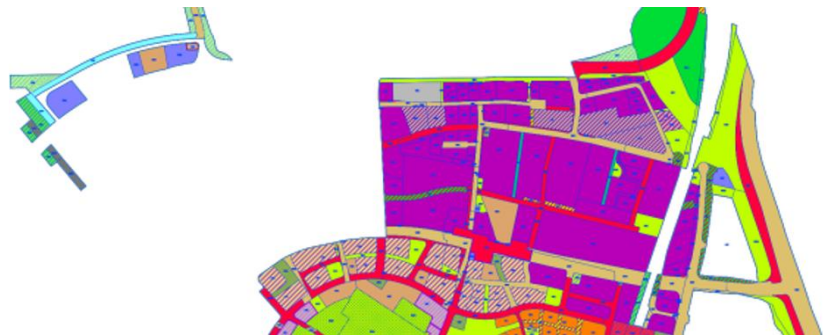
תשריט לוד צפון (תמ"ל 1095/א ו-תמ"ל 1095/ב)



### תמ"ל 1095/ב – המצב התכנוני היום

שטח התוכנית הוא 3424 דונם, ומיועדים לקום במסגרתה 5,364 יחידות דיור (691,112 מ"ר), שטחי תעסוקה בהיקף של 2,248,860 מ"ר ומסחר בהיקף של 357,545 מ"ר ומלונאות בהיקף של 7,281 מ"ר.

תשריט תמ"ל 1095/ב:

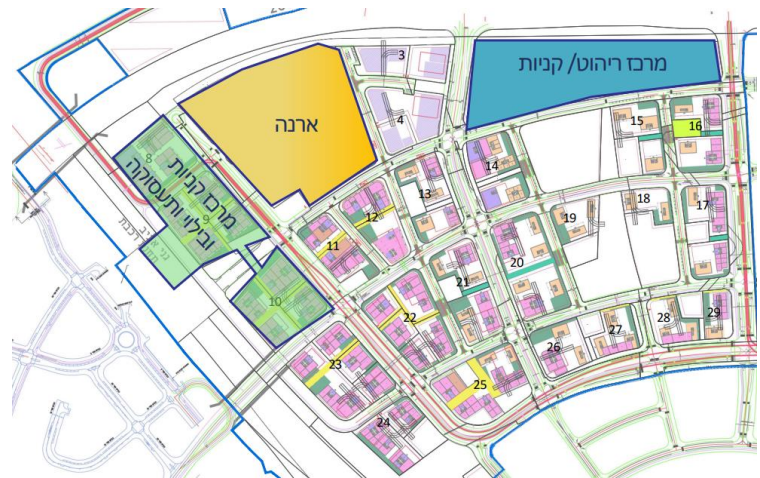


מטרת התוכנית הינה להקים רובע עירוני משמעותי במרחב העירוני והמטרופוליני המאופיין בעירוב שימושים (מגורים, תעסוקה ומסחר). מטרה משמעותית נוספת אשר התבקשו להתמקד בו בעבודה זו היא מקסום יתרונותיה היחסיים של לוד מבחינת מיקומה ונגישותה התחבורתית כאמור במבוא ולהפוך את לוד למוקד תעסוקה במטרופולין גוש דן, דבר שיעניק ללוד איתנות ועצמאות כלכלית.

בהיבט התחבורתי ברובע לוד צפון צפויה לקום תחנת רכבת חדשה "לוד צפון" וכן הרחבת תחנת "לוד גני אביב", וכן יקומו תחנות מטרו שיחברו בין רובע לוד צפון למרכז לוד וכן לערים מרכזיות בגוש דן כאמור במבוא, אלה יסייעו להגברת הנגישות התחבורתית לרובע.

כפי שנמסר לנו מהעירייה, ישנה כוונה להקים ארנה שתשמש לאירועי ספורט ותרבות בעלת 20,000 מושבים (הארנה הגדולה בישראל) בקרבת תחנת רכבת "לוד גני אביב" ותחנת מטרו. כמו כן ישנם שני שטחים גדולים

המיועדים למסחר כאשר המחשבה של העירייה כרגע היא שטח אחד לייעד למרכז ריהוט והשטח השני יהיה מרכז קניות, בילוי ותעסוקה כפי שניתן לראות בתשריט הבא:



#### המלצות לשיפור התוכנית הקיימת

##### - החזרת חברות לוגיסטיקה ושילוח ללוד

- פנייה יזומה מטעם גורמים בכירים בעיריית לוד למנהלי חברות לוגיסטיקה ועידודם לחזור ללוד לאור הקרבה לנתבי"ג ומיקומה האסטרטגי במרכז הארץ.
- מתן תמריצים לחברות לוגיסטיקה שיבחרו לעבור לרובע לוד צפון בדמות הנחה בארנונה, הקלה בהליכי רישוי עסקים, הקלות במתן היתרי בנייה ושינויים ככל שנדרש.
- הקמת מסוף מטענים בסמוך לרובע לוד צפון שיפחית עלויות שינוע לחברות הלוגיסטיקה, עלות משוערת כ-40 מיליון ש"ח. מימון אפשרי יכול להגיע ממשד התחבורה ורכבת ישראל שיראו במסוף מטענים בסמוך לנתבי"ג כמנוע צמיחה לפעילות המטענים של הרכבת.

##### - הקמת ריאה ירוקה

- מאחר והרובע משלב גם מגורים ויש רצון למשוך משפחות צעירות בעלות אמצעים יש לשאוף להקים מתחם של כ-30 דונם שיכלול גינת משחקים לילדים, מתקני כושר ציבוריים, מזרקות או בריכת נוי וכו'.
- עלות משוערת של ההקמה 10 מיליון ₪ ועלות תחזוקה שנתית של כמיליון ₪.

<sup>1</sup> לפי פרסום תוכנית רכבת ישראל – 2021 - רכבת ישראל: יוקם מסוף מטענים בחצר מפעל חיפה נגב

חלופה 0 – משמעויות כלכליות (הסכומים במיליוני ₪)

הערות	הכנסות משוערות	זמן ביצוע	מקורות מימון פוטנציאליים	עלות משוערת	סעיף תקציבי
בעקבות ראיון עם נציג מחלקת תכנון בעיריית לוד, נלמד כי אין אפשרות לגרוע משטחי מגורים כלל	לפי צו ארנונה למ"ר בעבור שטחי מגורים	3-6 שנים	לשטחי מגורים ניתן למשוך חברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים אטרקטיביים לחברות בנייה	ללא שינוי מהתוכנית הקיימת	מגורים 5364 יח"ד
שטחי התעסוקה הינם גדולים מאוד ויש חשש שללא אסטרטגיה שיווקית מצליחה שטחים רבים לא יהיו בשימוש	בהתאם לסיווג הפעילות של החברות שיפעלו ברובע לפי צו הארנונה של לוד	3-6 שנים	משקיעים וחברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים לחברות בנייה	ללא שינוי מהתוכנית הקיימת	שטחי תעסוקה ומסחר
עלות ההקמה תלוי בייעוד הארנה. תוספות על ענפי ספורט נוספים תשנה את עלות ההקמה. עבור חלופה זו עלות המשוערת הינה 700 ₪	20 ₪ בשנה מחניונים, השכרות, מכירות כרטיסים, חסויות ופרסום* (דו"ח של היכלי הספורט של ת"א, 2021)	3-6 שנים	הטוטו ומפעל הפיס תרומות וספונסרים נוספים, משקיעים פרטיים, בנקים ואשראי נוסף.	700 ₪ תלוי שימושים	בניית ארנה של 20,000 מקומות ישיבה
		2-3 שנים	היטלי פיתוח, קק"ל	10 ₪ הוצאות תחזוקה שוטפות – 1 ₪	ריאה ירוקה
		3-4 שנים	משרד התחבורה, רכבת ישראל	40	החזרת חברות לוגיסטיקה (כולל הקמת מסוף מטענים)

יתרונות וחסרונות של חלופה 0:

א. חסרונות:

- אין אסטרטגיה מרכזית לשיווק שטחי התעסוקה מצב שעשוי לגרום לכך שמבנים רבים לא יהיו בשימוש.
- אין שילוב של אקדמיה ברובע – ממחקרים (Abel & deitz 2011) עולה שקיים קשר חיובי בין נוכחות אוניברסיטאות מחקר לבין הכנסה לנפש באזור שבו הן ממוקמות. הואיל ובאזור העיר לוד אין נוכחות של מוסד אקדמי מוביל, פתיחת מוסד כאמור ברובע לוד עשויה לשפר את הנגישות של התושבים לאקדמיה, למשוך אוכלוסייה יותר משכילה לעיר ולשפר את המצב הסוציו אקונומי בעיר.

- נדרש תיאום וחלוקת אחריות בין גופים שונים (רכבת ישראל, משרד התחבורה, יזמים פרטיים, קק"ל, משרד הספורט, טוטו וכו').

#### ב. יתרונות

- עלויות נמוכות באופן יחסי להקמה ותחזוקה
- התוכניות קיימות ולא נדרש לבצע שינויי ייעוד או פרויקטים ארוכי זמן ולכן יש חיסכון בזמן.
- עידוד כלכלה מקומית ויצירת מקומות תעסוקה חדשים.

לסיכום, חלופה זו מציעה שיפורים שיכולים לייצר מתחם איכותי ומזמין יותר תוך שמירה על מדיניות התכנון הקיימת. היא מהווה פתרון מהיר יחסית וקל ליישום, אך הפוטנציאל שלה מוגבל בהשוואה לחלופות אחרות. יש לשקול אותה מול אלטרנטיבות נוספות על מנת להגיע לפתרון האופטימלי למתחם.

### חלופה 1 – בירת הפינטק בישראל – גאיה בן סירה

#### רקע על החלופה

חלופה זו מציעה לבסס את העיר לוד כמרכז **הפינטק<sup>2</sup> הלאומי של ישראל**, תוך מינוף המעבר של מטות הבנקים המובילים - בנק לאומי ובנק מזרחי טפחות - לעיר. המהלך האסטרטגי נשען על היתרון היחסי של לוד כצומת תחבורה מרכזי. באמצעות יצירת אקוסיסטם פיננסי-טכנולוגי, הכולל תמריצים לחברות פינטק, מרכזי חדשנות, והכשרות מקצועיות בתחום, תתמצב לוד כמוקד משיכה לחברות טכנולוגיה פיננסיות, סטארט-אפים, ומשקיעים. המעבר של שני המוסדות הפיננסיים המובילים ישמש כעוגן לפיתוח התחום, יצור מאות משרות איכותיות, ויהווה זרז להתפתחות כלכלית וחברתית בעיר.

המודל המוצע לפיתוח מרכז תעסוקה פיננסי-טכנולוגי מתבסס על תפיסה אינטגרטיבית של פיתוח אורבני, המשלבת עקרונות של אגלומרציה כלכלית והון אנושי. הקונספט המרכזי מתמקד ביצירת אקוסיסטם עסקי המתמחה בתעשיית הפיננסים, הביטוח, ההשקעות והפינטק (FinTech) תוך יישום פרקטיקות תכנון מתקדמות המותאמות למגמות הגלובליות בתחום מרכזי תעסוקה מטרופוליטניים. גישה זו עולה בקנה אחד עם מחקרים עדכניים המצביעים על החשיבות של יצירת מוקדי חדשנות מתמחים כמנועי צמיחה אזוריים. "אקוסיסטם הפינטק הוא רשת מורכבת של אינטראקציות בין חברות הזנק (סטארט-אפים) בתחום הפינטק, רגולטורים, משקיעים, גורמי ממשל" (Siddiqui & Rivera, 2022). לפי Siddiqui & Rivera (2022).

<sup>2</sup> "המונח פינטק (הנכתב גם כ-Fin-Tech, Fin-Tech או fin-tech) הוא מילה חדשה המתארת את החיבור בין טכנולוגיות מודרניות, כגון אלו הקשורות לאינטרנט (לדוגמה, מחשוב ענן ואינטרנט נייד), לבין פעילויות עסקיות האופייניות לתעשיית השירותים הפיננסיים" (Milian et al., 2019).

## רשימת מרכיבי אקוסיסטם מלאה

1. IT-related companies:
  - IT companies or the developers
  - Mobile network companies
  - Teleoperating companies
  - Big data companies
  - Social media platforms
2. Traditional financial institutions:
  - Big data companies
  - Lenders
  - Insurance companies
  - Banks
  - Wealth management companies
  - Asset management companies
3. Lawmakers:
  - Regulators
  - Government
4. Financial customers:
  - Individuals
  - Merchant (businesses)
5. Investors
  - Philanthropic investors:
  - Venture capitalists
6. Others:
  - Entrepreneurs
  - NGOs
  - General public

חלופה זו מושטת על שלושה עקרונות עיקריים: האחד, מוסד אקדמי המתמחה בדיסציפלינות פיננסיות וניהוליות, המהווה תשתית להכשרת הון אנושי איכותי ולמחקר יישומי; השני, פיתוח מרחב תעסוקתי היברידי המשלב עקרונות של Work-Life Integration, והשלישי, תשתיות מסחר ופנאי התומכות ביצירת מרקם אורבני משולב ומשלים לצורכי תשובי העיר.

שילוב קמפוס אקדמי בתחומי הכלכלה בשילוב טכנולוגיה במרכז העירוני המתוכנן מהווה מרכיב אסטרטגי בעל חשיבות רבה. כפי שעולה ממחקרם של Benneworth et al (2010), אוניברסיטאות הן שחקני מפתח בפיתוח הגלובלי של כלכלת הידע ותורמות משמעותית לפיתוח הכלכלי של הערים המארחות. הקמפוס האקדמי יפעל כזרז לפיתוח הון אנושי מקומי ויצירת עתודות עובדים מיומנים בתחום הפינטק. בהתבסס על מחקרם של Sen (2011), השפעת האוניברסיטה על הקהילה המקומית מתבטאת בשלושה מישורים מרכזיים: הבאת אוכלוסייה צעירה לעיר, פיתוח הון אנושי מקומי, ויצירת הזדמנויות תעסוקה איכותיות. שילוב הקמפוס במרכז הפינטק יאפשר יצירת סינרגיה בין האקדמיה לתעשייה, קידום מחקר יישומי, ופיתוח תכניות הכשרה ממוקדות המותאמות לצרכי השוק המתפתח. תוכנית דומה פותחה סביב מערך הסייבר הלאומי בבאר שבע. "הנגישות התחברותית בוודאי תורמת לכך רבות, אך גם הקרבה למוסדות מחקר מתקדמים כמו אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, והקהילות הטכנולוגיות שנוצרות במקום" (סטולרו, 2023). לפי מחקר הנערך על ידי Puukka & Marmolejo (2008) הסוקרת את השפעות שילוב מוסדות אקדמיים על אזורים שונים על פי נתוני ה-OECD נראה כי "רוב מדינות ה-OECD היו עדות לשינוי מדיניות ממתן סיוע מדינה לאזורים מוחלשים לתמיכה בפיתוח מקומי באמצעות מיומנויות, יזמות וחדשנות" (Puukka & Marmolejo, 2008). על פי נלמד כי תמיכה בפיתוח מקומי והגדלת ההון האנושי הינם דרכים משמעותיות ומבטיחות לפיתוח כללי של העיר כולה. Puukka & Marmolejo מבססים כי יש להעמיק ולהשקיע במערכות יחסים ארוכות טווח בין בעלי עניין אזוריים לבין מוסדות אקדמיים, כאשר שיתוף פעולה זה מחייב תמיכה באמצעות תשתיות ארגוניות קבועות, משאבים כלכליים ומנגנוני תמרוץ.

## המלצות לעיריית לוד עבור חלופה 1

ניתוח המדיניות המוצעת לפיתוח מרכז פיננסי-טכנולוגי בלוד מצביע על מספר המלצות אופרטיביות המבוססות על מודלים מוצלחים מערים דומות בעולם.

### תמריצים פיסקליים ופיננסיים

במישור הפיסקלי-כלכלי, מומלץ ליישם מדיניות תמריצים דיפרנציאלית הכוללת הקלות במיסוי מוניציפלי והטבות ארנונה מדורגות. מדיניות זו מתבססת על עקרונות של צמיחה מואצת (Accelerated Growth) ומציעה מתווה הדרגתי של 3-5 שנים, המאפשר לעסקים להתבסס תוך הפחתת סיכונים פיננסיים בשלבי ההקמה הקריטיים. בפרויקט גדול ומוכר של ה-London Docklands<sup>3</sup>, "תאגיד הפיתוח של לונדון דוקלנדס בבריטניה סיפק סיוע פיננסי ומענקים לעסקים באזור הארגונים, הקל על הפיתוח מחדש של האזור ומשך אליו חברות גדולות כמו HSBC ו-Citigroup" (FasterCapitol, n.d.). במקביל, מוצע להחיל מודל דומה על מגורי עובדים בענף, בדומה למודלים שהוכיחו את עצמם בערי פיתוח ואזורי תעשייה מתקדמת. דוגמא לכך הינה: " ברמת אפעל החדשה, למשל, הקצינו עשר דירות לצוות הרפואי של תל השומר. עשינו להם מבצע עם הנחות של 100-150 אלף שקל, הטבות בתנאי התשלום או במפרט הטכני של הדירות" (מגן, 2020).

### תשתיות ומרחב עירוני

בהיבט התשתיתי-טכנולוגי, נדרשת השקעה בתשתיות מתקדמות והקמת מרכזי חדשנות. ההמלצה כוללת פיתוח תשתיות תקשורת מתקדמות ויצירת מרחבי עבודה משותפים, המהווים פלטפורמה לשיתופי פעולה וחדשנות. פיתוח התשתיות הטכנולוגיות מהווה מרכיב קריטי בהקמת מרכז פינטק מתקדם ותחרותי. במוקד התכנית עומדת פריסה מקיפה של תשתיות תקשורת מתקדמות, הכוללת רשת סיבים אופטיים בפריסה רחבה ורשת G5 ייעודית באזור העסקים, המבטיחות קישוריות מהירה ואמינה הנדרשת לפעילות חברות פינטק. מרחבי העבודה המתוכננים במרכז הפינטק מעוצבים לספק סביבת עבודה דינמית וגמישה התומכת בחדשנות ושיתופי פעולה. בדומה לבניין ToHan בתל אביב, אשר הוכתר כבניין הטוב במזרח התיכון, ומושך אליו חברות גדולות כגון (דניאלי, 2018): Akamai, גוגל, Salesforce ועוד. תשתיות מתקדמות אלה מהוות נתבך חשוב במשיכת חברות הפינטק ללוד.

### פיתוח הון אנושי

בתחום ההון האנושי, מוצע לפתח מערך תמריצים משולב הכולל שיתופי פעולה אקדמיים, תכניות הכשרה מקצועית ומענקי העסקה לתושבי העיר. חשיבות מיוחדת ניתנת ליצירת "עוגנים קהילתיים" באמצעות סבסוד שכר דירה והטבות בשירותים עירוניים, המעודדים השתקעות ארוכת טווח של אוכלוסיית היעד בעיר. פיתוח ההון האנושי המקומי מהווה מרכיב מפתח בהצלחת מרכז הפינטק העירוני ומתבסס על אסטרטגיה משולבת של הכשרה, הסבה ושילוב כוח אדם איכותי. במוקד התכנית עומדים שיתופי פעולה אסטרטגי עם מוסד אקדמאי מקומי, המאפשרים פיתוח והפעלה של תכניות הכשרה ייעודיות המותאמות לצרכי תעשיית הפינטק המתפתחת.

<sup>3</sup> London Docklands - Massive development program managed by the LDDC during the 1980s and 1990s saw a huge area of the Docklands converted into a mixture of residential, commercial and light industrial space.

במקביל, מוצעים מסלולי הסבה מקצועית מקיפים לתושבי העיר. תוכניות דומות פותחו בערים רבות בארץ ובעולם אשר "מארחות" מוסדות אקדמיים. תוכנית בתחום אבטחת המרחב הקוון (Cyber Security) פותחה ע"י שיתוף פעולה בין עיריית באר שבע לאוניברסיטת בן גוריון, במטרה להכשיר כוח אדם איכותי בתחום הסייבר. "כל אלה יוצרים סביבה מערכתית (אקו-סיסטם) הכוללת את כל המרכיבים הדרושים להוביל את תחום הסייבר בעולם – מרחב פיזי משותף המאפשר ריכוז משאבים, תשתיות טכנולוגיות מתקדמות וסינרגיה של עובדים, חוקרים ותלמידים שיחד עם מהלך ההטבות יהפכו את ישראל ובאר שבע במרכז לענקית סייבר עולמית" (אוניברסיטת בן גוריון, 2015). תוכנית זו הביאה לצמיחה של 150% בעובדי ההייטק המתגוררים בעיר. בדומה לך, בתוכנית משולבת של העיר צפת עם בית חולים זיו הביא לפיתוח משמעותי של העיר והכשרה והשבה של מעל 120 מתושבי העיר. "התבססותה של הפקולטה לרפואה, יחד עם תהליכי פיתוח מואצים במכללה האקדמית צפת, קידמה את העיר כ-City College, והביאה לעליה משמעותית במחירי הנדל"ן" (הרפז, 2020).

### מיתוג ושיווק

קמפיין שיווקי ארצי למיתוג העיר כמוקד פיננסי-טכנולוגי חדשני. אסטרטגיית השיווק והמיתוג של מרכז הפינטק העירוני מתוכננת לבסס את מעמדה של העיר כמוקד פיננסי-טכנולוגי מוביל בישראל ובזירה הבינלאומית, ומהווה את הבסיס המהותי של חלופה זו. במרכז התכנית עומד קמפיין ארצי מקיף המציג את החזון העירוני, התשתיות המתקדמות ומערך התמריצים המשמעותי, במטרה למצב את העיר כיעד אטרקטיבי לחברות פינטק וטכנולוגיה.

### עלויות והכנסות – משמעויות כלכליות (הסכומים במיליוני ₪)

סעיף תקציבי	עלות משוערת	מקורות מימון פוטנציאליים	זמן ביצוע	הכנסות משוערות	הערות
מגורים 5364 יח"ד	ללא שינוי מהתוכנית הקיימת	לשטחי מגורים ניתן למשוך חברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים אטרקטיביים לחברות בנייה	3-6 שנים	לפי צו ארנונה למ"ר בעבור שטחי מגורים	בעקבות ראיון עם נציג מחלקת תכנון בעיריית לוד, נלמד כי אין אפשרות לגרוע משטחי מגורים כלל
שטחי תעסוקה ומסחר	ללא שינוי מהתוכנית הקיימת	משקיעים וחברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים לחברות בנייה	3-6 שנים	גבוהות מאלה של חלופה 0 – ראה הערות	יישום המלצות חלופה זו יגדילו באופן משמעותי את אחוזי האכלוס של שטחי התעסוקה וכך יעלו באופן משמעותי את הכנסות העיריה.
בניית ארנה של 20,000 מקומות ישיבה	700 ₪ תלוי שימושים	הטוטו ומפעל הפיס – 350 ₪ עיריית לוד – 100 ₪ תרומות וספונסרים נוספים – 200 ₪ בנקים ואשראי נוסף – 350 ₪	3-6 שנים	20 ₪ בשנה מחניונים, השכרות, מכירות כרטיסים, חסויות ופרסום* (דו"ח של היכלי הספורט של ת"א, 2021)	עלות ההקמה תלוי בייעוד הארנה. תוספות על ענפי ספורט נוספים תשנה את עלות ההקמה. עבור חלופה זו עלות המשוערת הינה 700 ₪
הקמת קרייה אקדמית +	100 ₪ הוצאות פיתוח ותפעול	משרד האוצר – 2/3 מעלות התקציב - 65 ₪ בנקים ואשראי – 35 ק₪	2-4 שנים		חלופה זו להפוך את חלק מאזורי התעסוקה עבור קמפוס אקדמי (כיום)

קמפוסים רבים בעולם מנוהלים מבניינים הדומים לבנייני הייטק) ולעומת זאת מגדילה את כמות התושבים המעוניינים לגור בעיר ובכל מגדילה את ההכנסות העירייה			מוסד אקדמי מוכר (התרחבות)		מעונות סטודנטים
			חלופה זו נשענת בעיקר על שינויי ב"סיפור" ותוכניות השיווק של הרובע.	10-15 שנה הוצאות שיווק ומיתוג	הוצאות שיווק ומיתוג

### יתרונות וחסרונות החלופה

#### חסרונות:

- 1. תלות בגורמים חיצוניים:** הצלחת המיזם תלויה במידה רבה בתמיכה ממשלתית מתמשכת ושיתוף פעולה של המגזר הפרטי. נדרשת הירתמות של משקיעים חיצוניים וגופים פיננסיים גדולים. התלות בגורמים חיצוניים מייצרת אי-ודאות ומחייבת מאמצי תיאום מתמשכים.
- 2. אובדן הכנסות בטווח הקצר:** מתן תמריצים והטבות מס לחברות יוביל לירידה בהכנסות העירייה בשנים הראשונות ביחס לחלופות אחרות. בנוסף לכך, העירייה תידרש להשקעה גבוהה בשיווק ומיתוג המיזם.
- 3. תחרות אזורית:** ההתמודדות מול מרכזי הייטק ופיננסים מבוססים באזור המרכז מהווה אתגר משמעותי. קיים קושי למשוך חברות וכוח אדם איכותי מאזור תל אביב והסביבה. המיזם יצטרך להציע יתרונות משמעותיים כדי להתחרות במוקדי התעסוקה הקיימים.
- 4. סיכון בהתמחות ענפית:** התמקדות בענף הפינטק חושפת את העיר לסיכונים הקשורים בתנודות השוק והתפתחויות טכנולוגיות. משברים בשוק הפיננסי או שינויים טכנולוגיים דרמטיים עלולים להשפיע משמעותית על הצלחת המיזם. המוגבלות בגיוון תעסוקתי מגדילה את הפגיעות הכלכלית של העיר.
- 5. אתגרי מיתוג ומוניטין:** בניית מוניטין כמרכז פינטק מוביל דורשת זמן רב והשקעה מתמשכת במאמצי שיווק. שינוי תדמית העיר והתמודדות עם דעות קדומות מהווים אתגר משמעותי. נדרשת סבלנות וראייה.

#### יתרונות:

- 1. עוגנים קיימים:** נוכחות מטות בנק לאומי ומזרחי טפחות בעיר מהווה בסיס איתן להתפתחות מרכז פינטק. מטות אלו מספקים אמינות למיזם ומושכים באופן טבעי חברות נוספות מהתחום הפיננסי והטכנולוגי. הימצאותם בעיר כבר יצרה תשתית של שירותים פיננסיים ומומחיות מקצועית שניתן להתבסס עליה.



2. **יצירת משרות איכותיות:** הקמת מרכז הפינטק תיצור מאות משרות בשכר גבוה בתחומי הטכנולוגיה והפיננסים. המשרות יכללו מגוון תפקידים, החל מפיתוח תוכנה ועד ניהול בכיר, ויספקו אפשרויות קידום משמעותיות. תוספת המשרות האיכותיות תתרום להעלאת רמת החיים הממוצעת בעיר ותמשוך אוכלוסייה חזקה.

3. **חיזוק ההון האנושי:** שילוב מוסד אקדמי והכשרות מקצועיות ייעודיות יאפשר לתושבי העיר להשתלב בתעשיית הפינטק המתפתחת. התוכניות יותאמו לצרכי השוק המשתנים ויספקו מסלול התפתחות מקצועי ברור. שיתוף הפעולה בין האקדמיה לתעשייה יצור אקוסיסטם חינוכי-תעסוקתי המטפח את הדור הבא של אנשי המקצוע.

4. **הגדלת הכנסות העירייה:** התפתחות מרכז הפינטק תביא לעלייה משמעותית בהכנסות העירייה מארנונה עסקית בטווח הארוך. אכלוס מוגבר של שטחי התעסוקה יחד עם משיכת עסקים נלווים ירחיב את בסיס המס העירוני. הגידול בהכנסות יאפשר לעירייה להשקיע בפיתוח השירותים העירוניים ותשתיות נוספות.

5. **גמישות תכנונית:** היתרון המשמעותי של החלופה הוא היכולת ליישמה ללא שינויים דרמטיים בתוכניות הקיימות. למעט הקצאת שטח לקמפוס האקדמי, רוב ייעודי הקרקע נשמרים, מה שמאפשר חיסכון בעלויות תכנון ופיתוח. הגמישות התכנונית מאפשרת התאמות הדרגתיות לפי התפתחות הצרכים.

**חלופה זו נשענת בעיקר על שינויי ב"סיפור" ותוכניות השיווק של הרובע.** עבור חלופה זו אין צורך בשינויים גדולים בייעודי הקרקע או בתוכנית הקיימות (למעט קמפוס אקדמי) אך מצריך מיתוג ומיצוב של הרובע כבירת הפינטק בישראל, שיווק ממוקד ומדויק על כך, וגיוס של שותפים אסטרטגיים (כגון בנק לאומי ומזרחי טפחות אשר ממוקמים כבר בלוד). תהליך שיווק אסטרטגי ונכון זה ימשוך לעיר חברות אסטרטגיות בתחום, הון אנושי משמעותי ואף את הענף כולו (או לפחות רובו) ובכך, יבטיח אחוזי אכלוס גבוהים של שטחי התעסוקה, המגורים והמשכר, הגדלה משמעותית של הכנסות העירייה מארנונה וביא לפיתוח כללי של העיר. יחד עם זאת, אנו רואים בגיוס ממשלת ישראל כשותף אסטרטגי למהלך זה, בדומה למהלך הסייבר בבאר שבע בו ממשלת ישראל השתתפה בתמיכה ומענקים לחברות בתחום אשר יפעלו בבאר שבע. זאת תחת ההנחה כי "משיכת מספר רב של חברות רב-לאומיות מובילות למקום חדש, מחוץ לליבה הקיימת של ההיי-טק בישראל, הינה אתגר לאומי המצריך מחויבות ועידוד מצד הממשלה" (אוניברסיטת בן גוריון בנגב, 2015).

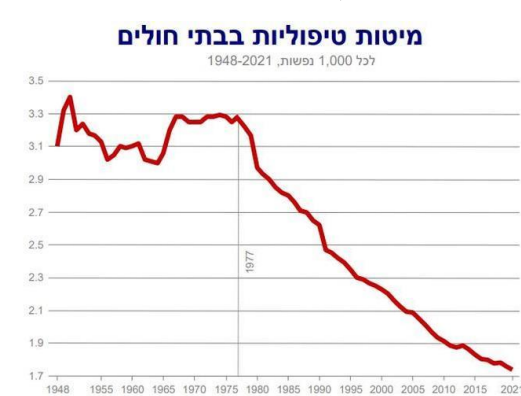
יישום אפקטיבי של המלצות אלו מחייב תיאום בין-מחלקתי ותכנון תקציבי ארוך טווח, תוך ניטור מתמיד של מדדי הצלחה ועדכון המדיניות בהתאם לצרכים המשתנים של הענף.

**חלופה 2 – מרכז שיקום אזורי לוד - אלעד פינחס**

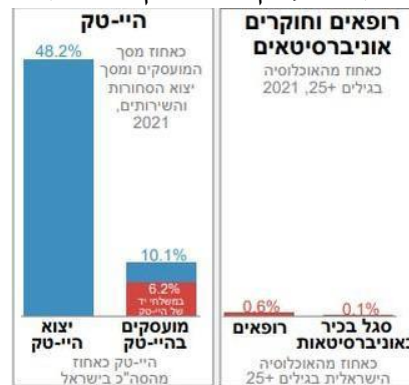
חלופה זו פועלת על מנת לנצל את המיקום הגיאוגרפי של פרויקט לוד צפון לצורכי רפואה פרטית בתחום הנפשי והפיזי לכלל האוכלוסייה, ברמה הלאומית והעולמית. כלומר, מטרתה העיקרית היא לרכז את מיטב הטכנולוגיה והרופאים, הן העוסקים בפיתוח ואקדמיה והן המטפלים הלכה למעשה בטרואמה נפשית ופיזית, על מנת לספק שירותי רפואה נוחים ומתקדמים לצורכי שיקום. קיום חלופה זו תלויה בעיקרה ביכולת של המועצה לייצר מעטפת ביטחונית, תרבותית ותעסוקתית שיגרמו לקהל היעד והעסקים לזהות את הפוטנציאל הערכי והכלכלי בפרויקט. בעזרת כל אלו המרכז לטיפול בנפגעי טראומה בחסות הרשות המקומית נוכל ליצור כלכלה מעגלית אשר מכניסה כסף לרשות ולעסקים המקומיים מצד אחד אך גם בעלת חשיבות לאומית תוך אמירה חברתית- עיר מעורבת המבקשת ליצור שינוי רוחבי ולהתגייס למען הטרואמה הלאומית.

בעשור האחרון מדינת ישראל מתמודדת עם קשים רבים בשלל התחומים: החל במשבר החברתי המשך במשבר הפוליטי-כלכלי וכלה במשבר הביטחוני. כל אלו פוגשים לא פעם את האזרח הישראלי ואף תופסים חלק משמעותי בחייו. מאז השביעי באוקטובר הטרואמה הלאומית התלכדה עם שאר תחלואי החברה: הקטל בכבישים, האלימות הגואה ושאר המערכות הביטחוניות. אם לא די בביטוי הפיזי של אירועים קשים אלו התסמינים המנטאליים תופסים מקום נכבד גם כן בהתמודדות היום יומית של אזרחי ישראל ללא הבדלי דת ומין. אם לא די בהתמודדות המאתגרת של הטרואמה הפרטית והכללית ההולכת וגדלה גם המערכת הציבורית מתקשה לתת מענה לאלו שאיתרע מזלם. מספר נפגעי הטרואמה על כלל סוגיה הולך וגדל אל מול מספר בתי חולים וצוות רפואי מצומצם (ראה טבלאות להלן). לאור זאת החלופה מבקשת לצאת מנקודת הנחה **שהיצע יוצר ביקוש**, ולכן מבקשת לתת מענה לאלה שצריכים טיפול וגם לאלה המבקשים לעסוק בתחום.

טבלה – מספר מיטות טיפול לנפש



טבלה – אחוזי העסקה בהייטק מול תחומי הרפואה



בן דוד דן, מוסד שורד, אוניברסיטת תל אביב  
נתונים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה

אם כן טראומה מוגדרת כהפרעת חרדה שמערבת סימפטומים נפשיים וגופניים. הפירוש המילולי של השם: תגובה קשה המתפתחת לאחר אירוע טראומטי.

ההפרעה עלולה להתפתח אחרי שאנשים חווים מצב או עדים לאירוע שגורם להם לפחד עצום, לחוסר אונים או לאימה. רוב האנשים שהיו מעורבים באירוע טראומטי חווים תקופה קצרה של קשיים רגשיים בהתמודדות ובהסתגלות למצב הקיים. עם חלוף הזמן, בעזרת התמיכה מהסובבים ותוך שימוש בשיטות התמודדות שונות,

התגובה לאירוע שכזה הולכת ומשתפרת והאדם שעבר אותו מתאושש. הסימפטומים עלולים להיות ממושכים וחמורים עד כדי כך שהם יפריעו בצורה משמעותית לחיי היומיום ולמערכות היחסים.

לאור כל זאת החלופה מציעה שלוש יחידות טראומה מרכזיות (מתווה איכילוב) :

- **שיקום לפצועי מלחמה (מתווה איכילוב)**- תכנית קורסי ההכשרה בהיטק עם צוות השיקום בשיתוף עם חברות הייטק, עמותות וקרנות מימון כגון: מפעל הפיס, חברת סיסקו, קרן רשי, עמותת שווים וחברת בזק. התוכנית מיועדת לסייע לנפגעי צה"ל וכחות הביטחון להשתלב מחדש בחברה גם בעזרת רכישת מקצוע ותעסוקה כבר במהלך תהליך השיקום תוך כדי.
- **ריפוי בעיסוק**- ריפוי בעיסוק הינו מקצוע טיפולי-שיקומי-חינוכי שייעודו לספק כלים ומיומנויות אשר יאפשר לאדם להתמודד עם דרישות החיים בהתאם לגילו ונסיבות חייו. לכן, מטרת הטיפול העיקרית בריפוי בעיסוק היא להחזיר את האדם לתפקוד עצמאי מרבי, בתחומי החיים השונים-פעילויות יומיום בסיסיות כגון אכילה.
- **שיקום יום** - על סמך פגישת ההערכה, תבנה תכנית שיקום המתאימה בדיוק לצרכים ולמטרות הפרטניים, עם דגש על התאמה אישית וגמישות מרבית עם הצוות הרב תחומי והמגוון שלנו. הצוות הרב תחומי כולל פיזיותרפיה, ריפוי בעיסוק, קלינאית תקשורת, תזונה, פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית, סיעוד, טיפולים רגשיים, חדר כושר, השכלה ועוד. לרשות המטופל יעמדו מתקני השיקום טכנולוגיים.

#### **אסטרטגיה למימוש המטרה**

החלופה מציעה את "תוכנית חמשת הנקודות" על מנת ליצור נקודות חיבור וחציצה בין הפרויקט לוד צפון לבין קהלי היעד השונים על פי סוג מטרות ביקור ורצון המתכנן. התוכנית מבקשת לרדת לפרטים מן הכלל לפרט על מנת לאפשר חווית ביקור נוחה ונעימה.

#### **תכנון, הגדרת צרכים וסטנדרט :**

על מנת להבטיח את מימוש הפרויקט קיים צורך להתאים את המרכז הרפואי לצרכים מקומיים בתחילה ואף להציבם בשורה אחת עם תקנים בינלאומיים. מרכז טראומה, בניגוד למרכז רפואי, היא רשת של בתי חולים לטראומה ושירותים נוספים רבים, כולל שירותי חירום רפואיים (EMS), מתקני שיקום וארגונים למניעת טראומה. מחקרים מראים שבמדינות שבהן קיימת מרכז טראומה, שיעור התמותה מופחת באופן דרסטי. מבדיקה שנערכה לגבי מרכזי הטראומה המובילים בעולם נמצא שרובם נמצאים בלב מרכזי ערים, מבנים בעלי אופי אורבני אשר מבטיח אינטגרציה וזמינות למטופלים ומלוויהם ואף הופכת את המרכז לנחשק לאלו המבקשים לעבוד וללמוד בו. לכן החלופה מציעה לשלב את חלופה 0 אשר מבקשת כאמור להקים מרכזים מסחריים ולצד זאת להקים את המרכז הרפואי לטראומה.

#### **עיקרית החלופה:**

- **מיקום המרכז השיקומי בשטח לוד צפון** – היות וישנן תוכניות קיימות לגבי הפרויקט המתהווה, החלופה מציעה להשתמש בקיים ולמקם את המרכז הרפואי הפרטי בצדו הצפון מערבי של הפרויקט- באזור המתוכנן לארנה. זאת במטרה לאפשר לשלב את התכנון העירוני הקיים המשמש כמקום פנאי

לשוהים במרכז ואף מהווה מעטפת כלכלית. כמו כן המיקום בצדו הצפון מערבי של הפרויקט מאפשר הקמת יחידות דיור כפי שכבר אושר לפרויקט 5364 יחידות דיור. כל אלו מבטיחים מעטפת סמי-תלויה במרכז הרפואי כך שמצד אחד המרכז יוכל להינות משירותים נלווים מצד אחד ואילו המבליים באזור לא יבלו בתוך המתחם השיקומי- דבר היכול להוריד את איכות הבילוי במקום.

● **תחבורה תכנון ועיצוב-** היות וחזון החלופה היא לשלב בין התכנון הקיים שמטרתו העיקרית היא מרכז עסקי ולצד זאת לבנות בית חולים שיקומי פורץ דרך ברמה הלאומית והביני"ל, קיים צורך להנגיש את השירותים השונים בפרויקט בתוך העיר ומחוצה לה. לאור היחסים האמביוולנטיים בין המטרות המנוגדות לכאורה, קיים צורך לשלב בין השניים באזור משותף אך מצד אחד גם ליצור חציצה על מנת ולא לפגוע באיכות הבילוי במתחם. לכן, בהיבט הנגישות החלופה מציעה לפעול על פי עיקרון **"הולכה למחיצה"** אשר מפרידה למחיצה את הפרויקט לשני שערי כניסה נפרדים (הנתונים כיום בשטח) הנותנים גישה נוחה למבקר בהתאם לצרכיו.

בהיבט החיצוני העיר לוד נגישה בשלוש תחנות רכבת מרכזיות שיטמו שערי כניסה שונים. תחילה תחנת לוד וגני אביב- לוד נגישות לכל הגזרה הדרומית של הארץ- הנוסעים המבקשים להגיע מדרום מתחנות דימונה אל תחנות ב"ש, ומשם דרך הקו המערבי (שדרות ואופקים דרך אשקלון אשדוד, רחובות ובאר יעקב), הקו המזרחי (ב"ש, להבים רהט, קריית גת, קריית מלאכי ורמלה) וקו בית שמש- רמלה. בנוסף לכך גם לנוסעים המבקשים להגיע מצפון: כרמיאל בקו ישיר דרך תחנות קו החוף, קו שירות לתחנות קו העמק- בית שאן ועפולה עם נקודת גישור המאפשרים מעבר לקווים מהירים וישירים היוצאים מתחנת נהרייה, ישנה תחנת רכבת משותפת לקווי השירות אלו- תחנת לוד-גני אביב אשר עתידה להיות קרובה לפרויקט בית החולים השיקומי אם אכן תבחר, תתקם במקום הארנה המתוכננת. לאור הקרבה החלופה ממליצה ליצור מערך היסעים מיוחד שיאפשר נגישות ישירה לבית החולים ישירות ללא מעבר דרך המתחם העסקי על מנת לאפשר הגעה מהירה ונוחה למבקשים טיפול רפואי מצד אחד ויצירת חציצה עם אלו המבקשים להגיע למתחם מסיבות שונות. את שערי הכניסה מתחנות לוד ניתן לכוון שער כניסה "מקומי" ואת שער כניסה מתחנת לוד- גני אביב "שער חיצוני".

שנית תחנת רכבת המשיקה לעיר לוד היא תחנת נתב"ג אשר יכולה להוות שער כניסה למתחם העסקי הממוקם בחלקו הצפון- מזרחי של הפרויקט. שער זה רלוונטי למבקרים המבקשים להגיע למתחם העסקי כאמור מכיוון צפון הארץ ואזור מחוז מרכז וירושלים. קווי השירות לתחנת נתב"ג- ירושלים יצחק נבון- מודיעין מרכז נגישים כיום בכל שעות היום בעזרת רכבות מהירות בין תחנות מודיעין- נתב"ג- תחנות ת"א לכיוון נהרייה וגם בעזרת רכבות ירושלים יצחק נבון- נתב"ג- תחנות ת"א עד הרצליה. שער כניסה מכיוון נתב"ג מכונה כשער "ארעי" היות ומטרת הכניסה אליו היא ביקור במתחם העסקי- תירותי הרלוונטי גם למבקרי נתב"ג. לבסוף מענה למבקרים המקומיים המבקשים להגיע בעזרת רכב פרטי או לגורמים הנותנים שירותים לפרויקט, הן במקומות הבילוי והן במרכז השיקומי, ותאפשר הגעה בעזרת מערכת היסעים ציבוריים ומערכת חנייה מוגבלת באזור תחנת לוד ובדרום מתחם לוד- ובכלל דרך שער "מקומי". הגבלת מקומות החנייה וגביית תשלום בגינם עם שילוב של מערכת היסעים תוכל מצד אחד להבטיח שהייה נוחה וירוקה בפרויקט וגם מקור הכנסה נכבד לרשות המקומית.

- **דיוור** - אם כן הקמת בית חולים שיקומי במתחם מהווה בסיס ביטחוני וציבורי הן ברמה הלאומית והן ברמה העירונית. מקום רפואי העוסק בטראומה כאמור כולל בתוכו שירותי חירום רפואיים נגישים, דבר המעלה את תחושת הביטחון והאטרקטיביות למגורים לצידו. מצד שני עם הקמת המרכז השיקומי וגיוס העובדים המשתמע מכך יכול להוות יעד מגורים אטרקטיבי לאוכלוסייה משכילה הכוללת רופאים, אחים ואחיות ושאר גורמי רפואה המבקשים לגור לצד מקום עבודתם. משיכה של אוכלוסייה מסוג זה יכולה לגוון את המבנה החברתי והכלכלי בעיר. לאור זאת החלופה מציעה שיתוף פעולה קיבוצי עם גורמים אלו גם בתחום הדיור.

- **אקדמיה, פיתוח ומיתוג** - שילוב גורמי אקדמיה בשל הצורך הלאומי, ועלייה במספר הנגשים למבחני המקצועות הפרא-רפואיים ורפואה השנתית, החלופה שמה דגש על שילוב האקדמיה והייטק בבית החולים השיקומי אשר יהווה מרכז לימודי מחקרי בתחום. החלופה אם כן מציעה שהאינטגרציה תתבצע במחלקות מיועדת בתוך בית החולים ובמגורי סטודנטים צמודים על מנת לאפשר ניעות נוחה לקהל היעד ו"שימור המוחות" מצד אחד והשתתפות ביוקר הדיור ומשיכת אוכלוסייה צעירה לעיר בעזרת החברה הכלכלית בעיר שתסייע הקמת מעונות סטודנטים (כ- 500 דירות) שיקצו לפי מפתח בין כל המוסדות האקדמיה. שיתוף פעולה עם אוניברסיטאות המחקר והמכללות המובילות. בתחומי הפרא רפואיים במרכז הארץ יבטיחו שילוב תעסוקתי למקצועות החסרים במשק כיום, ומשיכת אוכלוסייה משכילה לעיר עם אמרה חברתית לצד כור היתוך התורמת למיתוג העיר.

#### למנף את הקיים - במקרה של חוסר הצלחה

בהינתן ולאחר ביצוע לא יהיה ניתן לקיים את התוכנית כפי שתוכננה במקור ישנה אפשרות להסב את הקיים לדיור מוגן יוקרתי לצד מעונות סטודנטים. השאיפה היא ליצור לצד מרכז תוסס יחידות דיור עם מתקני פעילות ותרבות ואגף מדיקל המכיל גם מיטות סיעודיות, ומענה רפואי ושיקומי למי שזקוק לכך. כמון כן גם פנאי הקומות הציבוריות של המבנה כוללות לובי מרווח, קפטריה, מסעדה, בריכה וחדרי חוגים.

#### עלויות והכנסות – משמעות כלכליות (הסכומים במיליוני ₪)

סעיף תקציבי	עלות משוערת	מקורות מימון פוטנציאליים	זמן ביצוע	הכנסות משוערות	הערות
מגורים 5364 יח"ד	ללא שינוי מהתוכנית הקיימת	לשטחי מגורים ניתן למשוך חברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים אטרקטיביים לחברות בנייה	3-6 שנים	לפי צו ארנונה למ"ר בעבור שטחי מגורים	בעקבות ראיון עם נציג מחלקת תכנון בעיריית לוד, נלמד כי אין אפשרות לגרוע משטחי מגורים כלל
שטחי תעסוקה ומסחר	ללא שינוי מהתוכנית הקיימת	משקיעים וחברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים לחברות בנייה וקמעונות	3-6 שנים	נמוכה בהשוואה לחלופה 0 – היות ושטח הקמפוס ובית החולים השיקומי אינו יכול לבוא על חשבון יחידות מגורים שאושרו (תב"ע).	יישום המלצות חלופה זו יגדילו באופן משמעותי את אחוזי האכלוס של שטחי התעסוקה וכך יעלו באופן משמעותי את הכנסות העיריה.

שטח הבית חולים יבנה על חשבון שטח שמיועד לשטחי תעסוקה ומסחר ומשטח הארנה- דבר שעשוי להוריד מהרווח בארנונה לרשות המקומית, אך המעטפת הכלכלית ושילוב אוכלוסייה חדשה עשויה להכניס לפצות על כך.	צפי לרווח של כ 350 מיליון ₪ בכ 6 שנים.	3-5	סיוע ממשרד הבריאות וקופות חולים שבעלות מרפאות פרטיות כגון מכבי ( אסותא). שטח בית החולים עשוי לבוא על חשבון שטח שמיועד לתעסוקה ומסחר- חניות וצמצום שטח הארנה.	100	בניית בית חולים שיקומי פרטי
עלות ההקמה תלוי ביעוד הארנה. תוספות על ענפי ספורט נוספים תשנה את עלות ההקמה. עבור חלופה זו עלות המשוערת הינה 700 ₪	15 ₪ בשנה מחניונים, , מכירות כרטיסים, חסויות ופרסום*	3-6 שנים	הטוטו ומפעל הפיס – 300 ₪ עיריית לוד – 100 ₪ תרומות וספונסרים נוספים – 200 ₪ בנקים ואשראי נוסף – 350 ₪ צפי לסיוע של כ 45%	600 ₪ תלוי שימושים	בניית ארנה של 10,000 מקומות ישיבה
** חלופה זו מציעה צמצום של שטח הארנה	ללא שינוי מחלופה 0	2-4 שנים	משרד האוצר – 2/3 מעלות התקציב - 65 ₪ בנקים ואשראי – 35 ק₪ מוסד אקדמי מוכר וקרנות פנסיה ותיקות. צפי בסיוע של 65%.  ( 3 דונם עם 20 אלף מ"ר בנויים כ 500 יחידות דירה)	150 ₪ הוצאות פיתוח, הקמה ותפעול	מעונות סטודנטים

### יתרונות וחסרונות החלופה

יתרונות:

1. **מענה לצורך לאומי:** המרכז השיקומי מספק מענה לביקוש הגובר לשירותי שיקום בישראל, במיוחד לאור האירועים הביטחוניים האחרונים. הדבר משתלב עם הצורך הגובר בטיפול בטרואמה ומחסור במיטות אשפוז ושיקום במערכת הבריאות הציבורית.

2. **ניצול יתרון גיאוגרפי ותחבורתי:** המיקום בלוד מספק נגישות מצוינת מכל חלקי הארץ באמצעות שלוש תחנות רכבת (לוד, גני אביב ונתב"ג), כביש 1 וקרבה לנתב"ג. מערך ההיסעים המתוכנן מבטיח נגישות נוחה למטופלים ולמבקרים.
3. **פיתוח הון אנושי והשכלה:** שילוב מוסדות אקדמיים ומעונות סטודנטים יביא לעיר אוכלוסייה צעירה ומשכילה, יתרום להכשרת כוח אדם מקצועי בתחום הרפואה והפרא-רפואה, ויצור מוקד מחקר והתמחות.
4. **גיוון תעסוקתי ודמוגרפי:** המרכז יספק מגוון משרות איכותיות בתחום הרפואה והשיקום, ימשוך אוכלוסייה חזקה (רופאים, אחיות וצוות רפואי) ויתרום לגיוון המרקם החברתי-כלכלי בעיר.
5. **גמישות תכנונית:** החלופה מציעה אפשרות להסבה לדיור מוגן יוקרתי במקרה של חוסר הצלחה, מה שמקטין את הסיכון הכלכלי. בנוסף, התכנון משתלב עם תוכניות קיימות ומאפשר שילוב עם מתחמי מסחר ובילוי.

#### חסרונות:

1. **עלויות הקמה ותפעול גבוהות:** הקמת בית חולים שיקומי, מעונות סטודנטים ותשתיות נלוות דורשת השקעה כספית משמעותית. התלות במימון ממשלתי וגורמים חיצוניים מהווה סיכון.
2. **צמצום שטחי מסחר ותעסוקה:** הקמת המרכז השיקומי תבוא על חשבון שטחי תעסוקה ומסחר מתוכננים, מה שעלול להקטין את הכנסות העירייה מארנונה עסקית.
3. **מורכבות תפעולית:** ניהול מערכת משולבת של מרכז רפואי, מוסד אקדמי ומתחם מסחרי דורש תיאום מורכב בין גורמים רבים ומערכות שונות.
4. **תחרות מול מרכזים קיימים:** התחרות מול בתי חולים שיקומיים ומרכזי טראומה קיימים עלולה להקשות על משיכת מטופלים וכוח אדם איכותי.
5. **אתגרי תדמית:** שילוב מרכז טראומה ושיקום עם מתחם בילוי ומסחר עלול ליצור קונפליקט תדמיתי ולהשפיע על האטרקטיביות של המתחם המסחרי.
6. **תלות בגורמים חיצוניים:** הצלחת הפרויקט תלויה בשיתוף פעולה של גורמים רבים כמו משרד הבריאות, קופות חולים, מוסדות אקדמיים וגורמים פרטיים.

לסיכום ניתן לראות שהחלופה מבקשת להטמיע שינוי ארוך טווח אשר שם את רווחת תושבי העיר ואזרחי המדינה על פני, תוך שילוב אוכלוסיות חדשות והחלת שינוי בתחום הרפואה הפרטית בארץ. הבלטת המיקום הגיאוגרפי של פרויקט לוד צפון כמקום אסטרטגי שנותן מענה לאתגר מדיני-עולמי מצד אחד לצד מרכז בילוי, מכילה כאמור גם אמרה חברתית- עיר מעורבת המבקשת לנחיל גשוג כלכלי, חברתי, תרבותי ותעסוקתי שיגרמו לקהל היעד והעסקים לזהות את הפוטנציאל הערכי והכלכלי בעיר.

חלופה זו נותנת מענה על צורך אזורי ולאומי אסטרטגי, להקמת מרכז ספורט חדשני ורב-תכליתי, המתכלל כמה ענפי ספורט ספציפיים כמו: כדורסל, שחייה, טניס, וכיוצא בזה. הקמת מרכז ספורט מסוג זה מתכתבת עם התכנון של תוכניות תמ"ל 1095 א' ו-ב', להקמת אזור בעל עירוב שימושים - תעסוקה, מסחר, מגורים, מבני ציבור, מלונאות, פיתוח תשתיות תחבורה ושטחים ציבוריים פתוחים. כפועל יוצא של תוכנית להקמת מרכז ספורט רב-תכליתי, כך גם יצירה של מרכז תרבות בתוך המתחם, ומרכז קניות הנותן מענה לתושבי העיר והאזור הוא חלק בלתי נפרד מהתוכנית. מטרת החלופה היא לנסות לתת מענה על צרכים עירוניים בדמות מקורות הכנסה אפשריים, יצירת מקומות עבודה לתושבי העיר, ויצירת מוקדי צריכת תרבות ופנאי בשטחי העיר שישפיעו גם על תושבי האזור תוך יצירת כלכלה מעגלית. כמו כן, חלק ממטרות חלופה זאת היא לייצר לעיר תרבות ספורט שתשפיע על הגירה של תושבים חדשים לעיר ויצירה של מוקד בינלאומי שיארח תחרויות בינלאומיות.

כמו כן, מדינת ישראל ומשרד הספורט מקדמים תוכנית בה המרכז האקדמי וינגייט יתרחב לכמה שלוחות שיתנו מענה לצורך בפיתוח מתקני ספורט איכותיים שבהם ספורטאים מכל מיני ענפי ספורט יוכלו להתפתח ולהביא הישגים תחרותיים למדינה. כאמור המרכז האקדמי וינגייט הפך להיות תאגיד ממשלתי וכחלק מתוכניות השר מיקי זוהר לקידום הספורט ובמענה לפיתוח אזורי בעקבות אירועי 7.10, הביא השר לכדי ביצוע תוכנית להקמת שלוחה של מכון וינגייט בעוטף עזה, ובמועצה האזורית גלבע. בנוסף לכך, החלו כבר לפני כמה שנים במשרד הספורט תוכנית לשדרוג המתקנים הקיימים בווינגייט יצירה של בתי נבחרות עבור ענפי הספורט השונים הפועלים במקום ובכך להתחקות אחרי המודל ההולנדי (קציר, 2019) ולייצר בווינגייט את שלוחת האם של מרכזי הספורט והמצוינות בישראל. השלוחות החדשות שמתוכננות יתנו מענה לגידול בצרכים הספורטיביים התחרותיים של ספורטאים מקצועיים ואנשי מקצוע בתחום לכדי מימוש, ומענה על צורך לאומי בחיזוק אזורי בצפון ובדרום (ממן, 2024). אי לכך, ובהתאם לצרכים במתקני ספורט איכותיים עבור ענפי ספורט שונים ומגוונים, חלופה זאת מציעה להקים שלוחה נוספת של מכון וינגייט ומרכז ספורט אקדמי נוסף סמוך לאולם הספורט הרב-תכליתי שיתן מענה לתושבי אזור המרכז, זאת בכדי לתת מעטפת כלכלית ואנושית לרובע לוד צפון. בנוסף, כדי להשלים את המעטפת הכלכלית והרעיונית לתחום, חלופה זו מציעה למשוך חברות הייטק ספורט ומרכזי מצוינות ומחקר בתחום לרובע ובכך לתחום אזור שלם שמתמחה בספורט.

כאמור, הצעה זו מבוססת על המודל ההולנדי לקידום הספורט במדינה. ע"פ המודל ההולנדי, החשיבה על פיתוח תשתית ספורט במדינה מתחילה במחשבה הוליסטית על מגוון תחומים וראייה אסטרטגית לעתיד. המטרה היא לייצר עבור הספורטאים את המרחב האידיאלי בו הם יוכלו להצליח ולהתקדם. כדי להדגים כיצד המודל ההולנדי עובד ניתן לראות את החשיבה הכוללת על הנושא בכמה נקודות:

1. תכנון עירוני מוטה לטובת הולכי רגל ורוכבי אופניים
2. שיתוף פעולה עם גורמים עסקיים בהקמת מתקני ספורט עבור הספורטאים ועבור הציבור
3. כתיבה של תוכנית עבודה רב שנתית בעלת ראייה אסטרטגית של אזורים במדינה ועירויות במדינה



4. הקמה של חמישה מוקדים של מרכזי מצוינות לספורט ברחבי הארץ בהם ניתן מענה לצרכי הספורטאים - לינה, חינוך, מתקני ספורט, מערכת תומכת, אנשי מקצוע והכל בקרבת מקום.<sup>4</sup>

בכדי להביא את ההצעה להקמת מרכז ספורט אזורי לכדי מימוש ברובע לוד צפון ניתן למנות מספר מהלכים שיקדמו את התהליך בצורה יעילה. להלן הצעות לכדי מימוש התוכנית בפועל:

- הרחבת תכנון הארנה: עדכון התוכניות הקיימות לארנה, הגדלת קיבולת תוספת מתקנים נלווים
- תכנון מתקני ספורט נוספים: זיהוי ענפי ספורט מרכזיים לפיתוח כמו: כדורסל, שחייה, טניס, התעמלות מכשירים וכדומה, תכנון מגרשים, אצטדיונים ומתקני אימון
- שינוי ייעוד קרקע: עדכון תכניות מתאר לייעוד ספורט ובידור הגשת בקשות לוועדות תכנון רלוונטיות, שינוי התב"ע לבניית קמפוס ספורט אקדמי במקום שטחי תעסוקה של כ-100,000 מ"ר
- פיתוח תשתיות: שדרוג תשתיות חשמל, מים וביוב
- גיוס משאבים: איתור מקורות מימון (ממשלתיים, פרטיים, איגודי ספורט), הכנת תוכנית עסקית למתחם הספורט, יצירה של גוף עירוני (קרי חברת ניהול), למתקני הספורט החדשים
- שיתוף פעולה עם גופי ספורט: יצירת קשר עם משרד הספורט ואיגודי ספורט ארציים, משיכה של קבוצה גדולה לאירוח במתחם הארנה, בחינת אפשרויות לאירוח אירועים ותחרויות לאומיות ובינלאומיות
- תכנון אדריכלי: עיצוב מתחם ספורט אינטגרטיבי, תכנון שטחים ציבוריים ומרחבים ירוקים, שילוב טכנולוגיות ירוקות במתקנים, תכנון לחיסכון באנרגיה ומשאבים
- פיתוח תכנית תעסוקה: הערכת צרכי כוח אדם למתחם הספורט, תכנון הכשרות מקצועיות בתחום הספורט והאירועים
- שיתוף ציבור: קיום מפגשי הסברה והתייעצות עם תושבים, שילוב צרכי הקהילה המקומית בתכנון
- פיתוח תכנית תיירות ובידור: תכנון מתקני אירוח ומלונאות, פיתוח אטרקציות נלוות למתחם הספורט
- פיתוח תוכנית תרבות: אירוח מופעים, קונצרטים, הצגות וכדומה
- יצירת מרכז מצוינות ספורטיבי: תכנון מרכזי אימון ומחקר, שיתוף פעולה עם מוסדות חינוך לפיתוח תכניות ספורט בארץ ובעולם

<sup>4</sup> - ניתן לראות כי לפי המודל של ממשלת הולנד קיים מערך שלם של מרכזי מצוינות בספורט המשרת את הספורטאים המצטיינים. מערך זה מחולק לפי מחוזות שנותנים את המעטפת למערך השלם ובכך מאפשרים לכל אזור להתפתח בצורה יעילה. (National Institute for Public Health and the Environment, 2020)

- ניהול תנועה ונגישות: תכנון מערך תחבורה ציבורית יעיל, הקמת מערכת חניונים ושאתלים, הקמה של מערך שבילי אופניים. מכיוון וכבר קיימת תשתית טובה של דרכים ורכבות בעיר, וגם מתוכננות בעיר שתי תחנות מטרו חדשות מדובר על הצעה יחסית מינורית בחשיבותה.

כדי להביא את הפרויקט לידי מימוש, ערכתי בדיקה להבין כיצד פרויקטים דומים להקמת אצטדיוני ספורט ואולמות ספורט בקנה מידה דומה, נוהלו ותוקצבו. ניתן להגיד כי אולם ספורט בקנה מידה כזה עוד לא הוקם בישראל, אך הקמה של מתחם בסגנון הזה בישראל עלתה לפני כעשור בין 400-600 מיליון ₪. למשל הארנה בירושלים שעלותו מוערכת ב-400 מיליון ₪ כאשר את רוב הכסף למימון הפרויקט הביא מפעל הפיס (280 מיליון ₪), או סמי עופר בחיפה שעלותו מוערכת ב-600 מיליון ₪ שם השתתפות העירייה הייתה יחסית גדולה (100 מיליון ₪). על מנת להבין מה עלויות הפרויקט של הפיכת רובע לוד צפון למרכז ספורט אזורי וארצי ברמה בינלאומית, ניתן לראות את הטבלה המפרטת את הערכת המימון לפרויקט:

#### עלויות והכנסות:

הערות	הכנסות משוערות	זמן ביצוע	מימון	מקורות פוטנציאליים	עלות משוערת	סעיף תקציבי
השונות בעלות המשוערת היא טווח של זמן ביצוע הפרויקט ומשתנים נוספים כמו עלות החומרים, אינפלציה, כוח עבודה זמין וכיוצא בזה. כמו כן החזר ההשקעה וההכנסות תלויות בהתקדמות הפרויקט.	20 מיליון ₪ בשנה מחניונים, השכרות, מכירות כרטיסים, חסויות ופרסום* (דו"ח של היכלי הספורט של ת"א, 2021)	3-6 שנים	הטוטו ומפעל הפיס – 350 מיליון ₪ עיריית לוד – 100 מיליון ₪ תרומות וספונסרים נוספים – 200 מיליון ₪ בנקים ואשראי נוסף – 350 מיליון ₪	700 בין מיליון למיליארד ₪	בניית ארנה של 20,000 מקומות ישיבה, בריכה אולימפית ומגרשי טניס	
הקמה של קרייה אקדמית ומגורי סטודנטים דורשים שינוי תב"ע של שטחי תעסוקה בעבור הצרכים של תוכנית זו.	20 מיליון ₪ שנתי מחושב על פי שטח של 100,000 מ"ר ולפי תעריף של 200 ₪ למ"ר	2-4 שנים	משרד האוצר – 2/3 מעלות התקציב 65 מיליון ₪ בנקים ואשראי – 35 מיליון ₪	100 מיליון ₪	הקמת קרייה אקדמית + מעונות סטודנטים	

שטחי עסקים	בין 15-30 מיליון ₪ להוצאות פיתוח ותפעול	משקיעים וחברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים לחברות בנייה	2-4 שנים	70 מיליון ₪ שנתי מארנונה - מחושב לפי שטח 357,545 מ"ר ותעריף של 200 ₪ למ"ר	הכנסה זו יכולה להיות יציבה לאורך זמן, תלוי מי יהיו החברות העסקיות שייכנסו לשטחים אלו
מגורים ושטחים ציבוריים	בין 15-30 מיליון ₪ להוצאות פיתוח ותפעול	לשטחי מגורים ניתן למשוך חברות פרטיות - ניתן להוציא מכרזים אטרקטיביים לחברות בנייה	3-6 שנים	22 מיליון ₪ שנתי מארנונה - מחושב לפי שטח של 500,000 מ"ר ותעריף של 44 ₪ למ"ר	בעקבות ראיון עם נציג מחלקת תכנון בעיריית לוד, נלמד כי אין אפשרות לגרוע משטחי מגורים כלל
משרדים + משרדי הייטק לספורט ומלונאות	100 מיליון הוצאות פיתוח ותפעול ₪	משרד הספורט – 15 מיליון ₪ חברות פרטיות – 60 מיליון ₪ בנקים ואשראי – 25 מיליון ₪	3-6 שנים	89 - מיליון ₪ בשנה מחושב לפי 400,000 מ"ר שטח למשרדים ותעריף ארנונה של 205 ₪ למ"ר + 42,500 מ"ר שטח למלונות ותעריף ארנונה של 165 ₪ למ"ר	הכנסות אלה תלויות ביכולת להביא חברות לשימוש במשרדים וכך גם יזמים בתחום התיירות שנפגע מאד במהלך השנה האחרונה.

### יתרונות וחסרונות של חלופה 3:

#### חסרונות החלופה :

- תלוי בהמון משתנים וגורמים (חברות בנייה, אשראי בנקאי, שיווק של התוכנית, מימון ממשלתי, הקמה של גוף המנהל את מתקני הספורט החדשים, משיכה של קבוצה גדולה בישראל לארח את משחקיה בארנה) - ייתכן שריבוי המשתנים התלויים בפרויקט יהוו מכשול להקמת רובע ספורט בעיר.
- ייתכן וצריך לעשות שינוי יעוד קרקע לטובת הקמת קמפוס אקדמי משטחי תעסוקה, זה תלוי בהרחבת התכנון לארנה ולמתקני הספורט הנלווים אליו

- דורש השקעה עצמית גבוהה וגיוס תמיכות רבות - הקמת הארנה דורשת מימון עצמי יחסית גבוה של העירייה בפרויקט ולא בטוח עד כמה זה כדאי.
- החזרת השקעה שאינה מיידית ודורשת זמן - הקמת ארנה יכולה לקחת הרבה מאד זמן וכך גם הקמה של מרכז אקדמי, צריך לקחת בחשבון שהכנסות העירייה בשנים הראשונות יכולות להיות נמוכות.
- Value for money – לא מספיק משתלם כלכלית מבחינת הוצאות מול הכנסות - ההשקעה בהפיכת רובע לוד צפון למרכז ספורט היא השקעה חסרת תקדים בישראל ובתחשיב מאד בסיסי ניתן לראות כי הוצאות החלופה הם מאד גדולות לעומת ההכנסות הצפויות.

### יתרונות החלופה :

- קידום העיר והפיכתה ליעד ספורטיבי ותיירותי, והזדמנות למשיכת משפחות צעירות - הפוטנציאל של חלופה זאת בקידום העיר הן ברמת האוכלוסייה המקומית והן מבחינת האוכלוסייה אותה ניתן למשוך לעיר היא גדולה. כך גם קידום העיר מבחינת מדד סוציו-אקונומי.
- קידום תושבי העיר לחינוך לספורט וצמצום פערים סוציו-אקונומיים דרך ספורט - דרך ספורט ניתן לשנות את הדימוי של העיר, לוד ודרך חינוך למצוינות בספורט להילחם בתופעות של פשיעה וקיטוב סוציו-אקונומי. ניתן לייצר תוכנית מלגות עבור תושבי העיר המגיעים משכונות חלשות וכך לקדם את העיר.
- קידום כלכלי של העיר ויצירת מקומות עבודה נוספים לתושבי העיר - חלופה זאת מציעה שדרוג של מרכזי הביילוי בעיר, וכך גם יזמים מקומיים וגם אוכלוסיית העיר יכולים לקבל יותר הזדמנויות לעבודה.
- למרות ההשקעה הרבה יחסית המימון יכול להגיע רובו דרך תמיכות תרומות וספונסרים - נכון שנדרש מצד העירייה להשתתף בעלויות הקמת הארנה, אך ניתן לגייס מקורות מימון חיצוניים רבים לכל הצעה בפרויקט.
- מיקומה המרכזי של העיר לוד ותשתית התחבורה הטובה לעיר ומחוצה לה - רשת תחבורת הרכבות לעיר היא מהטובות בארץ, לוד נמצאת על צומת דרכים של רכבות לצפון ודרום הארץ. כך גם הקרבה לכביש 1 וכביש 431 והקרבה לשדה התעופה, הם יתרונות מאוד משמעותיים ליצירת בסיס למרכז ספורט אזורי ובינלאומי.

במקרה והתכנון לא צולח, ניתן להסב את תחומי הספורט שלהם תוכננה הארנה לספורט אחר. אם לצורך הדוגמא התכנון המקורי היה להביא לארנה קבוצת כדורסל שתארח את משחקיה שם, אז ניתן יהיה להחליף את הספורט לטניס, כדורעף, כדוריד, התעמלות מכשירים, וכדומה. וכך להסב את מרכז הספורט למרכז לספורט אולימפי. לגבי ההשקעה בבניית קמפוס אקדמי, ניתן לשנות את הייעוד לתחום אחר. מלבד קטגוריות אלה, שטחי המסחר, התעסוקה והמגורים לא אמורים להיפגע ועדיין יהיה ניתן לפתח את האזור בצורה יעילה

חלופה זאת מציעה להפוך את רובע לוד צפון למרכז ספורט אזורי אסטרטגי עבור מדינת ישראל. היעדים אותה מציבה התוכנית לביצוע, הם גבוהים ומדובר בהשקעה גדולה של משאבים, אך בעזרת מימון של גורמים

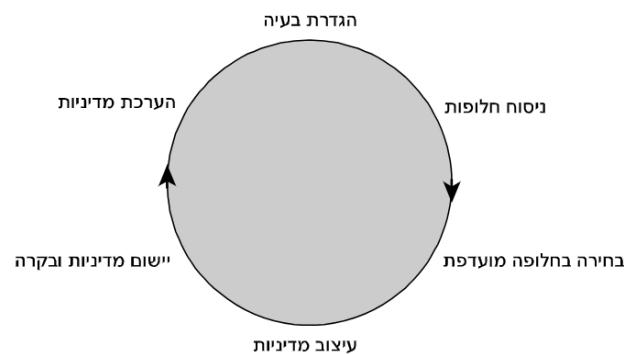
ממשלתיים וגורמים עסקיים ניתן יהיה להפוך את ההצעה לשימה וכדאית. הצורך של העיר ביצירת מוקדי בילוי ופנאי ממומשת בהצעה זו, וכך גם מיקסום הפוטנציאל הכלכלי. התכנון הפיזי של הרובע אינו אמור לעבור שינויים משמעותיים בייעודי הקרקע מלבד הקצאה של שטח לטובת קמפוס אקדמי בתוך הרובע. האפקט של תכנון רובע מסוג זה בישראל יכול להיות מאד משמעותי הן מבחינת הפיתוח הכלכלי של העיר ויכול להוביל לשינוי מצבה הסוציו-אקונומי של העיר ושל אוכלוסייתה, יתרום לחיזוק העיר ובסיס התקציב שלה, יבנה לה עוד מקורות מימון ויחזק אותה.

## דירוג חלופות

### קריטריונים להשוואה בין חלופות

כדי להשוואת בין החלופות נשתמש בשיטת השוואה משוקללת בעזרת קריטריונים שנבחרו במיוחד על מנת מענה לשאלה המרכזית: איזה חלופה היא המתאימה ביותר למקסום הפוטנציאל של רובע לוד צפון. "ניתן לראות את מתודולוגיית MCDA<sup>5</sup> כהליך רקורסיבי לא-ליניארי המורכב מחמישה שלבים:

1. הגדרת הבעיה
2. ניסוח ומידול העדפות (הצעת חלופות)
3. הערכת החלופות
4. גיבוש המלצות
5. יישום מדיניות



מעגל המדיניות – על פי יגיל לוי (2011)

"מעגל זה מבטא את הגישה המקובלת, ולפיה עיצוב מדיניות הוא תהליך מעגלי הבנוי משלבים מוגדרים" (לוי, 2011). השיטה מעניקה ציון סופי לכל חלופה ע"י מספר אמות מידה:

- **קביעת קריטריונים:** קביעת רשימת הקריטריונים להשוואה. הקריטריונים צריכים להיות ברורים, רלוונטיים לבעיה ומדידים.

<sup>5</sup> Multiple-criteria decision analysis – ניתוח החלטות מרובות קריטריונים

- **הערכת המשקלים:** קביעת המשקל של כל קריטריון כדי לשקול את חשיבותה היחסית ביחס לקריטריונים האחרים והמטרה.
- **הערכת החלופות:** השוואת כל חלופה על פי כל קריטריון והענקת ציון.
- **חיבור הציונים:** כאשר כל חלופה מדורגת על פי כל הקריטריונים, ניתן לחשב ציון סופי עבור כל חלופה על ידי חיבור הציונים החלקיים בהתאם למשקלים שהוקצו לכל קריטריון.
- **ניתוח התוצאות וגיבוש החלטה והמלצות:** לאחר חיבור הציונים, ננתח את התוצאות ונבחר את החלופה הנבחרת למועצה המקומית ונגבש המלצות ליישומה.

### הקריטריונים שנבחרו

- **אפקטיביות:** קריטריון זה בוחן את הייתכנות להשגת המטרה. בספרו מסביר לוי (2011) את קריטריון האפקטיביות כמשמש למדידת השגת מטרות מוגדרות, ומספק מדדים כמותיים להערכת מידת ההצלחה בהשגת יעדים קונקרטיים.
  - את קריטריון זה פרטנו לשלושה סעיפים עיקריים דרכם נתנו את הניקוד:
    - כמה החלופה עומד החזון העירייה
    - האם החלופה מגדילה את הכנסות העירייה ביחס לחלופה 0 (התאם למטרת העירייה העיקרית)
    - עד כמה החלופה ממקסמת את המרחב הרובע
- **עבור קריטריון זה ניתן משקל יחסי של 20% בשקלול הסופי.**
- **בציעות מעשיות:** מידה שבה הפתרון ניתן ליישום. קריטריון זה לוקח בחשבון שיקולים כמו לוח זמנים, חסמים טכנולוגיים, יכולת מקצועית של השחקנים המעורבים, תקציב, יכולת פיקוח מנהלית ועוד.
  - את קריטריון זה פרטנו לשני סעיפים עיקריים דרכם נתנו את הניקוד:
    - עד כמה החלופה תואמת (או מעכבת) את לוח הזמנים היחס לחלופה 0
    - עד כמה עלות הביצוע הינה תואמת או גבוהה מחלופה 0
- **עבור קריטריון זה ניתן משקל יחסי של 30% בשקלול הסופי.**
- **סיכון:** קריטריון הסיכון (או מחיר הטעות). "אפשר לנתח כל חלופה לא רק לפי תוצאותיה הצפויות אלא גם לפי הסיכון שייווצר אם התוצאה הרצויה הצפויה של חלופת המדיניות לא תתממש, ובמקומה תקרה תוצאה שלילית שלא נצפתה מראש" (לוי, 2011).
  - את קריטריון זה פרטנו לשני סעיפים עיקריים דרכם נתנו את הניקוד:
    - עד כמה סיכון קיים המידה בהווה עם החלופה תכשל
    - עד כמה סיכון קיים המידה בעתיד עם החלופה תכשל
- **עבור קריטריון זה ניתן משקל יחסי של 15% בשקלול הסופי.**
- **גמישות:** קריטריון הגמישות בוחן עד כמה כישלון ניתן לריפוי. גמישות נחוצה, בין היתר, כדי להתמודד עם אירועים שכותבי הנייר אינם יכולים לקחת בחשבון בעת כתיבת נייר המדיניות. לדוגמא: שינויים בלתי צפויים, שינויים בסדרי העדיפות תוך כדי פעולה, ותיקון שגיאות.
  - עבור קריטריון זה התייחסנו לשאלה:

○ עד כמה ניתן לבצע שינויים בחלופה (בצורה פשוטה יחסית) במידת הצורך

**עבור קריטריון זה ניתן משקל יחסי של 15% בשקלול הסופי.**

● **יעילות:** עד כמה המדיניות מבטיחה תוצאה המפיקה את המקסימום שיחס להשקעה, בפרט במדובר בכספי ציבור. על מי לוי (2011) ישנן שתי דרכים עיקריות לעמוד יעילות: האחת על פי העלות ביחס להשגת המטרה הקולקטיבית (cost-effectiveness) והשנייה ביחס לתועלת שמקבלים הצרכנים (cost-benefit). חוסר יעילות משמעותו ניצול לא מיטבי של המשאבים. קריטריון היעילות בוחן את השגת המטרה ביחס למשאבים ואת שביעות הרצון ממנה.

את קריטריון זה פרטנו לשני סעיפים עיקריים דרכם נתנו את הניקוד:

○ העלות-תועלת החברתית של החלופה

○ העלות-תועלת הכלכלית של החלופה

**עבור קריטריון זה ניתן משקל יחסי של 20% בשקלול הסופי.**

#### ניקוד חלופות

קריטריון	פירוט	חלופה 0	חלופה 1		חלופה 2		חלופה 3	
			FINTECH	מרכז ארצי	שיקומי	מרכז ארצי	ספורט	מרכז ארצי
אפקטיביות 20%	עומד בחזון העירייה	4	5	3	3	3	3	
	מגדיל הכנסות לעירייה	3	4	2	2	3	3	
	ממקסם את מרחב הרובע	3	4	3	2	3	3	
ביצוע מעשית 30%	לוח זמנים	4	3	2	2	2	2	
סיכון 15%	עלויות	5	5	1	2	1	1	
	אתגרים בהווה	1	2	5	5	2	2	
גמישות 15%	אתגרים בעתיד	1	3	4	4	2	2	
	אפשרויות שינוי קיימות	3	5	2	2	1	1	
יעילות 20%	עלות-תועלת חברתית	4	4	5	5	5	5	
	עלות-תועלת כלכלית	3	5	2	2	2	2	
סה"כ:		3.32	4.09	2.81	2.81	2.2	2.2	

את החלופות ניקדנו בכל סעיף בציון של 1 עד 5, כך שציון 1 מעיד על רמה נמוכה ביישום החלופה ו-5 היא הרמה הגבוהה ביותר.

הטבלה מציגה ניתוח מקיף של החלופות עבור מקסום פוטנציאל רובע לוד צפון. כאשר החלופות הן: מרכז ה-FINTECH בישראל, מרכז שיקומי ארצי ומרכז ספורט ארצי, עם התייחסות למצב הקיים (חלופה 0). **בניתוח הקריטריונים FINTECH, מובילה משמעותית עם ציון משוקלל של 4.09**, במיוחד בתחומי האפקטיביות שמשקלה 20% (ציונים 5,4,4), ובתחום המשימות שמשקלן 30% (ציונים 3,5,5). חלופה זו מצטיינת בעמידה בחזון העירוני, הגדלת הכנסות לעירייה ומספקת את מקסום מרחב הרובע.

לעומת זאת, המרכז השיקומי הארצי (ציון 2.81) והמרכז הספורט הארצי (ציון 2.2) מציגים ביצועים נמוכים יותר, במיוחד בקריטריונים של עלויות (ציונים 1-2) ובציעות מעשית. עם זאת, המרכז השיקומי מציג יתרון בתחום האתגרים בהווה (ציון 5) והאתגרים בעתיד (ציון 4), המשקפים את רמת הסיכון הנמוכה יחסית עקב צורך תמידי לבתי חולים ומרכזי שיקום במיוחד במדינת ישראל. בהיבט היעילות (20%), שתי החלופות האחרונות מקבלות ציונים בינוניים (2-3), מה שמחזק את העדיפות של פתרון ה-FINTECH.

## **סיכום והמלצות**

מטרת נייר מדיניות זה היא לסייע לעיריית לוד למקסם את הפוטנציאל של תוכנית תמ"ל 1095 ברובע לוד צפון, המשתרעת על שטח של 3,424 דונם, תוך בחינת ההיבטים החברתיים, הכלכליים והעסקיים של הפרויקט, והתייחסות להיבטים חברתיים-תרבותיים, כלכליים, רגולטוריים וסביבתיים, במטרה, בין היתר לשפר את הכנסות העירייה.

במסגרת נייר מדיניות זה נבחנו 4 חלופות שונות:

### **- חלופה 0 - המצב הקיים**

נקודות עיקריות בתוכנית הקיימת הן הקמת ארנה עם 20,000 מושבים, הקמת שני מתחמים מסחריים, תחנת רכבת חדשה (לוד גני אביב) ותחנות מטרו. הוצע מספר הצעות לשיפור – פנייה לחברות לוגיסטיקה, הקמת מסוף מטענים והקמת "ריאה ירוקה". יתרונותיה העיקריים של חלופה זו הם עלויות נמוכות יחסית וזמן יישום מהיר. חסרונותיה העיקריים הם היעדר אסטרטגיית שיווק ברורה והיעדר שילוב אקדמיה.

### **- חלופה 1 - בירת הפינטק**

מציעה למצב את לוד כמרכז הפינטק הלאומי של ישראל, תוך מינוף מעבר מטות הבנקים לאומי ומזרחי טפחות ללוד. החלופה כוללת הקמת אקוסיסטם פיננסי-טכנולוגי, אקדמיה ומרכזי חדשנות והכשרות מקצועיות. יתרונותיה העיקריים הם פוטנציאל הכנסות גבוה ומשיכת אוכלוסייה חזקה. חסרונותיה העיקריים הם תלות בגורמים חיצוניים רבים והשקעה ראשונית גבוהה (לרבות ויתור בשנים הראשונות על הכנסות).

### **- חלופה 2 - מרכז שיקום אזורי**

מציעה להקים מרכז שיקומי מתקדם המשלב טיפול נפשי ופיזי. החלופה כוללת שילוב אקדמיה, מחקר וטיפול. יתרונותיה העיקריים הם מענה לצורך לאומי וביקוש יציב. חסרונותיה העיקריים הם עלויות גבוהות והכנסות נמוכות יחסית מארנונה.

### **- חלופה 3 - מרכז ספורט אזורי**

מציעה להקים מרכז ספורט חדשני ורב-תכליתי תוך התבססות על המודל ההולנדי שמציע להתמקד בכל אזור במדינה בענפי ספורט שונים. החלופה כוללת מתקני ספורט מתקדמים ומרכזי מצוינות. יתרונותיה העיקריים



הם מיתוג חיובי לעיר ומשיכת אוכלוסייה צעירה. חסרונותיה העיקריים הם עלויות הקמה גבוהות מאוד וסיכון כלכלי משמעותי.

החלופות נבחנו על פי חמישה קריטריונים מרכזיים :

1. אפקטיביות (20%) - מידת השגת המטרות

2. ביצועיות מעשית (30%) - ישימות ועלויות

3. סיכון (15%) - אתגרים בהווה ובעתיד

4. גמישות (15%) - יכולת התאמה ושינוי

5. יעילות (20%) - עלות-תועלת כלכלית וחברתית

החלופה הנבחרת שנבחרה לאחר ניקוד משותף של כל מחברי נייר המדיניות היא חלופה 1 - בירת הפינטק אשר קיבלה את הציון המשוקלל הגבוה ביותר (4.09), בזכות :

1. עמידה מיטבית בחזון העירוני

2. פוטנציאל הכנסות גבוה לעירייה

3. ביצועיות מעשית גבוהה

4. רמת גמישות גבוהה

5. יעילות כלכלית וחברתית מיטבית

החלופה נבחרה בזכות יכולתה למקסם את הפוטנציאל הכלכלי והחברתי של הרובע, תוך יצירת מוקד תעסוקה איכותי שימשוך אוכלוסייה חזקה לעיר ויתרום לחיזוק מעמדה האזורי של לוד.

## **חלוקות העבודה בצוות**

תקציר מנהלים – אבישי מזרחי

מבוא – גאיה בן סירה ואלעד פינחס

חלופה 0 – יקיר אלון

חלופה 1 – גאיה בן סירה

חלופה 2 – אלעד פינחס

חלופה 3 – אבישי מזרחי

דירוג חלופות (קריטריונים להשוואה והשוואת חלופות) – גאיה בן סירה ואלעד פינחס  
סיכום והמצלות – יקיר אלון



חיים, א. (2024). שיתוף פעולה היסטורי: מרכז ארצי לנפגעי טראומה נפשית נפתח בבתי הלוחם. *וואלה*.  
הקרן לפיתוח לוד. (n.d.). *העיר לוד*. הקרן לפיתוח העיר לוד: <https://www.lodfoundation.org/about2-c11ft>  
לוי, י. (2011). *לכתוב נייר מדיניות*. האוניברסיטה הפתוחה. רעננה.  
מגן, ה. (28 מאי 2018) הנחה לחברי מועדון: המודל העסקי של קבוצות רוכשים לדירות. *גלובס*.  
מכבי שירותי בריאות. (n.d.). *אירועי טראומטי*. Retrieved from [https://www.maccabi4u.co.il/new/maccabi\\_circles/mental\\_health/](https://www.maccabi4u.co.il/new/maccabi_circles/mental_health/)  
ממן, א. (מרץ, 2024) שלוחת וינגייט דרום בדרך ליישום בתקציב ענק. ONE.  
משרד האוצר. (2016). *דו"ח נתוני שכר - עובדי בתי החולים המעוסקים בבתי חולים ותאגידי בריאות במקביל*.  
ירושלים.  
משרד הבינוי והשיכון. (2017) *הסכם עקרונות*  
סטולרו, נ. (12/3/2023) לעבוד בסמוך למערך הסייבר הלאומי והיחידות הטכנולוגיות של צה"ל: ההייטק הישראלי  
צומח בבאר-שבע, בדרום הארץ. *גלובס*.  
ספקטור, ש. ב. (2013). *כלי מדיניות לקידום תהליכי התחדשות*. הכנסת - מרכז המחקר והידע.  
עיריית לוד. (n.d.). *עובדות ומספרים*. אתר עיריית לוד: <https://www.lod.muni.il/he/21/>  
ציפורי, א. (יולי, 2023). מכונת המזומנים של בית חולים אסותא נחשפת. *גלובס*.  
קציר, א. (מאי, 2019) רוצים כמו בהולנד: מכון וינגייט משנה את פניו. *הארץ*.  
**ראיונות:**  
מריאנו אלבחרי - מחלקת תכנון עיריית לוד