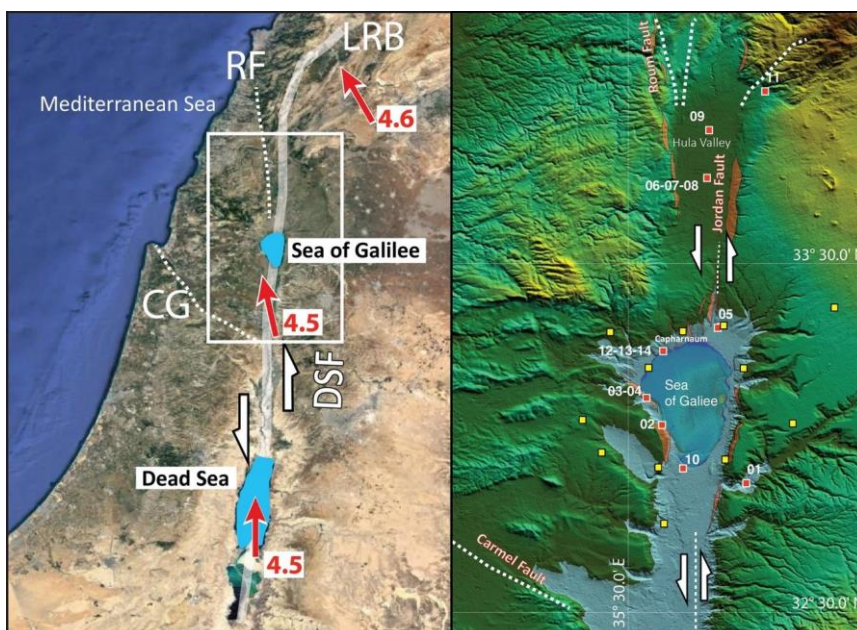


דוח מעבדת חידושים פיננסיים

מחוז חוסן טבריה תכנית מתאר רעיונית

מסגרת חדשנית המאפשרת לרשות המקומית של טבריה למנף נכסים כלכליים עירוניים ופיתוח חדש



מפת השבר של טבריה – המכון הגיאולוגי לישראל

הוכן עבור

תקציר מנהלים

טבריה היא אחת הערים החשופות ביותר לרעידות אדמה בישראל, השוכנת על קו השבר של הים המלח (Dead Sea Transform Fault). בעיר אירעו רעידות אדמה משמעותיות לאורך ההיסטוריה, והערכות מדעיות מצביעות על סבירות גבוהה לאירוע סייסמי גדול בעשורים הקרובים.

מחקר זה מציג מסגרת מקיפה למימון ויישום של תכנית רחבת היקף לחיזוק סייסמי (seismic retrofitting) למגזר המגורים והמסחר באזור המרכזי של טבריה, המתמודדת בזמנית עם אתגרי פיתוח כלכלי מהותיים. האסטרטגיה בנויה על מעגל מתחזק את עצמו: בעוד שהצורך הדחוף בבטיחות סייסמית מחייב סיוע ממשלתי לחיזוק המבנים, סיוע זה מגיע יחד עם טיפולים אסתטיים ושדרוגים של המרחב הציבורי היוצרים הזדמנות ייחודית לחיזוק כלכלי רחב יותר. תחיית אזורית אינטגרטיבית זו, בתורה, מחזקת את החוסן העירוני ומפיקה את ההכנסות הקבועות הנדרשות להמשך קידום והרחבה של תכנית החיזוק.

התכנית הרעיונית מתמודדת עם צורך קריטי בבטיחות הציבור: טבריה יושבת ישירות על קו השבר של הים המלח, וחלק משמעותי ממלאי המבנים שלה הוקם לפני יישום תקנים מודרניים לעמידות ברעידות אדמה. טבריה ניצבת בפני סכנה סייסמית (כחלק מגבול לוחות פעיל), בשילוב עם חשיפה גבוהה (אזור עירוני צפוף על מדרונות תלולים) ופגיעות משמעותיות (מבנים ישנים). בטבריה, סקר שצוטט על ידי משרד הפנים מצא כי כ-2,092 מתוך 4,463 מבנים אינם עמידים ברעידות אדמה, ורק חלק קטן חוזק במסגרת תכניות ממשלתיות מצומצמות לחיזוק קומפלקסים של דיור ציבורי.

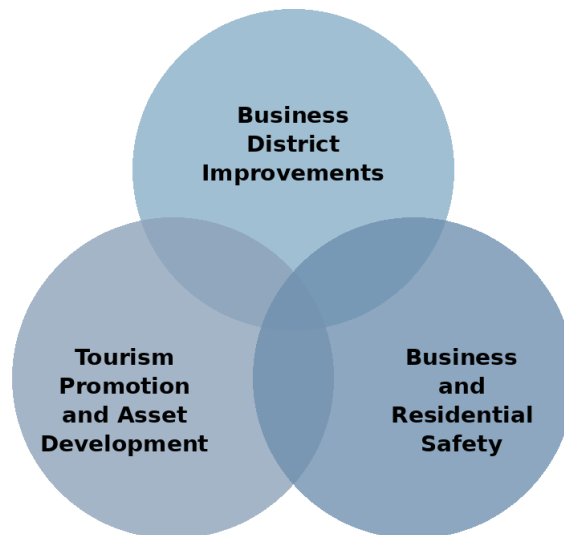
המסגרת מבוססת על שלושה עמודי תווך משתלבים:

- חלופות מימון לחיזוק סייסמי;
 - הקמת אזור שיפור עסקי (Business Improvement District – BID) באזור המעורב המרכזי;
 - שכבה של אזור מס תיירות (Tourism Tax District – TTD) הממנפת הכנסות תיירות.
- יחד, אלה מקימים את מחוז חוסן טבריה (Tiberias Resilience District), המספק פלטפורמה בת-קיימא מבחינה פיננסית לתמיכה בתכנית חיזוק רחבת היקף למגורים. מסגרת אינטגרטיבית זו מאיצה בזמנית את הסיכויים הכלכליים, יצירת מקומות עבודה, וההשקעה, ומובילה את טבריה למעמד של מרכז אזורי "Leaning Forward" (מתקדם) חזק ותוסס מבחינה כלכלית.

בהסתמך על שיטות העבודה הטובות ביותר מתכנית e-SAFE של האיחוד האירופי, מחקר מרכז מילקן לחדשנות בנושא מיסוי תיירות, מימון PACE וחיזוק סייסמי בקליפורניה, ומודלים של מוכנות עירונית לאסון בארה"ב ובאירופה, התכנית מזהה צעדים מעשיים בשלושה תחומי פעולה: השקעות (הבטחת הון לטווח ארוך), ניהול (פיקוח על הפרסה המבנית), ותפעול (פונקציונליות תכניתית יומיומית).

התכנית מתייחסת לפערים בין פעילות הממשלה המרכזית (כולל תמ"א 38 ותכניות מוכנות סייסמית לאומיות) לבין צרכים מקומיים, ומציעה כלים המקדמים ממשל מקומי בר-קיימא ופיננסית כלכלי, תוך בניית חוסן ושגשוג קהילתיים.

תכנית רעיונית זו מציעה הקמה של מחוז החוסן הראשון בישראל בטבריה, המשלב שלושה כלי מדיניות: (1) אזור שיפור עסקי מוגדר גיאוגרפית עם היטלים מסחריים חובה, (2) אזור מס תיירות הממנף היטלי מבקרים למימון תשתיות ושיווק, ו-(3) תמריצים לחיזוק סייסמי שהוצעו קודם כדי לזרז התחדשות עירונית בשימוש מעורב.



ה-BID של טבריה ייצור אזור השקעה תחום סביב חזית האגם ההיסטורית של העיר, המסדרונות המסחריים המרכזיים, ואזורי המורשת המרכזיים. זרמי הכנסות – הכוללים היטלי תיירות (הנאמדים ב-1%–2% מהכנסות חדרים), היטלי נדל"ן מסחרי, ומימון משלים ממשלתי לאומי – ימומנו שדרוגי מרחב ציבורי, יכולת למנף סובסידיות חיזוק סייסמי, שימור מורשת, ושיווק יעד. המודל ממקם את טבריה להתחרות על הון תיירותי בינלאומי תוך התמודדות עם פגיעות קריטיות לרעידות אדמה במלאי הבניינים המתיישן שלה.

תחזיות מסגרת ראשוניות – השפעה מוערכת (אופק 5 שנים)

- **השקעת הון שמפיק ה-BID וה-TID: 33 מיליון ש"ח**
 - **השלמה ממשלתית לאומית: 33 מיליון ש"ח**
 - **השקעה משלימה מהמגזר הפרטי: 66 מיליון ש"ח (תרומות יזמים, השתתפות בעלי מבנים בעלויות חיזוק סייסמי, בנייה חדשה)**
 - **השקעה כוללת ל-5 שנים: 132 מיליון ש"ח**
 - **מינוף: 1:2 (כל ש"ח מ-BID ו-TID יוצר 2 ש"ח בהשקעת הון כוללת)**
 - **מבנים שיחזקו: 50–150 מבנים שנבנו לפני 1980 שיגיעו לתקני בטיחות סייסמית**
- ההצעה מתיישבת עם התחייבויות לאומיות קיימות – כולל הקצאות של 50–70 מיליון ש"ח לתיירות ולמורשת בטבריה – ומציעה תבנית הניתנת להרחבה לערי הפריפריה ברחבי ישראל.

הזדמנות לפיתוח כלכלי

מחקרים על פיתוח כלכלי עירוני, מימון מבוסס לכידת ערך (value-capture financing), ומוכנות לרעידות אדמה מראים כי השקעות במוכנות סייסמית מייצרות תועלות כלכליות ישירות ועקיפות משמעותיות. אלה כוללות אמון משקיעים מוגבר, יצירת מקומות עבודה דרך פרויקטי תשתית, ערכי נכסים מוגברים, פרמיות ביטוח נמוכות יותר, ויכולת אשראי עירונית משופרת. סקירת המחקר של מרכז מילקן לחדשנות מזהה חמש קטגוריות של פיתוח כלכלי עירוני – תשתית, השקעה, צמיחה, קהילה, ואיכות חיים – שכל אחת מהן מצטלבת עם פעילות מוכנות לרעידות אדמה.

האזור המרכזי של טבריה, באזור מסחרי וגם שכונת מגורים עם תשתית תיירותית משמעותית, מציג הזדמנות ייחודית לשכבן מספר כלים פיננסיים חדשניים שיוצרים תועלות כלכליות מחזקות זו את זו.

תוכן

1	תקציר מנהלים
2	תחזיות מסגרת ראשוניות – השפעה מוערכת (אופק 5 שנים)
2	הזדמנות לפיתוח כלכלי
6	I. הקשר אסטרטגי: טבריה כמרכז אזורי המוכון תיירות
6	מסגרת תכנון לאומית
6	אבחון כלכלי והזדמנות
6	II. מודל מחוז חוסן טבריה
7	פער ממשלתי לאומי
7	הצעה – אסטרטגיה פיננסית ממונפת ושכבתית
7	היקף גיאוגרפי
8	היקף תפעולי
8	מסגרת מימון וחלופות
9	אסטרטגיית מימון שכבתית
10	טיפול במגבלות פסקליות עירוניות
10	א. תכנית עבודה לאזור שיפור עסקי (BID)
11	סמכויות ופונקציות
11	רעיון BID לאזור המרכזי של טבריה
12	ב. רכיב אזור מס תיירות (TTD)
13	עיצוב מס תיירות
13	ג. מסגרת חיזוק סייסמי והתחדשות עירונית
13	חבילת תמריצי חיזוק סייסמי לטבריה
14	זכאות
14	III. גישת חיזוק אינטגרטיבית סייסמי-BID-תיירות
15	השקעת הון (מצטבר 5-שנים)
15	החזר השקעה לבעלי עניין
16	IV. תקדימים בינלאומיים: מודלים של BID, מס תיירות, ומימון סייסמי
16	א. מודלי אזור שיפור עסקי (BID)
16	מקורות והתפשטות גלובלית
16	דוגמאות בינלאומיות מרכזיות
18	ב. מודלי מס תיירות / היטל מבקרים
18	מגמה מתפתחת בבריטניה
18	מודלים צפון-אמריקאיים
18	לקחים לטבריה
19	ג. מודלי מימון לחיזוק סייסמי
19	יפן: מודל סובסידיה + תמריץ מס
19	מימון PACE בקליפורניה (Property Assessed Clean Energy)
20	ניו זילנד: קרן ההתאוששות מרעידות אדמה של כנטרברי
20	ד. גישת חיזוק אינטגרטיבית סייסמי-אנרגיה
20	מסגרת e-SAFE
20	עקרונות מפתח לטבריה
21	שילוב תמריצים פיננסיים
21	שיקולי עלות-תועלת
22	V. מפת דרכים מוצעת ליישום
23	VI. הפחתת סיכון ובטוחות ממשל
24	מנגנוני ממשל ואחריותיות
25	VII. מיצוב למשקיעים
25	תזה השקעה

26	תמיכה בבדיקת נאותות ושירותי משקיעים
27	VIII. צעדים הבאים ותהליך מעורבות
27	פעולות מיידיות (60 הימים הבאים)
27	אבני דרך אמצעיות (6–12 חודשים)
27	חזון לטווח ארוך (+5 שנים)
28	IX. מסקנות
29	נספחים
29	נספח 1: תכנית רעיונית לאזור שיפור תיירותי (Tourism Improvement District)
30	נספח 2: תכנית רעיונית לאזור שיפור עסקי (Business Improvement District)
31	פרופיל אזור השיפור העסקי הראשי בטבריה
32	פונקציות כלכליות מרכזיות
32	אומדן מספר העסקים במחוז המסחרי של דאונטאון טבריה
32	ריכוז מרחבי
33	References / הפניות

I. הקשר אסטרטגי: טבריה כמרכז אזורי המוכון תיירות

מסגרת תכנון לאומית

תכנית המתאר שאושרה על ידי הוועדה המחוזית הצפונית מציגה את טבריה כעיר של כ-60,000 תושבים עם **התיירות כמנוע הכלכלי העיקרי**, המשמשת כמרכז שירותים אזורי ומוקד מבקרים לאזור הכינרת. יוזמות תכנון נוכחיות כוללות:

- **פרויקט כנרת המושבה (KANRA Moshava):** רובע מעורב תיירות-מגורים המשלב דיור יוקרתי, השכרות נופש, מתקני ספורט, קניות, וקישוריות רכבת מתוכננת – למעשה BID טרום-מאומץ הממתין למבנה ממשל פורמלי.
- **טיילת נחל רקת:** השקעה של 3 מיליון ש"ח המקשרת שכונות חדשות למתקני חזית האגם, ויוצרת מסדרונות הליכה מתאימים לניהול בקנה מידה מחוזי.
- **עוגני תיירות ארכיאולוגית:** התיאטרון הרומי, מושב הסנהדרין העתיק, ופארק לאומי מתוכנן עם תחזית ביקור של עד 3 מיליון מבקרים בשנה.

אבחון כלכלי והזדמנות

ניתוחי נדל"ן וכלכלה עדכניים מדגישים את הפוטנציאל לפיתוח של טבריה הקשור למודרניזציה וגיוון. מאפיינים מרכזיים כוללים:

- **תשתית תיירות:** בסיס מלונאות מבוסס, נתיבי עלייה לרגל (מורשת נוצרית, יהודית ומוסלמית), וגישה לחזית האגם.
- **מרקם עירוני מעורב:** שכונות מגורים, מסחר מקומי, שירותים ציבוריים הדורשים ניהול אינטגרטיבי.
- **מחירי רכישה:** ערכי נדל"ן נמוכים יחסית יוצרים נקודות כניסה אטרקטיביות למשקיעים.
- **אתגר עונתיות:** תלות חלקית בעונות שיא תיירות מצביעה על צורך באסטרטגיות הפעלה כל-שנתיות (אירועים, כנסים, תיירות בריאות/וולנס).

השילוב של תמיכה פיסקלית לאומית, פרויקטים מתוכננים גדולים, ונכסי מורשת לא מנוצלים יוצר חלון הזדמנות להתערבות מקיפה מבוססת מחוז.

II. מודל מחוז חוסן טבריה

טבריה היא אחת הערים החשופות ביותר לרעידות אדמה בישראל, השוכנת על קו השבר של הים המלח. בעיר אירעו רעידות אדמה משמעותיות לאורך ההיסטוריה, והערכות מדעיות מצביעות על סבירות גבוהה לאירוע סייסמי גדול בעשורים הקרובים. חלק משמעותי ממלאי המבנים של טבריה נבנה לפני יישום ת"י 413 (413 Israeli Standard) לבנייה עמידה ברעידות אדמה.

האזור המסחרי המרכזי של טבריה מכיל תמהיל של דירות מגורים, נכסים מסחריים, ומבנים בשימוש מעורב. רבים ממבנים אלה דורשים חיזוק סייסמי כדי לעמוד בתקני בטיחות סייסמית עכשוויים. האתגר מסובך עוד יותר על ידי המעמד הכלכלי הפריפריאלי של העיר, ההופך חיזוק מבנים מבוסס שוק פרטי (כפי שמתבצע בתל אביב באמצעות תמ"א 38) לבלתי כלכלי ללא מנגנוני תמיכה נוספים.

פער ממשלתי לאומי

האסטרטגיה הלאומית של ישראל למוכנות סייסמית, כולל תמ"א 38, ריכזה כ-77% מפעילות החיזוק בתל אביב ובמרכז הארץ. פחות מ-1% מהמבנים שחוזקו נמצאים בצפון, למרות הסיכון הסייסמי הגבוה משמעותית באזור זה. הקצאת סובסידיות ממשלתיות בין 2014–2020 הגיעה רק ל-133 מבנים בערי הפריפריה, קצב שידרוש מעל 80 שנים להשלמת העבודה הדרושה¹. אסטרטגיה בת-יישום להאצת תהליך זה תמונה בגישה לשווקי אשראי מובנים לטווח ארוך לאיגום פרויקטים שיממונו במקביל.

ניתן לחלק רשויות מקומיות, במיוחד בפריפריה, לשלוש קטגוריות כלליות: רשויות 'נסוגות לאחור', רשויות 'עומדות במקום', ורשויות 'מתקדמות קדימה' (Leaning Forward, על פי מילקן, 2019)². סיווגים אלה משפיעים לא רק על מה שניתן לעשות, אלא גם על האופן בו ניתן לעשות זאת. פער מבני זה בין תכניות הממשלה המרכזית לבין צרכים מקומיים בפריפריה הוא האתגר העיקרי שמחקר רעיוני זה מתמודד איתו. המחקר מציע מנגנוני הכנסה הנוצרים מקומית המשלימים, ולא תלויים, בתכניות לאומיות, ויוצרים גמישות ויכולת לממשל מקומי לתקצב, לממן, ולבנות לכיוון חוסן משלו.

הצעה – אסטרטגיה פיננסית ממונפת ושכבתית

- מינוף פלטפורמה לאומית/אזורית/מקומית בת-קיימא מבחינה פיננסית לפריסת חיזוק סייסמי המבסה נכסי מגורים באזור המרכזי של טבריה³.
- יצירת מבנה ממשל ומימון של אזור שיפור עסקי (BID) לאזור המעורב המרכזי לדחיפת צמיחת עסקים מקומיים.
- עיצוב שכבת אזור מס תיירות (TTD) למינוף הכנסות מתיירות להשקעות הון ולהגברת תחרותיות תיירותית.
- מילוי פערים בין תכניות מוכנות סייסמית של הממשלה המרכזית לבין הצרכים המקומיים.
- הגברת תחרותיות כללית, ערכי נכסים, וחוסן סוציו-אקונומי באמצעות שיפור איכות ובטיחות המחוז תוך טיפוח צמיחה מכלילה לכל התושבים.
- קידום ממשל מקומי בר-קיימא ופיננסית כלכלי באמצעות כלי הכנסה מגוונים.

היקף גיאוגרפי

התכנית ממקדת באזור המסחרי והמעורב המרכזי של טבריה, הכולל הן את הליבה העסקית המרכזית המסורתית והן את גושי המגורים הסובבים. גבול ה-BID יכול נכסים בתוך האזור התחום ברחובות המסחריים הראשיים, תשתית תיירות (כולל מלונות ומתקני חזית האגם), ושכונות מגורים סמוכות היוצרות את אופי השימוש המעורב של המחוז.

היקף תפעולי

תכנית העבודה מתייחסת לשלושה תחומי פעולה תלויים זה בזה:

¹ Shamai, M., & Hananel, R. (2021). Urban Renewal or Earthquake Preparedness: Lessons from Israel's National Master Plan for Earthquake Preparedness (TAMA 38). Cityscape, 23(2), 381–407.

² הטיפוס העירוני "Leaning Forward" (מתקדם קדימה) הוא הטיפוס הצומח, ממנף ומחזק את בסיס הנכסים שלו. הוא פורס כלי למינוף השקעה חדשה, והוא משתמש במשאבים חדשים לתמיכה בצמיחה וביציבות. השירותים שלו משתפרים ובני-קיימא, והאוכלוסייה וקהילת העסקים שלו תומכות ומרוצות.

³ פלטפורמה זו פותחה והוצגה במחקר קודם. היא מציגה מספר חלופות מבניות המשלבות מקורות מימון מגוונים, כולל השקעה ממשלתית, השתתפות בעלי דירות, תמיכה פילנתרופית, והון מהמגזר הפרטי בשוקי הון.

- **השקעות (Investments):** הבטחת ההון הנדרש לשיפורי בטיחות סייסמית לטווח ארוך באמצעות מנגנוני מימון מגוונים כולל היטלים מיוחדים, אגרות, מענקים, מימון מהגדלת הכנסה ממיסים (Tax Increment Financing – TIF), ושותפויות ציבוריות-פרטיות.
- **ניהול (Management):** יישום מודל ממשל רב-שכבתי הכולל שלושה גופי ניהול מיוחדים – כל אחד אחראי לאחד מעמודי התווך הליבה (BID, מס תיירות, וחיזוק סייסמי) – כולם מנוהלים על ידי רשות מתאמת מרכזית. גוף עליון זה יסנכרן את המאמצים המקצועיים בתחומי ההנדסה, הכספים, השייוק, והניהול, ויבטיח את ההצלחה האינטגרטיבית והביצוע החלק של מסגרת החוסן ברמת העיר.
- **תפעול (Operations):** הבטחת פונקציונליות יומיומית, תחזוקה, ניטור עמידה בתקנים, ומעורבות בעלי עניין לקיים את מומנטום התכנית לאורך תקופת יישום רב-שנתית.

מסגרת מימון וחלופות

חלק זה מציג חלופות מימון לתכנית החיזוק, בהסתמך על שיטות עבודה בינלאומיות מצטיינות והתאמתן להקשר העירוני הישראלי. המסגרת מעוצבת להיות שכבתית, ומאפשרת שילוב של כלים מרובים לקבלת מינוף מקסימלי.

טבלה 1: סקירת חלופות מימון

כלי מימון	תיאור	יישום בטבריה	תקדים
היטלים מיוחדים (BID)	היטל על בעלי נכסים בתוך מחוז מוגדר לשיפורים משותפים	היטל שנתי לכל נכס המממן הנדסה סייסמית, ניהול מחוז, ושיפורי מרחב ציבורי	BIDs בניו יורק; סן פרנסיסקו; מילווקי
מס לינה תיירותי	מס על שהיות בלילה במלון המופנה לפיתוח תיירות ולהשקעות הון	זרם הכנסות להנפקת אגרות חוב, תשתית תיירות, ושדרוגים סייסמיים של מתקני אירוח. כולל גם מודל אופציונלי (opt-out).	מודל ירושלים המוצע; אשוויל; אמסטרדם; רומא
מימון מהגדלת הכנסה ממיסים (Tax Increment Financing – TIF)	תפיסת העלייה בהכנסות מארנונה הנובעת משיפורים למימון עלויות מוקדמות	עלויות בערכי נכסים שלאחר חיזוק ממנות שירות חוב לאגרות שיפור	שיקגו; סן פרנסיסקו; המבורג
מימון בסגנון PACE (On-bill Financing)	החזר מבוסס נכס לעלויות חיזוק הצמוד לחשבון מס או לחשבון תועלות ציבוריות	מימון ברמת בעלי נכסים בודדים לחיזוק סייסמי ושדרוגי אנרגיה המוחזר באמצעות היטל עירוני	PACE קליפורניה; מודל e-SAFE של האיחוד האירופי
אגרות חוב על הכנסות (Revenue Bonds)	אגרות חוב המגובות בזרמי הכנסות ייעודיים (היטלי BID, מס תיירות)	הנפקת אגרות חוב למימון חיזוק עתיר הון מראש, המשרת מהכנסות BID/TTD	קליבלנד; אגרות חוב סייסמיות לוס אנג'לס
אגרות חוב ירוקות / חוסן (Green/Resilience Bonds)	אגרות חוב עירוניות המיועדות לפרויקטים של חוסן אקלימי וקיימות	פרויקטים אינטגרטיביים של חיזוק סייסמי ואנרגיה כשירים תחת מסגרות אגרות חוב ירוקות	אגרות חוב ירוקות של ניו יורק; מימון EIB
שותפויות ציבוריות-פרטיות (Public-Private Partnerships)	השקעה משלימה מהמגזר הפרטי בתשתית עם חלוקת סיכון/תשואה	חברות בנייה, חברות ESCO (Energy Service Companies), ומשקיעים חולקים את אספקת החיזוק ונהנים מעליית ערך נדל"ן	רוטרדם; קופנהגן; Toronto Tower Renewal

כלי מימון	תיאור	יישום בטבריה	תקדים
מענקים וסובסידיות ממשלה מרכזית	מימון משלים לאומי, זיכוי מס, וסובסידיות ישירות לקהילות פריפריאליות	מינוף תקציבי מוכנות סייסמית לאומית במימון משלים לתכניות מנוהלות מקומית	משרדי הביטחון, הפנים, הכלכלה והתעשייה, השיכון, התיירות, הסביבה, האנרגיה, הנגב והגליל; קרן הסולידריות של האיחוד האירופי
קרנות השקעה קהילתיות (Community Investment Funds)	כלי השקעה מקומיים משותפים (CDFIs), קרנות מתחדשות) לפרויקטים קהילתיים	קרן מתחדשת המוקמת על ידי מענקים ראשוניים ומתמלאת מהחזרים בסגנון PACE	CDFIs בארה"ב; קרנות מתחדשות באיחוד האירופי

אסטרטגיית מימון שכבתית

הגישה המומלצת משלבת מספר כלי מימון ליצירת מבנה הון יציב ומגוון. אף כלי בודד אינו מספיק; השילוב יוצר חוסן פיננסי ומקדם את המינוף של כל שקל ציבורי מושקע.

שכבה 1: בסיס הכנסות (שוטף)

- היטלים מיוחדים של BID על נכסים מסחריים ומגורים בתוך המחוז.
- מס לינה תיירותי על שהיות לילה במלונות ובמתקני האירוח של המחוז (ניתן להשתמש במודל, למשל, דרך התאחדות המלונות בטבריה). דוגמאות כוללות אזורים בספרד, לונדון, פריס, ובמקומות אחרים באירופה.
- הכנסות מתשלום בעבור שירות מפעילויות ניהול המחוז.

שכבה 2: שווקי הון (מימון מקדים)

- אגרות חוב על הכנסות מגובות בתזרים מזומנים של BID ו-TTD (אגרת חוב על הכנסות תהיה אפשרית מאחר שתשולם מתזרים מזומנים ייעודי מהפרויקטים, ולא מההכנסות הכלליות של הרשות המקומית).
- אגרות חוב ירוקות / חוסן לפרויקטים אינטגרטיביים של חיזוק סייסמי-אנרגיה.
- מימון ברמת נכס בסגנון PACE (היטל מיוחד) לבעלי מבנים בודדים.

שכבה 3: מינוף המגזר הציבורי

- מענקים משלימים וסובסידיות של הממשלה הלאומית ממשרדים ורשויות רלוונטיים.
- חקירת מימון נוסף לתפיסת עליות ערך לאחר שיפור (למשל, שילוב של היטל השבחה – כולל כיצד הוא יכול להיות מובנה, מתוזמן, ופוטנציאלית מסומן ייעודית – חיובי פיתוח/אגרת השפעה, ומבנים ציבוריים-פרטיים לפרויקטים גדולים כגון זיכיון לטווח ארוך, תשלום משתמש, ומבני סל "offtake" עם תמיכה ממשלתית או ערבויות).
- סיוע טכני ותמיכה בתכנון מסוכנויות לאומיות.

שכבה 4: השתתפות המגזר הפרטי

כל ההשקעות האחרות ממנפות השקעה פרטית. מטרת היוזמות הבאות היא יצירת מבנים משפטיים המעודדים זאת באמצעות:

- חו"זי (ESCO (Energy Service Company לחיזוקים אינטגרטיביים של אנרגיה-סייסמית.
- חברות בנייה והנדסה כשותפי PPP (Public-Private Partnership).
- הפחתת פרמיות ביטוח והשתתפות באגרות חוב של אסון (catastrophe bonds).

טיפול במגבלות פיסקליות עירוניות

מסגרת המימון מעוצבת לפעול בעיקר מחוץ למאזן העירוני, תוך הכרה במגבלות הפיסקליות של טבריה. תכונות מפתח כוללות את הכנסות ההיטל המיוחד של BID שאינן זורמות דרך התקציב העירוני הכללי, הכנסות מס תיירות המופנות לקרן מפעל בעלת ממשל עצמאי, אגרות חוב על הכנסות מגובות בזרמים ייעודיים ולא בערבות כללית, ומימון בסגנון PACE המתחבר לנכסים בודדים ולא לחוב עירוני.

מבנים אלה מאפשרים לעירייה לזרז השקעה משמעותית תוך שמירה על יכולת הקרן הכללית שלה ועל יכולת האשראי.

א. תכנית עבודה לאזור שיפור עסקי (BID)

בעוד שלישראל חסרה חקיקת BID בשלה הניתנת להשוואה למערכות בריטניה/ארה"ב, ניתן ליישם את המודל באמצעות מסגרות משפטיות קיימות: אזורי פיתוח מוגדרים, אזורי עדיפות תיירות, וסמכות חוק עזר עירוני תחת חוק התכנון והבנייה.

טבלה 2: מבנה ה-BID המוצע לטבריה

רכיב	מפרט
היקף גיאוגרפי	מחוז מוגדר הכולל (1) חזית האגם ההיסטורית ולב העיר העתיקה, (2) רחובות מסחריים מרכזיים (הגליל, הירדן, הבנים), (3) רובע KANRA Moshava (כנרה המושבה), (4) אתרי מורשת מרכזיים ברדיוס של 500 מטרים (המחוז חייב להיות ממוקד ומרוכז כדי לקבל השפעה כלכלית מקסימלית)
נכסים זכאים	נכסים מסחריים, אירוח, מעורבים מגורים-מסחר, ומוסדיים בתוך גבולות המחוז
מנגנון היטל	היטל שנתי חובה על בעלי נכסים מסחריים: 0.5%–1.0% מערך הנכס המוערך או תשלום שטוח מדורג המבוסס על גודל הנכס, חזית, וקטגוריית שימוש
ממשל	דירקטוריון ניהול BID: 11 חברים (7 בעלי נכסים/עסקים שנבחרו על ידי משלמי ההיטל, 2 נציגים עירוניים, נציג משקיף 1 ממשדד התיירות, 1 נציג תושב)
גוף תפעולי	חברת התיירות והפיתוח של טבריה (חברת פיתוח / Chevrat Pituaach) – תאגיד עירוני ללא כוונת רווח או עמותה תחת חוק העמותות העות'מאני
תקופה	אישור ראשוני ל-5 שנים עם חידוש בכפוף להצבעה חיובית של 60% ממשלמי ההיטל לפי ערך

סמכויות ופונקציות

לגוף התפעולי של ה-BID תהיה סמכות:

- להתקשר בחוזים לשירותים משלימים מעבר לבסיס העירוני (ניקיון משופר, אבטחה, גינון, שילוט הבונה, רשת WiFi ציבורית).
- לנהל שיפורי מרחב ציבורי (פני רחוב, תאורה, שיפור חזיתות).
- לנהל תכניות מענקים והלוואות לחיזוק סייסמי ולשדרוגי מבנים.
- לבצע פעילויות שיווק ומיתוג יעד.
- לארגן אירועים ותכניות תרבותיות.
- לתאם עם מחלקות עירוניות ועם סוכנויות לאומיות.

רעיון BID לאזור המרכזי של טבריה

ה-BID המוצע למרכז טבריה מתאים את מודל מחוז השיפור בשימוש מעורב לצרכים הספציפיים של חיזוק סייסמי באזור מסחרי-מגורים משולב. בניגוד ל-BIDs מסורתיים המתמקדים אך ורק בניהול מחוז מסחרי, BID זה משלב בעלי נכסי מגורים כבעלי עניין וכמשלמי היטל, מה שמשקף את האופי המעורב של המחוז ואת האופי האוניברסלי של הסיכון הסייסמי.

טבלה 3: תהליך הקמת ה-BID

שלב	פעילויות	תוצרים	לוח זמנים
1. היתכנות ותכנון	ביצוע מלאי נכסים והערכה סייסמית; מיפוי גבולות המחוז וסיווגי נכסים; פיתוח נוסחת היטל ראשונית; שיתוף בעלי עניין (בעלי נכסים, תושבים, עסקים, משרדי ממשלה)	דוח היתכנות; מפת גבולות; מודל היטל; מרשם בעלי עניין; הקמת קבוצת עבודה ממשלה מרכזית-מקומית	חודשים 1-6
2. מסגרת משפטית ורגולטורית	ניסוח חקיקה מאפשרת BID (אם נדרש); הכנת עצומת הקמת BID; עיצוב כתב ממשל; קביעת מתודולוגיית היטל ונהלי גבייה	מסמך מסגרת משפטית; עצומת BID; כתב ממשל; לוח היטלים	חודשים 4-10
3. אישור בעלי עניין	החלטה על שיטת קבלת החלטות (קונצנזוס, רוב וכו'); ביצוע הצבעת בעלי נכסים/קמפיין עצומה; שימועים ציבוריים ומעורבות קהילתית; אישור מועצת העיר; הקמת גוף ניהול BID	תוצאות הצבעת אישור; החלטת מועצה; עמותה רשומה	חודשים 8-14
4. הפעלה תפעולית	גיוס מנכ"ל וצוות הליבה; תחילת גבייה של היטלים; הזמנת הערכות הנדסיות מפורטות; השקת שיפורי מרחב ציבורי ראשוניים	ארגון מאויש; מערכת גביית הכנסות; דוחות הנדסה; פרויקט "ניצחון מהיר"	חודשים 12-18
5. השקת התכנית	תיעודף מבנים לפי סיכון והיתכנות; הנפקת מנה ראשונה של אגרות חוב או מימון; תחילת חיזוק מבני העדיפות הגבוהה ביותר בשלבים; ניטור ודיווח על התקדמות	רשימת מבנים בעדיפות; הנפקת אגרות חוב/מימון; חיזוקים שהושלמו (שלב 1); דוחות התקדמות	חודשים 18-36

ב. רכיב אזור מס תיירות (TTD)

היטל תיירות מספק הכנסות יציבות הספציפיות לתיירות המוקדשות לשיפורים פונים-מבקרים. תקדימים בינלאומיים מדגימים קבלה על ידי תעשיית האירוח כאשר הכנסות מושקעות בשקיפות בתחרותיות היעד (ראה פרק IV).

שכבת אזור מס תיירות (TTD) על ה-BID יוצרת זרם הכנסות נוסף ומשלים הקשור ספציפית למגזר האירוח. ההכנסות מ-TTD תומכות הן בקידום תיירות (שמירה והגדלת בסיס ההכנסות) והן בהשקעת הון בחיזוק סייסי (המשפר ישירות את הבטיחות והאטרקטיביות של מתקני התיירות).

התיירות היא אחד הנכסים הכלכליים הליבה של טבריה, כשהעיר מדורגת בין חמש יעדי התיירות המובילים בישראל ללילות לינה. מחקר מרכז מילקן לחדשנות על מיסוי תיירות מראה שמסי לינה מעוצבים היטב מייצרים הכנסות משמעותיות שניתן למנף להשקעות הון, עם השפעה מינימלית על הביקוש התיירותי ליעדים ייחודיים ובעלי חשיבות היסטורית.

בהתבסס על פרופיל התיירות של טבריה ועל הרישום ההיסטורי של התאוששות לאחר מלחמות וקוביד, אנו מעריכים כי לילות לינה יעלו ליותר מ-600 אלף עד 2030. בהתבסס על ציפייה זו, אנו משתמשים באופן שמרני בממוצע של 370 אלף כממוצע לילות לינה בין 2026 ל-2030.

בהשתמשו באומדן של 15–20 ש"ח ללילה לחדר (בהתבסס על ממוצעים בינלאומיים למסי מלון ביעדים אירופאיים), ההכנסות הצפויות יהיו בין 4.1 מיליון ש"ח ל-7 מיליון ש"ח בשנה.

הקצאת כ-20% מההכנסות השנתיות לפעילויות תפעוליות תיירותיות שנתיות, כגון קידום/שיווק, שילוט, פני רחוב, מדריכים, ושיפורים אחרים, ההכנסה הנקייה הממוצעת השנתית מוערכת ב-4.47 מיליון ש"ח⁴.

עיצוב מס תיירות

בהתבסס על אמות מידה בינלאומיות, מבנה המס המומלץ משלב אלמנטים מיישומים מוצלחים באמסטרדם, קליבלנד, ואיי באלאר:

טבלה 4: עיצוב מס תיירות

אלמנט עיצוב	המלצה
בסיס המס	שהיות לילה במלונות, בתי ארחה (B&Bs), השכרות חופש, ונכסי Airbnb בתוך המחוז
שיעור המס	5% מעלות החדר (תואם לאמות מידה של אמסטרדם וברלין); לחלופין, תשלום קבוע של 10–20 ש"ח לחדר ללילה
פטורים	קטנים מתחת לגיל 16; שהיות מעל 14 לילות רצופים; נוסעים מקומיים (הכנסה אופציונלית בשלבים)
גבייה	נגבית על ידי גופי לינה בנקודת המכירה; העברה רבעונית לקרן מפעל TTD; הסכמים עם פלטפורמות כלכלת שיתוף (Airbnb, Booking.com)
הקצאת הכנסות	החלטה על הקצאת התמורה (לדוגמה חלק לקרנות שיפור הון (הרכיבים האסתטיים של חיזוק סייסי, תשתיות אחרות), חלק לקידום ושיווק תיירות, וחלק שמור לתפעול וניהול)
ממשל	דירקטוריון ציבורי-פרטי הכולל מפעלי מלונות, עסקי תיירות, נציגי BID, ופקידים עירוניים

⁴ (ראו: <https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2019/09/Tourism-Tax-Policy-Brief-ENG-Final.pdf>) — זמין גם באתר העברי

נספח 1 מכיל הנחות ואומדן של הכנסות שנתיים ופוטנציאל מימון לתכנית מס אזור שיפור תיירות.

שכבת אזור מס תיירות (TTD) על ה-BID יוצרת זרם הכנסות נוסף ומשלים הקשור ספציפית למגזר האירוח. ההכנסות מ-TTD תומכות הן בקידום תיירות (שמירה והגדלת בסיס ההכנסות) והן בהשקעת הון בחיזוק סייסי (המשפר ישירות את הבטיחות והאטרקטיביות של מתקני תיירות, בסך כולל מוערך של 19 מיליון ש"ח).

ג. מסגרת חיזוק סייסי והתחדשות עירונית

תכנית תמ"א 38 של ישראל (תכנית מתאר ארצית 38) הדגימה מודל ציבורי-פרטי מוצלח לחיזוק סייסי: בעלי דירות קיבלו דירות מחוזקות ומודרניות, יזמים השיגו יחידות נוספות לממכר, ועיריות נהנו ממלאי מבנים בטוח יותר ללא הוצאה ישירה כבדה. למרות שתמ"א 38 הופסקה בהדרגה, עיריות מיישמות מסגרות מקומיות המשלבות חיזוק סייסי בהתחדשות עירונית מקיפה (פינוי-בינוי ואזורי הצמדה ממוקדים) לפיתוח מגורים ומסחר.

חבילת תמריצי חיזוק סייסי לטבריה

- **בונוס זכויות בנייה:** נכסים בתוך גבולות ה-BID והמשתתפים במימון ה-BID העוברים חיזוק סייסי מאושר יקבלו תוספת של 15%–25% למקדם בנייה (Floor Area Ratio – FAR) לשימוש מסחרי או מגורים כעת ובעתיד, בכפוף להנחיות עיצוב עירוני.
- **סובסידיה ישירה:** מענק המכסה 60%–80% מעלויות הנדסה סייסמית מאושרת, בנייה ועלויות אסתטיות, ממומן מהכנסות BID (רק עבור מבנים ב-BID) ומענקים משלימים לאומיים (תקרה של 1.5 מיליון ש"ח לכל מבנה).
- **הקלות ארנונה:** אופציה להפחתה חלקית של ארנונה לתקופה של 3 שנים לאחר השלמת חיזוק סייסי. זו יכולה להיות שיטה לעידוד השתתפות, כאשר הממשלה תפצה את העירייה.
- **רישוי מואץ:** בדיקת היתר בנייה במסלול מהיר (60 ימים מקסימום) לפרויקטים העומדים בתקנים סייסיים.
- **מימון שותפות:** מתן מימון בעלות אפס או נמוכה להכנות סייסמיות לדיור על בסיס הכנסות משק בית. מימון נתמך על ידי עלויות הון הדיור הנובעות משיפורים.
- **סיוע טכני:** הערכות הנדסה סייסמית ושיירות אדריכליים הממומנים על ידי ה-BID לקואופרטיבים של בעלי מבנים בשיתוף עם הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית.

זכאות

- מבנים שנבנו לפני 1980 (לפני תקנים סייסיים מודרניים) של שלוש קומות ומעלה.
- מבני מגורים-מסחר בשימוש מעורב ומבנים מסחריים בלבד בעדיפות. ניתן לכלול גם מבנים בשימוש מגורים הקשורים ל-BID.
- דירוג מבני מינימלי לאחר חיזוק: 1.0 לפי תקנים סייסיים ישראליים. אנו ממליצים שבמקרים שבהם 1.0 הוא נקודת שבירה, יישקל תקן נמוך יותר על ידי ועדה מקצועית מיוחדת כמו במקרה במדינות מערביות אחרות.
- הסכם להשתתף בהיטל BID ולשמור על תקני חזית/פני רחוב.

יעד: 150–200 מבנים מחוזקים במשך 5 שנים (~50 ב-BID), הפחתת סיכון רעידת אדמה עבור כ-5,000 תושבים ו-800 עסקים.

III. גישת חיזוק אינטגרטיבית סייסמי-BID-תיירות

טבלה 5: מקורות הכנסה (ממוצע שנתי)

מקור	סכום (ש"ח)	הערות
היטל תיירות (מלונות + השכרות חופש)	5,600,000	ממוצע מבוסס על תחזיות 2026–2030
היטלי BID מסחרי	1,152,000	תלוי בתרחיש, מבוסס על היטל לפי מטר לינארי של חזית
דמי זיכיון (חניה, אירועים)	1,200,000	זיכיונות חזית האגם, היתרי אירועים מיוחדים
סך הכנסות שנתיות	7,952,000	

טבלה 6: הקצאת הוצאות (שנתי, ממוצע)

קטגוריה	סכום (ש"ח)	% מהתקציב
פעילויות קידום תיירות	1,100,000	14%
ניהול	1,132,000	14%
עמלות מימון	10,300	0%
רזרבת מימון	3,089,844	39%
תשלום חוב	2,620,012	33%
סך הוצאות	7,952,000	100%

השקעת הון (מצטבר 5-שנים)

- **השקעת הון שמפיק ה-BID וה- TID: 33 מיליון ש"ח**
- **השלמה ממשלתית לאומית: 33 מיליון ש"ח בבסיס 1:1 מעבר להשקעות שכבר מתוכננות**
- **השקעה משלימה מהמגזר הפרטי: 66 מיליון ש"ח (תרומות יזמים, השתתפות בעלי מבנים בעלויות חיזוק סייסמי, בנייה חדשה)**
- **השקעה כוללת ל-5 שנים: 132 מיליון ש"ח**
- **מינוף: 1:1 (כל ש"ח מ-BID ו-TID יוצר 2 ש"ח בהשקעת הון כוללת) (ראה נספח)**

החזר השקעה לבעלי עניין

- **ממשלה לאומית:** תחרותיות תיירות משופרת, הפחתת סיכון סייסמי, פיתוח פריפריאלי ללא הוצאה ישירה גדולה, מסים מפעילות כלכלית מוגברת והוכחה ארוכת-טווח של מודל פיננסי בר-יישום לחיזוק סייסמי עם השתתפות בעלי נכסים בפריפריה, וחוסן משופר.
- **ממשלה עירונית:** מרחב ציבורי משודרג, עליית ערכי נכסים (בסיס מס עתידי גבוה יותר), מיתוג יעד.
- **בעלי נכסים:** בטיחות סייסמית, מודרניזציה של מבנים, עלייה בשכר דירה ובערכי נכסים — ובכך משפר את ערך השוק הבסיסי של זכויות בנייה נוספות וזירוז ציר הזמן לפרויקט פינני-בינוי עתידיים להגיע לכדאיות כלכלית.
- **תעשיית התיירות:** תפוסה מוגברת ומגוונת יותר ותמחור פרמיום מונע על ידי איכות יעד משופרת שמשלבת את חזית האגם עם המרקם העירוני האותנטי של העיר, מורשתה התרבותית, ונכסי הקהילה המקומית, החורגת מעבר למודל "המלון לצד האגם" המבודד.
- **תושבים:** חוסן מבני שמשנה דיור מוזנח לבתים בטוחים, מחודשים מבחינה אסתטית ובעלי ערך משופר, המשיב ביטחון אישי, מורל ואמון בעתיד העיר. המודל גם מזרז יזמות-מיקרו מקומית — מיצירת מלאכות יד עד למוצרים קולינריים בוטיק — בעוד שאיכותו העירונית המשופרת מושכת אוכלוסיות חדשות של כישורן ויזמות, יוצרת אקוסיסטם תוסס של כישורים מקומיים ומגיעים.
- **משקיעים זרים:** זרמי הכנסות צפויים, מסגרת רגולטורית ברורה, תמריצים ציבוריים-פרטיים מאוזנים, גישה להטבות מס לאומיות לאזורי פיתוח.

IV. תקדימים בינלאומיים: מודלים של BID, מס תיירות, ומימון סייסמי

א. מודלי אזור שיפור עסקי (BID)

מקורות והתפשטות גלובלית

אזורי שיפור עסקי (BIDs) מקורם בצפון אמריקה (טורונטו 1970, ניו יורק שנות ה-80) והתפשטו ברחבי העולם כ"מושג נודד" המותאם להקשרי ממשל מקומיים. המודל מאבטח הון פרטי לטובין ציבוריים תת-עירוניים באמצעות היטלים חובה על מחוזות מוגדרים, המנוהלים על ידי שותפויות ציבוריות-פרטיות.

דוגמאות בינלאומיות מרכזיות

BIDs בחזית האגם של טורונטו (קנדה)

הרחבת חזית האגם של טורונטו השתמשה במספר מבנים דמויי-BID על פני 2,000 דונם של אדמות תעשייתיות לא מנוצלות. תאגיד Waterfront Toronto הציבורי תיאם השקעה תלת-ממשלתית של 2.75 מיליארד דולר קנדי, שזירזה פיתוח פרטי בשימוש מעורב במחוזות East Bayfront ו-West Don Lands. תכונות מפתח:

- תכנון מחוז-אחר-מחוז עם הנחיות עיצוב עירוני מקיפות.
- מימון מהגדלת הכנסה ממיסים (TIF) התופס עליות מס עתידיות לטובת מימון תשתיות.
- הגנה אינטגרטיבית מפני שיטפונות, קישוריות תחבורה ציבורית, ושיפורי מרחב ציבורי.
- הסמכת LEED-ND Gold לתקני קיימות.

- שכונות מגורים-מסחר בשימוש מעורב עם עוגנים תרבותיים ותעסוקתיים.

לקחים לטבריה: התחדשות חזית-אגם בקנה מידה גדול דורשת הון סבלני, ממשל עיצוב חזק, ויישום שלבים הקשור למוכנות תשתית. מבנים דמויי-BID מספקים יכולת ניהול לטווח ארוך מעבר להשקעת ההון הראשונית.

BIDs של תיירות בסקוטלנד

סקוטלנד פיתחה אזורי שיפור עסקי לתיירות (Tourism BIDs / TBIDs) הפועלים על פני אזורים גיאוגרפיים רחבים יותר מאשר גבולות מרכז-עיר מסורתיים, וממקדים ספציפית בעסקי כלכלת מבקרים. דוגמאות כוללות:

- **Go Tweed Valley: BID** לתיירות הרפתקאות חוץ המתאם השכרות אופניים, אירוח, ותשתית שבילים. ממקד בתיירות בת-קיימא, שילוט הכוונה, וחוויות מבקרים בחבילות.
- **BID4Oban: BID** של יעד חופי המשקיע במתקני חזית-מים, שיווק, ותכניות אירועים עונתיות להארכת עונת התיירות.
- **Visit Moray Speyside: BID** של מסדרון תיירות ויסקי המשדרג מתקני מבקרים במזקקות, שילוט דרכים, ושיווק אזורי.
- **Isle of Bute: BID** כל-איי המבצע ניקיון חופים, תחזוקת שבילים, מענקי שיפור חזית חנויות, ותכניות מורשת תרבותית.

גורמי הצלחה מרכזיים: גמישות להתאים את הגיאוגרפיה של ה-BID לנכסי תיירות במקום אזורים מנהליים נוקשים; הנהגה עסקית חזקה ושיתוף פעולה; השקעה מחדש שקופה בתשתית פונה-מבקרים; שילוב של שיפורים פיזיים עם שיווק/אירועים.

לקחים לטבריה: BIDs ממוקדי-תיירות עובדים הכי טוב כשהגבולות משקפים דפוסי תנועת מבקרים (חזית האגם, נתיב מורשת, מסדרונות מסחריים) במקום אזורים מנהליים נוקשים. שילוב של שדרוגי תשתית עם שיווק יוצר תועלות מורכבות.

אזור שיפור תיירות בולטימור (ארה"ב)

בולטימור הקימה אזור שיפור תיירות (Tourism Improvement District) ברמת העיר ב-2018 באמצעות חוק עזר עירוני. מבנה:

- חל על מלונות עם +50 חדרים.
- היטל: 2% מהכנסות החדר.
- מנוהל על ידי ועדת ניהול מחוז המורכבת מבעלי מלונות.
- הכנסות מופנות ל-Visit Baltimore (DMO – Destination Marketing Organization) לשיווק, אטרקציות כנסים, ותשתית תיירות.
- תקופה של 5 שנים עם חידוש הדורש תמיכת התעשייה.
- גבייה ואכיפה עירוניות באמצעות אמנת העיר.

המודל מדגים מיסוי-עצמי בהובלת התעשייה כאשר הכנסות סגורות לתחרותיות תיירות ומנוהלות על ידי נציגי משלמים.

לקחים לטבריה: תמיכה של תעשיית המלונאות היא קריטית – התייעצות מוקדמת וייצוג ממשל בונים גיוס תמיכה. קשר ברור בין תשלום היטל לקבלת הטבה (שיווק, נוחויות) מצדיק היטל.

אזור שיפור תיירות שיקגו (ארה"ב)

מלונות במרכז שיקגו יזמו היטל חדר של 1.5% ב-2026 (לאחרונה אושר) למימון שיווק יעד של Choose Chicago. תכונות מפתח:

- הצעה ביוזמת התעשייה (לא מוטלת על ידי הממשלה).
 - חל על מלונות עם +100 חדרים בדאונטאון, McCormick Place, המחוז הרפואי, Hyde Park.
 - הכנסות צפויות: 40 מיליון דולר לאורך 5 שנים.
 - פיקוח על ידי ועדה של 11 חברים מבעלי מלונות (בתוספת נציגי עבודה ועירייה ללא זכות הצבעה).
 - תגובה מפורשת ללחץ תחרותי מערים אחרות עם תקציבי DMO גדולים יותר.
 - תקופה של 5 שנים עם אופציה להפסיק אם לא מספק צמיחה.
- לקחים לטבריה:** הצגת ההיטל כצורך תחרותי (ערי השוואה משקיעות יותר בשיווק) בונה תמיכה. שליטה של התעשייה על החלטות הוצאה באמצעות ועדת ממשל מטפלת בחששות אחריותיות.

ב. מודלי מס תיירות / היטל מבקרים

מסי תיירות נפוצים בעולם, מקבלים צורות שונות: היטלים-לכל-לילה, אחוז מעלויות לינה, או תשלומים שטוחים לפי סוג מתקן.

טבלה 7: מודלים אירופאיים

עיר	מבנה היטל	שימוש בתמורות
ברצלונה (ספרד)	€ 2.25–0.65 לאדם ללילה (מקסימום 7 לילות), מדורג לפי סוג מתקן; ילדים מתחת לגיל 16 פטורים	תשתית תיירות, שיווק יעד, שימור מורשת
ליסבון (פורטוגל)	€ 1 לאדם ללילה (מקסימום 7 לילות); מתחת לגיל 13 פטורים	קרן פיתוח תיירות להשקעות תחרותיות
אמסטרדם (הולנד)	7% מעלות הלינה	ניהול תיירות, הקלת תיירות-יתר, שיפורי מרחב ציבורי
בריסל (בלגיה)	משתנה לפי מחיר חדר (טווח € 5–3)	שיווק עירוני ושירותי תיירות
מנצ'סטר (בריטניה)	£ 1 לחדר ללילה (היטל BID וולונטרי)	התחדשות מרכז העיר, אירועים, שיווק

מגמה מתפתחת בבריטניה

אנגליה בוחנת היטלי תיירות ככלי "ביזור פיסקלי", כאשר אזור שיפור עסקי וולונטרי במנצ'סטר (£ 1 לחדר ללילה) מייצר £ 12 מיליון לאורך 5 שנים לשיפורי מרכז העיר. סקוטלנד ווילס מקיימות דיונים פעילים על מסי תיירות חוקיים.

מודלים צפון-אמריקאיים

אזורי שיפור תיירות (Tourism Improvement Districts – TIDs) בערים של ארה"ב בדרך כלל מטילים 1–2% מהכנסות החדר, מנוהלים על ידי ועדות בעלי מלונות, עם תמורות המופנות לארגוני שיווק יעד (DMOs). המודל הוכיח את עצמו ב:

- בולטימור (היטל 2%, Visit Baltimore).
- שיקגו (היטל 1.5%, Choose Chicago).
- Visit Quad Cities (מקור מימון DMO יציב).

לקחים לטבריה

- פרקטיקה בינלאומית מראה שטווח היטל חדר של 1–2% מקובל על התעשייה, אולי 5% לאורחים מחו"ל (כדי לפצות על הפטור הנוכחי מ-VAT).
- ממשל על ידי נציגי משלמים (בעלי מלונות) בונה לגיטימיות.
- הקצאה ייעודית להשקעה מחדש שקופה בתיירות (ולא להכנסות הכלליות) קריטית לתמיכה.
- פטורים לנכסים קטנים ולמטיילים פגיעים מצמצמים התנגדות.
- סעיפי שקיעה (sunset clauses) עם הצבעות חידוש מספקים אחריות.

ג. מודלי מימון לחיזוק סייסימי

יפן: מודל סובסידיה + תמריץ מס

בעקבות רעידת האדמה של Hanshin-Awaji ב-1995, יפן חוקקה את חוק קידום החיזוק שהקים תכניות מקיפות לחיזוק סייסימי. מנגנונים מרכזיים:

- **סובסידיות ישירות:** ממשלות לאומיות ומקומיות מספקות מענקים המכסים 30–75% מעלויות חיזוק תלוי בסוג המבנה ובעירייה (למשל, וורד שינג'וקו בטוקיו: עד 75% סובסידיה, מקסימום 300 מיליון ¥ להגיע לדירוג מבני +1.0).
- **הפחתות מס:** ניכוי מס הכנסה להוצאות חיזוק (אחוז מעלות הבנייה הסטנדרטית); הפחתת ארנונה של 50% ל-3 שנים לאחר השלמה.
- **הלוואות בריבית נמוכה:** הלוואות סוכנות מימון דיור בשיעורים מתחת לשוק לעבודות סייסמיות.
- **סיוע טכני:** הערכות סייסמיות ושירותי ייעוץ הנדסה חנימיים או מסובסדים.
- **גילוי חובה:** מבנים שנבנו לפני 1981 חייבים לחשוף סטטוס סייסימי, מה שיוצר לחץ שוק לשדרוגים. תוצאות: עלייה משמעותית בשיעורי החיזוק, אם כי יעד לאומי (90% בטיחות סייסמית עד 2020) לא הושג במלואו עקב מחסומי עלות ובעלות מבנים מזדקנת.

לקחים לטבריה: שכבת סובסידיות (מענקים ישירים + הקלות מס + מימון רך) מטפלת באילוצים שונים של בעלים; סיוע טכני קריטי למתן בהירות וביטחון, ומאפשר לבעלים לקבל החלטות מושכלות ולהבטיח ודאות טכנית לפני התחייבות למשאבים פיננסיים משמעותיים. מיקוד במבנים מסחריים ובשימוש מעורב (ולא רק במגורים) מתיישב עם הגיאוגרפיה של ה-BID ולוכד תועלות מכפיל כלכלי.

מימון PACE בקליפורניה (Property Assessed Clean Energy)

תכנית C-PACE של קליפורניה ממנת יעילות אנרגיה, שימור מים, אנרגיה מתחדשת, וחיזוק סייסימי באמצעות היטלי ארנונה. מנגנון:

- מלווים פרטיים מספקים 100% הון ראשוני לשיפורים זכאים (עלויות קשות ורכות).
 - החזר באמצעות היטל מיוחד על חשבון ארנונה (טווח של 15–25 שנים בדרך כלל).
 - ההיטל נשאר עם הנכס במידה ונמכר (לא חוב אישי).
 - מעמד שעבוד בכיר (מוחזר לפני המשכנתא בעיקול).
 - סן פרנסיסקו חלוצה ב-PACE ספציפי לסייסמיקה לחיזוקי קומה רכה (soft-story) חובה; קליפורניה הרחיבה ברמת המדינה ב-2017.
- יתרונות: לא נדרש הון בעלים מקדים; טווח החזר ארוך מפחית עלות שנתית; השבת היטל באמצעות מערכת ארנונה מבטיחה גבייה.

לקחים לטבריה: מימון מהגדלת ארנונה יכול לעבוד בתוך מסגרת מס עירוני (ארנונה) ישראלית. הוא יכול להשלים מענקים ומאמצים של הממשלה. הוא יכול גם לבנות אגרות חוב מגובות-BID המוחזרות באמצעות שיעור ממוקד על נכסים שחוזקו, ולמנף הגדלת מס עתידית כמו מודלי TIF (Tax Increment Financing) בארה"ב.

ניו זילנד: קרן ההתאוששות מרעידות אדמה של כנטרברי

לאחר רעידות האדמה של 2011, ניו זילנד יצרה את קרן ההתאוששות מרעידות אדמה של כנטרברי בסך 5.5 מיליארד דולר נ"ז (בתוספת 3 מיליארד דולר נ"ז מביטוח רעידות אדמה). מבנה:

- הוצאה ממשלתית ישירה לתשתית (מים, דרכים, פירוק, ניקוי קרקע).
- נזק לנכסי מגורים בעיקר באמצעות תביעות ביטוח רעידות אדמה (EQC).
- שיקום מסחרי/בשימוש מעורב באמצעות הון פרטי עם תיאום תשתית ממשלתי.
- רשות התאוששות מיוחדת (CERA) להאצת תכנון ורישוי.

המודל מדגים את היקף ההשקעה הציבורית הנדרשת לשיקום פוסט-אסון אך גם מדגיש את החשיבות של חיזוק פרואקטיבי כדי להימנע מעלויות קטסטרופליות.

לקחים לטבריה: השקעה בחיזוק סייסימי כעת (סובסידיה צנועה יחסית לכל מבנה) חוסכת עלויות שיקום פוסט-רעידת-אדמה בסדר גודל גדול יותר. הקמת מבני ממשל ומנגנוני מימון לפני האסון יוצרת מוכנות מוסדית.

ד. גישת חיזוק אינטגרטיבית סייסימי-אנרגיה

מסגרת e-SAFE

תכנית e-SAFE של הוועדה האירופית (במסגרת 2020 Horizon) ותקציר המדיניות של BPIE 2025 על מימון לחיזוק אנרגיה וסייסימי של מבנים מספקים תובנה קריטית: שילוב של חיזוק סייסימי עם שדרוגי יעילות אנרגיה מספק תשואות כלכליות עדיפות בהשוואה לטיפול באתגרים אלה בנפרד. באזורים מועדים לרעידות אדמה, מבנים ניצבים בפני אתגר כפול של שיפור יעילות אנרגיה תוך הבטחת בטיחות מבנית. מחקר e-SAFE מראה ששיפוץ אינטגרטיבי מפחית עלויות לאורך מחזור החיים ומייצר עלויות ערך נדל"ן גבוהות יותר.

עקרונות מפתח לטבריה

- **התערבויות משולבות:** כל פרויקט חיזוק סייסמי צריך להעריך ולשלב שיפורי יעילות אנרגיה (בידוד, שדרוגי HVAC, פאנלים סולאריים) כדי למקסם את הערך הנלכד לכל גיוס בנייה. בהינתן התנאים התרמיים הקיצוניים של העיר ממאי עד ספטמבר, יש פוטנציאל לא מנוצל משמעותי בבידוד מבנים להפחתה דרסטית של עלויות קירור ושיפור היכולת התפעולית ארוכת-הטווח לתושבים.
- **תיוג כפול:** אימוץ תוויות סיכון סייסמי וגם תעודות ביצוע אנרגיה לכל מבנה, על פי המלצת BPIE. התווית הכפולה משמשת סימן לבעלי נכסים ולמשקיעים על הערך האסטרטגי של שיפוץ אינטגרטיבי.
- **השתתפות ESCO:** חברות שירותי אנרגיה (Energy Service Companies) יכולות להשקיע במקביל ברכיב האנרגיה של חיזוקים אינטגרטיביים, עם החזר מחיסכון אנרגיה, ולהפחית את העלות הנקייה לבעלי נכסים בעבור שדרוג הסייסמיקה-אנרגיה המשולב.
- **מימון On-bill:** בעקבות מודל e-SAFE, קישור החזר השקעות יעילות אנרגיה לחשבונות תועלות ציבוריות או מס, ומאפשר לבעלי נכסים לפרוס עלויות לאורך זמן עם תשלומים שמתקזזים עם חיסכון באנרגיה.
- **זכאות לאגרות חוב ירוקות:** פרויקטים אינטגרטיביים של סייסמי-אנרגיה זכאים תחת מסגרות אגרות חוב ירוקות, ופותרים גישה להון בעלות נמוכה יותר ולמאגרי משקיעים רחבים יותר.
- **רצף אסטרטגי ויישור צינור פרויקטים:** ביצוע ביקורת מקיפה לסיווג מבנים על פי פוטנציאל פיננסי-בינוי. למבנים שאין צפי לפיתוח מחדש מלא ב-10–15 השנים הקרובות, מודל החיזוק "הקל" ויעילות האנרגיה המוצע מספק פתרון אמצעי-טווח חיוני. זה מונע "דליפת השקעה" למבנים העומדים בפני הריסה בקרוב תוך הבטחה שתושבים בעדיפות-נמוכה לטווח ארוך לא יישארו בתנאים לא בטוחים ולא יעילי-אנרגיה.

שילוב תמריצים פיננסיים

מחקר עדכני (שפורסם ב-Springer Innovative Infrastructure Solutions, 2025) מדגיש את תפקיד התמריצים הפיננסיים בעידוד חיזוק סייסמי-אנרגיה אינטגרטיבי. המחקר סוקר כיצד שילוב מנגנונים פיננסיים – כולל תמריצי מס, הלוואות מסובסדות, מענקים, והחזר on-bill – יוצר הצעת השקעה אטרקטיבית יותר לבעלי נכסים מאשר טיפול באתגרי סייסמי או אנרגיה באופן עצמאי. ראיות אלה תומכות בגישת תכנית העבודה של טבריה של שכבת תמריצים פיננסיים מרובים כדי להתגבר על פער הכדאיות הכלכלית שהשהה חיזוק בערי הפריפריה.

שיקולי עלות-תועלת

מחקר של האיחוד האירופי מצביע על כך שעלויות תיקון לאחר רעידת אדמה למבני מגורים מסתכמות בממוצע בכ-4.6 מיליארד € בשנה ברחבי האיחוד האירופי, עלות שניתנת להפחתה משמעותית באמצעות חיזוק פרואקטיבי. תכנית e-SAFE הוכיחה ששיפוצים משולבים יכולים להפחית עלויות התערבות כוללות באמצעות מינוף פיגומים משותפים, גיוס בנייה, ועבודת עיצוב. בהקשר הישראלי, פרויקט הפיילוט של משרד הבינוי באילת בשימוש בטכנולוגיה מתקדמת לפיזור אנרגיה השיג חיסכון של 50% בעלויות בהשוואה לשיטות חיזוק קונבנציונליות.

עבור האזור המרכזי של טבריה, הגישה האינטגרטיבית צפויה לייצר עלויות ערך נדל"ן של 10–20% לאחר חיזוק (בהתבסס על נתונים השוואתיים מפיילוט באילת ותכנית Toronto Tower Renewal), תשואות שכירות משופרות מביצועי אנרגיה ובטיחות מאושרים, פרמיות ביטוח מופחתות עבור הרכיבים המבניים והאנרגיה, ותועלות תחרותיות תיירות משדרוג ואישור מתקנים.

V. מפת דרכים מוצעת ליישום

שלב 1: היתכנות ויישור בעלי עניין (חודשים 1–6)

- מיפוי גבולות מפורט: הגדרת 2–3 גיאוגרפיות BID מועמדות (ליבה היסטורית של חזית האגם, מסדרון KANRA Moshava, אזור נחל רקת).
- התייעצויות בעלי עניין: התאחדות מלונות, בעלי נכסים מסחריים, עיריית טבריה, הוועדה המחוזית הצפונית, ומשרדי התיירות, הפנים, הביטחון, האוצר, הכלכלה והתעשייה, הנגב והגליל, והבינוי והשיכון.
- מודלים כלכליים: עיון בתחזיות הכנסות, ניתוח השפעה על בעלי נכסים, תרחישי צמיחת תיירות.
- עיצוב מסגרת משפטית: ניסוח חוק עזר עירוני, סעיפי עמותת BID, חוק היטל תיירות, קריטריוני זכאות חיזוק סייסמי.
- התחייבויות מימון לאומיות: הבטחת משרדי התיירות, השיכון, האוצר, הפנים, הביטחון, הכלכלה והתעשייה, הנגב והגליל. ריכוז מאמצים לתכנון ויישום עם משרד הפנים.
- **אבן דרך:** חתימת מזכר הבנות בין העירייה, משרדי הממשלה הלאומיים, וועדת ההיגוי של בעלי הנכסים.

שלב 2: הקמה משפטית והקמת ממשל (חודשים 7–12)

- אימוץ של מועצת העיר את חוק העזר של BID ואת חוק היטל התיירות.
- הקמת חברת התיירות והפיתוח של טבריה, גוף תפעולי ללא כוונת רווח או מעין-ממשלתי.
- בחירת דירקטוריון ניהול BID של מחוז החוסן (3 בעלי נכסי מגורים, 3 בעלי עסקים, 3 נציגי תיירות, 3 נציגי ממשלה (אחד לכל משרד מממן), 3 נציגי ממשל מקומי).
- גיוס מנכ"ל וצוות הליבה (תפעול, כספים, תכנון עירוני, שיווק).
- סיום הסכמי שותפות עם סוכנויות לאומיות, התאגדויות תיירות, ומכוני הנדסה.
- פיתוח רישום הערכת נכסים והפצת הודעות היטל.
- **אבן דרך:** גוף ה-BID המשפטי פועל עם תקציב שנתי ראשון מאושר.

שלב 3: ניצחונות מהירים ופרויקטי הדגמה (שנה 1)

- השקת 5–8 פרויקטי פיילוט של חיזוק סייסמי (תמהיל מסחרי, מגורים-מסחר, אירוח) עם חבילות סובסידיה מלאות + סיוע טכני להדגמת המודל.
- שיפורי מרחב ציבורי: שדרוגי תאורה של טיילת חזית האגם, מערכת שילוט הכוונה, גיבוי על 2–3 רחובות מסחריים מרכזיים.
- שיווק ומיתוג: פיתוח זהות מותג יעד טבריה, השקת פורטל תיירות דיגיטלי, תיאום 3–4 אירועי דגל (פסטיבל מורשת, סדרת קולינריה, ריטריטים של וולנס).
- תקשורת בעלי עניין: דוחות רבעוניים לבעלי נכסים ולציבור על הכנסות, הוצאות, התקדמות פרויקטים.

- **אבן דרך:** שיפורים נראים המייצרים משוב חיובי; +10 נכסים נוספים שמגישים בקשה לתמיכת חיזוק סייסימי.

שלב 4: הרחבה וגיוון (שנים 2–3)

- הרחבת צינור חיזוק סייסימי ל-50–60 מבנים בשנה עם בקשה ורישוי מותאמים.
- פרויקטי מרחב ציבורי משמעותיים: פיתוח מחדש של 2–3 כיכרות ציבוריות מרכזיות, שיקום פני רחוב במסדרונות מסחריים ראשיים, גישה משופרת לחוף ולחזית האגם.
- תשתית תיירות: מרכז מידע מבקרים, ביתני שילוט הכוונה, רשת WiFi ציבורית, שילוט ופירוש שביל מורשת.
- תכניות תמיכה בעסקים: מענקי שיפור חזית, סיוע טכני לעסקים קטנים, גיוס קמעונאות ואופטימיזציית תמהיל.
- הגברת שיווק: קמפיינים בינלאומיים (עלייה לרגל נוצרית, תיירות וולנס, מורשת תרבותית), משיכת כנסים, שותפות עם משרד התיירות הלאומי, ותכניות אירועים כל-שנתיות.
- **אבן דרך:** צמיחת תיירות מדידה (עלייה של 10–15% בתפוסה), עליית ערכי נכסים, הכרה לאומית כמחוז דגם.

שלב 5: ביסוס מוסדי ושכפול (שנים 4–5)

- סיום תכנית ראשונית של 5 שנים: +150 מבנים מחוזקים, השקעה של +100 מיליון ש"ח במרחב הציבורי, צמיחת תיירות מתמשכת.
- הצבעת חידוש: משלמי היטל BID מצביעים על הארכה של 5 שנים (דורש 60% לפי ערך).
- הערכת ביצועים: הערכה עצמאית של תוצאות כלכליות, חברתיות, בטיחות סייסמית, ופיסקליות.
- העברת ידע: תיעוד המודל לשכפול בערים ישראליות אחרות (צפת, עכו, נצרת, אילת).
- חזית מדיניות לאומית: עבודה עם הכנסת ומשרדי הממשלה ליצירת מסגרת חוקית BID לאימוץ ארצי.
- **אבן דרך:** BID מחודש לתקופה שנייה; חקיקת BID דגם מוצגת לאומית.

VI. הפחתת סיכון ובטוחות ממשל

טבלה 8: סיכונים מרכזיים ואסטרטגיות הפחתה

סיכון	הפחתה	אחריות
התנגדות בעלי נכסים להיטלים	התייעצות מוקדמת, הדגמת תועלות שקופה, יישום שלבים עם ניצחונות מהירים, ייצוג ממשל	ועדת היגוי, עירייה
היטל תיירות המפחית תחרותיות מול ערים שכנות	ניתוח שיעור תחרותי (1–2% תקן בינלאומי), השקעת שיווק מקזזת את ההיטל באמצעות תפוסה גבוהה יותר, סעיף שקיעה אם לא יעיל	דירקטוריון BID, התאחדות מלונות

סיכון	הפחתה	אחריות
שיעור אימוץ נמוך של סובסידיות חיזוק סייסימי	רמות סובסידיה נדיבות (30%–66%), סיוע טכני, רישוי מואץ, הקלות ארנונה, חינוך ציבורי על סיכון רעידת אדמה	גוף תפעול BID, משרדי הפנים, השיכון (הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית)
מחסור בהכנסות מתיירות נמוכה מהצפוי	תחזיות הכנסות שמרניות, רזרבות חירום (5%–10%), יכולת התאמת הוצאות, רשת ביטחון של מענק לאומי	דירקטוריון BID, ועדת כספים
תיאום לקוי עם שירותים עירוניים	תיאום שירותים ברור (BID משלים, לא מחליף), ועדות תכנון משותפות, תפקידי קישור, הסכמי ביצועים	עירייה, גוף תפעול BID
לכידה אליטיסטית או חלוקת תועלות לא שוויונית	ייצוג מגוון בדירקטוריון (עסקים קטנים/גדולים, תושבים), דרישות דיווח ציבורי, יעדי הוצאה ממוקדי הון (% לשכונות מקופחות)	דירקטוריון BID, פיקוח עירוני
דחיקת תושבים בעלי הכנסה נמוכה מעליית ערכי נדל"ן	שמירה על דיור בר-השגה בפיתוח חדש, תכניות ייצוב שכירות, עדיפות לפרויקטי הכנסה מעורבת, הסכמי תועלת קהילתית	עירייה, דירקטוריון BID

מנגנוני ממשל ואחריות

- **תקצוב שקוף:** תכנית פעולה ותקציב שנתיים מאושרים על ידי דירקטוריון BID ומוגשים למועצת העיר; דוחות פיננסיים רבעוניים מתפרסמים באינטרנט.
- **ביקורת עצמאית:** ביקורת חיצונית שנתיית על ידי רואה חשבון מוסמך; התוצאות מתפרסמות.
- **מדדי ביצועים (KPIs – Key Performance Indicators):** מעקב ודיווח על: לילות תיירות, שיעורי תפוסה, ערכי נכסים, מבנים שחוזקו, מקומות עבודה שנוצרו, ציוני שביעות רצון של מבקרים.
- **פורומים של בעלי עניין:** פגישות ציבוריות חצי-שנתיות לבעלי נכסים ולתושבים לסקירת ההתקדמות ולמתן קלט.
- **שקיעה וחידוש:** הצבעת חידוש חובה כל 5 שנים על ידי בעלי נכסים (60% סף) מבטיחה אחריותות ותיקון מסלול.
- **מדיניות ניגוד אינטרסים:** חברי דירקטוריון חייבים לחשוף אינטרסים פיננסיים; פסילה מהחלטות שבהן יש ניגוד.
- **פיקוח עירוני:** העיר שומרת על סמכות לאשר הוצאות גדולות, לבטל אמנת BID במקרה של מחדל, ולהתאים גבולות או היטלים.

VII. מיצוב למשקיעים

תזה השקעה

ה-BID לתיירות וחוסן טבריה מציע למשקיעים מקומיים וזרים **מסגרת מובנית הנתמכת ממשלתית להשקעה בנדל"ן אירוח ובשימוש מעורב** במיקום אסטרטגי עם פוטנציאל עליה משמעותי. הצעות ערך מפתח:

הפחתת סיכון פיתוח

- השקעה ציבורית צפויה בתשתית ובשיווק יעד (+100 מיליון ש"ח התחייבו ל-5 שנים).
- מסגרת רגולטורית ברורה לחיזוק סייסמי עם רישוי מותאם.
- ממשל BID מצמצם אי-ודאות סביב תחזוקת מרחב ציבורי וניהול אזור.

תשואות משופרות

- היטל תיירות ממך שיווק יעד, ומוביל לתפוסה ולתעריפי (ADR (Average Daily Rate גבוהים יותר בכל הנכסים (לא רק פיתוחים חדשים).
- שיפורי מרחב ציבורי מעלים ערכי נכסים ופרמיות שכירות.
- סובסידיות חיזוק סייסמי (מענקים של 50%) מפחיתות עלויות הון למודרניזציה ולהרחבה של מבנים.

תמריצי מס לאומיים

- טבריה מוגדרת כאזור עדיפות לאומית מסוג "א": שיעורי מס תאגיד מופחתים למפעלים זכאים (9% במקום 23% סטנדרטי).
- מענקי השקעה ופחת מואץ למפעלי תיירות ותעשייה.
- החזרי VAT להשקעות הון במגזרים זכאים.

מיקום אסטרטגי

- העיר היחידה על הכינרת עם שירותים עירוניים ותשתית משמעותיים.
- נתיב עלייה לרגל נוצרי (נצרת-גליל-ירושלים), הניצב על שוק התיירות הדתית הבינלאומית.
- נסיעה של שעתיים מתל אביב וחיפה; קישוריות רכבת מתפתחת.
- מסדרון תיירות צפוני (גליל, רמת הגולן, מעברי גבול עם ירדן).

עליה מגוונת

- תיירות מורשת/ארכיאולוגיה (מורשת רומית, ביזנטית, יהודית, נוצרית ומוסלמית).
- תיירות וולנס ורפואית (מעיינות חמים, אגם תרפויטי).
- תיירות כנסים ועסקים (מתקני כנסים).
- פנאי מקומי (יעד סופ"ש/חג למשפחות ישראליות).

טבלה 9: הזדמנויות יעד עדיפות להשקעה

סוג נכס	היקף ההזדמנות	תמיכת BID
פיתוח מלון 4-5 כוכבים	נכסים של 200-300 חדרים, השקעה מוערכת של 80-120 מיליון \$	שיווק היטל תיירות, קישוריות מרחב ציבורי, מימון משלים לחיזוק סייסמי אם שימוש מסתגל

סוג נכס	היקף ההזדמנות	תמיכת BID
מגורים-מסחר בשימוש מעורב	מבנים של 50–100 יחידות עם קמעונאות בקרקע, 25–50 מיליון \$	סובסידיות חיזוק סייסמי (50%–66%), בונסי FAR (15%–25%), רישוי מואץ, שדרוגי פני רחוב
שימוש מסתגל של מורשת	המרת מבנים היסטוריים למלונות בוטיק, ספרי תרבות, 10–30 מיליון \$	מענקי סייסמי + שימור (משולב 50%–76%), שיווק תיירות מורשת, שילוב שילוט הכוונה, הסעות מסובסדות BID/חזית האגם
מסחר חזית האגם	מסעדות, קמעונאות, בידור לאורך הטיילת, 5–15 מיליון \$ לפרייקט	תיאום זיכיון חזית האגם, Wi-Fi ציבורי, תכניות אירועים, ניהול חניה
שכירות מגורים (Build-to-Rent)	200–100 יחידות דור, 40–70 מיליון \$	תמיכה בעמידה בתקנים סייסמיים, קישוריות לתחבורה ציבורית, נוחויות איכות חיים

תמיכה בבדיקת נאותות ושירותי משקיעים

גוף התפעול של ה-BID יספק למשקיעים זרים:

- סיוע ניווט רגולטורי (היתרים, תמריצים לאומיים, רישום מס).
- מודיעין שוק וניתוח היתכנות.
- הקלת שותפויות (קבלנים מקומיים, מוסדות פיננסיים, סוכנויות ממשלתיות).
- תיאום עם שיווק תיירות לאומי (קמפיינים משותפים, הזמנות כנסים).
- ניהול אזור מתמשך המבטיח איכות מרחב ציבורי וביטחון.

טבלה 10: מדדי ביצוע מרכזיים

קטגוריה	מדד	שנה 5
בטיחות מבנית	מספר מבנים שחוזקו במחוז ובשכונות הסובבות	160
פיננסי	הכנסה שנתית שנגבתה ((BID + TTD	7,952,000 ₪
פיננסי	הון שהושקע בחיזוק סייסמי	3,168,000 ₪
כלכלי	שינוי בערך הנכס (לאחר חיזוק)	15%
תיירות	עלייה בצמיחת לילות מלון במחוז (בינלאומיים)	22%

VIII. צעדים הבאים ותהליך מעורבות

פעולות מיידיות (60 הימים הבאים)

- **הקמת ועדת היגוי:** כינוס קבוצת עבודה של 12–15 חברים (משרד ראש העיר של טבריה; משרדי התיירות, הפנים, והשיכון; התאחדות המלונות בישראל; 4–5 בעלי נכסים גדולים; 2 נציגי משקיעים

זרים; יועץ אקדמי/טכני; וכל משרד אחר שמשתתף ביוזמה, כגון משרדי הביטחון, השיכון, האנרגיה, איכות הסביבה, והנגב והגליל).

- **עידון גבולות גיאוגרפיים:** הזמנת מיפוי GIS ומלאי נכסים ל-2-3 אזורי BID מועמדים.
- **מודלים כלכליים:** שכירת חברת ייעוץ פיננסי לאימות תחזיות הכנסות, רמות סובסידיה, יחסי מינוף, תרחישי IRR.
- **עיצוב מסגרת משפטית:** שמירת מומחה דיני עירייה ישראלי לניסוח חוק עזר BID, חוק היטל תיירות, אמנת גוף תפעולי.
- **סיוור בינלאומי:** הצגת הרעיון לקבוצות משקיעים זרים (REITs של אירוח, קרנות פיתוח) בניו יורק, לונדון, סינגפור (אולי באמצעות הרשות להשקעות זרות ושיתוף פעולה תעשייתי).

אבני דרך אמצעיות (6-12 חודשים)

- השלמת מחקר היתכנות ופרסום טיוטה להתייעצות ציבורית.
- הבטחת התחייבויות עקרוניות ממשרדי התיירות והשיכון ומשרדים נוספים שעשויים להשתתף: הפנים, הביטחון, האוצר, הכלכלה והתעשייה, האנרגיה, איכות הסביבה, והנגב והגליל.
- ביצוע מצביעים של בעלי נכסים: דרושה תמיכה של 60% מהתושבים+ (לעסקים ולתיירות לפי מ"ר/מטר חזית) כדי להתקדם.
- אימוץ של מועצת העיריה של טבריה את חוק העזר להקמת BID.
- הכרזה על התחייבות השקעה זרה עוגן (יעד: פרויקט אירוח או שימוש מעורב של 50-100 מיליון \$).

חזון לטווח ארוך (+5 שנים)

מחוז חוסן טבריה משמש כמודל לאומי לפיתוח עירוני-תיירות אינטגרטיבי בערי הפריפריה של ישראל. הצלחה בטבריה מאפשרת שכפול ב:

- צפת (תיירות קבלה, רובע אומנים).
- עכו (מורשת הצלבנים, חזית הים התיכון).
- נצרת (עלייה לרגל נוצרית, מורשת ערבית-ישראלית).
- אילת (אתר חוף, שער אזורי).

חקיקת BID לאומית יכולה לתקן את המסגרת, וליצור סביבות השקעה צפויות על פני ערים מרובות ולזרז התחדשות בהובלת המגזר הפרטי, המתואמת עם עדיפויות פיתוח לאומיות. עיריית תל אביב-יפו יצרה את הנהלת אזור השיפור העסקי הראשונה בישראל ב-2010 והקימה 9 BIDs בעיר לתכנון ולאפשר פיתוח כלכלי. BIDs הוקמו לראשונה בארה"ב ובקנדה בשנות ה-60, וקיימים ברחבי העולם בדרום אפריקה, גרמניה, יפן, דנמרק, ניו זילנד, אוסטרליה, ובמקומות אחרים.

IX. מסקנות

מחוז חוסן טבריה מייצג הזדמנות טרנספורמטיבית ליישר התחדשות עירונית, תחרותיות תיירות, וחוסן עירוני (תוך מיקוד בבטיחות סייסמית) באמצעות מימון וממשל חדשניים. באמצעות שילוב של שלושה כלי

מדיניות מובחים – אזורי שיפור עסקי (BIDs), אזורי מס תיירות, ותמריצים לחיזוק סייסמי – המודל יוצר מעגל מתחזק את עצמו:

- **היטל תיירות והיטלי BID** מייצרים הכנסות יציבות לשיפורי מרחב ציבורי ולשיווק יעד.
 - **איכות יעד משופרת** מובילה לביקור, תפוסה, וערכי נכסים גבוהים יותר.
 - **תמריצים לחיזוק סייסמי** מזרזים מודרניזציה של מבנים, מרחיבים קיבולת מלונאות, פיתוח שימוש מעורב, וערכי נכסים.
 - **בתורם, עליות בערכי נכסים ובפעילות כלכלית** מגדילות את בסיס המס העתידי, ומאפשרות השקעה מחדש מתמשכת.
- עבור הממשלה הלאומית**, ה-BID מציע מנגנון מינוף-גבוה להשגת פיתוח פריפריאלי סינרגטי, צמיחת תיירות, והפחתת סיכון רעידת אדמה עם הוצאה ישירה צנועה (מענקים משלימים שמוגברים על ידי הון פרטי).
- עבור הממשלה העירונית**, הוא מספק משאבים ויכולת ממשל לשדרוג תשתיות ושירותים מעבר לתקציבי הבסיס, תוך בניית בסיס המס לקיימות פסקלית לטווח ארוך.
- עבור בעלי נכסים ועסקים**, ה-BID מספק תועלות מוחשיות (דירות ומבנים בטוחים יותר ובעלי ערך גבוה יותר, מרחב ציבורי טוב יותר, יותר לקוחות) בתמורה להיטלים צנועים, מנהלים על ידי נציגיהם הנבחרים.
- עבור משקיעים זרים**, המסגרת מפחיתה סיכון, משפרת תשואות, ומספקת התאמה ברורה עם עדיפויות הממשלה ועם תכניות תמריצים לאומיות.
- עבור תושבים ומבקרים**, התוצאה היא טבריה בטוחה יותר, אטרקטיבית יותר, ויותר תוססת כלכלית, המכבדת את מורשתה תוך הבטחת עתידה.
- עם השקעה כוללת של כ-350 מיליון ש"ח (95 מיליון \$) ב-5 שנים – שממנפת היטלי תיירות ונכסים צנועים עם מענקים לאומיים והשקעות פרטיות משלימות – טבריה יכולה לבסס את עצמה כיעד מוביל תוך חלוצה של מודל הניתן להרחבה לעתיד העירוני של ישראל.
- הערה:** תכנית עבודה זו של תקציר פרויקט היא טיוטה למטרות דיון. תחזיות פיננסיות הן אומדנים בהתבסס על נתונים זמינים ואמות מידה בינלאומיות, וידרשו עידון באמצעות ניתוח היתכנות מפורט כחלק מיישום שלב 1.

נספחים

נספח 1: תכנית רעיונית לאזור שיפור תיירותי (Tourism Improvement District)

טבריה היא יעד לתיירים בינלאומיים – בפרט תיירים נוצרים המתמקדים בנכסי מורשת, תרבות, ודת באזור. במהלך שני העשורים האחרונים, לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, השיעור עלה לשיא ב-2019/2018 עם מעל 800 אלף לילות לינה במלונות טבריה, בהשכרות Airbnb, ובבתי הארחה אחרים. עם פרוץ הקורונה (COVID) וחזרת המלחמות בעזה, בלבנון ב-2024, ופרוץ המלחמה עם איראן וחזבאללה ב-2026, לילות הלינה ירדו לשפל של מעט מעל 100 אלף. בהתבסס על דפוסים קודמים, אנו מעריכים כי לילות לינה יעלו למעל 600 אלף עד 2030. בהתבסס על ציפייה זו, אנו משתמשים באופן שמרני בממוצע של 370 אלף כממוצע לילות לינה בין 2026 ל-2030.

בשימוש באומדן של 15–20 ש"ח ללילה לחדר (בהתבסס על ממוצעים בינלאומיים למסי מלון ביעדים אירופאיים), ההכנסות הצפויות יהיו בין 4.1 מיליון ש"ח ל-7 מיליון ש"ח בשנה.

הקצאת כ-20% מההכנסות השנתיות לפעילויות שיפור תיירותי – כגון קידום/שיווק, שילוט, פני רחוב, מדריכים, ושיפורים אחרים – ההכנסות הנקיות הממוצעות החדשות מוערכות בין 830,000 ש"ח ל-1.4 מיליון ש"ח בשנה.

בשימוש בסכום הזמין לתמיכה במימון (ובהחלת כיסוי חוב כפול $\times 2$) $DCR - Debt Coverage Ratio = Net \times 2$ (Income/Debt Payment) להלוואה של שוק הון ל-15 שנים בריבית 7%) ועמלת ניהול שנתית של 5% לרשות הכלכלית עבור התפעול של אזור השיפור התיירותי (Tourism Improvement District – TID), ההון החדש הזמין לטבריה לתמיכה במחוז התיירות, וחלק מהשקעת העירייה בהכנות לרעידות אדמה, יהיה מוערך ב-19 מיליון ש"ח.

Tourism Improvement District

International Tourists (overnight)	136,667	projection based on average 2026-2030	
Average Nights	2.7	per CBS	
Average Hotel Nights	369,000		
		Low	High
Hotel Tax per room night (NIS)		15	20
Collection rate		75%	95%
Room night revenues (NIS)		4,151,250	7,011,000
Share for Tourism Development		830,250	1,402,200
Available revenue for financing		4,464,900	projection based on average 2026-2030
Term		15	
Interest Rate		7%	
DCR		2	
Maximum debt Issued	✓	20,332,963	
Management		5%	
Management fee		1,016,648	
Available capital from financing		19,316,314	

איור כ-1: מודל פיננסי של אזור שיפור תיירותי (Tourism Improvement District)

נספח 2: תכנית רעיונית לאזור שיפור עסקי (Business Improvement District)

המודל הפיננסי לאזור שיפור עסקי מבוסס על מחוז עסקי באזור הדאונטאון לאורך חזית האגם – המשתרע על כ-1 קילומטר. בסיס המימון של המחוז הוא תשלום לכל מטר לינארי של חזית לאורך המחוז העסקי – כ-8 מטרים לעסק עבור כ-160 עסקים. התשלום למטר לינארי ינוע בין 475 ש"ח ל-900 ש"ח, תלוי בתרחיש.

הנחות המימון מבוססות על אגרת חוב ל-20 שנה עם קופון של 5.5%. אגרת החוב מוחזקת לערבות של 10-30%, המכסה הפסד ראשון של הנפקת אגרת החוב, תלוי בתרחיש.

תקציב ההון מניח שכ-10 מיליון ש"ח יוצאו במחוז ויתרת 3 מיליון ש"ח תוקצה להכנות לרעידות אדמה. החוב הזמין מתזרים המזומנים הנקי הוא כ-13 מיליון ש"ח, בהנחת כיסוי חוב של 1.5x (הכנסה תפעולית נקייה/שירות חוב).

בנוסף לשיפורים בתוך המחוז העסקי וההון המוקצה להכנות לרעידות אדמה, צפוי שהשיפורים יעלו את ערך הנכסים העסקיים ב-15%.

Business Improvement District			
	Scenario A	Scenario B	Scenario C
Project Assumptions			
District size	25 dunam	25 dunam	25 dunam
Businesses	160	160	160
Average frontage	8 meters	8 meters	8 meters
Total frontage	1280 meters	1280 meters	1280 meters
Amona rate	45 per meter	45 per meter	45 per meter
Average size of business	130 meters	130 meters	130 meters
Fee per frontage	550 NIS per LM	475 NIS per LM	900 NIS per LM
Operating costs	10%	10%	10%
Investment in district improvements	7500 per meter	7500 per meter	7500 per meter
Investments in preparation	750 per meter	750 per meter	750 per meter
Earthquake Preparation	30%	30%	30%
Increase in value of property	15%	15%	15%
Average fair market value	4500 per SM	4500 per SM	4500 per SM
Financing Assumptions			
Debt Term	20 years	20 years	20 years
Bond Interest Rate	5.50% per year	5.50% per year	5.50% per year
Upfront Fees	2% of TPC	2% of TPC	2% of TPC
Ongoing fees	0.25% of debt	0.25% of debt	0.25% of debt
Government guarantee	20% of TPC	30% of TPC	10% of TPC
Guarantee fee	0.75% of guarantee	0.75% of guarantee	0.75% of guarantee
Escalation	2% per year	2% per year	2% per year
Revenue collection losses	5% of gross	5% of gross	5% of gross

איור נ-2: תרחישי מימון BID – הנחות פרויקט ומימון

Projection				
Capital budget	Scenario A	Scenario B	Scenario C	
Sources				
Debt	13,431,462	13,554,347	13,513,621	
Other	296,538	173,653	214,379	
Total Sources	13,728,000	13,728,000	13,728,000	
Uses				
BID Activities	10,560,000	10,560,000	10,560,000	
Earthquake Preparation	3,168,000	3,168,000	3,168,000	
Total Uses	13,728,000	13,728,000	13,728,000	
Operating Budget				
Gross Revenues	704,000	608,000	1,152,000	
Losses	35,200	30,400	57,600	
Net Revenues	668,800	577,600	1,094,400	
Expenses				
Management	70,400	60,800	115,200	
Guarantee amount	2,745,600	4,118,400	1,372,800	
Guarantee Fee	20,592	30,888	10,296	
Total expenses	90,992	91,688	125,496	
Net District Operating Income	577,808	485,912	968,904	
Debt Calculation				
Available for Debt Payment	577,808	485,912	968,904	
Debt Coverage	1.5	1.25	2.5	
Net available	385,205	388,730	387,562	
Max Debt Possible	13,431,462	13,554,347	13,513,621	
Amona per Business	5,850	5,850	5,850	
Average Fair Market Value per business	585,000	585,000	585,000	
Increase in value from BID	672,750	672,750	672,750	
Percentage increase for Business Prope	15%	15%	15%	

איור נ-3: תקציב הון של BID ותחזיות תפעוליות (תרחישים A, B, C)

פרופיל אזור השיפור העסקי הראשי בטבריה

המחוז המסחרי הראשי בדאונטאון טבריה משתרע לאורך חזית האגם והרחובות הסמוכים, ומתמקד ב:

- רחוב הגליל – הרחוב המסחרי ההיסטורי הראשי
 - טיילת טבריה (Tayelet) לאורך הכינרת
 - הרחובות סביב שער העיר העתיקה והמרינה
- אורך משוער:** המקטע המסחרי הראשי הוא בערך 900–1,100 מטרים (≈ 1 ק"מ). זה כולל:

מקטעי המסחר ואורכם

מקטע	אורך משוער
העיר העתיקה / אזור כנסיית פטרוס הקדוש → מרינת טבריה	~ 350 מ'
מרינה → מלונות הטיילת המרכזית	~ 300 מ'

מקטע	אורך משוער
טיילת → רצועת קמעונאות רחוב הגליל	~300–400 מ'
סך חזית המסחר של חזית האגם + עמוד שדרה קמעונאי סמוך	~1 ק"מ

אזור המסחר התיירותי הליבה הוא בערך 1.0 ק"מ אורך $\times$ 80–120 מטרים עומק $\approx$ 80,000–120,000 מ"ר (12–8 הקטרים).

פונקציות כלכליות מרכזיות

המחוז משרת בעיקר:

- קמעונאות עלייה לרגל
- מסעדות ובתי קפה
- מלונות ובתי ארחה
- מפעילי סיורי סירות
- חנויות מזכרות
- שירותי תיירות דתית

אומדן מספר העסקים במחוז המסחרי של דאונטאון טבריה

אזור התיירות הליבה (טיילת + רחוב הגליל + אזור המרינה): כ-120–160 עסקים.

חלוקה אופיינית

סוג עסק	מספר משוער
מסעדות / בתי קפה	35–50
חנויות מזכרות ותיירות	40–60
מלונות / בתי ארחה במחוז	10–15
חנויות נוחות / מינימרקטים	10–15
מפעילי סיורי סירות / שירותי תיירות	5–10
קמעונאות / שירותים אחרים	15–20
סך הכל	~120–160

ריכוז מרחבי

רוב העסקים הללו ממוקמים בתוך:

- טיילת טבריה (Tayelet) לאורך הכינרת

- מסדרון קמעונאות רחוב הגליל

- רחוב גדוד ברק ואזור המרינה

זה בערך 1 ק"מ של חזית קמעונאית תיירות רצופה, מה שהופך את זה למחוז מסחר תיירות קטן אך צפוף בהשוואה למרכזי הקמעונאות הישראליים הגדולים.

השוואה לאזורי קמעונאות ישראליים אחרים

מיקום	עסקים
מחוז חזית האגם של טבריה	~120–160
שוק מחנה יהודה ירושלים	~250+
קניון ממילא	~140 חנויות
דיזנגוף סנטר (תל אביב)	~420 חנויות

References / הפניות

- [1] Government of Israel. (2020). Cabinet approves PM Netanyahu's proposal to allocate NIS 50 million for tourism development in Tiberias. Gov.il. https://www.gov.il/en/pages/spoke_tiberias210620
- [2] Kaufman, D. (2025). NIS 3M to revive Nahal Rakat, linking Tiberias & Galilee. Jerusalem Post. <https://www.jpost.com/consumerism/article-867617>
- [3] Globes. (2023). Northern Regional Planning Council approves Tiberias master plan. Globes. <https://en.globes.co.il/en/article-1000078932>
- [4] Immo Israel. (2026). Tiberias Israel: Urban and real estate analysis. <https://www.immoisrael.com/blog/tiberias-israel>
- [5] Adnei Eretz. (n.d.). KANRA project in Tiberias Ha'Moshava. <https://adnei-eretz.com/kanra/>
- [6] Hasson, N. (2022). After years of neglect, 'rare opportunity' opens up for Tiberias archaeological gems. Times of Israel.
- [7] Raveh Ravid & Co. (2021). Doing Business in Israel 2021.
- [8] CWS Israel. (2025). Business travel in Israel: Per diem, reimbursements & tax rules.
- [9] Easy Aliyah. (2025). Tama 38 projects in Jerusalem: Revitalizing the capital through urban renewal.
- [10] Daniels Assets. (2024). Jerusalem urban renewal – TAMA 38 plan.
- [11] Ronkin List. (2025). TAMA 38 Tel Aviv: What it is & how it affects property value.
- [12] Peyroux, E., Pütz, R., & Glasze, G. (2012). Business Improvement Districts (BIDs): The internationalization and contextualization of a 'travelling concept'. International Journal of Urban and Regional Research, 36(2), 231–243.
- [13] Furman, Y. (2024). Municipal Bonds as an Alternative to Bank Loans: The Jerusalem Use. Applied Research 140, Milken Innovation Center (Hebrew). <https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2024/09/140-HB-F-Yakov.pdf>
- [14] Main Street Australia. (2024). Business Improvement Districts in cities and regions: International paper of experience and practices.
- [15] Urban Strategies. (2025). Toronto Waterfront Revitalization.

- [16] City of Toronto. (2021). Waterfront Revitalization Initiative 2021 Program Summary.
- [17] Improvement Districts Scotland. (2024). Tourism Business Improvement Districts: Collective action delivering for destinations.
- [18] City of Baltimore. (2018). Baltimore Tourism Improvement District – Establishment [Ordinance].
- [19] City of Baltimore Law Library. (n.d.). Tourism Improvement District [Charter § 70].
- [20] Ruthhart, B. (2026). Chicago hotel tax backed by industry to boost tourism advances in City Council. Chicago Tribune.
- [21] Aberdeen City Council. (n.d.). An analysis for introducing a tourism levy in Aberdeen.
- [22] Shoosmiths. (2025). Tourist tax: A new era of fiscal devolution in England.
- [23] Gravari-Barbas, M. & Jacquot, S. (2022). New tourism geographies and the politics of tourist taxation. *Metropolitiques*.
- [24] Standard UK. (2024). Will you now be taxed for being a tourist?
- [25] Visit Quad Cities. (2024). Tourism Improvement Districts.
- [26] Ando, S. (n.d.). Evaluation of the policies for seismic retrofit of buildings. David Publisher.
- [27] E-Housing Japan. (2026). Japan's earthquake resistant buildings: A model for seismic safety.
- [28] Japan News. (2024). Cultural Agency mulls amending seismic reinforcement guidelines.
- [29] Shigyo. (2026). [Tokyo] Utilizing subsidies to promote earthquake resistance.
- [30] Vieites, V. (2020). Ancient earthquake's ruins may signal future quakes near Dead Sea Fault. *Temblor*.
- [31] City of Kodaira. (2024). About reduction of property tax of house which performed earthquake-resistant repair.
- [32] City of Kodaira. (2024). Cost subsidy system for seismic retrofitting of wooden houses.
- [33] CounterpointSRE. (2026). C-PACE financing in California.
- [34] City of Berkeley. (n.d.). Funding for seismic retrofits. CalCAP Seismic Safety Financing Program (California State Treasurer).
- [35] WRCOG. (n.d.). WRCOG Commercial PACE seismic improvement and efficiency workshop.
- [36] Financial Incentives for Energy and Seismic Retrofitting of Reinforced Concrete Buildings: A Review of an Integrated Approach. *Innovative Infrastructure Solutions*, Springer (2025).
- [37] BPIE. (2025). e-SAFE: Financing for Energy and Seismic Building Retrofits (Policy Brief, March 2025).
- [38] ReliefWeb. (2011). \$5.5b for Canterbury Recovery Fund – New Zealand.
- [39] Beehive NZ. (2011). Govt to spend \$8.5b on rebuilding Christchurch.
- [40] RNZ. (2019). Final Christchurch rebuild costs to be divvied up today.
- [41] Wikipedia. (2004). Tax increment financing.
- [42] FHWA. (n.d.). Value Capture – Tax Increment Financing.
- [43] ICMA. (2026). Understanding Tax Increment Financing – TIF.
- [44] Shamai, M., & Hananel, R. (2021). Urban Renewal or Earthquake Preparedness: Lessons from Israel's National Master Plan for Earthquake Preparedness (TAMA 38). *Cityscape*, 23(2), 381–407.