

נכסים מניבים ברשויות המקומיות בישראל

תובנות, רעיונות ויישומים
שנאספו על ידי קהילת פיתוח כלכלי

TOOLKIT נכסים מניבים ברשויות המקומיות בישראל: מדריך הפעלה לפיתוח כלכלי מקומי. המדריך גובש כסיכום "חוכמת ההמונים" שנאספה במסגרת המפגשים של "קהילת פיתוח כלכלי בשלטון המקומי".

איגוד ועריכת המדריך: עדי כהן, מוביל קהילת פיתוח כלכלי, **עודד שילה**, מנהל תחום פיתוח כלכלי-אגף בכיר פיתוח כלכלי ברשויות המקומיות, משרד הפנים **ואלה אביטל**, מנהלת פיתוח ידע ולמידה, מיזם קהילות לומדות בשלטון המקומי, קרן רש"י.

יעוץ מקצועי: איתן פונד, מנהל האגף לתכנון אסטרטגי בעיריית נתיבות. **נדב סטרק**, מנהל אזורי תעשייה וקידום עסקים מ.א חבל אילות. **ליאור גפן**, סמנכ"ל החברה הכלכלית לפיתוח דרום השרון.

הנכם מוזמנים להשתמש בכתוב, להדפיס ולהפיץ בתנאי שאין מדובר בשימוש מסחרי ובכפוף לאזכור במקובל.

יובהר, התוכן המקצועי הוא פרי למידת עמיתים שערכו אנשי פיתוח כלכלי החברים בקהילה הלומדת והוא מוגש לרווחת עמיתיהם מהרשויות המקומיות. אין לראות בכתוב הסכמה, הנחיה, או אישור מכל סוג שהוא מצד משרד הפנים לדברים, למהותם או לאופן ביצועם.



קהילת פיתוח כלכלי היא קהילה מקצועית לומדת אשר החלה את פעילותה בספטמבר 2022, כחלק ממיזם "קהילות לומדות בשלטון המקומי" בשותפות של משרד הפנים וקרן רש"י. הקהילה מונה כארבעים בעלי תפקיד ממגוון רשויות מקומיות ברחבי הארץ, אשר ביקשו לקחת חלק בהקמתה ופעילותה במגמה לשתי בידע, להתמקצע ולהרחיב את השירותים הניתנים לתושב ברשויות האם. המשותף לכלל חברי הקהילה הוא שתחום הפיתוח הכלכלי ברשויות הוא הממלא את שולחנם והם האמונים על פיתוחו.

הפצת ידע מקצועי הינה אחת ממטרות הקהילה המקצועית הלומדת; על כן, תוצרי החשיבה והלמידה של המפגשים גובשו לכדי מסמך זה, האוסף את התובנות המשותפות שעלו בקרב חברי הקהילה.

שמות חברי הקהילה:

מנהל אגף פיתוח כלכלי בעיריית אשדוד	אור בן שמחון
מנהל פרויקטים ומנהל א.ת.חכ"ל אום אל פחם	איימן גבארין
מנהלת פרויקטים, אשכול רשויות גליל ועמקים	אימאן בסול
מנהל האגף לתכנון אסטרטגי בעיריית נתיבות	איתן פונד
סמנכ"ל פיתוח עסקי וראש מנהלת איזורי תעסוקה בה.ל.ר, רחובות	אלעד שגיא
מנכ"ל החברה הכלכלית ג'וליס	אסף רג'ואן
גזבר עיריית הוד השרון	בני זיני
מנהלת היחידה למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי, בועיינה נוג'ידאת	ג'נט חמודה
מנהל אגף פיתוח עסקי ונכסים, ראשון לציון	גיא אנגל
מנהלת תחום פיתוח עסקי מ.א. ערבות הירדן	גילה לוי
מנהל אגף פיתוח כלכלי, אשכול רשויות השרון	גלעד אסף
גזבר מגדל	דניאל גולדשטיין
מנהלת פיתוח כלכלי אשכול רשויות המפרץ	הדר מרחב קרמון
מנהל מחלקת בקרה וכלכלה בעיריית אשדוד	יבגני גמרוב
מנהלת פרויקטים ביחידה לפיתוח כלכלי בעיריית בית שמש	יהודית אוריציקי
מנהל האגף לפיתוח כלכלי באשכול נגב מזרחי	יואל רובין
מנהל אגף פיתוח כלכלי בחכ"ל יהודה (קריית ארבע)	יחיעם בדיחי
מנהלת תחום פיתוח כלכלי ותיירות מועצה אזורית הגליל העליון	יפעת שרייבר לונטל
סמנכ"ל החברה הכלכלית לפיתוח דרום השרון	ליאור גפן
מנכ"ל המועצה המקומית קרני שומרון	מאיר ארונוביץ'
גזבר עיריית נהריה	מיכה זנו
מנהלת החברה לפיתוח מודיעין עילית	מלכי אהרונוביץ'
סמנכ"ל תפעול החברה הכלכלית לכרמיאל	משה בן אבו
מנהל אזורי תעשיה וקידום עסקים מ.א. חבל אילות	נדב סטרק
גזברית קרית טבעון	סיון לוי
מנהלת פארק התעסוקה קרית ביאליק	סימה הרשמן קסטרו
מנהלת מחלקת פיתוח כלכלי ומיצוי משאבים בית ג'ן	עביר מחמוד
מנכ"לית תאגיד המים "פלגי שרון"	עדי גולדשטיין
מנהל המחלקה לפיתוח כלכלי ואזורי תעשיה בעיריית דימונה	עודד עמר
גזברית ג'ת	עולא אבו גזאלה
גזבר עכו	ראובן ויצמן
מנכ"לית חברת יעדים, החברה לפיתוח עיסקי בבאר שבע	ראומה גליסקו כהן
גזברית מ.א. חבל אילות	רויטל טריפלר
מנהלת אגף תכנון אסטרטגי, חדשנות ופיתוח עסקי, עיריית בת-ים	רותם ניסים
מנהלת המחלקה למיצוי משאבים ופיתוח כלכלי ג'דידה מכר	שדא זועבי אדלבי
מנכ"ל החברה לפיתוח מ.א. חוף הכרמל	שלומי לנגר
גזבר המועצה האזורית מטה אשר	תומר גלעד

תוכן עניינים

5	הקדמה
7	פרק ראשון: נכסים
11	פרק שני: כסף
14	פרק שלישי: ביצוע
15	פרק רביעי: דוגמאות מהשטח
15	מלון כלנית בכרמיאל
20	מבנה משרדים ומסחר באום אל פחם
24	מבנה רב תכליתי בראשון-לציון

"נכס מניב" הוא נכס שניתן להפיק ממנו הכנסות שאינן ארנונה בלבד. רשויות רבות עוסקות בשנים האחרונות בהגדלת הכנסות באמצעות איתור, תכנון, קידום והפעלה של נכסים רשומים שונים. על מנת לסייע לתהליכים הללו, גיבשה קהילת פיתוח כלכלי מדריך ממוקד לתחום הנכסים המניבים. מדריך זה מבקש לייצר תהליך עבודה סדור, אך ניתן לקרוא בו בדילוגים - כקריאת כיוון, כטיפים, כמקור לרעיונות, גם מבלי לשנות מנגנוני עבודה שכבר קיימים ברשות שלכם.

דוגמאות:

פאנלים סולאריים על גגות
מבנים להשכרה
שטחים סחירים במבני ציבור
השכרה במבני ציבור
חנוונים
עמדות טעינה
"פודטראקס"
BOXIT
שלטי פרסום
חללי עבודה ועוד.

הנכס עצמו

- סוגי נכסים
- מיפוי ואיתור נכסים
- בעלות הנכס
- סוגיות תכנוניות

כסף- עלות ורווח

- מימון
- רווחים גלויים

ביצוע

- אפשרויות ביצוע
- ניהול הנכס
- ישומיות

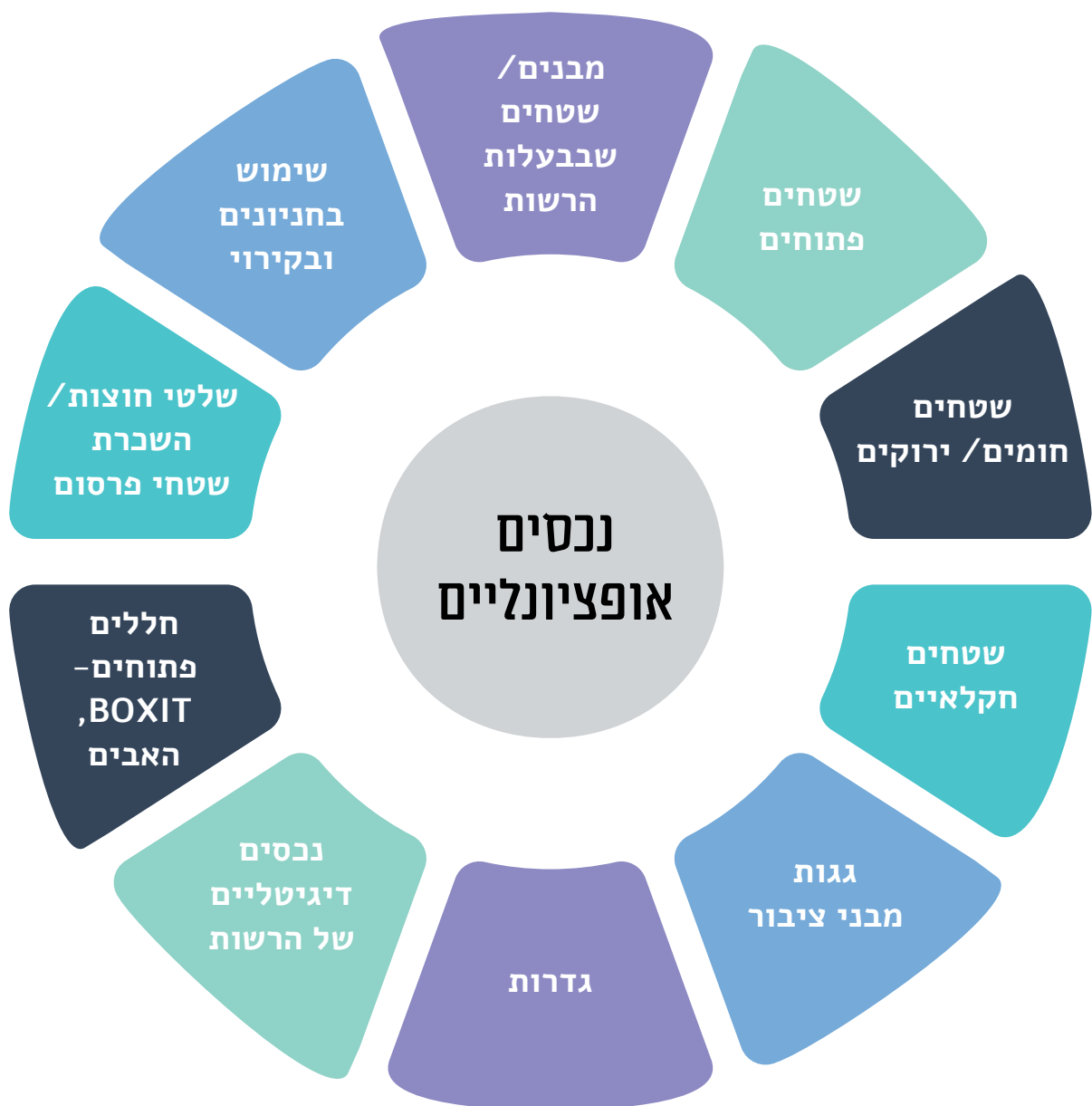
למידה מהשטח case studys

- ברמיאל
- אום אל פאחם
- ראשל"צ

פרק ראשון: נכסים

1. סוגי נכסים:

נכסים מניבים הם קודם כל נכסים פיזיים (מבנים, גגות, שטחים המצויים בתחומי ובבעלות הרשות), שאינם ממצים את הפוטנציאל הכלכלי הטמון בהם. כמו כן, ישנם נכסים היקפיים כגון שטחים לפרסום, חניה, מדרכות (למשל, לשם השכרת לוקרים), אולמות ספורט, מתנ"סים ואפילו גדרות (שניתן לבצע בהן פרויקטים סולאריים). כמו כן, ישנם גם **נכסים שאינם פיזיים** כמו נכסים דיגיטליים ועוד.



2. ניהול ומיפוי הנכסים ושיתופי פעולה:

ראשית, יש לבצע מיפוי ואיגום של הנכסים המצויים בבעלות הרשות ושל הנכסים המצויים בתחומי הרשות שיש בהם פוטנציאל כלכלי. לפיכך, מומלץ מאוד להחזיק בספר נכסים עדכני, ולהוסיף אליו רשימת נכסים/שטחים רלוונטיים מהסוגים שפורטו למעלה. לאחר מכן מומלץ לעשות מיפוי.

מיפוי שטחים:

- מבני ציבור קיימים ו"איכות" השימוש בהם (כולל מבנים נטושים)
- גגות מבני ציבור
- שטחים חומים
- שטחים חקלאיים
- שטחים פתוחים שבשטח שיפוט של הרשות (לאחר פוטנציאל – למשל: ירוחם מקדמת ביצוע פיילוט לטכנולוגיית רחפנים)
- מיפוי בעלויות וזכויות בקרקע
- בדיקת תכניות המתאר החלות בשטח והשימושים המותרים

מיפוי מאפיינים וכלים רשתיים:

- ניתוח מנועים כלכליים (למשל: בתי חולים) ומאפיינים מקומיים (למשל: חקלאות, מזון, תעסוקה, תרבות ייחודית וכו')
- ניתוח יתרון יחסי של הרשות/האזור/הסביבה
- ניתוח ביקושים בשטח
- ניתוח חוזקות רגולטוריות (למשל: עצמאות הועדה המקומית, גישה לרגולטור, הקלות מיסוי וכו')
- נכסים דיגיטליים של הרשות
- ניתוח מתחים מקומיים (עוצמת הקואליציה ברשות, מחויבות של ראש הרשות, עוצמת המתחים בין קהילות שונות ברשות כולה ובמתחם המסוים בו רוצים לקדם נכס מניב)

לאחר איתור נכסים שכאלו, ניגשים למיפוי שותפים אופציונאליים:

שת"פים בין רשתיים, אשכוליים, ועם רשויות שכנות.

שת"פים שכאלו מסייעים בחסכון עלויות ומספקים את יתרון הגודל. לדוגמא – יציאה למכרזים משותפים, רכישת הדדית של שירותים ועוד.

מיפוי של שחקנים כלכליים משמעותיים במרחב:

בר לשיתופי פעולה או מינוף של פעילות קיימת של הרשות או היזם. דגש על האקוסיסטם האיזורי ולאו דווקא בתוך הרשות עצמה.

לאחר כל זאת, יש להגדיר את מטרת הפרויקט, מיקומו והשותפים הרלוונטיים לביצוע. במסגרת זאת נצטרך לבחון ולהכריע האם הרווח המבוקש הוא טווח ארוך/קצר, אילו השפעות כלכליות יהיו לנכס (חיוביות ושליליות), וכיצד הנכס משתלב ותורם להתפתחות הכלכלית הרחבה של הרשות.

3. רעיונות לנכסים מניבים:

נכסי נדל"ן בבעלות הרשות להשכרה.

קרקע חומה – שימושים מותרים: מרפאות, מעונות סטודנטים, דיור בר השגה ועוד.

קרקע חומה – שטחים סחירים.

חניה – חניה ברחוב, חניונים עירוניים, חניון משא כבד, חניון אוטובוסים עבור משרד התחבורה.

מכירת שירותים של העירייה – טיפול באשפה לא ביתית, לוקרים על קרקע עירונית, מעונות, מפעלי הזנה למוסדות חינוך ועוד.

תקורות חכ"ל – למשל ביצוע ע"י חכ"ל עבור רמ"י, משב"ש ועוד.

ספורט – השכרת מתקני ספורט (מגרשי כדורגל/כדורסל/ קיר טיפוס ועוד).
"ברנדינג": מיתוג אצטדיונים (כגון היכל מנורה מבטחים). שטחים מסחריים באצטדיון.

תיירות ופנאי – חניון קרוואנים, גלמפינג, אתרי תיירות בתשלום. מלון. מרכז מבקרים. מוזיאון. פינת חי. משחקייה לילדים.

קידום תב"עות/תיקון תב"עות כך שכוללות שטחים לשימוש העירייה במתחמים פרטיים.

אתרי טבע, שמורות טבע (לאפשר מקורות מניבים בתב"ע מראש, אתרים להופעות ואירועים שמשולבים בטבע)

עסקים ניידיים – משאיות מזון, דוכנים. מדובר באמצעי שיכול גם לקדם אזור מבחינה כלכלית/עניין/תנועה ולייצר אזור אטרקטיבי.

אנרגיה – עמדות טעינה, גגות וקירוי סולריים, מתקני אגירה, מתקני ביוגז על מט"ש.

תחבורה – רכב שיתופי, אופניים להשכרה (לרוב לא רווחי).

פסולת – תחנות מעבר, מתקני מיון וטיפול. מפעלי מחזור לפסולת חקלאית. מפעל בטון/ מחזור פסולת בניין במסגרת פרויקטי בינוי נרחבים.

פרסום – קירות ושלטי פרסום.

4. בעלות בנכסים

רשות יכולה להחזיק בנכסים בכמה דרכים:

● קרקע ציבורית ("חומה" או "ירוקה") – בהקצאת קרקע מרמ"י

• שימושים מותרים: חלק מן השימושים המותרים הם שימושים מניבים, כגון דיור בר השגה, מרפאות, חניון, בתי אבות וכו'.

• שטחים סחירים: לרשות מותר לבנות 20% מן השטח המבונה בקרקע הציבורית לטובת מסחר. רמ"י תדרוש שומה מלאה על השטח הסחיר.

● בהפקעה לטובת צרכי ציבור – ס' 249 לפקודת העיריות.

● קרקע מסחרית וקרקע פרטית – הרשות יכולה לרכוש זכויות במקרקעין במכרז, לקבל זכויות דרך צוואה.



פרק שני: נספ

1. השלב הבא, לאחר הגדרת הפרויקט ומטרותיו – גיבוש תכנית עסקית.

תכנית עסקית הינה רחבה וכוללת משתנים רבים שאינם בהכרח כלכליים. היא כוללת למשל ניתוחי SWOT, בחינת רווחים חברתיים/קהילתיים, ביקושים וערכים נוספים. בתוך התכנית העסקית, נבקש להתמקד בתכנית הכלכלית.

תכנית כלכלית של נכס מניב תכלול את הנקודות הבאות:

- איתור נק' איזון של הפרויקט – NPV חיובי. יש למצוא את נקודת האיזון בין הוצאות הרשות לבין השלב בו הנכס מתחיל להניב.
- IRR שיעור תשואה גבוה, ROI ביחס להשקעת הרשות.
- משך הזמן של הפרויקט.
- בחירת שיטת מימון מועדפת.

כמו כן, בבואנו לכתוב תכנית כלכלית עלינו לוודא שקיים **רווח מדיד חדש** (שלא היה קודם לכן).

אימפקט משלים: האימפקט המשלים לתכנית העסקית (עסקי, חברתי). הוא מעגלי השפעה עקיפים, שאינם כלכליים או מדידים, אך לא פחות חשובים. מדובר על רווחים חברתיים/שירות נוסף לתושב/יצירת אקוסיסטם עסקי ועוד. המורכבות בדרך כלל בנושא זה היא הקושי לכמת את האימפקט המשלים ולכן חשוב לבנות מדריך ברור לגביו ולוודא כי האימפקט המשלים יכול להיות מדיד. האימפקט המשלים אינו חלק אינהרנטי מהתכנית העסקית והיא אינה מבוססת עליו, אלא יכנס אליה כתוספת במידה וקיים. כלומר – כאשר אנו מגישים את התכנית העסקית, את "המוצר", יש לוודא שכלל הכסף נמצא בה, ואין להכניס בניתוח הראשוני דברים שבלתי ניתן לכמת את ההכנסות מהם. התכנון הראשוני מוכרח להיות מלא ומושלם מבחינת חישובי המימון ולכן האימפקט המשלים יהיה ה"באפ" שמוסיפים בסוף, בנוסף על התכנית הכלכלית השלמה.

2. מודלים עסקיים

סוגי הכנסות אפשריות:

- שכירות.
- תמלוגים משת"פ עסקי (רשות אינה יכולה להיות שותפה של גורם בשוק הפרטי בהיבטי הוצאות/חבויות, אלא יכולה לייצר מנגנון שותפות ברווחים. זה אפשרי אך מחייב יצירה נכונה ומדוקדקת של הסכם).
- הכנסות ישירות ממיזמים – דמי שימוש, תמלוגים, מנויים, דמי כניסה, פוטוולטאי (הכנסה ישירה ממכירת חשמל).

סוגי הקטנת הוצאות בעקבות פיתוח נכסים מניבים:

- התייעלות אנרגטית
- מחזור מים
- מחזור אשפה
- ניצול שטחים

סוגי מימון:

- מקורות עצמאיים והלוואות
- מקורות ממשלתיים
- PPP על סוגיו (שת"פ עם יזם פרטי) – לרוב, הרשות משקיעה את הקרקע
- אג"ח – פתרון לבעיות מימון (אם רק כפתרון מימוני – דורש חשיבה מעמיקה)
- מודל bid ומודל fid – תושבים משקיעים בפיתוח תשתיות ופרויקטים מניבים

יש לבחון היטב את הבחירה בין סוגי המימון ואת היתרון המובהק לגורם המבצע. כמו-כן יש לבחון את היכולת לחתום על הסכמים לפני תחילת הבניה.

3. עלויות, מימון ותזרים – מה עוד יש לקחת בחשבון בכתיבת התכנית העסקית

- יש לחשב אומדן ראשוני של התוכנית העסקית – הוצאות והכנסות פוטנציאליות
- בצ"מ: חשוב לקחת בחשבון ולהכניס לתכנית העסקית את הבצ"מ הכי פסימי ושמרני שיש
- אסור להתעלם מעלויות תפעול – זה יחזור כנטל אל ועל הרשות
- חסמים רגולטורים – מגבלת מינוף
- יש לחשב עלויות אלטרנטיביות: אם יש בידינו סכום כסף X, מה עוד ניתן לעשות איתו ע"מ למקסם רווחים? מה האלטרנטיבות שלנו? אם לא נבצע את הפרויקט הנ"ל – מה נוכל לעשות בכסף הזה?
- ניתוחי רגישות – לדוגמא שינוי ריבית

4. טיפים ונקודות נוספות

מה לא? חשוב לזכור במה אנחנו לא מבינים, מה הן "נקודות העוורון" או החולשה שלנו – ולהסתייע בהן בגורמים מקצועיים אחרים או נוספים. למשל, החכ"ל פחות מקצועית בהפעלה/ניהול של מבנה ולכן יתכן ואת החלק הזה נעביר לזכייין חיצוני.



ביצוע בנצ'מרק ולמידה מפרוייקטים שבוצעו ברשויות אחרות.



שותפים במימון/ קבלנים: חשוב לבצע סקר שוק בנוגע לזכיינים וכן לבצע בדיקות רקע לגביהם.



RED TEAM: כשאנו מגבשים פרויקט, אנו נוטים "להתאהב" בו ולכן לא פעם מתעלמים או לא שמים לב לנקודות מגבלה/עיוורון. לכן, מומלץ לבקש ביקורת ועיניים נוספות שיקראו ויעברו על התכנית. בפרויקטים בסכומים גבוהים, מומלץ להסתייע ביועץ כלכלי נוסף בלתי תלוי מחוץ למערכת.



בטוחות: לוודא שהפרוייקט יתממש מול גורמי המימון והביצוע.



עלויות תפעול וחשיבה "ירוקה" כלכלית:

חשוב לנתח עלויות תפעול לטווח הרחוק בכדי לחסוך הוצאות תחזוקה גבוהות יותר. יש לחשב ולהעביר מפרט מפורט למחלקת הנדסה. למשל – מפנה הבניין ביחס לשמש/ גודל וכיוון החלונות/ התקנה מראש של מזגנים/ תאורה חסכונית – בראייה ארוכת טווח זה עלול לייקר את הפרויקט באופן משמעותי.



בנק מטרות: חשוב להכין מראש תיקי פרויקט זמינים שניתן לשלוף כשמבשילה השעה. גם עבור פרויקטים שאינם ברי מימוש בטווח הקרוב, חשוב לכתוב ולהכין תיק פרויקט שיהיה מוכן לניצול מומנטום של זמן למימוש.



במעטפת – אימפקט משלים: ציון רווחים והשפעות שאינן רק כלכליות אלא יוצרות התייעלות כלכלית עקיפה ע"י פיתוח אקוסיסטם למשל, הגברת אימפקט עסקי ועוד.



פרק שלישי: ביצוע

1. מודלים ושותפויות

- חשוב להגדיר מי היזם/המוביל וחשוב שהוא יהיה עם יכולות למימוש הפרויקט
- נדרש להגדיר גם מתכלל שהוא "בעל הבית". יש הבדל בין מנהל פרויקט בשטח לבין מתכלל הפרויקט בכללותו
- שת"פ עם מחלקות שונות ברשות ע"מ לקבל את האינפוטרים המקצועיים הרלוונטיים לפרויקט
- חשיבות עמידה בלו"ז
- בחינה של המיסוי, האם להפעיל דרך הרשות או חב"ל.
- בחינה של פרסום הפרויקט, למי מפיצים את המידע?
- יד ביד עם היזם/ בחינה כלכלית שלו
- חשוב להגדיר הגדרה ברורה של השותפים ותחומי אחריות

2. יישומיות, ניהול הפרויקט

- הקפדה על שגרות עבודה ועדכון אחת לשבוע, לרדת לפרטים הקטנים: נדרשת מדידה ובדיקה של הכלכליות לאורך חיי הנכס המניב, לוודא שהשכירות מכסה את ההשקעה, חשוב לערוך בקרה, בחינה של האחזקה
- עלויות של תחזוקה שוטפת גדלה עם השנים - בחינה של כדאיות הפרויקט
- עדכון סטטוס, על מנת לעדכן את הפרויקט בהתאם לאתגרים החדשים
- שיתוף ציבור, שקיפות, פרסום/דברור הפרויקט
- עמידה במסגרת הפרויקט הן תקציבית והן הנדסית

3. טיפים ונקודות נוספות

- בצ"מ: להימנע מסטיות מהותיות מהאומדן 
- "יד על הדופק" בקידום הפרויקט. לדוגמא: בקשה של הארכת זמן מראש 
- לוודא שהחוזים עם הקבלנים מאוד ברורים וללא פתחים מיותרים. מצד שני נדרשת גמישות במידה והקבלן לא עומד בהתחייבויות 
- ריבוי מנהלים - מי המתכלל? 
- להיות קשובים לתמורות ומגמות בשוק on line 
- פתיחות לשינוי הגדלת/הקטנת הפרויקט 

פרק רביעי: דוגמאות מהשטח

חקר מקרה ראשון הוקדש לרשות המקומית כרמיאל והוצג על ידי שני נציגיה: משה ורותי.

מלון כלנית בכרמיאל

פריפריאליות:

העיר מבודדת מרשויות נוספות, נאלצת להחזיק את עצמה בכוחות עצמה בעוד שמתמודדת באופן רציף מאז שנות ה-90 עם הגירה שלילית. מכאן, שיש רצון עז לקלוט עליה לעיר וההגעה של פליטי המלחמה באוקראינה היא הזדמנות לכך.

דמוגרפיה:

בכרמיאל 51 אלף תושבים. העיר חוותה צמיחה דמוגרפית הודות לעליית שנות ה-90, אך מזה 20 שנים העיר מאופיינת בהגירה שלילית.



נק' המוצא



נכס

המבנה שייך לחברה הכלכלית. ההכנסה השנתית של ארנונה ושכירות לחכ"ל והרשות מצד הגוף האחרון שאכלס את המלון (ישיבה) עמדה על 300 אלף ש"ח

מלון כלנית הוא המלון היחיד בכרמיאל (2 מלונות בתכנון). מצוי באזור ותיק בעיר ובעל רמת אכלוס נמוכה. המלון עמד ריק כמה שנים.

תהליך ביצוע – ציר הזמן:



בסך

מודל עסקי:

רווחים משכירות ומארנונה

מימון:

הפרויקט ייעשה בצורה של PPP (הקבלן המפעיל מממן את הבנייה)

ביצוע

שת"פ:

עירייה, חכ"ל, קבלן, עמותת אור

איפה אנחנו כיום?

המלון מאוכלס כיום ע"י 33 עולים.
מנגד עומדים לקראת קבלת החלטה על פרויקט רשות החדשנות
להרחבת הקליקה. יש כבר כתב כמויות.
ניגוד אינטרסים: חכ"ל רוצה לממש את המקום ולהניב ממנו ערך כלכלי
מהותי, לעומת גופים עירוניים אחרים המעוניינים לשמור את העולים
שמגיעים ולהשקיע בהם כדי לקלוט אותם בעיר.

האתגרים

1. חיבור בין הקליקה למרכז החדשנות החדש- יצירת גשר פיזי
לטובת חיבוריות ויצירת ערך מוסף של קהילה ויצירה.
2. האם לבצע פינוי בינוי או תמ"א (בניית קומות נוספות על הקומה
הקיימת)?
3. הכרעה בין הרצון להניב רווח מהמיזם לבין לקלוט עליה.

"הצערה" של כל האזור
כולל תיירות ובילוי וחיבור
למרכז התחבורה העירוני.

הצמחת השכונות הותיקות
שנמצאות מסביב וקולטת
משפחות צעירות.

הקמת מרכז חדשנות בן 8 קומות
הכולל מגורי סטודנטים והאב
שיחבר בין החממה לבין מרכז
החדשנות.


**לאן נגיע
בסוף
התהליך?**

רקע:

- כיום ישנם בעיר ובאזור הרבה סטודנטים, אך יש מספיק יחידות דיור להשכרה ברחבי העיר.
- שני מלונות נוספים הצפויים להיבנות בעיר הם פרטיים וכבר יצאו למכרז.
- לא צפויה בעיה תזרימית משום שתהיה שותפות עם יזם פרטי/ עמותה.
- בשלב זה לא בוצע מיפוי צורך יסודי עבור המבנה. בטווח הקרוב הוא משרת את העולים מאוקראינה, אך יש לחשוב על הטווח הרחוק.
- בכל החלופות שנבחנו הוסכם שיוקם גם האב וגם אולם כנסים. השאלה מה עושים ביתר הקומות? התשובות הכי גדולות היו עם מגורי הסטודנטים.

השאלה שעלתה לדיון: איזה סוג של אקוסיסטם מייצר המלון והאם יש שם התכנות וכדאיות חברתית וכלכלית מול החלופה שהיא לעשות כל דבר אחר עם השטח.

המלצת הקהילה היא להתבונן על המקרה בשני טווחי זמן – קצר וארוך:

בטווח הקצר:

- מדד ההצלחה הוא מיצוי אפשרויות ההכנסה וכן שמירה על העולים במבנה עד שינתנו להם חלופות נדלניות וכן לערב משרדי ממשלה נוספים כמו משרד הקליטה.

חשוב לבדוק ולהכיר את כוחות השוק, היזמים, להזמין אותם ולהתייעץ. למשל, הוצאת קולות קוראים ומכרזים לגופים שעושים השכרה לסטודנטים ולעסקים, ע"מ לבדוק האם הם אכן מאמינים באזור ובתחום. חשוב לבצע בטווח הקרוב כדי לבחון את זה ולקבל הערכה.

בטווח הארוך:

- הפרויקט הזה עשוי להיות מנוע צמיחה לכל העיר: זה מתחם מסחרי גדול שבעבר היה מרכז העיר אך יחסית נטוש בשנים האחרונות. זה נופל גם על צורך קיים בכרמיאל ובאזור כולו של מרכז הצעירים בגליל – סטודנטים, מקומות בילוי וכו'.

תכנון למרחב כולו, תב"א על המרכזים המסחריים, מקומות השכלה, מגורים ובילוי לסטודנטים, תיירות. בהתבוננות הוליסטית של כל המתחם: לחפש עוד נכסים ריקים באזור, ולהצעיר את המקום עם עוד נכסים של בילוי, תרבות וכו'.

- חשוב לקבל הערכה ממהנדס העירייה – כמה זמן ייקח לאשר את הפרויקט, ואז להחליט איך לתכנן.

יש לבדוק את נושא ניהול המתחם של "הקליקה" לאורך זמן, גם ללא תמיכה של משרד הנגב והגליל, לבדוק התכנות כלכלית של ניהול עצמאי. לקחת כ-5 שנים על ציר הזמן האם הדרישה והביקוש ממשיכים כפי שהם.

• פיילוט: מתוך כלל המטראז' לבנות איקס אחוזים. ההיתר צריך להיות על הכל אך הביצוע בשלבים, מה שיאפשר בחינה מה עובד ומה פחות.

• העולם צועד לקראת מיתון, ריביות עולות ואינפלציה עולה. סביר שהאקסלים שיש לנו היום עוד ישתנו ולכן לא נכון ללכת על כל המטראז' היום, אלא לחכות ולראות. לבחון האם אכן הסטודנטים יגיעו לפה גם עוד 3 שנים.

• מימון: מורכב לבנות על סטארט אפים במימון משותף, צריך לחפש עוגנים קבועים כלכליים. אי אפשר לבנות על מצב ההייטק, אין פה קרנות השקעה. חשוב לרתום יזם.

• תזרים: מענק איזון, וכן לנסות שהרשות תיקח הלוואה (בהסכם בין הרשות והחכ"ל) מהבנק, ואז מקבלים שנת חסד עד שמתחילות הריביות.

אפשרויות מימון

1. הכנסת יזמות בשלב ראשוני – שהיזם ייקח את הסיכון וירוץ על זה.
2. הצעת מעורבות של הרשות – הרשות לוקחת את ההלוואה. זה דורש ניהול סיכונים במצב של חוסר ודאות, לא ברורה החלופה המועדפת ועירוב השימושים.
3. נכון לבדוק אופציות להשכרה במידי ובמקביל. אם צריך, לעשות שינוי ייעוד למשל מתעשייה לתעסוקה. בשלביות הביצוע שתבנה לבדוק איך משתמשים במקסימום בכל הנכסים.



סיכום תובנות מלמידת העמיתים

• **החיבור הראשוני ליזמים ועסקים פרטיים:** זה מובהק ולא ברור מאליו. היכולת לבצע RFI, מיפוי חוזקות ושחקנים של האיזור – הוא שמביא לכך שזהו לא רק נכס מניב אלא נכס שישרת את האזור מכל הבחינות – חברתי, כלכלי ועוד.

• **איך בוחנים "נכס מניב"?** הכנסות בטווח קצר/ארוך, עבודה בשלביות ע"מ למזער סיכונים. לצד זה, הנכס הזה מהווה גם התערבות במרקם הוותיק של הישוב. יש להסתכל בצורה הרחבה ביותר – להסתכל על העיר כולה, על התהליכים שקורים בה. ההתערבות בנכס הספציפי יכולה וצריכה להביא גם הכנסות אבל היא עם פוטנציאל שינוי בכל האזור, שינוי קונספט, ובסוף יגיע מזה גם כסף ספציפי מהבניין אבל הוא יהיה מחולל שינוי בכל האזור.

• **גידור סיכונים:** בפרויקטים גדולים חשוב לגדר את הסיכון ולעבוד בשלביות ו RFI, לבחון את הביקושים. לרכז את כל ההמלצות של גידור סיכונים לכדי תהליך מוסדר – מה הם כל הדברים שאני צריך לבחון ומה התהליך שצריך לעשות כדי לא ליפול.

• **אסטרטגיה:** בדיקת התכנות זה שלב אסטרטגי. יש לבנות תכנית אסטרטגית וממנה לגזור תכנית עסקית. בסופו של יום – לא ללכת על מימוש מהיר, אלא על מימוש בטוח. לקחת את התכנית העסקית ולחלק אותה למשימות אופרטיביות: ללכת לועדה, לבדוק את החלופה שהסכמתם, עלויות מול הכנסות, טווח קצר וארוך, ולצאת לדרך.

• **דוגמא מעכו:** היה מבנה על חוף הים (חוף ארגמן), 2000 מטר. המבנה היה מחולק למסעדות ואולם חתונות, הקורונה גרמה לפשיטת רגל של רוב בעלי העסקים. העירייה הקימה שם טיילת וזה יצר שינוי כוון, והמבנה יוצא לזכיינות, זכיון ל 20 שנה עם אישור משרד הפנים והוא הופך למלונית. לקחו יועץ תיירות שהכין להם תכנית עסקית. זה מאוד ממוקד. זו דוגמא לשינוי תפיסה כתוצאה מאירועים מכוננים.

• **דוגמא ממגדל, מעין 'עין-נון':** מידלו את מחזוריות החניה במעין. על זה גבו כסף. לחשוב מחוץ לקופסא, למפות וללמוד – מהסטודנטים, מהחברות וכו.

הרקע לדיון: המקרה הוצג באמצעות סקירה היסטורית לעצם החזקתה של עיריית אום אל- פחם בשטח חבור ותב"עות מאושרות שכוללות שטח חום ושטח סגול, וזאת כתוצאה מתביעה משפטית שניהלה העירייה וזכתה בה כנגד המדינה בשנת 1977.

מבנה משרדים ומסחר באום אל פחם

קיימת קרקע פנויה בשטח פתוח, בטופוגרפיה קשה. הבעלות על הקרקע היא של הרשות. הייעוד מתאים לתכנון: מסחר ומשרדים.

בחלקה צמודה יש תכנון להקמת תחנת דלק. נעשה מכרז BOT קומבינציה, ממתין לאישור העסקה.

תכנית מגירה: תכנון ראשוני ברמת היתר להקמת מבנה מסחר.



תהליך ביצוע - ציר הזמן:



בסך

מודל עסקי:

קומת חניה וקומות משרדים מהן ישווקו לשכירות. הכנסה שנתית צפויה של 1.2 מיליון ש"ח משכירות (לא כולל ארנונה). החזרת השקעה שנתית תוך עשור

מימון:

תקציב כולל = 11 מיליון ש"ח משרד לפיתוח הנגב והגליל = 5 מיליון משרד הפנים = 5 מיליון החכ"ל = מיליון

ביצוע

ישימות:

התמודדות עם בלת"מים בביצוע
בשל קשיים טופוגרפיים שגררו
עיכובים בעבודת הקבלן

שת"פ:

חכ"ל, עירייה,
משרדי ממשלה

איפה אנחנו כיום?

לקראת סיום שלב הבניה

החכ"ל סופג את המימון הזמני ע"י שימוש ביתרות תקציב עד למימון
מצד הממשלה.

האתגרים

1. תזרימיות. היכולת לשלם לקבלן תוך כדי תנועה מכיס החכ"ל לפני
החזר מימון ממשרדי הממשלה. תוך כדי שמושקעים במספר
פרויקטים במקביל.
2. מציאת שוכרים "נכונים" ומסוימים.

שכפול המיזם לנכסים
מניבים נוספים בפורמט
דומה

השלמת שלבי המימון
לפרויקט מצד משרדי
הממשלה

מבנה מאוכלס ע"י משרדים
ועסקים ומניב הכנסה
מארנונה ומשכירות



לאן נגיע
בסוף
התהליך?

אתגרים:

• העמידה בלו"ז של משרדי הממשלה שמתקצבים. ההרשאה בתוקף עד דד ליין מסוים.

• **מודל הקמת המבנה:** קומבינציה בין יזם לבין העירייה: עסקת חליפין בנדל"ן הנעשית בין יזם לבין בעל קרקע. בעסקה זו בעל הקרקע מוכר ליזם את האדמה שבבעלותו או חלק ממנה, ובתמורה יקבל בעתיד זכויות על חלק מיחידות הדיור אותן יבנה היזם על קרקע זו.

• **חסמי פיתוח:** טופוגרפיה וחפירות שלקחו זמן – העיר בנויה בשטח הררי ועל פני שיפועים חדים. בנוסף, האדמה היא אדמת טרשים סלעית. נתונים אלה ייקרו את עלויות הכנת הקרקע לבנייה (חפירות, יישור קרקע וכו') באופן שהחכ"ל לא ציפה לו.

• **לו"ז בנייה:** עובדי הבנייה מהרשות הפלסטינית בתקופה בה רבו הסגרים.

• **חסם תזרימי ומימון הביניים:** בעיה בדיווחים למשרדי הממשלה המממנים, תשלום לקבלן עוד לפני קבלת התקציב ממשרדי הממשלה, מציאת שוכרים "נכונים" והקמת מנגנון סינון בין הלקוחות הפוטנציאליים. זהות השוכרים, עסק שלא יעשה רעש ולכלוך, (תמהיל שישים דגש על החוסן הכלכלי של השוכר הפוטנציאלי).

הרחבה

החכ"ל שילמה לקבלני ביצוע (חפירות/בניה/שיווק הקרקע וכו') בזמן שמשרדי הממשלה טרם העבירו מימון לפרויקט הזה (כי אלה מבצעים זאת על פי שלבי ביצוע מוסכמים מראש ובדיעבד) ולכן עד אשר תקבל העירייה את המימון הנ"ל היא צריכה "לספוג" את ההוצאה הזו מכיסה הפרטי (מימון ביניים). המצב הופך מורכב יותר כאשר מבוצעים כמה פרויקטים במקביל וצריך לעקוב באדיקות אחרי ההתנהלות התזרימית כך שלא יתחייבו בפני קבלן ביצוע מסוים בעוד אין להם את האפשרות לממן את הפרויקט בינתיים.

יתרונות:

1. קיומה של קרקע. ההליך המשפטי סייע לרשות לרישום תב"עות ושינוי ייעודים.
2. פתרון בעיית מימון הביניים באמצעות תזרים תקציב לקבלן באמצעות החכ"ל.
3. ניהול הפרויקט ע"י החכ"ל: חברה כלכלית, בהשוואה לעירייה, יכולה לפתוח צווארי בקבוק מול גורמים סטטוטוריים ומול גורמי העירייה השונים ולבסוף להוביל מהלך של WIN WIN. הדעות על כך אמנם חלוקות, אבל זו הדעה שבה מחזיקות רוב החכ"לים.
4. הנהלת רשות מגויסת.

סיכום

- לפרסם מכרז פומבי שוויוני לבחירת השוכרים כדי לקיים סינון חוקי ונכון, להעניק ניקוד יותר לאיכות, אחוז להתרשמות, בניית תמהיל נכון ודיוק של הקריטריונים.
- למצות את היכולת למקסם משאבי קרקע וכסף כדי לקדם פרויקטים מניבי הכנסה.
- לרוץ למרחקים ארוכים גם אם הביצוע הוא בעתיד הרחוק – תוכניות מגירה ברמה גבוהה הביאו ליישום המהיר.
- להבין את הצורך בתוכניות מגירה למקרה בו תתאפשר תמיכה תקציבית. מצד שני, מורכבות ביצירת תוכניות מגירה לפי תקצוב ממשלתי עתידי שלא ניתן לנבא מראש.
- לעבוד עם נתונים/ידע זה כוח: מפתחים כלכליים אמורים לדעת נתונים, למפות נכסים, לזהות הזדמנויות, גם אם הם לטווח רחוק.
- לנצל את ההיתקונות שבהתנהלות החברה הכלכלית, במקרה זה ובגלל המבנה "הרזה" שלה מאפשר עבודה יעילה מה שלעתים קורה פחות ברשויות המקומיות.



מבנה רב תכליתי בראשון-לציון

תחילה נבנה מגרש ספורט
שנהרס לטובת הקמת
הפרויקט המיועד

2 קרקעות בבעלות עירייה.
האחת שטח חום בנוי ציבורי
(שב"צ).
השניה שצ"פ - שטח ציבורי
פתוח

ריבוי צרכים של הקהילה
והרשות: גני ילדים ומעונות
יום, בית כנסת, מועדון
נוער, מרפאות והגדלת
הכנסות עצמאיות של
הקופה הרשותית

הנכס מצוי בשכונה ותיקה
ללא תשתית של שירותים
ציבוריים, המאופיינת
באכלוס גבוה
בתקופה האחרונה.


נכס/
נק' המוצא

תהליך ביצוע - ציר הזמן:



בסך

מודל עסקי:

מתוך 6,700 מ' - 800 מ' (כ 12%) הם
יזמיים (שטחי מסחר) במימון
החכ"ל והתנובה מהנכס חוזרת
לחכ"ל.

מימון:

עלות קבלנית למיזם = 22 מיליון ₪
עלות סופית כולל תקורת
ייעוץ = כ-31 מיליון ₪
מימון מלא של החכ"ל.

ביצוע

ישימות:

היכולת לבצע עירוב
שימושים/מענים שכזה קשורה
בנכונות של הקהילה וברצון הציבור.

שת"פ:

העירייה, החכ"ל והספקים.

איפה אנחנו כיום?

- המבנה פעיל החל מספטמבר 22.
- שווי שטחי המסחר גבוה ב 50% ביחס להערכות השמאי משום התנועה הרבה במבנה.

האתגרים

1. כיצד לתכנן אכלוס כדי למצות מקסימום הכנסה מהמיזם: שיזין את עצמו כלכלית ושימושית בצורה הנכונה?
2. מציאת האיזון הנכון בין המניע הכלכלי למניע השירותי - ציבורי. מי מקבל את 'השרביט' להתוות את הטון ואיך יוצרים שיווי משקל בין הצרכים?
3. הכרעה על עירוב שימושים נכון: כיצד לתכנן שטחי מסחר כך שתכנונם יוביל למקסימום תועלת?

איתור מוקדים עירוניים שניבו לחכ"ל את מקסימום הערך הכלכלי (למול כמות השטח המסחרי שמוקצה לה)

שכפול המיזם בצורה מיטבית בקרקעות נוספות בעיר



לאן נגיע
בסוף
התהליך?

אתגרים:

- כיצד לתכנן אכלוס כדי להביא לאופטימיזציה של הכנסות?
- מהו האיזון בין המניע הציבורי לבין המניע הכלכלי? שטחי הציבור יוצרים "תנועה". יש לבנות שטח מסחרי מעל השטח הציבורי ול"רכב" על התנועה ששם (למשל בניית מרפאות מעל גני ילדים).
- מהו התכנון האופטימלי של עירוב שימושים?

נקודות למחשבה

- האם כדאי לטפל בניהול הנכס ולא להוציא את לספק חיצוני?
- לגבי חוזה החכירה של הקרקע – ככל שמדובר בקרקע של העירייה, התהליך פשוט הרבה יותר.
- איך לייצר "טראפיק ציבורי" קבוע?
- כיצד נקבעו הצרכים הציבוריים? האם נערכה איזושהי חשיבה מסודרת או פרוגרמה למבני ציבור? יש לבצע תכנון צרכים
- תהליך אפיון הצרכים צריך להביא למצב שיהיה "טראפיק" ציבורי קבוע והזנת העסקים כך שיהיו נכונים לשלם שכירות גבוהה יותר
- החיבור בין החכ"ל לעירייה: מי "גוזר את הקופון"? האם החכ"ל מעבירה 100% מההכנסות לעירייה או שהיא מרוויחה בעצמה וכך יכולה לפעול בהמשך גם באופן עצמאי? במקרה הנדון – החכ"ל משלמת דמי חכירה לעירייה לטובת הזכות להשתמש בקרקע של המבנה המשולב
- ראוי למתג ולשווק את ההצלחה כדי להפוך את המבצע למתמחה בתחום מסוים (למשל – החכ"ל)
- החשיבות הגבוהה ביותר היא לזהות צרכים ציבוריים ולנסות לבצע עירוב שימושים עם צרכים כלכליים
- בחינת הפעלה עצמית של חלק מהשירותים המופעלים במבנה וכך להגדיל את הרווחים שנשארים "בתוך הבית" (של מעון יום למשל). מנגד – החכ"ל אינה מתמחה בהפעלה מקצועית של מרבית השירותים הניתנים במבנה
- חיבור הקהילה: מהלכי שיתוף ציבור לרתימת הקהילה והפחתת התנגדויות מבחינה תכנונית, וכן על מנת לספק שירותים ציבוריים מותאמים ורלוונטיים



