

# "כל רשות מקומית היא עסק חי"

סוגיות של מימון פרויקטים ציבוריים באמצעות שותפות ציבורית-פרטית גם עבור פרויקטים עירוניים עלו על השולחן בוועידת הנדל"ן של "גלובס". יש כאן פוטנציאל של לפחות כ-2 מיליארד שקל במונחי עלות הקמה ב-10 השנים הקרובות



צילום: ששון טירום

**ב**יצוע פרויקטים ציבוריים באמצעות שותפות בין המגזר הפרטי והציבורי (PPP) הינו שכיח יחסית בעת ביצוע פרויקטים ברמה הלאומית. אולם משום מה, במישור המוניציפלי לא קיימים בישראל הרבה פרויקטים מסוג זה, למרות הפוטנציאל הגדול.

כפסגת הנדל"ן של "גלובס" נערך דיון בנושא פרויקטים ציבוריים ברשויות מקומיות בשיתוף המגזר הפרטי. את הדיון הוביל עמרי הלוי, דירקטור במחלקת מימון פרויקטים של BDO Consulting Group.

לדברי הלוי, "במדינות כמו אנגליה, אוסטרליה וגרמניה יש פרויקטים מוניציפליים רבים שמבוצעים במתווה PPP (שותפות ציבורית-פרטית) ויש מגוון רחב לממן את הרברים האלו. במקומות האלו כבר קיים נוהל של אפיון ומדרים שבהם נבחן פרויקט והם מבוצעים תחת מתיבות נבונה של הרשות. במקביל, חברות דירוג כמו S&P מעניקות דירוג גבוה לרשויות מקומיות שמאפשר לממן יותר בקלות את הפרויקט. להערכתנו, יש כאן פוטנציאל של לפחות כ-2 מיליארד שקל במונחי עלות הקמה ב-10 השנים הקרובות".

מט"ש. "חברה כלכלית יכולה לפתוח צווארי בקבוק"

## גם דיוור בר השגה ושדרוג כבישים

לדברי שאל בן שימול, שותף וראש יחידת מימון פרויקטים וחוב תאגיד BDO Consulting Group "נוסף לפרויקטים מוניציפליים שכבר מבוצעים מזה זמן בשיתוף PPP כגון מט"שים ותונונים, ניתן להרחיב את השיטה גם לתחומים נוספים כגון שדרוג תשתיות כבישים, מתקני טיפול בפסולת עירונית, נתי עירייה ואף קידום פרויקטים חברתיים כגון דיוור בר השגה".

זהר ינון, מנכ"ל חברת הגיוון, תאגיד

## "מאוד חשוב ברשות המקומית הצד של ניהול ההוצאות כי ההכנסות הן דבר כמעט ודאי, במיוחד בהשוואה לפירמה עסקית. עם זאת, לבני ברק לדוגמה שמקבלת דירוג AA אין מגוון של אפיקי מימון כמו שיש לפירמות עסקיות בעלות דירוג דומה"

המים והביוב של אזור ירושלים, הצביע על הפער בין עמדת הנופים המממנים את הרשויות המקומיות לעומת חברות הדירוג: "בהנדרה רשות מקומית היא עסק חי, כי התושבים העסקים שבתחומה תמיד הייבים לה ארונה. יש לה תורים אינסופי לכאורה ולכן מאור חשוב ברשות המקומית הצד של ניהול ההוצאות כי ההכנסות הן דבר כמעט ודאי, במיוחד בהשוואה לפירמה עסקית. עם זאת, לבני ברק לדוגמה שמקבלת דירוג AA אין מגוון של אפיקי מימון כמו שיש לפירמות עסקיות בעלות דירוג דומה".

כחיבטי האשראי של הרשויות הוסיף ינון כי "כמו בהרבה סגמנטים בשוק יש את הרשויות החזקות ועוד למעלה מ-200 פחות חזקות. השאלה היא איוה

חברה פרטית) לקאנטרי קלאב כבאר שבע, התלהו לבצע חקר סיכונים בסופו נחליט מה הדרך הנכונה לממש נכס זה. מהלך משמעותי נוסף הוא כוונה להקים מנהלת של התחשקות עירונית. מערכת האמון בין היומים לתושבים היא רגישה וברגע שמגיע גוף שהוא מטעם העירייה ומתווך בין התושבים ליום ודואג למטריה המשפטית, בסופו של דבר אנחנו יוצרים ערך גבוה יותר עבור היום והתושב".

גבריאל (נבני) לוי, מנהל וכיינות באשטרופ, התייחס לחלוקת הסיכונים בין היום לרשות: "שכיח שבמכרו PPP ברשויות המקומיות בנושא תונונים התחרות היא על תקופת הויכיון. מי שישב את התיון לעירייה בזמן הקצר ביותר מתחילת ההפעלה, הוא הווכח. כך התיון יכול לחזור מרר לעירייה והרשות של החברה המפעילה יצמצם".

עוד הוסיף לוי כי "מדינת ישראל עברה קפיצת מדרגה משמעותית בכל מה שקשור ליישום PPP ברשכ המשמלתי. לשלטון המקומי יש ממי ללמוד. לפני שיוצאים ל-PPP צריך לנתח לעומק את עלות הבנייה אל מול ההחזר בתקופת הויכיון. סיכוני הבנייה בישראל גבוהים ואיזון הרווחות (והתשואה) בין קבלן, היום והמומין לעתים עדין ושבירי מאוד.

## בחו"ל התשואה גבוהה יותר

שלומי קטרי, מנכ"ל החברה הכלכלית לפיתוח באר שבע, ציין כי היתרון העיקרי של החברה הכלכלית הינו חיבור שבין היומים הפרטיים לשוק, לרשויות ולגורמי העירייה. לדברי קטרי, "חברה כלכלית יכולה לפתוח צווארי בקבוק מול גורמים סטטוטוריים ומול גורמי העירייה השונים ולבסוף להוביל מהלך של WIN WIN. כיום אנחנו בהתים אפשרות לבצע מהלך של BOT (בנייה ותפעול למספר שנים ע"י

## עדיית בני ברק בונה חנויה על קרקע חומה: "יש גם סיכונים שצריך להביא בחשבון"

תוצאות בשלב מוקדם יותר ולא צריכה ללכת ל-BOT ולראות כסף בעוד 20 שנה. לאחר תום הבנייה אחרי 24 חודש יהיה מכרו לחברה לתפעול הפרויקט תמורת דמי תפעול, אבל הנכס נשאר של העירייה".

גיא עופר הירשלר, מנהל סקטור תאגידים בבנק מורח, התייחס להחלטת היומות של עיריית בני ברק והעלה את סוגיית יכולתה של עירייה לנהל עסק: "בסופו של דבר עירייה לא אמורה לנהל עסק. כמו כן, יש סיכונים שעירייה לא אמורה לקחת על עצמה, כגון סיכוני ביקוש לאורך שנות ההפעלה. אני לא אומר שזה לא פתרון טוב אני רק אומר שיש סיכונים שצריך להביא בחשבון, כמו לדוגמה האם הביקוש לחניה באזור הזה יירמש וישרת את הביקוש מצד חברות ניהול לעמוד במכרו. מתן שיעורי שוטף עלול להקשות על העירייה להתממן באופן שוטף בהמשך".

עוד לדבריו, העיריית צריכות לעשות קפיצת מדרגה ברמת המקצועיות ככל הנוגע למימון פרויקטלי, ברומה לקפיצה שהמדינה ביצעה. ●

אהרון אדלר, גובר עיריית בני ברק, ציין כי בני ברק נהרה בזימות כדי לגדול את ההכנסות מנכסים מניבים ולא דווקא מארנונה. כיום, סיפר אדלר, "מקדמת עיריית בני ברק פרויקט של הניון גדול באזור שבו עיימת מצוקת חניה ומעליו יוקמו מגדלים לשירות הציבור. הקרקע היא קרקע 'חומה' (יעוד ציבורי) לכן מצאנו פתרון שבאמצעותנו נוכל גם להשתמש בקרקע לטובת יזומם הניון וגם להשתמש בקרקע לצורך הציבורי שאליו היא נועדה. יש לנו מכרו באוויר ומנינו לבניקים. במצב היום, בגלל היריון הגבוה של העירייה, אנחנו רואים היענות מצד משקיעים כמו בנקים ומוסדיים".

בהתייחס להתלכדות בין אופן המימון - BOT לעומת מימון עירייה, הסבירה רות' שושנה לייכר, משנה למנהל אגף תקציבים בעיריית בני ברק: "הבעיה עם BOT היא שרשות מקומית רואה את הישגי הפרויקט בטווח הארוך. רשות מקומית שיש לה נכסים פיננסיים ויכולות ניהול טובות יכולה לנסות לבקש להשיג