

KPMG – מנהל תכנון ואגף חניה

בחינת מודל כלכלי-תפעולי להפעלת רכב שיתופי
בפרויקטי התחדשות עירונית בירושלים

מאי 2024



סומך חייקין
מגדל המילניום KPMG
רחוב הארבעה 17, תא דואר 609
תל אביב 61006

טלפון: 03-6848000
פקס: 03-6848444
www.kpmg.co.il

מאי 2024

לכבוד מנהל תכנון ואגף חניה, עיריית ירושלים

הנדון: הצעת KPMG סומך חייקין לבחינת מודל כלכלי-תפעולי להפעלת רכב שיתופי בפרויקטי התחדשות עירונית בעיר

אנו שמחים ומתכבדים להגיש לכם את הצעת KPMG סומך חייקין, לבחינת מודל כלכלי-תפעולי להפעלת רכב שיתופי בפרויקטי התחדשות עירונית בעיר בירושלים.

בהצעה המצורפת ניתן למצוא מידע על המשרד והפירמה ועל השירותים אותם אנו מספקים. הצעה זו נתונה לשינויים בהתאם למדיניות ניהול הסיכונים הנהוגה במשרדנו בהקשר לסוגיות אי תלות וניגוד עניינים.

אנחנו מאמינים של-KPMG יש את הידע והניסיון הטובים ביותר לביצוע המשימה עבורכם בממדים הבאים:

1. היכרות עמוקה ורבת שנים עם הסקטור בכלל ואתכם בפרט, וכן עם בניית מודלים כלכליים-תפעוליים מגוונים.
2. מכפיל כח עם צוות בכיר ומנוסה שיבצע בעצמו את העבודה, לצד ליווי המנהלים הבכירים בגיבוש המתודולוגיה והליך היישום.

במסמך מתוארות בחלקן שיטות העבודה הנהוגות אצלנו ופרטים על לקוחותינו, לפיכך אנו מבקשים שלא להעביר מסמך זה לצד שלישי. אין לראות במסמך זה משום התחייבות או מחויבות של KPMG סומך חייקין.

מתן שירותים על ידנו מותנה בחתימת הסכם ומכתב התקשרות ונהלי קבלת פרויקט הנהוגים במשרדנו.

אנו נשמח לדון בהקדם האפשרי בכל סוגיה הקשורה להצעה זו ולהבין אילו אתגרים קונקרטיים עומדים על הפרק, בהם נוכל לסייע, אם יתאפשר.

אנו מצפים לשמוע מכם בהקדם.

בכבוד רב,
מיקי זכאי, שותף
מערך הייעוץ העסקי
KPMG סומך-חייקין

מיקי זכאי, רו"ח

שותף

מערך הייעוץ העסקי

MichaelZackay@KPMG.com



תוכן עניינים

1 מטרה

2 מי אנחנו?

3 הניסיון שלנו בסומך חייקין, Case Studies

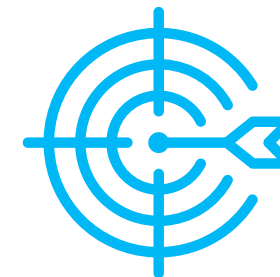
4 תכולה מוצעת לליווי

4 לוחות זמנים ושכר טרחה



מטרה

**גיבוש מודל כלכלי-תפעולי להפעלת רכב
שיתופי בפרויקטי התחדשות עירונית על
בסיס מודל כלכלי תומך החלטה**



2

מי אנחנו?



BIG4

KPMG היא אחת מארבע הפירמות הגדולות בעולם לשירותי ראיית חשבון ויעוץ



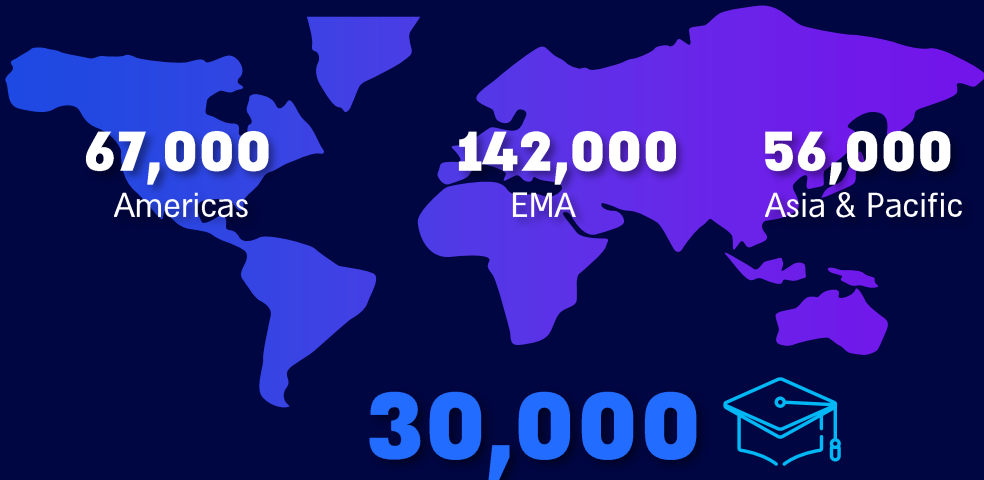
145

מדינות בהן פועלת הפירמה ברחבי העולם



265,000

אנשי מקצוע מועסקים בפירמות ברחבי העולם



30,000

בוגרי אוניברסיטאות מצטרפים לפירמה מדי שנה



1922

שנת הקמה



1,600+

עובדים



99

שותפים



5

סניפים ברחבי הארץ:

- תל אביב
- ירושלים
- חיפה
- באר שבע
- בני ברק



הצוות שלנו

צוות בכיר ומנוסה בניהול פרויקטים וביצוע מודלים כלכליים ובחינות התכנות, ניירות מדיניות ומתן המלצות להמשך

אמיר מייבום,
יועץ כלכלי בכיר
מערך הייעוץ העסקי



- ניסיון בעבודה של מספר שנים ב-KPMG וחברת הנדסה קודם לכן, בבחינות היתכנות כלכליות עבור המגזר המוניציפלי.
- ניסיון רב במיזמי נדלן ותשתיות ובתכנון תקציב עירייה, הכנסות מותנות ותמיכות משרדי ממשלה.
- מוביל את בניית תחזית התקציב של עיריית ירושלים, עם תכנון נדל"ן מכורט ובחינת יוזמות כלכליות של תל אביב, חיפה, בני ברק, לוד ורשויות נוספות.

מיכאל זכאי
שותף
מערך הייעוץ העסקי



- מעל 14 שנות ניסיון במחקר וייעוץ כלכלי הכולל תכנון, מודלים כלכליים, בחינות היתכנות לפרוייקטי נדל"ן וביצוע תחזיות
- ניסיון עשיר בביצוע מאות פרויקטים של תכנון ופיתוח עסקי לעיריות, לחברות כלכליות מוניציפליות, לרבות תל אביב בפרויקט הרכב השיתופי.
- בין היתר ליווה את עיריית ירושלים בתכנון רובע הכניסה לעיר כיועץ לראש העיר, ליווה את עיריית תל-אביב בתכנון מנהלת הנכסים וכן בתכנון פרויקט שוק הכרמל.
- יועץ ברשות החברות לנושאי תחבורה ותשתיות תחבורה מספר שנים.

הצוות שלנו

צוות בכיר ומנוסה בניהול פרויקטים וביצוע מודלים כלכליים ובחינות התכנות, ניירות מדיניות ומתן המלצות להמשך

דב צור,
יועץ
ראש עיריית ראשון לציון
לשעבר



- ראש עיריית ראשון לציון בין השנים 2008-2018. רו"ח בהשכלתו.
- קידום פרויקט "בינוי-פינוי" תקדימי לכ- 20,000 יח"ד.
- ייזום פרויקט מתחם ה-1000 - הקמת 1.75 מיליון מ"ר לתעסוקה.
- ניסיון עסקי בניהול בכיר במשך 30 שנה.
- ליווי רשויות מקומיות בשינויים מבניים.
- מרצה בקורס גזברים ברשויות על הסכמי גג והתחדשות עירונית.

אירית ליברמן
יועצת

כלכלנית ושמאית מקרקעין



- ניהלה את מחלקת הדיור, אגף הנכסים, בעיריית תל אביב כ-12 שנים, לרבות מכרזים, משא ומתן וייצוג בוועדות ובתי משפט.
- שותפה לפיתוח קרן עירונית לתחזוקה.
- ניסיון עשיר כמנהלת מחלקת מקרקעין בעיריית תל אביב בליווי וניהול פרויקטים מול רמ"י, ליווי פרויקטים מול גופים מוסדיים ופרטיים.
- בשנים האחרונות מלווה רשויות מקומיות בכל הארץ בקידום תב"עות, כתיבת חוות דעת, ייעוץ מוניציפלי וליווי מקרקעין סטטוטורי.

ניסיון עם מאות לקוחות מהמגזר המוניציפלי, הממשלתי והציבורי

שלטון מקומי



מועצה אזורית גולן



עיריית רמלה



עיריית באר שבע



חברה כלכלית לוד



עיריית חיפה



עיריית בית שמש



עיריית ת"א



עיריית ירושלים



עיריית ירושלים



הרשות לפיתוח ירושלים



מינהל שלטון מקומי



אשכול רשויות השרון

משרדי ממשלה



מדינת ישראל
משרד
התקשורת



משרד
הבריאות



משרד המדע,
הטכנולוגיה והחלל
MINISTRY OF SCIENCE, TECHNOLOGY & SPACE



משרד המשפטים
Ministry of Justice



משרד החינוך



משרד האוצר



משרד התחבורה
והבטיחות בדרכים



המשרד לפיתוח
הנגב והגליל
מרחב האפשרויות של ישראל



משרד הכלכלה



משרד
הביטחון
והשיכון



משרד הביטחון



משרד הפנים

מוסדות וגופים ציבוריים



בנק לאומי



רשות האכיפה
והגבייה



רשות האוכלוסין
וההגירה



בנק ישראל
BANK OF ISRAEL



רשות חקיקת ישראל



רשות חקיקת ישראל



נמל אשדוד



נתיבי ישראל



רמת אביב



נתיבי ישראל



רשות שדות התעופה בישראל



מקורות



רשות בתי הסוהר



מנהל חירום

למה אנחנו?

KPMG מהווה "One Stop Shop" לכלל הפעילויות הדרושות להצלחת הפרויקט

 01	היכרות עמוקה עם רשויות מקומיות, לרבות ליווי הרשויות הגדולות בישראל במגוון פרוייקטים כלכליים, יוזמות להגדלת הכנסות וניתוחי עומק לצמצום בהוצאות.
 02	ניסיון באיפיון שיטות עבודה ומודלים תפעוליים, לצד מודל עסקי וניסיון משלים בפרויקטים רבים של התחדשות עירונית על כלל הרבדים בהם.
 03	ניסיון רב בליווי חברות פרויקטים כלכליים עירוניים, לרבות רכב שיתופי בעיריית תל אביב ופרויקטי תחבורה שיתופית נוספים (הסעות, תל-אופן, VIA ועוד).
 04	ניסיון רב בכתיבת נייר מדיניות וגיבוש רגולציה לגופים ציבוריים, וועדות בין משרדיות, מנכלים, בכירים במשק הישראלי ועוד, לרבות ביצירת מנגנון שיתוף פעולה בין הסקטורים הפרטי והציבורי.

4 תכולה מוצעת לליווי





שלב 1 – הגדרת הצורך ובניית מדדים להצלחה

מטרה ותוצר:



תקציר מנהלים להגדרת הצורך ברכב שיתופי ברחבי העיר ובניית מדדים להצלחת הפיילוט

(1) מיכוי המצב הקיים – רכבים שיתופיים בירושלים, עומסי רכבים, משבר החניה העירוני.

(2) מיכוי המצב הרצוי – בחירת שני פרויקטי פיילוט לבחינה –

(1) פרויקט בשלב התב"ע – כחלק ממטלת יזם

(2) פרויקט לקראת אכלוס – בשיתוף חברות הרכב השיתופי בעיר

(3) בניית מדדים להצלחה – תדירות שימוש, סקר שביעות רצון של הדיירים, שכפול המודל

גיבוש 2-4 חלופות
להפעלת רכב
שיתופי

תחשיב לאומדן
עלויות הקמה
ותפעול

בנצ'מרק למודלי
תפעול בעולם

הגדרת הצורך ובניית
מדדים להצלחה

שלב 2 – בנצ'מרק למודלי תפעול בעולם

מטרה ותוצר:



סקירה המציגה את מודלי התפעול של רכבים שיתופיים בבנייני מגורים בערים נוספות בעולם

- (1) סקירת 2-3 ערים נוספות לשיטת תפעול הרכב השיתופי
- (2) ניתוח תחזיות ביקושים לרכבים שימושיים במרכזי ערים
- (3) בחינת כשלים ואתגרים בתפעול רכבים שיתופיים
- (4) זיהוי מודלי התפעול הרלוונטים להמשך בחינה לטובת יישום בהתחדשות עירונית בירושלים



שלב 3 – תחשיב לאומדן עלויות הקמה ותפעול

מטרה ותוצר:

מודל כלכלי תומך החלטה, הכולל את ניתוח עלויות ההקמה והתפעול השוטף בפרויקט התחדשות עירונית

- (1) ניתוח עלויות הקמה
- (2) ניתוח עלויות שוטפות לרבות טיפולים, איש אחזקה, דלק, ביטוחים ועוד
- (3) בשלב זה בפרויקט ניוועץ עם מומחי תוכן נוספים – ראש עיר לשעבר שבחן לפני ולפנים את המודל, חברות אחזקה מובילות בשוק, צוות ההטמעה בעיריית תל אביב ברשות עידו שמיר ועוד.



שלב 4 – גיבוש חלופות להפעלת רכב שיתופי

מטרה ותוצר:



מצגת מנהלים עם מודל הפעלה לרכב שיתופי בירושלים בשילוב המודל הכלכלי התומך

- (1) ריכוז כלל תובנות המחקר
- (2) ניתוח עלויות שוטפות לרבות טיפולים, איש רכב
- (3) בשלב זה בפרויקט ניוועץ עם מומחי תוכן נוספים – ראש עיר לשעבר, חברות אחזקה מובילות בשוק ועוד
- (4) בחינת רווחיות/איזון תקציבי לתפעול
- (5) דיון מסכם בשיתוף גורמים מהעירייה לבחירת מודל ההפעלה ויישום הפיילוט

גיבוש 2-4
חלופות להפעלת
רכב שיתופי

תחשיב לאומדן
עלויות הקמה
ותפעול

בנצ'מרק למודלי
תפעול בעולם

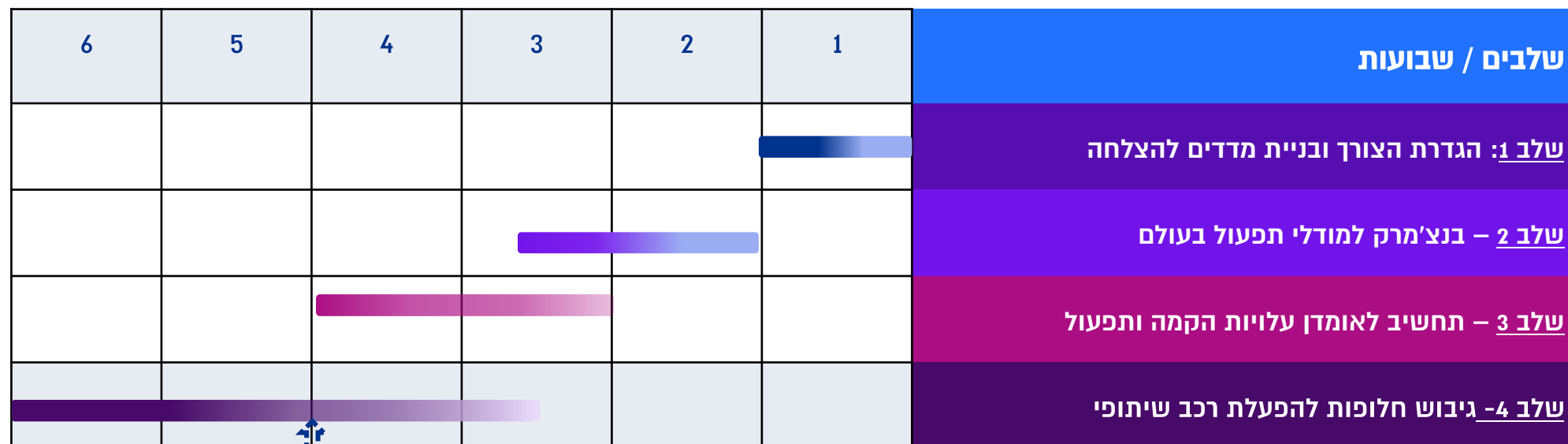
הגדרת הצורך ובניית
מדדים להצלחה

5

לוחות זמנים ושכר טרחה

לוח זמנים

משך הזמן המוערך עומד על כ-4-6 שבועות, לרבות שיחות עם מומחי תוכן מהעירייה ומהסקטור הפרטי.



אופציה לגמר הפרויקט

שכר טרחה

שכר טרחתנו לעבודה זו, עומד על 70,000 ₪.

לשכר הטרחה יתווספו מע"מ כחוק (כיום 17%) וכן הוצאות במידה ותהיינה (חניה, הדפסות וכדומה).
אנו מעריכים שהעבודה תימשך כ-4-6 שבועות, מפגישה ההתנעה המשותפת, בה נקבל מכם את המידע הרלוונטי, ובכפוף לשיתוף פעולה מלא מצד הלקוח ושיתוף הפעולה מצד גורמים נוספים בשוק עימם נשוחח (רק באישורכם).
בשום שלב עבודתנו לא תחשב קבלת החלטות או החלפת ההנהלה באופן כלשהו. שכר טרחתנו אינו תלוי בתוצאות הפעילות שתבצעו.
עם אישורכם נוציא מכתב התקשרות רשמי לחתימה, אשר מותנה בסיום הליכי ניהול הסיכונים הנהוגים במשרדנו.

3

**Case
– Studies**
**הניסיון שלנו
בסומך
חייקין**

המלצות על מנהל הפרויקט ועל סומך חייקין

Hadassah Medical Organization
Hadassah University Hospital



Kiryat Hadassah
P.O.B. 12000
Jerusalem Israel 9112001

www.hadassah.org

הסתדרות מדינית הדסה
בית"ח האוניברסיטאי של הדסה

קריית הדסה
תא דאר 12000
ירושלים 9112001

א.ג.א.
שלום רב,

הנדון: המלצה על סומך חייקין KPMG - מערך הייעוץ העסקי

סומך חייקין מלווים אותנו מספר שנים במגוון רחב של תחומים.
בין 2022-2023 ליווה מערך הייעוץ העסקי בראשות ר"ח מיקי זכאי את בית החולים במספר פרויקטים, שעסקו בין היתר בבחינת היתכנות להקמת מיזמים חדשים בגדל"ן או בתחום פעילותו, במחקר שוק תומך ובתוכניות עסקיות תפעוליות וגם בייעוץ ניהולי שוטף.

השירות שניתן מקצועי ואנו שבעי רצון מהליווי ורמתו.
נשמח להמליץ בחום.

בברכה,

חיים אלטמן, ר"ח
מנהל הפיתוח העסקי,
הסתדרות מדינית הדסה

Chaim Altman, CPA
Business Development Manager
Hadassah Medical Organization

hadassah the women's Zionist organization of america inc. / hadassah medical relief association inc.



מינהל כספי | אגף תקציבים

15.1.24

לכל מאן דבעי,

שלום רב,

מכתב המלצה למשרד רו"ח סומך חייקין KPMG

החל משנת 2023, התקשרה עיריית ירושלים עם משרד רו"ח KPMG סומך חייקין, לשם קבלת ייעוץ כלכלי בבניית תחזית תקציב עירונית ובחינת יוזמות כלכליות להגדלת הכנסות/צמצום ההוצאות.

המטרה המרכזית הייתה לנתח את הפרויקטים המשמעותיים בעיר ואת מידת השפעתם על מבנה תקציב העירייה לעשור הקרוב.

צוות העובדים ממשרד סומך חייקין בראשות מיקי זכאי ובהובלת אמיר מייבום למדו לעומק את מבנה העירייה על מנהליה, אגפיה והחברות העירוניות השונות, נפגשו עם עשרות גורמים שונים ברחבי העירייה וגיבשו תובנות מהותיות.

העבודה כללה בין היתר את בניית תחזית התקציב העירונית. במסגרת זו הצוות הכין עבור העירייה מודל כלכלי בשלושה תרחישי ייחוס שונים, תוך התחשבות במשתנים דמוגרפיים, הגירה, תעסוקה, תכניות גדל"ן ועוד. תחזית זו, הביאה לידי ביטוי תכניות אסטרטגיות ואופרטיביות של העיר, הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך.

הצוות מטעם KPMG גילה מקצועיות ומסירות רבה בביצוע העבודה, וכן גמישות לשינויים וזמינות מלאה על פי דרישתנו.

כמו כן, ראוי לציין את יחסי האנוש המעולים אותם הפגין הצוות, דבר שסייע רבות לקידום העבודה.

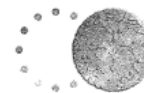
אני ממליץ בחום על KPMG סומך חייקין כמשרד מקצועי ובעל ניסיון, ומודה לצוות העובדים על עבודתם המסורה.

בכבוד רב,

ברוך לוי

ראש אגף תקציבים
עיריית ירושלים

כינוי ספרא 1 ירושלים 9100707, טל 02-6295281, פקס 02-6295906
Safran Square 1, Jerusalem 9100707, Tel. 02-6295281 Fax 02-6295906
ספרא 1, ירושלים 9100707, טל 02-6295281, פקס 02-6295906



הרשות לפיתוח ירושלים

א.ג.א.
שלום רב,

הנדון: המלצה על KPMG, מערך הייעוץ העסקי ורו"ח מיקי זכאי

KPMG זכו במכרז לליווי כלכלי של הר"ח (הרשות לפיתוח ירושלים) בשנת 2022.

במהלך השנה שחלפה, הפירמה מלווה אותנו במגוון עבודות הכוללות מחקרי שוק, בניית תחזיות, ליווי כלכלי שוטף וכן בבחינת היתכנות כלכלית ומודלים פיננסיים למיזמים שונים ולהמרצה כלכלית של מתחמים בעיר.

את הליווי מטעם מערך הייעוץ העסקי מוביל רו"ח מיקי זכאי.

מיקי מספק לנו ניתוחים והמלצות באופן שוטף, תוך עמידה מלאה בזמנים והפגנת גמישות בהתאם לצרכינו.

השירות מקצועי ומפרה ואנו שמחים על העבודה המשותפת. בנוסף, הצוות שמיקי מביא איתו מצוין ומהווה כוח חשוב וחיובי בקידום העבודות והחשיבה היצירתית.

אני ממליצה הן על השירות והן על העבודה עם מיקי ומערך הייעוץ העסקי.

בכבוד רב,

מנחם ספיבק
סמנכ"לית כספים,
הרשות לפיתוח ירושלים

ליווי כלכלי לרשות החברות ולחברות הממשלתיות

תיאור העבודה שבוצעה

- ליווי רשות החברות בבחינה כלכלית של החברות הממשלתיות בתחום התחבורה, התשתיות והנדל"ן.
- בחינת היתכנות עסקית לכניסה לתחומי פעילות חדשים / מיזמים שונים.
- בחינת תקציב מול ביצוע ונאותות התקציב למול היעדים ואסטרטגיית החברה.
- תיקוף תמחיר וסיוע לקביעת מנגנוני תעריפים (למשל קרן תחזוקה, תעריפי תקציב מדינה ועוד).
- ניתוח כלכלי רגולטורי ו-RIA.
- בחינת היתכנות כלכלית וניתוח חלופות השקעה (למשל פרויקט חשמול מסילה למול הפעלת רכבת מטענים ששווה ל-4,000 משאיות).
- בחינות מימון בראי העתיד - צפי תכניות עבודה וצבר פרויקטים.

מבנה הכנסות – מגזר נוסעים



סובסידיה שנתית נורמטיבית



פרויקט פרויקטים עיקריים – בביצוע

פרויקט 431



רקע לפרויקט

- יצירת קשר מסלולי ישיר בין אזור דרום נוש (זן (ראשון) לירושלים ומודיעין.
- הגברת גמישות התפעולית של מסילות ברזל הארציות.

תכולת הפרויקט

- הקמת מסילה באורך כולל של כ-30 ק"מ
- הקמת 15 גשרים
- הקמת ש"ב לאיתות ותקשורת בראשונים וענבה
- הקמת תחנת נוסעים "דמלה דרום" ו"משן שאוק"
- חשפול המסילה
- הענקת תשתיות לאומיות ח"ח ומקורות

סטטיסטיקה

- הפרויקט בשלבי בביצוע
- תקציב: 3,474 מיל"ח
- ח"ח הפרויקט: 2026

רבות ישראל – הגנת תכנית עבודה לרשות החברות - 25.12.2022



רקע הפרויקט

- כחלק מהעבודה על תכנית המתאר לירושלים, גיבשנו תכנית אסטרטגית לפרק העוסק בכלכלה-תעסוקה.
- כחלק מהתהליך האסטרטגי העירייה ביקשה לבחון את הביקוש לשטחי תעסוקה בעשורים הבאים והשפעתם הכלכלית בעיר.
- המשך הפרויקט כלל את תכנון רובע הכניסה לעיר – מכיל כ-2 מליון מ"ר.

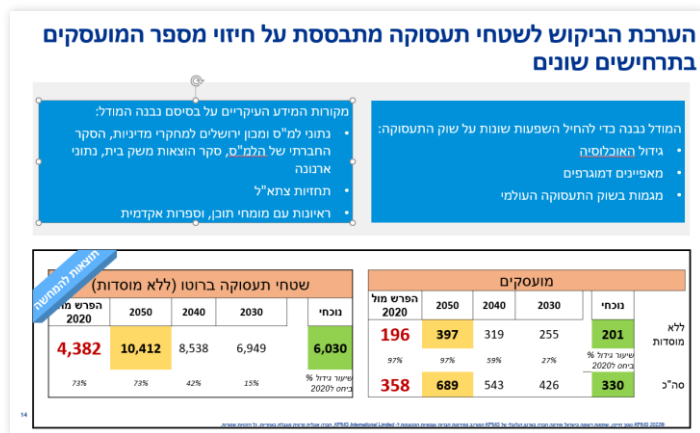
תיאור העבודה שבוצעה

- סקרנו את המצב הקיים ע"י ניתוח של עשרות תכניות עירוניות, מחוזיות וארציות, כמו גם נתוני ארנונה, הלמ"ס ותחזיות של צוות תכנית אב לתחבורה. כמו כן, קיימנו ראיונות עם עשרות גורמי מפתח וערכנו סיורי שטח.
- בנינו מודל לחיזוי ההשתתפות הצפויה בכוח האדם בסיווג לפי מגדר, ענף תעסוקתי ושיוך דמוגרפי.
- על כל סיווג החלנו פרמטרים שונים שנותחו על בסיס מגמות דמוגרפיות שזיהינו בכל קבוצת אוכלוסייה, מגמות רוחביות כלל ארציות וטרנדים עולמיים.
- מהמודל שבנינו, גיבשנו תחזיות למספר המועסקים הפוטנציאלי. המספר הומר לסך מ"ר צפוי אותו העיר נדרשת לספק, להבטחת תעסוקה בת קיימא והצפי הכלכלי בעקבות זאת. זאת, לאחר החלת טרנדים על הביקוש לשטח בכל סוג תעסוקה.
- המשך הפרויקט - תכנון רובע הכניסה לעיר, שמכיל כ-2 מיליון מ"ר, בשיתוף המתכננים, אגף מהנדס העיר ואגף אסטרטגיה.
- היצירתיות בפרויקט - בנינו תחזית תקציב המבוססת על תמהיל הכנסות מארנונה ומהיטלים, לפי תרחישים שונים שיצרנו, שייטיבו עם הכנסות העיר, אך יצליחו גם לאכלס את הנדלן.
- למשל – תמהיל בין משרדים קטנים לחברות גדולות, היקף שטחים שיוקצה למשרדי ממשלה למול מלונאות ועוד.
- בנינו תחזיות תזרימיות וניתוחי תשואה, לבחינת החלופות השונות.



הרשות לפיתוח ירושלים: בניית מודל לחיזוי ואפיון כוח העבודה בירושלים והדרישה לשטחי נדל"ן לתעסוקה

הערכת ביקוש לשטחי תעסוקה ע"פ המודל



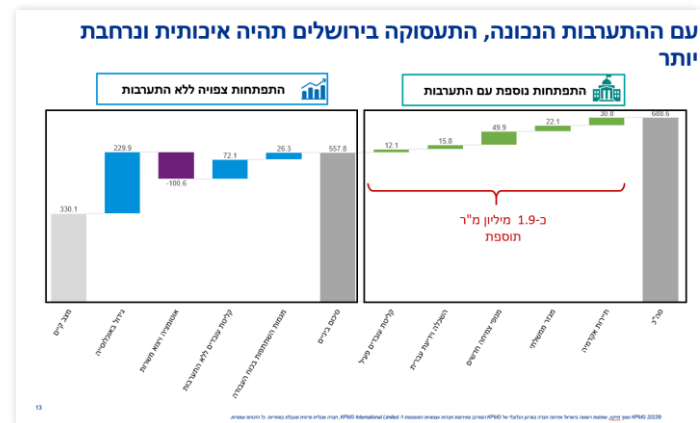
רקע הפרויקט

- כחלק מהעבודה על תכנית המתאר לירושלים גיבשנו תכנית אסטרטגית לפרק העוסק בכלכלה-תעסוקה.
- כחלק מהתהליך האסטרטגי עיריית ירושלים רצתה לדעת מה יהיה הביקוש לשטחי תעסוקה בעיר בעשורים הבאים וההשפעה הכלכלית שלהם.

תיאור העבודה שבוצעה

- סקרנו את המצב הקיים ע"י ניתוח של עשרות תכניות עירוניות, מחוזיות וארציות, כמו גם נתוני ארנונה, הלמ"ס ותחזיות של צוות תכנית אב לתחבורה. כמו כן, קיימנו ראיונות עם עשרות גורמי מפתח וערכנו סיורי שטח.
- בנינו מודל לחיזוי ההשתתפות הצפויה בכוח האדם בסיווג לפי מגדר, ענף תעסוקתי ושיוך דמוגרפי.
- על כל סיווג החלנו פרמטרים שונים שנותרו על בסיס מגמות דמוגרפיות שזיהינו בכל קבוצת אוכלוסייה, מגמות רוחביות כלל ארציות וטרנדים עולמיים.
- מהמודל שבנינו, גיבשנו תחזיות למספר המועסקים הפוטנציאלי. מספר זה הומר לסך מ"ר הצפוי אותו העיר נדרשת לספק, כדי להבטיח תעסוקה בת קיימא בעיר ואת הצפי הכלכלי לעיר בעקבות זאת. זאת, לאחר החלת טרנדים על הביקוש לשטח בכל סוג תעסוקה.

הצגת פוטנציאל התעסוקה בירושלים על פי המודל





הרשות לפיתוח ירושלים – הצלחת בתי קפה במרחב הציבורי

רקע הפרויקט

- הרשות לפיתוח ירושלים ביקשה לפתח מודל להקמת בתי קפה במרחב הציבורי.
- לפעילות בתי הקפה מספר תמורות:
 - תמיכה בפעילות כלכלית
 - פיתוח של המרחב הציבורי
 - שיפור איכות חיי התושבים ותמיכה בתיירות
- הרשות לפיתוח ירושלים מקבלת בקשות "למכרז" מבנים לבתי קפה ומבקשת להיות בעלות ידע וסמכות להחליט אם הקמת בית קפה כזה או אחר נכונה או שגויה במקום המבוקש או בהינתן פרמטרים מסוימים למבנה המיועד, ולבנות תורת עבודה, שתוביל להצלחה עסקית, לשיפור רווחת התושב ולהצלחת מכרזים שמוציאה.

מטרת הפרויקט

- ליווי כלכלי להצלחת ההקמה של מתחמי מסעדות ובתי קפה בעיר ופיתוח מודל עסקי מתאים.
- ניתוח פרמטרים מגבילים או תומכים, ויצירת כללים עקרוניים לתכנון מיטבי של מכרזים למודלים מסחריים במרחב הציבורי.
- בחינת מודל הקמה בשיטות שונות כמו BOT, הקמה עצמית, הלוואה ומענק ועוד

גורמים עיקריים לפגיעה בכלכליות מכרז

יזמים תופסים עבודה עם רשות מקומית כמסוכנת. אי ודאות נוספת שעולה מהסכמים מוערכת בפרמיה



אי ודאות בצנע לעלויות ההקמה במועד

החלטת בית קפה או מסעדה נקבעת לפי מאפייני המקום

מסעדה	בית קפה
מטע פעילות קופה	הרבה פעילות קופה
הכנסה ממוצעת גבוהה לאדם	הכנסה ממוצעת נמוכה לאדם
שולי רווח אופייניים: 7%-12%	שולי רווח אופייניים: 15%-20%
זמן שהות של שעה עד שעתיים	זמן שהות קצר במקום
הסעדה "על מלא" במקום	פעילות אוכל ממוצעת
עלות ההקמה גבוהה (לפחות 500,000 ₪)	עלות ההקמה נמוכה (200,000-500,000 ₪)
מרחב ענק במבנים חריגים (בעל היסטוריה/סיפור רקע וכי אשר חושך לקוחות למקום)	

תיקון 19 לחוק חובת המכרזים, נקודת בסיס לתנאי הסף

בשנת 2008 נכנס תיקון לחוק חובת המכרזים בעקבות פנייה של בעלי עסקים בינוניים והקטנים. התיקון סוקר את ארבעת המינים המהותיים ביותר לתנאי הסף במכרז



בית חולים הדסה – ליווי כלכלי לתכנון בית חולים חדש (1/2)

מטרת הפרויקט

- ליווי כלכלי להנהלת הדסה בתכנון עתיד בית החולים ומתחמי נדל"ן תומכים
- בחינת היתכנות כלכלית להקמת בית חולים החדש בהר הצופים (2029), עם 5 מבנים
- בחינת אפשרויות המימון השונות ומתן המלצות בהקשר לחלופות השימוש בקרקע

תהליך העבודה

- במסגרת העבודה ניתחנו את מגמות התפתחות האוכלוסיה, הטכנולוגיה והביקוש לשירותי בריאות.
- בוצעה בחינת היתכנות כלכלית להקמת בית החולים לפי סדר המבנים הנכון, כפתרון יצירתי – מבנים שיפיקו הכנסה קודם, לתמיכה בפער המימוני.
- פתרון יצירתי נוסף – גיבוש מתווה עסקה עם המדינה להחלפת קרקע בתקציב להקמת בית חולים, כמענה למחסור בקרקעות למדינה באזור.
- גובשה תכנית למקורות מימון, לרבות באמצעות הפקת תזרים ממבנים ישנים וכן בחינת אפשרות להנפקת אג"ח כחלופת מימון.
- בוצע תכנון לחלופות, בין BOT, השקעה עצמית, שותפות והלוואה.
- באמצעות ניתוח תזרימי ותחשיבי תשואה, ניתנו המלצות ברורות לאופן ההקמה, סדר ההקמה ושיטת המימון.



שנת הפעלה		11
הכ"ר רמת חובין	20,598	
עלילות גביה חובין	78,500	
עלילות גביה רמת חובין (כולל)	-1,038,670	
הקצבה מהממשלה		
הכ"ר מקורות ופסים לבנים	-1,696,572	

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיקוח	
חטון	14,573
גביין	33,440
הכ"ר	48,013
עלות ללא חטון	2,477
הכ"ר	5,685
גביין	8,162
הכ"ר	17,050
עלות חטון	36,125
חטון חטון	1,228
עלות חטון	648
חטון	7,043
חטון	2,135
חטון	4,045
חטון	1,457
חטון	2,303
חטון	3,780
חטון	59,774
חטון	14,244
חטון	23,443

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיקוח	
חטון	14,573
גביין	33,440
הכ"ר	48,013
עלות ללא חטון	2,477
הכ"ר	5,685
גביין	8,162
הכ"ר	17,050
עלות חטון	36,125
חטון חטון	1,228
עלות חטון	648
חטון	7,043
חטון	2,135
חטון	4,045
חטון	1,457
חטון	2,303
חטון	3,780
חטון	59,774
חטון	14,244
חטון	23,443

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיקוח	
חטון	14,573
גביין	33,440
הכ"ר	48,013
עלות ללא חטון	2,477
הכ"ר	5,685
גביין	8,162
הכ"ר	17,050
עלות חטון	36,125
חטון חטון	1,228
עלות חטון	648
חטון	7,043
חטון	2,135
חטון	4,045
חטון	1,457
חטון	2,303
חטון	3,780
חטון	59,774
חטון	14,244
חטון	23,443

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיקוח	
חטון	14,573
גביין	33,440
הכ"ר	48,013
עלות ללא חטון	2,477
הכ"ר	5,685
גביין	8,162
הכ"ר	17,050
עלות חטון	36,125
חטון חטון	1,228
עלות חטון	648
חטון	7,043
חטון	2,135
חטון	4,045
חטון	1,457
חטון	2,303
חטון	3,780
חטון	59,774
חטון	14,244
חטון	23,443

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיקוח	
חטון	14,573
גביין	33,440
הכ"ר	48,013
עלות ללא חטון	2,477
הכ"ר	5,685
גביין	8,162
הכ"ר	17,050
עלות חטון	36,125
חטון חטון	1,228
עלות חטון	648
חטון	7,043
חטון	2,135
חטון	4,045
חטון	1,457
חטון	2,303
חטון	3,780
חטון	59,774
חטון	14,244
חטון	23,443

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיקוח	
חטון	14,573
גביין	33,440
הכ"ר	48,013
עלות ללא חטון	2,477
הכ"ר	5,685
גביין	8,162
הכ"ר	17,050
עלות חטון	36,125
חטון חטון	1,228
עלות חטון	648
חטון	7,043
חטון	2,135
חטון	4,045
חטון	1,457
חטון	2,303
חטון	3,780
חטון	59,774
חטון	14,244
חטון	23,443

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיקוח	
חטון	14,573
גביין	33,440
הכ"ר	48,013
עלות ללא חטון	2,477
הכ"ר	5,685
גביין	8,162
הכ"ר	17,050
עלות חטון	36,125
חטון חטון	1,228
עלות חטון	648
חטון	7,043
חטון	2,135
חטון	4,045
חטון	1,457
חטון	2,303
חטון	3,780
חטון	59,774
חטון	14,244
חטון	23,443

עלות ביניים חור חלוקה ח"מ"ם ב"כ"ם חטון ופיק

בית חולים הדסה – ליווי כלכלי לתכנון בית חולים חדש (2/2)

ניתוח תזרימי לבחינת חלופות לשימוש בקרקע ומתן דוח המלצות כולל, המומחש לפי סדר הבניינים ופעילות מוצעת לפי קומות.

בנין אשפוז 3		
שטח		
4,100	אשפוז קומה 12	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 12	
4,100	אשפוז קומה 11	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 11	
4,100	אשפוז קומה 10	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 10	
4,100	אשפוז קומה 9	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 9	
4,100	אשפוז קומה 8	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 8	
4,100	אשפוז קומה 7	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 7	
4,100	אשפוז קומה 6	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 6	
4,100	אשפוז קומה 5	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 5	
4,100	אשפוז קומה 4	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 4	
4,100	אשפוז קומה 3	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 3	
4,100	אשפוז קומה 2	קומת אשפוז
100	שטח סביב קומה 2	
4,100	סימול נמרץ	קומת סיפור נמרץ
100	שטח סביב סימול נמרץ	
2,100	בנינה	קומת בנינה + מסחר
2,000	מסחר	
100	שטח סביב בנינה	
4,000	חזרי גילוח	קומת ניתוחים
1,100	שטח סביב צמוד לניתוחים	
-	מגן חזרי גילוח	מיגון
5,100	שטח סביב קומת מעבר 2-	קומת מעבר + סכני
5,100	שטח סביב קומת מעבר 3-	קומת מעבר + סכני
69,900	מעטפת בניין	
69,900	סה"כ שטח בניין	
139,800	סה"כ שטח בנייה	

בזמן משפט 3



בכ"כ כניסה 2		
שטח	גג	קומת גג
-	אזור כניסה (כולל מרא"א וקבלה)	קומת כניסה
750	שטח סביב	
50	מבון דימות	
1,000	חניון	קומת דימות + חניה
3,100	מעטפת חניון	
3,100	מעטפת בניין	
1,800	סה"כ שטח בניין	
4,900	סה"כ שטח בנייה	
9,800		

בכ"מ מ"א		
שטח		
נב	-	קומת גג
מ"א	4,750	קומת כניסה
אזור כניסה (כולל מרא"א וקבלה)	300	
שטח מכני	150	
משרדים	800	
מכון דימות	250	
חניון	5,750	קומת דימות + חניון 1-
חניונים מנותח למס"ס 1	24,000	4 קומות חניון תת קרקעיות
מעטפת חניון	29,750	
קומה מחומגת מ"א	4,750	
מח"ד	-	חיגון
מעטפת בניין	6,250	
סה"כ שטח בניין	36,000	
סה"כ שטח בנייה	72,000	

בית חולים הדסה – ליווי כלכלי להקמת בניין מחקר (1/2)

מטרת הפרויקט

- ליווי כלכלי להנהלת הדסה בתכנון חלופות לשימוש בקרקע והתמודדות עם מחסור בקרקעות.
- בחינת היתכנות כלכלית להקמת בניין מחקר.



תהליך העבודה

- במסגרת העבודה ניתחנו את ההיתכנות הכלכלית להקמת בניין מחקר.
- כמו כן, ניתחנו את הביקוש בשוק למעבדות להשכרה כמנוף להפקת הכנסה, למימון הפער המימוני הנדרש להקמה.
- בוצע ניתוח להשפעות המס וההיטלים השונים הנדרשים לעתיד.
- בוצע תכנון לחלופות, בין BOT, השקעה עצמית, שותפות והלוואה.
- במסגרת בחינת החלופות נבדקה האפשרות להקמת חוות שרתים / קומות בניין נוספות / חניון תומך לעתיד תחנת הרכבת / קומות לבית ספר לסייעוד.
- נבנה תקציב השקעות ותקציב שוטף רב שנתי עם תרחישי אופטימום.
- מאחר והתקציב והקרקע לא היו אופטימליים, ניתחנו אפשרות לעסקה משותפת עם האוניברסיטה, לה יש קרקע סמוכה, לאיחוד קרקעות והקמת בניין משותף.
- ניתנו המלצות ברורות להנהלה על החלופות לשימש בקרקע לצורך מימון הקמת בניין המחקר (לב המשימה), המבוסס על ניתוח תזרים ותשואות.

עלויות לפי ייעוד (אלפי ש"ח, כולל מע"מ)				
גורם	ייעוד	הוצאות נוספות	שטח מ"ר	נזילות בינה
הדסה	מעבדות GMP		2,600	6,500 ₪
	מעבדות משרדים		6,800	13,600 ₪
	שטחים תפעוליים		3,400	
			9,800	73,500 ₪
		שלד מעטפת		79,100 ₪
		אגרת רישוי		10,817 ₪
		עלות תכנון		33,772 ₪
		עלות פיקוח		17,824 ₪
				31,086 ₪
		בצל"מ		266,200 ₪
סה"כ הדסה			22,600	
אויברסיטה				
	כיתות		2,600	
	שטחים תפעוליים		900	
סה"כ אויברסיטה			3,500	
זים				
	מעבדות			
	משרדים			
	שטחים תפעוליים			
	כיתות			
	קומת כניסה			
תזרים מוסתר				
		שלד מעטפת בבנין וחניון		
		אגרת רישוי		
		בצל"מ		
סה"כ זים			71,500	
סה"כ				338,692 ₪

בית חולים הדסה – ליווי כלכלי להקמת בניין מחקר (2/2)



עלויות לפי ייעוד (אלפי ₪, כולל מע"מ)

[illegible]

המלצות



1. מומלץ לקיים עסקה משותפת עם האוניברסיטה להכפלת הקרקע והזכויות (עליה ל-72,000 מ"ר עם אופציה לחניונים לתמיכה מימונית עתידית).
2. מקורות מימון:

- יעד תרומה מרכז סי
- יעד תרומה בית ספ
- הגדלת שיעור תקורו
- שימוש בתשואת תיג

נתונים חסויים

3. מומלץ להקים את המבנה לפי המתווה שהוצע בפרק הקודם (מתווה מוצע לבניין), כך יש אפשרות להפיק ערך כלכלי במהלך הבניה לצורך מימון המשך הבניה.

בית חולים הדסה – ליווי כלכלי להקמת חניונים

מטרת הפרויקט

- **ליווי כלכלי להנהלת הדסה בבחינת היתכנות כלכלית להקמת חניונים**

תהליך העבודה

- ניתחנו את מגמות התפתחות האוכלוסייה, הביקוש לבית החולים והתפתחות תכנית אב לתחבורה.
- בוצעה בחינת היתכנות כלכלית, ומיסויית, ונבחנו אומדני שמאות הקרקע.
- בחנו אפשרויות מימון כמו לייצר מכשיר חוב יצירתי לתרומות (מעין אנונה) או חלופת הלוואה וכן חלופת שותף – BOT. כמו כן תוכננו חלופות שונות לשימוש בקרקע: מספר קומות, חלק ציבורי וחלק לבית החולים ועוד.
- ניתן דוח המלצות ברור לחלופות לקרקע, מבוסס תזרים ותחשיבי תשואה.



סדר	סה"כ הנכסה יומ	סה"כ הנכסה חודש	סה"כ הנכסה רבעון	סה"כ הנכסה שנה
בכנסת חוקין	111,424	3,389,135	10,167,404	40,669,614
לחית תבועה חוקין	27,856	847,284	2,541,851	10,167,404
83,568	2,541,851	7,625,553	30,502,211	

ספר	סה"כ הכנסה יומ	סה"כ הכנסה חודש	סה"כ הכנסה רבעון	סה"כ הכנסה שנת
בכנסות חברים	12,204	371,205	1,113,615	4,454,460
לחיתוב תשלומי חברים	3,051	92,801	278,404	1,113,615
סכ"כ נגד רחוקים	9,153	278,404	835,211	3,340,845

[illegible]

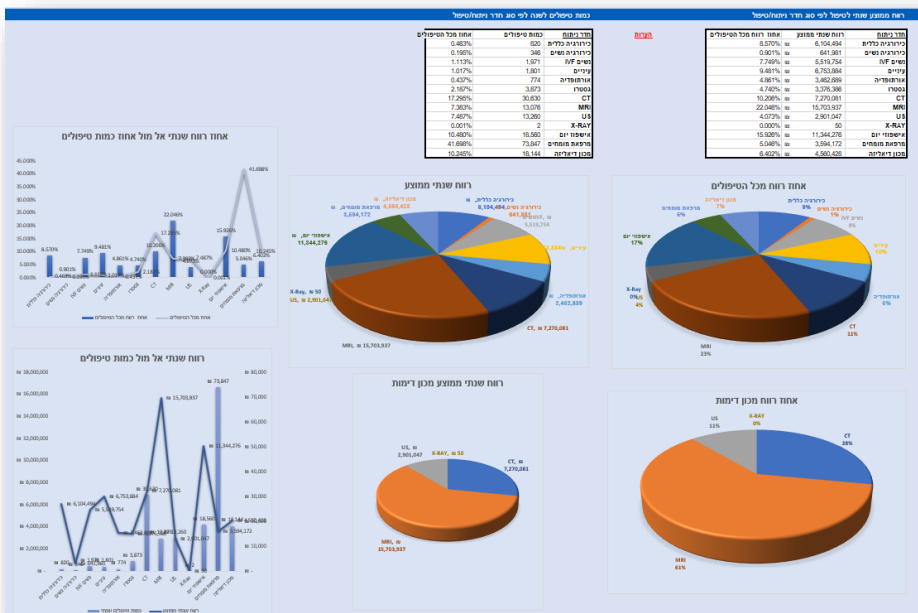
בית חולים הדסה – ליווי כלכלי להקמת מרכזים אמבולטוריים (1/2)

מטרת הפרויקט

- **ליווי כלכלי להנהלת הדסה בבחינת ההיתכנות להקמת רשת מרכזים אמבולטוריים בקרקעות שונות.**

תהליך העבודה

- בוצעה בחינת היתכנות כלכלית להקמת מרכז אמבולטורי במקומות שונים בארץ, לפי הערכת ביקושים, תכנון מס חכם וגישות מימון יצירתיות.
- גובשה תכנית לבחינת החלופות לשימוש במגרשים השונים, כאשר לכל מרכז התכנון האופטימלי שלו. הראשון שהוקם בליווי התכנית הוא בית שמש.
- בוצע תכנון לאופטימיזציה של מבנה הבניין כגישה לתכנון חלופות: סוג הפעילויות, היקף החדרים ותתי המתחמים (כמות חדרי ניתוח, מיטות אשפוז, חדרי ייעוץ, דימות ועוד).
- בוצע תכנון אופטימיזציה גם לכוח האדם התומך למתחם.
- נבנתה תחזית תזרים ותחשיבי תשואה, לפי כל חלופה, לאיתור החלופה האופטימלית לכל מתחם והכל בכפוף להערכות שווי שמאיות של המתחמים.
- ניתן דוח המלצות ברור לחלופות השימוש במגרשים, המתבסס על תזרים מזומנים צפוי ותחשיבי תשואה.



פרויקט לדוגמה

בית חולים הדסה – ליווי כלכלי להקמת מרכזים אמבולטוריים (2/2)

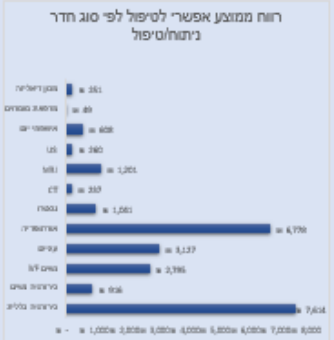
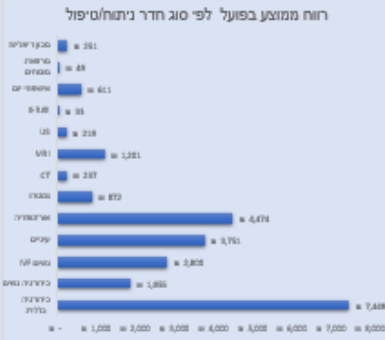
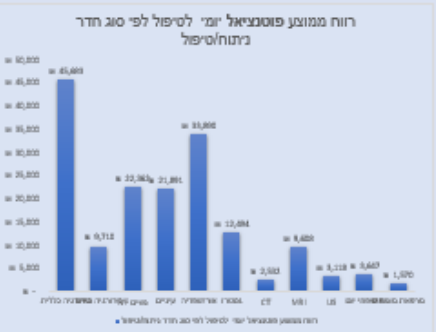
המרכז הרפואי
האוניברסיטאי
הדסה
מיסודו של ארגון נשות הדסה

הדוח

- תזרים מזומנים ותחשיבי תשואה לחלופות שונות, עם דוח המלצות ברור שמציג מספר חלופות, ותרשימים תומכים לכל חלופה (דיסציפלינה).

פירוט לכל דיסציפלינה לשנת פעילות מלאה אחת														
שם הדיסציפלינה	כמות תזרימים/מטופלים/שנה	כמות תזרימים/מטופלים/שנה במחנה	הכנסות לחדרי	הוצאות רופאים	הוצאות צוות	הוצאות כח עזר	הוצאות כח עזר	רווח	רווח	רווח	רווח	רווח	רווח	רווח
כירורגיה כללית	1,000	1,450	4,052,752	945,022	967,553	170,034	170,034	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144
כירורגיה נשים	1,000	2,820	4,052,752	945,022	967,553	170,034	170,034	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144	2,958,144
נשים IVF	1,000	1976	7,232,854	1,134,962	968,751	-	-	-426,467	-426,467	-426,467	-426,467	-426,467	-426,467	-426,467
עניים	1,000	1725	7,232,854	1,093,210	945,126	162,031	162,031	-611,064	-611,064	-611,064	-611,064	-611,064	-611,064	-611,064
אורולוגיה	1,000	1235	10,046,325	257,452	514,459	143,622	143,622	-1,255,619	-1,255,619	-1,255,619	-1,255,619	-1,255,619	-1,255,619	-1,255,619
גסטרו	1,000	2364	4,166,570	963,751	341,959	170,034	170,034	-422,636	-422,636	-422,636	-422,636	-422,636	-422,636	-422,636
CT	1,000	2835	1,493,034	963,751	-	294,850	294,850	-423,823	-423,823	-423,823	-423,823	-423,823	-423,823	-423,823
MR	1,000	1976	3,227,796	963,751	-	294,850	294,850	-355,959	-355,959	-355,959	-355,959	-355,959	-355,959	-355,959
US	1,000	2364	1,025,036	-	-	294,850	294,850	-115,522	-115,522	-115,522	-115,522	-115,522	-115,522	-115,522
X-RAY	1,000	3252	1,301,416	-	-	-	-	-19,462	-19,462	-19,462	-19,462	-19,462	-19,462	-19,462
אישפוז יום	1,000	1452	1,734,949	521,220	312,732	-	-	-135,135	-135,135	-135,135	-135,135	-135,135	-135,135	-135,135
מרפאת מומחים	1,000	7594	257,653	963,751	-	-	-	-56,197	-56,197	-56,197	-56,197	-56,197	-56,197	-56,197
מבנה דיאלזה	1,000	19440	23,050,993	5,825,536	4,494,426	543,490	543,490	-1,862,620	-1,862,620	-1,862,620	-1,862,620	-1,862,620	-1,862,620	-1,862,620

רווח ממוצע פוטנציאלי יומי לטיפול לפי סוג חדר ניתוח/טיפול														
סוג חדר ניתוח/טיפול	ימים	חודש	רבעון	שנה	סוג חדר ניתוח/טיפול	ימים	חודש	רבעון	שנה	סוג חדר ניתוח/טיפול	ימים	חודש	רבעון	שנה
כירורגיה כללית	8	123	389	1,452	כירורגיה כללית	8	123	389	1,452	כירורגיה כללית	8	123	389	1,452
כירורגיה נשים	11	218	655	2,620	כירורגיה נשים	11	218	655	2,620	כירורגיה נשים	11	218	655	2,620
נשים IVF	8	165	494	1,976	נשים IVF	8	165	494	1,976	נשים IVF	8	165	494	1,976
עניים	7	144	432	1,729	עניים	7	144	432	1,729	עניים	7	144	432	1,729
אורולוגיה	5	102	306	1,225	אורולוגיה	5	102	306	1,225	אורולוגיה	5	102	306	1,225
גסטרו	12	247	741	2,984	גסטרו	12	247	741	2,984	גסטרו	12	247	741	2,984
CT	11	223	659	2,620	CT	11	223	659	2,620	CT	11	223	659	2,620
MR	8	165	494	1,976	MR	8	165	494	1,976	MR	8	165	494	1,976
US	12	247	741	2,984	US	12	247	741	2,984	US	12	247	741	2,984
X-RAY	16	329	985	3,952	X-RAY	16	329	985	3,952	X-RAY	16	329	985	3,952
אישפוז יום	6	123	389	1,452	אישפוז יום	6	123	389	1,452	אישפוז יום	6	123	389	1,452
מרפאת מומחים	32	638	1,934	7,594	מרפאת מומחים	32	638	1,934	7,594	מרפאת מומחים	32	638	1,934	7,594
מבנה דיאלזה	94	1,891	5,673	22,449	מבנה דיאלזה	94	1,891	5,673	22,449	מבנה דיאלזה	94	1,891	5,673	22,449



התאחדות המלונות בישראל – פתרונות שימוש בנדל"ן למחסור בהיצע

מטרת הפרויקט

- ליווי התאחדות המלונות בישראל בתכנית כלכלית לבחינת ההיתכנות להקמת מלאי חדרים שיספק את הביקוש עד 2030.
- ניתוח כלכלי, מיסויי ומימוני לחלופות השונות לשימוש בקרקעות, ומתן פתרונות ברורים לביצוע בטווח קצר וארוך.

רקע מקורות

עבודה זו נכתבה בשיתוף גורמים רבים שסייעו לאורך הדרך במחקר ובתהליך כתיבתה:

- משרד התיירות
- רשות מקרקעי ישראל
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
- עיריית תל אביב ומנהלת עיר עולם
- הרשות לפיתוח ירושלים

- רשת מלונות דן
- רשת מלונות פתאל
- רשת מלונות הילטון
- רשת מלונות ישרוטל
- רשת מלונות פרימה

- רשת מלונות קיסר
- מלון חוף יא
- מלון כפר המכביה
- מלון דיויד אינטרקונטיננטל
- שותפים בתחום המלונאות והתיירות ב-KPMG העולמית



תמריצים ודרכי מימון להגדלת היצע החדרים ולעידוד יזמים ומשקיעים לפעול בתחום מספר רעיונות להגדלת היצע החדרים ולעידוד יזמים ומשקיעים לפעול בתחום

מענה לבעיה במתן אשראי

- 01 עירוב שימושים
- 02 הקמת קרן השקעות לתמיכה בענף
- 03 הרחבת התקציב במסגרת מנהלת ההשקעות בתיירות
- 04 התאמת תקרת ההשקעה המוכרת לחדר לעלות הנוכחית של ההקמה
- 05 קרן הלוואה בערבות המדינה

תמריצים נוספים

- 06 תמריצים לשיפוץ וחדוש מלונות
- 07 תמריצים למכירה/שינוי ייעוד מלונות
- 08 עידוד תיירות מרפא
- 09 קנסות לגורמים המעכבים בתהליך הקמת המלונות

תהליך העבודה

- במסגרת העבודה ניתחנו את מגמות התפתחות התיירות (פנים וחוץ).
- בוצע תחשיב כלכלי ותחזית לפער החדרים הצפוי עד 2030.
- גובשה תכנית למקורות מימון, להקמת החדרים, לרבות באמצעות ערבות מדינה, השאת תשואה עם עירוב שימושים, הגדלת זכויות בניה למגורים במבנה בית מלון, ותכניות להרחבת אזורי ביקוש מתל אביב לחולון, בת ים וראשון לציון.
- נותחו היבטי מיסוי שונים, לרבות חשיפות מס למלונאים, תמריצים, היטלים
- ניתן דוח המלצות ברור, עם בחינת החלופות השונות על בסיס תזרים צפוי וניתוחי תשואה, הן לרמת המלונאים, המתפעלים, לרמת העיר והמדינה, ועל בסיס זה קיימנו דיונים עם משרד התיירות, רמ"י, אגף התקציבים ועוד.

תודה!

הצעה זו מוגשת על ידי KPMG סומך חייקין, הפירמה הישראלית החברה ב-KPMG, רשת פירמות עצמאיות המסונפות ל-KPMG International Cooperative ("KPMG International"), ישות שוויצרית. הצעה זו כפופה מכל בחינה למשא ומתן, הסכם וחתימה על מכתב התקשרות או חוזה ספציפי. KPMG International אינה מספקת שירותים ללקוחות. לאף פירמה החברה ברשת אין סמכות לחייב את KPMG International או כל פירמה אחרת החברה ברשת כלפי צדדים שלישיים ול-KPMG International אין סמכות כזו לחייב כל פירמה החברה ברשת. הצעה זו איננה הסכם מחייב, והיא כפופה להשלמת נהלי קבלת התקשרות בהתאם לנהלי KPMG וחתימה על מכתב התקשרות. KPMG סומך חייקין לא תישא בכל אחריות ושומרת לעצמה את הזכות לנקוט בכל האמצעים המשפטיים כנגד העושה שימוש בלתי מורשה במסמך זה. הלוגו KPMG הינו סימן מסחרי רשום או סימן מסחרי של KPMG International. אין להעביר מסמך זה או להציגו לגורמים אחרים.

© KPMG 2024 סומך חייקין, שותפות רשומה בישראל ופירמה חברה בארגון הגלובלי של KPMG המורכב מפירמות חברות עצמאיות המסונפות ל-KPMG International Limited, חברה אנגלית פרטית מוגבלת באחריות. כל הזכויות שמורות.

השם והלוגו של KPMG הינם סימנים מסחריים אשר השימוש בהם נעשה תחת רישיון של הפירמות החברות העצמאיות בארגון KPMG העולמי.

יום רביעי 15 מאי 2024

#	אגף	סטטוס	מספר ועדה	תאריך ועדה	נושא	עלות לתקציב
22058	האגף למדיניות ותכנון אסטרטגי	אושר בועדה	170003	16/04/2024	ייעוץ לצמיחה כלכלית בירושלים- הרחבה של החוזה עם KPMG	175,500

דברי הסבר

עיריית ירושלים ביקשה לקבל עבודת ייעוץ כלכלית עם המלצות הניתנות ליישום במטרה להביא לצמיחה כלכלית. העבודה כללה ניתוח של המצב הקיים, תחזית להמשך בהתבסס על המגמות הצפויות והשוואה לנתוני רשויות אחרות, עם תובנות ולמידה מהניסיון שנצבר בנושאים אלה ברשויות אחרות. לשם כך, בהתאם לאישור הוועדה למסירת עבודות 147 מיום 23.3.2023, יצא המינהל הכספי ב-26.3.2023 להליך תיחור המשלב חברות מומלצות מתוך מאגרי יועצים בעירייה יחד עם חברות שאינן כלולות במאגרי היועצים הקיימים, סה"כ 5 חברות. בהליך זכתה חברת KPMG (סומך חייקין). עם התקדמות העבודה וההכרות עם עבודת העירייה עולה צורך בליווי בתהליך תכניות עבודה "חלומות" לחומש הקרוב. לחברה יש ניסיון רב והכרות מעמיקה עם עבודת העירייה ועם אגפים רבים בתחומים שונים. במסגרת העבודה זוהו מנועי צמיחה לקידום העיר והעירייה פרויקט החלומות הינו נגזרת המשך לעבודה זו. מטרת ההרחבה לייצר כ-40 פרויקטים פורצי דרך חדשניים בעבודת העירייה שיקודמו בחומש הקרוב. המטרה לייצר פרויקטים ותכניות שישפרו את איכות חיי התושבים בעיר ויביאו לצמיחה כלכלית ישירה ועקיפה. מצ"ב הצעת הרחבה שניה לליווי תהליך החלומות לחומש הקרוב של עיריית ירושלים.

מבוקש להגדיל ההתקשרות ב-150,000 ש"ח + מע"מ.

מספר ספק	שם הספק/חברה	כתובת	סכום ההצעה	ספק מומלץ	ספק זוכה
34646	(KPMG) סומך חייקין		175,000	כן	

שכר טירחה כולל: 150,000

נתוני תקציב

מספר סעיף	תאור	עלות לתקציב
61267808	פעילות מחקר, הערכה וחדשנות	175,000

הצעות קודמות

מס.בקשה	ת.בקשה	נושא העבודה	עלות לתקציב
21850	03/03/2024	מתן שירותי ייעוץ בנושא צמיחה כלכלית בעיר ירושלים - הרחבה והארכה	169,650

החלטה

לאחר דיון ובהתאם לנימוקי האגף הוועדה החליטה לאשר את הבקשה בהתאם וכמפורט לעיל

2. הצדדים מגדילים בזאת את היקף החוזה המקורי בסך של עד **145,000 ₪** + מע"מ (להלן: **"סכום ההגדלה"**).

3. יתר הוראות החוזה המקורי וכל התניות וההוראות שנקבעו בחוזה המקורי יעמדו בתוקפם ויחייבו את הצדדים, אלא אם כן שונו בזאת בכתב וקיבלו את אישור היועץ המשפטי לעירייה מראש ובכתב.

4. מבצע השירותים יאריך את תוקף הביטוחים האמורים בחוזה המקורי כך שיעמדו בתוקפם במשך כל תקופת ההארכה ובהתאם להוראות החוזה המקורי.

5. מבצע השירותים מצהיר כי שולמה לו מלוא התמורה האמורה להשתלם לו לתקופה שתחילתה מיום חתימת החוזה הראשון ועד ליום 31.12.2023 וכי אין ולא יהיו לו כל טענות ו/או דרישות ו/או תביעות כלפי העירייה ו/או כלפי מי שפעל בשמה ו/או מטעמה בכל הקשור במישרין או בעקיפין לחוזה המקורי והסכמי ההארכה ו/או לביצוע העבודות נשוא החוזים לרבות כל תביעת נזק הכרוכה במישרין ו/או בעקיפין על כל האמור לעיל, וכי הסכום ששולם לו עד ליום חתימת חוזה זה מהווה את התשלום הסופי, המלא והמוחלט המגיעה לו בגין העבודות.

ולראיה באו הצדדים על החתום

KPMG
סוכן חיקוי

מבצע השירותים -	תאריך	שם מלא	חתימה וחותמת
מנהל האגף -	תאריך	שם מלא	חתימה וחותמת
גזבר העירייה -	תאריך	שם מלא	חתימה וחותמת
ראש העירייה -	תאריך	שם מלא	חתימה וחותמת

KPMG
סוכן חיקוי

הארכת והגדלת הסכם למתן שירותי ייעוץ בנושא צמיחה כלכלית בעיר ירושלים

שנערך ונחתם בירושלים ביום 3 לחודש 4 לשנת 2024

בין

עיריית ירושלים

מנהל כספי

מכיכר ספרא 1, ירושלים

טל': 026295505 פקס': _____

אשר יקרא (להלן: "העיריה")

מצד אחד

לבין

KPMG סומך חייקין, יו"ר

ח.פ. 546002383

מרח' הרצל 8, ירושלים

טלפון: 02-5312000 פקס': _____

(להלן: "היועץ" / "מבצע השירותים")

מצד שני

הואיל: והעיריה פרסמה קול קורא למתן שירותי ייעוץ בנושא צמיחה כלכלית בעיר ירושלים כמפורט במסמכי ההליך.

והואיל: הוועדה למסירת עבודות בישיבתה מס' 2023153 מיום 22/05/2023 אישרה את ההתקשרות עם מבצע השירותים ובהתאם לכך נחתם חוזה בין הצדדים שתוקפו החל מיום 06.06.23 ועד ליום 05.06.24 (להלן: "החוזה המקורי")

והואיל: והוועדה העירונית למסירת עבודות בישיבתה מס' 2024179 מיום 07/03/2024 אישרה את הארכת החוזה המקורי מיום 06.06.24 עד ליום 05.06.25 ("תקופת הארכה") וכן את הגדלת היקפו של החוזה המקורי בסך של עד 145,000 ₪ – מע"מ ("סכום ההגדלה") והכל בהתאם לתנאים אלה:

לפיכך הוצהרה הותנה והוסכם בין הצדדים כדלקמן:

1. הצדדים מאריכים בנא את החוזה המקורי החל מיום 06.06.24 ועד ליום 05.06.25 (להלן: "תקופת הארכה")

KPMG
סומך חייקין

אמיר איתי

מאת:
נשלח:
אל:
עותק:
נושא:

לוי ברק
יום חמישי 04 ינואר 2024 18:08
Zackay, Michael; Maibom, Amir
זליגמן שמואל; אמיר איתי
RE: המשך עבודה בנושא הוצאות - תחזית תקציב

דגל המשך טיפול:
מצב דגל:

המשך טיפול
מסומן בדגל

מיקי שלום
ההצעה ע"ס 70 אש"ח להרחבת העבודה והוספת פרק של נושא בינוי / שכירות מוסדות חינוך - מאושרת.
כפי שדיברנו, פרק זה אמור לכלול ניתוח של כל פרויקטי בינוי כיתות הלימוד שנמסרו בשנים האחרונות (מהשלב שבו עיריית ירושלים לקחה את "הלוואת המיליארד"), ולהראות מה קרה עם כל פרויקט – האם הוא פינה שכירות או לא (ואם פינה אז איזו שכירות התפנתה, מתי, וכמה כסף נחסך).
כמו כן, לגבי כל פרויקטי בינוי הכיתות שנמצאים כעת בשלבי תכנון / ביצוע – יש למפות את הייעוד שלהם והאם הם אמורים להחליף שכירות קיימת ומתי.
התוצר בעצם אמור להראות את התחזית הכספית בעשור הקרוב של הוצאות העירייה לשכירות מוסדות חינוך. בהשוואה אל בינוי כיתות הלימוד המבוצע במקביל.
בברכה

From: Zackay, Michael <michaelzackay@KPMG.com>
Sent: Thursday, January 4, 2024 5:32 PM
To: לוי ברק <LVBARAK@jerusalem.muni.il>
Cc: Maibom, Amir <amaibom@KPMG.com>
Subject: RE: המשך עבודה בנושא הוצאות - תחזית תקציב

היי ברק
בהמשך לשיחתנו, ראה מטה את תכולת ההצעה לשכירות מול בינוי ואקסל פרויקטים (מסירות מול בינוי).
כל זאת, לרבות תחשיב החיסכון הצפוי.
ההצעה עומדת על 70 אלף ש"ח, כהרחבה לפרויקט הקיים.
נבקש אישורך להוציא חשבונית על העבודה לאחר ההצגה למנכ"ל. רק מאחר ועבר זמן רב מאז ההתחלה בגלל המלחמה.
תודה על השיחה ושמה להמשיך לעבוד יחד!
סופ"ש מקסים ויום הולדת שמח.

מיקי

Miki Zackay
Principal, Management Consulting
Financial Advisory Services
KPMG Somekh Chaikin
KPMG Millennium Tower
17 HaArba'a St. Tel Aviv 61473917, Israel
T: +972 3 684 8699
M: +972 53 5432100
Michael.Zackay@kpmg.com

<http://kpmg.co.il>

מיקי זקאי | מנהל ייעוץ | מנהל ייעוץ | מנהל ייעוץ

PA - Gal. -972 52 435 7575

KPMG
סומך חייקין

Galklein@kpmg.com

From: Zackay, Michael

Sent: Monday, January 1, 2024 2:58 PM

To: 'LVBARAK@jerusalem.muni.il' <LVBARAK@jerusalem.muni.il>

Cc: Maibom, Amir <amaibom@kpmg.com>

Subject: המשך עבודה בנושא הוצאות - תחזית תקציב

שלום ברק,

תודה על ההכוונה בפגישה היום, בה קיימנו סטטוס לפרויקט תחזית תקציב העירייה.
להלן הצעה כפי שתיאמנו אתך ובהתאם לבקשות המנכ"ל לנושאים ספציפיים:

1. סעיף הפנסיה התקציבית - תשוקלל למודל התחזית - כחלק מהעבודה הקיימת כבר. נסיים את הסעיף עד 4/1 - שכן, כבר ביצענו מספר הערכות ומשכנו את הנתונים, כדי לקדם את הנושא.

2. **מיקוד העבודה** - שכירות כיתות מול בינוי (גידול של כ-100% בהוצאה ב-6 שנים, ל-180 מיליון ש"ח).
בחינת הערך הכלכלי של בינוי לעומת שכירות,
בחינת כמה עשרות פרויקטים בקנה, כדי לשרטט מתי שכירות נגמרת לפי מסירה צפויה של בינוי, ובהתאם - מה החיסכון הפוטנציאלי.

אפשרות לתוצר ראשוני לפגישת מנכ"ל בשבוע הבא:
- החיסכון הצפוי לשנים הקרובות
- ניתוח הסיבות לעליה בהוצאות השכירות
- ניתוח סבירות העליה בהוצאות למול פרמטרים שונים (גידול אוכלוסייה, המתנה לבינוי ופרמטרים אחרים שיסבירו את התופעה).

תוצר מתקדם - לאחר שבוע נוסף, ממש אקסל פרויקטים שמראה שכירות מול מסירות, על פני רבעונים ושנים, כבסיס לחיסכון בתוך כל שנה. (כלומר למנכ"ל נראה רמת מאקרו לעוסה מאוד, ושבוע לאחר מכן נשלים כבר את כלל הניתוח. לחילופין, אם תידחה פגישת מנכ"ל בשבוע, נגיע עם הכל).

עיקר העבודה תהיה באופן טבעי נושא בינוי הכיתות.
בנוסף, ביצענו כבר 30-40 שעות בנושא, כדי למשוך חומרים, לבחון את היכולת לתת מענה, וניכר שיש פוטנציאל רב, אך **צריך עבודת נמלים** רבה מול מנכ"ל, אגף נכסים ואחרים, כדי לייצר את הדאטה לעבודה. הסר להם מידע רב ולא סתם אין עדיין תשובה על היקף השכירות / כמה גדלה השכירות עוד ועוד.

כדי לעמוד בזמן, נתגבר את הצוות, ונצמצם את הערכת הזמן מ-4-5 שבועות ל-2-3 שבועות בלבד.
נבקש תוספת של 70,000 ₪.

כמובן שאנו זמינים לכל שאלה והבהרה.

פרט לכך, נשלח את המצגת כמה ימים לפני פגישת המנכ"ל, כדי לעבור אתכם עליה ולקבל ריג'קטים.

יום בטוח ומקסים ותודה על התמיכה לכל אורך הדרך!

מיקי

Miki Zackay

Principal, Management Consulting

Financial Advisory Services

KPMG Somekh Chaikin

KPMG Millennium Tower

17 HaArba'a St., Tel Aviv 6473917, Israel

T: +972 3 534 3599

KPMG
סומך חייקין

אמיר איתי

מאת:
נשלח:
אל:
עותק:
נושא:

<Maibom, Amir <amaibom@KPMG.com
יום חמישי 22 פברואר 2024 09:24
זליגמן שמואל; לוי ברק; אמיר איתי
Zackay, Michael; Passentin, Ohad
ניתוח ארנונה ושטחי חניה

דגל המשך טיפול:
מצב דגל:

המשך טיפול
מסומן בדגל

שלום שמוליק וברק,

כמו תמיד, שמחנו להיפגש אתמול.
בהמשך לשיחותנו ולמיקוד שלכם, אנחנו נשמח לאישורכם להתחיל בעבודה על הארנונה ושטחי החניה.
העבודה תכלול –

1. ארנונה –

- בנצ'מארק לרשויות נוספות – תל אביב, גבעתיים, ראשון לציון ורשויות נוספות ככל שתהיינה רלוונטיות ובחינות יוזמות נוספות בארנונה (למשל – עדכון הארנונה לתתי קרקע שביצעה עיריית רחובות).
- ניתוח תומך לצו המיסים למיפוי מאקרו לשכונות ברמה סוציו אקונומית X למול סיווג ארנונה Y.
- בניית מודל כלכלי להצגת תרחישים להגדלת הכנסות (למשל – שינוי סיווג מאזור ד' ל-ב', העלאה הדרגתית של רמת סיווג אחת בלבד, העלאה ישירה ל-א' וכדומה).
- ליווי שוטף בפגישות העירייה למול אגף גבייה ושומה, הייעוץ המשפטי וכמובן מולכם.

תוצר: מצגת מנהלים עם הצגת 2-3 חלופות של המהלכים המוצעים
נספח מלווה המציג את ניתוח סעיף b
מודל כלכלי לחלופות הארנונה

2. שטחי חניה –

- שטחי חניה פוטנציאליים להגדלת שטחי החיוב
- עלויות החניה
- בחינת הגדרת אזורי חניה
- בחינת הארכת שעות החניה
- בחינת תעריפים לפי סוגי רכב
- השוואה למדיניות חניה ב-2 רשויות נוספות

תוצר: הצגת 2-3 חלופות מימוש על גבי מצגת מנהלים
מודל כלכלי תומך קבלת החלטה, לניתוח השפעת המהלכים על הכנסות העירייה

מחיר העבודה עבור ארנונה ושטחי חניה: ₪ 75,000

נודה להתייחסותכם,

אמיר

Amir Maibom
Senior Consultant, Management Consulting
Financial Advisory Services

KPMG Somekh Chaikin
KPMG Millennium Tower
17 HaAzaiza St. Tel Aviv 6473917, Israel

M: +972 52 3773628

KPMG
סומך חייקין

יום רביעי 13 מרץ 2024

#	אגף	סטטוס	מספר ועדה	תאריך ועדה	נושא	עלות לתקציב
21850	מינהל כספי	אושר בועדה	2024179	07/03/2024	מתן שירותי ייעוץ בנושא צמיחה כלכלית בעיר ירושלים - הרחבה והארכה	169,650

דברי הסבר

עיריית ירושלים ביקשה לקבל עבודת ייעוץ כלכלית עם המלצות הניתנות ליישום במטרה להביא לצמיחה כלכלית. העבודה כללה ניתוח של המצב הקיים, תחזית להמשך בהתבסס על המגמות הצפויות והשוואה לנתוני רשויות אחרות, עם תובנות ולמידה מהניסיון שנצבר בנושאים אלה ברשויות אחרות.

לשם כך, בהתאם לאישור הוועדה למסירת עבודות 147 מיום 23.3.2023, יצא המינהל הכספי ב-26.3.2023 להליך תיחור המשלב חברות מומלצות מתוך מאגרי יועצים בעירייה יחד עם חברות שאינן כלולות במאגרי היועצים הקיימים, סה"כ 5 חברות.

החברות הן:

1. דלויט
2. PWC
3. KPMG (סומך חייקין)
4. E&Y (ארנסט אנד יאנג)
5. BDO (זיו האפט)

להליך ניגשו 4 חברות: דלויט, KPMG (סומך חייקין), E&Y (ארנסט אנד יאנג), BDO (זיו האפט).

בהליך זכתה חברת KPMG (סומך חייקין).

עם התקדמות העבודה עלה צורך במחקר עומק הכולל 3 תחומים: הראשון - ניתוח הגידול בשכירויות מבני חינוך לאור הגידול בבנייני מבני חינוך. השני - ניתוח הכנסות ארנונה והצעת צעדים אופרטיביים להגדלת הכנסות אלו. השלישי - ניתוח הכנסות חניה והצעת צעדים אופרטיביים כנ"ל.

מצ"ב הצעה הרחבה ראשונה לניתוח שכירויות/בנייני מבני חינוך. כמו כן מצ"ב הצעת הרחבה שניה לניתוח הכנסות ארנונה וחניה.

1. מבוקש להגדיל ההתקשרות ב-145,000 ש"ח + מע"מ.
2. מבוקש להאריך ההתקשרות, בהתאם לאופציות בחוזה, בשנה נוספת וזאת עד ליום 5.6.2025.

מספר ספק	שם הספק/חברה	כתובת	סכום ההצעה	ספק מומלץ	ספק זוכה
34646	KPMG (סומך חייקין)		169,650	כן	

שכר טירחה כולל: 145,000

היקף לפני הגדלה: 252,000 סך עלות שכר טירחה כולל הגדלה: 397,000

נתוני תקציב

מספר סעיף	תאור	עלות לתקציב
62117919	יעוץ פיננסי	169,650

נימוקים להמלצה

מצ"ב הצעה הרחבה ראשונה לניתוח שכירויות/בנייני מבני חינוך. כמו כן מצ"ב הצעת הרחבה שניה לניתוח הכנסות ארנונה וחניה.

1. מבוקש להגדיל ההתקשרות ב-145,000 ש"ח + מע"מ.
2. מבוקש להאריך ההתקשרות, בהתאם לאופציות בחוזה, בשנה נוספת וזאת עד ליום 5.6.2025.

החלטה

לאחר דיון ובהתאם לנימוקי האגף הוועדה החליטה לאשר את הבקשה בהתאם וכמפורט לעיל