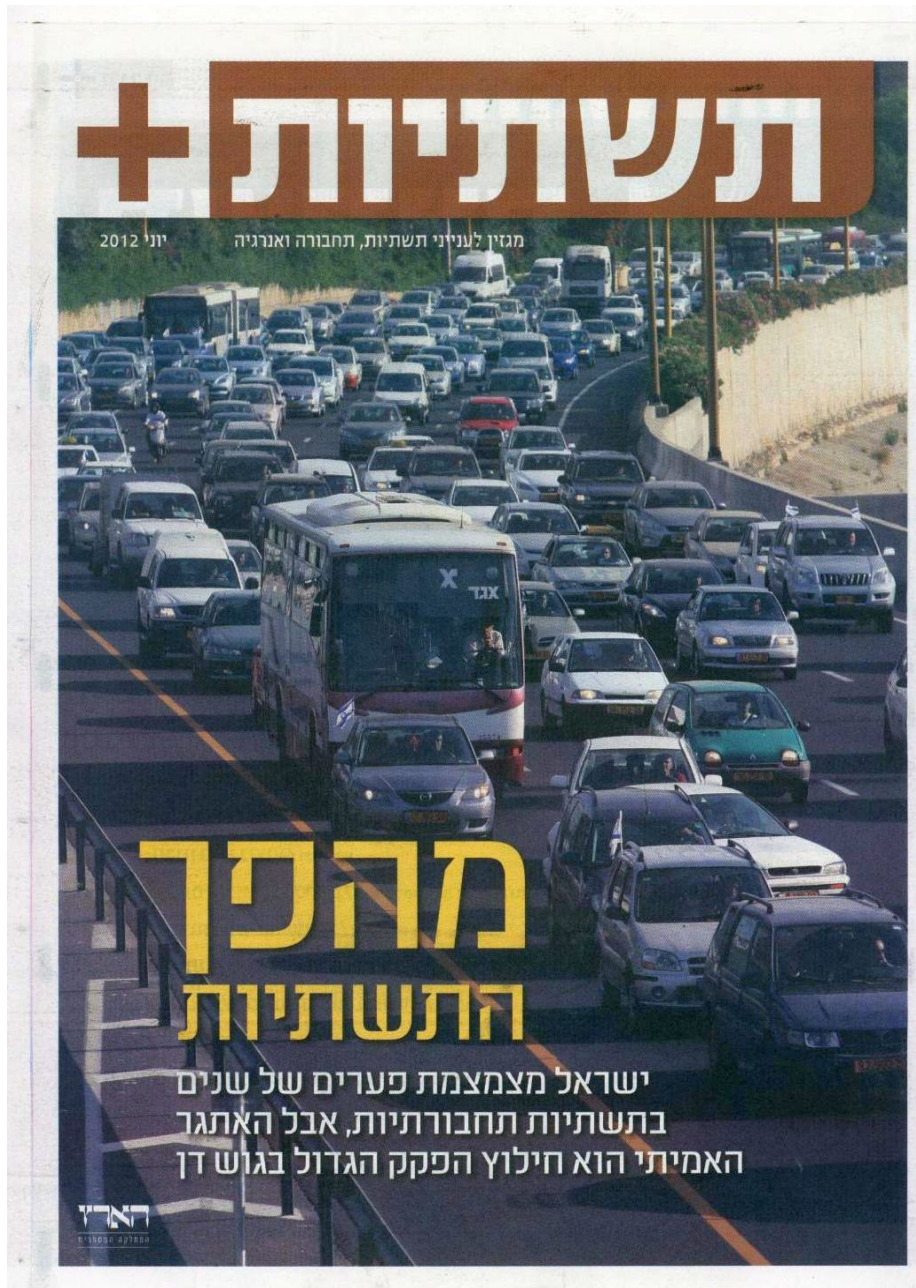


הארץ - תשתיות - יוני 2012



+ תשתיות

מגזין לענייני תשתיות, תחבורה ואנרגיה
יוני 2012

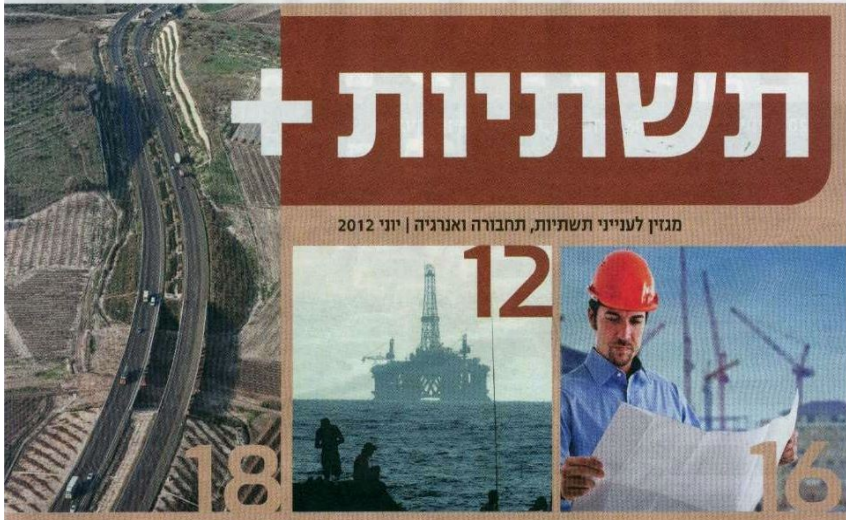
**מהפך
התשתיות**

ישראל מצמצמת פערים של שנים
בתשתיות תחבורתיות, אבל האתגר
האמיתי הוא חילוץ הפקק הגדול בגוש דן

הארץ
המגזין השבועי

תשתיות +

מגזין לענייני תשתיות, תחבורה ואנרגיה | יוני 2012



- 04 ריאיון מיוחד עם שר התחבורה והתשתיות הלאומית / יואל צפירי
- 06 סיפור של השקעה / אודי יוגב
- 08 תנאים של השקעה / ערד יהודה זה
- 10 סכנה: מחנק האשראי / אילן מרדכי
- 12 מימון עסקאות גז / ערד סיימון וינטרוב, ערד נעם מאיר
- 16 דרוש: תכנון לפני ביצוע / דני מריאן
- 18 להתמודד עם סיכונים במכרזים / ערד סיימון ג'פה, ערד עדו גת
- 19 דירוג החברות בענף התשתיות / אלון שפיירא
- 20 פיתוח תשתיות בישראל - מבט אל העתיד / אבי דוד
- 22 ייזום עצמי או שת"פ עם הסקטור הפרטי? / יאאל גל
- 24 המהפכה זורמת / ערד עפר שפיר
- 26 חוסמים את הסינים / ערד יואב שדה, ערד עדיאל קודיתי



מגזין התשתיות והתחבורה הלאומית / יוני 2012
 סל: 03-5121311 / 03-5121170 / 03-5121170
 המגזין מיועד לציבור הרחב ולמקצוענים בתחומי התשתיות והתחבורה הלאומית.
 כל הזכויות שמורות.

עורך: יואל צפירי | מנהלת הפיקה: סמדר אברבך
 עיצוב גרפי: טודרוי קליימן בע"מ, 03-7516747, www.climax-design.co.il
 צילום תמונת שער: דודו בכר
 מנהלת פרסום: רחלי אשבל, נייד: 050-8216030, 050-8216030, rachel.eshel@haaretz.co.il
 מנהלת המולקה המסחרית: לימוד טיכין | דפוס: גרופינס הארץ



צילום: דודו נדב

מכרזים

כיצד לאתר ולזהות מראש סיכונים בפרויקט מסוג BOT ועל מה כדאי לשים דגש כדי להבטיח את כדאיות הפרויקט?

עו"ד סיימון ג'פה, עו"ד עדו גת

להתמודד עם סיכונים במכרזים

בשנים האחרונות ישנה מגמה הולכת ומתרחבת של שימוש בפרויקטים מסוג BOT (Build, Operate, Transfer) בישראל, בתחומי התשתיות ופיתוח עתיר הון. פרויקטים כדוגמת כביש 6, אשלים ומתקני ההתפלה מבוססים כולם על הסכמי BOT. מדובר בפרויקטים שמתאפיינים בהסכמים ארוכי טווח, המיועדים לשלב בין המגזר הציבורי לבין המגזר הפרטי, תוך מיצוי התרונות של כל אחד ממגזרים אלה. תכליתם היא לספק שירות ציבורי, תוך השאת רווחים, מקסום התועלת וחלוקת סיכונים יעילה בין הצדדים לפרויקט. בפרויקט מסוג BOT המגזר הציבורי מעניק לגוף פרטי זיכיון לתקופה ממושכת (כ-30 שנה) לצורך תכנון, בנייה והפעלה של הפרויקט. בתום תקופת הזיכיון משיב הגוף הפרטי את הפרויקט לגוף הציבורי שהעניק לו את הזיכיון. במהלך תקופת הזיכיון, הגוף הפרטי מתחייב לקחת על עצמו את הסיכונים הקיימים בהקמת הפרויקט וכן לתפעל ולתחזק אותו. בתמורה, נהנה הגוף הפרטי מהתשלומים אותם הוא גובה עבור תפעול הפרויקט.

כפועל יוצא, גופים רבים מעוניינים לקחת חלק בפרויקטים מסוג זה, המגלמים, במקרה של הצלחה, פוטנציאל רווח לא מבוטל. יחד עם זאת, ישנם לא מעט גורמים בהם יש להתחשב טרם הגשת הצעה במכרז מסוג זה.

להתמודד עם סיכונים אפשריים

אחד הגורמים המשפיעים ביותר על ההתמודדות במכרז ובקמת פרויקטים מסוג BOT, הינו זיהוי הכרה בסיכונים הצפויים לאורך הדרך. לצורך מציאת הפתרון המתאים והיעיל ביותר, יש לזהות את הסיכונים הפוטנציאליים לאורך תקופת הפרויקט ולוודא, כי הפתרון המוצע מתמודד עם סיכונים אפשריים אלה וממוזער את החשיפה אליהם ככל הניתן. חשוב למפות את הנקודות הקריטיות לאורך כל תקופה בפני עצמה - תקופת ההקמה, תקופת התפעול ובמהלך השבת הפרויקט לגוף הציבורי.

מכיוון שפרויקטים מסוג זה הנם, לרוב, בעלי מחיר ולוחות זמנים קבועים, בין הסיכונים העיקריים ניתן למנות: (1) איחורים או עיכובים בביצוע העבודות, בהתאם ללוחות הזמנים של הפרויקט, הגורמים קנסות; (2) השגת מימון מתאים וליווי של גופים פיננסיים; (3) התמודדות עם רגולציות קיימות ועתידיות, לרבות רגולציות שיווקים ספציפיים (משק החשמל, תחבורה ועוד) ושינויי חקיקה; (4) השגת רישיונות והיתרים; (5) התחייבויות לתשלום קנסות, פיצויים מוטכמים, או התחייבויות לשיפי במקרים שונים.

אחד השלבים החשובים בהתמודדות עם הסיכונים הצפויים נמצא בהרכבת הקונסורציום (consortium), המורכב מתאגידים שונים, אשר מיועדים לבצע חלקים שונים בפרויקט (חברת הנדסה אורחית, חברת תפעול ואחזקה וכו').

לא אחת מדובר בשילוב של חברות זרות, אשר מביאות עימן ניסיון רב בביצוע פרויקטים דומים וכן טכנולוגיות המאפשרות פתרון יעיל

למכרז, אך מציגות מבנה תאגידי שונה ותפיסת ייחוד סיכונים שונה. על כן, בחירת השותפים בקונסורציום חייבת להיעשות בהתבסס על ההנחה, כי גוף זה יעבוד בשיתוף פעולה לאורך מספר שנים רב ועל כן יש לוודא את התאמת השותפים לפרויקט. יצירת שותפות חזקה עם חלוקת אחריות, עבודה וסיכונים ברורה, חוסכת תדירות משפטית מיותרת בעתיד, מחלקת את הנטל ויוצרת אווירה אמיתית של שיתוף פעולה.

בניית המעטפת הפיננסית

הבחירה בשותף נכון, משפיעה באופן ישיר על היכולת להתמודד עם הסיכונים, ובסופו של דבר חוסכת בעלויות של השותפים. זאת, מכיוון שכל גורם בקבוצה מביא לשותפות הממוחזרת בתחום מסוים של הפרויקט וכן מניסיונו בהתמודדות עם סיכונים דומים בעבר. לבסוף, נדבר מהותו של ההצעה במכרז הינו בניית המעטפת הפיננסית. לא חסרת דוגמאות לפרויקטים שבהם הגוף הווכח לא הצליח להעמיד מימון לפרויקט.

לפיכך מומלץ, כצעד אסטרטגי, לשלב את הגופים המממנים (בנקים וקרנות הון) כבר בשלב בניית ההצעה והמערכת ההסכמית בתוך הקבוצה. באופן כזה, יוכל הגוף הפיננסי לאתר את נקודות הכשל מבחינת המימון ואף לתת לזרן פתרונות טרם הגשת ההצעה (לדוגמה, נגלול הסיכונים המהותיים לקבלנים הראשיים בתקופת ההקמה ובתקופת ההפעלה של הפרויקט). לעתים אף מסתבר בבדיקה מוקדמת, כי הסיכונים בפרויקט גדולים מדי, או שאינם משקפים פוטנציאל רווח גבוה דיו עבור המציעים. בנוסף, מלבד העובדה כי מדובר בנייה להנחה של מספר שנים, הגשת הצעה הכוללת בתוכה גם את המעטפת המימנית הבסיסית, יכולה להניק למציעים יתרון משמעותי על המתחרים.

שימוש בדגשים לעיל, יכול לסייע למציע במכרז להתמודד עם הסיכונים טוב יותר ולהפוך את הפתרון המוצע לשיע, פשוט, ותחרותי, הניתן לתפעול ותחזוקה יעילים וחוללים יותר.

הכותבים מניס על מחלקת תשתיות ומימון פרויקטים במשרד עו"ד ברנע שות

בחירת השותפים בקונסורציום חייבת להיעשות בהתבסס על ההנחה, כי גוף זה יעבוד בשיתוף פעולה לאורך מספר שנים רב ועל כן יש לוודא את התאמת השותפים לפרויקט