

Israel Yaacov, B.A, Real Estate Appraiser
Amir Shilian, Economist and Real Estate Appraiser
Amir Tenenbaum, B.A, lawyer and Real Estate Appraiser
Baruch Leibovich, Economist and Real Estate Appraiser
Meni Menashe, Economist and Real Estate Appraiser
Doron Prausnitz, practical engineer real Estate Appraiser
Daniel Peri, Economist and Real Estate Appraiser
Nir Cohen, Economist
Tzachi Kaufman, civil engineer

ישראל יעקב, B.A, שמאי מקרקעין
אמיר שיליאן, כלכלן ושמאי מקרקעין
אמיר טננבאום, עו"ד ושמאי מקרקעין
ברוך ליבוביץ, כלכלן ושמאי מקרקעין
מני מנשה, כלכלן ושמאי מקרקעין
דורון פראוסניץ, הנדסאי, שמאי מקרקעין
דניאל פרי, כלכלן ושמאי מקרקעין
ניר כהן, כלכלן
צחי קאופמן, מהנדס אזרחי

Limor Prime, B.A Business development management

לימור פרייס, B.A, סמנכ"לית פיתוח עסקי

הגדרות:

"ליווי בנקאי" – ליווי פיננסי ע"י גורם מממן כגון בנק / קרן / חברת ביטוח וכו'.
"המפקח" – המפקח מטעם הגורם המממן
"המפקח ההנדסי" – המפקח שנשכר ע"י היזם לצורך פיקוח העבודות ההנדסיות והסכמי היועצים השונים.

שיטות ליווי ובנייה

בדרך לקבלת ליווי בנקאי כדאי להתייחס למספר נושאים שעלולים לתרום רבות לבנייה רציפה ולסיכויי הצלחתו של הפרויקט. ראשית חשוב להבין מהו חשבון ליווי. חשבון ליווי הינו חשבון ייעודי שנפתח ע"י הבנק על שם היזם לשם ניהול הכנסות והוצאות הפרויקט בלבד. החשבון משועבד לבנק כך שהיזם לא יכול לבצע משיכת כספים ללא אישור מהגורם המתאים בבנק.

שיטות ליווי

ליווי בנקאי של פרויקט אחד לא בהכרח יהיה זהה לליווי בנקאי של פרויקט אחר וישנן מספר גישות לשיטת הליווי. לא תמיד הגורם המממן יבחר בשיטת הליווי שהיזם מעדיף, אך ייתכן והנושא כן יהיה נתון לבחירת היזם, לכן חשוב שהיזם יבין את המשמעות של כל שיטה וישקול מראש מהי השיטה המתאימה לו. שיטות הליווי הנפוצות כיום הן ליווי עפ"י התקדמות (מכונה "התקדמות בעין") וליווי עפ"י רשימת שקים. לכל שיטה ישנן היתרונות והחסרונות שלה.

שיטות בנייה

באפשרות היזם לבצע את הבנייה באמצעות קבלן מפתח, או במקרה בו היזם הוא גם קבלן – באמצעות בנייה עצמית, כלומר בנייה המנוהלת על ידו באמצעות העסקת קבלני משנה. קבלן מפתח מלווה את היזם מתחילת הפרויקט ועד רגע מסירת המפתח, לפיכך הוא המנהל עבור היזם את תהליך הבניה מתחילתו ועד סופו, ובאחריותו אספקה שוטפת של כל הפועלים, הציוד והחומרים הנדרשים לביצוע עבודת הבנייה. בין אם מדובר בבנייה באמצעות קבלן מפתח או בבנייה עצמית, בגין העבודות שבוצעו יש כמובן לשלם לקבלן הראשי או לקבלני המשנה. מידת התערבות הבנק



לשכת שמאי מקרקעין בישראל (מ"ד)
THE ISRAEL LAND VALUERS ASSOCIATION

שמאות מקרקעין | יעוץ כלכלי | מיסוי מקרקעין | ליווי פרויקטים



משרד ראשי – הרצליה פיתוח, ביזנס פארק, רחוב מדינת היהודים 89, בניין E קומה 10 טל': 09-7603737 פקס: 09-7604454
משרד צפוני – רחוב הרברט סמואל 66, קומה א', חדרה. טל': 04-6222321
Web: www.iy1.co | email: office@iy1.co

והשפעתו על הסכום המועבר בפועל לקבלן או לקבלני המשנה, תלויה בשיטת הליווי.

שיטת הליווי ושיטת הבנייה קשורות ובעלות השפעה הדדית האחת על השנייה כמפורט בהמשך.

עקרונות ליווי בשיטת "רשימת שקים" מאושרת מראש

בשיטה זו, בכל חודש שולח היזם למפקח רשימת שקים שרשם לספקים, יועצים שונים ולקבלן, המפקח מבקר את רשימת השקים, בודק שאכן הם תואמים את תקציב הפרויקט ואת התקדמות הבניה ובהתאם מאשר (או מסרב לאשר) את הרשימה. הרשימה תוצג במסגרת דוח הליווי החודשי שיופק לבנק.

היתרון בשיטה זו הוא שיש מעקב מסודר אחר הוצאות הפרויקט, שמתועד גם במשרדי היזם וגם במשרדי המפקח. יתרון נוסף הוא שהיזם תמיד יוכל לפרוע מחשבון הליווי את כלל ההוצאות המאושרות שהיו לו באותו חודש.

החיסרון בשיטה זו מתבטא בכך שהבקרה הנדרשת במשרדי המפקח אורכת זמן רב יותר ביחס לחלופה המכונה "התקדמות בעין" שתוצג בהרחבה בהמשך. בפרויקט המכיל רשימת שקים ארוכה במיוחד התארכות הבקרה נהיית מהותית עוד יותר.

לדוגמא בפרויקט בו שיטת הבנייה הינה עצמית, בכל חודש נדרש היזם שמתפקד גם כקבלן ראשי לרשום שקים לעשרות קבלני משנה וזאת לא כולל יועצי הפרויקט השונים (עו"ד, רו"ח, יועץ מס, אדריכל, קונסטרוקטור, משווק, מפרסם וכו'). מכך שלא מומלץ לבצע פרויקט בבנייה עצמית בליווי בשיטת רשימת שקים, אלא אם ישנן סיבות ייחודיות מוצדקות לכך, כגון קושי/סירוב היזם להתנהל בשיטת ליווי אחרת או בבנייה ע"י קבלן מפתח. במקרה זה יש להביא בחשבון שהמפקח מטעם הבנק יאלץ לתמחר את שרותיו ליזם בהתאם, שהרי הבקרה דורשת ממנו תשומות רבות.

עקרונות ליווי בשיטת "התקדמות בעין"

בשיטה זו, בכל חודש ההכרה בביצוע ההוצאות (או לחלופין - שווי ההשקעה של היזם) בתקציב הפרויקט נגזרת מנתוני פרויקט שונים כדוגמת ההתקדמות ההנדסית באותו חודש, קצב המכירות, פריסה ליניארית של הסעיף לכל אורך הפרויקט, נוסחה מסוימת וכדומה, הכל תלוי בסעיף התקציבי ובהנחיות הבנק.

למשל הכרה בהשקעת היזם באותו חודש בסעיף הבניה נגזרת משווי ההתקדמות ההנדסית באותו חודש. באופן דומה, הכרה בהשקעת היזם בסעיף שיווק ופרסום נגזרת מכמות הדירות שנמכרו באותו חודש. השווי של סך השקעות היזם המתקבל מהנוסחאות בכלל הסעיפים משוחרר בתנועת חובה אחת מרוכזת מחשבון הליווי המשועבד לחשבון הפרטי של היזם. בשיטה זו בכל חודש סך ההוצאות של היזם בפועל לא תואם לסך ההוצאות המוכרות בתקציב הפרויקט. לדוגמא, ייתכן מצב בו הבנק הנחה להכיר בהשקעת היזם בסעיף שיווק ופרסום בהתאם לכמות המכירות. במצב זה ישוחרר ליזם מסעיף זה סכום השווה ליחס שבין סך החוזים שהוכרו בחודש הדוח לסך היחידות הקיימות, אולם ברור כי סכום זה לא בהכרח יהיה שווה לסך ההוצאות שהיו בפועל ליזם באותו חודש בגין שיווק ופרסום.

THE ISRAEL LAND VALUERS ASSOCIATION

משרד ראשי – הרצליה פיתוח, ביזנס פארק, רחוב מדינת היהודים 89, בניין E קומה 10 טל': 09-7603737 פקס: 09-7604454
משרד צפוני – רחוב הרברט סמואל 66, קומה א', חדרה. טל': 04-6222321
Web: www.iy1.co | email: office@iy1.co

שיתוף פעולה ככלי בדרך להצלחה

במקרים רבים, בעיקר כאשר מדובר ביזמים הנחשבים יחסית קטנים או לא מנוסים, הליווי הבנקאי נתפס בעיני היזם כמעיק ומפריע להתנהלותו בחופשיות המוכרת לו מפרויקטים קודמים בהם לא נאלץ לפנות לבנק. על פניו, אכן יש מן האמת בתחושת היזם, אך חשוב לא להפריז בכך ולראות את התמונה המלאה. אמת פשוטה היא שאכן יזם שמבצע פרויקט ללא ליווי בנקאי אינו נדרש לתת דין וחשבון על הוצאותיו והכנסותיו בפני אף גורם היכול להשפיע על סמך נתונים אלו על אופן המשך התנהלות הפרויקט והיזם הוא למעשה עצמאי במגרש של עצמו. אולם חשוב לראות בבנק ובמפקח גם את הערך המוסף המתלווה אליהם. לבנק במצב המוצא, כל עוד הפרויקט מתנהל בצורה תקינה, יש אינטרס שהפרויקט יושלם בהצלחה ולכן יעשה כל שביכולתו לתרום לכך. למפקח מטעם הבנק יש ידע מקצועי רב, הן בהיבט הכלכלי והן בהיבט ההנדסי, שיתוף פעולה פורה מול המפקח רק ישרת ויפריח את יכולותיו וביצועיו של היזם.

לפיכך יש לייחס חשיבות רבה למידת השקיפות ואופן האינטראקציה מול המפקח מטעם הבנק. המציאות מראה שיש קשר מובהק בין היבטים אלו להצלחתו של היזם. ככל שהיזם שקוף, קואופרטיבי ומקצועי מול המפקח והבנק, הוא בדרכו גם מוצלח יותר מיזמים אחרים.

חוסר שקיפות סופה להתגלות וקיים הסיכון שהבנק לא ילווה פרויקט נוסף של היזם. יזם שפועל בשקיפות מלאה נתפס בעיני הבנק כמסוכן פחות ומגדיל את סיכויו לקבל ליווי גם בפרויקטים נוספים.

קואופרטיביות מול המפקח משמעותה העברת נתונים מקצועית וממוקדת הנדרשת למפקח לצורך מילוי תפקידו. בין אם מדובר בהעברה פיסית של חומרים להכנת דוחות הליווי ובין אם מדובר בדיווחים העולים מן השטח ומענה כנה לשאלות והבהרות הנדרשות ע"י המפקח.

מקצועיות היזם באה לידי ביטוי בראייתו את הפרויקט ואת דוח הליווי בראייה מערכתית השואפת לשלמות ההתאמה ביניהם. ראייה הכוללת מצד אחד את המצב בפועל בהתאם לכל הנתונים אליהם חשוף היזם ומצד שני את הדוח שהופק בהתאם לכל הנתונים להם חשוף המפקח. יזם מנוסה מבין שכל שנתוני הדוח עולים בקנה אחד עם הנתונים בפועל, לא נפגעים סיכויי הצלחתו של הפרויקט מאופן התנהלות היזם מול המפקח והבנק, ונוצר מצב בו שלושת הצדדים, היזם, הבנק והמפקח, מנתחים את המציאות כפי שהיא באמת ופועלים כל אחד בכיוון שלו להצלחתו של הפרויקט, שהרי לשלושת הצדדים אינטרס אישי בהצלחת הפרויקט. עובדה אשר משרתת את היזם כאשר ניתוח הנתונים אצל כל צד מבוצע על סמך נתוני אמת ולחלופין עלולה לפגוע משמעותית ביכולת הבנק והמפקח לתרום להצלחת הפרויקט כאשר מוסתרים נתונים או מועברים נתונים לקויים.

ליווי בשוטף – פרקטיקה

במהלך הליווי השוטף ישנן מספר בעיות אשר עלולות לצוץ והן מייצרות התעסקות רבה שלא לצורך, כיוון שבאמצעות מעט חשיבה מוקדמת ונקיטת הצעדים הנכונים, ניתן להקל משמעותית על תדירות הופעתן ובכך לייצר בנייה רציפה, שחרורים שוטפים במועד מחשבון הליווי ומינימום השקעה עודפת של תשומות במהלך הבנייה, הן מצד היזם והן מצד הבנק והמפקח.

להלן ריכוז בעיות נפוצות וטיפים חשובים לפי נושאים:

תקציב

תקציב הפרויקט בדוח ליווי שוטף מציג את כלל ההוצאות הצפויות כפי שהוערכו בדוח האפס, עדכונים תקציביים במידה וישנם, ביצוע תקציבי עד למועד הדוח ויתרת התקציב המתואמת לרמת המחירים של היום. על פניו לא אמורות לצוץ בעיות הקשורות לתקציב הפרויקט שהרי מדובר רק בתמונת מצב של הוצאות הפרויקט. אך ייתכנו מצבים לא רצויים כמפורט להלן.

תקצוב בחסר – ייתכן ובמהלך הליווי יימצא כי סך ההוצאות בפועל גבוה מכפי שנצפה בדוח האפס, כלומר מצב של חריגה תקציבית. ככל שהשמאי מנוסה יותר, מתבסס על אומדנים אמיתיים ומעמיק במכלול ההוצאות הצפויות לפרויקט כך הסיכוי לכשל מסוג זה קטן. יחד עם זאת, לא כל סעיף מתוקצב על בסיס אומדני השמאי וישנם סעיפים המבוססים על הסכמים פרטניים עליהם חתום היזם, העברת נתונים מלאה ונכונה של היזם תמנע כשל זה. כשם שישנו תקצוב בחסר, ישנו גם תקצוב עודף, מדובר במקרה פחות קריטי אך חשוב לזהות מוקדם ככל הניתן כי ישנו תקצוב עודף בסעיף תקציבי, ובהתאם לבצע נידוד תקציבי לטובת סעיף אחר או במקרה הפחות נפוץ לבצע הקטנה תקציבית. חשיבותן של הקטנה או נידוד תקציבי מתבטאת בכך שהיא מונעת הצגת תקציב מנופח ואחוז רווחיות נמוך לפרויקט מהאחוז בפועל. כל הטמעה של שינוי בתקציב מחייבת אישור הבנק.

טבלת התקדמות הנדסית

טבלת ההתקדמות הנדסית או בשפת הקבלנים "לוח התשלומים", היא הטבלה אשר תקבע מהו המשקל הכספי של כל עבודה שתבוצע באתר, כלומר השווי הכספי של התקדמות הבנייה. לאופן בניית הטבלה השפעה מהותית על רצף הבנייה ועל תהליך אישור הבנק לשחרור כספים לקבלן מח-ליווי. במועד בניית הטבלה ע"י היזם, הקבלן והמפקח הנדסי, מומלץ מאוד שגם מהנדס מטעם מפקח הבנק יהיה נוכח כך שהטבלה תהיה מוסכמת על כל הצדדים. בהיבט הטכני של בניית הטבלה חשוב לתת התייחסות לכל המשקולות המשפיעות על השווי הכספי של התקדמות הבנייה. כך למשל יש לשים לב שהדיון אינו רק סביב שאלת המשקולות לכל סעיף עבודה הנדסית (למשל, שלד, איטום, אינסטלציה וכו') אלא גם סביב המשקל היחסי הראוי שיש לקבוע לכל קומה. לדוגמה משקלה של קומת הלובי לא בהכרח יהיה זהה למשקלה של קומה טיפוסית.

משרד ראשי – הרצליה פיתוח, ביזנס פארק, רחוב מדינת היהודים 89, בניין E קומה 10 טל': 09-7603737 פקס: 09-7604454
משרד צפוני – רחוב הרברט סמואל 66, קומה א', חדרה. טל': 04-622321
Web: www.iv1.co | email: office@iv1.co

חוזי דיירים

בעת עריכת חוזי רכישה מול דיירים חשוב לשים לב שהחווה מתייחס לאופן הצמדת החווה למדד בסיס, לפריסת התשלומים ומועד המסירה.

כיום נהוג להצמיד את החווה למדד תשומות הבנייה הידוע במועד חתימת החווה. פריסת התשלומים יכולה להיות גמישה כחלק מאסטרטגיה שיווקית אך מומלץ לבחון את השפעתה התזרימית על היזם, שהרי מצד אחד ככל שהתקבולים מתקבלים מאוחר יותר היזם ישלם פחות בגין עמלות ערבות חוק מכר, שהרי הערבות מועמדת לתקופה קצרה יותר. מצד שני תקבולים המתקבלים מאוחר יותר עלולים לחשוף את היזם ליותר נקודות זמן בהן העלות המצטברת גבוהה מההכנסות המצטברות בתוספת ההון העצמי הנדרש ומכך לחשבון עו"ש שלילי הצובר ריבית.

בקביעת מועד המסירה, מומלץ לקחת מקדם בטחון ולא לציין מועד מסירה הזהה למועד סיום הבנייה הצפוי, אלא מספר חודשים לאחריו. ייתכן ומועד מסירה רחוק יותר יאלץ לבצע עסקה במחיר מכירה נמוך יותר, אולם ברוב המקרים זה שווה את ההימנעות מהסיבוכים הכלכליים והמשפטיים הכרוכים בהליך פיצויי דיירים בגין איחור במסירה.

תזרים

בניית תזרים לפרויקט מהותית לצורך חישוב עלויות המימון הצפויות. בנוסף התזרים מציג לבנק את מידת החשיפה שלו לפרויקט בנקודות זמן שונות. בניית תזרים ראשוני מבוצעת במסגרת דוח האפס ובמידת הצורך נערכים תזרימים עדכניים במהלך הליווי. פריסת העלויות הצפויות נעשית בהתאם לשיקול דעתו המקצועית של המפקח. במידה וליזם ישנה אסטרטגיית שיווק צפויה מראש, מומלץ לעדכן את המפקח כך שחלק ההכנסות בתזרים הנבנה ישקף זאת נכונה. על התזרים לכלול גם תנועות הון שאינן הכנסות או הוצאות כמו למשל הזרמת הון עצמי, מע"מ תקבולים ומע"מ תשומות. בנייה נכונה של תזרים הפרויקט תחסוך תקצוב בחסר/עודף של סעיף המימון.

שלביות

ליווי פרויקט בשלביות הינו ליווי המחלק את הפרויקט למספר מקטעים, כאשר כל מקטע מכונה שלב. שלב מלווה מהווה למעשה פרויקט בפני עצמו וכל עוד לא אושרה ע"י הבנק פתיחת שלב נוסף, השלב המלווה הוא לכאורה הפרויקט כולו. השימוש בשלביות נעשה בדרכי בפרויקטים בהיקפים נרחבים מכיוון שהבנק מעדיף לחלק את החשיפה שלו לשלבים ובכך למזער את היקף החשיפה בשלבים הראשונים של הפרויקט. בפרויקטים המלווים בשלביות תופיע התייחסות לנושא כבר בהסכם הליווי שנחתם בין היזם והבנק, הסכם הליווי מגדיר את חלוקת השלבים ואת התנאים לפתיחת כל שלב נוסף. תנאים לפתיחת שלב יכולים להיות היקף מכירות מסוים, אחוז התקדמות הנדסית בשלב, שילוב של שניהם או תנאים אחרים. על היזם לבחון את התנאים לפתיחת השלב ולהתריע במידה והם אינם סבירים כלל, כדי למנוע מצב בו פתיחת שלב תתעכב עקב חוסר יכולת מוחלט לעמוד בתנאים.

מכיוון שכל שלב מהווה פרויקט בפני עצמו, אופן ההצגה של ניתוחים שונים בדוח הליווי החודשי כמו הכנסות, הוצאות, התקדמות הנדסית, תזרים, רווחיות, עודף הפרויקט וכיוצא בזה, הינו גם לכל שלב בנפרד וגם לכלל הפרויקט.