

דר' מאיר אמיר ושות'

ייזום, תכנון, ניהול

וייעוץ כלכלי בע"מ

Dr. Meir Amir & Co.

**Economic planning, management
& consulting Ltd.**

הקמת בית עלמין חדש בהרצלייה

עדכון תוכנית עסקית

מאיר אמיר

אוגוסט 2009

ד"ר מאיר אמיר ושות'

ייזום, תכנון, ניהול

וייעוץ כלכלי בע"מ

²

Dr. Meir Amir & Co.

**Economic planning, management
& consulting Ltd.**

תוכן הענינים

3	פרק א – מבוא ורקע קצר
5	פרק ב – תמונת מצב עדכנית: השקעות וצפי הכנסות
10	פרק ג – מודל כלכלי מפורט
15	פרק ד – ניתוח כלכלי ותכנית פעולה מוצעת

פרק א – מבוא ורקע קצר

להלן נציג תוכנית מעודכנת של פרויקט בית העלמין החדש של הרצלייה. זה יהיה בית עלמין של קבורה רווייה, על שטח ברוטו של כ 35 דונם, אשר במסגרת תב"ע הר 1985 ישונה ייעוד הקרקע שלו לבית עלמין ותתאפשר הקמתו והוא יוקם וינהל על ידי עמותה ציבורית מיסודה של עיריית הרצלייה.

בפרק הבא נסקור את ההתפתחויות בתחום הקבורה בשנים האחרונות, הכוונה למדיניות ממשלתית בנדון והניסיון שנצבר מפרויקטים ראשונים של קבורה רווייה שהחלו לפעול לאחרונה. כן נציג תוכנית השקעות מעודכנת בפרויקט בית העלמין בהרצלייה.

בפרק ג נציג מודל כלכלי מעודכן של הפרויקט, על בסיס נתונים מעודכנים הן באשר לתוכנית ההשקעות בפרויקט, צפי הוצאות שוטפות ותוכנית ההכנסות. המודל יציג תמונת מצב עכשווית לאמצע שנת 2009, על בסיס המידע שאספנו בתקופה האחרונה ושיחות עם גורמים פעילים בענף, כולל מתכנן הפרויקט איתן רונאל ויועץ הפרויקט מוריס כלפון. בפרק ד נביא סיכום של תמונת המצב וניתוח כלכלי של הממצאים ומספר המלצות באשר לניהול ומימון הפרויקט.

לפני שאנו ניגשים לגוף העבודה נסכם בקצרה את הרקע לכל נושא הקבורה הרווייה וההקשר של הרצלייה לנושא.

על פי החלטת ממשלה מראשית שנות 2000 לא יוקצו יותר אדמות מדינה לצורך קבורה אלא לבתי עלמין שבהם מתבצעת קבורה רווייה, קבורה במבנים המאפשרת קבורה של 750-1250 נקברים לדונם ברוטו, לעומת 250 נקברים לדונם בקבורה הרגילה, קבורת שדה. המניע להחלטה הוא הרצון לחסוך בקרקע, בעיקר קרקע עירונית יקרה הנמצאת במחסור. מידי שנה נקברים כ – 40,000 מתים בישראל, ועל פי המפתח של 250 קבורות לדונם הרי מידי שנה "נצרכים" כ – 160 דונם, בעיקר באזור מרכז הארץ הצפוף שבו חייה רוב האוכלוסייה ובו מתבצעות מירב הקבורות. בתי העלמין של העתיד יהיו לפיכך בתי עלמין מטרופוליניים, מחוץ למרכזי הערים, כולם בקבורה רווייה, המשרתים אוכלוסייה ברדיוס של 30 ק"מ מבית העלמין. כל מי שלא ירצה להיקבר באותם בתי קבורות מטרופוליניים של קבורה רווייה, קבורה הניתנת בחינם במימון הביטוח הלאומי, יצטרך לרכוש לעצמו חלקת קבר פרטית, בעיקר בבתי קבורות בקיבוצים, בעלות של 20-25 אלף ₪ לקבר.

העלות הנוספת הכרוכה בבניית מבנים קונסטרוקטיביים לצורך קבורה רווייה נעה בין 4000-5000 ₪ ליחידת קבר, תוספת עלות על שיטת הקבורה הקיימת.

על ההסדרים המסתמנים לכסוי עלות נוספת זאת נעמוד בפרק הבא.

פרויקט בית העלמין החדש בהרצלייה, בניגוד כמעט מוחלט למה שנעשה בתחום הקבורה בארץ, יתבצע על ידי עמותה ציבורית/עירונית שאינה חברה קדישא או מועצה דתית. לעובדה זו יש גם משמעות כלכלית: בפרויקטים חדשים של קבורה רווייה יכולות חברות הקדישא להשתמש בבית העלמין הנוכחי שבו הן פועלות "כמנוף" למימון עלויות הייתר של קבורה רווייה, עקב עודפי הכנסות שוטפות בבתי עלמין קיימים, שכבר לא מחייבים השקעות חדשות ועקב האפשרות למכור חלקות בבתי עלמין קיימים במחירים גבוהים, ביחוד בבתי עלמין שמוכרזים כבתי עלמין סגורים. כך הוא המצב בשלוש הערים הגדולות: ת"א, חיפה וירושלים. לא כך הם הדברים בהרצלייה.

בית העלמין הקיים בהרצלייה, שאמור להסגר בסמוך למועד פתיחת בית העלמין החדש, מופעל על ידי חברת קדישא של הרצלייה. עודפי הכנסות שהוא מייצר לא עומדים לרשות הפרויקט החדש ולכן צריך להכין תוכנית כלכלית מפורטת, זהירה ושמרנית, כדי להבטיח כי היוזמה של עיריית הרצלייה להקמת בית עלמין חדש בגבולה, לא תחייב את העירייה בהוצאות מיותרות או חלילה בצורך לממן גרעון שוטף של הפרויקט.

אבל לדעתנו יש הצדקה עניינית וכלכלית לצפות כי העירייה תעמוד מאחורי הפרויקט ותגבה אותו.

במידה ולא הייתה ננקטת יזמות מצד עיריית הרצלייה בהקמת בית עלמין חדש, הרי עם סגירת בית העלמין הנוכחי בהרצלייה, פתרון הקבורה לתושבי העיר היה ניתן בבית הקברות המטרופוליני ההולך ומוקם באזור ברקת, כ-20 ק"מ דרומית מזרחית להרצלייה, ליד הישוב שוהם. בית עלמין זה יהיה בית עלמין של קבורה רווייה.

ניתן לדמות בנקל כי עבור תושבי העיר הרצלייה, המצאותו של בית עלמין עירוני, קטן יחסית, בתוך העיר, מהלך של מספר דקות נסיעה, מהווה יתרון והקלה לעומת הצורך להגיע לבית עלמין מטרופוליני מרוחק "ומתועש" שבו מתבצעות עשרות קבורות ביום. העירייה, באמצעות נציגיה בעמותת בית העלמין, תוכל להבטיח כי בית העלמין החדש ייתן את השירות הנאות לתושבי העיר, יכבד את כל העדות והזרמים השונים, ויתופעל ויתוחזק ברמה גבוהה.

כל אלו, לדעתנו לפחות, הן סיבות טובות מדוע על העירייה לעמוד מאחורי הפרויקט ולגבות אותו במידת הצורך, אם כי בכוונתנו להציג להלן פרויקט כלכלי שאמור כמעט לשאת את עצמו ולא להוות נטל על תקציב העירייה.

פרק ב – תמונת מצב עדכנית: השקעות, הכנסות והוצאות

1. השקעות בפרויקט

תוכנית ההשקעות בפרויקט מוצגת להלן.

אומדן עלויות תשתיות, פיתוח סביבתי ומבני ציבור				
עלות כ 12,000 יחידות קבר	שלב מידי-2010	עלות למ"ר	שטח במ"ר	
				א. תשתיות ופיתוח סביבתי
				מסגרות. חרש
1,504,000	188,000	500	600	
				ריצוף ופיתוח
1,656,000	207,000			
				גינון והשקייה
2,256,800	434,000	350	8,600	
				מים, ביוב ותיעול
1,992,000	830,000	200	3,600	
7,408,800	1,659,000	70	4,600	סך הכול תשתיות ופיתוח סביבתי
				ב. מבני ציבור
				ב 1. קבורה מסורתית
				מבנה משרדים
157,500	157,500	4,500	35	
				מבנה הספדים
668,085		4,049	165	
				מבנה שירותים
287,500	287,500	5,750	50	
				שטחים מסחריים
688,500		4,050	170	
1,267,500		4,875	260	מבנה טהרה
				ב 2. קבורה חילונית
				מבנה הספדים אלטרנטיבי
558,600		3,990	140	
				מבנה משרדים
207,000		4500	46	
				מבנה שירותים
201,250		5,750	35	
292,000	292000			ב 3 תשתיות והכנות למערכת חשמל ותקשורת
4,327,935	737,000			סך הכל מבני ציבור
4,236,000	493,000			ג. כביש גישה וחניה זמנית
610,000				ד. הסדרת צומת שבועת הכוכבים
16,582,735	2,889,000			סך הכל עלויות פיתוח, תשתיות ומבני ציבור
23,215,829	4,044,600			מחיר בפועל מקדם 140%. בצ"מ. תכנון ופיקוח מע"מ

התוכנית כוללת פיתוח תשתיות לראש השטח ופיתוח סביבתי.

כן כוללת התוכנית בניית מבני הציבור: מבנה משרדים, מבנה הספדים, מבנה שירותים ושטח

מסחרי. במקביל נבנים גם מבני הציבור עבור החלק האזרחי של בית העלמין. כן יש אופציה

להקמת מבנה טהרה.

אומדן העלויות מעודכן לאוגוסט 2009 על פי אומדן למחירים שיתקבלו במכרז שכל מסמכי

ההגשה שלו כבר הוכנו. המספרים נמסרו לנו ע"י מנהל הפרויקט, מריו גולדשטיין. האומדן כולל

גם השקעה בסך של 1.8 מיליון ₪ במבנה טהרה על מפרטיו השונים.

אנו מבחינים בין שלושה שלבי ביצוע בפרויקט:

1. השלב המידי – המכרז הנוכחי הכולל בניית 1000 יחידות קבר והכנת חלק מהתשתיות

הנדרשות לשלב א, כולל תשתיות לראש השטח. מבני הציבור באופן חלקי וחלק מהתשתיות

בתוך השטח. התב"ע מאפשרת בשלב זה בניית 1000 יחידות קבר, אך משיקולים הנדסיים
בניית בפועל תשתית ל 1500 יחידות קבר.

2. שלב א – תוכנית מדורגת ל 20 שנה שבה יבנו עוד כ 11 אלף יחידות קבר ע"פ קצב התפתחות
בית העלמין.

3. שלב פיתוח מלא – השלמת הפרויקט עד למצוי מלוא פוטנציאל הקבורה שבו, למעלה מ 20
אלף יחידות קבר. בשלב זה, מעבר לתקופה של 20 שנה, לא נעסוק במסמך זה.
התוכנית הכלכלית שנציג בפרק הבא תהיה עד למצוי שלב א, תקופה של 20 שנה וכ 12 אלף
יחידות קבר.

בית העלמין בנוי מחצרות קבורה רב מפלסיות. כל חצר היא מבנה בטון קונסטרוקטיבי בגובה
של כ 5 מטר בצורת האות חית. במבנה זה ממוקמים בכל עמוד טיפוזי שלוש גומחות קבר
במאונך, אחת מעל השניה, כל קבר הוא למעשה כוך במבנה הבטון ובנוסף, בכל חצר מתבצעת
קבורת מכפלה במפלס העליון של החצר כך שעל יחידת שטח קרקעית אחת נמצאים בפועל חמש
עמדות קבורה. בנוסף לכך, שטח הקרקע של החצר יכול לשמש לקבורת שדה רגילה, לאחר
שהושלמה הקבורה בכוכים ובסך הכול ביחידת חצר סטנדרטית בפרויקט יש כ 220 מקומות
קבורה: 117 בכוכים, 78 במכפלות במפלס העליון וכ 25 בקבורת שדה בשטח החצר, שעד
לשימוש בו יתפקד כרחבת דשא.

במכרז שנערך לאחרונה לכ 12 אלף יחידות קבר בחצרות קבורה בתל רגב, בית העלמין של
מטרופולין חיפה, נקבע מחיר של 3300 ש"ח ליחידת קבר, לפני מע"מ.
מטעמי שמרנות, וגם לאור הטענה שהקבלן הזוכה הציע מחיר "לא ריאלי", אנו נתבסס במודל
שלנו על האומדן שקבלנו ממנהל הפרויקט שמסתכם ב 3,700 ₪ + העמסה של 40% לבצ"מ,
תכנון, ניהול ומע"מ, סה"כ 5,180 ₪ ליחידת קבר.

המפרט של חצר קבורה סטנדרטית כולל גם את התשתית הנלווית של החצר, כולל כל
האלמנטים של עיצוב וגינון, שיבטיחו כי בית העלמין יהיה שטוף צמחייה ואתסטי מאד.
המכרז הנוכחי בשלב המידי של פרויקט בית העלמין הוא לביצוע חלק קטן יחסית, פחות
מ 20% מהתשתיות לשלב א, וכן הקמת 1000 יחידות קבורה (אפקטיבית ופיננסית 1500
יחידות) שמאפשרת התב"ע הנוכחית, על פי המצויין בטבלה להלן:

תוכנית השקעות צפויה לשלב המידי ע"פ התב"ע הנוכחית	
3,700	עלות ליחידת קבר בקבורה רוויה לפני מע"מ
5,550,000	עלות בניית 1500 יחידות קבר בשלב המידי
7,770,000	השקעה ביחידות קבר לשלב המידי כולל מקדם 140%
4,044,600	השקעה בתשתיות
11,814,600	סך השקעה צפויה בשלב המידי - 1500 יחידות + תשתיות
84,857,829	סך השקעה בפיתוח מלא ו 12000 יחידות קבר

הנחת העבודה שלנו במודל לגבי עתוי ההשקעה בתשתיות היא זאת: בשלב המיד ייושקעו כ 4 מיליון ₪, השקעות הכרחיות לתחילת ההפעלה של בית העלמין. שאר ההשקעה בהשלמת התשתיות בסך של כ 19 מיליון ₪ לערך תושלם בשתי מנות שוות של כ 9.5 מיליון ₪ לאחר 5 שנות תפעול ולאחר 10 שנות תפעול. נראה לנו כי יש יתרון כלכלי להקדים השקעות אלו הקובעות את דמויו של בית העלמין וטיב השירות שניתן בו.

2. התפתחויות בנושא הקבורה הרווייה בשנים האחרונות

המוסד לביטוח לאומי, באמצעות אגף זקנה, שאירים והבטחת קיום, הוא המממן העיקרי של הקבורה בישראל והוא המפקח על פעילותן של כ 640 חברות קבורה בישראל. התקציב השנתי שלו לנושא זה הוא כ 200 מיליון ₪ לשנה, ואם האומדן הוא של כ 40 אלף קבורות לשנה, הרי מדובר בתשלום של כ – 5,000 ₪ לקבורה. בפועל התשלום פר קבורה נע בין כ - 5,700 ₪ ל 3,700 ₪ והוא משולם ישירות לחברת הקבורה. הקריטריון לגובה התשלום הוא גודל הישוב שבו מתבצעת הקבורה. בשלוש הערים הגדולות התעריף הוא המכסימלי כ - 5700 ₪ לפי המחירון לשנת 2009, בהרצלייה הוא 5590 ובקיבוצים ומושבים הוא 3205. התעריף של 5590 ₪ לקבורה בהרצלייה גבוה ב 10% מהתעריף ששרר בשנת 2006 עת ערכנו את הבדיקה הקודמת.

באותה בדיקה הבענו חשש, על סמך שיחות עם גורמים בענף, כי קיים סכוי שהתעריף יורד ויקבע על פי מספר הקבורות בשנה, תוך קיפוח בתי עלמין קטנים. חשש זה התבדה וכמובן שזה משפר את התמונה הכלכלית של הפרויקט.

התפתחות חיובית נוספת בנושא הקבורה הרווייה היא החלטת ממשלה מאפריל 2007 לעודד את הקבורה הרווייה ולשלם מענק של 1000 ₪ פר קבר בבית עלמין של קבורה רווייה.

3. הניסיון שנרכש בבית העלמין של קבורה רווייה בתל רגב

תל רגב הוא בית העלמין המטרופוליני של אזור חיפה והוא נמצא כ 20 ק"מ מצפון מזרח לחיפה על כביש 70 המחבר בין צומת יגור לצומת סומך. שטח בית העלמין הוא 630 דונם והוא אמור

לתת מענה לצורכי הקבורה של המטרופולין לכ 100 שנה. לצורך הקמת הפרויקט ופיתוח דרכי גישה, תשתיות ופיתוח בית העלמין עצמו, כולל הקמת מבני ציבור, הוקמה מנהלת פרויקט שמנהלת את בית העלמין מטעם המשרד לשירותי דת. את הקבורה בבית הקברות מנהלות חברות הקדישא השונות שפעילות באזור. מסיוור בשטח ושיחה עם מנהלי מנהלת הפרויקט למדנו שלוש עובדות חשובות:

א. בפיתוח התשתיות לראש השטח, התשתיות בשטח והקמת מבני הציבור, הוצאה של כ 30 מיליון ₪ לערך, התקבל מימון ממשלתי של 60% מההשקעה מהמשרד לשירותי דת. היות ובית העלמין החדש בהרצלייה עונה על הקריטריונים של בית עלמין לקבורה רווייה, יש לעשות כל מאמץ לקבלת השתתפות ממשלתית, על פי התקדים של תל רגב, שכנראה ייושם גם בת"א ובירושלים. בכל מאמץ אין לפסול גם פניה לערכאות, אם יסתבר שיש "קייס" משפטי.

ב. בבית העלמין בתל רגב נהוג לגבות סך של כ 750 ₪ מכל יחידת קבר מקבלן המצבות. (800 ₪ לקבר בכרך ו 650 לקבר מכפלה) וזאת מהטעם הפשוט שעלות הכנת המצבה והתשתית שלה בבית קברות בבניה רווייה נמוכה משמעותית מעלות הכנת מצבה בבית קברות רגיל, בקבורת שדה. הקבלן גובה כמובן את הסך הזה מהמשפחה המממנת את המצבה. היות והנהלת בית העלמין שולטת ומפקחת על פעילות קבלני המצבות, אין כל בעיה לגבות את הסך הנ"ל והדברים ידועים הן לביטוח הלאומי והן למשרד לשירותי דת, מה גם שיש הגיון רב בגבייה זו, כתרומה לכסוי העלות הנוספת של קבורה רווייה.

ג. עניין נוסף שעלה בשיחות עם מנהלי בית העלמין בתל רגב הוא צפי ההכנסות ממכירת יחידות קבר בחיים. על פי הנהוג בתל רגב, כל מי שבוחר לקבור את מתו במפלס העליון של החצר, בקבורת מכפלה, מתחייב לרכוש את המקום השני באותה מכפלה, על פי התעריף המקובל לרכישת קבר בחיים של בן זוג בקבורה רווייה כפי שהוא מצוינו ומופיע בתוספת (סעיף 14 א) תיקון מס' 10 מעודכן לשנת 2008 של חוק שירותי הדת היהודיים משנת תשל"א, 1971. כזכור הבענו את החשש בעבר שסעיף הכנסה חשוב בכל בית עלמין, רכישת קבר בחיים, אולי יפגע עקב המנעות של הציבור לרכוש קבר בחיים בבית עלמין של קבורה רווייה. מסתבר שקבורת מכפלה, שמשדרת תחושה של קבורת שדה רגילה, מאפשרת מכירת חלקת קבר בחיים לבן הזוג וכן מסתבר שגם בקבורה בכוכים יש מקרים של רכישת קבר בחיים על ידי בני זוג או קרובי משפחה.

בסך הכול התקבול הישיר המובטח מקבורה בהרצלייה בבית העלמין החדש עומד, אם כן, על 7340 ₪: 5590 ₪ מהביטוח הלאומי, ע"פ התעריף המעודכן לשנת 2009, 1000 ₪ מהמשרד לשירותי דת, ע"פ החלטת ממשלה מאפריל 2007 ו 750 ₪ מקבלן המצבות, ע"פ הפרקטיקה בתל רגב. מחיר זה יכול להוות בסיס טוב לכל תכנית כספית של בית עלמין בהרצלייה, כפי שנראה בפרק הבא וזאת בטרם מוצה תהליך התביעה לקבלת השתתפות ממשלתית בפיתוח תשתיות לפרויקט ותמיכה בחלקת הקבורה האזרחית המתוכננת בבית העלמין.

פרק ג – מודל כלכלי מפורט

המודל הכלכלי משקף את הנתונים החדשים המעודכנים לגבי השקעות, הכנסות והוצאות. כאמור עד פתיחת בית העלמין החדש יסגר בית העלמין הנוכחי ולכן כל הקבורות בהרצלייה יתבצעו בבית העלמין החדש. מספר הקבורות בבית העלמין הנוכחי בהרצלייה בשנים האחרונות מוצג להלן, המקור לנתונים הוא הביטוח הלאומי:

מספר קבורות בבית העלמין הנוכחי בהרצלייה	
השנה	מס' קבורות
2003	504
2004	536
2005	494
2006	523
2007	556
2008	501
ממוצע שנתי	519

עלות התפעול השוטף נשענת על המודל של מיקור חוץ לפיו כל שירותי הקבורה, התפעול והתחזוקה, למעט שירותי הניהול והאדמיניסטרציה, נרכשים מקבלנים חיצוניים, קבלן אחד או מספר קבלנים, דבר המאפשר גמישות תפעולית, ייעול וחיסכון כספי ניכר עקב המנעות מהעסקת כוח אדם קבוע בתעסוקה או אבטלה חלקית. שירותי החוץ כוללים: הובלת הנפטר מביתו או מבית החולים למקום הטהרה, שמירתו בסביבה קרירה עד למועד ההלוויה, ביצוע הליך הטהרה ועטיפת הגופה בתכריכים, הובלת הנפטר לבית העלמין, שירותי חזנות ושירותי קברנות. בבית העלמין יוצעו גם שירותי קבורה אלטרנטיביים, אזרחיים, כמו למשל קבורה בארון, טקס חילוני, הכל לפי בקשת משפחת הנפטר. המחיר הממוצע למכלול השירותים הללו שקבענו בעבודה הקודמת של 1600 ₪, כולל מע"מ, לנפטר, לא השתנה וקבלנו אישור למחיר זה ממוריס כלפון המפעיל בית עלמין בב"ש בשיטת מיקור חוץ. בזמנו שוחחנו גם עם קבלנים פוטנציאלים למתן שירות זה כדי לאושש מחיר זה. העלויות הקבועות של ניהול בית העלמין מוצגות בטבלה להלן:

עלות תפעול בית עלמין	
150,000	מנכ"ל מנהל בית הלוויות
60,000	הנהלת חשבונות
100,000	מזכירה ועוזרת מנכ"ל
100,000	ניהול משרד וכלליות
90,000	יחסי ציבור, שירות לקוחות
500,000	סך הכל
120,000	אחזקה שנתית של האתר
1,600	עלות משתנה פר קבורה

מדובר בצוות מצומצם של 2-3 אנשים שעוסק בניהול המערכת, פיקוח על קבלני הקבורה וקבלני התחזוקה, פיקוח על קבלני ניקיון וגינון וכן עוסק בשירות לקוחות וקידום בית העלמין. בסך הכול מדובר בעלות קבועה של כחצי מיליון ₪ לשנה בלבד. בבית עלמין רגיל שמנוהל ע"י חברה קדישא יש כ-13 תקנים של עובדים קבועים ועלות תפעול שנתית של כ-2.5 מיליון ₪ בשנה, זאת על פי סקר שנערך בזמנו ע"י הביטוח הלאומי. עלויות האחזקה השנתית כוללות גם ניקיון וגינון וחושבו בעבר בהתייעצות עם מתכנן הנוף של הפרויקט. עלות התחזוקה תגדל באופן פרופורציונלי לגידול במספר הקברים לאחר הגעה לסף ראשוני של 4,000 יחידות קבר. בשלב הבא נציג את הנחות המודל הכלכלי:

הנחות המודל	
500	קבורות ב-2011
10	גידול שנתי
5590	תקבול נוכחי מבטל"א
1,000	תקבול מהמשרד לשירותי דת
750	תקבול מקבלן בגין המצבה
7,340	סה"כ תקבול מקבורה
12,315	רכישה בחיים
8,005	רכישה לאחר הנחה
20%	אחוז רכישה בחיים
14,778	תקבול מחלקה חריגה
5%	אחוז חלקות חריגות

הנחנו כי בית העלמין יוקם במהלך שנת 2010 והקבורה תחל בשנת 2011. בשנה הראשונה תתבצענה 500 קבורות ומידי שנה יעלה מספר הקבורות ב-10. כל זאת מותנה כמובן בסגירת בית העלמין הנוכחי של הרצלייה.

הנחנו כי שיעור המכירה של מקומות קבורה בחיים יהיה 20% , לעומת 30% הממוצע הארצי, וכן הנחנו כי ניתן יהיה לגבות עבור 5% ממקומות הקבורה תעריף גבוה של 14,778 ₪ ליחידת קבר שכן מקומות קבורה אלו, בחצרות הקבורה על הקרקע, יוגדרו כאזור קבורה מיוחד והקבורה שם תידמה לקבורת שדה קונבנציונאלית. ניתן בפועל לייעד 10% ממקומות הקבורה לחלקות מיוחדות ולגבות שם תעריף גבוה. המספר שלקחנו, 14,778 ₪ שווה ל 120% מהתעריף לרכישת חלקת קבר בחיים בהרצלייה, זה המחיר המותר למכירה לאנשים שאינם תושבי הרצלייה. בפועל ניתן יהיה לגבות בחלקות אלו מחיר גבוה יותר ואף להתקרב לשיעור של 10% מכלל החלקות. מחיר זה מתחרה עם מחיר של 20-25 אלף ₪ לחלקת קבר בקיבוצים בסביבה: החורשים, גבעת השלושה, עינת. ואם בית העלמין, כפי שאנו מקווים, יופעל ברמה גבוהה, לא תהייה כל סיבה לחפש פתרונות יקרים מחוץ לעיר והפתרון המקומי הנגיש, יועדף. על סמך כל ההנחות הללו אנו יכולים לגשת להצגת תוכנית תזרים מזומנים לשנים 2010-2030, 20 שנות הפעילות הראשונות של בית העלמין אשר במהלכן יוקמו ויאוכלסו 11,900 עמדות קבורה.

הנחת העבודה שלנו היא כי צורכי ההון החוזר של הפרויקט, כולל מימון השקעות בשלב המידי, ימומנו בהלוואות צמודות מדד נושאות ריבית של 5%. הפעילות השוטפת של ניהול בית העלמין תתבצע על ידי עמותה עירונית שלא תירשם כעוסק מורשה. העמותה תהייה אחראית על החזר ההלוואות ההקמה ותקבל גבוי פיננסי מעיריית הרצלייה.

אנו רואים כי בשלב ההקמה צורכי ההון של הפרויקט מגיעים ל 12 מיליון ₪ ואח"כ ההון החוזר הנדרש יורד בהדרגה, שכן הפעילות השוטפת מסתיימת בעודף תזרימי שנתי. בשנה החמישית לתפעול יש ביקוש נוסף להון חוזר, עקב הצורך לממן את המשך פיתוח התשתיות ויחידות קבר נוספות.. בשנת 2017 נרשם שיא הדרישה להון חוזר, סך של כ 23 מיליון ₪ ומכאן ואילך הפרויקט מראה עודף תזרימי שנתי ברוב התקופה, ובשנת 2030, בסוף תקופת החישוב שלנו, נוצר גרעון מצטבר, לפני עלויות מימון, של כ 3 מיליון ₪. כל הדיון הוא במחירים קבועים של שנת 2009. במונחי ערך נוכחי, כאשר אנו מהוונים את הפרויקט בריבית צמודת מדד של 5%, הפרויקט מראה על ערך נוכחי שלילי, כ 9.5 מיליון ₪.

סכום זה יוכל להתכסות על ידי השתתפות העירייה בתוכנית ההשקעות הראשונית, משמע הפיכת התב"ר הראשוני למענק לעמותת בית העלמין או השתתפות המשרד לשירותי דת, או על ידי הגדלת ההכנסות מקבלני המצבות או גידול בהכנסות ממכירת חלקות קבר בחיים או גידול בהכנסות מרכישת יחידות קבר בחלקות המיוחדות.

דר' מאיר אמיר ושות'

ייזום, תכנון, ניהול
וייעוץ כלכלי בע"מ

Dr. Meir Amir & Co.

Economic planning, management
& consulting Ltd.

תוכנית כספית של בית העלמין. 2010-2030 . ש"ח

תזרים מצטבר	תזרים מזומנים שנתי	סך הכנסה שנתית	הכנסה מקבורה בחלקות חריגות	מס' קבורות בחלקות חריגות	הכנסה ממכירת יחידות בחיים	מספר יחידות קבורה שימכרו מראש (בחיים)	הכנסה מקבורה	מס' קבורות בשנה	סך הוצאה שנתית	הוצאות קבורה, כ"א, ניהול ותחזוקת בית העלמין	עלות הקמת יחידות הקבורה	מס יחידות קבורה שיבנו	השקעה בתשתיות ומבני ציבור	
-12,014,600	-12,014,600								12,014,600	200,000	7,770,000	1,500	4,044,600	2010
-8,594,675	3,419,925	4,839,925	369,450	25	800,475	100	3,670,000	500	1,420,000	1,420,000	-			2011
-10,273,952	-1,679,277	4,936,724	376,839	26	816,485	102	3,743,400	510	6,616,000	1,436,000	5,180,000	1000		2012
-6,692,430	3,581,522	5,033,522	384,228	26	832,494	104	3,816,800	520	1,452,000	1,452,000	-			2013
-8,210,109	-1,517,680	5,130,321	391,617	27	848,504	106	3,890,200	530	6,648,000	1,468,000	5,180,000	1,000		2014
-19,232,605	-11,022,496	5,227,119	399,006	27	864,513	108	3,963,600	540	16,249,615	1,484,000	5,180,000	1,000	9,585,615	2015
-15,408,687	3,823,918	5,323,918	406,395	28	880,523	110	4,037,000	550	1,500,000	1,500,000	-			2016
-21,863,971	-6,455,284	5,420,716	413,784	28	896,532	112	4,110,400	560	11,876,000	1,516,000	10,360,000	2,000		2017
-17,869,757	3,994,215	5,517,515	421,173	29	912,542	114	4,183,800	570	1,523,300	1,523,300	-			2018
-13,829,244	4,040,513	5,614,313	428,562	29	928,551	116	4,257,200	580	1,573,800	1,573,800	-			2019
-19,311,247	-5,482,003	5,711,112	435,951	30	944,561	118	4,330,600	590	11,193,115	1,607,500	-		9,585,615	2020
-22,914,837	-3,603,590	5,807,910	443,340	30	960,570	120	4,404,000	600	9,411,500	1,641,500	7,770,000	1,500		2021
-18,685,928	4,228,909	5,904,709	450,729	31	976,580	122	4,477,400	610	1,675,800	1,675,800	-			2022
-14,231,032	4,454,897	6,165,297	509,841	35	1,104,656	138	4,550,800	620	1,710,400	1,710,400	-			2023
-21,274,026	-7,042,995	6,098,306	465,507	32	1,008,599	126	4,624,200	630	13,141,300	1,745,300	11,396,000	2,200		2024
-16,859,422	4,414,604	6,195,104	472,896	32	1,024,608	128	4,697,600	640	1,780,500	1,780,500	-			2025
-12,383,520	4,475,903	6,291,903	480,285	33	1,040,618	130	4,771,000	650	1,816,000	1,816,000	-			2026
-16,652,619	-4,269,099	6,388,701	487,674	33	1,056,627	132	4,844,400	660	10,657,800	1,851,800	8,806,000	1,700	-	2027
-12,055,019	4,597,600	6,485,500	495,063	34	1,072,637	134	4,917,800	670	1,887,900	1,887,900	-			2028
-7,397,021	4,657,998	6,582,298	502,452	34	1,088,646	136	4,991,200	680	1,924,300	1,924,300	-			2029
-2,678,925	4,718,097	6,679,097	509,841	35	1,104,656	138	5,064,600	690	1,961,000	1,961,000	-			2030
	-2,678,925	115,354,005	8,844,633	599	19,163,372	2,394	87,346,000	11,900	118,032,929	33,175,100	61,642,000	11,900	23,215,829	סך הכל
	ש"ח -9,492,386				5%	ערך נוכחי נקי.								

רח' יד חרוצים 4 ירושלים 93420

טל. 02-6736469 פקס. 02-6736470

amirmeir@netvision.net.il

4 yad Harutzim St. Jerusalem 93420

Tel. 02-6736469 Fax. 02-6736470

פרק ד – ניתוח כלכלי ותוכנית פעולה מוצעת

להלן נסכם בקצרה את עיקרי עבודתנו.

1. תמצית הניתוח הכלכלי

התמונה הכוללת היא טובה מכפי שנראתה באוקטובר 2006 עת ערכנו את בדיקתנו האחרונה. השיפור הוא בהרכב ורמת ההכנסות של בית העלמין. אם בעבודה הקודמת הבענו את החשש שהתקבול פר קבורה מבביטוח הלאומי ירד לרמה של 3385, הרי איום זה התבטל בעת הדיונים בנושא בוועדות הכנסת. התקבול מהביטוח הלאומי עלה לרמה של 5590 פר קבורה. אל התקבול הזה הצטרף תקבול בסך 1000 פר לקבורה רווייה מהמשרד לשירותי דת וכן תקבול מקבלן המצבות בסך 750 פר (אשר העמותה תוכל לשנות אותה אם יהיה צורך בכך) ובסך הכול תקבול מובטח פר קבורה של 7340 פר. מבנה הכנסות בית העלמין לשנים 2010-2030 מוצג להלן:

ניתוח מבנה הכנסות 2010-2030		
76%	87,346,000	הכנסות ישירות מקבורה
17%	19,163,372	הכנסות ממכירת חלקות קבר
8%	8,844,633	הכנסות מחלקות מיוחדות
100%	115,354,005	סך הכול

אנו רואים כי 76% מההכנסות מובטחות מעצם קיום הקבורה וזאת אינדיקציה למבנה הכנסות יציב. 17% מההכנסות מקורן במכירת חלקות קבר בחיים, גם כאן מדובר בהנחה סבירה עד שמרנית לצפי הכנסות בסעיף זה וכן הדברים לגבי הכנסות מחלקות מיוחדות, כאשר כזכור נלקחה רק מחצית מפוטנציאל ההכנסות.

לא נלקחו בשלב זה בחשבון מענקים מהמשרד לשירותי דת בפיתוח התשתיות, כפי שמקובל בבתי עלמין מטרופוליניים של קבורה רווייה ולא מענקים עבור בית הקברות האזרחי שיפעל בשולי ובצד בית העלמין. גם לנושא זה יש סעיף תקציבי במשרד לשירותי דת. בשלב זה אנו מניחים, כי עיריית הרצליה תממן במענק סך של כ-9.5 מיליון פר שנועדה להביא את הערך הנוכחי הנקי של הפרויקט לאפס, דהיינו לאזן את התזרים המהוון. מאידך יש להדגיש כי באומדן ההכנסות נלקחה כבר הכנסה של 1000 פר ליחידת קבר מהמשרד לשירותי דת, אם כי אין עדיין אישור רשמי לכך.

בצד ההוצאות התמונה היא כזאת.

מרבית ההוצאה היא הוצאה משתנה: משמע היא תתבצע רק אם יהיה ביקוש לקבורות ואם תתבצענה קבורות בפועל. במקרה זה, אם תהיינה קבורות, מובטחת כמובן הכנסה.

מבנה ההוצאות בבית העלמין החדש לשנים 2010-2030 מופיע בטבלה בעמוד הבא :

ניתוח מבנה הוצאות 2010-2030		
20%	23,215,829	פיתוח תשתיות
52%	61,642,000	בניית חצרות קבורה
16%	19,040,000	הוצאה ישירה על קבורה
12%	14,135,100	ניהול כללי
100%	118,032,929	סך הכול

עיקר ההשקעה/הוצאה היא על יחידות הקבר, כמחצית מסך ההוצאה בתקופה.

אם תיעצרנה הקבורות, תיעצרנה גם ההשקעות ביצירת יחידות קבר חדשות.

גם ההשקעה בתשתית, למעט התשתית לשלב המידי, תידחה אם תידחה בניית יחידות קבר נוספות.

ההוצאה הישירה על קבורה היא כולה הוצאה משתנה, 1600 ש"ח לקבורה, והיא מותנה בקיום קבורה. גם סך ההוצאה הכללית לניהול ותחזוקה נשמרת על רמה נמוכה של כ-700 אלף ש"ח לשנה.

2. צעדים להמשך התוכנית

כזכור לקחנו מחיר 5180 ש"ח ליחידת קבר כולל 40% העמסות וצריך לראות כיצד תוצאות המכרז ל-1500 היחידות הראשונות עומדות לעומת ההנחה שלנו.

באומדן ההשקעה בתשתיות לראש השטח ותשתיות בתוך השטח. התבססנו על אומדן מנהל הפרויקט שגם הוא יבחן בעת קבלת תוצאות המכרז בפועל, עכשיו ובעתיד.

הפרויקט לא מוכר בקרב בעלי תפקידים בביטוח הלאומי ובמשרד לשירותי דת והיות ומשרד זה מממן הן חלק מהתשתיות לבתי עלמין של קבורה רווייה, והן מענקים לקבורה אזרחית, וכן אחראי על מענק של 1000 ש"ח לקבר בקבורה רווייה, יש להעריך ולעדכן את המשרד.

בפגישה ראשונה עם ראש העירייה הבטיח השר לשירותי דת לתמוך בפרויקט ויש צורך לממש הבטחה זו בצעדים אופרטיביים שיבטיחו קבלת מענקים, כפי שקבלו בתי עלמין דומים.

זה כולל גם את קבלת המענק של 1000 ש"ח מהמשרד לשירותי דת פר יחידת קבר, מחצית מהסכום ניתנת, אגב, כבר בשלב ההשקעה.

יתכן וקבלת מענקי תשתית מהמשרד לשירותי דת תעורר קשיים, יש לראות מהי הדרך הנכונה להבטיח כי הפרויקט לא יקופח בנושא זה לעומת פרויקטים דומים בארץ. כרגע, לפני המימון מהמשרד לשירותי דת בגין תשתיות ההקמה והאגף האזרחי, הפרויקט מורה על גרעון של כ-9.5 מיליון ש"ח ויש לתבוע סכום זה מהשר לשירותי דת.

כבר ציינו כי אנו רואים בפרויקט שירות ומחווה של עיריית הרצלייה לתושביה, אלו שיקברו בבית העלמין ואלו שילוו אותם לשם.

לכן יש מקום להקדיש מחשבה ומשאבים כיצד לתת ייחוד לבית העלמין הזה.

כיצד להפוך אותו לאינטימי וידידותי, למרות שהוא נשען על מבני בטונים מסיביים.

חלק מהפתרון מצוי בעבודת מתכנן הנוף, שאנו שומעים כי נעשתה כאן עבודה מקצועית ומוקפדת.

צריך יהיה לשמור על רמת טיפול ותחזוקה בגינון בבית העלמין עצמו גם בתקופת התפעול לאורך השנים.

לא כל מבני הקבורה שראינו בתל רגב עומדים בסטנדרטים הגבוהים שלדעתנו צריך להציב בפני הפרויקט בהרצלייה. אבל ניכר הבדל בין חצרות קבורה שונות המנוהלות בידי חברות קדישא שונות ומכאן שלניהול ותשומת הלב משקל חשוב.

ונקודה אחרונה חשובה:

בית העלמין יוכל גם לקבל את ייחודו בשירות המסור, המדויק והאמפתי שהוא ייתן למשפחות הנקברים. גם כאן יש להציב רף גבוה ולעמוד בו. בכוונה כללנו בתקציב פונקציה של שירות לקוחות, משרה שנועדה לא רק לתת מידע ולשמור קשר, אלא להוות מעין נציגות של המשתמשים בהנהלת בית העלמין.

השקעה זו בפונקציה כזאת יש בה גם היגיון כלכלי: היא תוכל להבטיח רכישה של חלקות קבורה בחיים וגם רכישה של חלקות מיוחדות.

אמנם בית העלמין, כל כולו הוא פרויקט שלא נועד להביא רווח.

אבל ניהול טוב ושמירה על סטנדרטים של שירות ורמה פיסית נאותה יגדילו את ההכנסות, יבטיחו את יציבותו הפיננסית ואי תלותו הכלכלית של הפרויקט בעירייה וגם יאפשרו יצירת עודפים כספיים שימשו לשדרוג השירות והמרחב הציבורי כולו.