

## היועץ הנאמן

**בנק מזרחי-טפחות פיתח מומחיות בתחומים רבים המאפשרת לו לסייע לראשי הרשויות ולגזברים בשלטון המקומי, לאתה, לפתח, לקדם ולממן פרויקטים גדולים בתחום האנרגיה הסולארית ותשתיות התחבורה הציבורית. מירב יצהרי, מנהלת סקטור עסקים במזרחי-טפחות: "השלטון המקומי הוכיח את עצמו גם במלחמה הנוכחית. אין ספק שנדרש להשקיע בפיתוח כלכלי משמעותי של הרשויות ואנחנו כאן בשבילם."**

השנים האחרונות הציבו את הרשויות המקומיות בחזית, תרתי משמע. הטיפול האינטנסיבי בתושבים בתקופת מגפת הקורונה, והצורך לדאוג למיליוני ישראלים מאז ה-7 באוקטובר, קיבעו את התובנה כי ראשי הרשויות והרשויות עצמן – הם הם הכתובת העיקרית של הישראלים בעתות משבר וחירום.

אלא שלצד המשברים, ראשי הרשויות נדרשים בימים אלה לדאוג, יותר ויותר, לצרכים הכלכליים של הרשות, ולהגדיל את ההכנסות ממקורות שונים. ערים רבות נהנות מאזורי תעשייה ותעסוקה, ובמרכז הארץ מזרימה הארנונה מהעסקים הכנסה רבה לרשויות. אולם מקורות הכנסה אלה אינם זמינים בכל רחבי הארץ, וראשי הרשויות, יחד עם הגזברים, נדרשים ליצירתיות ולפיתוח פרויקטים כלכליים שיגדילו את הקופה.

בבנק מזרחי-טפחות זיהו כבר לפני שנים את הצורך של הרשויות להיעזר ביועצים נאמנים (Trusted advisors) מהשורה הראשונה, ויצרו קשר הדוק עם המשכ"ל – הזרוע הביצועית של מרכז השלטון המקומי, כדי לסייע לרשויות המקומיות לנהל בעצמן פרויקטים גדולים – ולא להיות תלויים בגורמים שלישיים. שיתוף הפעולה של הבנק עם הרשויות, הוליד לאורך השנים פרויקטים כלכליים ייחודיים, המותאמים לכל רשות ורשות, ויצר מסלול מימון ייחודי עבור פרויקטים אלה, מסלול המאפשר לראשי הרשויות לבחון לעומק, לתכנן ולהוציא אל הפועל תוכניות המרחיבות את היכולת של הרשויות לשפר את חיי התושבים, ולעצב מחדש את מקורות ההכנסה של הרשות.

"אני קוראת לזה השמש שלנו", מסבירה מירב יצהרי, מנהלת סקטור עסקים במזרחי-טפחות. "ראשי הרשויות מאירים עלינו את הצרכים שלהם, ואנחנו מכינים אליהם את ה'קורניים' שלנו, כדי לסייע להם להוציא פרויקטים גדולים אל הפועל. הבנק מלווה את הרשויות ב-360 מעלות: אנחנו מזהים את הצרכים, מזהים הזדמנויות ומלווים את הרשויות בכל הפעילויות הכלכליות כיועצים נאמנים. ה'שמש' של הבנק מלווה אותם בכל הפעילות השוטפת, וגם בעולם הפרויקטים. הרשויות המקומיות הן עמוד התווך של מדינת ישראל. ראינו את זה במגפה, ראינו את זה במלחמה. ולכן ברור לגמרי שאותן צריך לחזק."

ברשויות רבות זיהו את הפוטנציאל הקיים בתחום האנרגיה הסולארית, תחום מתפתח המאפשר לרשויות לנצל שטחים ציבוריים (שטחים חומים), ולהציב עליהם קולטני שמש. "אנחנו עובדים עם חברות עסקיות רבות בתחום הסולרי", מסבירה יצהרי. "כשראש רשות מבקש להקים פרויקט בשטח המוניציפלי שלו, אנחנו מייצרים תשתית של שותפות בין החברות ובין הרשות המקומית, והרווח מהאנרגיה המופקת מתחלק בין החברות ובין הרשות המקומית. אנחנו מכירים את התחום היטב, ומסייעים לרשויות לבחון את הכדאיות של הפרויקט, לתכנן אותו וגם לממן אותו. אבל, לא תמיד צריך את הצד השלישי, ואנחנו יודעים לייצר מציאות שבה הרשות מקימה בעצמה את הפרויקט, וגם מנהלת אותו לאחר מכן. האופציה הזו היא רווח נטו לכל רשות מקומית."

הודות לרפורמה במשק החשמל, כ-60 אחוזים מהחשמל המופק כיום בישראל – מופק על ידי חברות פרטיות. כבר כיום, כ-15% מכלל החשמל המיוצר בישראל, מופק מאנרגיה סולארית. מזרחי-טפחות מימן בשנים האחרונות פרויקטים של אנרגיה סולארית ביותר מ-4 מיליארד שקלים – הן פרויקטים של ייצור והן פרויקטים של אגירה, בתוכם, שני פרויקטים חוסים תחת אסדרת השוק החדשנית, עם סך מסגרות בסינדיקציית מממנים של כ-3 מיליארד שקלים. המומחיות של הבנק ואנשיו בתחום הפכה לבולטת מאוד ולמובילה בישראל. המומחיות הזו היא יתרון עצום עבור הרשויות המקומיות, המבקשות להיכנס לתחום ולנהל בעצמן את הפרויקטים כדי למקסם רווחים. "הרשויות



**מירב קסטנבאום-יצהרי**  
מנהלת סקטור עסקים

שאנחנו עובדים איתן רוצות מאוד להיכנס לתחום הירוק", אומר אדם בן יהודה, מנהל מחלקת מימון פרויקטים במזרחי-טפחות. "בלא מעט רשויות כבר אפשר לראות גגות סולאריים על בתי ספר ועל מתנ"סים. חלק מהרשויות רק משכירות את הגגות, ויזמים פרטיים הם אלה שמקימים את הפרויקטים. אבל הגיע הזמן שהרשויות ינהלו את האירוע בעצמן או באמצעות החברות הכלכליות או התאגידים שפועלים בתחומן. אנחנו מסייעים לרשויות לא רק להשכיר את הגגות. ברגע שרשות מקימה את הפרויקט הסולארי בעצמה, היא יכולה ליהנות ולהרוויח הרבה יותר. בנוסף, הבנק פיתח כלי ניהולי שמאפשר לעקוב אחר מצבו הכלכלי של כל מתקן דרך חשבון סגור, ובאופן שמאפשר מימון צברי ענק של מתקנים במינימום כאב-ראש".

מעבר לרווח הכלכלי, רשות מקומית המקימה פרויקט סולארי שכולל רכיב אגירה באופן עצמאי נהנית הן מהיכולת לייצר חשמל מוזל, הן מהיכולת לאגור חשמל כשהתעריף זול (בשעות השפל), ולהשתמש בו כשהתעריף יקר (בשעות פסגת הביקוש). רשות עצמאית בתחום הסולארי תהיה מסוגלת לספק חשמל לתושבים ולצרכים חיוניים אחרים בחירום באם חלה פגיעה בתשתית האספקה הארצית. במדינות רבות, רשויות מקומיות הפכו למרכזי אנרגיה חצי-אוטונומיים, מייצרות ואוגרות אנרגיה בתחומן ומספקות לבתי התושבים בצורת חשמל, מים חמים ועוד, בדומה לאופי הטיפול במים ובמי קולחין. בדרך זו, הרשויות מוזילות את מחירי האנרגיה וחוסכות בהוצאות של התושבים ושל הרשות עצמה, ותורמות לסביבה ירוקה יותר עבור כלל הציבור.

ניסים בנפשיאן, מנהל מחלקת רשויות מקומיות בבנק, סבור כי הקשר בין הבנק ובין השלטון המקומי צפוי להתהדק עוד יותר בשנים הקרובות. "המעטפת שיצרנו השנה בבנק בנושא של טיפול ברשויות המקומיות – מהטיפול באנשי הכספים ועד ראייה כוללת של מענה לתושבים, יוצרת קשר הדוק בינינו ובין הרשויות המקומיות. אנו רואים פיתוח מואץ במועצות האזוריות, וזה מחייב היערכות שתאפשר פיתוח אזורי איכותי ומקצועי. אנחנו ערוכים לפרויקטים האלה". מזרחי-טפחות רואה בסקטור המוניציפלי שותף קרוב ומרכזי, והמחלקה המוניציפלית שהוקמה לפני כארבע שנים בבנק, אשר כוללת את ניסים בנפשיאן, רונית חן, מוטי זייד ומיכל בן דיין, התייצבה כדי לאפשר לאנשי הרשויות המקומיות לפעול גם במציאות של חוסר ודאות.

אך לא רק בחשמל עסקינן. רשויות מקומיות רבות מבקשות להוביל גם פרויקטים עירוניים בתחומי התחבורה הציבורית. לדברי בן יהודה, "רוב תחנות הרכבת נמצאות בפאתי הערים, ולכן, אם רוצים לעודד את התחבורה הציבורית וגם להפחית זיהום אוויר, אז בהחלט יש מקום להקים קווים שמסיעים את התושבים ישירות לתחנות הרכבת בצורה מושכלת באמצעות קווים מהירים וזמינים. זהו פרויקט ציבורי שבעצם מחזיר את עצמו מבחינה כלכלית".



**ניסים בנפשיאן**  
מנהל המחלקה המוניציפלית

**אדם בן יהודה**  
מנהל מחלקת מימון פרויקטים

בשורה התחתונה, באמצעות המומחים שלו, הידע שצבר והניסיון הרב בתחומי הפרויקטים, מזרחי-טפחות מאפשר לרשויות המקומיות להוביל בעצמן פרויקטים מורכבים, לממן אותם ולנהל אותם לאחר הקמתם. "הרשויות יכולות לבוא ולהוביל את הפרויקטים האלה בעזרתנו", מדגישה מירב יצהרי. "אנחנו נותנים חסות בצורה של מימון, אבל גם באמצעות שותפות במערכת שנקראת תנופה, שממפה עבור הרשויות את השטחים החומים שעליהם ניתן לבנות פרויקטים חדשניים. אנחנו עוזרים לגזברים גם לנהל פרויקטים וגם את הנדל"ן שיש לרשות. למעשה, הבנק הופך לסוג של יזם שמאתר הזדמנויות ברשויות המקומיות, בודק אותן, מייעץ ומסייע לגזברים להוציא אותו לפועל – כולל באמצעות הלוואות למימון הפרויקטים. בצורה הזו, הרשות לא תצטרך לעבוד עם גורם חיצוני נוסף ולהתחלק איתו בהכנסות. אנחנו מעניקים את הכלים המקצועיים שלנו לרשויות – ומסייעים להן מההתחלה ועד הסוף כיועצים נאמנים ומקצועיים להתנהל באופן עצמאי".