

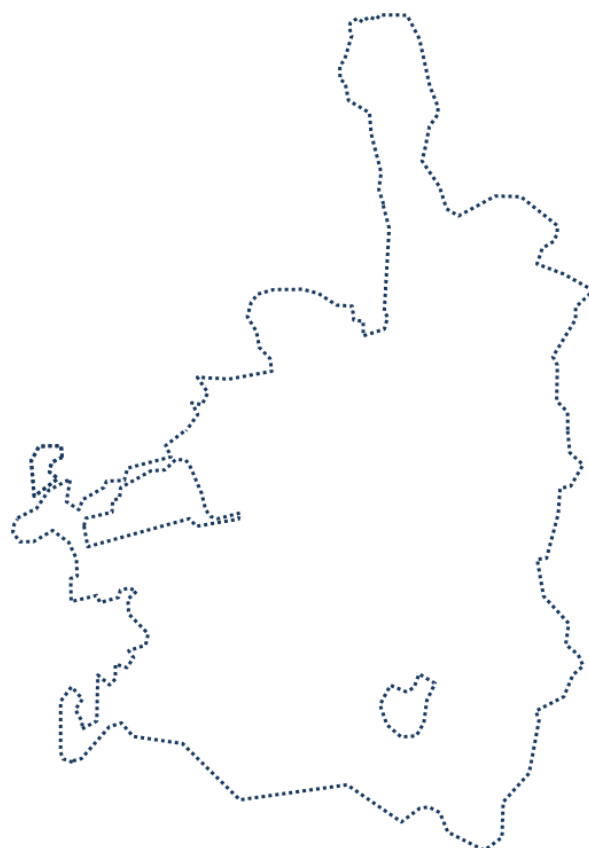
פברואר 2022

לקראת יציבות כלכלית של ירושלים-אפשרויות ותוכניות

תקציר

מעבדה לחדשנות פיננסית®

מיזם משותף עם הרשות לפיתוח ירושלים ומשרד ירושלים ומורשת



ירושלים היא ייחודית. היא מותג ברמה עולמית, פרדוקס בהרבה מובנים, ובאובססיה של כרבע מהאנשים בעולם. זוהי גם עיר - בית ל-850 אלף איש. וירושלים אינה מצליחה להתקיים כלכלית.

ירושלים מקבלת מדי שנה מענקים משלימים מיוחדים לכיסוי הגירעונות התפעוליים שלה. סכומים אלו גדלו בהתמדה לאורך השנים מ-211 מיליון שקל ב-2013 ל-882 מיליון שקל ב-2021 כדי לכסות את הגירעון התפעולי של העיר. במונחים הפשוטים ביותר, ב-2021 מדובר בגירעון תפעולי של 17.6%, עלייה מ-10% ב-2016 ו-5% ב-2012. הפער הזה הולך וגדל. תקציב ירושלים מגלה כי הגירעון התפעולי התפקודי הדרוש למימון מכלול השירותים העירוניים גדול עוד יותר. על פניו, גירעון הולך וגדל כזה חושף בעיה מבנית. בהקשר זה, אין מספיק כסף לשלם את החשבונות השוטפים, ופחות כדי לדאוג לצרכים והתחייבויות ארוכות טווח כמו הוצאות תשתיות, התחייבויות פנסיוניות לעובדי העירייה שפרשו. והבעיה הולכת ומחמירה.

כשליש מאוכלוסיית ירושלים חיה ברמת העוני או מתחתיה (לעומת חמישית ברמה הארצית, ועשירית בתל אביב). כמו כן, הריכוז הגבוה של שימושי הקרקע בפעילות ממשלתית ומלכ"ר מוביל לכך שסך הכל פטורים והפחתות בארנונה יותר מכפול מזה של תל אביב וחיפה – בשנת 2016 הסתכמו ההכנסות המוחזקות בארנונה ב-670 מיליון שקל, השווה ל-20% מההכנסה הפוטנציאלית מכל הנדל"ן החייב במס בעיר. על עסקים ותושבים בירושלים שאכן משלמים ארנונה מועמסים תעריפים של כמעט פי שניים מסכום למ"ר מאשר בערים אחרות. עם זאת, בגלל גורמים אלו, כמו גם צפיפות העסקים הנמוכה ביותר מבין הערים הגדולות בישראל, סך גביית הארנונה לנפש נמוכה משמעותית מזו של שאר הערים הגדולות בארץ. בסך הכל, ההוצאות העירוניות לנפש בירושלים הן כמחצית מההוצאות לנפש בערים מרכזיות אחרות בישראל. ירושלים היא כמו עובד שכיר שעובד במשמרות כפולות בחצי מהשכר. בכל שנה, העירייה פונה לממשלה כדי לעזור לה ליישב את מצוקות התקציב שלה. במקביל, העיר יצאה לדרך מאתגרת של קידום, מינוף, חיזוק ובניית העיר מתוך הגירעון המתמשך הזה.

התוכנית היא מאמץ חזק למנף את החוזקות של האזור, למשוך השקעות פרטיות ולהגדיל את בסיס המס במידה מספקת כדי להתגבר על הגירעון התקציבי. השקעה משותפת של הון פרטי, ממשלתי ופילנתרופיה בסך 1.85 מיליארד שקל בעשור הקרוב, יחד עם השיפורים המקבילים בתחבורה ובנגישות בתוך העיר ועם נגישות לערים נוספות על החוף, שיקום שכונות, יעודדו צמיחה כלכלית בירושלים בשווי של 4.15 מיליארד שקל.

הזרמת הכנסות העירייה מדויר חדש, פעילויות מסחר חדשות ומשרדים חדשים, ואפילו תושבים חדשים, גם תוך התאמה לעלויות של הפעילות העירונית בתקופה זו, צפויה להניב בסופו של דבר מרווח תפעולי בר קיימא כדי לתמוך בצמיחת העיר לחזק את מצבה הפיננסי. אולם ירושלים חייבת לחשוב אסטרטגית כדי למנף את הצמיחה הכלכלית הזו ולהבטיח עתיד בר קיימא לעיר. השקעות בתשתיות ותיירות ומרכזי כנסים יגדילו את סך הלינות והעובדים במגזר, וניתן להגדיל ערך זה באמצעות מס תיירות מצטבר או מחוזות תיירות מיוחדים. פרויקט הפיתוח בכניסה לעיר, יחד עם השקעה אסטרטגית בתעשייה עתירת צמיחה באמצעות תכנית 2020, יובילו לאלפי מקומות עבודה חדשים ולמעלה ממיליון מ"ר של שטחי משרדים חדשים. גם כאן יש לבנות תמריצים כך

שירושלים תהיה גם אטרקטיבית לעסקים וגם שתהיה לה מספיק הון בקופתה העירונית להרחבת הפיתוח המקומי והאזורי.

אבל הגירעון הפיסקאלי עולה במהירות, וירושלים זקוקה להזרמת כספים בטווח הקצר. איך היא יכולה להשיג את האיזון הפיסקאלי הזה כאשר תזרים המזומנים החדש יהיה הדרגתי לאורך תקופה ארוכה והסכום הדרוש כדי להגיע לשם כל כך גדול? הממשלה יכולה לאפשר חזון פיסקאלי חדש לירושלים על ידי יצירת כלים פיננסיים שיוצרים הזדמנויות למשקיעים שיבינו את היתרונות ארוכי הטווח של עיר באיזון פיסקאלי, למצוא דרכים לחסוך בהוצאות התפעול, ליזום אסטרטגיות חדשות ליצירת נכסים יקרי ערך ועיצוב ויישום כלי המימון והפיתוח שיפעלו בירושלים.

בעוד שלעיר יש גירעון מבני, שורש הבעיה הוא בפעולת האיזון הבסיסית שכל העיריות חייבות לעשות בישראל – בין פיתוח מסחר למגורים, בין שטחים מפותחים לפתוחים ובין קבוצות דמוגרפיות שונות הזקוקות לשירותים ציבוריים (תחבורה, כבישים, חניה, פארקים, בתי ספר וכו').

אתגרים

ההקשר לדיון על אתגרים ומניעים פיננסיים מבוססים על שורה של תנאים מקדימים אוכלוסייה, גיאוגרפיה, גיאופוליטיקה וכלכלה סוציו-אקונומית של מגזרים גדולים מאוכלוסיית ירושלים. האתגרים הללו אינם כוללים את כל הסוגיות אך מסבירים את חלקם כפי שיובא בהמשך:

אחת התוצאות מהתנאים הפיסקאליים הללו היא האתגרים לפיתוח כלכלי מקומי ואזורי - האטרקטיביות היחסית של ירושלים כמקום לעסקים. עם האתגרים המבניים העומדים בפני ירושלים, ורמת השירות המתונה הנובעת מכך והתנאים הפיזיים הירודים באזורים רבים, קשה למשוך מעסיקים (משתמשי קרקע שאינם למגורים) להתגבר על חוסר איזון מבני אלו. כלומר, ככל שפחות פעילות מסחרית, פחות כספים זמינים להשקעה בעיר וכו'.

לירושלים יש הכנסות נמוכות בחתך רחב של אוכלוסייתה, כולל חרדים עם הכנסה בודדת ותושבים ערבים עם רמות אבטלה גבוהות. למרות האוכלוסייה הגדולה ביותר של ירושלים, ההכנסות הנמוכות הללו מתורגמות לכוח קנייה קטן יותר - ופחות השקעה של עסקים הנמשכים לכוח קנייה מקומי. עם למעלה משליש מאוכלוסיית ירושלים במגזרים הערביים, ומחצית מאוכלוסיית ירושלים במגזרים החרדי-דתיים, כוח העבודה בירושלים הינו בעל מיומנות נמוכה, מוגבל בשפה, ועומד בפני מחסומים תרבותיים רבים בשוק הישראלי והעולמי.

לאזור ירושלים יש אתגר ייחודי עם גבולותיו ורבים מריכוזי התושבים המופרדים. עם חומת מכשול המפרידה בין ליבה של ירושלים לשווקים הטבעיים שלה (אותם אזורים באזור שמעבר למחסומים) ומגבילה את הניידות והגישה של רבים מהתושבים, לירושלים יש את החסרונות ממגבלות חמורות הן על כוח העבודה והן על מכירותיה באזורים מסוימים. הביקוש המצטבר הוא המניע העיקרי בפיתוח, ובלעדיו ירושלים נכה.

גישה עירונית

למיטב הבנתנו, יש שני תנאים פיננסיים בסיסיים לשלטון מקומי:

המצב הפיננסי הראשון הוא "ניהול משברים", כלומר השלטון המקומי עובר ממשבר פסקאלי אחד למשבר אחר ואינו מסוגל לעבור מעבר למשבר הבא. אין לו את המשאבים הדרושים להשקעה ולצמיחה.

התפקיד השני הוא "תקציב וניהול". עמדה זו פירושה שהשלטון המקומי נמצא במצב תקציבי מוגבל ועליו לנהל ולסחור בין תוכניות ופרויקטים. יש לו בקושי מספיק משאבים כדי לכסות את פעילויות המנדט, ולכן יש לו יכולת מוגבלת להשקיע בעתיד של העיר.

אנו מוסיפים עמדה שלישית, "צמיחה ופיתוח", כלומר שלטון מקומי משקיע אסטרטגית בפרויקטים ובתוכניות ויבנה על תקצוב נכון וניהול אפקטיבי לשיפור התנאים הפיננסיים שלו.

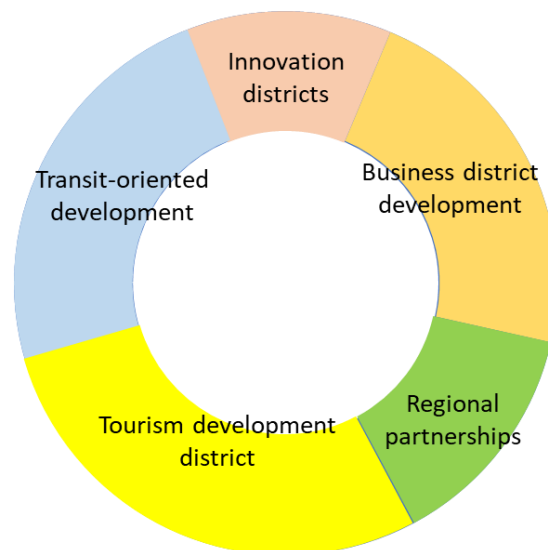
אנו מתארים כאן את מודל "צמיחה בת קיימא" וכך תיארו משתתפי המעבדה את החזון עבור עיריית ירושלים.

העירייה נוקטת בעמדה של קידום, מינוף, בנייה וחיזוק נכסיה. תפקידה של העירייה הוא ליצור ערך חדש המבוסס על תכנון אסטרטגי, מינוף ערך באמצעות מימון, ולכידת עליית ערך מפיתוח. העמדה הפיסקלית של העירייה היא שההכנסות צריכות בסופו של דבר לעלות על ההוצאות, מה שמוביל למצב פסקלי נקודתי או טוב יותר. השירותים הניתנים על ידי העירייה חייבים להיות ברי קיימא ואיכותי במטרה לשמר ולחזק את נכסי העירייה. ככל שהיא מסתכלת לעתיד, על העירייה לנהל איזון אזורי וצמיחה מתמשכת, לבנות שותפויות והזדמנויות אזוריות לתושביה. לשם כך, על העירייה ליצור את התשתיות הפיננסיות הדרושות לצורך פריסת כלים פיננסיים לתמיכה ולניהול צמיחה, לרבות גישה לאשראי ארוך טווח ובמחיר סביר לתמיכה בפיתוח ופרויקטים עירוניים, עתודות פיננסיות להבטחת רמת האשראי העירונית, יוזמות חדשניות. במערכות תפעול וניהול.

אבנר סעדון, מנהל אגף מדיניות ותכנון אסטרטגי, עיריית ירושלים, סיפר אודות לב האתגר של העיר. הוא הסביר כי בעוד אסטרטגיית הפיתוח הכלכלי של העיר מבוססת על חיזוק אשכולות של מצוינות תחרותית (תיירות, ביומד/בריאות, חינוך וניו מדיה), הצמיחה הגדולה ביותר הוא של גידול האוכלוסייה (והדיוור). עם זאת, הוא הסביר כי ה"באג" במערכת הוא שבעוד שלעיריות יש הכנסות נטו מהשקעות עסקיות, בירושלים אין מספיק הכנסות מעסקים ואף יש הפסדים מהתושבים. לכן, בין האסטרטגיות והפתרונות שיש לשקול, על העירייה להתמקד במנגנונים חדשים הלוכדים את הרווחים הכספיים הישירים והעקיפים מהגידול בתושבים, וממנפים את הצמיחה לחיזוק ההשקעות העסקיות.

פיתוח אסטרטגיות

אסטרטגיית הפיתוח של ירושלים היא שילוב של גישות, תוכניות וכלים. בהתבסס על דיון במעבדה לחדשנות פיננסית, ישנם חמישה מרכיבים חיוניים. כל אחד מהמרכיבים הללו מתייחס לאחת או יותר מנקודות החוזק המרכזיות של האזור וממנף את החוזקות הללו כדי ליצור ערך רב יותר לעיר. גישות אלו כוללות:



1. מחוזות חדשנות לבניית מחוזות בעלי השפעה גבוהה, אזורי שימושים קומפקטיים פיזית, שיוצרים הזדמנויות אינטנסיביות לחדשנות ופיתוח,
2. פיתוח מחוזות לשיפור עסקים חיזוק אזורי הליבה המסחריים ברחבי העיר.
3. שותפויות אזוריות לבניית שיתוף פעולה חזק יותר לפיתוח

כלכלי עם עיריות ורשויות אזוריות נוספות באזור.

4. פיתוח נכסי תיירות לחיזוק וקידום ירושלים כיעד לתיירים בינלאומיים.

5. פיתוח מכוון תחבורה כדי למנף את התשתית ברמה עולמית הנבנית כעת בעיר ולהעצים את ערכי הנכסים.

הטבלה הבאה ממפה את בעלי העניין, היכולת ופעולות המדיניות המרכזיות הדרושות לאסטרטגיות, כלים ופתרונות נדרשים:

מדיניות נדרשת	אחראים	בעלי עניין מרכזיים	אסטרטגיות/כלים/פתרונות
פיתוח של תשתיות הקצאת שטח	הרשות לפיתוח ירושלים/עדן PPP	אוניברסיטאות, מוסדות תרבות, פילנתרופיה, עסקים שהם עוגן	רובעי חדשנות
הטבות מס משרד הפנים	הרשות לפיתוח ירושלים/עדן PPP	בעלי נכסים ממשלה ומפתחי תחבורה	פיתוח תחבורה ציבורית
מס או אגרה על בסיס ההטבה משרד הפנים	הרשות לפיתוח ירושלים/עדן מנהלי רובעי העסקים SPV/PPP	בעלי נכסים עסקים מנהלי רובעי העסקי	שיפור רובעי עסקים
מיסוי, תשלום שיחול על מבקרים מחו"ל	הרשות לפיתוח ירושלים משרד לירושלים ומורשת SPV/PPP אוצר/פנים	חברות המקדמות תיירות איגוד המלונאים מפעילים יעודיים	אזורים עם נכסי תיירות
חקיקת מס משותפת	עיריות אוצר/פנים	רשויות אזוריות/רשויות מקומיות וערים באזור	שותפויות אזוריות

		בעלי/מפעילי מרכז עסקים ופארקי תעשייה	
שימושי קרקע ורשיונות Zoning permits	הרשות לפיתוח ירושלים/עדן פנים/בנייה	יזמים תושבים עסקים	שימושים מעורבים לפיתוח

כלים מימוניים

יש צורך בכלים מימוניים כדי להמשיך בכל אחת מהאסטרטגיות הללו. חלק מכלי המימון זמינים בירושלים, ונפרסים באמצעות רשויות ייעודיות (למשל, עדן והרשות לפיתוח ירושלים). הדיון במעבדה זיהה מספר כלי מימון נוספים שיש לקחת בחשבון. כלים אלו נועדו לחזק את מעמדה של ירושלים במינוף מימון נוסף לפרויקט פיתוח, ואף, כסף חדש לפרויקטים אלו, אשר מייצר ערך רב יותר לעירייה. כלים אלה יכולים לשמש גם להורדת עלות המימון של פרויקטים וכתוצאה מכך עלייה בסבירות והיתכנות, בהתאם לפרויקט ולמגדר.

כלי	מה זה?	איך זה עובד?
איגרות חוב בנקאיות	מאפשר אשראי לעיריות ופרויקטים הממונים ע"י העירייה.	פלטפורמה פיננסית המאפשרת גישה לשוקי ההון על מנת לממן לפרויקטי פיתוח. איגרת החוב הבנקאית משמשת כצינור לפרויקט למימון ארוך טווח בשער שוק לפרויקטים גדולים וקבוצות של פרויקטים קטנים באופן חסכוני.
ערבויות	הערבויות מעבירות את האחריות מהפרויקטים למי שנתן את הערבות	ערבות תעשה לפרויקט ישים, תפחית את הסיכון למלווה ותוזיל את העלות ללווה. ערבות עשויה לשמש כזרז ליצירת מבנה הון מעורב שיהפוך את הפרויקט לבר-קיימא.
Perpetual Bonds	אגרות חוב לטווח ארוך	לאיגרות אלו יש מועדים ארוכים, בדרך כלל ארוכים בהרבה מהחיים הניתנים להפחתה של הנכסים הממומנים - לפעמים עד 100 שנים. ההחזר על האג"ח הוא ברובו ריבית, כך שההחזר פועל כמו ריבית. הקרן לא מוחזרת עד לפדיון האג"ח, ובינתיים האג"ח אינה ניתנת לפירעון. עם זאת, האג"ח יכול להיסחר על ידי מחזיק האג"ח כדי לספק נזילות לרוכשי האג"ח.
מיני אג"ח	אג"ח המבוססים על פרויקטים ותוכניות מקומיות.	מכוונות לפרויקטים מקומיים ולרוכשי אג"ח מקומיים, ויאפשרו מקור קהילתי ושימוש בהון. פלטפורמת המיני-אג"ח מאפשרת למנפיק לגייס חוב מרוכשי מיני-אג"ח מקומיים בעלי עניין בפרויקטים. הפלטפורמה מאפשרת לפרויקטים קטנים מאוד ליצור אשכולות של פרויקטים כדי לסייע בשיווק התוכנית וחיזוק האשראי של כלל האג"ח.
תוספת מס ואגרות שומה מיוחדת	מימון תוספת מס (TIF) היא שיטה למימון פרויקטים הוניים המבוססים על	הפיתוח מייצר מיסים חדשים, והפרויקט מחזיר את עצמו. בקשר הדוק למימון תוספת מס, העירייה יכולה ליהנות מיצירת מחוזות שומה מיוחדים. מחוזות אלו יכולים לגבות הערכה על נכסים בתוך המחוז הנהנים מהפרויקט עצמו, כגון הקמת פארק ושירותים אחרים המשפרים את הערך של הנכסים המקיפים

	מסים חדשים צפויים מהפיתוח.	
עיריות יכולות "לתרום" קרקע בשליטתן כסוג של הון עצמי, שניתן לשלם כקצבה או בעת מכירה או מימון מחדש של הפרויקט. שיטה זו של השתתפות במבנה ההון של פרויקט היא בעלת ערך בהורדת עלות ההון הכוללת של פרויקט שיכולה להתרגם לכדאיות (לדיר), ולהיתכנות (לפיתוח מסחרי). היא גם ממנפת נכסים ציבוריים שאינם מנוצלים (מרכזים קהילתיים, מעונות יום, בתי ספר, בתי כנסת וכ"ו) כדי ליצור הכנסות חדשות ממיסוי מקרקעין ואף החזר על "ההון העצמי" שלהם כאשר פרויקט נמכר או ממומן מחדש.	קרקע משמשת כחלק מההשקעה בפרויקט, הורדת עלות ההון והגברת הגמישות למימון הפרויקט.	הון עצמי מקרקע

פתרונות

בהתבסס על שיטות עבודה הללו וההמלצות בנושא הכנסות חדשות, כמו גם גישות אסטרטגיות וכלים נדרשים למימוש אסטרטגיות, אנו מדגישים אמצעים מרכזיים שניתן ליישם בירושלים:

הכנסות חדשות-הפתרונות להכנסות עירוניות חדשות מתחלקים לקבוצות הבאות:

יצירת נכסים חדשים - העירייה יכולה להוסיף נכסים חדשים לבסיס המס שלה, הוספת זכויות פיתוח נוספות, הבטחת קרקעות לפיתוח ולאפשר פיתוח בשטחים שהיום מוגבלים לבנייה או שיש בהם בנייה אך היא אינה מספקת, כמו קריית הממשלה בגבעת רם.

מינוף נכסים קיימים - העירייה יכולה להתאים את שיטת הארנונה שלה כדי ללכוד עליות ערך, בין אם על ידי הוספת קטגוריה חדשה של ארנונה או על ידי ביסוס הארנונה על שווי השוק של הפרויקט. לרבות רישום ומיסוי נכסים במזרח ירושלים, מוסדות ובעלי מבנים המשלמים על בסיס עמלה מבוססת שימוש, ומייצרים הכנסות נוספות לעיר.

בניית שותפויות אזוריות - פיתוח הסכמים משותפים עם קהילות מסביב. ירושלים יכולה לגבות מהמבקרים באזור עמלות על סמך שימוש, שירותים ופיתוח ושיפורים בנכסים שבהם הם מבקרים. העירייה יכולה לחייב פיתוח קיים לפי שווי השוק, לרבות פרויקטים לדיר ומסחר. ניתן לחייב נכסים במס על סמך שווי שוק וניתן לחייב התפתחויות חדשות סביב מיקומים "בעלי ערך גבוה" על סמך הערך המצטבר שנוצר על ידי מיקומם. העירייה יכולה להיכנס לשותפויות עם יזמים ונותני שירות לפיתוח ויישום משותף של טכנולוגיות לחיסכון בעלויות.

מינוף נכסים ציבוריים - בנוסף, ירושלים יכולה לשתף פעולה עם חברות פרטיות שיחלקו את ההטבות הפיננסיות הפרטיות מהבעלות הפרטית והתפעול. אלה כוללים אגרה מבוססת מוסד הנגבית עבור בטיחות הציבור, ניקיון רחובות, איסוף אשפה ותחזוקת פארק; אגרת המוסדות מבוססת על מ"ר של מבנים בבעלות המוסדות; עמלה בגין עלויות פיתוח עקיפות מחויבת מבעל הבניין החדש לפי מ"ר של פיתוח חדש. זה חשוב מכיוון שמוסדות, לרבות ארגונים ממשלתיים וכנסיות מחזיקים בכ-40% מהנכס בירושלים, ופוטרים אותו מתשלום ארנונה רגילה.

יזמי נכסים משלמים עמלת פיתוח חד פעמית עבור הוצאות הקשורות לפיתוח, כגון תשתיות. הטבלה הבאה ממפה את בעלי העניין, היכולת ופעולות המדיניות המרכזיות הדרושות לאסטרטגיות, כלים ופתרונות:

פתרונות פסקאליים	בעלי עניין מרכזיים	אחראים	מדיניות נדרשת
Land banking	בעלי נכסים רשות מקרקעי ישראל האוצר/פנים	הרשות לפיתוח ירושלים	נדרשת חקיקה ורגולציה
Air rights leasing			
Land leasing			
מיסוי על בסיס ערך	בעלי נכסים מועצות מקומיות אוצר/פנים	עיריות	התאמות של מיסוי ורגולציה על על נכסים
דמי שירות למוסדות	מוסדות אוצר/פנים	עיריות	דמי שירות חדשים
רישום כל הנכסים	עיריות בעלי נכסים פנים	עיריות	מיפוי חדש ורישום
מס תיירות	ארגוני קידום ושיווק תיירות מלונות ובעלי AirBNB מועצות קהילתיות מנהלי נכסי תיירות	Tourism PPP/SPV platform	מסים ועמלות חדשיות (שינויים בפטור ממע"מ לנוסעים בינלאומיים)
מס אירוח			
אגרת גודש	עסקים תושבים גופים ממשלתיים אזוריים תחברה/אוצר/פנים	SPV/PPP	מס חדש / fee authorization
מס אזורי משותף	מועצות אזוריות, רשויות מקומיות, וערים באזור אזורי עסקים ותעשייה בעלי ומפעלי פארקים	עיריות פנים/אוצר	חקיקה בתחום מס אזורי משותף
מכירת בית העירייה	עירייה אוצר משקיעים	SPV/PPP	התאמות של חוקי המס
לוחות מידע ציבוריים	עירייה אוצר משקיעים ועדות קהילתיות	SPV/PPP	הקלות
יצירת מקומות להשכרה בנתיבים מרכזיים			
ניהול תחרות	עיריות מחלקות מפנים משרד להגנת הסביבה	עיריות	דיני מכרזים ציבוריים
הלוואות חדשנות למחלקות על מנת לייעל את הפעילות שלהם			
רכש שיתופי			
חיסכון באנגריה			

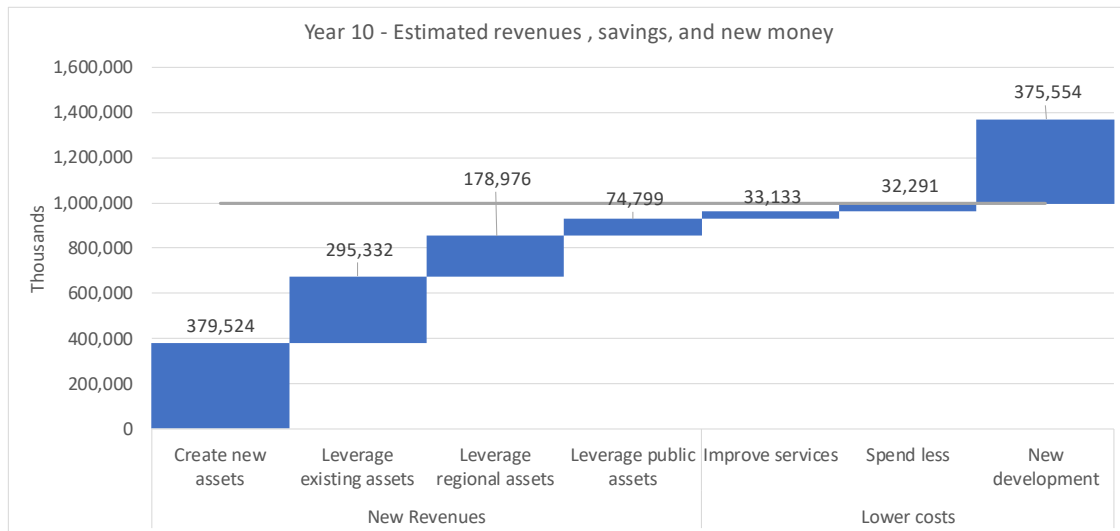
שינוי זכאות לפטורים הגדלת הליכים משפטיים על חובות מיסוי מקרקעין	עיריות מועצות קהילתיות	עיריות פנים/אוצר שיכון משרד לשוויון חברתי	הנחות מס
			שיפור בגבייה

מחברים את הכל ביחד

הערכנו את ההשפעות הפיסקאליות החדשות של כל אחד מהפתרונות הללו ומסכמים אותן באיור הבא. כל פתרון מקובץ לפי הפעילות ומתאר את התרומה היחסית של כל קבוצת פתרונות לאורך תקופה של 10 שנים. יחד, פתרונות אלו יוצרים לעירייה תוספת של כ-1.5 מיליארד שקל נטו בהכנסה, מעבר ליעד החזוי של מיליארד שקל בשנה.

האיור הבא מסכם את הגידול הפיסקאלי המצטבר עם כל קבוצת פתרונות. המטרה היא לעבור את רף הגירעון של מיליארד שקל.

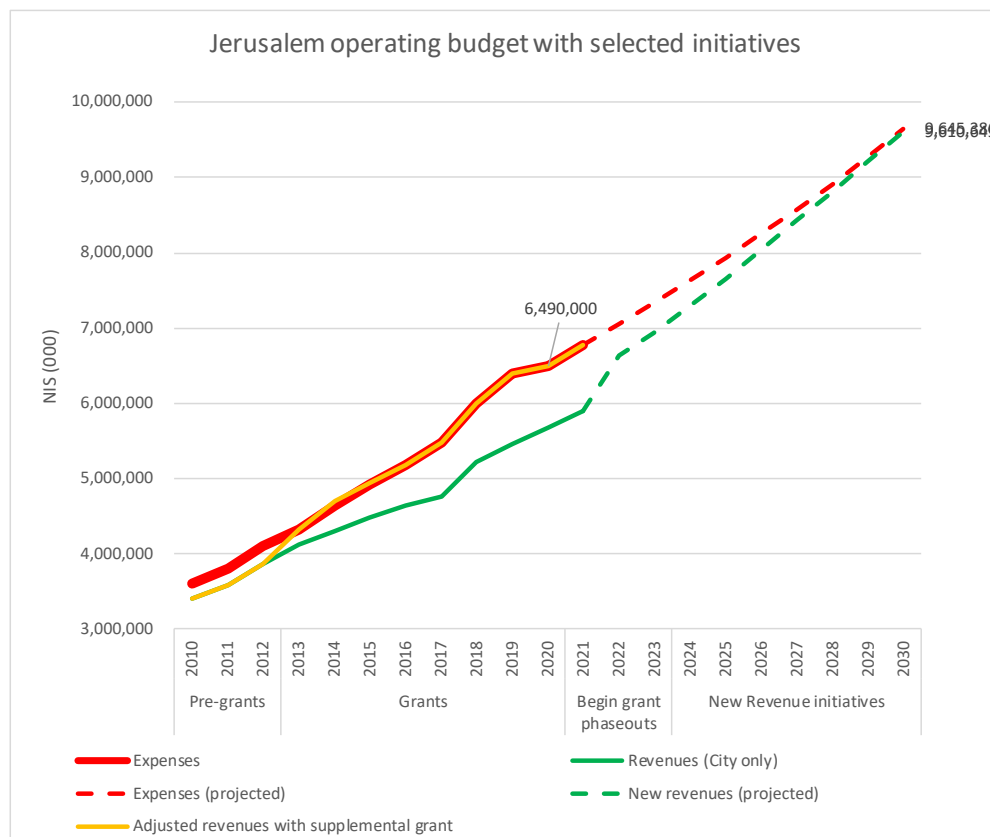
השפעה פיסקלית שנתית של כל הפתרונות יחדיו-בשנה העשירית



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2022.

בעזרת ניתוח זה של הפתרונות, באיור הבא ניתן לבחון את הפתרונות לפי קלות השינוי הרגולטורי, קבלת השוק והיקף ההשפעה השנתית של כל פתרון.

מאזן תקציב תפעול עירוני עם יישום פתרונות



מקור: מרכז מילקן לחדשנות, 2022.

סיכום

על ידי התייעצות עם מומחים, כינוס בעלי העניין והאנשים במרכזיים בתחום, שילבנו חזון לגבי מה יהפוך את ירושלים לבריאה מבחינה פיסקלית וכלכלית. עם דוח מעבדה זה, תיארו את המרכיבים הרלוונטיים של אסטרטגיית פיתוח ואת הכלים הדרושים ליישום אסטרטגיה זו. להיום ולעתיד, אנו מציעים פתרונות כיצד למנף את נכסי העיר, לבנות נכסים חדשים ולשפר את הניהול על מנת שישפר את המצב הפיסקאלי של ירושלים. ירושלים יכולה לעבור ממשבר תקציבי וגירעון מימוני לעמדה של תקצוב, ניהול וצמיחה עצמאי ומוצלח יותר. רוב הכלים הללו הדרושים ליישום ידרשו תיאום הדוק עם ושל הממשלה כדי לבנות עיר יציבה ובת קיימא לעתיד.



The Jerusalem Institute for Policy Research

Milken Innovation Center

20 Radak St. Jerusalem 9218604

Office: 02-5630175 (Ext. 34)

www.jerusalemstitute.org.il

www.milkeninnovationcenter.org