

נספח טז'

הנחיות להכנת תוכנית עסקית

נספח טז' - הנחיות להכנת תוכנית עסקית

נספח זה מפרט את אופן הצגת הנתונים בתוכנית העסקית. המציע נדרש לבסס את הצעתו ולהגיש תוכנית עסקית אשר תציג את הערכותיו הכלכליות והכספיות לתקופת ההליך התחרותי, תוך התייחסות לנושאים המפורטים להלן והצגתם של כל אלה בהתאם להנחיות המצורפות.

על המציע לציין את שמות עורכי התוכנית, לרבות מי שסייע בעריכתה.

הנחיות בסיס לעריכת התוכנית :

- מחירי התשומות יהיו צמודים למדד בסיס מחירי התשומות כהגדרתו בסעיף 49 להליך התחרותי.
- המציע יערוך את התוכנית העסקית תחת הנחת מחירים קבועים, למעט הנחת גידול של 1% לשנה בעלות שכר נהגים, ויובהר, כי המציע רשאי להניח גידול ריאלי בסעיפי ההוצאה האחרים. מובהר כי על המציעים להניח בבסיס התוכנית העסקית מהירות מסחרית הפוחתת על פני זמן.
- תהיה זהות בין הנתונים התפעוליים המוצגים בתוכנית העסקית לבין אלו המוצגים בתוכנית התפעולית.

התוכנית העסקית תכלול:

- נתונים בסיסיים, תחשיבים והנחות עבודה ששימשו כבסיס להכנת התוכנית.
- לוח ריכוז נתונים תפעוליים ששימשו כבסיס להכנת התוכנית – ראה סעיף 1.1.6 להלן.
- דוחות רווח והפסד חזויים (פרופורמה) – ראה סעיף 2.7 להלן.

המציע יגיש את הנתונים בסדר הבא:

1. ההנחות והתחשיבים ששימשו בבסיס הדוחות:

1.1 נתונים תפעוליים בסיסיים והנחות כלליות:

- 1.1.1 תקופת ההפעלה בשנים - לצורך התוכנית תונח הפעלה לתקופה של 10 שנים.
- 1.1.2 ימי פעילות שנתיים לתכנון לצורך אומדן הוצאות.
- 1.1.3 סה"כ מספר אוטובוסים שיפעלו באשכול בחלוקה ל: אוטובוסים בבעלות (לרבות בליסינג מימוני), אוטובוסים בחכירה/שכירות ואוטובוסים הנדרשים לתגבור ולגיבוי בכל אחת משנות התוכנית. כמו כן, המציע יפרט את התפלגות צי הרכב לפי גיל וכן הצטיידות מתוכננת לאורך תקופת ההפעלה.
- 1.1.4 מספר נסיעות אוטובוס שנתי, סך נסיעות האוטובוסים ושעות הרכב השנתיות (שעות הגדרה), לרבות בנסיעות ריקות/סרק, מספר קילומטרים שנתי, לרבות בנסיעות ריקות/סרק.
- 1.1.5 אחר: נתונים אחרים והנחות ששימשו בבסיס התוכנית בסעיף זה יציין המפעיל בין היתר באופן מפורש ומודגש את אופן עדכון עלות ההפעלה לשער היורו או שער הדולר כאמור בסעיף 50 למסמכי ההליך התחרותי.
- 1.1.6 המציע יציג את לוח הנתונים התפעוליים הבא:

פרוט עבור כל אחת משנות התכנית										
סה"כ	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
#	נתוני הפעלה									
1	מספר ימי פעילות שנתיים לתכנון (לצורך תחשוב ההוצאות הכרוכות בהפעלת קווי שירות)									
2	מספר שבועות בשנה לתכנון (לצורך תחשוב ההוצאות הכרוכות בהפעלת קווי שירות)									
3	מספר נוסעים שנתי בקווי שירות (אלפים)									
4	מספר נסיעות שנתי בקווי שירות (אלפים)									
5.1	שעות רכב נטו נסיעות המבוצעות ע"י אוטובוסים של האשכול									
5.2	שעות רכב נטו - נסיעות המבוצעות באמצעות קבלני משנה									
5	סה"כ שעות רכב נטו (שעות הגדרה)									
6	שעות רכב בנסיעות ריקות/ סרק									
7	סה"כ שעות רכב בקווי שירות									
8	סה"כ שעות נהגות שנתיים בתשלום בקווי שירות (אלפים)									
9.1	ק"מ - רכב שנתי בקווי שירות (אלפים) ק"מ רכב נטו נסיעות המבוצעות ע"י אוטובוסים של האשכול									
9.2	ק"מ רכב נטו - נסיעות המבוצעות באמצעות קבלני משנה									
9	סה"כ ק"מ - רכב נטו (ק"מ בהגדרה)									
10	ק"מ רכב בנסיעות ריקות/סרק									
11	סה"כ ק"מ רכב שנתי (ברוטו, באלפים)									
11.1	סה"כ ק"מ שנתי מפת בסיס מעודכנת (אלפים)									
12	מספר אוטובוסים בשימוש כולל רזרבה תפעולית									
13	בבעלות המציע									
14	בחכירה/שכירות (ליסינג)									
15	סה"כ אוטובוסים בשימוש									
16	סה"כ קיבולת (במונחי מקומות ישיבה) כולל רזרבה תפעולית									
17	גיל ממוצע של אוטובוסים בסוף שנה									
18	מספר אוטובוסים המשמשים כרזרבה תפעולית									
18	מספר משרות נהגים									

1.2. השקעות ומקורות המימון :

1.2.1. רכישת אוטובוסים תוך ציון סוג הרכב, גיל הרכב ומחיר כל יחידה לכל אחת משנות התוכנית. עלות השכירות או הליסינג של אוטובוסים כאמור תוצג לגבי כל יחידה לאורך כל שנות ההפעלה.

1.2.2. השקעות אחרות (כגון : משרד, חניה, מוסך, הקמת תחנות חדשות, מערכות כרטוס, מערכות שליטה ובקרה ותקציב לשיפורים בתשתיות וכו') לכל אחת משנות התוכנית.

1.2.3. מקורות המימון - פירוט לפי הון עצמי, אשראי בנקאי וכו'. המציע ישקף בתוכנית העסקית עלות הון שלא תפחת מ-5%, וזאת ללא קשר למבנה ההון המוצע של המציע. כלומר, במידה ובמבנה ההון המוצע ממומנת חלק מהפעילות או כולה באמצעות ההון העצמי, או לחילופין,

באמצעות הזרמת הון בעלים או בהלוואת בעלים, על המציע לשקף עלויות הון (לרבות רעיוניות) בגין מרכיב השקעה זה.

1.2.4. מובהר כי שערי החליפין עליהם יתבססו תחשיבי המציע בתוכנית העסקית יהיו שערי הבסיס המופיעים בסעיף 50.

1.3. הכנסות:

הצגת הכנסות מנוסעים בקווי שירות, סובסידיה ייעודית והסכמים גלובליים בשנת ההפעלה הראשונה וביתר תקופת ההפעלה, תתבסס על הנתונים הקיימים במסמכי ההליך התחרותי ונספחיו. המציע לא יתייחס בתוכנית העסקית להכנסות שאינן מפעילות הפעלת קווי ההליך התחרותי כגון נסיעות מיוחדות, פרסום וכו'.

יובהר כי ההכנסה אינה כוללת את הסובסידיה התפעולית.

המציע יתייחס לתחזית מגמות השינוי במספרי הנוסעים וההכנסות מנוסעים במהלך תקופת ההליך התחרותי. במידה והמציע מניח גידול במספרי הנוסעים ובהכנסות במהלך תקופת הפעלה לאחר 12 חודשי ההפעלה הראשונים, יפרט בתוכנית העסקית את שיעור וסכום הגידול בכל שנה ויסביר בפרוט את הבסיס העובדתי העומד מאחורי הנחות הגידול במספרי הנוסעים עבור כל שנה (למשל: פיתוח אורבני, גידול טבעי וכד').

על המציע יהיה לפרט במסגרת הנחות העבודה לתוכנית העסקית את הקשר בין השינוי שהניח במספר הנוסעים באשכול, לעלויות הפעלת האשכול, תוך התייחסות למנגנוני ההתחשבות בהליך התחרותי. הוועדה תבחן סבירות הנחות עבודה אלו.

1.4. הוצאות תפעול ישירות:

1.4.1. שכר ונלוות נהגים – המציע יפרט את הנחות הבסיס לחישוב שכר ונלוות נהגים ואת מספר הנהגים שיעסיק בכל אחת משנות ההפעלה. הנחיית ההליך התחרותי היא כי יש לכלול את מרכיב המנקו בשכר (אם חל). המציע ישקף בתוכנית העסקית שיעור גידול של 1% לשנה.

1.4.2. שכר ונלוות עובדי תפעול אחרים – המציע יפרט את הנחות הבסיס לחישוב שכר ונלוות עובדי תפעול אחרים (מספר עובדים, הגדרת תפקידים ושיוך עלות שכר לכל תפקיד). במידה והמציע מתכוון להפעיל מוסד, הנחיית ההליך התחרותי היא כי יש לכלול את עלות שכר עובדי המוסד בסעיף עלויות אחזקת אוטובוסים (ראה סעיף 1.4.4 להלן).

1.4.3. עלויות דלק ושמנים – המציע יפרט את הנחות הבסיס לחישוב עלויות הדלק והשמנים (עלות לליטר וצריכת דלק ממוצעת).

1.4.4. עלויות אחזקת אוטובוסים וטיפולם – המציע יפרט את הנחות הבסיס לחישוב עלויות אחזקת האוטובוסים (עלות אחזקה וחלפים לק"מ), תוך הבחנה בין עלויות לאוטובוס חדש בהסכם אחזקה, אוטובוס בליסינג, ואוטובוס משומש לאחר תקופת הסכם האחזקה.

1.4.5. עלויות ביטוח, רישוי ותשלומי חובה – אוטובוסים בלבד.

1.4.6. עלויות שכירות תשתיות וארנונה (מסופים, חניונים וכד') – המציע יקח בחשבון בהכנת התוכנית העסקית את עלויות דמי השימוש/שכירות במתקני תשתית, הכוללות שימוש ברציפים/תחנות, חניה תפעולית, שילוט אלקטרוני, אחזקה וניהול. עם זאת, על המציע לכלול בסעיף זה עלויות שכירות נוספות, למעט המפורטות לעיל, לרבות עלויות המשרדים, חניוני הלילה ושירותים נוספים (לרבות, חדר מנוחה ונוחיות לנהגים).

1.4.7. עלויות ליסינג אוטובוסים – המציע יפרט את הנחות הבסיס לחישוב עלויות הליסינג, למעט עלויות מימון אותן יש להציג במסגרת עלויות המימון ועלויות התחזוקה השוטפת שיוצגו במסגרת עלויות התחזוקה.

1.4.8. פחת אוטובוסים - שיעור הפחת השנתי וערך הגרט שיילקח בחשבון לתום תקופת ההפעלה יותאמו להערכות שווי מימוש האוטובוסים כך שלא ייווצרו רווחי הון ממימוש האוטובוסים (הן מהחלפת אוטובוסים משומשים במהלך תקופת ההפעלה והן ממימוש אוטובוסים בתום תקופת ההפעלה). המציע יפרט את שיעורי הפחת וערכי הגרט לפיהם חישוב את הפחת.

1.4.9. עלויות תגבורים – המציע יפרט את הנחות הבסיס לחישוב עלויות השכירות והתגבורים (עלות לתגבור יומי, עלות לנסיעת תגבור, עלות שנתית לשכירות אוטובוס).

1.4.10. פחת ציוד ורכוש אחר – ההנחיה המפורטת בסעיף 1.4.8 לעיל תקפה גם לגבי סעיף זה.

1.4.11. הוצאות תפעוליות אחרות – המציע נדרש להקפיד ולהציג בסעיף זה אך ורק הוצאות תפעוליות שלא הוגדרו בסעיפים הספציפיים שנזכרו לעיל. המציע יפרט בביאור את הרכב הוצאות התפעול האחרות.

1.5. הוצאות מכירה, שיווק, הנהלה וכלליות:

1.5.1. שכר ונלוות עובדי הנהלה ומנהלה – המציע יפרט את הנחות הבסיס לחישוב שכר ונלוות עובדי ההנהלה והמנהלה (מספר עובדים, הגדרת תפקידים ושיוך עלות שכר לכל תפקיד). במידה והמציע מתכוון להסתמך על שירותי ניהול חיצוניים, יפרט נתון זה וייחס עלויות אלו בסעיף דמי ניהול (סעיף 1.5.7 להלן).

1.5.2. שכירות וארנונה משרדי הנהלה

1.5.3. אחזקת משרד ומשרדיות

1.5.4. תקשורת

1.5.5. פרסום, יחסי ציבור ומידע לציבור – המציע יציג את התקציבים שהוא מתכנן להקצות לביצוע הפרסום והשיווק של מערך התחבורה הציבורית באשכול, בכל אחת משנות הפעילות בנפרד ובעיקר בשנת ההפעלה הראשונה ותקופת ההיערכות להפעלת האשכול. התקציב יהיה תואם לפירוט התוכנית כפי שהוצגה בפרק התוכנית התפעולית ובהתאם להנחיות המפורטות בחלק ד' להליך התחרות.

1.5.6. אחרות - המציע נדרש להקפיד ולהציג בסעיף זה אך ורק הוצאות הנהלה וכלליות שלא הוגדרו בסעיפים הספציפיים שנזכרו לעיל. המציע יפרט בביאור את הרכב הוצאות האחרות.

1.5.7. דמי ניהול - ראה סעיף 1.5.1 לעיל.

1.6. הוצאות מימון:

המציע נדרש להציג את תוכנית המימון שלו, הכוללת את כל מקורות המימון לפרויקט ואת אופן גיוס המימון בשלבי הפרויקט השונים. התוכנית תכלול, בין היתר, את הפרטים הבאים:

- 1.6.1. היקף מקורות המימון הנדרשים לשם ביצוע התחייבויותיו של הזוכה בכל שלב משלבי הפרויקט. כאמור בסעיף 1.2.3 לעיל עלות ההון לא תפחת מ-5% ללא קשר למבנהו.
- 1.6.2. כיצד מתעתד המציע לגייס את המימון לפרויקט, לרבות סוגי המימון הצפויים (הון עצמי, אשראי בנקאי, ליסינג, מימון באמצעות היצרן ועוד).
- 1.6.3. עמלות והוצאות בנקאיות – לרבות עלות העמדת ערבויות.
- 1.6.4. הכנסות מימון – במידה והמציע מניח כי יפיק הכנסות מימון, יפרט את ההנחות שבבסיס חישובן. הנחיית ההליך התחרותי היא כי עודפים תזרימיים שיווצרו למציע ימשכו במלואם על ידי בעלי המניות, למעט עודפים תזרימיים שישמשו את המציע לצרכי הון חוזר ולצרכי השקעות נוספות.

1.7. ריוח נדרש, מקדמי סיכון ובלתי צפוי מראש (בצ"מ)

המציע ינקוב בהצעתו את הריוח הנדרש על ידו מהפעלת האשכול הכולל בתוכו את הערכתו לעלויות בלתי צפויות. המציע יפרט במסגרת הנחות העבודה את הערכתו לגבי מקדמי הסיכון מההפעלה והנתונים הבלתי צפויים מראש. ככל שהמציע מניח תשלום תמלוגים יביא אותם בחשבון בסעיף זה מבלי לציין את גובהם. יובהר כי המציע לא יציין במסגרת התוכנית אם יש בכוונתו להגיש הצעת תמלוגים.

1.8. עלות הפעלה שנתית הנדרשת

עלות הפעלה שנתית הנדרשת עבור כל שנה, סיכום סה"כ ההוצאה והרווח הנדרש על ידי המציע (הכולל בתוכו בצ"מ) להפעלת האשכול.

2. דוחות כספיים חזויים (פרופורמה):

- 2.1. הדוחות יוצגו באלפי ₪.
- 2.2. דוחות יוצגו בניכוי מע"מ.
- 2.3. הדוחות יערכו על פי עקרונות חשבונאיים מקובלים בישראל.
- 2.4. דוחות יערכו בטבלה בקובץ EXCEL, כל טור לשנת פעילות אחת, ובסך הכול ל-10 שנים. כמו כן, המציע נדרש להוסיף טור נוסף שישכם את כל תקופת הפעלה.
- 2.5. המציע יצרף להצעתו את דוחות הפרופורמה בקבצי EXCEL על גבי מדיה מגנטית (מצורף קובץ אקסל – "נתוני תפעול ודוחות פרופורמה").
- 2.6. פורמט דוחות הפרופורמה המצ"ב (ראה סעיף 2.7 להלן) הינו פורמט מחייב להגשה.
- 2.7. להלן פורמט דוחות ריוח והפסד חזויים (פרופורמה) אותו יגיש המציע, יובהר כי לצורך הכנת הדוח יש להניח תקופת הפעלה מלאה בת 10 שנה:

[illegible]

פרוט עבור כל אחת משנות התכנית											דוחות כספיים פרפורמה - אלפי ₪
סה"כ	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
											עלויות תגבורים
											עלות ליסינג אוטובוסים ללא רכיב מימון ותחזוקה
											פחת אוטובוסים
											פחת ציוד ורכוש אחר
											הוצאות תפעול אחרות
											סה"כ הוצאות תפעול ישירות
											הוצאות מכירה, שיווק, הנהלה וכלליות
											שכר ונלוות עובדי הנהלה ומנהלה
											שכירות וארנונה משרדי הנהלה
											אחזקת משרד ומשרדיות
											תקשורת
											פרסום, יחסי ציבור ומידע לציבור
											בקרה על רמת שירות להתאמות בקווים
											אחרות + דמי ניהול
											סה"כ הוצאות מכירה, שיווק, הנהלה וכלליות
											הוצאות מימון
											עמלות והוצאות בנקאיות
											ריבית על אשראי והלוואות
											הוצאות מימון ליסינג אוטובוסים
											ריבית אשראי שוטף
											הכנסות מימון
											סה"כ הוצאות מימון, נטו
											סה"כ הוצאות
											ניכוי סה"כ ההכנסות
											סה"כ הוצאות בניכוי הכנסות
											בצ"מ ורווח נדרש
											סה"כ עלות הפעלה שנתית נדרשת

3. ריכוז עלויות פרויקטים

בטבלה להלן יפרט המציע את אומדני עלויות ביצוע הפרויקטים אותם לקח בחשבון במסגרת הצעתו הכספית. לתשומת לב המציעים, המשרד יהיה רשאי להסתמך על אומדני עלויות אלו לצורך התחשבות עם מפעיל השירות בכל הקשור עם עמידתו בביצוע הפרויקטים בהתאם לקבוע בהליך התחרותי ובהצעה.

שם הפרויקט	סעיף בהליך התחרותי	הערות	עלות כספית (אלפי ₪)
תקציב השיפורים בתשתיות	39.6.3	תקציב מינימאלי בשנת ההפעלה הראשונה בהתאם לקבוע בסעיף. החל מהשנה השנייה ועד לסוף תקופת ההפעלה, וכן במהלך שנות הארכת ההסכם, במידה וההארכה תמומש, תקציב שנתי מינימאלי בסך הנקוב בסעיף.	
התקנת שילוט מתחלף בתחנות	39.8.3,	תחזוקת שלטי זמן אמת בתחנות	
התקנת שילוט מידע בתחנות	39.8.4	הנחיות להצבת השלטים מפורטות בנספח כט'	
הפעלת עמדות הנפקה ושירות	41.1	הפעלת 2 עמדות קבועות לאורך כל תקופת ההפעלה	
עמדות טעינה חשמליות לאוטובוסים		עלות עמדות (התקנה + תחזוקה)	
ולידטורים בדלת אחורית	נספח מד'		
ספירות נוסעים ממוחשבות	39.18		
פרסום לציבור	39.8.1	תקציב פרסום מינימאלי לשנת ההפעלה הראשונה כקבוע בסעיף בנוסף, יתקצב המציע לכל הפחות סכומים הקבועים בסעיף החל מהשנה השניה ובכל אחת משנות ההפעלה הנותרות.	
בקרת גבייה	17.9.20	ל - % (כפי שהוצע על ידי המציע) מהנסיעות. יש לציין את עלות הפעלת מערך הבקרה לשנת ההפעלה הראשונה ולכלל התקופה.	