



"כללי הממשלה חייבים להשתנות"

התקופה הנוכחית, שבמסגרתה מחירי הדירות יורדים והמכירות נמוכות, גורמת לחלק ממיזמי ההתחדשות העירונית להפוך ללא כלכליים. מצב זה גורם לעיתים לעיכוב, לפתיחת חוזים קיימים ואפילו לביטול פרויקטים. איך אפשר להגדיל כדאיות כלכלית של פרויקט בלי לבטל אותו או לפגוע בהסכמים או בתמורות קיימות? • **אורי חודי**

פרויקט. לעיתים הפחתה מדורה בהיטל ההשכחה תאפשר להוציא לפועל מאות יחידות דיור חדשות במקום להשאיר תוכניות תקועות במשך שנים. דוגמה נוספת לקושי בשטח היא מקרים שבהם רשות מקומית מעניקה מסמך מדי-ניות, שתוקפו חצי שנה בלבד. בפועל גיבוש רוב בעלי הדירות, התכנון והלי-כי התיאום נמשכים לעיתים שנה ואף יותר. כך נוצר מצב אבסורדי, שבו עוד לפני שהפרויקט בשל להגשה, המדי-ניות שעליה הסתמך כבר אינה בתוקף, והיום נדרש להתחיל כמעט מחדש". אלון פסו, מנהל ההתחדשות העירונית באפי קפיטל, מסביר מה קורה בשטח. "אנחנו רואים היום פרויקטים שנחתמו לפני שנים ולא מצליחים לצאת לביצוע. התמורות שנקבעו בהם נגזרו מההנחה

בנייה להוסיף, היום השאלה היא איך מייצרים פרויקט שבאמת אפשר לממש. אחד הפתרונות המתבקשים הוא גישה גמישה יותר מצד המדינה והרשויות בכל הנוגע להיטלי ההשכחה. בדיוק כפי שהתאימו את מנגנוני המיסוי בעבר למציאות המשתנה, כך גם היום צריך לבחון מחדש את גובה ההיטלים, בהתאם לכלכליות האמיתית של כל

ניות יישארו על הנזיר, ויותר בניינים יהפכו לבטוחים וממוגנים". יונתן אור, סמנכ"ל התחדשות עירונית בקבוצת י.ה. ברזאני, מוסיף, כי "התח-דשות עירונית כבר לא יכולה להתבסס על ההנחה שמחירי הדירות תמיד יעלו ו'יסגרו את הפער'. המציאות השתנתה, ולכן גם כללי המשחק חייבים להשת-נות. אם בעבר הוויכוח היה כמה זכויות

"השיח סביב ההתחד-שות העירונית משתנה, אבל לא כי הצורך בה פחת, אלא משום שהמ-ציאות השתנתה. לכן גם תפקידו של הרגולטור חייב להשתנות", כך סבורה נוי דותן, מנכ"לית אלמוגים התחד-שות עירונית. לדבריה, "אם המדינה רואה בהתחדשות העירונית משימה לאומית, היא צריכה לייצר את התנאים שיאפשרו לה לצאת לפועל: רגולציה שמעניקה ודאות לאורך כל חיי הפ-רויקט, גמישות תכנונית כאשר הת-נאים הכלכליים משתנים, והבנה שלא כל מתחם ניתן לקדם לפי אותה נוסחה. מדיניות עקבית, לצד שיתוף פעולה אמיתי בין המדינה, הרשויות המקומיות והיזמים, הם המפתח לכך שפחות תוכ-

נוי דותן: "אם המדינה רואה בהתחדשות העירונית משימה לאומית, היא צריכה לייצר את התנאים שיאפשרו לה לצאת לפועל"





הריסה בפרויקט התחדשות עירונית של חברת אלמוג ברמת גן צילום: לביא צילומי אוויר

שנים קדימה ולהביא בחשבון גם את עלויות התכנון, התשתיות והמטלות הציבוריות. לכן כדי להפוך פרויקט מורכב לפרויקט ישים נדרשת חשיבה יצירתית וגמישות מצד כל הגורמים – היום, הרשות והמדינה. המטרה היא לא רק לגרום לפרויקט להיות כלכלי, אלא ליצור שכונה איכותית, מתפקדת וקהילתית, שתייצר ערך אמיתי לתושבים ולסביבה לאורך שנים.

"גמישות של הרשות המקומית"

תמיר חנן, סמנכ"ל פיתוח עסקי והתחדשות עירונית בחברת פרץ בוני הנגב, מציע כמה דרכים לפתרון: "מאחורי הקביעה שפרויקט התחדשות אינו כלכלי, מסתתר לרוב תכנון נוקשה. במידה כזו הארץ הפתרון נמצא בגמישות של הרשויות. תוספת של קומה או שתיים, התגמשות בתקני חניה או הקלה במטלות הציבוריות הן לרוב מה שמפריד בין פרויקט תקוע לכזה שיוצא לדרך. במקום קמצנות תכנונית רשויות צריכות לאמץ ראש פתוח בעיקר בתקופה

ראית הכלכלית של הפרויקט. האיוון בין מגורים, מסחר, תעסוקה, מבני ציבור ושטחים פתוחים הוא המפתח להתחדשות עירונית מוצלחת". דן גינגיס, סמנכ"ל התחדשות עירונית בחברת אזורים, מתייחס אף הוא לנקודת המבט הרחבה של ההתחדשות העירונית: "כשמדברים על פרויקטים גדולים של מאות או אלפי יחידות דיור, אי אפשר לבחון את הכלכליות רק דרך מספר יחידות הדיור. צריך להסתכל על התמונה המלאה ולמצוא את האיוון בין צורכי התושבים, דרישות הרשות המקומית והיכולת הכלכלית של הפרויקט. כשיזם לוקח על עצמו להקים שכונה שלמה, הוא נדרש להסתכל

ראל, כלכלן ושמאי מקרקעין, מתייחס לתכנון ולדרישת הרשויות: "לא פעם מקור העיכוב נעוץ דווקא בתכנון עצמו. אחד האתגרים המרכזיים הוא קביעת היקפים מופרזים של שטחי תעסוקה, המפרים את האיוון התכנוני והכלכלי של הפרויקט, וכך מגיעים למצב של קרקעות נדחות ובלתי מפותחות לשנים רבות. לזה נוסף לעיתים גם עודף הקצאה של שטחי ציבור, שאינם תואמים את צורכי האזור ויכולת המימוש של הפרויקט. תוכנית הכוללת היקפי תעסוקה שאינם נשענים על ביקוש אמיתי, לצד הקצאות ציבור חחורגות מהנדרש או שאינן מגובות במודל כלכלי תכנוני מאוזן, מייצרת חוסר איוון הפוגע בכ-

שמחירי הדירות ימשיכו לעלות. אבל מאז עלויות הבנייה והמימון טיפסו וקצב המכירות ירד. על הנייר הפרויקט נראה מצוי, אבל במספרים של היום הכלכליות בו גבולית מאוד". לדברי פסו, גם הרשויות המקומיות ומוסדות התכנון צריכים להיות חלק מהפתרון, והוא מציע דוגמה לפתרון יצירתי: "דור גמה חיובית לגישה כזו אפשר לראות בראשון לציון, שם העירייה מאפשרת במקרים מסוימים ניווד זכויות מפ' רויקטים של התחדשות עירונית אל מתחמי בנייה חדשים בעיר. המשמעות היא שאם במתחם התחדשות מסוים לא ניתן לממש את מלוא הזכויות הנדרשות לצורך הכראיות הכלכלית, ניתן להעביר חלק מהזכויות למגרש אחר, שבו התכנון מאפשר צפיפות גבוהה יותר. כך אפשר מחד לשפר את הכלכליות של פרויקט שנמצא על גבול הכראיות ולהביא אותו לביצוע, ומנגד להימנע מהעמסת צפיפות חריגה דווקא במרקם הוותיק. זה, בעיניי, בדיוק סוג הגמישות התכנונית שהשוק צריך היום". דני מור, מנכ"ל חברת אדוארדס יש-

יונתן אזר: "אם בעבר הוויכוח היה כמה זכויות בנייה להוסיף, היום השאלה היא איך מייצרים פרויקט שבאמת אפשר להוציא לפועל"





הזאת, שבה אנחנו עדים להאטה ביציאה לדרך של מיזמי התחדשות עירונית. יעקב ניצן, מנכ"ל ושותף בקבוצת רובי קפיטל למימון והשקעות בנדל"ן, מציע גם הוא הסתכלות אחרת של הרשות המקומית על המיזמים. "הרשויות צריכות להסתכל על המשוואה בראייה רחבה יותר", כך ניצן, "ההתחדשות העירונית של היום כבר לא מתמקדת רק בבניין בודד או בפרויקט נקודתי, אלא יותר ויותר במתחמים גדולים שמייצרים ערך משמעותי גם לרשות המקומית ולסביבה כולה – מבני ציבור, תשתיות, שטחים ציבוריים, פיתוח סביבתי ושיפור של המרחב העירוני. לכן כשבוחנים את הכראיות של פרויקט, צריך לראות את התועלת שהוא מייצר לכל המערכת, ולא רק את התמורה למ"ר שמקבל בעל הדירה, והרשויות יכולות גם הן לשפר את הרווחיות, באמצעות תוספת זכויות ליום".

אליאב מימון, מנכ"ל רמות בעיר, מוסיף לנושא ומסביר: "הבעיה היא שהמערכת הפכה להיות טובה מאוד בלייצר דרישה, אבל פחות טובה בלייצר ראות. כל דרישה בפני עצמה יכולה להיות מוצדקת, החל בעוד שטחים ציבוריים, יותר פתרונות תחבורה, תקנים מחמירים יותר ועד תמורות לדיירים, אבל כשמחברים את כל המרכיבים יחד, צריך לעצור ולשאול אם התוצאה עדיין מאפשרת לפרויקט להתקיים. בסוף פרויקט התחדשות עירונית הוא מערכת אחת, שבה כל שינוי משפיע על כל יתר החלקים. אי אפשר להוסיף עוד ועוד דרישות בלי לבדוק את המשמעות הכלכלית ואת היכולת האמיתית לבצע. לצד ההתא-



"עירוניות טובה יותר". הריסה של מבנה ישן ברחוב אוסישקין ברמת השרון על ידי חברת מצלאוי

דן גינגיס: "המטרה היא לא רק לגרום לפרויקט להיות כלכלי, אלא ליצור שכונה איכותית, מתפקדת וקהילתית, שתייצר ערך אמיתי לתושבים ולסביבה"



מיות סביב רמות הצפיפות שניתן וצריך לאשר, במקום להסתכל על צפיפות ככלי שמייצר עירוניות טובה יותר". אשר אלון, מנכ"ל ובעלים של קבוצת

מות הכלכליות הנדרשות, יש גם צורך בשינוי תפיסתי בעולם התכנון, מכיוון שעדיין קיימת מגבלה מחשבתית בקרב חלק ממוסדות התכנון והרשויות המקומיות

אשלי לירן, מציין, כי "דרישות הרשות מהוות חלק מהדו"ח הכלכלי של הפרויקט, והוא הגורם המכריע בקביעת הכראיות שלו. על פרויקט להשיג רווחיות של לפחות 14%. כאשר ההפקעות או דרישות הבנייה פוגעות ברווחיות, נפתח פתח למשא ומתן, ובהכרח מקרים יש נכונות מצד הרשות לפיצוי היום, באמצעות תוספת זכויות בנייה, למשל תוספת קומות. בסופו של דבר התיאום מול הרשות וההיענות לדרישות יכולים לקדם את הפרויקט. לשני הצדדים יש אינטרס שהוא ייצא לפועל, וצריך למצוא את נקודת האיזון. כאשר הרשות חשופה לדו"ח הכלכלי, ויש לה תקשורת ישירה ומגע אישי עם היום, זה יכול להביא להסדרים טובים יותר לקידום הפרויקט".

אדר' צבי טליוסוף, סמנכ"ל התחדשות עירונית בחברת אביסרור משה ובניו: "הניסיון שנצבר בענף בעשור וחצי האחרונים מלמד שהתחדשות עירונית תתקשה להגיע למימוש על בסיס הסכמים שנערכו לפי תנאי שוק של תקופה אחרת. מסיבה זו אנחנו רואים בשטח נכונות גוברת לחבר בין תכנון איכותי ובר-קיימא ובין היתכנות כלכלית. הדישה למבני ציבור, לתשתיות ולמרחב עירוני איכותי היא נכונה והכרחית, אבל תוכנית שלא עומדת בתנאים להיתכנות כלכלית, לא תגיע לביצוע. רווחיות יזמית סבירה היא תנאי הכרחי לקבלת ליווי פיננסי וליכולת לעמוד בהתייבויות לאורך חיי הפרויקט".

עם זאת עדי לאור, כלכלן ושומאי מקרקעין, ראש תחום התחדשות עירונית במשרד ישראל יעקב, מסביר שבזמן שבענף

פתרונות אפשריים מהשטח



האתגר להפוך פרויקט כלכלי מחייב פתרונות חכמים ורווחיים, אבל בעיקר מעשיים. בכירים מענף ההתחדשות

מנסים לשרטט את הכיוון.

ניב רום, מנכ"ל קבוצת כנען, מסביר שיש להגיע לתמורות אחידות: "אני צופה שהשוק יתכנס לאחידות, כשהתמורות ינועו בין 12 מ"ר בהתאם לדרישות הרשות המקומית. כדאי שייקבע מפתח אחיד בכל הארץ כדי לא לייצר דיפרנציאציה מיותרת בין ערים, והמוטיב החשוב שצריך להוביל הוא עמידות מול איומים ביטחוניים ורעידות אדמה. ככל שמצד אחד תהיה רגולציה קפדנית יותר ומנגד תובטח רווחיות מספקת גם בעיתות משבר, כך יותר פרויקטים יתממשו. המלצתי היא לייצר מנגנון רווחיות גבוה מהנהוג היום, ולקבוע מנגנון מול הרשות המקומית, ולפיז רווחיות עודפת תיזקק לטובתה".

ישי רוט, מנכ"ל קבוצת שובל, מציע שינוי בוועדות התכנון: "יש להקים ועדת תכנון ייעודית, שתפעל בשיתוף פעולה עם פרויקטורים מתחום השיקום ותסיר חסמים תכנוניים. במקביל יש

להסיר את הסמכות מהרשויות המקומיות בנוגע לקביעת תוכניות בנייניות, ולהעביר את ההחלטות לשמאי הממשלתי לשם בחינת הכראיות הכלכלית".

גל קסטל, מנכ"ל אורן נדל"ן, מסביר שהאתגר הגדול ביותר בהתחדשות העירונית כיום הוא הפער שנוצר בין הרצון לקדם פרויקטים ליכולת הכלכלית לממש אותם. "אחד החסמים המרכזיים הוא אופן השימוש בדוחות תקן 21. יותר ויותר רשויות מבקשות לדעת עוד לפני אישור התב"ע מה תהיה רווחיות הפרויקט. ואם הרווחיות גבוהה ממה שהן מגדירות כסביר, הן דורשות להפחית זכויות בנייה או לצמצם את היקף הפרויקט. הבעיה היא שדוח תקן 21 מבוסס על הנחות ראשוניות בלבד. בהמשך עלויות הבנייה עשויות לעלות, הריבית

משתנה, מחירי המכירה לא בהכרח עולים, ולעיתים הרשויות מוסיפות דרישות חדשות. התוצאה היא שפרויקט שנראה בהתחלה כלכלי, עלול להפוך בסוף ללא כדאי, על אף שכבר צומצמו בו זכויות הבנייה. המדינה צריכה להוביל מסלול ירוק להתחדשות עירונית, עם מדיניות אחידה וברורה מול הרשויות המקומיות, שתאפשר לקדם פרויקטים במהירות ובוודאות גדולה יותר".

עו"ד ענת בירן, מומחית לנדל"ן ותכנון ובנייה, מתייחסת לקידום פרויקטים בתוואי המטרו והרכבת הקלה: "כיום אין מענה לפינוי של בתים צמודי קרקע, דירות מיוחדות ובניינים חדשים שיצטרפו להיות חלק מתוכניות פינוי-בינוי, במיוחד באזורי ההשפעה של המטרו ובסמוך לרכבת קלה. כחלופה למתן תמורה כלכלית בזכויות בנייה שמוגבלות על ידי שיקולים תכנוניים, על המדינה לספק פתרונות אחרים, למשל סבסוד פרויקטים כאלה, גמישות בשימושים המותרים ומתן אפשרות ל'נייד' את זכויות הבנייה הנדרשות, שאינן יכולות להתממש במתחם הפינוי-בינוי, למתחמים אחרים המאפשרים זאת, סוג של מגרשי השלמה בבעלות פרטית".



מימין: עו"ד ענת בירן, ניב רום, ישי רוט וגל קסטל



צילום: כסריק טובול



"פרויקט שאינו רווחי לזים - פשוט לא ייבנה". הריסה בפרויקט התחדשות עירונית בירושלים של החברות רוטשטיין וטרא

רחבה יותר, של כ-25% עד 30%, שתאפיין שר לפרויקט לספוג שינויים לאורך השנים. לקראת ההיתר או היציאה לביצוע ניתן לערוך בחינה כלכלית מחדשת על בסיס רף מתון יותר, של כ-20%, וככל שנוצר רווח עודף, להשיבו לציבור, באמצעות היטלים או התאמת זכויות".

על-פי איל טישל, מנכ"ל בולטהאופ וייס: "כדי שפרויקטים ימשיכו לצאת לפור על נדרשת גמישות מכל הצדדים. מצד הרגולטור וועדות התכנון נדרשות תוכניות גמישות יותר וצריך כלים שיאפשרו התאמות למציאות כלכלית משתנה. מצד הרשויות המקומיות נדרשת הבנה שרירות שות ציבוריות ותכנוניות חייבות להיבחן גם מול כלכליות הפרויקט. מצד היוזמים נדרשת אחריות, שקיפות ויכולת להציג לדיירים את הנתונים כפי שהם, ומצד בעלי הדירות נדרשת הבנה שהמטרה המרכזית היא קידום פרויקט בטוח, איכותי ובר-מימוש. האתגר המרכזי היום הוא הפער בין שוק דינמי מאוד ובין מערכת תכנון קשיחה יחסית. לכן הכיוון שאליו התחום צריך ללכת, הוא תכנון גמיש יותר, שיח שקוף יותר בין כל הצדדים והבנה שהתחדשות עירונית היא לא רק שאלה של זכויות בנייה ותמורות, אלא של אחריות, מיגון, איכות חיים ויכולת אמיתית להביא פרויקטים לביצוע".

"אפשרות להתאמות עתידיות"

מגמה נוספת שניתן לראות היא פתיחת חוזים מול בעלי הדירות. עו"ד יריב ברדיין, מומחה בייצוג בעלי דירות בפרויקטי פינוי-בינוי, מציין, כי "נושא הפחתת התמורה הפך בתקופה האחרונה לרלוונטי ואקטואלי בשל סיבות שונות, שביניהן עלייה משמעותית בתשומות הבנייה, עלייה בעלויות המימון, עצייה בביקוש, המלחמה וכדומה. המטרה

תמיר חנן: "במקום קמצנות תכנונית רשויות צריכות לאמץ ראש פתוח בעיקר בתקופה הזאת, שבה אנחנו עדים להאטה ביציאה לדרך של מיזמים"



לדאוג שההבטחה על הנייר תהפוך לדי-רה אמיתית ובטוחה בזמן סביר". נתי גלבוץ, מנכ"ל ושותף בחברת גפן מגורים והתחדשות, מוסיף: "שוק ההת-

למסלולים מהירים ונקודתיים, כי מגה פרויקטים של פינוי-בינוי נמשכים לעיתים עשרות שנים, ואינם מספקים מענה מיידי. בשורה התחתונה: פרויקט שאינו רווחי לזים - פשוט לא ייבנה, והדיירים יישארו ללא מיגון. השוק כולו - יזמים, דיירים, רשויות ורגולטורים - נדרש כעת לפרגמטיות, שקיפות וגמישות תכנונית".

לדברי עידן פלג, מנכ"ל ובעלים פסי פס התחדשות עירונית, "בעתיד הקרוב נראה שיזמים ובעלי דירות יצטרכו להיגין גמישות במציאות החדשה, אך גמישות אינה ויתור - היא תנאי להישרדות הפרויקט. בשטח אנחנו מזהים שינוי מגמה: בעלי הדירות מחליפים את השאלה 'כמה מטרים נקבל?' בשאלה 'מהי רמת הוודאות שהפרויקט ייצא לפועל?' התאמת הציפיות למציאות אינה פוגעת בבעלים, אלא מגינה עליהם. המטרה היא

סבורים שהרשויות המקומיות צריכות להתגמש, בשטח המציאות הפוכה: "אנחנו מזהים מגמה מדאיגה, שבה רשויות מקומיות משנות פוזיציה ודורשות להעמיס יותר ויותר מטלות ציבוריות על הפרויקטים. הדרישות הללו באות באופן ישיר על חשבון הכלכליות של הפרויקט ומסכנות את יכולתו לצאת לפועל. אי אפשר להסכים למצב שבו את המחיר על דרישות הרשות המקומית והקיפאון בשוק ישלמו בעלי הדירות דרך פגיעה או ביטול של הפרויקט שלהם. לדעת, הרגולטור וועדות התכנון חייבים לאפשר תוכניות גמישות יותר ולייצר פתרונות שיאפשרו רווח יומי סביר".

"יש שינוי מגמה"

לצד הבעיות נראה שיש גם שינוי בגישה מצד חלק מהרגולטורים. תומר רייפמן, מנכ"ל ובעלים של חברת יעז יזמות ובנייה, מציין, כי "אנחנו עדים כיום לשינוי גישה בקרב משרד האוצר, הרשות להתחדשות עירונית והרשויות המקומיות. אם הדיירים והרשויות לא יעברו משיח של 'איזו תמורה מופלגת נקבל' לשיח שמתמקד במיגון ובהוצאת הפרויקט לפועל, התחום כולו עלול להיכנס להקפאה עמוקה. לדעת, יש לחזור

עדי לאור: "אנחנו מזהים בשטח מגמה מדאיגה, שבה רשויות מקומיות משנות פוזיציה ודורשות להעמיס יותר ויותר מטלות ציבוריות על הפרויקטים"



בהליך הפחתת התמורות היא להימנע מהצורך לבטל את ההסכם בשעת ההגעה למימוש בשל היעדר כלכליות. כל פתיחה או שינוי של ההסכם היא אירוע לא פשוט, שגורם לקשיים מובנים ורבים. לאור הטלטלה שהענף עובר, מומלץ שההסכמים יכללו סעיפים הצופים אפשרות להתאמות עתידיות, ויגדירו את גבולות השינוי המוסכמים מראש, כדי למנוע צורך בהחתמה מחדשת של כל בעלי הדירות ויצירה של ציפייה ריאלית במצב של שינוי".

איתמר בן שלום, מנכ"ל משותף בחברת בן שלום יזמות ובנייה, מתייחס גם

חדשות העירונית המקומי נמצא כיום במבחן המשמעותי ביותר שלו בעשור האחרון ולכן נדרש שינוי כפול. בעלי הדירות והיזמים צריכים לעבור משיח של מקסום מטרים וזכויות לשיח של ודאות ומימוש, והרשויות המקומיות ומוסדות התכנון חייבים לראות עצמם שותפים לכלכליות הפרויקט, לצמצם מטלות והיטלים שמעמידים מיזמים על סף הכרזות, לקצר את לוחות הזמנים, לאפשר גמישות תכנונית ובעיקר לייצר ודאות לפרויקטים ולבעלי הדירות עצמם. אחת הדרכים לעשות זאת היא לקבוע כבר בשלב התכנון כרית רווחיות

אלון פסו: "אנחנו רואים היום פרויקטים שנחתמו לפני שנים ולא מצליחים לצאת לביצוע. עלויות הבנייה והמימון טיפסו וקצב המכירות ירד"





צילום: קובי קואנקס

עירונית שמגבילה באופן קשיח את התמורות לבעלי הקרקע במיזמי התחדשות עירונית. אין לאף יזם או בעל קרקע תעודת ביטוח נגד אימוץ של מדיניות דומה גם בערים אחרות, שער היום איפשרו לתת תמורות נדיבות ואף מפליגות לבעלי קרקע. בעלי קרקע שישכילו לפעול במהירות ובשיתוף פעולה עם יזמים באזורים הללו – אולי עוד יספיקו ליהנות מהמצב הקיים. השמאי שמוליק כהן, מנכ"ל ובעלים של חברת SK שמאות מקרקעין, מבהיר: "חשוב שבעלי הדירות יבינו – פנייה מיזם להפחתת תמורות אינה גור דין סופי, אלא פתח למשא ומתן. הדבר הנכון ביותר שיש לעשות כעת, הוא לא לחתום על שום מסמך בלחץ, אלא לדרוש פגישה מיידית ולשלב שמאי מקרקעין עצמאי מטעם בעלי הדירות. רק בדיקה כלכלית שקופה ומעמיקה תבחן האם בקשת ההפחתה מור צדקת, תגן על זכויות הדיירים ותאפשר למצוא פתרון שישמור על יציבות הפריקט. יתרה מזאת, ראוי להטמיע מנגנון חלוקת רווחים, שיחזור ויבדוק בהמשך חיי הפרויקט, את רווחיות היזם, ובמידה שתנאי השוק ישתנו והרווחים יעלו – יחזרו התמורות לבעלים".



"הרגולטור יצטרך לאפשר גמישות רחבה יותר". בניין ישן ברמת גן שצריך לעבור התחדשות עירונית

מתכנן קשיח לתכנון מאפשר

עו"ד אלנתן חיו, שותף מנהל במשרד עוה"ד אריאל חיו שמייצג דיירים בהתחדשות עירונית, מסכם ואומר: "מנקודת המבט של משרד המלווה בעלי דירות, הפתרון אינו יכול להיות העברת מלוא הסיכון אל הדיירים. הרגולטור יצטרך לאפשר גמישות רחבה יותר, לאו דווקא באמצעות הגדלה אוטומטית של רווח היזם, אלא באמצעות התאמה של תקני הכדאיות למציאות, קיצור הליכים, הפחתת אי-ודאות ומתן כלי סבסוד באזורים שבהם השוק אינו מסוגל לייצר פתרון. ועדות התכנון צריכות לעבור מתכנון קשיח

איתמר בן שלום: "רק לאחרונה חתמנו עם בעלי דירות בתל אביב על מתווה חדש, שבמסגרתו כל בעל דירה הסכים להוסיף בממוצע כחצי מיליון שקל"



חתת תמורות, יש לבצע זאת באמצעות דו"חות שמאיים אובייקטיביים, שיקבעו את הכדאיות הכלכלית העכשווית של הפרויקט, לאור המצב. ולבעלי הדירות מומלץ לבחון את הנושא ולא

תה גם את סדרי העדיפויות של בעלי הדירות, ואם בעבר השאלה הראשונה שלהם הייתה כמה מטרים הם יקבלו או אם תהיה מרפסת גדולה יותר, היום יותר ויותר דיירים שואלים תחילה מתי יהיו להם ממ"ד תקני ומבנה בטוח בעת חירום. זהו שינוי מהותי, והוא צריך לחל גם למדיניות התכנון".

בדיקה כלכלית שקופה ומעמיקה

עו"ד נעמה שיף, שותפה במשרד שוב ושות', העומדת בראש מחלקת ההתחדשות העירונית במשרד מציינת ש"כדי למצוא פתרונות שיתאימו גם ליזמים וגם לבעלי הדירות, יש לפעול בשקיפות מול בעלי הדירות ולנסות להגיע יחד להסכמות. אם מדובר בהפי

הוא לסוגיה: "בשנה האחרונה רואים עוד ועוד פרויקטים שנראו מצוינים על הנייר לפני שלוש-ארבע שנים, אבל היום כבר לא עומדים במבחן הכלכלי. נתקלנו במקרים שבהם יזמים פשוט עצרו או ויתרו על פרויקטים, ואנחנו נכנסנו לבחון אותם מחדש. בחלק מהמקרים הצלחנו למצוא פתרונות, באמצעות תכנון מחדש או התאמת התמורות, אבל יש גם פרויקטים שפשוט אי אפשר לקדם בתנאים הקיימים, וזו כבר לא שאלה של רצון, אלא של היתכנות אמיתית. אנחנו חיים את השינוי הזה מדי יום. רק לאחרונה חתמנו עם בעלי דירות בפרויקט בשכונת בבלי בתל אביב על מתווה חדש, שבמסגרתו כל בעל דירה הסכים להוסיף בממוצע כחצי מיליון שקל כדי לאפשר לפריקט לצאת לדרך, וזה ממש לא קרה ביום אחד. במשך כמעט שנתיים קיוונו שהתנאים ישתנו, שמחירי הדירות יעלו מחדש או שעלויות הביצוע יירדו, אבל המציאות הוכיחה אחרת. לכן נכנסנו כיום כונה ביחד עם הדיירים, מתחת לאלונקה, כי עדיף לנו שיהיה פרויקט פחות כלכלי לשני הצדדים, מאשר שלא יהיה בכלל. במקביל המציאות הביטחונית בחודשים האחרונים שינ

דני מור: "תוכנית הכוללת היקפי תעסוקה שאינם נשענים על ביקוש אמיתי, לצד הקצאות ציבור שאינן מגובות במודל כלכלי תכנוני, מייצרת חוסר איזון"



לתכנון שמאפשר התאמות לאורך חיי הפרויקט, בלי לפתוח מחדש את התוכנית בכל שינוי כלכלי. גם לרשות המקומית יש אחריות מרכזית. היא אינה יכולה לדרוש יותר שטחי ציבור, יותר מטלות, פחות צפיפות ותמורות נדיבות, ועדיין לצפות שהיזם יממן הכול. עליה לקבוע מדיניות ברורה, עקבית ושקופה, ולתעדף מיגון, בטיחות, תשתיות ואיכות חיים".

למהר לפנות לפתרון של החלפת יזם, שיכולה לעכב עוד את הפרויקט ולא בהכרח מבטיחה תמורות גדולות יותר. עו"ד ציפי מנור, שותפה במחלקת נדל"ן והתחדשות עירונית באגמון עם טולצ'נסקי, מתייחסת אף היא לתמורות הדיירים: "חגיגת התמורות מגיעה לקיצה, לפחות בחלק מהערים בארץ כדוגמת נתניה, חדרה, רחובות ובת ים, שבהן קיימת או מתגבשת מדיניות

תומר רייפמן: "אם הדיירים והרשויות לא יעברו משיח של 'איזו תמורה מופלגת נקבל' לשיח שמתמקד במיגון, התחום כולו עלול להיכנס להקפאה עמוקה"

