

אנטומיה של מערכת: פינוי-בינוי

המדריך האסטרטגי לבכירים: פענוח מנגנוני
ההצלחה, הסיכון והרווחיות בהתחדשות עירונית

29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח



מנישה למנוע מרכזי: מפת השוק הנוכחית

נדידת היזמים

המלאי הפנוי במרכז מוצה ברובו. יזמים נודדים לערי הלווין (חולון, בת ים) ולפריפריה, שם נדרשים מנגנוני מגרשי השלמה ליצירת כדאיות.

הצורך הקריטי

כ-1.67 מיליון דירות בישראל אינן ממוגנות. הדחיפה הדחיפה הרגולטורית להתחדשות היא צורך ביטחוני ולאומי.

המנוע הלאומי

+80% מהתחלות הבנייה החדשות באזורי הביקוש הן מהתחדשות עירונית. עירונית. זהו אינו שוק משני, זהו השוק.

המידע המוצג הינו כללי ואינו מהווה ייעוץ משפטי, כלכלי או שמאות. יש להיוועץ באנשי מקצוע.

29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח



האנטומיה של התקיעות: שלושת החסמים פרויקטים לא קורסים על תכנון הנדסי. הם קורסים על נקודות החיכוך שבין בני אדם, כסף וזמן.

טבעת 2: הגורם הכלכלי
(כדאיות ומימון)

ללא עמידה ברווח יזמי
מינימלי, אין ליווי בנקאי.
ללא בנק, אין פרויקט.

טבעת 1: הגורם האנושי
(דיירים)

החסם מספר 1. רוב חתימות
אינו פרויקט סגור. ללא אמון,
אמון, החתמה וטיפול מדויק
באוכלוסיות מיוחדות,
הפרויקט משותק.

טבעת 3: הגורם הכרונולוגי
(זמן ורשות)

פרויקט ממוצע אורך 7-12 שנים.
השנים נשרפות בבירוקרטיה
ותכנון, לא בבטון.

המידע המוצג הינו כללי ואינו מהווה ייעוץ משפטי, כלכלי או שמאות. יש להיוועץ באנשי מקצוע.

29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח



מטריצת הדיירים: מיפוי סיכונים אנושי

משקיעים (דיירי חוץ)

מניע עיקרי: תשואה, מיסוי ושכירות ביניים.
שפת שכנוע: מספרים, טבלאות רווח, אקסל.
רמת סיכון: נמוכה-בינונית (פועלים רציונלית)

דיירים מתגוררים

מניע עיקרי: איכות חיים וחשש ממעבר.
שפת שכנוע: ודאות, ערבויות, תקשורת רציפה.
רמת סיכון: בינונית.

בעלי דירות בחו"ל

מניע עיקרי: ניתוק מוחלט מהנכס.
שפת שכנוע: ייפוי כוח מול שגרירויות.
רמת סיכון: גבוהה (מעכבים בניינים שלמים עקב חוסר זמינות).

יורשים ובעלות משותפת

מניע עיקרי: אינטרסים מנוגדים בתוך אותה דירה.
שפת שכנוע: גישור משפטי, פירוק שיתוף.
רמת סיכון: גבוהה (מקור נפוץ לתקיעות).

נציגות הדיירים: נכס לגיטימי או אשליה מסוכנת?


נציגות חזקה עושה מחצית מעבודת החתמה. נציגות מדומה היא מלכודת שמתרסקת בשלב ההתנגדויות.

נציגות מדומה

- שניים שמדברים בשם הבניין ללא סמכות.
- לא מייצגים את כלל האינטרסים.
- מקבלים או מבטיחים הבטחות שונות לדיירים שונים.

נציגות לגיטימית

- נבחרה באסיפת דיירים מסודרת ומתועדת.
- משקפת את כל מגוון האוכלוסיות בבניין (מבוגרים, צעירים, משקיעים).
- עובדת בשקיפות ומרכזת מידע לעורך הדין (אינה חותמת בשם הדיירים).

סימן אזהרה אולטימטיבי: מתחם שמפוצל בין מספר יזמים, כשכל נציגות מושכת לכיוון אחר. התוצאה: שיתוק מוחלט. 

60% (בכל בניין בנפרד)

דרישת הסף. גם אם יש רוב כללי במתחם, נדרש מינימום של 60% בכל בית משותף. (חריג: בבניין של 4-5 דירות נדרשות 3 דירות).

66% (2/3 מכלל המקבץ)

הרוב הנדרש ברמת המתחם הכולל.

67% (כוח משפטי)

הרף המאפשר הגשת תביעת נזיקין כנגד דייר סרבן – מותנה בחוות דעת שמאי מטעם הרשות.

100% (ביצוע) חובה משפטית ליישום הפרויקט בשטח.

אזהרת ברזל: בניין שלם שמסרב להצטרף להסכם – לא ניתן לכפות עליו בחוק. הוא יישאר מבודד בלב המתחם החדש.



האנטומיה של הסירוב: מתי התנגדות היא חוקית?

החוק אינו מאפשר לתבוע כל מתנגד. סירוב סביר הוא לרוב תוצאה של כשל בהתנהלות היזם.

1. כשל כלכלי

העסקה אינה כדאית כלכלית לפי קביעת שמאי פינוי-בינוי (סטייה מתקן 21).

2. כשל תפעולי

לא הוצעו לדייר מגורים חלופיים ראויים לתקופת הבנייה.

3. כשל פיננסי

לא ניתנו בטוחות הולמות (ערבות חוק מכר בנקאית אוטונומית).

4. כשל אנושי

נסיבות אישיות חריגות (כגון מוגבלות מוכחת) שלא זכו להתאמה ופתרון אישי מצד היזם.



אוכלוסיות מיוחדות: כוח העצירה של גיל +70

- הגדרת קשיש: בעל דירה בן 70+ במועד העסקה הראשונה במתחם (המתגורר בדירה לפחות שנתיים).
- חובת החלופות (מעבר לדירה רגילה):
 1. מעבר לדיור מוגן בשווי התמורה.
 2. שתי דירות קטנות.
 3. דירה קטנה + תשלומי איזון.

הבדל קריטי - מי בוחר?



השורה התחתונה: הגנות אלו הינן קוגנטיות. התעלמות מהן הופכת כל סירוב ללגיטימי ומשתקת את הפרויקט.

מפת תקן 21: פרדוקס הסיכון והרווח

תל אביב	14% רווח יזמי מינימלי. (סיכון שיווקי נמוך = דרישת רווח נמוכה).
גוש דן וירושלים	16% רווח יזמי מינימלי.
יתר אזורי הארץ (פריפריה)	17% רווח יזמי מינימלי. (סיכון גבוה = דרישת שמאי למרווח ביטחון).

הערה: סטייה מותרת של 2% עד 3%+.

התובנה: תקן 21 אינו המלצה. ללא עמידה בו, הפרויקט לא יקבל ליווי בנקאי. יזם שמבטיח לדירים תמורות מופרזות לפני בדיקת שמאי – הורס את הכדאיות ושורף את הפרויקט בבנק.

עמדת העירייה: שותף אסטרטגי או צוואר בקבוק?

משקולת המס - היטל השבחה

- ברירת מחדל: 25% בפינוי-בינוי (רשויות יכולות לקבוע 0% או 500).

- מתחמי מטרות: השפעה דרמטית - היטל השבחה של כ-40% + מס מטרות של כ-32%. תוספת הזכויות בסמוך למטרות מגיעה עם תג מחיר מיסויי אגרסיבי.

מדיניות תכנון

- ראש העיר הוא הגורם המכריע. רשות תומכת (כדוגמת חולון עם תוכנית כוללנית) ודאות. רשות עוינת קוברת פרויקטים.

- מגמות משנות-כדאיות: דחיפה לעירוב שימושים (מגורים/מסחר) והורדת תקני חניה. מצד אחד, חיסכון בעלויות חפירה לחניונים תת-קרקעיים; מצד שני, פגיעה אפשרית בשיווקיות הדירה.

שער המימון: הפרויקט חי או מת בבנק

פרויקטים חתומים ומתוכננים לעילא קורסים בגלל חוסר התאמה לדרישות הליווי.
הבנק הוא שער שאי אפשר לעקוף.

3. מבחן התזרים הקיומי

הפרויקט חייב לשרוד תזזימת עיכובים של 7-12 שנים. נתוני שוק עדכניים מזהירים כי יזמים נעדרי חוסן תזרימי קורסים מול התארכות הליכי הרישוי.

2. דרישות הסף לפתיחת ליווי

אחוז חתימות גבוה, הון עצמי זמין של היזם, וכדאיות של היזם, וכדאיות כלכלית מוכחת בתרחיש שמרני.

1. כלי ההחתמה - חוק מכר

ערבות בנקאית אוטונומית היא לא רק חובה, היא כלי המכירה החזק ביותר מול הדיירים. ללא בנק, אין ערבות. ללא ערבות, אין חתימות.

מפת צווארי הבקבוק: 12 השנים הנעלמות

הקמה ובנייה

2.5 עד 3.5 שנים.
(השלב הפיזי קצר משמעותית
מהשלב הרגולטורי).

רישוי והיתרים

1 עד 2 שנים.
(הפינוי בפועל רק לאחר
מילוי כל תנאי ההיתר)

התארגנות ותכנון (תב"ע)

3 עד 5 שנים.
(צוואר הבקבוק המרכזי: רשויות התכנון והתנגדויות).

הטעות האופרטיבית: יזמים שנשרפים מתכננים לפי לו"ז אופטימי.
השורדים ממופים את נקודות העצירה ופועלים במקביל מראש.
פינוי-בינוי הוא פרויקט רגולטורי עם סיומת של בנייה.

מלכודות מימוש: הטעויות היקרות בתעשייה



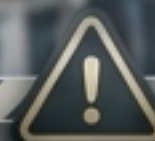
הבטחות מוקדמות ללא בסיס

התחייבות לדיירים על תוספת מטרים ומפרטים לפני אישור היתכנות של תקן 21. התוצאה: היזם נלכד בין הבטחה מופרזת לבין סירוב של הבנק לממן עקב חוסר כדאיות.



אשליית עליית המחירים

הסתמכות על זינוק עתידי במחירי הדיור שיציל את כדאיות הפרויקט. מול שחיקת הכוח היזמי, מודל שמצריך נס בשוק הוא מודל מסוכן.



כניסה למלחמת התשה מתחמית

ניסיון להיכנס למתחם שכבר מפוצל בין מספר יזמים מתחרים שהחתימו חלקים שונים של הדיירים. מוביל לשיתוק מהותי.

מסנן הכניסה: בשלות מתחם או כניסה מוקדמת מדי?

כלכלי: האם קיים יחס דירות המייצר רווחיות גם בתנאי השוק השמרניים של היום?

תכנוני: האם ערך המבנים הישנים נמוך מספיק כדי להצדיק הריסה, והאם התב"ע תומכת בצפיפות הנדרשת?

פוליטי-מוניציפלי: האם קיימת מנהלת התחדשות עירונית פעילה ומדיניות התומכת באזור ספציפי זה?

תחרותי: האם המתחם נקי או שכבר עבר סבבי הבטחות ופיצולים על ידי מתחרים?

המסקנה: מתחם מוקדם מדי (שהקרקע בו טרם הבשילה כלכלית) אינו משתפר רק מעצם הזמן החולף. כניסה מוקדמת היא שריפת הון.

מטריצת ההכרעה ליזם: אלגוריתם ה-Go/No-Go

לברוח

רווח מתחת לתקן,
מתת יפה במצגת ללא
בסיס טכנוני, תזרים
קצר שאינו שורד
התארכות, תחרות
שהובילה להבטחות
מופרזות.
פעולה: נטישה מיידית.

להיזהר

פרויקט שתלוי בעליית
מחירי שוק עתידית,
בניין שלם שמסרב
בלב המקבץ, רשות
איטית במיוחד.
פעולה: תמחור סיכון
מחמיר בגידור בנקאי.

לבדוק עוד

רוב חלקי, אחוז גבוה
של דירות מושכרות/
/תושבי חוץ, חוסר
בהירות לגבי היטל
ההשבחה המקומי.
פעולה: השלמת מידע
לפני התחייבות.

להיכנס

רווח יציב מעל תקן
21, נציגות דיירים
לגיטימית ומוסכמת,
רשות מקומית עקבית
ותומכת, הון עצמי איתן.
פעולה: התקדמות
אגרסיבית.

הנוסחה למימוש בפועל

שליטה במנגנון האנושי (החתמה מהירה ב-100% והוגנות לקשישים)

+

עמידה מחמירה בחסם הבנקאי (תקן 21 ותזרים קשוח)

+

ניהול הזמן (מיפוי והקדמת הרגולציה המוניציפלית)

=

הפיכת שרטוטים תיאורטיים למציאות בנויה.

פינוי-בינוי אינו רק עסקת נדל"ן. זהו ניהול סיכונים רב-ממדי בתנאי אי-ודאות.
מי ששולט בנתונים, שולט בשטח.