

מודיעין תכנוני: פנקס הפעלה למנכ"לים
התחדשות עירונית בתל אביב-יפו – מערכת התכנון, כוחות
ההכרעה ואסטרטגיית מימוש ל-2027
ניתוח עומק אסטרטגי: מהוועדות והמיסוי, ועד לארכיטקטורת המימון.

פרדוקס הביקוש מול המימוש: פירוק צוואר הבקבוק

המיתוס (הצטברות היסטורית):

~805 בקשות להיתר הוגשו לאורך השנים, מתוכן אושרו ~135 בלבד (מתוכן 122 כבר אוכלסו). הקריאה השגויה: "העירייה דוחה 83% מהבקשות".

המציאות (התמונה השנתית העדכנית): בשנת חתך בודדת הוגשו 368 בקשות והונפקו 245 היתרים. שיעור אישור של כ-67%.

שורת המודיעין: זה אינו חסם אקראי, אלא "מסננת מדגות מדיניות". העירייה מעדיפה הריסה-בנייה (38/2) ופינוי-בינוי על פני חיזוק נקודתי (38/1). מי שמיישר קו עם ההעדפות – עובר את המסננת.

מסגרת התכנון: היררכיית קבלת ההחלטות

תא/5000 & תא/5500 (האופק הכללי):

ייעד ל-2035 של 600,000 תושבים ותוספת 57,000 יח"ד.
קובעת מדרג גובה: ללא הגבלה במע"ר ובסבידור, 6-9 קומות בדרום.

תוכנית הרבעים (הכלי האופרטיבי):

תל אביב מחולקת ל-9 רבעים ולכל אזור נקבעו מסלולים
מועדפים ומגבלות.

מדיניות הייתרים (מבחן השטח):

הוועדה המקומית וצוות מינהל ההנדסה (מהנדס העיר).
הבחינה נעשית בדקדקנות מול "כרטיס השכונה". חריגה
מהכרטיס = דחייה.

מטריצת האזורים: דירוג הזדמנויות וסיכונים

הצפון הישן (רובע 3):	רמת ביקוש: מקסימלית	מסלול מועדף: תמ"א 38/1 (חיזוק)	סיכון מרכזי: שימור, צפיפות ומחירי כניסה שיא.
הצפון החדש (רובע 4):	רמת ביקוש: מקסימלית	מסלול מועדף: הריסה-בנייה	סיכון מרכזי: מחירי קרקע ורגולציה.
יפו ז' ודרום (רובע 8):	רמת ביקוש: בינונית-גבוהה	מסלול מועדף: פינוי-בינוי גדול	יתרון בולט: דחיפה עירונית (לדוגמה מתחם רובינשטיין).
דרום-מזרח (רובע 9):	רמת ביקוש: צומחת	מסלול מועדף: הריסה ופינוי-בינוי	יתרון בולט: מחירי כניסה נמוכים וזכויות מלאות.

מנוע הצמיחה הדמוגרפי: עודף ביקוש כרוני

המנוע הגלובלי:

הגידול העקרוני (כ-1.3% בשנה) נשען על הגירה בינלאומית (מעל 9,600 עולים בשיא) וריבוי טבעי. הביקוש אינו תלוי בפריפריה.

הפרדוקס המקומי:

תל אביב חווה מאזן הגירה פנימית שלילי (26,920 עוזבים מול ~6,980 נכנסים). התושבים עוזבים בגלל מחסור בהיצע, לא בגלל ירידת ערך.

שינוי תמהיל הדירות:

העיר "מתבגרת" – עליה מתועדת בגילי מתועדת בגילי 35-49 ובילדים. "עיר הצעירים" הופכת לעיר **ער משפחות**, מה שמשנה את דרישות התמהיל בפרויקטים (יותר דירות 4-5 חדרים).

שדה המוקשים הפיננסי: היטל השבחת המטרו

עם אישור תמ"א 70, העירייה חילקה את טבעות ההשפעה של 18 תחנות המטרו בעיר ל-24 אזורי מס מס נפרדים. קרבה למטרו היא חרב פיפיות.

אזורי המקסימום (72%):
 11 אזורים, כולל פלורנטין.
 כמעט שלושה רבעים
 מהשבחה נמחקים.
 הכדאיות נשחקת דרמטית.

אזורי האמצע (50%):
 11 אזורים.
 מיסוי כבד שמחייב
 תמזדם בדוח האפס
 (חלוקה: 33.3% לעירייה,
 16.7% למדינה).

אזורי הפטור המלא (0%):
 2 אזורים בלבד (יפו ד'
 ופרויקט נקודתי בקריית
 שלום).
 אטרקטיביות מיסוית אדירה.

מבחן ה-100 מיליון: פלורנטין לעומת יפו ד'

כמה השבחה גולמית נדרשת כדי של-יזם יישארו 100 מיליון ש"ח (לפני עלויות)?

אזור פטור (0%)

השבחה גולמית נדרשת: 100 מיליון ש"ח
מכפיל סיכון מס: $\times 1.0$

אזור מקסימום (72%)

השבחה גולמית נדרשת: ~357 מיליון ש"ח
מכפיל סיכון מס: $\times 3.6$

מגרש באזור 72% חייב לייצר פי 3.6 יותר השבחה (זכויות, קומות) רק כדי להגיע לאותו רווח נטו של אזור פטור. ה"קרבה למטרו" מחייבת תמחור לפני שמתאהבים במתחם.

תקן 21: הרף התחתון של שפת ההיתכנות



הפרדוקס של אזור שיא:

תקן 21.1 קובע כי באזורי ביקוש שיא כתל אביב, רף הרווח היזמי הראוי הוא הנמוך ביותר – כ-14% בלבד. (בירושלים ~16%, בפריפריה ~20%).

ההיגיון השמאי: ודאות שיווקית

גבוהה = סיכון שיווקי מינימלי = דרישת רווח נמוכה.

הסכנה ליזם: הרף הנמוך מאפשר אישור

תוכניות, אך מותיר שולי ביטחון אפסיים. כל סטייה קלה (התייקרות, מיסוי מאוחר) חונקת את הפרויקט בוועדת האשראי של הבנק.

החסם הסמוי: מלכודת שטחי הציבור



- **המנגנון:** הרשות מתנה אישור בהפרשת שטחים לצורכי ציבור (מבנים, גני ילדים). בניגוד למיסדי המטרו שגלוי מראש, דרישה זו נולדת לעיתים בשלב מתקדם, לאחר שהיזם כבר התחייב לתמורות מול הדיירים.
- **סדרי גודל (מגוש דן):** פרויקטים כגון ורטיקל סיטי בת"א (~24,000 מ"ר שטחי ציבור) או מגדל ביאליק בר"ג (~1,410 מ"ר מבני ציבור מתוך 33,100 מ"ר).
- **המלצה אופרטיבית:** יש להניח בתחשיב תקן 21 הפרשה משמעותית לשטחי ציבור על בסיס פרויקטים דומים, ולא לדחות את הבדיקה לשלבים המאוחרים של התב"ע.

מבחן הקצה הפיזי: כשהתשתית חוסמת את הוסטוטוריקה

צפיפות מאושרת אינה בהכרח צפיפות נתמכת.
פרויקטים נתקעים בשלבי הרישוי בגלל חסמי תשתית
בגלל חסמי תשתית קשיחים:

תשתית וניקוז:

דרישות מחמירות לפתרונות
חלחול, ניהול מי נגר, ומי תהום
גבוהים (בעיקר בדרום).
קווי הביוב ותחנות החשמל
המקומיות לרוב קרובים לקיבולת
מקסימלית.

הנדסת ערך בחניות:

תקן חניה מצומצם בקרבת קווי
מתע"ן.
חיסכון בעלויות חפירה, אך חרב
שעלולה לפגוע בשווי המכירה
ובנכונות המימון הבנקאי.

החובה האקטיבית:

אין "אטלס תשתית" פומבי.
יזם חייב לברר עצמאית מול
הגופים (חח"י, מי אביבים) בטרם
התחייבות, כדי להימנע מעלויות
שדרוג בלתי צפויות שיכולות
להרוס את הכדאיות.

פרדוקס הבעלים המבוסס: כשהעושר הופך לסיכון תזרימי



הפרופיל של רובע 3 (צפון ישן):

מדד סוציו-אקונומי 8/10. ~64% אקדמאים. נתון המפתח: רק ~34% מתגוררים בדירות בבעלותם – היתר בידי משקיעים שאינם ממהרים.

הפרדוקס:

ככל שהבעלים מבוססים יותר (משכירים, ללא מצוקת דיור), כך דחיפותם יורדת וכוח המיקוח שלהם עולה.

תופעת "פתיחת החוזים" (2025):

יזמים בצפון העיר נאלצים לפנות לדיירים כדי להפחית תמורות או לבקש השתתפות בהון (~400-500 אלף ש"ח לדירה) רק כדי לעמוד בדרישות הבנק.

התוצאה:

שלב ההחתמה מתארך משמעותית. הביקוש אמנם מובטח, אך הדייר שולט בקצב – והיזם שורף זמן ומימון.

מרוץ נגד השעון: חלונות ביטול והזדמנויות

נקודות הלחץ (חלונות ביטול לדייר):

- שנתיים מהחתימה הראשונה: חובת 50% חתימות.
- 4 שנים: חובת 60% חתימות.
- 4.5 שנים: חובת הגשת תב"ע לאישור.

הזדמנויות רגולטוריות:

- הפחתת הרוב הנדרש לתביעת דייר סרבן ל-67% (בפינוי-בינוי, לא בתמ"א 38/2). מקצר את משך ההחתמה בכשנתיים.
- מסלול מהיר לאישור תוכניות (כ-18 חודשים).

השורה התחתונה: יזם שנתקע בשלב ההחתמה מול דיירים אמידיים, מסתכן בביטול הפרויקט כולו או באיבוד הערבוביות.

מידע זה מיועד למטרות עיון והמחשה בלבד ואינו מהווה ייעוץ משפטי, תכנוני או פיננסי. כל קבלת החלטה על בסיס נתונים אלו הינה באחריות המשתמש בלבד.

Capital Stack: ארכיטקטורת המימון המודרנית

ערבויות מדינה (ליזמים בסדר גודל קטן-בינוני): המנוף הסמוי. מאפשרות מימון מוקדם עד ~45% מעלות הבנייה – הדרך היחידה להשלים הון ללא ריבית עונשית.

הלוואות מזנין / קרנות מוסדיות: פותרות את חסם ההון כנגד שעבוד בדרגה שנייה. המחיר: ריבית דו-ספרתית וסעיפי ריבית עונשית שעלולים לחנוק פרויקט גבולי.

חוב בכיר (ליווי בנקאי): הריבית הנמוכה ביותר, אך דורש עמידה נוקשה בתקן 21 והון עצמי נזיל של 15%-30%.

הסינתזה המתמטית: המלכודת של הרווח הגבולי

שחיקת הכנסות:

מיסוי אגרסיבי (עד 72% מטרור) + עלויות קרקע
דוחפים את הפרויקט מטה, אל סף רף תקן 21 (14%).



**הכוחות שהופכים פרויקט בת"א לגבולי, הם
הם אלו שמייקרים את פתרון המימון שלו.
ריבית המזנין הדו-ספרתית מכרסמת את אותם 14% שנותרו.**



התייקרות המימון:

פרויקט הנושק לרף ה-14% נדחה לרוב על ידי הבנק השמרן,
ונדחף אל זרועות מימון חוץ-בנקאי (מזניין) יקר.

מימון אינו נספח לדו"ח האפס – הוא חלק אינהרנטי מהתחשיב.

פנקס המנכ"ל: מנוע החלטות ב-3 שערים (Decision Engine)

שער 1: סטטוטורי (האם בכלל אפשר?)

- האם המסלול (פינוי-בינוי / הריסה) תואם לכרטיס הרובע?
- האם קיימת מגבלת שימור?
- ידוא זכויות אמיתיות מול מבא"ת.

שער 2: כלכלי (האם משתלם?)

- באיזו מ-24 טבעות מטרו המגרש נמצא? (תמחור היטל מלא).
- האם הרווח עובר 14% (תקן 21)?
- האם תומחרו שטחי ציבור?

שער 3: מימוש (האם נצליח לבצע?)

- פרופיל דיירים – האם שיעור הבעלות באזור נמוך מכדי למהר?
- האם התשתית הפיזית (ניקוז, חח"י) מסוגלת לשאת את הזכויות?
- האם ה-Capital Stack בנוי נכון?

מפת חום ארגונית: היכן נשרפים זמן וערך

היכן הזמן נשרף (הצפון הישן ולב העיר)

- « מדיניות היתרים קפדנית ביותר.
- « עמימות רגולטורית (התנגדויות לחישובי זכויות ורח"ק).
- « משא ומתן קשוח ומתמשך מול בעלי נכסים מבוססים (רובע 3 ו-4).

היכן הערך נשרף (טבעות המטרו והדרום)

- « 11 אזורים סופכים מס מטרו של 72% - מחיקת רווח מהירה.
- « הנדסת ערך בחניות שפוגעת באטרקטיביות המכירה.
- « הטלת דרישות לשטחי ציבור בשלב מתקדם של התב"ע.

ארביטראז' מיסויי: חלופת ערי הטבעת

אותו יתרון תחבורתי של המטרו זמין צעד אחד מעבר לגבול המוניציפלי של תל אביב – אך עם חוקי מיסוי שונים לחלוטין. הרשת היא ארצית, המיסוי הוא מקומי.

תל אביב (פלורנטין / מרכז):
היטל מטרו בשיעור מקסימלי של 72%.

ערי הטבעת (לדוגמה, רמת אליהו בראשל"צ):
היטל של 25% בלבד באזורים מסוימים.

ההזדמנות האסטרטגית: יזמים חייבים למפות את פסיפס המיסוי של כל גוש דן ולא רק את ת"א. ההחלטה הכלכלית הטובה ביותר היא לחצות את הכביש כדי להציל עשרות מיליוני שקלים בהשבחה.

שורת המנכ"ל ל-2027: הביקוש מובטח, המימוש הוא הקרב

1. **תמחרו מראש, אל תגלו בדיעבד:** מס מטרו, דרישות תשתית, ושטחי ציבור אינם "הפתעות" – הם נתונים שאפשר וצריך למפות לפני ההתחייבות.

2. **בנו את המימון לתוך התחשיב:** אל תחכו לוועדת האשראי. בסביבה של רווח גבולי (14%), עלות ה-Mezzanine היא רכיב קריטי בכדאיות העסקה.

3. **הזמן הוא הסיכון העליון:** היערכו למשא ומתן ארוך במיוחד מול דיירים באזורי הביקוש (רובע 3,4). הישארות מעבר ל-4.5 שנים ללא תב"ע מסכנת את הפרויקט כולו.

התל-אביבי המנצח הוא יזם של מורכבות, לא צייד של ביקוש.