

AI² NADLAN | 29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח



אנטומיה של התחדשות עירונית: המכניקה הסמויה של פינוי-בינוי

ניתוח אקספוננציאלי של כשלי שוק, פרדוקסים רגולטוריים ופסיכולוגיית המונים.
דוח מודיעין אסטרטגי למקבלי החלטות.

הבהרה משפטית: המידע מוצג כחומר רקע אסטרטגי בלבד ואינו מהווה ייעוץ משפטי, כלכלי, שמאי או תכנוני.

האשליה הנדלנית מול המציאות הרגולטורית

הענף אינו נתקע על תכנון הנדסי – הוא קורס על שלושה חסמים בלתי נראים. מי ששולט בהם מזיז פרויקטים.

3. חסם רגולטורי (זמן)

פרויקט פינוי-בינוי אינו פרויקט בנייה. הוא אירוע רגולטורי הנמשך כעשור, שבו הבנייה בפועל מהווה רק את השליש האחרון.

2. חסם תזרימי (תקן 21 וכדאיות)

פרדוקס הסיכון השמאי. הרווח היזמי נגזר ממודל שמאי קשיח הקובע את תנאי הסף לליווי בנקאי, עוד לפני שנחפר מטר אחד.

1. חסם פסיכולוגי-משפטי (דיירים)

ההסכמה אינה קו סיום, אלא נקודת פתיחה. חקיקה קוגנטית וכוח וטו טז אקספוננציאלי של אוכלוסיות קצה.

עיוות הזמן הרגולטורי: 70% ניירת, 30% בטון

A שלב הניירת (4-7 שנים)

פינוי הדיירים בפועל
(רק לאחר קבלת כל ההיתרים,
הערבויות ותשלום שכירות ראשון)

הוצאת היתר
(1-2 שנים)

אישור תב"ע
(3-5 שנים)

B שלב הביצוע (3.5-3.5 שנים)

מפתח

בניית מגדל

חפירה ודיפון

הריסה

פרויקט פינוי-בינוי הוא פרויקט רגולטורי, לא פרויקט בנייה. היזמים ששורדים מתכננים את התזרים שלהם לפי מפת צאווארי הבקבוק המנהליים, ולא לפי לוח זמנים הנדסי אופטימי.

עמק המוות התזרימי והשער הבנקאי

AI² NADLAN | 29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח





הון עצמי וריתוק (שנים 1-4)
הוצאות תכנון, יועצים, וקידום תב"ע ללא אופק הכנסות.




השער החסום: ליווי בנקאי

חסם בלתי עביר. ללא ליווי אין ערבויות לדיירים – ללא ערבות חוק מכר אין אין החתמה – ללא החתמה אין פרויקט.

כדאיות מוכחת
(תקן 21) 

אחוז חתימות
מינימלי 

חוסן תזרימי שישרוד
התארכות של שנתיים
לפחות בלוח הזמנים 

סכנה קיומית: פרויקטים אינם קורסים על כשל תכנוני. הם קורסים כאשר התזרים אינו שורד את עיכובי הרשות המקומית עד לפתיחת הייר הליווי הליווי הבנקאי (7-12 שנות שרידות).

אשליית ה-67%: חוק הרוב הכפול

אשליית השוק: הגענו ל-67% הסכמה - הפרויקט סגור.
המציאות המשפטית: רוב החתימות מהווה כלי לחץ, לא קו סיום משפטי.
הרוב הנדרש להגשת תביעה מורכב ממשוואה כפולה.

תנאי 1 (מקבץ)

מינימום 66% מכלל
הדירות במתחם.

+

תנאי 2 (רזולוציית בניין)

מינימום 60% בכל בית בנפרד.
(בבית של 4-5 דירות: לפחות 3
דירות עם יותר מ-2 בעלים).

יזם שהגיע ל-66% במתחם אך חסר את ה-60% בבניין בודד - משותק משפטית.
ה-67% מאפשר תביעה רק בצירוף חוות דעת שמאי מטעם הרשות.

האמת הסמויה: פרדוקס הבניין המבודד

Core Principle Panel

חוק הכפייה נעצר בגבולות הבניין המשותף.

הגבלת סמכות הכפייה

מנגנון 'דייר סרבן' פועל נגד יחידים בתוך בניין שהסכים ברובו.

התוצאה התכנונית

הבניין יכול להישאר עומד כמובלעת מבודדת בלב המתחם החדש.

חומת המגן הבניינית

בניין שלם שמסרב להצטרף למתחם - אינו ניתן לכפייה

C-Level Directive

תכנון אדריכלי של מתחם חייב לכלול תרחיש נסיגה (Fallback) שמאפשר את בנוע הפרויקט גם אם בניין ספצפו תקופטר: שמאפשר את ביצוע הפרויקט גם אם בניין ספציפי נחתך החוצה. אל תתכננו פרויקט התלוי ב-100% שטח.

עילת ה"סירוב הסביר": רשימת המחדלים של היזם

דייר שמסרב נחשב לסרבן רק אם הסירוב בלתי סביר. בפועל, החוק מגדיר 'סירוב סביר' ככישלון אופרטיבי של היזם.

סירוב סביר עילה 1:
העסקה אינה כדאית כלכלית

משמעות ליזם: כשל בהוכחת כדאיות מול שמאי פינני-בינוי לפי תקן 21.

סירוב סביר עילה 2:
העדר מגורים חלופיים

משמעות ליזם: כשל באספקת מענה לתקופת הביניים (שכירות מלאה).

סירוב סביר עילה 3:
העדר בטוחות הולמות

משמעות ליזם: אי העמדת ערבות חוק מכר אוטנומית.

סירוב סביר עילה 4:
נסיבות אישיות/מוגבלות

משמעות ליזם: חוסר התאמה פרטנית למקרי קצה בחוק.

הסכם משפטי מנוסה סוגר מראש את כל ארבע העילות, ומנטרל את טענת הסרבן טרם לידתה.

פסיכולוגיית המונים: מטריצת המניעים

הטעות הנפוצה ביותר היא לדבר אל כל בעלי הדירות באותה שפה.
כל פלח דורש אסטרטגיית משא ומתן נפרדת.

הדייר המתגורר

חוה את הבניין ביומיום.
מניע מרכזי: איכות חיים, ודאות,
ופחד ממעבר.
שפת השכנוע: רגש, ביטחון,
קהילה.

המשקיע העדרי

גר מחוץ למתחם.
מניע מרכזי: תשואת שכר דירה,
מיסוי, שווי הון.
שפת השכנוע: גיליונות אקסל,
רציפות תזרימית, רווח נקי.

היורשים

מספר בעלים לדירה אחת.
מניע מרכזי: פירוק שותפות,
חשדנות הדדית.
סכנה: אינטרסים מנוגדים
התוקעים דירה שלמה.

תושבי החוץ

מנותקים.
מניע מרכזי: אפס התעסקות.
סכנה: משתקים מתחם שלם רק
בשל היעדרות וקושי טכני
בהחתמה.

כוח הוטו האקספוננציאלי: המבצר המשפטי של הקשיש

AI² NADLAN | 29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח

AI²
NADLAN

Core Concept

הקשיש הוא הנקודה הרכה של הפרויקט - החשוף ביותר לסיכון, ולכן חמוש בכוח העצירה המשפטי החזק ביותר.

Definition Box

הגדרת קשיש בחוק: בעל דירה שביום החתימה הראשונה במתחם מלאו לו 70 שנה (והתגורר בדירה לפחות שנתיים).



חקיקה קוגנטית: אי אפשר להתנות על זכויות אלו אלא לטובת הקשיש בלבד.



Exponential Risk

כישלון בהצעת חלופות ספציפיות הופך את סירובו של הקשיש ל'סביר' באופן אוטומטי. קשיש אחד שלא טופל כהלכה הופך לסרבן לגיטימי ובלתי-חדיר היכול להקפיא את הפרויקט לכל המתחם. הטיפול ההוגן אינו רק חובה מוסרית – הוא אינטרס תפעולי הישרדותי.

מטריצת ההסלמה: מיתוס המזומן מול זכות הבחירה

ניפוץ המיתוס: "בגיל 75 מקבלים מזומן אוטומטית" - שגוי. החוק מעניק זכות בחירה, לא מזומן אוטומטי.

שלוש החלופות המשפטיות (חובה להציע בנוסף לדירה רגילה):

1. מעבר לדיור מוגן בשווי הדירה.
2. שתי דירות קטנות בשווי מצטבר.
3. דירה קטנה + תשלומי איזון.

**גיל 70-75
(שליטת יזם)**
היזם בוחר איזו מבין החלופות להציע לקשיש.

**גיל 75 ומעלה
(היפוץ שליטה)**
זכות הבחירה עוברת באופן אבסולוטי לידי הקשיש.

זכאויות נלוות: חלים כללים דומים על חולה הנוטה למות, זכאי סיעוד, ודיירים עם מוגבלות.

הבהרה משפטית: המידע מוצג כחומר רקע אסטרטגי בלבד ואינו מהווה ייעוץ משפטי, כלכלי, שמאי או תכנוני.

שער החובה של הכדאיות: האנטומיה של תקן 21

תקן 21 אינו המלצה. הוא תו התקן השמאי האובייקטיבי הקובע את הרווח היזמי המינימלי הנדרש לפרויקט. בלעדיו - אין היתכנות, אין ליווי בנקאי, ואין פרויקט.

פונקציות התקן

מגן על הבנק: מוודא שהפרויקט לא ייעצר מחוסר רווחיות.

פונקציות התקן

מגן על היזם: מונע היגררות להצעות סרק תחרותיות.

פונקציות התקן

מגן על הדייר: מבטיח שהתמורות המובטחות ריאליות וישימות.

המשמעות הסמויה: יזם המבטיח 'מטרים' לדיירים לפני בדיקת היתכנות לפי תקן 21, לוכד את עצמו במלכודת שמובילה לאובדן אמון וקריסת הפרויקט.

פרדוקס תקן 21: גיאוגרפיה של סיכון מול רווח



29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח

היכן שערך הדירות נמוך יותר, אחוז הרווח הנדרש מן היזם גבוה יותר.

תל אביב – רווח יזמי מינימלי נדרש: 14%

(ערך נכס גבוה, ביקושים קשיחים, זמן חשיפה נמוך לשוק = סיכון נמוך, דרישת רווח מינימלית).

גוש דן וירושלים – רווח יזמי מינימלי נדרש: 16%

(אזור ביניים).

הפריפריה (שאר הארץ) – רווח יזמי מינימלי נדרש: 17%

(ערך נכס נמוך, רגישות גבוהה לתנודות שוק = סיכון מוגבר, דרישת פיצוי שמאי גבוהה).

(סטייה מותרת גלובלית: 2%, עד ±3%).

STRATEGIC INSIGHT

הפריפריה דורשת מרווח ביטחון עצום דווקא איפה שהכסף קטן. הפתרון הממשלתי לפער: 'מגרשי השלמה' – הענקת קרקע עודפת ליזם כדי לסגור את הבור התזרימי.

גורם ה-X: העירייה כזרז או כדיקטטור תכנוני

העירייה היא לא רק ועדה המאשרת תוכניות – היא הגורם המרכזי היכול לרסק או להזניק כדאיות פרויקט.

1. היטל השבחה

כברירת מחדל 25%, אך
בסמכות הרשות לקבוע 0%
או 50% לאזורים מסוימים.
(במתחמי מטר: קופץ לכ-40%
+ מס השבחת מטר).
זהו רכיב שובר שוויון.

2. מדיניות חנייה ועירוב שימושים

רשויות מקטינות תקני חניה
(חוסך עלויות חפירה תת-
קרקעית עצומות) ודורשות
מסחר (משנה את אופי
היזמות).

3. תוכניות כוללניות (האצה)

רשויות כמו חולון, שיצרו ודאות
תכנונית, הפכו תוך שנה
למוקד יזמי אסטרטגי.
בערים שנפגעו מטילים ישנה
כעת האצה רגולטורית
דרמטית.



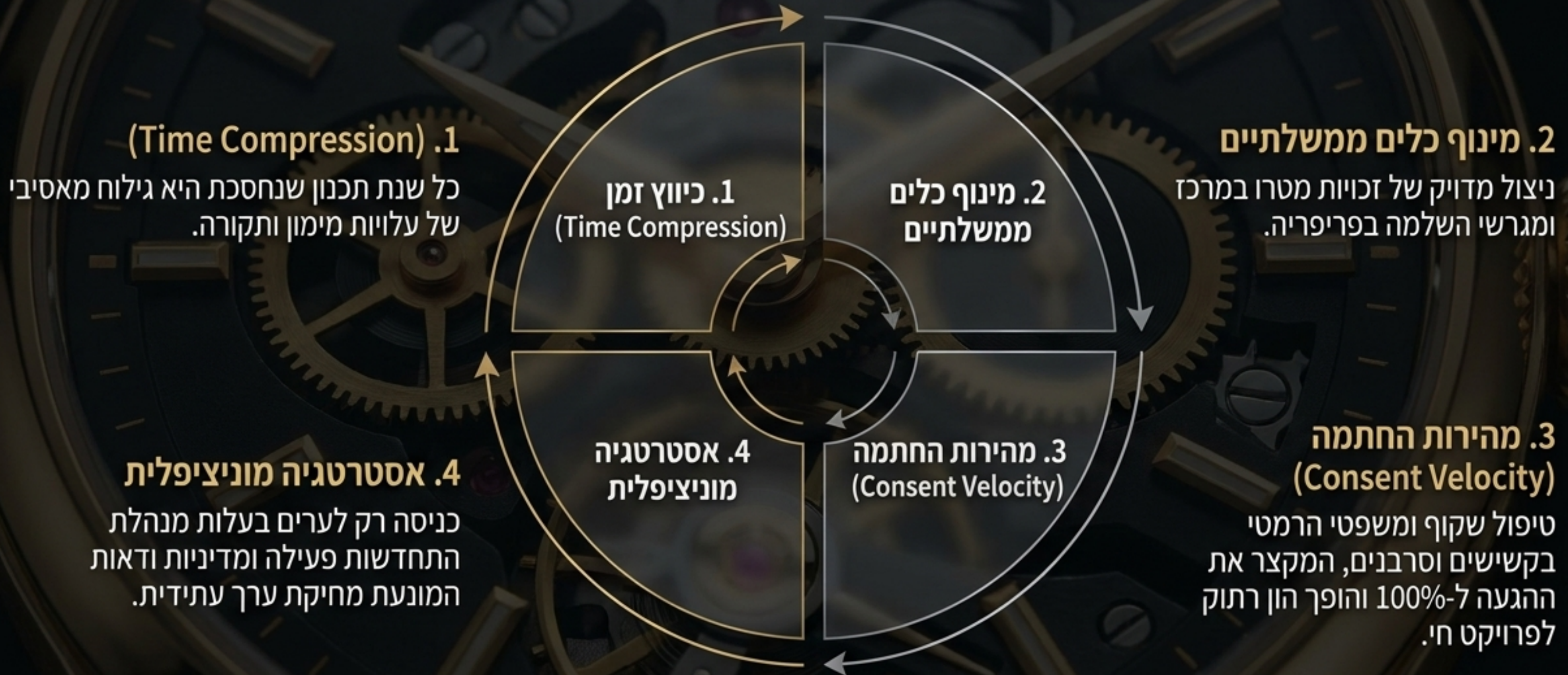
AI² NADLAN

AI² NADLAN | 29-31.12.2026

מלון דיוויד ים המלח

מנופי הערך האמיתיים: היכן באמת נוצר הרווח?

בניגוד לנדל"ן קלאסי, בפינוי-בינוי הרווח אינו נוצר מחיסכון בחומרי גלם אלא משליטה בווקטורים רגולטוריים.



הבהרה משפטית: המידע מוצג כחומר רקע אסטרטגי בלבד ואינו מהווה ייעוץ משפטי, כלכלי, שמאי או תכנוני.

פרוטוקול ההכרעה: מטריצת החלטות להנהלה בכירה

[ירוק] להיכנס: יחס כלכלי קיים + מתחם בשל משמאית + מנהלת עירייה
תומכת + הרכב דיירים נשלט ונציגות לגיטימית.

[צהוב] לבדוק לעומק: הרכב חסר ודאות (ריבוי משקיעים/תושבי חוץ) +
תזרים עומד רק בתרחיש אופטימי (ללא שולי ביטחון לעיכובי תב'ע).

[כתום] להיזהר: תלות מוחלטת בעליית מחירים עתידית +
פיצול מתחם בין מתחרים אגרסיביים.

[אדום] לברוח: מתחם 'יפה' שאין לו היתכנות בתקן 21 + בניין שלם
המסתמן כמסרב במרכז התוכנית + הבטחת תמורות לדיירים טרם בדיקה.



29-31.12.2026
מלון דיוויד ים המלח

עתיד הנדל"ן נקבע בשולחן מקבלי ההחלטות

הפיכת הנדל"ן מתעשיית בטון לתעשיית אלגוריתמים, נתונים ורגולציה כבר כאן.

כנס AI² NADLAN האקסקלוסיבי מכנס את הדרג האסטרטגי של תעשיית הנדל"ן, הכלכלה והרגולציה בישראל, כדי לעצב מחדש את שורת הרווח. מחיזוי מגמות עומק דרך אוטומציית תכנון ועד שליטה בצווארי בקבוק.

29-31 בדצמבר, 2026 | מלון דיוויד, ים המלח.

מפגש הומוגוני לנבחרת המנהיגות המעצבת את חוקי המשחק.