



Fahn Kanne

Grant Thornton

חברות נדל"ן

סיכונים ובקורות



נועם פרקש
שותף, פאהן קנה ניהול בקרה

יולי 2021



Fahn Kanne

Grant Thornton

התחדשות עירונית

התחדשות עירונית היא תהליך מחולל צמיחה והתפתחות, שמטרתו להחיות את הרקמה העירונית הוותיקה לצד החדשה. ההתחדשות העירונית מתבצעת בתוך אזורים בנויים, המשמשים בעיקר למגורים, לתעסוקה ולמסחר.

מטרת פרויקטים של התחדשות עירונית הינה לחדש מרקמי מגורים ותיקים ובכלל זה לשפר, לשדרג, לחזק ולמגן בנייני מגורים ולפתח שטחים ציבוריים ותשתיות. הפרויקטים כוללים לרוב הוספת דירות חדשות באזורי מגורים בנויים ותיקים, על ידי חיזוק ועיבוי על גבי מבנים קיימים או על ידי הריסת מבנים ישנים ובניית חדשים במקומם. פרויקטים מסוג זה מקודמים הן ביוזמה ממשלתית והן ביוזמה פרטית.





Fahn Kanne

Grant Thornton

התחדשות עירונית - תמ"א 38

מדינת ישראל ממוקמת באזור פעיל מבחינה סיסמית, ולכן יש בה מבנים רבים החשופים לסכנת פגיעה וקריסה בעת רעידת אדמה.

מדינת ישראל יזמה את תמ"א 38 במטרה לאפשר לבעלי דירות במבני מגורים ישנים לחזק את הבניין שלהם מפני רעידות אדמה באמצעות מתן תמריץ כלכלי ותכנוני: תוספת שטח לבנייה לצורך הרחבת יחידות הדיור הקיימות ולבניית דירות חדשות.

בשנת 2019 הצהירה ראשת מנהל התכנון דלית זילבר כי התוכנית תבוא לסיומה באוקטובר 2022, מתוך ראייה שהתוכנית אינה משיגה את מטרותיה. לכן, אנו עדים לאחרונה לתנופה בבנייה ועלייה חדה בביצוע פרויקטים של תמ"א 38.





מהו האינטרס של חברות הנדל"ן בתכניות אלה?

המנגנון הכלכלי שעליו מבוססות תכניות אלה הוא: בעלי הדירות מוכרים את זכויות הבנייה המשותפות ליזם. היזם משתמש בזכויות הבנייה כדי לבנות דירות חדשות בשטח המגרש, למכור אותן, ובתמורה מבצע עבודות לחיזוק הבניין מפני רעידות אדמה, מיגון מפני איום ביטחוני (ירי טילים), משדרג את הרכוש המשותף (לובי, חדרי מדרגות, חדרים טכניים, מעלית, החלפת תשתיות משותפות), מרחיב את הדירות הקיימות (מספק שירותי בנייה לבעלי הדירות) ומוסיף מעלית.

מימוש עסקאות התחדשות עירונית בכלל ותמ"א 38 בפרט, יתאפשר רק כאשר מובטחת רווחיות ליזם, אשר נוצרת מן הפרשים בין ההכנסות ממכירת הדירות החדשות לבין ההוצאות על שירותי הבנייה, חיזוק המבנה, הרחבתו ושדרוגו.

העסקה עם היזם היא עסקת נטו שבמסגרתה מקבל היזם על עצמו את כל ההוצאות הכרוכות בהוצאת הפרויקט אל הפועל לרבות תכנון, ייעוץ משפטי לדיירים, מיסוי וכמובן ביצוע הבנייה.





חברות נדל"ן יזמיות – סביבת הבקרה

ניתוח התב"ע
ואפשרויות הפיתוח

גיבוש תכנית מכירה
לדירות

הגדרת לוחות זמנים
לפרויקט

גיבוש תכנית עסקית
ותקציב לפרויקט

רכישת ביטוחים

הכנת תכנית
אדריכלית לפרויקט

קיום מכרז לקבלני
ביצוע פוטנציאליים

קבלת דוח 0 והערכת
שמאי ראשונית

בדיקת זכויות קנייניות

התקשרות עם יועצים
(אדריכלים, מתכננים)

בניית תכנית שיווק
לפרויקט

קבלת אישורים
רלוונטיים והתייחסות
להערות ועדת התכנון
והבנייה



חברות בנייה (קבלן מבצע) – סביבת הבקרה

שימוש באמצעי מידול
לפרויקט

קביעת מחירון
תוספות ושינויים

תמחור הפרויקט

הקצאת כלים וציוד
לפרויקט

גיבוש מנגנון מעקב ובקרה
לניהול השוטף מול היזם,
חברת הפיקוח ושאר גורמים
רלוונטיים

הפרשת עלויות בצ"מ

ביצוע בקרה תקציבית
חודשית

הפקת כתבי כמויות

קיום מכרזים לקבלני
משנה וספקים

גיבוש מנגנון מעקב
ובקרה לניהול השוטף

גיבוש תכנית בטיחות

הגנות מעליית
תשומות

דירקטוריון בחברת נדל"ן - אילו נתונים הוא צריך לבחון לצורך אישור פרויקט?

התחדשות עירונית - חברות יזמיות

מצב קיים – מגרש, אזור,
שוק (היצע וביקוש)

הסכם מול הדיירים

הצעה תכנונית
ראשונית

זכויות בנייה, תקנים, חוקים
והקשר מול העירייה

חברות נדל"ן מניב

מצב קיים – מגרש, אזור,
שוק (היצע וביקוש)

NOI חזוי

תמהיל שוכרים מתוכנן

מודל עסקי

חברות בנייה (קבלן מבצע)

אומדני בנייה

פרויקט חדש או המשך
עבודה של קבלן קודם

ניתוח רגישות

לוחות זמנים

סבירות תמחור הפרויקט
ורוחיות צפויה



סיכונים ובקורות בחברות נדל"ן יזמיות

שיווק לא יעיל של נכסיה	אירועי בטיחות חמורים באתרי הבניה	תקציב פרויקטים בפיתוח שאינו נאות	רכישת ביטוח אינו מתאים / במחיר לא תחרותי	אי עמידה בחוקים ותקנות בענף הנדל"ן	אי עמידה בלו"ז הפרויקט
<ul style="list-style-type: none"> בניית תכנית שיווק שתאושר בדירקטוריון שימוש במתווכים שימוש בתקציב שיווק וביצוע בקרה תקופתית מעקב והצגה לדירקטוריון אחר תפוסת הנכסים ו/או קצב מכירת הדירות אישור רכישת / יזום נכס ידרוש אישור הנהלה ודירקטוריון 	<ul style="list-style-type: none"> מינוי אחראי בטיחות באתר הפרויקט קיום ישיבות בטיחות שבועיות באתר קבלת דיווחים תכופים להנהלה בנושא בטיחות קיום הדרכות והשתלמויות בנושא שימוש ביועץ חיצוני ביקורות פתע 	<ul style="list-style-type: none"> הכנת התקציב על ידי כל הגורמים הרלוונטיים ביצוע מעקב חודשי/רבעוני של תקציב מול ביצוע בניית התקציב על בסיס הנחות ותחזיות ביצוע ניתוח אנליטי ברמת כל נכס 	<ul style="list-style-type: none"> בחינת הצעות מחיר ממבטחים שונים עריכת סקרי ביטוח תקופתיים מעקב אחר שינויים בנכס והתאמתם לפוליסת הביטוח בדיקת סבירות הכיסויים ע"י הדירקטוריון 	<ul style="list-style-type: none"> מיסוד נהלים כתובים בנוגע לתקנים ורגלוציה מיפוי החוקים והתקנות אליהם החברה כפופה מינוי גורם אחראי על בדיקות עדכונים בחוק ביקורי פתע ובחינת הבקורות מגוון נושאים בשטח ובמטה 	<ul style="list-style-type: none"> בניית גאנט מפורט למשך כל חיי הפרויקט קבלת דיווחים תקופתיים ממנהל הפרויקט על התקדמות בלו"ז ועדכון גורמים רלוונטיים עיכוב בלו"ז ידרוש אישור גורם בכיר השוואה תקופתית בין פרויקטים קודמים וניתוח חריגות



סיכונים ובקורות בחברות בנייה (קבלן מבצע)

תמחור שגוי של הפרויקט	בחירה שגויה של קבלני משנה / ספקים	ניהול שגוי של ציוד, רכבים וכלים הכבדים	התייקרות מחירים	תוספות ושינויים אשר יגרו אחריהם עיכוב בלו"ז והוצאות נוספות	אירועי בטיחות חמורים באתרי הפרויקט
<ul style="list-style-type: none"> שימוש בעזרים ותוכנות למידול פרויקט מדויק השוואה לפרויקטים דומים לקיחת עלויות בצ"מ כחלק מתמחור הפרויקט 	<ul style="list-style-type: none"> התקשרות עם קבלנים רשומים בלבד בחינת מספר הצעות מחיר ודירוגן ע"פ פרמטרים כמותיים ואיכותיים הגדרת לוחות זמנים לקבלן וסנקציות במקרה של עיכובים הגדרת אחריות העבודה באופן מלא 	<ul style="list-style-type: none"> מעקב אחר מיקום ושימוש הכלים בכל רגע נתון רישום הציוד תחת רכוש קבוע אישור הקצאות ציוד ע"י ידי הגורמים הבכירים ביותר בחברה 	<ul style="list-style-type: none"> חתימת הסכם צמוד למדד תשומות הבנייה עם היזם מעקב שוטף אחר תזרים המזומנים וידוא קבלת מקדמות ותשלומים על פי הלו"ז 	<ul style="list-style-type: none"> הגדרת מחלקה / גורם אחראי שיעסוק בתוספות ושינויים קביעת מחירון לשינויים בתחילת הפרויקט ביצוע שינויים במסגרת הזמן המוגדר לכך על פי לוחות הזמנים שנקבעו 	<ul style="list-style-type: none"> מינוי אחראי בטיחות באתר הפרויקט קיום ישיבות בטיחות שבועיות באתר קבלת דיווחים תכופים להנהלה בנושא בטיחות קיום הדרכות והשתלמויות בנושא שימוש ביועץ חיצוני ביקורות פתע

תודה על ההקשבה!



נועם פרקש

שותף, פאהן קנה ניהול בקרה

Noam.Farkash@il.gt.com

03-7106551