

חדשנות אורבנית

27.02.2019 | גיליון מס' 02

18

פחד גבהים

המחסור בקרקע מאלץ הקמת מגדלים, אך תחזוקתם היא אתגר לא פשוט

26

חושבים ירוק

על בניה ירוקה ושימוש מחודש במשאבים

59

תחבורת המחר

איך מחלצים את הערים מהפקקים

הרשויות - היזמים החדשים של ענף הנדל"ן

דניאלה פז ארז מחברת הייעוץ פז כלכלה והנדסה: "הרשויות יכולות לנצל טוב יותר את ההזדמנויות שקיימות בתהליכי הפיתוח העירוני" | עמ' 06

TheMarker

המחלקה המסחרית

זימין: ראובן בריינברג, דניאלה פז ארז ומולי שפיגל



ראובן בריינברג, דניאלה פז ארז ומולי שפיגל | צילום: יח"צ

הרשויות והתאגידים העירוניים הם היזמים החדשים של ענף הנדל"ן

ממתנ"סים ומבני עירייה, דרך שיקום כבישים ועד לפרויקטים של השכרה ארוכת טווח - כך נהפכות הרשויות המקומיות והתאגידים העירוניים ליזמים החדשים במדינה. דניאלה פז ארז מנכ"ל חברת הייעוץ פז כלכלה והנדסה: "הרשויות צריכות להסתכל על ההזדמנויות שטמונות בתהליכים שהן רוצות לעבור" | מיכאלה טל

התחדשות עירונית מצריכה הסתכלות // מולטי דיציפלינרית. יש בה אתגרי פיתוח, תשתיות טעונות שיפור ומוסדות שצריך לממן. בכל אחד מהפרויקטים העירוניים שמונחים לפתחנו, אנחנו יודעים להשלים את החסר כדי ליצור הסתכלות מלאה וכוללת", אומרת בעלים ומנכ"לית של חברת פז כלכלה והנדסה, דניאלה פז ארז. "אנחנו לוקחים את הידע שצברנו בייעוץ למגזר הפרטי ומטמיעים אותו בייעוץ למגזר הציבורי והמוניציפלי. למעשה, אנחנו מנסים להטמיע שיטות יזמיות ברשויות".

חברת פז כלכלה והנדסה מייעצת למגזר הפרטי והציבורי בהיבטי תכנון, מימון, שמאות

ההנדסה. לדברי פז ארז, "אנחנו מלווים רשויות רבות במסגרת הסכמי גג, שרשות מקרקעי ישראל מעוניינת לשווק בתחומן. התהליך מתחיל מעבודה משותפת שלנו עם הרשות למיפוי צרכים שיאפשרו מימוש השיווקים, תמחור ותקצוב, בחינת מקורות מימון, פערי מימון ותזרים וליווי הרשות בהליך המו"מ עם גורמי הממשלה השונים, עד לחתימה על הסכם הגג. התהליך מייצר איגום אינטרסים של הממשלה, הרשות, היזמים והתושבים.

"בנוסף, אנחנו מסייעים לרשויות שרוצות לממש פרויקטים מבחינה כלכלית. הרשות המקומית צריכה לבחון את ההיבט העסקי: כיצד היא תרוויח מהפרויקט ואיך אפשר

לממן אותו. חלק מהפרויקטים משלבים תקציב ממשרדים ממשלתיים, אחרים משלבים מימון פרטי. אנחנו עורכים עבור הרשות בדיקה עסקית כלכלית, ליווי של הליך המ"כרוז, ואף פיקוח ובקרה על הקמת הפרויקט. בתחומי ההתחדשות העירונית, מתחילה המעורבות שלנו מבדיקת ההיתכנות, דרך ניהול התכנון ועד לאיתור פתרונות למימון הקמת התשתיות, ויצירת כלכליות ליזמים למימוש".

ארבעה ממדים

לאחר שצברו ניסיון רב בעבודה עם רשויות על פרויקטים שונים ומגוונים, מבינים בחברת

פז כלכלה והנדסה שאתגרי הפיתוח ברשויות דורשים התייחסות רחבה יותר לפרויקטים, והם מחלקים את העבודה לארבעה ממדים:

מולי שפיגל, סמנכ"ל ייעוץ בפז כלכלה והנדסה מציין כי "הסכם גג כולל תוכנית לשיווק ולפיתוח הנפרשת על פני



עשור או שניים - השלבים הראשונים יכללו פיתוח המתחמים ואכלוס התושבים, אבל בהמשך יידרש לתת מענה לנושא התעסוקה, כלומר יש צורך לתכנן ולהיערך קדימה, מעבר לצרכים המיידיים. דוגמה נוספת להמ"חשת חשיבות ממד הזמן היא עבודתנו בימים אילו כמנהלי פרויקט שדה התעופה המתפנה באילת. מדובר בשטח של 500 דונם, שחוצה את העיר ממרכזה ועד לכניסה הצפונית. רמ"י מתכננת בשטח שכונת מגורים, מרכז תעסוקה ומלונאות.

"בעוד שמימוש התוכנית המקודמת במ"ח תחם ייקח עוד כמה שנים, צפוי השדה להפסיק לפעול כבר בעוד כמה שבועות. המשימה שלנו, בשיתוף עם החברה הכלכלית אילת, היא 'להרים את הגדר', לתכנן שימושים זמניים במתחם של השדה וליצור חיבור בין העיר הוותיקה לאזור המלונאות. המטרה לייצר בשטח אזור לפסטיבלים, לירידים ולפעילויות נופש, שיחלו לפעול זמן קצר לאחר פינוי השדה ויפעלו במשך תקופת הביניים. במקרה של שדה התעופה, חייבים לחשוב על תכנון ביניים, לצד תכנון ארוך טווח, מכיוון שאנשים רוצים לראות שמהו קורה".

הזמן הוא ממד שיש להביא בחשבון גם כשמתכננים כבישים ודרכי הגעה בעיר. פז מציינת כי, "יש לחשוב קדימה, לעידן של תחבורה חכמה. העולם הולך לכיוון של רכב שיתופי, חשמלי וגם אוטונומי, בנוסף לקווי הרכבת הקלה הנבנים כבר בימים אלה בגוש דן ובירושלים. השינויים המהירים בעולם הרכב הפרטי צריכים להוות שיקול משמעותי בדרך שבה נערכת עיר. יש לתכנן כבישים עם מקום בטוח להעלאת והורדת נוסעים, לנתיבי תחבורה ציבורית ועוד. השינוי קורה באופן הדרגתי, לכן יש להסתכל על העתיד, אבל להביא בחשבון גם את הצרכים הנוכחיים. בכל מקום בו אנחנו מייעצים, אנחנו מעודדים היערכות לפתרונות העתידיים לצד מענה למצב הקיים".

כיום מסתכלת הרשות המקומית על גבולותיה, מסבירה פז ארז, "אבל אי אפשר להתעלם מהרשות הצמודה אליה, מכיוון שיש"



מרחב, ואנחנו נותנים פתרונות שאפשר לממן וליישם, כמו מרכז מסחרי שייבנה על ידי היזם, אך יימסר בסופו של תהליך לעירייה - וכולם יזכו מהפריקט הזה.

"בימים אלה אנחנו מייצעים לעיריית תל אביב ועיריית ירושלים בנושא דיור שיתופי Co-living, מתוך רצון של הרשויות לתת מענה לדיור לצעירים בערים. המטרה היא לספק לצעירים מגורים שנותנים מענה לצרכים שלהם - דירות קטנות עם חללים משותפים. העבודה שלנו מתמקדת בהיבטים הכלכליים, בכדי לייצר מודל אשר יאפשר הקמת פרויקטים מסוג כזה גם בערים נוספות. כמו כן, אנחנו מלווים גורמים שרוצים לבחון את הכדאיות של מתקני טריגנרציה בתחומן, כמו מוסדות אקדמיים וציבוריים. אנחנו עובדים עם רשויות מקומיות ומוסדות שרוצים לבחון הקמת מעונות סטודנטים בתחומם".

בין לקוחות החברה, עיריית ראשון לציון ולוח. לדברי פז ארז, "ראשון לציון מניעה תהליך של התחדשות עירונית במתחם רמת אליהו. עבדנו בצמוד אליה יחד עם רשות מקרקעי ישראל ומשרדי הממשלה, בכדי לייצר מודל חדשני להתחדשות העירונית, שקבע על פי מודל כלכלי היקף נדרש של מגרשי השלמה משמעותיים ליצירת כלכליות לפינוי בינוי של שכונת רמת אליהו. ההסכמות עוגנו בהסכם הגג והיום אנחנו עובדים עם מינהלת התחדשות העירונית בעיר בכדי לממש את ההסכם. עיריית לוד מקדמת התחדשות עירונית בשני מתחמים משמעותיים, שבהם יש אתגרים גדולים: שניהם סמוכים לרכבת, עם עירוב שימושי מגורים, מסחר ותעשייה, וכן פולשים רבים. שתי השכונות יגיעו להפקדה בקרוב, ואנחנו משמשים כמנהלי התוכנית עבור החברה הכלכלית".

"רשויות מקומיות צריכות להסתכל לא רק על המשימות אלא על ההזדמנויות שטמונות בתהליכים שהן רוצות לעבור"

לרשות המקומית בנושא התפעול, אבל היזם המממן לא רואה את הכדאיות בטווח הקצר, מכיוון שלא בטוח שהדייר יסכים לשלם יותר עבור דירה בשכונה עם המערכת הזו. חוסר ההלימה עלול לבטל כאלו פרויקטים. אותו הדין לגבי מתקני אנרגיה, כמו טריגנרציה, שבהם משמשת אנרגיית החום לקירור, שמייטיבים בעיקר עם התושבים. מי שצריך להתקין אותם הן רשויות או יזמים, אך אין הלימה בין הנהנה למשלם. אם נרתום את הרווח העתידי לצורך מימון הפרויקט - ניתן יהיה לממש פרויקטים כאילו. זו מומחיותנו".

משאירים את הצעירים בעיר

"רשויות מקומיות צריכות להסתכל לא רק על המשימות", מסבירה פז ארז, "אלא על ההזדמנויות שטמונות בתהליכים שהן רוצות לעבור. אנחנו מסתכלים על הפרויקטים בראייה כוללת - מימון, הנדסה, כלכלה, שמאות ותכנון. יש לנו את היכולת להסתכל על כל ההיבטים ולהתעלם מגבולות מוניציפליים או בעלי עניין - ובסופו של דבר לסייע לרשויות להקים פרויקטים מוצלחים. רשויות רוצות שניתן מענה לנושאים רבים באותו



שימושים זמניים בשדה התעופה המתפנה באילת | הדמיה: דרמן ורבקל אדריכלות

פז ארז מסבירה

כי ישנה חשיבות באיתור בעלי העניין והתאמת אופן מימוש הפרויקט באופן שיאזן את האינטרסים שלהם: "לעתים הגורם המשקיע הוא לא הגורם הנהנה. מערכת פנאומטית לפינוי אשפה היא דוגמה לכך. מי שנהנה מכך הם בראש ובראשונה הדיירים שלא סובלים מריחות של חדר אשפה וממשאיות זבל שנכנסות לשכונה. זה עוזר גם



נה אינטראקציה ביניהן, ויש תחומים שחייבים להיות מתוכננים בשיתוף, כמו הסעת המונים, או אזורי תעסוקה, בייחוד כשמדובר במועצות אזוריות, או בשטח משותף לשתי הרשויות שההכנסות ממנו מתחלקות ביניהן. הרשויות צריכות לשותף פעולה ביניהן כדי שהתכנון יצליח, ושלא תיווצר קניבליזציה של הרשויות: שאנשים יעבדו ברשות אחת ויגורו באחרת למשל. כיום מסתכלים אחרת על הגבולות המוניציפליים, ושיתוף הפעולה יעשה טוב לכל הרשויות".

לדברי ראובן בריינברג, סמנכ"ל ליווי ושמאות כפז כלכלה והנדסה, "יש רשויות המ- תקשות להשיג מימון לפרויקטים גדולים וארוכי טווח ולהן ישנן כמה אפשרויות מימון: שיתוף פעולה עם המגזר הפרטי - אם הרשות מעוניינת לבנות חניון למשל, היא מפרסמת מכרז ומקצה את הקרקע, היזם הפ- רטי בונה ומפעיל את החניון, ובהמשך מעביר אותו לרשות. לפעמים, במסגרת הסכם בין הרשות ליזם, האחרון מעביר סכום כסף מסוים לרשות במהלך ההפעלה. זה יכול להיות גם קאנטרי, פרויקט מגורים לשכירות ארוכת טווח, משרדים וכדומה. דרך נוספת היא פנייה לגורם בנקאי או חוץ בנקאי שיממן את הבנייה, בעיקר בקרב רשויות חזקות שמסוגלות לבנות לבדן. אפשרות שלישית היא בנייה בשיתוף קרנות חברתיות, בעיקר כשמדובר בפרויקטים למען הקהילה, כמו מתנ"ס או מרכז קהילתי. הקשר שלנו עם הגורמים המממנים והמגזר הפרטי מאפשר לנו לייצג לרשות מה החלופה הכלכלית המתאימה ביותר עבורה".



70 מומחים תחת קורת גג אחת

- ליווי פיננסי והנדסי - פז כלכלה והנדסה הינה החברה הגדולה ביותר בישראל לפיקוח על ליווי פיננסי.
- התחדשות עירונית - החברה עוסקת בייעוץ ובפיתוח כלי מדיניות עבור גורמים ממשלתיים ומוניציפליים. אנשי פז כלכלה והנדסה משתתפים בפורומים מקצועיים ואקדמיים, ומספקים ייעוץ פרטני ליזמים הפעילים בתחום, משלב בדיקות ההיתכנות הראשוניות, דרך הליך התכנון ועד ליווי פיננסי של הליך הבנייה.
- שירותי חטיבת הייעוץ:
 - ייעוץ כלכלי ופיננסי - החברה מעניקה שירותי ייעוץ כלכלי ופיננסי מגוונים לפרויקטי בנייה ותשתיות ברמה הלאומית, עבור לקוחות במגזר הממשלתי והמוניציפלי, גופים מממנים ויזמים. החברה מתמחה בעריכת בדיקות כדאיות מורכבות, בבדיקות נאותות לתחום הנדל"ן, בגיבוש מודלים פיננסיים, ובליוי טכני/הנדסי למכרזים בשיטת DB/ BOT/PPF/PPP, ואף משמשת כ-LTA עבור המערכת הבנקאית.
 - תכנון עירוני - החברה מלווה ומנהלת תהליכי תכנון סטטוטוריים ואסטרטגיים ברמה הלאומית והמוניציפלית, כמו גם עבור יזמים וחברות פרטיות.
 - ייעוץ הנדסי וניהול תכנון - החברה מספקת ייעוץ הנדסי בתחומי הבינוי והפיתוח ומנהלת תכנון בשילוב BIM.

פז כלכלה והנדסה היא חברת ייעוץ הנדל"ן המובילה בישראל, על פי דירוג Dun's 100. החברה מייצעת למגזר הציבורי והפרטי כאחד, ובין לקוחותיה נמנים משרדי ממשלה וחברות ממשלתיות, רשויות מקומיות וחברות כלכליות עירוניות, כלל המערכת הבנקאית וגורמי האשראי, חברות פרטיות בתחומי הבנייה והיזמות, וגורמים נוספים העוסקים בתחום הנדל"ן בישראל.

החברה מונה 70 מומחים מתחומי השמאות, הכלכלה, ההנדסה והתכנון העירוני המאוגדים בשתי חטיבות: חטיבת הייעוץ וחטיבת השמאות וליווי פיננסי. מומחי החברה מציעים סל שירותים, הכולל שמאות מקרקעין, פיקוח על ליווי פיננסי, ייעוץ כלכלי, ייעוץ וניהול תכנוני והנדסי - משלב בדיקת ההיתכנות ותכנון הפרויקט, דרך חלופות המימוש והמימון ועד לשלבי הבנייה והשיווק. השירות כפז מבוצע במסגרת צוותי העבודה מקצועיים ומולטי-דיסציפלינריים, המספקים פתרונות ייחודיים בשוק הנדל"ן בישראל.

שירותי חטיבת השמאות והליווי הפיננסי:

- שמאות מקרקעין - הערכות השווי וחוות הדעת השמאות, המשמ- שות לצרכים מימוניים וחשבונאיים, ומשרתות יזמים בקבלת החלטות רכישה והצעות למכרזים.