

כי הפרטים הקטנים זה מה שקובע

אהרון לנדובר
ייעוץ וניהול אסטרטגי בהתחדשות עירונית



בדיקת יזמים להתחדשות עירונית – מבט דיירים

דוח לדוגמא: השוואת יזמים לפרויקט פיננסי בינוי

בדיקת עומק השוואתית של יזמים, ניסיון בהתחדשות עירונית, חוסן פיננסי, סיכוני ביצוע והגנות חוזיות לדיירים.

הוכן לשימוש ראשוני מול עו"ד דיירים / נציגויות דיירים - אפריל 2026

3. חברת איתן בנייה ויזום

68/₁₀₀

יכולת ביצוע טובה, אבל נדרש לבדוק היטב מימון, עומס פרויקטים ולוחות זמנים.

2. חברת מרחב מגורים

79/₁₀₀

גוף יציב ורחב פעילות, אך פחות ממוקד בהתחדשות עירונית.

1. חברת הרכס התחדשות

עירונית

86/₁₀₀

התמחות גבוהה בהתחדשות עירונית, צבר משמעותי וניסיון בהגעה לביצוע.



תקציר מנהלים

מטרת בדיקה כזו היא לא לבחור את היזם "הכי מוכר", אלא להבין מי נותן לדיירים את השילוב הטוב ביותר בין **וודאות ביצוע**, **מהירות קידום**, **חוסן פיננסי והגנת חוזיות**.

הנקודה החשובה לדיירים

גם יזם חזק יכול להיכשל אם ההסכם חלש. הדוח עוזר להבין סיכון, אבל ההגנה האמיתית נוצרת במסמכי ההתקשרות.

המסקנה המרכזית

- חברת הרקס** – עדיפה כאשר רוצים מומחיות ישירה בהתחדשות עירונית.
- חברת מרחב** – מתאימה כאשר חשוב גב פיננסי ומערך ארגוני רחב.
- חברת איתן** – אפשרית, אך רק עם הסכם הדוק ובטוחות חזקות.

דירוג התאמה לדיירים



יזם	דירוג	ביצוע	פיננסי	ניסיון התחדשות	וודאות/מהירות	הערת סיכון
חברת הרקס התחדשות עירונית	86	84	82	94	86	ריבוי פרויקטים במקביל מחייב לוודא תיעודף למתחם.
חברת מרחב מגורים	79	82	85	72	76	פחות התמחות ישירה בהתחדשות עירונית.
חברת איתן בנייה ויזום	68	80	61	66	64	צריך לבדוק מימון, ערבויות וקצב קידום בפועל.

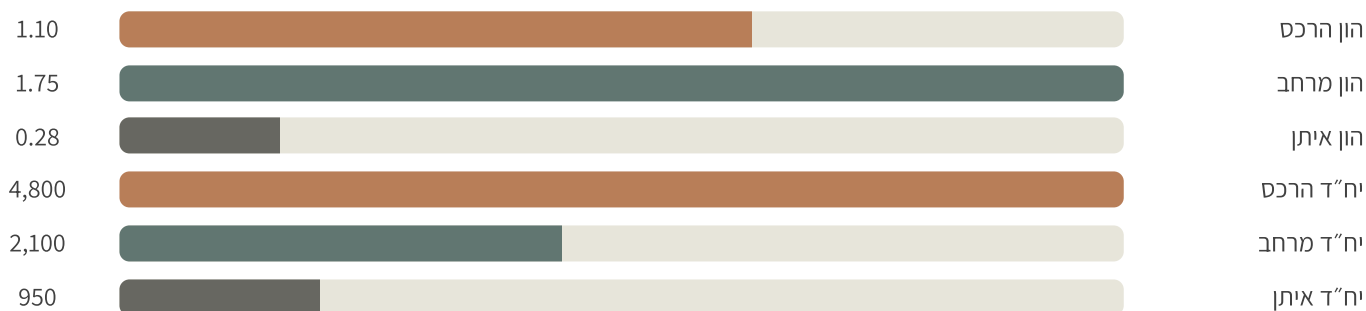


טבלת נתונים פיננסיים

כל הסכומים במיליארדי ש"ח, אלא אם צוין אחרת. הנתונים מעוגלים לצורך הצגה.

ממשעות לדיירים	איתן	מרחב	הרכס	מדד
היקף פעילות. לא מספיק לבדו.	1.15	2.20	1.85	הכנסות שנתיות
יכולת לייצר רווח מהפעילות.	0.12	0.38	0.31	רווח תפעולי
כרית אחרי מימון ומס.	0.04	0.22	0.18	רווח נקי
כרית ספיגה במקרה של עיכובים.	0.28	1.75	1.10	הון עצמי
ניסיון ונוכחות בתחום.	950	2,100	4,800	יח"ד בהתחדשות עירונית
יכולת להגיע לשלב ביצוע.	3	5	9	פרויקטים בהקמה

גרף השוואה – הון עצמי יח"ד בהתחדשות



איך לקרוא את זה: מספרים גבוהים הם התחלה טובה, אבל בדיקת דיירים חייבת לרדת לרמת הפרויקט: סטטוס תכנוני, חתימות, ליווי, ערבויות, קבלן מבצע ולוחות זמנים.

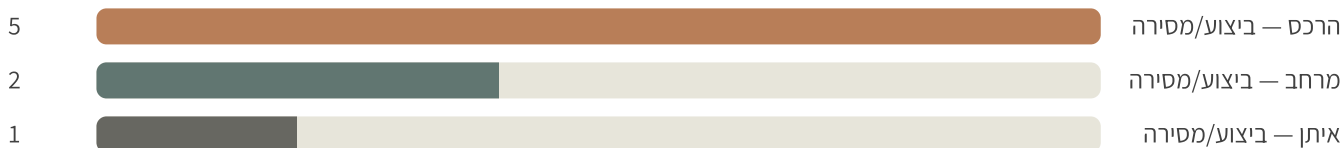


טבלת סטטוס פרויקטים לפי יזם

הטבלה הבאה מציגה את ניסיון היזם בהתחדשות עירונית: לא רק "כמה יח"ד יש בצבר", אלא כמה פרויקטים נמצאים בכל שלב ומה המשמעות לדיירים.

הערת איכות	יח"ד לשיווק	סה"כ יח"ד	נמסרו	בביצוע	היתר / לקראת פינוי	תב"ע מאושרת	תב"ע בהכנה	חתימות / טרום תכנון	סה"כ פרויקטים	יזם
פיזור טוב בין שלבים; יש הוכחת מעבר להיתר וביצוע.	3,250	4,800	1	4	3	3	5	6	22	חברת הרכס התחדשות עירונית
גב פיננסי חזק, אך פחות פרויקטים בשלבי ביצוע/מסירה.	1,420	2,100	0	2	1	2	4	5	14	חברת מרחב מגורים
ניסיון קיים אך מצומצם; רוב הצבר עדיין בשלבים מוקדמים.	640	950	0	1	1	1	2	3	8	חברת איתן בנייה ויזום

גרף סטטוסים – כמה פרויקטים כבר עברו לשלבים קשים



למה זה חשוב: לדיירים לא מספיק לדעת שליזם יש "צבר". פרויקטים בחתימות או בתכנון מוקדם הם סיכון אחר לגמרי מפרויקטים עם היתר, ליווי, פינוי, הריסה וביצוע. בדוח אמיתי צריך לתת משקל גבוה יותר לשלבים שכבר עברו חסמים בפועל.

איך טבלת הסטטוסים משפיעה על הדירוג

מה זה אומר לדיירים	משקל איכותי	שלב
מראה יכולת גיוס ראשונית, אבל עדיין רחוק מוודאות ביצוע.	נמוך	חתימות / טרום תכנון
יש עבודה תכנונית, אך עדיין קיימת איזודאות רגולטורית גבוהה.	נמוך-בינוני	תב"ע בהכנה
חסם תכנוני מרכזי עבר, אך עדיין צריך היתר, מימון ופינוי.	בינוני-גבוה	תב"ע מאושרת
הפרויקט קרוב יותר לביצוע; חשוב לבדוק ליווי וערבביות.	גבוה	היתר / לקראת פינוי
הוכחת יכולת להגיע לשטח ולנהל פרויקט בפועל.	גבוה מאוד	בביצוע
הוכחת מסירה – המדד החזק ביותר לניסיון אמיתי.	גבוה מאוד	נמסר



חברת הרכס התחדשות עירונית

מס' דיווח 900001

דוח שנתי 2025

דירוג דיירים: 86/100

השורה התחתונה: הרכס היא יזם ממוקד התחדשות עירונית עם ניסיון משמעותי וקצב קידום טוב יחסית.

למה להיזהר

- ריבוי פרויקטים במקביל עלול ליצור עומס.
- צריך לוודא שיש צוות ייעודי לפרויקט.
- חשוב לבדוק שהמימון אינו תלוי במכירות עתידיות בלבד.

למה כן

- התמחות ישירה בפינוי-בינוי.
- מספר פרויקטים שהגיעו לביצוע.
- צבר יח"ד משמעותי באזורי ביקוש.

בדיקות עומק נדרשות מול הרכס

- לקבל רשימת פרויקטים שהגיעו בפועל לפינוי/הריסה/ביצוע, כולל מועדים בפועל מול מועדים מתוכננים.
- לבדוק האם הצוות שמופיע במצגת השיווק הוא אותו צוות שמנהל פרויקטים בביצוע.
- לבחון האם ריבוי הפרויקטים בצבר יוצר עומס ניהולי או תלות במכירות מוקדמות.



חברת מרחב מגורים

מס' דיווח 900002

דוח שנתי 2025

דירוג דיירים: 79/100

השורה התחתונה: מרחב היא יזם גדול ויציב יחסית, אך לא בהכרח כזה שהתחדשות עירונית היא מרכז הפעילות שלו.

למה להיזהר

- הפרויקט עלול להיות רק אחד מתוך פורטפוליו רחב.
- נדרש לוודא תיעדוף וקשב ניהולי.
- פחות ניסיון ישיר בפינוי-בינוי לעומת יזם מתמחה.

למה כן

- הון עצמי משמעותי.
- מערך ארגוני רחב ויכולת מימון.
- מתאים לפרויקטים גדולים ומורכבים.

בדיקות עומק נדרשות מול מרחב

- לבדוד מתוך פעילות החברה את פרויקטי ההתחדשות העירונית בלבד, ולא להסתפק בנתוני מגורים כלליים.
- לקבל פירוט של פרויקטים שהגיעו מתב"ע מאושרת להיתר ולביצוע, כדי למדוד יכולת מעבר בין שלבים.
- לבדוק האם הפרויקט צפוי להיות מנוהל בתוך יחידת התחדשות ייעודית או כחלק מפורטפוליו ייזום כללי.



חברת איתן בנייה וייזום

מס' דיווח 900003

דוח שנתי 2025

דירוג דיירים: 68/100

השורה התחתונה: איתן היא יזם עם יכולת ביצוע, אבל עם חוסן פיננסי נמוך יותר וניסיון מצומצם יחסית בהתחדשות עירונית.

למה להיזהר

- כרית הון נמוכה יחסית.
- תלות גבוהה יותר במימון חיצוני.
- פחות הוכחות להגעה לביצוע בפרויקטי פיננסי-בינוי.

למה כן

- יכולת ביצוע וקשר לקבלנים.
- מתאים אולי לפרויקט קטן/בינוי.
- יכול להיות אגרסיבי בתמורות כדי לזכות בפרויקט.

בדיקות עומק נדרשות מול איתן

- לבקש אישורי יכולת מימון עדכניים לפרויקט בסדר גודל דומה, ולא רק הצהרת כוונות כללית.
- לבדוק האם החברה כבר השלימה פיננסי והריסה בפרויקטים מרובי דיירים, או שהניסיון הוא בעיקר ביצוע קבלני.
- לבחון תלות בשותף פיננסי/קבלן מבצע חיצוני ולוודא מי נושא באחריות במקרה של כשל.



מקורות והפניות

בדוח אמיתי חלק זה כולל הפניות לדוחות מאיה, מספרי דיווח, דוחות שנתיים, דוחות דירקטוריון וביאורים רלוונטיים לדוחות הכספיים.

קישור	שם הדוח	מס' דיווח	מס' חברה במאיה	חברה
קישור לדוח	דוח תקופתי ושנתי לשנת 2025	900001	0001	חברת הרכס התחדשות עירונית בע"מ
קישור לדוח	דוח תקופתי ושנתי לשנת 2025	900002	0002	חברת מרחב מגורים בע"מ
קישור לדוח	דוח תקופתי ושנתי לשנת 2025	900003	0003	חברת איתן בנייה וייזום בע"מ

הבהרה: שמות החברות, מספרי הדיווח, הנתונים, הפרויקטים והדירוגים במסמך זה פיקטיביים ואינם מתייחסים לחברות אמיתיות. אין לראות במסמך חוות דעת משפטית, שמאית או השקעתית.