



”כשנראה יותר התחדשות עירונית מייזום רגיל

נדע שישראל על המסלול הנכון”

עם שורה ארוכה של בניינים שאוכלסו בהצלחה, אלונה בר און, שעומדת בראש אחת מחברות ההתחדשות העירונית המובילות בישראל, מאמינה שאיכות הקשר בין היזם לבעלי הדירות יכולה להרים או להפיל פרויקט

סוגיות של דיור ועירוניות בדרך של אחריות חברתית. ”בישראל יש גידול אוכלוסין משמעותי לצד עתודות קרקע מצומצמות שאמורות לשמש גם עבור כל מה שנקרא ’רוק’ וגם עבור הדורות הבאים. כל זה לא משאיר כמעט מרחבים”, היא אומרת.

”עיר חייבת לצרף אליה אנשים כל הזמן, אחרת האוכלוסייה שלה תזדקן. אם אין התחדשות עירונית העיר מתרחבת לרוחב ולא לגובה ואז הלכו השטחים הירוקים. בנוסף, אם עיר לא מתרחבת לגובה צומחים סביבה פרברי שינה שיש בהם הומוגניות מעמדית, כלכלית ומקצועית. בדרך הזו מאבדים את ההטרוגניות, שהיא אחד ההיבטים החשובים והמשמעותיים ביותר עבור עיר ועבור החוסן האזרחי בכלל. בסופו של דבר, למרות הפיח, התחדשות עירונית היא פתרון הרבה יותר ירוק –

”מי שמחפש כסף קל לא צריך להיכנס להתחדשות עירונית”, מצהירה אלונה בר און, יו”ר קרן בית וגג, אחת החברות המובילות בישראל בתחום ההתחדשות העירונית (תמ”א 38 ופינוי-בינוי). ”אין בתחום הזה דלתאות גדולות וזו גם לא קבוצת רכישה כי כל העלויות עליך. בנוסף, הסיכוי נמוך לשיעורי רווח חריגים ושינויי הרגולציה התכופים שוחקים מאוד את הרווחיות. זה תחום קשה ומורכב שמצריך מקצועיות, ניסיון רלוונטי סבלנות אין קץ, יכולת להכיל ביקורת בלתי פוסקת ועוד”.

למרות כל אלה, ובמידה מסוימת אולי אפילו בזכותם, בר און נמצאת בעומק העשייה של התחדשות עירונית מאז שהתחום התחיל להתגבש בישראל. מבחינתה, מדובר בשדה יצירתי שהשמים הם הגבול בו (תרתי משמע) אבל יותר מכל, הוא משמש מפתח קריטי להתמודדות עם



חשוב לזכור שהעלות להוספת נפש בבתים צמודי קרקע מחוץ לערים גבוהה פי ארבעה".

"תחום עם מורכבות יוצאת דופן"

את בית וגג, קרן השקעות וחברה יזמית המתמחה בפרויקטים של התחדשות עירונית במרכז הארץ, בר און הקימה ב-2010 יחד עם קבוצה של יזמים ומשקיעים חדורי אמונה בתחום. בית וגג בונה ואכלסה כבר 15 בניינים ובימים אלה נמצאת בביצוע של 6 נוספים. הם פועלים על בסיס מודל ייחודי של השקעה פרטית לצד שותפות עם גופים מוסדיים ומלווים את הפרויקט על כל שלביו – החתמת הדיירים, הוצאת היתרים, ניהול הביצוע, מכירה, אכלוס וכן הלאה.

בר און היא אחד הקולות הנשיים הבודדים שנשמעים כיום בעולם הנדל"ן הישראלי. לתפיסתה, המורכבות הרבה שבניהול פרויקטים של התחדשות עירונית היא הזדמנות מצוינת לשינוי התמהיל המגדרי בענף. "אני מהאנשים שמאמינים שצריך לדעת לנצל לטובה את היתרונות היחסיים של כל מגדר", היא אומרת, "בהתחדשות עירונית יש משהו שמתאים בעיניי ליתרונות נשיים. נשים הן יותר רב-ממדיות. בהתחדשות עירונית צריך לדעת לאזן בין המון בעלי אינטרסים סותרים ולתקשר עם המון בעלי עניין, וזו מורכבות שנשים טובות בה יותר מגברים בעיניי".

בתור חלוצה בתחום, העצה הראשונה שבר און היתה נותנת ליזמית נדל"ן צעירה שמתעניינת בהתחדשות עירונית היא לצבור ידע. "תלמדי בחברה מובילה לפני שאת מתחילה ליזום כדי להתגלח כמה שפחות", היא מייעצת. "להבדיל מייזום, בהתחדשות עירונית כביכול אין חסמי כניסה, וזה גורם לאנשים לא להבין מה הם עושים כשהם נכנסים לתחום ועד כמה הוא מסובך. יש פה בעצם המון ידע ולכן צריך ללמוד טוב טוב טוב לפני שנכנסים. זה ממש למיטיבי לכת".

"לאפשר לדיירים להיפרד"

ב"תחום עמוס ברגשות", כפי שבר און מכנה את זירת ההתחדשות העירונית, "פרויקט יכול לקום וליפול על היכולת הנפשית של הדיירים להיפרד מהבניין ומהזכרונות שהוא אוצר בין קירותיו". לכן חלק חשוב מניהול הפרויקטים הוא יצירת אמון ורוח טובה בין היזם לבין בעלי הדירות. "בייזום רגיל אין אותה רמה של חרדה כי אין את בעלי הדירות

המקוריים, מה שהופך את התהליך למשהו אחר לגמרי. יש המון מטענים סיפורים אנושיים. אנחנו כיזמים יכולים להתעלם מהעניין הזה או לנסות להתמודד איתו. הבנו שהדיירים חייבים להרגיש שהם בידיים טובות ולכן חשוב שנשקיע הרבה בתקשורת איתם – ניוזלטרים, מכתבי עדכון, שומרים על תקשורת כמה שיותר שקופה וישירה".

למעשה, הקרן לקחה את נושא הליווי של בעלי הדירות לשלב הבא: "אנחנו הראשונים, למשל, שהתחילו לבצע טקסי הריסה של בניין כדי לאפשר לדיירים להיפרד. פיתחנו טקס שלם שבמסגרתו אנחנו עושים יום חגיגי שכולל כיבוד, נאומים, רחפן שמצלם את הבניין מלמעלה וכן הלאה. הטקסיות הזאת, שאנחנו משקיעים בה לא מעט, מאפשרת סגירת מעגל משמעותית עבור הדיירים, מאפשרת להיפרד".

בסופו של דבר, כל אלה אמורים להוביל גם לצמצום עלויות ושיפור ברווחיות. "מאחר שזה תחום עמוס ברגשות, המיתוג בו הוא עניין כלכלי. בעל דירה יעדיף ללכת עם מותג אמין שכבר יש לו רקורד של עשייה איכותית בהתחדשות עירונית, מותג שהוא מעשי, עם מחלקת הנדסה, שירות לקוחות, נהלים, שיטות, לקוחות מרוצים וכיוב. חלק ממתודולגיות הניהול שלנו עוסקות בניהול משברים ועבדנו על זה הרבה".

בר און מזכירה שתחום ההתחדשות העירונית בישראל עדיין נמצא בשלבי התגבשות. "7 שנים זה כלום במונחי נדל"ן, בפרט בהתחשב באורך תהליכי הרגולציה בישראל. חייבים להיות שחקנים לטווח ארוך בהגדרה". בית וגג אמנם בנויה במתכונת של קרן אבל פועלת במתכונת ארוכת טווח. "זה נכון עבורנו גם עסקית וגם ערכית. אם פרויקט אורך שבע שנים ואז יש עוד שבע שנות בדק, אתה לא מסיים לפני 15 שנה".

במסלול הארוך הזה, ברור להם שיש עוד הרבה לאן לשאוף. "יש לנו עוד המון במה להשתפר ולהתקדם, גם בעומק וגם ברוחב – גודל הפרויקטים, סוג הערים וגם בעומק התהליכים. אנחנו שואפים לשפר עוד ועוד את איכות הבניינים שלנו, לבנות עוד שירותים משלימים עבור בעלי הדירות, לעבוד בעוד ערים, להגיע לפריפריה, לפתח מתחמים, להשתפר ביחסים עם בעלי הדירות ועם השירות שאנחנו נותנים להם. לדעתי לאורך זמן כל אלה מאוד יוכיחו את עצמם כלכלית. כמובן שאנחנו גם שואפים ליזום עוד פרויקטים, זה הלחם שלנו, זה מה שאנחנו אוהבים ורוצים לעשות".