



ח' אדר, תשפ"ו
25 פברואר, 2026

לכבוד
שמאי מנהל התכנון
מאגר השמאי הממשלתי

הנדון: שכר מארגנים בתוכניות פינוי-בינוי – עדכון פברואר 2026

פרויקטים של התחדשות עירונית מאופיינים במערכת מורכבת של אינטרסים בין בעלי דירות, יזמים, רשויות תכנון ורשויות מקומיות, ולעיתים גם גורמים מממנים. בתוך מארג זה התפתח בשנים האחרונות תפקידו של המארגן - גורם הפועל מטעם בעלי הדירות לשם ארגוןם וגיבושם לצורך מימוש עסקת פינוי-בינוי. תפקיד זה צמח כמענה לפערי מידע, ריבוי בעלים ופערי כוחות מובנים בין דיירים ליזמים.

בשנת 2017 הוסדר באופן חלקי תחום פעילות המארגנים בחקיקה, במסגרת חוק התחדשות עירונית (הסכמים לארגון עסקאות), תשע"ז-2017. החוק קבע את המסגרת הנורמטיבית לפעילות המארגן, ובין היתר הטיל עליו חובות נאמנות, גילוי והגינות, וכן קבע לוחות זמנים מחייבים לקידום הליך ההתחדשות העירונית במסגרת עסקת ארגון. עם זאת, הדין אינו כולל אסדרה רגולטורית מלאה של תנאי הכשירות של מארגן, תכולת השירותים שהוא מספק, כללי אתיקה מחייבים או היבטים מקצועיים נוספים. כפועל יוצא מכך, התפתחה בעבר שונות, לעיתים משמעותית, בין מארגנים שונים בהיבטים אלה.

בפרקטיקה הרווחת בשנים האחרונות ניכרת התפתחות בתפקידם של המארגנים כגורם מלווה הפועל מטעם בעלי הדירות לאורך כל שלבי הפרויקט - מאיתור המתחם ובדיקת היתכנות, דרך גיבוש הרוב הדרוש ובחירת יזם ובעלי מקצוע, ועד ליווי הדיירים בשלבי התכנון, הרישוי והביצוע ועד לסיום הפרויקט – שתכליתה להבטיח שמירה על זכויות הדיירים בד בבד עם קידום הפרויקט.

בהתאם למתודולוגיה שנקבעה בתקן 21, בחינת כדאיותה הכלכלית של תוכנית פינוי-בינוי נעשית באמצעות שומה כלכלית הבוחנת את כלל ההכנסות הצפויות מן הפרויקט אל מול כלל ההוצאות הכרוכות בהקמתו שבהן נושא היזם. במסגרת שומה זו נבדק האם לאחר ניכוי מלוא עלויות הפרויקט - לרבות עלויות בנייה, מימון, יועצים, מיסוי, ניהול וליווי מקצועי - נותר רווח יזמי מינימלי המבטיח היתכנות כלכלית סבירה בהתאם לאמות המידה שנקבעו על ידי השמאי הממשלתי הראשי.

הנהלת האגף – לשכת מנהל האגף

רחוב יפו 97, בניין כלל קומה 20, ירושלים

פרטי התקשרות: טל' 073-3927805, דוא"ל Shuma-Hanhala@justice.gov.il



בתוך מכלול הוצאות הפרויקט נכללות גם העלויות המשולמות בגין ארגון בעלי הדירות. משכך הוא מהווה רכיב תקציבי בעל השלכה ישירה על מבנה העלויות הפרויקט ועל שיעור הרווח היזמי הנבחן במסגרת תקן 21.

ביום 22.8.2024 פרסמה הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית מסמך מדיניות שעניינו שכר מארגנים בפרויקטים של פינוי-בינוי. במסמך זה המליץ מנכ"ל הרשות להתחדשות דאז, אלעזר במברגר, כי שכר הטרחה למארגן ייקבע כסכום קצוב לכל דירה קיימת בהתאם להיקף הפרויקט, שלב מעורבות המארגן ותכולת פעילותו. נוכח פנייתו אליי, ולאחר שהובהר ע"י מר במברגר כי הקביעות במסמך נשענות על סקירה רוחבית של נתוני שוק ועל ניסיון מצטבר בפרויקטים ברחבי הארץ, הנחתי ביום 27.3.2025 את השמאים הפועלים מטעמי במוסדות התכנון לפעול בהתאם למסמך הרשות, במסגרת הבקרה על שומות הנערכות לפי תקן 21.

בעקבות פניות שהתקבלו מגורמים שונים בענף, ובכלל זה התאחדות הקבלנים, לשכת המארגנים וגופים נוספים, מצאתי לנכון לשוב ולבחון הנחיתי זו. לצורך כך, ערכתי בדיקה מקיפה ובין היתר, צוות מקצועי בשמאי הממשלתי עיין וניתח עשרות חוזים חתומים שהוצגו לנו מהתקופה האחרונה, בין מארגנים ליזמים, בהתייחס לפרויקטים שונים ברחבי הארץ.

מן הבחינה עלה כי כאשר תכולת עבודת המארגן משתרעת על מלוא שלבי הפרויקט - החל מארגון וגיבוש בעלי הדירות טרם בחירת יזם, דרך בחירת היזם וניהול המשא ומתן, ליווי שלבי התכנון והרישוי, פינוי ומימוש, ועד למסירת הדירות החדשות, שכר הטרחה המקובל בשוק נגזר, במקרים רבים, כשיעור סביב 1.5% מתמורות היזם, ולא נקבע כסכום קבוע לדירה קיימת.

לפיכך, מצאתי כי יש מקום לעדכן את הנחיתי מיום 27.3.2025 ולהתאימה למציאות העסקית הנוהגת ולשכר המקובל בשוק בעבור שירותים אלו.

יובהר כי אין במסמך זה כדי להביע עמדה משפטית באשר לטענות שהועלו על ידי הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית ביחס לחשש לניגוד עניינים בקביעת שכר טרחת מארגנים המבוסס על התמורות ליזם. מסמך זה נועד אך ורק לקבוע אמות מידה שמאיות לצורך בחינת כדאיות כלכלית לפי תקן 21, ואינו עוסק בהיבטים רגולטוריים או משפטיים החלים על פעילות המארגנים.

לאור האמור להלן ההנחיות ביחס לשכר מארגנים במסגרת בחינת השומות לפי תקן 21 :

1. במסגרת בחינת כדאיות כלכלית לפי תקן 21 ניתן להכיר בשכר טרחת מארגן בתקרה בשיעור של עד 2% משווי התמורות ליזם, ובלבד שהשיעור משקף את מנגנון ההתקשרות בפועל.
2. כתנאי להכרה בשכר כאמור בסעיף הקודם, על היזם להציג חוזה חתום בינו לבין המארגן, המפרט את תכולת השירותים, מנגנון התגמול ושלבי התשלום.

הנהלת האגף – לשכת מנהל האגף

רחוב יפו 97, בניין כלל קומה 20, ירושלים

פרטי התקשרות: טל' 073-3927805, דוא"ל Shuma-Hanhala@justice.gov.il



3. השמאי הבוחן יוודא כי תכולת עבודת המארגן במסגרת החוזה שהוצג לו **מתפרסת על כל שלבי הארגון** והליווי החל משלב ארגון וגיבוש בעלי הדירות, דרך הליך בחירת יזם ותהליך ההתקשרות עמו, המשך בליווי בעלי הדירות בשלבי התכנון, הפינוי והמעבר לשכירות ועד שלב השלמת הפרויקט ומסירת דירות התמורה, וזאת בדומה למסגרת הכללית המפורטת במסמך תכולת עבודת המארגן שגובש על ידי לשכת המארגנים והתאחדות הקבלנים בוני הארץ, המצורף להנחיה זו.
4. ההכרה בשכר בשיעור האמור תחול **אך ורק ביחס לשירותי ארגון** וליווי בעלי הדירות. מקום בו ההתקשרות כוללת שירותים נוספים (כגון שירותי תכנון, פיקוח, ניהול פרויקט או שירותים מקצועיים אחרים), אלה לא יוכרו במסגרת שכר המארגן לצורך בחינת הכדאיות.
5. הנחייתי זו **אינה** חלה במקרים בהם בשלב בחינת הכדאיות הכלכלית טרם נבחר מארגן וטרם נחתם הסכם התקשרות (כגון: בחלק מהתוכנית המקודמת במסלול רשויות). במקרים אלו, ייקבע שכר הטרחה בהתאם להיקף השירותים שצפוי שיינתנו על ידי המארגן, כמו גם בהתחשב בפעילות התכנון והארגון שנעשתה או נעשית במתחם על ידי גורמים ציבוריים או אחרים.
6. לצורך **חישוב התזרים** הכלכלי במסגרת תקן 21, שכר המארגן ייפרס באופן מדורג בהתאם לשלבי ההתקדמות המפורטים בהסכם ההתקשרות, או פריסה לינארית לאורך חיי הפרויקט בדומה להכרה בהוצאות אחרות.

7. תחולה:

עדכון זה יחול על תוכניות פינוי-בינוי אשר במועד פרסום מסמך זה טרם התקבלה החלטה על הפקדתן, ואשר לצורך קידומן נערכת שומה לפי תקן 21 כחלק מהליך התכנון. מובהר בזאת כי הוראות מסמך זה לא יחולו על תוכניות שהוחלט להפקידן טרם מועד פרסומו. אין בהוראה זו כדי לגרוע מסמכותו של מוסד התכנון לפעול בהתאם לעקרונות מסמך זה גם ביחס לתוכנית שהוחלט להפקידה, ככל שמצא כי הדבר נדרש ומוצדק בנסיבות העניין.

מצ"ב מסמך לשכת המארגנים בדבר תכולת עבודת המארגן בפרויקטים של פינוי בינוי.

בברכה,



גיל בלול

השמאי הממשלתי הראשי

העתקים:

מר רפי אלמליח – מנכ"ל מינהל התכנון
מר ארבל אלטשולר - סמנכ"ל הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית
מר שלומי גבאי – סגן השמ"ר ומנהל מערך השמאות הממשלתית

הנהלת האגף – לשכת מנהל האגף

רחוב יפו 97, בניין כלל קומה 20, ירושלים

פרטי התקשרות: טל' 073-3927805, דוא"ל Shuma-Hanhala@justice.gov.il