

מפצח הפרויקטים

חברת הבוטיק של אמיר קוטלר עוזרת להפוך חלומות התחדשות עירונית למציאות

בזמן שפרויקטי פינוי-בינוי רבים נתקעים למשך שנים, אמיר קוטלר, בעלים של חברת בוטיק לניהול פרויקטי התחדשות עירונית, מצליח לקדם את המורכבים שבהם. שני פרויקטים בולטים - באבן גבירול בתל אביב ובשכונת אלי כהן בכפר סבא - מדגימים כיצד שילוב של מקצועיות, רגישות לצרכי הדיירים והבנה עמוקה של התחום מאפשרים להפוך פרויקטים תקועים להצלחה, תוך יצירת אמון בין כל הצדדים

מאת: קובי ליברמן מוגש מטעם: אמיר קוטלר ניהול פרויקטי התחדשות עירונית



כנס חתימות הסכם יזם | צילום: יח"צ אמיר קוטלר ניהול פרויקטי התחדשות עירונית



קבלת מגן תודה והוקרה מהיזמים | צילום: יח"צ אמיר קוטלר ניהול פרויקטי התחדשות עירונית

פרויקט פינוי-בינוי הוא אתגר עצום ורב-ממדי. ההיבטים התכנוניים, המוניציפליים, המשפטיים והביורוקרטיים מורכבים, אך מעל הכול ניצב האתגר האנושי-חברתי: פינוי עשרות דיירים מבתים בהם התגוררו במשך שנים, בהבטח חלל לדירה חדשה ומשודרגת. התהליך עשוי להימשך עשור ויותר, כשהצלחתו תלויה בעיקר בגיוס הסכמת הדיירים. בנוף המורכב הזה, אמיר קוטלר מצליח להצטיין, כבעלים של חברת בוטיק לניהול פרויקטי התחדשות עירונית, הוא הפך למומחה ב"פיצוח" הפרויקטים המאתגרים ביותר בתחום. שני פרויקטים אותם הוא מלווה בתקופה האחרונה, באבן גבירול 129-125 ובתל אביב ובשכונת אלי כהן הוותיקה בכפר סבא - ממחישים את היכולות הייחודיות שלו.

מורשת של ארבעה דורות בענף הבנייה
הקשר העמוק של קוטלר לעולם הנדל"ן מתחיל בסיפור משפחתי מרתק. "לולא דוד שלי, שלמה קוטלר, לא הייתי נכנס לתחום", הוא מספר. הדוד, שהחל לעבוד בבניין בגיל 14, הפך ליזם מצליח בירושלים ואף קיבל את אות יקיר העיר. "אני דור רביעי בענף", מצטין קוטלר בגאווה, "סבא שלי עבד כפועל בניין עד גיל 90, ואבא שלי סבא שלי היה קבלן בניין בירושלים".

אבן גבירול: פיצוח המבוכה התל אביבי
המפנה המשמעותי הגיע כשקוטלר נתקל בפרויקט שהתעכב במשך שנים. "התחלתי מהרחוב של ההורים שלי, אבן גבירול 119 בתל אביב, שם לסבכתא שלי היתה דירה, בבניין שלה-בו עזרתי לנציגות הדיירים בקידום פרויקט ההתחדשות", הוא מספר. "בעל מסעדה ברחוב, 'כתר המזרח', שלח אותי לעו"ד חיים קנת, בעלים של משרד באבן-גבירול שהפרויקט פינוי-בינוי שניסה לקדם נתקל בקשיים רבים. הבנתי מיד שיש לי הרבה מה לעזור לקידומו".

עו"ד חיים קנת, המייצג את דיירי הפרויקט, מספר כי "משרדי נמצא באבן גבירול 129. קידמתי את הבניינים בכתובות 125-129 במשך כמה שנים לקראת פינוי-

בינוי. אמיר הגיע אלי והציע את עזרתו להביא יזם טוב גדול בעל ניסיון ועוצמה פיננסית. במשך הזמן הוא הראה חריצות, דבקות במטרה, מקצוענות ויחסי אנוש מצוינים מול הדיירים וכלל בעלי המקצוע המעורבים. בדחיפתו חזק קדימה ובנחישות רבה, תמיד עם חיוך, הוא הביא לנו את הפרויקט מהר יחסית, עד לחתימות הרוב הדרוש של הדיירים על הסכם יזם ואף מעבר לכך".

עו"ד זיו גרומן, המייצג את דיירי הפרויקט, מספר כי "מדובר בשלושה בניינים שונים שהיינו צריכים לאחד, עם המון טיפוסים דירות, יחידות מסחר ובית כנסת. על ציר אבן גבירול לא ניתן לייצר חניות, ורוב בעלי היחידות אינם גרים בבניין, מה שמקשה על ההתנהלות. יש כאן מרקם עירוני שלם - כל שינוי משפיע עליו".

בהתאם, קוטלר מסביר כי "היה צריך למצוא פתרונות יצירתיים. למשל, עבור בעלי העסקים תכננו מנגנון פיצוי מיוחד שמכסה לא רק את שווי החנות אלא גם את אובדן ההכנסה בתקופת הבנייה. עבור בית הכנסת, עבדנו מול העירייה על פתרון ביניים שיאפשר המשך פעילות".

על אף האתגרים והחסמים, קוטלר הצליח להביא את חברת קרוס נדל"ן לפרויקט. "התב"ע של אבן-גבירול בעייתית ונוגסת ליזמים מהזכויות", מסביר קוטלר. "אבל הצלחנו להגיע לחתימה של 80% מהדיירים והחנויות, והפרויקט מתקדם בקצב מרשים".

בכל פרויקט יש אינספור נקודות שיכולות להכשיל אותו, מסביר קוטלר. "החל מחוסר אמון בסיסי של דיירים שכבר ראו פרויקטים נכשלים, דרך מורכבויות משפטיות כמו דירות בירושה או בעלי דירות שקשה לאתר, ועד אתגרים תכנוניים שיכולים להשפיע על הכדאיות הכלכלית של הפרויקט".

חמי שאול, מנהל חטיבת מגורים בוטיק, קרוס נדל"ן, אומר כי "הפרויקט מתמודד עם מגוון בעלי זכויות, עירוב שימושיים וטכנית עירונית נוקשה עם גמישות מצומצמת. אמיר

תורם בקידום הפרויקט באמצעות פתרונות תכנוניים וקנייניים יצירתיים, עבודה מול בעלי דירות וחינוך, ויצירת קשר רציף עם כל הגורמים, כולל בעלי נכסים בחו"ל, עד להשלמת החתימות. בפרויקטים מרובי בעלים ובטח כאלו עם שונות גדולה בין שימושיים וצרכים, חשוב שיהיה גורם כמו אמיר ששומר על המתח בין הגורמים המטילים, לא מרפה ומוותר ומניע תהליכים".

כפר סבא: מפרויקט תקוע במשך עשור ל-180 חתימות תוך חודשיים בעיצומה של מלחמה

הפרויקט בשכונת אלי כהן בכפר סבא, שכולל 236 יחידות דיור וחנויות להריסה, היה תקוע במשך עשור. קוטלר הוביל לזכייתו של חברות צמח המרמן ו-Ewave Nadlan במכרז מול 14 חברות יזמיות מהמובילות בישראל.

"נדרשתי לעבודת מודיעין מעמיקה בפרויקט הזה", מתאר קוטלר. "הקשבת

לדרישות הנציגות, הבנתי מה לא הצליח בעבר, וארגנתי סיוור בשטח לצפייה בפרויקטים קיימים של היזמים. הכנס שארגנתי לדיירים היה מתוכנן ל-9 באוקטובר 2023, מאות אנשים כבר אישרו הגעה, לרבות ראש העיר - ואז התחילה המלחמה וכמובן שהכנס בוטל. התנדבתי לחודש מילואים, ואחרי חודשיים, הצעתי לחברות היזמיות לעשות כנס בזום. הם חששו, אבל שכנעתי אותם שזה אפשרי וחשוב. ארגנתי כנס מאוד מוצלח בזום, בו השתתפו כ-200 דיירים, כולל ראש העיר. עושרי כפר סבא רפי סער שעווד את הפרויקט".

מיד לאחר מכן, קוטלר התחיל בארגון כנסי החתימות בשטח. "ליזם הכי חשוב להחתים את הדיירים על הסכם הריסה ובנייה כמה שיותר מהר ולהגיע לרוב של שני שלישים מכלל הדיירים, כדי לקבל ודאות לפרויקט ולהתקדם להכנת התוכניות מול העירייה, בקשה להיתר ועוד. הצלחתי להגיע לחתימה של 180 דיירים תוך חודשיים, נתון יוצא דופן, מה שעזר ליזמים לעבור לשלב הבא בפרויקט בזמן שיא".

על החלק שלו בזכייה במכרז והשגת הרוב הנדרש, קוטלר קיבל מגן הוקרה מיוחד מהחברות היזמיות. "התרגשתי מהכרת התודה ומההבנה שלהם על התרומה שלי לפרויקט", מעיד קוטלר.

הערך המוסף: מקצועיות, שקיפות ואמון

גילי פייגלין ברנדס, סמנכ"ל התחדשות עירונית ב"צמח המרמן", מסבירה את הבחירה בקוטלר למשימה. "הוא איש של אנשים, אין אחד שלא ימצא נושא שיחה ומשהו משותף איתו. הוא יודע לדבר עם כל אחד, אמין, רגיש לאחר וקואופרטיבי. יודע לתווך בצורה הכי אנושית שיש בין היזם לדיירים".

"הפרויקט בשכונת אלי כהן היה שיעור מאלף בחשיבות עבודת שטח", מספר אסף כהנר, מנכ"ל Ewave Nadlan. "כשנכנסנו, ראינו הזדמנות לשנות את פני השכונה, אך היה



אמיר קוטלר עם ח"כ אביגדור ליברמן בכנס הנדל"ן באילת | צילום: יח"צ אמיר קוטלר ניהול פרויקטי התחדשות עירונית

ברור שהצטבר תסכול וחוסר אמון בקרב בעלי הדירות, לכן, עוד לפני שזכינו, הגענו כצוות מושלם שכלל כבר איש שטח בפרויקטור. ידענו שאם נציג צוות שמסוגל להגיע במהירות לרוב הדרוש, יבחרו בנו - וכך היה". כהנר מוסיף: "אמיר נכנס מיד לעשייה. אופיו המיוחד, הסבלנות האינסופית להקשיב ולהתחבר לכולם והאינטנסיביות מולנו ומול עורכי הדין הביאו תוך שמתחם שעמד 10 שנים במקום, הגיע לרוב הדרוש תוך פחות מחודשיים, בעיצומה של המלחמה".

בני הרצל, ראש ועד הבית באח"י אילת 8 בכפר סבא, מעיד כי "אמיר עשה עבודת שטח טובה והיעד הושג במהירות מדהימה. הוא פעל ללא לאות ובעקשנות, יצר קשר עם כל בעלי הדירות בשכונה, והפך לדמות מוכרת עבור כולנו. בלי העקשנות שלו, הפרויקט היה ממשיך להיות תקוע".

עו"ד ירון שלומוביץ, המייצג את הדיירים בפרויקט, מוסיף כי "בפינוי-בינוי, האתגר האנושי וניהול נכון של התהליך הם שעושים את ההבדל בין פרויקט שקורה לפרויקט שנשאר בגדר חלום. אמיר לא נרתע מבעיות ולא מוותר עד שהוא מוצא פתרונות".

המתודולוגיה: איך מפצחים פרויקט תקוע?

במהלך השנים, פיתח קוטלר מתודולוגיה סדורה לפרויקטים מורכבים: "ראשית, אני ממפה בדיוק את כל בעלי הדירות והאינטרסים שלהם", הוא מסביר. "לכל דייר יש סיפור - יש שחוששים מהתהליך, אחרים שרוצים להבטיח את עתיד ילדיהם, ויש שרוצים להבין את התהליך לעומק". השלב השני הוא בניית אמון. "אני מקפיד על שקיפות מלאה - כל מסמך, החלטה ושינוי פתוחים לדיירים, כולל אתגרים ועיכובים. השקיפות בונה אמון".

"אני כאן כדי לקחת פרויקטים קשים ולהפוך אותם למציאות, תוך מימוש מקסימום זכויות ורווח לכל הצדדים". ההבדל המשמעותי בין קוטלר למארגנים אחרים טמון בגישתו המקצועית והשקופה. "אני לא מכתוב לדיירים בחריה ביזם מסוים, אלא מתאים את היזמים לפרויקט". הוא מדגיש. "יש לי גישה לאנשים, יכולת להתנהל מול דיירים מתקשים, להקשיב ולדאוג לפתרונות".

קוטלר מסביר כי הוא חותם מול הנציגות על שותפות לזמן מוגבל, "ובמהלך הזמן הזה אני מתאים את היזמים הנכונים, יחד עם הנציגות. התפקיד שלי הוא לדאוג שהיזם לא יפסיד, ושהדיירים יקבלו את המקסימום - האיזון חשוב מאוד". לדבריו, "לפעמים דיירים מתפתים והיזמים עושים הכל כדי לפתוח אותם, גם אם אין לכך בסיס. בבניין בו לסבכתא שלי היתה דירה, באבן גבירול, היזם הציע יותר ממה שהיה יכול להציע בפועל ובהמשך הוריד את התמורה, כאשר הדיירים כבר היו 'שבוים' שלו. חשוב להבין שלא כל היזמים כאלו. אני מביא לפרויקטים שלי יזמים מנוסים שיכולים להעניק שקט נפשי לדיירים בתהליך המורכב הזה, לתת עוצמה כלכלית, ערבויות מקסימליות ומוודא שהיזם יהיה חזק פיננסית ובשאיפה יחזיק בחברת ביצוע".

לדברי קוטלר, "אני שם בשביל להביא את הפרויקט לוודאות - בתחום שיש בו מטע ודאות. המטרה היא למקסם את הזכויות, התמורות והרווחים לדיירים, תוך דאגה לשקט ולרוב הדרוש. חלק מהשקיפות והארגון הוא לשקף את כל המידע לכל הצדדים, להפוך את התהליך ליעיל ופתוח".

לסיכום, קוטלר אומר - "אני אוהב פרויקטים קשים. בסופו של דבר, אין סיפוק גדול יותר מאשר לראות פרויקט תקוע הופך למציאות ומשדרג את איכות החיים של מאות דיירים. זו השליחות שלי - להפוך חלומות של התחדשות עירונית למציאות מוחשית".