

המדריך השלם הראשון לקידום ולניהול פרויקט פינוי-בינוי עבור בעלי הדירות

ברוכים הבאים למדריך השלם הראשון לקידום ולניהול פרויקט פינוי-בינוי, שנאסף ונערך על ידי החברה להתחדשות ירושלים מפי מאות בעלי דירות שניהלו ושעדיין מנהלים פרויקט של פינוי-בינוי במשותף עם חברתנו.

קידום וניהול פרויקט מסוג זה, מטעם בעלי הדירות, אינו עניין של מה בכך. אנו שמחים להגיש לכם מדריך קצר וענייני ובו כל המידע שאתם צריכים כדי להוביל את הפרויקט בהצלחה. מדריך זה כולל הנושאים הבאים:

- איך לקחת את השליטה על הפרויקט לידיים שלכם, ולא לרדוף אחרי מידע שעסקנים בתחום ו/או חברות "מוכרים לכם"?
- כיצד להתארגן ביניכם - בעלי הדירות?
- איך מקימים נציגות חזקה ומובילה?
- מהן זכויות הבנייה המותרות בפרויקט שלכם?
- וכיצד להתנהל מול החברות בתחום?
- כיצד מזהים מכשולים בדרך וכיצד עוברים אותם בשלום?
- מה לעשות ומה לא לעשות לאורך הדרך?

תוכן העניינים:

3.....	דברי פתיחה מאתנו אליכם.....
6.....	מדוע חשוב שאתם - בעלי הדירות, תהיו מעורבים בפרויקט
7.....	על מה אנחנו מדברים?.....
8.....	צעד אחרי צעד לסיום הפרויקט בבניין או במתחם שלכם.....
8.....	צעד ראשון: כיצד לקחת שליטה על הפרויקט שלכם באופן מקצועי ובלי לפחד.....
10.....	צעד שני: איך להתארגן ביניכם - בעלי הדירות, להקמת נציגות חזקה
12.....	צעד שלישי: איך יודעים מהן זכויות הבנייה המגיעות לנו ומה לדרוש בפרויקט
14.....	צעד רביעי: כיצד להתנהל ולנהל את כלל בעלי המקצוע המעורבים בפרויקט.....
18.....	צעד חמישי: זיהוי מכשולים בדרך ואופן טיפולם.....
23.....	עשה ואל תעשה לאורך הדרך.....
25.....	לסיום.....

דברי פתיחה מאתנו אליכם

פרויקט התחדשות עירונית, מעבר להיותו פרויקט נדל"ן, נוגע באנשים. מצד אחד יש אתכם - בעלי דירות הגרים בבניין או משכירים את דירותיהם, ומצד שני נמצאים בעלי המקצוע - ובראשם היזם. לכל אחד מהצדדים יש רצונות וחששות והעניין הוא ששני הצדדים צודקים.

אתם, בעלי הדירות, חוששים מהתהליך - ובצדק. הוא ארוך ומורכב והגיוני שתראו לדעת ולקבל הכל כאן ועכשיו, מוכן מהר ככל האפשר: תכניות, הדמיות מיקום דירתכם החדשה, רוצים לראות את המטבח, את המפרט ועוד ועוד.

כל פרויקט כולל מספר לא מבוטל של שותפים (בעלי דירות) החייבים לעשות את אותה דרך משותפת ביחד אתכם, במטרה לגרום לפרויקט להתקיים.

ואתם לא לבד - התחום מוצף בכל מיני גורמים, חלקם מקצועיים יותר וחלקם פחות, וכולם רוצים להיות חלק מהפרויקט. כיצד תוכלו להיות בטוחים שההבטחות שאתם שומעים מכל אותם עסקנים אכן תתקיימנה? הרי הכי קל להיגרר להבטחות גבוהות... בעלי המקצוע הפועלים בתחום יודעים שאתם רוצים לשמוע את ההבטחות הכי גבוהות ומי שאינו מקצועי יבטיח לכם את השמיים רק כדי שתבחרו בו, ולצערנו רובן מתרסק לאחר שיוצאים לדרך.

למה כל זה קורה?

כי מי שאמור להגדיר מה מותר לבנות ומה לא היא העירייה - ורק היא! לכן, לפני שהעירייה מחליטה, אף יזם לא באמת יודע מה בדיוק מותר לו להבטיח לכם. אפשר רק להעריך, על סמך ניסיון העבר עם אותה רשות מקומית. לכן, בשלב הראשון שבו אתם פוגשים את היזם, נציגו או כל גורם אחר שמתיימר ללוות אתכם, חובתכם להיות מספיק אחראיים לבדוק בעירייה בעצמכם, כדי שתדעו בביטחון מה אתם יכולים לקבל וכמה מותר לחברות היזמות להבטיח.

גורם המתיימר להיות מקצועי שיבטיח לכם הבטחות פשוט גורם לכם לעוול. ואם תאמינו לא - אתם לא אשמים, היות ולרוב אין ברשותכם את המידע שאותו אתם קוראים כעת. ועוד משהו: אתם מאמינים כי אתם רוצים להאמין. הרגש מניע אתכם וזה טבעי כי אנחנו בני אדם יצורים אנושיים.

לכן: בראש ובראשונה, אתם חייבים להבין שמדובר בעסק לכל דבר. רגש הוא עניין חשוב, אך יותר מכל, צריך לתת לשכל מקום בתהליך. חשוב שתבינו את התהליך:

כדי להבטיח בצורה ודאית מה תהיה התמורה עבורכם, בעלי הדירות, היזם צריך לבדוק תחילה מה העירייה תאשר לבנות, וכדי לבדוק זאת - הוא צריך להשקיע מכספו. אבל כדי להגיש בקשות היתר בנייה מהעירייה, היזם צריך לקבל קודם את הסכמת כל הדיירים בפרויקט ולשם כך הוא מבטיח לכם מה תקבלו בתום התהליך. וכבר אמרנו: קל להיגרר להבטחות גבוהות...

אז היזם מראה לכם כל מיני תמונות, שרטוטים והדמיות שלא בהכרח מייצגים נאמנה את הפרויקט

הסופי ומספר לכם כמה הוא גדול, מנוסה וותיק הוא בתחום.

אתם מאוד רוצים להאמין לו, ולמה לא? מי לא רוצה דירה חדשה, גדולה ויקרה יותר, מבלי שיצטרך להשקיע ולו שקל אחד? והיזם יודע זאת וממשיך לפזר הבטחות שקל מאוד להתאהב בהן...

אז במקום לשקוע בחלומות, תארו לעצמכם שהיה ברשותכם את הידע הבא:

- הידע לבחון מה מדברים אתכם
- הידע להוביל את הפרויקט
- הידע לגרום לאחידות בין כל בעלי הדירות בכדי למנוע מיזמים ומעסקנים לפנות בנפרד לכל דייר
- הידע לבדוק אילו היתרי בנייה העירייה תיתן
- הידע מה לעשות ומה לבדוק כדי שבסופו של תהליך נוכל לדעת מה העירייה תסכים לאשר.
- הידע כיצד להתקשר עם בעלי המקצוע השונים
- הידע אילו בעלי מקצוע צריך ואילו לא
- הידע להתנהל מול בעלי המקצוע
- הידע לקבל החלטות מתוך ביטחון ולא מתוך לחץ ובלבול

כי אם היה בידכם כל הידע הזה, אזי כל התהליך היה הרבה יותר קל ומהיר, יכולתם לחסוך את המתווכים ולנהל את הפרויקט בשליטתכם המלאה ובסופו של דבר להרוויח את התמורות הגדולות ביותר שהפרויקט יכול לתת לכם (על פי זכויות הבנייה שהעירייה תאשר).

אחרי מספר שנים לא מבוטל של ייזום פרויקטים של פינוי בינוי ותמ"א והכי חשוב - אחרי יצירת מערכות יחסים עם מאות ואלפי בעלי דירות שמובילים ביחד אתנו את הפרויקט שלהם ושלנו, יש לנו מספיק ביטחון ואנחנו לא מפחדים להגיד עד כמה חשוב לנו שבעלי הדירות בפרויקטים בהם אנחנו מבצעים:

- יהיו בטוחים בפרויקט
- יהיו בטוחים בנו
- ידעו מה העירייה מאשרת
- ידחפו קדימה ללא חשש
- יבנו קשר בינינו לבינם
- יצרו שת"פ חיובי מתוך רצון לקדם יחד את הפרויקט
- יקבלו את המרב ממה שהפרויקט יכול לתת ועדיין להישאר רווחי

לכן אנו רואים בכם, בעלי הדירות, שותפינו לדרך ושואפים לעבוד אתכם בשיתוף פעולה מלא.

אז איך אפשר להגיע למצב כזה והאם זה אפשרי? תמשיכו לקרוא ותבינו.

אנו מודים על הזכות שיש לנו לשתף אתכם בידע הרב שצברנו בשנים האחרונות, בהן אנחנו מקדמים, ביחד עם בעלי דירות כמוכם, מגוון פרויקטים של פינוי בינוי ותמ"א 38 ברחבי הארץ.

נשמח להעביר אליכם כמה מספרי טלפון שתמצאו כדי לאשש את כל המידע שאנחנו מפרטים פה. לא היינו עושים זאת לולא היינו בטוחים בדרך בה אנחנו מקדמים פרויקטים עם בעלי הדירות הגרים בהם, בהצלחה רבה לכל הצדדים ובזמן קצר. כי אין צד הרוצה לעצור שני צדדים המרגישים בטוחים מספיק לרוץ קדימה.

את המדריך הנוכחי בחרנו לכתוב אחרי הצלחות רבות, שלכולן היה מכנה משותף אחד: קשר חזק ואיכותי בין הצדדים מביא להצלחה. לכן המטרה שלנו לתת לכם את כל המידע שאתם זקוקים לו על מנת שתמצאו להתקדם כמונו, ובלבד שהפרויקט כלכלי כמובן.

אנו בטוחים שמדריך זה יכול לתת לכם מקפצה אמיתית, בזכות יכולתו לשנות את צורת המחשבה שלכם, לקחת בשתי ידיים את ההזדמנות לקידום פרויקט התחדשות עירונית אצלכם בבניין ולהוביל אותו עם חברה אשר רואה בכם שותפים לדרך - באופן חד משמעי.

מדוע חשוב שאתם - בעלי הדירות, תהיו מעורבים באופן פעיל בפרויקטים של התחדשות

עירונית?

פרויקטים של התחדשות עירונית (פינוי-בינוי, תמ"א 38 ו-38/2), הם הבשורה של התקופה הנוכחית, בעיקר עבור בעלי דירות המחזיקים בנכס ישן ואין ביכולתם לקנות דירה חדשה או לשפץ בעצמם את דירתם הנוכחית ולכן, בליט ברירה נשארים עם הנכס הישן והלא בטוח.

מדוע?

משום שישנן למעלה מ-800,000 יחידות דיור הנמצאות בסכנה ממשית של התמוטטות עקב רעידת אדמה, מלחמה או אסונות אחרים. בעלי הדירות המחזיקים בנכסים אלו, מתמודדים עם דירות מתפוררות, בבניינים ישנים, ללא מעלית וללא חניה ובדרך כלל - דירות צפופות שאינן מתאימות לאורח החיים הרצוי לבעל הדירה ולגודל המשפחה המתרחבת. מצד שני, ישנו כיום ביקוש רב לרכישת דירות, אשר מעלה את המחירים ומוריד את הסיכוי לרכישת נכס חדש, גדול, מרווח ובטיחותי.

חוק התחדשות עירונית אמור ויכול לפתור הרבה מן הבעיות הללו, ומאפשר לקבלנים וליזמים לבנות יחידות דיור חדשות על בסיס בניינים ישנים, תוך תיאום עמדות בין היזם לבעלי הדירות. ופה אתם נכנסים לתמונה.

אם כן, מה הבעיה?

הבעיה נוצרת כאשר אתם, כבעלי הדירות, אינכם מודעים לזכויותיכם ואין ברשותכם ידע מספיק בתחום. אינכם מבינים את הכוח האדיר הטמון בהבנה של התחום: זה יוצר תחושת ביטחון ורצון להתקדם ולא לעצור כל הזמן, מאפשר להגיע לתמורות טובות יותר ממה שהפרויקט יכול להציע וממה שהעירייה נותנת - תוך שמירה על הכדאיות הכלכלית של הפרויקט, אחרת לא יהיה בנק מלווה ואז... אין פרויקט.

כשכל זה נמצא - אין צורך באנשי עסקים ואו בעסקנים (לעיתים במסווה של "אנשי מקצוע") שרוצים לדאוג לאינטרסים הפרטיים שלהם ואינם מתואמים אתכם, בעלי הדירות, בצורה נכונה. עקב כך, אתם נבהלים ומפחדים לאבד את הנכס היחיד שברשותם, שעמלתם במשך שנים להשיגו, ולרוב הוא היחיד שברשותכם עלי אדמות ומקנה לכם תחושת ביטחון ושייכות. אז במקום לפחד - בואו להוביל ולקדם יחד אתנו את הפרויקט של שנינו.

על מה אנחנו מדברים?

המדריך הזה נועד לכלל בעלי הדירות בירושלים, הרוצים לשנות דפוס מחשבה ולעבור מבעלי דירות מבולבלים המחפשים כל הזמן מידע לבעלי דירות שמובילים את הפרויקט שלהם ביחד עם חברה מקצועית ובעלת ניסיון, הרואה בכם שותפים לדרך. לבעלי דירות שרוצים ללמוד איך לקדם פרויקט התחדשות עירונית במתחם מגוריהם.

מטרת המדריך היא לאפשר לכל בעלי הדירות להצליח לממש את מלוא הפוטנציאל הטמון בנכס שבבעלותם ולקבל דירה חדשה או משופצת ללא צורך בהוצאה כספית כלשהי, מבלי שהם מבינים דבר וחצי דבר בהתחדשות עירונית.

בכמה צעדים פשוטים המדריך פורש מעין מפת דרכים שבסופה (במידה ותעברו אותה בהצלחה) תוכלו ליהנות מבניין מחוזק וחדש. אנו בטוחים שמי שנחוש בדעתו לממש את זכויותיו ולנצל את האפשרות הקיימת בפניו כיום, בעזרת חוק התחדשות עירונית, ימצא במדריך הזה ערך ויחד עם זאת, אנו מאמינים שיהיו כאלה שיהיו להם שאלות נוספות או שיזדקקו לעזרה מעשית בתהליך. במדריך יפתחו בפניכם אפשרויות העזרה המעשית שניתן יהיה לקבל מאתנו באופן פרטני.

שלכם,

שותפים פוטנציאליים שלנו לדרך

בברכה,

החברה להתחדשות ירושלים

טלפון – 02-6447113

אתר: www.hl-jerusalem.co.il

מייל: info@hl-jerusalem.co.il

הצעדים לניהול נכון ומקצועי של פרויקט התחדשות עירונית מטעם בעלי הדירות! כדי שתיהנו מתמורה מקסימלית, משקט נפשי, משליטה ומביטחון בקידום הפרויקט שלכם!!

צעד אחרי צעד לסיום הפרויקט בבניין או במתחם שלכם

צעד ראשון:

כיצד לקחת שליטה על הפרויקט שלכם באופן מקצועי ובלי לפחד?

המושג "לקחת שליטה" אומר שאתם, בעלי הדירות, לא חתומים לאף גורם המנסה להחתים אתכם לטובתו. אתם חייבים להישאר חופשיים, בשום אופן לא לחתום על מסמכי ביניים כאלה או אחרים, אלא רק אחרי שקיבלתם החלטות ואחרי שבחרתם את השותפים שלכם לדרך.

בשום אופן לא לחתום לגורם שאומר לכם שהוא צריך את חתימתכם לבצע בדיקות. את הבדיקות אפשר לעשות ללא אף חתימה. אם הגורם רציני הוא יכול לבדוק בלי שום בעיה ובלי שאתם מתחייבים לו.

כדי להבין צעד ראשון זה, יש להבין דבר אחד פשוט: בפרויקט התחדשות עירונית, יש שני צדדים עיקריים:

1. בעלי הדירות הבאים כקולקטיב.
2. היזם.

אם שני הצדדים הללו הם צדדי העסקה, כמו שהיזם בא עם ביטחון ושולט בעסקאות שלו, גם בעלי הדירות צריכים לעשות אותו הדבר ולקחת שליטה על הפרויקט של עצמם. זה עניין של מחשבה והבנה בלבד.

מישהו הרי חייב לקדם את הפרויקט, אחרת הפרויקט לא יקרה. אז מה אם ליזם יש אמצעים כלכליים וניסיון - הוא רק חצי משני שותפים בפרויקט. אם תורידו מערככם ותחשבו שאינכם מסוגלים להיות החצי השני - אתם תתנו את כל השליטה ליזם.

יזם ללא ניסיון ייקח זאת בשמחה, אך זו לא הדרך הנכונה. היות וכאשר מתחילים להתקדם מתחילים לצוץ אתגרים שצריך להתמודד עמם במהלך הדרך והחלטות שצריך לקבל. היזם ידע לעשות זאת. אך מה אתכם - בעלי הדירות? איך תסכימו לחתום, לקבל את המיקום של הדירה החדשה או לאשר את המפרט הטכני אם לא הייתם מעורבים בכל ההליך עד כה? פתאום, כשידרשו מכם לחתום, זהו השלב בד"כ ש"יפול לכם האסימון" ואתם תעצרו הכל.

זו הצומת שממנה מתחילה הבעיה ופה מתחילים להיווצר מחלוקות ובעסים שמובילים להאטת התקדמות הפרויקט ואף לביטולו.

מדוע זה קורה?

צד אחד (היזם) של העסקה רץ, מקדם דברים ורוצה להגיע למימוש העסקה, ואילו הצד השני (בעלי הדירות) מרגיש לא בטוח, לא בשליטה ולכן רוצה לעצור.

כשמבינים זאת, קל מאוד לעשות את השינוי התפיסתי. עכשיו, כל מה שצריך לעשות הוא לצאת לדרך כאשר אתם מבינים שחשוב מאוד לקחת שליטה ולהיות מעורבים בניהול הפרויקט שלכם. איך לעשות זאת, צעד אחר צעד? תמשיכו לקרוא.

צעד שני:

איך להתארגן ביניכם - בעלי הדירות, להקמת נציגות חזקה?

כפי שבחברות יזמיות יש צוות ניהול, גם בקרב בעלי הדירות צריך שיהיה צוות כזה. הצוות מטעם בעלי הדירות נקרא "ועד" והוא חייב להיבחר באופן חוקי על ידי רוב בעלי הדירות. הוועד פועל בהתנדבות תחת חוקים ואחריות מוגדרים. תפקידיו העיקריים של הוועד הם:

- ללמוד את התחום, על מנת שיוכל לנהל את הפרויקט ולשלט בו
- להבין מהן זכויות הבנייה במתחם ומה העירייה תאשר
- לבחור את בעלי המקצוע מטעם בעלי הדירות על פי סדר הבא:
עו"ד, מפקח בנייה ושמאי
- להיות בקשר עם בעלי הדירות ולעדכן אותם בכל שלב בתהליך
- להיות מוביל ולהעניק ביטחון לבעלי הדירות שפחות מעורבים בפרויקט
- לנהל את בעלי המקצוע מהצד של בעלי הדירות
- להיות שותף בקבלת ההחלטות בפרויקט

דבר אחד קריטי להצלחת פעילות הוועד מטעם בעלי הדירות, וזה דבר שחייבים לתת לו מקום חשוב ביותר: הוועד חייב לייצג את כלל בעלי הדירות במתחם ולכן עליו להיות מורכב מבעלי הדירות המייצגים את כלל סוגי הדירות והנכסים בפרויקט. ללא נקודה זו לא יכול הוועד לייצג את כל בעלי הדירות. לכן, חייבים להקפיד על נקודה זו.

אם רוצים להקים גוף שמורכב מכמה בעלי דירות הבאים מטיפוסי דירות שונים, מרקע ומסגנון חיים שונה, מראיית עולם שונה, מצב כלכלי, גיל ותרבות שונים, נציגות שתגרום לבעלי הדירות לתמוך בה - מומלץ לבצע את הפעולות הבאות:

1. לחפש בעלי דירות בעלי מעוף, עם יכולת הובלת תהליכים הנושאים תפקידים של אנשי עסקים ומקצועות חופשיים אשר מעצם פועלם יכולים לתרום ולהיות חלק מחברי הוועד. כדי שהוועד יהיה מקצועי ויצליח בתפקידו, יש לבחור בעלי דירות שמתאימים למלא את התפקידים הנדרשים. אנשים שיש להם סבלנות וסובלנות, כאלה שמעצם עיסוקם חשופים לחוזים, מבינים כיצד מנהלים עסקים ובאים במשא ומתן, שיש להם זמן להקדיש לנושא, כאלה שיש להם תכונות אישיות המתאימות להובלת תהליכים וכאלה שהם קצת יזמים בנפשם.
2. להתחלק לקבוצות, כאשר כל קבוצה אחראית על תחום פעילות אחר והן מתמזגות יחד בשלבים שונים של הפרויקט, תוך מתן דיווח אחת לשנייה. אין צורך שכולם יעשו את כל העבודות בו זמנית, מאחר ופעילות הוועד חולשת על מגוון רחב של תחומים לאורך זמן. תתחלקו לקבוצות, כך שכל קבוצה תורכב מאותם בעלי דירות בעלי יכולות ויתרונות יחסיים למלא בצורה הטובה ביותר את עבודת אותה קבוצה.
3. יכולת להניע לפעולה את אנשי הוועד ושאר בעלי הדירות בבניין או במתחם. משפט המפתח הנו **יצירת מומנטום שיביא את בעלי הדירות לחתום**. מה שאומר שבעלי הדירות צריכים לעבור תהליך מ"צריך" ל"רוצה". וכשזה יקרה, בעלי הדירות לבד יעשו את הצעד

- ויהיו בעד הפרויקט. הוועד צריך לבסס את סמכותו ולבנות אימון ודרך כדי שבעלי הדירות ילכו בה ויעברו מ"צריך" ל"רוצה".
4. לערוך פרוטוקול לוועד, הכולל תחומי אחריות, לו"ז עבודה ריאלי לטווחי זמן קצר, בינוני וארוך (היות והפרויקט הוא תהליך שאורך מספר שנים), שמות האנשים המרכיבים אותו ולהפיץ את הפרויקט לכלל בעלי הדירות.
5. ככל שהוועד ישכיל לעשות את עבודתו באופן מקצועי, יישאר אחיד וידאג לעדכן את כלל בעלי הדירות בכל שלב ושלב של הפרויקט - כך יעשה את עבודתו נאמנה והדבר ישפיע ישירות על התקדמות הפרויקט מטעם בעלי הדירות.
6. חלקו תפקידים בין חברי הוועד:
- מנהל הוועד (קובע פגישות, שולח הזמנות לכולם, מוציא מיילים לוועד, מרכז את הפגישות).
 - אחראי על תקשורת האינטרנטית בין הוועד לכלל בעלי הדירות ומעדכן את בעלי הדירות על הנעשה בשטח.
 - צוות שעובד מול כלל בעלי הדירות (עובר בין בעלי הדירות באופן שהוועד מחליט, מלקט אינפורמציה ופרטי התקשורת, מטפל בבעיות ובהתנגדויות).
 - צוות שעובד מול החברות בתחום (הצוות שעתיד לפנות לחברות כאשר תהיו מגובשים לכך), זה הצוות שצריך לבחור את בעלי המקצוע מטעמכם לפי סדר הכניסה לתהליך (עו"ד, מפקח בנייה ושמאי). חשוב ביותר שצוות זה יביא את המלצותיו לכלל חברי הוועד, כדי שהוועד הרחב יקבל החלטות על הכנסת גורמי עניין לפרויקט.
- הוועד נמצא בין בעלי הדירות לגורמים הפועלים עם בעלי הדירות לקידום הפרויקט. מעצם מקום זה, לוועד חשיבות גדולה ועליהם להיות מעורבים ושותפים לכל דבר בדרך.

צעד שלישי:

איך יודעים מהן זכויות הבנייה המגיעות לנו - ובהתאם, מה אנחנו בעלי הדירות יכולים לקבל או לדרוש בפרויקט?

ראשית, חשוב לדעת שכיום יותר ויותר עיריות עובדות על פי תקן 21 שמאים, המגדיר מקסימום מ"ר הגדלת הדירה. כיום העיריות לא מאשרות הגדלה של יותר מ- 25 מ"ר משטח הדירה הקיימת. החוק קובע עד 25 מ"ר היות ויש מקרים שלא ניתן לתת 25 מ"ר אלא פחות, בגלל מגבלות תכנוניות. יזם שמבטיח יותר - משלה את בעלי הדירות. אם בכל זאת ניתן לתת יותר זה יהיה כרוך בתשלום מס גבוה על היתרה מ- 25 מ"ר עד מה שהובטח. המס כל כך גבוה שהוא מכביד מאוד על הדו"ח הכלכלי של הפרויקט. לכן, ברוב המקרים לא ניתן לתת יותר.

מעבר לכך, על מנת לדעת מהן זכויות הבנייה שהעירייה מאשרת - בקשו אותן מאדריכל הפרויקט (של היזם). בחרתם יזם שהסכים לעשות אתכם תהליך פתוח? עכשיו הזמן לפרוע התחייבות זו. ריכוז זכויות בנייה יגדיה, בגדול, את מסגרת התכנון שהעירייה מסכימה לאשר בפרויקט. למידת מסגרת זכויות הבנייה תביא את הוועד להבין את היקף הפרויקט, כמות הדירות החדשות לאומת הקיימות וגובה המבנה החדש. נתונים אילו יביאו את חברי הוועד ואת היזם - אחרי שיבצע את המדידה לדירות וטופוגרפית למגרש, לשאת ולתת לגבי דירות התמורה לבעלי הדירות.

שותף חדש שמתחיל לבוא בדרישות הנו רשות המיסים. חשוב להבין תחום זה בגדול ואיך המיסים עלולים להשפיע על הפרויקט דרך הדו"ח הכלכלי.

כשנתונים אילו יהיו בנמצא ניתן יהיה לחלץ:

- מהו שטח הגדלת הדירות החדשות
- בכמה קומות יעלו בעלי הדירות
- מה תהיה גודל מרפסת הסוכה
- כמה מרתפי חנייה יהיו

עו"ד של בעלי הדירות ינהל משא ומתן על הנושאים המשפטיים ומפקח הבנייה מטעם בעלי הדירות יבנה את נספח המפרט הטכני. וכשהפרויקט יגיע לשלב הכנסת שמאי מטעם בעלי הדירות (היתר מותנה) בעל מקצוע זה יעשה את עבודתו גם כן.

ביחד עם בעלי המקצוע מטעם בעלי הדירות והוועד שירכז אליו את החומרים וילמד אותם וכן שיתוף הפעולה עם היזם שהתחייב לעבודה משותפת ושקופה, ניתן יהיה להעריך את היקף הפרויקט, כמה ממנו חוזר לבעלי הדירות כקולקטיב וכמה מזה יקבל כל בעל דירה קיים.

זכרו: ככל שהיזם יעמוד בהתחייבויותיו, כך כל החומרים יהיו נגישים ותוכלו לבחון אותם ולהגיע להבנה על התמורות. אל תרדפו אחרי המידע הוא מגיע לכם, אתם בעלי הקרקע!

דבר חשוב מאוד לגבי צעד זה הוא נושא המיסים: לאחרונה, עם המשך התהוות פרויקטים של תמ"א ברחבי הארץ, מתחילות העיריות לדרוש גביית מיסים. הכנסת שורה נוספת לדו"ח הכלכלי תעבי על



רווחיות הפרויקט והדבר עלול להביא לשינויים בתמורות. על מנת לא להגיע לעוגמת נפש ומבוי סתום בהליך המשא ומתן, חשוב ביותר שחברי הוועד ילמדו על החוקים ויבינו את השלכות, באם תהיינה.

צעד רביעי:

כיצד להתנהל ולנהל את כלל בעלי המקצוע המעורבים בפרויקט?

חשוב לזכור: אתם לא צריכים לרדוף אחרי מידע לאורך כל הפרויקט!

כאמור, בעלי המקצוע מטעמם בעלי הדירות: עו"ד, מפקח בנייה ושמאי. בעלי המקצוע העיקריים מטעם היזם: היזם עצמו, העו"ד שלו והאדריכל שלו.

מה חשוב לבדוק לפני שמתקשרים עם משרד עו"ד המייצג את בעלי הדירות (מומלץ לבדוק 3-4 משרדים לפני בחרים)

האם למשרד עו"ד יש ניסיון בפרויקטים דומים - ייצוג בעלי דירות בכל אחד מהפרויקטים הנכללים בהתחדשות עירונית, מחייב את עורך הדין להיות מקצועי ביותר. מכיוון ולא מדובר בקרקע בתולית, אלא בקרקע שעליה ישנם בניינים ישנים קיימים. לכן, כל ההתנהלות מחייבת להיות אחרת ויש צורך רב שנרכש מעבודה מול פרויקטים אחרים.

האם המשרד מתמחה בחוזים מול חברות בנייה ויזמים - מאותה סיבה, מאחר ועל הקרקע גרים בעלי דירות, יש להכניס בחוזים מול חברות היזמות והבנייה הרבה סעיפים ייחודיים למקרה זה, כגון: ערבויות, פינוי בעלי הדירות, זמנים במהלך הדרך ועוד. לכן, נדרש ניסיון וידע ייחודי לסוג חוזים אילו, תבקשו להתרשם.

מה תהליך העבודה שלהם וכיצד הם ממלצים להתקדם - ישנן מספר דרכים לקדם את הנושא, הדבר תלוי במיקום הפרויקט ובכמות הדירות. חשוב שאתם - בעלי הדירות, תרגישו נוח ובשליטה מלאה על התהליך.

ידע בקידום תב"ע בראשות המקומית - משרד עו"ד בעל ידע וניסיון בקידום תב"ע ובהתנהלות מול הראשות המקומית יכול לתרום לתהליך כולו.

האם יש ביניכם כימיה טובה - פרט מאוד חשוב, מכיוון והפרויקט הנו של בעלי הדירות. אתם אלה שחייבים להרגיש בנוח בכל דבר הקשור לפרויקט. לכן במהלך הפגישות בחנו נקודה זו.

האם בעל החברה מייצג אתכם או שמא עורך דין זוטרי - עבדו רק עם עו"ד שנכלל בצוות הנהלת המשרד, כאשר את הפעילות השוטפת יכול ללוות כל אחד מעו"ד הדין האחרים.

מה העמלה שהוא דורש עבור הייצוג - כל גורם מלווה דורש שכר טרחה עבור עמלו. וחייב שיקבל מכיוון והוא מתאמץ לקדם את הפרויקט. חשוב שהדבר יהיה ביושר ולא יתר על עמידה. לכן עשו סקר ובחנו נקודה זו ותנו עליה את הדעת, ואל תסכימו לכל שכ"ט שהמשרד ירצה כי בסופו של דבר, אם השכר יהיה גבוה מידי למה שמקובל בפרויקט מעין זה הוא ירד מכם.

עשו תיאום ציפיות - חשוב לתאם ציפיות בנוגע להתקדמות התהליך, כגון: עבודתם בכל שלב ושלב, תדירות הדיווח שלהם אליכם - מחד, ומאידך - תדירות הפניות שלכם אליהם. נסו לסגור את כל הקצוות על מנת שלא תהיינה הפתעות בהמשך הדרך. המטרה הראשונית היא להגיע למסמך ייפוי כוח, אשר מגדיר את עבודת המשרד ומחויבותם לפרויקט ולכם - מצד אחד, ומצד שני לוודא שאין מצדכם כל התחייבות לתשלום, בשום מקרה,, כולל אפשרות של סיום יחסים ואין למשרד כל יכולת לבוא בדרישות כל שהן כלפיכם. עורך הדין שאתם לוקחים אמור להגן על האינטרסים שלכם ושלכם בלבד - ולא על האינטרסים של היזם. עמדו על נושא שכ"ט גם בסוגיה זו. ותבדקו שהמשרד מבין



לחלוטין שיש וועד שמוביל את הפרויקט ושהמשרד מחויב לשת"פ פורה ומקצועי עם הוועד.

שימו לב: אל תתנו ליזם לבחור או להציע לכם עורך דין מטעמו, מישהו שהוא מכיר, עובד עמו וסומך עליו. העו"ד חייב להיות ולבוא מכם כי הוא מייצג אתכם בעסקה!!!

מה חשוב לבדוק לפני שמתקשרים עם משרד פיקוח מייצג את בעלי הדירות (מומלץ לבדוק 3-4 משרדים לפני בוחרים)

האם יש למשרד הפיקוח יש ניסיון בפרויקטים דומים - ייצוג בעלי דירות על ידי משרד פיקוח בנייה מחייב ממנו להבין את העדינות הרבה שיש למפקח מטעם בעלי הדירות, בבואו לעבוד עם הוועד בפרויקט. לכן, על המפקח להבין שנדרשת ממנו עבודה והשקעה לא כמו בפרויקט רגיל, בו לא מעורבים בעלי דירות הגרים בדירות הישנות כיום.

האם המשרד מתמחה בבניית מפרטים טכניים מול חברות בנייה ויזמים - בשלב החתימה על חוזה סופי, בד"כ המפקח עוד לא נכנס לתמונה. המפקח נכנס לתפקידו עם התקדמות התכניות בעירייה. לכן, בחוזה אתם צריכים לוודא שעיקרי המפרט הטכני יאפשרו למפקח מרחב תמרון וגמישות לבנות מפרט כמו שצריך. בדקו שהמפקח יודע לעשות את העבודה שלו בשלבים אילו ותבקשו ממנו שייצג בפניכם מפרטים של מתחמים אחרים הדומים למחירי הדירות המתחם שלכם.

מה תהליך העבודה של המפקח לאורך הפרויקט - תהליך העבודה של המפקח מתחיל בבניית המפרט חתימה על הגרמושקה - "התכניות שרצות בעירייה", פיקוח על הבנייה במהלך הפנייה מטעמכם, אחרי שהבנייה מסתיימת עליו לערוך סיור בדירה החדשה עם כל אחד מבעלי הדירות לביקורת ליקויים, להוציא דו"ח ליקויים ליזם לתיקון וכן לעשות סבב שני אחרי, ולבוא בסוף שנת הבדק הראשונה לעוד סבב כזה. ודאו שהמפקח יודע את כל תפקידיו.

האם יש כימיה טובה ביניכם - פרט מאוד חשוב, מכיוון והפרויקט הנו של בעלי הדירות. אתם אלה שחייבים להרגיש בנוח בכל דבר הקשור לפרויקט. לכן במהלך הפגישות בחנו נקודה זו.

האם בעל החברה מייצג או ערוך דין זוטור - גם פה, חשוב מאוד לעבוד רק עם מפקח שנכלל בצוות הנהלת המשרד, כאשר את הפעילות השוטפת יכול ללוות כל אחד מעורכי הדין האחרים. מה העמלה שהוא דורש עבור הייצוג - כל גורם מלווה דורש שכר טרחה עבור עמלו וטוב שכך: הוא מתאמץ לקדם את הפרויקט. חשוב שהדבר יהיה ביושר ולא יתר על עמידה. לכן, ערכו סקר, בחנו נקודה זו ותנו עליה את הדעת. אך אל תסכימו לכל שכ"ט שהמשרד ירצה כי, אם השכר יהיה גבוה ביחס לשכר המקובל בפרויקט מעין זה, זה ירד מכם.

עשו תיאום ציפיות - גם עם בעל מקצוע זה עשו תיאום ציפיות בנוגע להתקדמות התהליך, כגון: עבודתו בכל שלב ושלב, תדירות הדיווח שלו אליכם מצד אחד ומצד שני תדירות הפניות שלכם אליו. נסו לסגור את כל הקצוות על מנת שלא תהיינה הפתעות בהמשך הדרך. המטרה הראשונית היא להגיע למסמך ייפוי כוח, המגדיר את עבודת המפקח ומחויבות ולפרויקט ולכם - מצד אחד, ומצד שני, שאין כל התחייבות לתשלום בשום מקרה מצדכם, כולל אפשרות של סיום יחסים, ואין למפקח כל יכולת לבוא בדרישות כלשהן כלפיכם. המפקח שאתם לוקחים אמור לבנות עבורכם מפרט טכני איכותי, לבדוק את התכניות בשלבים שונים של הדרך, לפקח על תהליך הבנייה מצדכם ולא לשמור על האינטרסים של היזם. עמדו על נושא שכ"ט גם בסוגיה זו ותבדקו שהמפקח מבין לחלוטין שיש וועד שמוביל את הפרויקט ושהמפקח מחויב לשת"פ פורה ומקצועי עם הוועד.

שימו לב: אל תתנו ליזם לבחור או להציע לכם מפקח מטעמו, מישהו שהוא מכיר, עובד עמו וסומך עליו. המפקח חייב להיות ולבוא מכם כי הוא מייצג אתכם בעסקה!!!

מה חשוב לבדוק לפני שמתקשרים עם משרד שמאים מייצג את בעלי הדירות?

השמאי נכנס לתפקידו בשלב מתקדם של התהליך - לקראת קבלת היתר הבנייה. חשוב לבדוק שהוא מקצועי ומכיר היטב את תחום ההתחדשות העירונית. שכר הטרחה שלו בד"כ קבוע.

תפקידי החברה השמאית:

- הערכה שמאית של הדירה הישנה
- מספור הדירה הישנה לפי הערכה השמאית שבוצעה
- מספור הדירות בבניין החדש
- התאמת המספור בבניין הישן והחדש ובהתאם לכך לקבוע את מיקום הדירה בבניין החדש
- קביעת שכר הדירה שישולם לבעלי מהדירות שמפנים את דירתם לצורך הריסת הבניין
- הצמדת שכר הדירה למדד שנקבע
- גובה הערבויות שתקבלו (האוטונומית על השכירות וחוק המכר החדש על שווי הדירה החדשה)

נקודה חשובה מאוד לגבי בעלי המקצוע המלווים את בעל הדירות שאתם חייבים לנהל נכון:

זכרו שכל בעלי המקצוע שלכם מקבלים את שכרם מהיזם. לכן תמיד קיים חשש שאולי בעלי המקצוע לא ילחמו למענכם עד הסוף. לכן אתם - חברי ועד הנציגות, חייבים להיות כל הזמן על המשמר ולבקר כל הזמן את עבודות בעלי המקצוע המלווים אתכם. לא לקבל כלום כמובן מאליו.

עד כאן סרקנו את בעלי מקצוע מטעמכם. כעת נדבר על היזם, עורך הדין והאדריכל מטעמו.

ככל שתעשו תיאום ציפיות מלא ומקצועי עם היזם, הדבר יבוא לידי ביטוי בעבודה עם בעלי המקצוע שלו.

זכרו לבחור יזם שמוכן לעשות אתכם תהליך פתוח ושקוף, מוכן להשקיע מההתחלה, שלא מנסה להחתיים אתכם על מסמכים לפני שמתחילים בכלל. יזם שערך בדיקות מקיפות ושיתף אתכם במהלך ובתוצאותיהן.

גוף שעבר את הביקורת הקשה שלכם, שמבין וברור שלו הוועד מטעמכם מוביל ביחד אתו את הפרויקט וכל צד מביא את בעלי המקצוע מטעמו.

אם תסגרו הכל תהיה לכם גישה חופשית לתהליך ולבעלי המקצוע של היזם וכל ההחלטות תתקבלנה במשותף. שימו לב לזה מאוד!

צעד חמישי:

זיהוי מכשולים לאורך הדרך ואופן טיפולם

למרות שהרעיון לביצוע הפרויקט הוא מבורך, עדיין יהיו מכשולים בכל אחד מהשלבים, לאורך הדרך. הפרויקט מתחלק לשני חלקים עיקריים:

- החלק של היזם: קידום התכניות בוועדות התכנון והבנייה בעירייה
- החלק של בעלי הדירות: קידום החוזה הסופי, עבודה עם בעלי המקצוע וחתימות

החלק של היזם: חשוב לדעת שרוב התהליך לא תלוי בו, אלא בוועדות התכנון. באחריות היזם: הכנת גרמושקה, סגירה עם בעלי מקצוע מטעמו, פנייה לגורמים נוספים לרבות ישיבות תכנון בעירייה, עבודות האדריכל מטעם היזם, פעולות עו"ד מטעם היזם, הכנסת בנק מלווה וכיוצ"א. חשוב מאוד שהיזם יבצע את המשימות מהר ככל שניתן ובתיאום ציפיות אתכם - הוועד. ככל שהיזם יעבוד מהר יותר על החלקים עליהם הוא אחראי, כך יתקצר התהליך של החלק השני. דבר חשוב נוסף: דיווחים. מומלץ לוודא שהיזם מבין שעליו לדווח לכם על כל דבר שהוא עושה ולתחום הכל בזמן, כדי שתהיה לוועד שליטה על התהליך גם מצד שבאחריות היזם.

דווקא החלק שלכם - בעלי הדירות, הוא המורכב יותר, היות שבכדי להגיע להסכמה של 80% ויותר בקרב בעלי הדירות צריך שת"פ בין כלל בעלי הדירות. וככל שמדובר במספר גדול יותר של בעלי דירות, כך התהליך יכול להיות מאתגר. זיהוי מכשולים עתידיים ודרך טיפולם בחלק זה הוא החשוב ביותר.

מכשול ראשון ועיקרי להצלחה שחייבים לעבור: הקמת ועד פעולה רחב, המאגד את כלל הנכסים הקיימים בפרויקט. אם לא ניתן להקים ועד כזה, אזי מכשול זה עלול להעיב על המשך קידום הפרויקט. **הדרך לטיפול:** רצוי לא להתחיל ולהתקדם לפני שיש שיח רחב בין בעלי הנכסים והושגו הסכמות. אם לא מצליחים להגיע, התחילו מוועד מצומצם ונסו תוך כדי תנועה להכניס אליו עוד ועוד בעלי נכסים. בסוף, ערכו מפגש כולל שבו חברי הוועד יבחרו באופן חוקי ושיצא פרוטוקול אודות הפעילות, אחריות, לו"ז ובעלי הדירות המרכיבים את הוועד. קידום גיבוש הוועד יעשה למי שמנסה להרכיב אותו מיפוי של מי מתאים ומי לא להיות בוועד וכן מי בעל פוטנציאל להתנגדות ואיזה סוג התנגדות אותו בעל דירה מחזיק.

מכשול שני: מיפוי בעלי הדירות לפי קבוצות גיל, סטטוס מגורים: דייר שהוא גם בעל הדירה/שוכרים, לקיחת פרטים אישיים ומצב בנסח הטאבו, היות שבניינים פוטנציאליים לפרויקטים של התחדשות עירונית מורכבים מכמות בלתי מבוטלת של דירות. הפרויקט פוגש את כל אחד מבעלי הדירות במקום אחר בחייו ובסטטוס שונה אחד מהשני. לאור העובדה שצריך רוב מאסיבי של בעלי דירות כדי ליישם כזה פרויקט, נדרשת עבודת מיפוי של כלל בעלי הדירות על מנת להבין מה הסטטוס של כל אחד ומהי עמדתו לגבי הפרויקט. יש לדאוג שפרטיו יהיו ידועים וכן נדרשת בדיקת נסח טאבו כדי לדעת שאכן כל מי שטוען שהוא בעל דירה הוא אכן כזה. יתרה מכך - יש לוודא שנסח הטאבו שלו מעודכן וללא התחייבויות, כדי שביום בו יצטרך לחתום על החוזה הסופי, יהיה ניתן לעשות זאת. אם שלב זה לא יעשה כראוי, לא ניתן יהיה לדעת מה הסטטוס של כל אחד מבעלי הדירות, מה עמדתו לגבי הפרויקט, האם הדירה שלו והאם הוא יכול לחתום (האם ישנן מוגבלויות משפטיות בנסח). אם

פרטי כל בעלי הדירות לא יהיו ידועים, לא ניתן יהיה ליצור עמם קשר (במידה והם לא גרים בנכס המיועד לפרויקט) חשוב כבר מתחילת התהליך להשלים את כל הבדיקות הללו.

מכשול שלישי - זיהוי מתנגדים וסוג התנגדות. ההתנגדויות של בעלי הדירות מתחלקות לחמש קבוצות:

קבוצה ראשונה - התנגדות אוטומטית: איך מזהים? היא מידית. כל אדם, באופן אוטומטי, לפני שמקבל החלטה - הוא מתנגד. אומר לעצמו "לא". צריך לבחון התנגדות זו. במידה וההתנגדות אינה אמיתית, היא תתפוגג מאליה. אם היא אמיתית ה"לא" יישאר ואז צריך יהיה לבחון אותה: האם היא נובעת מכך שאותו בעל דירה אינו מבין את הפוטנציאל של הפרויקט? האם חסרה לו אינפורמציה? אולי הוא מבולבל מעודף אינפורמציה?...

קבוצה שנייה - התנגדות סרק: איך מזהים? היא אינה משכנעת או רצינית. בעל הדירה מתנגד אך לא יודע להסביר לעצמו או לסביבה ממה או למה הוא מתנגד. בעל דירה זה צריך לעבור תהליך שבו מעלים את כל סוגי הבעיות שעלולות להביא להתנגדות, לרוב הוא יבין בעצמו, במשך התהליך, שהתנגדותו אינה נכונה ויחדל ממנה. במידה ולא, יש צורך להמשיך בתהליך עד שהוא ירד ממנה.

קבוצה שלישית - התנגדות שנובעת מחוסר יכולת לקחת החלטה: איך מזהים? בחקירה לעומק עם אותו בעל דירה. בדרך כלל בעל דירה שאינו מחוודד בדעותיו, מפחד שיחשבו עליו ויגידו עליו כל מיני דברים עקב ההחלטה שיקבל, לוקה קצת בחוסר ביטחון, מבולבל ומושפע. במקרה כזה, יש לבצע חקירה עמוקה ולנסות להסביר לו, בצורה נעימה ולא תקיפה, את התועלות הצפויות לו מהפרויקט, להסביר לו שהוא לא זה שבגללו יהיה או לא יהיה פרויקט ולהוריד ממנו את האחריות שהוא מעמיס על עצמו באופן אוטומטי.

קבוצה רביעית - התנגדות שנובעת מפחד ומחוסר ביטחון: איך מזהים? באותו אופן כמו ההתנגדות הקודמת - בודקים. התנגדות זו נובעת, בדרך כלל, מהרבה רגשות שאותו בעל דירה מרגיש לדירה ולמקום שבו הדירה שלו נמצאת. הרבה מאוד רגש מעורב, יש לעשות תהליך עדין וארוך על מנת לזהות את מוקד הבעיה שמביאה להתנגדות זו ולטפל בה בעדינות, להסביר שגם בדירה החדשה יהיו חוויות ורגשות וכי העבר לא נעלם או נשכח עם קיום הפרויקט: הזיכרונות נשארים - רק הקירות מתחלפים.

קבוצה חמישית התנגדות אינטרסנטית: איך מזהים? ההתנגדות הכי קשה. התנגדות בשל אינטרס אישי או טובת הנעה שהובטחה לאותו בעל דירה, זו התנגדות שברוב המקרים תתקל בחוסר רצון לשיתוף פעולה מצד אותו בעל דירה. ישנן מגוון דרכים להתנהל מול אותה התנגדות. השכיחה שבהן היא להראות לאותו בעל דירה, באופן ברור ונחרץ אך בצורה חברית, שההתארגנות שאתם מקדמים חקמת עור וגידים בצורה קולקטיבית ואין מקום להתנהגויות אישיות. יש ולדאוג לכך שתהייה מספיק חתימות כדי שאותו מתנגד אינטרסנטי לא יחשוב לרגע שהוא כף המאזנים של הפרויקט.

ביצד מתמודדים עם חמש הקבוצות הללו:

קבוצה ראשונה התנגדות אוטומטית:

קרוב לוודא שבעל דירה אליו אתם פונים יתנגד למרות ואין לו מושג למה הוא מתנגד, הוא פשוט מתנגד. (מבחינה סטטיסטית, אנשים אומרים "לא" לרעיון חדש 95% מהמקרים). ברגע שאתם נתקלים בהתנגדות מסוג זה, הכי טוב זה לבקש מבעל הדירה שמתנגד להסביר לכם לפרטי פרטים מדוע הוא מתנגד, לדובב אותו ואף להציע לו להיות אתכם בוועד.

בתהליך זה אתם גורמים לו לספר לעצמו ולכם, מבלי ששם לב לכך, מה הוא יודע על הפרויקט. תקשיבו עד סוף דבריו ותבקשו ממנו לדבר על כל מה שידוע לו בנושא. בסיום דבריו, תתחילו להתייחס לכל נקודה שציין. תסבירו לו את האמת על התהליך בכל שלב ושלב שציין ותפרסו בפניו את משנתכם בנושאים שהעלה.

ב 95% מהמקרים, במידה ובעל הדירה התנגד אוטומטית, הוא יבין את התהליך ויראה בעצמו שיש פוטנציאל הרווח. בדרך כלל לכל אתם מתנגדים יש רציונל ויכולת חשיבה והם ישנו את דעתם. חלקם אף ירצה לקחת חלק בפעילות.

כל בעל דירה שבתחילה התנגד ושינה דעתו או רוצה לשנות, אך אינו יכול לרדת מהעץ עליו טיפס, כתוצאה מכך שעשיתם אתו עבודה - תציעו לו לקחת חלק פעיל בוועד. דבר זה יגרום לו להרגיש חשוב ויעזור להוריד אותו מהתנגדותו.

קבוצה שנייה - התנגדות סרק:

סוג התנגדות זו אינו מסובך לטיפול, אם יודעים לעבוד נכון עם בעל הדירה המתנגד ולזהות מהר את סוג ואופי ההתנגדות. במידה ובעל הדירה מתנגד ואתם מזהים שזו אינה התנגדות אוטומטית (לא מהירה ויותר מבולבלת) לכו בדרך השלילה. תשאלו אותו המון שאלות, על מנת לכוון אותו לכיוון ההתנגדות שהוא מנסה למצוא ולא מצליח. בכל שלב ושלב, במידה ותראו שהוא מתחיל להסתבך, עזרו לו לעשות סדר לעצמו בכך שתסבירו לו כיצד אתם חושבים ואת הסדר שאתם עושים לעצמכם כל הזמן. כל הזמן לשאול אותו האם עכשיו הוא מבין את התהליך, חייבים לעזור לו לעשות סדר וארגון בראיית התמונה הכללית ובמחשבה ולחזק אצלו את הביטחון.

קבוצה שלישית - התנגדות שנובעת מחוסר יכולת לקחת החלטה:

במקרה זה, הפתרון אינו קל ומהיר יחסית כמו בשני המקרים הקודמים. התנגדות זו נובעת בעיקר מתחושות וממחשבות שעל פי הם מתנהג אותו בעל הדירה שמתנגד. להוציא אותו מעמדו מצריך תשומת לב רבה יותר. יש לגשת לנושא בעדינות. בני האדם מטבעם מתביישים לחשוף בעיות בפני אנשים אחרים ייתכן שצריך לנהל עמו מספר פגישות, כאשר ישנם לפחות שני בעלי דירה קבועים - כדי ליצור קשר שלא יפחד, והשאר מתחלפים - כדי לגרום לו להבין שמדובר בהרבה בעלי דירות התומכים בפרויקט. מעין הוכחה חברתית. תנסו לדבר על ההתנגדות וממה היא נובעת וכל הזמן לתת תחושת ביטחון, גם על הדרך וגם על כך שהוא לא לבד וישנם הרבה תומכים. אין מחנות של בעד ונגד, ישנם בעלי דירות שעדיין לא פניתם אליהם - מצד אחד, וכאלה שנמצאים בתהליך חשיבה - מצד שני. צריך הרבה סבלנות והכלה. תפגישו אותו עם בעלי דירות מקבילים אליו מבחינת סוג ההתנגדות ובעלי דירות שהיו במצבו ושינו את דעתם לאחר העבודה שעשיתם אתם. מי שתצליחו אתו - תנו לו תפקיד שירגיש חשוב ובעל ערך. מי שירצה לקחת על עצמו, תעזרו לו להרגיש נהדר עם

עצמו והוא יעזור לקדם את הפרויקט.

קבוצה רביעית - התנגדות שנובעת מפחד ומחוסר ביטחון:

התנגדות זו, בדרך כלל - אך לא ברוב הפעמים מאפיינת אנשים מבוגרים, כאלה שיש להם עבר ארוך ועשיר עם הדירה שלהם, מבחינה רגשית ואינטימית. סוג נוסף של בעלי דירות שעשו להביע התנגדות כזו הם בעלי דירות שעקב מצבם הנוכחי (נפשי וכלכלי) מעדיפים להישאר בדירה הישנה והקטנה.

עם הקבוצה הראשונה בקטגוריה זו, נסו להבין את סוג הרגשות בהתנגדות זו. ולאחר שתצליחו לגלות אותן הראו לאותו בעל דירה שהרגשות והזיכרונות לא יעלמו עם המעבר לדירה החדשה וגם בדירה החדשה יהיו רגעים חשובים - היא תהיה נוחה יותר, גדולה ובעלת יותר אמצעים להכיל אירועים מרגשים חדשים. במידה ויש ילדים - כדאי לערב אותם. יכול להיות שיוכלו להשפיע. יכול להיות שאותם בעלי דירות מבוגרים מפחדים שייקחו אותם לבית אבות. במידה ואין תכנון כזה, יש להעלות אותו בפני בעל הדירה המתנגד.

עם הקבוצה השנייה, צריך פשוט להבין את מקור ההתנגדות, (תמיד קשור לדברים נפשיים) ולנסות לבודד את מקור הבעיה, מכיוון ובהתחלה הכול יהיה בחזקת התנגדות, ובה לטפל. ייקח זמן - תלוי במצבו של אותו בעל דירה להתמודד עם הבעיות שלו. המקום שלכם לעזור לו, ללוות אותו לתהליך ולהעניק לו יחס ותמיכה.

קבוצה חמישית התנגדות אינטרסנטית:

ההתנגדות הקשה ביותר. יש אינטרס מובהק שעומד מעל התנגדות זו. אולי הבטחה לקבלת כסף או טובות הנאה אחרות. בעל הדירה לעולם לא יחשוף בפניכם את הסיבה האמיתית שבגללה הוא מתנגד. נשאר לכם רק להסביר ולהראות לו שמספר התומכים עולה כל הזמן ושאינו לו הרבה סיכוי. הדגישו בפניו שהרווח מהפרויקט יהיה לעין שיעור הרבה יותר גדול מכלל טובות ההנאה שהובטחו לו. בעל דירה זה יעשה הכול כדי לטרפד, קחו זאת בחשבון וצפו ממנו לפעולות נגד. מותר לו. אנחנו חיים במדינה חופשית. אל תשמרו בבטן את מה שאתם מרגישים, הציפו זאת בפניו בנוכחות חברי הוועד האחרים - יש לזה המון כוח ויוצר תחושת ביטחון בקרב מי שמוביל את הפרויקט בצורה הגונה וישרה. לעיתים יכול לשבור את אותו בעל אינטרס סודי. כי הוא רוצה באמת מה קורה ואת הגיבוש בין שאר בעלי הדירות. יש לזה השפעה ובאיזשהו שלב עם התעצמות החתימות לא לפחד להסביר לו שהוא יכול למצוא את עצמו תחת הגדרה של "דייר סרבן", הגדרה אשר מרגע מסוים עלולה לעלות לו כסף לא מבוטל.

לפני סיום.

לרוב המתנגדים הקשים ישנו מכנה משותף והוא פעיל יותר או פחות בהתאם לאופי ולאישיות שיש לאותו בעל דירה. המכנה המשותף הוא: רצון לנסות ולעשות צרות בקידום התהליך. היו ערים לדבר, הכינו את עצמם ואת דרכי הפעולה שלכם לטיפול בנושא וידעו את בעלי הדירות האחרים על העלות לקרות.

תקדישו חלק גדול בפעילות שלכם לעדכון שאר בעלי הדירות בתהליך שאתם עושים. ברגע שכולם יהיו מעודכנים, באופן טבעי ייווצר מצב של אמון בפעילות הוועד, שיביא להנעה לפעולה מצד חלק מבעלי הדירות. זהו המתכון הנכון והטוב ביותר לעבור בשלום ניסיונות של טרפוד על ידי מתנגדים.

מכשול רביעי - הבנת אתגרי התכנון וזכויות הבנייה ע"י חברי הוועד: בפרויקטים מעין אילו לא ניתן לבנות ולתכנן מה שרוצים. העירייה נוקטת במסגרת נוקשה שאינה מאפשרת לעשות מה שרוצים. היות שכך, הבנת אתגרי ומוגבלות התכנון חשובה ביותר להצלחת הפרויקט. בעל דירה שאינו מעורב או שלא רוצה להיות מעורב ואינו מבין מדוע היזם יכול לבנות רק כך או אחרת ולא כמו שהוא רוצה – ללא גישור של חברי הוועד עלול לחוות פער אדיר שיוביל לקיבעון. הדרך לטפל בכך היא להיות חלק מצוות התכנון של הפרויקט, לקחת חלק בפגישות עם האדריכל ואולי גם עם העירייה, להבין את המורכבות והבעיות ובד"כ יעש לא מעט. ואז עם הידע לעשות תהליך של הסברה בקרב בעלי הדירות שלא או פחות מעורבים ולהנגיש להם את העולם התכנוני המורכב.

מכשול חמישי - שיתוף פעולה של הוועד עם בעלי הדירות: חתימות בעלי הדירות ושיתוף הפעולה של בעלי הדירות עם הפרויקט חשוב מאוד להצלחת הפרויקט. ללא חתימות בעלי הדירות לא יהיה פרויקט. היות שהוועד פעיל בקידום הפרויקט, הוא חייב לשתף פעולה עם בעלי הדירות, לדווח להם באופן שוטף על כל התקדמות, ליזום פגישות ולעיתים כנסי הסברה. ללא הנגשת המידע לאורך כל הדרך ייווצר פער בין חברי הוועד לכלל בעלי הדירות שאינם מעורבים בתהליך, פער שעלול לתקוע את הפרויקט. הדרך לטפל בכך היא להבין שיש לוועד תפקיד מפתח בהצלחת ובקידום הפרויקט בקרב בעלי הדירות שלא מעורבים, לא להקל ראש ולהשאיר את בעלי הדירות מעורבים ומעודכנים על הפרויקט כל הזמן.

עשה ואל תעשה לאורך הדרך

מה לא לעשות (הנושאים אינם מסודרים לפי סדר החשיבות כי הכל חשוב):

- לא להתקשר עם חברות או גורמים שבאים אליכם ומציעים לכם כל מיני הצעות
 - לא לחתום לאף חברה או גורם המנסה להחתים אתכם בכל מיני טענות
 - לא להתקדם לאף מקום לפני שאתם מקימים וועד רחב ובעל תוקף לפעול
 - לא לקבל החלטות פיזיות
 - לא לתת למתנגדים לנסות לטרפד את קידום התהליך
 - לא לתת לגורמים שונים להיכנס למתחם ולנסות להחתים בעלי דירות תמימים על כל מיני מסמכים שלא עברו ביקורת
 - לא להבטיח לבעלי המקצוע מטעמכם שכר מופרז
- יש כמובן עוד, אלה העיקריים!!!

מה כן לעשות (הנושאים אינם מסודרים לפי סדר החשיבות כי הכל חשוב)::

- להקים ועד רחב המייצג את כלל בעלי הנכסים במתחם
- לעשות סבב בקרב בעלי הדירות ולעדכן שמתארגנת פעילות לקידום פרויקט, להזמין לוועד כל מי שרוצה לקחת חלק פעיל בתהליך וכן להתריע לא לדבר עם גורמים שונים לבד אלא דרך הוועד שמתגבש
- לערוך תיאום ציפיות ביניכם ובין חברי הוועד בנוגע לתהליך, לתפקידם ולו"ז.
- לערוך תיאום ציפיות בכתב עם כל גורם אותו מכניסים לעבוד אתכם בקידום הפרויקט.
- לשתף את כלל בעלי הדירות לאורך כל הדרך, לעדכן אותם על התקדמות התהליך באופן מלא ולהכין אותם ללו"ז לקראת חתימה.
- לעשות מיפוי של בעלי הדירות מבחינת קבוצות גיל, מצב בחיים, יחס לגבי הפרויקט והאם גרים או משכירים - חשוב מאוד להמשך לדעת מי האנשים המרכיבים את בעלי הדירות ובהתאם לזה להכניס בעלי דירות מתאימים לוועדוכן להבין לעומק מי בעלי הדירות בפרויקט ומה הרוח הנושבת לגבי הפרויקט. האם יש מתנגדים ולנסות ולזהות מה סוג ההתנגדות שלהם
- לבחון לעומק כל קבלת החלטה שיש לקבל
- לעבוד רק עם חברות המצהירות שהן מבינות ומוכנות שאתם בעלי הדירות האמצעות הוועד שותפים לדרך
- להיות מעורבים בכל דבר הקשור בפרויקט, וזאת כדי שתכלו לתת תשובות מלאות לבעלי הדירות לכשתשאלו על ידם
- להבין מהם חוקי התכנון והבנייה החלים על הפרויקט שלכם, לתאם פגישה בעירייה ולשמוע מהעירייה את עמדתה
- לדעת מהן זכויות הבנייה (מ"ר למגורים, מ"ר לשטחים ציבוריים של הבניין, גדלי מרפסות, כמות מרתפי חנייה, גובה בניינים, כמות דירות) שהעירייה תהיה מוכנה לאשר
- לכנס ישיבות מיוחדות על מנת לעדכן את בעלי הדירות ולהזמין את מי מבעלי הדירות הרוצה להשתתף. אחרי הישיבה יש להוציא סיכום בכתב ולשלוח אותו לכלל בעלי הדירות

- לשמור כל מסמך שכותבים חברי הוועד או מקבלים מהגורמים המלווים לאורך כל הדרך. חשוב שכל מסמך כזה יהיה בהישג יד אם תצטרכו להציג אותו בשלבים שונים של הפרויקט.
 - ללוות את כלל בעלי המקצוע המייצגים אתכם בפועלם
 - מרגע סיום גיבוש החוזה לעזור ולקדם את החתימות
 - גם אחרי שיש כבר מספיק חתימות כדי להתקדם למוסדות התכנון, להמשיך לדרוש עדכונים מהיזם ומבעלי המקצוע על הנעשה עם התכניות להמשיך ולעדכן את בעלי הדירות בכל שלב ושלב.
- יש כמובן עוד, אלה העיקריים!!!

לסיום:

אנחנו מקווים שהדברים שקראתם עשו איזשהו סדר בתהליך. שהבנתם על מה חשוב לשים לב והפנמתם שבעלי המקצוע והיזמים הנם בעלי אינטרס לקדם פרויקטים של התחדשות עירונית, בניגוד לבעלי הדירות המעוניינים לשמור על זכויותיהם בנכס ולמקסם את הפוטנציאל הטמון בו. בעלי המקצוע מסתכלים על הפרויקט מ הפן העסקי, אתם, לעומתם, מסתכלים על הפרויקט ממקום שונה ולכן נוצר הדיסוננס.

הצד שלכם - בעלי הדירות, מורכב מהרבה פרטים. אין קשר עסקי ביניכם, לכל אחד הרצונות והחששות שלו ולגשר בין הצדדים זוהי משימה מורכבת.

לכן כל כך חשוב שיהיו מקרב בעלי הדירות אנשים היודעים להסתכל על התהליך גם מהפן העסקי כי אז אפשר לתקשר עם כל הגורמים

להגיע למקום הזה שלהסתכל על פרויקט מהצד העסקי - אתם, בעלי הדירות, צריכים לדעת לעשות. כל לחץ מקרב החברות רק ירחיק את בעלי הדירות מלעשות צעד זה, לכן זה חשוב שתהיו מודעים למהלך שעליכם לעשות. ברגע שיש חלק מבעלי הדירות היודעים לקחת את הפרויקט לכיוון העסקי, הם יודעים לתקשר עם בעלי המקצוע, בגלל שהם גם בעלי דירות הם יודעים לתקשר עם אילו שאינם מסוגלים להסתכל על פרויקט בפן העסקי. וכך לעשות איזונים וגישורים היכולים לצמצם פערים בין הצדדים, ע"י לקיחת שליטה על הפרויקט.

שלפעמים אנו מאמינים שהידע כאן יכול להוביל אותך בביטחון ובהרגשת וודאות לניהול נכון של פרויקט מסוג זה. אתם מחויבים לקחת את הניהול בידיים כי מדובר בחיים של בעלי הדירות אל תיתנו לאף אחד לעשות בשבילך את העבודה. וקחו חברה שנותנת לכם מקום חופשי להוביל יחד אתה את התהליך.

ברור שלרוב בעלי הדירות אין יכולת מולדת לנהל פרויקטים כאלה, ולרוב עיסוקיהם בדברים אחרים, ניהול נכון של הפרויקט שלכם יכול להביא שינוי משמעותי בחיים. לכן, כדאי לפחות להכיר את התהליך, להתחבר רק עם חברות עם ניסיון מוכח שמוכנות שתהיה חלק מהתהליך.

מה שמעניין את בעלי הדירות הוא לנסות להשיג כמה שיותר, להבטיח את עצמם מבחינה משפטית, ולגרום לכך שבסיומו של הפרויקט השדרוג באורח החיים יהיה כמה שיותר דומיננטי וריווחי עבורם. כדי להשיג מטרה זו חייבים לקחת שליטה ולהוביל. שתיקחו חלק בהובלה, ובניהול הפרויקט, ולא תיתנו שליטה בלעדית לגורם חיצוני שידאג בעיקר לאינטרסים הכלכליים שלו.

בדרך הזו תוכלו לייצר ביטחון בקרב בעלי הדירות ותגרמו לתהליך להיעשות בצורה יותר מהירה. תהיו אתה במרכז כל הזמן, תובילו ותפקחו על הנעשה, ותתנו את ההזדמנות לחברות בתחום לעבוד אתכם בשיתוף פעולה מלא.

בברכה,

חברת להתחדשות ירושלים

טלפון – 02-6447113

מייל – info@hl-jerusalem.co.il,

אתר – www.hl-jerusalem.co.il