

המדריך המקוצר להצלחת הדיירים בתמ"א 38 ובפינוי בינוי



שלום רב,

פרויקט של התחדשות עירונית טומן בחובו אבני דרך ואתגרים רבים. בחרנו לספק לכם תמצית מרוכזת של כללי זהב, טיפים ועצות, כולם תוצאה של הפקת לקחים שלנו ושל לקוחותינו, הדיירים. מטרתנו היא להעביר את כוח ההשפעה ואת מרב הידע לידי הדיירים, כדי שתוכלו להתמודד באופן שוויוני מול היזמים ותפעלו באופן נכון בסיטואציות לא מוכרות.

קריאה נעימה,

דניאל דיין

מנכ"ל אלף בית

ניהול וקידום תמ"א 38 ופינוי בינוי

✘ מה לא עושים

לא מפתחים קשרים מתקדמים עם היזמים, בטח לא בהתחלה. מאוד מפתה להיענות להצעות מפתות, במיוחד כשאין בסביבה אנשי מקצוע שיודעים להעריך מהן התמורות האמיתיות שניתן לקבל. במקרים רבים, עצם הפנייה ליזם מייצרת מתיחויות ומעוררת חשדנות בקרב בעלי הזכויות האחרים בבית המשותף.

✔ מה כן עושים?

← מתארגנים. נשמע בסיסי, אבל הדבר הראשון שעל הדיירים המובילים לעשות הוא לארגן ביסודיות את כל בעלי הזכויות ולרתום אותם למהלך. זה עלול להיות מתיש ולא פשוט, אבל זהו הבסיס להצלחתו של הפרויקט, והטיפ החשוב ביותר.

← טיפ חשוב נוסף: לאורך הדרך חשוב מאוד לשמור על קשר מלא וליידע על הנעשה גם את המתלבטים, הסרבנים ונציגייהם. לפעולות השיתוף יש יכולת השפעה וריכוך. לא פעם, דברים משתנים לטובה לאחר שאנשים נחשפים להתקדמות בתהליך.





שקיפות שקיפות שקיפות

לעתים קרובות אנו נתקלים בחשדנות מצד חלק מבעלי הנכסים בבתים המשותפים, שרובה נובעת בעיקר מהיעדר שקיפות. בסופו של דבר, מי שמתנהל באופן שקוף וישר, מפיג מהר מאוד את כל החששות.

← **נציגות הוועד** – עם גיבוש האספה הראשונה יש למנות נציגות ועד לפרויקט.

על הוועד להיות :

א. חיובי ב. ישר והגון ג. אקטיבי ד. שקול ה. לפנות את זמנו היקר לקידום התהליך.

הוועד הוא לא רק צינור תקשורת עם בעלי המקצוע. תפקידו להפיח רוח חיובית בכל עת, גם ברגעי משבר בין בעלי הנכסים, ועשויים להיות לא מעט כאלה.

שקיפות, אמרנו? שקיפות מלאה בין חברי הוועד והדיירים היא אחת מאבני היסוד של התהליך. כדי להימנע ממצב שבו כל אחד מושך לכיוון אחר וכדי לא להיגרר לוויכוחים מיותרים, חשוב שהוועד וכל אחד מהדיירים יתנהלו בשקיפות המלאה מול כולם בלי יוצא מן הכלל.

← **חשוב שקבלת ההחלטות תעשה בידי הוועד וכלל בעלי הנכסים באופן שוויוני ומלא.**





מדוע חשוב שהדיירים ינהלו

פרויקט התחדשות הבית המשותף מורכב ממכלול של גורמים שצריכים לחבור יחד: הדיירים, עורך הדין, השמאי כלכלן, האדריכל, המודד, מפקח הבניה, החברות המתחרות, הרשויות ועוד.

← הצלחת פרויקט בבית משותף תלויה ביכולות הדיירים לקחת את ההובלה ולחבר באופן נכון את כל הקצוות, יחד עם בעלי המקצוע.

הדיירים מובילים

← בתים משותפים רבים מוצאים את עצמם מובלים אחר היזמים ונאלצים כל העת להגיב להתרחשויות.

דיירים הלוקחים לידם את יכולת ההובלה מגיעים ל:

- ידע ושליטה בכל השלבים בפרוייקט.
- ארגון וסדר לאורך כל הדרך.
- התנהלות חלקה ללא מחלוקות וללא עיכובים מיותרים.
- קבלת מירב התמורות המסחריות והמשפטיות.

מרבית הבתים המשותפים באיזורי הביקוש מובילים כיום את התהליך בעזרת יד מלווה ומכוונת המעניקה את כל הכלים המקצועיים להובלת הדיירים.



יוצאים לדרך:



1. שמאי דיירים ודו"ח אפס

רוב הדיירים לא באמת יודעים מהם רווחי החברה אל מול התמורות שקיבלו, והאם היזמים גוזרים קופון שמן מדי על חשבונם, כבעלי הזכויות על הקרקע.

מומלץ מאוד למנות שמאי מקרקעין מקצועי מטעם הדיירים שיכין דו"ח אפס, יפתור את הנעלם, ולא ישאיר סודות.

מהו דו"ח אפס?

דו"ח אפס מציג את הכדאיות הכלכלית של הפרויקט ואת אחוזי הרווח היזמי. הדו"ח בוחן את כל ההוצאות וההכנסות בפרויקט בהתאם לחישוב הזכויות המרבי בבית המשותף והמודל התכנוני.

דיירים רבים מעידים כי הם חשים רגועים יותר לאחר שהם נחשפים לנתונים הכלכליים שלרוב מוכרים רק ליזמים. כך נוצר איזון נכון בין רווחי היזם לבין התמורות המקסימליות עבור הדיירים. לא פעם מתגלה שאחוזי הרווח היזמי חורגים כלפי מעלה. כשהדיירים נחשפים לכך יש להם יכולת לדרוש תמורה גבוהה יותר. למעשה, זו הדרך של הדיירים למקסם את רווחיהם.

← **חשוב ששמאי המקרקעין מטעם הדיירים יהיה בעל נסיון מוכח בתמ"א 38 ובפינוי בינוי.**



2. מהו שטחה האמיתי של הדירה שלכם?

דיירים בבית המשותף לרוב אינם מודעים לשטח האמיתי של דירותיהם, כתוצאה מפערים בין השטחים שמופיעים בארנונה, נסח הטאבו, תשריט הבית המשותף והבנייה בפועל.

מדובר בעניין קריטי משום ש- לא פעם גם היזמים אינם יודעים את שטחי הדירות והעניין משחק לטובתם. לא פעם כדי לכבוש את לב הדיירים יזמים רבים עושים מניפולציות ומגישים הצעות מופרזות.



מה עושים? מודדים (לפני שחותמים)

במקרים רבים דיירים מקבלים מהיזמים הצעות, שאינן תואמות את המציאות בשטח. כך למשל, התמורות שהבטיחו היזמים בממ"ד או במרפסת משתנות בעקבות מדידה שנערכה לאחר החתימה על הסכם מחייב. אין דבר יותר מתסכל ומסוכן מזה.

כדי להימנע מכך, על הדיירים לפנות למודד לפני המכרז ולמן טרם החתימה על הסכם מחייב ולהמנע מהבטחות שווא ומשברים בהמשך. זו הדרך הבטוחה והיחידה לגלות מה התמורות הפוטנציאליות.

במסלול תמ"א 38/2 (הריסה ובניה) ובפינוי בינוי

יש לפנות למודד עם תחילת קבלת ההצעות ולפני החתימה. גם במקרים אלה עלולים הדיירים לקבל הצעות עם פערים משמעותיים בתוספות למ"ר. ושוב, לצערנו חלקן מתבררות בהמשך כלא מציאותיות לאחר שנערכת מדידה.





3. עורך דין? חשוב, אבל במידה

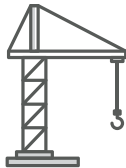
עורך הדין הוא בורג חשוב בפרויקט, אולם דיירים רבים טועים לחשוב שעורך הדין יקדם את התהליך או יהיה בעל ידע של אדריכל או של שמאי.

עורך דין טוב הוא עורך דין שיודע להיות חלק מהפאזל, ואחראי על הפן המשפטי בלבד. הוא אינו שמאי, אינו אדריכל ואינו מקדם את הפרויקט לצד בעלי הזכויות.

בשוק פועלים היום מאות עורכי דין טובים עם ניסיון משמעותי בתמ"א ובפינוי בינוי, וחשוב למצוא את המתאים ביותר. אחת הבעיות העיקריות היא שמרבית עורכי הדין הטובים עמוסים ולא לכולם יש את הזמן לתת שירות נאות. לא פעם מתגלים פערים גדולים בין הבטחות עורכי הדין לבין עבודתם בפועל.

כדאי לדאוג לשלושה דברים עיקריים בבחירת עורך דין:

1. למנות עורך דין בעל ניסיון מוכח בתמ"א 38 ובפינוי בינוי, שמומלץ על ידי אחד הדיירים ובה בעת מוסכם על הוועד.
2. לדרוש מעורך הדין טיפול מהיר ולהבטיח שזה יענה על כל שאלה משפטית שיעלו הדיירים וישוב עם תשובות בזמן סביר אשר לא יעלה על 48 שעות. לא לוותר.
3. לדאוג שעורך הדין לא יהיה גם "השמאי", "האדריכל", "המהנדס", "מקדם הפרויקט" או "מנהל המכרז". תנו לו לטפל במה שהוא יודע ומכיר באמת.





4. מהנדס ומפקח בנין. למה ומתי?

מפקח בנייה מנוסה יש למנות טרם כל מגע וכניסה למו"מ עם החברות היזמיות. במקרים בהם לא נעשה כך, נאלצים דיירי הבית המשותף ליישר קו עם המפרט הטכני שמסר להם היזם. לפיכך, על הדיירים להקדים פנייה למפקח, שיגבש מפרט טכני מטעמם.

למה זה חשוב?

- ← ברוב המקרים האינטרסים של היזם ושל הדיירים אינם חופפים ואין לדיירים את הכלים לנהל מו"מ מקצועי מול המפרט של היזם שלא תמיד בנוי לטובת הדיירים.
- ← תפקידו הנוסף של המפקח הוא ללוות הנדסית ולפקח על הבניה מטעם הדיירים ולשמור שהעבודות מבוצעות בהתאם למפרט הטכני ולתוכניות.

כדאי לדאוג לשלושה דברים עיקריים בבחירת מפקח בנייה:

1. שהמפרט הטכני יהיה בסטנדרטים גבוהים - כזה שיהיה מקיף והמתקדם ביותר בענף.
2. לוודא שמפקח הבניה יהיה בעל רקע הנדסי, יתן את דעתו על התוכניות ויבקר את ביצוע העבודות אחת לשבוע עד תום הפרויקט.
3. לדרוש לקבל דיווחים ועידכונים שוטפים לאורך כל התהליך.

← **באתר שלנו - יש לינק לקובץ של מפרט טכני בפרוייקט לדוגמא בתל אביב**





5. אדריכל. למה ואיזה?

דיירים רבים לא מודעים לכך שהם בעלי הזכויות בקרקע, ולא החברה המבצעת, ולכן אתם יכולים וצריכים להיות מעורבים גם בפן האדריכלי של הבנייה. ליווי אדריכלי מטעם הדיירים חשוב לפחות כמו שאר בעלי המקצוע הנדרשים להצלחת הפרויקט.

כפי שהזכרנו, האינטרסים של היזמים שונים מהאינטרס של הדיירים. לכן, מעורבות של אדריכל מאפשרת לדיירים להשפיע בעצמם על התוכניות.

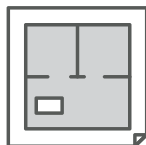
תופתעו לגלות, אבל מניסיונו היזמים אינם נרתעים מכך, אלא דווקא מעריכים, גם אם לא באופן גלוי, את מעורבות הדיירים, דבר שגם מראה על רצינות.

ליווי אדריכלי ניתן לקבל בשתי דרכים:

1. **מסלול בסיסי** - הדיירים מקבלים חוות דעת אדריכלית חיצונית למקסום הזכויות והתמורות שניתן לקבל וללא תלות ביזמים. הייעוץ מתיחס גם לתמ"א 38/1 חיזוק והן לתמ"א 38/2 במסלול של הריסה ובניה או בפינוי בינוי.

2. **מסלול מתקדם** - ליווי אדריכלי מלא הכולל תוכניות והדמיות של הבית המשותף החדש. הדיירים מובילים בכל הנוגע לתכנון והנראות בבניין ללא תלות ביזמים השונים. התוכניות של הדיירים מהוות חלק בלתי נפרד מהתנאים למכרז שקבעו הדיירים לתחרות בין היזמים.

← **בשני המסלולים רצוי שהליווי האדריכלי ינתן על ידי משרדי האדריכלים המובילים בתל אביב והמרכז ובעלי נסיון בתמ"א 38 ובפינוי בינוי.**



האם אתם מוכנים לצאת למכרז יזמים?





נסכם את שש אבני הדרך המומלצות לפני יציאה למכרז וחתימה עם היזם



האדריכל - העניק יעוץ לדיירים או תכנן בשמם תוכניות עם ההרחבות המקסימליות.



המפקח ההנדסי - ישב עם הוועד והדיירים והכין מפרט טכני יסודי ומלא.



המוודד - ביצע מזידות בבית המשותף והדיירים יודעים את שטח הדירות המלא שלהם.



השמאי - הכין דו"ח אפס והדיירים יודעים מהם אחוזי הרווח היזמי ועד כמה אפשר לסחוט את הלימון.



עורך דין - הכין את כל העקרונות המשפטיים הבטוחות והערביות.



הדיירים - הדיירים כולם מגובשים סביב הסכמות משותפות וכולם יודעים מה לדרוש בבטחון ובלב שלם.





מוכנים? עוברים למכרז יזמים

לאחר שלב ההכנות, חשוב שהוועד והדיירים יחשפו למבחר רב ככל האפשר של חברות יזמיות וחברות מבצעות מקצועיות, שיתאימו לאופי הפרויקט, לגודלו ולמיקומו הגאוגרפי. מחברת הבוטיק הקטנה ביותר ועד החברות הגדולות. לא פשוט לדעת מי החברה המתאימה ביותר לפרויקט. לעיתים חברה עם ניסיון רב היא חברה שבעה ושאננה, ואילו חברה צעירה ורעבה עשויה להתברר כבחירה מוצלחת יותר.

לטעמנו, מומלץ לבחון בין-3 ל-5 הצעות.

איך בוחרים ואיך בוחרים?

שאלון הדיירים - על הדיירים ומקדם הפרוייקט לדרוש מכל אחת מהחברות לענות על מכלול של שאלות העוסקות בכל האספקטים שהכרתם: התמורות, הפן האדריכלי, הפן המשפטי, המפרט הטכני ועוד.

דמוקרטיה זה כאן - לאחר כל הניתוחים והפגישות חשוב שכל הדיירים יבחרו יחד בחברה הראויה בעיניהם. יש לוודא שהבחירה תיערך בהצבעה שוויונית ובאופן הדמוקרטי ביותר.





חברה יזמית מול חברה
קבלנית מבצעת
היתרונות והחסרונות





חברה יזמית או חברה קבלנית מבצעת. מה עדיף?

דיירים המתלבטים איך להוציא לפועל פרויקט התחדשות עירונית, צריכים לשקול את היתרונות של חברה יזמית השוכרת קבלני משנה - מול חברה שעושה את הכל בעצמה.

מבולבלים? בואו נעשה קצת סדר. כניסתם של שחקנים רבים לתחום התמ"א 38 והפינוי בינוי יצרה היצע בחירה רב עבור הדיירים, אבל גם בלבול. לפני שבחרים, כדאי להכיר את הזרמים העיקריים המרכיבים את ענף ההתחדשות העירונית:

הזרם הראשון הן חברות ותיקות בסדרי גודל שונים או קבוצות רכישה אשר מצאו אלטרנטיבה חדשה נוכח ההיצע המדלדל של עתודות הקרקע באזורי הביקוש.

הזרם השני הם קבלני ביצוע מנוסים אשר קיבלו החלטה אסטרטגית להיות גם היזמים בשל השחיקה המתמשכת ברווחיות בתחום הביצוע.

הזרם השלישי הם אנשי עסקים ובעלי מקצועות חופשים רבים אשר נחשפו לפוטנציאל הרווח היזמי וקפצו גם הם על העגלה העמוסה.





היתרונות של חברה יזמית וקבלנית מבצעת:

- 1. חיסכון** – יכולת משמעותית להוזיל את עלויות הביצוע, להפחית את הסיכון הכלכלי ויכולת להעניק לדיירים תמורות נוספות.
- 2. ניהול סיכונים ורווח בפן הקבלני ובפן היזמי** – החברה יוצרת כרית ביטחון ויכולת ייסות סיכונים לעתות משבר. קפיצה בעלויות הבניה עלולה להנחית מכה כואבת בפן הקבלני ואילו ירידה חדה במחירי הדירות תפגע בוודאות בפן היזמי.
- 3. היזום, התכנון, הביצוע, השיווק ועוד מנוהלים בידי גוף אחד** – לדיירים יש כתובת אחת ואין בלבול זהויות.
- 4. ביקורת איכות ומעקב** – מאחר והחברה היזמית היא גם המבצעת יש לדיירים את היכולת לבחון את ביצועי הבניה בפרוייקטים קודמים. זאת בניגוד לפרוייקטים של חברה יזמית בלבד בהם זהות קבלני הביצוע משתנה בין פרויקט לפרוייקט.
- 5. אין צורך במכרז קבלנים** – במכרז קבלנים עלולים להיווצר חורים ופרטים שלא נסגרו מראש בין היזם לבין הקבלן המבצע. בכתב הכמויות למשל ובמפרט הטכני הבסיסי עלולים להמצא פרטים רבים הנעלמים מעין היזם. יש אבן נסורה ב-50 ש"ל מ"ר ויש אבן נסורה איכותית ב-140 ש"ל מ"ר. יחי ההבדל הקטן. הבעיה היא שהפרטים הקטנים הללו צפים במהלך העבודות וזה עלול ליצור מתח לא בריא בין היזם לבין הקבלן.
- 6. סיכוי נמוך לנטישה במהלך הביצוע** – היו מקרים בהם קבלן ביצוע שעמד מול חברה יזמית נכנס לקשיים בשל חישוב לא נכון של סך העלויות, נטש את הפרוייקט בעיצומו והותיר את היזם ואת הדיירים חסרי אונים עד למציאת קבלן ביצוע חלופי אחר. כאן החברה היא המבצעת ולכן לא קיים לחץ לזכות במכרז בכל מחיר.
- 7. ניצול נקודות תורפה אצל היזם ופגיעה בדיירים** – בהמשך לסעיף הקודם, חברה יזמית עלולה אף היא ליפול במכרז למלכודת של קבלני הביצוע. יש לא מעט קבלני ביצוע אשר מנצלים את חוסר הידע של היזמים ואת העובדה שפרטים רבים לא נסגרו מראש. כל זה עלול להוביל לפגיעה באיכות הבניה ובמפרט טכני משונמך.



היתרונות בחברה יזמית בלבד:

1. **אין ניגוד אינטרסים** – פיקוח חיצוני של היזם על ביצוע העבודות, קיימת הפרדה בין זרוע הביצוע לבין הזרוע המפקחת. בכך נוצר אינטרס משותף של היזם ושל הדיירים יחד.
 2. **סיכוי מופחת לפשיטת רגל** – זאת, בתנאי שההתנהלות הניהולית תקינה ונלקחים בחשבון גורמי סיכון שונים כמו ירידה ניכרת במחירי הדירות.
 4. **התכנון הכללי והתכנון האדריכלי עשויים להיות פחות מוגבלים**, עם יותר אפשרויות ויותר אלמנטים ייחודיים. לחץ מתון יותר להפעיל אמצעי חסכון.
 6. **ניתן לתמרן** – ניתן לתמרן בין סוגים שונים של קבלני ביצוע.
 7. **היזם עם היד על השאלטר** – ומשלם לקבלן ע"פ קצב התקדמות שלבי הביצוע.
 8. **ההפרדה** – מאפשרת לחברה היזמית להחליף את המבצע בעת משבר מבלי לפשוט רגל.
- ← **בשורה התחתונה, בשנים האחרונות ראינו גם חברות יזמיות וגם חברות קבלניות פושטות רגל, כך שהבחירה אינה חד משמעית.**



מה חשוב לבדוק לפני שמקבלים החלטה?

1. **מרכז הכובד** – כחלק מהבדיקות לאיתנות פיננסית חשוב מאוד לשים לב היכן עומד מרכז הכובד של החברה והאם הוא מוטה לצד היזמי או לצד הזרוע הביצועית יותר.
 2. **ראיה כוללת** – יש לבדוק את הנסיון של החברה בכל מכלולי הפעילות: שמאות, ניהול תכנון, רישוי, מימון, ערביות ובטוחות, ביצוע, פיקוח ומעקב, שיווק, פרסום ויכולת מוכחת בניהול קשר טוב וישיר עם הדיירים.
- ← על הגורמים המלווים למצוא יחד עם הדיירים את האיזון בין חברה עם נסיון לבין המוכנות של חברה לבוא ולהתאמץ עבור הדיירים כאילו היה זה הפרוייקט הדגל הראשון אותו היא מבצעת.



הכי חשוב: להמשיך לעקוב אחר לוחות הזמנים

כדי שהכל יתקדם לפי ההסכם

לאחר החתימה על ההסכמים ועל התוכניות חלה רגיעה. כולם שבים לשגרה: הוועד, הדיירים, המפקח, עורך הדין, כולם עסוקים בדברים אחרים.

← חברות רבות מנצלות זאת ומורידות את הרגל מהגז. לכן חשוב להתמיד ולעקוב אחר לוחות הזמנים של החברה ושל הפרויקט. תכליס אף אחד לא עושה זאת.

← המעקב כולל את כל אופן ההתנהלות של כל תהליך הבקשה להיתר ועד תום ביצוע הפרוייקט.

פיקח יצא מצרה שחכם לא היה נכנס אליה

פרויקטים לא מעטים נעמדים אצל גורמי הרישוי משום שהחברה היזמית נתקעת באחד מתהליכי ההוצאה להיתר שלא באשמתה או באשמתה.

לא פעם החברה מנצלת זאת כדי להרוויח זמן לטובת רדיפה אחר פרויקטים חדשים נוספים או כהזדמנות לשיפור תזרים המזומנים שלה. בינתיים הפרויקט נעמד ולחברה יש תירוץ לא להתקדם. חשוב לראות האם העיכובים הם אמיתיים ובלתי תלויים בחברה. אם כן יש לפעול לשחרור החסם או שיש כאן הפרה של חלק מסעיפי חוזה עוד לפני שהחלה הבניה.

מוקדש לכל הדיירים האמיצים
באדיבות דניאל דיין ואלף בַּיִת

המקדמת ומלווה פרויקטים, ומעניקה את
מלוא הכלים המקצועיים להצלחת הדיירים
בהתחדשות עירונית.



ניהול וקידום תמ"א 38 ופינוי בינוי
www.alefbait.co.il



ניהול וקידום תמ"א 38 ופינוי בינוי

www.alefbait.co.il

d@alefbait.co.il |  | [אבן גבירול 30 לונדון מינסטור תל אביב](https://www.google.com/maps) |  | 03-6577787 

