



צילומים: בארינט shutterstock



צילומים: בארינט shutterstock

התחדשות של ההתחדשות העירונית

« עו"ד ניא ברכה ומוטי בן ששון* »

החלטתם לעשות תמ"א 38 בבניין שלכם כדי ליהנות מיתרונות כמו חיזוק המבנה, הוספת מעלית, הגדלת הדירה ועוד ■ בשוק יש חברות רבות המציעות לבנות עבורכם, אולם חלק מההצעות מפתות אך חסרות בסיס ■ כיצד בוחרים נכון? המומחים עונים

חא אישורה של תמ"א 38 במאי 2005 ועד היום ניתנו יותר מ-1,500 יתרי בניה, ומכוחם נבנו למעלה מ-29,000 יחידות דיר - מחציתן במסגרת הריסה ובנייה ומחציתן במסגרת חיזוק והרחבה. ב־2015 לבדה נבנו כ־9,400 יח"ד, ובכל שנה אנו עדים למגמה הולכת ומתעצמת המבססת את תמ"א 38 כחלק משמעותי מסך התחלות הבניה בישראל.

מאחורי המספרים המעודדים אפשר להבחין בכמה מגמות שמאפיינות את שוק ההתחדשות העירונית וגורמות לו להתפתח בצורה כה יפה. בשנים שחלפו היינו עדים לתיקוני חקיקה מרחיקי לכת. החל בתיקון השני, המאפשר להרוס ולבנות מחדש מכוח תמ"א 38, וכלה בהקמתה של הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית וחלף כסור מסע שבח באופן גורף (גם בעת ניצול הזכויות התב"עיות). הוועדות המקומיות במדרתן הפיקו תוכניות מכוח סעיף 23, פתחו מחלוקות ייעודיות, תגברו עמדות ועדכו את ההנחיות המרחביות חדשות לבקרים. מלבד תיקוני החקיקה, ההנחיות המרחביות והגורמים המאקרו־כלכליים שהביאו לדחיפה חזקה של התחום, ראינו את הדיירים עצמם הולכים ומחכימים - אם בעבר היינו מסבירים לדיירים מהי תמ"א 38, הרי שהיום אנו פוסחים על ההסבר המובן מאליו וניגשים לשאלות מקצועיות הרבה יותר. שוק ההתחדשות העירונית מתחדש בעצמו ועובר תהפוכות גדולות. הדיירים חכמים הרבה יותר. הם כבר לא סומכים על אף אחד, אלא קוראים ולומדים, שואלים ומבינים. הכל מתחיל ובנמר אך ורק בהם.

פריחתן של החברות המנהלות

למרות השינויים האמורים והנתונים המצביעים באופן חד וברור על מגמה חיובית בכל החזיתות, אנו עדיין מזהים כשלים בתהליכי התהוות הפרויקטים, ואילו גורמים לאחד ביכר

מהמיזמים הרלוונטיים להתחדשות עירונית. לדשדש בטווח שבין מינוי יזם לבין קבלת היתר בניה. את הכשל העיקרי שעליו ננסה לתת את הדעת אנו מזהים בתהליך בחינת היזמים, ניהול מו"מ וחתומה על הסכם ביצוע מחייב. כדי להגיש הצעה עניינית לפרויקט התחדשות עירונית, נדרש היזם או הקבלן לבחון את המיזם מכמה היבטים:

השלב הראשון הוא בחינת בשלות הדיירים. בשלב זה מבקש היזם להבין אם הדיירים מסכימים עקרונית להתחיל תהליך תמ"א 38 או לחלופין פיניתיבינו, אם ישנם סכסוכים או דרישות מיוחדות ואם נבחרה נציגות או אנשי מקצוע מלווים. לאחר שהתקבלה בהירות בנושא זה, אפשר לעבור לשלב הבא. השלב השני הוא בחינה של זכויות הבניה ויצירת סל זכויות. לרוב יעשה זאת אדריכל או גוף תכנוני אחר מטעם היזם. בשלב השלישי היזם מנתח את כדאיות העסקה, בדרך כלל בהצבת הפרמטרים כפי שהוא רואה לנכון בתוך דוח הכדאיות שלו לצורך קבלת תמונת מצב כלכלית של הפרויקט.

השלב הרביעי הוא הכנת ההצעה לדיירים. זו כוללת מפרט טכני, סקיצות, דמיות, ועוד. שלל אלמנטים חזותיים שמטרתם לשבות את לבם של הדיירים.

כדי לבשש הצעה מושכלת כמובא מעלה, המתחשבת בכלל הפרמטרים, נדרש היזם למשאבים גדולים. יזמים וחברות בניה רציניות מקבלות פניות רבות בכל יום, והם צריכים להחליט היכן למקד את תשומת הלב ולשקול אם כדאי להם להשקיע. זאת, בהסתמך על כדאיות הפרויקט והראון לזכות בו. לא פחות מכך היא מידת האחיזה של אותה חברה יזמית בפרויקט או בדיירים.

כדי להגביר את אחיזתו ולספק לזים את הוודאות שתאפשר לו להתקדם שלב נוסף ולהשקיע משאבים, יצרו מסמך הנקרא "מושופ" (NoShop), והוא מקנה לזים מעין בלעדיות

הנבחן. אנו מצויים בתקופה שבה חברות בניה קוסות בזו אחר זו ללא התראה מוקדמת וללא קשר לגודל החברה או לניסיונה, על כן, מן הראוי שתבצע בדקה איכותית של איתנותו הפיננסית של החברה הניגשת למכר. בדקה איכותית כזו צריכה לכלול הרבה יותר מדוח סטנדרטי של BDI: ניתוח של דוחות כספיים מבוקרים, בחינה של צי הפרויקטים ומקורות המימון של החברה, בחינת הדוחות החשבונאיים, דוח תזרים מזומנים ועוד. מובן שאיננו מצפים מעורך דין ללא הכשרה מקצועית לערוך את הבדיקות האמורות, אך אנו מצפים שהיה מודע לצורך בבדיקה פיננסית של יזם לצורך קבלת החלטה עניינית ומקצועית.

"הנבואה ניתנה לשוטים" הוא ביטוי השגור כפיהם של שולל עורכי הדין שענמם אנו עובדים, ואכן לא נמצא פתרון קסם לבחירת חברה יזמית, אך בהחלט אפשר להקטין את חוסר הוודאות בבחינה מדוקדקת בשלב המכר, המאפשרת לבעלי הדירות לקבל החלטה מושכלת בדרך לבחירת יזם וליישום מוצלח של הפרויקט.

בקיש האחרון העברנו סדרת השתלמויות לעורכי דין העוסקים בייצוג משפטי של דיירים בתמ"א 38 (את חלקן אף העלטו ליוטיוב כשירות לציבור). כותרת ההשתלמות הייתה "בחינה פיננסית של יזמי תמ"א 38". הופתענו לראות עורכי דין מהשורה הראשונה שהבינו את האחריות העצומה שהם נוטלים כאשר הם ממליצים על יזם כזה או אחר. בהשתלמות הבנו שהקושי מצוי לא רק בבחינה הפיננסית של היזם עצמו, אלא בהבנה הכלכלית של הפרויקט. לכן, הבקשה לקבלת הצעות - או במילים אחרות - יצירת המכר" והפניה לזימים לוקה בחסר. כמו כן, חילוף שווי הערכויות, שעד כה נחשב לעיסוק משפטי גרידא, היא משימה הדורשת הבנה כלכלית של הפרויקט.

כיצד נדע מיהו היזם שאלינו עלינו לפנות, או איך מייצרים מכר יזימים?

אכן בדרך החשובה ביותר ביצירת מכר איכותי היא הבנה של הפרויקט עצמו. כשדיירים או באי כוחם פונים לקבלת הצעות מבלי לנתח את הפרויקט, הם טועים טעות חמורה. בררג שאיננו יודעים מהן דרישות הסך, אנו למעשה חסופים לקבלת הצעות לא ישימות מבחינה תכנונית או כלכלית, או לחלופין להצעות לא ראיות. יזמים רבים מבצלים את פערי הידע ומספקים לדיירים הצעות לא פרקטיות כדי לשבות את ליבם. כאן נכנסות לתמונה החברות המנהלות, או מלווה הדיירים, הבוחנים את המיזם עוד בשלב הקדם, טרם קבלת הצעות. וכך למעשה מיייתרים את הצורך במסמך נושופ מבעלי הדירות.

בררג שהדיירים פונים ליזמים עם מסמך המקובל עליהם מבחינה תכנונית וכלכלית, הם למעשה מדברים ב"שפת היזמים". הם משדרים להם רצינות, מצביעים קו אחיד ותואום ציפויות של הדיירים, גורמים ליזמים להבין שאין מהמורות בדרך ושזוהי קבוצה רצינית שיוצעת בדיוק מה

היא רוצה, ועל כן שווה להעמיק ולספק לה הצעה עניינית לבניין. נוסף לכך היזם מקבל את התכנון המיטבי ללא השקעת משאבים. אם החומרים הוגשו בצורה מקצועית, באפשרות הדיירים לפתוח לזים את הדלת ולאפשר לו לגשת ולהציע את עצמו. כך מוצר מצב שישנם כמה יזמים המתמודדים על הפרויקט, נוצרת תחרות בריאה ועניינית, המובילה למכר איכותי יותר וזאת מבלי לעבוד בצורה טורית ומבלי לספק בלעדיות, כאמור.

להשוות תפוחים לתפוחים

כיום קיימים מאות רבות של יזמים, חברות בניה וקבלנים. כל אחד מהם שונה ממנוון בחינות - גודל, ניסיון, מבנה תפעולי, איתנות פיננסית, מבנה הון, שיטות עבודה, אנשי מקצוע המרכיבים את החברה, סיווג קבלני ועוד. כדי ליצור פנייה איכותית ליזמים ולקבל הצעות שאותן אפשר לשקול, צריך קודם כל לנתח את הפרויקט על שני מרכיביו העיקריים: התכנוני והכלכלי. לאחר קבלת דוח כלכלי המתחשב במשתנים התכנוניים אפשר לבחור בכמה יזמים, ורק אז לפנות אליהם בצורה יזומה כדי ליצור התמחרות בריאה ולמקסם את שלב המו"מ.

בררג שניתחנו את סל הזכויות והבנו כיצד ייראה הבניין החדש, נוכל לשקול את הצעות היזמים בהסתמך על המרכיבים החשובים של ההצעות. מה שקורה היום, לצערנו, הוא בחינה לא מקצועית, על בסיס פרמטרים שאי אפשר לאמוד. אם יזם אחד מציע לדיירים 10 מ"ר תוספת והשני מציע 20 מ"ר, הרי שהבעיה היא בהבנת הזכויות. כל יזם יצא למקסם את התמורה לדיירים, כי רק כך הוא ימקסם את התמורה שלו עצמו. האמור נכון גם לפרויקטים של הריסה ובניה. יחס הקומבינציה בשוק חופשי ותחרותי אמור להיות לאכורה זהה, אך כאשר ישנה שונות בין ההצעות שהתקבלו, אנו מבינים שלא מעשית עבודה מקדימה המאפשרת לנו להשוות תפוחים לתפוחים, וכך נגררים דיירים וועדי בתים רבים לשקילה ולבחינה של הצעות ללא מחנה משותף.

הולכים שבי אחר הצעות היזמים

לאחרונה שמענו כי עיריית רמת גן הוציאה מסמך הנובק בשמות של יזמים ידועים וקוראת שלא להתקשר איתם בפרויקטים של תמ"א 38, שכן אותם יזמים מנפיקים הצעות שלא תואמות את ההנחיות המרחביות של העירייה, במטרה "ללכוד" את הבניין. היזמים הללו פיתחו שיטה מתוחכמת: הם מספקים הצעה ללא תחרות, וכך שובים את לבם של הדיירים. עורכי הדין דואגים להכניס המון סעיפים כדי לאכוף את ביצוע העסקה ו"להגן" על לקוחותיהם הדיירים, אך כוחן של הגנות אלו חלש מול אסטרטגיה שכבר מועלת בשטח ומוכיחה את עצמה. כשעוברים ככרת דרך, חוזרים היזמים וטוענים שלא הצליחו לקבל את הזכויות כפי שרצו, וכעת עליהם לעשות תספורת קלה. הדיירים, ולעיתים אף עורכי דינם,

שלא רוצים לחזור אחורה מספר שנים ולהתחיל מהתחלה, מחליטים לרוב להמשיך ולחתום על שינוי התוכנית מכוח האינרציה. והנה עוד דוגמה קלאסית מדוע צריך לנתח בעזרת אנשי מקצוע אובייקטיבים את האילוצים התכנוניים והכלכליים של הפרויקט ולאחר מכן לגשת לקבלת הצעות. רק כך אפשר לדעת כי ההצעה שאתם מקבלים תעמוד במבחן המציאות.

מקסום התמורות כתוצאה מניהול מכר איכותי - מה אפשר למקסם?

כשמדברים באותה שפה ומבינים את תכולת הפרויקט, קל הרבה יותר לנתח את הצעות היזמים ולבחון אותן כדי למקסם את התמורה. כאשר אנו רואים עין בעין מבחינה תכנונית, יש לבחון את ההצעה ואת היזם. **ההצעה:** אם יש שוני ברמה התכנונית נחפש את ההצעה הפונקציונלית ביותר, נבחן את המפרט הטכני ונדרג את איכותו, נבדוק היכן התמורות הפיזיות משמעותיות יותר ברמת שחר הדירה, חניות הדיירים ועוד. נבחן את איכות הבטחות המשפטיות ואת עומקן.

היזם: נבדוק כיצד הוא מתכוון לממן את הפרויקט, מהי איתנותו הפיננסית, מהו הניסיון הקודם שלו בפרויקטים דומים, באסוף המלצות מדיירים, נסקור את מבנה החברה, את זהות אנשי המקצוע, למשל אדריכל וקבלן, ועוד.

אז מי למעשה הבוס?

רוב הסכמי שחר הטרחה שבחנו אפשרו לעורך הדין המייצג את הדיירים להשתחרר מההסכם בתום שלב היתר הבניה. למעשה, בשלב זה רוב עורכי הדין נוטים לקבל את עיקר שחר הטרחה ולפיקר הם אינם מחויבים ללקוחותיהם.

כפי שצינו, קיימים אנשי מקצוע נוספים המייצגים את הדיירים ומשתנים מפרויקט לפרויקט. מפקח בניה מטעם הדיירים, למשל, נכנס לעתים לתמונה בשלב ניסוח המפרט, הסכמים ולעתים רק בשלב היתר הבניה. השילוב בין כמה אנשי מקצוע המייצגים את הדיירים ומתוגמלים בידי היזם יוצר מארג אינטרסים משובה למד, וכך נוצרים מצבים שבהם הדיירים לא יודעים למי לפנות, וכמובן, אנו גם עדים להתנגרות מאחריות מצד אנשי המקצוע המלווים בשלבים השונים של המיזם. ישנה חשיבות לעבודה סינרגטית, שאותה מסנות החברות המנהלות להטמיע עוד בשלב יצירת המכר. כמה אנשי מקצוע תחת קורת גג אחת מייצרים ביטחון ומטשטשים את תחושות הבלבול וחוסר הוודאות הקיימות בכל פרויקט תמ"א 38 באשר הוא.

המאכערים עדיין כאן

אל תחתמו על כל נייר, גם אם מדובר לאכורה על דף נייר בודד

גם בקרב החברות המנהלות אנו עדיין רואים

חברות ומלווים בודדים שחוטאים לתפקידם, ומסתמים להחלים את בעלי הדירות על הסכמים הנועלים אותם יחדיו לתקופות ארוכות. באזורי חיתוך סוציו־אקונומי נמוך, בעלי אוכלוסיות חלשות יותר, אנו עדיין רואים הסכמים מוזרים, שמעצם היותם אפשר להבין כי החברה המנהלת רוצה למור קופון שמן על חשבון בעלי הדירות ולא להפיק ערך בתור גוף מנהל ומקצועי כמובא לעיל.

כדי להתמודד עם תופעת המאכערים שמחתימים דיירים בודדים במתחמים של פיני־בינוי על הסכמים דרקוניים ובכך חוסמים את המתחם כולו ויוצרים מפגע משפטי, שקדו המחוקקים בשנתיים האחרונות ויצרו את "חוק המאכערים", אשר פורסם ברשומות ב-3/4/2017, ואשר היה לנו לעונב להעיר את הערותינו המקצועיות ולכבו.

החוק יספק אבני דרך שבהן צריכים המחתימים לעמוד כדי להמשיך ולהחזיק באותן חתימות בתוקף. בכל שלב פתח למארנן חלון זמן נוסף, וכך למעשה אפשר יהיה לאכוף בצורה עניינית את שלב כיבוש הדיירים במתחמים רחבי היקף.

חברות מנהלות כערך (לא רק עבור דיירים)

מהותן של החברות המנהלות היא הוצאת הפרויקט לפועל אבל לא רק, כפי שניסינו להבהיר בכתבה זו. החברות המנהלות מצליחות לייצר ערך רב יותר עבור הדיירים, להחליט את התמורות, לספק ודאות תכנונית ככל שאפשר בשלבים מקדמיים של הפרויקט ולהגמיש ולשפר את מסגרת הזמינים הנהוגה היום.

מלבד הערך הגדול שמביאות החברות המנהלות לבעלי הדירות עצמם, מגלים יותר ויותר יזמים שעצם העבודה עם חברת ליווי חוסכת להם הון עתק.

בכל פרויקט מגלמים היזמים את הפונקציות שאותן מספקות חברות הליווי עוד בשלב הגשת ההצעה, כך שמבחינה תקציבית רואים לעתים היזמים בחברות המנהלות חיסכון מהותי. ודאי שקיימים מלווים המתמחרים את עבודתם ביוקר, וכך גורמים לעיות. אולם אנו רואים מגמה גדולה של יזמים העובדים באופן בלעדי עם חברות מנהלות וזונחים את ההתנהלות הישירה מול דיירים.

* כותבי המאמר הם מייסדי חברת אפיקים 38, המלווה דיירים רבים בפרויקטים של התחדשות עירונית ומעניקה שירותי פיקוח הנדסי ופיננסי מקצועי לשם הצלחת המיזם תוך הגנה על אינטרס בעלי הדירות. לבדיקת הבניין שלכם ללא עלות - 073-787-38-38, office@afikim38.com

