

25.54x35.22	1/5	46	עמוד	הנדל"ן	06/2023	86470032-0
מנכ"ל אבני דרנוני דותן - סמנכ"ל פיתוח עסקי באלמוגי - 57160						

הם הסיפור
בעלי הדירות הם לב ליבה של
התחדשות העירונית. בדקנו עם מה
הם מתמודדים • אורי חודי

התחדשות עירונית



פינויבינוי של אורון נדלן
בגבעת אולגה חדרה.
צילום: גיא מדור

הדיירים במרכז

במיזמי פינויבינוי, תמ"א 38 ותוכניות דומות אחרות יש כמה שחקנים משמעותיים, ולכל אחד תפקיד מפתח: היזם שמקדם את התוכנית, הרשות המקומית שמאשרת אותה, וכמובן בעלי הדירות, שעד קבלת דירה חדשה ומשודרגת, נדרשים להתנהל בין אינטרסים שונים ולקבל החלטות משנות חיים. הכתבה הבאה מפנה זרקור לבעלי הדירות ולהתנהלות סביבם • אורי חודי



פרויקטים נדל"ניים הם מטבעם מורכבים, ארוכי כים ומסובכים. כמו בכל מקצוע נדרשת התמחות, מקצועיות ועוד שורה של יכולות. בפרויקטים שבהם מעורבים גם בעלי הדירות, פינויבינוי, תמ"א 38 ועוד, הדרישה למקצוענות מקבלת משנה תוקף וכן מעורבות כל הגורמים בפרויקט וצורך באורך רוח של כולם. בעוד ליום ולעירייה מדובר בפרויקט כלכלי ונדל"ני יותר מכול – לבעלי הדירות הישנות מדובר במהלך משנה חיים. מסיבה זו במהלך השנים הבינו החברות, כי יש לנהוג בפרויקטים אלו בצורה שונה, ובמקביל התעורר הצורך במהלכים שפעם לא היו נפוצים בענף. "התחדשות עירונית היא תהליך מורכב לכל המעורבים. עבור הדיירים זו מציאות משנה חיים, ולכן לצד החלומות והתקוות מרחפים גם חששות ותזוזות. בהקשר זה חשוב להדגיש: בכל פרויקט של התחדשות עירונית הדיירים צריכים להיות במרכז. הם אמורים להיות מעור-

בים בתהליך בשקיפות, לדעת היטב לקראת מה הם הולכים ומה זה דורש מהם. המשימה הזאת מוטלת על היזמים", כך סבור יונה גרין, מנכ"ל חברת טרא נדל"ן. "יש לוודא שהדיירים מודעים לשלבי התהליך, למורכבותו ולעובדה שהם – עם כל ההנאה של הדירה שמחכה להם בעתיד – יצטרכו לנדוד מדידתם למקומות ארעיים. דיירים, מטבע הדבר, אינם אנשי נדל"ן. לכן היחס אליהם מחייב גישה של הקשבה, סבלנות ומענה על שאלות גם אם הן מעידות על חוסר הבנה. בסוף הדיירים הם מרכז הפרויקט, והמחויבות הראשונה היא כלפיהם."

עמית גוטליב, יו"ר ועדת התחדשות עירונית בהתאחדות הקבלנים בוני הארץ, מסביר כי היזמים והקבלנים פועלים רבות מול בעלי הזכויות והדבר גם כא לירי ביטוי היום אפילו בדרישות המי"מון: "מתוך הבנה בדבר הצורך והיתרון שבהתחדשות עירונית, קבלנים היום מעסיקים אצלם כמשרדים או בהעסקה חיצונית אנשי מקצוע רבים לשירות הדיירים. בין היתר מועסקים יועצים חברתיים שיושבים עם דיירי הבניין ביחד ולאחר על מנת לסייע. היועצים והקבלן מספקים מידע מקיף והכוונה בנוגע לתהליך ההתחדשות, הם מס-

בירים את שלביו השונים, את התקנות והחוק הרלוונטיים ועוד. בשנים האחרונות אפילו מעסיקים מגשרים כדי לפתור סכסוכים וקונפליקטים בין הדיירים, לעיתים כאלה שמשכים עשרות שנים אחורה, או אף בין הזוגות עצמם, ויש גם מי שמעסיק פסיכולוגים שיכולים לספק תמיכה רגשית לדיירים כדי לסייע להם להתמודד עם המתחים והאתגרים. חשוב להדגיש, כי בניגוד לעבר, גם הבנקים המלווים דורשים מקבלנים סל גדול של ערבויות על מנת להגן על הדיירים, ולכן פרויקט אינו יכול לקבל ערבות בנקאית ללא התחייבות להגן על הדיירים ונכ"סיהם, מה שהוריד מאוד את הלחץ של המעורבים בתהליך."

ארו אביב, מנכ"ל אביב אורבן מבית קבוצת אביב, מתייחס לשאלות החשובות שעל הדיירים לשאול: "ניהול תהליך ההתחדשות העירונית זה עניין מורכב, הדורש ידע ומיומנויות. על נציגי הבניינים לברר מי היום שייבחר על ידם להוביל את התהליך ולצאת לדרך, רק אחרי שבדקו את הנושאים

יונה גרין: "דיירים, מטבע הדברים, אינם אנשי נדל"ן. לכן היחס אליהם מחייב גישה של הקשבה, סבלנות ומענה על שאלות גם אם הן מעידות על חוסר הבנה"



23x29.34	2/5	48 עמוד	ידיעות אחרונות - הנדל"ן	06/2023	86470033-1
מנכ"ל אבני דרנני דותן - סמנכ"ל פיתוח עסקי באלמוגי - 57160					

צילום: שמי זייתון



דיירי פרויקט ארלזורוב בעיר בת ים ביום ההריסה

הבאים באופן מעמיק: הון עצמי מול מינוף וסיכון פיננסי - מה ההון העצמי העומד לרשות היום, מהם סיכוייו לקבל מימון מהבנק, מהן הבטוחות שלו. חברה בעלת איתנות פיננסית יכולה לייצר וראות שקט לדיירים. מיהו הקבלן שאיתו הולך היום להקמת הפרויקט, מה הניסיון שלו, הוותק שלו בתחום, הדירוג המקצועי שלו. קבלן אמין יבטיח לדיירים בהכרח רק מה שבאמת ניתן לספק, מי שמבטיח הבטחות שלא מחוברות לעובדות, לרוב פוגע גם בשמו, גם בדיירים וגם ברוכשים. הקפדה על כללי שקיפות בין הדיירים ליזם וביי נם לבין עצמם מייצרת תהליך הרבה יותר בריא ונכון. עריכת בירור בקרב לקוחות עבר של החברה היא מדד נוסף שיכול לסייע מאוד בבחירה.

רונית אשד לוי, מנכ"לית אפריקה התחרות שות עירונית, מתייחסת אף היא לחשיבות הפעילות מול בעלי הדירות: "התחדשות עירונית הוא תהליך של פעם בחיים עבור בניין ואירוע מרכזי וגורלי עבור בעלי הזכויות בו, ואנו מתייחסים לאירוע זה כחודש הקודש הראוי. בהתאם לכך, אנו רואים את הדיירים כשותפים אמיתיים ומלאים בכל הנוגע להוצאת הפרויקט שלהם לפועל, על כל המשתמע מכך. אנו פועלים כדי לתווך ולנטרל את פערי המידע מצד הדיירים, מתוך הבנת הקשר הישיר בין מתן וראות ומידע לדיירים ובין הצלחת הפרויקט במינימום זמן, בייחוד בתקופה זו של חוסר וראות המאפיינת את השוק".

צביקה רובינשטיין, משנה למנכ"ל וסמנכ"ל פיתוח עסקי בית וגן, מספר: "התחדשות עירונית זה חלק מעולם הנדל"ן, אבל חלק יוצא דופן, ובעלי הדיירות הם שותפים לדרך החל מהיום הראשון, וחשוב מאוד לשמור עליהם כשותפים לדרך, באמצעות מכתבי ערכון ופגישות עבודה. יש הרבה החלטות שצריכות להינקט במהלך הדרך וחשוב לעשות אותן בשיתוף ועם מעורבות של הנציגות. אחד הרגעים המשמעותיים שבו נדרשת תמיכה מצד היזם בבעלי הדירות הוא בעת פינוי

הדירה שלכם - הכוח אצלכם

חגי טולדנו, מנהל אגף בכיר קשרי קהילה ברשות הממשלתית להתחדשות עירונית, האחראי בין היתר על המינהלות להתחדשות עירונית, מסביר עד כמה חשובות המינהלות ופעילותן, לצד פעילות הרשות הממשלתית, בשמירה על זכויות בעלי הדירות. "בהתחדשות עירונית אנחנו עדים לתופעה שלא קיימת באף תחום אחר. על אף שאיש לא היה מעלה על דעתו לקנות רכב או אפילו מקרר או תנור ממישהו שדפק לו על הדלת, אנשים עושים בדיוק את זה, כשזה מגיע להתחדשות עירונית. בהיעדר ידע מקצועי של בעלי הדירות בתחום הנדל"ן ולעיתים אף ללא התארגנות וייצוג משפטי בתהליך, הופכים תהליכים אלה לעיתים לזירת מאבקים בין התושבים, היזם והרשות המקומית ולהכשלת ההיתכנות לביצוע תהליך ההתחדשות למשך שנים רבות. על מנת להתמודד עם תופעה זו ולהאיץ את הקצב וההיקף של תהליכי ההתחדשות העירונית בישראל, יזמה הרשות הממשלתית את הקמתן של המינהלות להתחדשות עירונית - יחידות עירוניות, הנותנות מענה לשלושת השחקנים בתהליך - הרשות המקומית, היזם ובעל הדירה. הצלחתן של המינהלות הראשונות במתן מענה לצרכים אלה הביאה לגידול מהיר בהיקפן - בשנת 2017 הוקמו שמונה המינהלות הראשונות, ובימים אלה אנו משלימים את פריסתן של המינהלות על פני 51 רשויות מקומיות מקריית שמונה ועד אילת". עוד מסביר טולדנו, כי "האתגרים העומדים לפתחן של המינהלות שונים ומגוונים - בעוד חלק מהן פועלות לקידום המתחם הראשון בעיר, אחרות מתמודדות עם שטף של יוזמות מצד יזמים ותושבים, ופועלות לקידום מהיר אך יעיל של תהליכי ההתחדשות העירונית בעיר, תוך הקפדה על שמירת האינטרס העירוני. עם זאת האתגר המשותף לכל המינהלות, ללא יוצאת מן הכלל, הינו הגברת מעורבותם של בעלי הדירות בתהליך, ולהובלת פרויקט המונהג על ידי ובאמצעות התושבים, התואם את צורכיהם, ובכך להביא לתכנון ההולם את צורכיהם וממילא להפחתת ההתנגדויות ולהגברת סיכויי המימוש בפועל של הפרויקט. באופן מעשי, ברור לכולנו שאין לבעלי הדירות זמן להתמקצע בתחום, וזהו בדיוק מקומן של המינהלות. ליווי של הדיירים והיזמים על ידי הרשות הממשלתית והמינהלות יעזור בקידום נכון, מהיר ויעיל של הפרויקט".

עם כל הדיירים בפרויקט: "הדיירים צריכים להרגיש שהם שותפים בכל ההליכים התכנוניים ובכל שלב משלבי הפרויקט. כך נוצרת מערכת יחסי אמון ושקיפות, שהם היסוד להצלחת הפרויקט. ההתנהלות של היזם אל מול הדיירים תהיה תמיד אל מול נציגות שנבחרה והוסכמה מראש על הדיירים. היות שמדובר במשימה קשה עד בלתי אפשרית עבור היזם להתנהל כל הזמן מול כל דיירי הפרויקט".

חשיבותה של הגמישות

"אנו פועלים זה עשור בתחום ההתחדשות העירונית ושותפים לתקוות ולחששות

חיים קראדי: "בתחילת התהליך ייבחרו נציגות מטעם הדיירים ועורך דין. אנו דואגים ומדגישים תמיד, שתהיה הפרדה מוחלטת בין עורך הדין של הדיירים לבינינו"



המלווים כל פרויקט כזה, לכן אנו דוגלים בשקיפות מלאה וליווי קבולת החלטות מהשלב הראשוני ועד לסיום התהליך", כך מספר חיים קראדי, מנכ"ל פרשקובסקי מניבים. קראדי מסביר מה הצעדים שנוקטת החברה כדי לפעול נכון מול בעלי הדירות: "בתחילת התהליך תיבחר נציגות מטעם הדיירים וייבחר עורך דין שייגן על האינטרסים שלהם לאורך כל הדרך, ויחד איתנו ננסה הסכם לחתימה, תוך החתיבות שלנו לתוצאה הסופית. אנחנו דואגים ומדגישים תמיד, כי תהיה הפרדה מוחלטת בין עורך הדין של הדיירים לבינינו. בהמשך פועלים לקידום התהליך תוך שיתוף פעולה מלא עם הדיירים ונציגיהם בכל שלב".

הדירות, ומה שמסייע לכך זו היערכות מוקדמת וליווי בכל צעד ושעל. חלק מבעלי הדירות מתגוררים באותה דירה בבניין במשך עשרות שנים, ודברים כמו העברת דואר לכתובת אחרת או שינוי בחשבון החשמל נראים להם כמשימה מורכבת. טרם הפינוי אנחנו מוציאים להם מכתב היערכות מפורט מאוד ומפנים אותם ישיבות לכל הרשויות הרלוונטיות. לבעלי דירות מבוגרים, שלעיתים מתקשים בשלב זה, אנחנו מצמידים נציג משירות הקליין חות שעושה עבורם את הפעולות".

חיים שחברה שעוסקת בהתחדשות עירונית נית צריכה להידרש אליהם. אחד הדברים החשובים בתהליך הוא גמישות. לעיתים דיירים רוצים לשרג את דירתם במהלך הדרך לדירה גדולה יותר בעקבות התרחבות המשפחה, אחרים מבקשים להצטמצם, ישנם מבוגרים ואנשים עם מוגבלויות

אמיר הלה, משנה למנכ"ל בקבוצת אל"מ, מספר על האתגר: "מדובר בתהליך משנה חיים עבור הדיירים, אשר שמים את אמונם בחברה כמי שתוביל אותם ותקיים את מלוא ההבטחות לגבי התמורה. רתימת הדיירים לתהליך והליווי שלהם במשך שנים הם מהאתגרים החשובים והמשמעותיים

23.17x29.89	3/5	50	עמוד	הנדל"ן	06/2023	86470036-4
מנכ"ל אבני דרנני דותן - סמנכ"ל פיתוח עסקי באלמוגי - 57160						

סיפורי דיירים: שמחה מהולה בעצב

מיכל צור (64) פינתה דירה במסגרת פרויקט התחדשות עירונית של אורון נדל"ן בגבעת אולגה בחדרה. צוק ילידת השכונה, התגוררה בדירה הישנה בת 4 החדרים במשך כ-25 שנה. לאחר סיום הפרויקט תקבל צור דירת 5 חדרים חדשה. "הפרויקט הזה מקודם סביב 10 שנים", היא מספרת, "נכון לעכשיו אני שוכרת דירה בחדרה לזמן הבנייה. לא באולגה, כי המחירים שם מאוד יקרים. זה לא פשוט למצוא דירה הרבה משפחות התקשו למצוא. אין הרבה. החברה הציעה לעזור בשכירת דירה, שלחו הודעות, אבל בסוף הרוב הסתדרו לבד. החברה מימנה לנו את ההובלה והמעבר לדירה השכורה וקיבלנו גם את הערבות הבנקאית". לשאלה איך ההרגשה לראות את הבניין נהרס, משיבה צור: "זה עצוב, לא פשוט ולא קל". לגבי טיפים למי שמתחיל לקדם היום פרויקט, מלבד הרבה סבלנות, מציעה צור: "אני ממליצה לא לסחוט ולא לבקש עוד ועוד. אני מכירה פרויקטים שעד היום תקועים כי בעלי דירות רק רצו עוד דברים. לנו אמרו מההתחלה שכולם יקבלו אותו הדבר וזה חשוב שכדי שפרויקט יתקדם".

אסף אמה, בעל דירה בשכונת נווה ישראל, בפרויקט פינוי בינוי הגפן של חברת ICR, מספר מניסיונו. "הפרויקט התחיל בצוק איתן, כשרצינו ממ"ד. הייתי יוצא עם הילדים לחדר מדרגות, והיה לא נעים. וזה מה שקידם את הפרויקט ומה שאיפשר לתשעה ועדי בתים להתחבר. בחרנו משרד עורכי דין להתקדם איתם. יצאנו למכרז יזמים ובחרנו את חברת מנרב, שהיום הפכו ל-ICR. היה חשוב לנו לבחור חברה עם גב כלכלי חזק. לקחתי את זה על עצמי כפרויקט. ליוונו את התהליך בוועדות, והיינו מעורבים בכל ההליכים". התהליך כולו ארך כשש שנים, מאז 2014, וההריסה הראשונה הייתה סביב תחילת 2021, לפני כשלוש שנים. "ההריסה זו שמחה מהולה בעצב. עצב כי זה זיכרונות ילדות שנהרסים מול העיניים. שמחה - כי אתה לקראת איכות חיים אחרת שלא היית יכול לתת לילדים שלך בשום צורה אחרת". לגבי הדירה החלופית שבה מתגורר אמה בזמן הבנייה, הוא מספר כי לקח לו כחודשיים לאתר אחת מתאימה, ומוסיף כי היזם הלך לכיוון הדיירים, כששכר הדירה החל לעלות באמצע התקופה: "הייתה עזרה מצד היזם בדרך וגם התחשבות בסכומי השכירות שהשתנו עם הזמן. פנינו לעורכי הדין והיזם בעקבות עלייה משמעותית בדמי השכירות עם השנים, והם הלכו לקראתנו. אם הסכם השכירות עלה, קיבלו בעלי הדירות את ההפרש, וזה לא היה חלק מההפרש". גם אמר מעניק טיפ לבעלי דירות שרוצים לקדם תהליך התחדשות עירונית: "חשוב לבחור יזם עם גב כלכלי ועם ניסיון, ואני ממליץ גם לעשות מכרז קבלנים לבחירה. חשוב מאוד גם לשמור על קשר רציף מול כל הגורמים, ושכולם יקבלו את המידע כל הזמן ושתהיה שקיפות".

"עדיף לא להכניס יזם בשלבים הראשוניים"

במתחם הצנחנים בשכונת נווה שרת בתל אביב נבנה היום פרויקט ההתחדשות העירונית YARD TEL-AVIV, שבמסגרתו נהרסו שמונה מבני שיכון ותיקים עם 128 דירות ברחובות הצנחנים ובית אל בשכונה, ונבנות 370 דירות חדשות לצד שטחי מסחר. **ישראלה רינגהאם לוי** היא בעלת דירה בפרויקט. דירתה הישנה נהרסה, והיא ממתינה להשלמת הדירה החדשה. ישראלה היא חלק מנציגות הדיירים של המתחם כולו, שקידמה את הפרויקט יחד עם החברה לפיתוח והתחדשות עירונית וחברת וקסמן גבע גוברין, ששימשו כחברות מארגנות. "הבנו שהחברה מציעה לנו למעשה לטפל בכל ההיבטים של התהליך, החל מארגון הדיירים, תכנון הפרויקט וכל ההיבטים ההנדסיים והמשפטיים", מספרת ישראלה, "התהליך היה מסודר מאוד, השלב הראשון היה הקמת נציגות הדיירים מכל הבניינים, חתימה על הסכם ראשוני עם הרוב הנדרש, ועדכון הדיירים לגבי כל מה שהולך להתרחש באופן ברור ושקוף. לאחר מכן החל ההליך התכנוני, כאשר בסופו של ההליך נבחרה חברת אקרו נדל"ן. אנשי המקצוע הנחו אותנו לגבי הנושאים החשובים שאמורים להופיע במכרז, ואנחנו העלינו את הצרכים והרצונות של הדיירים מהיזם. אם הייתי צריכה לעשות את זה מחדש, הייתי בוחרת באותה דרך בדיוק, אני חושבת שזה לא נכון להכניס יזם בשלבים הראשוניים, אם רוצים למקדם את הזכויות של בעלי הדירות. יזם שנכנס בשלבים ראשוניים הוא זה שמכתיב את סדר היום ומשתלט על התהליך. זה עלול לערער את האמון של הדיירים ביזם, בעיקר אם התהליך לא מתבצע בצורה שקופה".

מירי שפר, אחת הדיירות בפרויקט תמ"א 38/2 של ינוב ברחוב ז'בוטינסקי 12-14 ברעננה, שקיבל לאחרונה טופס 4: "התחלנו לדבר על פרויקט התחדשות בבניינים שלנו כבר לפני 17 שנה. הוא התחיל במסלול פינוי בינוי, אך לאחר שבע שנים בתהליך, ולאחר שהבנו שהוא ארוך מדי ומסורבל, החלטנו לשנות כיוון וללכת על מסלול תמ"א 38/2. בסביבות שנת 2013 ערכנו מכרז בין יזמים, ואחת החברות שהתמודדו הייתה ינוב. התרשמנו מהם ממש, בתחילה כבני אדם וכאנשים ואחר כך מהחברה. הנציגות עבדה ישירות מול המנכ"ל וניסחנו ביחד חוזה מיטבי. התהליך היה יעיל ושקוף, ואנו מרוצים מהתוצאה".

צילום: עמי לאור



אירוע הריסה בפרויקט התחדשות עירונית ימים הצעירה בנתניה של קבוצת יובלים

הדגשים החשובים: "מטבע הדברים, בעלי הדירות תולים תקוות רבות בהתחדשות עירונית. מדובר בנכס הכי יקר להם, הדירה, שאותה הם מעבירים לחזקת היום בתקווה ובציפייה לקבל דירה חדשה בש" ווי גבוה יותר. המפתח המרכזי והחשוב להצלחת פרויקט התחדשות עירונית הוא אופן העבודה מול הדיירים: יש להכיל אותם, לקבל בהבנה את החשש ולהתנהל מולם בשקיפות המלאה ובפתיחות, תוך הצגת המידע המלא. השיה צריך להתקיים בגובה העיניים, תוך הקשבה לצורכי הדייר. ליום בעל ניסיון מקצועי עשיר ואיתנות פיננסית ישנה יכולת 'לסנן' רעשים רבים, המקשים על הדיירים בקב"

שזקוקים לסיוע באריוות, במציאת דירה לתקופת השכירות ו/או בהתאמות נגישות נדרשות. אנו כחברה עושים הכול כדי שכל בעל דירה ותיק יקבל את מלוא האפי שרויות, ומסייעים במקרים שונים". איל טישל, סמנכ"ל התחדשות עירונית באזורים, מתייחס לסוגיית הדירור החלוי פי: "פרויקטי פינוי בינוי לוקחים זמן רב, הם מורכבים דורשים יכולת גבוהה של הוצאתם לפועל. אחד הדברים המורכבים בתהליך הפינוי, הדורשים אופרציה מקיפה, זה הליך השכירות. אנחנו חברה שיש לה היום חמישה פרויקטים של התחדשות עירונית בביצוע, ולכן אנחנו ערים מאוד לנושא איתור דירות להשכרה וגובה דמי

רונית אשד לוי: "אנו פועלים כדי לתווך ולנטרל את פערי המידע מצד הדיירים, מתוך הבנת הקשר הישיר בין ודאות לדיירים להצלחת הפרויקט במינימום זמן"



לשכירות. בהקשר זה הניסיון שלנו מצביע על כמה תובנות חשובות: ראשית קביעת דמי השכירות צריכה להיעשות במועד הסמוך ביותר שניתן לפינוי, וזאת על מנת שדמי השכירות שיינתנו לדיירים יהיו הכי ריאליים. בנוסף, כחברה שיש לה ניסיון רב בתחום הזה, לעיתים גובה דמי השכירות לא תואם למצב בשטח, ואז אנחנו מנסים לייצר פתרונות יצירתיים עבור הדיירים. אנחנו יודעים לתת מענה גם כאשר יש פער בין דמי השכירות, שנקבעו על ידי שמאי הדיירים, ובין המצב בפועל".

"שיח בגובה העיניים"

נוי דותן, סמנכ"לית פיתוח עסקי והתחדשות עירונית אלמוגים, מסבירה מה

24. 2x29. 65	5/5	54	עמוד	הנדל"ן	06/2023	86470034-2
מנכ"ל אבני דרנוני דותן - סמנכ"ל פיתוח עסקי באלמוגי - 57160						

צילום: שרון עובי



התחדשות עירונית בתל אביב של חברת שיכון ובינוי

אותו. כולם אמורים לצאת נשכרים מה עניין - לרבות ובמיוחד הרשות המקומית והתושבים".

חברת מצלאוי ביצעה סקר חברתי במסגרת פרויקט "רובע איילון" ברחוב יוספטל בבת ים, שאותו היא מקדמת. לדברי סמי מצלאוי, יו"ר החברה: "הסקר נעשה לצורך מיפוי האוכלוסייה ואיתור המקרים שבהם נוכל לסייע לבעלי הקרקע, כל אחד לפי צרכיו, על מנת להקל עליהם את התהליך. המטרה היא לטפל בצורה נכונה וטובה בבעלי הקרקע הזקוקים להכוונה ולסיוע. הפרטים שנאספו במסגרת הדוח, מאפי שרים שיקוף של המצב החברתי, שממנו נגזרו המלצות ומטרות להמשך העבודה אל מול אותם בעלי הקרקע. הסקר כלל התרשמות מאורח חייהם, מצב בריאותם, הסכרה של התהליך וריאיונות עומק לנושא צורכיהם הפרטניים".

אורי בלום, מנכ"ל חברת מטרופוליס, מס' ביד כי גם למילים ולסמנטיקה יש משמעות: "אני סבור כי לב העבודה מול בעלי דירות בפרויקטים של התחדשות עירונית, מעבר לזמינות, ליווי אישי ושקיפות, מוטלת על למידה של הצרכים המשתנים שלהם, הטמעת התוכנות והדגשים, במטרה לייצר שביעות רצון גבוהה, לרבות שינוי גישה ארגונית ושאיפה מתמדת להצטיין".

כפועל יוצא מכך ההתנהלות מול בעלי הדירות אשר גרים בבניין צריכה להיעשות במלוא הרגש והעדינות. הרי מדובר בדירה שבה צברו לאורך השנים זיכרונות ורגשות רבים, בה נישאו, ילדו ילדים, חיתנו אותם, הפכו לסבים וכו', וכעת היא עתידה להיחרס ולהיבנות מחדש. במסגרת השינוי הארגוני, הענקנו חשיבות רבה לאופן שבו אנחנו מגדירים את האוכלוסיות השונות, לשם הדגמה אנחנו מכינים את בעלי הדירות 'דיירי תמורה' ולא 'מפונים', מילה בעלת הקשר שגורם לאי נוחות; את האוכלוסייה המבוגרת בחרנו לאפיין כ'אוכלוסייה חמה', מילה המלמדת על הניסיון והידע שצברו; את האוכלוסייה המתמודדת עם מוגבלויות הגדרנו כ'אוכלוסייה חזקה', על שום האתגרים והקשיים שאיתם הם מתמודדים בכל יום. על אף שנראה כי מדובר בסמנטיקה בלבד, הרי שלמילים יש השפעה גם על השומע וגם על הדובר".

גם ערן אלטמן, מנכ"ל קבוצת גלובלינקס, מתייחס לפן החברתי הקיים במיזמי בהתחדשות עירונית: "מי שמסייע לנו כחברה המתמחה בהתחדשות עירונית בקשר ובסיוע לדיירים הוותיקים, הם היועצים החברתיים. הם אלה שממפים את הצרכים החברתיים של האוכלוסייה בשכונה ספציפית שבה אנו רוצים לקדם פרויקט. מדובר בצרכים של התושבים שיפגשו מהדירות הוותיקות, אלה שיחזרו לדיירות החדשות, וגם של האוכלוסייה החדשה שתגיע לבניינים שייבנו. היועצים מסייעים לנו להתאים בין הצרכים של אוכלוסיות מיוחדות, כמו למשל הקשיים ודיירים עם מוגבלות, מבחינת נגישות וכדומה, ולספק להם את הפתרונות באיוון עם הדירות של הפרויקט החדש והשכונה החדשה. בין היתר, תפקידם הוא לעזור לגשר בין כל הפערים שעשויים לנבוע מתכנון או מצורכי המתחם הע"תידי, והסכרת המענה התכנוני לצורכי הדיירים במתחם".

סמי מצלאוי: "סקר חברתי נעשה לצורך מיפוי האוכלוסייה ואיתור המקרים שבהם נוכל לסייע לבעלי הקרקע על מנת להקל עליהם את התהליך"



שמדובר בשמאים, כלכלנים, עורכי דין, אדריכלים, מקצועני רישוי, קבלני ביצוע. הדיירים זקוקים לשותף יזום, שיסתכל עליהם בגובה העיניים, שידע לתת להם עצה טובה, לפתור בעיות שצצות לאורך הדרך, שיהיה שקוף איתם, שילווה אותם יד ביד, שישקף להם את המציאות בצורה ברורה".

לא רק פרויקט נדל"ני - גם חברתי

"היום ברשויות המקומיות מבינים שה'תחדשות עירונית היא לא רק הליך של מבנים, אלא גם הליך חברתי, ולכן כבר בשלבים הראשונים של התכנון נדרשים היזמים להציג סקר חברתי, שאמור לספק תמונה מלאה של התפלגות האוכלוסייה לפי גילאים, מספר נפשות בבית, זיקה דתית, הכנסה ממוצעת ועוד", מסביר יוסי חזן, מנהל תחום התחדשות עירונית בחברת קרדן נדל"ן. "חלקו השני והחשוב אף יותר של הסקר החברתי הוא תגובות תיות של השטח כלפי התהליך. סוקר הב"רתי הוא גורם חשוב בנקודה זו. החברה שוכרת את שירותיו, והוא עורך ריאיונות עומק עם מדגם מייצג של המתחם, ומגיש את התוצאות ליוזם ולרשות המקומית. אם ישנם צרכים ציבוריים שעולים מהסקר - למשל צורך במועדון יום לקשיש או בית כנסת, סביר שהרשות המקומית תבקש כחלק מהמסלול הציבורי בפרויקט לשלב מבנה כזה, והיוזם יידרש לבנות

מור על איכות חיים עד לפינוי הדירות. דייר שיש לו בעיית תחזוקה בדירה, ייכנס לאפליקציה ייעודית ובאמצעותה ישלח תמונה ותיאור המקרה, כשבתוך זמן קצר תיפתח קריאה, והדייר יקבל בהודעה ח"רת מועדים להגעת צוות תחזוקה לתיקון הבעיה. את השירות רוכש היוזם, ועבורו מדובר בערך מוסף שהוא יכול להציג לדיירים בהצעתו וכך לייחד אותו מיזמים אחרים".

זוהר ברקאי, מנהל פרויקטים בחברת תנופה בעיר מקבוצת רם אדרת, רואה בנציגות הדיירים שותפה מלאה: "אנחנו מבינים את כובד המשקל שנציגות דיירים לקחה על עצמה, את האחריות, את הציפיות הגבוהות שתולים בה חברים ושכנים.

איתמר פיטל: "מבחינת התהליך, הדיירים לא יקבלו מאיתנו לעולם הבטחות שלא ניתן לעמוד בהן, רק את האמת ותשובות מקצועיות"



הדיירים מקבלים שירותי תחזוקה לדירות הקיימות, החל מרגע החתימה מול יוזם על פרויקט ההתחדשות העירונית ועד מועד הריסת הבניינים הישנים. זאת כדי לשי-

מלאכותי. כחברה הפועלת בתחום, אנו מעניקים מעטפת של קשרי קהילה שמל"ווה את התהליך כבר בצעדים הראשונים של הפרויקטים. לרוב מדובר בעובדים סוציאליים או חופפים לתחום, שמכירים את כל הרגישויות והקושי במענה, על מנת לייעל ולהקל את התהליך. בנוסף, לאור לוחות הזמנים הארוכים, אנחנו גם משקפים לכל אורך הדרך את התהליך והשלבים שבהם הפרויקט נמצא. הכול כדי להקל על תחושת אי הוודאות שיש בפרויקטים מול בעלי הדירות, שהם השותפים העיקריים והמשמעותיים ביותר בעסקה".

גם רון אלפנדר, מבעלי AP גרופ, מעניק דוגמה למהלך כזה: "פרויקטי התחדשות עירונית נמשכים זמן רב מאוד, בשל מורכבות התהליך והביורוקרטיה הרבה, וכי מרבית המקרים דיירי הבניין ממתנינים בדירתם הישנה עד ליציאה לדרך, שלי פעמים אורכת שנים ארוכות. עליפי הערכות, יש כיום אלפי דיירים המתגוררים בבניינים מוזנחים ורועועים, המצדיכים שימור ותחזוקה. דרך אחת לסייע לדיירים בתקופה מאתגרת זו היא לספק תמורה, כמו מהלך שיזמנו ובמסגרתו