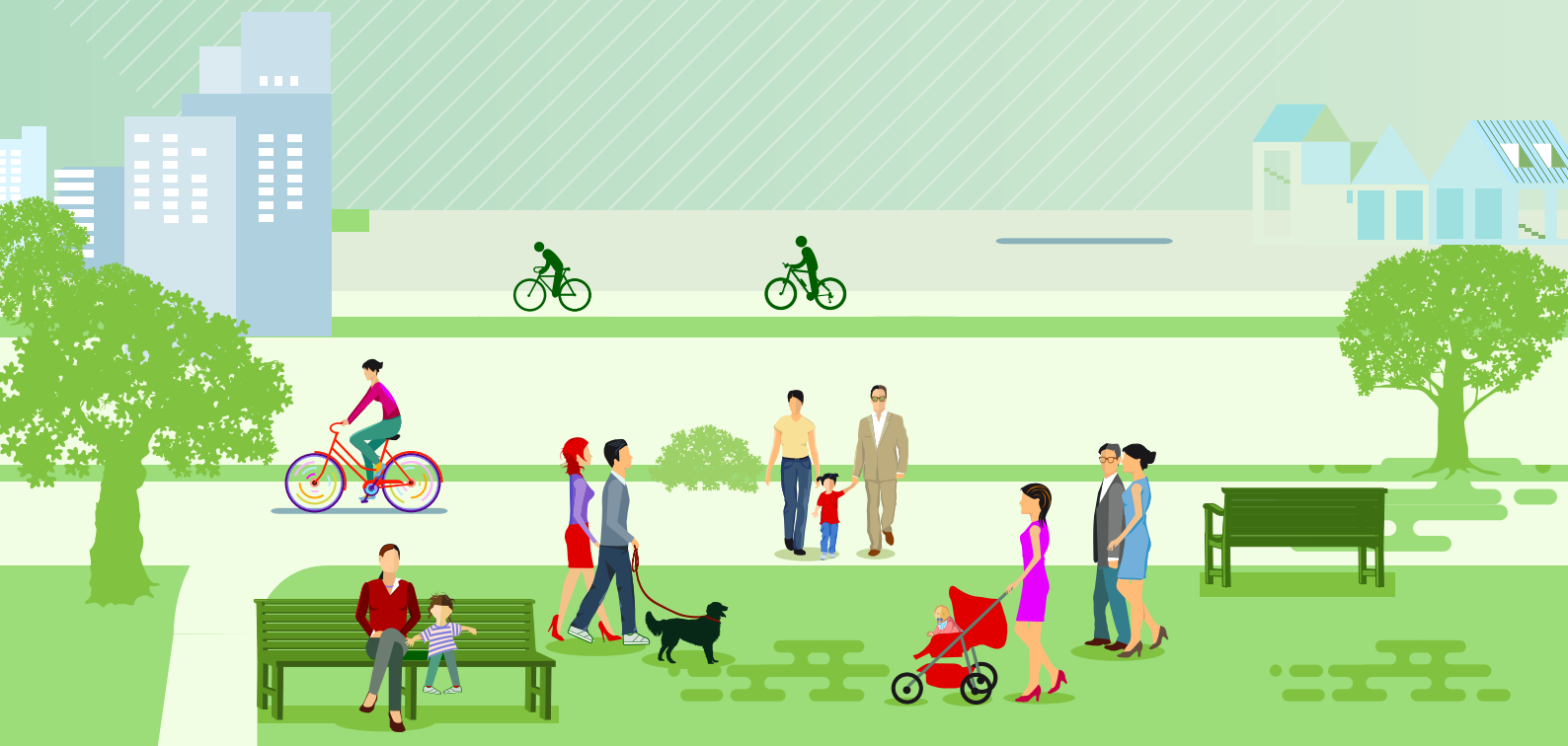




הרשות הממשלתית
להתחדשות עירונית



הנחיות לעבודה חברתית למנהלות להתחדשות עירונית



כתיבה ועריכה

חמדה מרגלית | מרכזת בכירה אגף קשרי קהילה, הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית
נועה אפיק ריבוש | אחראית תחום קשרי קהילה, מנהלת להתחדשות עירונית, חברת מוריה

עריכה לשונית

חנה פורטנג

עיצוב גרפי

סטודיו פאר לוין - Creative

הבעת תודה

ברצוננו להודות לכל הגורמים שסייעו בבניית המסמך וביניהם אנשי המקצוע מהמינהלות העירוניות
באשדוד, באר שבע, ירושלים ורמת גן וכן לשירה אבני (עיריית ירושלים) ועידו קלינברגר (עמותת מוזאיקה)

4	הקדמה
5	פרק א: תפקידי אגף הקהילה במנהלות להתחדשות עירונית
8-11	א. ליווי רוחב
8	1. פעולות הסברה יזומות
10	2. מענה לפניית הציבור
11	3. ייעוץ מקצועי נקודתי
12-15	ב. ליווי עומק
12	1. התארגנות בעלי הנכסים
13	2. השתתפות הציבור
14	3. תהליך הכנת הדו"ח החברתי
16-22	פרק ב: כלים משלימים לעבודה החברתית במינהלת
17	1. תפקיד היועץ החברתי
17	2. ניהול תהליך חברתי במסלול רשויות מקומיות
18	3. סיוע למסלול המיסוי ופיקוח עליו
20-22	4. אוכלוסיות ייחודיות
22	סיכום
23	<u>קישורים לנספחים לליווי רוחב</u>
	נספח 1 - קישור לדוגמה לערכת הסברה (רמת גן)
	נספח 2 - קישור לדוגמה למצגת לכינוס הסברה לתושבים
	נספח 3 - תוכנית מוצעת לקורס תושבים
	נספח 4 - קישור לדוגמה לנוהל סיוע מקצועי
	נספחים לליווי עומק
25	נספח 5 - דגם להקמת נציגות דיירים
31	נספח 5א - קישור למסמך הסמכת נציגי הבית המשותף והתחייבותם כלפי התושבים
32	נספח 6 - השתתפות הציבור
38	נספח 7 - קישור למדריך לכתיבת הדו"ח החברתי
	נספחים נוספים
40	נספח 8 - דוגמה לניהול תהליך חברתי במסלול רשויות מקומיות
41	נספח 9 - קישור למדריך זכויות דיירי דיור ציבורי במתחמי התחדשות עירונית

הקדמה



הוצאתם אל הפועל של מיזמי התחדשות עירונית דורשת יצירת הסכמות מורכבות בין המגזר הציבורי, המגזר העסקי ובעלי נכסים פרטיים. בשנים האחרונות חלחלה בישראל ההבנה כי כדי להצליח ביצירת פרויקטים המיטיבים עם כל המעורבים נדרשת בניית תקשורת ושותפות בין השחקנים השונים, ולפיכך נדרש תיווך מצד גורמי מקצוע אובייקטיביים מטעם הרשות העירונית שיתמכו ויסייעו בקידום התהליכים.

כמו כן, ברור היום כי בעלי הנכסים הם שחקני מפתח בתהליך. ראשית, משום שבלי הסכמתם אי אפשר לקדם את תהליכי ההתחדשות העירונית, ושנית, מתוך ההבנה כי מעורבותו והשתתפותו של הציבור חיונית להצלחתם ולאיכותם של תהליכי שינוי ניכרים.

בתהליכי התחדשות עירונית טמונה סכנת פגיעה בחוסן החברתי-קהילתי, מאחר שהחיבור בין בעלי הון לבעלי נכסים פרטיים, לעיתים מהשכבות המוחלשות בחברה, אינו טבעי ולעיתים סובל מחוסר סימטריה ביחסי הכוחות והמידע.

נוסף על כך בעלי הנכסים נדרשים להחליט החלטות משותפות עם שכניהם. לרוב מדובר בהסכמות בין עשרות רבות של בעלי נכסים שאינם מחזיקים בכלים ומנגנונים לקבלת החלטות משותפות, וללא ליווי מקצועי הם מתקשים להשיג הסכמה משותפת. כך עלולים להיווצר סכסוכי שכנים שאינם מאפשרים קידום של התהליך ופוגעים במרקם החיים הקיים.

בפער הזה, של חוסר הסימטריה ביחסי הכוחות והמחסור באסטרטגיות להתמודדות עם התהליך מצד בעלי הנכסים, הרשות המקומית צריכה להיכנס. קבלת אחריות של רשות מקומית יכולה לסייע להפוך את הסיכון שבתהליך להזדמנות לכלל תושבי השכונה המיועדת להתחדשות: בעלי הנכסים, דיירי הדיור הציבורי והשוכרים.



מטרת העבודה החברתית-קהילתית היא להפוך את תהליך ההתחדשות מתהליך המאיים לפרק קהילות לתהליך המחזק אותן.

העבודה החברתית-קהילתית בהתחדשות עירונית זוכה להכרה גוברת בשנים האחרונות הודות להבנה כי ליווי בעלי הנכסים הכרחי לבניית הסכמות ובסופו של דבר למימוש הפרויקט. עם זאת תפקידן של המנהלות להתחדשות עירונית אינו מתחיל ומסתיים בבניית הסכמות. **על המנהלות להתחדשות עירונית מוטלת האחריות לסייע לקהילה הוותיקה לצמוח מתהליך ההתחדשות ולא לקרוס תחתיו.** בידיהם של מנהלי תחום הקהילה והיועצים החברתיים לסייע לקהילה לחזק את הרשתות החברתיות, לפתח מנהיגות מקומית, לבנות קהילות פעילות, יזמיות ומובילות ובסופו של דבר לייצר התחדשות איכותית להם ולעיר כולה. על מנהלי תחום הקהילה מוטל לוודא כי בעלי הנכסים הם גם בעלי התהליך וכי השכונה החדשה שתיבנה תוכל להמשיך להיות ביתם אם ירצו בכך.

מטרת מסמך זה היא להגדיר את התפקידים הקהילתיים-חברתיים במנהלות להתחדשות עירונית ברחבי הארץ **ולספק הנחיות וכלי עבודה למנהלי תחום הקהילה במנהלות.** דגם עבודה זה ישמש בסיס להבניית תחום מקצועי חדש של עבודה חברתית-קהילתית בהתחדשות עירונית.

יש לשים לב כי במסמך זה נעשה שימוש בשלושה מושגים, ואלו הם:

1. בעלי נכסים - כלל בעלי הזכויות בנכסים הרשומים בטאבו בבניין או במתחם.

2. דיירים - בעלי הנכסים ודיירי הדיור הציבורי המתגוררים בבניין או במתחם.

3. תושבים - כלל בעלי הנכסים, דיירי הדיור הציבורי, השוכרים ותושבי בניינים שאינם נכללים במתחם ההתחדשות.



פרק א'



תפקידי אגף
הקהילה במנהלות
להתחדשות עירונית

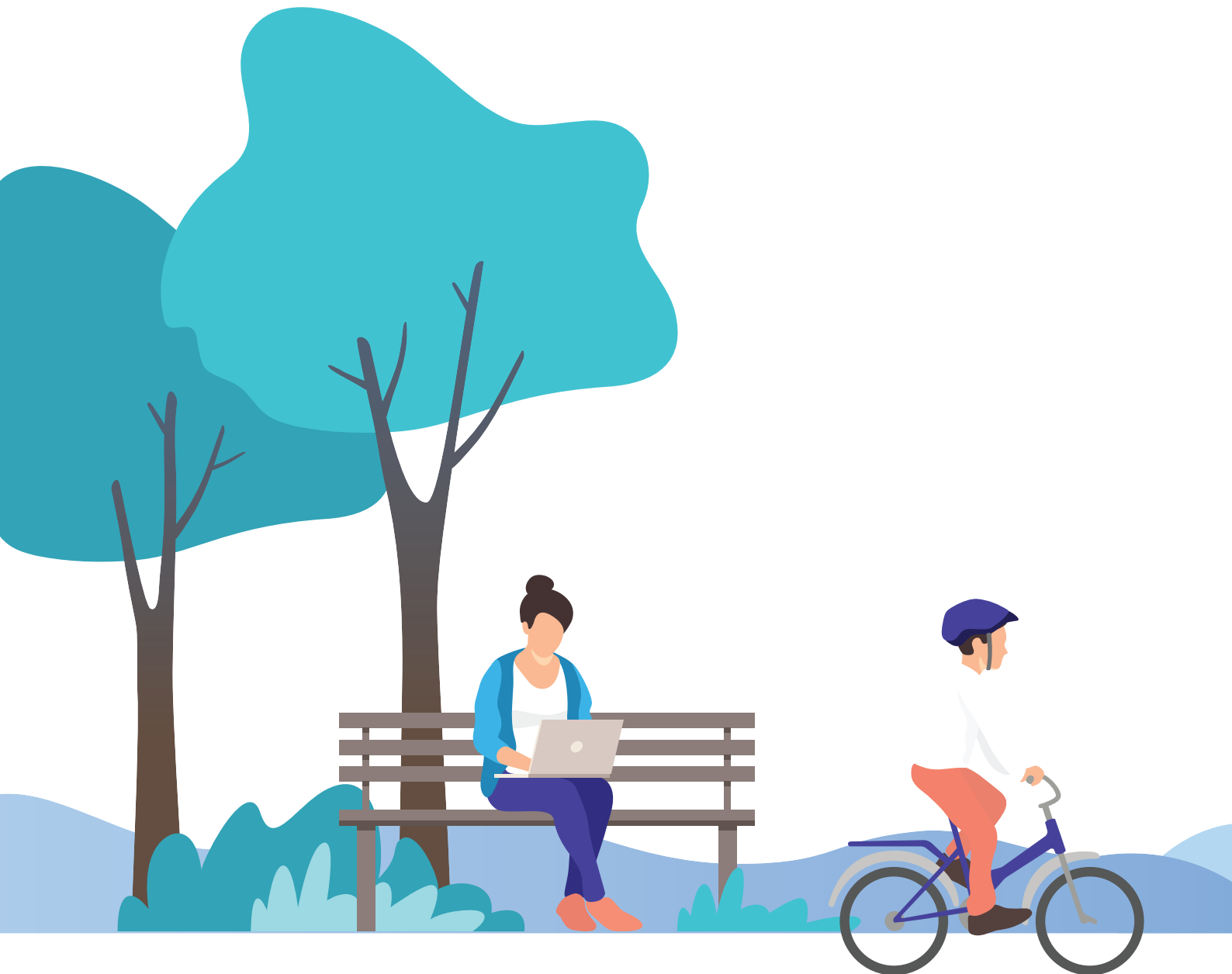


השירותים המוצעים בתחום הקהילה במנהלות נחלקים לשני סוגים מרכזיים:

א. ליווי רחב - פעולות הסברה, ייעוץ ומתן מידע כללי.

ב. ליווי עומק - ליווי חברתי של בעלי נכסים במתחמים מסוימים המצויים בתהליכי התחדשות עירונית, הניתן במגוון כלים ובשילבים שונים של התהליך.

השירותים הניתנים בתחום הקהילה עשויים להשתנות בהתאם לסוג הליווי הנדרש, למסלול ההתחדשות (תמ"א 38 או פינני-בינוי), למספר המיזמים המקודמים בעיר ועוד. על כן בכל הנוגע ל**ליווי הרחב** מומלץ כי מנהלת ההתחדשות העירונית תהיה אחראית לליווי ותנהל אותו, אך בכל הנוגע ל**ליווי העומק** לעיתים יומלץ להסתייע ביועצים חברתיים חיצוניים אשר יפעלו באופן ממוקד. ראו הרחבה על כך בהמשך המסמך.





בפרק זה יפורטו שלושה כלים מרכזיים הנכללים בליווי הרוחב: פעולות הסברה יזומות, מענה לפניית הציבור ומרכז ייעוץ מקצועי.

לעיתים מתפתחת פעילות מנהלת ההתחדשות כולה מתוך פעולות ההסברה ופניות הציבור הבסיסיות.

1. פעולות הסברה יזומות

תחום ההתחדשות העירונית מורכב וסבוך ומצריך הבנה בתחומים רבים, כגון תכנון, כלכלה, משפטים ועוד. רבים מבעלי הנכסים נתקלים בפעם הראשונה בהתחדשות עירונית כאשר איש מקצוע דופק על דלת ביתם ומציע הצעה, ותהליך זה מוביל לחתימות על הסכמים ללא כל מודעות לזכויות או לסכנות הטמונות בחתימה על ההסכם. לכן תפקיד מרכזי של מנהלת ההתחדשות העירונית הוא הנגשת מידע לבעלי הנכסים, בין השאר על זכויותיהם ועל אפשרויות הבחירה העומדות בפניהם.

מערך ההסברה של מנהלת ההתחדשות העירונית מהותי, מכיוון שהוא משקף במידה רבה את תפיסת העולם של המנהלה, את מדיניות התכנון של הרשות המקומית ואת התפקיד שמנהלת ההתחדשות מעוניינת למלא בתהליך. כמו כן העברת מידע אובייקטיבי בתהליכי ההסברה היא כלי מצוין לרכישת אמונם של תושבי העיר בשירותים שנותנים אנשי מנהלת ההתחדשות העירונית.

אפשר לנצל את פעולות ההסברה לחיזוק מקומם של בעלי הנכסים בתהליך. לדוגמה, ראוי שמערך ההסברה לא ייתן לבעלי הנכסים רק כלים להגיב על החוזים שהציע להם היזם אלא כלים ליזום ולהוביל פרויקט בעצמם ולבחור בסוג התהליך שמתאים להם. כלי ההסברה רבים ומגוונים (כמפורט להלן), והם יכולים להשתנות בהתאמה לאוכלוסיית היעד.

סדר הנושאים שרצוי לכלול במערך ההסברה:

1. מידע כללי בתחום ההתחדשות העירונית, כולל תהליכי התכנון והרישוי של מסלולי פינוי-בינוי, תמ"א 38 ועוד.

2. מהן בדיקות היתכנות כלכלית, תכנונית וחברתית, כיצד עורכים אותן ומתי, ומי יכול לסייע

3. כיצד בונים התארגנות בעלי נכסים ומדוע היא חשובה לתהליך

4. איך ובעזרת מי בונים נציגות להובלת פרויקט

5. מה חשוב לדעת בעת בחירת עורך דין מייצג לבעלי הנכסים, ובאיזה הליך מומלץ לבחור אותו

6. כיצד פונים לקבל הצעות מיזמים

7. באיזה שלב וכיצד מומלץ להתקשר עם יזם

8. מה כוללת שותפות בין בעלי הנכסים, עורך הדין המייצג אותם, היזם והרשות מקומית בהליך התכנון והביצוע

כלי הסברה מרכזיים המומלצים לשימוש:

■ **ערכת הסברה** - מטרתה להדריך את התושבים לאורך התהליך. מומלץ לחלק את הערכה לכמה פרקים המלווים את השלבים השונים בתהליך כדי שלא להעמיס מידע רב מדי בבת אחת. ערכת ההסברה יכולה להיות בעותק מודפס וכרוך וכן להופיע באתר של מנהלת ההתחדשות העירונית.

חשוב לאזן בין פירוט על מורכבות התהליך ובין כלים מעשיים. חשוב לתרגם את חומרי ההסברה לשפות הרלוונטיות לקהילות בעיר בכלל, ובפרט בשכונות שיש בהן פעילות יזמית רבה.

אפשר להיעזר בערכות הסברה שכבר הופקו במנהלות למיניהן, [כדוגמת הערכה בנספח 1](#).

■ **כינוסי הסברה** - על אף השימוש הרב שהציבור עושה היום במדיה הדיגיטלית, אין תחליף למפגש בלתי אמצעי, פנים אל פנים. מומלץ ליזום כינוסי הסברה בשכונות שיש בהן פעילות יזמית.

בנוהל העבודה העירוני להסדרת הפעילות היזמית ברשות המקומית, הנכתב בשיתוף עם אגף הנדסה או תכנון עיר ברשות המקומית (פירוט בעמ' 10 - פיקוח על מסלול המיסוי), מומלץ לקבוע כי מייד לאחר פניית יזם לבחינת היתכנות תכנונית של מתחם לפינוי-בינוי ומתן תשובה חיובית, יבוא למתחם צוות אגף הקהילה במנהלת ההתחדשות לכינוס הסברה. רצוי כי כינוס זה ייערך בשיתוף אגף הרווחה והעבודה הקהילתית ברשות. אם יש אפשרות (ברשויות שבהן מיעוט מיזמים או במיזמים מורכבים מאוד) אפשר ומומלץ לערוך כינוסים כגון אלו גם במתחמי תמ"א 38.

הכינו לקראת הכינוס מצגת קצרה ונגישה הכוללת רק את התכנים המרכזיים, כגון ההבדל בין תמ"א 38 לפינוי-בינוי; השלבים המומלצים בתהליך; המלצה לייזום פרויקט או לקידום פרויקט על ידי בעלי הנכסים עצמם; הסבר על החקיקה הקיימת בנושא (בדגש על חוק פינוי-בינוי [עידוד מיזמי פינוי-בינוי] וחוק התחדשות עירונית [הסכמים לארגון עסקאות]); איך ומתי נכון לחתום על חוזה; חשיבות התארגנות בעלי הנכסים ועמידתם המשותפת לאורך התהליך. [דוגמא למצגת ניתן למצוא בנספח 2](#). רצוי שמרבית הכינוס תוקדש למענה על שאלות פרטניות ולא בהעברת המסרים של מנהלת ההתחדשות. זו הדרך הטובה ביותר להבין מי הם תושבי השכונה, מה מצבם ובאילו תחומים יש להתמקד כדי לספק את צורכיהם.

פעמים רבות כינוס גדול מתסכל את הדיירים ומחטיא את המטרה, ולכן מומלץ לקיים את כינוסי ההסברה בפורומים מצומצמים ככל האפשר. לדוגמה, התכנסות במליאה להצגה קצרה של 20-30 דקות, ואחריה חלוקה לקבוצות קטנות (בליווי איש מקצוע לכל קבוצה) לשיח פתוח ולשאילת שאלות.

■ **אתר אינטרנט ומדיה חברתית** - חשוב שהאתר יונגש מבחינת שפתו גם לדיירים, ולא רק לאנשי מקצוע. לשם כך יש להטמיע בו את מסרי ההסברה ולעדכן כפעם בפעם. חשוב לייצר בו דרך קלה ונגישה לפנות אל מנהלת ההתחדשות. כמו כן רצוי לפתוח למנהלת ההתחדשות חשבון פייסבוק (או לפעול בכל אתר מדיה חברתית הרלוונטי לתושבים), ולהעלות בו עדכונים שוטפים והודעות. מומלץ לייצר שיתוף פעולה עם אתר האינטרנט ודף הפייסבוק של הרשות המקומית ולשתף מסרים.

- **סרטון הסברה** – מומלץ להפיק סרטון הסברה קצר וידידותי שיסייע להסביר במילים מעטות את הדברים שחשוב שבעלי הנכסים יבינו. זהו כלי מצוין לשימוש ברשת וכן להקרנה בכינוסי ההסברה.
- **קורסים לדיירים** – בשכונות ובמתחמים שמקודמים בהם תהליכי התחדשות לפי מדיניות העירייה מומלץ להציע לדיירים להשתתף בקורס. זוהי פלטפורמה הנותנת הכשרה וכלים בסיסיים הדרושים לדיירים כדי לקדם תהליך במתחם שלהם ולהתמודד עם יזמים ועם מארגנים. כמו כן יאפשר הקורס העמקה במורכבות שבתהליכים אלו והבנה טובה שלהם. ככל שיהיו בעיר יותר 'שגרירים' של הדרך הרצויה מבחינת המנהלה לקידום ההתחדשות העירונית, כך יש סיכוי טוב יותר שהתהליכים יתקדמו מהר ונכון יותר, ובעיקר ייצרו פחות נזקים בקרב תושבי השכונה. גודל קבוצה מומלץ לקורס הוא עד 25 משתתפים, ובקורסים של חמישה עד שבעה מפגשים אפשר לתת את מרבית הכלים הנדרשים. [אפשר לעיין בדוגמה לתוכנית הקורס בנספח 3.](#)

2. מענה לפניית הציבור

על מנהלת ההתחדשות העירונית למצב עצמה ככתובת עירונית מרכזית, אובייקטיבית ואמינה לכל שאלה של דיירים ולכל צורך בתחום. לכן עליה לייצר מערך נגיש ונעים לקליטת פניות הציבור מתושבי העיר. מומלץ לפרסם את מנהלת ההתחדשות כגוף שרצוי להתייעץ איתו לפני כל התארגנות, חתימה או פנייה עצמאית ליזמים ועורכי דין.

על פי רוב יכללו הפניות שיתקבלו במנהלת ההתחדשות פניות הנוגעות למידע ראשוני ובסיסי, חששות וחרדות מהתהליך, חוסר שביעות רצון מפעילות יזמים בבניין וכן פניות של בעלי נכסים המעוניינים ליזום פרויקט בבניין מגוריהם. **להלן המלצות למענה מיטיב לפניית הציבור:**

- **כדאי לתעד תיעוד נוח** שבאמצעותו אפשר לחזור לפנייה לפי כתובת המתחם. הסיווג יסייע בעתיד למנהלת ההתחדשות כאשר יגיעו עוד פניות ממתחם זה.

- **כדאי לראות במענה לפניית הציבור הזדמנות** להתערבות מנהלת ההתחדשות במקומות שהיא נחוצה, על אף משאבי הזמן, יכולת ההכלה והסבלנות שהפניות מצריכות, מאחר שהן מצופות לידיעת מנהלת ההתחדשות את הנעשה בשטח. טיפול בפנייה יכול להסתיים בשיחת טלפון קצרה ויכול להפוך לפגישה פנים אל פנים, לפגישה עם נציגות הדיירים, לכינוס הסברה במתחם ואף להתערבות שמטרתה גישור בין בעלי הנכסים או בינם לבין אנשי המקצוע שעובדים עימם.

- **כדאי להגדיר כיצד עונים על פניות הנוגעות לאיסוף מידע תכנוני**, לרבות מהו המידע הנמסר לכל פונה ואם מנהלת ההתחדשות מעמידה לפונים שירותי תכנון לבחינת מתחמים פרטניים, ועד כמה תהיה מעורבת בכך. חשוב כי יהיו בידי מנהלת ההתחדשות הכלים לעשות זאת, לרבות הפניה לגורמי חוץ (אגף התכנון, מיקור חוץ וכו').

- **כדאי להגדיר את גבולות הסיוע של מנהלת ההתחדשות ואת סוגיו** כדי לסייע בתיאום הציפיות עם התושבים בשמירה על שקיפות מרבית. מומלץ למפות את גורמי הייעוץ והסיוע הרלוונטיים בעיר כדי לפתח שיתוף פעולה עימם ולהפנות אליהם מקרים (כגון ייעוץ משפטי בקליניקות אקדמיות, ייעוץ משפטי חינוך שייטנו מתנדבים, מרכזי גישור בקהילה תחת מטריית הרשות המקומית, עמותות וכיו"ב).

שימו לב: התחדשות עירונית היא תהליך משותף לכלל הדיירים במתחם, ולכן לעיתים לא נכון להשאיר את

המענה ברמה הפרטנית. אם פניית ציבור מבשילה לפגישה פנים אל פנים, חשוב להקפיד שלא להיפגש עם הפונה בלבד אלא לבקש ממנו להזמין נציגים או בעלי נכסים נוספים. כך אפשר לשמוע עוד קולות, להגיע לעוד אנשים ולסייע למתחם בתהליך ההתארגנות.

מעבר לכך, כאשר מנהלת התחדשות עירונית מקבלת פניות רבות ממתחם מסוים, מומלץ ליזום פנייה למתחם ואף לכנס כינוס הסברה כמפורט לעיל.

3. ייעוץ מקצועי נקודתי

במקרים שבעלי נכסים פונים אל מנהלת ההתחדשות בבקשת מידע מסוים על אזור מגוריהם, מידע המצריך העמקה ובחינה מקצועית, מומלץ לספק את הייעוץ האמור או להעמיד לרשות בעלי הנכסים אנשי מקצוע חיצוניים רלוונטיים, כגון שירותי ארגון, יועץ משפטי ותכנוני ושירותי גישור.

ייעוץ מקצועי הוא דרך מצוינת למיצוב מנהלת ההתחדשות כשירות עירוני אובייקטיבי, המשרת בתהליך בראש ובראשונה את תושבי העיר. מתן ייעוץ למתחם עשוי לפעול לבניית יחסי אמון עם בעלי הנכסים ולביסוס מנהלת ההתחדשות כגורם מרכזי גם בהמשך התהליך.

במנהלות אשר אינן מופעלות ישירות דרך העירייה אפשר לפתח נוהל סיוע מקצועי לליווי בעלי הנכסים עד שלב המכרז ליזם, הכולל סיוע בהתארגנות, בניית מכרז והפניה לשירותים מקצועיים, כגון ייעוץ משפטי, ייעוץ תכנוני, ייעוץ שמאי ועוד. תקצוב שירותים אלו יוחזר למנהלת ההתחדשות לאחר הוצאת המכרז באמצעות היזם שיבחר. רצוי להגדיר במסודר כיצד מגישים בקשה לנוהל הסיוע המקצועי, מה היקף השירות שמנהלת ההתחדשות מעוניינת לתת, מהם תנאי הסף לקבלתו ומה על בעלי הנכסים לעשות כדי לקבלו. בכל מקרה רצוי להיעזר בייעוץ משפטי ולוודא שמנהלת ההתחדשות אינה חשופה לטענות ולתביעות.

מומלץ לנצל את תהליך הגשת הבקשה לסיוע ממנהלת ההתחדשות לצורך חיזוק התארגנות בעלי הנכסים, כגון דרישה שמגישי הבקשה יהיו נציגות מוסמכת של לפחות 51% מבעלי הנכסים בבניין. תנאי סף כזה יכול לסייע לקדם את בניית הנציגות במתחם וכן לוודא שהמשאבים העירוניים ממוקדים במקומות הנדרשים לכך.

[ראו בנספח 4 דוגמה לנוהל סיוע לליווי בעלי הנכסים עד שלב המכרז ליזם.](#)



ליווי עומק

עוד תפקיד מרכזי של מנהלת ההתחדשות העירונית הוא תמיכה בבעלי נכסים במתחמים הנמצאים בתהליך התחדשות עירונית. ליווי זה יינתן, בהתאמות הנדרשות, הן בתהליכי פינוי-בינוי הן בתהליכי תמ"א 38 שמקדמים יזם או הרשות המקומית. מומלץ לשים דגש על ליווי מעמיק בתהליכי פינוי-בינוי המקודמים במסלול רשויות מקומיות (שבו הרשות המקומית מקדמת את התכנון המפורט), כי בהם מנהלת ההתחדשות יכולה לקבל עליה לנהל את ההליך ויש לה היכולת והסמכות ללוות ליווי מעמיק גם את התהליכים החברתיים במתחם (ראו עוד על יתרונות מסלול זה להלן, בפרק ג).

ליווי העומק דורש משאבי זמן, מיומנויות וקשב רבים, ועל כן ברשויות שמקודם בהם מספר רב של פרויקטים להתחדשות עירונית מומלץ להעסיק יועצים חברתיים, והם שילוו את התהליכים במתחמים למיניהם ליווי אישי ומעמיק, ומנהל תחום הקהילה במנהלת ההתחדשות ינחה אותם ויפקח על עבודתם המקצועית. פירוט על תפקידם של היועצים החברתיים ראו להלן, בפרק ב.

מסמך זה נוגע בעיקר לליווי מתחמים שבהם עשרות עד כמה מאות יחידות דיור. יש להביא בחשבון שכאשר מדובר בתהליכי התחדשות רחבים יותר בהיקפם ובהשפעתם מומלץ להתאים התאמות בשלושת צירי ההתערבות: התארגנות בעלי הנכסים, תהליך השתתפות הציבור ותהליך הכנת הדו"ח החברתי. צירים אלו אינם עומדים בפני עצמם אלא מהווים תהליכים חופפים, ויש לשלב ביניהם כדי להיטיב את התהליך כולו. ליווי כזה יגביר את שיתופי הפעולה ואת תחושת האמון והשקיפות, יביא לידי תכנון מיטיב לכלל הצדדים ויפחית התנגדויות, ובכך יקצר את התהליכים בטווח הארוך.

להלן טבלה מסכמת לשלושת צירי ההתערבות בליווי עומק:

התארגנות (כובע העו"ק - העובד מול הציבור)	השתתפות הציבור (כובע המגשר - צוות התכנון מול הציבור)	דו"ח חברתי (כובע החוקר - העובד מול צוות התכנון)
<ul style="list-style-type: none"> • היכרות עם השכנים • גיבוש הסכמות • הקמת נציגות פעילה • קשר עם כלל הדיירים לאורך התהליך 	<ul style="list-style-type: none"> • יצירת שיח אפקטיבי בין הדיירים לבין עצמם ובינם לבין אנשי המקצוע 	<ul style="list-style-type: none"> • אפיין הקהילה • דו"ח חברתי • הסברה וקידום ממצאי הדו"ח עם אנשי המקצוע
<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי בעלויות • העברת ידע • גיבוש הסכמות • הקמת נציגות • ליווי נציגות • איתור צרכים מיוחדים 	<ul style="list-style-type: none"> • הנגשת מידע • שאילת שאלות • הקשבה • תרגום • הפשטה • תיווך מושגים ושפות מקצועיות 	<ul style="list-style-type: none"> • איסוף מידע סוציו-דמוגרפי, תכנוני וקהילתי • שימוש בכלים איכותניים • העמקה בנתונים שנאספו בפעולות המיפוי • כתיבה מקצועית של הדו"ח
<ul style="list-style-type: none"> • עבודה קהילתית • עבודה עם מתנדבים • הנחיית קבוצה • הסברה • גישור ובניית הסכמות • אופטימיות • הכלה • מנהיגות, מודלינג 	<ul style="list-style-type: none"> • כלים להשתתפות הציבור • תרגום אמירות הציבור לשפה תכנונית ומשפטית • הנגשת מידע • גישור 	<ul style="list-style-type: none"> • איסוף מידע וניתוחו • הנחיית קבוצות מיקוד • עריכת ראיונות • כתיבת דו"ח • תרגום צרכים קהילתיים לעקרונות חברתיים לתכנון ולחזרה • ניתוח תוכן טימטי



מטרות



פעולות ומושגים



כלים ומיומנויות של היועץ

1. התארגנות בעלי הנכסים

התארגנות בעלי הנכסים בבניין ומתחם היא אחד המרכיבים החשובים ביותר להצלחת פרויקט התחדשות עירונית. רצוי כי תהליך זה יחל בשלב בדיקת ההיתכנות הראשונית וישמש בסיס לדו"ח החברתי ולתהליך השתתפות הציבור.

במצב אידיאלי תסתיים התארגנות בעלי הנכסים לפני שייכנסו לתהליך אנשי מקצוע חיצוניים ויזמים, כך שבעלי הנכסים הם שינהלו את התהליך בליווי מקצועי של אחד מן הגורמים האלה:

א. יועץ חברתי מטעם מנהלת ההתחדשות

ב. מנהל תחום הקהילה במנהלת ההתחדשות (מתאים בעיקר ברשויות שבהן מיזמים מעטים)

ג. עובדת סוציאלית קהילתית מטעם העירייה או המתנ"ס השכונתי

מטרת התארגנות בעלי הנכסים היא גיבוש הסכמות בינם לבין עצמם בכל הנוגע לתהליך כדי לייצר הסכמה רחבה ביניהם על קידום בדיקת אפשרויות ההתחדשות העומדות בפניהם. את המהלך רצוי שתוביל נציגות בעלי

נכסים חזקה ונבחרת, והיא תקיים קשר רציף עם הדיירים ותחזיק בלגיטימציה לפעול בשמם.

בתהליך בניית הנציגות רצוי לייצר שיתופי פעולה עם המחלקות לעבודה קהילתית ברשות המקומית, משום שלהן הכלים המקצועיים לסייע בתהליך הקמת הנציגויות בבניינים, בעיקר כאשר מדובר במתחמים גדולים שהתהליך בהם מורכב והקהילה אינה מצליחה להתארגן ללא סיוע מקצועי. לעיתים יש עובדים קהילתיים שכבר עובדים עם אותן קהילות ומכירים אותן.

מומלץ כי מנהל תחום הקהילה יפתח מיומנות בליווי של בניית התארגנות בעלי הנכסים, וכך יוכל להבנות תהליכי התארגנות הנעזרים ביועצים חברתיים או בעובדים קהילתיים, להנחותם ולסייע בהם.

[ראו הרחבה על תהליך הקמת הנציגות, על תפקידיה ועל הליווי המקצועי בנספח 5 - דגם להקמת נציגות דיירים.](#)

2. השתתפות הציבור

ציר השתתפות הציבור הוא תהליך בו מנהלת ההתחדשות נדרשת לבנות הסכמות בין הציבור, הרשות המקומית, צוותי התכנון והיזם. ציר זה נחלק לכמה רמות וכולל העברת מידע לציבור, היועצות עם הציבור אגב הטמעת צרכיו בתכנון והשתתפות פעילה בשיח דו-כיווני בין דיירים לאנשי המקצוע. בתהליך השתתפות הציבור אפשר לפעול בכמה רמות בתכנון לשלביו, אך חשוב להבין באיזו רמה משתפים, מדוע ולהבהיר זאת לתושבים. בנספח 6 להלן מפורטת רמות ההשתתפות, פירוט זה יסייע בבניית התהליך בהתאם לשלב התכנוני והקנייני, לסוג השיח ולרמה שבה מנהלת ההתחדשות רוצה שהציבור ישפיע על התהליך.

חשוב לזכור כי בתהליכי התחדשות עירונית בעלי הנכסים אינם עוד גורם שכדאי לשתף ולשמוע את דעתו, כפי שנעשה בהליכי שיתוף ציבור בתכנון 'רגיל', אלא הם בעלי הקרקע ובעלי זכות וטו. משום כך יש לפעול ברמת השתתפות פעילה, לפחות בחלק מהתהליך, ולייצר שיח הדדי בין בעלי הנכסים לרשויות ולאנשי המקצוע המלווים את הפרויקט, ולא לכלול רק ידוע מטעם בעלי המקצוע.

מומלץ כי את הכינוס הראשון של תהליך השתתפות הציבור יבנה ויעביר מנהל תחום הקהילה במנהלת ההתחדשות, ולאחר מכן יועץ חברתי או יועץ שיתוף ציבור יוביל את התהליך, ומנהל תחום הקהילה ינחה ייעץ, ילווה אותו ויפקח עליו. תהליך השתתפות הציבור יתלווה לפרויקט מתחילתו ויהיה חלק מהליווי הקהילתי במשולב עם ליווי התארגנות בעלי הנכסים וכתובת הדו"ח החברתי.

חשוב לזכור כי הפרויקט ישפיע רבות לא רק על בעלי הנכסים אלא גם על שוכרי הדירות, דיירי הדיור הציבורי, דיירי הבניינים הסמוכים ולעיתים על תושבי השכונה כולה, אך מומלץ להפריד בין כינוסים ייעודיים לבעלי הנכסים ובין מפגשים להצגת התכנון לבעלי עניין נוספים.

עוד דגש בתהליך הוא תשומת לב לתרגום, הן בתרגום העברית לשפות שהתושבים מדברים, הן בתרגום השפה המקצועית (תכנונית, שמאית, משפטית) לשפה פשוטה ונגישה. דגש זה רלוונטי לכל פרטי המידע שמנהלת ההתחדשות מפרסמת לתושבים: הזמנות לתהליך ההשתתפות, מצגות בכינוסים, פרוטוקולים ועוד. **[ראו הרחבה](#)**

[על תהליכי השתתפות הציבור בנספח 6 - השתתפות הציבור.](#)

3. תהליך הכנת הדו"ח החברתי

בציר זה היועץ החברתי מביט בעיניים מקצועיות על ההיבטים החברתיים-קהילתיים בפרויקט ונותן את המלצותיו לתכנון ולהיבטים קניינים. תוצר של ציר זה הוא דו"ח חברתי הכולל המלצות הנוגעות לתכנון, למכרז, לחוזה ולתהליך עצמו. כדי לייצר את הדו"ח יערוך היועץ החברתי מיפוי ואבחון, ובאמצעותם יאסוף נתונים דמוגרפיים, ילמד על הקהילה, יסכם סוגיות תכנוניות וחברתיות מסוימות ויגיש את המלצותיו לצוות התכנון טרם תכנון החלופות. חשוב להדגיש כי הכנת הדו"ח היא חלק מתהליך היעוץ החברתי הכולל. אחרי הגשת הדו"ח מתפקידו של היועץ לוודא את הטמעת ההיבטים הקהילתיים בתכנון ובהליך הקנייני אל מול הרשות המקומית והיזם, אגב המשך ליווי הדיירים בהליך ההשתתפות וההתארגנות.

המלצות הדו"ח החברתי הינן המקום להביא לידי ביטוי את הצרכים הייחודיים של בעלי הנכסים מבחינת ניהול התהליך, החל מצורכיהם בתהליך ההתארגנות, דרך החתימות והיציאה לדרך, כולל שלב הפינוי, החזרה לדירות, ההיטמעות במתחם המחודש וההחייאה מחדש של הקהילה, הכוללת דיירים מקוריים וחדשים.

המלצות הדו"ח אשר יוטמעו במכרז או חוזה יביאו לכך שבעלי הנכסים יהיו שותפים בניסוחו ויוכלו להכניס קריטריונים אשר יסייעו בידם לעגן נושאים החשובים להם. מהלך זה יאפשר למרביתם תהליך מותאם לצורכיהם ויקטין את הקושי בהתארגנות ובתקופת המעבר וכן יחזק את האמון והוודאות בתהליך. מלבד הסעיפים העיקריים בחוזה - כגון עיגון הזכויות המשפטיות של בעלי הנכסים; התמורה הצפויה ומשך התהליך והערבויות - מומלץ להכניס עוד נושאים החשובים לבעלי הנכסים, כגון סוג הסיוע שיינתן באריזה, במעבר ובמציאת הדירה החדשה; האופן שבו ייקבע גובה השכירות; זמן ההתארגנות שיהיה לדיירים לפני פינוי הדירה; מנגנון קביעת הדירות החדשות ומגוון אפשרויות התמורה; הסיוע המורחב שתקבלנה אוכלוסיות ייחודיות (כגון קשישים ומשפחותיהם, קהילות שצריכות הנגשת שפה של התהליך וכיו"ב). כמו כן אפשר לעסוק בסלי סיוע נוספים שבעלי הנכסים זקוקים להם כדי לעבור לבניין החדש, כגון סיוע במימון עלויות התחזוקה הגבוהות.

מרכיבים שמומלץ לכלול בדו"ח החברתי:

א. פירוט הליך איסוף הנתונים והכלים ששימשו לכתיבת הדו"ח

ב. סיכום המידע הדמוגרפי והרקע הבסיסי של מאפייני הקהילה וניתוחם אגב הצפת סוגיות מרכזיות

ג. פירוט עקרונות והמלצות לתכנון באשר לתוצרי הליך השתתפות הציבור

ד. פירוט עקרונות והמלצות למכרז ולחוזה

ה. פירוט המלצות להמשך התהליך

ראו הרחבה על תהליך הכנת הדו"ח בנספח 7 - קישור למדריך להכנת דו"ח חברתי.

פרק ב'



כלים משלימים לעבודה
החברתית במינהלת



1. תפקידי היועץ החברתי

בערים שמקודמים בהן מיזמי התחדשות עירונית רבים ומורכבים לא יוכל מנהל תחום הקהילה במנהלת ההתחדשות ללוות ליווי מספק את כל המתחמים, ועל כן מומלץ להעסיק יועצים חברתיים לליווי התהליכים, ומנהל תחום הקהילה ינחה אותם וילוה אותם ליווי מקצועי.

היועץ החברתי הוא חבר בצוות התכנון, ומתפקידו לשלב במהלך התכנון את ההיבטים החברתיים-קהילתיים. העסקתו של היועץ החברתי יכולה להיעשות באמצעות הרשות המקומית, במסלול הרשויות, או על ידי היזם, במסלול המיסוי, ועלותה תגולם בעלויות תכנון הפרויקט. במסלול המיסוי יש לשים לב כי תפקידיו (שיפורטו בהמשך) שונים מתפקידי איש הקשר של היזם עם הדיירים, ולא מתפקיד היועץ החברתי להחתים את בעלי הנכסים על מסמכים.

תפקיד היועץ החברתי ללוות את הדיירים בכל צירי הליווי שפורטו לעיל: התארגנות בעלי הנכסים אגב סיוע בהקמת נציגויות וליווי חבריהן לאורך התהליך, הכנת הדו"ח החברתי והטמעת היבטים קהילתיים בתכנון תוכנית השתתפות ציבור (ובניהולה, אם אין יועץ שיתוף ציבור ייעודי).

היועץ, ששומר על קשר שוטף עם הדיירים ומכיר את המתחם לעומק, ישמש כתובת מקצועית זמינה לפניית כלל הדיירים, ורצוי כי יערוך את ההסברה הראשונית במתחם בשיתוף עם מנהלת ההתחדשות. כמו כן הוא מייצג את בעלי הנכסים לפני אנשי המקצוע ומוודא כי רצונותיהם מקבלים מענה תכנוני וקנייני ככל האפשר.

במסלול הרשויות אפשר בעת הצורך להשלים את עבודתו של היועץ בהעסקת יועץ לשיתוף ציבור לצידו.

בערים שבהן מחלקת הרווחה או העבודה קהילתית מקצה עובדים קהילתיים או שעות עבודה קהילתית לתחום ההתחדשות העירונית, מומלץ לעבוד איתם בשיתוף פעולה מלא ולחלק את העבודה לפי היתרון היחסי של כל גורם.

כדי להטמיע את חשיבותו של היועץ החברתי מומלץ לערוך ימי עיון ליזמים ולמתכננים הפועלים בשטחי הרשות המקומית, וכן לבנות קורס ליועצים חברתיים ולהפעילם מטעם מנהלת ההתחדשות או בליוויה.

2. ניהול תהליך חברתי במסלול הרשויות

במסלול זה, שבו הרשות המקומית היא שאחראית לתכנון המפורט (תב"ע), מנהלת ההתחדשות העירונית יכולה לנהל את ההליך כולו גם מבחינה חברתית, ועל כן יש לו כמה יתרונות, ואלו אחדים מהם:

■ **מימון מסייע בהתארגנויות הדיירים** - במסלול זה ניתן מימון לעבודה חברתית ולסיוע להתארגנויות במתחם, ולכן זוהי הזדמנות לייצר תהליך חברתי משתף עם הדיירים, לבנות עימם הסכמות ולהעצים אותם בתהליך. כאשר מנהלת ההתחדשות היא מנהלת הפרויקט, ביכולתה להעסיק יועץ חברתי בשלב מוקדם בתהליך, ועל מנהל התחום החברתי במנהלת ההתחדשות לבנות עימו יחד תוכנית עבודה, להנחות אותו ולסייע לו בעבודתו.

■ **תכנון במימון הרשויות** - הרשות הממשלתית והמקומית הן שמממנות את התכנון ומפקחות עליו, וכך אפשר לוודא כי מטרת תכנון המיזם היא לשרת את האינטרס העירוני ולהתאימו לתושבים. תכנון על ידי הרשויות עשוי אף להגביר את האמון של הדיירים בתהליך ולעודד יזמים להגיע למתחם, מכיוון שעלות התכנון אינה מושתתת עליהם.

■ **בחירת יזם על ידי בעלי הנכסים לאחר קבלת זכויות הבנייה** – במסלול הרשויות לרוב נעשה התכנון טרם החתמה מלאה של בעלי הנכסים במתחם. מצב זה מאפשר לבעלי הנכסים לצאת במכרז ליזם כאשר יש ודאות גבוהה יותר באשר לתוכנית המפורטת ולזכויות הבנייה בה. הלכך בעלי הנכסים באים מעמדה של כוח וידע, וההצעות שהם יקבלו עשויות להיות מותאמות להם ורגישות לצורכיהם. לכן יש למסלול הרשויות פוטנציאל לייצר סימטרייה רבה יותר ביחסים המורכבים בין בעלי הנכסים ליזמים.

■ **חתימה על החוזה הסופי לאחר התכנון** – מסלול הרשויות דוחה את החתימה על החוזים הסופיים לשלב שבו מסגרת הפרויקט ברורה והסתיים הליך התכנון, שלא כבמסלול המיסוי, שבו בעלי הנכסים נדרשים לחתום על חוזה מפורט ומחייב בתחילת הדרך, מכיוון שהיזם דורש התקשרות סופית לפני שישקיע השקעה כספית נכבדה לצורך תכנון הפרויקט.

■ **עבודה חברתית ותכנונית משולבת** – כאשר מנהלת ההתחדשות מנהלת את הפרויקט במסלול הרשויות, יש באפשרותה לפקח על הכנת הדו"ח החברתי ולהטמיע את המלצותיו הן בתכנון הן בליווי הדיירים הן בתהליך השתתפות הציבור מעמיק. כמו כן אפשר לנצל את משך הזמן הנדרש לאישור התב"ע כדי ליצור קשר עם כלל הדיירים בבניין, להקים נציגות ולבנות הסכמות סביב המיזם. תהליכי השותפות הנעשים במסלול זה באמצעות מנהלת ההתחדשות יכולים לשמש דגם עבודה גם ליזמים ולפתח להם כלים בתחום.

[דוגמה לניהול תהליך חברתי במסלול הרשויות אפשר למצוא בנספח 8.](#)

3. סיוע למסלול המיסוי ופיקוח עליו

אחד מתפקידי מנהלת ההתחדשות הוא הבניית תוכניות במסלול המיסוי וליווין תוך וידוא שהתהליך החברתי מתנהל היטב, יוצר שיתופי פעולה ותואם לשלבי התכנון. על מנהלת ההתחדשות, בשיתוף אגף הנדסה או תכנון עיר ברשות המקומית, לפרסם נוהל עבודה עירוני להסדרת פעילות היזמים. הנוהל יותאם לכל רשות מקומית התאמה נקודתית, אך מומלץ להידרש בנוהל לנקודות האלה:

■ **אופן הנעת תהליכים** – יכלול בין השאר את הגורמים שאליהם יש לפנות ואת המסמכים שיש בהם צורך כדי להניע תהליך; מי מיידע את התושבים בפעם הראשונה ואיך הוא עושה זאת; נוכחות מנהלת ההתחדשות בכינוסי התושבים; בחירת נציגות; בחירת עורך דין לייצוג בעלי הנכסים ועוד.

■ **הנחיות התנהלות יזמים במהלך הפרויקט** – יכללו בין השאר את הפרטים האלה: התחנות שיש לעבור בהן במהלך הפרויקט; אופן העסקת היועץ החברתי; הכנת הדו"ח החברתי והגשתו; תהליכי השתתפות הציבור; התארגנות הדיירים ובניית נציגותם; עדכון תושבי המתחם ועוד.

■ **יידוע בדבר פעולות חוקיות המחייבות יזמים או מארגנים** (ובפרט חוק פינוי-בינוי [עידוד מיזמי פינוי-בינוי] וחוק התחדשות עירונית [הסכמים לארגון עסקאות]).

רצוי כי הנוהל יכלול אף כללים המתייחסים לפרויקטים שכבר מקודמים.

מומלץ לפרסם ליזמים את המדריך לעבודה חברתית במסלול המיסוי, שיפורסם בקרוב ע"י הרשות הממשלתית, ואף להנחות יזמים להעסיק יועץ חברתי (מטעם היזם ובפיקוח מנהלת ההתחדשות) שילווה את התהליך.

נוסף על פרסום נוהל העבודה העירוני להסדרת הפעילות היזמית ועל הפיקוח עליו מומלץ שמנהלת ההתחדשות תסייע הן לתושבי המתחם הן ליזמים ככל שיידרש, באופנים האלה:

א) סיוע לדיירי המתחם במסלול המיסוי

לאחר קבלת מידע על מיזם התחדשות עירונית שמקדם יזם, חשוב לוודא כי גם הדיירים מכירים את היוזמה ושותפים לה. מומלץ ליזום מפגש ישיר עם הדיירים, ללא נוכחות היזם, כדי להבין את רצונם בתהליך ולבחון אם הם זקוקים לידע ולמידע או לסיוע בהתארגנות. אפשר להיפגש עם נציגות הדיירים, אם ישנה, או לחלופין להזמין את כלל הדיירים למפגש הסברה.

כמו כן, אם יש דיירי דוור ציבורי במתחם, מומלץ כי מנהלת ההתחדשות תפעל ליידיע את החברה המשכנת באשר ליוזמה המקודמת במתחם, כדי שהחברה תנגיש מידע לדייריה בדבר זכויותיהם.

מנהלת ההתחדשות יכולה לסייע לתושבים בכלים האלה:

1. ידע ומידע כללי על התהליך, הכולל מידע תכנוני מהרשות המקומית
2. בניית נציגות ודרכי תקשורת בין הדיירים במתחם (**כמפורט בנספח 5**)
3. ייעוץ מקצועי, תכנוני או כלכלי
4. ליווי בחירת עורך דין לייצוג בעלי הנכסים
5. סיוע בבחירת מפקח מטעם בעלי הנכסים
6. סיוע בבחירת יועץ חברתי

ב) סיוע ליזמים

מומלץ כי מנהלת ההתחדשות תייצר מספר ערוצים שבהם היא יכולה לסייע ליזמים לפעול באופן הרצוי עם התושבים ועם הרשות המקומית. מומלץ כי הסיוע של מנהלת ההתחדשות ליזם יינתן רק לאחר החלטה ברורה של בעלי הנכסים במתחם באשר לעבודה משותפת עם היזם ולאחר התקשרות מסודרת של שיעור ניכר מבעלי הנכסים במתחם עם אותו יזם. הסיוע יכול להינתן בתחומי ארגון הקהילה וליוויה, קידום התכנון, היבטי רישוי, קידום סטטוטורי ועוד.

דוגמאות לתחומי סיוע:

- הנחיית היועץ החברתי של היזם בהכנת הדו"ח החברתי (**כמפורט בנספח 7**) ובעבודה עם בעלי הנכסים לבניית הסכמות
- סיוע בבניית תהליכי השתתפות הציבור וכינוסים משתפים (**כמפורט בנספח 6**)
- ייעוץ לבניית התארגנויות ונציגות (**כמפורט בנספח 5**)
- סיוע בגישור ובניית הסכמות בין בעלי הדירות לבין עצמם ו/או עם היזם
- סיוע בקבלת מידע מאגף הרווחה (ככל ונדרש)
- סיוע בקבלת מידע תכנוני וקנייני ממחלקות התכנון והארנונה
- תיאומים עם מחלקות התכנון לקידום התוכנית במתחם
- קידום החלטה מקדמית (פרה-רולינג) עם העירייה והוועדה המקומית
- קבלת עדכוני סטטוס תכנוניים ורישויים מאגפי העירייה למיניהם
- תיאומים עם אגפי העירייה למיניהם לקידום התוכנית והיתר הבנייה
- ליווי בהגשת בקשה לקבלת החלטה מקדמית מהרשות הממשלתית

4. אוכלוסיות ייחודיות

יש להתמקד באוכלוסיות הייחודיות המצויות בתהליכי התחדשות עירונית. לרוב אוכלוסיות אלו מתקשות להבין את התהליך ולהשתלב בו, והן פגיעות במיוחד לנוכח נזקים האפשריים מבחינה נפשית, חברתית וכלכלית. במיפוי החברתי הראשוני, הנעשה בהכנת הדו"ח החברתי, אפשר לזהות מי משתייכים לאוכלוסיות אלו. מומלץ להכיר באופן אישי את בעלי הצרכים הייחודים ולבנות להם פתרונות מותאמים בכל שלבי התוכנית. להלן אוכלוסיות בעלות צרכים ייחודים:

■ קשישים

לרוב, בעלי נכסים מבוגרים חוששים מאוד מתהליך ההתחדשות. חששותיהם נובעים מהשינוי הצפוי, מחוסר הוודאות ומהסביבה החדשה. על חששות אלו נוסף גם חוסר התמרוץ שלהם, שכן לרוב הם זקוקים פחות לרווחים הצפויים, כגון דירה גדולה יותר.

אוכלוסייה זו אינה מאופיינת בגיל בלבד. יש בני 60 ויותר שמתפקדים היטב ואינם צריכים התייחסות מיוחדת, אך יכולים להיות גם תושבים בני פחות מ-60 שלהם בעיות האופייניות לגיל הזקנה.

יש לשים לב לייצוג האוכלוסייה וצרכיה בתהליך. כמו כן יש למצוא את הדרך לענות מענה אישי לכל קשיש בשאלות אישיות ועקרוניות. מומלץ שבעל מקצוע קבוע ומוכר יספק מענה טלפוני זמין. אם הקשיש כבר אינו עצמאי מבחינה נפשית, בריאותית או קוגניטיבית, מומלץ ליצור קשר עם בני המשפחה ולוודא שכל המידע מועבר אליהם והם מקפידים ללוות את הקשיש בתהליך.

נוסף על כך, כחלק מהמלצות הדו"ח החברתי, מומלץ להתאים פתרונות ייחודים לקשישים גם בסוגיות התמורה, הפיננסי והכניסה לדירות החדשות. למידע נוסף אפשר להיעזר [במחקר שערך מרכז הגר בשיתוף משרד הרווחה](#).

חשוב לשים לב כי לפי [חוק פינני-בינאי \(עידוד מיזמי פינני-בינאי\)](#), שתוקן ב-2018, נקבע כי בעל דירה בן 80 ויותר (בעת החתימה הראשונה על הסכם) לא יחשב סרבן באם היזם לא הציע לו מספר חלופות, המפורטות בחוק, נוסף על החלופה של קבלת דירת תמורה. לפירוט אפשר לעיין בסעיף 2 ב (6) לחוק.

■ דיירי הדיור הציבורי

בבניינים רבים המיועדים להתחדשות עירונית יש אוכלוסייה החיה בדיור הציבורי. מבחינה חוקית הדירות אינן שייכות לדיירים אלא למדינה (דרך החברות המשכנות), אך בפועל יש להם זכויות בדירה כדיירים מוגנים, ואי אפשר לפנותם בכוח. בדרך כלל דיירים אלו הם מוותיקי הדיירים בבניין ויש להם מידע רב על ההיסטוריה ועל האופי של המתחם והשכונה. מומלץ לשתף עימם פעולה ולהיעזר בידע שלהם לצורך התכנון החדש.

חוק הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית עיגן כללים ברורים באשר לחזרתם של דיירים אלו לבניינים לאחר הפרויקט. בנספח 9 מצורף מסמך המאגד את זכויותיהם של דיירי הדיור הציבורי. מומלץ ליצור קשר עם דיירים אלו בהקדם האפשרי הן באופן ישיר הן דרך החברות המשכנות, ואף לידע את החברות המשכנות על מיזמים המתנהלים במתחמים שבהם דירות דיור ציבורי.

■ עולים חדשים

את אוכלוסיית העולים מגדיר הקושי בהבנת השפה עברית, ועל כן נכללים בה גם תושבים ותיקים שאינם יודעים עברית. הפתרונות לאוכלוסייה זו חייבים להיות נגישים מבחינת השפה, בראש ובראשונה על ידי תרגום כל המידע בכתב ובעל פה לשפה המובנת לעולים. דגש מיוחד יש לשים על הבנת החוזה. אם מדובר בקבוצה גדולה, מומלץ למצוא דרך לשתפם בכל תהליכי שיתוף הציבור, בין שדרך מתורגמן קבוע בין שבכינוסים ייחודיים.

■ המגזר החרדי

למגזר זה כמה מאפיינים המייחדים אותו מהאוכלוסייה הכללית, ויש להידרש אליהם בהליך התכנון ובניית החוזה:

1. סוגיות מכריעות בתכנון, כגון מרפסת סוכה, מעלית שבת וגובה הבניין החדש, מצריכות החלטת מדיניות והצגתה במסודר לבעלי הנכסים.

2. תושבי המגזר מקובצים לקהילות מוגדרות ולרוב יש להן רב שדעתו משפיעה על תגובתם לפרויקט. יש לזהות את חברי הקהילות במתחם וליצור קשר עם הרב הרלוונטי. יש לבדוק מה חשוב לכל קהילה כזו בפרויקט.

3. לרוב מדובר במשפחות מרובות ילדים בעלות צורכי ציבור רבים. התוכנית צריכה להתאים להם ולספק פתרונות לכך.

4. לרוב מדובר באוכלוסייה שמצבה הסוציו-אקונומי נמוך. יש לתת את הדעת לסוגיית עלויות התחזוקה הגבוהות.

■ שוכרי דירות

שוכרי הדירות אומנם חסרי מעמד חוקי בפרויקט, אך לעיתים - בייחוד במתחמים שבהם רוב הדירות מושכרות - כדאי להידרש גם לסוגיה זו. פעמים רבות אותם שוכרי דירות מעוניינים להישאר במתחם והם הקונים הפוטנציאליים של הדירות החדשות. כמו כן יש להם קשר עם בעלי הנכסים, והם יכולים להשפיע על האווירה של הפרויקט. מומלץ לשתפם בתכנון ולבחון אופציות (כגון תכנון דירות קטנות שיהיה בידם לקנות) שיאפשרו להם להמשיך להתגורר במקום.

סיכום

מסמך זה מרכז שורה של הנחיות ופעולות מומלצות למנהלות להתחדשות עירונית לליווי קהילתי של תהליכי התחדשות עירונית משלבי הייזום ועד לבניית הסכמות סביב התכנון, המכרז והחוזה המפורט עם היזם. מרבית התובנות במסמך גובשו בעקבות ניסיון מצטבר בליווי תהליכי התחדשות עירונית בשלבים המוקדמים, לפני ביצוע, בשנים 2014-2018.

המסמך אינו עוסק בפרקים חשובים בליווי הקהילתי הקשורים לביצוע הפרויקט, ליציאת הדיירים מהבניין ולחזרתם לבניין החדש, וכן לליווי החיים והקהילה במתחם החדש. על כך עוד ייכתבו פרקים משלימים. להלן עוד כמה דוגמאות לסוגיות שהמנהלות להתחדשות צפויות להתמודד איתן:

- בניית מנגנוני סיוע ותמיכה בשלב המעבר
- בניית מנגנונים להוזלת עלויות התחזוקה במגדלים
- בניית מנגנונים שיבטיחו את תחזוקת הבניינים באופן איכותי ולאורך זמן
- היערכות חברתית וקהילתית לקראת חיים במגדלים
- היערכות לחיים בקהילות הטרוגניות המשלבות בין מעמדות סוציו-אקונומיים קוטביים
- הסתכלות מרחבית על היערכות של שכונות מתחדשות שהתווספו בהן אלפי יחידות דיור בכמה פרויקטים בפרק זמן קצר
- בניית קהילה מחודשת



נספח 1 - דוגמה לערכת הסברה (מינהלת התחדשות רמת גן)
כל הזכויות שמורות למנהלת ההתחדשות ברמת גן.

נספח 2- דוגמה למצגת לכינוס הסברה לתושבים
כל הזכויות שמורות למנהלת ההתחדשות בירושלים (מוריה).
כמובן שיש לבצע התאמות בהתאם לשלב הכינוס, רמת הידע של התושבים, סטאטוס המיזם ועוד.

נספח 3 - תוכנית מוצעת לקורס תושבים
כל הזכויות שמורות למנהלת ההתחדשות באשדוד.

נספח 4 - דוגמה לנוהל סיוע מקצועי- מינהלת התחדשות ירושלים (מוריה)
כל הזכויות שמורות למנהלת ההתחדשות בירושלים (מוריה).

נספחים לליווי עומק



נספח 5 - דגם להקמת נציגות דיירים

מטרתה של הנציגות לסייע בהתארגנות הדיירים (מושג זה מתייחס לבעלי הנכסים ודיירי הדיור הציבורי) במבנה המיועד להתחדשות עירונית ולשמש נציגיהם בפני בעלי המקצוע (היזם, עורך הדין המייצג, האדריכל, השמאי, המארגנים ועוד), הרשות המקומית ומוסדות התכנון.

הלגיטימציה לעבודת הנציגות תבוסס על בניית יחסי אמון בין הדיירים, על הנגשת השפה המקצועית וכן על ריכוז צורכי הדיירים והעברתם לבעלי המקצוע. עבודת הנציגות נעשית לרוב בהתנדבות, נמשכת על פני שנים רבות וכוללת יכולת להבין את מורכבות התהליך, לפשטו ולתווכו לשאר הדיירים.

חשוב להדגיש שהנציגות היא גורם שאמור לתווך בין הדיירים, היזם והרשות המקומית, להעביר ביניהם מידע ולבנות ביניהם יחסי אמון. הנציגות אינה ישות משפטית ואינה מוסמכת לחתום בשם בעלי הנכסים (מושג המתייחס לבעלי הזכויות בנכסים כפי שרשומים בטאבו) ולקבל החלטות מהותיות בפרויקט.

עם זאת לרוב חוזה עם יזם או מארגן כולל מנגנון קבלת החלטות מהיר, שבמסגרתו ממונה הנציגות להיות מוסמכת לקבל החלטות בנוגע להתנהלותו השוטפת של הפרויקט. מומלץ כי גם בהסכמים אלו יוגבל תפקיד הנציגות להחלטות שוטפות בלבד, אשר אין להן השלכה מהותית על אופי הפרויקט ועל התנהלותו.

תפקידיה של הנציגות הכרחיים גם במצב שבו יזם או מארגן כבר פועלים במתחם וחלק מבעלי הנכסים חתומים, מתוך הבנה כי זהו תהליך ארוך טווח המצריך כוח דיירים מוביל שיניע אותו לאורך זמן.

שימו לב כי במסמך זה אנו משתמשים בשלושה מושגים, ואלו הם:

1. **בעלי נכסים** - כלל בעלי הזכויות בנכסים כפי שרשומים בטאבו בבניין או במתחם.
2. **דיירים** - בעלי הנכסים ודיירי הדיור הציבורי המתגוררים בבניין או במתחם.
3. **תושבים** - כלל בעלי הנכסים, דיירי הדיור הציבורי, השוכרים ותושבי בניינים שאינם נכללים במתחם ההתחדשות.

דגם לתהליך ליווי הקמת נציגות:

1. איתור צוות מוביל

רצוי כי בחירת נציגות הדיירים ומינוים ייעשו בשלב מוקדם ככל האפשר. לשם כך יש לאתר קבוצה קטנה של דיירים פעילים המעוניינים בקידום הפרויקט ומבינים את חשיבות הפעולה המשותפת. רצוי שלא להיפגש עם יחידים בבניין אלא לבקש מהיזמים לאתר שותפים נוספים. עוד מומלץ כי בקבוצה המובילה יהיו לפחות נציג מכל כניסה (הכוללת למעלה משמונה דירות) בבניין. כדי לבסס את אמון הדיירים בנציגות כדאי לוודא כי הקבוצה מכילה בעלי נכסים מכל קצות הקשת החברתית בבניין (גיל, ותק בבניין, מגזר וכו'). מומלץ לאתר מראש נציגים פוטנציאליים אשר יסכימו להתנדב לנציגות ונראים מתאימים למשימה.

2. הבנת מפת בעלויות

לצורך איתור בעלי הנכסים אפשר להשתמש בכלים מספר:

- נסח הטאבו של הבניין
- הנתונים של תשלומי הארנונה בעירייה - רשימה זו תסייע להבין מי מבעלי הנכסים מתגורר במתחם ומי משכיר את הנכס
- שיחה עם ועד הבית בבניין
- מעבר דלת-דלת ושיחות עם הדיירים - זוהי השיטה היעילה ביותר להגיע להבנה מלאה של מיפוי הבעלויות בבניין. שיחות אלו אפשר שהיועץ החברתי יעשה בעצמו, אך מומלץ להציע לצוות המוביל בבניין לעשות זאת. מיפוי על ידי דיירים עצמם עשוי להיות יעיל יותר כאשר כמה אנשים עובדים במקביל, וחשוב מאוד למיצובם כמנהיגות מובילה בבניין. כמו כן מיפוי על ידי הדיירים מעודד שיח ביניהם, מחזק את הקשרים ובונה תשתית להמשך.

יש להדגיש כי תפקיד הממפים איננו לשכנע את השכנים באשר לפרויקט התחדשות אלא אך ורק לאסוף מידע ראשוני.

לאחר מיפוי מלא של הדיירים בבניין ויצירת קשר אישי ראשוני עימם, אפשר להזמין לאספות הסברה על התהליך ולבחירת נציגות.

3. תהליך בחירת נציגות בניין, כניסה ומתחם

(א) כינוס אספת דיירים:

- טרם הבחירה והמינוי רצוי כי כלל הדיירים בבניין משותף (או בכניסה מסוימת, אם הבניין מחולק לכניסות אשר כל אחת מהן כוללת יותר משמונה דירות) יתכנסו לאספת דיירים וידונו באפשרויות העומדות בפניהם: מסלול ההתחדשות הרצוי, הגורם המקדם ועוד.
- הודעה על האספה (אשר תכלול תאריך, שעה, מקום וסדר היום לאספה) תתפרסם לכל הדיירים (על גבי לוח המודעות, בתאי הדואר הפרטיים ובטלפון לבעלי נכסים שאינם מתגוררים בבניין) לכל הפחות שבוע לפני כינוסה. חשוב להבהיר בהודעה שנוכחות הדיירים חיונית, שהרי הנציגות שתבחר תייצג גם אותם.
- באספה יוסברו בהרחבה תפקידי הנציגות (כפי שמופיעים להלן) ויוגדרו סוגי החלטות המהותיות שבהן הנציגות מחויבת לכנס את כלל הדיירים ולשתפם טרם קבלת החלטה. החלטות מהותיות הן החלטות המשפיעות השפעה ישירה על תוצרי הליך התכנון של המבנים ושל השטח הפתוח שיוקמו בפרויקט, על התמורה הצפויה, על העלויות העתידיות לדיירים וכן כל החלטה בעלת השפעה ניכרת על אורח החיים ועל תנאי החיים של הדיירים במהלך הפרויקט ולאחר סיומו.
- באספה זו יוחלט על אופן העברת המידע בין הנציגות לשאר דיירי הבניין (בתיבות הדואר; באמצעים אלקטרוניים; בפרסומים על לוחות המודעות וכן הלאה), ובפרט לדיירים בעלי צרכים ייחודיים (קשישים, דיירים שאינם קוראים עברית ועוד) ולבעלי נכסים שאינם מתגוררים בבניין.
- אספה זו תתועד בפרוטוקול, והוא יכלול את הדיון ואת החלטות ויופץ לכלל הדיירים ובעלי הנכסים שאינם מתגוררים בבניין.

ב) מינוי הנציגות והסמכתה:

- לקראת תום האספה יציעו עצמם לתפקיד דיירים המעוניינים להיות שותפים ולהתנדב לנציגות, ושאר הדיירים ימנו אותם בפומבי לנציגיהם.
- לאחר בחירת הנציגות יחתמו הדיירים על כתב הסמכת נציגי הבית המשותף, והנציגים יחתמו על כתב התחייבות חברי נציגות הבית המשותף (נספח 5א). דיירי הדיור הציבורי הינם זכאים לבחור ולהיבחר אך כתבים אלו ייכנסו לתוקף רק לאחר החתמת 51% מבעלי הנכסים, ויהיו בתוקף עד לבחירות הבאות. כתב ההסמכה וכתב ההתחייבות יוצגו במהלך האספה.
- כתב ההסמכה יבהיר כי הדיירים לא יוכלו לבוא בכל טענה או דרישה כלפי חברי הנציגות, בתנאי שאלו פעלו בתום לב ובסבירות.
- חשוב לציין לפני בעלי הנכסים כי בחתימתם על הטופס אין משום מתן התחייבות לחתום על כל הסכם שהוא או לשלם דבר.
- הנציגות הרשמית תכלול דיירים אשר הסמיכו אותם רוב הדיירים בבניין, ככתוב לעיל.
- דיירי הדיור הציבורי יכולים להיבחר כחברי נציגות, אך אם הנציגות הוסמכה לקבל החלטות (כפי שמוזכר לעיל), דיירי הדיור הציבורי לא יהיו בעלי זכות הצבעה בהחלטות בנושאי קניין או החלטות בעלות השלכה כלשהי על הוצאה כספית מצד בעלי הנכסים. כמו כן חשוב לשים לב כי מרבית הנציגים הם בעלי הנכסים גם בבניינים או בכניסות שבהם יש רוב של דיירי הדיור הציבורי.
- פרוטוקול מפגש בחירת הנציגות וכן כתב ההסמכה וכתב ההתחייבות החתומים יפורסמו לכלל הדיירים בבניין או בכניסה ויהוו את הסכמת הדיירים למינוי הנציגות.

4. הבהרת תפקידי הנציגות

מאחר שהיא מייצגת את כלל דיירי הבניין, על הנציגות לסגל נוהלי עבודה מסודרים, כגון ניהול פרוטוקול למפגשי הנציגות ולהחלטת שהתקבלו ותייעוד מסמכים לאורך התהליך. חשוב להימנע מפגישות שלא מן המניין ובפורום חלקי בלי לתאם עם כלל חברי הנציגות או להזמין אותם להשתתף. כמו כן חשוב להקפיד על עדכון שוטף של כל פעילות הנציגות לכלל הדיירים. עבודה מסודרת ושקיפות בתהליכים תסייע להגדיל את האמון של כלל הדיירים בנציגות המובילה את התהליך. מנגד, חוסר שקיפות ונטייה להסתיר מידע מהתושבים יגרמו לערעור האמון של הדיירים בנציגות עד כדי התנגדות לנציגות ולפעילותה.

מומלץ לבנות הסכמות ברורות בין הנציגות הנבחרת לשאר הדיירים כבר בתחילת הדרך. חשוב שההסכמות יהיו מעשיות ויכללו סעיפים ברורים לביצוע (כגון תדירות העדכונים שיישלחו, מועד פרסום העדכונים, דרכי יצירת קשר עם הוועד, טווח זמן המענה וכדומה). להלן תפקידי הנציגות:

א) ארגון הדיירים, עדכון והנגשת מידע:

- איסוף מידע תוך כדי למידה והתייעצות עם אנשי מקצוע.
- גיבוש תוכנית עבודה מסודרת לנציגות, הכוללת את הגדרת המשימות, זמני הביצוע והאחראי לביצוע.

■ סיוע בארגון הדיירים ובניית הסכמות ביניהם.

■ ביצוע פעולות בשם הדיירים לצורך בירורים, העברת מידע רלוונטי והנגשת תהליך ההתחדשות העירונית למען התושבים.

■ עדכון שוטף של הדיירים על סטטוס הפרויקט. כדי להנגיש את המידע לכלל הדיירים מומלץ להשתמש באמצעים מגוונים, כגון קבוצת וואטסאפ, אתר אינטרנט ייעודי, דואר אלקטרוני, שיחות טלפון, מכתבים בתיבות הדואר והודעות על לוח המודעות בבניין.

■ כחלק מהנגשת המידע והעדכון השוטף על הנציגות לפעול לתרגום לשפות ככל שנדרש בבניין. אפשר להיעזר בדיירים אשר ישתתפו בנציגות ויוכלו לתווך ולתרגם את המידע לשפות שאינן עברית. יש לשים דגש על תרגום המסמכים הנוגעים לתהליך בחירתו של עורך דין מייצג לבעלי הנכסים וכן לבחירת היזם.

■ איסוף מידע על צרכים מיוחדים ושוטפים של הדיירים בנוגע לפרויקט, סוגיות שעולות מהדיירים ומענה הולם במהלך כל התהליך, ולא רק בעת ההתקשרות החוזית.

■ תיעוד מסודר של ישיבות ומפגשים.

■ הבאת סוגיות מהותיות להחלטת בעלי הנכסים.

(ב) הובלה של תהליכי התקשרות:

■ הליך מסודר ומעמיק של בחירת אנשי מקצוע מלווים, הכולל קביעת קריטריונים, איתור, מיון ובחינת המלצות.

■ הליך קבלת הצעות (מכרז קטן) או כל הליך בחירה מוסדר אחר לבחירת עורך דין מייצג בעלי נכסים. הנציגות תעלה לפני בעלי נכסים מספר מצומצם של עורכי דין אשר עמדו בקריטריונים, והבחירה הסופית תיעשה באספת דיירים.

■ הליך קבלת הצעות (מכרז קטן), או כל הליך בחירה מוסדר אחר לבחירת יזם, בליווי עורך הדין המייצג את בעלי נכסים. הנציגות תעלה לפני בעלי נכסים מספר מצומצם של יזמים אשר עמדו בקריטריונים, והבחירה הסופית תיעשה באספת דיירים.

■ ליווי תהליך המשא ומתן וההתקשרות החוזית לצד עורך הדין שייבחר לייצג את בעלי הנכסים.

5. מבנה הנציגות

■ נציגות תיבחר לכל בניין משותף או כניסה בבניין (בבניינים שבהם כמה כניסות אשר כל אחת מהן כוללת יותר משמונה דירות).

■ מומלץ כי הנציגות תכלול מספר אי-זוגי של נציגים כדי לוודא יכולת קבלת החלטה. לרוב בתחילת התהליך יהיו בנציגות כ-5%-10% מהדיירים בבניין. אין צורך להיבהל מקבוצה גדולה מדי של נציגים בתחילת הדרך. טוב שרבים מעוניינים להיות מעורבים בהתחלה, ובאופן טבעי הקבוצה מצטמצמת לנציגים שמסוגלים לעמוד בעבודה הנדרשת ומעוניינים בכך.

■ חשוב לפעול לייצוג מגוון קבוצות אוכלוסייה כדי ליצור אמון אצל הדיירים ולמנוע חשדנות סביב אינטרסים אישיים. עם זאת יש להקפיד שגודל הנציגות לא יגרום סרבול וימנע עבודה יעילה.

■ במתחמים גדולים מומלץ לבנות נציגות הדרגתית, משמע נציגות ברמת הכניסה, ברמת הבניין וברמת המתחם. הדבר עשוי להקל על העברת המידע השוטף, לאפשר לנציגות הכוללת לפעול כקבוצת כוח גדולה ולאפשר בחינה יעילה ומהירה של נושאים הייחודיים לקבוצה מסוימת.

■ חברי הנציגות יכולים למנות צוותים ייעודיים לטיפול בתחומים דוגמת אלו:

■ יו"ר הנציגות: אחראי לקבוע פגישות, לשלוח הזמנות לכלל הדיירים, לשלוח דוא"ל לנציגות, לרכז את פגישות הנציגות ואת אספות הדיירים.

■ אחראי עדכון הדיירים: אחראי לעדכן את הדיירים על ההתפתחויות בתהליך ולפתח ערוצי תקשורת נוחים לעדכון שוטף ושקוף (בין היתר מומלץ להקים אתר אינטרנט וליצור רשימת תפוצה בדוא"ל, אך אין לשכוח את הדיירים שמחשב אינו נגיש להם, ולהעביר להם מידע מודפס).

■ צוות הסברה וקשר עם דיירים: אחראי לעבוד עם הדיירים לקידום הפרויקט; ללקט מידע ופרטי התקשרות; לאסוף שאלות, צרכים והצעות ולהעבירם לנציגות; לטפל בבעיות ובהתנגדויות; לקדם הסכמות והבנות בין שכנים מסוכסכים.

■ צוות התקשרויות וחוזים: אחראי לעבוד עם אנשי המקצוע, היזמים והקבלנים.

■ צוות איסוף מידע מקצועי: אחראי ליצור קשר עם מקורות מידע ולהביא את המידע לכל חברי הנציגות.

עוד המלצות להקמת נציגות ולליוויה:

ממה כדאי להימנע?

1. מומלץ להימנע מלומר לדיירים המעוניינים להצטרף לנציגות שאינם יכולים לעשות כן, כדי שלא לפגוע וליצור התנגדות לנציגות. לחלופין אפשר לשאול את בעלי הנכסים מי הם מעוניינים שייצג אותם, ולא מי לא. חשוב שכל אחד מהדיירים ירגיש שיש בנציגות מי שמייצג את קולו ואת עמדתו, כולל בעלי נכסים שמתנגדים לפרויקט בשלב הנוכחי.

2. רצוי שלא לערוך את הבחירות לנציגות בקלפי. בחירות בקלפי יוצרות מחנות בבניין, ומועמד שלא נבחר ובחוריו יהפכו פעמים רבות לאופוזיציה לנציגות. מצב זה אינו רצוי בתהליך שמטרתו השגת הסכמה מלאה בקרב בעלי הנכסים.

עקרונות פעולה לפעילות הנציגות

- למידה ואיסוף מידע - מומלץ כי פעילות הנציגות תחל בתקופה של הכשרה ולמידה שבה חברי הנציגות לומדים על תחום ההתחדשות העירונית בכלל ועל המתחם שלהם בפרט. הבנה של המגבלות מחד גיסא ושל האפשרויות הטמונות בהתחדשות עירונית מאידך גיסא תסייע לחברי הנציגות להחליט החלטות מושכלות ולהיות רלוונטיים בתהליך.
- התייעצות עם אנשי מקצוע - חברי הנציגות אינם מסוגלים לצבור מומחיות בכל התחומים הקשורים בהתחדשות עירונית, ולכן מומלץ שייעזרו באנשי מקצוע שהם סומכים עליהם. יועץ חברתי, אדריכל, עורך דין ושמאי הם אנשי מקצוע חיוניים לתהליך, ורצוי כי הנציגות תיעזר בהם החל משלביו הראשונים.
- דינמיות - תהליך ההתחדשות העירונית אורך שנים רבות, ועל כן חשוב לאפשר לנציגות להשתנות. יש לייצר מנגנונים במהלך התהליך המאפשרים לחברי נציגות חדשים להצטרף ולוותיקים לפרוש.
- גיבוש הסכמות - רצוי לנסות תמיד למצוא את הדרך להסכמה משותפת בלי לייצר רוב מול מיעוט. שמרו על תקשורת מכבדת ופתוחה שבה יישמעו כל הצרכים וייעשה המרב להגעה אל עמק השווה בין בעלי העניין למיניהם. זכרו: כל צורך ואינטרס לגיטימיים. הבניין שייך לכולם, וצריך להביא את כולם בחשבון.

ליווי הנציגות לאורך התהליך

- לאחר הסמכת הנציגות ימשיך היועץ החברתי ללוות אותה לאורך התהליך. היועץ יסייע לנציגות לפעול כקבוצה באמצעים אלו:
- הנחלת דפוסי תקשורת בונים שיסייעו להתמודד עם אווירה מרובת אינטרסים.
 - הפיכת הנציגות לעצמאית ויזמת, שבסופו של דבר תדע לפעול גם ללא סיוע צמוד.
 - מציאת מקומם ותפקידם של כלל חברי הנציגות. לדוגמה, אחד מחברי הנציגות יערוך את הפרוטוקולים, אחר יפתח קבוצת וואטסאפ, וחבר אחר יקבע את הפגישות וינהל את התהליך.
 - בניית מנגנונים לקבלת החלטות משותפות, כתיבה ועבודה לפי נהלים מסודרים בהקפדה על שקיפות ועל קשר שוטף עם הדיירים.
 - זיהוי פערי ידע חיוני בקרב חברי הנציגות והפנייתם לגורמים מקצועיים לצורך גישור על הפערים בחומר כתוב ובמידת הצורך בפגישות עם בעלי מקצוע.
- החברות בנציגות היא התנדבות קשה ולא מתגמלת. חברי הנציגות שומעים הרבה הערות, ביקורת ואף האשמות ישירות. חלק מתפקידו של היועץ ומנהלת ההתחדשות הוא ליווי נפשי וחיזוק ביטחונם של חברי הנציגות בכך שהם עושים את העבודה הנכונה, חיזוק תחושת היחד כדי שיחזקו זה את זה וסיוע ממשי בנקודות קשות מול התושבים.

בחירת עורך דין

הליך בחירת עורך דין הוא אחד ההליכים המורכבים שהנציגות נדרשת להתמודד עימו, מכיוון שהוא דורש ידע ובניית אמון וחינוי להצלחת הפרויקט כולו. על חברי הנציגות לנהל תהליך מסודר ושקוף שידעו להסבירו לכלל

בעלי הנכסים.

תהליך מומלץ לבחירת עורך דין:

1. כתיבת פנייה אחידה למשרדים וקבלת הצעות על פי קריטריונים זהים שיוגדרו מראש. בימים אלו פועלת הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית על מנת לייצר מסמך קריטריונים מוסדר אשר יסיע בידי בעלי הנכסים.
 2. פרסום מסמך הפנייה לבקשת הצעות ממשרדי עורכי דין.
 3. איסוף הפניות ועריכת טבלת השוואה.
 4. פגישות עם שלושה עד חמישה משרדים נבחרים.
 5. החלטה בנציגות על המשרד המומלץ. לעיתים מומלץ שהנציגות תכנס פורום רחב יותר ותציג בו שני משרדים מועמדים, ואת הבחירה הסופית יבחרו כלל הנוכחים בסיום הכינוס. היתרון בכך הוא יצירת אמון והקטנת החשדנות כלפי הנציגות.
 6. כינוס בעלי הנכסים להצגת הליך בחירת המשרד ועורך הדין הנבחר.
 7. חתימה על יפויי כוח לעורך הדין.
- יש להסמיק את הנציגות לתהליך בחירת עורך הדין ולאפשר לבעלי נכסים החפצים בכך להצטרף לפגישות אלו. בסופו של דבר כלל בעלי הנכסים צריכים לאשר את עורך הדין שנבחר ולתת לו את יפוי הכוח שלהם.
- מומלץ שלא לבחור עורך דין בכינוס של כלל בעלי הנכסים**, מכיוון שזוהי החלטה המצריכה בחינה מעמיקה של המשרד ושל אמינותו, וקשה לעשותה בזמן קצר ועל בסיס נאומי שכנוע בכינוס. כמו כן בעלי נכסים ששוכנעו לבחור בעורך דין שלא נבחר עשויים לצאת מהכינוס מאוכזבים ולהפוך מתנגדים לתהליך.

נספח 5א - קישור למסמך הסמכת נציגי הבית המשותף והתחייבותם כלפי התושבים

נספח 6 – השתתפות הציבור

השתתפות הציבור היא הליך בניית הסכמות בין הציבור, הרשות המקומית, צוותי התכנון והיזם. בתהליכי התחדשות עירונית בעלי הנכסים (מושג הכולל את בעלי הזכויות לפי נסח הטאבו) הם בעלי הקרקע ובעלי זכות וטו ולכן השתתפותם בתהליך נדרשת ומתחייבת. משום כך יש לפעול כבר מתחילת הפרויקט ברמת השתתפות פעילה ככל האפשר (כמפורט להלן) ולייצר שיח הדדי בין השותפים בפרויקט, ולא לכלול רק יידוע מטעם בעלי המקצוע.

מטרת תהליך ההשתתפות לייצר תכנון המתאים התאמה מרבית לקהילה החיה במתחם. באמצעות התהליך יהיה אפשר לייצר תנאים טובים יותר לדיירים (מושג הכולל בעלי נכסים ודיירי דיור ציבורי) במתחם כדי שיוכלו להמשיך ולהתגורר בו וכדי שהמתחם המחודש ישמש תשתית לחיזוק הקהילה. תהליך נכון עשוי להגביר את האמון ולאפשר לדיירים להיות שותפים משפיעים ומרכזיים בתוכו. תהליך משלים לכך הוא כתיבת הדו"ח החברתי ושילובו עם עבודת צוות התכנון. חשוב לזכור כי גם בשלבי תכנון מתקדמים יש משמעות לתהליכי השתתפות הציבור אשר יכולים להשפיע על הבקשות להיתרים, על הפינוי מהדירות, על המגורים בדיור החלופי ועל האכלוס מחדש של המתחם. מומלץ כי תהליך ההשתתפות יכלול גם שיחות עם בעלי עניין אחרים המושפעים מהתכנון: תושבי הבניינים הסמוכים, שוכרי דירות ותושבי השכונה כולה. תהליך זה אף יבנה לגיטימציה לתכנון ויפחית התנגדויות בהמשך.

כדי לבנות הליך השתתפות ציבור מיטיב מומלץ לפעול לפי עקרונות מספר:

1. כתיבה של תוכנית השתתפות הציבור

בשלבי הפרויקט הראשונים יכתוב יועץ ייעודי תוכנית להשתתפות הציבור. התוכנית תיבנה בהשתתפות פעילה של נציגות הדיירים, מנהל הפרויקט, האדריכל ועורך הדין המייצג את בעלי הנכסים. תוכנית זו תנחה את אנשי המקצוע באילו כלים יש להשתמש במיזם לשלבי. בעת כתיבת התוכנית יש לשים דגש גם על תרגום, לשפות שהתושבים מדברים, הן תרגום השפה המקצועית (תכנונית, שמאית, משפטית) לשפה פשוטה ונגישה.

רצוי לכלול בתוכנית את הפרטים שלהלן:

- מטרתיה של השתתפות הציבור בתהליך התכנון (אפשר לחלקן לפי המפורט בסעיף 2)
- מיפוי קהלי היעד להשתתפות וחלוקתם לפי הרמות והשלבים שבהם רוצים לשתף אותם (יידוע, היוועצות, שותפות וכן הלאה)
- סוגיות עיקריות שרוצים לשתף בהן, ואיזה סוג מידע רוצים לקבל מההשתתפות
- תוכנית עבודה הכוללת את הפעולות הנדרשות וכיצד ייעשו לפי שלבי התקדמות התוכנית:
 - א. איסוף מידע על בעלי העניין
 - ב. הקמת כלי אינטרנטי לעדכון ולשיתוף בשלבי הפרויקט (אתר, פורום או בלוג)
 - ג. כינוסים גדולים
 - ד. קבוצות מיקוד
 - ה. שולחנות עגולים (של תושבים ובעלי מקצוע מצוות התכנון)
 - ו. עריכת ראיונות אישיים עם תושבים ועם ארגונים מובילים בקהילה
 - ז. שליחת מכתבי עדכון
 - ח. שילוב ממצאי הדו"ח החברתי במפגשי השתתפות הציבור

2. בניית הליך ההשתתפות לפי רמות שיתוף

בתהליכי התחדשות עירונית מומלץ לפעול ברמת השתתפות פעילה ככל האפשר כדי שהדיירים הם שיחליטו באשר למיזם הנוגע לביתם. עם זאת מובן שלא בכל שלב אפשר לייצר השתתפות פעילה, ולכן חשוב להבין איזו רמת שיתוף מיטבית לכל שלב בהליך השתתפות הציבור ולהבנות זאת בתוכנית העבודה. יש שלוש רמות שיתוף:

1. יידוע - מסירת מידע לתושבים.
2. היוועצות - העברת מידע לתושבים אגב הקשבה לעמדותיהם ולרעיונותיהם. לתושבים ניתנת ההזדמנות להביע את עצמם, אך אמירותיהם לא בהכרח ייכנסו לסל השיקולים.
3. השתתפות פעילה - תהליך הכולל שיח שבו מציגים את כלל המידע הקיים, מבקשים את תגובות התושבים ומגבשים עימם תוכנית לנושא שעל הפרק (תכנון מפורט, מכרז או חוזה). בכדי להחליט באיזה רמת שיתוף להשתמש בכל שלב, ניתן להיעזר בטבלה:

השתתפות פעילה	היוועצות	יידוע והעברת מידע	
מתחילת התהליך, עוד לפני שהחל הליך התכנון	בכל שלב בתהליך	בסוף התהליך	תזמון
שותפות מלאה בהליך התכנון	השפעה מסוימת	אין השפעה	השפעת הציבור
פורום מצומצם קבוע של נציגות בעלי הנכסים	פורומים קטנים אד-הוק	כינוסים רחבים שליחת חומרי הסברה	כלים מרכזיים
דו-שיח במהלך התהליך כולו	התייעצות בשאלות ממוקדות	העברת מידע חד-צדדית	סוג השיח
טיוב התכנון בניית הסכמות לתהליך מתן פלטפורמה להשפעת הקהילה הקיימת על תוצרי הפרויקט	בחינת נושאים מסוימים בתהליך עם הציבור	העברת מידע	מטרות התהליך

3. הנעת התהליך החברתי טרם תהליך התכנון

חשוב מאוד להתחיל בשיח עם הציבור לפני גיבוש חלופה תכנונית סגורה. כך מאפשרים לדיירים להשפיע על התכנון ולא להגיב עליו. גם מבחינת אנשי המקצוע האפשרות לתכנן על פי עקרונות שהוגדרו מראש עדיפה בדרך כלל על מצב שבו מבקשים לערוך שינויים בעבודה שכבר נעשתה. דיון חברתי המקדים את התכנון מאפשר שיח פתוח ויצירתי יותר בין אנשי המקצוע לציבור.

4. תשומת לב לשאלות שיישאל הציבור

תהליך טוב של שיח עם הציבור הוא תהליך אמיתי וכן, ולפיכך רצוי לשתף את הציבור במקומות שבהם תשובותיהם חשובות לתהליך. לכן יש להגיע לציבור כאשר התוכנית והפרויקט אינם סגורים, ויש לתושבים אפשרות להשפיע. כדי לעשות כן חשוב שהיועץ החברתי יבין מהן מגבלות התכנון ומהן ההזדמנויות שהוא מציב עוד לפני שהוא נפגש עם הציבור, כדי שיוכל לשאול שאלות אפקטיביות. כמו כן חשוב שהשאלות יהיו מדויקות ורלוונטיות, ושהתושבים הם שידעו לענות עליהן בצורה הטובה ביותר. אין לשאול שאלות שכבר יודעים את התשובה עליהן או שאינן רלוונטיות לתהליך. דוגמאות לשאלות טובות:

- איפה דיירי המתחם צורכים את המסחר שלהם? עד כמה דרכי הגישה לשם נוחות?
- מהם השבילים המשמשים להליכה ברגל במתחם?
- מה התושבים מעוניינים לשפר במתחם במצב הקיים?
- מה שיעור בעלי הנכסים מהמתחם שמתכנן לחזור להתגורר במתחם החדש?
- האם בעלי הנכסים מוטרדים מעליית עלויות התחזוקה? האם היא תמנע מהם לחזור להתגורר במתחם? מהו הסכום שביכולתם לשלם?
- מה חשוב יותר לתושבים, שטח ירוק פתוח או בניינים נמוכים?

5. הפעלת כלים להשתתפות הציבור

השתתפות הציבור אינה רק כינוסים גדולים שבהם מועבר מידע באופן חד-צדדי מאנשי המקצוע לתושבים. לעיתים כינוסים אלו נוטים לייצר תסכול ואכזבה בקרב הדיירים המשתתפים בהם, משום שברצונם להעלות שאלות וחששות, ולא תמיד ניתנת להם הזדמנות להשמיעם ולקבל תשובות. לכן מומלץ לפעול בדרכים נוספות לקיום שיח עם ציבור, לדוגמה אלו:

- ראיונות עומק אישיים
- קבוצות מיקוד קטנות
- שותפות מעמיקה עם הנציגות
- צוותי עבודה נושאים: שיטה המתאימה למתחמים גדולים ומורכבים שיש בהם מוטיבציה גדולה להיות שותפים. אפשר לחלק את הדיירים לקבוצות המתמקצעות בתחומים שונים, כגון שטחים ירוקים, מבני ציבור, תחבורה, בינוי, תחזוקה
- שאלונים וסקרים
- אתר אינטרנט

חשוב לזכור כי הפרויקט ישפיע רבות לא רק על בעלי הנכסים אלא גם על שוכרי הדירות, על דיירי הבניינים הסמוכים ולעיתים גם על תושבי השכונה כולה. לפיכך מומלץ להפריד בין כינוסים ייעודיים לבעלי הנכסים ובין מפגשים להצגת התכנון לבעלי עניין נוספים.

6. תיאום ציפיות עם אנשי המקצוע בצוות התכנון

אנשי המקצוע של צוותי התכנון (שמאים, יועצי תחבורה וכיוצא בזה) לרוב אינם מורגלים בהליכי השתתפות הציבור מעמיקים. על כן חלק מרכזי מתפקיד היועץ החברתי הוא להבהיר לשאר אנשי צוות התכנון כי התושבים אינם מפריעים לתהליך אלא הם מזמיני העבודה, שכן הם בעלי הזכויות על הקרקע. בין השאר אפשר לעשות זאת על ידי תיאום ציפיות מראש, תיווך בין התושבים לאנשי המקצוע והגדרת הנדרש מהם בתהליך, דוגמת מפגשים בשעות הערב המאוחרות וסבלנות רבה לשיח שאינו בהכרח מקצועי (ולעיתים אף מאשים ונרגז) עם התושבים. כמו כן יש לערב אותם בבניית תוכנית העבודה, ובתוך כך להבין מהי מסגרת העבודה שלהם, לוודא כי איסוף הידע מהציבור נעשה בשלב הנכון בתכנון ולשתף את אנשי המקצוע בניסוח השאלות לתושבים. נוסף על כך כדאי לעורר באנשי הצוות סקרנות לקראת המפגשים ולהכין את המפגשים איתם יחד כדי שייבנו לקראת מה הם הולכים.

7. איך בונים כינוס גדול?

אחת ממטרות השיח עם הציבור היא לחזק אצל התושבים את התחושה שהם חשובים ושמקשיבים להם. חשוב להקפיד שהכינוס יתרום לתחושה זו. כמה עצות לכינוס מוצלח:

■ **קבלת פנים** - רצוי שמישוהו יקבל את פני הבאים ושאל אותם לשמם ולשלומם. זו גם הזדמנות מעולה לראות שהם אכן רשומים ומעודכנים.

■ **ישיבה סביב שולחנות** - ישיבה כזו מייצרת תחושה של שייכות וקהילתיות, לעומת ישיבה בשורות, שעלולה להגדיל את תחושת הניכור. אפשר לחלק את השולחנות לפי בניינים או לפי מאפייני שייכות אחרים. ישיבה בצורה זו מאפשרת לעבור בקלות רבה למדי לשיח בקבוצות קטנות לאחר ההצגה הכללית. שיח סביב שולחן מאפשר ליושבים להכיר זה את זה ולהתבטא.

■ **הימנעות משאלות ומהערות של משתתפים בפורום הגדול** - שאילת שאלות פרטיות בפני קהל גדול גוזלת זמן רב, הן אינן רלוונטיות לכולם ולעיתים הן אף יוצרות התלהמות ואי-סדר. על כן מומלץ להעביר מידע חיוני בחצי השעה הראשונה של המפגש, בפורום הכללי, ללא הפרעות, ולאחר מכן לנהל שיח מעמיק של שאלות ותשובות בקבוצות הדיון הקטנות. כדי לעשות כן רצוי להניח על השולחנות פתקים ועטים, כך התושבים יוכלו לכתוב את שאלותיהם ולא ישכחו אותן. כמו כן חשוב שאנשי המקצוע יהיו זמינים לענות על שאלות אישיות לאורך הערב כולו.

כלים להמחשה - המידע התכנוני והמשפטי בדרך כלל מורכב מאוד. כדאי להשקיע בהמחשת המידע

לציבור דרך בניית מצגות שבהן מלל מועט ומפוזר המפשטות את התכנון ומדגימות אותו בהדמיות ובמודלים. המחשת המידע משפיעה מאוד על הנגשתו לתושבים שאינם אנשי מקצוע בתחום וכן ליצירת שיח בגובה העיניים.

מומלץ לכתוב אגב הכינוס אמירות חשובות, סוגיות ותמות שעולות בדיון על לוח מחיק או על מסך גדול, לעיני כולם. כתיבה של אמירות אלו משרה בתושבים תחושת ביטחון כי מקשיבים להם ורואים אותם, וכי הדברים שאמרו ייכנסו לסל שיקולי התכנון. מומלץ להשתמש בציטוטים ובאמירות כאלה גם בסיכום המפגשים ואף להכניס אותם להצגות לפני צוות התכנון ולדו"ח החברתי.

חלוקת תפקידים בין אנשי המקצוע - כדי שאנשי המקצוע ימלאו בכינוס תפקיד חשוב וישתתפו בו מומלץ

לחלק מראש את התפקידים כך שכל אחד מהם ימצא את מקומו בכינוס, ירגיש נצרך, ידע מה באחריותו וירצה להגיע שוב. לדוגמה, אפשר לתת לכל אחד מאנשי המקצוע אחריות לאחד משולחנות השיח.

תפקידי הנציגות בכינוס - אם יש נציגות למתחם, חשוב מאוד שהיא תהיה מעורבת בתכנון הכינוס ובארגונו. כמו כן מומלץ כי הנציגים עצמם יפתחו את הכינוס ובמקרים מסוימים אף ינחו אותו. דבר זה יתרום רבות לתחושת הבעלות של התושבים על התהליך.

תפקידי היועץ החברתי (או יועץ שיתוף הציבור) בתוכנית השתתפות הציבור

בניית התוכנית להשתתפות הציבור (כמתואר לעיל) ואחריות למילוי המיטבי.

אחריות לשיתוף נציגות הדיירים בבניית התהליך ובאישורו.

תיאום התהליך עם בעלי עניין נוספים, כגון לשכת הרווחה, ארגוני קהילה ושחקנים נוספים בשכונה.

סיוע לבעלי הנכסים בגיבוש העקרונות החברתיים לתכנון ולחווה הסופי במקביל להכנת האבחון החברתי ולהטמעת השיקולים החברתיים בכלי זה.

הנחיית המפגשים או בחירת מנחים מתאימים.

הכנת צוות התכנון ואנשי מקצוע אחרים לקראת המפגש עם הציבור, כולל הנגשת חומרים נוחים להבנה ולקריאה.

תיעוד מפגשי השתתפות הציבור ועריכתם לחומרים אפקטיביים לאנשי המקצוע ולמשתתפים, כולל תובנות שעלו וכיצד יוטמעו בתכנון.

תרגום השפה האדריכלית והמשפטית לשפה פשוטה ומובנת לציבור.

תרגום אמירות, קריאות ביניים והערות של הציבור לעקרונות מנחים ולהמלצות לתכנון.

שלבבים מומלצים לתהליך השתתפות הציבור בתכנון:

1. הכנת תוכנית השתתפות הציבור עם צוות התכנון והנציגות
2. הקמת תשתית אתר אינטרנט או בניית כלים אחרים לחשיפת מסמכי התוכנית
3. כינוס הדיירים עם צוות התכנון - היכרות ותיאום ציפיות
4. שיתוף התושבים בחלופות התכנון (באמצעות כלים שונים כמפורט בסעיף 5)
5. בחירת חלופה עם הנציגות ופיתוחה בהתאם להערות שעלו בשיח (אורך כמה מפגשים)
6. הצגת החלופה הנבחרת לכל בעלי העניין
7. הזמנת הדיירים לדין בוועדת התכנון המקומית
8. פרסום פרוטוקול הדין בדוא"לים ובאתר הפרויקט
9. כינוס להצגת התוכנית לתושבי השכונה שבה מתוכנן הפרויקט
10. הצגת התוכנית הסופית בנציגות לקראת דין בוועדת התכנון המחוזית
11. הזמנת הציבור לוועדת התכנון המחוזית, פרסום פרוטוקול הדין בדוא"לים ובאתר הפרויקט
12. עדכון התושבים בדבר פרסום ההפקדה
13. עדכון הנציגות בפרטי ההתנגדויות שהוגשו והזמנתם לדין
14. פרסום אישור התכנית לתושבי השכונה ולבעלי עניין נוספים

נספחים נוספים



נספח 8 - דוגמה לניהול תהליך חברתי במסלול הרשויות (פינוי-בינוי)

הדוגמה המובאת להלן כוללת ליווי של יועץ חברתי למתחם כבר מראשיתו ומתאימה לתהליכים שיש בהם ודאות כלכלית ותכנונית מראש. במקרים אחרים אפשר להכניס את עבודת היועץ החברתי בשלב מאוחר ולהתאים את שלביות התהליך.

מקרא לטבלה: התארגנות | השתתפות ציבור | דו"ח חברתי | תוספות

תהליך קנייני	פעולות חברתיות נדרשות	תכנון
בדיקה ראשונית עם בעלי הנכסים באשר למידת רצונם בקידום תהליך התחדשות עירונית		
	<p>כינוס הסברה ראשון</p> <p>מינוי נציגות דיירים</p>	
	<p>שילוב יועץ חברתי</p> <p>מיפוי ראשוני של הדיירים</p>	הגשה למיון ראשון
	הסמכת נציגות דיירים	
בחירת עורך דין מייצג לבעלי הנכסים	<p>איסוף המידע הרלוונטי לכתיבת הדו"ח החברתי (באמצעות קבוצות מיקוד, ראיונות אישיים, גורמים קהילתיים רלוונטיים)</p> <p>כתיבת הדו"ח החברתי, ניתוח המידע והפשטתו לכדי המלצות תכנוניות וקנייניות</p>	הגשה למיון שני
	הכנת תוכנית השתתפות הציבור עם צוות התכנון והנציגות	
	הקמת תשתית אתר אינטרנט או בניית כלים אחרים לחשיפת מסמכי התוכנית	
	בשלב זה מומלץ להכין את הנציגות לשיח התכנוני על ידי כמה מפגשי העשרה של נושאים מרכזיים, כגון תהליך התכנון, ההיבטים השמאיים, דרישות פרוגרמטיות ועוד	
	<p>גיבוש עקרונות חברתיים לתכנון עם הנציגות</p> <p>כינוס הדיירים עם צוות התכנון - היכרות ותיאום ציפיות והצגת הדו"ח החברתי</p>	הכרזה
	<p>שיתוף נציגות הדיירים בחלופות התכנון</p> <p>בחירת חלופה עם הנציגות ופיתוחה בהתאם להערות שעלו בשיח (אורך כמה מפגשים)</p>	גיבוש חלופות תכנון
	הצגת החלופה הנבחרת לכל בעלי העניין אגב אזכור הטמעת המלצות הדו"ח החברתי	גיבוש חלופה נבחרת
	<p>הזמנת הדיירים לוועדה</p> <p>פרסום פרוטוקול הדיון בדוא"לים ובאתר הפרויקט</p> <p>כינוס להצגת התוכנית לתושבי השכונה שבה מתוכנן הפרויקט</p> <p>הצגת התוכנית הסופית בנציגות לקראת דיון בוועדה המחוזית (אם יש שינויים חשובים יש לכנס כינוס נוסף של כלל הדיירים)</p>	דיון בוועדה המקומית והמלצה להפקדה

תהליך קנייני	פעולות חברתיות נדרשות	תכנון
	הזמנת הציבור לוועדה, פרסום פרוטוקול הדין בדוא"לים ובאתר הפרויקט עבודה עם הנציגות על תהליך מכרז לעורך דין מייצג בעלי הנכסים	דיון בוועדה המחוזית
תחילת הכנת הפניות לקבלת הצעות ליזמים	הגשת עקרונות חברתיים למכרז או לחוזה	הגשת תוכנית מתוקנת והשלמת תנאים להפקדה
	עדכון התושבים בדבר פרסום ההפקדה	פרסום ההפקדה
	עדכון הנציגות בפרטי ההתנגדויות והזמנתם לדין	הפקדת תוכנית להתנגדויות
פרסום הפנייה לקבלת הצעות		דיון בהתנגדויות
	פרסום לתושבי השכונה ולבעלי עניין נוספים	החלטה על אישור התוכנית
בחירת יזם		פרסום מתן התוקף
משא ומתן על החוזה הסופי		
חתימות על החוזה הסופי		

נספח 9 - זכויות דיירי הדיור הציבורי בהתחדשות עירונית במיזמי הריסה ובנייה מחדש (פינוי-בינוי או תמ"א 38/2)

