

## מי פה בעל הבית?

חברות ניהול ותחזוקה במגדלי מגורים - אתגרים משפטיים והצעות להסדרה

מאת

דורית גרפונקל, עו"ד<sup>1</sup>

- א. מבוא
- ב. אתגר התחזוקה של מגדלי המגורים
- ג. התשתית המשפטית
- ד. בעיית הנציג
- ה. עבודת חברות הניהול והתחזוקה - הלכה למעשה
- ו. האתגרים בהתקשרות עם חברות הניהול והתחזוקה
- ז. הצעות להסדרה
- ח. אמצעים נוספים
- ט. סיכום

א. מבוא

בשנים האחרונות, וכמעט מבלי משים, פועלות שחקניות חדשות בבנייני המגורים בישראל: חברות הניהול והתחזוקה.<sup>2</sup> במיוחד בבניינים גבוהים ועתירי יחידות דיור,<sup>3</sup> אך לא רק, מעבירים בעלי הדירות את שרביט הניהול והתחזוקה של הבניינים

---

1. דורית גרפונקל היא עורכת-דין ומתכננת ערים החוקרת השלכות משפטיות ועירוניות של מגדלים לעבודת דוקטורט בהנחיית פרופ' רחל אלטרמן במסלול לתכנון ערים ואזורים בטכניון. ליצירת קשר: Dorit96@gmail.com

2. תודתי נתונה לרחל אלטרמן ולמכון אלרוב לחקר הנדל"ן באוניברסיטת תל אביב, לראש המכון דני בן שחר ולוועדה המייעצת האקדמית על החלטתם לתמוך במחקר זה ועל תמיכתם הכספית בו.

3. מאמר זה מתמקד בבנייני מגורים, אולם בחלקים הוא רלוונטי גם למבנים המשמשים לשימושים אחרים.

מאמר זה מתייחס לבניינים מעל 9-10 קומות כבניינים גבוהים, על בסיס תקנות התכנון והבניה (בקשה להיתר, תנאים ואגרות), התש"ל-1973 המגדירות בניין רב קומות כדלקמן: "בנין שבו הפרש הגובה בין מפלס הכניסה הקובעת לבנין לבין מפלס הכניסה לקומה הגבוהה ביותר המיועדת לאכלוס, שהכניסה אליה דרך חדר מדרגות משותף, עולה על 29 מטרים".

שבעלותם (או את חלקו) לידי חברות חיצוניות.<sup>4</sup> נוכח העלייה בבנייה הגבוהה ומרובת יחידות הדיור במחוזותינו, נראה כי מגמה זו, של העברת הניהול והתחזוקה לחברות חיצוניות תלך ותגדל.<sup>5</sup> מטרת התקשרות זו היא הבטחת הניהול והתחזוקה המקצועיים של מגדלי המגורים החדשים, אך האם ההתקשרות עם חברות אלו אכן מהווה בטוחה לכך שמגדלי המגורים יתוחזקו כראוי? כי הנכסים לא יתדרדרו לאורך זמן וישמרו על ערכם לרווחת דייריהם? כי כספי הדיירים, "דמי הניהול" החדשיים ההולכים וגדלים במגדלים, ינוצלו בצורה מיטבית, יעילה וחסכונית?

על אף התלות העולה של בעלי הדירות בבתים משותפים בחברות פרטיות אלו, תחום ניהול ותחזוקת המבנים כמעט ואינו מוסדר משפטית. נכון להיום, אין רגולציה על מתן שירותי ניהול ותחזוקה למגדלים וכל המעוניין יכול לספק אותם, ללא קשר להכשרתו המקצועית, הניהולית, ההנדסית או הפיננסית, ומבלי שיש על כך פיקוח או בקרה. גם הוראות חוק המקרקעין, התשכ"ט-1969 (להלן: "חוק המקרקעין") העוסקות בניהול בתים משותפים ובהבטחת תחזוקתם, ממעטות בהסדרת התקשרות זו. הידע אודות חברות אלו והשתלבותן בבתים משותפים מצומצם מאוד וכמעט ולא נערך כל מחקר בעניינן.

כתוצאה מכך מופקד עתידם של מגדלי המגורים בידי גורמים פרטיים, הפועלים בראש ובראשונה להשאת רווחיהם שלהם, שאין כל בטוחה למקצועיותם או כי הם מסוגלים לעמוד בגודל המשימה שלקחו על עצמם, בשגרה ובחירום. חיפויים נופלים, חדרי אשפה מלוכלכים, גינות מוזנחות ומעליות שאינן עובדות יכולים לפגוע פגיעה קשה בדיירים ובסביבתם ובערך הנכסים בכלל. מאגרי מים מלאי חיידקים ותקלות במערכת כיבוי האש עלולים להסב פגיעות קשות עוד יותר ברכוש ובגוף. ככל שהבניינים יוזנחו ויזדקנו, ספק אם בעלי הדירות לבדם יוכלו לשאת בעלויות שידרשו להבראתם, והתדרדרותם עלולה להפוך לבעיה ציבורית שתשפיע על גורמים רבים מעבר לבעלי הדירות והדיירים, כגון: בנקים למשכנתאות, חברות ביטוח ובעיקר על הרשויות המקומיות.<sup>6</sup>

מאמר זה, המהווה סנונית ראשונה בתחום, מבקש להתחיל ולהתייחס לסוגיות אלו כחלק מהמאמצים להבטיח מענה להתמודדות עם אתגר התחזוקה של מגדלי מגורים. זאת תוך התמקדות בנושא של ההתקשרות עם חברות הניהול והאתגרים שהיא מעלה. אתגרים אלו לא התקיימו בעבר בבתים משותפים ותיקים ונמוכי קומה

- 
4. בתכנית בניין עיר לא אחת מחייבים מוסדות התכנון את בעלי הדירות להתקשר עם חברות ניהול ותחזוקה. אף על פי כן, קיימת עדיין שאלה משפטית בדבר חוקיות חיוב קנייני זה במסגרת תכנית על ידי מוסדות התכנון.
  5. למדיניות הציפוף והפיתוח הארצי ראו: תמ"א 35 תכנית המתאר הארצית המשולבת לבניה, לפיתוח ולשימור, 2005; ליעדי הדיור הממשלתיים ראו את התכנית האסטרטגית לדיור 2017-2020, המועצה הלאומית לכלכלה משרד ראש הממשלה, 2017: <http://economy.pmo.gov.il/councilactivity/housing/documents/strategy050717.pdf>
  6. ראו למשל: דבורי, אסון המגדל בלונדון: ישראל ערוכה? 15.6.2017: [https://www.mako.co.il/news-israel/local-q2\\_2017/Article-fb3cf50d64dac51004.htm](https://www.mako.co.il/news-israel/local-q2_2017/Article-fb3cf50d64dac51004.htm)

ועל כן רבים, בין אם אנשי מקצוע ובין אם דיירים חדשים במגדלי מגורים, כלל אינם מודעים להם.

אציין, כי עד כה, עיקר הדגש בדיון המקצועי והמחקרי באתגר התחזוקה של מבנים גבוהים נסב סביב מימון התחזוקה ארוכת הטווח שלהם. זאת נוכח העלויות הגבוהות שידרשו להחלפת מערכות הבניין ככל שאלו יתקלקלו או יסיימו את מחזור חייהם, אך הדיון בחברות הניהול מעלה לקדמת הבמה גם את החשיבות של התחזוקה השוטפת. ראשית, מאחר שזו הכרחית להבטחת תנאי מחייה נאותים של ניקיון, תברואה ובטיחות קבועים ולאורך זמן. אך יתרה מכך, ההפרדה בין תחזוקה שוטפת לתחזוקה ארוכת טווח הינה מלאכותית, שכן התחזוקה השוטפת שלובה באופן בלתי ניתן להפרדה בתחזוקה ארוכת הטווח ובהוצאות שידרשו עבודה. ככל שהמבנים ישמרו ויטופלו לאורך זמן כנדרש, לרבות טיפולים מונעים, ניתן יהיה למנוע תקלות וקלקולים, להאריך את חיי המבנים ומערכות הבניין ובכך לצמצם את הבלאי של המערכות הללו, את התקלות שלהן וגם לצמצם את הוצאות התחזוקה לאורך זמן. ככל שהתחזוקה תהיה מקצועית יותר, ניתן יהיה גם לחזות טוב יותר את צורכי התחזוקה העתידיים ולהיערך מבעוד מועד לטיפול, תיקון והחלפת מערכות וחומרים וגם בכך לצמצם הוצאות ואי וודאות.

בנוסף, הדיון בחברות הניהול מעלה לקדמת הבמה גם את זכויות בעלי הדירות ואת הטרנספורמציה שזכות הבעלות עוברת עם המעבר למגדלי מגורים עתירי יחידות דיור. אמנם, מפתה לראות בנושא התחזוקה אך נושא פיזי הקשור לשימור הבניין בלבד. אולם, בהקשר של בתים משותפים גבוהים אטען, כי תחזוקת המבנים קשורה בקשר בל ינתק לניהול שלהם. זהו גם עניין של התארגנות חברתית, ניהול משאבים, והאופן בו מתעצבת ומתפקדת סביבת המגורים ושוק הדיור בכלל. מאמר זה קצר מלהחיל דיון מעמיק בנושא מורכב ורב-ממדי זה. יחד עם זאת, הוא מבקש לפרוש את היסודות לדיון עתידי בנושא באמצעות הדגמת מורכבות הניהול של בתים משותפים הכולל מלבד ניהול תחזוקת המבנה גם ניהול אנשים, משאבים, תהליכים וטכנולוגיה.

המאמר מבוסס על ניתוח משולב של חומרים משפטיים - חקיקה, פסקי דין, החלטות של המפקחים על רישום המקרקעין יחד עם ראיונות חצי מובנים עם בעלי עניין המעורבים בניהול בנייני מגורים גבוהים: בעלי דירות, חברים בהווה או בעבר בנציגות, נציגים של חברות ניהול ומנהלי בתים ועורכי דין בתחום. הראיונות התקיימו בין השנים 2013-2017 בעיקר עם גורמים הקשורים למגדלי מגורים בתל אביב ובפתח תקווה. חלק ניכר מהמראיינים קשורים למגדלי יוקרה, בהם המעורבות של חברות הניהול גבוהה, והתחזוקה אינטנסיבית ביותר ונוגעת בתחומים נרחבים של ניהול הבית המשותף מעבר לתחזוקת הבניין ומערכותיו.

חלק ב' מתאר את אתגר התחזוקה של מבנים גבוהים. חלק ג' מתאר את התשתית המשפטית המסדירה את ההתקשרות עם חברות הניהול והתחזוקה הקבועה בהקשר של ניהול בתים משותפים. חלק ד' מציג את הבעיה שבבסיס העברת הניהול והתחזוקה לחברה חיצונית - בעיית הנציג, המתעוררת ביחסים המאופיינים בפערי מידע ויחסי כוחות. חלק ה' מציג ממצאים בדבר מורכבות הניהול של בתים משותפים, אשר מלבד ניהול התחזוקה כוללים גם נדבכים נוספים של ניהול פיננסי

וניחול הרכוש המשותף והיחסים החברתיים בו. פרק זה מדגים כיצד מעבר לתחזוקה, חברות הניהול נדרשות לטפל בסוגיות הנוגעות לתחזוקה באופן עקיף, אך משפיעות על החיים במגדל ועל העלויות הכרוכות בו באופן ישיר. חלק ו' מציג אתגרים משפטיים מרכזיים העולים לאורך שלבי ההתקשרות עם חברות הניהול והתחזוקה, בעיקר נוכח פערי המידע בעניין תחזוקת מבנים גבוהים בכלל והמשמעות של התקשרות עם חברות הניהול ותחזוקה בפרט. חלק ז' כולל הצעות (1) להסדרת מקצוע הניהול והתחזוקה; (2) לכיווני פעולה להשתלבות חברות הניהול והתחזוקה בניהול הבית המשותף; (3) להבטחת מעקב ובקרה ציבוריים אודות תחזוקת מבנים; ו-(4) מענה שוטף וקבוע לניהול בתים משותפים וסיוע בתחזוקתם. חלק ח' מציע כלים נוספים להגברת המודעות ושכלול ההתקשרויות עם חברות הניהול והתחזוקה וחלק ט' מסכם.

## ב. אתגר התחזוקה שלמגדלי המגורים

המילה "תחזוקה" יוצרת לעיתים את הרושם המוטעה שמדובר בפעולות ניקיון, פתיחת סתימות או החלפת נורות - עבודתו של השרת או אב הבית שלרוב לא הצריכה הכשרה מיוחדת. אך במגדלים, תמונה זו רחוקה מהמציאות. הבנייה הגבוהה כוללת מערכות בניין רבות ומורכבות המחייבות תחזוקה מקצועית, שוטפת וקבועה,<sup>7</sup> ותחזוקת המערכות מחייבת מומחיות ייחודית לכל אחת מהן. בנוסף, מאופיינים הבניינים הגבוהים בשטחים משותפים נרחבים, כגון: חניונים תת-קרקעיים, חדרי דיירים, גינות ולוביים, המחייבים גם הם תחזוקה שוטפת רבה הרבה יותר מבעבר. מספר הדיירים העוברים ומשתמשים בשטחים אלו מגבירים את הבלאי ואת הסיכון לשימוש לא נכון ואף לונדליזם המגבירים את צורכי התחזוקה הנדרשת.

בעוד שבמבנים ותיקים ונמוכי קומה עיקר התחזוקה התמצא בפעולות ניקיון פשוטות ובתיקון תקלות עם היווצרותן, במגדלים המצב שונה. נוכח המורכבות הרבה של המערכות והתלות בהן, נדרשת תחזוקה קבועה להבטחת תקינותן ושמירתן לאורך זמן. אלטרמן מצביעה על ארבע רמות תחזוקה אליהן יש להתייחס בהקשר של מגדלים (בשונה ממבנים נמוכים):<sup>8</sup> ראשית, תחזוקה שוטפת הכוללת בעיקרה פעולות אחזקה פשוטות כגון ניקיון וגינון; שנית, תחזוקה מונעת הכוללת בדיקות וטיפולים שגרתיים לצמצום הבלאי, הארכת אורך חייהן והבטחת תפקודן המיטבי<sup>9</sup> - זוהי רמת התחזוקה המרכזית הנדרשת בבניינים גבוהים שכמעט ולא התקיימה כלל בבניינים הוותיקים ונמוכי הקומה והיא מצריכה ידע, תיאום, ארגון ותכנון מראש; שלישית, תחזוקת שבר - אלו הן הפעולות המבוצעות לטיפול בקלקול או תקלה עם היווצרותן; ורביעית, שדרוג והחלפה של חלקים מהבניין ומערכותיו הנדרשים עם

7. תקנות התכנון והבניה (בקשה להיתר, תנאים ואגרות), תשי"ל-1973, קובעות את מערכות הבניין הנדרשות בגבהים שונים.

8. רחל אלטרמן (2009) **מיגדלים כושלים: בעיית התחזוקה ארוכת הטווח במיגדלי מגורים**, המרכז לחקר העיר והאזור (טכניון).

9. הרגולציה המחייבת טיפולים ובדיקות שוטפות עודה מצומצמת, למעט לעניין המעליות. ראו למשל: תקן ישראלי 2481, בדיקה תקופתית - סעיף 60 לפקודת הבטיחות בעבודה (נוסח חדש), תשי"ל-1970.

תום חיי המערכות וחומרי הבניין ובמטרה להתאימם לסטנדרטים משתנים. במבנים גבוהים, העלויות הכרוכות בתחזוקת שבר, בשדרוג ובהחלפה של חלקים מהבניין או מערכותיו עלולות להיות כבירות.

עד כה התמקד הדיון בתחזוקת מגדלים בממד הכלכלי של מימון הוצאות התחזוקה בטווח הארוך.<sup>10</sup> החשש המרכזי שעלה הוא כי עם הזדקנות המבנים, העלויות שידרשו לשדרוג ולהחלפת המערכות יעלו מבלי שתהיה לבעלי הדירות אפשרות לשאת בהן.

אלתרמן ואחריה מועלים הצביעו על אתגר מורכב זה והציעו הצעות לפעולה. ניר מועלים דן בהרחבה במנגנונים אפשריים למימון התחזוקה ארוכת הטווח של מגדלים ובאפשרויות להסדרת מנגנונים אלו בחוק.<sup>11</sup> הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית עסקה גם היא במנגנונים מימוניים אלו במסגרת דוח מקיף שפרסמה ב-2017 בדבר תחזוקת מבנים גבוהים.<sup>12</sup> דוח זה מתייחס גם לכיווני פעולה נוספים הנדרשים להתמודדות עם תחזוקת מגדלי מגורים, בפרט בהקשר של התחדשות עירונית. בין היתר הוא קורא להסדרת תחום הניהול והתחזוקה וחברות הניהול. אולם, אופן ההסדרה, המשמעויות הרחבות של הדבר והמימוש של כיוונים אלו, כפי שמפורטים במאמר זה, עודו בחיתוליו.

## ג. התשתית המשפטית

מלבד ההיבט הפיזי של גובה הבנייה, הקושי בניהול ותחזוקת מגדלי מגורים נובע גם מהיותם בתים משותפים. כלומר, מבנים בהם הבעלות הפרטית מפוצלת בין מספר רב של בעלי דירות כאשר האחריות לניהול ולתחזוקה נתונה בידי בעלי דירות אלו. חוק המקרקעין קובע כי על בעלי הדירות לשאת בהוצאות הניהול והאחזקה התקינה של הבית המשותף.<sup>13</sup> הוא אינו מגדיר מהו "ניהול" ובאשר ל"אחזקה תקינה" הוא קובע, כי המדובר ב"שמירת מצבו של הרכוש המשותף כפי שהיה בעת גמר הבנייה, לרבות שיפורים שבוצעו בו לאחר מכן בהסכמת בעלי הדירות.<sup>14</sup> כך החוק אינו נותן ביטוי למורכבות התחזוקה או לרמותיה השונות כפי שתואר לעיל. החוק גם אינו מבחין בין בתים משותפים לפי צורתם הפיזית, כגון גובה או מספר יחידות דיור; או לפי השימוש לו הם מיועדים, כגון מגורים, מסחר או שימוש מעורב. כך אותו הסדר משפטי חל על מבנים בעלי רמת מורכבות ניהולית ותחזוקתית שונה מאוד זו מזו.

- 
10. רחל אלטרמן וטל צפרייר (2004) **היבטים משפטיים ומינהליים של בנייה לגובה: הצורך בשינוי מדיניות**, המרכז לחקר העיר והאזור ומוסד שמואל נאמן, הטכניון (בשיתוף משרד הפנים); שם.
11. ניר מועלים (2017), **צעירים לנצח: אתגרי התחזוקה של מבנים גבוהים לקראת מדיניות כוללת**, הטכניון.
12. הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית, דוח תחזוקת מבנים גבוהים: [https://www.gov.il/BlobFolder/reports/maintenance\\_of\\_residential\\_towers/he/hithadshut\\_ironit\\_documents\\_the\\_maintenance\\_of\\_residential\\_towers.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/reports/maintenance_of_residential_towers/he/hithadshut_ironit_documents_the_maintenance_of_residential_towers.pdf)
13. סעיף 52 לחוק המקרקעין.
14. סעיף 58 לחוק המקרקעין.

האתגר המרכזי בניהול הבית המשותף על ידי כלל בעלי הדירות הוא אתגר הפעולה המשותפת.<sup>15</sup> זהו אתגר המאפיין מצב בו פרטים נפרדים וממקסמי תועלות אישיות נדרשים לשתף פעולה ולקבל החלטות לטובת הכלל, כאשר כל אחד מהם מעדיף למקסם את תועלתו וטובתו האישית.<sup>16</sup> להתמודדות עם אתגר זה קובע החוק כי הבית המשותף יתנהל על פי תקנון ואת המבנה הניהולי של מוסדות הבית המשותף ואופן קבלת החלטות על ידם. באשר לתקנון, רשאים בעלי הדירות לאמץ את התקנון המצוי המצורף לחוק או לקבוע את ההסדרים הרצויים להם לקביעת הזכויות והחובות ההדדיות שלהם בעצמם.<sup>17</sup> באשר למוסדות הניהוליים, במשך שנים רבות היה ניהול הבית המשותף מבוסס על שני מוסדות: אסיפה כללית של כלל בעלי הדירות ונציגות וולונטרית המהווה מורשת של בעלי הדירות בכל עניין הנוגע לניהול ותחזוקת הבית המשותף.<sup>18</sup>

רק בשנת 2002 נוסף למנגנון ניהול הבית המשותף מוסד חדש, שהוגדר בחוק כ"מתחזק".<sup>19</sup> המתחזק הינו גורם חיצוני שבעלי הדירות רשאים להתקשר עמו ולהעביר לו את הניהול והאחזקה התקינה של הרכוש המשותף.<sup>20</sup> בית המשפט קבע כי בשונה מחברת ניהול ותחזוקה המספקת שירותים, המתחזק הוא "אושיה מאושיות

15. חנוך דגן (2005) **קניין על פרשת דרכים**, אוניברסיטת תל אביב; חנוך דגן, "פרשנות בדיני קניין, הבית המשותף ובעיית הפעולה המשותפת", **עיוני משפט 1** (תשנ"ו) 9-45; השוו: חנוך דגן, "שיתוף במקרקעין - מוסד חברתי רצוי?", **משפטים כ"ז** 2, תשנ"ז.
16. השוו: חנוך דגן, "שיתוף במקרקעין - מוסד חברתי רצוי?", **משפטים כ"ז** 2, תשנ"ז.
17. סעיפים 61-62 לחוק המקרקעין. סעיף 5א לתוספת הראשונה קובע למשל ביחס לאסיפה הכללית כי: **"בעלי הדירות יקיימו אחת לשנה אסיפה כללית לשם קביעת דרכי ניהולו של הרכוש המשותף והשימוש בו, קביעת ההוצאות הכרוכות בכך, מינוי נציגות, אישור החשבונות והסדר העניינים האחרים הנובעים מהשכנות בבית המשותף"**.
18. סעיפים 66, 69 לחוק המקרקעין.
19. הצ"ח ממשלה/כנסת - 3046, מיום 29.10.01 ס"ח 1856, עמ' 474, מיום 10.7.02, דיון במליאת לקרת קריאה שנייה-שלישית 3.7.02:
- <https://main.knesset.gov.il/Activity/Legislation/Laws/Pages/LawBill.aspx?t=lawsuggestionssearch&lawitemid=173784>
20. סעיף 71(ב) לחוק המקרקעין:
- "(ב) (1) בעלי הדירות רשאים לקבוע, בתקנון או בהחלטה שהתקבלה ברוב של בעלי הדירות ששני שלישים של הרכוש המשותף צמודים לדירותיהם, כי הניהול וההחזקה התקינה של הרכוש המשותף, כולם או רובם, יתבצעו על ידי מי שבעלי הדירות יתקשרו עמו למטרה כאמור (בחוק זה - מתחזק).**
- (2) החלטה לענין התקשרות עם מתחזק מסוים או לענין החלפתו תתקבל בידי בעלי הדירות שיותר ממחצית הרכוש המשותף צמוד לדירותיהם.**
- (ג) דינו של שכן המתחזק כדין הוצאה שבעלי דירות חייבים להשתתף בה, כאמור בסעיף 58(א).
- (ד) על המתחזק יחולו, לענין ניהול החשבונות ואישורם והמצאת מידע לבעלי הדירות, החובות המוטלות על גזבר בסעיף 16 לתקנון המצוי שבתוספת."

הבית המשותף.<sup>21</sup> כך, בהתאם לחוק, יכול המתחזק גם להיות צד לסכסוך בבית המשותף הנדון בפני המפקח על רישום המקרקעין.<sup>22</sup> אך על אף מעמדו הרם, מיעט המחוקק בהסדרת מעמד המתחזק או היחסים בינו לבין האסיפה הכללית והנציגות. החובות היחידות שהוטלו עליו, הן החובות החלות על גזבר הבית המשותף ובראשן ניהול פנקס הכנסות והוצאות ואישורו על ידי האסיפה הכללית אחת לשנה, שמירת החשבונות והקבלות, עריכת דין וחשבון כספי אחת לשישה חודשים ומתן זכות עיון לבעלי הדירות בפנקס ההכנסות וההוצאות, בחשבונות, בקבלות ובמסמכים הנוגעים להם.<sup>23</sup>

התייחסות נוספת להתקשרות עם "מתחזק" ניתן למצוא בחוק המכר(דירות), תשל"ג-1973 (להלן: "חוק המכר"). חוק זה ביקש להגן על רוכשי דירות ולמנוע מצב בו יחויבו על ידי יזמי הבנייה בהתקשרות עם חברת ניהול ותחזוקה בה הם אינם מעוניינים וללא יכולת לצאת ממנה. לשם כך, הוגבלה ההתקשרות עם ה"מתחזק" הראשון לשלוש שנים. עוד מחייב החוק למסור לרוכשי הדירות פרטים אודות ה"מתחזק" שנבחר.<sup>24</sup>

אמנם, הסדר פשוט ומצומצם זה מותיר בידי בעלי הדירות חופש רב להתקשרות עם חברות הניהול וקביעת תנאי ההתקשרות כרצונם, באופן העולה בקנה אחד עם חופש החוזים וחופש הקניין שלהם. אולם, נוכח פערי המידע ויחסי הכוחות בין בעלי הדירות לחברות הניהול והתחזוקה נראה כי במצב המשפטי הקיים, חופש זה אינו בהכרח משרת את טובת בעלי הדירות ואין בו כדי להבטיח את זכויותיהם או את האיכות והמקצועיות של ניהול הבית המשותף, על ההיבטים הפיננסיים והאדמיניסטרטיביים שלו, ואת מקצועיות תחזוקתו לאורך זמן. להלן יפורטו הדברים.

## ד. בעיית הנציג

הבעיה המרכזית הנוצרת מהעברת שרביט הניהול והתחזוקה של בתים משותפים, או חלקים ממנו, מבעלי הדירות לחברות חיצוניות, היא בעיית הנציג. בעיית הנציג (או

21. מפקח על רישום המקרקעין 1/457/2015 נציגות הבית המשותף ברחוב בן טבאי 1 ירושלים נ' כהן יהודה ואח' (5.7.16); מפקח על רישום המקרקעין 65411 אדמש נ' שמרדן (13.11.11), פורסם באתר משרד המשפטים:

"בחירת מתחזק לבית המשותף אינה עניין של מה בכך... קביעת מתחזק לבית משותף, מביאה לכך שגוף שהינו גורם זר לבית המשותף, ינהל אותו וייקבע את סדריו. למעשה, לגורם שנבחר כמתחזק, מוענקות סמכויות בסיסיות המשיקות לא מעט לסמכויותיה של הנציגות, ובכך הופך המתחזק לחלק מאושרות הבית המשותף... מובן כי בחירתו של גוף כ"מתחזק" שונה לחלוטין מבחירת חברת אחזקה או חברת ניהול. חברת אחזקה נשכרת על ידי הנציגות ליתן שירותים כאלה ואחרים בבית המשותף, אך אין היא חלק מגורמי הבית המשותף. מנגד, חברה שהוגדרה כ"מתחזק", הופכת לחלק אינטגרלי מהבית המשותף."

22. סעיף 72 לחוק המקרקעין.

23. סעיף 471(4) לחוק המקרקעין וסעיף 16 לתקנון המצוי.

24. סעיף 6 לחוק המכר.

בעיית הסוכן) הינה בעיה המאפיינת מגוון סוגים של יחסי שליחות בהם ישנם פערי מידע בין הנציג לשולחיו והפרדה בין הבעלות במשאבים לבין השליטה והניהול שלהם. בנסיבות אלו, קיים חשש מובנה כי הנציג ושולחיו יהיו בניגוד עניינים וינצלו לרעה את כוחם. הנציג יעדיף לפעול להשאת רווחיו, גם על חשבון האינטרסים של שולחיו ותוך שימוש לרעה במשאבים עליהם הוא מופקד. נוכח בעיה זו, כרוכה העסקת נציג מטבעה בעלויות נוספות הנדרשות לצמצום הסיכון. עלויות אלו נדרשות להתגברות על פערי המידע המובנים ביחסים שבין הנציג לשולחיו, להגברת זרימת המידע ביניהם, לצמצום הפער באינטרסים בין הנציג ושולחיו תוך מתן תמריצים לנציג לפעול ככל הניתן לטובת שולחיו ולפיקוח על מעשיו.<sup>25</sup>

בהקשר הישראלי, בעיית הנציג מוכרת בעיקר בהקשר של דיני התאגידים, כבעיה המאפיינת את היחסים שבין המנכ"ל המנהל את החברה באופן שוטף לבין בעלי המניות, ובינו לבין הדירקטוריון האמון על קביעת מדיניות החברה ויעדיה. בעיית הנציג יכולה להופיע גם ביחסים בין הדירקטוריון לבעלי המניות. בהקשר התאגידי, חוק החברות, התשנ"ט-1999 קובע חובות דיווח, אמון וזהירות במטרה לצמצם את בעיית הנציג והעלויות הכרוכות בה. בחוק המקרקעין לעומת זאת, אין הוראות דומות, ועד כה בעיית הנציג לא זכתה להכרה בדין הישראלי כבעיה המאפיינת את מעורבות חברות הניהול והתחזוקה בבית המשותף ואת היחס בינם לבין בעלי הדירות.

גם במישור הבינלאומי, רק מחקרים ספורים הצביעו על בעיית הנציג בהקשר של בתים משותפים. מחקר בסינגפור למשל, מצא הבדל משמעותי בין בתים משותפים בהם בעלי הדירות מעורבים בניהול ובפיקוח על חברת הניהול והתחזוקה לבין בניינים בהם בעלי הדירות לא היו מעורבים. המחקר מצא כי כאשר בעלי הדירות מפקחים על חברות הניהול ועל ספקי השירות, עלויות התחזוקה פחתו באופן משמעותי וניהול הבניין הפך יעיל יותר, וככל שיותר החלטות הועברו לאחריהם הנציג, יעילות הניהול פחתה.<sup>26</sup> גם מחקר מניו סאות' וילס באוסטרליה מצא, כי ככל שהנציגות הייתה פעילה ופרו-אקטיבית יותר וזרימת המידע בין חברת הניהול לבעלי הדירות והדיירים הייתה רבה יותר, שביעות הרצון של בעלי הדירות והדיירים מניהול הבית המשותף עלתה.

אך לצד הדמיון להקשר התאגידי, בהקשר של העברת הניהול והתחזוקה של בתים משותפים לחברה חיצונית מתעוררים גם אתגרים חדשים, המצריכים בחינה והעמקה נוספת: סוגיה מרכזית אחת היא מעמד הנציגות, האחריות והסמכויות הניתנות לה (למשל בהשוואה לדירקטוריון) וליכולתה לקבוע אסטרטגיה לניהול ותחזוקת הבניין ולפקח על פעולות הנציג. סוגיה נוספת היא זרימת המידע והנגשתו לכלל בעלי הדירות. כך גם מידת התמריצים שיש לחברות הניהול והחובות המוטלות עליהן

25. Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4, pp. 305-60.

26. Chu, Fang-Ni, and Chin-Oh Chang. "Performance Evaluation of Condominium Management and Maintenance Modes: From a Perspective of Principal-Agent Relationship." *Management Review* 32 (2013) 123-130.



לפעול לטובת בעלי הדירות והבניין משפיעה מאוד. אציג עתה את הממצאים באשר למורכבות הניהול והתחזוקה של בתים משותפים גבוהים - הניצבת, ברמות שונות, לפתחן של חברות הניהול והתחזוקה שצריכות להתמודד עמה.

## ה. עבודת חברות הניהול והתחזוקה - הלכה למעשה

ממצאי המחקר, כפי שיוצגו בפרק זה, מדגימים את הפער בין המורכבות בניהול ותחזוקת מגדלי מגורים לבין פשטות ההסדר המשפטי הקיים כפי שתואר לעיל. יצוין תחילה, כי בהיעדר רישוי או חובת רישום של חברות ניהול ותחזוקה, אין מידע רשמי, מהימן ונגיש אודותיהן. על כן האמור בפרק זה מקורו בחברות עצמן (כגון אתרי אינטרנט בהם הן מפרסמות עצמן), פסקי דין, ראיונות עם נציגי חברות ניהול ובעלי דירות בבתים משותפים וכתבות עיתונאיות. על סמך אלו מבקש פרק זה לפתוח צוהר ראשוני בלבד ולא ממצא, לעולם המורכב והדינמי של ניהול בתים משותפים גבוהים ותחזוקתם על ידי חברות ניהול ותחזוקה.

כפי שהוזכר לעיל, בעוד שהחוק מתייחס ל"מתחזק", מושג זה אינו שכיח בשיח הציבורי. כך ההבחנה של בית המשפט בין חברה שהיא "אושיה מאושיות הבית המשותף" ומהווה "מתחזק" לבין חברה המהווה ספק שירות לא השתרשה בציבור, ובעלי דירות רבים אינם מודעים להבדלים ולשונויות בין החברות. בפועל, השונויות בין החברות הפועלות בשוק רבה מאוד. לצד חברות ותיקות ומנוסות יותר, הפועלות בין היתר במבנים גדולים ובמגדלים גם לתעסוקה, מסחר ושירותי ציבור, ישנן חברות ניקיון או קבלני שיפוצים המבקשים להשתלב בתחום. זאת על אף שאלו נעדרו ניסיון ומקצועיות בתחזוקה של מבנים גבוהים או בניהול הפיננסי והאדמיניסטרטיבי הנדרש להן. במצב המשפטי הנוכחי, אין לבעלי הדירות אמצעים רשמיים להתבסס עליהם לבחינת החברה המציעה להם את שירותיה (כגון מי עומד מאחוריה, היעדר תביעות, מצבה הפיננסי וניסיונה).

באשר להשתלבות חברות הניהול והתחזוקה במנגנון ניהול הבית המשותף, הדבר משתנה מבניין לבניין ותלוי במידה רבה בקיומה של נציגות הדיירים ובאופייה. על אף שגם בהתאם לחוק תפקיד הנציגות אינו מתבטל בהינתן חברה חיצונית, במבנים רבים אין בהכרח נציגות וגם אם יש, היא אינה בהכרח מתפקדת, ויותר ויותר מפעולות ניהול ותחזוקת הבית המשותף מועברות לחברה החיצונית. דווקא במגדלי היוקרה, בהם המעורבות של חברות הניהול והתחזוקה עמוקה ואינטנסיבית והנכסים שעל הפרק כמו גם המשאבים לניהולם רבים, לא אחת ישנה נציגות פעילה הפועלת יד ביד עם חברות הניהול להבטחת הניהול היעיל והתקין של הבניין ולמניעת מצב של ניצול לרעה של משאבי הבית המשותף או התרשלות בתחזוקתו. כך ישנם מקרים בהם חברי הנציגות רואים עצמם כ"דירקטוריון" הפועל לקביעת אסטרטגיית התחזוקה על המשמעויות הכלכליות שלה להנחיית חברת הניהול והתחזוקה והפיקוח עליה.

כפי שתואר לעיל, המילה "תחזוקה" לעיתים מתעתעת ואינה משקפת בהכרח נכונה את מורכבות הדברים העומדים מאחוריה בהקשר של תחזוקת מגדלי מגורים. שכן,

בראש ובראשונה המשימה של חברות הניהול והתחזוקה היא משימה של ניהול: של הבניין, האנשים, המשאבים, התהליכים והטכנולוגיה, הכוללת בין היתר את ההיבטים הבאים:



איור 1: תחולת העבודה של ניהול מגדלי המגורים

**ניהול התחזוקה:** ניתן לחלק את התחזוקה לשניים: פעולות תחזוקה שוטפות ופשוטות שיבוצעו באופן שגרתי על ידי חברת הניהול והתחזוקה ומישו קבוע מטעמה, ופעולות תחזוקה מיוחדות, בין אם פעולות תחזוקה מונעת ובין אם פעולות תחזוקת שבר, המבוצעות על ידי אנשי מקצוע ייעודיים למערכות ולחלקי הבניין השונים (כגון מומחי מיזוג אוויר, מומחי איטום, חשמלאים מוסמכים וכיו"ב). על כן, חלק ניכר ומרכזי מעבודת חברת הניהול והתחזוקה הוא למעשה ניהול התחזוקה. כלומר, הכנת תכניות עבודה, תכנון לטווח ארוך, זימון בעלי המקצוע, התקשרות עם ותיאום ביניהם, תוך צמצום הפגיעה היכולה להיגרם לדיירים מהטיפול במערכות (כגון מקרים של השבתת מעליות או סגירת המים).

אציע להבחין גם בין:

(1) פעולות תחזוקה מתוכננות.

(2) פעולות בלתי צפויות.

ככל שהיקף פעולות התחזוקה המתוכננות עולה והפעולות הבלתי צפויות מצטמצמות, התחזוקה תהיה יעילה וחסכונית יותר. כך למשל, מעקב אחרי המערכות וטיפולם בהן או החלפה שלהן מראש לקראת תום מחזור החיים שלהן, ימנע תקלות שיווצרו באופן מפתיע, ולרוב יעלו את עלויות הטיפול שיידרש בשעת חירום. ככל שהחברות המתחזקות מנוסות ומקצועיות יותר, יודעות לתכנן את

פעולות התחזוקה מראש בטווח הארוך, הן יוכלו גם לצמצם עלויות ולייעל את תחזוקת המבנים.

אך ניהול התחזוקה אינו מתמצה רק בהיכרות עם הבניין ומערכתיו, נחוצה גם היכרות עם היבטים משפטיים ורגולטיביים - ראשית, עם חוקים ותקנים הנוגעים לתחזוקה עצמה כגון לעניין בטיחות אש, גם אם אלו אינם מחייבים. שנית, עם דיני העבודה. שכן, תחזוקת הבית המשותף הגבוה מחייבת גם העסקת עובדים וקבלני משנה שיש להבטיח כי הם פועלים על פי החוק, בין אם במטרה להגן עליהם מפני תאונות עבודה ובין אם במטרה להגן על בעלי הדירות ולמנוע חשיפה לתביעות.<sup>27</sup> דוגמאות מרכזיות לכך הן התנאים הקשורים לביצוע עבודות חשמל, עבודה בגובה, בטיחות וגהות בעבודה.

**ניהול פיננסי ואדמיניסטרטיבי:** ניהול התחזוקה שלוב גם בניהול כספי ואדמיניסטרטיבי. בשונה מבניינים ותיקים ונמוכי קומה, מדובר בניהול סכומי כסף אדירים שכמוהם כ"כספי ציבור", אך כיום כמעט ואין כל הגנה על ניהולם התקין. לשם הדוגמה, די בבניין ובו 100 יחידות דיור של 100 מטר שכל אחת מהן משלמת 10 ש"ח למטר דמי ניהול, כדי להגיע ל 1000 ש"ח לחודש לדירה המצטברים ל-100,000 ש"ח תקציב חודשי ו- 1,200,000 ש"ח תקציב שנתי. הניהול הפיננסי מחייב הערכות לכלל התשלומים שידרשו, ולעיתים גם מכרזי ספקים, תשלום לספקים וניהול ספרים. מטבע הדברים, הניהול הפיננסי של בתים משותפים, נוכח הסכומים המצויים בו ובהיעדר בקרה, יכול להפוך לכר פורה לטעויות ואף לאי סדרים ושחיתויות.<sup>28</sup> אך כפי שתואר לעיל, חובות ניהול הספרים על פי החוק מצומצמות מהחובות החשבונאיות החלות למשל על ניהול כספי תאגיד.<sup>29</sup> יתרה מכך, במקרה בו ביקשו בעלי דירות להתקשר עם רואה חשבון מבקר לבחינת ספרי הבית המשותף, סירב לכך בית המשפט מתוך רצון לשמר את אופיו הקהילתי (לכאורה) של הבית המשותף ואת האופי ההתנדבותי של הנציגות.<sup>30</sup> בעוד שהיגיון זה אולי מתאים במבנים נמוכים ופשוטים, במגדלי מגורים קיים קושי עם עמדה זו.<sup>31</sup>

בנוסף, אמונות חברות הניהול והתחזוקה גם על גביית ההוצאות מהדיירים. נוכח מספרם הרב של הדיירים, פעולה זו יכולה לדרוש תשומות נוספות מעבר למעשה הגבייה עצמו, לרבות תיעוד ומעקב קפדני אחר התשלומים והתמודדות עם דיירים

27. כגון: סעיף 40 לחוק הרשות הארצית לכבאות והצלה, תשע"ב-2012, סעיף 3 לתקנות ארגון הפיקוח על העבודה (מסירת מידע והדרכת עובדים), תשנ"ט-1999, צו הרחבה בענף הניקיון לפי חוק הסכמים קיבוציים, תשי"ז-1957 (הצו החדש החל מיום 1.3.14). עוד ראו למשל: ת"א (ראשלי"צ) 3423-08 **יעקב מלכה ואח' נ' גרגי נורית GRN ניהול ואחזקה בע"מ ואח'** (28.11.12), אתר מקרקעין: [www.mekarkein.co.il](http://www.mekarkein.co.il) (להלן: "אתר מקרקעין").  
 סעיף (ת"א) 24392-09-14 **ימאטהטקה נ' בר ניהול מגדלי יוקרה בע"מ** (7.9.17), פורסם בנבו.  
 28. ת"א (ת"א) 42069/04 **ייני עירית נ' אנשל שולמית ואח'** (21.9.08), אתר מקרקעין.  
 29. תא"מ 10692-11-12 **חיים וזמירה טופז נ' נתנאל בוארון** (14.1.13), אתר מקרקעין; ת"א 34777-01-10 **רייק ניהול מלון תמר בע"מ נ' משה אוהיון ואח'** (15.7.13), אתר מקרקעין. השוו: ע"א 8669/07 **צ.ד.א. אחזקה ושירותים בע"מ נ' מנהל המכס ומע"מ** (29.12.09), אתר מקרקעין.  
 30. עניין **ייני עירית**, הי"ש 28 לעיל.  
 31. ראו עניין **טבאי**, הי"ש 21 לעיל.

שאינם עומדים בהם, כגון התרעות והליכים משפטיים. מאחר שחברות הניהול והתחזוקה מעורבות בניהול הפיננסי של הבית המשותף, הן גם לעיתים פועלות לניהול התקציב תוך הפרשת חיסכון לטווח ארוך. אמנם החוק אינו מסדיר אפשרות או חובה לחיסכון לבית המשותף (כגון קרן פחת), אך בפסיקה נקבע כי ניתן לגבות ביתר ולהשאיר סכום סביר בחשבון לעת צרה.<sup>32</sup> סכומים אלו הכרחיים להתמודדות עם הוצאות תחזוקה בלתי צפויות, וחברות או נציגויות מנוסות פועלות כבר היום להפרשת סכומים מסוימים לטובתן על מנת להימנע מהתמודדות עם גבייה חריגה מעשרות ומאות בעלי דירות בעת צרה.<sup>33</sup> הצד השני של האחריות הוא החשיפה של חברות הניהול והנציגות והביטוח בגינה: ביטוח מבנה, ביטוח צד ג' וביטוח נושאי משרה.

**ניהול השימוש ברכוש המשותף והיחסים בין בעלי הדירות:** בהיעדר גורם אחר שיעשה זאת, לא אחת מנהלות חברות הניהול והתחזוקה, ברמות משתנות, את הרכוש המשותף והשימוש בו. ניהול זה נדרש נוכח החיים בצפיפות גבוהה וריכוזם של דיירים במרחב מוגדר. דוגמאות לכך הן תיאום שעות השימוש ברכוש המשותף כגון בחדרי דיירי או בבריכה, תיאום מעברים ברכוש המשותף כגון בעת מעברי דירה או שיפוצים, כניסה לחניון תת-קרקעי. לעיתים גם נדרשת מעורבות להבטחת ה"סדר הציבורי" ברכוש המשותף כגון שמירה על כללי הבית המשותף למשל למניעת רעש, שחרור כלבים ומיתון לא פורמלי של קונפליקטים. לעיתים מעורבות חברות הניהול גם בהטלת סנקציות ואכיפת כללי ההתנהגות (כגון הטלת קנסות או מניעת שימוש ברכוש המשותף במקרה של אי תשלום הוצאות הבית המשותף).<sup>34</sup> לכך מתווספים צרכים נוספים כגון התקנה, טיפול ותפעול מצלמות ושמירה והסדרת מדיניות כניסת אורחים לרכוש המשותף.

**ניהול הבית המשותף כישות משפטית:** חברות הניהול פעילות לעיתים בסיוע לנציגות או במקומה להבטחת התנהלות מוסד הבית המשותף בהתאם לחוק למשל לעניין הודעות על אספות כלליות, ניהול האסיפה הכללית השנתית וקבלת החלטות במסגרתה. כך קיים פוטנציאל כי הן גם ישפיעו על החלטות המתקבלות במסגרתן.

משימות הניהול המתוארות לעיל, מאפיינות את ניהול הבתים המשותפים הגבוהים, בין אם אלו מנוהלים ומתוחזקים על ידי חברות ניהול ותחזוקה ובין אם בדרך אחרת. הן מלמדות על המורכבות הנוצרת נוכח המעבר לבנייה גבוהה לבתים משותפים למגורים. ההתקשרות עם חברות ניהול ותחזוקה יכולה לסייע בהתמודדות של בעלי הדירות עם

32. ראו 59/11 נציגות הבית המשותף בשדרות נאות גולדה 18 נתניה נ' דוד וריטה טרייטליס (30.8.12), פסקאות 14-13; 241/15 אחזקה ושירותים מלון דניאל בע"מ נ' רז א.מ.ל.ד ייעוץ והשקעות נכסים בע"מ (28.5.17), פסקה 60, אתר מקרקעין.

33. סעיף 71(ד) לחוק המקרקעין.

34. שימושים כגון חדר כושר או בריכה למשל, מטילים סיכונים ואחריות נוספים המצריכים בקרה משותפת (למשל בכל הקשור לאימוץ של קטינים בחדר הכושר), ומחייבים ניהול נוסף כגון ביטוח. סעיף 1 לתקנות מכוני כושר (רישוי ופיקוח) (פטור מנוכחות מדריך בחדר כושר), תשע"ג-2013; עו"ד ד"ר אופיר מילר, שכשוד נעים: כך תנהלו בריכה בבית משותף, 14.9.16.

[https://images1-y-net-prod.azureedge.net/PicServer3/2013/08/15/4802302/New\\_Image.JPG](https://images1-y-net-prod.azureedge.net/PicServer3/2013/08/15/4802302/New_Image.JPG)

מורכבות זו. יחד עם זאת, במצב המשפטי הקיים, ההתקשרות עם חברות ניהול ותחזוקה גם מעוררת מספר אתגרים, כפי שיפורט להלן.

## 1. האתגרים בהתקשרות עם חברות הניהול והתחזוקה

בבסיס ההתקשרות בין בעלי הדירות לחברות הניהול והתחזוקה, עומדת בעיית הנציג כפי שתוארה לעיל. במרכזה, פערי הכוחות והמידע בין הצדדים, המבוססים בין היתר על חוסר הידע והמודעות של בעלי הדירות באופן כללי והיותם מפוצלים ולא מאורגנים.

אציג אתגרים אלו כפי שהם מתעוררים בשלבים השונים של הקשר בין בעלי הדירות, הנציגות והחברות החיצוניות: החל מהחלטה על התקשרות עם מתחזק, דרך בחירתו, ההתקשרות עמו, השתלבות חברות הניהול בבית המשותף וביחסים השוטפים עם הנציגות, הפיקוח עליהן ומועד החלפתן. לבסוף אתייחס למקרה הפרטני של התקשרות עם חברת ניהול ראשונה בבניין חדש.



איור 2: אתגרים בהתקשרות עם חברות הניהול והתחזוקה על פי שלבי ההתקשרות

### (1) החלטת בעלי הדירות להתקשר עם "מתחזק"

התקשרות עם חברת ניהול ותחזוקה על מנת שזו תהווה "מתחזק" מחייבת על פי החוק בעמידה בתנאי פרוצדורלי של החלטת רוב. בדומה לסוגיות נוספות בניהול הבית המשותף, היכולת של בעלי הדירות להתמודד עם שאלות כגון מי

יתחזק, מה לתחזק, כיצד, מה סדרי העדיפויות ובאלו סכומים הינה מוגבלת,<sup>35</sup> כי השוק אינו משוכלל ופערי המידע רבים. כך כמעט ואין בשוק מידע אודות החברות המציעות שירותיהם, אין סטנדרטיזציה מקובלת של אופן התחזוקה הנדרש וכמעט ואין מידע אודות עלויות ומחירים. אלו מצטרפים לקושי הקיים בבתים משותפים, כאשר לא אחת בעלי הדירות כלל אינם מודעים לאחריותם לניהול הבית המשותף ותחזוקתו או למשמעות של העברת סמכויות אלו לגורם חיצוני ולסכנות הטמונות בכך.

בפסיקה עוד נקבע כי, התקשרות עם מתחזק(להבדיל מספק שירות) הינה גם עניין מהותי. כלומר, האם המתחזק אכן משמש כגורם דומיננטי (ולאו דווקא הבלעדי) בניהול הרכוש המשותף. לשם כך, הוצע לבחון בין היתר את מערכת היחסים הכספית שבין המתחזק ובעלי הדירות, גביית הוצאות הבית המשותף, מהות ההתקשרות בין הצדדים, מיהו הגורם המבצע תשלומים לגורמים חיצוניים (כדוגמת תשלומי ארנונה וחשמל), המתקשר עם ספקים של שירותים מקצועיים חיצוניים ומסדיר עמם את התשלום ואת זהות הגורם המרכזי המשמש ככתובת לפתרון סוגיות יומיומיות הקשורות בניהול הבית המשותף.<sup>36</sup> למבחנים אלו אין עיגון בחוק הקיים. כך, סוגיות כגון אלו אינן בהכרח נדונות בהחלטות על התקשרות עם מתחזק והעברת הניהול והאחזקה לידי, אך הן הכרחיות על מנת להבטיח את מודעות וגמירות הדעת של בעלי הדירות בקשר למשמעויות הנרחבות של העברת שרביט הניהול והתחזוקה של הנכסים שבידם לחברה חיצונית.

## (2) בחירת ה"מתחזק"

בהיעדר חובת רישום או רישוי של חברות הניהול והתחזוקה כמתואר לעיל, בחירת חברת ניהול נעשית בעיקרה בהתאם להמלצות מפה לאוזן ואין כל מדד למקצועיותו, ניסיונו, אמינותו או רמת השירות הניתנת על ידן. המלצות חיוביות אינן בהכרח מבטיחות מקצועיות. בהיעדר מודעות והבנה, שביעות רצון יכולה להתבסס על מחיר זול או על תחזוקה הנגלית בטווח הקצר כגון ניקיון או גינון, כאשר, התחזוקה המשמעותית היא דווקא זו המבוצעת במערכות הנסתרות ובחדרים הטכניים שאינם חשופים כלל לעין הדיירים וקשורה בין היתר ליכולות הניהול הכוללות והניהול הפיננסי בפרט של החברות השונות. כך, גם בהינתן חברה שכשלה בעבר, אין על כך כל בקרה והיא יכולה להמשיך ולהציע את שירותיה מבלי שתהיה לבעלי הדירות אפשרות מהימנה לבחון את עברה.

35. על אף שהדבר מונע דיון ושקיפות, נקבע כי הסכמת דיירים להתקשרות עם חברת ניהול ותחזוקה אפשרית גם אם כל אחד מבעלי הדירות נתן הסכמתו בנפרד. ראו: רע"א 5164/12/10 **אביגדור מאור ואח' נ' מירב מגדל מבוא ירושלים אחזקות בע"מ** (27.6.12), אתר מקרקעין; עש"א 5336-06-09 **ניהול שנקר 4 הרצליה בע"מ נ' אבי זלצמן** (29.9.09), אתר מקרקעין.

36. ת"א (ראשלי"צ) 43374-09-14 **אוריית אור אחזקה וניהול בע"מ נ' אלכסנדר לינוביץ** (9.7.15), אתר מקרקעין.

**(3) הסכם ההתקשרות עם חברת ניהול**

בהתקשרות בין בעלי הדירות לחברות הניהול, יחסי הכוחות אינם שווים - מצד אחד, בעלי הדירות המפוצלים, נעדרי המומחיות והידע, אשר על פי החוק, הוצאות ה"אחזקה התקינה" בהן הם מחויבים להשתתף גם אינן כוללות למשל התקשרות עם יועצים ואנשים מקצוע מטעמם להבטחת זכויותיהם (כגון עורכי דין, רואי חשבון או מפקחים). מנגד, חברות הניהול והתחזוקה שהינן שחקניות חוזרות ורב פעמיות ולהן היגיון ותשתית עסקית. בתנאים אלו, החופש הרב הקבוע בחוק המקרקעין, המאפשר לצדדים לקבוע את תנאי ההתקשרות בעצמם, יכול לפעול לרעת בעלי הדירות.<sup>37</sup>

כך קבע בעבר בית המשפט כי הסכמי התקשרות עם חברות ניהול כמוהם כחוזים אחידים הכוללים תניות מקפחות המקנות יתרון בלתי הוגן לחברות הניהול ופועלות לרעת בעלי הדירות.<sup>38</sup> דוגמה לכך היא ההוראה המונעת מבעלי הדירות אפשרות להשפיע על הנעשה בבית המשותף שנמצאה כתניה מקפחת בחוזה אחיד.<sup>39</sup> התייחסות זו אל הסכם ההתקשרות מעידה על הפער בין המצב המשפטי בו בעלי הדירות נתפסים כמחזיקים בזכות חזקה מכוח הבעלות שבידם, אך בפועל, ביחסים מול חברות הניהול, הם מוצאים עצמם במערכת יחסים צרכנית בה נוכח הפיצול ביניהם, פערי המידע ובעיית הפעולה המשותפת, ידם על התחתונה.

**(4) השתלבות ה"מתחזק" בניהול הבית המשותף והפיקוח עליו**

החוק כאמור ממעט להסדיר את מעורבות חברות הניהול במנגנון ניהול הבית המשותף ואת מערך היחסים, הזכויות והחובות בין חברות הניהול והתחזוקה, לנציגות ולאסיפה הכללית. כך גם השאלות מי קובע את מדיניות הניהול והתחזוקה? מה הן הסוגיות בהן נדרשת החלטת אסיפה כללית (ואם בעניינים תקציביים - עד איזו רמה?)? ומה תפקיד הנציגות בהינתן חברת ניהול ומה החובות שלהן כלפיה? אינן תמיד ברורות. כך למעשה, למעט החובות המצומצמות שהוטלו על הגזבר והוחלו על חברות אלו, למעשה אין בחוק כל מנגנון לפיקוח, בקרה ומעקב אחר פועלן של חברות הניהול והתחזוקה - בין אם בקשר לאופן התחזוקה עצמה ובין אם בקשר לניהול הפיננסי והאדמיניסטרטיבי. כך גם כמעט ואין כל הסדרה המתייחסת לאופן ניהול הרכוש המשותף וגבולותיו והיחסים החברתיים בבניין (למשל האם ניתן להטיל סנקציות באופן פרטי? באיזה הליך ומאיזה סוג? האם ניתן לקבוע כללי התנהגות ואילו?). היעדר כלים להבטחת מקצועיות חברות הניהול והתחזוקה ופועלן לטובת בעלי הדירות עלול להוביל לכשלים הבאים:

37. רע"א 2206/11 רזניקוב ברוניסלבה נ' דיצה הדר ניהול בתים משותפים בע"מ (3.7.11), אתר מקרקעין.

38. ה"פ 1834-09 י.ד.י. קסם נכסים בע"מ נ' חברת מפעלי לוקי לבנייה בע"מ ואח' (10.4.11), אתר מקרקעין.

39. שם.

● **תחזוקה קלוקלת והתדרדרות המבנים:** כיום, אין בטוחה או בקרה להבטיח את איכות התחזוקה אותה מתיימרות חברות הניהול והתחזוקה לספק, למניעת התדרדרות המבנים והבטחת עמידותם לאורך זמן. במילים אחרות, למעט שביעות רצון הדיירים, אין כל אכיפה חיצונית על תחזוקת המבנים בפועל (מלבד מעליות. הפער בולט בעיקר בנושא של תחזוקת מערכות כיבוי האש).

אמנם, חברות ניהול ותחזוקה מטבען מעוניינות להמשיך ולשמור את הלקוחות שלהן ולנהל בתים, אך אין בכך די. בהיעדר מודעות בעלי הדירות ומאחר שמדובר בנושא מקצועי כאשר חלק ניכר ממערכות הבניין נסתרות ואינן חשופות לעיני הדיירים, אין כל דרך להבטיח את איכות תחזוקן ובפרט את קיומה של התחזוקה המונעת. כך גם אין כיום כלים או תמריצים למניעה, ככל הניתן, של תפעול בזבזני של המגדל, תחזוקה לא יעילה, או שימוש ותחזוקה בלתי נכונים של הרכוש המשותף שיובילו לעוד הוצאות. בהיעדר מודעות של השוק, נראה כי חוזים המתמרצים חברות ניהול ותחזוקה להתייעל בניהול הבניינים הם עודם חריג המעיד על הכלל.

● **אי סדרים כספיים:** נוכח היקף המשאבים ומגוון ההתקשרויות הנדרשות להבטחת תחזוקת הבית המשותף, קיים חשש מפני אי סדרים כספיים ושחיתות. דוגמאות לכך הן התקשרות עם ספקים בניגוד עניינים, גביית עמלות וחשבונות כפולות ואי העברת כספים לספקים. מאחר שההתקשרות עם חברות הניהול והתחזוקה הינן לרוב לשנה בלבד, ממילא קיים תמריץ שלילי מובנה לתכנון התחזוקה לטווח ארוך כאשר אין בטוחה כי החברות ימשיכו ויישארו בבניין.

על אף הסיכון הגבוה לניגוד עניינים וניצול לרעה של משאבי הבית המשותף, הוראות הדיווח והבקרה השוטפות הקבועות בחוק אינן מבטיחות פיקוח אפקטיבי על הניהול הפיננסי של משאבי הבית המשותף.<sup>40</sup> כך למשל הגיעו לפתחו של בית המשפט מספר מחלוקות לעניין מימוש זכות העיון של בעלי הדירות במסמכים העוסקים בניהול הבית המשותף ובעיקר בניהולו הפיננסי.<sup>41</sup> נקבע, כי אמנם קיימת זכות עיון, אך בהיעדר הוראה בחוק בנושא, על בעלי הדירות להסדיר באופן עצמאי את מימושה. בהיעדר נורמה אחידה, מצב בו בכל מקרה לגופו נדרשים בעלי הדירות להסדיר נושא זה מגביר עלויות ומפחית את היעילות ובעיקר אין בו כדי להבטיח את זכויות בעלי הדירות.

40. עניין **אבי זלצמן**, הי"ש 35 לעיל.

41. בפני המפקח על רישום מקרקעין, אורן סילברמן: 454/13 **יצחק ברמן ואח' נ' ש.א.י. שירותי אירוח ישראלים בע"מ** (11.2.14), אתר מקרקעין.



● **פגיעה באוטונומיה של בעלי הדירות וקיפוחם:** החוק ממעט בהסדרת מערך הזכויות והחובות השוטפים שבין חברות הניהול והתחזוקה, הנציגות ואסיפת בעלי הדירות. בולט במיוחד המחסור בהתייחסות לתפקיד הנציגות בהינתן "מתחזק". אולם, לנציגות יש תפקיד קריטי בהבטחת זכויות הדיירים ובהתנהלות מול חברות הניהול והתחזוקה. יחד עם זאת, במצב המשפטי הנוכחי בו פעולת הנציגות נדרשת להתבצע באופן וולונטרי, לא אחת יש קושי לגייס דיירים למשימה. עוד מתעוררות שאלות בדבר אחריותם האישית לפועלם ולפיקוח על חברת הניהול.

בית המשפט קבע כי החוק אינו מכיר במצב של היעדר נציגות בבית משותף.<sup>42</sup> שכן, הפיכת חברת הניהול לנציגות עלולה לגרום לניגוד אינטרסים ולסכל אפשרות להגנה על זכויות בעלי הדירות.<sup>43</sup> אולם בחוק כמעט ואין כיום התייחסות להבטחת זכויות אלו של בעלי הדירות מפני הנציגות. כך למשל, כאשר חברות הניהול מעורבות בניהול הבית המשותף הן עלולות להגביר את הפיצול בין בעלי הדירות, ולהקשות על התארגנותם (למשל להחלפת אותה חברת הניהול).

#### (5) החלפת חברת ניהול ותחזוקה ושימור המידע

מעבר לקושי בהחלטה על החלפת חברת ניהול, בחירתה מחדש והתקשרות עמה, קושי מרכזי נוסף הוא בשימור המידע אודות היסטוריית הניהול והתחזוקה של הבניין והמסמכים המעידים על הקמתו ועל המערכות המצויות בו. מסמכים אלו הכרחיים לתחזוקה, למעקב ובקרה ומאפשרים התייעלות וחיסכון. במצב המשפטי הנוכחי, אין כל בטוחה כי מידע זה יועבר בין חברות הניהול או יישמר בידי הנציגות.

בהיעדר מידע מצטבר המעיד על ההיסטוריה של המבנה, מערכותיו והוראות התחזוקה שלהן ותכניות הבנייה, באופן נגיש, זמין מסודר וברור וקל להתמצאות, פערי המידע עולים ואיתם גם עלויות החלפת הנציג ועלויות התחזוקה בכלל.

#### (6) התקשרות עם חברת ניהול ותחזוקה ראשונה בבניין חדש

התקשרות עם חברת ניהול ראשונה בבניין חדש מעוררת אתגרים ייחודיים, אך יש בה גם פוטנציאל להבטחת התחלת חיי המגדל ברגל ימין. שכן גורם מקצועי יכול לסייע בידי בעלי הדירות בקבלת הרכוש המשותף, באיתור ליקויים בבנייה ובהתחלת התחזוקה הנדרשת מהרגע הראשון לשמירה על הרכוש המשותף.<sup>44</sup>

42. המפקח על רישום מקרקעין 84/11 נציגות הבית המשותף ברחוב כצנלסון 54-56 גבעתיים נ' מירה מאנצי מאוטנר (18.1.12), אתר מקרקעין.

43. עניין י.ד.י. קסם נכסים, הי"ש 38 לעיל.

44. דיירי מגדל השופטים תובעים מגינדי החזקות 65 מיליון ש"ח בגין ליקויי בנייה, שלומית צור, 5.11.18: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001259144>

חברה מקצועית גם יכולה לעמוד על כך שיתקבלו מהיזם כלל תכניות הבנייה והמסמכים הרלוונטיים למערכות השונות ולהבטיח את שמירתם באופן מסודר. מסמכים אלו, כאמור לעיל, קריטיים לתחזוקת הבניין וייעולה.<sup>45</sup>

## ז. הצעות להסדרה

אתייחס עתה להצעות להסדרה וכיווני פעולה ליצירת תנאים להבטחת ניהול ותחזוקה מיטביים של מגדלי מגורים הכוללים: (1) הבטחת מקצועיות חברות הניהול והתחזוקה; (2) השתלבות חברות הניהול והתחזוקה בניהול הבית המשותף המבטיח הגנה על זכויותיהם של בעלי הדירות; (3) שכלול השוק והגברת המידע.

יצוין, כי להבטחת תחזוקת המבנים עצמם, נדרשת התייחסות גם לנושאים נוספים כגון קרן פחת, ביקורת ציבורית ואכיפה של תחזוקת המבנים וכיו"ב, החורגים מגדרו של מאמר זה.

ההצעות להלן מבקשות לאזן בין התערבות והסדרה של שוק שכיום אינו מוסדר לבין הרצון (1) שלא להטיל נטל כבד מדי על עלות תחזוקת הבית המשותף העולה ממילא בהקשר של מגדלים; (2) לא לעלות יתר על המידה את סף הכניסה של חברות ניהול ותחזוקה חדשות לתחום, להבטחת התחרות והמגוון:

### 1) הסדרת מקצוע ניהול ותחזוקת המבנים

#### א. רישיון לאספקת שירותי ניהול ותחזוקה

נוכח חשיבות הנושא והחשש מפני התדרדרות המבנים, מוצע ראשית להסדיר את תחום העיסוק בניהול ותחזוקת מבנים כך שכניסה אליו תחייב הכשרה ורישיון. יצוין, כי ללא הבטחת מקצועיות החברות הללו, גם אם יחויבו בעלי דירות להתקשר עמן, אין כל בטוחה לטיב שירותיהן.<sup>46</sup>

מהממצאים עוד עולה כי תחום ניהול ותחזוקת המבנים אינו נוגע רק לענייני הבניין ומערכותיו, הוא כולל ממדים כלכליים, אנושיים, משפטיים וניהוליים מגוונים. על כן מוצע כי בדומה לרישוי של שמאים ומתווכים, גם רישוי חברות הניהול והתחזוקה והכשרתן יהיה כפוף למשרד המשפטים. כך הוא יתייחס גם להיבט הניהול של הבית המשותף (לרבות זכות הקניין והגנה על בעלי הדירות) וגם להיבט התחזוקה במשולב. כאשר, נוכח המרכזיות של ההיבט הפיזי והמבני, תנאי ההסדרה

45. התקשרות עם יועץ תחזוקה בשלב עוד יותר מוקדם - בשלב התכנון ורישוי הבנייה יכולה גם היא לפעול לטובת הדיירים ולצמצם את עלויות התחזוקה העתידיות.

46. לאחרונה מקודמת הצעה לחוק אחזקת מבנים באופן פרטי: הדר חורש, תכוננו לשלם יותר לוועד הבית: ההצעה שתחייב את הדיירים לתחזק את הבניין, 11.6.19:

<https://www.themarker.com/realestate/premium-1.7353650>

ייקבעו בהתייעצות עם משרד הבינוי והשיכון.<sup>47</sup> כד, לצד רשם שתפקידו ליתן רישיונות לניהול בתים משותפים וניהול פנקס בעלי הרישיונות, תהיה ועדה מייעצת שתסייע בקביעת ההכשרה הנדרשת לאספקת שירותים אלו ולתוכן הבחינה שתידרש לעיסוק בתחום (בה יהיו בין היתר נציגים ממשרד הבינוי והשיכון, חברות הניהול והתחזוקה, בעלי בתים משותפים, אגודה לתרבות הדיור (או גוף אחר שיבוא במקומה)).

## ב. הכשרה - בית הספר ללימודי ניהול ותחזוקת מבנים

מוצע להקים בית ספר ללימוד מקצוע ניהול ותחזוקת המבנים. הלימודים בבית הספר יהוו תנאי לקבלת הרישיון לאספקת שירותי ניהול ותחזוקה.<sup>48</sup> הם יכללו היבטים שונים הקשורים לניהול ותחזוקת מבנים וביניהם: מערכות הבניין, ניהול וחשבונאות, בתים משותפים, התייעלות וצריכת אנרגיה והיבטים משפטיים. בנוסף בית הספר יספק הכשרה וקורסי המשך להתמקצעות נוספת בתחום הניהול והתחזוקה, בפרט נוכח שינויים רגולטיביים וטכנולוגיים.

## ג. חוק מתן שירותי ניהול ותחזוקת מבנים

הרישיון, ההכשרה והיבטים נוספים יוסדרו בחוק ייעודי שיתייחס לתחום שירותי ניהול ותחזוקת המבנים. החוק יתייחס בין היתר ל:<sup>49</sup>

- **רישוי העוסקים בתחום וניהול פנקס מנהלי מבנים ותחזוקתם:** מעבר לעמידה בבחינה והכשרה מתאימה, יקבעו תנאים נוספים להבטחת אמינות החברות, כגון שספק השירותים אינו פושט רגל (ושהחברה אינה חדלת פירעון או בפירוק) או לא הורשע בעבירה שמפאת מהותה, חומרתה ונסיבותיה הוא אינו ראוי לשמש לניהול בתים משותפים ותחזוקתם. למעקב אחר החברות הפועלות בתחום, יערך פנקס מנהלים שיהיה פתוח לעיון כולי עלמא.
- **חובת הגינות, זהירות וניגוד עניינים:** בחוק תקבע החובה על העוסקים בניהול ותחזוקת בתים משותפים לפעול בנאמנות, הגינות ובדרך מקובלת לטובת בעלי הדירות ולהימנע מניגוד עניינים.<sup>50</sup>

47. זאת לעומת עמדה אחרת כפי שהובעה למשל בדוח תחזוקת המבנים הגבוהים לפיה, הסדרת חברות הניהול דומה להסדרה של קבלנים וצריכה להיות כפופה למשרד הבינוי והשיכון.

48. מכך ניתן יהיה להחריג חברות המהוות ספקי שירות של שירותים ספציפיים בלבד כמו גם של חברות ניהול ותחזוקה המנהלות בתים משותפים נמוכים ומצומצמים, וכן יקבעו תנאי מעבר שיאפשרו לחברות קיימות להמשיך ולספק שירותים.

49. בדומה לחוק המתוכים במקרקעין, תשנ"ו-1996 (להלן: "חוק המתוכים").

50. סעיף 10 לחוק המתוכים: "עניין אישי" - לרבות עניין אישי של קרובו של המתווך במקרקעין או של גוף שהמתווך או קרובו הם בעלי שליטה בו; לעניין זה, "בעל שליטה" ו"קרוב" - כהגדרתם בסעיף 4א(ד), בשינויים המחויבים.

- **איסור גילוי ידיעה:** בין היתר להגנה על פרטיות בעלי הדירות והדיירים, יקבע בחוק כי המספק שירותי ניהול ותחזוקה או המועסק על ידו לא יגלה לאיש שלא בהסכמת בעלי הדירות בבית המשותף או דייריהם, ידיעות שהובאו לידיעתו אלא אם הוא חייב לגלותן על פי כל דין.
- **עבירות משמעת:** ניתן יהיה לנקוט כנגד חברות ניהול ותחזוקה או מי מטעמן שימצאו כי עברו עבירות משמעת, אמצעים לרבות קנסות, התליית הרישיון וביטולו.
- **קוד אתי:** יקבעו כללי אתיקה מקצועית לעניין התנהגותם וחובותיהם המקצועיות של מנהלי מבנים ותחזוקתם.
- **ייעוץ תחזוקה:** עוד יקבעו הוראות שיאפשרו ליחיד שלמד בבית הספר ועבר את הבחינה לשמש גם כיועץ תחזוקה. יועץ תחזוקה יוכל למשל לייעץ בשלבי הקמת מגדלים, לייעץ לרשויות מקומיות ולבחון את תחזוקת המגדלים לאורך זמן.<sup>51</sup>
- **הוראות מעבר:** הללו יאפשרו בתנאים למי שעסק בניהול ותחזוקת מבנים לפני תחילת תוקפו של החוק או עשה קורס בניהול ותחזוקת מבנים, להמשיך ולעסוק בכך במשך שנתיים גם ללא רישיון ולגשת לבחינה ללא ההכשרה החדשה.

## (2) ניהול הבית המשותף ותחזוקתו

מכל האמור, עולה הפער בין צורכי התחזוקה של מגדלי מגורים לבין הסדר הבתים המשותפים הקבוע בחוק, שאינו מספק מענה לצרכים אלו. אכן, הדחיפות בהבטחת אחזקת מגדלי המגורים גדולה, אך הסדרת בתים משותפים, על מגוון משמעותיה הקנייניות, הקהילתיות, הכלכליות והאחרות מצריכה בחינה מעמיקה. אציין אך מספר סוגיות בסיסיות אליהן יש להתייחס בקשר עם הסדרת חברות הניהול והאחזקה:

- **האפשרות לניהול עצמי:** האפשרות לחייב בהתקשרות עם גורם מקצועי לניהול ותחזוקה של בתים משותפים מפתה מאוד, אולם כפי שתואר לעיל, התקשרות זו אינה חפה מקשיים, היא עלולה לייקר תחזוקת הבית המשותף, לעלות את עלויות הפיקוח ולא בהכרח להניב את התוצאות הרצויות. היא גם משנה באופן מהותי את ההבנה של בית משותף כמעוז של בעלות פרטית, גם אם מוגבל נוכח הכפיפות לחיי השיתוף. כמו כן, בהינתן פיתוחים טכנולוגיים לניהול מבנים וקהילות, יכול שימצאו בעתיד, ובבתים משותפים כבר היום, דרכים עדיפות, טכנולוגיות ואחרות, לניהול הבית המשותף, גם על ידי בעלי הדירות עצמם. על כן מוצע להותיר

51. בדוח תחזוקת מבנים גבוהים למשל מוצע, כי בפרויקטים של למעלה מ-10 קומות ו-40 יחידות דיור, תהיה רשאית הוועדה המקומית לדרוש נספח תחזוקה ערוך על ידי יועץ תחזוקה.

אפשרות זו לבחור ממנה, בפרט במבנים ותיקים. השאלה מאיזה גובה/מספר יחידות דיור יש לחייב תנאים נוספים מצריכה בחינה נוספת.

- **אחראי ניהול ותחזוקה**: בין אם גורם חיצוני ובין אם אחד מבעלי הדירות, יש לקבוע כי בכל בית משותף, ובוודאי מעל גובה ומספר יחידות מסוים שיקבע, יהיה גורם שהוא בעל האחריות האישית לתחזוקת המבנה. יש לבחון אפשרות כי גורם זה יהיה אחראי גם על הניהול הפיננסי של הבית המשותף או לחילופין, כי גם על גזבר הבית המשותף תוטל אחריות אישית. בחוק יוגדר באופן מפורש גדר האחריות של אחראי התחזוקה, תוך עדכון ההגדרה של "אחזקה תקינה" המצויה כיום בחוק המקרקעין.
- **מעמד הנציגות ומוסדות ניהול הבית המשותף**: יש להגדיר במפורש את תחומי האחריות וסוג הסוגיות בהן על כלל בעלי הדירות להיות מעורבים, ואלו החלטות ניתן להאציל למשל על אחראי התחזוקה. גם באשר לנציגות, יש להגדיר במפורש את הסמכויות שבידה, לרבות סמכויות פיקוח וכלים לאכוף סמכויות אלו. עוד יש לקבוע תנאים לתשלום לחברי הנציגות בגין עבודתם.
- **תכנית תחזוקה**: יש לקבוע כי לכל בית משותף מעל גודל מסוים שיקבע (גובה ומספר יחידות דיור) תוכן תכנית תחזוקה רב שנתית לטווח של עשור, שתאושר על ידי האסיפה הכללית. התכנית אינה מחייבת אך תהווה מסגרת כללית להערכת הפעולות והוצאות התחזוקה הצפויות ומצב הבית המשותף. הפעולות שנעשו בפועל ועלותן יבחנו באסיפה הכללית הרגילה למול תכנית התחזוקה במטרה להגביר את הוודאות, השקיפות ולאפשר היערכות להוצאות הצפויות מראש. תכנית התחזוקה גם תהיה חשופה לגורמים שלישיים כגון רוכשים עתידיים, חברות מבטחות ובנקים למשכנתאות.
- **קרן פחת וניהול פיננסי**: יש להבחין בין הוצאות שוטפות לבין קרן פחת להוצאות חריגות ולחייב את בעלי הדירות להפריש לקרן פחת כאמור, ולקבוע את התנאים לניהולה ולשימוש בכספים שיצטברו בה. במקביל יש לקבוע הוראות לשכלול המנגנון הקיים ביחס לעריכת הדוחות החשבונאיים, תדירות הדיווח ואופן הדיווח וביחס לזכות העיון במסמכים אלו, הן בקשר לחשבון ההוצאות השוטף והן בקשר עם קרן הפחת.
- **הנגשת מידע והשתתפות**: יש לקבוע הוראות להנגשת המידע ואפשרות ההשתתפות בישיבות ובקבלת החלטות, בין היתר בהתבסס על אמצעים טכנולוגיים. גם כאן יש לבחון אפשרות לאפשר נגישות למידע אודות הבניין גם לגורמים שלישיים שיכול שיהיו מעוניינים בו.
- **שימור המידע**: יש להבטיח תיעוד ושימור המידע והיסטוריית הבניין והבית המשותף באופן נגיש ומסודר, גם בעת החלפת חברת הניהול, לרבות: (1) מסמכי המבנה והמערכות מעת הקמתו; (2) מסמכי ניהול הבית המשותף, תכניות התחזוקה, פרוטוקולים והחלטות; (3) מידע אודות חברות הניהול והיסטוריית התחזוקה.

### 3) בקרה ציבורית על תחזוקת מגדלי מגורים<sup>52</sup>

המחוקק צפה מצב לפיו הזנחת בתים משותפים תחייב מעורבות ציבורית, אך האמצעים שנקבעו לכך בעבר כמעט ואינם מיושמים ואינם מספקים.<sup>53</sup> בשונה מרישוי רכב או רישוי עסקים המחייבים ביקורות שגרתיות, במגדלי מגורים אין כל חובה כאמור לבקרה על מצבם - התחזוקתי או הפיננסי. זאת על אף האינטרס הציבורי המשמעותי במניעת התדרדרותם והזנתם לאורך זמן.

על כן מוצע, כי בדומה להסדר רישוי העסקים, גם מגדלי מגורים (מעל מספר יחידות דיור מסוים או גובה כפי שיקבע) יחויבו ברישיון מתחדש, למשל אחת לשבע שנים. הרישיון נועד להבטיח כי מגדלי המגורים מתוחזקים כנדרש וגם עומדים בתנאים שיקבעו להבטחת איכות התברואה והבטיחות, בשגרה ובחירום. תנאים רלוונטיים הינם: תנאים סביבתיים ומניעת מטרדים (אישור המשרד לאיכות הסביבה), בטיחות הנמצאים במקום (אישור משרד העבודה), בריאות הציבור (משרד הבריאות) וקיום הדינים הנוגעים לתכנון ובנייה ושירותי כבאות (אישור הרשות המקומית ושירותי הכבאות).

רישיון לחברות ניהול ותחזוקה והטלת אחריות אישית על אחראי התחזוקה בכל בניין כמפורט לעיל, מאפשר את מתן הרישיון תוך הטלת קנסות על האחראים שלא יעמדו בתנאים שיקבעו. בנוסף ועל מנת להבטיח מנגנון זה, יש לקבוע מנגנון תומך שיסייע להבראת מבנים שיתדרדרו ולמימון, ולו חלקי, של הבראת מבנים שלא יהיה לבעליהם אפשרות לממן זאת בעצמם.

### 4) הקמת רשות בתים משותפים

נוכח מורכבות הדברים, ישנה חשיבות בהקמת גוף שירכז את מלוא העיסוק בבתים משותפים, ניהולם ותחזוקתם. בעוד שבעבר גוף זה היה האגודה לתרבות הדיור שהוקמה כתברה ממשלתית, יכול שכיום נכון יותר לעצב גוף זה כרשות הכפופה למשרד הבינוי והשיכון במשותף עם משרד המשפטים. בהקשר של התחדשות עירונית, גוף זה יכול לפעול יחד ולהוות במידה רבה גם המשך הפעילות של הרשות להתחדשות עירונית. יצוין, כי המסגרת הארגונית הקיימת של האגודה לתרבות הדיור, על פריסתה ברשויות המקומיות, יכולה להוות בסיס ותשתית קרקע מתאימה להסבה לגוף זה ושכלולו. עוד יכול שיש לבחון אפשרות בה רשות הבתים המשותפים תיתן מענה לכלל הפניות אליה, ולא רק לחברים בה. רשות זו תופקד בין היתר על מענה מקצועי לבתים משותפים, הכשרות והעברת ידע, שינויי חקיקה וקידום מדיניות ויכול וגם יישוב סכסוכים (תוך בחינת מערך היחסים בינה לבין המפקחים על רישום המקרקעין).

52. הצעה זו מבוססת על המוצע ב: דורית גרפונקל, "תכנון תחזוקה תחילה: חשיבות ההיערכות לניהול ותחזוקת מגדלים בתכנון", **מקרקעין יח/2** (אפריל 2019) 51 ואתר מקרקעין.

53. חוק שיפוץ בתים ואחזקתם, תש"ס-1980; פקודת העיריות.

**ח. אמצעים נוספים**

בנוסף להסדרה המוצעת לעיל, מוצעים אמצעים נוספים היכולים לסייע בהתקשרות עם חברות אלו להבטחת זכויות בעלי הדירות ותחזוקת הבתים המשותפים לאורך זמן:

**הערכת חברות ניהול ותחזוקה:** לשיפור שירותי הניהול והתחזוקה יש צורך בהערכת תפקוד החברות הללו. הערכה זו נחוצה לבעלי הדירות, לבעלי עניין נוספים ולחברות עצמן במטרה לשפר את תפקודן בהתאם למשוב שיקבלו מהשוק. דירוג והערכה אלו יכולים לשכלל את התחרות בתחום ולהביא לשיפור. הערכה זו צריכה להיעשות על סמך מדדים רלוונטיים, בין אם באופן ציבורי ובין אם על ידי השוק.<sup>54</sup>

**התאמת תקנון הבית המשותף לצורכי בעלי הדירות:** נכון להיום, יזם התכנית הוא שככלל קובע את הוראות תקנון הבית המשותף, הנחתם יחד עם חוזה המכר. בפרט בהקשרים של התחדשות עירונית, אך לא רק, מעורבות הדיירים בעיצוב התקנון תוכל לסייע בידם בניהול הבית המשותף העתידי ותחזוקתו. במקרים רבים היזם הוא גם זה שמתקשר עם חברת הניהול הראשונה. ליווי הדיירים בעיצוב התקשרות זו יכול גם הוא לסייע בידם להבטחת זכויותיהם.

**הסכם מדף עם חברות ניהול ותחזוקה:** הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית פועלת כיום להכנת הסכם מדף להתקשרות עם יזמים בהתחדשות עירונית. באותו האופן ניתן לבנות גם הסכם מדף להתקשרות עם חברת ניהול ותחזוקה שיכלול בין היתר הצעה לפורמט עבודה מסודר עם חברות הניהול וספקי השירות מטעמה (כגון לעניין הניקיון), לרבות הוראות לדיווח ובקרה על התנהלותם לנציגות. הסכם זה יוכל לסייע בידי בעלי הדירות עד הסדרת הנושא בחקיקה.

**קורסים והכשרות:** ככל שהניהול והתחזוקה הופכים מורכבים יותר ועל מנת להתגבר על פערי המידע וחוסר המקצועיות וההבנה של בעלי הדירות, יש לספק בידם כלים להתמודדות עם האחריות המוטלת עליהם כבעלי הקניין. בראש ובראשונה, מידע על משמעויות הניהול והתחזוקה של הבית המשותף הגבוה.

**ט. סיכום**

עם המעבר לבנייה גבוהה ועתירת יחידות דיור, אתגר התחזוקה הופך אקוטי. די בהתבוננות במאמצי ההתחדשות העירונית הנעשים כיום כדי להבין עד כמה שיקומם והבראתם של מגדלים מוזנחים ומטים ליפול יהיה קשה הרבה יותר, אם בכלל אפשרי. האמצעי המרכזי עד כה שנועד להבטיח שמירה על המבנים לאורך זמן הוא העברת הניהול והתחזוקה שלהם לגורם מקצועי - חברות הניהול והתחזוקה, אך במצב המשפטי הנוכחי, ככל שעובר הזמן מסתבר כי זהו אינו פתרון קסם. נהפוך

הוא, לא אחת נתקלים בעלי הדירות בחברות כושלות, בלתי מקצועיות ולעיתים אף מושחתות. בהיעדר כלים מספקים, היכולת של בעלי הדירות לבחור באופן מושכל את החברות הרצויות להם, להבטיח את מקצועיותן ולפקח עליהן באופן שוטף, מוגבל ביותר. כך קיים חשש, כי גם בהינתן חברות אלו, תחזוקת המבנים, במקרים רבים, לא תובטח כלל.

מאמר זה ביקש לעמוד על מורכבות זו שהינה כפולה: ראשית, המורכבות העולה של תחזוקת מבנים גבוהים וניהולם כבתים משותפים; ושנית, המורכבות הנובעת מהתקשרות עם גורם חיצוני וזר להבטחת הניהול והתחזוקה. התקשרות זו מביאה מניה וביה את בעיית הנציג, המוכרת מהעולם התאגידי, אל עולם הבתים המשותפים, אך בעוד שחוק החברות מכיר ומבקש להתמודד עם בעיה זו, אין התמודדות דומה בחוק המקרקעין והכלים הנתונים בידי בעלי הדירות להבטיח את רכושם - ואת סביבת חייהם פעמים רבות - מוגבלים מאוד. בהינתן פערי המידע ויחסי הכוחות שבין הצדדים, נדמה כי קשה יהיה להבטיח את תחזוקת מגדלי המגורים וניהולם התקין ללא התערבות בחקיקה. כיווני הפעולה המוצעים במאמר זה מבקשים לשמור על זכות הקניין וחופש החוזים של בעלי הדירות, אך בו בעת לספק אמצעים שיבטיחו את מקצועיות התחזוקה ואת זכויותיהם באמצעות שכלול השוק והגברת המידע, הוודאות והשקיפות בו, כאמור בהצעות להסדרה ובאמצעים הנוספים המתוארים לעיל.

נוכח השינוי המהותי שמייצרת הבנייה הגבוהה ועתירת יחידות הדיור בחיים בבית המשותף, על האינטראקציות שהם מזמנים, העלויות הכרוכות בהם והסיכונים, שינוי רגולטיבי אינו מספק. הבטחת תחזוקה מתאימה ומשאבים למימונה, ובעיקר הבטחת האפשרות של בעלי הדירות והדיירים ליהנות מהנכסים שבידם ומהחיים בבית המשותף - מצריכה גם שינוי בתפיסות ובמוסכמות יסוד אודות חיי השיתוף והבעלות הפרטית בבתים משותפים. מאמר זה ביקש להצביע על קצה המזלג על שינויים אלו בצורכי הניהול והתחזוקה של בניינים מורכבים, על המשמעויות הרחבות שלהם, אך זו היא רק ההתחלה.