

אוגדן נוהלי חברת נתיבי איילון



הקוד האתי של חברת נתיבי איילון

1. כללי

חברת "נתיבי איילון בע"מ" (להלן: "החברה") מתמחה בניהול פרויקטים בתחום התשתיות והתחבורה היבשתית, החל משלב הייזום והתכנון המוקדם ועד לסיום הביצוע והמסירה למזמין העבודה. כמו-כן, החברה מספקת שירותים נוספים בתחום התשתיות והתחבורה.

פעילותה של החברה הנה, בעיקרה, כזרוע ביצוע של משרד התחבורה, וזאת במסגרת פרויקטים, אשר מלאכת קידום, תכנונם וביצועם מוטלת על החברה. בנוסף, פועלת החברה גם בעבור עיריית תל אביב, רשויות מקומיות, חברות תשתית ממשלתיות אחרות, תאגידים עירוניים וכן בעבור גופים ציבוריים נוספים. החברה רואה בכל אלה כלקוחותיה, כאשר הלקוח הסופי הנו הציבור, העושה שימוש בתשתיות, שהוקמו ו/או המוקמות ו/או המתוחזקות על ידי החברה, ובפרט כביש 20 – נתיבי איילון בו משמשת החברה כרשות התמרור המקומית.

החברה מחויבת לעשות את המיטב על מנת לתת שירות- מקצועי וברמה הגבוהה ביותר ללקוחותיה ומצפה מכל עובדיה, ובכלל זה מנותני השירותים החיצוניים המופעלים על ידה, לשאוף למצוינות בכל תחומי העבודה.

החברה מחויבת להתנהגות והתנהלות עסקית הוגנת, ערכית וראויה, כאשר כל עובדיה ונותני השירותים מטעמה פועלים על פי ערכים אתיים ומוסריים אלו.

הקוד האתי של החברה, מכיל מספר עקרונות וקווי התנהגות אתיים אשר עובדי החברה מחויבים להכירם ולפעול לפיהם. גם בנושאים אשר אינם מצוינים במסמך זה, הציפייה מהעובדים כי יפעלו באופן אתי, מוסרי וביושר וכי עקרונות אלו יובילו אותם בכל פעולה שתבוצע על ידם.

2. הקפדה על קיום הוראות כל דין

החברה ועובדיה מחויבים לכבד ולקיים את הוראות כל הדינים החלים על החברה ו/או על העובדים ולהימנע מכל פעולה ו/או פעילות שאינה חוקית. בנוסף, על עובדי החברה לכבד ולקיים בנאמנות את נהלי החברה.

3. אמינות, יושר וטוהר המידות

עובדי החברה מחויבים לאמינות, יושר, יושרה וטוהר מידות בכל תחומי העבודה וכן בכל הממשקים המקצועיים אשר העובד מנהל עם שאר עובדי החברה ו/או הגורמים החיצוניים, לרבות לקוחות החברה, ובכלל זה הציבור, ונותני השירותים.

4. איסור על ניגוד עניינים

עובדי החברה יפעלו ויקבלו החלטות בתום לב ומשיקולים מקצועיים וענייניים בלבד, כאשר לנגד עיניהם טובת החברה וימנעו מכל מצב של ניגוד עניינים בינם (לרבות קרוב ו/או בן משפחה שלהם) לבין החברה. העובד ימסור באופן מיידי למנהלו כל מידע הנוגע לחשש לניגוד עניינים כאמור ויימנע מלהיות שותף לתהליך קבלת ההחלטות בכל עניין שבו קיימת לעובד נגיעה אישית כאמור.

5. איסור על קבלת ונתינת טובות הנאה

עובדי החברה ימנעו מלקבל כסף, שווה כסף, שירות, מתנה, או כל טובת הנאה אחרת מגורמים העומדים בקשרים עסקיים עם החברה ו/או מגורמים המעוניינים להיות בקשרים עסקיים עם החברה, למעט מתנות סמליות מקובלות בעלות ערך כספי נמוך, הניתנות לסיווג כיחסי ציבור ו/או קידום מכירות ו/או כמתנה סמלית לחגים. בנוסף, עובדי החברה יימנעו מלתת כל טובת הנאה כאמור לעיל לגורמים העומדים בקשרים עסקיים עם החברה ו/או לגורמים המעוניינים להיות בקשרים עסקיים עם החברה.

6. הגינות עסקית

החברה ועובדיה מחויבים להגינות עסקית במהלך עבודתם ויפעלו באופן זה כלפי כל הגורמים הקשורים עם החברה ובכלל זה כל נותני השירותים של החברה (כגון מנהלי פרויקטים, קבלנים, מתכננים, יועצים וכו').

7. שמירה על סודיות

עובדי החברה מחויבים בשמירת המידע (לרבות מידע עסקי, מסחרי, טכנולוגי ואחר) הקיים בחברה בסודיות ויימנעו מלמסור כל מידע כאמור לכל צד ג' שאינו נדרש לקבל את המידע לצורך קידום מטרות החברה ו/או לעשות כל שימוש במידע שאינו לטובת החברה. השימוש במידע הקיים בחברה, לרבות מידע אשר מגיע לחברה מהגורמים השונים עמם היא קשורה, יעשה לטובת קידום פעילויות החברה ולמטרות אלו בלבד.

8. יצירת סביבה ארגונית מכבדת

החברה מאמינה ביצירת סביבה ארגונית מכבדת והוגנת לכל עובדיה. על כל העובדים לפעול ברוח זאת כלפי שאר העובדים בחברה ובכלל זה להקפיד על כיבוד ושמירה על פרטיות העובדים האחרים, יצירת אווירה נעימה, הטמעת תרבות שיח מכבדת, נימוס, סובלנות, אמון וכבוד הדדי.

9. לבוש והופעה הולמת

העובדים יקפידו על הופעה הולמת אשר מכבדת את סביבת העבודה.

10. שמירה על כבוד האדם ומניעת הטרדה מינית

עובדי החברה יישמרו על כבוד האדם ויימנעו מכל אפליה ו/או הטרדה מכל סוג שהוא, ובכלל זה יימנעו מהערות מזלזלות ו/או פוגעניות על בסיס מאפיינים גזעניים, אתניים או מיניים. מבלי לגרוע מהאמור, עובדי החברה יימנעו מביצוע כל הטרדה מינית כלפי עובדי החברה האחרים וכן כלפי מי מהגורמים החיצוניים אשר עמם הם באים במגע. החברה רואה כל הטרדה מינית בחומרה רבה ותפעל במלוא החומרה בכל חשד לביצוע הטרדה מינית. החברה מצפה מכל עובד בחברה לצור סביבה ארגונית מכבדת ולדווח על כל מקרה של פגיעה בכבוד האדם ו/או הטרדה מינית שבוצעה, גם אם הוא אינו מעורב בו באופן אישי.

11. שמירה על הסביבה

כחברה שתחום עיסוקה העיקרי הנו בפיתוח תשתיות תחבורה, רואה החברה חשיבות רבה בשמירה על הסביבה. בפרויקטים המתוכננים ו/או המבוצעים על ידה, יפעלו החברה ועובדיה מתוך אחריות סביבתית ועל מנת לשמור ולהגן על הסביבה, ככל הניתן.

12. בטיחות

כדי להבטיח סביבת עבודה בריאה ובטוחה, עובדי החברה ישמרו על כללי הבטיחות בעבודה. בנוסף, החברה תנחה את נותני השירותים בפרויקטים השונים ובתחומים השונים שבאחריות החברה, לפעול לפי נהלי בטיחות בסטנדרטים הגבוהים ביותר, ולעשות את המיטב לצורך יצירת סביבת עבודה בטוחה.

13. הגנה על נכסי החברה

עובדי החברה ישמרו על נכסי החברה והשימוש בהם. לרבות נכסים פיזיים כגון: משרדי החברה, רכבי החברה, טלפונים, מערכות מחשוב ותקשורת, ציוד משרדי וכיוצא ב, תוך שימוש בצורה הולמת וחسכונית. וכן נכסים לא מוחשיים כגון: מידע או קניין רוחני.

14. טיפול בתלונות על הפרת הקוד האתי

במידה והתבצעו פעולות, אשר לדעת העובד מפרות ו/או פוגעות או עתידות לפגוע ו/או להפר את הקוד האתי של החברה, על העובד לפנות לממונה עליו או לממונה על הקוד האתי בחברה.



15. תוקף

13.4.14 הקוד האתי אושר בדירקטוריון החברה בתאריך

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 1 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	

נוהל ניהול פרויקטים

1. מטרת הנוהל

חברת נתיבי איילון בע"מ ("נתיבי איילון") מתמחה בניהול פרויקטים בתחום התשתיות והתחבורה היבשתית משלב הייזום והתכנון המוקדם עד לסיום הביצוע ומסירה למזמין. מטרת הנוהל הנך:

- 1.1. לסייע בעמידה בכל יעדי הפרויקט.
- 1.2. להגדיר ולמפות את תהליך ניהול הפרויקטים בחברת נתיבי איילון- מאפייני השלבים השונים והבקורות לאורך חיי הפרויקטים..
- 1.3. לקשר בין תהליך ניהול הפרויקטים המרכזי לנהלים השונים.

2. כללי

- 2.1. נוהל זה מבטל כל נוהל קודם וכל תהליך והוראה אחרים בנדון.
- 2.2. מודגש בזאת כי, כל לשון זכר בנוהל זה, גם לשון נקבה במשמע, ולהיפך.
- 2.3. הנספחים המופיעים בנוהל הנם דוגמאות בלבד העוזרות להמחיש את התהליך ועקרונות הנוהל ויכולים להתעדכן מעת לעת בהתאם לצורך.
- 2.4. נוהל זה מפרט את התהליך המרכזי, האחריות, המשימות, תהליכי הדיווח והבקרה ועוד לאורך תהליך ניהול הפרויקטים לפי מבנה פרויקט הנפוץ בחברה. במקרה של יישום שיטת ניהול פרויקט אחרת, כגון "תכנון וביצוע" (Design build), תפעל החברה על פי נוהל ייעודי נפרד, שיוגדר במידת הצורך.

3. הגדרות

- 3.1. **מתכנן** - בעל מקצוע בענף התכנון שהוא אחד מאלה: אדריכל, מהנדס, מתכנן, יועץ, מנהל פרויקט, מפקח, שמאי מקרקעין ומודד, אשר החברה מעוניינת להתקשר עמו לשם מתן שירותי עבודות תכנון, לרבות חברת מתכננים, השותפים והצוות המקצועי במשרד.
- 3.2. **מנהל הפרויקט** – גורם מקצועי חיצוני לחברה ומי שהחברה חתמה איתו על חוזה לניהול הפרויקט מטעמה, לשלב התכנון ו/או לשלב הביצוע, בהתאם לתנאי החוזה לרבות חברת ניהול פרויקטים, השותפים והצוות המקצועי במשרד. מנהל הפרויקט הנו הגורם המרכזי האחראי לניהול הפרויקט ולעמידה ביעדי הפרויקט בכל מימדיו (תקציב, איכות, לוי"ז).
- 3.3. **מתאם פרויקט (Coordinator)**- מתאם הפרויקט הנו אחראי מטעם מינהל ביצוע לבצע בקרה בשלב הביצוע, על התקדמות הפרויקט בכל מימדיו מול מנהל הפרויקט וכן לקידום הנושאים השונים בביצוע הפרויקט הן בנתיבי איילון והן מול גורמים חיצוניים.
- 3.4. **כמאי**- גורם חיצוני, אשר מונה ע"י נתיבי איילון כמבקר ועורך כתבי הכמויות והמפרטים של מכרזי נתיבי איילון בתחום הבנייה ו/או התשתיות ו/או תשתיות תחבורה.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 2 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

3.5. **רפרנט מקצועי** - רפרנט מקצועי אחראי מטעם מינהל תכנון על הנושאים המקצועיים

שבתחום האחריות אשר הוגדר לו ע"י נתיבי איילון. כגון: תנועה, תשתיות, תכנון גיאומטרי, תב"ע וסביבה וכו'. בנוסף, באחריות הרפרנט המקצועי לעזור ולסייע לקידום וניהול הפרויקט ולעמידה ביעדיו בכלל ובתחום המקצועי שבאחריותו בפרט.

3.6. **אחראי ריכוז המידע וקידום התהליך במינהל תכנון** - במידת הצורך ימנה ראש מינהל תכנון אחראי לפרויקט מסוים/ למספר פרויקטים. אחראי זה יהיה מצוות המינהל או יועץ חיצוני אשר יהיה אחראי לריכוז המידע ויתמוך בקידום התהליך והפרויקט בשלב התכנון.

3.7. **ועדת מכרזים** - ועדה שהוקמה בהתאם לנוהל 1.17 - נוהל מכרזים.

3.8. **ועדת מעבר שלב** - כהגדרתה בנוהל זה.

3.9. **אומדן** - הערכה כספית של עלות העבודה, שהוכנה עפ"י נהלי החברה, הנכללת במכרז, על יסוד כתב הכמויות והתכנון המפורט.

3.10. **גורם חוץ** - גורם עמו מעוניינת החברה להתקשר בעסקה בטובין או במקרקעין, או לביצוע עבודה או לרכישת שירותים.

3.11. **א.א.א.י.** - אגודת האינגינירים והארכיטקטים בישראל, אשר פרסמה תעריף לשירותי תכנון ובכלל זה אף לשירותי התכנון הנדרשים לנתיבי איילון. משמעותם של מונחים הקבועים בנוהל זה ואשר קיימת להם הגדרה בתעריף א.א.א.י (כגון הגדרת שלבי התכנון (מוקדם, סופי ומפורט) תהא כמשמעותם בתעריף א.א.א.י האמור.

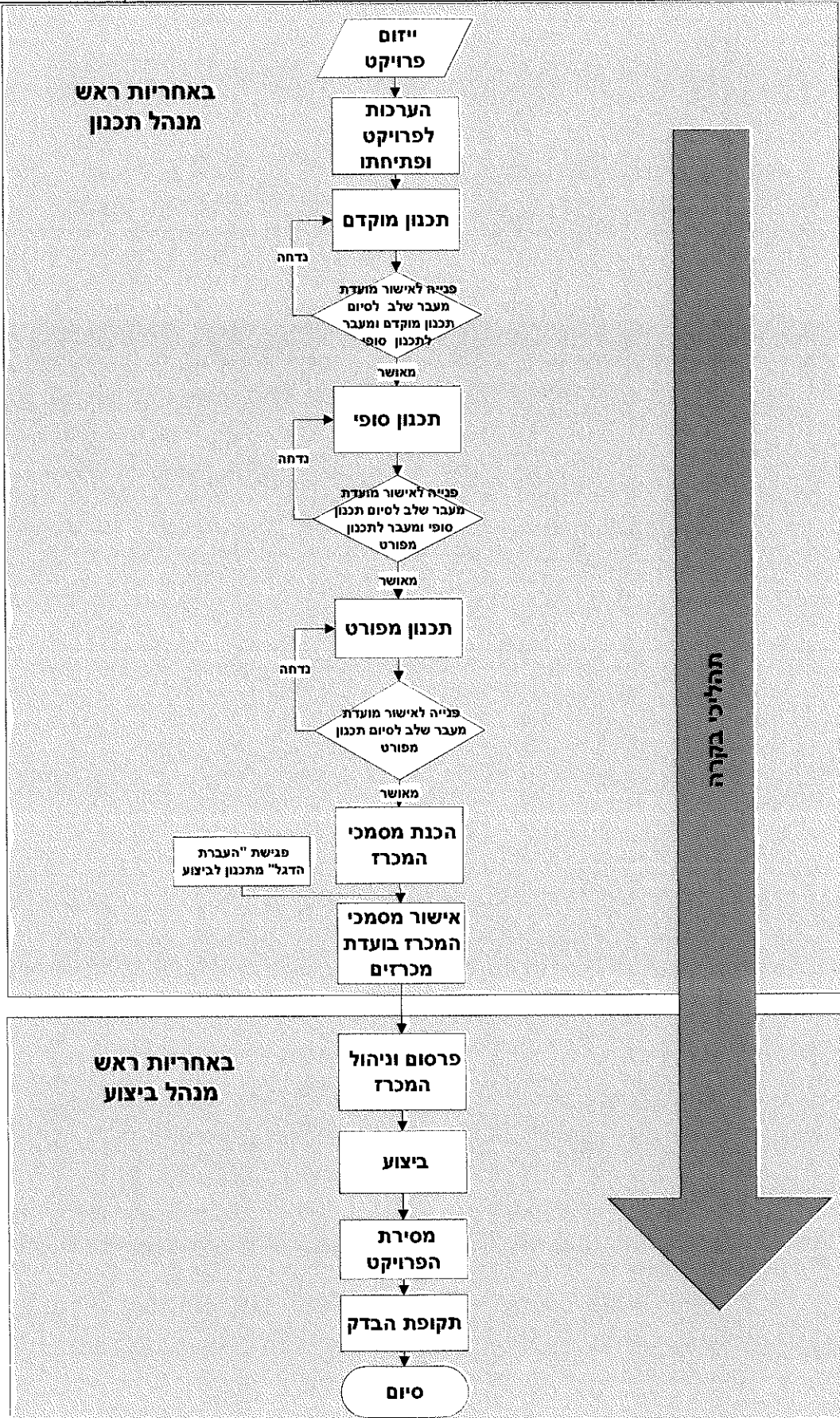
4. **אחריות**

4.1. ראש מינהל תכנון וראש מינהל ביצוע, אחראים ליישום נוהל זה, כל אחד ביחס לשלבים אשר בתחומו, כמפורט בנוהל זה להלן.

5. **שלבי הפרויקט המרכזיים - תיאור כללי**

5.1. להלן תרשים זרימה של שלבי הפרויקט **המרכזיים** ותיאור קצר של כל שלב. לפירוט השלבים, ראה סעיף 6. לפירוט בנושא בקרת פרויקט לאורך כל שלבי הפרויקט ראה סעיף 7.

פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 3 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	



פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 4 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

ייזום, הערכות לפרויקט ופתיחתו – שלב זה הנו שלב ההגדרה הראשונית של הפרויקט, מטרתו ותכולתו. בשלב זה נעשית בחירת מנהל הפרויקט לשלב התכנון ופעולות אדמיניסטרטיביות כגון: פתיחת פרויקט במערכות המידע.

תכנון מוקדם - מטרת התכנון המוקדם הנה איסוף מידע ראשוני, בדיקת היתכנות תנועתית והנדסית, גיבוש פתרונות הנדסיים ותנועתיים, עדכון הפרוגרמה, הגדרת חלופות ובחירת החלופה המועדפת לפי מודל תיעדוף (הבנוי על הגדרת אמות המידה והמשקולות לאמות המידה), מיפוי ותכנון סטטוטורי ככל שנדרש, הגדרת לויז' לשלב התכנון ובניית אומדן ראשוני. כמו כן בשלב זה נבחרים המתכננים לפרויקט.

תכנון סופי - מטרת התכנון הסופי הנה ביצוע תכנון מעמיק יותר בכל הדיסציפלינות המקצועיות השונות, תוך התייחסות בין היתר לתשתיות, תנועה, תחבורה, תב"ע, הפקעות ופניוניים, ביצוע בדיקת כדאיות כלכלית ע"י משרד התחבורה התשתיות הלאומיות והבטיחות בדרכים ("משרד התחבורה") וקידום קבלת אישורי הרשויות ומשרד התחבורה הנדרשים לפרויקט. התוצרים של שלב זה הנם: לויז' מעודכן לפרויקט, אומדן מעודכן, סקר סיכונים, סט תוכניות ברמת תכנון סופי, ותוכנית ססטוטורית מאושרת, ככל שיידרש.

תכנון מפורט - מטרת התכנון המפורט הנה השלמת כל מרכיבי התכנון בכל הדיסציפלינות המקצועיות השונות, השלמת כל התוכניות ההנדסיות והמפרטים ההנדסיים, והשגת כל האישורים ההנדסיים הנדרשים. התוצרים של שלב זה הנם: לויז' לביצוע, אומדן סופי, סקר סיכונים מעודכן, כתב כמויות, מפרט, סט תוכניות נדרש מאושר והשגת כל האישורים הנדרשים לפרויקט מגופים ומרשויות השונות.

הכנה ואישור מסמכי המכרז - בשלב זה מכינים את כל מסמכי המכרז הנדרש והנם מוגשים ע"י ראש מינהל תכנון לאישור ועדת מכרזים. מסמכי המכרז כוללים בין היתר את המפרט, כתב הכמויות, התוכניות הנדרשות וכל שאר מסמכי המכרז הנדרשים, כגון תנאי סף, לויז', תקופת ההתקשרות, הביטוח הנדרש ועוד, הכל כמפורט בנוהל 1.17 – נוהל מכרזים.

פרסום וניהול המכרז - שלב זה כולל את פרסום המכרז, ניתוח תוצאות המכרז, בחירת הזוכה וביצוע ההתקשרות עם הזוכה. שלב זה מסתיים בהוצאת צו התחלת עבודה.

ביצוע - ניהול וליווי ביצוע הפרויקט.

מסירת פרויקט ותיעודו - בסיום הפרויקט, מתקיימת מסירה לגורם אשר אמור לקבל לאחזקתו ולאחריותו את הפרויקט על כל הכרוך בכך. חלק מה"מסירות" הן מסירות פנימיות לגורמים בנתיבי איילון וחלקם לרשויות או לגופים אחרים. שלב זה כולל בין היתר גם את תהליך הפקת

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים		עמוד מספר: 5 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

הלקחים להמשך ומשימות סיום הפרויקט. בסיום שלב המסירה, מופקת תעודת גמר לקבלן המבצע.

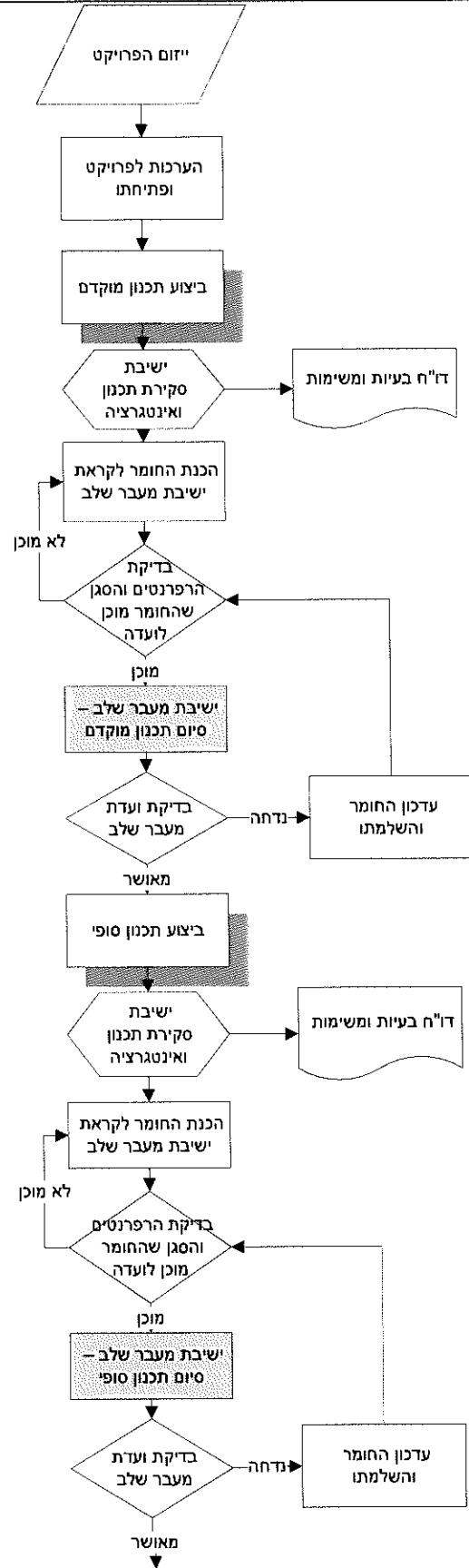
תקופת הבדק - לאחר מסירת הפרויקט מתחילה תקופת הבדק. במידה ועולות בעיות במהלך תקופה זו, מטעם הגוף אשר קיבל לידי את הפרויקט ו/או נתיבי איילון, אחראית נתיבי איילון לבדוק את הנושאים שהועלו ובמידת הצורך לאכוף על הקבלן המבצע את התחייבויותיו לטפל בהם. בסיום תקופת הבדק, מופקת תעודת סיום תקופת הבדק.

6. שלבי הפרויקט – תיאור מפורט

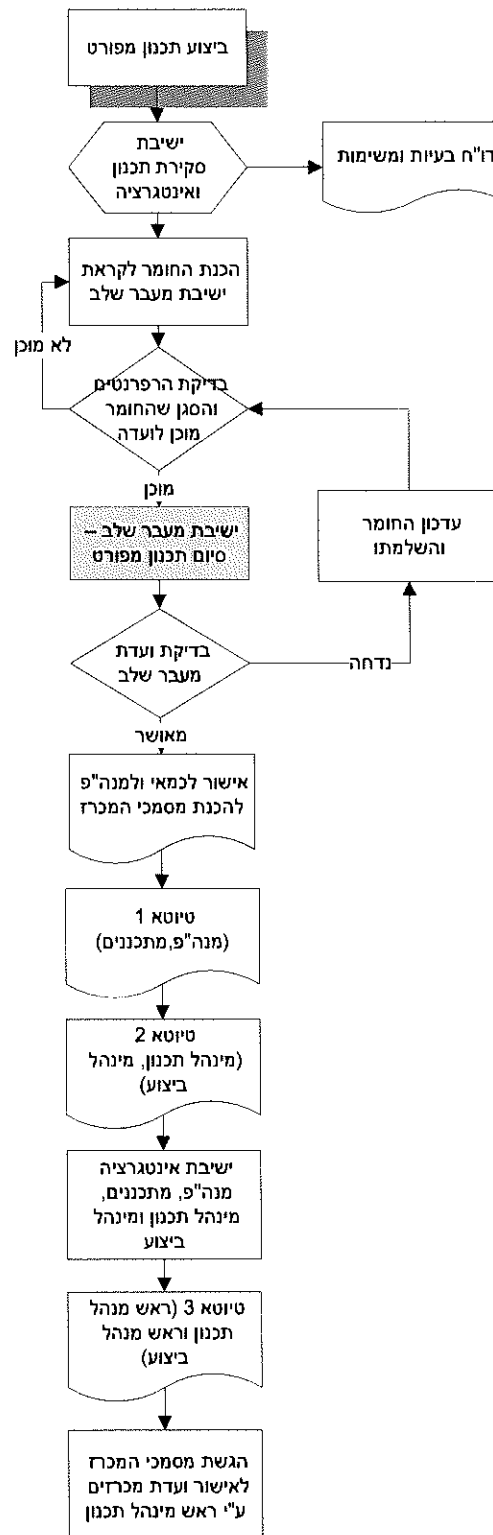
6.1. כללי

- 6.1.1. בכל שלב מפורטות המשימות האופייניות לשלב זה. כמובן, שאין באמור כדי לחייב שבכל פרויקט יבוצעו כל המשימות הנ"ל ויכול אף שיבוצעו פעולות שאינן מצוינות להלן, הכל לפי מאפייני הפרויקט וצרכיו.
- 6.1.2. כל התקשרות עם גורם חוץ (כגון מתכנן) הנדרשת במהלך הפרויקט, ומצוינת בנוהל זה תעשה בהתאם לנהלי החברה הרלוונטים.
- 6.1.3. תשלומים לנותני שירותים: לאורך כל חיי הפרויקט, החשבון מוגש ע"י נותן השירותים, והנו עובר תהליך בדיקה ואישור ע"י נתיבי איילון בתהליך אישור מובנה, לפירוט ראה נוהל 2.05 אישור חשבונות לנותני שירותים.
- 6.1.4. לפירוט והרחבה בכל תהליכי הבקרה על כל מימדיה (לויז, תקציב, איכות, ניהול הסיכונים), ראה סעיף 7.
- 6.1.5. להלן תרשים זרימה, המדגים ומפרט את תהליך התכנון.

1.18	נוהל מס':	עמוד מספר: 6 מתוך 46	שם הנוהל: נוהל ניהול פרויקטים		1	פרק מס':
אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	לידיעה: כללית	תחולה: כללית	נושא הפרק: ארגון ומנהל	



פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 7 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	



פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר : 8 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

6.2 תכנון - פירוט שלבי התכנון עד לאישור מסמכי המכרז

6.2.1 תכנון – כללי

6.2.1.1 כל השלבים המפורטים בסעיף 6.2 (תכנון מוקדם, סופי, מפורט והכנת

מסמכי המכרז) הנם באחריות ראש מינהל תכנון

6.2.1.2 הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון: לאורך כל שלבי תכנון הפרויקט,

הרפרנטים המקצועיים מלווים את הפרויקט, עוזרים לקדמו בתחומם וכן מול כל הגורמים (רשויות, מתכננים, ויועצים, חברות התשתית ועוד). כמו כן באחריותם לבחון ולבקר את תהליך התכנון ותוצריו בהיבטים המקצועיים ולוודא שנעשתה עבודה מקצועית ובסטנדרטים המקובלים ולאשר את התוכניות בכל שלב. לאורך כל שלבי הפרויקט הם חלק אינטגרלי ומשמעותי מהעבודה השוטפת ומסייעים לעמידה ביעדי הפרויקט.

6.2.1.3 ישיבות סקירת תכנון ואינטגרציה: במהלך כל שלב תכנון (מוקדם, סופי

ומפורט) תתקיים ישיבה / מספר ישיבות בהתאם לצורך, של סקירת התכנון ואינטגרציה בין כל הדיסציפלינות המקצועיות השונות. הישיבה תהיה בהשתתפות כל הרפרנטים המקצועיים, מנהל הפרויקט, המתכננים והיועצים הרלוונטים. ישיבת סקירת התכנון תהיה באחריות ובניהול סגן ראש מינהל תכנון. לישיבות סקירת התכנון בשלב התכנון הסופי והמפורט יזמנו גם הכמאי ונציגים ממינהל ביצוע. במידת הצורך סגן ראש מינהל תכנון יזמן גורמים נוספים לישיבה. באחריות מנהל הפרויקט להכין ולהפיץ רשימה של כל הבעיות והמשימות שעלו בישיבה ואת התייחסותו לכך.

6.2.1.4 ישיבות מעבר שלב (D/R): תנאי לסיום כל שלב תכנוני (מוקדם, סופי

ומפורט) הנו קיום ישיבת מעבר שלב וקבלת אישור הועדה. הנוכחים בישיבה זאת יהיו ראש מינהל תכנון, מנהל הפרויקט, הרפרנטים המקצועיים הרלוונטים, המתכננים והיועצים. כמו כן יזמנו לישיבה זאת נציגים ממינהלים אחרים כמפורט בנהל זה להלן על פי שלבי התכנון השונים. הקוורום החוקי להתכנסות הועדה הנו ראש מינהל תכנון, מנהל הפרויקט ואחד הרפרנטים. במידה ונבצר מראש מינהל תכנון להגיע לישיבה, הוא רשאי למנות נציג במקומו. חובה לפני קיום הישיבה, לשלוח דו"ח מנה"פ מעודכן (ראה סעיף 7). פרוטוקול הישיבה יכתב ע"י מנהל הפרויקט, יאושר ע"י ראש מינהל תכנון ויופץ למשתתפים ע"י ראש מינהל תכנון והוא יהווה את האישור למעבר לשלב התכנוני הבא. במידה ולא הושלמו המטלות כנדרש, או שנמצאו ליקויים / חוסרים בתכנון לא יתקבל אישור לעבור לשלב התכנוני הבא, עד להשלמת הנושאים וקיום, במידת הצורך, של ישיבת מעבר שלב נוספת.

6.2.1.5 לפני קיום ישיבת מעבר שלב (D/R) על מנהל הפרויקט לקבל את אישור

הרפרנטים הרלוונטיים וסגן ראש מינהל תכנון, שהחומר (ובכללו רשימת

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 9 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

הבעיות והמשימות משיבת סקירת התכנון) קיים במלואו ומוכן להצגה בוועדה. אישור זה הנו תנאי לקיום ישיבת מעבר שלב.

6.2.1.6. במידה וראש מינהל תכנון מינה אחראי לריכוז המידע וקידום התהליך במינהל תכנון, הוא יזמן לשיבות סקירת תכנון ואינטגרציה וכן לשיבות מעבר שלב.

6.2.1.7. **הקפאת פרויקט** - ישנם מקרים בהם הפרויקט מוקפא, בד"כ בשלב התכנון, בשל שתי סיבות עיקריות: האחת, המזמין מודיע על הקפאת הפרויקט. השנייה, ישנם חסמים בפרויקט, כגון דרישות של ועדת סטטוטוריות, אשר בגינם אין טיפול בפרויקט מעבר לחצי שנה / שנה. במקרה זה, באחריות ראש מינהל תכנון/ ביצוע (בהתאם לשלב הפרויקט) לידע את הגורמים החיצוניים השותפים בפרויקט (רשויות, יועצים, מתכננים וכו') ולהחליט בשיתוף עם מינהל כספים בנוגע לתקציב הפרויקט וסטאטוס ההסכמים הפתוחים מול הגורמים השונים.

6.2.2. ייזום, הערכות לפרויקט ופתיחתו

6.2.2.1. מטרת שלב זה:

❖ הגדרה ראשונית של הפרויקט, מטרותיו ותכולתו (הכנת פרוגרמה ראשונית) והגדרת לוי"ז ותקציב ראשוני לשלבי התכנון הראשונים ובמידת האפשר לשלב התכנון המלא (הכולל תכנון מוקדם, סופי ומפורט).

❖ הערכות אדמיניסטרטיבית, הכוללת בין היתר הגדרת שם הפרויקט והקצאת מספר הפרויקט במערכות המידע.

6.2.2.2. פעילויות המתבצעות במהלך שלב זה:

❖ ייזום הפרויקט מתבצע במרבית המקרים ע"י הרשות מקומית או משרד התחבורה ובד"כ מתקיים מפגש בנוכחות נציגי משרד התחבורה, הרשות המקומית ונתיבי אילון בנושא. באחריות ראש מינהל תכנון, להכין מסמך סיכום של עיקרי הפרויקט המפרט את שם הפרויקט, מטרות, תכולתו ואת הגורמים המממנים אותו ולהפיצו למזמין הפרויקט, לגורמים המממנים להנהלת החברה ולמערכות מידע, ראה נספח 1.

❖ הגדרת הפרויקט ו"הקמתו" במערכת מתכננים. כאשר את שם הפרויקט קובע ראש מינהל תכנון (ראה נספח 1) ומספר הפרויקט ניתן ע"י מינהל כספים. המידע מתעדכן באופן אוטומטי במערכת ניהול המסמכים. עם התקדמות הפרויקט מוגדר הפרויקט ע"י מינהל כספים במערכות נוספות כגון: המערכת הפיננסית, מערכת הקבלנים וכו'. יש להקפיד על שם ומספור זהים בכל המערכות.

❖ מינוי מנהל פרויקט חיצוני. לפירוט תהליך בחירת מנהל הפרויקט, ראה נוהל 3.01 - מסירת עבודות בתכנון.

❖ קבלת התחייבות/ חתימת הסכם עם כל הגורמים המממנים ו/או השותפים לפרויקט:

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 10 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	

- בפרויקטים שמימונם, המלא או החלקי, הנו על ידי משרד התחבורה, מעבר לשלב התכנון הבא (תכנון מוקדם) מותנה בקבלת הרשאה תקציבית לפחות עבור התכנון המוקדם.
- בפרויקטים שמימון שלבי התכנון שלהם, המלא או החלקי הנו ע"י גורם נוסף כגון רשות מקומית, מעבר לשלב הבא (תכנון מוקדם) מותנה בקבלת התחייבות תקציבית מאותו גורם, הכוללת גם תנאי תשלום מוסכמים או חתימת הסכם עם אותו גורם לפחות עבור שלב התכנון המוקדם. במידה ומעורבת בפרויקט רשות, אך היא אינה שותפה למימון הפרויקט בכלל או שהיא שותפה רק למימון שלב הביצוע של הפרויקט. נתיבי איילון תפעל לחתום על הסכם מולה כבר בשלב זה, וזאת על מנת להסדיר סוגיות שונות עם אותה רשות, ובין היתר את סוגיית מסירתו של הפרויקט לאותה רשות עם סיום ביצועו. יש לפעול ככל שניתן, שההסכם ייחתם לכל המאוחר לפני התחלת הביצוע. בכל מקרה ככל שרשות כאמור לעיל שותפה למימון שלב הביצוע של הפרויקט, תנאי למעבר לשלב הביצוע הנו חתימה על הסכם עם אותה רשות.

6.2.3. תכנון מוקדם

6.2.3.1. מטרת שלב זה: איסוף מידע ראשוני, גיבוש פתרונות תנועתיים והנדסיים, הגדרת חלופות, בחירת החלופה המועדפת, מיפוי סטטוטורי ככל שנדרש, וביצוע אומדן ראשוני לפרויקט ולו"ז ראשוני לתכנון. שלב זה הנו משמעותי ביותר בקביעת איכות הפתרון והובלת המצוינות בתכנון.

6.2.3.2. בתחילת שלב זה נעשות הפעילויות הבאות:

❖ זיהוי ההתמחויות והניסיון הנדרש מהמתכננים (מתכננים, יועצים ומודדים וכו') השונים אשר יליו ויבצעו את התכנון ובחירתם. הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון ומנהל הפרויקט יעבירו את המלצתם לראש מינהל תכנון אשר יהיה אחראי לביצוע תהליך הבחירה וההתקשרות מולם. לפירוט התהליך הני"ל ראה נוהל 3.01- נוהל מסירת עבודות בתכנון.

❖ קיום ישיבת התנעה לפרויקט. מטרת פגישת ההתנעה הנה יידוע הגורמים השונים בחברה על הפרויקט, מטרתו ותכולתו וכן רתימת כל הגורמים הרלוונטיים לקידום הפרויקט ולהצלחתו. ראש מינהל תכנון יזמן לישיבה את ראשי המינהל האחרים, אנשי מינהל תכנון, מנה"פ והמתכננים (במידה וכבר נבחרו) ויפיץ את סיכום הישיבה לכל המוזמנים ולמנכ"ל.

❖ באחריות מנהל הפרויקט להיפגש עם כל הרפרנטים המקצועיים, על מנת לבנות ולהגדיר את תהליך העבודה הנדרש מולם לאורך הפרויקט.

6.2.3.3. פעילויות המתבצעות במהלך שלב זה:

❖ שלב זה כולל בין היתר עדכון הפרוגרמה, ביצוע תכנון ראשוני, ביצוע מדידות, הגדרת אומדן ראשוני ולו"ז לשלב התכנון, בחירת ההליך

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 11 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

הסטטוטורי, ביצוע תסקיר בטיחות, קידום תביעה ופנייה לקבלת אישורי רשויות, ככל שנדרש.

❖ מיפוי צרכי הלקוח והגדרת הבעיה וכן הגדרת אמות המידה שעל פיהן ייבחן הפתרון.

❖ במידה ויש צורך בכך בפרויקט, תתבצע חקירת קרקע ויבוצעו סקרי קרקע (כגון סקר הידרולוגי וסקר גיאולוגי).

❖ הגדרת מודל תיעדוף, אשר יכלול את אמות המידה והמשקולות לכל אמת מידה, שעל פיהן תיבחנה חלופות התכנון השונות. מודל התיעדוף יאושר על ידי ראש מנהל תכנון.

❖ בחירת החלופה, מבין החלופות שהועלו תעשה לפי מודל התיעדוף.

❖ ביצוע הדמיות במידה ונדרש, כאשר בפרויקטים מורכבים (דו מפלסיים וכו') קיימת חובה לבצע הדמיות. ראש מינהל תכנון ינחה את מנהל הפרויקט, האם יש צורך בעדכון ההדמיות לאורך שלבי תכנון הפרויקט וזאת בהתאם לצרכי הפרויקט וההתפתחות בתכנון.

❖ בחינת נושא הסטנדרטים הנדרשים בתכנון ע"י המזמין, מול הסטנדרטים המקובלים ע"י משרד התחבורה. בחינה זאת נעשית באחריות סגן ראש מינהל תכנון ותנוהל על ידו בשיתוף מנהל הפרויקט. במידה ונתגלו פערים, יש לפעול להסדרת נושא זה, ובמידת הצורך לקבלת התקציב הנדרש מהמזמין.

❖ התחלת התהליך מול חברת הבקרה של משרד התחבורה (במידה והפרויקט מוגדר ע"י משרד התחבורה, כפרויקט בבדיקה). התהליך מול חברת הבקרה מתחיל בשלב התכנון המוקדם או התכנון הסופי. בתהליך הני"ל חברת הבקרה מבצעת בקרה על הפרויקט (בקרת תכנון, ניתוח הסיכונים ועוד). אישור חברת הבקרה הנו תנאי להתחלת שלב הביצוע. כחלק מתהליך הבדיקה מבצעים נציגי חברת הבקרה ביקור באתר, מפגש חודשי בנוכחות המנכ"ל וראשי מינהל ודיונים לפי הצורך. נתיבי איילון מציגה את הפרויקט ומעבירה את כל החומר הנדרש המתבקש מחברת הבקרה.

❖ קיום ישיבת סקירת תכנון ואינטגרציה בין כל המקצועות, להרחבה ראה סעיף 6.2.1.3.

❖ ישיבת מעבר שלב- קבלת אישור ועדת מעבר שלב (D/R) הנה התנאי למעבר לשלב תכנון סופי (ראה סעיף 6.2.1.4). בנוסף לנוכחים הקבועים בישיבה זאת, במידת הצורך ובאישור ראש מינהל תכנון מנהל הפרויקט יזמן לישיבה נציגים ממינהלים אחרים. לפירוט הנושאים שיבדקו בין היתר בישיבה זאת, ראה נספח 2- רשימת תיוג לסיום תכנון מוקדם.

6.2.3.4. התוצרים של שלב תכנון מוקדם הנם: תיק תוכניות לכל דיסציפלינה מקצועית, אומדנים ולו"ז לשלב התכנון, בהתאם למגדיר המשימות/ תעריף

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 12 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

א.א.א.י או אחר שיבחר (בהתאם להחלטת ראש מנהל תכנון), וסקר סיכונים ראשוני.

6.2.4 תכנון סופי

6.2.4.1 מטרת שלב זה: העמקת התכנון, תוך התייחסות לתשתיות, לתנועה ולנושאים נוספים.

6.2.4.2 פעילויות המתבצעות במהלך שלב זה:

❖ שלב זה כולל בין היתר: תכנון ברמת פירוט של תכנון סופי, תוכניות בכל התחומים השונים הרלוונטיים כגון: תשתיות (חשמל, ביוב, מים, תקשורת וכו'), תנועה, פיתוח, סלילה ועוד. קידום קבלת האישורים מהגורמים השונים (כגון חברות תשתית) וקבלת אישורי הרשויות ומשרד התחבורה, ביצוע תסקיר בטיחות וקבלת דו"חות מקצועיים (כגון דו"ח קרקע, דו"ח גיאולוגי).

❖ בדיקת כדאיות כלכלית ע"י משרד התחבורה. ככלל יש לשאוף שהאומדן המועבר לבדיקת הכדאיות הכלכלית יהיה מבוסס על תוצאות התכנון הסופי. האומדן יועבר למשרד התחבורה לאחר אישור ראש מינהל תכנון.

❖ הפקעות ופינויים - במידה ונדרשות הפקעות ופינויים יבוצע סקר בעלות ואומדן עלות.

❖ קיום ישיבת סקירת תכנון ואינטגרציה בין כל המקצועות (להרחבה ראה סעיף 6.2.1.3) בסיום ישיבה זאת יקבל הכמאי כתב כמויות לבחינה ראשונית. בישיבות תכנון ואינטגרציה בשלב זה יהיו נוכחים גם נציגים ממינהל ביצוע.

❖ במידה ונדרש, לדעת ראש מינהל תכנון, תתקיים גם ישיבה ייעודית לצורך העברת מידע ממינהל תכנון למינהל ביצוע, אשר תאפשר למינהל ביצוע להשתלב בפרויקט ולבחון את המפרטים והתוכניות מהיבטים נוספים שבתחום התמחותו של מינהל ביצוע.

❖ ישיבת מעבר שלב- קבלת אישור ועדת מעבר שלב (D/R), הנה התנאי למעבר לשלב תכנון מפורט. בנוסף לנוכחים הקבועים בישיבה זאת, יזומנו נציגים ממינהל ביצוע וממינהל כספים. לפירוט הנושאים שיבדקו בין היתר בישיבה זאת, ראה נספח 3- רשימת תיוג לסיום תכנון סופי.

6.2.4.3 התוצרים של שלב התכנון הסופי: הגשת לויז' מעודכן לפרויקט, אומדן מעודכן (אומדן תכנון סופי), סקר סיכונים מעודכן, סט תוכניות ברמת תכנון סופי בכל הדיסציפלינות, תוכנית סטטוטורית מאושרת, ככל שידרש.

6.2.5 תכנון מפורט

6.2.5.1 מטרת שלב זה: השלמת כל מרכיבי התכנון, כולל השגת כל האישורים הנדרשים, מיפוי ומתן מענה לכל האתגרים והסיכונים ההנדסיים והשלמת כל התוכניות ההנדסיות והמפרטים הנדרשים.

6.2.5.2 פעילויות המתבצעות במהלך שלב זה:

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 13 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

❖ בשלב התכנון המפורט מתקיימות ישיבות שבועיות קבועות על הפרויקט/

בתדירות אחרת, בהתאם להחלטת ראש מנהל תכנון, הישיבות האלו מנוהלות ע"י מנהל הפרויקט ומזומנים אליהן לפי הצורך המתכננים הרלוונטיים, היועצים והרפרנטים המקצועיים. מנה"פ מפיץ את הסיכומים הנ"ל לכל הגורמים המעורבים בפרויקט. שלב זה כולל בין היתר, השלמת הבדיקות, השלמת התכנון וקבלת האישורים הנדרשים בכל התחומים, בין היתר:

- סטטוטוריקה- אישורים סטטוטוריים, היתרים ו/או הרשאות למבני דרך והתניות לביצוע.
- תנועה, שילוט והסדרי ביצוע.
- רמזורים
- סלילה וניקוז
- מבנים
- פיתוח (נוף והשקיה)
- אקוסטיקה- ביצוע תכנון אקוסטי וקבלת אישור משרד איכות הסביבה.
- מערכות ותשתיות- ביצוע תכנון וקבלת האישורים הנדרשים בכל תחומי המערכות והתשתיות, כגון: ניקוז, מים, ביוב, חשמל, תקשורת, תאורה ועוד. במידת הצורך יבוצעו תיאומים והסכמים עם חברות התשתית.
- המשך טיפול בנושא הפקעות ופינויים- בכפוף לקבלת האישור והתקציב לטובת הנושא, תוגש בקשה לוועדה המקומית לתכנון ובנייה לקידום הליך הפקעות ופינויים (הכולל בין היתר פרסום ברשומות, משלוח הודעות, מו"מ וקבלת חזקה ו/או ביצוע ההפקעה)
- אישורים ו/או בדיקות של גורמי החוץ (רשות העתיקות, צה"ל, רכבת, קק"ל ועוד)
- תיאום הנדסי
- תסקיר בטיחות

❖ קיום ישיבת סקירת תכנון ואינטגרציה בין כל המקצועות, להרחבה ראה סעיף 6.2.1.3.

❖ ישיבת מעבר שלב- קבלת אישור ועדת מעבר שלב(D/R) הנה התנאי למעבר לשלב הכנת מסמכי המכרז ואישורם בועדת מכרזים. בנוסף לנוכחים הקבועים בישיבה זאת, יזומנו נציגים ממינהל ביצוע ומינהל כספים. לפירוט הנושאים שיבדקו בין היתר בישיבה זאת, ראה נספח 4 - רשימת תיוג לסיום תכנון מפורט.

6.2.5.3. התוצרים של שלב תכנון מפורט הנם: לויז' לביצוע (בשילוב עם מינהל ביצוע), אומדן סופי, סקר סיכונים מעודכן, כתב כמויות, מפרט, וסט תוכניות נדרש מאושר והשגת כל האישורים הנדרשים מהחברות ומהרשויות השונות.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל גיהול פרויקטים	עמוד מספר: 14 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

6.2.5.4. בחירת מנהי"פ לשלב הביצוע- ראש מינהל ביצוע ינהל את תהליך הבחירה של מנהל פרויקט לשלב הביצוע- הבחירה תעשה בוועדה למסירת עבודות/ ועדת מכרזים, לפי שווי ההתקשרות ובהתאם לחוק ותקנות חובת המכרזים . ראש מינהל ביצוע יקדם את חתימת ההסכם מול מנהל הפרויקט הנבחר לשלב הביצוע.

6.2.5.5. בסיום שלב זה ובסמוך מאוד לקראת הגשת מסמכי המכרז ע"י ראש מינהל תכנון לוועדת מכרזים תתקיים ישיבת העברת דגל. באחריות ראש מינהל תכנון לתאם ישיבה עם מינהל ביצוע על מנת להעביר את כל המידע הנדרש לטובת הפרויקט. בסיום שלב זה באחריות ראש מינהל תכנון לוודא שכל החומר המקצועי, הכולל בין היתר את האישורים, המסמכים, תוכנית העבודה, התוכניות ועוד מתועד במערכת גיהול המסמכים. ראה נספח 5- רשימת תיוג להעברת דגל. על אף קיומה של ישיבה זאת, מועד העברת האחריות בין מינהל תכנון למינהל ביצוע מוגדר לאחר אישור מסמכי המכרז ע"י ועדת המכרזים.

6.2.5.6. שינויים תכנוניים לאחר סיום ועדת שלב של תכנון מפורט- במידה ועולים שינויים תכנוניים לאחר קבלת אישור של ועדת מעבר שלב בסיום שלב התכנון המפורט ולפני הגשת מסמכי המכרז לוועדת המכרז, יפעל ראש מינהל תכנון, לפי אחת מהשתיים: במידה והשינוי הנו שינוי משמעותי לדעת ראש מינהל תכנון, יכנס ראש מינהל תכנון את ועדת מעבר שלב לדיון מחודש ואישור השינויים. במידה והשינויים אינם משמעותיים לדעת ראש מינהל תכנון ולא נערכה ועדת מעבר שלב חדשה, ראש מינהל תכנון יציג את השינויים לוועדת המכרזים במסגרת הדיון לאישורם של מסמכי המכרז. בכל מקרה, עפ"י נוהל מכרזים (1.17), הטיוטה המוגשת לוועדת מכרזים מחויבת באישור ראש מינהל תכנון וראש מינהל ביצוע.

6.2.5.7. בסיום כל שלב התכנון והכנת מסמכי המכרז, ולכל המאוחר חודש לאחר אישור מסמכי המכרז בוועדת מכרזים, באחריות מנהי"פ לקיים מפגש הפקת לקחים (Lessons Learned), אשר אליו יוזמנו המתכננים כולם או חלקם, בהתאם לאישור ראש מינהל תכנון, הרפרנטים המקצועיים, מתאם הפרויקט, מנהל מערכות מידע, וראשי מינהל תכנון, ביצוע וכספים. במפגש זה יציג מנהי"פ את הפרויקט ומסקנותיו וינתח בשיתוף הנוכחים, את כל שלבי התכנון תוך מתן דגש על לימוד והפקת לקחים לעתיד, כולל מיפוי הנושאים לשימור והנושאים לשיפור, מצגת/מסמך סיום תכנון המרכז את המידע הנ"ל, תתועד ותשמר ע"י מינהל תכנון, לשימור הידע וללימוד והפקת לקחים לפרויקטים הבאים.

6.2.6. הכנה למכרז ואישור מסמכי המכרז

6.2.6.1. מטרת שלב זה: הכנת כל מסמכי המכרז ואישורם בוועדת מכרזים.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 15 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

6.2.6.2. ראש מינהל תכנון יישלח אישור לכמאי ולמנהל הפרויקט להכנת מסמכי המכרז. במקרים מסוימים ולפי שיקול דעתו, יכול ראש מינהל תכנון להורות על התחלת הכנת מסמכי המכרז גם במהלך התכנון המפורט ולפני אישור ועדת מעבר שלב בסיום התכנון המפורט.

6.2.6.3. פעילויות המתבצעות במהלך שלב זה:

❖ שלב זה כולל בין היתר: הכנת כל מסמכי המכרז הכוללים בין היתר: תוכניות, מפרט וכתב כמויות, חוברת תנאי המכרז וכו'. ליווי תהליך בדיקת המסמכים עד לאישורם ע"י כל הגורמים הנדרשים בנתיבי איילון, כאשר כל השלבים מתבצעים בליווי ובאחריות מנהל הפרויקט.

❖ תהליך אישור מסמכי המכרז מתבצע באחריות מנהל הפרויקט, בתהליך מובנה הכולל בתוכו אישור גורמים שונים בחברה: מנהל הפרויקט, אישור הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון, נציגים ממינהל ביצוע, היועץ המשפטי, ראש מינהל תכנון וראש מינהל ביצוע עד להגשת מסמכי המכרז ע"י ראש מינהל תכנון לאישור ועדת מכרזים.

6.2.6.4. סיום שלב זה הנו אישור מסמכי המכרז בועדת מכרזים.

6.2.6.5. לפירוט מלא והרחבה על התהליך, כולל פירוט תהליך אישור מסמכי המכרז ראה נוהל 1.17- נוהל מכרזים.

6.2.6.6. במידה ויש שינוי במסמכי המכרז לאחר קבלת האישור בועדת מכרזים ולפני פרסום המכרז, באחריות ראש מינהל תכנון להגיש את המסמכים שוב לוועדת מכרזים, ולפי שיקול דעתו יחליט אם יכנס לפני כן ועדת מעבר שלב חדשה לדון בשינויים.

6.3. ביצוע - פירוט שלבי הביצוע משלב פרסום וניהול המכרז ועד לסיום תקופת הבדק

6.3.1. ביצוע כללי

6.3.1.1. כל השלבים המפורטים בסעיף 6.3 - שלבי הביצוע משלב פרסום וניהול המכרז ועד לסיום תקופת הבדק הנם באחריות ראש מינהל ביצוע

6.3.2. פרסום וניהול המכרז

6.3.2.1. מטרת שלב זה: בחירת הזוכה לשלב הביצוע.

6.3.2.2. במהלך שלב זה יבוצעו בין היתר הפעולות הבאות: הכנת כל מסמכי המכרז להפצה, פרסום המכרז, קיום סיור הקבלנים, ניהול תהליך המכרז: בדיקת ההצעות ע"י ועדת העזר, בחירת הזוכה ע"י ועדת מכרזים והודעה לזוכה ולשאר המשתתפים, ביצוע ההתקשרות עם הזוכה (כולל חתימת הסכם) והוצאת צו התחלת עבודה.

6.3.2.3. סיום שלב זה הנו הוצאת צו התחלת עבודה.

6.3.2.4. לפירוט מלא של התהליך, ראה נוהל 1.17 - נוהל מכרזים.

6.3.3. ליווי הביצוע

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 16 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	

6.3.3.1. מטרת שלב זה: עמידה ביעדי הפרויקט כפי שהוגדרו בהיבטי לויז', תקציב, ואיכות. ליווי וביצוע בקרה על שלב הביצוע של הפרויקט ומתן מענה לבעיות שעולות במהלך הביצוע, עד להשלמת הפרויקט כנדרש ומסירתו לרשויות הרלוונטיות.

6.3.3.2. בתחילת שלב זה תתבצע ישיבת התנעה באתר בנוכחות מנהל הפרויקט, מתאם הפרויקט, הקבלן, מתכננים, ויועצים רלוונטים.

6.3.3.3. פעילויות המתבצעות במהלך שלב זה:

- ❖ ניהול ובקרה של מנהל הפרויקט ומתאם הפרויקט על התקדמות הפרויקט ועמידה ביעדיו. לרבות ניהול ובקרה של לויז', תקציב, ניהול סיכונים של הפרויקט, בקרת איכות ואבטחת איכות, טיפול בממשקים מול נותני שירותים (חברת חשמל, בזק, חברות דלק, רשות העתיקות וכדומה), ביצוע תיאומים מול הגורמים השונים, הסדרת הנושא הביטוחי לפני התחלת הביצוע, ומעקב אחר הנושא לאורך הפרויקט, וליווי השינויים בפרויקט במידה וישנם, כגון בקשות לשינויים ו/או תוספות בחוזה. מתאם הפרויקט יסייע, במידת הצורך, למנהל הפרויקט בקידום הפרויקט מול הגורמים השונים בנתיבי איילון ומחוצה לה, לפירוט נושא הבקורות ראה סעיף 7.
- ❖ ישיבה שבועית קבועה באתר בנוכחות הקבלן, מנהל הפרויקט, מתאם הפרויקט ומתכננים ויועצים ככל שנדרש. מטרת הישיבה הנה לסקור את הנושאים הפתוחים, הפעולות שנעשו, הפעולות העתידיות, ניתוח הסיכונים וטיפול בבעיות שעולות. באחריות מנהי"פ להפיץ את סיכום הישיבה לנוכחים.
- ❖ תיאומים בשלב הביצוע מול הגורמים השונים יתבצעו ע"י מנהל הפרויקט ובמידת הצורך ייפנה למתאם הפרויקט לעזרה.
- ❖ פיקוח עליון - במהלך תקופת הביצוע, באחריות המתכננים לבחון בשטח את הביצוע לאור התכנון. ולהגיש דו"חות לנתיבי איילון. דו"חות אלו יוגשו למנהי"פ, מתאם הפרויקט, והרפרנט הרלוונטי במינהל תכנון.
- ❖ בקשות לחריגות- הקו המנחה את מנהל הפרויקט הנו לזהות חריגים ובעיות טרם התרחשותן, הן בעקבות סיכונים, שינויים בשטח שלא צפו, הערכה לא נכונה בכתב הכמויות, תוספת עבודה שלא תוכננה מראש וכו'. כאשר קיימת הסתברות לחריגה בתקציב ו/או בלויז' על הקבלן ומנהי"פ בשלב ראשון להציג למינהל ביצוע תוכנית שמטרתה לשמור על התקציב ו/או הלו"ז ולאחר מכן, במידת הצורך, להעלותה במסגרת תהליך הגשת בקשה לשינויים ותוספות בחוזים, לפירוט התהליך ראה נוהל 4.09 - שינויים ותוספות בחוזים.
- ❖ שינוי תכנוני בשלב הביצוע- על כל שינוי תכנוני בשלב הביצוע להיות מובא טרם ביצוע השינוי בפועל, ע"י ראש מינהל ביצוע/ מי מטעמו לידיעת המתכנן הרלוונטי, ראש מינהל תכנון, סגן ראש מינהל תכנון והרפרנט המקצועי הרלוונטי. ראש מינהל התכנון יחליט לגבי מעורבות מינהל תכנון בשינוי. שינויים מהותיים יעברו שלבי אישור כפי שייקבעו ע"י ראש מינהל תכנון וכן

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 17 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

במידת הצורך יתוחקרו על ידו. מנהל הפרויקט אחראי לרכז את השינויים ולעקוב אחריהם. בנוסף כחלק מהבקרה של מינהל תכנון על שינויים תכנוניים בשלב הביצוע, ראש מינהל תכנון /נציגו הנם נוכחים בועדות החריגים.

❖ שילוב, במידת הצורך, במסגרת בקרת הפרויקט יועצים כגון: יועץ בטיחות בעבודה, הסדרי תנועה, מבדקה, חשמל .

❖ ביצוע סקר פרויקט- ראש מנהל ביצוע יכול להורות על ביצוע סקר פרויקט. במקרה זה, יפנה ראש מנהל ביצוע לחברת בקרה חיצונית לביצוע סקר פרויקט בתדירות שתקבע ע"י ראש המינהל (חודשית/ רבעונית/חצי שנתית) הכולל בין היתר בחינת נוספת של לוי"ז והתקציב , אבטחת איכות וכן ביצוע סקר סיכונים (חוות דעת נוספת). דו"ח חברת הבקרה החיצונית האמורה, יוגש לראש מינהל ביצוע, מתאם הפרויקט ומנהל הפרויקט.

❖ באחריות מתאם הפרויקט לדאוג להסדרת הנושא הביטוחי לאורך חיי הפרויקט. ובכלל זה לוודא קיומם של הביטוחים הנדרשים עוד בטרם תחילת ביצוע העבודות בפרויקט . במידה ונדרש שינוי בתנאי הפוליסה (כגון הארכת הפוליסה, בשל עיכוב בלוי"ז) והדבר כרוך בתוספת תקציבית, יש להגיש בקשה במסגרת תהליך בקשה לשינויים ותוספות בחוזים , ראה נוהל 4.09.

❖ קשרי קהילה- לעיתים ישנם פרויקטים, אשר ביצועם עלול לגרום למטרד ו/או לקשיים לדיירים באזור. במקרים אלו ועל-פי החלטת ראש מינהל ביצוע, יכולה נתיבי איילון בעזרת יועץ תקשורת מיוחד המומחה לנושא זה, לבצע פעולות הסברה כגון אסיפת דיירים , חלוקת עלוני הסברה וכו'. ישנם מקרים, שקשרי קהילה מופעל כבר בשלב התכנון ע"י ראש מינהל תכנון.

❖ תיעוד צילומי של הפרויקט- באחריות מנהל הפרויקט לוודא שהפרויקט יצולם בתחילתו ובסופו (באותה זווית צילום) על מנת לתעד את השינוי. בחלק מהפרויקטים יתבצע צילום שוטף/ באירועים מיוחדים , בהתאם להנחיות ראש המינהל (תכנון/ ביצוע) , בהתאם לשלב הפרויקט.

6.3.3.4. בסיום שלב זה תתבצע מסירת הפרויקט לרשות הרלוונטית .

6.3.4. מסירת פרויקט ותיעודו

6.3.4.1. מטרת שלב זה : מסירת הפרויקט לרשות, הגדרת מועד תחילת וסיום תקופת הבדק ותיעוד המידע במערכות המידע .

6.3.4.2. הגדרת הגורם המקבל :

❖ כאשר הפרויקט הנו בתוואי כביש איילון (כביש 20) : ראש אגף אחזקת איילון משמש גם כנציג נתיבי איילון לקבלת הפרויקט.

❖ כאשר הפרויקט הנו פרויקט בתחום בקרת תנועה בתוואי כביש האיילון או שהנו פרויקט בקרת תנועה שנתבי איילון אחראית עליו : ראש אגף בקרת תנועה, ימשש גם כנציג נתיבי איילון לקבלת הפרויקט.

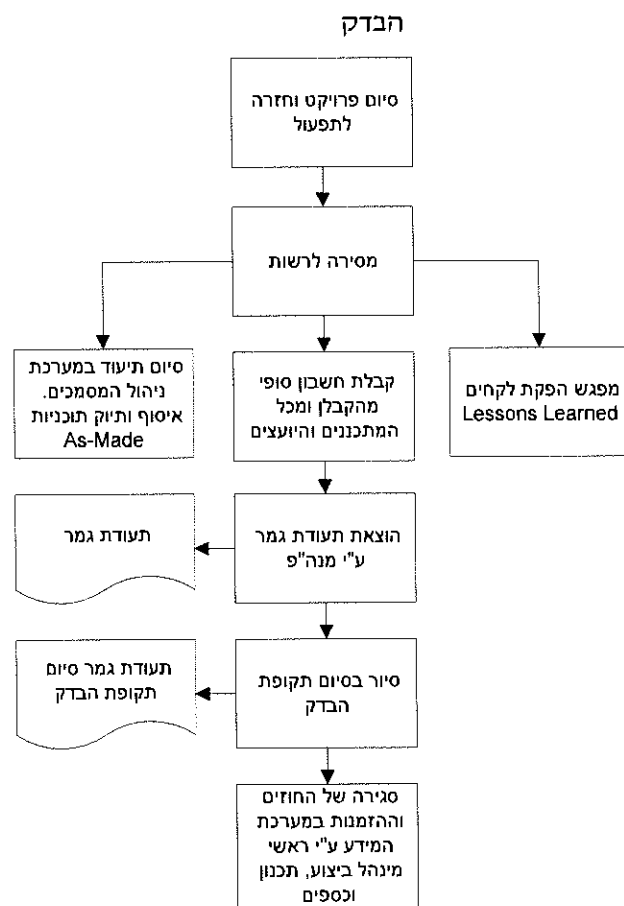
פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 18 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	

❖ שאר הפרויקטים יימסרו לגורם המקבל המוגדר לפרויקט (כגון רשות מקומית, חברה ממשלתית אחרת וכו').

6.3.4.3 פעילויות המתבצעות במהלך שלב זה:

❖ את שלב זה תלווה רשימת תיוג לסיום פרויקט-ראה נספח 6. רשימה זאת מחולקת לשני חלקים, חלק ראשון יושלם עם המסירה לרשות והחלק השני בתום תקופת הבדק. באחריות מנהל הפרויקט ומתאם הפרויקט להשלים את רשימת התיוג.

❖ להלן תרשים המגדיר את השלבים המרכזיים בתהליך עד לסיום תקופת



❖ מסירת הפרויקט לרשות: בסיום פרויקט יתבצע סיור "מסירת פרויקט" בנוכחות מנה"פ, הקבלן, מתאם הפרויקט ונציגי הרשות שבו יסקרו את הפרויקט וימסרו את תוכניות ה As-made המאושרות ע"י המתכננים ומנה"פ.

❖ כחלק מהמסירה יש להתייחס ולתעד את נושא האחריות בתחומים השונים (כגון גינון, תאורה ורמזורים) היות ולעיתים תקופות האחריות הן מעבר לתקופת הבדק. כחלק מהמסירה, יצורף מסמך ובו יפורטו כל תחומי האחריות, הגורם האחראי ומועד סיום האחריות בכל אחד מהתחומים.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 19 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	

- ❖ לאחר סיום הפרויקט ומסירתו לרשות, באחריות מנה"פ לדאוג לקבלת חשבון סופי מהקבלן וכן לקבלת חשבון סופי מכל המתכננים והיועצים (חשבון סופי של המתכננים והיועצים יכלול את כל החיובים הנדרשים למעט אחוז מסוים, שיקבע ע"י נתיבי איילון וינתן בתום תקופת הבדק).
- ❖ לאחר המסירה לרשות והגשת החשבון הסופי כאמור, באחריות מנה"פ להוציא מכתב "תעודת גמר", שבו מוגדר מועד תחילת תקופת הבדק ומועד סיומה. המכתב יועבר לחתימת מנכ"ל. מכתב זה מהווה תנאי לאישור החשבון הסופי ראה נספח 7 – דוגמא לתעודת גמר.
- ❖ בסיום פרויקט, ולא יאוחר משלושה חודשים לאחר הפעלתו. באחריות מנה"פ לקיים מפגש הפקת לקחים (Lessons Learned), אשר אליו יוזמנו המתכננים כולם או חלקם, בהתאם לאישור ראש מינהל תכנון, הרפרנטים המקצועיים, מתאם הפרויקט, מנהל מערכות מידע, וראשי מינהל תכנון, ביצוע וכספים. במפגש זה יציג מנהל הפרויקט את הפרויקט ומסקנותיו וינתח בשיתוף הנוכחים, את שלבי התכנון והביצוע תוך מתן דגש על לימוד והפקת לקחים לעתיד, כולל מיפוי הנושאים לשימור והנושאים לשיפור, מצגת/מסמך סיום הפרויקט המרכז את המידע הנ"ל, תתועד ותשמר ע"י מינהל ביצוע, לשימור הידע וללימוד והפקת לקחים לפרויקטים הבאים.
- ❖ תיעוד כל האישורים והמסמכים הרלוונטיים למערכת ניהול המסמכים נעשה במהלך חיי הפרויקט ע"י הגורמים השונים המעורבים במינהל תכנון ובמינהל ביצוע. כחלק מסיום הפרויקט ולא יאוחר משלושה חודשים מיום מסירת הפרויקט, באחריות מתאם הפרויקט לוודא שתויקו כל האישורים למערכת המידע, לאסוף ולתייק תוכניות ה As-Made וכן לעדכן את מערכת ה GIS (בכפוף לקיומה של מערכת כאמור בנתיבי איילון)

6.3.5. תקופת הבדק

- 6.3.5.1. בזמן תקופת הבדק, במידה ועולים נושאים לטיפול ע"י הרשות שקיבלה את הפרויקט ו/או על-ידי נציגי נתיבי איילון, באחריות מנה"פ לטפל בנושאים אלו ובכלל זה, ועל פי הצורך, להפעיל את המתכננים, יועצים וקבלנים שהופעלו במסגרת ביצוע הפרויקט.
- 6.3.5.2. בסיום תקופת הבדק, באחריות מנה"פ לבצע סיור בהשתתפות נציגי הרשות, הקבלן המבצע ומתאם הפרויקט ובסיומו להוציא תעודת גמר תקופת בדק.
- 6.3.5.3. בסיום תקופת הבדק, על מנה"פ ומתאם הפרויקט להשלים את רשימת התיוג לסיום פרויקט (החלק השני)-ראה נספח 6.
- 6.3.5.4. בסיום תקופת הבדק, ולכל המאוחר תוך חודשיים מהוצאת תעודת סיום תקופת הבדק, באחריות ראש מינהל ביצוע וראש מינהל תכנון ובשיתוף ראש מינהל כספים, לסגור את כל החוזים הפתוחים במערכת הנוגעים לפרויקט זה.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 20 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

7. בקרת פרויקטים

כללי

- ❖ חלק מתהליכי הבקרה, תוארו בסעיף 6 לעיל.
- ❖ מטרת סעיף זה הנה להדגיש ו/או להרחיב ביחס לחלק מתהליכי הבקרה שצוינו לעיל ולציין מימדים ונושאים נוספים הנוגעים לבקרת הפרויקט בשלב התכנון ובשלב הביצוע.
- ❖ הן בשלב התכנון והן בשלב הביצוע, יש התייחסות לתהליכי הבקרה והדיווחים התקופתיים, מדדים לפרויקט והדיווח למנכ"ל החברה, וכן התייחסות פרטנית לפי ארבעה מימדים: בקרה תקציבית, לויז, איכות וניהול סיכונים.
- ❖ כל מסמכי המידע, המלווים את תהליכי הניהול והבקרה כגון: הדו"חות, הפרוטוקולים, רשימות התיג יתויקו במערכת ניהול המסמכים בחברה.
- ❖ בנוסף, תהליכי הניהול והבקרה, ילוו ויתמכו ע"י מערכת ניהול פרויקטים והיא תתמוך בין היתר בריכוז וניהול המידע במימדים השונים של איכות, לויז, תקציב וניהול הסיכונים לכל הגורמים הרלוונטים (בכפוף לקיומה של מערכת כזאת בחברה)

7.1 בקרת פרויקטים בשלב התכנון

- 7.1.1 בקרת הפרויקט בשלב התכנון מתבצעת ע"י מנהל הפרויקט, תוך בקרה וליווי של ראש מינהל תכנון, סגן ראש מינהל תכנון והרפרנטים המקצועיים וכן בעזרת אחראי ריכוז המידע וקידום התהליך במינהל תכנון (במידה ומונה). באחריות מנה"פ לדאוג לתיאום בין כל הגורמים, לקדם את כל השלבים והמשימות, תוך שמירה על איכות ומקצועיות בשלב התכנון, בקרה על עמידה בלויז ותקציב.
- 7.1.2 ישיבות תקופתיות בשלב התכנון המוקדם והסופי, לבקרה ולניהול הפרויקט יתקיימו לפי הצורך. כאשר בשלב התכנון המפורט, תתקיים ישיבה קבועה, ראה סעיף 6.2.6.2.
- 7.1.3 בנוסף לישיבות התקופתיות יזמן ראש מינהל תכנון / מי מטעמו (רפרנט מקצועי, או אחראי ריכוז המידע וקידום התהליך) ישיבת סטאטוס תקופתית עם מנהל הפרויקט. מטרת ישיבה זאת הנה: דיווח סטאטוס, דיון בסיכונים הפרויקט וטיפול בחסמים. הישיבות תתקיימנה לפחות בתדירות רבעונית ובחלק מהפרויקטים בתדירות חודשית, לפי החלטת ראש מינהל תכנון עפ"י הפרויקט וצרכיו.
- 7.1.4 דיווחים – מנה"פ אחראי לשלוח דו"ח תקופתי, בתדירות חודשית/ רבעונית לפי החלטת ראש מינהל תכנון. הדו"ח יישלח לראש המינהל, אחראי ריכוז המידע וקידום התהליך (במידה ומונה לפרויקט) ולידוע גורמים נוספים במינהל תכנון/ במינהלים אחרים, כפי שיוגדר ע"י ראש המינהל. הגשת הדו"ח הנה חלק ממטלות החובה של מנה"פ. דו"ח מנה"פ בנוי משישה חלקים מרכזיים, ראה נספח 9 - דו"ח מנה"פ בשלב התכנון:

- ❖ חלק 1: תמצית מנהלים הכוללת דיווח מקוצר על סטאטוס הפרויקט על כל מימדיו, הצגת מדדי הפרויקט, אבני דרך מרכזיות, תמצית הבעיות/ חסמים לפרויקט, סיכום השינויים מהדו"ח הקודם והרמת דגלים במקרים של

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 21 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

חריגות צפויות בתקציב ו/או בלויז' ושינויים משמעותיים באומדן, סטאטוס תקציב התכנון ומעקב משימות והחלטות.

- ❖ חלק 2: לויז' לשלב התכנון- גאנט מעודכן עפ"י פורמט מוגדר של נתיבי איילון.
- ❖ חלק 3: דו"ח ניהול סיכונים – נספח 8.
- ❖ חלק 4: אומדן מעודכן (ובמידה וחל שינוי, מנה"פ יצרף גם את האומדן הקודם).
- ❖ חלק 5: טבלאות מעקב כגון, טבלת מעקב אישורים, טבלת חוזי תכנון.
- ❖ חלק 6: מידע נוסף כגון: מסמך פרוגרמה, מסמך תכולת הפרויקט ומסמכים נוספים ככל שיידרש בפרויקט כגון: בקרות, סקר הידרולוגי, יעוץ ארכיאולוגי, סקר גיאולוגי, חוות דעת שנייה, תסקיר בטיחות ועוד.

7.1.5 בקרה תקציבית בשלב התכנון

- 7.1.5.1 ראש מינהל תכנון, אחראי לנהל אומדן לשלב התכנון הכולל הערכת עלויות התכנון, בצ"מ ותקורת הניהול של חברת נתיבי איילון.
- 7.1.5.2 ראש מינהל תכנון, יבצע את הבקרה על התקציב הני"ל, כאשר השימוש בבצ"מ יעשה באישור המנכ"ל וכל תהליכי הגדלות/ שינויים בחוזים ובהזמנות יעשו בהתאם לנהלי החברה.
- 7.1.5.3 בקרת התקציב המתבצעת ע"י ראש מינהל תכנון, מתבצעת בשיתוף ראש מינהל כספים, לפירוט ראה נוהל בקרה תקציבית.
- 7.1.5.4 לפני כל שלב תכנוני, מנה"פ יביא לאישור ראש מינהל תכנון, טבלה ובה מפורטים כל היועצים והמתכננים הנדרשים והתקציב הנדרש לכל יועץ/ מתכנן ויקדם, במידת הצורך, את תהליך אישור המתכננים, וחתימת החוזים/ ההזמנות מולם.
- 7.1.5.5 במידה ובמהלך התכנון צפויות חריגות מהעלויות, מנהל הפרויקט נדרש בשלב ראשון לבדוק האם הוא יכול לבצע זאת במסגרת התקציב הכולל ולהעביר המלצתו לראש מינהל תכנון. בהתאם להמלצת ראש מינהל תכנון, באחריות ראש מנהל כספים, לפנות לגורמים המממנים להגדלת התקציב. מנה"פ ידווח ויעקוב על תהליך זה, כחלק מדו"ח מנה"פ בשלב התכנון.
- 7.1.5.6 בסיום כל שלב תכנוני: מוקדם, סופי ומפורט באחריות מנה"פ לוודא שלכל המאוחר, עד לחודש מסיום השלב (כלומר, ממועד אישור ועדת מעבר שלב) יגישו כל המתכננים והיועצים את חשבונותיהם בגין שלב התכנון שהסתיים.
- 7.1.5.7 אומדן- בשלב התכנון נבנה האומדן לשלב הביצוע, אומדן זה מאפשר הערכות תקציביות לשלב הביצוע, לפירוט תהליך יצירת אומדן ועדכונו לאורך כל שלבי התכנון, ראה נוהל אומדן במינהל תכנון. האומדן המעודכן יהיה חלק מדו"ח מנה"פ. באחריות ראש מינהל תכנון והרפרנטים המקצועיים לבדוק את האומדן המוגש ע"י מנהל הפרויקט. במידת הצורך ייעזר ראש מינהל תכנון בגורמים חיצוניים לביצוע בחינה נוספת של האומדן.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 22 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	

7.1.6. בקרת לוי"ז בשלב התכנון-

באחריות מנה"פ לעדכן את לוי"ז של הפרויקט באופן קבוע. כמו כן עליו לשלוח גאנט לוי"ז בפורמט המוגדר ע"י נתיבי איילון כחלק מדו"ח מנה"פ. במידה וצפוי או שקיימת סבירות לעיכוב בלוי"ז על מנהל הפרויקט לנתח את ההשלכות בכל המימדים ו"להרים דגל" מוקדם ככל האפשר. הקו המנחה הנו ליידע את ראש מינהל תכנון בהקדם האפשרי על כל איחור צפוי מעל לחודש באחת או יותר מאבני הדרך העיקריות וכן לעדכן זאת בדו"ח מנה"פ.

7.1.7. בקרת איכות בשלב התכנון

7.1.7.1. באחריות ראש מינהל תכנון, הרפרנטים המקצועיים ומנהל הפרויקט ללוות את תהליך התכנון. כאשר ישיבות סקירות התכנון והאינטגרציה וישיבות מעבר שלב ישמשו כנקודות בקרה חשובות לבקרה על איכות התכנון, כמו כן באחריותם לבקר את התכנון ולוודא שנעשתה עבודה מקצועית ובסטנדרטים המקובלים. כמו כן נציגים ממינהל ביצוע, הנם שותפים לבקרת התכנון, כבר בשלב התכנון ע"י השתתפות בישיבות מעבר שלב וע"י בדיקה ואישור מסמכי המכרז.

7.1.7.2. באחריות המתכננים לבצע בקרה עצמית של התכנון בסיום כל שלב. המתכנן יקבל רשימת תיוג ממינהל תכנון, שעליה הוא יחתום כמו כן עליו למפות את כל המקומות שקיימת חריגה מהנחיות התכנון.

7.1.7.3. ראש מינהל תכנון, במידת הצורך ועל פי שיקול דעתו, יפנה לקבלת חוות דעת שנייה על נושאים בפרויקט כגון: הפתרון הרעיוני (הקונצפטואלי), הפתרון התנועתי, אומדן הפרויקט, ניתוח הסיכונים בפרויקט וכו', כמו כן במידת הצורך ימנה יועצים מקצועיים נוספים/ יבקש חוות דעת נוספת על תכנון שבוצע.

7.1.8. ניהול הסיכונים בשלב התכנון

7.1.8.1. ניהול סיכונים לאורך הפרויקט מתבצע באחריות מנהל הפרויקט. באחריות מנהל הפרויקט למלא דו"ח סקר סיכונים הכולל: תיאור הסיכון וחומרתו, הערכה לגבי מידת ההשפעה שלו על הפרויקט וההסתברות שהוא יתקיים. כמו כן הדו"ח יכלול מתן המלצות כיצד למנוע/ לצמצם את הסיכון (במידה וניתן), ראה נספח 8- דו"ח סיכונים בשלב התכנון ובשלב הביצוע. מנהל הפרויקט יגיש דו"ח ניהול סיכונים מעודכן בסיום כל שלב תכנוני וכן כחלק מהדיווח הקבוע של מנה"פ לראש מינהל תכנון. באחריות מנה"פ להעלות את הנושאים באופן שוטף בפני ראש מינהל תכנון והרפרנטים המקצועיים ולפעול למניעה/ צמצום הסיכון.

7.1.8.2. במידה וניתוח הסיכונים של הפרויקט, עלול להוות סיכון ברמת החברה. ראש מינהל תכנון יפנה את הנושא למנכ"ל החברה ולמנהל הסיכונים של החברה.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 23 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	

7.1.9. מדדים לפרויקט - לכל פרויקט יוגדרו מדדים לבחינה הכוללים התייחסות לכל מימדי הפרויקט, לדוגמא מדד סיכון הפרויקט, מדד בנוגע לעמידה בלו"ז, ומדד בנוגע לעמידה בתקציב. מנהל הפרויקט יחשב מדדים אלו ויצגם כחלק מדו"ח מנה"פ. מדדים אלו יאפשרו לבחון את התקדמות הפרויקט למול היעדים שהוגדרו לפרויקט.

7.1.10. דו"ח תכנון למנכ"ל - אחת לרבעון, ראש מינהל תכנון ימסור למנכ"ל דו"ח הכולל דיווח על התקדמות הפרויקטים שבתחום אחריותו. הדיווח יכלול: הצגת אבני הדרך המרכזיות לכל פרויקט, אומדן, תקציב, התייחסות לסיכונים הפרויקט ומיפוי כל החריגות בלו"ז ו/או בתקציב הפרויקט, ראה נספח 10 - דו"ח רבעוני של ראש מינהל תכנון למנכ"ל. כמו כן במקרים חריגים (לו"ז/ תקציב/ סיכונים/ חסמים בהתקדמות הפרויקט) באחריות ראש מינהל תכנון להתריע וליידע את המנכ"ל באופן שוטף, סמוך ככל שניתן לקבלת המידע.

7.2. בקרת פרויקטים בשלב הביצוע

7.2.1. ניהול ובקרת הפרויקט בשלב הביצוע מתבצע ע"י מנהל הפרויקט, תוך בקרה וליווי של מתאם הפרויקט וראש מינהל ביצוע. ניהול ובקרת הפרויקט כוללים מעקב בכל מימדי הפרויקט: לו"ז, תקציב, איכות, וביצוע ניתוח סיכונים קבוע לאורך כל חיי הפרויקט. ובכל פעם שיש סיכון/ שינוי צפוי, יש לנתח את השלכותיו בכל המימדים, להתריע בזמן ולפעול למניעה/ צמצום הסיכון. יש חשיבות גדולה של ניהול שוטף ויזום ("פרואקטיבי") של הפרויקט להצלחת הפרויקט.

7.2.2. ישיבות שבועיות מתקיימות באתר לביצוע בקרה והערכות, בנוכחות הקבלן, מנהל הפרויקט, מתאם הפרויקט, ומתכננים ויועצים לפי הצורך.

7.2.3. ישיבת סטאטוס תקופתית (רבעונית): תתקיימה פגישות סטאטוס רבעוניות, בנוכחות ראש מינהל ביצוע, מתאם הפרויקט ומנהל הפרויקט. במידת הצורך ייזמן ראש המינהל/ מתאם הפרויקט גורמים נוספים לדון בפרויקט. ישיבה זאת הנה בנוסף לישיבות "אד-הוק" לצורך מעקב אחר הפרויקט, דיון בסיכונים, טיפול בנושאים שונים שעולים לאורך הפרויקט.

7.2.4. ביצוע סקר פרויקט - ראש מנהל ביצוע רשאי לפנות לחברת בקרה חיצונית לביצוע סקר פרויקט בתדירות שתקבע על-ידו בהתאם לצרכי הפרויקט (חודשי/ רבעוני/ חצי שנתי) הכולל בתוכו סקירה מקיפה על התקדמות הפרויקט. סקר הפרויקט הנו כלי נוסף משמעותי לבקרה בכל ארבעת הממדים המפורטים לעיל: תקציב, לו"ז, איכות וניתוח סיכונים. לחלופין/ בנוסף, במידת הצורך, ימנה ראש מינהל ביצוע יועצים מקצועיים/יבקש חוות דעת נוספת לבחינת התקדמות הפרויקט והעמידה בדרישות בתחום מסוים/ במספר תחומים.

7.2.5. דיווחים:

7.2.5.1. אחת לחודש, יוגש דו"ח חודשי של מנה"פ אשר יכלול את המרכיבים הבאים, ראה נספח 11 - דו"ח חודשי של מנהל הפרויקט בשלב הביצוע:

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 24 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

❖ חלק 1: תמצית מנהלים הכוללת בין היתר: התייחסות לאיכות הביצוע, בטיחות, חסמים בפרויקט, ניתוח סיכונים, לויז', תקציב, תזרים הפרויקט, תיאומים ובעיות שעולות, מדדי הפרויקט ומעקב החלטות ומשימות עיקריות.

❖ חלק 2: לויז' מעודכן

❖ חלק 3: דוי"ח ניהול סיכונים

❖ חלק 4: דוי"ח אי התאמות באיכות

❖ חלק 5: בקשה לועדת חריגים (במידת הצורך), לפירוט ראה נוהל 4.9 נוהל

שינויים ותוספות בחוזים

7.2.5.2. הגשת הדוי"ח החודשי הנה חלק ממטלות החובה של מנה"פ.

7.2.5.3. להלן, פירוט לויז' של תהליך הדיווח החודשי, בשלב הביצוע:

עד ה 5 לחודש	הקבלן מעביר דיווח למנה"פ
עד ה 14 לחודש	מנה"פ מעביר את הדוי"ח החודשי
עד ה 20 לחודש	מתאם הפרויקט מעביר דוי"ח מרוכז לראש מינהל ביצוע

7.2.5.4. באחריות מתאם הפרויקט לוודא את קבלת הדוי"ח החודשי ממנה"פ כשהוא ממולא עפ"י הדרישות והלויז' שנקבעו, לתיק את הדוי"ח במערכת ניהול המסמכים ולהכין דוי"ח מרוכז לראש מינהל ביצוע - ראה נספח 12- דוי"ח חודשי מסכם של מתאם הפרויקט.

7.2.5.5. במידה ופנה ראש מינהל ביצוע לחברת בקרת פרויקטים חיצונית על מנת שזו תבצע סקר פרויקט בתדירות חודשית, הכולל בין היתר בקרה על לויז', תקציב וניתוח סיכונים (ראה סעיף 6.3.3), תגיש החברה האמורה עד ל 14 לחודש, את הדוי"ח למתאם הפרויקט ולראש המינהל עם העתק למנהל הפרויקט.

7.2.6. בקרה תקציבית בשלב הביצוע

7.2.6.1. תקציב הפרויקט שמולו נבחנת העמידה בתקציב ומנוהל תהליך בקרת שינויים ותוספות בחוזים, הנו עפ"י תוצאות המכרז בפועל (גם במקרים כאשר תוצאות המכרז נמוכות מהאומדן).

7.2.6.2. כאשר מנהל הפרויקט מזהה סיכון / חריגה צפויה מול החוזה (בין בעצמו או באמצעות הקבלן), עליו לדווח על כך, לנתח את ההשלכות על התקציב ולויז', בשלב ראשון להגיש תוכנית שמטרתה לחזור לתקציב ו/או ללויז'. לאחר מכן במידת הצורך להעלותה לאישור דרך תהליך מובנה של פנייה לועדת חריגים.

7.2.6.3. במקביל לניתוח חריגות צפויות, באחריות מנה"פ לזהות מקרים של הפחתות (כמויות בסעיף/ מספר סעיפים) ולפנות לעדכון החוזה, דרך התהליך הנ"ל.

פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 25 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

7.2.6.4. כאשר יש סיכון/ חריגה צפויה, או הפחתות בחוזה, על מנהל הפרויקט להעלות זאת גם במסגרת הדיווח החודשי.

7.2.6.5. באחריות מנה"פ ומתאם הפרויקט לבצע מעקב תקציבי על תקציב המתכננים והיועצים בשלב הביצוע וכן על התחייבויות מול חברות התשתיות/ גורמים נוספים (במידה וישנן).

7.2.6.6. בקרה תזרימית- במידת הצורך לצורך שיפור הבקרה, יקבע ראש מינהל ביצוע כחלק מהחווה הקבלני ו/או מהבקרה, מספר אבני דרך כספיות (תזרימית). מעקב אחר אבני דרך אלו תורמת לבקרת הפרויקט. לדוגמא, אי עמידה באבן דרך תזרימית, עלולה להעיד על בעיה בלוי"ז ובתקציב הפרויקט.

7.2.6.7. בקרת התקציב המתבצעת ע"י ראש מינהל ביצוע, מתבצעת בשיתוף ראש מינהל כספים, לפירוט ראה נוהל בקרה תקציבית.

7.2.6.8. כעקרון לאחר פרסום המכרז ובחירת הקבלן הזוכה, לא תשונה תכולת הפרויקט באופן משמעותי. יחד עם זאת, ככל שמי ממזמיני העבודה יפנה לנתיבי איילון בבקשה לעריכת שינויים בתכולת העבודה, לאחר פרסום המכרז ובחירת הקבלן הזוכה, תבחן החברה בקשה זאת ובין היתר יהיה רשאי המנכ"ל לפנות לגורמים המממנים את הפרויקט, בבקשה לקבלת מימון לצורך ביצוע השינוי המבוקש.

7.2.6.9. ההחלטה על השימוש בבצ"מ הפרויקט ויתרת ההרשאה (הפער בין האומדן לתוצאות המכרז) ככל שהיה, הנה בסמכות ועדת מכרזים בלבד, כאשר המעקב מתבצע באחריות ראש מינהל ביצוע וראש מינהל כספים.

7.2.7. בקרת לוי"ז בשלב הביצוע

7.2.7.1. לכל פרויקט תוגדר תוכנית עבודה לשלב הביצוע עם אבני הדרך הרלוונטיות לו (כגון העברת תנועה, השלמת ביסוס גשר וכו'), כאשר לוי"ז יוגדרו לפי תאריך היעד המוקדם ביותר (Early Due Date) ובצ"מ לוי"ז יוגדר וינוהל ע"י מינהל ביצוע.

7.2.7.2. מעקב לוי"ז- באחריות הקבלן להכין ולעדכן את לוי"ז באופן קבוע ואחת לחודש, להעבירו למנה"פ. מנה"פ יגיש את הדו"ח המעודכן, עם הערותיו כחלק מהדיווח החודשי לראש מינהל ביצוע. במידה וצפוי או שקיימת סבירות לעיכוב בלוי"ז על מנהל הפרויקט לנתח את ההשלכות בכל המימדים (לוי"ז, תקציב, איכות, תהליך העבודה, השפעה על גורמים אחרים וכו') ו"להרים דגל" מוקדם ככל האפשר. הקו המנחה הנו: כל אזור צפוי של מעל חודש, באחת/ יותר מאבני הדרך העיקריות (המהוות גם את הנתבי הקריטי בביצוע הפרויקט) חובה שיעלה במסגרת הדו"ח הנ"ל.

7.2.8. בקרה ואבטחת איכות בשלב הביצוע

7.2.8.1. באחריות הקבלן לבצע בקרת איכות לאורך כל שלב הביצוע.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 26 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	

7.2.8.2. חברת נתיבי איילון תעמיד בכל פרויקט יועץ/חברת אבטחת איכות. במקרים חריגים, בהם ראש מינהל ביצוע לא יראה את הצורך בהקצאת משאבים לאבטחת איכות מצד נתיבי איילון הוא יעלה זאת לאישור ועדת מכרזים.

7.2.8.3. באחריות ראש מינהל ביצוע, מתאם הפרויקט ומנהל הפרויקט ללוות ולבקר את תהליכי אבטחת האיכות בשלב הביצוע.

7.2.8.4. כחלק מתהליך אבטחת האיכות, ידווח מנהל הפרויקט כחלק מהדיווח החודשי, על סטאטוס האי התאמות (NCR), כולל הגשת דו"ח מפורט על אי ההתאמות

7.2.9. ניהול הסיכונים

7.2.9.1. ניהול סיכונים לאורך הפרויקט מתבצע באחריות מנהל הפרויקט. באחריות מנהל הפרויקט להמשיך ולעדכן את דו"ח הסיכונים של הפרויקט ולהגדיר תוכנית פעולה כיצד ניתן למנוע/ לצמצם במידת האפשר את הסיכון, ראה נספח 8 - דו"ח ניהול סיכונים בשלב התכנון ובשלב הביצוע. בשלב הביצוע, העדכון חייב להיות חודשי והנו חלק מהדו"ח החודשי.

7.2.9.2. באחריות מנהל הפרויקט להעלות את הנושאים בפני כל הגורמים הרלוונטים, הכוללים בין היתר את ראש מינהל ביצוע ומתאם הפרויקט ולפעול למניעה/ לצמצום הסיכון.

7.2.9.3. במידה וסיכון העולה בניתוח הסיכונים של הפרויקט עלול להוות סיכון ברמת החברה, ראש מינהל ביצוע יפנה את הנושא למנכ"ל החברה ולמנהל הסיכונים של החברה.

7.2.10. מדדים לפרויקט - לכל פרויקט יוגדרו מדדים לבחינה הכוללים התייחסות לנושא לכל מימדי הפרויקט. לדוגמא מדד סיכון הפרויקט, מדד המתייחס לעמידה בלו"ז, עמידה בתקציב ועוד. מנה"פ יחשב מדדים אלו ויצגם כחלק מהדו"ח החודשי. מדדים אלו יאפשרו לבחון את התקדמות הפרויקט אל מול היעדים שהוגדרו לפרויקט.

7.2.11. דו"ח ביצוע למנכ"ל - אחת לרבעון, ראש מינהל ביצוע, ימסור למנכ"ל דיווח על התקדמות הפרויקטים שבתחום אחריותו. הדיווח יכלול: הצגת אבני הדרך המרכזיות לכל פרויקט, אומדן, תקציב, התייחסות לסיכונים הפרויקט ומיפוי כל החריגות בלו"ז ו/או בתקציב הפרויקט ומדדי הפרויקט. ראה נספח 13 - דו"ח רבעוני של ראש מינהל ביצוע למנכ"ל. דו"ח זה יתבסס על המידע אשר יתקבל ממנהלי הפרויקטים ומתאמי הפרויקט. במקרים חריגים באחריות ראש מינהל ביצוע להתריע וליידע את המנכ"ל באופן שוטף, סמוך ככל שניתן לקבלת המידע.

8. פרויקטים אחרים

ישנם פרויקטים אחרים, בנושאים שונים, אשר מנוהלים בחברה ע"י מינהלים אחרים/ יחידות שונות (כגון פרויקטים של תחבורה ציבורית, מערכות מידע וכו'), במידת הצורך ימונה מנה"פ

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים		עמוד מספר: 27 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

לניהול ומעקב אחר הפרויקט. הפרויקטים ינוהלו תוך מעקב שוטף של לויז, תקציב ואיכות .
כאשר יינתנו דיווחים תקופתיים להנהלת החברה/ למזמין הפרויקט בהתאם לצורך.
ההתקשרויות הנדרשות מתוקף הפרויקט עם גורמי החוץ השונים יעשו בהתאם לנוהלי
ההתקשרות של נתיבי איילון.
בדומה למפורט בפרויקטי התשתית, בסיום פרויקט, יבוצע תהליך של לימוד והפקת לקחים
לעתיד, כולל מיפוי הנושאים לשימור והנושאים לשיפור. מצגת/ מסמך סיום הפרויקט המרכז את
המידע הנ"ל, תנועד ותשמר ע"י המינהל הרלוונטי.

9. נספחים

- 9.1 נספח 1- מסמך סיכום עיקרי הפרויקט
- 9.2 נספח 2 - רשימת תיוג לסיום תכנון מוקדם
- 9.3 נספח 3- רשימת תיוג לסיום תכנון סופי
- 9.4 נספח 4- רשימת תיוג לסיום תכנון מפורט
- 9.5 נספח 5- רשימת תיוג להעברת דגל
- 9.6 נספח 6- רשימת תיוג לסיום פרויקט
- 9.7 נספח 7 - דוגמא לתעודת גמר
- 9.8 נספח 8- דו"ח ניהול סיכונים בשלב התכנון ובשלב הביצוע
- 9.9 נספח 9 - דו"ח מנה"פ בשלב התכנון
- 9.10 נספח 10- דו"ח רבעוני של ראש מינהל תכנון למנכ"ל
- 9.11 נספח 11- דו"ח חודשי של מנה"פ בשלב הביצוע
- 9.12 נספח 12 - דו"ח חודשי מסכם של מתאם הפרויקט
- 9.13 נספח 13- דו"ח רבעוני של ראש מינהל ביצוע למנכ"ל

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל גיהול פרויקטים	עמוד מספר: 28 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	

נספח 1- מסמך סיכום עיקרי הפרויקט

סיכום עיקרי הפרויקט

תאריך:

שם הפרויקט:

מספר הפרויקט:
(נקבע ע"י מינהל כספים)

מטרתו:

תכולה :

גורם מזמין:

גורמים מממנים :

תפוצה:

מזמין הפרויקט
גורמים מממנים
הנהלת החברה
מערכות מידע

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 29 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

נספח 2 - רשימת תיוג לסיום תכנון מוקדם



אל: ראש מינהל תכנון

תאריך: []

דוח סטאטוס - שלב תכנון מוקדם

נכון ל: (חודש / שנה) []

מס' הפרוייקט: []

שם הפרוייקט: []

שם מנהל הפרוייקט: []

סטאטוס ל"ז לשלב תכנון מוקדם: []

מועד תחילת תכנון בפועל: []

מועד מקורי לתחילת תכנון: []

מועד סיום צפוי: []

מועד סיום מתוכנן: []

סה"כ תקציב תכנון מוקדם מאושר: []

מ.ס.	מסלה	קיים	חסר	אין צורך	% התקדמות	סיום מתוכנן	הערות
1	זווה תכנון (כל המתכננים והיתמים) עברו את הועדה למסירת עבודות והסדירו זווה תכנון	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2	פרוגרמה ראשונית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3	בחינת חלופות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4	אומדן ראשוני	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5	לוי"ז ראשוני לתכנון מוקדם / ממרט וביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
6	סקר סיכונים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
7	סטטוטוריקה - סקר סטטוטורי, צורך בקידום תביע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
8	תסקיר בטיחות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
9	תרשים התמצאות על רקע תצ"א/ ארטופטו	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
10	ספירות תנועה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
11	תחזיות תנועה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
12	תמונת מצב ראשונית למימון והפקעות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
13	מטרדים, תשתיות ודרשות גורמי חוץ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
14	דוחות תכנון: תנועה, סיביות, קרקע וכי	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
15	תיעוד הבקורות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

חתימת מנהל הפרוייקט: []

אישור / הערת ראש מינהל תכנון

חתימת ראש מינהל תכנון

תאריך: []

פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 30 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

נספח 3 – רשימת תיוג לסיום תכנון סופי



אל: ראש מינהל תכנון

תאריך:

דוח סטאטוס – שלב תכנון סופי

נכון ל: (חדש / שנה)

מס' הפרוייקט:

שם הפרוייקט:
שם מנהל הפרוייקט:
סטאטוס ל"ז לשלב תכנון סופי:

מועד תחילת תכנון בפועל:

מועד מקורי לתחילת תכנון:

מועד סיום צפוי:

מועד סיום מתוכנן:

סה"כ תקציב תכנון סופי מאושר:

מ.ס.	מסלח	קיים	חסר	אין צורך	% התקדמות	סיום מתוכנן	הערות
1	צוות תכנון (כל המתכננים והיועצים) עברו את הועדה למסירת עבודות והסדירו תוזה תכנון	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2	טיוטת הסכם עם הרשות המקומית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3	אומדני עלויות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4	ל"ז לתכנון מפרט וביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5	הגשת סט תוכניות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
6	בדיקת כדאיות כלכלית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
7	סטטוטוריקה- הצגת מסמכי תוכנית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
8	סקר סיכונים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
9	תסקיר בטיחות לתכנון מוקדם	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
10	תאום הנדסי עם רשות מקומית (דוח מפרט לפי מקצועות)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
11	אישור תח"צ נתיב איילון (לפי הצורך)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
12	סקר עצים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
13	אישורים ואו בדיקות של גורמי החוץ (רשות העתיקות, רשות הניקוז/ נחלים, צה"ל, חח"י, בוס, טליכ, רכבת וכו')	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
14	תיאומים עם חברות תשתית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
15	דוח בדיקות בשלב תכנון (קידוחי ניסיון וכו')	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
16	פינויים והפקעות- דו"ח מצב	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
17	דוח קרקע מסכם דוח גיאולוגי במקרה של מבני הנדסה אזורית גדולים (גשרים, שיקעים, מנהרות, קיבויים וכו')	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
18	תנועה – ספירת תנועה, תחזיות מיקרוסימולציה, דיונים והערות רשות מקומית ומת"ח	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
19	תיעוד הבקורות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

חתימת מנהל הפרוייקט:

אישור / הערות ראש מינהל תכנון

חתימת ראש מינהל תכנון

תאריך:

פרק מס': 1	שם הגוהל : גוהל גיהול פרויקטים	עמוד מספר: 31 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

נספח 4 - רשימת תיוג לסיום תכנון מפורט



אל: ראש מינהל תכנון

תאריך: _____

דוח סטטוס - שלב תכנון מפורט

נכון ל: (חודש / שנה) _____

חש' הפרוייקט: _____

שם הפרוייקט: _____

שם מנהל הפרוייקט:
סטטוס ל"ז לשלב תכנון מפורט: _____

מועד תחילת תכנון בפועל: _____

מועד מקורי לתחילת תכנון: _____

מועד סיום צפוי: _____

מועד סיום מתוכנן: _____

סר"כ תקציב תכנון מפורט מאושר: _____

סטטוס תקציבי (בש"ח כולל מע"מ): _____

מ.ס.	מטלה	קיים	חסר	אין צורך	% התקדמות	סיום מתוכנן	הערות
1	צוות תכנון (כל המתכננים והיועצים) עברו את הועדה למסירת עבודות והסדירו חוזה תכנון	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2	הסכם עם הרשות המקומית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3	אומדן עלות פרויקט כולו ולכל מכרז/קטע בנפרד, הכולל תורים מוזמנים רב שנתי	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4	לוי"ז ביצוע שלדי	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5	הגשת סט תוכניות מלא	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
6	מפרטים מיוחדים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
7	סקר סיכונים מעודכן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
8	תסקיר בטיחות לתכנון מפורט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
9	סטטוטוריקה-דרייה אישורים סטטוטוריים, הרשאות למכני דרך, היתרים, התניות לביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
10	אישורים ראו בדיקות של גורמי החוץ (כגון: רשות העתיקות, רשות הניקוז/ נחלים, צה"ל, חח"י, בוק, טל"כ, רכבת, רשויות אחרות)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
11	תיאום הנדסי עם רשות מקומית (דרייה מפורט לפי מקצועות)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
12	תנועה- אישורים כולל הסדרי תנועה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
13	סט דריחות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
14	תיאומים והסכמים עם חברות תשתית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
15	סקר עצים- דרייה מצב ואישור קקייל	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
16	פינויים והפקעות- דרייה מצב	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
17	דרייה בדיקות בשלב תכנון (קידוחי ניסיון וכו')	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
18	אישורים נדרשים של רשויות מקומיות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
19	תיעוד הבקורות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
20	הצגת מנהל הביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

הזימת מנהל הפרוייקט: _____

אישור / הערות ראש מינהל תכנון

תאריך: _____

הזימת ראש מינהל תכנון

נספח 5 - רשימת תיוג להעברת דגל

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 32 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0



"העברת דגל" ממינהל תכנון למינהל ביצוע

ישיבת העברת דגל מיום :

מס' הפרוייקט: _____

שם הפרוייקט: _____
שם מנהל הפרוייקט: _____

מס' סדר	מטלה	קיים	חסר	אין צורך	הערות
1	אישור תכנון מפורט ע"י מינהל תכנון	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	בדיקת כדאיות כלכלית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	תכנית התמצאות כללית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	תנועה- אישורים כולל הסדר תנועה	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	רמזורים-אישורים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	שלבי ביצוע- אישורים (רשות מקומית, משטרה)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	שילוט-אישורים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	תח"צ-אישורים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	סט תוכניות מלא	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	מפרטים מיוחדים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	טיוטת מכרז כולל חומר משפטי ותנאי סף לקבלן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	לוי"ז ביצוע שלדי	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	הסדרת הנושא הביטוחי (כולל הרחבה נפרדת במידת הצורך)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	סטטוטוריקה- דוח אישורים סטטוטוריים, הרשאות למבני דרך, היתרים, התניות לביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	תיאומים הנדסיים והסכמים עם חברות תשתית (קצ"א, תש"ן, חברות סלולרי, רשות העתיקות, רשות הניקוז, איגודן, צה"ל, תח"י, בוק, מקורות, רכבת, נתי"ע, מע"צ, קק"ל, רשויות אחרות)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	הסכם עם הרשות המקומית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	אישורים נדרשים של רשויות מקומיות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	אומדן עלות פרויקט כולו ולכל מכרז/ קטע בפרד, הכולל תורים מזומנים חודשי (לצרף)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	אומדן קבלני- עלות מכרז (לצרף)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	פירוט הרשאה להתחייב (לצרף)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	יצירת טבלת סטאטוס חוזים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	תסקיר בטיחות לתכנון מפורט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	סקר סיכונים מעודכן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	סקר עצים (כולל מיקום ואישור העתקה)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	פינויים והפקעות- דוח מצב	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	בקרת איכות בתכנון ע"י גורם היצוני	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	קביעת שטח התארגנות קבלן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	כל המידע מתועד במערכת ניהול המסמכים עם גישה למינהל ביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 33 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	



29	הסכם עם מנה"פ לשלב הביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	באחריות ראש מינהל ביצוע
----	---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------

[Redacted]

הערות

[Redacted]

אישור ראש מינהל תכנון

[Redacted]

אישור ראש מינהל ביצוע

למילוי עמ"י הנחיית ראש מנהל ביצוע

[Redacted]

מפקח הסדרי תנועה

יועץ בטיחות בעבודה

מעבדה

אבטחת איכות

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 34 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

נספח 6 – רשימת תיוג לסיום פרויקט



תאריך: _____

רשימת תיוג לסיום פרויקט

שם הפרויקט:	_____
שם מנהל הפרויקט:	_____
מסי הפרויקט:	_____

שלב א: סיום הפרויקט ומסירה לרשת

מס' ס'	מסלח	קיים	חסר	אין ערך	הערות
1	קיום סיוור מסירת פרויקט הגשת דרייה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	תיעוד נושא האחריות בתזומים השונים (כגון גיוון, תאורה, זכו)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	אישור קבלה מהגורם המקבל	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	מסירת תוכניות ומסמכי As-Made	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	קבלת חשבון סופי על ידי הקבלן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	אישור חשבון סופי של הקבלן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	יודוא קבלת חשבונות סופיים מכל המתכננים והיועצים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	תעודת גמר לסגירת פרויקט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	טופס העדר תביעות מטעם הקבלן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	מפגש הפקת לקחים לפרויקט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	מצגת ראו מסמך מסכם לפרויקט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	יומני עבודה ובדיקות מעבדה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	תיקי מתקן לציווד אלקטרומכני, חשמלי	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	תיעוד כל האישורים והמסמכים במערכת ניהול המסמכים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	תיעוד במערכת GIS (במידה וקיימת)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

שלב ב: לאחר סיום תקופת הבדק

1	קיום סיוור סיום תקופת הבדק והגשת הדרייה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	סגירת החוזים הפתוחים במערכות המידע (מרקם מתכננים ורמדור)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	תעודת גמר בדק	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

_____ תאריך

הזימת מנהל פרויקט
הזימת מתאם הפרויקט

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 35 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

נספח 7 – דוגמא לתעודת גמר



לשכת המנהל הכללי

50-70764-2011
ה' בתשרי תשע"ב
3 באוקטובר 2011

נשיא למערכת ניהול המסמכים

לכבוד
חברת מיגל להנדסה בע"מ
רחוב קרניצי 4
רמת גן
א.ג.ג.,

תעודת גמר שנת בדיק (מס' פרויקט 2503)
הסכם מס': 16-09

תאור העבודה: חיפוי אבן לקיר מחנה הקריה ברחוב קפלן ת"א.

בהמשך למכתבו של מנהל הפרויקט מתאריך 3.10.11, הנני מאשר בזה את גמר שנת האחריות של הקבלן בגין העבודה המדונה.

בכבוד רב
אינג' א. נקר
מנכ"ל בפועל
וראש מינהל ביצוע

העתקים: מר ס. שוורצבין
אינג' ד. אושר
אינג' יורם ארמה
- ראש מינהל כספים
- יועץ
- י.ה.ל. מהנדסים, מנהל הפרויקט

דא/ר

פרק מס': 1	שם הנוהל : עמוד מספר: 36 מתוך 46	שם הנוהל : ניהול ניהול פרויקטים	נושא הפרק: ארגון ומנהל
1.18	נוהל מס': 1.18	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12	
	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12	אישור ההנהלה מיום: 3/12/12	
	גרסא: 1.0	גרסא: 1.0	

נספח 8 - דו"ח ניהול סיכונים בשלב התכנון ובשלב הביצוע

דוח ניהול סיכונים עבור גרבי איליון

תאריך	אחראי	דו"ח	דרכים להפגת הסיכון	מדר סיכון (מפגלת)	חומרת הניזון (1-5)	הסתברות הסיכון (1-5)	תאריך הסיכון	פעולה	מס' דגומה

שם הפרויקט:
 מספר הפרויקט:
 שם מנהל הפרויקט:
 שלב (תכנון/ביצוע) :

אם הסיכון נשאר גבוה לאחר ביצוע הפעולה, יש להמשיך ולנהל את הסיכון.

1	הסיכון נמוך
2	הסיכון בינוני
3	הסיכון גבוה
4	הסיכון קריטי
5	הסיכון לא נשקף

הערכת הסיכון לפי דו"ח ניהול סיכונים

1	עומק זיהוי
2	עומק ניתוח
3	עומק דיון
4	עומק דיון
5	עומק דיון

לוח סיכונים משותף

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 37 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

נספח 9 – דו"ח מנה"פ בשלב התכנון

הדו"ח בנוי משישה חלקים מרכזיים:

- ❖ חלק 1: תמצית מנהלים
- ❖ חלק 2: לוי"ז לשלב התכנון- גאנט מעודכן עפ"י פורמט מוגדר של נתיבי איילון
- ❖ חלק 3: דו"ח ניהול סיכונים – נספח 8
- ❖ חלק 4: אומדן מעודכן (ובמידה וחל שינוי, מנה"פ יצרף גם את האומדן הקודם)
- ❖ חלק 5: טבלאות מעקב כגון, טבלת מעקב אישורים, טבלת חוזי תכנון
- ❖ חלק 6: מידע נוסף כגון: מסמך פרוגרמה, מסמך תכולת הפרויקט ומסמכים נוספים ככל שיידרש בפרויקט כגון: בקרות, סקר הידרולוגי, יעוץ ארכיאולוגי, סקר גיאולוגי, חוות דעת שנייה, תסקיר בטיחות ועוד.

חלק 1: תמצית מנהלים

שם הפרויקט: _____
מספר הפרויקט: _____
מנהל פרויקט: _____
גורם מזמין: _____
גורם מממן: _____
נכון לתאריך: _____
שלב נוכחי בפרויקט (ת. ראשוני/ת. מוקדם/ ת. מפורט/ הכנה למכרז): _____
שלב סטאטוטורי בפרויקט: _____
פירוט: _____

סיכום סטאטוס הפרויקט

חסמים/ בעיות עיקריות בפרויקט

סטאטוס מול חברת הבקרה

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 38 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	

מדדי הפרויקט

אומדן

קודם	נוכחי	סה"כ השינוי	סיבת השינוי
נכון לתאריך 1/9/12	1/11/12		
5 מליון שח	6 מליון שח	1 מליון	

לו"ז

אבני דרך עיקריות (5-10) :

אבן דרך	תאריך סיום מתוכנן (דיווח קודם)	תאריך סיום מעודכן (דיווח נוכחי)	הערות
הגשת פרוגרמה			
סקירת תכנון ואינטגרציה- תכנון מוקדם			
ועדת מעבר שלב- סיום תכנון מוקדם			
סקירת תכנון ואינטגרציה- תכנון סופי			
ועדת מעבר שלב- סיום תכנון סופי			
...			

סיכום לו"ז

מעקב משימות עיקריות / החלטות

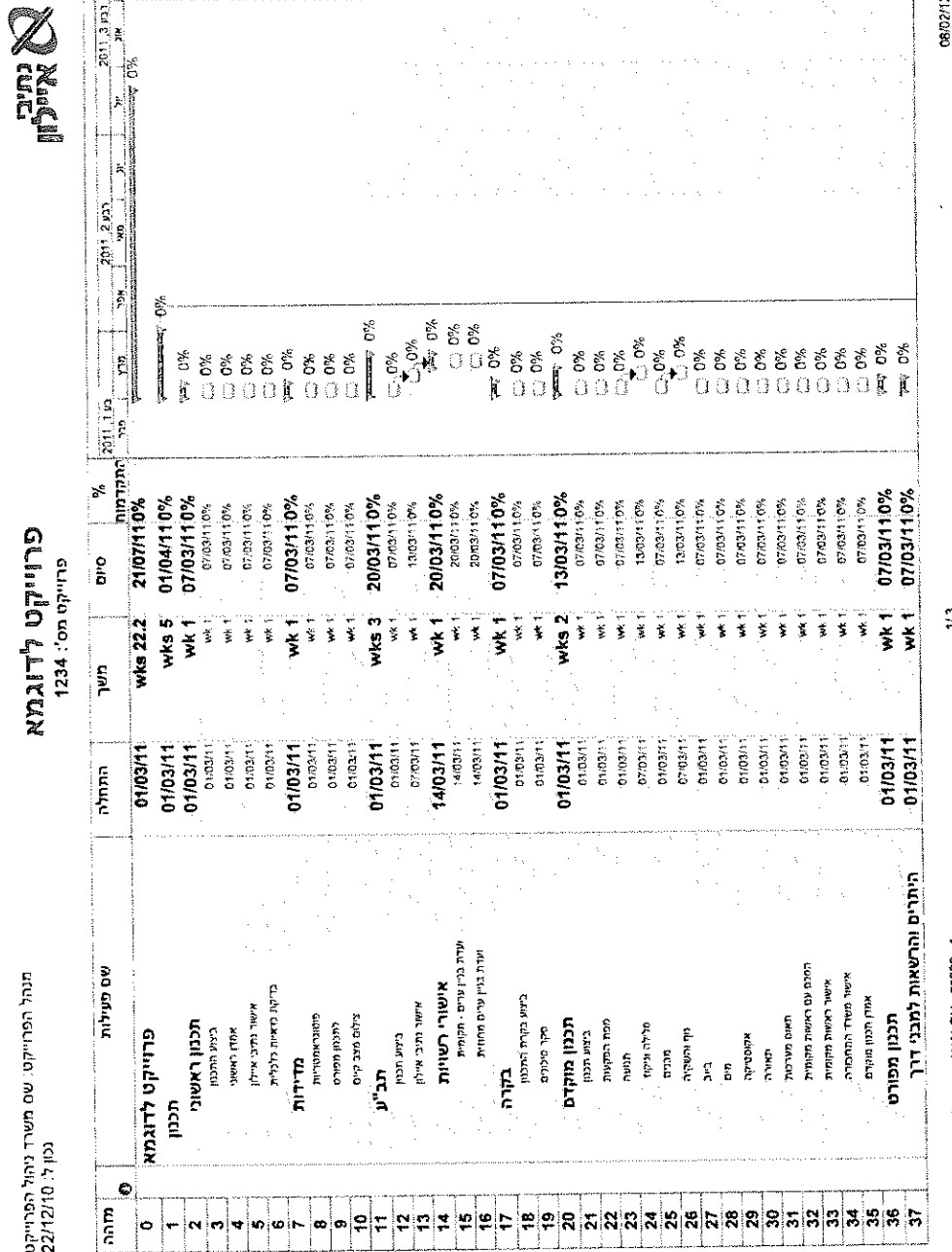
מס"ד	משימה/ החלטה	אחריות	סטאטוס	תאריך יעד לסיום	הערות

(משימות שהסתיימו יורדו בדו"ח הבא)

חלק 2: לו"ז לשלב התכנון

פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 39 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום: 3/12/12	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12
	לידיעה: כללית	גרסא: 1.0	גרסא: 1.0

בחלק זה יישלח גאנט של הפרויקט (שלב התכנון), רצוי לפי פורמט מוגדר של נתיבי איילון. להלן דוגמא לגאנט



08/02/12

1/3

2003-y1-56520-AYALON_תבנית_ת_1_לדגמן_גרסת_2003

חלק 5: טבלאות מעקב כגון, טבלת מעקב אישורים, טבלת חוזי תכנון

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 40 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

דוגמא לטבלת חוזי תכנון

תחום	שם מתכנן	אישור הועדה	קיים חוזה ?	סכום החוזה (כולל מע"מ)	סה"כ שנוצל עד כה (כולל מע"מ)	יתרת חוזה (כולל מע"מ)	הערות
מדידה	חברת X	ועדה למסירת עבודות	כן	300,000 שח			
תנועה	חברת Y	ועדת משנה	לא רלוונטי	35,000 שח			
אדריכלות							

דוגמא לטבלת מעקב אישורים

שם הרשות	נושא	קיים אישור?	סטטוס (במידה לא קיים)	הערות

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 42 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

נספח 11 – דו"ח חודשי של מנה"פ בשלב הביצוע

מטרת הנספח הנו להציג את הנושאים והמידע אשר ייאסף ממנה"פ בדו"ח זה, ואינו בהכרח הפורמט הסופי אשר ישמש את מנהל ביצוע.

דו"ח מנהל הפרויקט יחולק לארבעה חלקים :

חלק 1- תמצית מנהלים (מצורף)

חלק 2- גאנט מעודכן

חלק 3- דו"ח ניהול סיכונים (ראה נספח 8) .

חלק 4- דו"ח אי התאמות באיכות עבור דרג 3

חלק 5- בקשה לוועדת חריגים (במידת הצורך), לפירוט ראה נוהל 4.09 בקשות לתוספות ושינויים בחוזים

חלק א- תמצית מנהלים – דו"ח פרויקט חודשי בשלב הביצוע

שם הפרויקט: _____

מספר הפרויקט: _____

מנהל פרויקט: _____

נכון לתאריך: _____

שלב נוכחי בפרויקט: _____

סיכום סטאטוס הפרויקט :

--

חסמים/ בעיות בפרויקט :

--

סטאטוס מול חברת הבקרה (במידה והפרויקט בביקורת חברת הבקרה)

--

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 43 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0
		אשור ההנהלה מיום: 3/12/12 גרסא: 1.0	

סטאטוס חוזי ביצוע

כל הנתונים הנם באלפי ש"ח, ללא מע"מ

קבלנים

סה"כ ערך חוזה מאושר (סה"כ החוזי קבלן+הוראות השינויים המאושרות)

שם הקבלן	חומר פקודי	תחום	מספר	הערכת לעריכת	האישור והאשר
	בטיח	באדום בש"ח	הוראות השתתפים עד כח	אמורה בביטוח	

סכום מצטבר חשבונות קבלן שאושרו ע"י מנה"פ עד לתאריך _____, הוא: _____.

יועצים ומתכננים (נדרש עדכון רבעוני בלבד)

סה"כ התחייבויות יועצים ומתכננים: (הנתון יכול להילקח גם מהמרקם)

(כולל אלו שנתנו שירותים בשלב התכנון בלבד)

סה"כ מצטבר חשבונות מאושרים, נכון לתאריך _____, הוא: _____.

האם צפויה חריגה? נדרש פירוט והסבר

תשתיות וגורמים נוספים (כגון ח"י, רשות העתיקות)

סה"כ התחייבויות תשתיות וגורמים נוספים:

סה"כ מצטבר חשבונות מאושרים, נכון לתאריך _____, הוא: _____.

האם צפויה חריגה? נדרש פירוט והסבר

תזרים החוזים הקבלניים החזוי

יש לבצע פריסה של התזרים, ברמה חודשית עד לסיום הפרויקט.

קבלן 1 _ שם הקבלן:

חודש	חודש	חודש	חודש	חודש	חודש	
/	**/**	**/**	**/**	**/**	**/**	**/**
						תזרים מאושר
						תזרים נוכחי
						פער
						סה"כ פער במצטבר

(ניתן לצרף את התזרים כמסמך נפרד)

* התזרים המאושר הנו התזרים המתוכנן בתחילת הפרויקט. ניתן לשנות את התזרים המאושר באישור ראש מנהל ביצוע בלבד.

סטאטוס לו"ז (אבני דרך בפעילויות הקריטיות של הפרויקט (בין 4-9)

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל ניהול פרויקטים	עמוד מספר: 44 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ההנהלה מיום : 3/12/12 גרסא: 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12 גרסא: 1.0

אבן דרך	תאריך סיום מתוכנן מקורי	תאריך סיום מתוכנן (דיווח קודם)	תאריך סיום מעודכן (דיווח נוכחי)	סיבת הדחייה/ הקדמה	אחוז ביצוע

תאריכי הסיום מתייחסים לתאריך המתוכנן המוקדם ביותר (Earliest Due Date)

סיכום השימוש בבצ"מ לויז (ה Buffer)

סה"כ בצ"מ זמנים מתוכנן	סה"כ בצ"מ זמנים שנותר לאחר דיווח קודם	סה"כ בצ"מ זמנים בעקבות הדיווח הנ"ל
3 חודשים	חודש	חודש

התייחסות לבטיחות

מספר אירועים מתחילת הפרויקט :
מספר האירועים לפי חומרתם :
האם ניתן קנס בגין האירועים וסכומו :
נושאים פתוחים :

איכות

דרג	סה"כ מספר אי התאמות (NCR) בפרויקט	מספר אי התאמות הפתוחות	מספר אי התאמות הפתוחות מעבר ל 60 יום
דרג 1			
דרג 2			
דרג 3_ (גבוה ביותר)			
סה"כ			

* לדו"ח יצורף דוח אי התאמות מפורט

מעקב משימות עיקריות / החלטות

מס'	משימה/ החלטה	אחריות	תאריך יעד לסיום	הערות

(משימות שהסתיימו יורדו בדו"ח הבא)

מרק מס': 1	שם הנוהל: 1	עמוד מספר: 45	מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	נוהל ניהול פרויקטים	אשור ההנהלה מיום: 3/12/12	גרסא: 1.01	אשור דירקטוריון מיום: 27/12/12
	תחולה: כללית			
	לידיעה: כללית			

נספח 12 – דו"ח חודשי מסכם של מתאם הפרויקט

ד"ר חודשי - נתום מרינט

שם חשבו הירישים:
מסך המסוי:
כל נתום המסוי: כלום של אלו מנה

חודש	חודים קבוצים			איכות		
	מספר חודים	מספר חודים	מספר חודים	מספר חודים	מספר חודים	מספר חודים
ינואר						
פברואר						
מרץ						
אפריל						
מאי						
יוני						
יולי						
אוגוסט						
ספטמבר						
אוקטובר						
נובמבר						
דצמבר						

פרק מס': 1	שם הנוהל: עמוד מספר: 46 מתוך 46	נוהל מס': 1.18
נושא הפרק: ארגון ומנהל	נוהל ניהול פרויקטים	נוהל מס': 1.18
לידיעה: כללית	אשור ההנהלה מיום: 3/12/12	אישור דירקטוריון מיום: 27/12/12
	גרסא: 1.01	גרסא: 1.01

נספח 13 – דו"ח רבעוני של ראש מינהל ביצוע למנכ"ל

שם הפרויקט	מספר הפרויקט	שם מנהל פ	שם המנהלים	סיכומים מרכזיים	משימות מרכזיות להקטנת הסיכונים	חודר סיכונים מקורי	מקור סיכונים מעודכן	מדרג סיכונים	מדרג סיכונים מעודכן	ל"ז		שם לתאריך:
										תקציב	ל"ז	
הסבר לתוצג לתקציב	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג	האם צפויה תוצג
הפרדת נגלים, שינויים מהותיים מה"ז"ח והקמת נג' (מתמשכת)												

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 1 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0

1. מטרת הנוהל

1.1 לקבוע ולפרט את האומדנים הנדרשים לאורך תהליך הפרויקט ואת תהליך עדכוןם ואישורם.

2. כללי

- 2.1 ראש מינהל תכנון יהיה אחראי להפעלת נוהל זה
- 2.2 מודגש בזאת כי, כל לשון זכר בנוהל זה, גם לשון נקבה במשמע, ולהיפך.
- 2.3 נוהל זה מבטל כל נוהל קודם וכל תהליך והוראה קודמים של החברה בנדון.
- 2.4 הנספחים המצוינים הנם דוגמאות בלבד העוזרות להמחיש את התהליך ועקרונות הנוהל ויכולים להתעדכן מעת לעת בהתאם לצורך.

3. הגדרות

- 3.1 אומדן - הערכה כספית של עלות העבודה הכוללת של הפרויקט, המתעדכנת לאורך כל שלבי התכנון, כמפורט בנוהל זה.
- 3.2 גורם חוץ - גורם עמו מעוניינת החברה להתקשר בעסקה בטובין או במקרקעין, או לביצוע עבודה או לרכישת שירותים.
- 3.3 פרוגרמה - הגדרת הצרכים האיכותיים והכמותיים לשם השגת היעד המוגדר ע"י היזם. פרוגרמה נעשית בשלבים הראשונים של תהליך התכנון המוקדם.
- 3.4 מנהל הפרויקט - גורם מקצועי חיצוני לחברה ומי שהחברה חתמה איתו על חוזה לניהול הפרויקט מטעמה, לשלב התכנון ו/או לשלב הביצוע, בהתאם לתנאי החוזה לרבות חברת ניהול פרויקטים, השותפים והצוות המקצועי במשרד. מנהל הפרויקט הנו הגורם המרכזי האחראי לניהול הפרויקט ולעמידה ביעדי הפרויקט בכל מימדיו (תקציב, איכות, לוי"ז).
- 3.5 כמאי - גורם חיצוני, אשר מונה ע"י נתיבי איילון כמבקר ועורך כתבי הכמויות והמפרטים של מכרזי נתיבי איילון בתחום הבנייה ו/או התשתיות ו/או תשתיות תחבורה.
- 3.6 רפרנט מקצועי - רפרנט מקצועי אחראי מטעם מינהל תכנון על הנושאים המקצועיים שבתחום האחריות אשר הוגדר לו ע"י נתיבי איילון. כגון: תנועה, תשתיות, תכנון גיאומטרי, תב"ע וסביבה וכו'. בנוסף, באחריות הרפרנט המקצועי לעזור ולסייע לקידום וניהול הפרויקט ולעמידה ביעדיו בכלל ובתחום המקצועי שבאחריותו בפרט.
- 3.7 אחראי ריכוז המידע וקידום התהליך במינהל תכנון - במידת הצורך ימנה ראש מינהל תכנון אחראי לפרויקט מסוים/ למספר פרויקטים. אחראי זה יהיה מצוות המינהל או יועץ חיצוני אשר יהיה אחראי לריכוז המידע ויתמוך בקידום התהליך והפרויקט בשלב התכנון ובין היתר יבקר את תהליך יצירה ועדכון האומדנים.
- 3.8 ועדת מכרזים - ועדה שהוקמה בהתאם לנוהל 1.17 - נוהל מכרזים.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 2 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0
	לידיעה: כללית		

3.9. ועדת מעבר שלב - ועדה שהוקמה בהתאם לנוהל 1.18 – נוהל ניהול פרויקטים. תנאי

לסיום כל שלב תכנוני (מוקדם, סופי ומפורט) הנו קיום ישיבות מעבר שלב וקבלת אישור הועדה.

3.10. ישיבות סקירות תכנון ואינטגרציה - ישיבות מקצועיות הנערכות במהלך תהליך התכנון, כמפורט בנוהל 1.18 - נוהל ניהול פרויקטים.

4. אחריות

ראש מינהל תכנון אחראי להפעלת נוהל זה

5. אומדן - כללי

5.1. לכל פרויקט, מתחילת הפרויקט יוקם אומדן. כאשר האומדן יתעדכן לפחות בארבע נקודות נוספות לאורך ציר הזמן. להלן האומדנים:

5.1.1. אומדן ראשון - אומדן פרוגרמה, לאחר סיום גיבוש הפרוגרמה.

5.1.2. אומדן סיום תכנון מוקדם - אומדן מאושר ע"י ועדת מעבר שלב - סיום תכנון מוקדם.

5.1.3. אומדן סיום תכנון סופי - אומדן מאושר ע"י ועדת מעבר שלב - סיום תכנון סופי.

5.1.4. אומדן סיום תכנון מפורט - אומדן מאושר ע"י ועדת מעבר שלב סיום תכנון מפורט.

5.1.5. אומדן המוגש לוועדת מכרזים, אומדן המוגש כנספח למסמכי המכרז העוברים אישור בוועדת מכרזים.

5.2. לפירוט בנושא ניהול פרויקטים, שלבי התכנון ועדות מעבר שלב, ראה נוהל 1.18 - נוהל ניהול פרויקטים ולפירוט בנוגע לתהליך המכרז ראה נוהל 1.17 – נוהל מכרזים.

5.3. בנוסף לאומדנים הנ"ל, לפי שיקול דעתו של ראש מינהל תכנון, יכול ראש מינהל תכנון להגדיר נקודות נוספות לאורך ציר הזמן שבהם הוא מבקש אומדן מעודכן, לדוגמה כאשר אחד משלבי התכנון הנו ארוך ומורכב ולאורך השלב, מתקבלות החלטות/מידע משמעותי אשר יכול לשנות משמעותית את האומדן.

5.4. כחלק מהעברת המסמכים הנדרשים לצורך בחינת כדאיות כלכלית של הפרויקט, יועבר האומדן המאושר המעודכן ביותר. ככלל יש לשאוף שהאומדן המועבר לבדיקת הכדאיות הכלכלית יהיה מבוסס על תוצאות התכנון הסופי. האומדן יועבר למשרד התחבורה לאחר אישור ראש מינהל תכנון.

5.5. האומדן יכלול את סך העלויות המשוערות עד לסיום הפרויקט (שלב תכנון וביצוע) ויכיל סעיפי תכנון וביצוע כגון: עלויות תכנון, עלויות קבלניות, עלויות קרקע, עלויות ניהול ופיקוח ועוד. לפירוט ראה נספח 1 - דוגמה לאומדן.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן		עמוד מספר: 3 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0

5.6. כל תהליכי הכנת האומדן ואישורו הנם באחריות מנה"פ, הוא אחראי לפעול תחת ניהול זה ולקדם את התהליך.

5.7. לוחות זמנים לאומדנים הנדרשים יוגדרו למנה"פ ע"י ראש מינהל תכנון/ מי מטעמו.

5.8. במידה ויוגדר לפרויקט אחראי ריכוז המידע וקידום התהליך במינהל תכנון (ראה הגדרות) - באחריותו לבקר את תהליך הכנת האומדן, לוודא שיוגשו כל האומדנים והמפורטים ולסייע במידת הצורך למנה"פ לקדם את התהליך לאורך כל שלביו .

5.9. האומדנים המעודכנים ישמרו במערכת ניהול המסמכים, עם גישת קריאה למינהל תכנון ולכל הגורמים הרלוונטיים מחוץ למינהל.

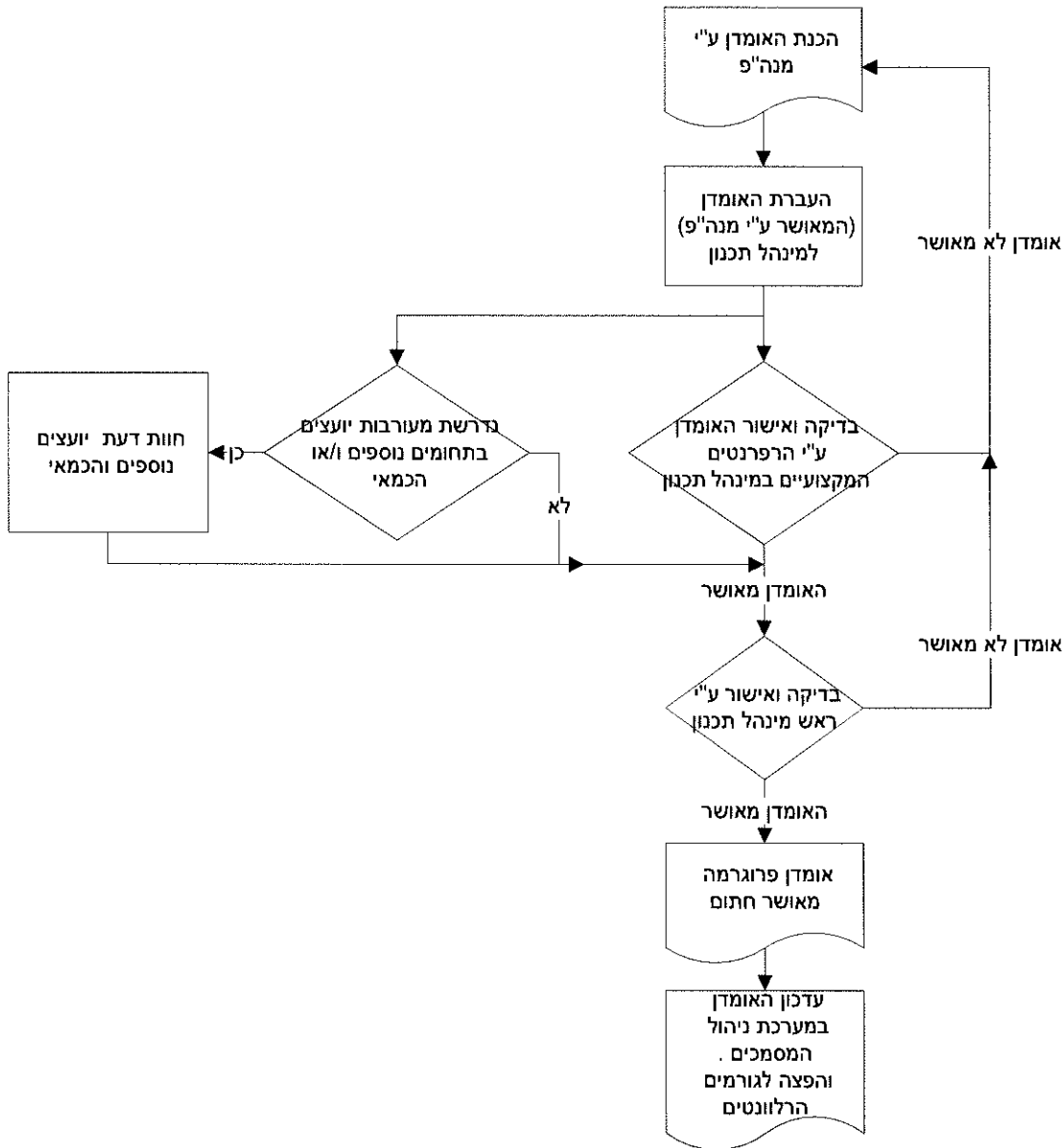
5.10. אומדנים אשר ימסרו לגורמים חיצוניים, הנם אומדנים מאושרים בלבד. ועל כן רצוי שימסרו כמסמך סרוק , הכולל את חתימת מנה"פ , הכמאי (חובה החל משלב התכנון הסופי) וראש מינהל תכנון.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 4 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0

6. תהליך עדכון ואישור אומדן:

6.1. להלן שלבי תהליך ההכנה ואישור אומדן ראשון- אומדן פרוגרמה:

להלן תרשים זרימה העוזר להמחיש תהליך זה :



פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 5 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0

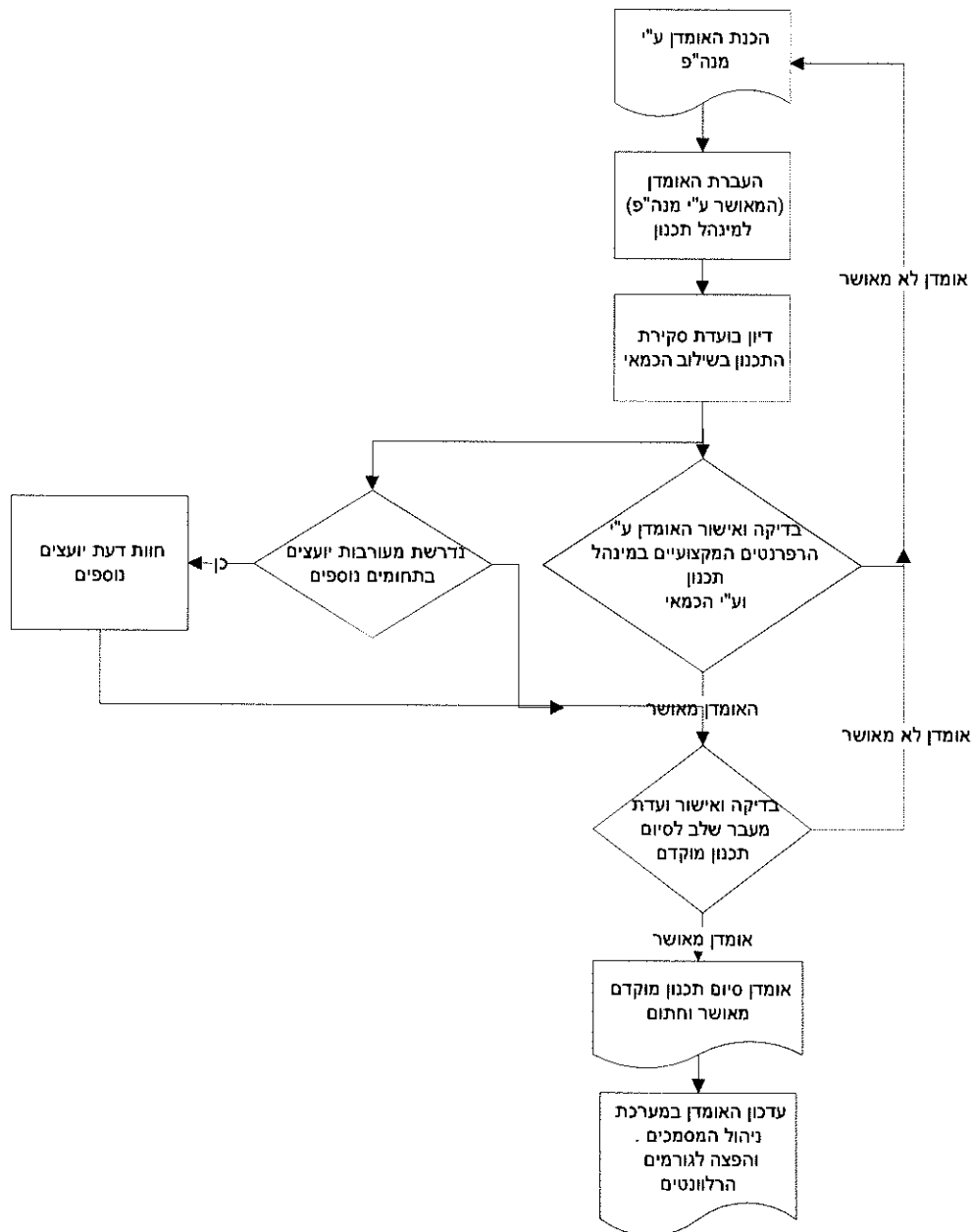
פירוט התהליך:

- (1) הכנת האומדן ואישורו על ידי מנהל הפרויקט.
- (2) אישור האומדן ע"י מינהל תכנון ויועצים חיצוניים (במידת הצורך):
 - אישור האומדן יתבצע על ידי הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון וסגן ראש מינהל תכנון.
 - האומדן ייבחן בין היתר באמצעות מחירי מפתח פנימיים, אשר יפותחו ע"י מינהל תכנון ויעודכנו מעת לעת.
 - ראש מינהל תכנון / סגן ראש מינהל תכנון, רשאי במידה ורואה צורך בחוות דעת מקצועית על האומדן, באחד/ יותר מהתחומים המקצועיים (שאינם תחת האחריות המקצועית של הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון), להפעיל יועצים בתחום.
 - ראש מינהל תכנון במידה ויבחר, יכול לעביר אומדן זה לבדיקת הכמאי.
- (3) אישור ראש מינהל תכנון.
- (4) במידה ונדרש עדכון על ידי אחד הגורמים, יש לעבור מחדש את כל שלבי התהליך. לדוגמא אם ראש מינהל תכנון מבקש בחינה ועדכון מחדש של אחד הנושאים, באחריות מנהל הפרויקט לעדכן את האומדן ולהעביר שוב לאישור לרפרנטים המקצועיים וכו'.
- (5) לאחר קבלת אישור ראש מינהל תכנון על האומדן באחריותו לשמור את האומדן המעודכן במערכת ניהול המסמכים ולהפיצו לגורמים הרלוונטיים.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 6 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0

6.2. להלן שלבי תהליך ההכנה ואישור אומדן סיום תכנון מוקדם:

להלן תרשים זרימה העוזר להמחיש תהליך זה :



פירוט התהליך:

- (1) הכנת האומדן ואישורו על ידי מנהל הפרויקט.
- (2) למסמך האומדן (ראה נספח 1- דוגמא לטופס אומדן) יצורף הסבר על מהות השינויים מהאומדן הקודם.
- (3) הגשת האומדן לדיון בוועדה/בועדות לסקירת תכנון ואינטגרציה.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 7 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0
		אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	

(4) תהליך אישור האומדן

- אישור האומדן יתבצע על ידי הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון וסגן ראש מינהל תכנון
- האומדן ייבחן בין היתר באמצעות מחירי מפתח פנימיים, אשר יפותחו ע"י מינהל תכנון.
- האומדן יועבר לבדיקה ואישור הכמאי, כחלק מתהליך הבדיקה והאישור שבאחריות הכמאי, ימלא הכמאי טופס בקרת חוות דעת כמאי ובו התייחסותו המפורטת לפרמטרים המקצועיים השונים שנבדקו כגון איטום, עבודות עפר וכדומה, התייחסותו לאומדן הכספי ופירוט הסיבות לשינוי באומדן (במידה ולדעתו יש לעשות שינוי באומדן), לפירוט ראה נספח 2- טופס בקרת חוות דעת כמאי.
- ראש מינהל תכנון / סגן ראש מינהל תכנון, רשאי במידה ורואה צורך בחוות דעת מקצועית על האומדן, באחד/ יותר מהתחומים המקצועיים (שאינם תחת האחריות המקצועית של הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון), להפעיל יועצים בתחום.
- אישור ועדת מעבר שלב לתכנון מוקדם: מסמך האומדן נכלל כחלק מהחומר המקצועי המוגש לוועדה ועליו לעבור את האישורים הנדרשים טרם הגשתו לוועדה (כמפורט בנהל 1.18- נהל ניהול פרויקטים 1.18)
- במידה ולאורך תהליך האישור, נדרש עדכון על-ידי אחד הגורמים המאשרים, באחריות מנה"פ להעביר מחדש את האומדן המעודכן לאורך כל שלבי האישור.

(5) במידה והשינויים משמעותיים, במידה והשינויים משמעותיים, במידה ויראה לנכון, ראש מינהל תכנון יביא את השינויים באומדן לדיון במינהל תכנון. לדיון זה יזומן מנה"פ אשר אחריותו יהיה להסביר את משמעות השינויים וסיבותיהם.

(6) לאחר אישור ראש מינהל תכנון על האומדן באחריותו לשמור את האומדן המעודכן במערכת ניהול המסמכים ולהפיצו לגורמים הרלוונטיים.

6.3. להלן שלבי תהליך ההכנה ואישור אומדן סיום תכנון סופי

6.3.1 שלבי התהליך הנם זהים תהליך אישור אומדן סיום תכנון מוקדם (ראה סעיף 6.2), בהתאמה כמובן לשלב התכנוני – לדוגמא, האומדן יוגש לאישור לוועדת מעבר שלב לסיום תכנון סופי.

6.4. להלן שלבי תהליך ההכנה ואישור אומדן סיום תכנון מפורט

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 8 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0
		אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	

6.4.1 שלבי התהליך הנם זהים תהליך אישור אומדן סיום תכנון מוקדם (ראה סעיף 6.2), בהתאמה כמובן לשלב התכנוני – לדוגמא, האומדן יוגש לאישור לוועדת מעבר שלב לסיום תכנון מפורט.

6.5 להלן שלבי תהליך ההכנה ואישור אומדן לוועדת מכרזים

6.5.1 האומדן הנ"ל העובר תהליך בדיקה ועדכון לקראת הגשתו כחלק ממסמכי המכרז. האומדן יוגש כחלק ממסמכי טיוטות המכרז (כגון התוכניות והמפרטים) ויעבור בחינה, עדכון ואישור על ידי כל הגורמים הרלוונטיים, כחלק מתהליך אישור הטיוטות המפורט, הכוללים בין היתר את הכמאי, הרפרנטים המקצועיים, נציגים ממינהל ביצוע, ראש מינהל ביצוע וראש מינהל תכנון כמפורט בנוהל ניהול מכרזים 1.17. האומדן יוגש כחלק מהמסמכים הנלווים למסמכי הטיוטא הסופית המוגשת לוועדת מכרזים.

6.5.2 כאמור, כמצוין בנוהל פרויקטים 1.18, רשאי ראש מינהל תכנון להעביר את החומר לכמאי לבדיקה והכנת מסמכי המכרז לפני סיום שלב תכנון מפורט.

6.6 אישור אומדנים אחרים – במידה ויבחר ראש מינהל תכנון להגדיר אומדן נוסף לאורך ציר הזמן (ראה סעיף 4.3) במהלך התכנון הראשוני/ תכנון סופי/ תכנון מפורט, תהליך אישור האומדן יהיה זהה לתהליך הנ"ל, למעט האישור בוועדת מעבר שלב.

7. רשימת הנספחים

- 7.1 נספח 1- טופס אומדן
- 7.2 נספח 2- טופס בקרת חוות דעת כמאי

פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל אומדן	עמוד מספר: 9 מתוך 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 11.8.13 גרסא 1.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0

טופס איסוף נתוני אומדן פרוייקט (במש"ח) תאריך עדכון נוכחי:			
שם הפרוייקט:	מס' פרוייקט:		
שם מנהל הפרוייקט:	שם מודד:	בחירה מרשימה	
תאריך אומדן קודם:	תאריך מודד:		
סה"כ אומדן קודם:	בצ"מ ב - % (1):	15%	
אומדן נוכחי לשלב:	בחירה מרשימה:	בחירה מרשימה	
(1) ברירת מחלף לקביעת רמת בצ"מ: תכנון ראשוני - 50%, תכנון מוקדם - 30%, תכנון מפורט - 15%, ביצוע - 10%			
הערות עורך האומדן (כולל לסיטוטוריקה):			
עלויות קרקע (פטיים והפקעות) מבוססות על: בחירה מרשימה			
תכולת האומדן			
מטרות הפרוייקט ותאורו:			
מקטע / צומת / מחלף:	עד קטע / צומת / מחלף:		
אורך הקטע (במטרים):	מס' צמתים:	מחלפים/מחלפונים/ גשרים	
מקטע / צומת / מחלף:	עד קטע / צומת / מחלף:		
אורך הקטע (במטרים):	מס' צמתים:	מחלפים/מחלפונים/ גשרים	
סה"כ אומדן הפרוייקט: 0.00 מש"ח		+ סה"כ 100% ר"מ: 0.00 מש"ח	
סעיף	עלות לסעיף	סה"כ	רמת דיוק
עלויות קבלניות			
הנדסת דרכים			
עבודות עפר			
מצע ותשתיות			
שכבה נושאת + ריצוף			
ניקוז			
גישור ומחלפים			
קירות תמך / לאו אקוסטיים			
גשרים ומבנים			
גשרי שילוט			
העתקת תשתיות ופינוי מטרדים			
עבודות קבלניות			
בזק			
חברת חשמל			
מים			
ביוב מקומי			
כבלים ואופטיים			
תאורה			
עתיקות			
ביוב - איגוד ערים דן			
דלקים וגז			
פני מטרדים שונים			
תשלומים ישירים			
בזק			
חברת חשמל			
מים			
כבלים ואופטיים			
עתיקות			

נספח 2 – טופס בקרת חוות דעת כמאי

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 10 11 מתוך	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0



תאריך: _____

טופס בקרת חוות דעת כמאי

פרטי חוות הדעת הנבדקת

שם הכמאי מכין חוות הדעת _____ שם משרד הכמאי _____

שם פרויקט _____ מס' פרויקט _____

מנהל פרויקט _____ שלב תכנוני _____

אומדן לפני בדיקה _____ אומדן אחרי בדיקה _____

מהות השינוי במידה וקיים _____

מדד סלילה וגישור מיום _____ סוג מחירון _____

מס' חוות הדעת הנבדקת _____ תאריך הכנת חווידי _____

הערות הכמאי הנבדק בהתאם לפרמטרים שנבדקו:

הערות	האם נבדק?	הפרמטר שנבדק
		עבודות עפר לסבנה (חפירה, חציבה, מילוי מובא, מצעים).
		בטון יצוק באחד (גישור, אלמנטי בטון שונים).
		איטום (איטום מסיעות, איטום מבנים).
		תמורה ורימוזים (עבודות תמורה, ושתיות רמוזים).
		שתיות תקשורת.
		בלונסאות וקירות סלארי.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל אומדן	עמוד מספר: 11 11	נוהל מס': 3.05
נושא הפרק: מנהל תכנון	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 1.0

הערות	האם נבדק?	הפרמטר שנבדק
		מיתוח גיזון והשקיה/עבודות מיתוח, עבודות השקיה, עבודות גיזון.
		קיר תמך מקרקע משוריין
		סלילת כבישים ורחבות (עבודות הכנה, עבודות שט, מצעים, סלילה, אבני שפה, מעקות בטיחות, מדצרים גיאומטרטים, סימון ותמרור, שונות).
		קווי מיט, ביוב ותיעול (קווי מיט, קווי ביוב, קווי תיעול).
		קירות אקוסטיים.
		הקצבים (רג'י, הסדרי תמעה לזמן ביצוע, משטרת ישראל, גולות חץ, אגרות לפיקוח רשויות/מעלי תשתות, אחוזי קבלת ראשי, שונות).
		נספחים.

הטופס הנ"ל מכיל את הפרמטרים המינימאליים ההכרחיים, ולא את כל הפרמטרים והבדיקות אשר הוגו בתכולת עבודתו האחריתו של הכמאי,

הערות:

- טופס זה מיועד לשלבי הבדיקה עד לסיום התכנון המפורט ואים מיועד לבדיקות הכמאי והכנת מסמכי המכרז, כמפורט בנהל מכרזים.
- אומדן מוקדם- בדיקת האומדן על פי פרמטרים בסיסיים והערכה ראשונית המבוססת על שטחים לפרמטרים השונים שמסד מנהיפ לכמאי.
- אומדן סופי- בדיקת מחירי סעיפי כתב הכמויות וכפילות בין סעיפים
- אומדן מפורט- בדיקת השיוויים שבוצעו ביחס לתכנון הסופי (במידה והיו)

חתימת הכמאי

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 1 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

1. מטרת הנוהל

- 1.1. לפרט את התהליך ואת האחריות והסמכויות של המעורבים בתהליך, משלב הכנת המכרז עד לביצוע התקשרות חוזית והוצאת צו התחלת עבודה, תוך שימת דגש על יישום הוראות הדין, כללי מינהל תקין ושמירה על המסגרת התקציבית.
- 1.2. להרחיב ולפרט בנוגע להתנהלות ועדת מכרזים בחברה.

2. כללי

- 2.1. החברה, כחברה ממשלתית, מחויבת לפעול בהתאם להוראות חוק חובת מכרזים התשנ"ב – 1992 (להלן – **החוק**) והתקנות שהותקנו מכוחו, לרבות תקנות חובת מכרזים התשנ"ג – 1993 (להלן – **התקנות**) וחוזרי רשות החברות המסדירים את אופן מסירת עבודות במכרז. נוהל זה יקרא בכפוף להוראות החוק והתקנות.
- 2.2. ראש מינהל תכנון יהיה אחראי להפעלת נוהל זה, עד לשלב אישור מסמכי המכרז בועדת מכרזים ומשלב זה ואילך יישום הנוהל הנו באחריות ראש מינהל ביצוע.
- 2.3. החברה החליטה למנות חברה חיצונית (להלן – "**הכמאי**") כעורך כתבי הכמויות והמפרטים של החברה בתחום הבנייה ו/או התשתיות ו/או תשתיות תחבורה.
- 2.4. הנוהל מתייחס להתקשרויות עם גורמי חוץ בשווי העולה על 200,000 ש"ח, למעט התקשרויות שעניינן עבודות תכנון שיבוצעו בהתאם לנוהל 3.01 - מסירת עבודות בתכנון.
- 2.5. מודגש בזאת כי, כל לשון זכר בנוהל זה, גם לשון נקבה במשמע, ולהיפך.
- 2.6. נוהל זה מבטל כל נוהל קודם וכל תהליך והוראה קודמים של החברה בנדון.
- 2.7. הנוהל תקף לכל סוגי המכרזים שיתקיימו בחברה. יחד עם זאת, הנוהל נכתב ומפורט מתוך ראיית מרבית המכרזים אשר מנוהלים ע"י החברה, שהנם מכרזים שביצועם בתחום אחריותו של מינהל ביצוע. לריכוז הדגשים ותחולת הנוהל בנוגע לתחומים אחרים ראה סעיף 16 להלן.
- 2.8. הנספחים המצוינים הנם דוגמאות בלבד העוזרות להמחיש את התהליך ועקרונות הנוהל ויכולים להתעדכן מעת לעת בהתאם לצורך.
- 2.9. תהליך המכרז מורכב מ- 11 שלבים המפורטים להלן:
- (1) אישור להכנת מסמכי המכרז;
 - (2) הכנה של כל מסמכי המכרז;
 - (3) מפגש העברת הדגל בין מינהל תכנון לביצוע (נעשה במקביל לשלב 2);
 - (4) אישור מסמכי המכרז בועדת מכרזים;
 - (5) פרסום מכרז פומבי/ פנייה למציעים במכרז סגור;
 - (6) סיוור קבלנים;
 - (7) הכנת תיבת המכרזים וניהולה;

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 2 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0
		אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	

(8) פתיחת תיבת המכרזים ופתיחת המעטפות;

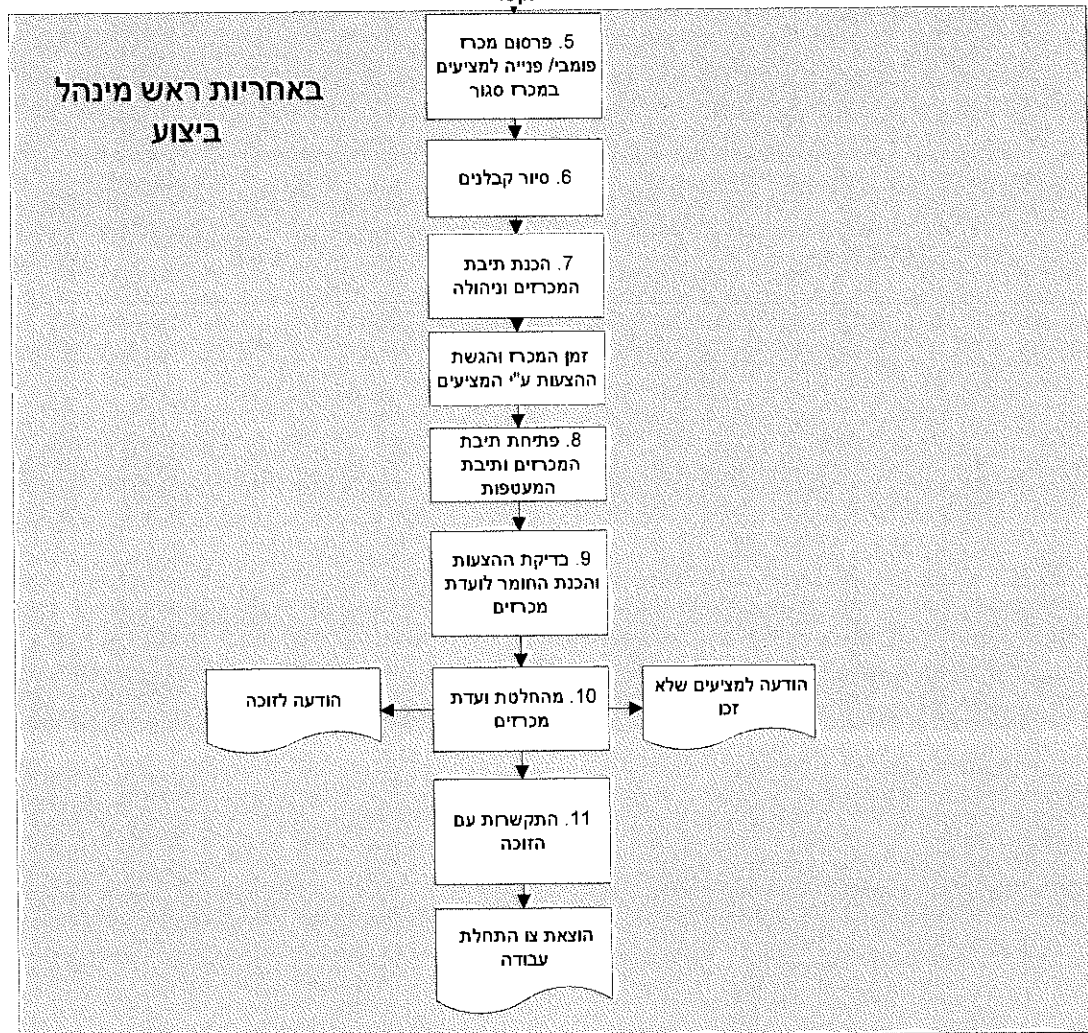
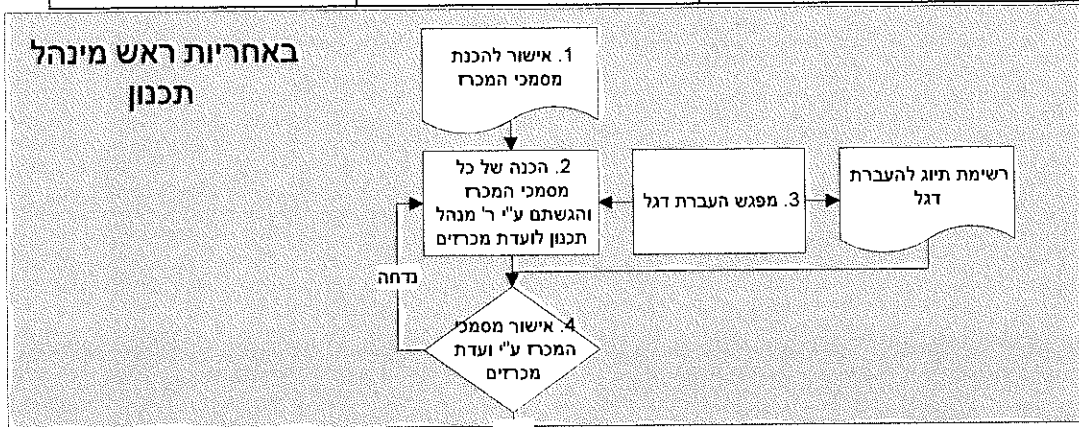
(9) בדיקת ההצעות והכנת החומר לועדת מכרזים;

(10) החלטת ועדת מכרזים והודעה לזוכה;

(11) התקשרות עם הזוכה.

להלן תרשים זרימה, המתאר את התהליך. לפירוט השלבים ראה סעיפים 5-15 להלן.

פרק מס': 1	שם הנוהל: נוהל מכרזים	עמוד מספר: 3 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0
	לידיעה: כללית		



פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 4 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

3. הגדרות

- 3.1 **אומדן** - הערכה כספית של עלות העבודה, שהוכנה עפ"י נהלי החברה, הנכללת במכרז, על יסוד כתב הכמויות והתכנון המפורט.
- 3.2 **אמות מידה** - אמות המידה לבחירת ההצעה המעניקה את מירב היתרונות לחברה, כפי שיקבעו ע"י ועדת המכרזים. כמפורט בתקנות, במכרז שבו בנוסף לאמת המידה של מחיר קבעה ועדת המכרזים אמות מידה נוספות לבחירת ההצעה הזוכה, תקבע הוועדה את המשקל היחסי של אמות המידה.
- 3.3 **גורם חוץ** - גורם עמו מעוניינת החברה להתקשר בעסקה בטובין או במקרקעין, או לביצוע עבודה או לרכישת שירותים.
- 3.4 **גוף ציבורי** - כל אחד מהגופים המנויים בסעיף 2(א) לחוק.
- 3.5 **ועדת מכרזים** - ועדה אשר מונתה ע"י מנכ"ל החברה, באישור הדירקטוריון, ובהתאם למפורט בסעיף 4.6 להלן.
- 3.6 **כמאי** - גורם חיצוני, אשר מונה ע"י חברת נתיבי איילון כמבקר ועורך כתבי הכמויות והמפרטים של מכרזי נתיבי איילון בתחום הבנייה ו/או התשתיות ו/או תשתיות תחבורה.
- 3.7 **מכרז סגור** - מכרז שבו הפנייה לקבלת הצעות מופנית לספקים מסוימים בלבד, בנסיבות המותרות לפי תקנה 4 לתקנות.
- 3.8 **מפרט מיוחד** - מפרט מיוחד לביצוע העבודות נשוא המכרז שהוכן ע"י המתכננים והיועצים, ועבר אישור של הכמאי, מנה"פ וכל הגורמים הנדרשים בחברה.
- 3.9 **מכרז פומבי** - מכרז שבו הפנייה לקבלת הצעות נעשית בהודעה לציבור המתפרסמת לפי תקנה 15 לתקנות.
- 3.10 **מכרז אומדן** - מכרז פומבי או סגור בו מצוינים מחירי אומדן החברה בכל סעיף וסעיף בכתב הכמויות, ובו המציע מתבקש לציין הנחה או תוספת באחוזים (בין כוללת לכל סעיפי כתב הכמויות ובין הנחה/תוספת לפי פרקים בכתב הכמויות, על פי החלטת החברה), ממחירי אומדן החברה.
- 3.11 **מכרז רגיל** - מכרז פומבי או סגור שאינו מכרז אומדן בו מתבקש המציע לנקוב בעצמו במחירים המבוקשים על ידו ואינו מחויב בציון הנחה / תוספת ממחירי אומדן החברה.
- 3.12 **מכרז ועדת המכרזים** - עובד החברה שמונה ע"י המנכ"ל בכתב. העובד ממונה על ריכוז הפעולות האדמיניסטרטיביות הקשורות במכרז משלב הבאת מסמכי המכרז לאישור ועדת מכרזים.
- 3.13 **ועדת מעבר שלב** - ועדה מאשרת מעבר בין שלבי התכנון השונים כמפורט בנוהל 1.18 – נוהל ניהול פרויקטים.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 5 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

- 3.14. **מנהל פרויקט** - גורם מקצועי חיצוני לחברה ומי שהחברה חתמה איתו על חוזה לניהול הפרויקט מטעמה בהתאם לתנאי החוזה, לרבות חברת ניהול הפרויקט, השותפים והצוות המקצועי במשרד.
- 3.15. **ספר רישום מכרזים** - ספר אשר ינוהל על ידי מרכז ועדת מכרזים, בו ירשמו המכרזים בספר שוטף ויכללו בו הפרטים הבאים: מספר מכרז, שם הפרויקט, מספר הפרויקט, מהות העבודה, תאריך פתיחת המכרז, רשימת רוכשי מסמכי המכרז.
- 3.16. **עבודה** - עסקה בטובין או במקרקעין, לביצוע עבודות או לרכישת שירותים.
- 3.17. **עיתון נפוץ** - עיתון יומי או עיתון המתפרסם מדי שבוע לפחות, בשפה העברית, בעל תפוצה רחבה, בהתחשב בנושא המכרז ולפי שיקול דעת ועדת המכרזים.
- 3.18. **עיתון בשפה הערבית** - עיתון יומי או עיתון המתפרסם מדי שבוע לפחות, בעל תפוצה רחבה, היוצא לאור בשפה הערבית.
- 3.19. **צו התחלת עבודה** - מסמך אישור על התחלת עבודה, מסמך זה יישלח לזוכה לאחר חתימת ההסכם עמו.
- 3.20. **תיבת מכרזים** - תיבה הניתנת לנעילה, כולל אפשרות לנעילת פתח הכנסת ההצעות.
- 3.21. **תיבת תוכניות** - תיבה המיועדת להכנסת העתקי התוכניות שנמסרו למשתתף במכרז, ואשר תיפתח במקרה שבו על המציעים לצרף להצעתם העתקי התוכניות שנמסרו להם במסגרת המכרז ואין אפשרות להכניסם לתוך תיבת המכרזים.
- 3.22. **תקנות** - תקנות חובת המכרזים, התשנ"ג-1993.
- 3.23. **תנאי סף להשתתפות במכרז** - תנאים שיקבעו ע"י ועדת המכרזים כתנאים מוקדמים להשתתפות במכרז.

4. **אחריות**

- האחריות והסמכויות המפורטות להלן, מתייחסות לנוהל זה בלבד.
- 4.1. **ר' מינהל תכנון**
אחראי על יישום הנוהל עד לסיום שלב אישור מסמכי המכרז בוועדת מכרזים. ראש מינהל תכנון אחראי בין היתר ללוות ולקדם את תהליך הכנת מסמכי המכרז שמנוהל ע"י מנהל הפרויקט, לאשרם ולהגישם לאישור ועדת מכרזים.
- 4.2. **ר' מינהל ביצוע**
אחראי על יישום הנוהל לאחר אישור מסמכי המכרז בוועדת המכרזים, הכולל בין היתר פרסום המכרז, סיור הקבלנים וליווי התהליך עד לחתימת ההסכם והוצאת צו התחלת עבודה. כמו כן הנו שותף בתהליך אישור מסמכי המכרז לרבות תנאי הסף.
- 4.3. **מנהל הפרויקט**
בנוהל זה, אחראי לניהול תהליך הכנת מסמכי המכרז וכן לבחינת ההצעות שיוגשו למכרז, ככל שיידרש ממנו.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 6 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

4.4. הכמאי

האחריות והסמכויות של הכמאי הינם כמפורט בהסכם שנחתם עמו, ומבלי לגרוע, כוללים גם את המפורט להלן:

4.4.1. וידוא כי כל התוכניות והמסמכים הרלוונטיים התקבלו מהמתכננים והיועצים, בהתאם לפירוט שהועבר ע"י מנהל הפרויקט.

4.4.2. בדיקת כתבי הכמויות והמחירים..

4.4.3. בדיקת מפרטים טכניים מיוחדים..

4.4.4. בדיקה ועדכון הגרסאות השונות בהתאם לתגובות הגורמים הבודקים.

4.4.5. התאמה לסטנדרטים המקובלים בחברה.

4.5. **ועדת עזר** - ועדה קבועה, שתפקידה לפתוח את תיבת המכרזים, לרשום את כל ההצעות שהתקבלו, לבחון את ההצעות שהוגשו, ולהגיש את המלצותיה לוועדת המכרזים. ועדת העזר ממונה ע"י ועדת מכרזים, ואפשר כי חברה לא יהיו חברים בוועדת המכרזים.

4.5.1. להלן הרכב וועדת העזר:

ראש מינהל כספים – יו"ר

ראש מינהל ביצוע או מי מטעמו (במקרה וראש המינהל ממנה מישוה מטעמו, עליו לצרף אסמכתא בכתב למרכז הוועדה)- חבר

היועץ המשפטי – חבר

מרכז ועדת מכרזים – מרכז

מנהל פרויקט – משקיף

נציג מטעם מינהל תכנון - משקיף

4.5.2. מניין חוקי מנין חוקי (קוורום) של הוועדה כולל 3 חברים: ר' מינהל כספים, היועץ המשפטי ור' מינהל ביצוע, מי מטעמו.

4.5.3. שינוי בהרכב ועדת העזר, יובא לאישור ועדת מכרזים.

4.5.4. במכרז שבו ייקבעו אמות מידה נוספות מעבר לאמת המידה של המחיר ("פרמטרים איכותיים"), ועדת מכרזים תקבע מיהם הגורמים המקצועיים

אשר ייבחנו את איכות המציעים ו/או ההצעות ויעבירו את המלצתם

לניקוד. חובה שהגורמים המקצועיים כאמור יכללו לפחות את ראש

המינהל המזמין/ מי מטעמו וגורם מקצועי אחד לפחות כגון, מנה"פ/ יועץ/

מומחה מקצועי וכו'.

4.6. **ועדת המכרזים** - ועדה אשר תפקידה הנם בהתאם לקבוע בחוק ובתקנות

4.6.1. להלן הרכב ועדת מכרזים:

מנכ"ל – יו"ר

ראש מינהל כספים – חבר

ראש מינהל תכנון – חבר

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 7 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק : ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

ראש מינהל ביצוע – חבר

היועץ המשפטי – חבר (ככל שהיועץ המשפטי אינו נמנה על עובדי החברה, ישתתף היועץ המשפטי או נציגו בישיבות הוועדה, אלא שמעמדו בה לא יהיה כשל חבר ולא תהיה לו זכות הצבעה)
במקרים חריגים, יהיה רשאי חבר ועדה למנות מחליף מטעמו לוועדה ועליו לצרף אסמכתא למרכז ועדת מכרזים.
נציג הגוף המזמין (רשות מקומית, איגוד ערים וכו') – יוזמן כמשקיף על פי שיקול דעתו של יו"ר הוועדה.

4.6.2. מניין חוקי (קוורום) של הוועדה כולל 3 חברים: מנכ"ל, ר' מינהל כספים, ר' מינהל תכנון או ר' מינהל ביצוע. בנוסף, הוועדה לא תתכנס ללא נוכחות של היועץ משפטי.

4.7. **ראשי מינהל** – כל ראש מינהל יהיה אחראי ליישום נהל זה ביחס למכרזים שהינם באחריות המינהל שהוא עומד בראשו. להרחבה בנושא מכרזים אשר אינם בתחום אחריותו של מינהל ביצוע, ראה סעיף 16 להלן.

תיאור תהליך המכרז

5. **שלב ראשון (1) : אישור להכנת המכרז**

5.1. ראש מינהל תכנון יישלח אישור לכמאי ולמנהל הפרויקט להכנת מסמכי המכרז לאחר אישור סיום התכנון המפורט בוועדת מעבר שלב. במקרים מסוימים ולפי שיקול דעתו, יכול ראש מינהל תכנון להורות על התחלת הכנת מסמכי המכרז גם במהלך התכנון המפורט ולפני אישור ועדת מעבר שלב בסיום התכנון המפורט (ראה נוהל 1.18 - נהל ניהול פרויקטים). העתק מאישור זה יישלח ליידוע למנכ"ל, ראש מינהל ביצוע, ראש מינהל כספים והיועץ משפטי.

באחריות ראש מינהל תכנון ומנה"פ לוודא כי לא תחל כל עבודה עם גורמים חיצוניים לחברה ביחס למסמכי המכרז ובכלל זה לא יעברו לכמאי מסמכים, קבצים וכו' לפני קבלת האישור מראש מינהל תכנון, ראה נספח 1- אישור להכנת מכרז.

6. **שלב שני (2) - הכנת מסמכי המכרז**

6.1. באחריות מנה"פ לקדם ולדאוג להכנה של כל מסמכי המכרז הנדרשים עד לאישורה של ועדת המכרזים.

6.2. כל מסמכי המכרז, יוגשו לאישור ועדת מכרזים.

6.3. **להלן מסמכי המכרז הנדרשים**

מסמכי המכרז יכללו, בדרך כלל וככל שרלוונטי למכרז את המסמכים הבאים:

6.3.1. חוברת תנאי מכרז, הכוללת, בדרך כלל וככל שרלוונטי למכרז את

הנושאים הבאים:

- תיאור העבודה ונשוא המכרז;

1.17	נוהל מס':	עמוד מספר: 8 מתוך 34	שם הנוהל: נוהל מכרזים	1	פרק מס':
	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	לידיעה: כללית	תחולה: כללית	נושא הפרק: ארגון ומנהל

- תנאי הסף;
- לויז;
- אמות מידה;
- תקופת התקשרות;
- פירוט מסמכי המכרז;
- פירוט המסמכים שיש לצרף להצעה;
- התייחסות לערבות;
- התייחסות לביטוח;
- התייחסות לסיור קבלנים;
- תנאים כלליים (כולל מועד אחרון להגשה);
- טופס הצעה;
- חוברת תנאי המכרז תכלול את הנספחים הבאים (ככל שרלוונטי):
 - טופס פרופיל המציע;
 - טופס ההצעה;
 - הצהרת המציע;
 - נוסח ערבות בנקאית;
 - אישור עורך דין בדבר בעלי המציע ומורשי החתימה מטעמו;
 - תצהיר לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים;
 - הצהרה על אי תשלום "דמי תיווך" ל"גורמים מתווכים".
- 6.3.2 פוליסה לביטוח;
- 6.3.3 הסכם קבלנים;
- 6.3.4 מעטפה להגשת ההצעות;
- 6.3.5 מפרט מיוחד וכתב כמויות;
- 6.3.6 תוכניות.

6.4 תהליך הכנה ואישור המפרט המיוחד וכתבי הכמויות

- 6.4.1 תהליך אישור המפרט המיוחד וכתבי הכמויות מנוהל ע"י הכמאי כאשר באחריות מנה"פ וראש מינהל תכנון לקדם את התהליך.
- 6.4.2 הכמאי יבצע בדיקה יסודית של החומר המתקבל מהמתכננים והיועצים השונים בכל שלב משלבי הכנת כתב הכמויות והמפרט. הבדיקות כוללות בין היתר:

בנוגע לכתב הכמויות והמחירים:

- (1) מניעת כפילות בין הפרקים ובין הסעיפים השונים, כדוגמת כפילות הנובעת מחפיפה בין מתכננים;

1.17	נוהל מס':	עמוד מספר: 9 מתוך 34	שם הנוהל : נוהל מכרזים	1 פרק מס':
אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0		אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	תחולה: כללית	נושא הפרק: ארגון ומנהל
			לידיעה: כללית	

(2) מניעת כפילות או סתירות בין יועצים ומתכננים (בתחומי עבודה חופפים);

(3) וידוא כי קיימת עמידה בסטנדרטים של החברה;

(4) וידוא כי קיים נוסח זהה לסעיפים זהים בפרקים שונים;

(5) בדיקת מלל והתאמה לפרקים הנכונים;

(6) בדיקת התאמה בין סעיפי כתב הכמויות וסעיפי המפרט;

(7) בדיקת התאמת התוכניות לסעיפי כתב הכמויות ובדיקת הכמויות;

(8) בדיקת יחידות המידה של הסעיפים השונים;

(9) בדיקת מחירים בסעיפי כתב הכמויות;

(10) וידוא כי כתב הכמויות יוגש ע"י היועצים השונים עם כמויות מדויקות ללא רזרבות / הגדלות;

(11) וידוא כי בכתב הכמויות יוכנו מבנים נוספים, במידה ונדרש, ובתיאום עם ראש מינהל תכנון ומנהל הפרויקט. לדוגמא:

- מבנה נפרד לעבודות במימון מלא של גורם מימוני אחר, כגון רשות מקומית.

- מבנה נפרד לעבודות מיוחדות.

- מבנים אופציונאליים.

(12) ככל שבמכרז נקבעו מבנים אופציונאליים, יודא הכמאי כי במסמכי המכרז קיימת התייחסות פרטנית למשמעות מבנים אלה, לרבות האפשרות של החברה שלא לממשם והמשמעות הכספית בגין כך.

בנוגע למפרט המיוחד :

(1) מניעת כפילות או סתירות בין הוראות המפרט המיוחד שהוכן על ידי יועצים השונים (בתחומי עבודה חופפים);

(2) וידוא כי קיימת עמידה בסטנדרטים של נתיבי איילון;

(3) מניעת סתירות בין המפרט המיוחד לבין כתבי הכמויות.

(4) סידור סעיפים במפרטים / בדיקת המלל.

(5) בדיקת חוסרים / עודפים במפרטים.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 10 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

6.4.3. מובהר, כי תהליך אישור מסמכי המפרט המיוחד וכתבי הכמויות כולל מספר טיוטות, אשר מעורבים בהם גורמים שונים. ניהול התהליך מתבצע ע"י הכמאי. באחריות מנה"פ לוודא התקדמות התהליך על פי הנוהל.

להלן שלבי ההפצה של הטיוטות :

שלב	תיאור השלב	גורמים מאשרים	הערות וזמנים מומלצים
1	אישור החומר מהמתכננים והיועצים	מנה"פ	הערכה כשבועיים לאישור החומר מהמתכננים והיועצים והעברתם לכמאי
2	טיוטא ראשונה	מתכננים, מנהל פרוייקט	הערכה כשבועיים לאישור התגובות לטיוטה הראשונה ועדכון הטיוטא
3	טיוטה שנייה	מתכננים, מנה"פ, נציגים ממינהל ביצוע, רפרנטים מקצועיים במינהל תכנון	הערכה כשבועיים לאישור התגובות לטיוטה השנייה ועדכון הטיוטה . לפני הגשת הטיוטה השלישית, לראשי המינהל, יצורף מסמך הכולל את חתימות כל המתכננים על התוכניות אשר באחריותם וכן אישור של מנה"פ, ראה נספח 2- אישור תוכניות למכרז.
4	טיוטא שלישית	ראש מינהל ביצוע ראש מינהל תכנון	הערכה כשבועיים לאישור התגובות לטיוטה השלישית עדכון הטיוטא וקבלת אישור סופי (לטיוטא זו יתווספו כל שאר מסמכי המכרז כגון תנאי סף, לוי"ז, ביטוח וכו', ראה סעיף 6.5)
5	טיוטא סופית לועדת מכרזים	תאושר בועדת מכרזים.	תועבר לועדת מכרזים רק לאחר אישור ר' מינהל ביצוע ור' מינהל תכנון .

התהליך שלעיל הנו התהליך הבסיסי וחובה שכל מכרז יעבור לפחות את השלבים הנ"ל. מעבר משלב אחד למשנהו יהיה רק לאחר אישור הגורמים המאשרים כמפורט לעיל. במידת הצורך יוגדרו טיוטות נוספות עד להגשת הטיוטא הסופית לאישורה של ועדת מכרזים.

6.4.4. במקביל לבדיקת הטיוטות יערכו במידת הצורך ישיבות מקצועיות של נציגים ממינהל תכנון, מנה"פ ומתכנני הפרוייקט עם נציגי מינהל ביצוע . . אישור הטיוטה השלישית ע"י ראש מינהל ביצוע מהווה אישור על כך שהנו מכיר את הפרוייקט על כל תכולתו ומאפייניו

6.4.5. במידה ויראה ראש מינהל תכנון לנכון, כחלק מתהליך אישור טיוטא שלישית, יזמן ראש מינהל תכנון פגישה בנוכחות מנהל הפרוייקט, ראש מינהל ביצוע והרפרנטים המקצועיים. מטרת הפגישה הנה אישור הטיוטא השלישית.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 11 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

6.5 תהליך הכנה ואישור מסמכי המכרז הנוספים (למעט המפרט המיוחד וכתבי

הכמויות)

6.5.1 באחריות מנה"פ להכין יחד עם הגורמים הרלוונטים ולאשר את שאר

מסמכי המכרז (למעט המפרט המיוחד וכתבי הכמויות) הכולל בין היתר הגדרת תנאי הסף, פוליסה לביטוח, הסכם קבלנים וכו' (לפירוט הרשימה, ראה סעיף 6.3 לעיל). לטובת בקרה על התהליך, מנה"פ לפני ההגשה לוועדת מכרזים יימלא את רשימת התיוג של הכנת מסמכי המכרז - ראה נספח 3, ויגישה לראש מינהל תכנון.

6.5.2 בנוגע לפוליסת הביטוח: כאשר הפרויקט הנו פרויקט מורכב נדרש לעיתים להוציא סוקר מטעם חברת הביטוח לשטח, בליווי מנה"פ, אשר מגדיר את התנאים הייחודיים לעריכת הביטוח הנדרש לפרויקט. חובת מנה"פ, בשיתוף יועץ הביטוח של החברה ובאישור היועץ המשפטי, לבחון סוגיה זו ולדאוג להכנת מסמך הפוליסה שאמור להיות מצורף למסמכי המכרז. מבחינת לוי"ז, תהליך זה יתבצע במקביל להכנת המפרט וכתבי הכמויות.

6.5.3 כל המסמכים הנ"ל, יאושרו ע"י הגורמים הרלוונטים בהתאם לפירוט בנספח 4 - אישורים נדרשים על המסמכים לפני הגשת מסמכי המכרז לאישור ועדת מכרזים.

6.5.4 במידה וישנה אי הסכמה מהותית בין הגורמים השונים, באחריות מנה"פ לנסות ולקדם את הנושאים שבמחלוקת מול אותם גורמים. במידה והגורמים השונים לא יגיעו להסכמה לביניהם, לאחר שהנושא נבחן גם ע"י ראשי המינהל הרלוונטים, באחריות מנה"פ לרכז את הנושאים שבמחלוקת ולהגישם לוועדת המכרזים, אשר תדון בהם ותכריע.

6.5.5 בנוגע לתוכניות, בנוסף לבדיקה של הרפרנטים המקצועיים במינהל תכנון, במידת הצורך ולפי החלטת ראש מינהל תכנון, התוכניות יעברו בדיקה נוספת של יועץ מקצועי. בכל מקרה באחריות מנה"פ לבדוק ולאשר את כל התוכניות, ראה נספח 2- אישור תוכניות למכרז.

6.5.6 כל מסמכי המכרז הנוספים המתוארים לעיל, חובה שיהיו מוכנים ויכללו כחלק מהטייטא השלישית המובאת לאישור ראש מינהל תכנון וראש מינהל ביצוע.

7. שלב שלישי (3) - מפגש העברת דגל

באחריות ר' מינהל תכנון לתאם פגישה עם מינהל ביצוע על מנת להעביר את כל המידע על הפרויקט, הכולל בין היתר את כל המסמכים הקשורים, ניתוח הסיכונים, הכרות צוות התכנון והגורמים המעורבים וכו'. מפגש זה יעשה במקביל לשלב 2 לעיל.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 12 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0
		אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	

במסגרת מפגש העברת הדגל, תוצג ע"י מנה"פ רשימת נושאים ואישורים נדרשים לפרויקט (רשימת תיוג). הרשימה תכלול בין היתר קיום אישור של משרד התחבורה, אישורי גופי תשתית (מקורות, חברת חשמל, בזק וכו'), הרשאה למבני דרך/ היתרי בנייה, הרשאה תקציבית וכו'.

ראה נספח 5 - רשימת תיוג להעברת דגל.

8. שלב רביעי (4) - אישור כל מסמכי המכרז בוועדת מכרזים

- 8.1 לאחר סיום אישור הטייטא השלישית ואישור כל מסמכי המכרז ע"י ראש מינהל ביצוע וראש מינהל תכנון. יעביר ראש מינהל תכנון את כל החומר המאושר לאחראי הפקת מכרזים במנהל תכנון (גורם אחראי מטעם מינהל תכנון שימונה ע"י ראש המינהל). באחריות אחראי הפקת מכרזים לרכז את כל החומר ולוודא שלמות רשימת התיוג להכנת מסמכי המכרז (נספח 3). משלב זה לא יבצע אחראי הפקת מכרזים, שום שינוי במסמכים הנ"ל ללא אישור ראש מינהל תכנון.
- 8.2 באחריות ראש מינהל תכנון להביא את כל המסמכים הנדרשים לצורך אישורה של ועדת המכרזים, בצירוף אישור הגורמים הנדרשים (כמתואר בסעיפים 6.4 ו-6.5 לעיל), כמו כן יציג ר' מינהל תכנון בפני הוועדה את רשימת התיוג לפרויקט (כמתואר בסעיף 7 לעיל), במידה ויהיו אישורים חסרים, יצרף מנה"פ למסמכים שיוגשו לוועדה, פירוט והסבר לגבי הסיכון באי קיום האישור הנדרש במועד זה וכן דו"ח סיכונים מעודכן לפרויקט.
- 8.3 באחריות ר' מינהל תכנון לבצע בדיקה תקציבית ולוודא שמסמכי המכרז תואמים את האומדן התקציבי המעודכן ואת ההרשאה התקציבית שהתקבלה לפרויקט מן הגורמים המממנים.
- 8.4 מסמכי המכרז יועברו לעיון חברי ועדת המכרזים לפחות שבוע ימים מראש, טרם התכנסות הוועדה, למעט במקרים מיוחדים.
- 8.5 ועדת המכרזים תאשר כחלק ממסמכי המכרז את תנאי הסף וכן את פירוט כל אמות המידה, מבחני המשנה, את המשקל היחסי שיינתן לכל אמת מידה ואופן שקלולם. ועדת המכרזים תהא רשאית במקרים חריגים שלא לפרסם את השיעורים היחסיים של אמות המידה, את מבחני המשנה ואת אופן השקלול, אם השתכנעה כי יש בפרסום כאמור כדי לפגוע בניהול התקין של המכרז, מנימוקים שיירשמו.
- 8.6 לקראת הוועדה, חומר המכרז הכולל את כל מסמכי המכרז יועברו למרכז ועדת מכרזים ע"י ראש מינהל תכנון.
- 8.7 במידה וועדת מכרזים תחליט על שינויים במסמכי המכרז, באחריות ראש מינהל תכנון לבצע את השינויים הנ"ל במסמכי המכרז.
- 8.8 מרכז ועדת מכרזים ירשום את המכרז בספר המכרזים (לרבות מספורו).
- 8.9 ככלל לא תאשר ועדת המכרזים פרסומו של מכרז טרם קבלת התחייבות תקציבית מתאימה מן הגורמים המממנים. במקרים חריגים, לדוגמא בשל אילוצי לוגיקה, ועדת

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 13 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק : ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

מכרזים רשאית לאשר את מסמכי המכרז, אך הפרסום יעשה רק לאחר קבלת התחייבות תקציבית כאמור.

9. שלב חמישי (5) - פרסום מכרז פומבי/ פנייה למציעים במכרז סגור

9.1. לפני הפצת המסמכים (הדפסת מסמכי המכרז למציעים ומכירתם) יאשרו ראש מינהל ביצוע וראש מינהל תכנון את המסמכים המיועדים להפצת.

9.2. לאחר קבלת אישור ועדת המכרזים לפרסום המכרז, וככל שמדובר במכרז פומבי, באחריות ר' מינהל ביצוע להכין את ההודעה לפרסום, להעבירה לאישור היועץ המשפטי והמנכ"ל ובאחריות מרכז ועדת מכרזים לפרסום את ההודעה.

9.3. הודעת הפרסום במכרז פומבי

9.3.1. החברה תפרסם הודעה בעיתון נפוץ בשפה העברית, בעיתון בשפה הערבית ובאתר האינטרנט של החברה. ההודעה תפורסם זמן סביר לפני המועד האחרון להגשת הצעות ובזמן סביר לפני קיום סיור קבלנים.

9.3.2. בהודעה על עריכת מכרז פומבי יפורטו, בין היתר, הפרטים הבאים, כולם או חלקם:

- (1) מס' המכרז ושם הפרויקט.
- (2) מהות העבודה / ההתקשרות, לרבות כל זכות ברירה להרחבת ההתקשרות.
- (3) תקופת ההתקשרות המוצעת, לרבות כל זכות ברירה להארכת ההתקשרות.
- (4) תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז.
- (5) המקום והמועד שבהם ניתן לקבל פרטים נוספים ואת מסמכי המכרז.
- (6) מועד סיור קבלנים, מקום המפגש והאם קיימת חובת השתתפות בסיור הקבלנים/ ספקים
- (7) המועד האחרון להגשת הצעות והמקום להגשתן.
- (8) התמורה הנדרשת עבור מסמכי המכרז או עבור ההשתתפות במכרז, על פי טבלה שתאושר מפעם לפעם על ידי ועדת המכרזים.
- (9) במכרז אומדן יתווסף סעיף הסבר לאופן הגשת הצעה.
- (10) יצוין כי וועדת המכרזים אינה מתחייבת לקבל את הצעה הזולה ביותר או כל הצעה שהיא.
- (11) יצוין כי ביצוע העבודה נשוא המכרז מותנה בקבלת אישור תקציבי.
- (12) ככל שהדבר רלוונטי - היות המכרז מכרז עם מו"מ, מכרז עם שלב מיון מוקדם, מכרז עם בחינה דו שלבית, מכרז פומבי עם הליך תחרותי נוסף, מכרז ממוכן מתפתח או מכרז ממוכן מהיר, לפי העניין.

1.17	נוהל מס':	14	עמוד מספר:	מתוך	שם הנוהל:	1	פרק מס':
			34		נוהל מכרזים		
	אישור דירקטוריון		אשור ועדת נהלים		תחולה: כללית		נושא הפרק:
	מיום: 29/3/12		מיום: 29/1/13		לידיעה: כללית		ארגון ומנהל
	גרסא 2.0		גרסא 2.1				

9.4 מכרז סגור

- 9.4.1 ניהול רשימת מציעים והחלטה על הספקים שישתתפו במכרז הסגור
- 9.4.1.1 בנושאים קבועים, שביחס אליהם עורכת החברה מכרזים סגורים, תנהל החברה רשימת מציעים. הקמה וניהול של רשימת המציעים תתבצע כמתואר בנוהל מסירת עבודות בתכנון ביחס למאגר, בשינויים המתחייבים ובהתאם לתקנות.
- 9.4.1.2 במכרז סגור תפנה החברה באמצעות ועדת המכרזים למספר מציעים כפי שאושר ע"י ועדת המכרזים מתוך רשימת המציעים לאותו סוג התקשרות, ובהתאם לקבוע בסעיף 9.3.2 להלן.
- 9.4.1.3 הפנייה למציעים, תתבצע באופן המבטיח קיומו של סבב מחזורי, שוויוני והוגן ביניהם, המעניק את מירב היתרונות לעורך המכרז.
- 9.4.2 הפניה למציעים במכרז סגור
- ביקשה ועדת המכרזים להתקשר עם ספק מתוך רשימת מציעים במסגרת מכרז סגור, תפנה ועדת המכרזים לספקים מתוך רשימת המציעים כלהלן:
- 9.4.2.1 כללה רשימת המציעים לסוג מסוים לא יותר מעשרה מציעים, תפנה ועדת המכרזים לכולם;
- 9.4.2.2 כללה רשימת המציעים יותר מעשרה מציעים - תפנה ועדת המכרזים לחמישה מציעים לפחות;
- 9.4.3 מרכז ועדת מכרזים יזמין את המציעים שאושרו ע"י ועדת המכרזים להגיע לחברה לשם קבלת מסמכי המרכז, וישמור אסמכתא על פנייה זו.
- 9.5 במכרז פומבי וסגור, אם מספר המציעים הנו פחות משלושה מציעים, יובא הנושא בהקדם האפשרי לדיון בוועדת המכרזים.
10. שלב שישי (6) - סיוור קבלנים ושאלות הבהרה
- 10.1 סיוור קבלנים/מציעים יערך בתוך שבועיים, ככל הניתן, מיום פרסום המכרז הפומבי / ממשלוח מכתבי ההזמנה במכרז סגור.
- 10.2 הסיוור הינו באחריות ראש מינהל ביצוע. מטעם החברה ישתתפו בסיוור הקבלנים, ראש מינהל ביצוע או נציגו, נציג מינהל תכנון, לפי הצורך, צוות התכנון ומנהל הפרויקט. היועץ המשפטי, יועץ הבטיחות בעבודה ומפקח הסדרי התנועה הזמניים יוזמנו לפי שיקול דעת ראש מינהל ביצוע.
- 10.3 במהלך סיוור הקבלנים תימסר אינפורמציה ותינתן אפשרות לשאול שאלות ולהעלות נקודות בלתי ברורות במכרז. במקרים של מחלוקות ושאלות המצריכות שינוי כלשהו

1.17	נוהל מס':	15	עמוד מספר:	שם הנוהל:	1	פרק מס':
	מתוך	34	אשור ועדת נהלים	נוהל מכרזים		נושא הפרק:
	אישור דירקטוריון		מיום: 29/1/13	תחולה: כללית		ארגון ומנהל
	מיום: 29/3/12		גרסא 2.1	לידיעה: כללית		
	גרסא 2.0					

בתנאי המכרז, לא תימסר למשתתפי הסיוור הודעה כלשהי על שינוי. ככל שנדרש שינוי בתנאי המכרז, הנושא יובא לאישור ועדת המכרזים.

בכל מקרה, למשתתפי הסיוור יובהר, כי דברים אשר יאמרו במהלך הסיוור לא יחייבו את החברה, לא יהוו מצג כל שהוא ואין בהם כדי לסתור את מסמכי המכרז, וכי כל תשובה של החברה ו/או של נציגה למציעים תהא בכתב בלבד ואין כל תוקף לתשובה שתינתן בדרך אחרת. הודעה על שינוי או הבהרה תימסר לקבלנים בכתב באמצעות ראש מינהל ביצוע.

10.4 במהלך הסיוור ירשם פרוטוקול סיוור. מנהל הפרויקט יעביר את הפרוטוקול לראש מינהל ביצוע ולמרכז וועדת מכרזים, ראה נספח מס' 6- דוגמא לפרוטוקול סיוור קבלנים. ראש מינהל ביצוע, לאחר בדיקת הפרוטוקול וקבלת עדכון מנציגו אשר השתתף בסיוור (ככל שר' המינהל לא השתתף בעצמו), יאשר את הפרוטוקול ויוציא לקבלנים / מציעים מכתב סיכום של הסיוור אשר יכלול את פרוטוקול הסיוור, הבהרות מהותיות ו/או שינויים בתנאים עליהם הוחלט על ידי ועדת המכרזים.

10.5 פרוטוקול סיוור הקבלנים/מציעים יהווה חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז ויצורף להצעת המציעים כשהוא חתום על ידי המציע.

10.6 במסגרת מסמכי המכרז יודע למשתתפים כי באפשרותם לפנות לחברה בבקשה לקבלת הבהרות ביחס לתנאי המכרז וכן את המועד להעברת בקשות לקבלת הבהרות. תשובות ו/או הבהרות תימסרנה על ידי החברה לכל המשתתפים במכרז. כל תשובה של החברה תהא בכתב בלבד ולא יהיה כל תוקף לתשובה שתינתן בדרך אחרת. התשובות תינתנה על ידי הגורם הרלוונטי והתשובות תופצנה למציעים באמצעות מרכז ועדת מכרזים מובהר, כי כל הבהרה שמשמעותה שינוי של תנאי המכרז חייבת לקבל מראש את אישורה של

ועדת המכרזים. תשובות החברה לשאלות ההבהרה שיופנו אליה תהווה חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז ויצורפו להצעת המציעים כשהן חתומות על ידי המציע.

11. שלב שביעי (7) – הכנת תיבת המכרזים וניהולה

11.1 לפחות יום עבודה אחד לפני היום הנקוב להגשת ההצעות יכין מרכז ועדת המכרזים תיבת מכרזים להכנסת ההצעות ותיבת תוכניות נפרדת להכנסת התוכניות שנמסרו למשתתפים במכרז. על תיבת המכרזים יצוינו פרטי המכרז, ומועד אחרון להגשת ההצעות.

11.2 במועד האחרון להגשת ההצעות ייסגר פתח התיבה על מנת למנוע הכנסת הצעות נוספות.

11.3 ההצעות שהוגשו והאומדן, ככל שהופקד, ישמרו בתיבה עד לפתיחתה.

12. שלב שמיני (8) - פתיחת תיבת המכרזים ופתיחת המעטפות

12.1 אם לא תיווצר סיבה מיוחדת המצדיקה דחייה, תתכנס ועדת העזר לצורך פתיחת תיבת המכרזים ופתיחת ההצעות, ככל הניתן באופן מיידי ולא יאוחר מ-5 שעות

1.17	נוהל מס':	עמוד מספר: 16 34 מתוך	שם הנוהל: נוהל מכרזים	1	פרק מס':
	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	לידיעה: כללית	תחולה: כללית	נושא הפרק: ארגון ומנהל

לאחר תום המועד האחרון להגשת ההצעות. אישור לדחייה יאושר בכתב ע"י יו"ר ועדת העזר והיועץ המשפטי בצרף הנמקה לדחייה. העתק יועבר למנכ"ל ולוועדת המכרזים והעתק נוסף ישמר בתיק המכרז.

- 12.2. במועד פתיחת המכרז מרכז ועדת העזר ימלא את הפרטים הנדרשים, ראה נספח 7.
- 12.3. במהלך כל התהליך המפורט בשלב זה, נוכחות היועץ המשפטי הנה חובה. לא יתבצע התהליך הנ"ל ללא נוכחות יועץ משפטי.
- 12.4. חברי הוועדה יבדקו את תקינות המעטפות, המעטפות ימוספרו בציון תאריך הפתיחה ויחתמו על ידי יו"ר ועדת העזר, בנוכחותם של כל יתר חברי הוועדה שנכחו בפתיחת תיבת המכרזים. בבדיקת תקינות המעטפות יודאו חברי הוועדה כי אין חריגים, ובכלל זה ייבחנו אם המעטפה פגומה (פתוחה), יש עליה סימני פתיחה וכיו"ב).
- בכל מקרה בו תמצא וועדת העזר חריג כלשהו במעטפות כאמור, תפרט ועדת העזר את ממצאיה והמלצותיה ותעבירם להחלטת וועדת מכרזים.
- 12.5. כל אחת מהמעטפות שהוצאו מתיבת המכרזים תעבור תהליך בדיקה. המעטפה תיפתח על ידי יו"ר ועדת העזר ומתוכה יוצא כל החומר שבתוכה.
- 12.6. מרכז ועדת העזר יבדוק במכרז סגור, אם המציע מופיע ברשימת המציעים המאושרת.
- 12.7. הערבות הבנקאית, ככל שנדרשה במכרז, תיבדק בדיקה ראשונית על ידי היועץ המשפטי ותימסר למרכז הוועדה אשר יציין פרטי הערבות במסמך (ראה נספח 7).
- 12.8. חברי ועדת העזר יחתמו על טופס/י ההצעה המכילים את הצעתו הכספית של המציע.
- 12.9. סה"כ סכום ההצעה יקרא בקול רם ומרכז ועדת העזר ירשום את סכום ההצעה במסמך (ראה נספח 7).
- 12.10. וועדת העזר לא תדון בהצעות אשר לא נמצאו בתיבה במועד האחרון להגשת ההצעות. כאמור לעיל, במועד האחרון להגשת ההצעות תינעל תיבת המכרזים ולא תתאפשר כל הכנסת מעטפות נוספות. במקרה שתמצא מעטפה מחוץ לתיבת המכרזים, מרכז הוועדה יציין בפרוטוקול הוועדה את עובדת הימצאותה של המעטפה מחוץ לתיבת המכרזים. המעטפה תוחזר למציע, כשהיא סגורה בצירוף מכתב הסבר, ע"י יו"ר ועדת העזר.

13. שלב תשיעי (9) - בדיקת ההצעות והכנת החומר לוועדת המכרזים

13.1. במידה וועדת העזר תחליט, כי ברצונה שמנה"פ יבדוק ויבחן את ההצעות, מנהל הפרויקט יבצע ניתוח מעמיק של הצעות כלל המציעים לרבות:

- (1) מתן חוות דעתו לגבי ההצעות השונות.
- (2) במכרזים רגילים (שאינם מכרזי אומדן): בחינת המחירים שהוצעו על ידי המציעים ובכלל זה בחינת מחירים חריגים כלפי מטה היכולים לעורר חשש וכן איתור מחירים מוגזמים כלפי מעלה.
- (3) מתן התראה על הצעה זולה באורח מוגזם, היוצרת חשש לאי יכולת הקבלן לעמוד בהצעתו.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 17 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

(4) התייחסות למידת הניסיון ועמידת המציע בתנאי הסף להשתתפות

במכרז.

(5) מתן חוות דעתו לגבי ההצעות השונות.

13.2. במידה וישנן אמות מידה איכותיות, חברי ועדת העזר ו/או הגורמים המקצועיים אשר מינתה ועדת המכרזים על מנת לתת את המלצתם בנוגע לניקוד אמות המידה האיכותיות, ינקדו את הציון האיכותי ויעבירו המלצתם ליו"ר ועדת העזר.

13.3. היועץ המשפטי ייבחן את עמידת המציעים בתנאי המכרז, לרבות עמידת המציעים בתנאי הסף להשתתפות במכרז, שלמות ההצעות וכיו"ב. היועץ המשפטי יעביר לועדת העזר חוות דעת כתובה בדבר עמידת המציעים בתנאי המכרז, ויכלול בה את המלצותיו ביחס להצעות שהוגשו במסגרת המכרז.

13.4. מרכז ועדת מכרזים ירכז את החומר הנדרש לועדת מכרזים (תחת האחריות הכוללת של ר' מינהל ביצוע/ ר' המינהל הרלוונטי), אשר יכלול:

(1) חוות דעת היועץ המשפטי בדבר עמידת בתנאי הסף ותנאי המכרז

(2) חוות דעת מנה"פ, ככל שנדרש

(3) מכתב פנייה מיו"ר ועדת העזר לועדת המכרזים, הכוללת המלצת ועדת העזר. ראה נספח 8- דוגמא לסיכום פתיחת מכרז והצעות.

(4) המלצות הגורמים המקצועיים (במידה והיו), אשר בחנו את אמות המידה האיכותיות.

14. שלב עשירי (10) - החלטת ועדת מכרזים והודעה לזוכה

14.1. ועדת המכרזים הנה הועדה המחליטה על הזוכה במכרז.

14.2. לפירוט הרכב ועדת המכרזים, ראה סעיף 4.6 לעיל.

14.3. לפירוט כללי ביחס להתנהלות ועדת מכרזים ראה סעיף 17 להלן.

14.4. המסמכים ו/או המידע הדרושים לוועדת המכרזים לצורך קבלת החלטותיה ביחס למכרז יוגשו לוועדת המכרזים הקרובה ביותר, ככל שניתן, לאחר תום המועד האחרון להגשת הצעות. בפני הוועדה יונחו כל הפרוטוקולים והמסמכים אשר הוכנו על ידי ועדת העזר ו/או היועצים שמונו, אם מונו, על ידי ועדת המכרזים והכוללים בין היתר המלצת ועדת העזר, דו"ח בדיקת מנה"פ (במידה ונתבקש), המלצות המומחים וחוות דעת היועץ המשפטי.

14.5. לאחר בחינת החומר שהוגש לוועדה, תיתן ועדת המכרזים את החלטתה המנומקת בכתב.

14.6. החליטה הועדה למסור ביצוע העבודה למציע הזוכה תפעל כדלקמן:

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 18 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

14.6.1. כל מסמכי הצעת המציע הזוכה יועבר לראש המינהל הרלוונטי להכנת ההסכם. יתר ההצעות תועברנה למשמרת בארכיב החברה, באחריות מינהל ביצוע / המינהל הרלוונטי.

14.6.2. מרכז ועדת המכרזים יעביר לידיעת המציע הזוכה את החלטת הועדה, ראה נספח 9 - הודעה למציע הזוכה.

14.6.3. מרכז הועדה יודיע ליתר מגישי ההצעות את דבר אי זכייתם במכרז ויצרף לטופס את הערבויות שצרפו להצעתם, ראה נספח 10 - הודעה למציע על אי זכייה.

14.6.4. החברה תהא רשאית להותיר בידיה את הערבות של המועמד, שהצעתו דורגה במקום השני, עד לחתימת ההסכם עם הזוכה במכרז ע"י החברה, וזאת בכפוף לכך שההוראה כאמור נכללה במסמכי המכרז. במידה וההתקשרות עם הזוכה לא תצא לפועל, תהא רשאית החברה באישור ועדת מכרזים, להודיע למועמד שהצעתו דורגה במקום השני על זכייתו. במסגרת דיוניה כאמור של ועדת המכרזים תדון הועדה גם בסיבות שבעטין ההתקשרות עם הזוכה המקורי לא יצא אל הפועל

15. שלב אחד עשר (11) – התקשרות עם הזוכה

15.1. לאחר אישור ועדת המכרזים, באחריות ראש מינהל ביצוע, לוודא שנתוני ההסכם והמפרט ייקלטו במערכת המידע.

15.2. באחריות מתאם הפרויקט וראש מינהל ביצוע, לקדם את ההתקשרות עם הזוכה ואת החתימה על ההסכם בין הזוכה לבין החברה. תהליך זה יעשה מהר ככל שניתן (כשבועיים) ולכל המאוחר תוך חודש ימים מרגע חתימת פרוטוקול ועדת המכרזים ועד להפצת העותקים החתומים על ידי שני הצדדים.

15.3. לאחר חתימת המציע הזוכה על ההסכם, יועברו ההתקיים החתומים (כולל מסמכי הערבות והביטוח, ככל שנדרשו) לראש מינהל כספים ולאחר מכן למנכ"ל לאישור וחתימה. סה"כ תהליך זה לא יארך מעל לשבוע ימים.

15.4. במידה ור' מינהל כספים או המנכ"ל יימצאו פגמים או חוסרים במסמכי ההסכם, יחזירו את המסמכים לראש מינהל ביצוע תוך ציון הליקויים שנמצאו וראש מינהל ביצוע ידאג לתיקונם בהקדם.

15.5. לאחר חתימת מורשי החתימה מטעם החברה על ההסכם תוחזר למציע הזוכה ערבות המכרז (אשר הוחלפה בערבות ביצוע).

15.6. באחריות ראש מינהל ביצוע לדאוג להסדרת הנושא הביטוחי לאורך חיי הפרויקט. במידה ונדרש שינוי בתנאי הפוליסה (כגון הארכת הפוליסה) והדבר כרוך בתוספת תקציבית, נדרש לכך אישור ר' מינהל כספים.

15.7. עותקי ההסכם החתום יעברו למינהל הרלוונטי ויופצו על ידם כדלקמן:

(1) עותק (מקור) למינהל כספים

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 19 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

(2) עותק למציע הזוכה.

(3) עותק לתיק פרויקט במינהל הרלוונטי.

(4) עותק לחברת הבקרה של משרד התחבורה (י.ת.ב.)

(5) עותק לרשות המקומית, ככל שהדבר רלוונטי ויתבקש על ידי הרשות.

(6) עותק למנהל הפרויקט

15.8. צו התחלת עבודה יוכן ע"י ראש מינהל ביצוע ויועבר לעיונו של ראש מינהל כספים ולאחר אישורו יועבר לאישור וחתימת המנכ"ל. ראה נספח 11- דוגמא לצו התחלת עבודה. צו התחלת עבודה יועבר לקבלן, רק לאחר חתימת ההסכם מולו.

16. תחולת הנוהל ביחס למכרזים שאינם מכרזים בתחום אחריותו של מינהל ביצוע

כאמור, נוהל זה, נכתב בעקרון בראיית מכרזים שביצועם בתחום האחריות של מינהל ביצוע – שהנם כאמור בתחום בינוי, תשתיות ותשתיות תחבורה והם עיקר המכרזים אשר נערכים בחברה. יחד עם זאת, וכאמור לעיל, נוהל זה יחול על כל סוגי המכרזים המנוהלים על ידי החברה. מטרת סעיף זה למפות את ההבדלים והדגשים כאשר המכרז הנו בתחום אחר לדוגמא: תכנון, תח"צ, מערכות מידע, נושאים כלליים כגון ניקיון, אחזקה וכו' ועוד.

16.1. ראש המינהל המזמין, יהיה אחראי על יישום כל שלבי הנוהל, לרבות הגשת החומר לועדת מכרזים, קידום תהליך המכרז וחתימת ההסכמים עם הזוכה.

16.2. ועדת העזר- ראש המינהל המזמין או מי מטעמו (במקרה ור' המינהל ממנה מישהו מטעמו, עליו לצרף אסמכתא בכתב למרכז הועדה), יהיה חבר בוועדת העזר במקום ר' מינהל ביצוע.

16.3. ככל שנציג המינהל/ היחידה המזמינה, אינו חבר בוועדת מכרזים, הוא יוזמן כמשקיף לועדת המכרזים, לדיון בנושא.

16.4. במכרזים אלו, סיור מציעים, יתקיים במידת הצורך בלבד.

16.5. במכרזים בנושא מחשוב, מנמ"ר יהיה אחראי ליישום הנוהל, אחריותו וסמכותו תהיה בנושאים אלו, כראש מינהל הרלוונטי. אשר כולל בין היתר, ככל שיידרש, אחריות על הכנת החומר לועדת המכרזים, ביצוע סיור קבלנים, במידת הצורך, פרסום המודעה, ליווי ההתקשרות עם הזוכה.

16.6. בנושאים של אדמיניסטרציה וניהול כללי (כגון, אחזקת משרדים, ניהול נכסים, ניקיון, ציוד וכו'), מנכ"ל החברה/ או נציג שימונה מטעמו ייחשב כראש המינהל הרלוונטי.

16.7. ביחס למכרזים שאינם בתחום אחריותו של מינהל ביצוע, הרי שבכל מקום בנהל זה בו נרשם "ראש מינהל ביצוע" ייראה כאילו נרשם "ראש המינהל הרלוונטי".

17. התנהלות ועדת מכרזים

17.1. ראשי המינהלים יעבירו את החומר לדיון בוועדת המכרזים, למרכז ועדת המכרזים.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 20 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

- 17.2. החומר יועבר ע"י מרכז ועדת המכרזים לבחינת היועץ המשפטי, בהיבטים המשפטיים וראש מינהל כספים בהיבטים התקציביים .
- 17.3. לאחר בחינה של החומר ע"י היועץ המשפטי וראש מינהל כספים וקבלת הערותיהם (במידה וישנן) , הנושאים וסדר היום המומלץ של הועדה יועברו ע"י המרכז ליו"ר ועדת המכרזים לאישורו ..
- 17.4. מרכז הועדה יקבע מועד לוועדה, ויפיץ את החומר לפחות שבוע ימים לפני התכנסות הועדה, למעט מקרים חריגים.
- 17.5. הועדה תפעל בהתאם לחוק ולתקנות. בהתאם לתקנות , עמדת היועץ המשפטי, או נציגו בוועדה, תכריע בעניינים משפטיים. עמדת החשב/ ראש מינהל כספים, או נציגו בוועדה, תכריע בעניינים תקציביים.
- 17.6. החלטות הוועדה יתקבלו ברוב קולות חברה, יהיו מנומקות וירשמו בפרוטוקול שיחתם ע"י כל חברי הוועדה הנוכחים בישיבה.
- 17.7. היה לחבר ועדה, לקרובו, או לתאגיד שהוא בעל עניין בו, עניין אישי בנושא הנדון בוועדה, לא ישתתף בוועדה ולא ישתתף בדיון, ובמקומו ימונה חבר אחר לאותו נושא. לעניין סעיף זה קרוב – בן זוג, אח, הורה, צאצא, וכן הורה או בן זוג של כל אחד מאלה.
- 17.8. הועדה רשאית להיוועץ במומחה, או במומחים במהלך עבודתה
- 17.9. קיום שיחת ועידה טלפונית
- 17.9.1. כאשר יש חשיבות גבוהה מאוד לקידומה של התקשרות מסוימת, ויש חשיבות לכינוסה של הועדה תוך 48 שעות ונבצר מאחד/ או יותר מחברי הוועדה מלהיות נוכח בישיבה, ניתן לקיים שיחת ועידה טלפונית. בשיחת
- ועידה טלפונית תהיה לכל חבר הלוקח בה חלק האפשרות לשמוע את כל יתר החברים וכן להשמיע את דבריו לכל יתר המשתתפים בשיחה.
- 17.9.2. שימוש בוועדה טלפונית יהיה רק במקרים יוצאי דופן ובאישור מנכ"ל בלבד.
- 17.9.3. בישיבת ועדה המתקיימת באמצעות שיחת ועידה טלפונית יידונו רק הנושאים הדחופים וככלל לא תתאפשר הכללתם של נושאים שאינם דחופים.
- 17.9.4. החמר לישיבת הועדה אשר יוצג ויידון בשיחת הועידה הטלפונית צריך להיות בידי כל אחד מהמשתתפים.
- 17.9.5. במהלך שיחת הועידה הטלפונית רשאי כל אחד מהמשתתפים, במידה והוא חש שעקב הנסיבות הטכניות, הדיון אינו מעמיק דיו, ו/או כי הוא סבור שיש לקיים את הדיון בישיבה בה כל החברים נוכחים פיזית, לדרוש כי תתקיים ישיבה ועדה רגילה.

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 21 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

17.9.6. בפרוטוקול הישיבה, יש לציין שהישיבה נערכה באמצעות שיחת ועידה טלפונית. הפרוטוקול יאושר וייחתם על ידי כל חברי הוועדה שלקחו חלק בשיחת הוועידה הטלפונית.

18. רשימת הנספחים

- 18.1. נספח 1- אישור להכנת מכרז
- 18.2. נספח 2- אישור תוכניות למכרז
- 18.3. נספח 3 – רשימת תיוג להכנת מסמכי המכרז
- 18.4. נספח 4- אישורים נדרשים על המסמכים לפני הגשת מסמכי המכרז לאישור ועדת מכרזים
- 18.5. נספח 5- רשימת תיוג להעברת דגל
- 18.6. נספח 6- דוגמא לפרוטוקול סיור קבלנים
- 18.7. נספח 7- טופס פתיחת מכרז בועדת העזר
- 18.8. נספח 8- דוגמא לסיכום פתיחת מכרז והצעות
- 18.9. נספח 9- הודעה למציע הזוכה
- 18.10. נספח 10- הודעה למציע על אי זכייה
- 18.11. נספח 11- דוגמא לצו התחלת עבודה

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 22 34	מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 1- אישור להכנת מכרז

מינהל תכנון

עבור:

מנהל הפרויקט:

הכמאי :

טופס אישור להכנת מסמכי מכרז

תאריך: מס' מכרז:

	מס' הפרויקט
	שם הפרויקט
	מנהל הפרויקט
	תיאור העבודה
	אומדן המכרז
	לוח זמנים לביצוע

מצורף בזאת גם רשימת היועצים והמתכננים לפרויקט

ראש מנהל תכנון

העתקים:

מנכ"ל

ראש מינהל ביצוע

ראש מינהל כספים

יועץ משפטי

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 23 מתוך 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 2 – אישור תוכניות למכרז

מס' הפרויקט	
שם הפרויקט	
מנהל הפרויקט	
מספר מכרז	

רשימת התוכניות

מקצוע	מספר התוכנית	שם המתכנן	חתימת המתכנן "בדקתי ואשרתי את התוכנית"	חתימת מנה"פ "בדקתי ואשרתי את התוכנית"
מדידות				
תנועה ורמזורים				
מבנים (קונסטרוקציה)				
....				

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 24 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 3 – רשימת תיוג להכנת מסמכי המכרז



0

רשימת תיוג להכנת מסמכי המכרז

שם הפרוייקט: _____
שם מנהל הפרוייקט: _____
מס' הפרוייקט: _____

מ/ס'	מסלה	קיים	חסר	אין צורך	הערות
1	חוברת תנאי המכרז הכוללת: תיאור העבודה ונושא העבודה, הסכם קבלני, אמות מידה, תקופת ההתקשרות, פירוט מסמכי המכרז והמסמכים שיש לצרף להצעה, התייחסות לסיור הקבלנים, תנאים כלליים כולל מתעד אחרון להגשה, טופס ההצעה, ונספחים לחוברת המכרז	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	נספחים לחוברת המכרז: טופס פרופיל המציע, טופס ההצעה, הצהרת המציע, טפס ערבות בנקאית, אישור ע"י בדבר בעלי המציע ומורשי החתימה, תצהיר לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים, הצהרה על אי תשלום דמי תיוג	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	תנאי חסף	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	ליווי (חתום ע"י מנה"פ)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	הסכם קבלני	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	פוליסה לביטוח+תנאים מיוחדים לפליסה הביטוח (אם נדרש)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	מפרט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	כתב כמיות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	תוכניות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	דף נלווה המרכז את רשימת התוכניות עם חתימות המתכננים ואישור מנה"פ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	אישור רפרנטים מנהל תכנון+מתאמים מנהל ביצוע למפרט+כתב כמיות+תוכניות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	טופס העברת דגל חתום	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	דו"ח סיכונים משוכן לפרויקט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	התבצעה בדיקה מול ראש מינהל כספים שיש תקציב לשלב הביצוע בפרוייקט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	אישור חברת הבקרה	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

הערות _____
 חתימת מנהל הפרוייקט _____
 אישור ראש מינהל תכנון _____
 תאריך: _____

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 25 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק : ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 4- אישורים נדרשים על המסמכים לפני הגשת מסמכי המכרז לאישור ועדת מכרזים

הטבלה הנ"ל מתארת את הגורמים המעורבים בהכנת המסמכים, בנוסף לר' מנהל תכנון ומנה"פ אשר באחריותם לאשר את מסמכי המכרז לפני הגשתם לאישור ועדת מכרזים.

מסמך	אישור נדרש לפני הגשת מסמכי המכרז לאישור ועדת מכרזים
תנאי סף	מנהל ביצוע, יועץ משפטי
ל"ז	מנהל ביצוע
אמות מידה	מנהל ביצוע, יועץ משפטי
תקופת ההתקשרות	מנהל ביצוע
התייחסות לערבות	מנהל ביצוע, יועץ משפטי
התייחסות לביטוח	מנהל ביצוע, מנהל כספים
התייחסות לסיור קבלנים	מנהל ביצוע
תנאים כלליים (כולל מועד אחרון להגשה)	יועץ משפטי
טופס ההצעה	יועץ משפטי
נספחים לחוברת כגון : טופס פרופיל המציע, ההצעה, הצעת המציע, נוסח ערבות בנקאית, הצהרות וכו'	יועץ משפטי
הסכם קבלנים	מנהל ביצוע, יועץ משפטי

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 26 34	מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 5 - רשימת תיוג להעברת דגל



"העברת דגל" ממנהל תכנון למינהל ביצוע

רשימת העברת דגל מיום:

שם הפרוייקט: _____ מס' הפרוייקט: _____
שם מנהל הפרוייקט: _____

מ ס' מסל	מסל	קיים	חסר	אין צורך	הערות
1	אישור תכנון מפורט ע"י מינהל תכנון	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	בדיקת כדאיות כלכלית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	תכנית הזמנות כללית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	תנועה- אישורים סלל הסדרי תנועה	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	רמזורים-אישורים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	שלבי ביצוע- אישורים (רשות מקומית, משטרה)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	שילוט-אישורים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	תח"צ-אישורים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	סט תוכניות מלא	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	מפרטים מיוחדים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	טיוטת מכרז כולל חומר משפטי ותנאי סף לקבלן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	לויז ביצוע שלדי	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	הסדרת הנושא הביטוחי (כולל הרחבה נפרדת במידת הצורך)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	סטטוטוריקה- דוח אישורים סטטוטוריים, הרשאות למבני דרך, היתורים, התניות לביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	תיוגים הנדסיים והסכמים עם חברות תשתית (קצ"א, תש"ן, חברות סלולרי, רשות העתיקות, רשות הניקוז, איגודן, צה"ל, חח"י, בזק, מקורות, רכבת, נתי"ע, מע"צ, קק"ל, רשויות אחרות)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	הסכם עם הרשות המקומית	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	אישורים נדרשים של רשויות מקומיות	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	אומדן עלות פרויקט כולו ולכל מכרז/ קטע בפרד, הכולל תורים מזומנים חודשי (לצרף)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	אומדן קבלני- עלות מכרז (לצרף)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	פירוט הרשאה להתחייב (לצרף)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	יצירת טבלת סטאטוס חוזים	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	תסקיר בטיחות לתכנון מפורט	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	סקר סיכונים מעודכן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	סקר עצים (כולל מיקום ואישור העתקה)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	פינויים והפקעות- דוח מצב	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	בקרת איכות בתכנון ע"י גורם חיצוני	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	קביעת שטח התארגנות קבלן	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	כל המידע מתועד במערכת ניהול המסמכים עם גישה למינהל ביצוע	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 27 34	מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0



הסכם עם מנהל"פ לשלב הביצוע	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	באחריות ראש מינהל ביצוע
----------------------------	--	-------------------------

הערות

אישור ראש מינהל תכנון

אישור ראש מינהל ביצוע

למילוי עמ"י הנחיית ראש מנהל ביצוע

מפקח הסדרי תנועה

יועץ בטיחות בעבודה

מעבדה

אבטחת איכות

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 28 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 6 - דוגמא לפרוטוקול סיור קבלנים

ד' בתמוז התשע"א

6 יולי, 2011

64309-103

לכבוד

כל אחד מרוכשי המכרז בנפרד
לביצוע עבודות רמזור, תאורה, סלילה פיתוח
וגינון ברמפת בני דן וצומת רח' רוקח ורח' אבן גבירול בת"א

א.ג.נ.,

הנדון: פרוטוקול סיור קבלנים

חברת נתיבי איילון בע"מ (להלן "החברה") מתכבדת להעביר אליכם את פרוטוקול מסיוור הקבלנים, שהתקיים ביום 30.6.2011 בקשר עם המכרז וכן הבהרות למסמכי המכרז. בהשתתפות: נציגי חברת נתיבי איילון, מתכננים, מנהלי הפרויקט, היועץ המשפטי ונציגי הקבלנים.

1. כללי:

ניתנה סקירה כללית של הפרויקט בה הודגשו בין היתר הנקודות הבאות:
הפרויקט מחולק לשני אתרים סמוכים.
חציות כבישים יבוצעו בעבודות לילה בלבד, גם ברוקח וגם בבני דן.
ביצוע הרמזורים יבוצע ע"י קבלן העירייה אך ההכנות יוצעו ע"י הקבלן הזוכה.
אתר ההתארגנות יהיה בחניון רידינג גרירות (חניון השייך לאחוזות החוף) בתשלום לפי מ"ר.
באחריות הקבלן לדאוג לשטח התארגנות.
לוח הזמנים לפרויקט הינו 4.5 חודשי ביצוע.
הקבלן יעמיד שני צוותים שונים לכל אתר בנפרד, כולל מנהל עבודה צמוד לכל אתר.

2. פרויקט רוקח – אבן גבירול

- א. שלב ראשון בפרויקט הינו העתקת כ- 20 עצי דקל.
- ב. הנמכת המפרדה והוספת נתיב פניה שמאלה חדש.
- ג. אזור ההעתקה יהיה כנראה מעבר לכביש, סמוך לשטח ההתארגנות.
- ד. עבודות תאורה על סמך מתקן קיים – פירוק עמודים ישנים והתקנת עמודים חדשים.
- ה. כל נושא העתקת העצים יבוצע בליווי אגרונום של קק"ל.

3. פרויקט רמפת בני דן – נמיר

- א. הרחבת רמפה מחד סיטרי לדו סיטרי והוספת כיכר ברחוב בני דן.
- ב. התקנת רמזור בצומת נמיר.
- ג. צבי שושני ילווה את הפרויקטים בנושא בטיחות בתנועה.
- ד. יורם ווקשל ילווה את הפרויקטים בנושא העתקת עצים (אגרונום).
- ה. יודגש כי לא יהיו תוספות בגין ביצוע עבודות לילה.
- ו. השתתפות בסיור הקבלנים – חובה.
- ז. **שאלות / הבהרות יש להגיש תוך שבוע מהיום למשרדי הנהלת הפרוייקט באמצעות פאקס מס' 03-6361617.**
- ח. **מועד הגשת ההצעות הוא 20.7.2011 עד השעה 12:00.**

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 29 34 מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

הצעה שלא תמצא בתיבת המכרזים במועד האמור ו/או תוגש לאחר המועד דלעיל לא תתקבל. את ההצעות יש להגיש לתיבת המכרזים המיועדת למכרז והממוקמת במשרדי חברת נתיבי איילון.

ט. מצורף כתב כמויות במבנה 30 (הקצבים) – מתווסף סעיף ההקצב להשכרת שטח התארגנות בחניון גרירה רידינג של אחוזת החוף או בכל מקום אחר לפי החלטת הקבלן לפי סך של 7,000 ש"ח לחודש לתקופה של 4.5 חודשים.

מסמך זה מהווה חלק בלתי נפרד ממסמכי מכרז 34/10, על המציע להגיש יחד עם מסמכי המכרז את הפרוטוקול כשהוא חתום על ידי מורשה חתימה ובצירוף חותמת החברה.

שם המציע: _____

חותמת המציע: _____

תאריך: _____

בכבוד רב,

אינג' אלי נקר
מנהל כללי בפועל
וראש מינהל ביצוע

לוטה: 1 כתב כמויות
רשימת משתתפי סיור הקבלנים

1.17	נוהל מס': 1.17	מתוך	30 מספר:	עמוד מספר: 34	שם הנוהל: ניהול מכרזים	1	פרק מס':
	אישור דירקטוריון 29/3/12 מיום: 2.0 גרסא	אישור ועדת נהלים 29/1/13 מיום: 2.1 גרסא	לודיעה: כללית	כללית	נושא הפרק: ארגון ומנהל		

נספח 7 – טופס פתיחת מכרז בועדת העזר

רכשו: _____

65889-103

תאריך פתיחה: _____

ועדת עזר לפתיחת מכרז מס' _____

תאור העבודה: _____

הערות	סכום הערכות	סכום ההצעה	אחוז הנחה/תוספת	שם המציע	מס' סד'
					.1
					.2
					.3
					.4
					.5
					.6

חתימות

מנהל הפרוייקט/משקיף: _____
מרכז הועדה: _____

יו"ר ועדת העזר: _____
יועץ משפטי: _____

ראש מינהל רלוונטי/נציג המינהל _____

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 31 34	מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 8 - דוגמא לסיכום פתיחת מכרז

כ"ד בתמוז התשע"א
26 יולי, 2011
65509-103
לכבוד
חברי ועדת המכרזים
כ א 1
א.ג.נ.,

הנדון: מכרז מס' – לביצוע עבודות גישור, תשתיות, סלילה ופיתוח ברחוב הרצל ברחובות

בתאריך 12.7.11 נפתחה תיבת המכרזים אשר יועדה למכרז הנדון. בהשתתפות.

את מסמכי המכרז רכשו מציעים, הגישו מציעים.

להלן פרטי ההצעה:

מס'	שם המציע	מחיר ההצעה בש"ח	הנחה/תוספת	עמידה בתנאי למכרז ע"פ יועמ"שמצ"ב	בתנאי הסף חוו"ד
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					

ש"ח (מתוכם ש"ח עליהם התבקשה הנחה/תוספת המציעים ועוד הקצבים)	אומדן
---	-------

המלצה:

מבין ההצעות שהוגשו, הצעתנו של, בשיעור הנחה של ובעלות הצעה כוללת של (לפני מע"מ), הינה ההצעה הכשרה, הזולה ביותר, על כן מוצע להכריז על הצעתו כעל ההצעה הזוכה.

בכבוד רב,

סטניסלב שוורצבין
יו"ר ועדת העזר

לוטה:

מכתבו של היועץ המשפטי

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 32 34	מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 9- הודעה למציע הזוכה

תאריך: _____

לכבוד

א.ג.נ.,

הנדון: מכרז מס' _____

הרינו שמחים להודיעכם, כי ביום _____ החליטה ועדת המכרזים לבחור בהצעתכם למכרז שבנדון, בשיעור הנחה/תוספת של _____ אחוזים ובעלות הצעה כוללת בסך _____ ₪ (לפני מע"מ), כהצעה הזוכה במכרז.

הנכם מתבקשים לפנות למינהל ביצוע בחברה לצורך חתימה על ההסכם וכל יתר המסמכים הדרושים, וכן להעמיד בתוך _____ ימים ממועד שליחת הודעתנו זו את ערבות הביצוע הנדרשת לביצוע העבודות נושא המכרז שבנדון.

נוסף על האמור, הנכם מתבקשים להמציא למינהל ביצוע בתוך המועד האמור לעיל את המסמכים/אישורים הבאים: _____ [אופציונאלי למקרה שיש תנאים נוספים לחתימת חוזה].

מובהר, כי אין בהחלטת ועדת המכרזים ו/או בהודעה זו כדי ליתן כל תוקף מחייב להתקשרות בין חברתכם לבין נתיבי איילון, וכי ההתקשרות ביניכם לבין נתיבי איילון תכנס לתוקפה רק בכפוף ולאחר חתימת ההסכם על ידי מורשי החתימה של החברה. כן מובהר, כי תחילת ביצוע העבודות נושא המכרז בפועל, מותנית בקבלת צו התחלת עבודה חתום בידי מנכ"ל החברה.

הנכם מוזמנים לפנות למינהל הביצוע בחברה בטלפון 03-6931213 בכל שאלה או הבהרה בנושא.

בברכה,

מרכז ועדת המכרזים

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר: 33 34	מתוך	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום: 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 10 - הודעה למציע על אי זכייה

65830-103

תאריך: _____

לכבוד

א.ג.נ.,

הנדון: מכרז מס' _____

הרינו להודיעכם, כי ועדת המכרזים בישיבתה מיום _____ דנה במכרז שבנדון.

ההצעה הזוכה הינה ההצעה שהוגשה על ידי _____

בגובה: _____

הנחה/תוספת _____

מוחזרת לכם בזאת הערבות שהוגשה על ידכם במסגרת המכרז.

אנו מודים על השתתפותכם.

הינכם רשאים לעיין במסמכי ההצעה הזוכה ובחומר שהיה בפני ועדת המכרזים, לצורך קבלת החלטתה, בתוך 30 ימים ממועד משלוח מכתב זה. לתיאום העיון, אנא פנו ל_____.

בברכה,

מרכז ועדת המכרזים

לוטה:
1 ערבות

פרק מס': 1	שם הנוהל : נוהל מכרזים	עמוד מספר : 34 34	נוהל מס': 1.17
נושא הפרק: ארגון ומנהל	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 29/1/13 גרסא 2.1	אישור דירקטוריון מיום : 29/3/12 גרסא 2.0

נספח 11- דוגמא לצו התחלת עבודה

מספרו: 50-58885-2011
כה' באדר ב' תשע"א
31 במרץ 2011

לכבוד

[Redacted Name]

א.ד.

הדיון: על התחלת עבודה - מכרז/הסכם מס' 33/10 מס' פרויקט 3027
ביצוע עבודות סלילה, תאורה, מעלנות, פיתוח ואיגון ברחוב
רבי עקיבא בבני ברק בקטע
רחוב ירושלים-רחוב ד'בוטינסקי וצמת חזן איש

הרינו להודיעכם כי יעוד המכרזים של חברתם, בשיבתם בתאריך 17.3.2011, החליטה
למסור לכם ביצוע העבודה הנדונה, על פי הצעתכם, תמורת סך של [Redacted]
(ללא מע"מ).

חברת נתיבי איילון תכנע את הביטוחים הדרושים כאמור בסעיף א.51 (1), בעמוד 21
בחברת הביטוח.

הקבל אינו משוחרר מכל חבת שאינה מכוסה על פי הפוליסה.

יום תחילת ביצוע העבודה: 10.4.2011.

בכבוד רב,

אינג' אלי נקור
מנכ"ל בפועל

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| העתקים: אינג' ע. רחמי | - ראש מינהל תכנון |
| מר ס. שאורצבין | - ראש מינהל כספים |
| מר א. ליבא | - מנהל פרויקטים ומדידות |
| אינג' י. נצר | - חב' רודין- מנהל פרויקט |
| מר ג. אבירר | - בקרת פרויקטים |
| גב' ת. קצניץ | - מזכרת יחידת מחשב |
| גב' י. חיי | - מזכרת מינהל כספים |
| גב' ש. שרמן | - מזכרת מינהל ביצוע |
| חב' "אילון" | - ביטוח |
| חב' פלטרס | - יעוץ ביטוח |

הקוד האתי של חברת נתיבי איילון

1. כללי

חברת "נתיבי איילון בע"מ" (להלן: "החברה") מתמחה בניהול פרויקטים בתחום התשתיות והתחבורה היבשתית, החל משלב הייזום והתכנון המוקדם ועד לסיום הביצוע והמסירה למזמין העבודה. כמו-כן, החברה מספקת שירותים נוספים בתחום התשתיות והתחבורה.

פעילותה של החברה הנה, בעיקרה, כזרוע ביצוע של משרד התחבורה, וזאת במסגרת פרויקטים, אשר מלאכת קידום, תכנונם וביצועם מוטלת על החברה. בנוסף, פועלת החברה גם בעבור עיריית תל אביב, רשויות מקומיות, חברות תשתית ממשלתיות אחרות, תאגידים עירוניים וכן בעבור גופים ציבוריים נוספים. החברה רואה בכל אלה כלקוחותיה, כאשר הלקוח הסופי הנו הציבור, העושה שימוש בתשתיות, שהוקמו ו/או המוקמות ו/או המתוחזקות על ידי החברה, ובפרט כביש 20 – נתיבי איילון בו משמשת החברה כרשות התמרור המקומית.

החברה מחויבת לעשות את המיטב על מנת לתת שירות- מקצועי וברמה הגבוהה ביותר ללקוחותיה ומצפה מכל עובדיה, ובכלל זה מנותני השירותים החיצוניים המופעלים על ידה, לשאוף למצוינות בכל תחומי העבודה.

החברה מחויבת להתנהגות והתנהלות עסקית הוגנת, ערכית וראויה, כאשר כל עובדיה ונותני השירותים מטעמה פועלים על פי ערכים אתיים ומוסריים אלו.

הקוד האתי של החברה, מכיל מספר עקרונות וקווי התנהגות אתיים אשר עובדי החברה מחויבים להכירם ולפעול לפיהם. גם בנושאים אשר אינם מצוינים במסמך זה, הציפייה מהעובדים כי יפעלו באופן אתי, מוסרי ובושר וכי עקרונות אלו יובילו אותם בכל פעולה שתבוצע על ידם.

2. הקפדה על קיום הוראות כל דין

החברה ועובדיה מחויבים לכבד ולקיים את הוראות כל הדינים החלים על החברה ו/או על העובדים ולהימנע מכל פעולה ו/או פעילות שאינה חוקית. בנוסף, על עובדי החברה לכבד ולקיים בנאמנות את נהלי החברה.

3. אמינות, יושר וטוהר המידות

עובדי החברה מחויבים לאמינות, יושר, יושרה וטוהר מידות בכל תחומי העבודה וכן בכל הממשקים המקצועיים אשר העובד מנהל עם שאר עובדי החברה ו/או הגורמים החיצוניים, לרבות לקוחות החברה, ובכלל זה הציבור, ונותני השירותים.

4. איסור על ניגוד עניינים

עובדי החברה יפעלו ויקבלו החלטות בתום לב ומשיקולים מקצועיים וענייניים בלבד, כאשר לנגד עיניהם טובת החברה וימנעו מכל מצב של ניגוד עניינים בינם (לרבות קרוב ו/או בן משפחה שלהם) לבין החברה. העובד ימסור באופן מיידי למנהלו כל מידע הנוגע לחשש לניגוד עניינים כאמור ויימנע מלהיות שותף לתהליך קבלת ההחלטות בכל עניין שבו קיימת לעובד נגיעה אישית כאמור.

5. איסור על קבלת ונתינת טובות הנאה

עובדי החברה ימנעו מלקבל כסף, שווה כסף, שירות, מתנה, או כל טובת הנאה אחרת מגורמים העומדים בקשרים עסקיים עם החברה ו/או מגורמים המעוניינים להיות בקשרים עסקיים עם החברה, למעט מתנות סמליות מקובלות בעלות ערך כספי נמוך, הניתנות לסיווג כיחסי ציבור ו/או קידום מכירות ו/או כמתנה סמלית לחגים. בנוסף, עובדי החברה יימנעו מלתת כל טובת הנאה כאמור לעיל לגורמים העומדים בקשרים עסקיים עם החברה ו/או לגורמים המעוניינים להיות בקשרים עסקיים עם החברה.

6. הגינות עסקית

החברה ועובדיה מחויבים להגינות עסקית במהלך עבודתם ויפעלו באופן זה כלפי כל הגורמים הקשורים עם החברה ובכלל זה כל נותני השירותים של החברה (כגון מנהלי פרויקטים, קבלנים, מתכננים, יועצים וכו').

7. שמירה על סודיות

עובדי החברה מחויבים בשמירת המידע (לרבות מידע עסקי, מסחרי, טכנולוגי ואחר) הקיים בחברה בסודיות ויימנעו מלמסור כל מידע כאמור לכל צד ג' שאינו נדרש לקבל את המידע לצורך קידום מטרות החברה ו/או לעשות כל שימוש במידע שאינו לטובת החברה. השימוש במידע הקיים בחברה, לרבות מידע אשר מגיע לחברה מהגורמים השונים עמם היא קשורה, יעשה לטובת קידום פעילויות החברה ולמטרות אלו בלבד.

8. יצירת סביבה ארגונית מכבדת

החברה מאמינה ביצירת סביבה ארגונית מכבדת והוגנת לכל עובדיה. על כל העובדים לפעול ברוח זאת כלפי שאר העובדים בחברה ובכלל זה להקפיד על כיבוד ושמירה על פרטיות העובדים האחרים, יצירת אווירה נעימה, הטמעת תרבות שיח מכבדת, נימוס, סובלנות, אמון וכבוד הדדי.

9. לבוש והופעה הולמת

העובדים יקפידו על הופעה הולמת אשר מכבדת את סביבת העבודה.

10. שמירה על כבוד האדם ומניעת הטרדה מינית

עובדי החברה יישמרו על כבוד האדם ויימנעו מכל אפליה ו/או הטרדה מכל סוג שהוא, ובכלל זה יימנעו מהערות מזלזלות ו/או פוגעניות על בסיס מאפיינים גזעניים, אתניים או מיניים. מבלי לגרוע מהאמור, עובדי החברה יימנעו מביצוע כל הטרדה מינית כלפי עובדי החברה האחרים וכן כלפי מי מהגורמים החיצוניים אשר עמם הם באים במגע. החברה רואה כל הטרדה מינית בחומרה רבה ותפעל במלוא החומרה בכל חשד לביצוע הטרדה מינית. החברה מצפה מכל עובד בחברה לצור סביבה ארגונית מכבדת ולדווח על כל מקרה של פגיעה בכבוד האדם ו/או הטרדה מינית שבוצעה, גם אם הוא אינו מעורב בו באופן אישי.

11. שמירה על הסביבה

כחברה שתחום עיסוקה העיקרי הנו בפיתוח תשתיות תחבורה, רואה החברה חשיבות רבה בשמירה על הסביבה. בפרויקטים המתוכננים ו/או המבוצעים על ידה, יפעלו החברה ועובדיה מתוך אחריות סביבתית ועל מנת לשמור ולהגן על הסביבה, ככל הניתן.

12. בטיחות

כדי להבטיח סביבת עבודה בריאה ובטוחה, עובדי החברה ישמרו על כללי הבטיחות בעבודה. בנוסף, החברה תנחה את נותני השירותים בפרויקטים השונים ובתחומים השונים שבאחריות החברה, לפעול לפי נהלי בטיחות בסטנדרטים הגבוהים ביותר, ולעשות את המיטב לצורך יצירת סביבת עבודה בטוחה.

13. הגנה על נכסי החברה

עובדי החברה ישמרו על נכסי החברה והשימוש בהם. לרבות נכסים פיזיים כגון: משרדי החברה, רכבי החברה, טלפונים, מערכות מחשוב ותקשורת, ציוד משרדי וכיוצא ב, תוך שימוש בצורה הולמת וחסכונית. וכן נכסים לא מוחשיים כגון: מידע או קניין רוחני.

14. טיפול בתלונות על הפרת הקוד האתי

במידה והתבצעו פעולות, אשר לדעת העובד מפרות ו/או פוגעות או עתידות לפגוע ו/או להפר את הקוד האתי של החברה, על העובד לפנות לממונה עליו או לממונה על הקוד האתי בחברה.

13.4.14 הקוד האתי אושר בדירקטוריון החברה בתאריך

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 1 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

- 1. מטרת הנוהל**
- 1.1 לקבוע ולפרט את תהליך אישור חשבונות הספקים בחברה לרבות יועצים, מתכננים, מנהי"פ, קבלנים ונותני שירותים שונים לחברה.
- 2. כללי**
- 2.1 מודגש בזאת כי, כל לשון זכר בנוהל זה, גם לשון נקבה במשמע, ולהיפך.
- 2.2 נוהל זה מבטל כל נוהל קודם וכל תהליך והוראה קודמים של החברה בנדון.
- 2.3 הנספחים המצוינים הנם דוגמאות בלבד העוזרות להמחיש את התהליך ועקרונות הנוהל ויכולים להתעדכן מעת לעת בהתאם לצורך.
- 3. אחריות**
- 3.1 כל ראש מינהל יהיה אחראי להפעלת נוהל זה, בהתאם לחשבונות אשר בתחום אחריותו. מנהל מערכות מידע, נחשב לעניין זה כראש מינהל.
- 4. הגדרות**
- 4.1 **החברה** - חברת נתיבי איילון בע"מ.
- 4.2 **מנהל הפרויקט** - גורם מקצועי חיצוני לחברה ומי שהחברה חתמה איתו על חוזה לניהול הפרויקט מטעמה, לשלב התכנון ו/או לשלב הביצוע, לרבות חברת ניהול פרויקטים, השותפים והצוות המקצועי במשרד. מנהל הפרויקט הנו הגורם המרכזי האחראי לניהול הפרויקט ולעמידה ביעדי הפרויקט בכל מימדיו (תקציב, איכות, לוי"ז).
- 4.3 **מתכנן** - בעל מקצוע בענף התכנון שהוא אחד מאלה: אדריכל, מהנדס, מתכנן, יועץ, מנהל פרויקט, מפקח, שמאי מקרקעין ומודד, אשר החברה התקשרה עמו לשם מתן שירותי עבודות תכנון, לרבות חברת מתכננים, השותפים והצוות המקצועי במשרד.
- 4.4 **קבלן** - גורם מקצועי חיצוני לחברה, אשר החברה התקשרה עמו לביצוע עבודות קבלניות כגון עבודות סלילה, עבודות בניין ועבודות צנרת.
- 4.5 **ספק מינהלה** - גורם מקצועי חיצוני לחברה, אשר החברה התקשרה עמו לאספקת ציוד ושירותים שונים בתחום המינהלה כגון: הזמנת ציוד מתכלה (ציוד משרדי, נייר וכדומה), אוכל וכיבוד, אחזקה, ספקי שירות ותקשורת וכו'.
- 4.6 **מתאם פרויקט (Coordinator)** - מתאם הפרויקט הנו אחראי מטעם מינהל ביצוע לבצע בקרה בשלב הביצוע, על התקדמות הפרויקט בכל מימדיו מול מנהל הפרויקט וכן לקידום הנושאים השונים בביצוע הפרויקט הן בנתיבי איילון והן מול גורמים חיצוניים.
- 4.7 **רפרנט מקצועי** - רפרנט מקצועי אחראי מטעם המינהל (תכנון/ תחבורה ציבורית) על הנושאים המקצועיים שבתחום האחריות אשר הוגדר לו ע"י נתיבי איילון. כגון:

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 2 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

תנועה, תשתיות, תכנון גיאומטרי, תב"ע וסביבה, מודלים, תכנון תחבורה ציבורית וכו'.

- 4.8 **אחראי התקשרויות במינהל** - גורם/ גורמים אשר ממונים ע"י ראש המינהל האחראים בין היתר, עבור אותם תחומים אשר באחריותם, להכנת ההסכמים וקידום אישורם ולבדיקה וקידום חשבונות מתכננים.
- 4.9 **מנהל חשבונות קבלנים** - גורם הממונה ע"י ראש מינהל כספים האחראי בין היתר, בהקשר של נוהל זה לטיפול בחשבונות קבלנים וביצוע בדיקות בחשבונות מתכננים, כמפורט בנוהל זה.
- 4.10 **אחראי בקרת תקציב שוטף** - גורם הממונה ע"י ראש מינהל כספים כגורם האחראי בתהליך אישור תשלום ספקים לפי נוהל זה, לוודא את נכונות הסעיף התקציבי המוגדר לבקשת הזמנה ולבדוק יתרה תקציבית עבור הוצאות מתקציב שוטף.
- 4.11 **אחראי בקרת תקציב פרויקטים** - גורם הממונה ע"י ראש מינהל כספים כגורם האחראי בתהליך אישור תשלום ספקים לפי נוהל זה לוודא את נכונות מספר הפרויקט והסעיף התקציבי עבור הוצאות מתקציב פרויקטים.
- 4.12 **אחראי מינהלה-גורם** אשר ממונה ע"י מנכ"ל החברה כאחראי ספקי המינהלה בחברה ובאחריותו בין היתר לאשר את ההזמנות והחשבונות עבור הספקים הנ"ל.

5. תהליכי אישור חשבונות - כללי

- 5.1 ניתן למפות שלושה סוגי תהליכים מרכזיים של אישור תשלומי ספקים בחברה:
- תהליך אישור חשבון קבלן.
 - תהליך אישור חשבון מתכנן (מתכננים, יועצים, מנה"פ וכו'-ראה הגדרה).
 - תהליך אישור חשבון ספקי מינהלה.
- 5.2 כל ספקי החברה מחויבים, כאשר הם מגישים חשבון עסקה לתת מספר אסמכתא ייחודי (מספר חד חד ערכי) לחשבון.
- 5.3 יש לשאוף לכך, שכל ספקי החברה יגישו את החשבון בסמיכות למועד ביצוע העבודה.
- 5.4 **אישורי החשבון**
- סעיף זה מתייחס לתהליכי אישור חשבון קבלן ואישור חשבון מתכנן. אישור חשבון כולל בדיקת מנה"פ (במידה ויש לנותן השירותים מנה"פ) ושלוש בדיקות נוספות באחריות נתיבי איילון:
- בדיקה ראשונה- מוגדר גורם שבודק שהחשבון אשר הוגש תואם את הנתונים במערכת, וקיימות כל האסמכתאות והאישורים הנדרשים ע"י חברת נתיבי איילון והמממנים.
 - בדיקה שנייה- מוגדר גורם מקצועי, שבודק את החשבון כאשר הדגש בבדיקה הנו, שהחשבון תואם את העבודה שבוצעה ואשר נדרשה לפי

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים		עמוד מספר: 3 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

הוראות ההסכם. הבדיקה הראשונה והשנייה יכולה להתבצע ע"י אותו גורם.

▪ בדיקה שלישית כוללת – בדיקה ואישור ראש המינהל רלוונטי, שהנו הגורם המקצועי האחראי.

בסיום כל בדיקה, מבצע הבדיקה מאשר בחתימתו את ביצוע הבדיקה על גבי דף אישור חשבון. כלומר, בדף החשבון יהיו לפחות שתי חתימות.

5.5. בסמכותו של כל ראש מינהל למנות את נושאי התפקידים המוגדרים בנוהל זה. וככל שלביצוע פעולה מסוימת המוגדרת בנוהל זה, לא מוגדר בעל תפקיד מסוים, בסמכות ראש המינהל הרלוונטי לקבוע את הגורם אשר יבצע פעולה זאת.

5.6. אישור לתשלום ככלל, בחוזים מול ספקים שאינם ספקים מתקציב שוטף, יהיו מועדי התשלום כפי שתקבע החברה.

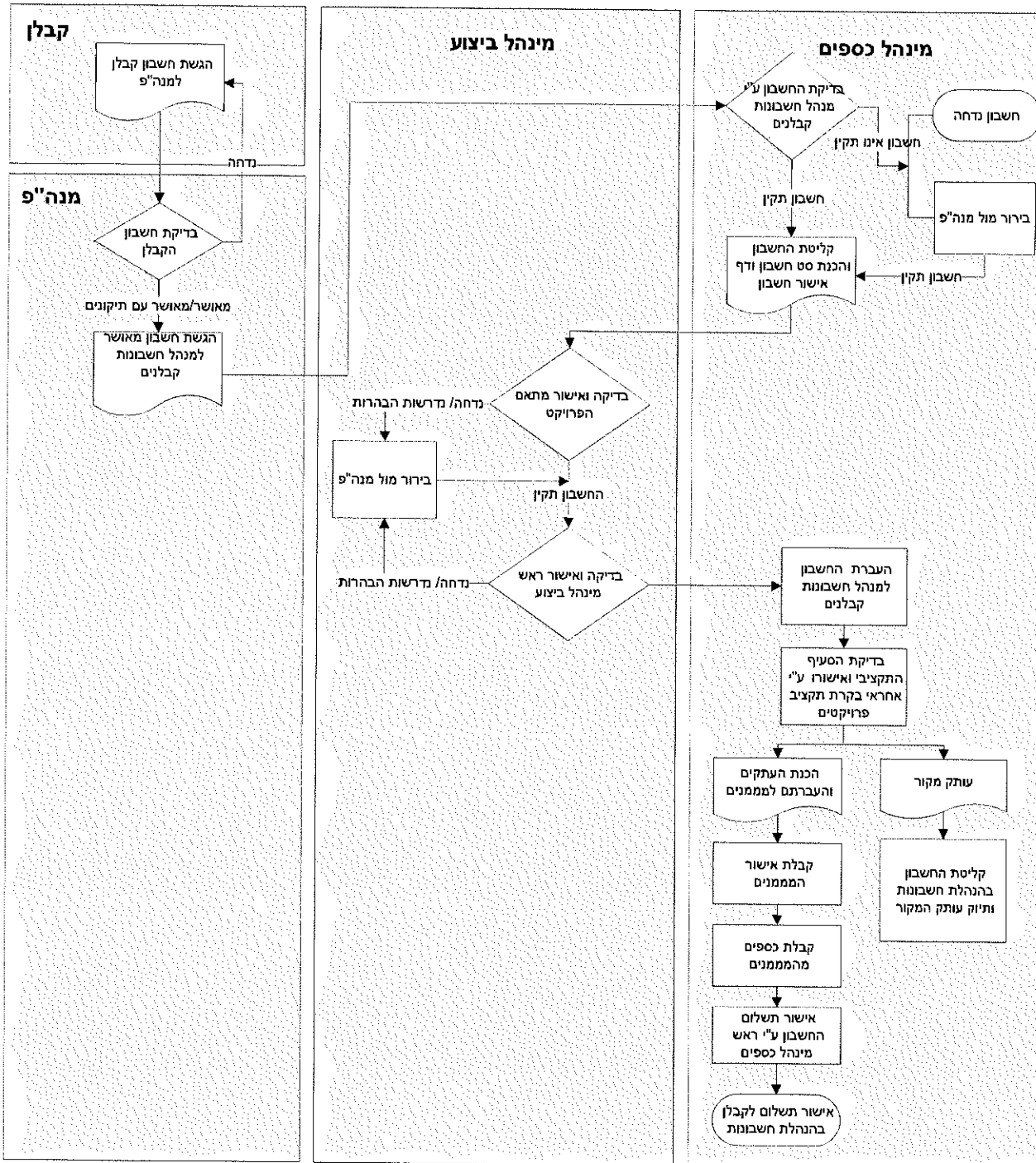
למרות האמור לעיל, עבור ספקים אלו, רק לאחר קבלת אישור מהמממנים וקבלת הכספים מהמממנים, ראש מינהל כספים מאשר תשלום לכל חשבון. במקרים חריגים, יוכל ראש מינהל כספים לאשר תשלום גם לפני קבלת הכספים בפועל מהמממנים. לאחר קבלת אישור ראש מינהל כספים, הנהלת חשבונות מאשרת את החשבון במערכת המידע, והתשלום מועבר לקבלן.

6. תהליך אישור חשבון קבלן

6.1. להלן תרשים זרימה של התהליך
תהליך זה ממפה את תהליך התשלום עד לאישור החשבון ומתן הוראה לתשלום לפירוט ראה סעיף הבא.

פרק מס': 2	שם הנוהל: נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 4 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0
	לידיעה: כללית		

תרשים תהליך אישור חשבון קבלן



פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 5 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

6.2. להלן פירוט והסבר השלבים השונים:

▪ הגשת החשבון ע"י הקבלן למנה"פ

חשבון קבלן (חלקי) יכלול :

ערכו של חלק מהמבנה, המבוסס על כמויות מסעיפי החוזה שבוצעו בפועל ובאופן מצטבר, מיום התחלת ביצועו של המבנה ועד למועד שאליו מתייחס החשבון, לרבות החומרים והמוצרים שהושקעו במבנה באותה תקופה.

א. החשבון יפרט, ככל שניתן, את הכמויות, הסוגים והמחירים של העבודות שבוצעו והחומרים שנעשה בהם שימוש על בסיס חישובים מקובלים או

מדידות בפועל, שיצורפו לחשבון.

ב. במקרה של הסכם שאינו על בסיס כמויות. יוגש החשבון עפ"י הוראות

ההסכם ודרישות נתיבי איילון (לדוגמא, אבני דרך לתשלום וכיוצ"ב)

ג. לחשבון יצורפו בין היתר המסמכים הבאים:

- חישובי כמויות.
- ניתוחי מחירים ביחס לעבודות נוספות שבוצעו על-ידו.
- תכניות מדידה לאותם רכיבים שבוצעו על ידי הקבלן ואשר על בסיסם מתבצעים חישובי הכמויות.
- כל אסמכתא אחרת המעידה על ביצוע העבודה בהתאם למפרטים, לתכניות העבודה ולהנחיות מנהל הפרויקט, הפיקוח וצוות התכנון.
- לוח זמנים.
- כל מסמך נוסף אשר נדרש עפ"י ההסכם.

לחשבון קבלן סופי יצורפו בנוסף גם המסמכים הבאים:

- צו התחלת עבודה וכל פקודות השינויים, במידה והיו.
- יומני עבודה עבור כל תקופת הפרויקט.
- תוכניות AS-MADE חתומות ע"י מודד מוסמך ומאושרות ע"י מתכננים וע"י מערכות מידע (מודפסות וכן במדיה מגנטית, ככל שנדרש על-ידי ה-GIS) ומנה"פ.
- כל מסמך נוסף אשר נדרש עפ"י ההסכם.

▪ **בדיקת החשבון ע"י מנה"פ והעברתו לנתיבי איילון**

באחריות מנה"פ לבצע בדיקה של החשבון, הכוללת בין היתר:

- האם החשבון הוגש בהתאם להוראות ההסכם וכתב הכמויות?
- האם החשבון תואם את העבודה שנעשתה בפועל?
- יש להדגיש שהקבלן, פועל לפי הנחיות מנה"פ.

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 6 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

מנה"פ, אינו רשאי לאשר לקבלן לבצע עבודה, שעלולה לגרום לחריגה מההיקף הכספי המאושר בחוזה.

- במידה ומנה"פ אינו מאשר את החשבון במלואו עליו לסמן על גבי חשבון הקבלן את הסעיפים/ הכמויות אשר מאושרות לתשלום.
- בסיום הבדיקה מנה"פ מגיש את חשבון הקבלן למנהל חשבונות קבלנים בשני העתקים:
 - עותק 1: חשבון המקורי אשר הוגש ע"י הקבלן, עם תיקונים בכתב ידו של מנה"פ (במידה וישנם)
 - עותק 2: עותק חשבון נוסף מעודכן ("נקי") לאחר ביצוע עדכוני מנה"פ. **חשבון זה, הוא החשבון המפורט המאושר לתשלום ע"י מנה"פ והוא החשבון הקובע להמשך תהליך האישור מבחינת חברת נתיבי איילון.** בנוסף באחריות מנה"פ לשלוח את החשבון המפורט המאושר גם במדיה מגנטית.
- בתחומים כגון אחזקה, שיש מספר מנה"פ/מפקחים אשר אחראים לאשר את החשבון, כל אחד בתחומו, החברה יכולה לתמוך ולעזור בתהליך זה ע"י מינוי גורם חיצוני שיסייע בהעברת החשבונות בין מנהלי הפרויקטים /מפקחים לאישור.
- בעת קבלת החשבון מהקבלן, על מנה"פ לציין את תאריך קבלת החשבון מהקבלן על גבי החשבון.
- מועד קבלת חשבון הקבלן התקין אצל מנה"פ הנו התאריך הקובע כתאריך קבלת החשבון התקין של הקבלן בחברה. מועד קבלת החשבון יצוין על גבי החשבון. במידה והחשבון הוחזר ע"י מנה"פ לקבלן, או הוחזר למנה"פ ע"י אחד הגורמים המאשרים, לצורך בירור / תיקון/ השלמת מסמכים, התאריך הקובע, הנו התאריך של הגשת החשבון המתוקן לאחר כל השלמת המסמכים או ביצוע התיקונים הנדרשים. כמו-כן באחריות מנה"פ גם לחתום שנית עם המועד החדש.
- בדיקה החשבון ע"י מנהל חשבונות קבלנים
 - בדיקת החשבון ע"י מנהל חשבונות קבלנים, כוללת בין היתר:
 - האם החשבון הנו בהתאם לכתב הכמויות?
 - במידה והכמות המצוינת ברמת הסעיף, עולה על 100%, ניתן לקלוט את הכמות עד ל 100% בלבד.
 - במידה ומופיע בחשבון סעיף חריג שאינו נכלל כלל בכתב הכמויות, לא ניתן לקלוט סעיף זה.

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 7 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

- במידה והחשבון כולו מכיל סעיפים שאינם נמצאים

בכתב הכמויות- החשבון נדחה ומוחזר למנה"פ.

- האם חשבון ה Hardcopy תואם את המדיה הדיגיטלית?
 - האם נמצאים כל המסמכים, האישורים והחתימות על דפי החשבון, עפ"י הנדרש מחברת נתיבי איילון ומהגורמים המממנים?
 - וידוא נוסף בנוגע לביצוע מבנים אופציונאליים- האם קיימים כל האישורים הנדרשים עבורם?
 - ביצוע בדיקות נוספות ותיקונים נדרשים כגון: קנסות, ניכוי מעבדה, התייקרויות, ניכוי מקדמות.
- באחריות מנהל חשבונות קבלנים לעדכן את מנה"פ, במידה וישנם תיקונים בחשבון ובאחריותו של מנה"פ לעדכן את הקבלן. בסיום הבדיקה מנהל חשבונות קבלנים מאשר בחתימתו את החשבון, בדף אישור החשבון שהוא ביצע את הבדיקות הנ"ל.
- קליטת החשבון והכנת סט חשבון ודף אישור חשבון
 - בסיום בדיקת החשבונות ועדכון המידע, מנהל חשבונות קבלנים יפיק סט לאישור חשבון המכיל:
 - עותק מקורי של הקבלן עם תיקוני מנה"פ.
 - עותק מנה"פ מאושר.
 - עותק סופי לאישור, לאחר בדיקות מנהל חשבונות קבלנים וקליטתו במערכת. עותק זה הנו העותק המאושר שימשיך את תהליך האישור בחברה.
 - מנהל חשבונות קבלנים יעביר סט זה לאישור מתאם הפרויקט.
 - בדיקת החשבון ע"י מתאם הפרויקט.
 - באחריות מתאם הפרויקט לבדוק את החשבון ולאשר את החשבון בחתימתו בדף אישור החשבון, כאשר הדגשים בבדיקה הנם:
 - האם החשבון תואם את העבודה שבוצעה?
 - האם העבודה בוצעה בהתאם להוראות ההסכם?
 - במידה וישנם תיקונים, באחריות מתאם הפרויקט ליידע את מנה"פ בסעיפים/ בכמויות אשר לא אושרו לחשבון. מתאם הפרויקט מעביר את החשבון לאישור ראש מינהל ביצוע.
 - במידה והחשבון משויך למספר פרויקטים, כל מתאם פרויקט יחתום על הפרויקטים אשר באחריותו.
 - בדיקה ואישור ראש מינהל ביצוע
 - שלב זה הנו אחרון בתהליך אישור החשבון במינהל ביצוע. במידה וראש מינהל אינו מאשר סעיפים/ כמויות מסוימות, באחריות מתאם הפרויקט

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר : 8 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק : כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

ליידע את מנה"פ. לאחר קבלת אישור ראש מינהל ביצוע החשבון עובר

למנהל חשבונות קבלנים.

- בדיקת הסעיף התקציבי של הפרויקט
מנהל חשבונות קבלנים מעביר את החשבון לאחראי בקרת תקציב פרויקטים אשר מוודא את נכונות הסעיף התקציבי .
- הכנת החומר הנדרש לגורמים המממנים
מנהל חשבונות קבלנים מכין את החומר הנדרש , עפ"י דרישות הגורמים המממנים. העתקים הנדרשים הנם :
 - סט מקור- הכולל את דף אישור החשבון של חברת נתיבי איילון, חשבון מאושר ע"י נתיבי איילון, חשבון מאושר ע"י מנה"פ וחשבון המקור של הקבלן. סט מקור זה מועבר להנהלת חשבונות ומתויק על ידם.
 - העתק מלא של הסט לחברת הבקרה של משרד התחבורה.
 - העתק של דף אישור החשבון המיועד למשרד התחבורה.
 - העתקים נוספים למממנים, במידה וישנם לפי דרישתם.
 כל העתקים המפורטים להלן נקבעים עפ"י הגדרת מינהל כספים, בהתבסס על צרכי נתיבי איילון ודרישות הגורמים המממנים השונים ויכולים להשתנות מעת לעת במידת הצורך.
- קליטת החשבון בהנהלת חשבונות
עותק המקור מועבר ע"י מנהל חשבונות קבלנים להנהלת החשבונות של החברה, אשר באחריותם לקלוט את החשבון במערכת הכספים של החברה ולתייקו.
- אישור לתשלום
 - בהתאם לתנאי התשלום ולאחר קבלת אישור המממנים וקבלת הכספים מהמממנים, ראש מינהל כספים מאשר תשלום לכל חשבון. במקרים חריגים, יוכל ראש מינהל כספים לאשר תשלום גם לפני קבלת הכספים בפועל מהמממנים. לאחר קבלת אישור ראש מינהל כספים, הנהלת חשבונות מאשרת את החשבון במערכת המידע, והתשלום מועבר לקבלן, לפירוט ראה סעיף 5.6 .
 - במידה ובתהליך האישור ע"י הגורמים המממנים , אחד החשבונות נדחה/ נמצא בבירור , מינהל כספים בשיתוף מינהל ביצוע אחראים למתן הבהרות/ ביצוע תיקונים במידע ונדרש. באחריות מינהל כספים, לעקוב אחר קבלת התשלומים המאושרים לקבלנים. במידה ונוצר עיכוב, באחריות מינהל כספים לנסות לקדם את הנושא וליידע את מינהל ביצוע בכך.

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 9 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

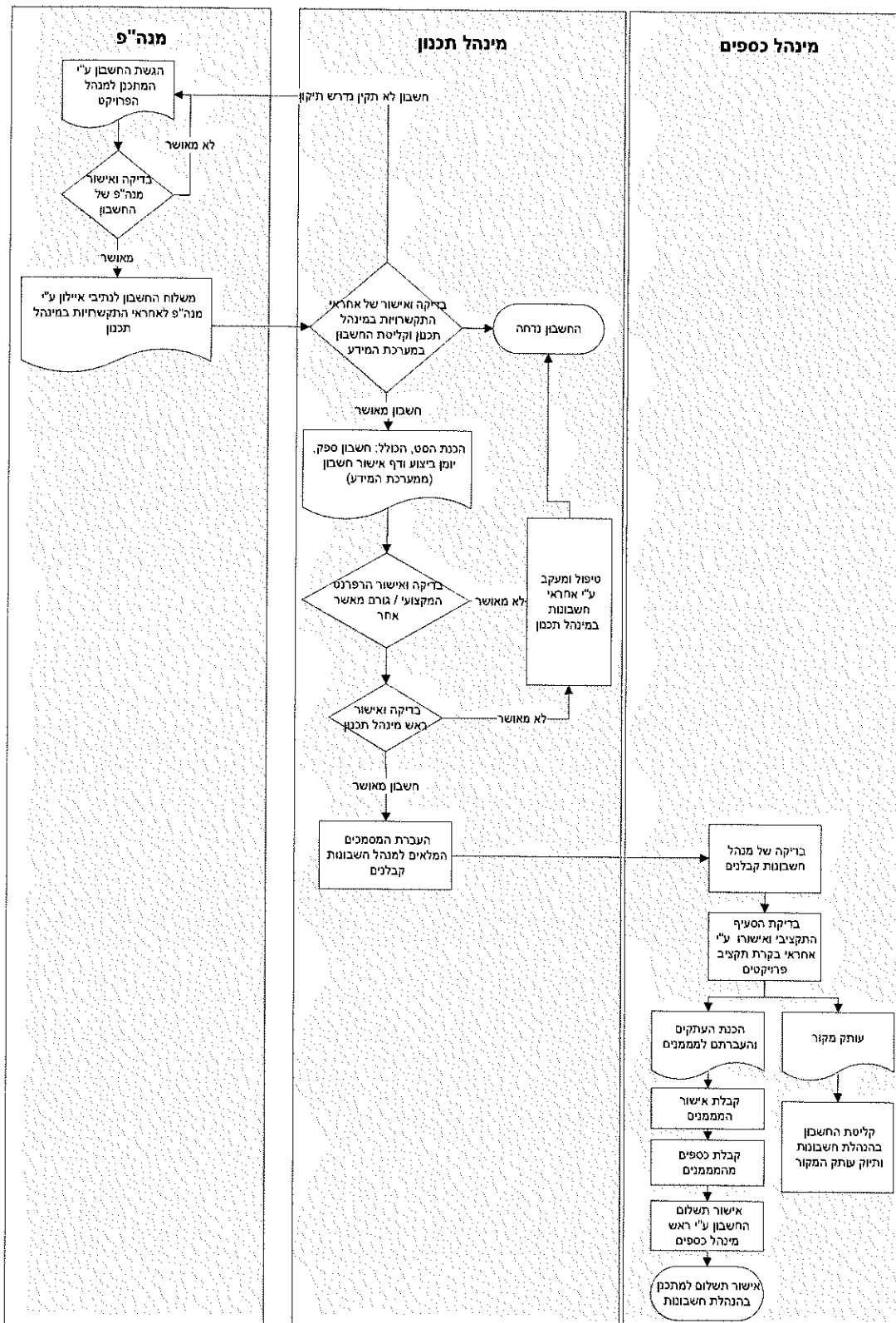
- במידה וישנם מספר מממנים, במידה ומגיע תשלום בגין החשבון הנ"ל מאחד המממנים, תעביר החברה תשלום חלקי לקבלן ולא תמתין לקבלת הסכום המלא מכל המממנים.
- 6.3. להלן טבלה המרכזת את לוי"ז לתהליך זה, במידה והתהליך לא יעמוד בלוי"ז שנקבעו, קיים סיכוי סביר שתשלום החשבון לספק יידחה. הזמנים המצויינים להלן, הנם דוגמא ללוי"ז עבור חודש אוקטובר

משימה	לוי"ז	הערות
הקבלן מגיש חשבון בגין כל העבודות אשר התבצעו מה 21 לחודש הקודם עד ה 20 לחודש הנוכחי (20.10-21.9), או לחלופין בגין אבן דרך שהושלמה עד ה 20 לחודש.	25/10	חשבון שיוגש ע"י הקבלן לאחר תאריך זה, ייחשב כאילו הוגש בחודש העוקב
סיום בדיקה ואישור מנה"פ. והגשת החשבון המאושר ע"י מנה"פ לנתיבי איילון כולל מדיה מגנטית.	5/11	
סיום כל תהליכי הבדיקה והאישור בנתיבי איילון והכנת החומר למממנים, כולל קליטת החשבון במערכת הכספים של החברה.	15/11	העברת החומר לאישור המממנים. בד"כ חברת הבקרה תעביר את התייחסותה לאחר 14 יום.

- החשבון הסופי יוגש לאחר גמר המבנה ובכפוף להוראות ההסכם.
- 7. תהליך אישור חשבון מתכנן**
- 7.1. בתהליך זה נכללים כל המתכננים, יועצים, מנה"פ מודדים וכו' (ראה הגדרת מתכנן).
- 7.2. להלן תרשים זרימה של התהליך
- תרשים זה הנו עפ"י התהליך במינהל תכנון. התהליך במינהל תחבורה ציבורית ובמינהל ביצוע הנו תהליך דומה, ראה סעיף 7.4 לעיל, המפרט את ההבדלים.

פרק מס': 2	שם הנוהל: נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 10 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

תרשים תהליך אישור חשבון מתכנן



פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 11 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

7.3. פירוט והסבר השלבים השונים - במינהל תכנון :

- הגשת החשבון ע"י המתכנן למנה"פ
באחריות המתכנן להגיש את החשבון חודש/ תקופתי למנה"פ.
- בדיקת מנה"פ
באחריות מנה"פ לבדוק את החשבון , במסגרת הבדיקה עליו לבחון :
 - האם החשבון הוגש על פי הוראות ההסכם עם המתכנן/ההזמנה ומוגש לפי דרישות חברת נתיבי איילון, כולל כל המסמכים הנדרשים לחשבון (דיווחי שעות וכו')?
 - האם החשבון תואם את העבודה שבוצעה?
 - במידה והחשבון הנו בגין עבודה, שהתבצעה לפני יותר מחצי שנה, יצרף מנה"פ דף הסבר מדוע החשבון הוגש בשלב מאוחר.
 - בעת קבלת החשבון מהמתכנן, מנה"פ יציין את תאריך קבלת החשבון על גבי החשבון.
 - מועד קבלת חשבון המתכנן התקין אצל מנה"פ הנו התאריך הקובע כתאריך קבלת החשבון התקין של המתכנן בחברה. מועד קבלת החשבון יצוין על גבי החשבון. במידה והחשבון הוחזר ע"י מנה"פ למתכנן או הוחזר ע"י אחד הגורמים המאשרים למנה"פ לצור בירור/ תיקון/ השלמת מסמכים, התאריך הקובע הנו התאריך של הגשת החשבון המתוקן לאחר כל השלמת המסמכים או ביצוע התיקונים הנדרשים. כמו כן באחריות מנה"פ לחתום שנית עם ציון המועד החדש.
 - בסיום בדיקה זאת על מנה"פ להעביר את החשבון המאושר, כולל כל המסמכים הנדרשים לאחראי התקשרויות במינהל תכנון.
 - במידה והחשבון הנו חשבון מנה"פ או יועץ אשר נותן שירותים ישירות למינהל ואינו עובד מול מנה"פ, החשבון יוגש ישירות לאחראי התקשרויות במינהל תכנון.
- בדיקת אחראי התקשרויות במינהל תכנון
באחריות אחראי התקשרויות במינהל תכנון לבדוק את החשבון , במסגרת הבדיקה עליו לבחון :
 - האם החשבון הוגש על פי הוראות ההסכם/ ההזמנה מול המתכנן?
 - האם החשבון הוגש, וכולל את כל המסמכים והאישורים עפ"י הנדרש מחברת נתיבי איילון ומהגורמים המממנים?
בסיום בדיקה זאת, באחריותו לקלוט את החשבון במערכת המידע אחראי התקשרויות במינהל תכנון, מאשר בחתימתו את החשבון, בדף אישור החשבון שהוא ביצע את הבדיקות הנ"ל .

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 12 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

דחייה/ אישור חלקי של החשבון ע"י אחראי התקשרויות במינהל תכנון

במידה ויש אי הסכמה בנוגע לחשבון והחשבון אינו מאושר במלואו, יכול האחראי, לפעול באחת מהדרכים הבאות:

- א. לדחות את החשבון.
 - ב. להחזיר את החשבון לטיפול מנה"פ ולבירור נוסף.
 - ג. לאשר את החשבון באופן חלקי וליידע את מנה"פ.
- הדרכים הנ"ל תקפות גם עבור הבדיקה והאישור ע"י הגורמים הנוספים בהמשך (הרפנט המקצועי וראש מינהל תכנון), אשר אף הם רשאים להחזיר את החשבון/ או לאשר באופן חלקי אך מחובתם ליידע את אחראי התקשרויות במינהל תכנון, אשר יעדכן את מערכת המידע ויידע את מנה"פ.

הכנת סט חשבון: אחראי התקשרויות במינהל תכנון, מכין סט חשבון לאישור. הסט כולל: דף אישור החשבון של נתיבי איילון, יומן ביצוע וחשבון ספק. בסיום הבדיקות המפורטות בסעיף זה אחראי החשבונות מאשר בחתימתו את החשבון בדף אישור החשבון, שהחשבון תואם את תנאי הזמנה במערכת והוגשו כל המסמכים הנדרשים.

בדיקה שנייה- בדיקה ואישור הרפנט המקצועי

על הרפנט לבדוק את החשבון, כאשר הדגשים בבדיקה הנם:

- האם החשבון תואם את העבודה שבוצעה?
- האם העבודה בוצעה לפי הוראות ההסכם?

במידה ויש אי הסכמה פונה הרפנט/אחראי התקשרויות למנה"פ להבהרות.

בתחומים מקצועיים אשר עבורם לא מונה במינהל רפנט מקצועי ייעודי, יגדיר ראש מינהל תכנון גורם מקצועי מאשר מטעם החברה/ יועץ חיצוני לבדיקת החשבון.

בסיום הבדיקה הגורם הבודק מאשר בחתימתו את החשבון, בדף אישור החשבון על כך שביצע את הבדיקות הנ"ל.

הרפנט רשאי שלא לאשר את החשבון במידה והמתכנן לא עמד במשימותיו כנדרש, כגון הגשת דו"ח מנה"פ ע"י מנה"פ.

בדיקה ואישור החשבון ע"י ראש מינהל תכנון

שלב זה הנו אחרון, בתהליך אישור החשבון במינהל תכנון.

האחריות לקדם את שרשרת החתימות הנ"ל עד להעברת החשבון למינהל כספים, הנה של אחראי התקשרויות במינהל תכנון. עליו לוודא, שכל החשבונות עוברים בתהליכים המוגדרים ועפ"י נהלי החברה.

העברת החשבון ע"י אחראי התקשרויות במינהל תכנון למינהל כספים

לאחר קבלת אישור ראש מינהל תכנון, באחריות אחראי התקשרויות במינהל תכנון להעביר את החשבון למנהל חשבונות קבלנים במינהל

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר : 13 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק : כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום : מיום : 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום : 24.8.14 גרסא 2.0

כספים. ההעתיקים הנדרשים הנם : סט מקור-דף אישור חשבון, יומן ביצוע, חשבון המתכנן וכל המסמכים הנוספים הנדרשים. העתק מלא של הסט המיועד לחברת הבקרה והעתק של דף אישור חשבון המיועד למשרד התחבורה. בעת העברת החשבון, לצורך בקרת התהליך, יתועד על החשבון תאריך קבלת החשבון במינהל כספים. במידה ונדרשים העתיקים נוספים למממנים הנוספים, מבצע זאת מנהל חשבונות קבלנים. כל העתיקים המפורטים להלן נקבעים עפ"י הגדרת מינהל כספים, בהתבסס על צרכי נתיבי איילון ודרישות הגורמים המממנים השונים ויכולים להשתנות במידת הצורך.

▪ בדיקת מנהל חשבונות קבלנים

מנהל חשבונות קבלנים מוודא שנית בין היתר : שהחשבון כולל את כל החתימות והאישורים כנדרש, שקיימת התאמה בין פירוט השעות ויומן הביצוע ושצורפו כל המסמכים הנוספים הנדרשים. לאחר ביצוע הבדיקות הנ"ל יעבירו לאחראי בקרת תקציב פרויקטים לבדיקת הסעיף התקציבי.

▪ בדיקת הסעיף התקציבי ע"י אחראי בקרת תקציב פרויקטים

אחראי בקרה תקציב פרויקטים, מוודא את נכונות הסעיף התקציבי.

▪ הכנת החומר הנדרש לגורמים המממנים

מנהל חשבונות קבלנים מכין את החומר הנדרש, עפ"י דרישות הגורמים המממנים. ההעתיקים הנדרשים הנם : סט מקור הכולל את חשבון המתכנן ויומן ביצוע ודף אישור חשבון, סט מקור זה מועבר להנהלת חשבונות ומתויק על ידם. העתק מלא של הסט לחברת הבקרה של משרד התחבורה, העתק של אישור החשבון המיועד למשרד התחבורה והעתיקים נוספים למממנים, במידה וישנם לפי דרישתם. כל העתיקים המפורטים להלן נקבעים עפ"י הגדרת מינהל כספים, בהתבסס על צרכי נתיבי איילון ודרישות הגורמים המממנים השונים ויכולים להשתנות מעת לעת במידת הצורך.

▪ קליטת החשבון בהנהלת חשבונות

עו"ת המקור מועבר ע"י מנהל חשבונות קבלנים להנהלת החשבונות של החברה, אשר באחריותם לקלוט את החשבון במערכת הכספים של החברה ולתייקו.

▪ אישור לתשלום. בהתאם לתנאי התשלום ולאחר קבלת אישור המממנים וקבלת הכספים מהמממנים, ראש מינהל כספים מאשר תשלום לכל חשבון. במקרים חריגים, יכול ראש מינהל כספים לאשר תשלום גם לפני קבלת הכספים בפועל מהמממנים. לאחר קבלת אישור ראש מינהל כספים, הנהלת חשבונות מאשרת את החשבון במערכת המידע, והתשלום מועבר למתכנן, לפירוט ראה סעיף 5.6. במידה ובתהליך האישור ע"י הגורמים המממנים אחד החשבונות

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 14 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

נדחה/ נמצא בבירור, מינהל כספים בשיתוף מנהל תכנון אחראים למתן הבהרות/ ביצוע תיקונים במידע ונדרש. באחריות מינהל כספים, לעקוב אחר קבלת התשלומים המאושרים למתכננים. במידה ונוצר עיכוב, עליו לנסות לקדם את הנושא וליידע את מינהל תכנון בכך. במידה וישנם מספר מממנים, במידה ומגיע תשלום בגין החשבון הנ"ל מאחד המממנים, תעביר החברה תשלום חלקי למתכנן ולא תמתין לקבלת הסכום המלא מכל המממנים.

- במידה וחשבון המתכנן הנו על בסיס עלויות הביצוע, עד לקבלת תוצאות המכרז, ישולמו כל החשבונות עד לגבול של 70% מהאומדן. לאחר קבלת תוצאות המכרז ובהתאם לתוצאותיו יושלמו התשלומים למתכננים.
- להלן טבלה המרכזת את לוי"ז לתהליך זה, במידה והתהליך לא יעמוד בלוי"ז שנקבעו, קיים סיכוי סביר שתשלום החשבון למתכנן יידחה. הזמנים המצוינים להלן, הנם דוגמא ללוי"ז עבור חודש אוקטובר.

משימה	לוי"ז	הערות
המתכנן מגיש חשבון בגין כל העבודות אשר התבצעו. מה 21 לחודש הקודם עד ה 20 לחודש הנוכחי (20.10-21.9) או לחלופין בין אבן דרך שהושלמה עד ה 20 לחודש.	25/10	חשבון שיוגש ע"י המתכנן לאחר תאריך זה, ייחשב כאילו הוגש בחודש העוקב
סיום בדיקה והגשת חשבון מאושר של מנה"פ לנתיבי איילון.	31/10	
סיום תהליכי הבדיקה והאישור במינהל תכנון	7/11	
סיום כל תהליכי הבדיקה במינהל כספים והכנת החומר למממנים.	15/11	בד"כ חברת הבקרה תעביר את התייחסותה לאחר 14 יום.

- במקרים בהם מתכנן, אשר ההתקשרות אתו נעשתה ע"י מינהל תכנון והנו נתון שירותים בהמשך הפרויקט גם למינהל ביצוע (כגון פיקוח עליון), החשבון יוגש למינהל תכנון ויפעל עפ"י תהליך זה. בנוסף לתהליך המפורט הנ"ל החשבון יאושר גם ע"י נציג ממנהל ביצוע (לפני אישורו של ראש מינהל תכנון). במקרים אלו, יוכל ראש מינהל תכנון להחליט לוותר על חתימת הרפרנט המקצועי מטעם מינהל תכנון.
- כמתואר בסעיף 5, במידה והחשבון מוגש ע"י מנה"פ, או ע"י מתכנן שטרם מונה/ לא מונה מנה"פ לפרויקט, או שירותי יעוץ / תכנון אשר ניתנים ישירות למינהל, חשבון המתכנן יעבור את כל התהליך הנ"ל, ללא בדיקת מנה"פ. כמו-כן במסגרת הבדיקות של אחראי ההתקשרויות במינהל, במידה והחשבון הנו בגין עבודה שהתבצעה לפני יותר מחצי שנה, יצרף אחראי התקשרויות במינהל, הסבר מהמתכנן מדוע החשבון הוגש בשלב מאוחר.

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר : 15 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק : כספים	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום : 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום : 24.8.14 גרסא 2.0

במידה והתשלום לספק הנו מהתקציב שוטף של החברה, החשבון יאושר ע"י הגורמים בחברה והחשבונות ישולמו לספק, בכפוף להסכם מול הספק

7.4 תהליך אישור חשבון מתכנן במינהל ביצוע ובמינהל תח"צ

- תהליך זה רלוונטי לכל המתכננים, יועצים, מנה"פ, אשר ההתקשרות עמם התבצעה על-ידי מינהל תח"צ או ע"י מינהל ביצוע ובאחריותם.
- תהליך זה הנו זהה לתהליך המפורט בתהליך אישור מתכנן במינהל תכנון, כמובן שהגורמים משתנים בהתאמה (במקום הרפנט המקצועי- מתאם הפרויקט במינהל ביצוע, ראש מינהל תח"צ/ ראש מינהל ביצוע וכדומה).
- היות ולא מונה גורם אחראי התקשרויות במינהל ביצוע, גורמים ממינהל כספים תומכים במינהל ביצוע בקליטת החשבון למערכת ובהפקת סט החשבון בלבד וכן הכנת העתקים הנדרשים נעשית ע"י מנהל חשבונות קבלנים במינהל כספים.
- במינהל ביצוע, הגורם המאשר בנוסף לראש מינהל ביצוע (המקביל לרפנט בתיאור התהליך במינהל תכנון), הנו אחד מהבאים : מתאם הפרויקט/ סגן ראש מינהל/ ראש אגף בקרה בהתאם לפרויקט. במידה והחשבון בגין מספר פרויקטים באחריות כל מתאמי הפרויקטים האחראים על הפרויקטים לבדוק ולאשר את החשבון בדיקתם כוללת את כל הבדיקות : שהחשבון נעשה בהתאם להוראות ההסכם וצורפו כל המסמכים והאסמכתאות הנדרשות וכן שהחשבון תואם את העבודה שבוצעה.
- בשלב הביצוע היות ושכר מנה"פ נגזר מהתקדמות הפרויקט , באחריות מנהל חשבונות קבלנים לבדוק את ההתאמה בין חשבון הקבלן המאושר ע"י החברה לחשבון מנה"פ.

8. תהליך אישור חשבונות של יועצים ומנה"פ, המופעלים ע"י מנכ"ל/מינהל כספים/מערכות מידע/ נתיבים מהירים .

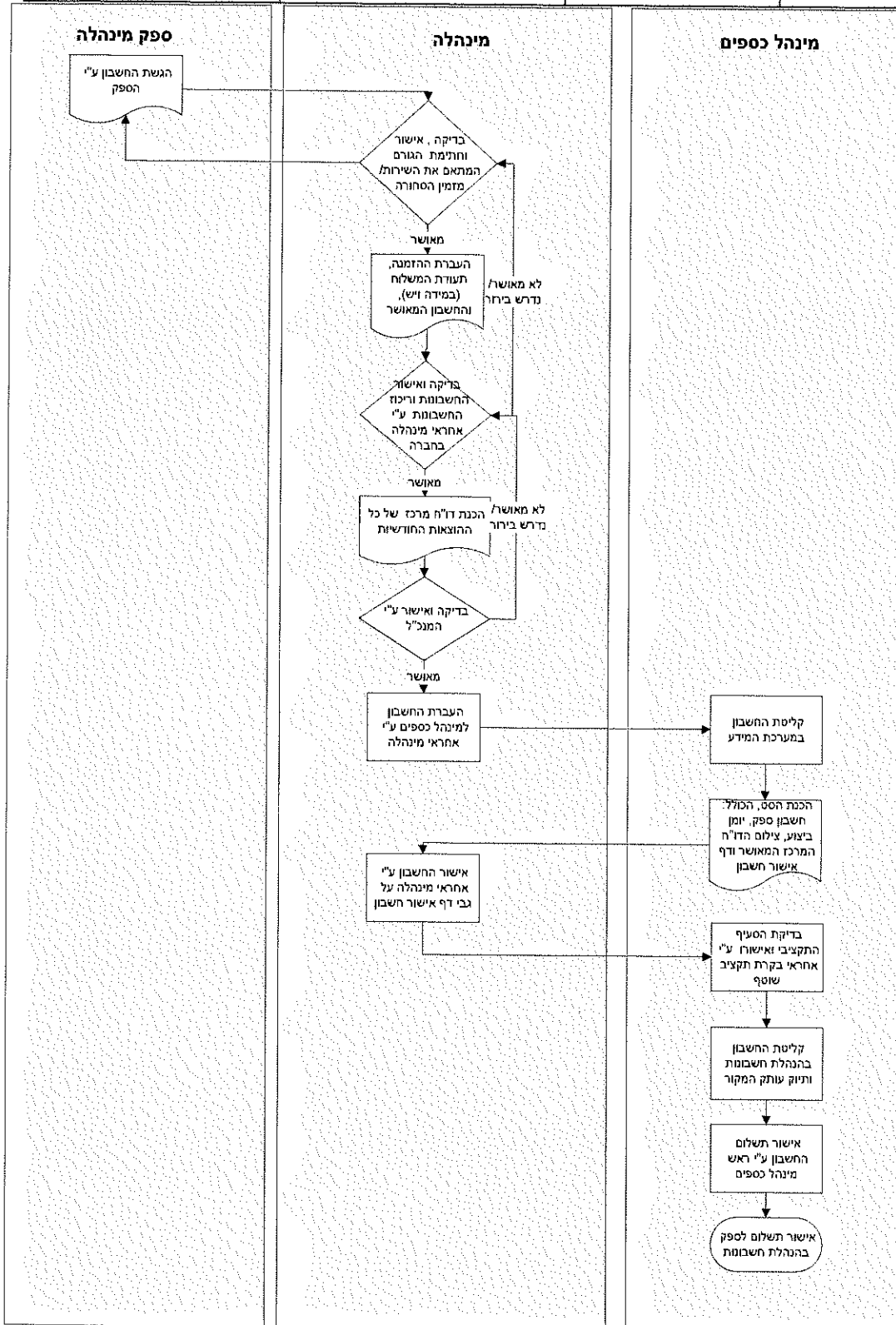
- 8.1 תהליך זה זהה במהותו לתהליך אישור חשבון מתכנן במינהל תכנון. כאשר באחריות המנכ"ל/ראש מינהל כספים/מנהל מערכות מידע/ נתיבים מהירים להגדיר את הגורמים המקצועיים אשר יבצעו את הבדיקות הנדרשות .
- 8.2 כאשר התקציב הנו מתקציב השוטף של החברה, בסיום תהליך האישור במינהל/ביחידת מערכות המידע , בדיקת הסעיף התקציבי נעשית ע"י אחראי בקרת תקציב שוטף ואז החשבון מועבר להנהלת חשבונות, שבו הוא נקלט מאושר לתשלום, בכפוף כמובן לתנאי ההסכם.

פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים		עמוד מספר: 16 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

9. תהליך אישור חשבונות ספקי מינהלה

- 9.1. בתחום זה נכללים כל ספקי המינהלה כגון: ציוד מתכלה כגון: ציוד משרדי, טונרים למדפסות, ניר למדפסות וכו', אוכל וכיבוד, ספקי שירות ותקשורת (חברת החשמל, טלפון וכו'), ניקיון, אחזקה (חשמלאי, טיפול באזעקה, מיזוג אוויר וכדומה), ציוד שאינו מתכלה (כגון כיסאות).
- 9.2. להלן תרשים תהליך של אישור חשבונות ספקי מינהלה

פרק מס': 2	שם הנוהל: נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 17 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	אישור ועדת נהלים מיום: 27.4.14 גרסא 2.0	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0



פרק מס': 2	שם הנוהל : נוהל אישור חשבונות ספקים	עמוד מספר: 18 מתוך 18	נוהל מס': 2.05
נושא הפרק: כספים	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 24.8.14 גרסא 2.0

להלן פירוט השלבים

- בדיקת החשבון ע"י מתאם השירות/ מזמין הציוד
מתאם השירות בודק את החשבון מול ההזמנה ותעודת המשלוח (החתומה), במידה וישנה.
הבדיקה כוללת שתי בדיקות מרכזיות:
א. האם החשבון תואם את תנאי ההסכם/ ההזמנה?
ב. האם השירות בוצע/ הציוד סופק כפי שנדרש?
בסיום הבדיקה במידה והכל תקין, מתאם השירות/ מזמין הציוד ומאשר בחתימתו את החשבון. מתאם השירות/ מזמין הציוד יכול להיות אחראי מינהלה עצמו או גורם אחר שאחראי מינהלה הסמיכו לטפל בכך. מועד קבלת חשבון תקין, הנו התאריך הקובע כתאריך קבלת החשבון בחברה ("נתקבל"), באחריות מתאם השירות לוודא שמצוין תאריך קבלת החשבון בחברה על החשבון.
מתאם השירות/ מזמין הציוד יעביר את החשבון המאושר יחד עם ההזמנה ותעודת המשלוח החתומה (במידה וישנה) לאישור אחראי מינהלה.
- בדיקה ואישור החשבון ע"י אחראי מינהלה
אחראי מינהלה בודק את החשבון ומבצע אף הוא את שתי הבדיקות:
א. האם החשבון תואם את הוראות ההסכם/ ההזמנה?
ב. האם השירות בוצע/ הציוד סופק כפי שנדרש?
- הפקת מסמך מרכז של כל ההוצאות
אחראי מינהלה מכין דו"ח חודשי מרכז המפרט את שם הספק, השירות/ הציוד אשר סופק וחשבון, כמו כן במידת הצורך מצרף את האסמכתאות הנוספות, אם נדרש (כגון פרוטוקול ועדת התקשרויות, ראה נוהל 2.04 – נוהל התקשרויות וכו'), לדו"ח מצורפים כל החשבונות ותעודות המשלוח החתומות ומעביר את הדו"ח לאישור המנכ"ל.
- אישור המנכ"ל
המנכ"ל בודק את הדו"ח ומאשר את דו"ח החשבונות, במידה ונדרש בירור נוסף או החשבון נדחה, באחריות אחראי מינהלה לטפל בכך.
- קליטה במערכת המידע והפקת סט חשבון
גורמים ממינהל כספים תומכים ומבצעים את קליטת החשבון והפקת סט החשבון: חשבון, יומן ביצוע (באם נדרש), הדו"ח המרכז המאושר ע"י המנכ"ל ודף אישור החשבון.
- אישור אחראי מינהלה
אחראי מינהלה חותם על דף אישור החשבון
- בדיקת הסעיף התקציבי ע"י אחראי תקציב שוטף
- המשך התהליך: בדומה לתהליכים הקודמים.

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים		עמוד מספר: 1 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 1.9.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

נוהל שינויים ותוספות בחוזים

1. מטרת הנוהל

לקבוע את תהליך האישור של שינויים/תוספות כספיים, בלויז ובתכולה ביחס לחוזה קבלני קיים. הוראות שינויים/תוספות הינן פעולות השמורות למצבים שלא ניתן היה לחזותם מראש בשלבי התכנון.

2. כללי

- 2.1. החברה, כחברה ממשלתית מחויבת לפעול בהתאם להוראות חוק חובת מכרזים התשנ"ב-1992 (להלן-החוק) והתקנות שהותקנו מכוחו, לרבות תקנות חובת מכרזים התשנ"ג-1993 (להלן-התקנות), המסדירות את אופן מסירת עבודות במכרז ו/או בפטור ממכרז. נוהל זה יקרא בכפוף להוראות החוק והתקנות.
- 2.2. התקשרויותיה של החברה לביצוע עבודות קבלניות בתחום הבנייה ו/או התשתיות ו/או תשתיות תחבורה, מאושרות על ידי ועדת המכרזים וזאת במרביתם המכרעת של המקרים לאחר עריכת מכרז פומבי לביצוע העבודה. לאחר חתימת החוזה עם הקבלן שזכה במכרז ו/או שאושר על ידי ועדת המכרזים נוצר לעיתים צורך לבצע שינויים/תוספות לחוזה המקורי, כגון הוספת עבודות שלא היו בחוזה המקורי ו/או צורך בשינוי כמויות בסעיפים שונים ו/או בהארכת תקופת הביצוע.
- 2.3. נוהל זה בא לטפל בנושא השינויים/תוספות בחוזה המקורי ולהציג את התהליך משלב הבקשה, דרך הוועדה המקצועית, הדנה בבקשה ונותנת את המלצתה (ועדת חריגים) ועד להוצאת הוראות שינויים (במידה ותאושר הבקשה).
- 2.4. הנספחים המצוינים הנם דוגמאות בלבד העוזרות להמחיש את התהליך ועקרונות הנוהל ויכולים להתעדכן מעת לעת בהתאם לצורך.

3. הגדרות

- 3.1. ועדת חריגים - ועדה מקצועית אשר דנה בבקשות לשינויים/תוספות, בכפוף לתנאים המפורטים בנוהל זה.
- 3.2. ועדת מכרזים - ועדה כמוגדרת בנוהל 1.17- נוהל מכרזים.
- 3.3. החוזה מקורי - החוזה כפי שאושר על ידי ועדת המכרזים במועד אישור ההתקשרות עם הקבלן
- 3.4. ערך החוזה המקורי - ההיקף הכספי של החוזה עם הקבלן, כפי שאושר במועד אישור ההתקשרות עם הקבלן על ידי ועדת המכרזים.
- 3.5. שינוי/ תוספת - לרבות הגדלה ו/או הפחתה בכמויות, הוספה ו/או הפחתה של סעיפים מהחוזה המקורי, שינוי בלוח הזמנים, הגדלה ו/או הפחתה של התמורה הכספית לה זכאי הקבלן וכיו"ב.
- 3.6. מתאם פרויקט (Coordinator) - מתאם הפרויקט הנו אחראי מטעם מנהל ביצוע לבצע בקרה בשלב הביצוע, על התקדמות הפרויקט בכל מימדיו מול מנהל הפרויקט

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים		עמוד מספר: 2 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 1.9.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

וכן לקידום הנושאים השונים בביצוע הפרויקט הן בנתיבי איילון והן מול גורמים חיצוניים.

4. אחריות

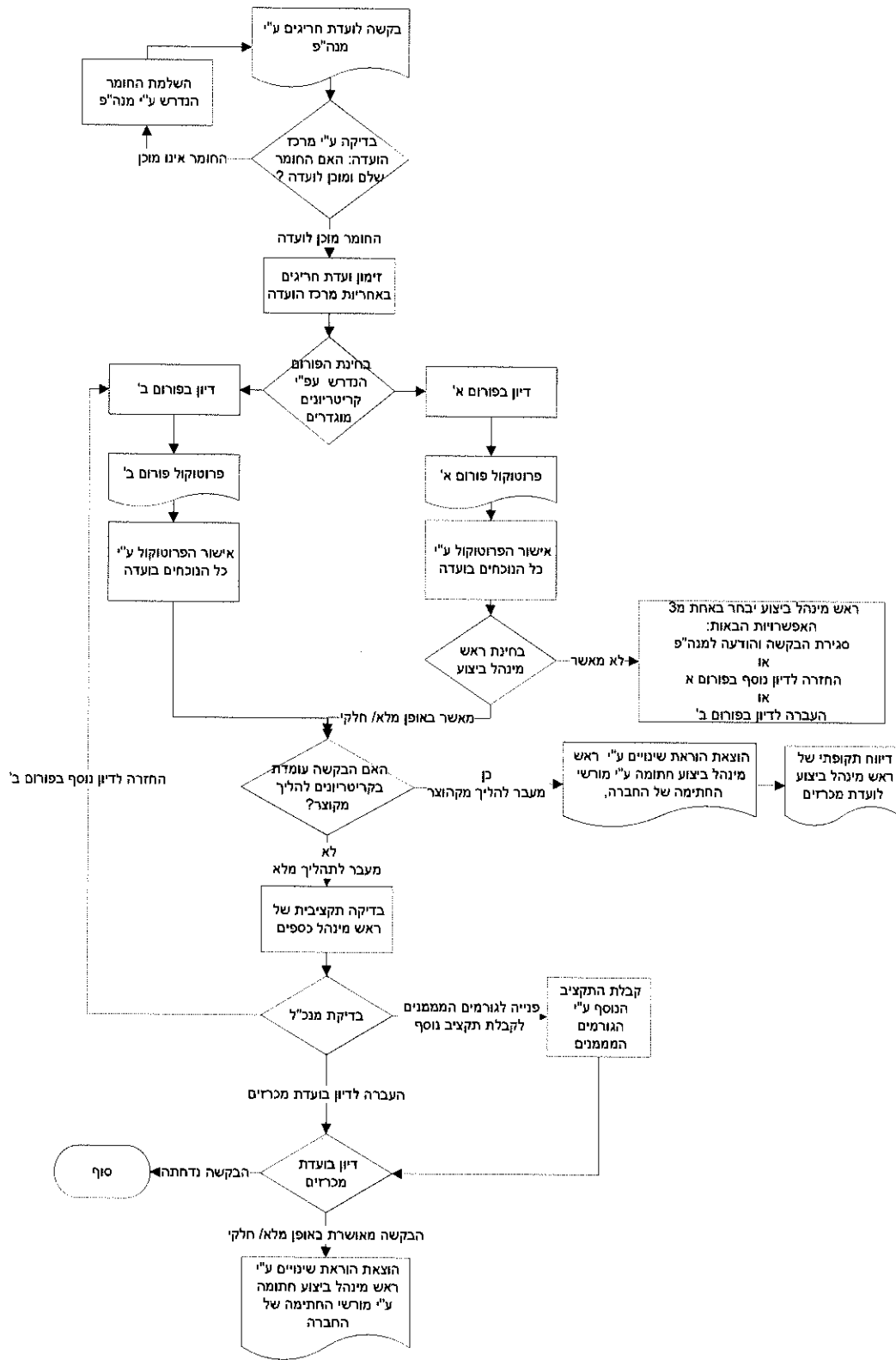
ראש מינהל ביצוע אחראי להפעלת נוהל זה.

5. שלבי התהליך-כללי

- תהליך העבודה מורכב מ11 שלבים, כדלקמן:
- שלב 1 : הגשת הבקשה לוועדת חריגים ע"י מנה"פ
 - שלב 2 : בדיקת שלמות החומר ע"י מרכז ועדת החריגים
 - שלב 3 : זימון ועדת חריגים
 - שלב 4 : דיון בוועדת החריגים (פורום א' / פורום ב') וסיכום החלטת הוועדה
 - שלב 5 : אישור פרוטוקול הועדה ע"י הנוכחים
 - שלב 6 : בחינת ראש מינהל ביצוע (שלב זה מתקיים רק אם הדיון נערך בפורום א')
 - שלב 7 : בחינה האם החריגה עומדת בקריטריון של הליך רגיל/ הליך מקוצר ?
 - שלב 8 : בדיקה תקציבית של ראש מינהל כספים
 - שלב 9 : בדיקת מנכ"ל אשר יכול להחליט : להעביר לוועדת מכרזים/ להחזיר את הדיון לפורום ב' / להמתין עד קבלת התחייבות תקציבית מהמממנים.
 - שלב 10 : דיון בוועדת מכרזים
 - שלב 11 : הוצאת הוראת שינויים (במקרה של אישור/ אישור חלקי של הבקשה)

פרק מס': 4	שם הנוהל: שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 3 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 1.9.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

להלן תרשים זרימה המדגים תהליך זה



פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 4 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0
		אשור ועדת נהלים מיום : 1.9.13 גרסא 3.0	

6.1. שלב 1: הגשת הבקשה לועדת החריגים ע"י מנהל הפרויקט

- 6.1.1. כל שינוי/ תוספת יעלה לדיון בועדת חריגים.
- 6.1.2. הבקשות יוגשו למרכז ועדת חריגים ע"י מנהל הפרויקט, ביידוע יו"ר הפורום הרלוונטי, מתאם הפרויקט וראש מינהל ביצוע מראש, ככל הניתן טרם התרחשות האירוע (חריגה כספית חזויה, חריגה חזויה בלו"ז, שינוי בתכולת החוזה).
- 6.1.3. הבקשות יוגשו ע"ג טופס פנייה לועדת חריגים ממולא כנדרש (ראה נספח 1 - דוגמאות לגיליונות מתוך קובץ בקשה לשינויים) ובנוסף ימלא טופס בקשה ממוחשב כשלב הראשון בתהליך הממוחשב של ניהול בקשות לתוספות ושינויים, ראה נספח 2- טופס בקשה ממוחשב לועדת חריגים.
- 6.1.4. בטפסי הפנייה יצוין, בין היתר, סכום התוספת הנדרש ע"י הקבלן והסכום המומלץ לאישור ע"י מנהל הפרויקט.
- 6.1.5. פורום ועדת החריגים אשר יידון בבקשה (פורום א/ פורום ב) ייקבע עפ"י קריטריונים מוגדרים מראש, לפירוט ראה סעיף 6.4.
- 6.1.6. ככל שקיימים מסמכים הרלוונטים לבקשה, יצורפו אלה לבקשה.
- 6.1.7. הגשת מחיר יחידה חדש: כלל השינוי המבוקש בבקשה, מחיר יחידה חדש כתוצאה מהוספת סעיף חדש לחוזה, או כתוצאה מהגדלת הכמות בסעיף ביותר מפי 2 מהכמות בחוזה, יצורף לחומר המועבר לוועדה ניתוח תמחירי של המחיר החדש המוצע, מאושר ע"י הקבלן ומנהל הפרויקט. במקרה של אי-הסכמה בין הקבלן ומנהל הפרויקט יובאו לפני הוועדה שני ניתוחי התמחיר.
- 6.1.8. אין בכל הסכמה אליה הגיעו מנהל הפרויקט והקבלן ביחס לתוספת כספית ו/או לניתוח מחיר של מחיר חדש כדי לחייב את ועדת החריגים ו/או את החברה ומנהל הפרויקט לא יהיה רשאי להתחייב בעניינים שלעיל בשם החברה.

6.2. שלב 2: בדיקת שלמות החומר ע"י מרכז הוועדה

- 6.2.1. מרכז ועדת חריגים יבדוק את שלמות החומר שהוגש, ויפנה במידת הצורך למנהל הפרויקט לקבלת כל החומר הנוסף הנדרש ובמידה ויראה לנכון, ישלח העתק ליו"ר הפורום הרלוונטי.
- 6.2.2. מרכז הוועדה יבדוק את החומר שהתקבל ממנהל הפרויקט, ויביא לדיון בפני הפורום הרלוונטי רק נושאים שהחומר, שהוגש בגינם מושלם והוגש כנדרש.

6.3. שלב 3: זימון הוועדה

- 6.3.1. מרכז הוועדה אחראי לזמן את הפורום הנדרש בהקדם האפשרי.
- 6.3.2. על הבקשה לעלות לדיון בועדת חריגים תוך שבועיים מיום קבלת החומר אצל מרכז הוועדה ממנה"פ. במידה והדיון המתוכנן בוועדה, אמור להתקיים

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 5 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 1.9.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

מעל לשבועיים, על מרכז הועדה לנמק בכתב את הסיבות לכך ולשלוח זאת לראש מינהל ביצוע.

6.3.3. לפני הדיון בוועדה יישלח החומר לעיון לחברי הפורום הרלוונטי, לפחות כשלושה ימים לפני המועד.

6.4. שלב 4: דיון בוועדה (בפורום א/ בפורום ב') וסיכום החלטת הועדה

6.4.1. ועדת החריגים הנה ועדה מקצועית, אשר באה לבחון את הבקשה לשינוי/ תוספת לחוזה המקורי.

6.4.2. הרכב ועדת חריגים: הרכב ועדת חריגים ישתנה בהתאם למדרג הכספי של היקף השינוי החוזי כלהלן:

פורום א'	פורום ב'	
א. כל בקשה לתוספת כספית עד 500 אלף ש"ח, כל עוד שבמצטבר (סה"כ הוראות השינויים עד כה) לא נעשה שינוי מעבר ל 10% מהחוזה המקורי. ב. לא נדרשת תוספת כספית, אך השינוי (ההפחתה או התוספת) אינו עולה על 500 אלף ש"ח וכן השינוי במצטבר אינו עולה על 30% מהחוזה המקורי (*). ג. שינוי לוי"ז בלבד, ללא שינוי כספי.	א. כל בקשה לתוספת כספית מעל 500 אלף ש"ח ב. כל בקשה לתוספת תקציב שסה"כ השינוי במצטבר, עולה על 10% מערך החוזה המקורי. ג. לא נדרשת תוספת תקציב אך השינוי (ההפחתה או התוספת) עולה על 500 אלף ש"ח (*) ד. לא נדרשת תוספת כספית והשינוי בערך מוחלט עולה על 30% מערך החוזה המקורי.	סמכות הפורום
נציג מינהל ביצוע- יו"ר	ר' מינהל ביצוע – יו"ר	הרכב הפורום
מהנדס חיצוני – מרכז הועדה- חבר	מהנדס חיצוני - מרכז הועדה- חבר	
נציג מינהל תכנון – חבר	ר' מינהל תכנון- חבר	
מנה"פ	מנה"פ	
יועץ מקצועי חיצוני – חבר (**)	יועץ מקצועי חיצוני – חבר (**)	
מתאם הפרויקט – משקיף	מתאם הפרויקט- משקיף	
נציג הקבלן- יוזמן לפי הצורך	נציג הקבלן- יוזמן לפי הצורך	
נציג חברת בקרה- יוזמן במידה ומונתה לפרויקט הנדון חברת בקרה (***)	נציג חברת בקרה- יוזמן במידה ומונתה לפרויקט הנדון חברת בקרה (***)	
זכות הכרעה - יו"ר	זכות הכרעה - יו"ר	

(*) להלן דוגמא להמחשת סעיף זה. מקרה א': סה"כ השינוי הנו הפחתה של 100,000 ש"ח מחושב לפי תוספת של 300,000 ש"ח וההפחתה של 400,000 ש"ח, אזי הנושא יידון בפורום א (כל עוד עומד בשאר הקריטריונים). מקרה ב': סה"כ השינוי הנו הפחתה של 100,000 מחושב לפי תוספת של 450,000 ש"ח והפחתה של 550,000 ש"ח

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 6 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 1.9.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

, אזי הנושא יידון בפורום ב (היות וההפחתה הנה מעל 500 אלף ש"ח)

(**)גורם מקצועי חיצוני – יועץ אשר באחריותו לבחון את הנושאים המקצועיים וכן את הוראות החוזה לרבות המפרטים לאור השינויים המבוקשים, טרם התכנסות הועדה ובמהלך דיוני הועדה.

(***) נציג חברת בקרה יהיה נוכח בוועדה, רק במידה ולפרויקט הנדון מונתה חברת בקרה (ראה נוהל ניהול פרויקטים, ליווי הביצוע) .

6.4.3. מינוי נציג מינהל ביצוע, לפורום א', יעשה ע"י ראש מינהל ביצוע.

6.4.4. מניין חוקי להתכנסות פורום א' הנו: יו"ר הועדה, מרכז הועדה, נציג מינהל תכנון, גורם מקצועי חיצוני, מתאם הפרויקט.

6.4.5. מניין חוקי להתכנסות פורום ב' הנו: יו"ר הועדה, מרכז הועדה, ראש מינהל תכנון, גורם מקצועי חיצוני ומתאם הפרויקט.

6.4.6. מתאם הפרויקט הנו משקיף, אך הועדה לא תתכנס ללא נוכחותו של מתאם הפרויקט, אלא באישור ראש מינהל ביצוע

6.4.7. כחלק מדיוני הועדה, על הועדה לבחון את הבקשה לאור הוראות החוזה, לרבות המפרטים, ולקבוע האם הבקשה עולה בקנה אחד עם הוראות החוזה.

6.4.8. המלצות הפורום:

6.4.8.1. הפורום ימליץ על אחת מההמלצות הבאות:

- לאשר את הבקשה
- לאשר את הבקשה באופן חלקי
- לדחות את הבקשה
- במידה והוועדה תמצא זאת לנכון, תהא רשאית הוועדה לתת המלצה/ות מקצועיות בנוגע לפרויקט לאור המידע שהצטבר עד כה.

6.4.8.2. במקרים מתאימים, הפורום יכול להמליץ לחייב את מנהל הפרויקט/

הקבלן/ המתכננים / יועצים, במלוא/ חלק מהתוספת הכספית הנדרשת, או הוצאות ישירות ועקיפות כתוצאה מהשינוי.

6.4.9. החלטות הועדה יסוכמו בפרוטוקול ע"י מרכז הועדה. הפרוטוקול יועבר לאישור חברי הועדה שנכחו בדיון.

6.5. שלב 5: אישור הפרוטוקול ע"י חברי הועדה

6.5.1. הפרוטוקול יישלח לכל חברי הועדה שנכחו בדיון לצורך אישור, וליידוע לשאר חברי הועדה שלא נכחו.

6.5.2. במידה ונדחתה הבקשה, יסתיים הטיפול בבקשה בשלב זה.

6.6. שלב 6: בחינת ראש מינהל ביצוע (שלב זה מתקיים רק אם הדיון נערך בפורום א')

6.6.1. לאחר קיום הדיון בפורום א' ואישור הפרוטוקול בידי חברי הוועדה שנכחו

בדיון, יבחן ראש מינהל ביצוע את החומר שהונח בפני פורום א', את פרוטוקול הדיון ואת המלצת הפורום א'. ראש המינהל יכול לבחור לאשר

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 7 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0
		אשור ועדת נהלים מיום: 1.9.13 גרסא 3.0	

את ההמלצה באופן מלא או באופן חלקי או להורות על המשך התהליך

(לקיים דיון חוזר בפורום א' או להעביר את הדיון לפורום ב') או לדחות את

ההמלצה וליידע את מנה"פ בדבר הדחייה והסיבות.

6.7. שלב 7: בחינת הקריטריונים להליך רגיל/ הליך מקוצר :

בהתאם לבחינה זאת ייבחן האם הבקשה תדון בועדת מכרזים או תעבור הליך

מקוצר, כמפורט בסעיף 6.12

6.7.1. הקריטריונים הנ"ל מתבססים על שני העקרונות הבאים: האחד, כל תוספת

לערך החוזה המקורי מועלת לדיון בועדת מכרזים. והשני, כל שינוי מהותי

בפרויקט, גם אם לא נדרשת בגינו תוספת לערך החוזה המקורי יועבר לדיון

בועדת מכרזים.

6.7.2. במקרים הבאים יתקיים הליך מקוצר (במסגרתו אין צורך בדיון בועדת

המכרזים), כל התנאים חייבים להתקיים במצטבר.

א. ראש מינהל ביצוע קבע שהשינוי אינו מהותי.

ב. לא נדרשת תוספת לערך החוזה המקורי ו/או לערך החוזה המעודכן

ג. במידה ונדרשת הפחתה מערך החוזה המקורי היא אינה מביאה

להפחתה העולה על 30% מערך החוזה המקורי.

ד. על אף האמור בסעיפים (ב) ו-(ג) לעיל, בפרויקטים שערך החוזה

המקורי הינו 10 מליון ש"ח ומעלה, הדיון בהליך המקוצר יהיה רק

אם לא נדרשת תוספת כספית (ערך השינוי הנו אפס) או שהתוצאה

הנה שנדרשת הפחתה ובלבד שסכום ההפחתה ו/או התוספת

שנלקחו בחשבון לצורך החישוב אינם עולים על 20% מערך החוזה

המקורי. להלן דוגמאות להמחשה:

מקרה א- החוזה הנו 10 מליון ש"ח, וסה"כ השינוי הוא 0 ש"ח,

מתבסס על הפחתה של 2 מיליון ש"ח מסעיפים מסוימים והגדלת 2

מיליון ש"ח בסעיפים מסוימים/ סעיפים חדשים, ניתן יהיה לבצע

הליך מקוצר.

מקרה ב- החוזה הוא 10 מליון ש"ח. סה"כ השינוי הוא הפחתה של 1

מיליון ש"ח, מתבסס על הוספה של 2 מיליון ש"ח והפחתה של 3

מיליון ש"ח אלף. למרות שהתוצאה הסופית היא שמדובר בהפחתה

של 10% בלבד מערך החוזה המקורי, בשל העובדה שסכום ההפחתה

היה בשיעור גדול מ 20% מערך החוזה המקורי, הרי שלא ניתן

לקיים הליך מקוצר.

6.8. שלב 8 : בדיקה תקציבית של ראש מינהל כספים

6.8.1. ראש מינהל כספים יערוך בדיקה תקציבית של הפרויקט והחוזה וייבחן האם

השינוי עליו הומלץ ע"י ועדת החריגים הנו במסגרת התקציב הקיים של

הפרויקט.

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר : 8 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום : 1.9.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

6.9. שלב 9 : בדיקת מנכ"ל

6.9.1. המלצת ועדת החריגים, המלצת ראש מינהל ביצוע (במקרה שהדיון נערך בפורום א') ותוצאות הבדיקה התקציבית של ראש מינהל כספים יועברו למנכ"ל.

6.9.2. המנכ"ל לאחר בדיקה של כל המידע, יבחר באחת מהאפשרויות הבאות:

- להעביר את הדיון לוועדת מכרזים
- להתזיר את הדיון לוועדת חריגים בפורום ב', , במידה ומתקיים דיון חוזר, הדיון יתקיים בפורום ב' בלבד (גם אם הדיון הראשוני נעשה בפורום א').
- לפנות לגורם/גורמים המממנים לקבלת תקציב נוסף. במקרה זה, התהליך ייעצר עד לקבלת התקציב הנוסף.

6.10. שלב 10 : דיון בוועדת מכרזים

6.10.1. במידה והוחלט ע"י המנכ"ל להביא את הבקשה לדיון בפני ועדת מכרזים, הנושא יובא לדיון ולאישור ועדת מכרזים.

6.10.2. ועדת מכרזים תפעל בעניין זה בהתאם להוראות החוק והתקנות.

6.10.3. החלטות ועדת המכרזים בנושא, יתועדו כחלק מפרוטוקול ועדת המכרזים.

6.11. שלב 11 : הוצאת הוראת שינויים

6.11.1. לאחר קבלת אישור ועדת מכרזים, באחריות ראש מינהל ביצוע להוציא הוראת שינויים.

6.11.2. ראש מינהל כספים ומנכ"ל החברה, כמורשי החתימה של החברה, יחתמו על הוראה זאת.

6.12. תיאור ההליך המקוצר :

6.12.1. הליך המקוצר, משמעו שאין צורך להביא את הנושא לאישור ועדת מכרזים, יחד עם זאת ראש מינהל ביצוע ידווח לוועדת מכרזים על הוראות השינויים הנ"ל. ההליך המקוצר כולל שני שלבים : הוצאת הוראת שינויים ודיווח תקופתי של ראש מינהל ביצוע לוועדת מכרזים.

6.12.2. הוצאת הוראת שינויים : באחריות ראש מינהל ביצוע להוציא הוראת שינויים וראש מינהל כספים ומנכ"ל החברה, כמורשי החתימה של החברה יחתמו על הוראה זאת.

6.12.3. דיווח תקופתי של ראש מינהל ביצוע לוועדת מכרזים על הוראות השינויים הנ"ל : ראש מינהל ביצוע ידווח לוועדת מכרזים, דיווח תקופתי, בתדירות שלא תפחת מתדירות רבעונית, על כל הוראות השינויים שבוצעו תחת ההליך המקוצר ויגישו לוועדת מכרזים דו"ח בנידון, ראה נספח 3.

7. אישור טלפוני

4.09	נוהל מס':	עמוד מספר: 9 מתוך 16	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים		4 פרק מס':
1.10.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום:	אשור ועדת נהלים מיום : 1.9.13 גרסא 3.0	לידיעה: כללית	תחולה: כללית	נושא הפרק: מנהל ביצוע

- 7.1. במקרים דחופים (ראה הגדרה בנוהל 1.17 נוהל מכרזים), שבהם בשל מהות ונסיבות העבודה הנדרשת יש לקבל החלטה דחופה ביחס לשינוי נדרש בחוזה המקורי, יאשר ר' מינהל ביצוע קבלת החלטה טלפונית ע"י פורום ב' (באמצעות שיחת ועידה בה ישתתפו חברי הוועדה), על בסיס פניה מנומקת בכתב של מנהל הפרויקט.
- 7.2. השימוש כאמור, באישור טלפונית הנו בכפוף לסמכויות הפורום הנ"ל, כמפורט בנוהל זה.
- 7.3. מרכז הוועדה יעביר את החומר המצוי ברשותו בנושא לחברי הוועדה, לפני קיום השיחה הטלפונית.
- 7.4. מרכז הוועדה יוציא פרוטוקול של הישיבה הטלפונית ויחתים את חברי הוועדה שהשתתפו בשיחת הוועדה הטלפונית.
- 7.5. במקרים דחופים אלו, לפי החלטת ראש מינהל ביצוע, יוכל ראש מינהל ביצוע לפנות בבקשה לקיים ועדת מכרזים טלפונית, כמפורט בנוהל 1.17 נוהל מכרזים, ללא קיום ישיבה טלפונית/ בפועל של ועדת חריגים.
- 7.6. במידה והתקיימו דיונים טלפונים, הבקשה תעבור אח"כ מבחינה "פרוצדורלית", דרך התהליך הממוחשב לצורך תיעוד התהליך, את המסלול המלא עם כל המסמכים הנדרשים, כמתואר בנוהל זה.

8. רשימת הנספחים

- 8.1. נספח 1- דוגמאות לגיליונות מתוך קובץ בקשה לשינויים
- 8.2. נספח 2- דוגמא לטופס בקשה ממוחשב (ריק) לועדת חריגים.
- 8.3. נספח 3- דיווח הוראות השינויים שעברו הליך מקוצר לועדת מכרזים

נספח 1- דוגמאות לגיליונות מתוך קובץ בקשה לשינויים

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 10 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0
		אשור ועדת נהלים מיום: 1.9.13 גרסא 3.0	

טופס מס' 2



01 תאריך:

0

0 שם הקבל:

0

0 מס' הפרויקט:
0 שם הקבל:
0.00 סכום חוזה מקור:

ריצו סעיפי חוזה הדומתה ליראא ששייכים אליו - בש"ח ללא מע"מ

0 שם הפרויקט:
0 מס' הפרויקט:
0 שם החוזה:

קוד מיד לשינויים	חשבות	שינויים					חוזה מקורי				
		מח"ב המעמד מבקשת בירואא וא"ת	החשבות נכסות בירואא וא"ת	כפחת כלייל אשור	מח"ב פ"פ פ"פ מאשור על פי	מח"ב פ"פ פ"פ	מח"ב פ"פ פ"פ	מח"ב פ"פ פ"פ	מח"ב פ"פ פ"פ	מח"ב פ"פ פ"פ	מח"ב פ"פ פ"פ
		19	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		0.00	0			0					
		0.00	0.00			0					
		0.00	0.00			0					
		0.00	0.00			0					
		0.00	0.00			0					
		0.00	0.00			0					
		0.00	0.00			0					

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 11 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

תוסף מס'



0
תאריך: 0

0
מס' הפיקוע: 0

0
שם הנהל: 0

0
סכום חוזה מקורי: 0

0
מס' הפיקוע: 0

0
שם הנהל: 0

0
סכום חוזה מקורי: 0

כל הסכומים (כולל מחירי יחידה) - לאגו הנחה / תוספת - בש"ח ללא מע"מ

0
שם דרישה: 0

0
מס' הפיקוע: 0

0
שם חוזה: 0

שם חוזה מקורי	שינויים עד 200%						שם חוזה מקורי	מס' הפיקוע	שם חוזה מקורי	מס' הפיקוע	שם חוזה מקורי	מס' הפיקוע
	12	11	10	9	8	7						
מקור מנין שינויים	הסדרה	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים	מקור מנין שינויים
	0.00	9.00	15	6	10.00	0.00	25	5.00	5.00			
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0					

פרק מס': 4	שם הנוהל: שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 12 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0
		אשור ועדת נהלים מיום: 1.9.13 גרסא 3.0	

טופס מס' 5



ריבוי פנימי חוזה להגדלה מעל 200% לקניית שינויים מס':

מספר חוזה מספר: תאריך:

מס הפרויקט: שם החבל:

מספר חוזה מקורי: סכום חוזה מקורי:

מספר חוזה מספר: מספר חוזה מקורי:

כל הסכומים (כולל מחיר יחידה) - לצטרף תחת/ תוספת - ב"ח ללא מע"מ

שם הפרויקט:

מנהל הפרויקט:

שם החברה:

* ברצונך כמות מאושרת קודמת יש להמיר/ לקטר 8 את הכמות המופיעה בטור 7

שינויים מעל 200%									
מס' סעיף	תיאור סעיף	מחיר	מחיר מקורי	מחיר משוער	שינוי	שינוי	שינוי	שינוי	שינוי
1	מחיר סעיף								
2	מחיר סעיף								
3	מחיר								
4	מחיר								
5	מחיר								
6	מחיר								
7	מחיר								
8	מחיר								
9	מחיר								
10	מחיר								
11	מחיר								
12	מחיר								
13	מחיר								

1/11

תאריך הודעה: 15/01/2012

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 13 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0
		אשור ועדת נהלים מיום: 1.9.13 גרסא 3.0	

טופס מס' 6

תאריך: 0

0.00

מספר חודר חדש מספר: 0.00
מספר חודר עשירי מספר: 0



שם הפרויקט: 0
מטל הפרויקט: 0
שם הקבלן: 0
מספר חוזר מקורי: 0.00

שם הפרויקט: 0
מטל הפרויקט: 0
שם חודר חדש: 0
שם חודר עשירי: 0

קיד מיד לשינויים	תיאור	הוספת קבלן: ש/א/י	סה"כ מוגבל	מחיר יח מוגבל	סה"כ נדרש ע"י קבלן	מחיר יח נדרש ע"י קבלן	כמות	יח"י	תאריך	מס' ישיבה
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ ש	0.00	3.50	0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					
		▼ בית	0.00		0.00					

1/10

15/10/2013 10:51:51

פרק מס': 4	שם הנוהל : שינויים ותוספות בחוזים	עמוד מספר: 15 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מנהל ביצוע	תחולה: כללית	לידיעה: כללית	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0
		אשור ועדת נהלים מיום : 1.9.13 גרסא 3.0	

נספח 2 - דוגמא לטופס בקשה ממוחשב (ריק) לוועדת חריגים

דגם בקשה לוועדת חריגים

10/01/2012 תאריך יזום: טופס בקשה לוועדת חריגים
10/01/2012 תאריך עדכון:
מספר סנייה:

נתיב איילון

שם הילד: **Danap-Pranap**
USER: AYALONHD\danap
EMAIL: danap@ayalonhw.co.il

פרטי המבקש

שם פרטי:	* מסל פרקטס
שם הקבול:	* מסל פרקטס (מרבבה)
שם חותם:	* מסל חותם
טלפקט חותם:	* מסל חותם מקל

הודעת שונים ושטרות (טל): * תאריך החלת עבודה לפי צו:
הליכ מגדלה דרשות: * תאריך פיקס חזר:
הליכ התחלה דרשות: * צב חרזה בוליו:
טקס הדרשה לחרזה על הקבול: * האוס כדרש שבו חתום:
טקס הדרשה המשלל על תחיל הפרקטס: * הערות:
בל"ג ראש מנהל כעז:
בל"ג ראש מנהל כעז שטת:

קבצים מחוברים:
[Click here to attach a file](#)
הוספת תוכן נוסף:

Print View | Close | Save As | Save | Submit

Local intranet | Protected Mode: Off

11:09
12/10/2012

פרק מס': 4	שם הנוהל: שם הנוהל ותוספות בחוזים		עמוד מספר: 16 מתוך 16	נוהל מס': 4.09
נושא הפרק: מוהל ביצוע	תחלה: כללית	לידיעה: כללית	אשור ועדת נהלים מיום: 1.9.13 גרסא 3.0	אישור דירקטוריון מיום: 1.10.13 גרסא 3.0

נספח 3 - דיווח הוראות השינויים שעברו הליך מקוצר לעדת מכרזים

מהות השינוי	סה"כ השינוי	סה"כ הפחתה נדרשת	סה"כ תוספת נדרשת	סה"כ פורום א' פורום ב'	תאריך ועדת החריגים	מספר הוראות השינויים עד כה	סה"כ חוזי מעודכן, לפני בקשת השינוי	סה"כ חוזי מקורי	מספר פרויקט	שם פרויקט