

תאריך עדכון – 27.10.19

קובץ הנחיות מקצועיות למפקחי קק"ל

הנחיה מס' 1 - מנהל פרויקט

1. כללי
 - 1.1 מנהלי הפרויקטים שבביצוע קק"ל יפעלו מטעם מפ"ק או מנהלי המרחבים הנוגעים, בהתאם לסוג ומהות הפרויקט בו מדובר.
 - 1.2 מנהל הפרויקט ישמש, בין היתר, כמתאם מטעם הגורם המפעיל אותו בקק"ל לבין גורמי הביצוע בשטח.
 - 1.3 להלן פירוט הנחיות להפעלתם של מנהלי הפרויקטים של קק"ל, לרבות מנהלי פרויקטים חיצוניים שנשכרו לניהולו של פרויקט מסוים.
 2. הגדרות
 - 2.1 מנהל פרויקט – מי שהוסמך על ידי מנהל מפ"ק או מנהל המרחב הרלוונטי, כמנהל הפרויקט לביצוע העבודה.
 - 2.2 שטח תכנון/פרויקט/מתקן – המקום, הפרויקט או העבודה ההנדסית נשוא הזמנת העבודה/מינוי.
 3. בחירה ומינוי מנהל פרויקט
 - 3.1 בחירה ומינוי מנהל פרויקט תיעשה ע"י מפ"ק או המרחב האחראי לפרויקט, מקרב עובדי קק"ל או מחוצה לה.
 - 3.2 בחירת מנהלי פרויקטים חיצוניים וההתקשרות עמם, תיעשה בהתאם לנוהלי ההתקשרות של קק"ל, בדומה להתקשרות עם מתכנן או מפקח (ראה "[נוהל פרויקטים](#)" - [התקשרויות קק"ל](#)" וכן "[הנחיה מס' 2 – הפעלת מפקחי פרויקטים](#)").
 - 3.3 מנהל הפרויקט יפעל בכפיפות ישירה למנהל מפ"ק או למנהל המרחב האחראי על הפרויקט או למי מטעמו שייקבע לעניין זה.
- מנהל הפרויקט, עשוי להיכנס לתפקידו בשלבים שונים של הכנת הפרויקט. מטבע הדברים, ילווה המנהל את הפרויקט משלבים מוקדמים ככל האפשר, אך הנסיבות והניסיון מצביעים על כך שהוא עשוי להשתלב בפרויקט בשלב אחר, כגון:



קרן קימת לישראל
K K L - J N F

מפ"ק

אגף הנדסה ופיתוח

- 3.3.1 בשלב הכנת תכניות ראשוניות ואישורן;
 - 3.3.2 בשלב התכנון המפורט;
 - 3.3.3 לפני היציאה למכרז;
 - 3.3.4 לאחר ביצוע ההתקשרות עם הקבלן המבצע;
 - 3.3.5 בשלב ביניים אחר כלשהו.
- 3.4 תפקידיו של מנהל הפרויקט ייגזרו, בכל מקרה, מהמטלות שעליו לבצע החל משלב כניסתו לעבודה.
- 3.5 בכל מקרה, יחליט מנהל הפרויקט, אילו מטלות, תפקידים, סמכויות ואחריות יוטלו על המפקח, בהתאם לשלב בו יכנס לעבודה בפרויקט והפעילויות שיידרשו לפיקוח מאותו השלב.
- 3.6 רשימת התפקידים המובאת בזה, הינה רשימה כוללת, וממנה יש לגזור את התפקידים בפועל לכל פרויקט ולכל עבודת פיקוח.

4. אחריות מנהל הפרויקט

- 4.1 מנהל הפרויקט יהיה הגורם המתאם והאחראי לביצוע הפרויקט והינו בא כוחה של קק"ל בכל הפעולות הנוגעות לניהול, תיאום וביצוע העבודה ההנדסית, עד לסיומה.
- 4.2 מנהל הפרויקט אינו רשאי להעביר או להאציל מסמכויותיו ואחריותו לאחרים, אלא אם יקבל אישור מראש ובכתב, מאת המנהל בקק"ל האחראי עליו.
- 4.3 מנהל הפרויקט אחראי על עמידה בתקציב הפרויקט, לו"ז הפרויקט ואיכות העבודה.

5. תפקידי מנהל הפרויקט

- 5.1 היערכות לקראת פרויקט
- 5.1.1 במקרים בהם יתמנה מנהל הפרויקט בשלב היזום, עליו להיות מעורב בהליך ההתקשרות עם הלקוח ובתמחור הפרויקט. מנהל הפרויקט חייב לקרוא את הסכם ההתקשרות עם הקבלן המבצע ואת הנספחים המצורפים אליו, כדי להכיר את מהות העבודה, המחירים, ההגבלות, הסיכונים וכו', של הפרויקט עליו הוא אחראי.
- 5.1.2 על מנהל הפרויקט להכין לוח זמנים לפרויקט, שיכלול את כל העבודות הכרוכות בו ולעדכן מעת לעת, בתיאום עם גורמי הביצוע.
- 5.1.3 באחריות מנהל הפרויקט, לוודא קיומם של ההיתרים הנדרשים מהרשויות לביצוע העבודות.
- 5.1.4 כאשר מנהל הפרויקט מתמנה בשלב יזום הפרויקט, יהיה עליו לעקוב אחר הכנת תכניות מפורטות, כתבי כמויות ומפרטים, ע"י



קרן קימת לישראל
K K L - J N F

מפ"ק

אגף הנדסה ופיתוח

המתכננים, היועצים ונותני השירותים הנחוצים לביצוע הפרויקט. כמו כן, יהיה אחראי לתיאום התכנון בין המתכננים השונים, בדיקת מפרטי התוכניות השונות, התאמתן והשלמתן זו לזו.

5.1.5 מנהל הפרויקט (אם התמנה בשלב ההיערכות לפרויקט), יבחן ויטפל בכל שינוי בתוכניות הפרויקט ומשמעויותיהם לגבי המתכננים השונים הלוקחים חלק בפרויקט. על מנהל הפרויקט לוודא ביצוע תיקון התוכניות המפורטות והמפרטים הנוגעים לשינויים, שחלו בתוכנית המאושרת של הפרויקט.

5.2 בקרה תקציבית

5.2.1 מנהל הפרויקט יוודא התאמת התקציב והאומדן, להצעות שהתקבלו בפועל ויתריע בפני המנהל האחראי עליו, בכל מקרה של סטייה מתקציב הפרויקט או חלקיו, העולה מההתקשרויות הצפויות לרכש, לעומת אומדן הפרויקט.

5.2.2 מנהל הפרויקט לא יאשר שינויים ותוספות תקציביות, אלא לאחר אישורן בידי המוסמכים לכך.

5.2.3 במהלך ביצוע העבודה, על מנהל הפרויקט להתריע מראש למנהל האחראי עליו, על סטייה צפויה בהוצאות/הכנסות, חריגים צפויים לביצוע, התארכות צפויה של הפרויקט וכו'.

5.2.4 מנהל הפרויקט יעקוב אחר התקציב (הכנסות והוצאות), במהלך ביצוע העבודה. בכל מקרה של אי התאמה בין הביצוע בפועל לתקציב, יהיה אחראי מנהל הפרויקט לניתוח הסטיות ולמתן הסברים למנהל מפ"ק/מרחב.

5.3 ביצוע הפרויקט

5.3.1 מנהל הפרויקט ינהל את ביצוע הפרויקט, בתיאום עם המפקח על ביצוע הפרויקט והתאמת העבודות הנערכות במסגרתו למפרטים, תכניות, חוזים, היתרים, צווים לתחילת עבודה, לו"ז והאומדן התקציבי של כל פעילות וכל שלב משלבי הפרויקט.

5.3.2 מנהל הפרויקט יוודא ניהול מסמכי התיעוד, מתחילת ביצוע הפרויקט ועד לשלב המסירה.

5.3.3 מנהל הפרויקט יוודא הגשת חשבונות חודשיים או לפי אבני דרך שנקבעו בהסכם והוצאת בקשה כתובה ממחלקת הכספים, להנפקת חשבונות ללקוח.

5.3.4 מנהל הפרויקט ינהל מעקב אחר התקדמות העבודה, בהתאם ללו"ז שנקבע וידווח למנהל מפ"ק/מרחב, על כל סטייה, חריגה או אי התאמה בין התכנון לבין הפעילות המתבצעת בפועל.

5.3.5 מנהל הפרויקט יתאם את פעולות הפיקוח ויוודא ביצוען כנדרש ובהתאמה לצרכי הפרויקט. על המנהל לוודא כי שירותי קבלנים, מתכננים ויועצים יינתנו עפ"י המוסכם עמם ובהתאם לדרישות הוראות הרשויות המוסמכות, התקנים וכל דין.



קרן קימת לישראל
K K L - J N F

מפ"ק

אגף הנדסה ופיתוח

5.3.6 במקרה של תוספות, שינויים וכד', על מנהל הפרויקט לוודא כי אלו יקבלו ביטוי בחוזים שנערכו ע"י קק"ל עם הקבלנים ונותני השירותים לפרויקט (הגדלת תקציב, אישור ועדת ההתקשרויות המתאימה וכו').

5.4 בטיחות בעבודה

מנהל הפרויקט הינו "אחראי על", בכל הנוגע ליישום הוראות הבטיחות במהלך העבודה, כמפורט בנוהלי הבטיחות ובהנחיות הבטיחות של קק"ל.

5.5 סיום הפרויקט ומסירתו

5.5.1 על מנהל הפרויקט לוודא קבלת תעודות גמר ואישורים נדרשים, כתנאי לסיום הפרויקט.

5.5.2 מנהל הפרויקט ישתתף בביצוע המסירה בפועל של העבודה שבניהולו ויבדוק נאותות פרוטוקול סיום פרויקט שהעביר המפקח, בו יפורטו כל התיקונים וההשלמות שיש לבצע בפרויקט, אם יהיו כאלה. פרוטוקול סיום עבודה יוכן ע"י המפקח.

5.5.3 לאחר רישום פרוטוקול המסירה, יודא מנהל הפרויקט סיום המטלות והתיקונים, הנדרשים עפ"י פרוטוקול המסירה.

5.5.4 עם גמר העבודות בפרויקט, יודא מנהל הפרויקט השלמה והגשה של תכניות ותיק תיעוד, כמפורט ב"[הנחיה מס' 4 – מסירת פרויקטים והעברת אחריות](#)".

5.5.5 תעודת השלמה

בתום הפרויקט וכתנאי לתשלום הסופי, ידאג מנהל הפרויקט לקבל תעודת השלמה של הפרויקט.

5.6 דיווחים שוטפים

5.6.1 מנהל הפרויקט ידווח מדי חודש למנהל מפ"ק/המרחב, לגבי החודש שחלף, על התקדמות הפרויקט (לו"ז, תקציב וכו') ביחס לתכנון.

5.6.2 מנהל הפרויקט יהיה נוכח, ככל האפשר, בישיבות השבועיות באתר.

5.6.3 במקרה של חריגות, אחראי מנהל הפרויקט לדווח מידית על כל חריגה בגין:

א. חריגה בלו"ז לביצוע;

ב. חריגה בהיבט ההנדסי;

ג. חריגה בעלויות העבודה;

ד. שגיאה תכנונית או תקציבית שהתגלתה במהלך העבודה;

ה. חריגה בביצוע הבנייה (חומרים, תכניות, שטח וכו');

ו. חריגה מהסכמי הבנייה עם קבלנים ומבצעים;

ז. אירועים ביטוחים/נזקים במהלך ביצוע העבודות.



קרן קימת לישראל
K K L - J N F

מפ"ק

אגף הנדסה ופיתוח

6. הפעלת מנהלי פרויקטים חיצוניים

- 6.1 במקרה שימונה מנהל פרויקט חיצוני (שאינו עובד קק"ל) לניהול פרויקט, ייחתם עמו חוזה. החוזה יפרט, בין היתר, את תפקידיו של מנהל הפרויקט, בהתייחסות ייחודית לפרויקט אותו הוא עתיד לנהל.
- 6.2 מנהל הפרויקט החיצוני, ימלא את כל התפקידים שהוגדרו כתפקידיו של מנהל הפרויקט בהנחיות אלה.
- 6.3 אחריותו של מנהל הפרויקט תימשך גם לאחר סיום הפרויקט, בתקופת האחריות והבדק וכן, בכל מקרה של סכסוך משפטי בהקשר לביצוע הפרויקט.

7. בקרה

- 7.1 מנהל מפ"ק/מרחב, ידון בפיגורים המסתמנים בפרויקט, במסגרת פגישותיו החודשיות עם מנהלי הפרויקטים.
- 7.2 המנהל האחראי לפרויקט במפ"ק/מרחב, יקיים בקרה על תקופת הביצוע בפועל לעומת תקופת הביצוע החוזית, באמצעות חשבונות הקבלנים (המבטאים את אחוז הביצוע בפועל), ודוחות מנהלי הפרויקטים, לרבות בקשות להארכת תקופת הביצוע המובאות לאישורו.