



תאריך עדכון 27.10.19

## קובץ הנחיות מקצועיות למפקחי קק"ל

### הנחיה מס' 5 - הפקת לקחים מביצוע פרויקטים

#### 1. כללי

- 1.1 ביצועם של פרויקטים ע"י קק"ל, מביאה לא אחת, להשגת תובנות ולקחים, אותם ראוי ליישם בפרויקטים עתידיים.
  - 1.2 במהלך הכנתם של הפרויקטים ותכונם, כמו גם בשלבי ביצועם, משתלבים אירועים שונים מהם ניתן ללמוד ולהפיק לקחים לפעילות מטה קק"ל, מפ"ק והמרחבים.
  - 1.3 מסמך זה מפרט הנחיות ומתווה דרך להפקת לקחים וסיכום פרויקטים שבוצעו ע"י קק"ל.
- מטבע הדברים, יישומן של ההנחיות תלויה באופי הפרויקט, מהותו, היקפו, מידת מורכבותו ופרמטרים נוספים שהשפיעו על דרך ביצועו.

#### 2. הפקת לקחים

- 2.1 ככלל, תופעל במפ"ק מתכונת אחידה להפקת לקחים, ברמות השונות של התכנון והביצוע של הפרויקטים המבוצעים על ידו או באחריותו.
- 2.2 במהלך הפקת הלקחים, יוצגו התכניות והתחזיות שנערכו לפני תחילת ביצוע הפרויקט, ואשר שימשו יסוד לקבלת ההחלטות באשר לתכנון ולאופן הביצוע של הפרויקט.
- 2.3 הליך מוסדר כמפורט להלן, של הפקת לקחים מפרויקט, יתנהל לגבי כל פרויקט שהוחלט שינוהל בו תהליך זה, שהיקפו עולה על סכום שיקבע ו/או כל פרויקט בתחום חדש, בשנה הראשונה לפעילות בתחום זה ע"י קק"ל.
- תחקיר להפקת לקחים, יתנהל גם בכל מקרה שהסתיים בחריגה מהתקציב שתוכנן לו מלכתחילה.
- 2.4 תהליך התחקיר והפקת הלקחים, יתבצע ע"י מנהל מפ"ק/המרחב. עפ"י שיקול דעת מנהל התחקיר, יזומנו לישיבה גורמים שונים שהשתתפו בביצוע הפרויקט, כגון: מתכננים, מפקחים ונציגי מחלקות אחרות בקק"ל עפ"י העניין.



קרן קימת לישראל  
K K L - J N F  
מפ"ק  
אגף הנדסה ופיתוח

2.5 התחקיר והפקת לקחים יוצגו להנהלת קק"ל, בישיבה שתיוחד לכך פעם ברבעון.

## 2.6 תהליך ביצוע תחקירים והפקת הלקחים

2.6.1 שלב א' - הצגת הנושא ביצוע תחקירים והפקת לקחים, ייעשו בסדר קבוע ובשלבים כדלקמן:

במסגרת זו, יציג מנהל הפרויקט את הפרויקט שבוצע תוך התמקדות ב:

- תכנית ומתווה הפרויקט;
- תכנית העבודה;
- היעדים שנקבעו להשגה (לרבות יעדי ביניים, אם נקבעו כאלה);
- הסכמים והתקשרויות מיוחדים, בהקשר לביצוע הפרויקט;
- אמצעים ומשאבים מתוכננים, כגון: כ"א, תקציב, אמצעים מיוחדים, גורמי חוץ;
- לו"ז;
- אמצעים ומהלכים שנקבעו לבקרה.

הצגת הנושא תעשה תוך שימוש באמצעים חזותיים או באמצעות דפי ריכוז נתונים מתאימים.

## 2.6.2 שלב ב' - תיאור מהלך הביצוע

א. תיאור מהלך הביצוע יבוא בהמשך להצגת הנושא. במהלך שלב זה של הצגת התחקיר, יציגו המשתתפים את חלקם בביצוע.

ב. בהצגת מהלך האירועים, יש להתייחס לתקצוב, איכות העבודה, לו"ז, תקלות שנצפו והתממשו והשגת היעדים שנקבעו, תוך הדגשת פרטים, כגון:

- אופן הביצוע - מהלך האירועים ועמידה ביעדי התכנון הראשוני;
- חריגות בפרויקט;
- שינויים שבוצעו;
- שילוב גורמי קק"ל/גורמי חוץ;
- איכות הביצוע;
- לוח הזמנים;
- תפקוד מערכת בקרה;
- נושאים נוספים עפ"י העניין.



יש להדגיש שבשלב זה יוצגו המהלכים בלבד באופן אובייקטיבי, צמוד לנתוני הביצוע (וללא פירושים או הסברים).

### 2.6.3 שלב ג' - מסקנות ולקחים

- א. שלב זה הינו השלב המרכזי בניתוח הפרויקט.
  - ב. הפקת הלקחים ע"י מנהל הפרויקט, תתייחס לכל נושא הרלוונטי לאירוע, לרבות:
    - רמת התכנון: מכשלות/הצלחות, בקביעת היעדים והמטרות ותוכנית העבודה הבסיסית;
    - בחירת קבלנים/מבצעים/מפקחים;
    - אופן הביצוע (כישלונות, הצלחות), לקחי אבטחת איכות ובטיחות;
    - אמצעים;
    - לו"ז;
    - שילוב פעולות בין המבצעים, אגף תכנון, אגף הנדסה, המרחב הרלוונטי, הנהלת מפ"ק בינם לבין עצמם וביחס לגורמים חיצוניים;
    - עמידה בתקציבים;
    - לקחים שיש ליישם באירועים דומים;
    - מסקנות ולקחים אחרים.
- במהלך שלב זה, ייפתח הדיון להתייחסויות הדדיות של המשתתפים, במטרה לגבש מסקנות משותפות של כלל המעורבים בפרויקט.

### 2.6.4 שלב ד' - סיכום

- א. שלב זה יסכם את ביצוע הפרויקט ובמהלכו, יירשמו הסיכומים וההחלטות שהתקבלו בעקבות ניתוח הפרויקט וסיכומו.
- ב. לאור העובדה שיש בסיכום הפקת הלקחים משום הנחיות לעתיד, יש לקבוע את דרך יישום הלקחים אם במסגרת נוהלי העבודה, הנחיות ארגוניות או בדרך אחרת.
- ג. המנהל עורך התחקיר, יקבע בסיכום אילו נושאים יועברו להמשך טיפול ומיהו הגורם האחראי ליישומם.
- ד. הפצת הסיכום  
לגבי פרויקטים שאינם מוצגים בדיון לגורמים נוספים (למעט מנהל המרחב ומנהל מפ"ק), יש להקפיד על הפצת הסיכום לפעולה/ידיעה של הגורמים המשתתפים בקק"ל, בתום הבדיקה.



קרן קימת לישראל  
K K L - J N F  
מפ"ק  
אגף הנדסה ופיתוח

### בקרה .3

- 3.1 הבקרה על ביצוע ההנחיה, תעשה באופן שוטף ע"י בעלי התפקידים השונים כמצוין במסמך זה.
- 3.2 בשל האופי המשתנה של הפרויקטים הנערכים ע"י קק"ל והמיוחדות המאפיינת אותם, נקבעו לעיל הנחיות כוללניות שיש להתאימן לכל מקרה לגופו.
- 3.3 **זימון המשתתפים להפקת לקחים**
- המשתתפים בהפקת הלקחים יזומנו עפ"י העניין. מן הראוי להקדיש תשומת לב לזימון גורמי חוץ (מפקחים, יועצים, קבלנים וכו').
- 3.4 **שימוש בעזרים טכניים ואמצעי תצוגה**
- כדי למקד את תשומת הלב, יש להקפיד על הכנת אמצעי המחשב, עזרים טכניים, כגון: טבלאות ופלקטים, דפי נתונים, שקפים, דגמים וכיו"ב.