

**מדינת ישראל**  
**משרד הבינוי והשיכון**



הוראה מס': 03/11		נושא הנוהל: הפעלת הפיתוח באמצעות חברה מנהלת			פרק מס': 03
דף 1 מתוך 15 דפים	בתוקף מיום: 1.12.2011	תאריך פרסום:	לידיעה: כללית	תחולה: כללית	נושא הפרק: פרוגרמות, נכסים ודיור, תכנון והנדסה

**1. כללי**

- 1.1. נוהל זה בא לקבוע את הפעולות שעל יחידות המשרד לנקוט על מנת להבטיח ביצוע פרויקטים של פיתוח אתרים למגורים באמצעות חברות מנהלות.
- 1.2. הנוהל בא להסדיר את תהליך העבודה והממשקים בין הגורמים השונים מטה - מחוז - בקרה - חברה מנהלת.
- 1.3. החברות המנהלות יפעלו בהתאם לעקרונות דיני מכרזים, עפ"י הנחיות המשרד ובהתאם להוראות החוזה שייחתם בין המשרד לביןן.
- 1.4. אגף פרוגרמות אחראי על ביצוע נוהל זה.
- 1.5. כל מקום בו מצויין בעל תפקיד בלשון זכר הכוונה גם לנקבה.

**2. הגדרות**

- אמזן כלל העלויות באתר ספציפי שבניהול החברה  
כפי שאושר מראש על ידי וועדת פרויקטים. "אמזן אתר"
- חטיבת קרקע שתוגדר בהליך הפרטני על ידי  
המשרד ושביחס אליה, או איזשהו חלק ממנה  
(שיוגדר אף הוא בהליך הפרטני) תיתן החברה  
שירותי ניהול למשרד. "אתר"
- תוספת בשיעור של 10% לערכה הכספי של  
העבודה בשל הוצאות שאינן צפויות מראש. "בצ"מ" (בלתי צפוי מראש)
- גורם בתוך המשרד, או מחוץ למשרד שמונה על ידי  
המשרד, מפעם לפעם, לעניין זה. "בקרת המשרד"
- הסכם בין רשות מקרקעי ישראל לבין היזם  
לרכישת הקרקע. "הסכם בגין הקרקע"
- הסכם שיחתם בין המשרד לבין היזמים בהתאם  
למכרזי השיווק של המשרד. "הסכם בניה"
- הסכם בין החברה המנהלת לבין היזם בגין עבודות  
הפיתוח והתשלומים מהיזם. "הסכם תשתית"

עמוד 2 מתוך 15 עמודים	בתוקף מיום: 1.12.2011	תקון מס':	הוראה מס':	הנושא: חברה מנהלת
-----------------------------	-----------------------------	--------------	---------------	-------------------

ועדה בראשות מנכ"ל המשרד וחבריה הינם מנהלת אגף פרוגרמות, מנהלת מינהל תכנון והנדסה, חשב המשרד ונציג משרד האוצר.	"ועדת פרויקטים"
חברה שנבחרה במכרז של משרד הבינוי והשיכון לחברות מנהלות למתן שירותי ניהול, עבודות תכנון ופיתוח וסיוע בשיווק.	"חברה מנהלת"
חברה שנבחרה במכרז של רשות מקרקעי ישראל לחברות מנהלות למתן שירותי ניהול, עבודות תכנון ופיתוח וסיוע בשיווק.	"חברה מנהלת ממשיכה"
כל אדם או גוף משפטי שיקבע על ידי המשרד ושהתקשר או שאמור להתקשר עם המשרד בחוזה בנייה ועם המינהל בחוזה, לפיו יוקנו לו זכויות באתר או בכל חלק ממנו (הסכם בגין הקרקע).	"יזם"
אדריכלים, מהנדסים, מודדים, מפקחים, יועצים ובעלי מקצוע אחרים אשר יועסקו ע"י החברה לבצוע שרותי הניהול.	"נותני שירותים"
ביצוע עבודות פיתוח התשתיות הציבוריות בשטחים הציבוריים של האתר, לרבות אך לא רק, מים, ביוב, תיעול, ניקוז, כבישים, נוף, תנועה, עבודות עפר, תשתיות חשמל, תקשורת וכיו"ב, וכן התקשרויות עם גורמי חוץ.	"עבודות פיתוח"
ניהול והכנת התכנון המפורט לביצוע, בכלל זה עבודות מיפוי, מדידה ורישום ולרבות ביצוע ההתקשרויות הנדרשות עם כל נותני השירותים.	"עבודות תכנון מפורט"
ניהול וביצוע תכנון סטטוטורי לתב"ע חדשה ו/או שינוי תב"ע.	"עבודות תכנון סטטוטורי"
קבלנים לביצוע עבודות פיתוח ועבודות קבלניות דרושות אחרות, שיועסקו על ידי החברה, לצורך ביצוע עבודות הפיתוח שבניהול החברה, או גופים אחרים המבצעים עבודות הקשורות לפיתוח האתר, כגון חברת חשמל, רשות העתיקות, קק"ל וכדומה.	"קבלנים וגופים יעודיים"
ניהול תכנון מפורט לביצוע, ניהול ביצוע עבודות פיתוח, התקשרויות עם גורמי חוץ וסיוע בשיווק וכל יתר המטלות, העבודות והשירותים שהתחייבה החברה לבצע עבור המשרד, כמפורט בהוראות החוזה ובהזמנת השירותים על פי ההליך הפרטני.	"שירותי ניהול"

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 3 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	-----------------------------

### 3. תפקידי המטה

- 3.1. כללי: קביעת מדיניות ונהלי עבודה, אישור תוכניות עבודה, ניהול תקציבי, טיפול בערבויות וחילוטים (למעט ערבויות ביצוע של קבלני הפיתוח), אישור אומדני פיתוח, בחירת אתרים להפעלה באמצעות חברה מנהלת ובחירת החברה המנהלת בהתאם.
- 3.2. קביעת עקרונות הנדסיים להכנת אומדן אתר – באחריות מנהל תכנון והנדסה.
- 3.3. אישור אומדן אתר ועדכנו, אישור קדמי מימון לאתר ע"י ועדת פרויקטים.
- 3.4. אגף פרוגרמות אחראי על בניית מנגנונים לדיווח אחיד של החברות המנהלות/בקרה בשיתוף האגפים הרלוונטיים, בין היתר בנושא תשלומים, נושאים הנדסיים ועוד.
- 3.5. הכנת נוסחים אחידים להזמנות שירותים לאתר ספציפי שיוצאו ע"י המשרד לחברות המנהלות כתוצאה מהליך פרטני ועידכונם מעת לעת.
- 3.6. קביעת עקרונות להתקשרות החברות המנהלות עם נותני שירותים אשר יכול את תכולת השירותים והתוצרים המבוקשים ומנגנוני דיווח, באמצעות מינהל תכנון והנדסה.
- 3.7. קביעת עקרונות להתקשרות החברות המנהלות עם קבלנים, יזמים וגופים יעודיים, לרבות הוראות בדבר בדיקות טיב ואיכות ע"י מעבדות מוסמכות / מאושרות, באמצעות אגף פרוגרמות וגורמי המטה הרלוונטיים.
- 3.8. קביעת עקרונות למסירת עבודות פיתוח לרשות המקומית באמצעות אגף פרוגרמות והגורמים הרלוונטיים.
- 3.9. קביעת עקרונות ליווי תכנון לחברות המנהלות, באחריות מנהל תכנון והנדסה.
- 3.10. הכנת נוסח להסכם תשתית בין החברה המנהלת ליזם שיצורף למכרזי השיווק, באתרים בביצוע החברה המנהלת, באמצעות אגף פרוגרמות והגורמים הרלוונטיים.
- 3.11. אישור יציאה למכרזי שיווק לרבות אישור חוברות השיווק על תוכנו, על פי נהלי המשרד באמצעות אגף נכסים ודיר.
- 3.12. הכנת הסכם בניה, המותאם לעבודה בין המשרד ליזם, שיצורף למכרזי השיווק באתרים בביצוע החברה המנהלת, באמצעות אגף נכסים ודיר והגורמים הרלוונטיים.
- 3.13. אגף פרוגרמות ירכז פניות של החברות המנהלות, ככל שיהיו בנושאים עקרוניים, ויוציא הנחיות מתאימות, כל זאת בתאום עם האגפים הרלוונטיים.
- 3.14. מעקב אחר החשבונות הסופיים לסגירת התחייבויות כספיות לחברה, באמצעות אגף הכספים ואגף פרוגרמות.

עמוד 4 מתוך 15 עמודים	בתוקף מיום: 1.12.2011	תקון מס':	הוראה מס':	הנושא: חברה מנהלת
-----------------------------	-----------------------------	--------------	---------------	-------------------

#### 4. תפקידי המחוזות

- 4.1. לימוד דוחות סטטוס לפרויקטים שמתקבלים ממנהל מקרקעי ישראל באתרים המופעלים ע"י החברות המנהלות הממשיכות והעברת המלצות למטה.
- 4.2. בחינת הצורך בהכנת נספחי בינוי ופיתוח ק.מ. 500:1 ובאישור האדריכל הראשי בפרויקטים מתאימים.
- 4.3. בחינת האומדנים וקדמי המימון המוגשים ע"י החברה המנהלת והגשתם לאישור המטה.
- 4.4. מעקב שוטף אחר ביצוע פעולות התכנון והפיתוח. ביצוע בקרה מדגמית על מסמכי התכנון והביצוע על פי הנחיות מינהל תכנון והנדסה, לרבות מכרזים של החברה המנהלת.
- 4.5. הכנת הצעות לתוכנית עבודה לתכנון, פיתוח ושיווק לדיון במטה.
- 4.6. אישור חשבונות לכל פעילות התכנון והפיתוח המבוצעת על ידי החברה המנהלת. בנוסף תיעשה בדיקת עומק באופן מדגמי ל- 10% מהחשבונות. בדיקת חשבונות שאינם חשבונות סופיים תעשה במקביל או לאחר ביצוע התשלום ולא תעכב את ביצוע התשלום. בדיקה מדגמית לחשבונות סופיים תעשה לפני ביצוע התשלום.
- 4.7. חברות בועדות מכרזים של החברה המנהלת בכל הנוגע למתן השירותים, לרבות לבחירת נותני שירותים (בהשתתפות אדריכל המחוז) וקבלני ביצוע (בהשתתפות מנהל החטיבה הטכנית במחוז), אישור שינויים בהתקשרויות.
- 4.8. סיוע לחברה המנהלת בשיתוף בקרת המשרד לחישוב אמדני פיתוח, אישור הזמנות ותשלומים לחברה המנהלת במערכת מפה.
- 4.9. סגן מנהל חטיבה טכנית לתכנון ישתתף בליווי תכנון של קבלנים/ יזמים שיעשה על ידי החברה המנהלת על פי הנחיות מינהל תכנון והנדסה. בעניין ליווי תכנון יזמים, במסלול מחיר למשתכן, החברה המנהלת תפעל עפ"י נוהל המשרד למחיר למשתכן בהתאמות שתקבענה ע"י המשרד.
- 4.10. אדריכל המחוז ילווה, יעקב ויאשר שינויי תב"ע ביוזמת היזמים ויביא השינוי לאישור ועדת מכרזים עליונה בהתאם לנהלי המשרד.
- 4.11. אדריכל המחוז יבצע ליווי ומעקב אחר שינויי תב"ע ביוזמת החברה המנהלת בתיאום ובאישור האדריכל הראשי במינהל תכנון והנדסה ויעביר לאגף פרוגרמות על מנת שיביא לאישור בועדת פרויקטים.
- 4.12. ליווי ומעקב בכל הנוגע למסירת עבודות הפיתוח ע"י החברה המנהלת לאחריות הרשות המקומית בהתאם לעקרונות שיקבעו על ידי המשרד ועד להשלמת המסירה הסופית.

עמוד 5 מתוך 15 עמודים	בתוקף מיום: 1.12.2011	תקון מס':	הוראה מס':	הנושא: חברה מנהלת
-----------------------------	-----------------------------	--------------	---------------	-------------------

## 5. נהלי העבודה עם חברה מנהלת ממשיכה

- 5.1. אגף פרוגרמות, יקבל את כל המידע והמסמכים הדרושים מרשות מקרקעי ישראל, כאמור בהסכם העברת הפעילות ופיץ למינהל תכנון והנדסה, נכסים ודיור ולמחוזות להתייחסות ובדיקה.
- 5.2. מנהל החטיבה הטכנית במחוז ידרוש מהחברה המנהלת הבהרות ומסמכים משלימים, ככל שנדרש, לרבות דוחות, המשקפים את סטטוס הפרויקטים בתחומים הבאים:  
\* מצב שווק.  
\* מצב עבודות הפיתוח ביחס לשווק ואכלוס ופירוט חסמים.  
\* מצב מוכנות התכנון המפורט לביצוע ומצב התקשוריות עם צוות התכנון.  
\* דו"ח חוזי ביצוע פעילים.  
\* עלויות פיתוח.  
\* מאזן האתר, תזרים מזומנים ותחזית לסיום.  
\* הסכם פיתוח עם הרשות המקומית.  
\* רשימת העובדים ותפקידם (דו"ח כח אדם), לרבות נותני השירותים.
- 5.3. מנהל חטיבה טכנית במחוז יקבל את הדוחות מהחברה המנהלת, ילמד אותם ויקבל תיקונים והבהרות ומליץ למינהל תכנון והנדסה לגבי הצורך בהכנת נספחי בינוי ופיתוח ק.מ. 500:1.  
במידת הצורך יועברו הדוחות למנהל המחוז ללימוד והמלצה לאישור סטטוס הפרוייקט וכח האדם.
- 5.4. החוזים הקיימים של החברה המנהלת לנותני השירותים וחווה של בקרת המשרד יוסבו למשרד בשינויים המחוייבים וימשיכו להתנהל במתכונת שהופעלה על ידי רשות מקרקעי ישראל, בטיפול אגף פרוגרמות.

## נהלי העבודה עם חברה מנהלת

### 6. תוכנית עבודה משרדית ובחירת חברה

- 6.1. באתרים שהמשרד מקדם תכנית מפורטת בהתאם להרשאות לתכנון ופיתוח שהתקבלו מרשות מקרקעי ישראל ולקראת אישור מתן תוקף, תתקיים התייעצות עם האגפים פרוגרמות, נכסים ודיור, מינהל תכנון והנדסה והמחוז הרלבנטי, לגבי מנגנון הפעלת הפיתוח באתר. כל זאת בהתאם להחלטת ממשלה מספר 189 בה נקבעו סוגי ההפעלה הבאים: באמצעות רשות מקומית; באמצעות חברות מפתחות או חברות מנהלות מהמגזר הפרטי; באמצעות מחוזות המשרד.
- 6.2. אגף פרוגרמות יעביר המלצה לדין בועדת מכרזים עליונה לקבלת החלטה לגבי הגורם שיבצע את הפיתוח באתר.  
לאחר בחירת האתר להפעלה באמצעות חברה מנהלת, יכין אגף פרוגרמות את המסמכים להליך פרטני לחברות שנכללו במאגר.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 6 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	-----------------------------

6.3. החברה המנהלת תפעל על פי מסמכי המכרז וחווה המסגרת (נספח א'), כפי שחתמה עליהם ובהתאם להזמנת השירותים בהליך הפרטני. החברה המנהלת אחראית לביצוע כל השירותים כמפורט בחווה המסגרת ובהזמנת השירותים לכל אתר ספציפי.

## 7. עבודות תכנון

7.1. ניהול התכנון והכנת תכנון מפורט לביצוע של עבודות הפיתוח יבוצעו ע"י החברה המנהלת, לרבות אישורן ברשויות התכנון המוסמכות והגורמים הנוגעים ובכללן היתרי בניה, אישור חברת חשמל, רשויות מקומיות, רשות העתיקות.

7.2. ככלל קיימת תב"ע מאושרת לאתרים נשוא ההליך הפרטני, ברם בהתאם לצורך ועל-פי דרישת המשרד החברה עשויה להידרש לתת שירותי ניהול תכנון והכנת תכנון סטאטוטורי לתב"ע חדשה ו/או לשינויי תב"ע באתר.

7.3. יובהר כי השירות האמור בסעיף 7.2 לעיל יינתן רק בהתאם לדרישת המשרד והעמלה לחברה הזוכה עבור ניהול התכנון הסטאטוטורי באתר ספציפי, ככל שיידרש ע"י המשרד, יהיה 7% משכר המתכננים בפועל ויכלול את כל ההוצאות שתידרשנה עבור התכנון וניהולו (להלן – "עמלת ניהול תכנון סטאטוטורי").

7.4. לעניין זה, תכנון סטאטוטורי כולל הכנת תוכניות מפורטות בקנה מידה 1:1250 (תב"ע) ונספחי בינוי לפיתוח בקנה מידה 1:500, בכלל זה שינויי תב"ע, עד לאישורן ברשויות התכנון המוסמכות ומתן תוקף, והכנת מפה לצרכי רישום ואישורה ברשויות התכנון המוסמכות, הכל בהתאם לצורך ולבקשת המשרד ולהנחיותיו.

7.5. בחירת נותני השירותים לעניין התכנון והפעלתם תיעשה בהתאם לעקרונות שיקבע המשרד וככל הניתן בהליך תחרותי ע"י ועדת מכרזים של החברה המנהלת. הרכב ועדת המכרזים יכלול בנוסף לאנשי מקצוע, עו"ד ורו"ח של החברה, את סגן מנהל החטיבה הטכנית לתכנון ונציג בקרת המשרד ישתתף כמשקיף. המשרד יקבע את עקרונות ההתקשרות, לרבות תכולת השירותים והתוצרים המבוקשים, ערבויות, ביטוחים ומנגנוני דיווח. שכר נותני השירותים לענין התכנון יקבע על-פי הנחה מתעריפים שיקבע המשרד, שלא תעלה על 15%, ויכלול את שלבי התכנון כפי שיפורט בהזמנת השירותים בהליך הפרטני.

תשלום שכר נותני השירותים יהיה עפ"י אבני דרך שייקבעו ע"י המשרד. בקרת המשרד תלווה את החברה המנהלת לכל אורך תהליך התכנון לצורך בדיקת התאמת התיכנון לפרוגרמה, להנחיות המשרד ולעמידת התיכנון ברמה המקצועית הנדרשת.

7.6. ס/מנהל חטיבה טכנית לתכנון והאדריכל הראשי ילמדו את התוכניות של התכנון הסטאטוטורי ויקבלו תיקונים והבהרות מהחברה המנהלת ובקרת המשרד במידת הצורך.

מנהל חטיבה טכנית ילמד את התוכניות של התכנון המפורט לביצוע ויקבל תיקונים והבהרות מהחברה המנהלת ובקרת המשרד במידת הצורך.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 7 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	-----------------------------

- 7.7. עבודות התכנון ישולבו בתוכנית העבודה של המחוז, יועברו לאישור המטה ויועברו על ידי המטה לאישור המנכ"ל.
- 7.8. אישור קדם מימון לתכנון - החברה המנהלת תכין את הבקשה לקדם מימון לתכנון. בקרת המשרד תבחן את הבקשה ולאחר אישורה תעבירה לבדיקת המחוז אשר יעביר את המלצתו למינהל תכנון והנדסה לבדיקה ולאגף פרוגרמות להכנה לאישור בוועדת פרויקטים.
- 7.9. שינויים/הגדלות בהסכם שחתמה החברה עם נותן שירותים, ככל שיתחייבו, בגין שינוי תכולת תכנון ו/או היקף התכנון, יידונו ויאושרו בוועדת מכרזים של החברה המנהלת, בכפוף לחוות דעתה של בקרת המשרד. במקרה של חילוקי דעות בנחיצות השינוי והיקפו יובא הנושא להכרעת האדריכל הראשי.
- 7.10. השינוי המאושר יובא ע"י בקרת המשרד לאגף פרוגרמות לצורך קבלת אישור תקציבי לשינוי והוצאת הגדלת הזמנה לחברה. התחייבות החברה לנותן השירותים בדבר ביצוע השינוי מותנה באישור תקציבי ובהגדלת ההזמנה לחברה.

## 8 אמזן עלויות פיתוח של האתר

- 8.1. החברה המנהלת תכין אומזן אתר בהתבסס על התב"ע ועל נספח בינוי ופיתוח בקנ"מ 1:500, ככל שישנם, ובהתאם לעקרונות שייקבעו ע"י המשרד. החברה תפעל עפ"י הנחיות של בקרת המשרד, מנהל תכנון והנדסה, מנהלי חטיבות טכניות במחוזות אשר ירוכזו ויועברו אליה ע"י אגף פרוגרמות.
- 8.2. אומזן אתר, ממנו נגזר החזר הוצאות פיתוח, יכלול פירוט מלא של עלויות כלל עבודות הפיתוח המשרתות את האתר, בתוך האתר ומחוזה לו, אלה אשר בוצעו ואלה שיבוצעו, על פי מערכת עלויות הפיתוח הממוחשבת של המשרד וירוכזו בה.
- 8.3. מנהל החטיבה הטכנית במחוז ובקרת המשרד יבדקו ויאשרו את האומזן ויעבירוהו לאגף פרוגרמות ומנהל תכנון והנדסה, אשר יבדקו ויאשרו את מרכיבי הפיתוח הכלולים באומזן, כולל עבודות ראש השטח הרלוונטיות לאתר וחלקו היחסי של האתר מתוכם.
- 8.4. אגף פרוגרמות יקבע את העקרונות שעל החברה המנהלת לכלול בהסכם בינה ובין הרשות המקומית ותאגיד מים וביוב הרלבנטי (ככל שישנו), לרבות בדבר מסירת עבודות פיתוח לרשות. כן יבדוק ויאשר אגף פרוגרמות את חלוקת ביצוע עבודות הפיתוח בין החברה המנהלת, הרשות המקומית ותאגיד מים וביוב הרלבנטי(ככל שקיים), ויאשר את מנגנון הגבייה של האגרות וההיטלים אשר נקבע ביניהם, על מנת למנוע כפל תשלומים ע"י היזמים. אגף פרוגרמות יבדוק את נוסח ההסכם טרם חתימתו ואת עמידתו בעקרונות שקבע המשרד. אגף פרוגרמות רשאי לקבל החלטה אם על המשרד להצטרף כצד להסכם. אגף פרוגרמות יביא את אמזן האתר לאישור ועדת פרויקטים.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 8 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	-----------------------------

8.5 **אישור אומדן במערכת עלויות פיתוח :**  
לאחר אישור האומדן בוועדת פרויקטים, בקרת המשרד תזין לתוך מערכת עלויות פיתוח את כל נתוני האומדן ומנהל המחוז או מנהל החטיבה הטכנית יאשר בחתימתו את האומדן במערכת. לאחר מכן, ס/ מנהל מינהל תכנון והנדסה לביצוע יאשר את אומדן האתר בחתימתו במערכת ומנהלת אגף פרוגרמות תאשר במערכת את אומדן האתר; עם חתימתה האומדן ינעל.

8.6 **שינוי אומדן עלויות פיתוח**  
שינויים באומדן האתר, ככל שיתחייבו, יובאו לאישור ועדת פרויקטים. את הבקשה לשינוי אומדן תגיש החברה המנהלת, באישור בקרת המשרד והמחוז, לאגף פרוגרמות אשר יביאה לדיון ולאישור ועדת פרויקטים. השינויים שבגינם יבחן עדכון האומדן הינם:  
- שינוי תב"ע באתר.  
- תוספת עלויות תכנון ופיתוח שלא היו ידועות במועד קביעת האומדן.  
- עדכון אומדן האתר בעקבות התקדמות התכנון המפורט לביצוע.  
- כל תוצאת מכרז/שינוי חוזה שעלולים לגרום לחריגה מאומדן האתר שאושר בוועדת פרויקטים.

8.7 באחריות אגף פרוגרמות אישור תהליך שינוי האומדן במתכונת אישור אומדן רגיל לחברה המנהלת.  
בקרת המשרד תזין את נתוני שינוי האומדן למערכת עלויות פיתוח ותפתח גירסה חדשה לאומדן המעודכן לאחר אישורו בוועדת פרויקטים.

## 9 ניהול השיווק

9.1 החברה המנהלת אחראית להכנת הצעה לתוכנית עבודה שנתית לשיווק באתר הספציפי שבניהולה בתאום עם המחוז ואגף נכסים ודיור, ובהתחשב בעבודות הפיתוח הנדרשות לכל שלב. תכנית השיווק תובא ע"י אגף נכסים ודיור לאישור המנכ"ל.

החברה תכין עבור המחוז תיק שיווק, על פי נהלי המשרד, בכללם: נתוני התב"ע, מתחמי שיווק, חיובי פיתוח לכל מתחם, וכל חומר תכנוני הנדרש במסמכי המכרז וטיוטת חוברת המכרז לאישור אגף נכסים ודיור.

9.2 המחוז הרלוונטי יסייע לחברה להכין את המסמכים לצורך השיווק להלן: מדידה עדכנית מאושרת, חוות דעת תכנונית, נסחים מלשכת הרישום והעתק מספר הנכסים של המשרד, אישור מפקח מחוז רשות מקרקעי ישראל כי הקרקע פנויה (קבלת שומות), ויתרת האישורים שידרשו לצורך השיווק.

9.3 חיוב עלויות הפיתוח - בהתאם לשלבי השיווק שתציע החברה המנהלת יוציא אגף פרוגרמות ממערכת עלויות פיתוח נתוני חיוב למתחמי השיווק שיועברו לאגף נכסים ודיור למכרזי השיווק. אגף פרוגרמות יעביר את נתוני החיוב לחברה המנהלת אשר תצרף לכל מסמכי השיווק.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 9 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	-----------------------------

- החברה תקיים ביחד עם נציג המחוז סיורי מציעים ותוציא פרוטוקולים מסיורים אלו, הפרוטוקולים יאושרו ע"י אגף נכסים ודיור.
- 9.4 החברה תבצע מעקב וליווי אחר היזמים עד לסיום הבנייה ועבודות הפיתוח באתר, כולל שנת בדק.
- 9.5 בהתאם לדרישת המשרד ובהתאם להנחיותיו, החברה תבצע את ההרשמה וההגרלה (עם נציגי המחוז) במסלול שיווק "בנה ביתך" ותעקוב אחר ביצוע הבנייה ע"י הרוכשים עד לסוף תקופת הבנייה והפיתוח.
- 9.6 אגף נכסים ודיור יודיע בכתב לחברה המנהלת על היזמים שזכו במכרז. החשבות תעביר לחברה המנהלת שוברי תשלום ריקים והחברה תעביר את שוברי התשלום ליזמים לתשלום לחשבון המשרד. החברה תוודא, בעת החתימה על הסכם תשתית, כי הסכום ששולם ע"י הזוכים הוצמד כנדרש והזוכים העבירו לה ערבות נזקים על שם המשרד והחברה המנהלת.
- 9.7 החברה המנהלת תוודא כי היזמים שזכו במכרזי הקרקע יחתמו על ההסכמים הבאים:
- א. "הסכם תשתית" בין החברה המנהלת והיזם שזכה במכרז.
- ב. "הסכם בניה":
- אגף נכסים ודיור יקבל מהחברה המנהלת את המסמכים הבאים: עותק הסכם התשתית החתום ע"י החברה והיזם; העתק מאישור התשלום שנבדק ואושר ע"י חברה מנהלת; יתר מסמכי המכרז (הסכם בניה, נספחים, ערבויות) יומצאו לאגף נכסים ודיור ע"י היזם. אגף נכסים ודיור יוציא הודעה לחברה המנהלת ולרשות מקרקעי ישראל כי הזוכים הסדירו את כל חובותיהם למשרד.
- ג. "הסכם בגין הקרקע": החברה המנהלת תעקוב אחר חתימת ההסכם ותעדכן את אגף נכסים ודיור.
- 9.8 במקרה של שיווקי "בנה ביתך", החברה המנהלת תחתום על הסכם תשתית עם הרוכש ותעביר לאגף פרוגרמות את המסמכים הבאים: הסכם תשתית חתום; העתק אישור תשלום שנבדק ואושר ע"י חברה מנהלת; ערבות נזקים בהתאם להסכם התשתית.
- אגף פרוגרמות יעביר לרשות מקרקעי ישראל הודעה על ביצוע התשלום וחתימה על חוזה התשתית עם המשרד, כדי לאפשר לרשות מקרקעי ישראל לחתום על חוזה הקרקע.
- 9.9 לכל שינוי תב"ע ביוזמת היזמים, תגיש החברה המנהלת בקשה לבקרת המשרד ולאדריכל המחוז שיבחנו נחיצות השינוי ויביאו לאישור ועדת מכרזים עליונה, כולל שינוי בחיובי הפתוח אם נדרש כתוצאה משינוי התב"ע.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 10 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	------------------------------

## 10 אישור תכנית העבודה השנתית לפיתוח האתר וביצוע עבודות הפיתוח

- 10.1 בהסתמך על תכנית השיווק המאושרת ע"י מנכ"ל המשרד כאמור, תכין החברה המנהלת בשיתוף בקרת המשרד הצעת תכנית עבודה שנתית לפיתוח באתר הספציפי שבניהולה. בקרת המשרד תזין את ההצעה במערכת הממוחשבת ותעביר לידיעת המחוז ולהמשך טיפולו.
- 10.2 בהפעלת עבודות באמצעות גורמים ייעודיים (חח"י, רשות העתיקות, רשות מקומית וכיו"ב), תדרוש החברה המנהלת מהגורם החיצוני להעביר לה ניתוח מחירים לעבודה הנדרשת שתבחן סבירות הצעת המחיר של הגורם החיצוני ותגיש המלצתה לבקרת המשרד והמחוז.
- המחוז יבחן את סבירות ההצעה והמחיר בהתייחסות להערכת בקרת המשרד. המחוז משלב את הצעת המחיר בהצעת תכנית העבודה השנתית. אחר אישור תקציבי של המשרד, החברה המנהלת תפעל לאישור ההתקשרות לביצוע העבודה על ידי ועדת מכרזים של החברה המנהלת.
- 10.3 המחוז יכלול את תכנית העבודה המוצעת ע"י החברה בתכנית העבודה שלו ויעבירה לבחינת המטה בהשתתפות אגף נכסים ודיור, אגף פרוגרמות ומינהל תכנון והנדסה.
- מובהר כי לאומדן של כל אחת מהעבודות הכלולות בתכנית העבודה המוצעת יתווסף שכר מפקחים בשיעור 2.5% מהיקף כל עבודה מבין העבודות המבוצעות בהפעלה ישירה של החברה ובצ"מ בסך 10%. אגף פרוגרמות יביא את תכנית העבודה המוצעת לפיתוח האתר, לאחר שנבחנה כאמור, לאישור המנכ"ל.
- 10.4 לאחר אישורו של המנכ"ל, אגף פרוגרמות יזין סטטוס אישור תוכנית עבודה במערכת מפה (סטטוס 20), המחוז בשיתוף האגפים הנוגעים בדבר יפעל להוצאת הזמנת העבודה.
- 10.5 אגף פרוגרמות יחתום על הזמנה אחת לכל אתר שבניהול החברה המנהלת על פי תוכנית העבודה המאושרת ויעבירה בתהליך האישור המקובל במשרד לאישור מורשי החתימה של המשרד.
- כל שינוי בתוכנית העבודה המאושרת יבוצע על פי נהלי המשרד.
- 10.6 החברה המנהלת תכין את החומר למכרזי ביצוע לכל פעולות הפיתוח על פי לוח הזמנים שנקבע בתכנית העבודה המאושרת. בקרת המשרד תלווה ותבדוק את התאמת המסמכים של מכרזי הביצוע והפעלתם להנחיות ועקרונות שקבע המשרד.
- 10.7 החברה המנהלת תכין תיקי מכרזים לביצוע עבודות הפיתוח, כולל הכנת לוחות זמנים, הכנת אומדני ביצוע, הוצאת מכרזים לקבלנים על פי ההנחיות והנהלים ועל פי העקרונות שיקבע המשרד, ובהתאם לעקרונות דיני המכרזים. כל זאת לרבות הכנת כל החוזים והמסמכים הנלווים לצורך כך וביצוע כל הפעולות הנלוות לכך, לרבות פרסום בעיתונות, עריכת סיורי מציעים וכו'.
- הקמת תחנות טראנספורמציה (השנאה) באתר הינה באחריות החברה ותיעשה מול חברת חשמל ובהתאם לכלליה, לרבות הסדרת הקצאת הקרקע בגין התחנה בין חברת חשמל והמינהל וככל שתמומן ישירות מקופת המשרד, תשלום הכספים מחברת חשמל והעברתם לקופת המשרד, לא יאוחר משלוש שנים מסיום הקמת המבנה עבור התחנה. במידה ובהתאם לתנאי האתר ואישור המשרד תוטל חובת

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 11 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	------------------------------

הקמת התחנה ומימונה על היזם או על קבלן לביצוע עבודות הפיתוח, יובהר הדבר ע"י החברה המנהלת במסמכי המכרז והחוזה, לרבות אחריות היזם/קבלן לבוא בדברים עם חברת החשמל לביצוע התחנה ולקבלת החזר הכספי ממנה בהתאם לתנאיה.

החברה המנהלת תבחר את נותני השירותים והפעלתם בכל הקשור למכונני העתקות, חברות קידוחים ומעבדות בהתאם לעקרונות שיקבע המשרד ובהליך תחרותי. החברה המנהלת תחייב את קבלני הביצוע במסגרת החוזה עימם בתשלום למעבדות בגין ביצוע בדיקות איכות וטיב במהלך הביצוע ותשלום זה ינוכה מהתמורה לקבלנים עם התקדמות הביצוע.

10.8 תוצאות מכרזי הביצוע יעודכנו במערכת מפה על ידי בקרת המשרד שתבדוק את התוצאות ביחס לאומדן עלויות הפיתוח המאושר, מהות העבודה ומקורות התקציב ותפעל מול המחוז ואגף פרוגרמות, במקרים שימצאו מתאימים, לשינוי תכנית העבודה בהתאם לתוצאת המכרז. הנתונים יעודכנו במערכת מרכבה בתהליך שיקבע בין החשבות לאגף פרוגרמות.

10.9 אישור תוצאות מכרזים שפורסמו על ידי החברה המנהלת ואשר חורגים מהאמדן שהוכן לצורך המכרז, יעשה כדלקמן:

- א. בסמכות ועדת המכרזים של החברה המנהלת לאשר תוצאות מכרז עד לסך העולה ב-15% על האומדן שהוכן לצורך המכרז.
- ב. כאשר תוצאות המכרז, גבוהות בלמעלה מ-15% מהאומדן שהוכן לצורך המכרז, אולם נמוכות מהסכום אשר אושר לסוג העבודה בתכנית העבודה המאושרת, יובאו תוצאות המכרז לאישור המנכ"ל (שינוי תכנית העבודה).
- ג. כאשר תוצאות המכרז יביאו לחריגה מהאומדן לאותו סוג עבודה שאושר בועדת פרויקטים, יביא אגף פרוגרמות את הנתונים המעודכנים לדיון בועדת פרויקטים.

10.10 שינויים והגדלות:

10.10.1 שינויים/הגדלות בהסכם שחתמה החברה עם קבלנים וגופים יעודיים, ככל שיתחייבו, יידונו ויאושרו בועדת המכרזים של החברה המנהלת, בכפוף לחוות דעתה של בקרת המשרד. במקרה של חילוקי דעות בנחיצות השינוי והיקפו יובא הנושא להכרעת סגן מנהל מינהל תכנון והנדסה.

כל זאת בכפוף לעמידה בכל התנאים הבאים במצטבר:

- א. לא יחול שינוי במהות המטלות העיקריות וביעדי הביצוע.
- ב. שוויין המצטבר של כל השינויים בחוזה מתחילת ההתקשרות לא יחרוג מהיקף ההתקשרות הראשונה בתוספת 10% או מ-1 מש"ח, מהנמוך מביניהם.
- ג. כל השינויים שמשמעותם הגדלה לא יחרגו במצטבר מ-40% מהיקף ההתקשרות הראשונה. כמו כן, כל השינויים שמשמעותם הקטנה, לא יחרגו במצטבר מ-40% מהיקף החוזה החתום.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 12 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	------------------------------

ד. השינוי אינו מהווה תוספת סעיפים חריגים (שלא נכללו בסעיפי העבודה שנכללו בהתקשרות המקורית).

10.10.2 למרות האמור בסעיף 10.10.1 לעיל, שינויים/הגדלות בהסכם שחתמה החברה עם קבלנים וגופים יעודיים לביצוע עבודות אשר נדרשות בדחיפות ואשר יש לבצען תוך 3 ימי עבודה בהיקף שלא יעלה על 100,000 ₪ הינם בסמכות החברה המנהלת, ובלבד שהשינוי דווח לבקרת המשרד, למחוז ולאגף פרוגרמות על הסכום הנדרש מיד עם גילוי הצורך.

10.10.3 כל שינוי בחוזה חתום אשר נובע או קשור לניהול מתמשך (תקורה) ואשר אושר בוועדת המכרזים של החברה, יבוצע לאחר אישור בכתב של סגן מנהל תכנון והנדסה לביצוע.

10.10.4 שינויים/הגדלות בהסכם שחתמה החברה עם קבלנים וגופים יעודיים אשר אינם עומדים בתנאי סעיפים 10.10.1 ו- 10.10.2 לעיל, יובאו לאישור ועדת מכרזים משרדית להתקשרויות עם קבלנים במינהל תכנון והנדסה, בכפוף לקבלת פרוטוקול ועדת מכרזים של החברה המנהלת.

10.11 השינוי המאושר יובא ע"י בקרת המשרד לאגף פרוגרמות לצורך קבלת אישור תקציבי לשינוי והוצאת הגדלת הזמנה לחברה. התחייבות החברה לנותן השירותים בדבר ביצוע השינוי מותנית באישור תקציבי ובהגדלת ההזמנה לחברה.

10.12 עם גמר עבודות הפיתוח באתר תיערך מסירה סופית של האתר ע"י החברה המנהלת לרשות המקומית. החברה המנהלת תדווח למחוז הרלבנטי על התקדמות תהליך מסירת העבודות לרשות והמחוז יודא כי המסירה נעשית על פי העקרונות שקבע המשרד ובהתאם להסכם שנחתם עם הרשות המקומית.

## 11 ניהול האתרים, תזרים המזומנים, מאזן אתר (הכנסות והוצאות)

11.1 החברה המנהלת תנהל את תקציב האתר במסגרת משק כספי סגור ותערוך מעקב אחר מאזן הוצאות והכנסות (מאזן אתר).

החברה המנהלת בשיתוף עם בקרת המשרד תערוך מעת לעת ולפחות פעמים בשנה, מאזני ביניים של האתר, זאת בהתחשב בגודל האתר, בקצב השיווק, על פי תוצאות בדיקות מצב הכנסות והוצאות בעזרת מערכת עלויות פיתוח ומערכת מאזן אתר ממוחשבת ותדווח לאגף פרוגרמות.

11.2 בקרת המשרד תהא אחראית על עידכון שוטף של ביצוע העבודות במערכת עלויות פיתוח ועל מערכת מאזן אתר.

11.3 במועד מסירת האתר לאחריות ולאחזקת הרשות המקומית, ייערך על ידי בקרת המשרד ובאישור אגף פרוגרמות מאזן סגירה של האתר על פי דו"ח במערכת המחשוב של עלויות פיתוח ומאזן אתר.

## 12 הגשת חשבונות חלקיים וסופיים ואישורם - כללי

עמוד 13 מתוך 15 עמודים	בתוקף מיום: 1.12.2011	תקון מס':	הוראה מס':	הנושא: חברה מנהלת
------------------------------	-----------------------------	--------------	---------------	-------------------

- 12.1 החברה תהיה אחראית לשאת במלואן ובמועדן בכל עלויות עבודות הפיתוח ולשלם את כל התשלומים וההוצאות הנוגעים לתכנון ולביצוע עבודות הפיתוח שבניהולה, לרבות תשלומים לנותני שירותים, קבלנים, רשויות, מכוני העתקות, פרסום בעיתונות, חברות קידוחים וכל צד ג' אחר על פי החוזים בהם נתקשר עם גופים אלה או מכוח כל עילה אחרת שהיא.
- 12.2 חשבונות החברה יוגשו לאישור בקרת המשרד בגין כל אתר ואתר בנפרד, אלא אם כן הורה המשרד אחרת.
- 12.3 נותני שירותים וקבלנים יגישו את החשבונות לחברה המנהלת על פי אבני דרך שיקבעו בהליך הפרטני.
- 12.4 החברה המנהלת תבדוק ותאשר החשבונות, ותעבירם לבקרת המשרד אשר תבדוק ותאשר את החשבונות בהתאם להנחיות המשרד. בקרת המשרד תעביר החשבונות למחוז שיאשר לתשלום לאחר שיוודא ביצוע העבודה. החשבון ישלח ע"י המחוז לחשבות לבדיקה וביצוע תשלום. כמו כן, תעשה בדיקה מדגמית ע"י המחוז כפי שנקבע בסעיף 13.4 להלן.
- 12.5 החברה תשלם את התשלומים לנותני שירותים, לקבלנים, לרשויות ולכל צד ג' אחר, תוך 3 ימי עסקים מיום קבלת התשלום מהמשרד. החברה תצטרף אישור רו"ח על כל העברות הכספיות החודשיות בהתאם לדרישת הבקרה.

### 13. אישורי חשבונות ועמלת החברה המנהלת

#### 13.1 חשבונות תכנון:

- א. החברה המנהלת תגיש לאישור הבקרה חשבונות ע"פ אבני דרך שנקבעו ע"י המשרד.
- ב. רכיבי תכנון שלא ע"פ תעריף משב"ש ישולמו ע"פ אבני דרך שיקבעו ע"י המשרד בהזמנה.
- ג. העמלה בגין ניהול ביצוע התכנון המפורט, תחושב כאחוז קבוע מהוצאות התכנון המפורט בפועל, באתר שניהולו יימסר לזוכה בהליך הפרטני:

1. עמלת התכנון לאתר שאומדנו הראשוני שיקבע ע"י המשרד נמוך מ- 25 מיליון ₪ תעמוד על 10% משכר התכנון בפועל.
2. עמלת התכנון לאתר שאומדו הראשוני שיקבע ע"י המשרד מעל 25 מיליון ₪ תהיה 7.5% משכר התכנון ובכל מקרה עמלת התכנון הכוללת לאתר לא תפחת מ- 175,000 ₪ לאותו אתר.

#### 13.2 חשבונות גורמים ייעודיים (חח"י), רשות העתיקות, רשות מקומית וכיו"ב):

- א. החשבונות שיוגשו על ידי גורמים ייעודיים (חח"י), רשות העתיקות, רשות מקומית וכיו"ב) יבדקו ויאושרו ע"י החברה המנהלת, שתעבירם לבדיקת בקרת המשרד ע"פ ביצוע בפועל (או כמקדמה באם תאושר מראש) ובהתבסס על התחשיבים שנכללו בהזמנה המאושרת.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 14 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	------------------------------

ב. עמלת חברה בגין עבודות שבוצעו באמצעות הגורמים הייעודיים בסך 1% מכל חשבון שאושר, תשולם ביחד עם תשלום החשבון המאושר.

### 13.3 חשבונות פיתוח:

א. החברה המנהלת תגיש חשבונות לבקרת המשרד, בצרוף כל המסמכים שתדרוש הבקרה.

ב. המשרד ישלם לחברה בגין ניהול ביצוע עבודות הפיתוח וסיוע בשיווק עמלה בשיעור שנקבע בהליך הפרטני לאתר ספציפי, ואשר תחושב מעלות עבודות הפיתוח בפועל בניכוי התשלומים המפורטים בחוזה. עמלת החברה תשולם לחברה על ידי המשרד ביחד עם כל תשלום של המשרד לחברה עבור עלויות עבודות הפיתוח.

### 13.4 בדיקת עומק מדגמית ל- 10% מחשבונות הקבלנים:

מנהל החטיבה הטכנית במחוז יבצע בדיקת עומק למדגם של 10% מהחשבונות לקבלנים המוגשים לאישור, בהתאם להוראות מנהל מינהל תכנון והנדסה. הבדיקות המדגמיות של חשבונות חלקיים יתבצעו באופן שוטף ולא יהוו תנאי או עילה לאי אישור שוטף של חשבונות הקבלנים ע"פ הלו"ז שנקבע ותתבצענה במקביל להעברת החשבון לתשלום בחשבות.

בדיקות מדגמיות של חשבונות סופיים תבוצענה לפני אישור התשלום ע"י המחוז. המחוז יודיע לפחות חודשיים מראש לבקרת המשרד באיזה עבודות באתר נדרשת בדיקת חשבונות סופיים.

מינהל תכנון והנדסה והחשבות יבצעו מעקב על חשבונות סופיים.

### 13.5 סדר פעולות לטיפול בחשבון חברת מנהלת

הגורם הבודק	פעולה
חברה מנהלת	הגשת החשבון ע"י הקבלן בדיקת הפיקוח בדיקת ניהול הפרויקט
בדיקת בקרת המשרד	בדיקת בקר השדה העברת חשבון מתוקן ע"י החברה ע"פ הערות הבקר
בדיקת המחוז	בדיקת החשבון בבקרה ומתן הערות לתיקון במידת הצורך והגשה למחוז
אישור החשבות	בדיקת המחוז, הקלדתו וחתמתו על החשבון, והעברתו לחשבות טיפול בחשבות לתשלום החשבון

### 13.6 מועד תשלום חשבונות ועמלת החברה:

מועדי תשלום חשבונות ועמלה יהיו תוך 45 יום ממועד הגשתם לאישור בקרת המשרד.

הנושא: חברה מנהלת	הוראה מס':	תקון מס':	בתוקף מיום: 1.12.2011	עמוד 15 מתוך 15 עמודים
-------------------	---------------	--------------	-----------------------------	------------------------------

עמלת החברה שתשולם כאמור לחברה תהיה מלאה וסופית וכוללת בגין שירותי הניהול וקיום כל התחייבויות החברה והחברה לא תהיה זכאית לכל תוספת או שינוי לה מכל סיבה שהיא.

עם תחילת שלב ביצוע עבודות הפיתוח, יהיה זכאי המשרד, על פי שיקול דעתו, לקזז מחשבון הפרוייקט כספים ששולמו על ידו, כקדם מימון או כשכר תכנון או כל תשלום אחר ששולם על ידו בגין הפרוייקט, בערכים צמודי מדד ידוע אחרון מיום התשלום על ידי המשרד ועד למועד הקיזוז כאמור.

#### 14. מעקב ובקרה

בקרת המשרד תעביר למשרד דיווח מעת לעת אשר יכלול התרעות על הגדלות צפויות בחוזה בעקבות שינויים שבוצעו בשטח, וזאת בהתאם לקריטריונים לדיווח שייקבעו על ידי אגף פרוגרמות ומינהל תכנון והנדסה. כמו כן, יכללו בדיווח פרטי מעקב נוספים, כפי שיוגדרו על ידי החשבות.

#### 15. רישום ע"י החברה המנהלת

##### 15.1 באחריות החברה המנהלת :

- השלמת הכנת תכניות לצרכי רישום
- הכנת פרצלציה ורישומה בטאבו
- מעקב אחר רישום בית משותף וזכויות משתכנים המבוצע ע"י היזמים בהתאם לחוזה הבנייה.

15.2 החברה תתריע בפני המחוז ואגף נכסים ודיוור לגבי אי עמידת היזמים בלוחות הזמנים לרישום בתים משותפים וזכויות משתכנים כפי שהוגדרו במסמכי המכרז והחוזה עימם. החברה המנהלת תכין בתאום עם המחוז והמטה פניה לועדת מכרזים עליונה להארכת לו"ז או לחילוט הערבויות.

מרדכי מרדכי

המנהל הכללי