

דו"ח/מסמך "ייזום" פרויקט:

אבן דרך מס' 2

בניה חדשה - NC (New Construction)

תאריך:

הקדמה

באבן דרך מס' 2 מוגש דו"ח/מסמך "ייזום" המהווה נדבך ראשון שנכתב ע"י הגורם המבצע לאחר בדיקת ההיתכנות ו"העברת המקל".

התבנית שתוצג להלן מהווה בסיס לדו"חות הבאים : בחירת חלופה, הקפאת תצורה, מחצית, ואחרית שיוצגו לממונה העירוני בהתאם לאבני הדרך של המתודולוגיה העירונית לניהול פרויקטים.

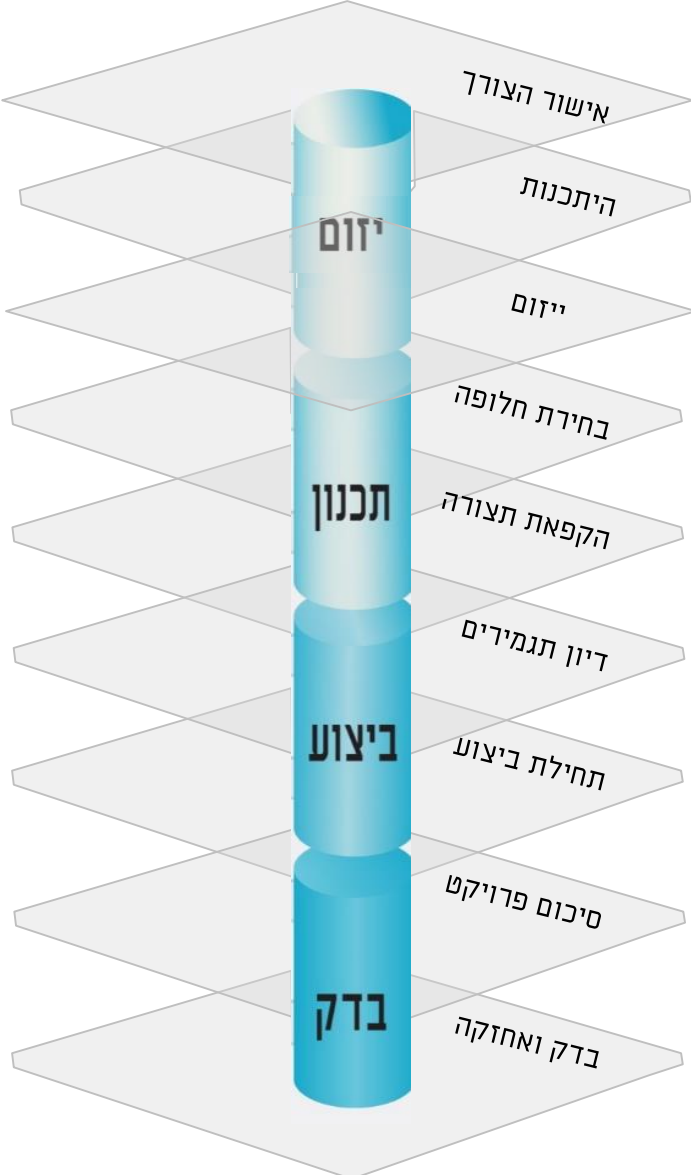
דו"ח/מסמך הייזום יוצג בדיון סטטוס ראשון בראשות הממונה עירוני.

מטרת דו"ח/מסמך הייזום

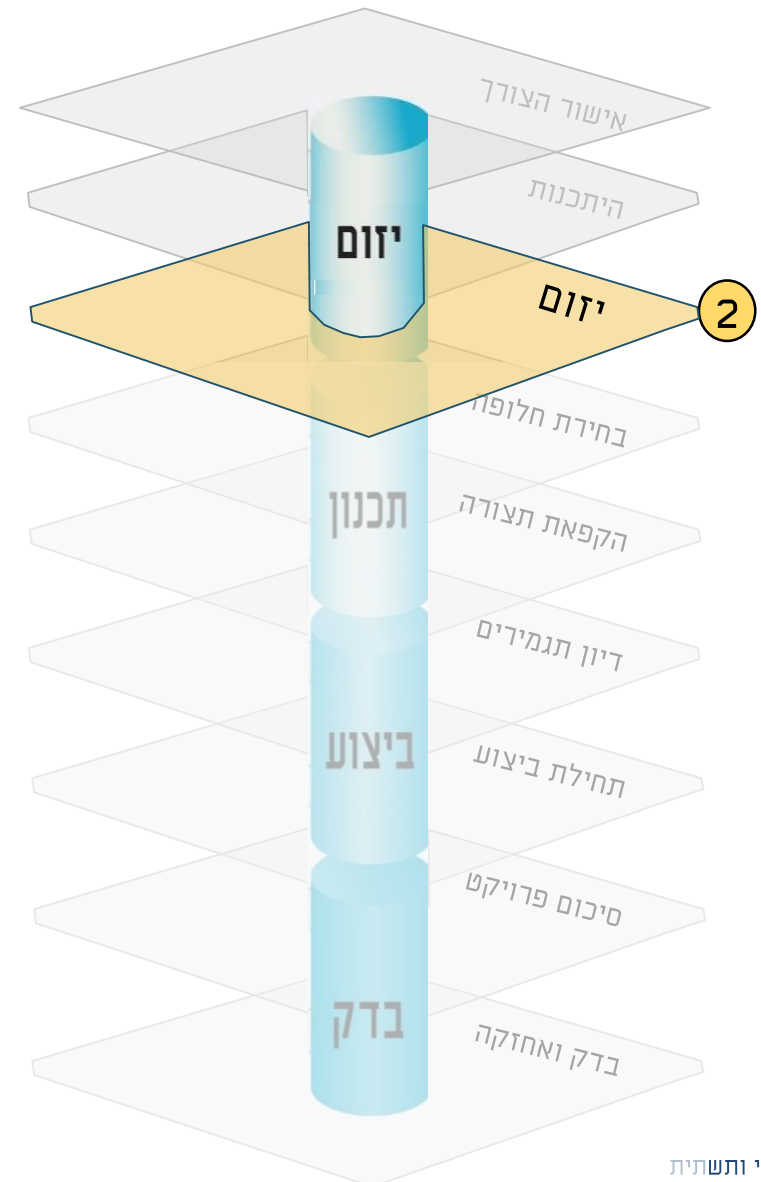
מטרת הדו"ח/מסמך - להוות אשרור של מנהל הפרויקט לבדיקת ההיתכנות שבוצעה, עדכון בדיקת ההיתכנות במידה ומצא לנכון לעשות זאת וכן ניתוח **שיקולי הביצוע** בהתאם להיערכות הכללית לפרויקט.

המסמך מהווה למעשה תכנית של מנהל הפרויקט לאופן שהוא נערך לנהל ולבצע את הפרויקט.

תהליך גנרי לניהול פרויקט בניה חדשה NC - אבני דרך ושערים



אבן דרך מס' 2 - דו"ח/מסמך ייזום



ת.ז. - תכולה ויעדי לו"ז ותקציב של הפרויקט

1. מהות הפרויקט (גן ילדים, בית ספר, מרכז קהילתי וכד')
2. תכולת הפרויקט - פונקציות עיקריות כגון: מספר כיתות, אולם ספורט וכד'.
3. יעד לאכלוס
4. מסגרת תקציבית מאושרת

הערה: יש לתאר בתמציתיות, פירוט והרחבה פורט בהמשך הדו"ח

סטטוס הפרויקט ומה בוצע עד כה

יש לציין:

1. שלב ואבן דרך נכון להצגת הדו"ח עפ"י המתודולוגיה.
2. פעילויות עיקריות שבוצעו עד כה, כגון מדידה, ביקורים בשטח, בחינת תשתיות קיימות, סקר עצים מוקדם וכד'.
3. פגישות מרכזיות שהתקיימו עם בעלי עניין.

נתוני פרויקט ורקע כללי

1. רקע כללי על הפרויקט
2. לוח איכון (בעלי תפקידים) מלא * - צוות הניהול והתכנון.
3. תצ"א + תכנית סביבה.
4. תכולת הפרויקט (פונקציות עיקריות).
5. שטחים כללי (נתוני מגרש ובינוי קיים לסוגיו, פיתוח).

* הערה: אם בשלב זה, לא נבחרו כל היועצים והמתכננים ולא ניתן לציין מיהו היועץ/המתכנן הספציפי, יש לציין את תחום התפקיד (יועץ/מתכנן) הנדרש ולהשלים את הפרטים בהמשך

פרוגרמה ושטחים

1. פרוגרמה מאושרת (פונקציות ושטחים) - לצרף בשקף נפרד
2. יחס ברוטו /נטו (יעד לתכנון)
3. שטח מגרש (מ"ר)
4. סך שטחי פיתוח נדרשים (מ"ר)

טבלת שטחים - דו"ח/מסמך "ייזום" - פרויקט XX

מס"ד	מבנה / פיתוח	רכיב במבנה	מס' רכיבים במבנה	שטחים (מ"ר)				הערות
				פרוגרמה משרד החינוך שטח רכיב במבנה (מ"ר)	פרוגרמה עיריית ת"א שטח רכיב במבנה (מ"ר)	שטח בפועל של רכיב במבנה (מ"ר)	פער בין שטחים בפרוגרמה לביצוע בפועל (מ"ר)	
A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	מבנה	כיתת אם	8					
2		כיתת ספח	6					
3		כיתה פרטנית	3					
4		חדר מנהלת	1					
5		חדר מורים	1					
6		חצרות פעילות	1					
7								
8		סה"כ שטח מבנה						ללא שטחי פיתוח
9	אולם ספורט	אולם ספורט	1					
10		מוזכירות והנהלה	1					
11		מלתחות ושירותים	1					
12		מחסן ציוד	2					
13								
14		סה"כ שטח אולם ספורט						ללא שטחי פיתוח
15	פיתוח	מגרש ברוטו						
16		שטחי פיתוח						
17	סה"כ שטח מבנה בית הספר ואולם ספורט							
18	יחס ברוטו:נטו מבנה							
19	יחס ברוטו:נטו אולם ספורט							

הערה: אם ישנם פערים משמעותיים מהנדרש/מתוכנן, יש לצרף הסבר מפורט.

לוח זמנים

1. יעד מוכתב למועד סיום הפרויקט
2. לו"ז מקורי מתוכנן
3. לו"ז מפורט - אבני דרך ושערים בהתאם למתודולוגיה (כמפורט בטבלה להלן)

הנחיות והסברים להזנת הנתונים - לוח זמנים

אבן דרך 2, דו"ח/מסמך ייזום, פרויקט XX

מס"ד	לוח זמנים ייזום ותכנון																						לוח זמנים לביצוע					
	התנעת הפרויקט (העברת מקל)	צפי תחילת תכנון מקורי	תחילת תכנון בפועל	צפי בחירת חלופה נבחרת	בחירת חלופה נבחרת בפועל	צפי אישור תוכנית עיצוב מקורי	אישור תוכנית עיצוב בפועל	צפי הקפאת תצורה מקורי	הקפאת תצורה בפועל	צפי גמר תכנון מקורי	צפי גמר תכנון בפועל	צפי תחילת ביצוע מקורי	תחילת ביצוע בפועל	צפי גמר ביצוע מקורי	צפי גמר ביצוע בפועל	הערות												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y				
מספר אבן הדרך	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	3	2	4	5	2	3 או 4 או 5	6											
תיאור אבן הדרך	מסמך הייזום	מסמך ייזום	בחירת חלופה נבחרת (*)	מסמך ייזום	בחירת חלופה נבחרת	מסמך ייזום	בחירת חלופה נבחרת	הקפאת תצורה	מסמך ייזום	מסמך הייזום	הקפאת תצורה	מסמך בחירת חלופה נבחרת	מסמך בחירת חלופה נבחרת	הקפאת תצורה	מסמך בחירת חלופה נבחרת	מסמך בחירת חלופה נבחרת/תצורה	מסמך בחירת חלופה נבחרת/תצורה	מסמך ייזום	מסמך בחירת חלופה נבחרת/תצורה	מסמך בחירת חלופה נבחרת/תצורה	מסמך ייזום	מסמך בחירת חלופה נבחרת/תצורה	מסמך בחירת חלופה נבחרת/תצורה					
1			סעיף 4 *																									
2																												
3																												
4																												

הערות: 1. אם ישנם פערים משמעותיים מהנדרש/מתוכנן, יש לצרף הסבר מפורט.

2. אם יש שלביות ביצוע/ פיצול היתרים וכד' יש להזין בשורות נפרדות.

3. אישור וועדה לתוכנית עיצוב- מהווה תנאי להקפאת התצורה

4. (*) אם דו"ח הייזום מוצג לאחר תחילת התכנון בפועל יש להזין את העמודה הרלוונטית בטבלה (עמודה D)

טבלת לוח זמנים (תכנון מול ביצוע)

אבן דרך 2, דו"ח/מסמך ייזום, פרויקט XX

מס"ד	לוח זמנים ייזום ותכנון																						לוח זמנים לביצוע					
	התנגעת הפרויקט (העברת מקל)	צפי תחילת תכנון מקורי	תחילת תכנון בפועל	צפי בחירת חלופה נבחרת	אישור תוכנית עיצוב מקורי	אישור תוכנית עיצוב מעודכן	אישור תוכנית בפועל	צפי הקפאת תצורה מקורי	הקפאת תצורה מעודכן	צפי גמר תכנון בפועל	גמר תכנון בפועל	צפי תכנון מקורי	צפי גמר תכנון מעודכן	קבלת היתר בניה בפועל	קבלת היתר בניה מעודכן (אחרון)	צפי תחילת ביצוע מקורי	תחילת ביצוע בפועל	צפי גמר ביצוע מקורי	צפי גמר ביצוע מעודכן (אחרון)	הערות								
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y				
מספר אבן הדרך	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	4	2	4	5	2	3 או 4	5	2	3 או 4	5	2	3 או 5	6					
תיאור אבן הדרך	מסמך הייזום	מסמך ייזום	בחירת חלופה נבחרת (י)	מסמך ייזום	בחירת חלופה נבחרת	מסמך ייזום	בחירת חלופה נבחרת	הקפאת תצורה	מסמך ייזום	הקפאת תצורה	מסמך הייזום	הקפאת תצורה	דו"ח מחצית	הקפאת תצורה	מסמך ייזום	חלופה נבחרת/ הקפאת תצורה	דו"ח מחצית	מסמך ייזום	מסמך ייזום	מסמך ייזום	חלופה נבחרת/ הקפאת תצורה	דו"ח אחרית						
1			סעיף 4 *																									
2																												
3																												
4																												

ימולא בשלב הנוכחי: אבן דרך מספר 2 - מסמך ייזום

הערות: 1. אם ישנם פערים משמעותיים מהנדרש/מתוכנן, יש לצרף הסבר מפורט.

2. אם יש שלביות ביצוע/ פיצול היתרים וכד' יש להזין בשורות נפרדות.

3. אישור וועדה לתוכנית עיצוב- מהווה תנאי להקפאת התצורה

4. (*) אם דו"ח הייזום מוצג לאחר תחילת התכנון בפועל יש להזין את העמודה הרלוונטית בטבלה (עמודה D)

תקציב

1. **תיקוף/עדכון* האומדן שהוצג בבדיקת ההיתכנות (יש לצרף אומדן מפורט)**
2. **אומדן ראשוני - אם אין אומדן לתיקוף או לעדכון, יש להציג אומדן ראשוני על סמך הנתונים והשטחים שנאספו עד כה.**
3. **מסגרת תקציבית מאושרת על בסיס בדיקת ההיתכנות / תקציב תכנון**
4. **תקצוב מאושר + תוספות מאושרות**
5. **ניתוח תקציב בפועל (על בסיס תוצאות מכרז קבלני) - פירוט:**
 - א- **עלויות ביצוע (הפרדה בין בנינג לפיתוח, מאגר מים וחדר חשמל)**
 - ב- **עלויות תכנון (על בסיס התקשרויות קיימות)**
 - ג- **עלויות ניהול ופיקוח (עלויות ניהול התכנון)**
 - ד- **עלויות תקורות ועמלות**
 - ה- **ניתוח בני"מ - בני"מ בתחילת הפרויקט ובני"מ לאחר בחירת קבלן**

יושלים באבני הדרך הבאות

פרויקט xx - אומדן מפורט לפי מ"ר

תבנית להצגת אומדנים לבניה חדשה (עלות למ"ר)

מס'	נושא	פירוט	טווח אחוזים	אחוז	כמות	מחיר ליח'	סה"כ (שח, ללא מע"מ)	סה"כ (שח, כולל מע"מ)	הערות
ניתוח עלות מ"ר									
1	בניה	הריסות (מ"ר/קומפלט)					0	0	
2		עלות מ"ר ראשוני (עלות בסיסי)					0	0	
3		עלות מ"ר קומה מפולשת					0	0	כ- 30 אחוז מעלות מ"ר בסיסי
4		עלות מ"ר מרפסות (קונוליות)					0	0	כ- 50 אחוז מעלות מ"ר בסיסי לרבות הצללה
5		עלויות מחשוב ותקשורת	1%-3%	2%		0	0	0	אומדן עפ"י גורמי תקשורת (הערכה - מוסדות חינוך בין 1-3%)
6	פיתוח	עלות מ"ר פיתוח (עלות בסיסי)					0	0	לרבות שטח גגות פעילים
7		טיפול בעצים					0	0	פיצוי נופי (במידה ויש) יופיע בסעיף אגרות
8		מתקני חצר, הצללות וכד'					0	0	במידה ולא נכלל בעלות המ"ר פיתוח
9	תוספות וחריגים	חדר טרנספורמציה/מיתוג (קומפלט)					0	0	לציין נתונים (עילי/תת"ק, מס' שנאים וגודל)
10		מאגר מים					0	0	לציין נתונים (עילי/תת"ק/בתוך המבנה, סוג חדר משאבות ונפח המאגר)
11		העתקת תשתיות					0	0	
12		ביטחון ואבטחה					0	0	
13		סה"כ עלויות בניה ישירות (cost)					0	0	
14	תקורות/העמסות	תכנון	8%-12%	10%			0	0	8% - מבנה פשוט, מבנה חוזר/מוכר, היקף כספי גדול, תנאים סביבתיים רגילים (לא באזור פשט הצפה, דרכי גישה נוחות, ללא דרישות מיוחדות/תנאים מיוחדים), היתר בניה 12% - מבנה מורכב, ריבוי פונקציות, ריבוי יועצים, היקף כספי קטן, תנאים סביבתיים מיוחדים, תוספת למבנה קיים, מערכות מיוחדות
15		ניהול ופיקוח	3%-4%	4%			0	0	
16		פיצוי נופי							לפי כמות וערכיות העצים בקיוו שתילה חלופית, בהתאם לדו"ח אגרונום / הערכה
17		אגרות מים וביוב (100 שח/מ"ר, לא כולל מע"מ)							על אגרות אלה, מוטל מע"מ כחוק
18		אגרות נוספות (חח"י, רשות העתיקות וכד')							
19		אגרת מכון בקרה							על פי תעריף מנהל התכנון, כפונקציה של שטח וגובה המבנה
20		עמלת חברה עירונית		4%			0	0	על עמלה זו לא מוטל מע"מ, מעבר ל 50 משי"ח, שיעור העמלה ישתנה בהתאם להנחיות אגף התקציבים
21		סה"כ תקורות/העמסות					0	0	
22		סה"כ עלות הקמה (עלויות ישירות + תקורות)					0	0	
23		בניימ (על סך עלויות ההקמה והתקורות)	10%-30%	15%			0	0	10% - מבנה פשוט, מבנה חוזר/מוכר, היקף כספי גדול, תנאים סביבתיים רגילים, פרוגרמה "סגורה" 30% - מבנה מורכב, ריבוי פונקציות, ריבוי יועצים, היקף כספי קטן, תנאים סביבתיים מיוחדים, תוספת למבנה קיים, מערכות מיוחדות פרוגרמה "לא סגורה"
24		סה"כ פרויקט (price)		100%			0	0	

האומדן אינו כולל :

ריהוט והצטיידות

כבילה וציוד קצה למחשוב ותקשורת

עבודות היקפיות

התייקרויות : במידה ויוחלט לשלם התייקרויות, הן יועמסו על עלויות הביצוע בהתאם למועדי התשלום

מנהל בינוי ותשתית

אגף מבני ציבור



פרויקט XX - אומדן מפורט לפי מ"ר

תבנית להצגת אומדנים לבניה חדשה (עלות למ"ר) - דוגמא מספרית

מס'	נושא	פירוט	טווח אחוזים	אחוז	כמות	מחיר ליח' (ש"ח, לא כולל מע"מ)	סה"כ (ש"ח, לא כולל מע"מ)	סה"כ (ש"ח, כולל מע"מ)	הערות
ניתוח עלות מ"ר									
1	בניה	הריסות (מ"ר/קומפלט)			200	500	100,000	118,000	
2		עלות מ"ר ראשוני (עלות בסיסי)			1500	6,500	9,750,000	11,505,000	
3		עלות מ"ר קומה מפולשת			200	1,900	380,000	448,400	כ- 30 אחוז מעלות מ"ר בסיסי
4		עלות מ"ר מרפסות (קונזולית)			200	2,850	570,000	672,600	כ- 50 אחוז מעלות מ"ר בסיסי לרבות הצללה
5		עלויות מחשוב ותקשורת	1%-3%	2%	1	214,000	214,000	252,520	אומדן עפ"י גורמי תקשורת (הערכה - מוסדות חינוך בין 1-3%)
6	פיתוח	עלות מ"ר פיתוח (עלות בסיסי)			400	700	280,000	330,400	לרבות שטח גגות פעילים
7		טיפול בעצים			1	100	100	118	פיצוי נופי (במידה ויש) ופיצוי בסעיף אגרות
8		מתקני חצר, הצללות וכד'			1	500	500	590	במידה ולא נכלל בעלות המ"ר פיתוח
9		חדר טרנספורמציה/מיתוג (קומפלט)			1	850	850	1,003	לציין נתונים (עילית/תת"ק, מס' שנאים וגודל)
10	תוספות וחרیגים	מאגר מים			1	550	550	649	לציין נתונים (עילית/תת"ק/בתוך המבנה, סוג חדר משאבות ונפח המאגר)
11		העתקת תשתיות			1	300	300	354	
12		ביטחון ואבטחה			1	100	100	118	
13	סה"כ עלויות בניה ישירות (cost)						11,296,400	13,329,752	
14	תקורות/ העמסות	תכנון	8%-12%	10%			1,129,640	1,332,975	8% - מבנה פשוט, מבנה חוזר/מוכר, היקף כספי גדול, תנאים סביבתיים רגילים (לא באזור פשט הצפה, דרכי גישה נוחות, ללא דרישות מיוחדות/תנאים מיוחדים), היתר בניה
15		ניהול ופיקוח	3%-4%	4%			451,856	533,190	12% - מבנה מורכב, ריבוי פונקציות, ריבוי יועצים, היקף כספי קטן, תנאים סביבתיים מיוחדים, תוספת למבנה קיים, מערכות מיוחדות
16		פיצוי נופי					30	35	לפי כמות וערכיות העצים בקיזוז שתילה חלופית, בהתאם לדו"ח אגרונום / הערכה
17		אגרות מים וביוב (100 ש"ח/מ"ר, לא כולל מע"מ)			200		20,000	23,600	על אגרות אלה, מוטל מע"מ כחוק
18		אגרות נוספות (חח"י, רשות העתיקות וכד')					70	83	
19		אגרת מכון בקרה					56	66	על פי תעריף מנהל התכנון, כפונקציה של שטח וגובה המבנה
20		עמלת חברה עירונית		4%			515,122	515,122	עמלה זו אינה כוללת אגרות מים וביוב, ולא מוטל עליה מע"מ. מעבר ל 50 מש"ח, שיעור העמלה ישתנה בהתאם להנחיות אגף התקציבים
21	סה"כ תקורות/העמסות						2,116,774	2,405,071	
22	סה"כ עלות הקמה (עלויות ישירות + תקורות)						13,413,174	15,734,823	
23		בני"מ (על סך עלויות ההקמה והתקורות)	10%-30%	15%			2,011,976	2,360,224	10% - מבנה פשוט, מבנה חוזר/מוכר, היקף כספי גדול, תנאים סביבתיים רגילים, פרוגרמה "סגורה"
24		סה"כ פרויקט (price)		100%			15,425,150	18,095,047	30% - מבנה מורכב, ריבוי פונקציות, ריבוי יועצים, היקף כספי קטן, תנאים סביבתיים מיוחדים, תוספת למבנה קיים, מערכות מיוחדות פרוגרמה "לא סגורה"

האומדן אינו כולל :

ריהוט והצטיידות

כבילה וציוד קצה למחשוב ותקשורת

עבודות היקפיות

התייקרויות : במידה ויוחלט לשלם התייקרויות, הן יועמסו על עלויות הביצוע בהתאם למועדי התשלום

מנהל בינוי ותשתית

אגף מבני ציבור



טבלת אומדנים/תקציבים - מסמך ייזום - פרויקט XX

מס"ד	תיאור	אומדן ראשוני לפרויקט (אש"ח)	תקציב מאושר מקורי (אש"ח)	תקציב מאושר אחרון (אש"ח)	סך ההזמנות/חשבונות הסופיים עד כה (אש"ח)	יתרה / פער בין תקציב מאושר להזמנות/חשבונות סופיים עד כה (אש"ח)	פירוט עלויות על בסיס הזמנות/חשבונות סופיים (אש"ח)						ניתוח ב.נ.מ. פרויקטלי			הערות			
							עלויות ביצוע (אש"ח)	עלויות תכנון	ניהול ופיקוח	עלויות אגרות והיטלים	תקורות (עמלת חברה עירונית)	עלות כוללת (I-M)	ב.נ.מ. (עדכני)	ב.נ.מ. תקציב	ב.נ.מ. בעת תוצאות מכרז קבלני / יתרת ב.נ.מ. בחשבון סופי				
A	AA	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
	נוסחאות	נתוני תקציב			E=N	=D-E	הזמנות/חשבונות סופיים - עבודות בינוי	הזמנות/חשבונות סופיים - עבודות פיתוח	= H+G			נתוני הזמנות/חשבונות סופיים			Σ(I-M)	=B-B/(1+B13)	=C-C/(1+P13)	=D-D/(1+Q13)	
	מחירים באחוזים (%)	100%	100%	100%	סך ההזמנות/חשבונות הסופיים (%) מתוך התקציב המאושר האחרון (עמודה E חלקי עמודה D)	אחוזים (%) מתקציב מאושר (עמודה D או עמודה C במקרה שאין עדכון תקציב)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) ראשוני להקמה בניכוי הב.נ.מ. (עמודה B)	אחוזים (%) מתקציב מאושר להקמה - קרי, מסך העלויות בניכוי הב.נ.מ. (עמודה C)	אחוזים (%) הפער שבין סך ההתקשרויות לבין תקציב מאושר אחרון להקמה - קרי, סך העלויות בניכוי הב.נ.מ. (עמודה D)		
1	תאריך																		
2																		מחירים באש"ח	
3																		מחירים באחוזים (%)	
4			15.00%	15.00%	אחוז הב.נ.מ. כפי שלקח באומדן הראשוני (B14) ובתקציב מאושר מקורי (C14)														

ישראל באבן דרך "מחצית"

חשוב: יש למלא טבלה זו בגליון האקסל המצורף, ניתן למצוא אותו גם באתר ה"מיניסטר"

מקרא צבעים:

100% (צבע כתום) עמודה B = אומדן ראשוני לפרויקט - ממנו נגזר האומדן הראשוני (עמודה O)

100% (צבע כחול) עמודה C/D = תקצוב הפרויקט מקורי/מעודכן אחרון - ממנו נגזר יתר/פער תקציבי של ההזמנות עד כה (עמודה P)

100% (צבע שחור) עמודה E = סך ההזמנות עד כה - פירוט עלויות בפועל הנגזרות מסך ההזמנות עד כה (עמודות G-N)

הערות והסברים:

- המחירים כוללים מע"מ
- במידה שישנם פערים משמעותיים מהנדרש/מתוכנן, יש לצרף הסבר מפורט.
- לטבלה זו יש להיעזר באומדן לדוגמא המצורף כנספח
- ברירת המחדל לאחוז הב.נ.מ. באומדן הראשוני כפי שלקחה בחשבון הינה 15%. במידה והאחוז שונה, יש לעדכן את תא B14 על מנת שהנוסחאות יעודכנו בהתאם.
- אגרות והיטלים - אגרות מים וביוב, פיצוי נופי, רשות העתיקות, רשות המים, כב"א, חברת חשמל, מכון בקרה וכד'
- תקציב מאושר מעודכן - בדו"ח מחצית יש לעדכן על פי תאריך תחילת עבודות

מנהל בינוי ותשתית

אנף מבני ציבור



טבלת אומדנים/תקציבים - מסמך ייזום

פרויקט XX - דוגמא מספרית

מס"ד	תיאור	אומדן ראשוני לפרויקט (אש"ח)	תקציב מאושר מקורי (אש"ח)	תקציב מאושר אחרון (אש"ח)	סך ההזמנות/חשבונות הסופיים עד כה (אש"ח)	יתרה / פער בין תקציב מאושר להזמנות/חשבונות סופיים עד כה (אש"ח)	פירוט עלויות על בסיס הזמנות/חשבונות סופיים (אש"ח)					ניתוח ב.נ.מ. פרויקטלי			הערות			
							עלויות תכנון	ניהול ופיקוח	עלויות אגרות והיטלים	תקורות (עמלת חברה עירונית)	עלות כוללת $\sum(I-M)$	ב.נ.מ. אומדן ראשוני	ב.נ.מ. תקציב מאושר מקורי	ב.נ.מ. בעת תוצאות מכרז קבלני / יתרת ב.נ.מ. בחשבון סופי				
A	AA	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
	נוסחאות	נתוני תקציב		E=N	=D-E	הזמנות/חשבונות סופיים - עבודות בינוי	הזמנות/חשבונות סופיים - עבודות פיתוח	= H+G			נתוני הזמנות/חשבונות סופיים			$\sum(I-M)$	=B-B/(1+B13)	=C-C/(1+P13)	=D-D/(1+Q13)	
	מחירים באחוזים (%)	100%	100%	סך ההזמנות/חשבונות הסופיים (%) מתוך התקציב המאושר האחרון (עמודה E חלקי עמודה D)	סך ההזמנות/חשבונות הסופיים מתקציב מאושר (עמודה D או C עמודה E) במקרה שאין עדכון תקציב	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)	אחוזים (%) מסך הזמנות/חשבונות סופיים (עמודה E)
1	תאריך	01/05/2022	01/06/2022	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	01/11/2023	
2	סכום (אש"ח)	43,000	44,600	45,500	42,918	2,582	30,332	4,388	34,720	3,952	1,782	700	1,764	42,918	5,609	5,817	2,582	מחירים באש"ח
3	אחוזים (%)	100.00%	100.00%	100%	94.33%	6.02%	70.67%	10.22%	80.90%	9.21%	4.15%	1.63%	4.11%	100.0%	15.00%	15.00%	6.02%	מחירים באחוזים (%)
4	בני"מ (%)	15.00%	15.00%	15.00%			אחוז הב.נ.מ. כפי שנלקח באומדן הראשוני (B14) ובתקציב מאושר מקורי (C14)											

מקרא צבעים: 100% (צבע כתום) עמודה B = אומדן ראשוני לפרויקט - ממנו נגזר האומדן הראשוני (עמודה O)

100% (צבע כחול) עמודה C/D = תקצוב הפרויקט מקורי/מעודכן אחרון - ממנו נגזר יתר/פער תקציבי של ההזמנות עד כה (עמודה P)

100% (צבע שחור) עמודה E = סך ההזמנות עד כה - פירוט עלויות בפועל הנגזרות מסך ההזמנות עד כה (עמודות G-N)

- הערות והסברים:**
- המחירים כוללים מע"מ
 - במידה שישנם פערים משמעותיים מהנדרש/מתוכנן, יש לצרף הסבר מפורט.
 - לטבלה זו יש להיעזר באומדן לדוגמא המצורף כנספח
 - ברירת המחדל לאחוז הב.נ.מ. באומדן הראשוני כפי שנלקחה בחשבון הינה 15%. במידה והאחוז שונה, יש לעדכן את תא B14 על מנת שהנוסחאות יעודכנו בהתאם.
 - אגרות והיטלים - אגרות מים וביוב, פיצוי נופי, רשות העתיקות, רשות המים, כב"א, חברת חשמל, מכון בקרה וכד'
 - תקציב מאושר מעודכן - בדו"ח מחצית יש לעדכן על פי תאריך תחילת עבודות
- מנהל בינוי ותשתית



ניהול סיכונים

1. ניהול הסיכונים יבוצע בהתאם למתודולוגיה לניהול פרויקטים הנדסיים בינוי ותשתית.
2. במסמך הייזום ינותחו הסיכונים בכלל היבטי הפרויקט ויוצגו בטבלה לרבות הפעולות הנדרשות לטיפול/שיכוך הסיכונים.
3. באבני הדרך הבאות יש לעדכן את טבלת ניהול הסיכונים כפי שהוצגה במסמך זה. יש למפות ולנתח את הסיכונים נכון להיום, לבטל סיכונים לא רלוונטיים ולהעריך מחדש את הסיכונים הקיימים או סיכונים חדשים.
4. יש להציג את המשמעויות הנגזרות מהסיכונים ולהציג דרכי פתרון מוצעות.

אזורי סיכון גנריים בפרויקטים

ניהול הפרויקט ניהול, תאום, אינטגרציה, בקורות	תכן הנדסי נושאים הקשורים לתהליך התכנון והנדסי של הפרויקט ולתוצריו	ארגוני נושאים שקשורים לעירייה, לרמה הממונה ולעירייה	תכולה ואילוצים נושאים שקשורים להגדרות היסוד של הפרויקט והדרישות ממנו	שוק גורמים שהעירייה מתקשרת איתם ישירות או בעקיפין להם השפעה ישירה על תכנון ובצוע	צד שלישי וממשקים גורמים שלעירייה יש שליטה מגבלת עליהם, ומצד שני מהווים גורם סיכון כבד משקל
אינטגרציה ותאום איוש בעלי תפקידים, ישיבות קידום ותאום, הנחיות ברורות, קווי שליטה, סמכות ואחריות	מדידות וסקרים מדידות חסרות, לא שלמות, לא מדויקות ולא מפורטות. העדר סקרי קרקע, ארכאולוגיה ומיפוי	תלות ותענדוף קבלת החלטות, פרויקטים אחרים בעירייה, במדינה	פרוגרמה ונתונים שלמות הפרוגרמה והקפאתה, מידת היוק, רמת הפירוס, נתוני יסוד ונתוני מפתח לתכנון.	קבלנים כמות ואיכות קבלנים, עמידה בתנאי טף מקצועיים ופיננסיים, עומסים, משאבים וציוד, מיומנות	קרקע ותת קרקע גאולוגיה, סביבת קרקע, כמות קידוחי ניסיון, ממצאים חריגים מי תהום.
מעקב ובקרה אמצעי הבקרה והשליטה של מנהל הפרויקט כלוח הזמנים, תקציב, משימות ובסיכונים	הנדסה טעויות תכנון הנדסיות, תכניות, מפרטים חסרים, התאמה לקויה בין מפרטים לתכניות	תקצוב מידת התלות של הפרויקט בתקצוב ותזרים מזומנים.	דרישות טכניות דרישות טכניות ייחודיות שיש קושי בתכנון או בביצוע שלהם	ספקי חומרי גלם וזמינותם חומרי גלם עיקריים, בסוגים, אלומיניום, חיפויי אבן, תאורה, מעליות, אלמנטים סדומיים, מתועשים, חיפויים	תנאי סביבה, מזג אוויר השפעות צפיות של אירועי מזג אוויר וסביבה (קיצוני או מתמשך)
	כמיות טעויות בכמיות, חוסר בסעיפים, ניסוח לקוי של סעיפים	משאבים חוסר או העדר כ"א/משאבים ניהוליים לקבלת החלטות	לוחות זמנים התכנות לוחות הזמנים, קיום רזרבות ובאפריס, הנתיב הקריטי, משכים סביבים, אבני דרך מול ממשקים (תלות בממשקים)	יועצים ומתכננים מיעוט משרדים, משרדים בניגוד אינטרסים, מגבלת יכולות/ניסיון, מגבלת משאבים וכ"א, מגבלות ניהוליות	רגולציה וחוק השפעת רגולציה נוכחית ועתידית על הפרויקט
	אומדנים לא מבוססים, חסרים, לא מדויקים, טעויות	סוג התקשרות תכנון ביצוע DB, אחזקה, BOT – חלוקת סיכונים			הפקעות ו 197 השפעות קניין, פינאניים, פולשים
		שלביות ביצוע חיבורים, קווי תפר, אילוצים			ארכאולוגיה וממצאים עתיקות, קברים, מבנים ישנים
		תלות בגורמי עירייה תלות וקבלת אישורי תכנון ו/או ביצוע מגופי עירייה שונים			תשתיות תשתיות המשפיעות על תכנון וביצוע, לר"ז ותקציב הפרויקט
					איכות סביבה פגיעה בסביבה, חי, צומח, רעש, זיהום, קרינה, במהלך ביצוע ושימוש בפרויקט. קרקע מזוהמת
					ממשקים פרויקטים סמוכים המשפיעים על תכנון וביצוע הפרויקט
					סטטוסטוריקה והיתרים תב"ע, היתרי בנייה, הסדרי תנועה
	שיטות טיפול				רשויות וגופים צה"ל ומשהב"ט, רת"א, רש"ת, קק"ל, גופים עירוניים וכיו"ב

מניעה - לא להתחיל או לא להמשיך בפעילות.

שיכון - הפחתת העוצמה, הסבירות והנסיבות.

שיתוף הסיכון בין שני צדדים.

קבלה בהחלטה מושכלת.

הסלמה - העלאת הסיכון לדרג ארגוני בכיר יותר



טבלת ניהול סיכונים - דוגמא

טבלת ניהול סיכונים							
מס'	תאור הסיכון (יש לנסות להגיע לסיבת השורש)	סבירות	השפעה	רמת סיכון משוקלל	דרך פעולה	תאור הטיפול בסיכון	סיכון שיורי הסיכון שנותר לאחר הפעלת פעולות (הפחתה)
1	מועדי חשמו-טרם התקבל אישור לביצוע חדר החשמל	4	4	16	שיכון	תיאום מול חח"י, קבלת סיוע עירוני ממנהל בת"ש	12
2	התייקרויות וחוסר בחומרי גלם	5	3	15	שיכון	הזמנה מיידית של חומרי גלם	10
3	ריבוי עצים לשימור	5	3	15	שיכון	הגנה והפעלת אגרונום	8
4	קידוחים וחפירות במהלך החורף	5	2	10	שיכון	הפעלת משאבות/קידוחים לאחר אירועי גשם	5
5	עבודה בצמידות לפרויקט אחר	5	2	10	שיכון	תיאום ביצוע	4
6	בעיית גישה לאתר	5	2	10	שיכון	תיאום תנועתית ותכנון אלמנטים שיבוצעו באתר	1
7	בצ"מ 0 - דרישת תקציב נוספת	3	3	9	שיתוף	יידבק בסיום השלד	9
8	העתקת תחנת אוטובוס ומרכזית מאור	3	1	3	שיכון	תיאום וקבלת סיוע עירוני ממנהל בת"ש	1

סבירות

דירוג	תיאור
1	סיכוי קלוש שיתרחש, מופיע (אולי) אחת (1) מתוך עשרה (10) פרויקטים (~10%)
2	קרה כבר מספר פעמים בעבר, 2-3 מתוך עשרה (10) פרויקטים (~25%)
3	בדרך-כלל קורה בפרויקטים, 50: 50 (~50%)
4	סיכוי גבוה להתרחשות, מתרחש מספר רב של פעמים (~75%)
5	קורה והרבה, מרבית הסיכויים שיתרחש גם בפרויקט הזה (~90%)

סבירות	השפעה	דרך פעולה
1 סבירות מאוד נמוכה	1 מינורית	הסלמה
2 יכול לקרות	2 קלה, נזק הפיך	העברה
3 סביר שיקרה	3 נזק שיורי	מניעה
4 די וודאי שיקרה	4 שיבוש בתהליך	קבלה
5 כמעט בטוח שיקרה	5 הפסקת תהליך	שיכון

עוצמת הנזק - נדרש להגדרה כמותית

תיאור	תקציב	לוח זמנים	תכולה
1 קל מאוד	התייקרויות זניחה	גלישה זניחה	שינויים זניחים
2 קל	קטנה מ-5%	קטנה מ-5%	שינויים שאינם פוגעים בתפקוד
3 בינוני	5%-10%	5%-10%	פגיעה בתפקוד ובהגדרות הפרוגרמה
4 גבוה	10%-20%	10%-20%	שינוי משמעותי ביחס להגדרות
5 חמור	גדולה מ-20%	גדולה מ-20%	שינויים משמעותיים מאוד

שיטות טיפול:

רמת הסיכון	מניעה - לא להתחיל או לא להמשיך בפעילות	שיכון - הפחתת העוצמה, הסבירות והנסיבות	שיתוף הסיכון בין שני צדדים	קבלה בהחלטה מושכלת	הסלמה העלאת הסיכון לדרג ארגוני בכיר יותר
לא קיים 0					
נמוך 1-4					
בינוני 5-10					
גבוה 11-25					



סיכום וסוגיות לדיון/החלטות