

תקן ישראלי חדש לניהול, מטעם המזמין, של פרויקטי בנייה ותשתיות

מאת ד"ר יואב סרנה

יולי 2024

עד לאחרונה, תחום ניהול פרויקטים (מטעם המזמין) לא היה מוגדר דיו בישראל. לא היו תקנות, ולא היו תקנים שהכתיבו את תכולת העבודה ואת תפקידיהם ואחריותם של המעורבים בתחום – המזמין, נציג המזמין ומנהל הפרויקט מטעם המזמין. כל מזמין קבע את דרישותיו ממנהל הפרויקט, כראות עיניו. כל מנהל פרויקט פעל בהתאם לדרישות המזמין ממנו, ובהתאם לשיקול דעתו. גם האקדמיה לא מילאה את החסר (מקצוע ניהול הבנייה, כפי שנלמד בלימודי תואר ראשון ברוב מוסדות האקדמיה, עוסק בעיקר בניהול ביצוע וניהול אתר עבור הקבלן, וכולל מעט על ניהול פרויקטים עבור המזמין, כמו, למשל, ניהול תכנון, ניהול התקשרויות ועוד). החלל התמלא, בחלקו, על ידי פסיקות בתי משפט, שלא יכלו להתבסס על תחיקה שלא קיימת. הן התבססו בעיקר על שיקול דעתו של השופט (לטוב ולרע), שניזון בעיקר מחוות דעת של מומחים, שגם להם לא היה מסמך בסיסי שניתן להתייחס אליו. הסבירות שלטה, אבל שיקולי הסבירות השתנו מעת לעת ומפרויקט לפרויקט.

המכון הלאומי לחקר הבנייה בטכניון הכיר במחסור זה, והכין, לפני מספר שנים, מחקר על הבעייתיות בחוסר תקן לניהול פרויקטים, והביא הצעות להכנת תקן שכזה. בין המלצותיו היה אימוץ תקן זר המתאים לניהול פרויקטים בישראל. המלצה זאת התבססה, בין השאר, על מסקנות ועדת זיילר ועל החלטת ממשלה לאמץ תקנים זרים, ככל שניתן.

מקצוע ניהול הפרויקט המשיך להתנהל כרצונו של כל אחד מהעוסקים בו, מהמזמין ועד מנהל הפרויקט. לא הייתה אחידות, ולא היה כל בטחון שמה שנעשה יתקבל כסביר במקרה של מחלוקת משפטית.

איגוד המהנדסים לבנייה ותשתיות, בהובלת יו"ר האיגוד, החל לפעול, לאחרונה, מול מכון התקנים, להכנת תקן לניהול פרויקטי בנייה ותשתיות מטעם המזמין. הוקמה ועדת מומחים, שבסיום עבודתה המליצה על אימוצו של התקן הבריטי BS – 6079 עקרונות והכוונה לניהול פרויקטים. התקן הבריטי מנחה הכנת מסמכי הכוונה לניהול פרויקטים בכל התחומים. במרץ 2024 אושר התקן הבריטי כתקן ישראלי לניהול פרויקטי בנייה ותשתיות – ת"י 6627.

כיום, ת"י 6627, מגדיר את תפקידי ואחריותו של מנהל הפרויקט, ובמקביל גם את תפקידי ואחריותו של המזמין ושל נציג המזמין, הן כלפי מנהל הפרויקט והן כלפי הפרויקט עצמו. התקן קובע ש"הצלחת הפרויקט תלויה בעשייה המתבססת על הכתוב בתקן."

במקביל לאישור התקן הישראלי החדש, החליטו, איגוד המהנדסים והמכון הלאומי לחקר הבנייה, להכין מדריך לניהול פרויקטי בנייה ותשתיות בישראל, בהתאם להנחיות התקן. המדריך עוקב וממלא אחר

הנחיות התקן, מפרש אותן, וכאשר נדרש, מתאים ומרחיב אותן למקובל בענף הבנייה והתשתיות בישראל.

המדריך מכסה את כל פעילויותיו של מנהל הפרויקט מטעם המזמין, החל מייזום הפרויקט, דרך ניהול התכנון, הכנת וניהול ההתקשרויות עם הקבלנים, ביצוע הפרויקט, ומסירתו למזמין בסוף התהליך. במקביל, הוא מציין את הפעילויות הנדרשות של המזמין למען הצלחת הפרויקט. המדריך נועד לשמש כ- best practice, וכמדד סבירות לניהול פרויקטי בנייה ותשתיות בישראל.

המהדורה הראשונה של המדריך מופצת בימים אלה לציבור מנהלי הפרויקטים והעוסקים האחרים בענף. זהו מדריך ראשון מסוגו, ולמרות שנבדק ע"י מהנדסים מהאיגוד וחוקרים מהטכניון, והיות ובתחום ניהול פרויקטים קיימות התפתחויות (כולל בתקנות), החליטה ועדת המומחים של המדריך להמשיך בתפקידה ולעדכן את המדריך אחת לתקופה. בכוונתנו שבידי ציבור העוסקים בענף יהיה המדריך הטוב ביותר והמעודכן ביותר. הערות והצעות לגבי תוכן המדריך מוזמנות מכל העוסקים בתחום (בסוף המדריך יש פרטים לפניות בנושא).

י. רוזנפלד, ח. בן-עוז, ש. ברד תורגמן". (2019) [בחינת ההשפעה של מנהל פרויקט מטעם היזם על התוצאות של פרויקטי בנייה](#), "המכון הלאומי לחקר הבנייה".

י. רוזנפלד א. שטוב י. לנדא א. ליבר". (2023) [לקראת תקן ישראלי לניהול פרויקטי בניה נייר עמדה](#), "המכון הלאומי לחקר הבנייה".

א. בנטור ג. אגרנטי, ר. זקס, ד. צ'מנסקי, י. רוזנפלד ג. גבע, ר. גימבורג, ד. גת י. דוד, א. דורי, י. סרנה, ג'. קון ע. אורן ת. דיין". (2015) [מדיניות לאומית בתחום הבינוי](#), "מוסד שמואל נאמן, המכון הלאומי לחקר הבנייה".

מכון התקנים הישראלי". (2024) [ת"י 6627 - ניהול פרויקטים - עקרונות והדרכה לניהול של פרויקטים בתחום הבנייה והתשתיות](#) Project Management - Principles and Guidance for the Management of Projects in the Field of Construction and Infrastructure", המכון הישראלי.