



ייעול הגשמת פרויקטים על ידי הסכם משתף (Collaborative Contract)

מוגש ל- SCL Israel

המאמר מבוסס על הרצאה בכנס איגוד המהנדסים לבניה ותשתיות בישראל

מרץ 2022

אינג' גרי שפר

ינואר 2024

2

scl.org.il

ייעול הגשמת פרויקטים על ידי הסכם משתף

תעשיית הפרויקטים ההנדסיים של בינוי ותשתיות היא תעשייה במשבר. על זה יש הסכמה חוצה גבולות, וככל שהפרויקט מורכב יותר, עתיר הון, מתשתיות ובניה עד לבריאות וכימיה, השבר עמוק יותר. חריגות בתקציב ולו"ז, אי עמידה ביעדים, מחלוקות משפטיות ודם רע בין הצדדים. הפתרון, המרפא למחלה, הוא בשינוי שיטת ההתקשרויות, מחוזים 'לעומתיים' לחוזים שיתופיים.

חוזים שיתופיים (Collaborative contracts or Integrated Project Delivery) הם חלופה יעילה לשיטה שבה נהוג היום להתקשר לצורך ביצוע פרויקטים, בעיקר בתחום התשתיות. בשיטה הנוכחית (DBB, DB או חוזי זכיינות למיניהם) מפוצל ביצוע הפרויקט לכמה מכרזים באופן שיוצר חיכוכים בין זוכי המכרזים ואין אינטרס למשתתפי הפרויקט לשתף פעולה, אלא להרוויח מטעויות תכנון ומתביעות.

חלופה של הסכמים למימוש פרויקטים המבוססים על שותפות בין הצדדים לפרויקט החלה להתפתח כבר במאה שעברה. בחיל ההנדסה של צבא ארה"ב, מח' הליטיגציה², הגיעו מזמן למסקנה שיעיל יותר וזול יותר למנוע מחלוקות מאשר לפתור אותן. צוות של יזם, מתכנן מוביל וקבלן המשתפים פעולה משלב "אפס", מביא תוצאות טובות יותר, באווירה של שיתוף, חדשנות ויזמות, לעומת השיטות הרווחת כיום בעולם ובישראל.

שיטת ההתקשרויות אצלנו לביצוע פרויקטים של בניה ותשתיות היא שיטה כושלת, ביחוד במגזר הציבורי. החל מהחווה הממשלתי המיושן, המקפח, מדף 3210, ועד למחירונים של החברות הממשלתיות, כל חברה והמחירון שלה, מחירונים שאינם מתאימים למפרטים, ועליהם נדרשות הנחות לא ראליות, השיטה לא מביאה תוצאות. קבלנים מגישים הצעות בחסר, מתאבדים בהגשה ומחכים לשינויים. בעברית פשוטה, מחכים לטעויות של המזמין והמתכנן שלו על מנת להגיש תביעות ולשרוד, אם לא להרוויח.

למרות שלכולם ברור שנדרש תיקון יסודי, הניסיונות לתיקון הם מצומצמים ביותר, איטיים, ובבירור לא עונים על מורכבות הפרויקטים והעולם המשתנה סביבנו.

¹ גרי שפר, מהנדס מכונות במקצועו, החל את מסלולו המקצועי בקמ"ג דימונה, במנועי בית שמש ובמשך מעל 30 שנה כיהן במשרות בכירות בחברת החשמל, כמנהל מכרזים של אגף הביצוע, מנהל איכות ומומחה לחשמל פרטי ורשת חכמה. הקים את שפר אנרגיות, חברה להעצמת לקוח החשמל, וכעת עובד עם איה-ש.ב.י. בבקרה ושיפור של מסמכי מכרז וחווה.

² DECIDING WHETHER OR NOT TO PARTNER SMALL PROJECTS: A GUIDE FOR U.S. ARMY CORPS OF ENGINEERS MANAGERS, IWR Pamphlet 95-ADR-P-6_ <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA304288.pdf>

הפורום הישראלי לחוזים משתפים, מוביל מהלך לשינוי יסודי של השיטה. ברוח חזונו של נביאי ישראל "וכיתתו חרבותם לאתים וחניתותיהם למזמרות..."³, לעבור מהשיטה הלעומתית, האלימה, לשיטה משתפת. תיאור מפורט של השיטה נמצא, ביו היתר, בעברית, במגזין של איגוד המהנדסים לבניה ותשתיות [הנדסת בנייה 94 | מרץ 2022 \(fliphtml5.com\)](http://fliphtml5.com/2022/מרץ/94/הנדסת-בנייה). התנועה בעולם בכיוון השיתופיות כבר החלה, והיא נתמכת ע"י הממשלות³ שהפנימו את הנזק למשק הלאומי מהכשל בביצוע פרויקטים, אבדן הפריזם והנזק לתוצר הלאומי. עד שהמשק הלאומי בישראל יתארגן וישנה כיוון, יכול כל מזמין, פרטי כציבורי, לערוך כמה שינויים בחלקת אלוהים הקטנה שלו, על מנת ליצור סביבת עבודה יעילה יותר, בטוחה יותר ונעימה יותר - ולהרוויח. על מנת להתניע שינוי כיוון של חשיבה אין צורך ליישם חוזה משתף בשלמותו. אפשר להתחיל ביישום כמה מהעקרונות הפשוטים שלהלן:

- שיתוף פעולה, מזמין, מתכנן וקבלן, כבר משלב הפרוגרמה והתקציב הראשוני. אין תחליף לידע הקבלני, כבר בתכנון הראשוני, בבחירת שיטה לביצוע גשר או בתכנון עבודה ולו"ז בשטחים עירוניים צפופים. בחירת הקבלן לא תתבצע על פי הנחה ממחיר משוער אלא על פי מכרז שהקריטריונים בו הם, בין היתר, נתוני שכ"ע ורווח שלו מצפה הקבלן, ידע מקצועי בתחום הנתון ונכונות לעבודה תוך פתיחות ושיתוף פעולה.
- יצירה, כבר בחוזה, של יחסי כבוד הדדי, אמון ופתיחות. אין "הכל על חשבון הקבלן", "הכל כלול, גם אם לא צויין במפורש" או "לשביעות רצון המפקח". המזמין, המתכנן והקבלן מגדירים במפורש בתכולת העבודה (SOW) מה כלול, מתי נדרש ומה ישביע את רצון המפקח.
- תיקוף (וולידציה) התכולה, הלו"ז והתקציב על ידי הצוות של המזמין, המתכנן והקבלן הנבחר. התיקוף מאושר לפני המעבר לשלב הביצוע ומקבע את התחייבות הצדדים ליעדי הפרויקט. הקבלן מקבל עבור שלב זה תמורה לפי שכ"ע ורווח ותוצר התיקוף הוא רכוש המזמין.
- במקרה והתיקוף מסתיים בתוצאה הטובה מנתוני המזמין, והצוות יעמוד בו, הרווח יתחלק בין חברי הצוות.
- במקרה והצוות מדווח כי נתוני המזמין אינם מעשיים, המזמין יכול להתאים את התקציב והלו"ז, או את התכולה, לתוצאת התיקוף, או לפזר את הצוות ולחשב מסלול מחדש.
- החלטות מתקבלות בשיתוף מלא של הצוות כאשר הכלל הוא "בהתאם לטובת הפרויקט", לא טובתו הפרטית של מי מהשותפים. הצלחת הפרויקט בעמידה ביעדי תקציב, לו"ז, ביצועים, בטיחות, סביבה, או כל יעד אחר שנקבע לתגמול/סיכון על

³ ראו למשל את היקול קורא של ממשלת בריטניה, משנת 2011
file:///C:/Users/user0/%D7%90%D7%99%D7%94%20%D7%A9.%D7%91.%D7%99/collaborative%20contracts/UK%20Government-Construction-Strategy_2011.pdf

ידי הצוות, היא הצלחה משותפת המתחלקת בין חברי הצוות. אין מצב שאחד הצדדים מרוויח ואחר מפסיד.

- הימנעות, ככל האפשר מהגשת תביעות. החוזה מפרט מנגנון לפתרון מחלוקות בתוך 'השותפות' ובין החברות המשתתפות, כולל לו"ז הדוק. בבריטניה ובקליפורניה כבר קיימות ערכאות ממשלתיות המתמחות בחוזים משתפים ופוסקות באותם סעיפי מחלוקת שלא נפתרו. כל מה שהוסכם בין הצדדים כבר שולם.

העקרונות פשוטים, אבל לא קל לשנות הרגלים. אנשים שואפים לשינוי, אך אינם רוצים להיות חלק ממנו⁴. הבעיה בשינוי איננה משפטית, "הדין נעשה על ידי משפטנים, ולא עבורם" כפי שכתב השופט צלטנר, ממנסחי חוק החוזים. הקושי הוא בשינוי מנהגים, בשינוי תרבותי, ביכולת לתת אמון, לסמוך על שותף.

החוזים כבר קיימים ונושאים פרי בארצות רבות, מקנדה, ארה"ב ופרו דרך פינלנד, בריטניה ועד הונג קונג, ואוסטרליה. ארגונים כמו ConsensusDocs או AIA בארה"ב ו NEC בבריטניה כבר מפעילים גרסה שלישית ורביעית, בשיפור מתמיד, של מערכות חוזיות גב אל גב מהמזמין דרך יועצים, מנהלי פרויקטים מתכננים, קבלנים וקבלני משנה וספקי שירותים שונים. ה FIDIC מפגר אחריהם, אך ממילא, לדעתי, הוא לא מתאים לעבודה בישראל.

בפורום, אחרי עשרות שנים של ניסיון מצטבר בהנדסה ובהקמת פרויקטים, במכרזים וחוזים, אנו משוכנעים שהזמן בשל לשינוי, ויפה שעה אחת קודם.