



## דוח ביקורת – מספר 1 לשנת 2024

### חכ"ל קצרין – ניהול פרויקט הנדסי

#### סלילה ופיתוח כבישים

הביקורת נערכה בשיתוף סטודנטים לביקורת

## תוכן עניינים

מספר	נושא.	עמוד
1	שער	1
2	תוכן עניינים	2
3	מבוא, אמצעי הביקורת והיקפה	3
4-6	תקציר מנהלים - עיקרי הממצאים והמסקנות	5
7	תהליך תכנון ויציאה למכרז.	8
8-10	ביצוע – ערבויות, השוואה לחוזה ויומני עבודה	9
11	לוח זמנים	13
12-13	ערבויות וביטוחים	14-15
14	אישור היועמ"ש ומסמך העדר תביעות	16
15	חריגות ממסמכי מכרז	16
16	התחשבות	18
17	הליכי המסירה	17
18	ניהול סיכונים – כולל טבלת סיכום	18
	תגובת המבוקר	23
	נספח	24

## 1. מבוא

החברה לפיתוח קצרין בע"מ היא תאגיד רשותי. זרוע ביצועית של המועצה המקומית קצרין. החברה עוסקת בשלושה תחומים מרכזיים: שיווק של שטחי תעשייה, ליווי יזמים וביצוע פרויקטים שונים. מיקום החברה באזור תעשייה בקצרין. היקף פעילות כלכלית כ-8.7 ש"ח בשנת 2022, הסכום כולל תבריי"ם.

פרויקט הנדסי כולל תהליכים מורכבים וארוכי טווח: הפרויקט מתחיל בשלב הייזום, עובר דרך חישוב אומדן, עלויות ואיתור מקור מימון, אישור התקציב, יציאה לתהליך מכרז, באמצעות ועדת מכרזים, בחירת יועצים מקצועיים, בחירת קבלן זוכה, כריתת חוזה והתקשרות עמו, בקרה על מהלך העבודה והביצוע. בקרה על התשלומים בהתאם להתקדמות הפרויקט, ובהתאם לחוזה שנחתם, אישור הפרויקט וסיומו עם קבלת תעודת סיום פרויקט ותעודת גמר. הפרויקט דורש תיאום רב עם גורמי חוץ ובהם משרדי ממשלה קבלנים וספקים וכן עם גורמי פנים בחכ"ל ובמועצה.

## 2. עיקרי השלבים בפרויקט הנדסי



## 3. מטרת הביקורת, אופן הביקורת והיקפה

מטרת הביקורת - לבדוק את הניהול והביצוע של פרויקט סלילה ופיתוח כבישים, באזור תעשייה קצרין.

הביקורת כוללת את בדיקת כל השלבים בניהול הפרויקט, החל משלב הוצאת המכרז ועד ההתחשבות הסופית עם הקבלן ומסירת הפרויקט.

### מתודולוגיה

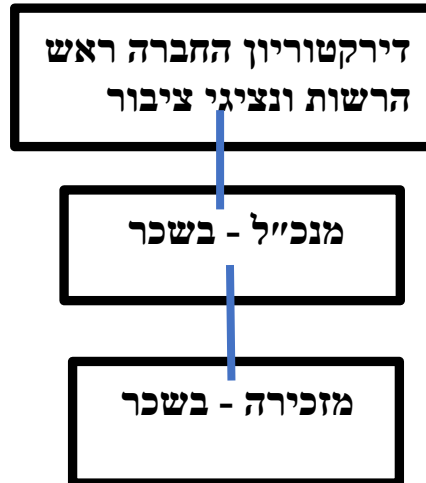
פגישה עם צוות החברה

בחינה וניתוח של מסמכי המכרז ואישור הזוכה.

בחינה וניתוח של פרוטוקולים, אומדנים, תיעוד יומני עבודה ועמידה בלוי"ז.

סקירה והערכה של מסמכי המכרז והתאמת האומדן למכרז. סיוור בפרויקט, בחינה וניתוח, חוזים, לוחות זמנים וחריגות תקציב, חשבונות ביניים וסופיים. בחינה של הבקורות הפנימיות בתהליך.

### מבנה החברה



הביקורת מציינת לטובה את שיתוף הפעולה עם המבוקר, שעשה את כל הנדרש לסייע לביקורת לבצע את עבודתה באופן מקצועי. המבוקר הציג את כלל המסמכים שהיו ברשותו ענה בכנות על כל השאלות שנשאל ונתן את תגובתו לטיטת הביקורת בזמן קצר ביותר. המבוקר הודיע לביקורת כי יפעל לביצוע פעולות מתקנות באופן מיידי.

כמו כן הביקורת מציינת כי ביטול חלק משמעותי של 56% מביצוע המכרז הוא סיכון משפטי גבוה מאוד שעלול לסכן את החברה בתביעה משפטית, מאחר ואין מתאם בין הצעת המכרז לביצוע בפועל מעורבות היועמ"ש הייתה נדרשת לאור ביצוע שינויים מהותיים במכרז דבר שלא קרה במכרז שלפינו. חשיבות מעמדו של היועמ"ש במכרזים קבועה בתקנה 10'ב' לתקנות חובת מכרזים תשנ"ג - 1993 התקנה קובעת כי "עמדת היועמ"ש או נציגו בוועדה, תכריע בעניינים משפטיים". הביקורת קובעת כי הדבר לא התקיים ומכאן נובע הסיכון הגבוהה לחברה. לכן חשיבות ההחלטות של היועמ"ש גם בשלב הביצוע וגם בשלב הוצאת המכרז היא קריטית. (ראה תגובת המנכ"ל לטיטת הדוח, היועמ"ש כתב את החוזה, - הדבר לא רלוונטי) לכן חובה לבצע ניהול סיכונים. הביקורת סבורה כי לא בסמכות המפקחים לאשר חריגות מעבר למקובל 5-10% מהביצוע, (חריגה של 32% דורשת אישור ההנהלה והיועמ"ש וועדת המכרזים) "היד שהתירה היא

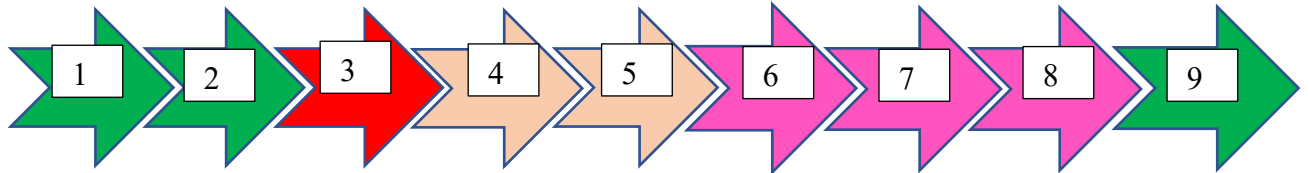
היד שתאשר" הביקורת סבורה כי כאשר קיים סיכון מביצוע חלק בחוזה שעלול היה להשבית את מפעל "מי עדן" ולגרום לסיכון משפטי, הדבר היה חייב לבוא להחלטת הנהלה היועמ"ש וראש הרשות ולא להחלטת המנכ"ל. עם זאת הביקורת סבורה כי בנסיבות העניין וחובת הנאמנות של המנכ"ל לחברה ובשקלול היחסים עם המפעלים באזור תעשייה והרצון למנוע תביעה משפטית נגד החברה, ביטול כביש 103 היא החלטה סבירה ושקולה שנדרש היה לקבל אותה על ידי הועדה ראש הרשות והיועמ"ש.

הביקורת מייעצת להנהלה לעבות את בעלי התפקידים בחברה על מנת לאפשר ניהול אפקטיבי של החברה.

### הביקורת מציינת כי עודפי הכספים מהמכרז הועברו לקופת התב"ר.

#### 4. עיקרי הממצאים

הביקורת מצאה תשעה ממצאים עיקריים שמפורטים בטבלה מטה, בהתאם לחשיבותם על פי צבעי הרמזור



מסד	הנושא	הממצא	הסיכון	תגובת המבוקר
1	הליך הוצאת המכרז	הליך הוצאת המכרז נמצא תקין ובוצע על פי החוק.	נמוך	
2	ערביות במכרז	נתנו ערביות כחוק.	נמוך	
3	ניהול יומני עבודה	לא נמצאו יומני עבודה, אין תכתובת, נדרש לנהל 3 יומנים 1 למפקח, 1 לקבלן, 1 לחכ"ל.	גבוה	יומני העבודה נהלו על ידי הקבלן והועברו לרשות המפקח, החברה לפיתוח קצרין והמועצה המקומית קצרין מעולם לא החזיקו יומני עבודה. ברור לי שמאתה והלאה יוחזקו יומני עבודה בחברה לפיתוח קצרין. עדיין, לדעתי אין סיכון באי שמירת היומנים בחברה.

4	ניהול סיכונים	לא קיים הליך ניהול סיכונים	בינוני	אין צורך בניהול סיכונים בפרויקטים שממומנים ומאושרים על ידי משרד הכלכלה.
5	בחירת פרוטוקולים ביצוע	לא קיימים פרוטוקולים. דוחות הביצוע לא ברורים עם מחיקות רבות. לא ברור איך הייתה איכות הבקרה על הפרויקט, מה אפקטיביות של הפיקוח.	בינוני	הבקרה נעשית על ידי מפקחים של משרד הכלכלה את התלונות יש להפנות אליהם.
6	תביעות משפטיות ואישור היועמ"ש	אין תביעות משפטיות, חסר אישור יועמ"ש לעסקה.	בינוני גבוה	אין אישור משפטי מכיוון שהיועמ"ש הוא זה שכתב את החוזה.
7	חריגות ושינויים בביצוע	קיימות חריגות מההסכם <b>הפרויקט לא בוצע כפי שתוכנן.</b>	בינוני גבוה	
8	התחשבות	קיימים חישובים שגויים. יש סטייה משמעותית ממחיר הזכייה במכרז. בהעדר יומנים ופרוטוקולים, לא ברור מה האפקטיביות של הפיקוח.	בינוני גבוה	
9	מסירת פרויקט	על פי המסמכים מסירת הפרויקט הייתה תקינה.	נמוך	

## 5. מסקנות

- 5.1 קיים חוסר התאמה ופער גדול בין החוזה לבין הביצוע בפועל. בפועל בוצע פחות מחצי ( 44% ) מהתכנון ומהחוזה החתום. פער זה מצביע על שרשרת תקלות בניהול הפרויקט.
- 5.2 לא בוצעה בקרה של הדירקטוריון על פעילות החברה, למרות שהיה ידוע מראש על בעייתיות בביצוע הפרויקט, שדרש ביטול של חלקים משמעותיים בפרויקט והתייחסות של יועמ"ש החברה.
- 5.3 אין נהלים בחברה שקובעים איך לנהל פרויקט על כל שלביו. העדר נהלים עשוי להביא לחוסר באפקטיביות של הבקרה על ביצוע הפרויקט, עד כדי סיכון הפרויקט.
- 5.4 על ההחלטות המשמעותיות בפרויקטים, להיות מעוגנות בנהלים, שיגדירו סמכויות, בעיקר במקרה שהביצוע שונה מהותית מהחוזה.
- 5.5 לא קיימת תכנית ניהול סיכונים, בחברה שמבצעת פרויקטים במיליוני שקלים כל שנה. חוסר בתוכנית ניהול סיכונים עלול לסכן את החברה שתיחשף לסיכונים פיננסיים, משפטיים וניהוליים.
- 5.6 מבנה החברה מונה שני עובדים, "מבנה רזה" שלא מאפשר ניהול ובקרה פנימית על תהליכים, לא מאפשרת חלוקת תחומי אחריות ועבודה.

- 5.7. דחיית ביצוע כביש 103 תעלה לחברה מאות אלפי שקלים, שדורש פרסום מחדש, עריכת אומדן חדש, תוכניות חדשות, ניהול מכרז חדש, עלייה בתשומות הבנייה והתייקרות חומרים, שכר עובדים. הביקורת סבורה, כי הערכת המנכ"ל כפי שמשקפת בתגובתו שהעלות היא אלפי שקלים בודדים, אינה מתכתבת עם המציאות ואין לה בסיס עובדתי.
- 5.8. אין לאפשר חריגות לא מורשות, אלא על ידי גורמים מוסמכים ומשפטיים.
- 5.9. במשרדי החברה לא נשמרים יומני עבודה של קבלן הביצוע, שאושרו על ידי המפקחים. אי החזקתם מהווה הפרה של הוראות משרד הפנים וההסכם אינו מאפשר בקרה אפקטיבית על הביצוע.

## **6. המלצות**

- 6.1. מומלץ שבשלב הייזום של הפרויקט, יבחנו כלל ההיבטים הנוגעים לביצוע הפרויקט ויתוכננו אופן הפעולות הנדרשות מהחברה לפעולה מול הדירקטוריון והיועמ"ש, קל וחומר כאשר יש בעיה הידועה מראש גם למנכ"ל וגם למתכנן שעלולה לבטל חלקים משמעותיים בפרויקט
- 6.2. מומלץ לבצע תוכנית ניהול סיכונים לפרויקטים שעלותם מעל ל 1,000,000 ₪, על מנת להימנע מסיכונים מיותרים שעלולים לסכן את החברה ופעילותה העסקית, במיוחד מאחר ומדובר בכספי ציבור.
- 6.3. מומלץ לגבש נוהל לניהול פרויקטים - משלב הייזום, המשך לשלב התכנון והביצוע וכלה במסירה ותשלום חשבונות. הנוהל יסייע בקיום בקרת איכות בתהליך, ניהול הפרויקט, שליטה בכל שלביו גם של החברה וגם של ההנהלה.
- 6.4. מומלץ לשלב את היועמ"ש בכל החלטה משפטית מהותית של החברה, בכל שלבי הפרויקט ולא רק בשלב כתיבת החוזה. אי שילוב היועמ"ש בהחלטות קובעות עלול להוות גורם לסיכון משפטי ופיננסי לחברה
- 6.5. מומלץ לבצע בקרה הדוקה של הנהלת הדירקטוריון על פעילות החברה באופן שגרתי, כמו כן על דיווח תכופ ומפורט ליו"ר הדירקטוריון על פעילות החברה והתקדמות הפרויקטים. מומלץ לדווח כל רבעון לכלל חברי הדירקטוריון על פעילות החברה.
- 6.6. מומלץ לשקול להעזר במועצה המקומית כגורם מסייע, בודק ומאשר, עקב המבנה ה"רזה" של הנהלת החברה והעדר יכולת לקיים הפרדת תפקידים ומערכת בקרה בהרכב מצומצם זה.

## 7. תהליך התכנון ויציאה למכרז.

### הליך הוצאת המכרז - הרקע הנורמטיבי

- 7.1. על פי חוק חובת מכרזים סעיף 2. (א) המדינה, כל תאגיד ממשלתי, מועצה דתית, קופת חולים ומוסד להשכלה גבוהה לא יתקשרו בחוזה לביצוע עסקה בטובין או במקרקעין, או לביצוע עבודה, או לרכישת שירותים, אלא על-פי מכרז פומבי הנותן לכל אדם הזדמנות שווה להשתתף בו.
- 7.2. סעיף 197 לפקודת העיריות [נוסח חדש] לא תתקשר עירייה בחוזה להעברת מקרקעין או טובין, להזמנת טובין או לביצוע עבודה אלא על פי מכרז פומבי.
- 7.3. פרסומים בעיתון על פי חוק - תקנות חובת המכרזים, תשנ"ג-1993 סעיף 15 (א) (ג) (1)- (6) יש לפרסם את המכרז בשני עיתונים יומיים ובאינטרנט.
- 7.4. על פי דיני מכרזים ברשויות המקומיות, סכום המהווה הנחה של יותר מ 25% מהאומדן מהווה עילה לפסילת ההצעה
- 7.5. **אומדן תק' תש"ן-1989.** סעיף 11. (א) לפני תום המועד להגשת ההצעות יפקיד יושב-ראש הועדה או מי שהוא הסמיך בתיבת המכרזים האמורה בתקנה 14(א), אומדן מפורט של ההוצאות או ההכנסות הכרוכות בחוזה המוצע.
- 7.6. מה משמעות חריגה מהאומדן? ראשית יש להדגיש, כי הנחת היסוד ביחס לאומדן היא ש"האומדן מהווה כלי עזר לעבודת הועדה ואינו משמש מבחן "בלעדיו אין" ראו עת"מ (י-ם) 835/02 מיקוד שמירה אבטחה נ' המוסד לביטוח לאומי ואח', פורסם בנבו], 3 ((2003)). חריגה מהאומדן, גם משמעותית, או לחלופין טעות באומדן, אינם משפיעים באופן אוטומטי על המכרז או על תוצאותיו.

### ממצאים - הליך הוצאת המכרז.

- 7.7. קיימת ועדת מכרזים במועצה המקומית קצרין. הועדה משרתת את החכ"ל בקיום המכרזים של החכ"ל.
- 7.8. בתאריך 24/10/2022 פורסם על ידי החברה לפיתוח קצרין מכרז פומבי מספר 55/2022 - סלילת כבישים ופיתוח כבישים. המכרז פורסם בעיתון כלכליסט, עיתון גלובס, ובנוסף

פרסום בעיתון מקומי שישי בגולן ופרסום של החברה לכלכלה של השלטון המקומי, כמו כן באתר המועצה המקומית באינטרנט. ההליך עומד בהוראות החוק ונמצא תקין.

### **ממצאים - מסמכי מכרז ותנאי הסף של המציעים.**

- 7.9. ביום 10/11/2022 התקיימה פתיחת מכרז, בפתיחה השתתפו חברי ועדת המכרזים ששמו פורט בפרוטוקול, וכן 3 נציגים של המציעים. על פי הפרוטוקול נמצאו בתיבה בזמן הפתיחה 4 מעטפות, אחת המעטפות כללה את האומדן - 5,117 אלפי ש"ח כולל מע"מ. כלל המציעים שהגישו הצעות נמצאו עומדים בתנאי הסף, לא נפסל אף מציע.
- 7.10. בתאריך ה 10/11/2022, מועד פתיחת המכרז, הועדה בדקה את ההצעות ונמצא כי ההצעה הזולה היא של י.מ מפתחי הגליל בע"מ שעמדה על 4,599,603 ש"ח כולל מע"מ. צוין בפרוטוקול כי ההצעה הועברה לבחינה והשוואה והמלצת המהנדס.
- 7.11. בתאריך ה 27/11/2022 נערך דיון וההצעה אושרה על ידי 3 חברי ועדה שנכחו ובהמלצת מהנדס המועצה. התקבלה ההצעה הזולה של י.מ מפתחי הגליל בע"מ. הפרוטוקול אושר על ידי ראש המועצה כנדרש.
- 7.12. הוכרז הזוכה במכרז בתאריך 17/01/2023 י.מ מפתחי הגליל בע"מ
- 7.13. נמצא מתאם בין האומדנים הכלכליים לתנאי המכרז לבין הצעת הזוכה האומדן 5,117,934.28 ש"ח כולל מע"מ, הצעת י.מ מפתחי הגליל בע"מ, 4,599,603 ש"ח כולל מע"מ, על פי המקובל בדיני מכרזים ברשויות מקומיות סכום המהווה הנחה הגדולה מ 25% מהאומדן יחשב כהצעה פסולה, בהצעה הזולה של הזוכה ניתנה הנחה של 10.2%.

## **8. ערבויות למכרז**

### **הרקע הנורמטיבי**

8.1. תקנות העיריות (מכרזים), תשמ"ח-1987 סעיף 10 א' סעיף קטן, (8) עוסקות בערבויות - נוסחי הערבויות הבנקאיות הנדרשות, גובה הערבויות ומשך הערבות.

### **ממצאים**

8.2. נקבעה ערבות בנקאית במכרז על סך 250,000 ש"ח. הקבלן הגיש ערבות בנקאית על סך 250,000 ש"ח מבנק הפועלים לתאריך המבוקש 09/01/2023, כנדרש בתנאי הסף למכרז ובהתאם לחוק.

8.3. בסעיף הערבות הבנקאית בהסכם, סעיף 7.2 נרשם 250,000 ש"ח ולא נרשם הסכום במילים על פי המקובל בדיני חוזים נדרש להוסיף את הסכום במלל למנוע טעויות כמו שמופיע בהסכם ( הסכום בספרות 250,000 שעלול להטעות שמדובר בשתיים וחצי (מיליון) ). על פניו נראית כטעות סופר. הערבות הכתובה בפועל נמצאה תקינה.

### **9. ביצוע הפרויקט – השוואת החוזה מול הביצוע בפועל**

הביקורת קיבלה לידיה את כתב הכמויות שנכלל במכרז ואת החשבון הסופי וערכה ביניהם השוואה, על מנת ללמוד, האם בפרויקט בוצע על פי התוכנית המקורית ומה היו השינויים בו.

#### **טבלת השוואת חוזה מול ביצוע בש"ח חשבון סופי**

מבנה	פרוט העבודה	סה"כ תשלום
<b>פריטים שבוצעו בפועל</b>		
כביש 109	מבנה 01 כל הפרקים	605,335
כביש 109	מבנה 04 חשמל	74,840
כביש 109	מבנה 05 מים וביוב	67,643
כביש +1 כביש 4	מבנה 07 פיתוח	408,768
שילוט	מבנה 08 שילוט רחובות	50,600
גידור	מבנה 09 עבודות גידור	1,442,448
סה"כ כללי		2,649,634
<b>מתוכן עבודות נוספות</b>		(642,457)
<b>סה"כ מתוך החוזה בוצע</b>		2,007,177
<b>סכום עבודות על פי החוזה</b>		<b>4,599,603</b>
<b>סה"כ הפער בין החוזה לביצוע</b>		<b>2,591,969</b>
<b>היחס באחוזים</b>		<b>44%</b>

9.1. עוד לפני היציאה למכרז היה ידוע על קו המים הראשי של מפעל מי עדן, לפני היציאה למכרז סוכם עם מפעל מי עדן, שהמפעל יעתיק את הקו, בתוך כחצי שנה מיום הוצאת המכרז.

9.2. הוחלט על ידי מנכ"ל החברה לפיתוח קצרין בע"מ, שלא לבצע את כביש 103 עקב סיכון משפטי. לדברי מנכ"ל החכ"ל – לפיכך נקבע כי סדר העבודה יהיה כביש 109 בהתחלה ולאחר מכן כביש 103. עם תחילת הפרויקט, החליטה מי עדן שהעתקת הקו תידחה. מכיוון שהעתקת הקו הייתה משביתה את העבודה במפעל מי עדן, למשך חודשים רבים.

9.3. מצ"ב ריכוז נתונים כספיים של ביטול כביש 103 כולל כל הצעת הזוכה. כל הסעיפים בטבלה לא בוצעו בפועל:

שם הפרק	פרק	תת פרק	עלות בש"ח
מבנה 2	40	40.2	168,000
מבנה 2	40	40.2	102,200
מבנה 2	51	51.1	13,875
מבנה 2	51	51.2	24,000
מבנה 2	51	51.3	290750
מבנה 2	51	51.9	80,300
מבנה 2	52	52.1	180,000
מבנה 2	52	52.2	7,500
חשמל	8	8.1	128,073
מים וביוב	57	57.1	214,400
<b>סה"כ המחיר המוצע במכרז עבור כביש 103</b>			<b>1,209,098</b>

9.4. החלטת מפעל מי עדן לדחות את ביצוע הכביש, עשויה להביא בעתיד לבזבוז כספים, שיידרש להוציאם על מנת לבצע את כביש 103, בתוספת עתידית שעשויה להגיע למאות אלפי שקלים. החברה לא דרשה מחברת מי עדן ערבויות כלשהן להעתקת הקו או להשתתפות בעלויות דחיית הביצוע.

## 10. הליך רישום וניהול יומנים

### הרקע הנורמטיבי

10.1. פרק ב' בחוזה המכרז - סעיף התחייבויות כלליות סעיף קטן 18 קובע את החובה לנהל יומן

ניהול יומן

- 18 (1) הקבלן ירשה חייב להחזיק ולהל במימון העבודה יומן ובשלושה העותקים) בו ירשום מידי יום ביומו את העבודות שבוצעו באותו יום, את מספר העובדים ובעלי המלאכה שעבדו באותו יום, שעות עבודתם שזי העובדים ובעלי המלאכה באותו יום וכל פרטים אחרים שידרשו ע"י המפקח. ביומן ירשמו המפקח והקבלן את הערותיהם, העבודות חנוסות וכן כל הוראה או דרישה נוספת הנוגעת לביצוע העבודות, וכל רשום עבודה נוספת או דרישה כל שריא לתשלום נוסף מצד הקבלן.
- (2) הקבלן יהא תיב לנהל כלי הנהל דעתו של המפקח רשימות או פנקסים מתאימים אחרים שידרשו ע"י המפקח רהם ירשום מזמן לזמן ובאופן מדויק ובמועד הנכון את כל הפרטים שידרשו ע"י המפקח.
- (3) המסמכים הוקורים בס"מ (1) ו- (2) לטעף זה יחתמו מידי יום ביומו ע"י הקבלן.
- (4) על תקבלן להראות למפקח מיד עם דרישתו של המפקח כל אחד מהמסמכים הנקובים בס"מ (1) לטעף זה וכן לתת למפקח מיד עם דרישתו ועל חשבונו של הקבלן חשוקים רה"י צילומים מהמסמכים האמורים.
- (5) כל הוראה מהמפקח בכתב ביומן רעבודה דינה כדין הוראה ישירה לקבלן בהתאם לחוזה זה ועל הקבלן לעקוב אחר הומון מלי יום ביומו.
- (6) כל הוראה לקבלן בע"פ לא תתקבל פעולה לקבלן לתביעה לתשלום נוסף אלא אם נרשמה ונתמנה בכתב. על הקבלן למלא כז הוראה בע"פ או בטלפון כאילו נתנה בכתב, לרשמה ביומן ולדאוג לאשורה בכתב ע"י המפקח מוקדם ככל האפשר.

ממצאים

- 10.2. על פי החוזה, עותק אחד של היומן צריך להיות מוחזק על ידי החכ"ל ואחד בידי הקבלן. בפועל לא הוצגו לביקורת יומני העבודה. הוסבר לביקורת, כי היומנים מוחזקים אצל המפקחים מטעם משרד הכלכלה. המשמעות היא, שלא מבוצעת החובה להחזיק 3 יומנים, כאמור בסעיף 18 (1) עמוד 16 לחוזה.
- 10.3. עוד מסר מנכ"ל החברה, כי כיום לא ניתן לקבל את היומנים, מהסיבה שהמפקחים לא מקיימים עוד יחסי עבודה עם משרד הכלכלה. יתרה מכך, עותק של היומנים נמצא אצל הקבלן, אבל גם ממנו לא ניתן היה להשיגם. לאור זאת, אין אפשרות לבדוק את התנהלות הבקרה של המפקחים על הפרויקט, ולהשוות את התקדמות התשלומים לקבלן בהתאם לביצוע בפועל. כמו כן, לא ניתן לבחון את השלמת השלבים של הפרויקט ביחס לתנאי החוזה.
- 10.4. בדומה לכך, גם לגבי דוחות פיקוח עליון. לא נמצאו פרוטוקולים של ישיבות שבועיות, התכתבויות בין מנהל פרויקט וקבלנים, או התכתבויות מיילים. כמו כן לא נמצאו עדויות לרישום פרוטוקולים או התכתבויות בין מנהל הפרויקט לבין הקבלן למעט הפיקוח של משרד הכלכלה. לכן לא ידוע אם בוצע פיקוח, מה טיבו ומה אפקטיביות הבקרה של הפיקוח.
- 10.5. אין תיעוד לביצוע הבקרות התפעוליות על ידי הפיקוח - חברת המהנדסים מטעם משרד הכלכלה. קיימת תעודת הגמר ותעודת סיום הפרויקט.

10.6. לדברי המנכ"ל בוצעה בקרה במהלך הפרויקט על ידי מנכ"ל החברה ומהנדס מפקח מטעמו, הביקורת מציינת, כי לא קיים תיעוד בכתב לבקרה כלשהי.

## **11. לוח זמנים**

### **הרקע הנורמטיבי**

- 11.1. על פי סעיף 47 לחוזה, נדרש על ידי המפקחים להוציא "צוו תחילת העבודה". הקובע את לוחות הזמנים ואת התקדמות הפרויקט.
- 11.2. פרק ב' התחייבויות כלליות מחייב בסעיפים 14 ו 15 דרכי ביצוע ותוכניות עבודה על פי פרוטוקול שקבע ההסכם.
- 11.3. סעיף 6 לחוזה העוסק בלוחות זמנים, קבע כי הביצוע יארך 9 חודשים.

### **ממצאים**

- 11.4. קיימים פרוטוקולים טכניים של המכרז - כתבי הכמויות וכן נמצא אומדן, הפרוטוקולים נמצאו תקינים.
- 11.5. לא נמצא אישור כי התקדמות תהליך הפרויקט הוא בהתאם להחלטות שנקבעו בחוזה ובפרוטוקולים ולוחות הזמנים. זאת למעט תעודות המעידות על סיום הפרויקט.
- 11.6. הקבלן זכה במכרז בתאריך ה 31/10/2022, חוזה הביצוע נחתם בתאריך 17/01/2023
- 11.7. לא ניתן לאמת את מועד תחילת העבודה בפועל בגלל העדר יומני עבודה המאשרים את תחילת העבודה.
- 11.8. קיימת תעודת מסירת הפרויקט שנמסרה לחכ"ל בתאריך 22/08/2023 על ידי המפקחים והמהנדסים וקסמן גוברין גבע. כלומר, הפרויקט נמסר כ-8 חודשים לאחר מתן צו תחילת עבודה. לכאורה, קיימת עמידה בלוחות הזמנים. אך יצוין, כי יותר מחצי מהעבודה לא בוצעה בפועל.
- 11.9. על פי תעודת הסיום נמצאה התאמה של תוכניות העבודה ביחס לביצוע בפועל. צוין, כי העבודה בוצעה בשלמותה ולשביעות רצון המפקח, למעט ליקויים שנמצאו ושמפורטים בתעודה.
- 11.10. הליקויים וההשלמות : ניקיון לאורך הגדר ההיקפית. כולל פינוי וסילוק רשתות, פרופילים וכל שאריות העבודה. מנעולים לשבעת השערים בגדר ההיקפית עם מפתח מסטר.

- 11.11. על פי דיווח של מנכ"ל החכ"ל כל הליקויים תוקנו. אולם, למעט הצהרה של המפקחים על שביעות רצונם מתיקון הליקויים בתעודת הגמר, לא נמצא תיעוד בכתב על ביצוע ההשלמות כפי שפורטו.
- 11.12. בוצעה השוואה בשטח לוודא את התאמת תכנית העבודה לחוזה שנחתם ולמכרז שבו זכה קבלן. הביקורת מצאה, כי אין התאמה בשטח בין החוזה לבין התכנון. חלק הארי של העבודה לא בוצע, לעומת זאת בוצעו עבודות נוספות בהיקף העולה על 32% מהביצוע בפועל.

## 12. ערבויות ביצוע

### הרקע הנורמטיבי.

- 12.1. החובה למתן ערבויות מופיעה, בחוזה הביצוע בפרק א' כללי בסעיף 6 "בטוחות לקיום החוזה."

#### בטוחות לקיום החוזה

6. (1) להבטחת מילוי התחייבויותיו על פי החוזה, כולן או מקצתן, לרבות תשלום פיצויים, ימציא הקבלן למזמין עם חתימת החוזה, ערבויות בנקאיות מבנק שיסכים לו המזמין. לתקופת לרבות תקופת הבדק, והסכום, לפי שנקבע בחוזה ובנוסף המצורף לחוזה או כפי שיסכים לו המזמין. ההוצאות הכרוכות במתן הבטוחות יחולו על הקבלן.

הבטוחות חאמורות תשמשנה גם כערובה שהקבלן יחזיר למזמין את ההפרשים והסכומים הנובעים מטעויות בחשבונות הביניים ובחשבון הסופי.

(2) מימוש בטוחה לא יגרע סובייטיו האחרות של המזמין לפי החוזה או לפי דין.

(3) היה הסכום ושנגבה ע"י ערבות הבנקאית עורך על חסכים המגיע למזמין יוחזר העורך להבלין בתים תקופת הבדק, במועד שיקבע המפקח.

### ממצאים

- 12.2. קיימים מסמכי ערבויות על פי חוזה. קיימת ערבות ביצוע על סך 455,960 ש"ח מבנק לאומי מתאריך 16/01/2023 כפי שנקבע בסעיף 9 (א). (נספח ה' נוסח לביצוע ערבות על פי ההסכם קיים).
- 21.1. לאחר שהסתיימה, ולקראת סיום הפרויקט, חודשה הערבות כערבות בדק בתאריך 17/10/2023 עד לתאריך 30/09/24, וזאת עבור שנת הבדק כנדרש בחוזה. בערך כספי (10%) של 455,960 ש"ח כולל מע"מ. לאור העובדה שהפרויקט בוצע בצורה חלקית בלבד, הערבות גבוהה משיעור 10% מהחוזה.

## **13. ביטוחים**

### **הרקע הנורמטיבי**

- 13.1. נספח יא' לחוזה עמוד 42 עד 47, דורש מהקבלן אישור ביטוח הקמה עמודים 48 עד 51.
- 13.2. גבול אחריות הביטוח בהסכם הינו 4,000,000 ארבעה מיליון ש"ח, המכסה את ערך העבודה כולה, וכן ביטוח של 2,000,000 ₪ לפגיעה במתקנים בקרקע.
- 13.3. בנוסף, קיים ביטוח בתקרה של 10,000,000 ש"ח לאחריות צולבת, וכן 20,000,000 ש"ח ביטוח מעבידים.

### **ממצאים**

- 13.4. קיים נספח ב' ביטוח של חברת הראל, המבטיח שיפוי לחכ"ל ותוקפו מתאריך 15/12/2022 ועד לתאריך 30/06/24. הביטוח על סך 4,000,000 ש"ח מכסה את כל הסיכונים בעבודות קבלניות. גבול הקמה כפי שנכתב בנספח יא'.
- 13.5. כמו כן, קיים נספח ביטוח נוסף – נספח ב' של חברת הראל, המבטיח שיפוי לחכ"ל, בתקרה של 10,000,000 ש"ח בביטוח צד ג'. גם פה קיים ביטוח אחריות צולבת, כנדרש בנספח יא' להסכם.
- 13.6. בנוסף, נספח ב' כולל ביטוח של חברת הראל על נזק ישיר ונזק תוצאתי בגין מקרים של פגיעה בכבלים בקרקע, על סך 2,000,000 ש"ח (מפוצל לפי סוג הנזק). וכן ביטוח אחריות מעבידים על סך 20,000,000 ש"ח, כנדרש בנספח יא' לחוזה.
- 13.7. קיים פרוט של כלל מרכיבי הפוליסה במסמך.

## **14. אישור יועמש לחוזה ומסמך העדר תביעות**

### **הרקע הנורמטיבי**

- 14.1. **מסמכי המכרז סעיף 10.** (א) (10) כל מידע או מסמך אחרים שראש העיריה ימצא לנכון למסור או לדרוש, לרבות בדבר כושרו, ניסיונו ויכולתו של המציע.
- 14.2. על פי ההסכם, הקבלן נדרש לחתום בנספח יג' עמ' 52 אישור על העדר תביעות כחלק מתנאי הסף של המכרז.
- 14.3. בנוסף על פי החוזה בנספח יד' עמ' 53 נדרש אישור היועמ"ש של החברה / הרשות המקומית לאישור החוזה.

### **ממצאים**

- 14.4. קיים אישור העדר תביעות של הקבלן חתום ומאושר - נספח יג' עמוד 52 להסכם.
- 14.5. הסכום הכולל והסופי של הנוסח החתום אינו תואם את הנקוב כהצעת הזוכה במכרז שהיה 4,599,603 ש"ח כולל מע"מ, אלא סכום של 2,649,643,36 ש"ח לפני מע"מ. (כולל מע"מ 3,100,082.73 ש"ח), לטענת מנכ"ל החכ"ל חלק מהפרויקט בוטל עקב מגבלות ביצוע של כביש מספר 103.
- 14.6. לא קיים אישור היועמ"ש נספח יד' המכיל חוות דעת, עמוד 53 להסכם.

## **15. חריגות ממסמכי המכרז וביצוע בהתאם לחוק**

### **הרקע הנורמטיבי**

- 15.1. חוק חובת מכרזים ברשויות מקומיות תקנות העיריות (מכרזים), תשמ"ח-קובע כי "ראש העיריה רשאי... להתקשר בחוזה בשם העיריה, והוא רשאי לפי סעיף 14 בפקודת העיריות נקבע לעשות כן... **אם לכל הוצאה כספית הכרוכה בחוזה ניתנה הקצבה מתאימה בתקציב המאושר.**
- 15.2. נוסף על כך, בהנחיות להנהלת חשבונות ודיווח כספי ברשויות המקומיות שפרסם משרד הפנים באפריל 2017) להלן – הנחיות לדיווח הכספי (נקבע כי

"רשות מקומית לא תחתום על חוזה בהיקף כספי העולה על הסכום המאושר בתב"ר".

### להלן גרף המתאר את הליך התקצוב של הפרויקט



### ממצאים

- 15.3. כלל המסמכים נבדקו, נמצא כי קיימים חוזים חתומים, תעודת גמר, ערבויות, ביטוחים, והוראות תשלומים, מול השלבים שאושרו על ידי המפקח שמונה מטעם משרד הכלכלה.
- 15.4. נמצאו חריגות בתקציב המכרז שלא אושרו. נמצאו חשבוניות ששולמו לספקים שלא אושרו בהסכם עם הקבלן על סך **220,168 ש"ח כולל מע"מ**. לביקורת הוסבר, כי החריגות הם חלק מייזום הפרויקט ומתקוצבים בנפרד כספים שרשומים "עבור תכנון", התשלום עבורם נעשה תחת הפרויקט ותקציבו החשבוניות מדווחות לתמ"ת על טופס מתאריך 15/02/2023 (טופס T 5לתמ"ת).

- 15.5. נמצאה אי התאמה בין הסכום ששולם לקבלן הזוכה כפי שנחתם בחוזה הביצוע סך 4,599,603 ש"ח כולל מע"מ, לבין התשלום שאושר בפועל ושולם 3,193,077 ש"ח כולל מע"מ.
- 15.6. נמצא שאין הלימה בין החשבוניות שאושרו לתשלום לקבלן ואשרו על ידי הגזבר, ראש הרשות והמהנדס, על סך 3,193,007 ש"ח לבין אישור העדר תביעות, בו הקבלן מאשר כי 3,100,082.73 ש"ח כולל מע"מ, זה הסכום המגיע לו בסיום העבודה. **הסבר של מנכ"ל החכ"ל לפער - 92 א"ש של עמלת הניהול 3% יוצרים את הפער שהחכ"ל מחייב את הקבלן. (ההסבר התקבל)**
- 15.7. אישור לחריגה ע"י גורם מוסמך - קיים שינוי מהותי של ביטול עבודות ובהתאם שולם לקבלן סכום נמוך מהנקוב בחוזה. זאת, מבלי אישור של גורם מוסמך, המאשר את הקטנת התשלום, או את השינויים בעבודות.
- 15.8. בדיקת תקינות אישור חשבונות חלקיים - החשבונות החלקיים נבדקו ונמצא כי הם שולמו לפי התקדמות הפרויקט, אך לא לפי המסוכם בחוזה. הופחתו תשלומים ללא הסבר. למרות זאת, האישור ניתן על ידי המפקחים שבדקו את התקדמות הפרויקט.

## 16. התחשבות

### ממצאים

- 16.1. החוזה החתום עם הקבלן קובע תנאי תשלום.
- 16.2. לדברי מנכ"ל החכ"ל אין חריגה ממסגרת התקציב.

### טבלת התחשבות לפי שלבים לאורך הפרויקט.

מס' תשלום.	אישור התמ"ת.	תאריך התשלום.	סכום התשלום בש"ח	אישור ראש רשות, גזבר, מהנדס.	טופס T-5
ראשון	קיים	19/02/23	305,734	קיים	ריק
ראשון נוסף	קיים	19/02/23	<b>*220,168</b>	קיים	ריק
שני	קיים	27/04/23	550,919	קיים	ריק
שלישי	קיים	28/05/23	1,231,303	קיים	ריק
רביעי	קיים	20/07/23	641,921	קיים	ריק

חמישי סופי	קיים	24/10/23	463,200	קיים	ריק
סה"כ – כולל תשלומים לקבלנים שונים			3,413,245		

\*תשלום לספקים שונים – לא לקבלן הראשי

16.3. תשלום סופי- נמצא כי החשבון הסופי המפורט מהווה את גמר החשבון ואושר על ידי כלל הגורמים המפקחים. החשבון גם אושר על ידי ראש הרשות, גזבר הרשות ומהנדס הרשות ומנכ"ל החברה לפיתוח. עם זאת נמצא, **התשלום אינו תואם את המסוכם בחוזה. התשלום של 3,193,072 ש"ח כולל מע"מ נמוך משמעותית מהסוכם הנקוב בהסכם.**

16.4. ניתן הסבר על ידי מנכ"ל החכ"ל - כביש 103 + מספר עבודות נוספות לא בוצעו, בגלל שנמצא צינור מים ראשי של חברת מי עדן חוצה את הכביש לאורכו ונדרשה העתקה של הצינור. עלות ההעתקה הייתה גבוהה מאוד והעבודות היו משביתות את מפעל מי עדן, מה שהיה גורר הוצאות גבוהות נוספות. לאור זאת, הוחלט לא לבצע את הכביש. במקום הכביש בוצעו עבודות אחרות - מדרכות, הנגשה לנכים ונטיעת עצים. הפיקוח של וקסמן גוברין ממשרד הכלכלה אישר את השינוי.

16.5. בכתב הכמויות מחיר הכביש הוא - **1,209,098 ש"ח.**

**טבלת תשלומים- הסכום שנחתם בחוזה הביצוע סך 4,599,603 ש"ח כולל מע"מ.**

תאריך תשלום	חשבון	הסכום בש"ח מע"מ	ששולם כולל	אישור- גזבר, ראש ראשות, מהנדס.	מגיש החשבון	הערות
15.2.2023	ראשון	305,734		קיים אישור	הקבלן + החכ"ל	על פי החוזה
15.2.2023	ראשון	220,168		קיים אישור	ספקים שונים	
27.4.2023	שני	550,919		קיים אישור	הקבלן + החכ"ל	על פי חוזה
28.5.2023	שלישי	1,231,303		קיים אישור	הקבלן + החכ"ל	
20.7.2023	רביעי	641,921		קיים אישור	הקבלן + החכ"ל	
30.4.2023	חמישי וסופי	463,200		קיים אישור	הקבלן + החכ"ל	
			3,413,245			
		220,168				
				הפער בין מחיר הזוכה במכרז להעדר תביעות הוא 1,498.786 ש"ח		
			4,599,603 ש"ח			
			3,193,077			

הפער בשל ביטול כביש 103		3,100,082	הסכום מסמך העדר תביעות
הפער הוסבר גביית עמלת ניהול של 3% מתוך 3 מיליון ש"ח. יש התאמה סופית		92,995	סה"כ הפרש בין התשלום לבין אישור העדר תביעות

## 17. הליך המסירה

### הרקע הנורמטיבי

17.1. פרק ה' סעיף 47 - 55, מועד תחילת ביצוע העבודות, מועד סיומן של העבודות, קצב ביצוע העבודות, פיצויים מוסכמים, בדק ותיקונים.

### ממצאים

- 17.2. בדיקת תקינות פרוטוקול מסירה ורשימת לקויים - נמצא כי קיימת תעודת גמר, תעודת מסירה, של הפרויקט. במסמכים מצוין, כי נמצאו שני ליקויים שתוקנו על ידי הקבלן לשביעות רצון המפקחים ומנכ"ל החכ"ל.
- 17.3. התיעוד של המסירה והסיום לא בהתאם לכתוב בחוזה אלא בהתאם לחשבונית שהוגשו.

## 18. ניהול סיכונים

- 18.1. קיימים סיכונים פוטנציאליים בכל פרויקט שעשויים להשפיע על היתכנות וביצוע הפרויקט, כגון תנאי מזג האוויר, מחסור בחומרים או בעובדים, תנאים בלתי צפויים באתר, נדרשות אסטרטגיות להפחתת סיכונים ותוכניות מגירה כדי לטפל בסיכונים שזוהו, מעקב והערכת סיכונים באופן קבוע לאורך הפרויקט ובהתאם נקיטת אסטרטגיות הפחתת סיכונים לפי הצורך.
- 18.2. לא קיים ניהול סיכונים בחברה ולא בפרויקט.
- 18.3. נמצאו כשלים בשלב התכנון שהובילו לביטול כביש 103 עקב כך שלא בוצע ניהול סיכונים בפרויקט.
- 18.4. להלן ריכוז סיכונים בפרויקט והאמצעים שננקטו לגביהם

**טבלת ניהול סיכונים לתהליך ניהול פרויקט**

מס"ד	היחידה הארגונית	זיהוי הסיכון	בקרה	גורם המפעיל את הסיכון	הפגיעה
1	הנהלה	העסקת יועצים	לא קיים נוהל העסקת יועצים <b>נדרש לכתוב נוהל</b>	חוסר בנוהל	בינונית גבוהה
2	הנהלה	אין נוהל תשלומים, אין נוהל בקרת פרויקט	לא קיים נוהל תשלומים, נוהל בקרת פרויקט כולל ניהול תקציב. <b>נדרש נוהל</b>	חוסר בנוהל	בינונית גבוהה
3	הנהלה ודירקטוריון	לא בוצע סקר סיכונים	לא בוצע סקר סיכונים <b>נדרש סקר סיכונים</b>	אי ידעה על הסיכונים שעלולים להתממש	גבוהה
4	רכש	יש בקרה רק מעל סכום של 70,000 ש"ח	יש בקרה על הוצאת מכרזים מעל 70,000 ש"ח	חוסר בקרה על תהליכים	נמוך
5	דירקטוריון	ניהול החברה הוא על ידי מנכ"ל ומזכירה	ניהול החברה הוא על ידי מנכ"ל ומזכירה <b>פיקוח של הדירקטוריון. נדרש</b>	חשש מאובדן מידע, העדר הפרדת תפקידים. אי זיהוי מגמות בשוק,	בינונית
6	הנהלה	אין בקרה על נהלים	אין בקרה על נהלים. <b>נדרש לבצע בקרה של מבקר, לכתוב נהלים</b>	אובדן משאבים וכסף, אי התאמה לחוקיות ולתקנות.	בינונית גבוהה
7	ניהול פרויקטים	אין תוכנה לניהול פרויקטים	לא קיימת תוכנה לניהול פרויקטים. אין נוהל ניהול פרויקטים. <b>נדרש נוהל ניהול פרויקט ומומלץ לבחון רכישת תוכנה.</b>	קושי במעקב לארגן אתה הנכסים קושי הניהול פרויקטים	בינונית
8	מנכ"ל	עד 70,000 ש"ח המנכ"ל ועובר לתשלום מאשר בלבד.	הליך אישור החשבון עד 70,000 ש"ח מאושר על ידי המנכ"ל ועובר לתשלום להנהלת חשבונות. <b>נדרשת בקרה נוספת על התהליך.</b>	ביצוע פעולות מוטעות או לא ראויות	בינונית גבוהה
9	דירקטוריון	לא מתבצעת ביקורת	לא מתבצעת ביקורת <b>ביקורת ביצוע</b>	אי מינוי מבקר	בינונית
11	ניהול פרויקטים	קיימים יועצים לכל פרויקט.	קיימים יועצים לפרויקטים קיימים. <b>כתיבת נוהל מינוי יועצים ומפקחים.</b>	חוסר בפונקציה מקצועית בחברה	נמוכה
12	רכש וגזברות	ביטוחים וערבויות בפרויקט	קיימים ביטוחים וערבויות לכל פרויקט	אי ביצוע של ביטוחים ואי לקיחת ערבויות	נמוכה
13	מנכ"ל	פיקוח רגולטורי	פיקוח ובקרה מבצע מפקח של הרגולטור משרד הכלכלה	אי מינוי מפקח לפרויקט	נמוכה

נמוכה	אי מינוי מאשר לסיום הפרויקט וחוסר בתעודת גמר.	אישור על סיום עבודה מאושר על ידי מהנדס ומנכ"ל החברה. העברה לתשלום סופי דרך גזברות המועצה . <b>נוהל תשלום סופי ותעודת גמר.</b>	בקרה של הגזברות על סיום פרויקטים	ניהול פרויקטים	14
נמוכה	אי מילוי יומן עבודה על ידי הקבלן	הקבלנים מנהלים יומן עבודה עם לו"ז, <b>פיקוח הנדסי ביקורות.</b>	ניהול יומן עבודה קבלנים	ניהול פרויקטים	15

תגובת המבוקר.

מכרז 55/2022

להלן תגובתי לטיטוט דו"ח הביקורת כפי שהוגשה לי ע"י המבקר; שמחתי שהביקורת בוצעה במשרד החברה לפיתוח קצרין בע"מ ושמחתי לשתף פעולה, להציג את כלל המסמכים המצויים בידי, לרשות המבקר, על מנת לבצע בעתיד ביעילות ובאפקטיביות את הפרויקטים בחברה לפיתוח קצרין בע"מ.

עיקרי הממצאים:

סעיף 3.

יומני העבודה נוהלו ע"י הקבלן והועברו לרשות המפקח, החברה לפיתוח קצרין בע"מ ומועצה מקומית קצרין, מעולם לא החזיקו ביומני עבודה. לאחר הביקורת ברור לי שמעתי והלאה יומני העבודה יתויקו בחברה לפיתוח קצרין בע"מ. עדיין אין סיכון באי שמירת היומנים בהחברה לפיתוח קצרין בע"מ.

סעיף 4.

אין צורך בניהול סיכונים בפרויקטים שממומנים ומאושרים ע"י משרד הכלכלה.

סעיף 5.

הבקרה נעשית ע"י מבקרים ומפקחים של משרד הכלכלה, תלונות יש להפנות אליהם.

סעיף 6.

אין אישור משפטי מכיוון שהיועץ המשפטי הוא זה שכתב את החוזה.

סעיף 11.4

בתקופת הפרויקט הסתיימה בניית מפעל ניסטק, כמו כן היה צורך בהנגשה של צמתיים באזור התעשייה. באישור משרד הכלכלה נוספו מרכיבים נוספים לפרויקט בסך של 32%.

סעיף 11.6

יתכן וקיים סיכון כלכלי נמוך בדחיית הפרויקט, ההפרש יכול להסתכם בעשרות אלפי שקלים בלבד. אך מול השיקול הכלכלי, החברתי והמשפטי של סגירת מפעל מי עדן, ההחלטה הינה נכונה וסבירה ביותר בהינתן מצב דברים זה.

סעיפים 111-113

עוד לפני היציאה למכרז, היה ידוע על הקו הראשי של מפעל מי עדן. לפני היציאה למכרז סוכם עם מפעל מי עדן, שהם יעתיקו את הקו בחצי השנה מיום הוצאת המכרז. לפיכך נקבע שסדרי העבודה יהיה כביש 109 בתחילה ולאחר מכן כביש 103, עם תחילת הפרויקט הודיעה חברת מי עדן שהעתקת הקו תידחה. מכיוון שביצוע כביש 103 היה מביא להשבתת מפעל מי עדן למשך חודשים רבים, הוחלט על ידי מנכ"ל החברה לפיתוח קצרין בע"מ, שלא לבצע את הכביש עקב סיכון משפטי גבוה.

בכבוד רב,

אורן משולמי

מנכ"ל

**דוגמא לטופס T 5 ריק.**

טופס T5

עמוד 3/3

טופס T5 ולא ציין מינהל אג"פ

הגנו יאשרוהם כי בוצע שלב \_\_\_\_\_ בהתאם לעבודות שפורטו לעיל ולפי אחי הדרך שקבע מנהל אג"פ

שם \_\_\_\_\_

שם \_\_\_\_\_

ש"ח

לכמילים: \_\_\_\_\_ ש"ח

חתימה

יועץ המדעי מינהל אג"פ

תאריך

חתימה

מנהל מינהל אג"פ

תאריך

**חלק 3** (יטולא ציין חשבת התמייה)

זנו מאשרים את בקשתכם **השכר חשבת** על סך \_\_\_\_\_ ש"ח

חתימה

חשב משרד התמייה

תאריך

חתימה

מנכ"ל משרד התמייה

תאריך