

תכנון וניהול פרויקטים מלונאים

לביאה ברומברג



מלון LAGOON בנתניה. מתחם מלונאות הכולל מלון סוויטות ומלון חדרים, הדמיה. תכנון: רני זיס אדריכלים. ניהול פרויקט: קבוצת גדיש הנדסה וניהול

מהמשאית לרחבת הפריקה, הרי ברור שאסור להם לראות אחד את השני בדרך. האורח צריך להגיע מהרכב ללובי, לעבור את החוויה של ההגעה למלון, ורק בשעה שהוא שותה משקה בבר הוא פוגש את התפוז שהגיע בדרך שהוא לא היה מודע לקיומה.

“אנחנו צריכים לשלב שתי מערכות שעובדות במקביל: מערכת אחת של הלקוח, של החוויה שהוא עובר לאורך כל הדרך - מהרגע שהוא נכנס למלון ועד ההגעה לחדר, כשהוא מסיט את הווילון ורואה את הנוף. והמערכת השנייה - המורכבת מכל המערכות הטכניות ומערכות השירות התומכות והנסתרות מעיני הלקוח. שתי המערכות צריכות להיפגש רק בנקודות מאוד מסוימות.”

“אם נפרוט זאת לשימושים, מדובר במערכת מורכבת. החל ברחבת פריקה אליה מגיעה הסחורה, לצידה יש בדרך כלל את השטחים הטכניים - חדרי חשמל, מיזוג אוויר ואינסטלציה - שלושת המערכות העיקריות בבניין. בנוסף, יש סדרה של חדרים שמיועדים לתפעול המלון - הנהלה, חשבונאות, משרדים, חדרי המנהלה של העובדים (כולל מלתחה להחלפת בגדים) ועד לשירותים שונים - מערכת כביסה, אחסנה, וכל הציוד של המלון. לכל המערכת הזו יש ליצור מערכת תנועה נפרדת של מסדרונות שירות ומעליות נפרדות, כך שהלקוח לא ידע על קיומה, אך מאידך היא תדע להגיע בפשטות ובקלות לנקודה שהיא פוגשת את הלקוח.”

העמדה של המלון - “העמדה היא קריטית. המאמץ הכי

בית מלון הוא פרויקט מורכב ביותר, שיש בו ריבוי משתמשים ופונקציות, ציוד ומערכות רבות ושונות. כיצד ניגשים לתכנון פרויקט מלונאות וכיצד מתבצע ניהול פרויקט שכזה? תיאור התהליך משלב הרעיון ועד גמר הביצוע

תכנון אדריכלי

אדריכל **יוני פיק** ממשד **רני זיס אדריכלים**, משרד המתמחה בתכנון פרויקטים מלונאים, מסביר כיצד ניגשים לתכנון פרויקטים מורכבים שכאלה, בהם מעורבים שימושים רבים ופעילויות רבות במקביל.

“אנו מתחילים את הפרויקט **בניתוח הפרוגרמה** ביחד עם הים. הפרוגרמה מבחינתנו היא ניתוח של קהל היעד. כלומר, הגדרה של רמת המלון, כמה כוכבים, הגדרת אפיון המלון - מלון עירוני, מלון נופש או אחר. בניית תמהיל של היחידות, בנייה של השימושים הנוספים שמצטרפים למלון כמו ספא, אולם כנסים ועוד. לאחר שבונים את הפרוגרמה מתבצע במקביל **ניתוח של המקום**, קרי המגרש. איזה הפניות חשובות יש לו כלפי הנוף והסביבה, מה אופי המקום הנדרש - האם כפרי, עירוני וכדומה. ניתוח דרכי הגישה למלון - איך הולכי רגל יגיעו למלון, איך נכנסים, העמדה של כלי רכב ועוד. מניתוח הפרוגרמה והמגרש יחד נולד ה**סיפור** של הפרויקט שסביבו הכול נבנה.”

“אפשר להסתכל על מלון בדיוק כמו על קרחון, שרובו נמצא מתחת לפני הקרקע, ורק החלק שאנו מעוניינים שיראה גלוי לעין. לדוגמה, אם ניקח את המסלול בו האורח יורד מהרכב ועד לכניסה למלון, ובאותה עת את המסלול שעושה תפוז שמגיע



מלון סוויטות בים המלח. לכל סוויטה צמודה בריכה ומרפסת פרטית הפתוחים אל השמים. הדמיה. תכנון: רני זיס אדריכלים



בית המלון בים המלח. מעבר בגשר לאזור הספא והטיפולים שנמצא מאחור. מבטים אל הים. הדמיה. תכנון: רני זיס אדריכלים



הפאטיו הפנימי סביבו מאורגנים החללים הציבוריים של המלון בים המלח. הדמיה. תכנון: רני זיס אדריכלים

גדול שלנו היא ליצור ניצול מקסימלי של הסביבה ופתיחות כלפי הסביבה, כאשר השאיפה היא 100% מבטים מכל חדר אל הנוף. אם לים, לאזור הכפרי, למגרש גולף, מלון על מדרון הר ועוד."

"הפרוגרמה והמקום מולידים את הסיפור של הפרויקט - שהוא בדרך כלל איזשהו רעיון שעובר כחוט השני בכל תכנון ועיצוב המלון. לדוגמה, מלון שתכננו בבאנגלור בהודו, בנוי סביב רעיון של גנים נסתרים, מלון אחר שתכננו בים המלח, נולד סביב רעיון של גבישי המלח. במלון החליטו לחבור לנושא ועשו שימוש בגבישי קריסטל של סווארובסקי בגופי התאורה ובאביזרים שונים. זה יוצר סיפור מסגרת המשמש גם לצרכי שיווק, מיתוג ואפיון המלון."

בנייה ירוקה - "בפרויקטים של מלונאות שהיזם וחברת הניהול עובדים יחד, יש אינטרס גדול להשקיע בבנייה ירוקה, כיוון שמחזיקים במלון שנים ארוכות ויכולים ליהנות מהחזר ההשקעה על ידי חסכון באנרגיה ומשאבים. בבנייה חכמה מדברים על מערכת חכמה, שיודעת להצליל כלפי חוץ, מערכות חשמל ומיזוג אוויר שיודעות להיסגר כשהאורח אינו בחדר, איסוף מי מזגנים ומים אפורים לשימוש גינון ושימוש חוזר בפרויקט, פאנלים סולריים שמחממים את כל מערכת המים ועוד."

תקנים - "בנושא זה אנו עובדים בשיתוף פעולה גם עם הניהול וגם עם היועצים. יש סדרת תקנים שיש לעמוד בהם: תקן חשוב אחד הוא של משרד התיירות, אשר מגדיר את רמת המלון, השימושים, גודל החדרים ועוד. בנוסף יש תקנים של בנייה ירוקה, תקני משרד הבריאות בנושא מטבחים ובריכות, בטיחות ונגישות ותקנים נוספים."

פעילויות ציבוריות - "מלון משלב בין מבנה ציבור ומגורים. מורכבות זו מעניינת ומאתגרת. אנו צריכים ליצור מצב שכל השירותים והפונקציות (קבלה, בר, טרקלין, ספא, בריכה חיצונית, אולמות כנסים, שלהם יש נגיעה למסחר החיצוני ולמסעדות) ידעו לפעול במקביל, בלי להפריע לשרות הניתן לאורחים."

פיתוח סביבתי - "בפרויקטים של נופש מושם דגש רב על נושא הנוף. במלון נופש יש שטחי חוץ רבים: בריכות, גינות, טרסות, מגרשי טניס, פאטיו וכל האווירה משדרת נופש. לכן אדריכל הנוף, כמו גם אדריכל הפנים, הם בעלי המקצוע החשובים לנו ביותר בפרויקט."

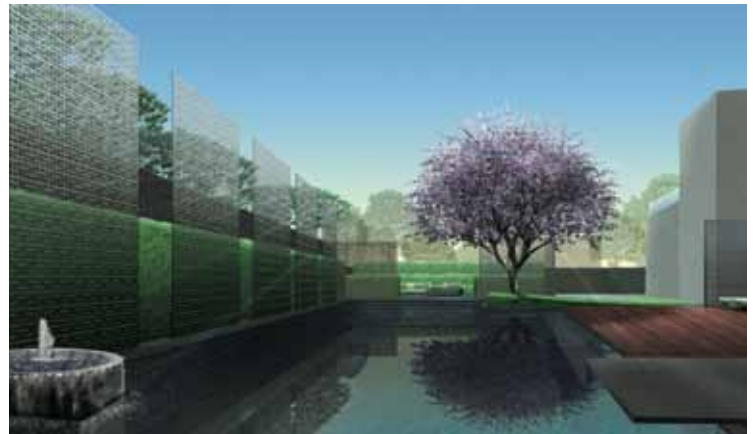
מודלים כלכליים ועסקיים - "קיימים מספר מודלים עסקיים, בהם מלון חדרים רגיל - בו חברת הניהול מפעילה את המלון עבור יזם בתפוסה מסוימת; אחסון מלונאי מיוחד - סוויטות שנמכרות ללקוחות היכולים לעשות בהם שימוש 3 או 6 חודשים בשנה, וביתר הזמן היחידה משמשת כיחידה מלונאית והמשקיע מקבל החזר על השקעתו מחברת הניהול; מלון עסקי - בו החדרים קטנים יותר, ויש בו חדרי ישיבות ואולם כנסים; מלונות בוטיק; מלונות נופש - הממוקמים בדרך כלל ליד הים; מלון סוויטות - כמו המלון שתכנן משרד רני זיס אדריכלים בים המלח, כשכל חדר

תכנון וניהול פרויקטים מלונאים

המשך



מוטיב הגנים משולב גם בלובי המלון, באנגאלור הודו. הדמיה תכנון: רני זיס אדריכלים



מלון בבאנגאלור בהודו. המלון נבנה סביב רעיון של גנים נסתרים. הדמיה תכנון: רני זיס אדריכלים

ומלון בוטיק חדש וייחודי יוקם ברחוב אלנבי פינת נחלת בנימין בתל אביב. **לרשת פתאל** אנו מבצעים שיפוץ מלון בים המלח. בנוסף, אנו מקדמים הקמת מלון מעל הקניון בפתח תקווה, ולאותה קבוצה מקימים מלון ברעננה. **במלון דניאל** בהרצליה יצאנו למכרז קבלנים להגדלה ושיפוץ. כמו כן, אנו מנהלים את פרויקט **מלון LAGOON** בנתניה ואת **מלון אוואזיס** באילת ובנוסף, מסיימים בימים אלה בית מלון באשדוד.

מעבר לפרויקטים בתחום המלונאות החברה עוסקת בפרויקט מתחם **לב ישראל**, בהקמת יישובים חדשים והגדלת יישובים קיימים בהם כרמית, מיתר, ו-6 יישובים בחבל לכיש, קידום פרויקט קו הרכבת באר שבע ערד, הקמת משטרת לכיש, הקמת מהנה לביטוח לאומי באר שבע ועוד.

יוסי אברהם, יו"ר **אדן הנדסה מקבוצת גדיש**, שאחראי גם על תחום המלונאות, אומר כי החברה עוסקת בניהול פרויקט בדיסציפלינות שקשורות לתיאום התכנון וההקמה, לתיאום התכנון עצמו וכן בפיקוח ובדיקת חשבונות קבלנים. אברהם מסביר מה הוא הסדר הנכון לדידו שבו כל פרויקט צריך להתנהל, ובפרט פרויקטים של בתי מלון: "לאחר השלב הראשון, בו היזם בוחר אדריכל - שיוצר לאחר בדיקות שונות תכנון ראשוני עקרוני (כולל הדמיות) המתאים

מדורג ומקבל בריכה וגינה משלו; מתחם מלונאות - מלון lagoon בנתניה שתכנן משרד רני זיס, הכולל שני מלונות באותו מתחם, האחד מלון סוויטות והשני מלון חדרים רגיל. שני המלונות משתמשים יחד בחללים הציבוריים ושניהם פונים אל הים. החיבור בין המלונות הוא תת קרקעי ויוצר אפשרות להפעיל את כל נושא המסחר והכנסים לשני המלונות יחדיו".

ניהול פרויקטים מלונאים

קבוצת גדיש הנדסה וניהול היא חברת פרויקטים ותיקה עם ניסיון רב בתחומה. החברה הוקמה בשנת 1979, והיא מנהלת ומפקחת על פרויקטים הנדסיים בתחומים מגוונים בהם פרויקטים רבים בתחום המלונאי.

שלום אלקיים, מנכ"ל קבוצת גדיש, אומר כי החברה מספקת שירותים לרשויות ממשלתיות, עירוניות וגופים פרטיים במגוון פעילויות: תשתית, תחבורה, מגורים, תעשייה, ספורט, ובעיקר מלונאות. כוח האדם ההנדסי בחברה הוא ותיק, מיומן ורב גוני וחלקו מועסק מעל 20 שנה, מה שמקנה לארגון יתרון בפרויקטים מורכבים דוגמת בתי מלון.

בין הפעילויות האחרונות שביצעה החברה ניתן למנות את פרויקט גשר המיתרים, פארק הקרח באילת (שמעליו יבנה בעתיד מלון), חדר מיון ממוגן בנהריה ובית הנבחרות בשפיים.

אלקיים: "ייחודה של החברה שהיא יודעת לקחת פרויקט משלב הרעיון ולקדם אותו עד לשלב המימוש. בשנת 2013 אנו מקדמים פעילות ענפה בתחום המלונאות. בין השאר החברה הפכה למנהלי פרויקט של **רשת פרימה**, ומספקת לה שירותי ניהול פרויקטים על כל גוניהם. מלון פרימה הקיים בתל אביב ייהרס ובמקומו יוקם מלון חדש שנמצא כעת בשלב תיאום תכנון. מלון פרימה בים המלח נמצא בשלבי שיפוץ,



המלון בים המלח - מבט פנים אל הסוויטה הדמיה. תכנון המלון: רני זיס אדריכלים



תוכנית הקרקע במלון בים המלח תכנון: רני זיס אדריכלים



הבריכה הצמודה לסוויטה במלון בים המלח הדמיה. תכנון: רני זיס אדריכלים

תכנון וניהול פרויקטים מלונאים

המשך מעמוד 10

פונקציות העזר - מטבחים, מחסנים וכדומה, וכן את הפונקציות הטכניות הנדרשות.

"בנוסף, בשלב מוקדם אנו מבקשים מהיזם לשלב את היועץ המלונאי שלו. היועץ שמנסה בליווי פרויקטים מסוג זה מביא את התובנות שלו בנושא סגירת פונקציות העזר והפונקציות הטכניות. בהתאם להחלטות אדמיניסטרטיביות של היזם והיועץ לתפעול שירותים שונים בצורה עצמאית או באמצעות מפעיל חיצוני, כמו לדוגמה הפעלת אולם אירועים או ספא גדול, נגזרות החלטות תפעוליות טכניות וכמובן חוקיות שנוגעות לרשויות שונות ועוד".

"מורכבות התכנון באה לביטוי בתחומים רבים. לדוגמה, אולם אירועים במלון דורש על פי חוק כמות מסוימת של חניות מעבר לנדרש למלון עצמו. אותו הכלל קיים גם בנושא מטבחים ונושאים נוספים, הגדלים בהתאם לפונקציות נוספות הנכללות במלון. כל הנתונים צריכים להיכלל במסגרת התכנון הסופי, כיוון שממנו אנו מתקדמים בשני ראשים: **היתר בנייה ופיתוח תוכניות למכרזים**".

"אחרי שהתבצע תכנון מוקדם ותכנון סופי אנו מכינים **תוכניות להיתר בנייה**. בתהליך משתתפים כל היועצים. האדריכל מכין תוכניות אדריכליות, הקונסטרוקטור מכין תוכניות שכוללות סכמות סטטיות וחישובים סטטיים, יועץ המטבחים מכין תוכניות מטבחים לאישור במשרד הבריאות, יועץ האינסטלציה מכין נספח סניטציה לאישור במערכת מים וכיבוי אש, יועץ האינסטלציה או יועץ הספרינקלרים מכינים נספח לאישור מכבי אש, יועץ חשמל מכין תוכניות של מערכי חדרי החשמל, בזק, הוט ועוד. יש צורך להמציא אישורים מכל אחד מהגורמים כתנאי להיתר בנייה".

"באופן תיאורטי היינו צריכים לסיים את התהליך, לקבל היתר בנייה (דבר שלוקח בארץ כשנה) ואז להכין תכנון למכרזים. עבודה כזו בטור מביאה למצב שזמן תכנון ביצוע של מלון יעמוד על 4 שנים במקום 2-2.5 שנים. לכן, על מנת לא לאבד זמן יקר, אנו נוטים כיום לעבוד במסלול

לרוח היזם, למסגרת זכויות הבנייה, דרישת הרשויות ועוד, היזם צריך לבחור מנהל פרויקט לפני שהוא בוחר את צוות היועצים. מנהל הפרויקט יסייע רבות בבחירת היועצים המתאימים שכן לא כל יועץ מתאים לעבוד בפרויקט ספציפי, אם מבחינת אישיות, מקצועיות, אמינות או אחר".

"הסדר הנכון הוא שמנהל הפרויקט עוזר ליזם גם **בהגדרת פרוגרמת התכנון של כל אחד מהיועצים**. במסגרת עבודתנו אנו מכינים מסגרת עבודה לכל אחד מהיועצים, שמתארת במפורט מה עליו לספק ועל פיה הוא מגיש את הצעתו. בשלב זה אנו מקיימים מעין מרכז מוקדם בין כל היועצים מאותו תחום, כשכולם מקבלים את אותה הגדרה של מסגרת העבודות הנדרשות, כל אחד יודע מהם כללי המשחק, תנאי התשלום המוצעים על ידי היזם מוגדרים מראש, לוחות הזמנים המבוקשים ועוד. אנו בוחרים את ההצעות ומכינים חוות דעת למזמין, כולל המלצה לגבי ההצעות השונות, לגבי השכר המבוקש, הניסיון והוותק של היועצים. היזם מקיים יחד עמנו ישיבה מקדימה בה מנהלים מ"מ קל עם 2-3 מהיועצים הטובים והזולים מכל תחום, ולאחריה נבחר יועץ. כל היועצים מתחילים את העבודה כשמסגרת העבודה ברורה, יחסי הגומלין עם המזמין ברורים וכן היחסים מולנו".

"השלב הבא הוא **תיאום התכנון לרישוי ומכרזים**. מנהל הפרויקט מקדם בעזרת האדריכל והיועצים את פיתוח התכנון לשלבים של תכנון סופי, רישוי ומכרזים. בכל שלב נערך אומדן תקציבי, המיועד לבחון התאמה למסגרת שנקבעה על ידי היזם. משנבחרו היועצים, מתחילים לקיים ישיבות תיאום תכנון, כדי שניתן יהיה לעבור מתכנון קונספטואלי אותו הציג האדריכל ליזם, למה שאנו מכינים תכנון סופי".

"**תכנון סופי** כולל בתוכו את הטמעת כל הדרישות הפיזיות של היועצים בבניין. כלומר, לרדת מרמת הסקיצות של האדריכל לדרישות ולצרכים האמיתיים בשטח, כמו למשל מספר חדרי המכונות הדרוש, מספר וגודל פירים להעברת צנרת, גודל המטבחים הנדרש בפועל ועוד".

"היועצים מתחילים להעביר רשימת דרישות מאיש למשנהו. לדוגמה, יועץ חשמל חייב לדעת לכמה חשמל זקוק יועץ האינסטלציה ולכמה חשמל זקוק יועץ מיזוג האוויר, רק כך הוא יוכל לבנות את תחנת הכוח שתשרת את הבניין. היועצים מספקים מספר חלופות תכנון ומכינים חוות דעת עם החלופות השונות שכוללת אומדן כספי, עלויות תחזוקה ועוד, כדי שמתוך נתונים אלה נוכל להעביר מסמך מסודר ליזם על מנת שהוא יקבל החלטה באיזו **חלופה** לבחור".

"כל המערכת הזו נועדה להביא למצב בו נוכל להגיע לבניין עם תכנון סופי. כלומר, מצב בו הבניין מכיל את כל הפונקציות התיירותיות המיועדות לאורחי המלון, את



מלון עסקי בהרצליה פיתוח, איטתא מלונות. הדמיה. תכנון: רני זיס אדריכלים



מלון בוטיק במבנה לשימור ביפו. הדמיה. תכנון: רני זיס אדריכלים

תכנון וניהול פרויקטים מלונאים

המשך מעמוד 12

שונות לתמחר מכרזים ולזהות ספסופים של היועצים ולהטמיע אותם במכרז, אנו בודקים את ההצעות ומסמנים את מה שנראה לנו כדורש בירור, כולל תמחור גבוה או נמוך מדי, שגם הוא מעורר סימני שאלה. רק לאחר מכן אנו מעבירים את ההצעות ליזם.

"בשלב הבא אנו והיזם מזמינים את שלושת הגורמים שהגישו את ההצעות המחיר הנמוכות ביותר. הדבר הראשון שדנים בו הוא סעיף המחירים החריגים. תוקפים כל מחיר נמוך ומוודאים שהכול כלול, שלא תהיינה לקבלן טענות בשלב מאוחר יותר, ורושמים פרוטוקול בנושא. כלומר מדובר בעבודה רבה על עשרות מכרזים עוד לפני שהתחלה העבודה בשטח. אחרי בחירת קבלן מכינים **חוזת הקמה** בעזרת עורך דין שסוגר את הפרטים המשפטיים, ובדרך כלל נעזר בנו בכל הנושא הטכני שמהווה כשני שלישי מההסכם".

אברהם מצייין כי במשך השנים החברה פיתחה מערכת חוזים טובה מאוד, שבה גם הצד הטכני סגור: "יש לנו מספר פורמטים של חוזים. פורמט של קבלן ראשי, פורמט של קבלנים גדולים, פורמט של עבודות קטנות ופורמט של ספקים".

שלב הבנייה

"בבנייה מלונאית, להבדיל מפרויקט עד מפתח, הסיפור מורכב ומסובך מאין כמוהו. אם לדוגמה מזמינים ציוד וריהוט מוקדם מדי יש צורך לאחסן אותו. יש לשאוף למצב שהתזמון של האספקות שהמזמין נותן יתאימו ללו"ז של הקבלן ולכן צריך להותיר מספיק מרווח זמן בחובת הספק לאחסון הציוד שהוזמן".

"גם בנוהל רגיל ונכון של בנייה, ולא רק במקרים של אתר שנסגר לתקופה, פשיטת רגל של קבלן וכדומה, קורה שקבלן לא עובד בצורה נכונה ומתחיל להיווצר פיגור. העבודה שלנו היא להיות עם היד על הדופק ולזהות את הפיגורים ברגע שהם מתחילים ולטפל בהם במידי. אם באמצעות מכתבים, אימים, התראות, ישיבות ואף קנסות פיגורים או קנסות אחסנה".

המהלך של **מעקב אחרי לוח זמנים של פרויקט הוא מהאושיות של ניהול פרויקט.**

תוכנית מעקב לו"ז - בפרויקט מלונאי שבו עובדים עשרות קבלנים אנו קובעים את לוח הזמנים. אנו מכינים לו"ז מפורט לכל קומה ואת סדר כניסתם של בעלי המקצוע. כל קבלן מקבל את הלו"ז שהכנו ומכין **תכנית לביצוע**, שהיא הרבה יותר מפורטת ומורכבת לפי תשומות כוח אדם, מתי הוא מקבל את חומרי הגלם שלו ועוד.

אברהם: "הדבר החשוב ביותר הוא המעקב - יש לנו דוחות מעקב לו"ז חודשי ועמידה בלו"ז הוא סעיף אחד. בנוסף, היזם מבקש לדעת את צפי הלו"ז לתזרים המזומנים הנדרש לשלבי הפרויקט. לכן, אחרי שהכנו לו"ז עקרוני אנו מעריכים כמה כסף הוא יצטרך להקצות בכל שלב וזאת



מלון אואזיס באילת. המלון מהווה המשך ישיר לטיילת. הדמיה תכנון: רני זיס אדריכלים, ניהול פרויקט: קבוצת גדיש הנדסה וניהול

של הכנת תוכניות להיתר בנייה ותוכניות למכרזים במקביל. פעולה זו מתאפשרת על סמך הניסיון של האדריכלים, על סמך האמונה של היזמים בנו בבחירה מקדימה של יועצים מקצועיים מתאימים לסוג הפרויקט, ועל סמך הניסיון המצטבר שלנו כמנהלי פרויקטים שביצעו במהלך השנים 35 בתי מלון".

"אנו מאמינים שאם תהיינה הערות מרשויות שונות הן תהיינה ברמת המיקרו ולא ברמת המקרו. לעיתים אנו מכינים תיק תכנון למכרז, כך שביום שנקבל היתר בנייה או אפילו שתתקבל החלטת ועדה המאשרת את מתן היתר הבנייה (בכפוף להחלטות מסוימות והמצאת אישורים מתאימים שאת רובם הכנו מראש), אנו נוציא את המכרזים. מצב כזה מאפשר לנו לבחור קבלן בנייה בעוד מועד, שיתחיל מיד בביצוע העבודות. כלומר, כדי להרוויח זמן מריצים תכנון למכרזים במקביל. לעיתים מבצעים תיקונים לפני הפצת המכרזים אם הייתה הערה מהותית, ואם לא - מתקנים את הדרוש תיקון לאחר מכן. למעט השלב המקדמי שנועד לסייע ליזם, כל העבודה שתוארה נקראת ניהול התכנון ותיאום התכנון".

איזה מכרזים מוציאים?

"במבנה דירות מקובל להוציא מכרז עד מפתח, כאשר קבלן אחד מבצע הכול ולוקח קבלני משנה. כמנהלי הפרויקט אנו מתמודדים רק מולו. בבתי מלון מחלקים את העבודה בין 150-20 קבלנים וספקים. לדוגמה, **במלון הרודס** באילת, שהוא מבנה לא סטנדרטי בצורות ובגימורים שלו, היו 160 קבלנים וספקים.

אנו מוציאים הרבה מאוד מכרזים ומפיצים אותם. למעט החומר הטכני, כתבי כמויות ותוכניות שכל יועץ מכין בתחמו, אנו מצרפים כחלק אינטגרלי מהמכרז גם **מסמך להזמנת הצעות** ומציינים שחלה עליו חובת המכרזים. מסמך זה מפרט את כל הדרושות והתנאים: צפי לוחות זמנים, תנאי תשלום, מחויבות הקבלנים והספקים, כפיפות שלהם ועוד".

"לאחר הוצאת מכרז לעבודות הבנייה והתשתית, ולאחר סיום קבלנים שמתבצע בשטח אנו מקבלים את ההצעות מהקבלנים. בחברה יש מספר תוכנות, בהן אנו מריצים טבלאות השוואה של כל המחירים שהתקבלו. מכיון שלקבלנים יש שיטות

תכנון וניהול פרויקטים מלונאים

המשך מעמוד 14

זה ליועצים ואחרי זה או במקביל לרשויות. בבניית בתי מלון אין כמעט רשות שלא מעורבת. בכל פרויקט יש למעלה מ-20 יועצים, וכל הסנכרון שלהם וההפעלה והבדיקות מבוצעות על ידינו."

נוהל עבודה - "בזמן התכנון מקיימים ישיבת תיאום שבועית שמלווה בפרוטוקול. אנו מחליטים את מי מזמינים, מהן המשימות, מציבים תאריכי יעד כדי שיסיימו אותם בל"ז התכנון שהוכתב. אותו הדין מתקיים גם בשלבי הביצוע, ולצורך כך מקיימים ישיבות טרום ביצוע עם הקבלנים בשטח עצמו על מנת להסדיר את המחלוקות השונות ועוד. זהו תהליך של עקב בצד אגודל, עד שמגיעים לגמר הבנייה. לאחר שמתקבלים האישורים הנדרשים מהרשויות ואישורי היועצים, מתבצע קבלת היתר אכלוס ולאחריו קבלת רישיון עסק."

"בעת המסירה למלון מתחיל להתגבש הצוות שיתפעל אותו. אנו דורשים שמנהל האחזקה של המלון יצטרף לצוות שלנו כחצי שנה עד שמונה חודשים לפני הפתיחה. זאת על מנת שיכיר את כל המערכות שהותקנו, וגם כדי שיתן לנו הערות פרקטיות על פי ניסיונו ודרישות חברת הניהול."

"התהליך של מסירה למלון כולל חתימה של היזם שהוא קיבל אותו לשיעור רצונו, הוא מקבל את הספרות הטכנית כולל הוראות אחזקה, אישור מסירה ושחרור הקבלן מהמלון. באותה עת מתחילה תקופת הבדק שהוגדרה בחוזה הקבלן. במקביל, אנו מלווים את המלון שנה אחת ולעיתים שנתיים. תפקידנו בתקופת הבדק, ואני מתעקש על כך שנים רבות, שלא נהייה הקשר הישיר בין המלון והקבלן. כלומר, שלא נהפוך למעין מנהל האחזקה של המלון."

"בחוזים שלנו מוגדר שאנו מתערבים פעמיים: פעם אחת במהלך תקופת הבדק, במקרים שפנו לקבלן והוא לא הגיע, או תיקן את הדרוש תיקון בצורה לקויה, ומתגלעות בעיות ביניהם, ואז אנו פוסקים בעניין. פעם שנייה, אנו מוציאים תזכורת לכל הפרויקטים כחודשיים וחצי עד שלושה לפני תום תקופת הבדק. אנו גם שולחים מכתב למלון, ומבקשים מהם לבצע סקר ובדיקה ולהעביר אלינו רשימה עם הערות ובעיות שנוצרו בתקופה הזו. אנו מפיצים את הרשימה לקבלנים ומציינים שתקופת הבדק מסתיימת ועליהם לתקן את הדרוש תוך שבועיים-שלושה. במידה והדבר לא מתבצע, הם מקבלים שבוע עד 10 ימים נוספים. במידה והדבר לא בוצע -אנו מאריכים להם את ערבות הבדק עד שהתיקון מבוצע."

"כמובן שיש פרוצדורות של גמר חשבון סופי - נושא כאוב כשלעצמו, הן לקבלנים והן ליזם. בחשבון הסופי הקבלן מנסה לקבל תוספות כאלה ואחרות, ולעיתים מכניסים דברים שאין להם קשר עם המציאות. פרוצדורת החשבון לוקחת זמן, ותשלום סופי משוחרר כנגד קבלת ערבות הבדק. כלומר, הקבלן אינו מקבל חשבון סופי לפני שאושרו לו כל העבודות, קיבלו את כל העבודות והוא הפקיד ערבות בדק שמחליפה את ערבות הביצוע." ■



מתחם מלונאות הכולל 2 מלונות עם מבטים אל הים - מלון סוויטות ומלון חדרים. החיבור התת קרקעי בין המלונות מאפשר להפעיל את פונקציות המסחר והכנסים לשני המלונות יחד. הדמיה תכנון: רני זיס אדריכלים, ניהול פרויקט: קבוצת גדיש הנדסה וניהול

לפי העבודות הגלומות בכל שלב עבודה. אנו מוציאים מסמך בשם תזרים מזומנים חודשי לפרויקט, שמטרתו לסייע ליזם, שהסטיות בו יכולות לנוע בין 20%-30%, אך בדרך כלל הוא קרוב למציאות. על פי עדכון החודשי של הלו"ז היזם יודע האם יש צורך להסיט חלק מהכסף לזמן אחר."

"לאחר כל הפעולות שהוזכרו, מתבצעת **עבודת הפיקוח** - אנו מפקחים על הבנייה, על עבודות הגמר, על המערכות. משרדנו כולל מהנדסי בניין, מהנדסי מכונות, אינסטלציה, חשמל ועוד, שתפקידם לפקח ולבדוק ולאשר את העבודות. מסגרת בדיקת העבודות אינה מתבצעת רק בתום העבודה אלא גם במהלכה. יש לאשר כל שלב לפני שמכסים או סוגרים אותו, למשל - לא מאשרים לרצף לפני בדיקת איטום (בחדרים רטובים), או לא מאשרים לסגור תקרות אקוסטיות לפני שמוודאים גמר ביצוע של המערכות. שלבי בדיקת העבודות מלווים כמובן בבדיקת חשבונות חלקיים וסופיים של הקבלנים."

"במהלך העבודות אנו צריכים להביא גורמי תקינה ובדיקה שונים כמו מכון התקנים, חברת חשמל, מכבי אש ועוד. סעיף הבאת הרשויות בשלבי העבודה השונים הוא מחובתם של הקבלנים ורשום ככזה ואנו מוודאים הוא מבוצע. בנוסף, מחובתם להביא פרוטוקול נקי המאשר שניתן להתקדם משלב לשלב."

"בית מלון, בדומה לבית חולים או שדה תעופה, הוא פרויקט מורכב ביותר שיש בו ריבוי משתמשים, ריבוי פונקציות, ציוד ומערכות רבות ושונות."

"נושא הציוד והריהוט המיועד לתפעול ואבזור המלון הוא חלק חשוב בפאזל. צריך לבדוק שהבחירה של הקבלן ובחירת הציוד תעשה לפני ביצוע עבודות התשתית בקירות, כדי שנוכל לתת מענה מדויק על פי הציוד הספציפי שנרכש. לא תמיד מצליחים בעניין זה - לפעמים היזם אינו רוצה לקנות ציוד בשלב מוקדם ולכן צריך לפתוח קירות ולערך שינויים ותיקונים. במשבצת הגדולה הזו, יש למעצב הפנים תפקיד מכריע. אנו דורשים שהוא יכנס במקביל לעבודות התכנון הראשונית, כיוון שלהחלטות שלו יש השלכות לגבי כל הבינוי והתשתית הנדרשים במבנה."

השלב של **קבלת ומסירת הפרויקט** מתבצע קודם כל מולנו כמפקחי הפרויקט, אחרי