

הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש		הוראת משרד הביטחון מס' 40.061	
בלמ"ס		סיווג	
התקשרויות ומכרזים		אשכול	
רכישות		פרק	
יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט		אחריות מטה	
י"ח כסלו תשפ"ג	12.12.2022	תאריך עדכון אחרון	
הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון		ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	

הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש

תוכן עניינים

2 כללי
2 אחריות
2 הוראות נלוות
3 ביטחון
4 פרק א' - שיטות התקשרות
7 פרק ב' - מנגנוני תמרוץ בהתקשרויות

הוראת כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש		הוראת משרד הביטחון מס' 40.061
בלמ"ס	סיווג	
התקשרויות ומכרזים	אשכול	
רכישות	פרק	
יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	אחריות מטה	
י"ח כסלו תשפ"ג	תאריך עדכון אחרון	12.12.2022
הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון	ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	

כללי

1. הוראה זו דנה בשיטות התקשרות וקביעת תמריצים בהתקשרויות של משהב"ט.
2. לאור המגוון הרחב של הרכש הביטחוני ונוכח השוני במאפיינים ובתנאים הכרוכים בכל התקשרות, פותחו ונקבעו שיטות שונות להתקשרות וכן לקביעת תמריצים במסגרתן (במקרה שנדרש). שיטות אלו מאפשרות גמישות במשא ומתן והתאמה לייחודיות שבכל התקשרות.
3. התקשרויות המשרד נבדלות בהגדרת המוצר (פיתוח, הצטיידות, אחזקה, שרותים), מנגנון התמחור וההתחשבות (תשומות, תפוקות) והיבטי חלוקת הסיכונים בין המשרד לספק.
4. מבצע ההתקשרות ישקול ויבחר, את שיטת ההתקשרות המתאימה והרצויה לאותה התקשרות, מבין השיטות המפורטות בהוראה זאת, בהתאם למספר מבחנים בסיסיים:
 - א. היקף ההתקשרות.
 - ב. היכולת להגדיר תפוקה מדידה.
 - ג. אפיון מוגדר ותכולות ברורות.
 - ד. רמת הוודאות בקשר לעלויות.
 - ה. רמת הוודאות לגבי טיב המוצר המוגמר.
 - ו. היכולת לגדר סיכונים (טכנולוגיים, תמחיריים, פרויקטאליים).
 - ז. היכולת לבצע בקרה אפקטיבית.
 - ח. היכולת להתאים תמריץ שישתלם לשני הצדדים.
 - ט. מידת החדשנות והמורכבות הטכנולוגית והניהולית.
5. שיטת ההתקשרות גוזרת כאמור חלוקת סיכונים עם הספק, עלויות, מנגנוני תמרוץ, מנגנוני בקרה המשפיעים על ניהול ההתקשרות, מנגנון תימחור וקביעת המחירים והתמורה למשרד.
6. השלבים הקודמים להתקשרות הינם קריטיים לתהליך ולכן שיטת ההתקשרות ומנגנוני התמרוץ בהתקשרות הם נדבך עיקרי שצפוי להשפיע על כל תהליך הרכש, לרבות ביצוע הרכש המיטבי בראייה הכלכלית.

אחריות

7. לגופים הרוכשים, מנהל המעבר דרומה, אכ"ס, את"ק ויועמ"ש אחריות לביצוע הוראה זו, כל אחד בתחום אחריותו.
8. יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט, נושאת באחריות מטה להוראה זו.

הוראות נלוות

9. הוראה [40.060](#) הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - מבוא ותנאי יסוד, מתייחסת גם להוראה זו וחלה עליה.
10. בקביעת המחיר בהתקשרות יש לפעול לפי השיטות לקביעת המחיר המופיעות בהמ"ב [40.067](#) – "אומדן מחיר וניתוח מחירים ועלויות".

הוראת כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש		הוראת משרד הביטחון מס' 40.061	
בלמ"ס	התקשרויות ומכרזים	סיווג	אשכול
רכישות	יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	פרק	אחריות מטה
י"ח כסלו תשפ"ג	12.12.2022	תאריך עדכון אחרון	ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל
הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון			

ביטחון

11. יש לפעול על-פי המ"ב [14.14](#) - "רכש - כללי ביטחון".

הוראת משרד הביטחון מס' 40.061	הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש
סיווג	בלמ"ס
אשכול	התקשרויות ומכרזים
פרק	רכישות
אחריות מטה	יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט
תאריך עדכון אחרון	12.12.2022 י"ח כסלו תשפ"ג
ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון

פרק א' - שיטות התקשרות

כללי

- ניתן להבחין בין שתי שיטות ההתקשרות מרכזיות:
 - "מחיר קבוע" - התקשרות לרכש תפוקות מוגדרות במחיר מוסכם מראש שאינו מותנה בעלות הביצוע בפועל, או בשיעור הרווח או הפסד בפועל של הספק.
 - "החזר עלות" - התקשרות במנגנון של כיסוי עלות התשומות, בהתאם לצבירת עלויות בפועל של הספק, בתוספת רווח מוסכם.
- בשיטות אלה ניתן לשלב תמריצים לפי העניין כמפורט בפרק ב' להוראה זו.
- שיטות רכש נוספות המפורטות בפרק זה נגזרות משתי שיטות בסיסיות אלו. מבצע ההתקשרות ישקול ויבחר, את שיטת ההתקשרות המתאימה והרצויה לאותה התקשרות, מבין השיטות המפורטות בפרק זה, בהתאם למבחנים שפורטו לעיל ולמאפייני ההתקשרות כמפורט בסעיפים הבאים.
- ככלל, ככל שרמת הוודאות בקשר לתכולות ולמחירים גבוהה יותר, כך נעדיף להתקשר בשיטות מחיר קבוע.
- על הגוף הרוכש לתעד ולנמק את הבחירה בשיטת ההתקשרות.
- מימוש ההתקשרויות בשיטת אלה יהיה כמפורט בהוראות משרד הביטחון [40.030](#), [40.033](#) ו- [40.022](#).

התקשרות במחיר קבוע

- תנאי הכרחי להתקשרות בשיטה זו הוא יכולת להגדיר ולתמחר ברמת וודאות גבוהה את האפיון ואת התכולה של הרכש (מוצר / שרות / תכולת פרויקט / תפוקה) וכן את הסיכונים השונים (טכנולוגיים, ניהוליים, כלכליים, פרויקטאליים).
- להתקשרות על בסיס תפוקות מוגדרות המתומחרות במחיר מוסכם מראש יתרונות רבים, לרבות תפוקה מדידה, מחיר ידוע, יכולת בקרה וניהול אפקטיביים, תכנון תקציבי ופרויקטאלי, לו"ז מוגדר, חלוקת סיכונים. לפיכך, כאשר התנאים המפורטים לעיל מתקיימים נעדיף לבצע התקשרות בשיטת מחיר קבוע.
- קביעת המחיר תבצע על סמך תמחור העלויות והסיכונים. ביסוס המחיר חייב להיעשות בדרך של פירוט עלויות ו/או רכש קודם ו/או מוצר דומה או זהה ו/או מחיר שוק ו/או מחיר יבוא מחו"ל, או בכל דרך אחרת לביסוס מחירים כמפורט בהוראה [40.067](#) – "אומדן מחיר וניתוח מחירים ועלויות".
- השיטה אינה מתאימה להתקשרות בתנאים של חוסר וודאות, היעדר ניסיון קודם בנושאים בהם קיים קושי להגדיר פרמטרים מרכזיים של התפוקה המבוקשת, כגון: אפיון, מפרט, תכולה, ביצועיים וכד' ולפיכך גם קושי לבסס מחיר על בסיס כלכלי. במקרים אלה יועדף ביצוע ההתקשרות בשיטת "החזר עלות".
- לצורך שימוש בשיטה זו בפרויקטי מו"פ, נדרש אישור פרטני במסגרת תהליך הרכש (במסגרת וועדת מפתחים, וועדת מכרזים, בחינה כלכלית). מסמכי ההתקשרות יכללו הנמקות להתקשרות בשיטה זו וכן את מיפוי הסיכונים והתמחור שלהם.

הוראת כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש		הוראת משרד הביטחון מס' 40.061
בלמ"ס	סיווג	
התקשרויות ומכרזים	אשכול	
רכישות	פרק	
יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	אחריות מטה	
י"ח כסלו תשפ"ג	תאריך עדכון אחרון	12.12.2022
הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון	ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	

12. **מחיר זמני עם גג** - הינה שיטת התקשרות במחיר קבוע, בה עדין לא נערכה בדיקה ולא הוסכם על המחיר הסופי במועד הוצאת ההזמנה, והמחיר הסופי יקבע במהלך ביצוע ההזמנה.

13. להלן פירוט התנאים המוקדמים ליישום השיטה:

- למוצר אפיון מוגדר.
- קיים ספק יחיד ולא ניתן לקיים תחרות.
- קיימים תנאים מתאימים להתקשרות במחיר קבוע.
- הספק הגיש הצעת מחיר מפורטת, לרבות מועדי אספקה, תנאי תשלום והצמדה, והוא מוכן לבצע את ההזמנה בתנאים אלה.
- המשרד מצדו ועפ"י ההוראות מבקש לבצע בדיקה הנדסית ומוסכם על הצדדים שניתן לבצע בדיקה כאמור.
- המשרד לא יחרוג מהמחיר שהוצע ע"י הספק.
- קיימת דחיפות בהוצאת ההזמנה, מאחר והפריט הנו קריטי ולא ניתן להמתין לגמר הבדיקה ההנדסית.

14. תהליכי-העבודה להזמנה פריטית בשיטת התקשרות מחיר זמני עם גג מפורטים בהוראה [40.030](#).

התקשרות בשיטות החזר עלות

15. בשיטת התקשרות זו, משלם המשרד לספק את כל העלויות שנצברו והוכרו לטובת ביצוע הפעילות (תשומות), בהתאם לקצב והיקף הצבירה שלהן.

16. התקשרות בשיטת החזר עלות מתאימה ונדרשת במקרים בהם קיים חוסר וודאות בהיבטים המפורטים (בעיקר בפיתוח מורכב), המייצרים סיכונים אשר הספק לא יכול לאמוד ולתמחר אותם מראש:

- אפיון כללי ולא פרטני, חדשנות טכנולוגית
 - תכולות מוגדרות רק באופן כללי
 - דרישות שעשויות להשתנות במהלך הפרויקט
 - אומדן עלות סופי אינו ידוע
 - מועדי אספקה אינם וודאיים
17. יש להשתמש בהתקשרויות בשיטת החזר עלות רק כאשר מערכת התמחיר של הספק תומכת בכך ומאפשרת פיקוח ובקרה בהתאם לכללים המפורטים בהמ"ב [40.062](#).
18. התשלום בשיטה זו יבוצע רק כנגד הוכחת השקעת התשומות (כ"א, קב"מ, חומרים) וצבירת העלויות בגיבן.
19. כתנאי להתקשרות בשיטה זו יש לסכם תכנית עבודה מפורטת ומתומחרת ככול הניתן, לצורך מדידה, מעקב ובקרה ועריכת מבחני סבירות להתקדמות העבודה ואישור תשלומים. תהליכי עבודה להתקשרויות בשיטת החזר עלות מפורטים בהמ"ב [40.030](#).

הוראת משרד הביטחון מס' 40.061		הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש
סיווג	בלמ"ס	
אשכול	התקשרויות ומכרזים	
פרק	רכישות	
אחריות מטה	יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	
תאריך עדכון אחרון	12.12.2022	י"ח כסלו תשפ"ג
ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון	

20. להלן פירוט שיטות התקשרות במנגנון החזר עלות:

א. זמן וחומרים

- שיטת "זמן וחומרים" קובעת תשלום לפי זמן העבודה וצריכת חומרים או קבלני משנה בפועל. התשלום עבור העבודה מחושב לפי מחיר שעה מוסכם מראש (כמפורט בהמ"ב 40.062 - עקרונות העלות וקביעת תעריפים) בתוספת רווח, ככל שניתן רווח, כאמור בפרק הרווח בהמ"ב 40.065. התשלום עבור החומרים והחלקים הישירים הוא לפי עלות בפועל ובתוספת רווח כאמור בפרק הרווח שבהמ"ב 40.065. לעיתים תועמס גם עלות דמי הטיפול בחומר ו/או שירות בהתאם לתמחיר שבוצע.
- בשיטת התקשרות זו המזמין נושא בכל הסיכונים והעלויות וייתכן ולספק אין למעשה תמריץ לחסוך ולהתייעל. יתכן והתמריץ הוא אף הפוך (להגדיל עלויות). ניתן לתמרץ את הספק לחסוך ולהתייעל, בין השאר, באמצעות השתתפות ספק במימון הפרויקט, ראה הרחבה בפרק ב' להלן "מנגנוני תמרוץ בהתקשרות".
- השימוש בשיטה זו נעשה בעיקר בהתקשרויות כגון: עבודות מחקר ופיתוח, תיקונים ואחזקה של ציוד ומערכות נשק, יעוץ מקצועי (בד"כ על בסיס שעות) וכן בהתקשרויות טרום ייצור בנושאים חדשים.
- שיטת התקשרות זו מחייבת רישום שיטתי ע"י הספק של שעות העבודה והחייבים האחרים, בקרה וביקורת מצד המזמין על רישום ודיווח זה. בשיטה זו ניתן לכלול בהזמנה נספח ובו פירוט העלויות המתוכננות בחתך מרכיבי העלות, שעות עבודה, תעריף שעה, חומרים ישירים, קבלני משנה וחייבים ישירים אחרים.

ב. החזר עלות עם תקורה מוסכמת - מחקרים במוסדות מחקר אקדמיים או מחקרים במוסדות רפואיים

- במוסדות אלה יוכרו חיובי עלות (שכר ומשכורת) של עובדים ישירים בתוספת שיעור מוסכם של העמסת עלויות תקורתיות.
- למוסדות שאין להם תעריף שעה, מאושרת לתשלום תקורה בשיעור של עד 20% מסך ההזמנה, בהתאם לקביעת ר' היחידה הכלכלית. לצורך קביעת השיעור יש להתחשב במבנה העלויות – ככל שמרכיב השכר של המוסד האקדמי מסך העלויות נמוך יותר (ומרכיב עבודות חוץ ורכש הוא משמעותי), כך יש מקום להפחית את שיעור העמסת התקורות.

ג. עלות פלוס רווח קבוע (עפר"ק)

בשיטה זו, המשלבת מנגנוני תמרוץ, העלות נקבעת בדיעבד עם גמר ביצוע ההזמנה, על בסיס עלויות הביצוע בפועל ובתוספת סכום רווח הקבוע מראש. ככל שהספק יחסוך בעלויות שיעור הרווח בפועל יגדל. פירוט בנוגע לשיטה זו בפרק ב' להלן.

ד. מחיר עם גג רווח עידוד (מגר"ע)

בשיטה זו, המשלבת מנגנוני תמרוץ, קובעים מראש "מחיר גג" המהווה גבול עליון של המחיר הסופי. את המחיר הסופי מחשבים בגמר ההזמנה על בסיס העלות בפועל ובתוספת רווח, שגובהו מותנה בהפרש, שבין העלות בפועל לבין עלות היעד. פירוט בנוגע לשיטה זו בפרק ב' להלן.

ה. עלות בפועל עם רווח עידוד (עפר"ע)

בשיטה זו, המשלבת מנגנוני תמרוץ, נקבע המחיר בגמר ההזמנה, על בסיס העלויות בפועל ובתוספת רווח המחושב לפי נוסחת עידוד מוסכמת מראש. פירוט בנוגע לשיטה זו בפרק ב' להלן.

הוראת משרד הביטחון מס' 40.061		הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש
סיווג	בלמ"ס	
אשכול	התקשרויות ומכרזים	
פרק	רכישות	
אחריות מטה	יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	
תאריך עדכון אחרון	12.12.2022	י"ח כסלו תשפ"ג
ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון	

פרק ב' - מנגנוני תמרוץ בהתקשרויות

כללי

- הוספת תמריצים להתקשרות מיועדת למצבים בהם המשרד רוצה להניע את הספק, המונע ממערכת האינטרסים שלו, באמצעות תמריצים חיוביים, לפעול למען האינטרסים של מעהב"ט.
- מטרה נוספת היא להימנע ממערכת ענישה שלילית בהתקשרויות, באמצעות קנסות ופיצויים.
- על מנת שתמריצים יהיו אפקטיביים, עליהם למלא שלושה תנאים:
 - תנאי התועלת** – בבחינת התועלת הכוללת לאורך כל חיי ההתקשרות, החל משלב הדרישה ועד לקבלת המוצר, לרבות השינויים, תהייה למעהב"ט תועלת מהוספת התמריץ, לעומת מצב בו לא הוסף התמריץ היות ולתמריץ יש עלות, יש להשתמש בתמריץ רק כאשר הערך מקיום התמריץ גבוה מעלות התמריץ. עלות התמריץ כוללת, בן השאר, גם את עלות ניהול המשא ומתן, עלות ניהול ההסכם, עלות השינויים לאורך ההתקשרות ועלות התדיינות משפטית.
 - תנאי התמריץ** - יצירת חפיפה בין אינטרס הספק לאינטרס המשרד, כך שגם הספק ירוויח (או יוכל להרוויח) מהוספת התמריץ.
 - האינטרס של המשרד כולל נושאים כגון: קבלת המוצר בזמן מסוים, הקטנת הסיכון, שיפור התכנון, למידת טכנולוגיות חדשות והוזלת המחיר.
 - האינטרס של הספק כולל נושאים כגון: התאמת מועדי אספקה לתקופות בהן יותר זול לו לייצר; רכישת ידע, זכויות בידע וניסיון; שמירה על זכויות ידע קיים לפני המכרז והפקת תועלת ממנו אחרי הזכייה במכרז; מכירה בפלחי שוק בהם הרווח גבוה, למשל: ייצוא בזמן הקצר ביותר מסיום הפיתוח; הקטנת בירוקרטיה חיצונית. לדוגמא: הגדרת דגם שיאושר לייצוא בתחילת הפרויקט, עזרה בעסקאות מדינה מול מדינה (G to G); הקטנת בירוקרטיה פנימית. למשל: פשטות דיווח התקדמות הפרויקט, התאמת ניהול הפרויקט לצורת הניהול הפנימית בצורה שמאפשרת קליטת הפרויקט במהירות לתחילת העבודה.
 - תנאי הבקרה** – קיימת האפשרות לעקוב אחר ביצוע הגודל עבורו ניתן התמריץ.
- שילוב תמריץ בהתקשרויות מתאים במקרים בהם מנגנון התמרוץ יאפשר לרכוש את המוצרים הנדרשים בעלויות נמוכות יותר ו/או בזמני אספקה משופרים ו/או ביצועים טכניים משופרים.
- חוזי תמריץ נועדו להשיג יעדי רכישה ספציפיים על ידי קביעת יעדים הגיוניים להשגה המוגדרים לספק בצורה ברורה, שמטרתם להניע את הספק להסיט מקורות לפרוייקט ו/או להרתיע ספקים מחוסר יעילות ובזבוז.
- בקביעת תמריצים יש להקפיד על מתן תמריץ רק עבור שיפור משמעותי ולא עבור ביצוע מינימלי.
- כמו כן, נדרש להגדיר את הקריטריונים בצורה שתניע את הקבלן לשפר את הביצועים בתחומים הנדרשים, אך לא על חשבון רמת ביצועים מקובלת לפחות בכל התחומים האחרים של ההסכם.
- יש להגדיר כתמריץ רק את אותם מדדים שבהם לספק יש השפעה עליהם. למשל- אם חל בארגון שינוי כתוצאה מאילוצים או הנחיות חיצוניות שאינן קשורות לספק, אין לתת לספק תמריץ בגין התייעלות הארגון כתוצאה מכך.

הוראת משרד הביטחון מס' 40.061		הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש
סיווג	בלמ"ס	
אשכול	התקשרויות ומכרזים	
פרק	רכישות	
אחריות מטה	יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	
תאריך עדכון אחרון	12.12.2022	י"ח כסלו תשפ"ג
ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון	

מנגנוני תמרוץ בשיטות התקשרות שונות

להלן יפורטו מנגנוני התמרוץ השונים בהתאם לשיטות ההתקשרות השונות:

9. השתתפות ספק במימון פרויקט

- א. כאשר פרויקט מבוצע במימון משותף עם הספק, קיים תמריץ משותף להקטין עלויות, להתייעל ולהקדים לוחות הזמנים.
- ב. במטרה להשיג יתרונות כלכליים, המשרד עורך התקשרויות לעבודות פיתוח במימון משותף, בהן המפתח והמשרד מתחלקים במימון ההוצאות כמפורט בהמ"ב [20.12](#) – "עבודות פיתוח במימון משותף".
- ג. התקשרות לפיתוח במימון משותף יכולה להתבצע לפי כל אחת משיטות ההתקשרות המפורטות בהוראה זו.
- ד. בחירת הספק תיעשה לפי תקנות חובת מכרזים והמ"ב העוסקות בנדון.

10. שילוב תמריצים בהתקשרות במחיר קבוע

- בהתקשרות במחיר קבוע התמריץ יכול להינתן עבור הקדמת אספקות ו/או שיפור טכני משמעותי:
- א. בהתקשרויות בהן למשרד יש עניין להקדים את לוח האספקות או לשפר את ביצוע המוצר, נדרשת מוכנות הגוף הדורש לתקצב תמריץ מיוחד לצורך הקדמת האספקה או שיפור הביצועים. לדוגמה: כאשר קיימת אי ודאות באשר למועד האספקה או לרמת הביצוע של המוצר והספק אינו יכול, או אינו מוכן, להתחייב מראש על מועדי אספקה או ביצועים חריגים.
 - ב. במקרים אלה, ניתן לקבוע מראש בתנאי ההתקשרות, תמריץ כספי בתמורה להקדמת האספקות או הביצועים המשופרים, בגובה שיקבע ע"י המשרד, ללא התחייבות מוקדמת של הספק.
 - ג. ההחלטה על הכללת התמריץ תיקבע ע"י הגוף הרוכש בשיתוף הגוף הדורש.
 - ד. על התמריץ להיות מתוקצב מראש בדרישת הרכש ובהזמנה ועל הגוף הרוכש לקבל את אישורו של חשב המשרד ור' אכ"ס להכללת התמריץ בהתקשרות.
 - ה. בהתקשרויות במכרז יקבעו מראש ע"י המשרד לוח"ז ו/או ביצועים אחידים לכלל משתתפי המכרז, כולל התמריץ הכספי להקדמת לוח"ז ו/או ביצועים.
 - ו. במקרה של פטור ממכרז, יקבע התמריץ במסגרת תהליך המו"מ עם הספק ויאושר ע"י בעל תפקיד ברמת ראש חטיבה.
 - ז. בחוזים לבינוי, ניתן לשלם על החשת קצב ביצוע המבנה לפי חוזה מדף 3210 (סעיף 44 (1) ו- (2) "החשת קצב ביצוע המבנה"), בשיעור שיוסכם עם הקבלן.

11. התקשרות בשיטת עלות בפועל עם רווח בסכום קבוע (עפר"ק)

- א. בשיטת "עלות בפועל עם רווח קבוע", המחיר נקבע עם גמר ביצוע ההזמנה, על בסיס עלויות הביצוע בפועל ובתוספת סכום רווח הקבוע מראש. סכום רווח זה ייקבע בהתאם להנחיות כמפורט בהמ"ב [40.065](#), על סמך תחשיב עלות שנקבע מראש.
- ב. הסיכון לגבי גובה העלות בפועל בשיטה זו מוטל במלואו על המזמין.

הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגוני תמרוץ ברכש		הוראת משרד הביטחון מס' 40.061
בלמ"ס	סיווג	
התקשרויות ומכרזים	אשכול	
רכישות	פרק	
יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	אחריות מטה	
י"ח כסלו תשפ"ג	תאריך עדכון אחרון	12.12.2022
הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון	ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	

ג. סכום הרווח בשיטה זו הינו קבוע ואינו מותנה בעלות הביצוע בפועל, אולם במקרה של הפסקת ביצוע ההזמנה או הקטנת היקפה, תבוצע הקטנה יחסית של הרווח. במקרה של הגדלת היקף תכולת ההזמנה יוגדל סכום הרווח בהתאם, על פי תחשיב מראש.

ד. בשיטת התקשרות זו קיים תמריץ להתייעלות מאחר שסכום הרווח קבוע מראש ואינו תלוי בגובה העלות הסופית, הרי ככל שהעלות בפועל גבוהה יותר, קטן אחוז הרווח של הספק ולהפך.

ה. שיטת "עלות בפועל עם רווח קבוע" מתאימה להתקשרויות אשר לגביהן אין אפשרות לערוך מראש אומדן עלות אמין במידה מספקת, מחמת ראשוניותו של נשוא ההזמנה ומשקלם הרב של גורמי עלות בלתי ידועים מראש (בעיקר בהתקשרויות מחקר ופיתוח).

12. מחיר גג עם רווח עידוד (מגר"ע)

א. בשיטת התקשרות מגר"ע, קובעים מראש "מחיר גג" המהווה גבול עליון של המחיר הסופי. את המחיר הסופי מחשבים בגמר ההזמנה על בסיס העלות בפועל ובתוספת רווח, שגובהו מותנה בהפרש, שבין העלות בפועל לבין עלות היעד (ראה להלן).

ב. פירוט ההתקשרות:

לצורך קובץ הוראות זה, נקבעו ההגדרות הבאות כלהלן:

- 1) עלות היעד - עלות מתוכננת לביצוע ההזמנה, מבוססת על ניתוח תחשיבי.
- 2) רווח היעד - רווח תחשיבי, מוסכם במו"מ מראש, שיקבע עפ"י הכללים המפורטים בהמ"ב 40.065.
- 3) מחיר היעד - "עלות היעד" בתוספת "רווח היעד".
- 4) מחיר גג - מחיר מוגדר ומוסכם מראש, המהווה גבול עליון של המחיר הסופי. "מחיר גג" יהיה גבוה מ"מחיר היעד" ולא יעלה על 110% מ"מחיר היעד".
- 5) נוסחת חלוקה - נוסחה הקובעת את היחס, שעל פיו יתחלקו הספק והמשרד בהפרש, שבין "עלות היעד" לבין העלות בפועל. ניתן להשתמש גם בנוסחה, שבה חלקו של המשרד קטן יותר לגבי סטייה שהיא בתחום קרוב ל- "עלות היעד", וגבוה יותר לגבי סטייה בתחום רחוק ממנה.
- 6) הצמדות:

במהלך ההתקשרות יופעלו הצמדות כלהלן:

העלויות בפועל, שיצטברו ויאושרו במחירים שוטפים, יובאו למחירי הבסיס של ההתקשרות על-פי עקרונות ההצמדה שנקבעו בהמ"ב [40.065](#).

הרווח יקבע במחירי הבסיס ויוצמד עד למועד הקובע להתחשבות, כפי שיוגדר במסמך ההתקשרות.

ג. המחיר הסופי בהתקשרויות לפי שיטת מגר"ע נקבע כלהלן:

- 1) ההתחשבות בגין התמורה המגיעה לספק תעשה במחירי בסיס, התמורה בפועל תכלול הפרשי הצמדה.
- 2) כאשר העלות בפועל נמוכה מעלות היעד, תשולם העלות בפועל בתוספת רווח, אשר יחושב

הוראות כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש		הוראת משרד הביטחון מס' 40.061
בלמ"ס	סיווג	
התקשרויות ומכרזים	אשכול	
רכישות	פרק	
יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	אחריות מטה	
י"ח כסלו תשפ"ג	תאריך עדכון אחרון	12.12.2022
הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון	ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל	

כלהלן: רווח היעד בתוספת חלקו של הספק (לפי נוסחת החלוקה) בהפרש, שבין עלות היעד לבין העלות בפועל. במקרה זה ישלם המשרד מחיר סופי הנמוך מ"מחיר הגג".

(3) כאשר העלות בפועל גבוהה מעלות היעד, אך נמוכה מ"מחיר הגג", תשולם העלות בפועל ובתוספת רווח המחושב כלהלן: רווח היעד בהפחתת חלקו של הספק בהפרש, שבין העלות בפועל לבין עלות היעד ובתנאי, שהסכום שיופחת לא יעלה על רווח היעד ושכך המחיר שישולם לא יעלה על מחיר הגג שנקבע.

(4) יודגש שכאשר העלות בפועל, גבוהה ממחיר הגג, המחיר הסופי שישולם יהיה מחיר הגג שנקבע.

ד. בשיטת התקשרות זו אין הגבלה לגבי רווח מרבי או הבטחת רווח מזערי.

ה. ההתקשרות בשיטת "מחיר גג" מחייבת קיום התנאים הבאים:

- 1) הספק מנהל מערכת תמחיר העונה על הדרישות המפורטות בהמ"ב [40.062](#).
- 2) הגשת דיווח תקופתי מפורט על עלויות הביצוע של ההזמנה, לבדיקת המשרד ולאישורו.
- 3) עריכת ביקורת הנדסית (לפי הצורך), חשבונאית ותמחירית, ע"י נציגי המשרד, לצורך אימות דיווח העלויות.

ו. שיטת "מחיר הגג" מבטיחה את המשרד מפני מחיר מופרז ויחד עם זאת מעודדת את הספק ליעילות וחסכון. השיטה נועדה לאותם מקרים, שבהם מחד גיסא לא נמצא ביסוס מספיק למחיר קבוע, אך מאידך גיסא אין המשרד מוכן לקבל עליו התחייבות לכסות את העלות בפועל ללא הגבלה, כי קיימת תקרת מחיר שמעליה אין ההתקשרות כדאית עבורו.

13. עלות בפועל עם רווח עידוד (עפר"ע)

א. בשיטת התקשרות עפר"ע נקבע המחיר בגמר ההזמנה, על בסיס העלויות בפועל ובתוספת רווח המחושב לפי נוסחת עידוד מוסכמת מראש. בשיטה זו מקבל הספק רווח מוגדל, כאשר העלות בפועל נמוכה מ"עלות היעד" (ראה להלן) ורווח מוקטן, כאשר העלות בפועל גבוהה מ"עלות היעד".

ב. ההתקשרות בשיטה זו מורכבת מהאלמנטים הבאים:

1) עלות היעד:

מתוכננת לביצוע ההזמנה. העלות תתבסס על ניתוח תחשיבי או על מחיר חו"ל בניכוי הסכום שנקבע כרווח היעד.

2) רווח היעד:

רווח תחשיבי, מוסכם מראש במו"מ, שייקבע עפ"י הכללים שפורטו בהמ"ב [40.065](#).

3) מחיר היעד:

"עלות היעד" בתוספת "רווח היעד".

4) רווח מזערי:

הגבול התחתון של הרווח הסופי שישולם לספק, לא יהא גבוה ממחצית רווח היעד.

הוראת כלכליות להתקשרויות משהב"ט - קביעת שיטת התקשרות ומנגנוני תמרוץ ברכש		הוראת משרד הביטחון מס' 40.061
בלמ"ס	התקשרויות ומכרזים	סיווג
רכישות	יח' הכלכלן הראשי למעהב"ט	אשכול
י"ח כסלו תשפ"ג	12.12.2022	פרק
הוכנה ע"י היחידה להוראות משהב"ט / אגף התכנון		אחריות מטה
		תאריך עדכון אחרון
		ההוראה מתפרסמת מטעם המנכ"ל

5) רווח מרבי:

גבול עליון של הרווח הסופי שישולם לספק ויקבע בגובה רווח היעד ועוד ההפרש בין רווח היעד לבין הרווח המזערי.

ה"רווח המרבי" יוצמד בהתאמה להצמדה שנקבעה לרווח היעד.

6) נוסחת חלוקה:

נוסחה הקובעת את היחס, שעל פיו יתחלקו הספק והמזמין בהפרש שבין "עלות היעד" לבין העלות בפועל. ניתן להשתמש גם בנוסחה מורכבת, שבה חלקו של המזמין קטן יותר לגבי סטייה שהיא בתחום קרוב ל"עלות היעד", וגבוה יותר לגבי סטייה בתחום רחוק ממנה.

ג. המחיר הסופי בהתקשרות לפי שיטת "עלות עם רווח עידוד" יקבע כלהלן:

כאשר סכום העלות בפועל נמוך מסכום עלות היעד, יחושב הסכום שישולם לספק על פי

העלות בפועל בתוספת רווח היעד בתוספת חלקו של הספק (עפ"י נוסחת החלוקה) בהפרש, שבין העלות בפועל לבין עלות יעד, ובתנאי שסכום הרווח הכולל לא יעלה על הרווח המרבי שנקבע.

כאשר סכום העלות בפועל גבוה מסכום עלות היעד, יחושב הסכום שישולם לספק על פי

העלות בפועל בתוספת רווח היעד בהפחתת חלקו של הספק בהפרש, שבין העלות בפועל לבין עלות היעד, ובתנאי שסכום הרווח הכולל לא יהא נמוך מהרווח המזערי.

ד. התקשרות בשיטת "עלות עם רווח עידוד" מחייבת קיום התנאים הבאים:

1) ניהול מערכת תמחיר במפעלו של הספק בהתאם לכללים המפורטים בהמ"ב [40.062](#).

2) הגשת דיווח תקופתי מפורט על עלויות הביצוע של ההזמנה, לבדיקת המשרד ולאישורו.

3) עריכת ביקורת חשבונאית ותמחירית ע"י נציגי המשרד לצורך אימות דיווח העלויות.

ה. להלן פירוט יתרונות השיטה:

בשיטת "עלות עם רווח עידוד" נושא המשרד במלוא עלות הביצוע עד לגבול הסכום שבהזמנה. יחד עם זאת, שיטת חישוב הרווח מעודדת את הספק ליעילות ולחיסכון. השיטה מתאימה להתקשרויות בהן אומדני העלות, למרות היותם מוסכמים, נושאים בתוכם מספר רב של גורמים בלתי וודאיים.