



מדינת ישראל  
משרד הפנים

# חוזה מנכ"ל

מספר 4/2020

ירושלים, אדר התש"פ  
מרץ 2020

לכבוד:  
ראשי הרשויות מקומיות

## תוכן עניינים

- 3 .1 התקשרות באמצעות שיטת שותפות ציבורית-פרטית  
(PPP – Public-private Partnership)

**התקשרות באמצעות שיטת שותפות ציבורית-פרטית**  
**(PPP – Public-private Partnership)**

**רקע כללי**

לפי סעיף 45 לחוק יסודות התקציב, התשמ"ה-1985: "רשות מקומית ותאגיד הנשלט בידי רשות מקומית, לא יתקשרו עם מי שאינו גוף מתוקצב או גוף נתמך, בהתקשרות ארוכת טווח לביצוע מיזם, אלא על פי היתר של שר הפנים ושר האוצר".

מרבית העסקאות באמצעות שיטת שותפות ציבורית-פרטית כוללות התקשרות במקרקעין. מקרקעין הם משאב יקר ביותר של הרשות המקומית, משאב מתכלה הנמצא בבעלות ציבורית. בשל מאפיינים אלה, על הרשות המקומית לנהל את משאבי הקרקע, לרבות זכויותיה בקרקע, באופן מושכל ומיטבי, העולה בקנה אחד עם טובת הציבור.

הערך המוסף הגלום בשותפות ציבורית-פרטית, על גווניה השונים, נבחן בהתאם לערך המוסף שכל אחד מהצדדים - המגזר הפרטי והמגזר הציבורי - מביא עמו לשותפות. את שיתוף הפעולה, על יתרונותיו וחסרונותיו, יש לבחון לאור מנעד רחב של שיקולים, כאשר השיקול הכלכלי מהווה אחד מהם. המפתח המרכזי לבחינת ההתאמה של ביצוע פעילויות באמצעות אחת מהשיטות לשותפות ציבורית-פרטית, הוא בחינת כלל הסיכונים האפשריים הנגזרים מביצוע הפעילות והתמודדות עם השאלה מי מבין הגורמים יוכל להתמודד עם הסיכון באופן מיטבי.

**הגדרות:**

צוות לבחינת ההתקשרות: צוות זה יורכב מנציגי משרדי הפנים והאוצר ונועד לכנס את כלל גורמי המקצוע לבחינת המכרז וההתקשרות מההיבטים המשפטיים והכלכליים. מטרתו לאשר לרשות המקומית את פרסום המכרז בשלב הראשון ולהביא בפני השרים המלצה לאישור ההתקשרות בשלב השני.

א. **PFI (Private Finance Initiative):** אחד מסוגי ההתקשרויות בשיטת PPP.

בשיטה זו גורם פרטי מממן, מקים, מתפעל ומתחזק את המתקן, בתמורה לדמי שירות של הגורם הציבורי, הכולל החזר של הוצאות ההקמה וההוצאות השוטפות של הגורם הפרטי. בדרך כלל, נעשה התכנון על ידי הגורם הציבורי ועל הגורם הפרטי לפעול בהתאם למפרט מוגדר.

ב. **BOT (Build-Operate-Transfer):** אחד מסוגי ההתקשרויות בשיטת PPP.

בשיטה זו הגורם הפרטי מקים על חשבונו את המתקן ומפעיל אותו כבעל זיכיון לתקופה שנקבעה מראש. בדרך כלל, נעשה התכנון על ידי הגורם הציבורי ועל הגורם הפרטי לפעול בהתאם למפרט מוגדר. בתמורה, גובה הזכיון ממשתמש הקצה תשלום שוטף, הכולל החזר של הוצאות ההקמה וההוצאות השוטפות. בתום תקופת הזיכיון, מועברת הבעלות על המתקן מידי הזכיון לגורם הציבורי.

**חוזר המנהל הכללי 4/2020**  
**ט"ז אדר, תש"פ, 12 מרץ, 2020**

- ג. עסקאות קומבינציה: אחד מסוגי ההתקשרויות בשיטת PPP. עסקאות שבהן מעמיד הגורם הציבורי לרשות גורם אחר קרקע להקמת המתקן ונותן זיכיון לגורם אחר להקים מבנים מניבים (השכרה לגורמים פרטיים).
- ד. DBOT (Design-Build-Operate-Transfer): אחד מסוגי ההתקשרויות בשיטת PPP. בשיטה זו, אחראי הגורם הפרטי לתכנון ולאישורים הסטטוטוריים וכן מקים על חשבונו את המתקן ומפעיל אותו כבעל זיכיון לתקופה שנקבעה מראש.
- ה. ייתכנו שיטות נוספות המשלבות את פונקציות התכנון, ההקמה, המימון, התפעול והתחזוקה וכן את אופן החזר ההון וההוצאות השוטפות לזכיון, בצירופים שונים.

**הליך אישור התקשרויות**

**1. בחינת חלופות**

- בקשה לאישור התקשרות באמצעות שותפות ציבורית-פרטית תכלול פירוט של החלופה שנבחרה לקידום הפרויקט והתייחסות לשיקולים שבגינם הועדפה חלופה זו על פני חלופות אחרות שנבחנו בהליך זה (ביצוע עצמי, העברת הביצוע לגוף חיצוני באמצעות מכירה או החכרה של הקרקע) בפרמטרים אלה:
- 1.1 **כדאיות כלכלית מול סיכון כלכלי:** יש להתייחס לשיקולי עלות מול תועלת בהיבטים של הקמה, תפעול ותחזוקה. כמו כן יש להתייחס בשיקולים לגמישות, לשינויים ולנסיונות משתנות של החלופה שנבחרה, לחלוקת הערך המוסף וליתרון היחסי של הסקטור הפרטי ושל הסקטור הציבורי וכן לערך המוסף הגלום בשותפות ביניהם.
  - 1.2 **תועלות מול עלות:** על הרשות המקומית או התאגיד העירוני להציג את השינוי של קידום הפרויקט בהשוואה למצב הקיים. השוואה זו יש להציג במונחי תמורה כלכלית, תועלת ציבורית או מיצוי יתרונות יחסיים של גוף כזה או אחר.
  - 1.3 **תוכנית כלכלית / מודל עסקי:** הסבר, תחשיב הוצאות בחלוקה לגורם המממן (רשות מקומית, תאגיד עירוני, או ספק פרטי), אופן המימון (הלוואות או מימון עצמי) והגורם הנושא במימון הגרעון (אם צפוי גרעון). במסגרת זו יש גם לתת את הדעת על ההיתכנות התכנונית של הפרויקט והיכולת לבצע שינויים ככל שיידרש, והמשמעות הכלכלית שיש להיבטים אלה. כמו כן, יש להעביר תחשיב הכנסות כמפורט:
    - 1.3.1 הנחות העבודה של התוכנית הכלכלית (לדוגמה: קצב גידול האוכלוסייה, מספר המשתמשים בשירות, תפוסה מקסימלית ומינימלית, עלות השירות, עלויות הקמה ועלויות שוטפות, לרבות ניתוח של חלופות תפעול ופחת על ציוד ועל מבנה).
    - 1.3.2 הסבר להנחות שנבחרו.
    - 1.3.3 ניתוח שוק, כאשר הדבר רלוונטי לפרויקט (לדוגמה: סקר ביקושים וניתוח ההיצע הקיים לגבי בריכת שחייה, חניון וכדומה)
    - 1.3.4 ערך כלכלי של הפרויקט (NPV, IRR).
    - 1.3.5 ניתוח רגישויות להנחות העבודה של התוכנית הכלכלית.
    - 1.3.6 במקרה של גרעון בתוכנית הכלכלית, על מי מושתות ההוצאות הבלתי-צפויות?

**חוזר המנהל הכללי 4/2020**  
**ט"ז אדר, תש"פ, 12 מרץ, 2020**

1.3.7 במסגרת התוכנית הכלכלית יש להציג חלופות.

**סעיף זה יועבר במלואו בתצורת קובץ אקסל**

1.4 **חלוקת סיכונים:** במסגרת החלופה שנבחרה, יש להציג את חלוקת הסיכונים בין הרשות המקומית או התאגיד העירוני לבין הגוף הפרטי. חלוקה זו תוצג בהתאם לבחינת היתרון היחסי של הגופים השונים בהתמודדות עם הסיכונים הגלומים בקידום הפרויקט (לדוגמה, התמודדות עם סיכוני ביקוש, סיכונים בנושא קבלת אישורים ממוסדות התכנון, סיכוני ביצוע, סיכונים תפעוליים, סיכונים פיננסיים וסיכונים נוספים שיימצאו רלוונטיים לקידום הפרויקט).

1.5 **חסמים מרכזיים של החלופה הנבחרת:** על הרשות לפרט את החסמים המרכזיים של החלופה הנבחרת ואת האופן שבו יש בכוונתה להתמודד עם חסמים אלה במסגרת החלופה שנבחרה.

1.6 **ניתוח השוואתי של הכנסות והוצאות - מצב עתידי מול מצב קיים:** יש להציג אומדן של הגידול או הקיטון נטו בהוצאות בהשוואה לגידול או הקיטון נטו בהכנסות. ההשוואה היא בין מצב של טרום פרויקט למצב של הפעלת הפרויקט. בקידום של פרויקט כגון בניית בניין עירייה, לדוגמה, סביר שחלק מהוצאותיה של הרשות המקומית יגדלו (כגון תשלום לזכיון או לגורם פרטי), בעוד הוצאות אחרות יקטנו (כגון תשלומים בגין שכירות במבנים קודמים). במקביל לכך, סביר שחלק מהכנסותיה של הרשות המקומית יגדלו (כגון, מהשכרת מבנים שהתפנו ונמצאים בבעלותה) וחלק אחר צפוי לקטון (כגון מכירת מבנים שהניבו דמי שכירות).

**2. דרישות בהגשת הבקשה**

2.1 **היתכנות והתאמה תכנונית:** במסגרת הבקשה לאישור פרסום המכרז, על הרשות המקומית או התאגיד העירוני לבצע בחינה של המצב התכנוני ולהציג את ההיתכנות וההתאמה התכנונית של הפרויקט. במסגרת זאת יש לבחון את ההתאמה התכנונית, וככל שהדבר נדרש לביצוע הפרויקט – את ההליכים התכנוניים הנדרשים על מנת לאפשר התאמה תכנונית, לרבות ההיתכנות לקידום והשלמתם של הליכים אלו וקבלת אישורי מוסדות התכנון, לרבות לוח זמנים משוער. לצורך כך, במסגרת הבקשה יש לצרף את חוות דעת חתומה על ידי מהנדס הרשות המקומית אשר בה תוצג ההתאמה התכנונית של הפרויקט או השינויים התכנוניים הנדרשים וההיתכנות לביצועם. ככל שהפרויקט דורש עריכת שינויים תכנוניים, נכון לצרף גם את חוות דעת לשכת התכנון המחוזית לגבי שינויים אלו.

2.2 **טיוטת הסכם התקשרות וטיוטת מכרז:** במסגרת הבקשה לאישור הפרסום, על הרשות המקומית או התאגיד העירוני להציג טיוטה של הסכם ההתקשרות וכן טיוטה של המכרז. טיוטת מסמכי המכרז וטיוטת הסכם ההתקשרות יידרשו בטרם קבלת אישור לפרסום. לאחר קבלת האישור לפרסום, קבלת תוצאות המכרז והכרזה על זוכים מטעם ועדת המכרזים הרלוונטית, יידרש אישור התקשרות.

2.3 **היענות למכרז:** על הרשות המקומית או התאגיד העירוני לפרט את ההנחות בדבר היקף המשתתפים במכרז על בסיס נתונים שנאספו בהליך פנייה לקבלת מידע (RFI – Request For Information) או כנס ספקים, או על סמך פעילויות בהיקפים דומים ברשויות מקומיות אחרות, שיצדיקו את ההשקעה במכרז.

**חוזר המנהל הכללי 4/2020**  
**ט"ז אדר, תש"פ, 12 מרץ, 2020**

**3. רכיבים שיש לכלול בהסכם ההתקשרות ובמכרז**

3.1 **הצגת התמורה** : בהסכם יש להגדיר את התמורה הרלוונטית עבור הרשות המקומית או התאגיד העירוני. התמורה יכולה לבוא לידי ביטוי במונחים כלכליים, או במונחים של תמורה אחרת.

3.2 **צדדים להסכם** : כאשר תאגיד עירוני משולב באופן כזה או אחר בביצוע הפרויקט, יש לגבש הסכם משולש, הכולל את היזם, התאגיד העירוני והרשות המקומית.

3.3 **כימות התוצאה הרצויה מהיזם** : יש להגדיר את התוצאה הנדרשת מבחינת הרשות המקומית או התאגיד העירוני ולהגדירה ככל הניתן באופן מדיד (היקף בנייה באלפי מ"ר, כתב כמויות רלוונטי, או כל תוצאה אחרת בהתאם לעניין ובאופן שיאפשר לבחון את עמידתו של הזכיין בהשגת התוצאה). מטרתה של הגדרה זו היא למנוע עמימות ופרשנות שונה לגבי השגת הנדרש מבחינת הזכיין או הגורם שצפוי לגשת למכרז.

3.4 **בקרה מצד הרשות המקומית** : על הרשות המקומית או התאגיד העירוני להגדיר בקרה נאותה על ביצוע המיזם ולצורך כך לפרט באיזה אופן, על ידי מי ובאיזו תדירות בכוונתה לבצע בקרה אחר עבודתו של הזכיין או הגורם הפרטי, מה צפוי הגורם המבקר לבדוק ומהו המנגנון שיחייב את הזכיין או הגורם הפרטי לתקן את הליקויים (כגון חריגה מכתב הכמויות, ליקויי בטיחות, חריגה מלוח הזמנים וכדומה). בקרה זו עשויה להיות הנדסית, כלכלית, משפטית, תפעולית, או כל בקרה אחרת שתימצא רלוונטית לבחינת עמידתו של הזכיין או הגורם הפרטי בתנאי ההתקשרות.

3.5 **תנאי סף להתמודדות** : על הרשות המקומית להגדיר מה הם תנאי הסף להתמודדות במכרז (לדוגמה : ניסיון קודם, איתנות כלכלית וכדומה).

3.6 **מתן מענה למצבי קיצון** : על הרשות המקומית להציג מנגנון שנועד לתת מענה למצבי קיצון שונים, כגון קריסת הזכיין, אירוע ביטוחי, סטייה מהותית מההסכם, או שינוי משמעותי בנסיבות, שמצריך עדכון של ההסכם. במכרז ובהסכם ההתקשרות יש לתת ביטוי לתרחישים אלה וכן לשינויים שיחולו אם אחד או יותר מהתרחישים יגיעו לידי מימוש. יש לעגן בהסכם אפשרות להחזרת הזכויות לרשות המקומית או מתן פיצוי בתנאים מסוימים (כגון הפרה מהותית של ההסכם, או תנאים אחרים שיוגדרו מראש). יש לקבוע תנאים שבהם ההסכם יבוטל ללא זכות לקבלת פיצוי בגין ההשקעות שבוצעו וכן לדרוש ערבויות לביצוע ותנאים למימושן.

3.7 **דרישה להתאמה תכנונית** : יש לציין מפורשות בהסכם על מי מוטלת החובה והאחריות לקבלת כל ההיתרים והאישורים הנדרשים על פי דין. בנוסף, במסגרת מסמכי המכרז יש לתת ביטוי למצב התכנוני הקיים וההתאמה התכנונית, ולשינויים התכנוניים הנדרשים לצורך קידום ביצוע הפרויקט ככל שנדרשים.

יש להגיש מסמך המפרט את הרכיבים הנ"ל וכולל הפנייה להימצאותם במסמכי המכרז, לרבות בהסכם ההתקשרות.

**4. הנחיות לעניין הרישום החשבונאי :**

4.1 ניתן לחלק את סוגי ההתקשרויות לביצוע פרויקטים מסוג PPP לשתי קבוצות עיקריות :

**חוזר המנהל הכללי 4/2020**  
**ט"ז אדר, תש"פ, 12 מרץ, 2020**

הקבוצה האחת - פרויקטים שאינם יוצרים לרשות המקומית התחייבות כספית כלפי היזם. הקבוצה השנייה - פרויקטים שנגזרת מהם התחייבות מצד הרשות המקומית כלפי היזם. להלן יפורטו הנחיות הרישום ביחס לקבוצות השונות:

4.1.1 הקבוצה הראשונה

4.1.1.1 הרשות המקומית מאפשרת ליזם להקים פרויקט, כדוגמת גן ילדים, על מקרקעין שבבעלות הרשות המקומית. עלויות ההקמה והתפעול מוטלות במלואן על היזם ומנגד תגענה לידי של היזם כל התמורות שתתקבלנה מהמשתמשים.

4.1.1.2 בתום התקופה שתיקבע, יעבור המבנה לשימושה של הרשות המקומית ללא כל תמורה ליזם. המשמעות היא שהרשות המקומית לא תקבל הכנסה כלשהי מהפרויקט ומנגד, לא יהיה עליה לשאת בעלויות כלשהן במשך כל התקופה עד לקבלת המבנה לחזקתה.

4.1.1.3 במקרה זה, לא נוצרת לרשות המקומית מחויבות כספית כלשהי כלפי היזם ולפיכך אין להתקשרות כל השפעה על עומס המלוות שלה, המוצג בנספחים לדו"חות הכספיים.

4.1.1.4 עם זאת, במקרים שבהם מדובר בהתקשרות מהותית, יש לתת לה ביטוי בביאורים לדו"חות הכספיים, שבהם יפורטו מהות ההתקשרות ותמצית הנתונים בהסכם שנחתם על ידה עם היזם.

4.1.2 הקבוצה השנייה

4.1.2.1 הרשות המקומית מאפשרת ליזם להקים פרויקט, כדוגמת מבנה משרדים עבור הרשות המקומית. המבנה ישרת את הרשות המקומית תמורת "דמי שימוש", שישולמו על ידה ליזם במהלך כל השנים עד למסירת המבנה לרשות המקומית ללא תמורה נוספת.

4.1.2.2 במקרה זה, מדובר למעשה ב"נטילת הלוואה" מהיזם על ידי הרשות המקומית, הלוואה שתיפרע על ידה בדרך של תשלום "דמי שימוש" ליזם במהלך השנים.

4.1.2.3 המשמעות היא הגדלת ההתחייבויות של הרשות המקומית, שתמצא ביטוי בנספחים לדו"חות הכספיים, כחלק מההתחייבויות החוץ-מאזניות האחרות של הרשות.

4.1.2.4 מכיוון שמדובר בהלוואה בעלת אופי שונה מההלוואות האחרות של הרשות המקומית, בין היתר משום שהיא לא נוצרה כתוצאה מקבלת אמצעים כספיים, תשתקף התחייבות זו בעומס המלוות בעמודה נפרדת ותוגדר כהתחייבות הנובעת מהתקשרות מסוג PPP. בנוסף לכך, במקרים שבהם מדובר בהתקשרות מהותית, יינתן לה ביטוי בביאורים לדו"חות הכספיים שבהם יפורטו מהות ההתקשרות ותמצית הנתונים בהסכם שנחתם על ידה עם היזם.

4.1.3 שילוב של מרכיבים מהקבוצה הראשונה ומהקבוצה השנייה

4.1.3.1 יש מקרים שבהם מדובר בהתקשרות משולבת של שתי הקבוצות. לדוגמה: היזם מקים מבנה משרדים, שחלק ממנו יושכר על ידו לגופים שאינם הרשות

**חוזר המנהל הכללי 4/2020**  
**ט"ז אדר, תש"פ, 12 מרץ, 2020**

המקומית (או גופי סמך) ובחלקו ישמש את הרשות המקומית תמורת "דמי שכירות".

4.1.3.2 במקרה זה, נוצרת לרשות המקומית התחייבות רק לגבי החלק שישמש אותה.

התחייבות זו תמצא ביטוי בעומס המלוות שלה ובביאורים לדו"חות הכספיים, על פי המפורט לגבי שתי הקבוצות הראשונות.

4.2 בהתקשרויות אחרות, שבהן תקבל הרשות המקומית מהיזם דמי שימוש בקרקע, תירשם ההכנסה ברשות המקומית כהכנסה שוטפת, ככל הכנסה אחרת המתקבלת מהשכרת נכסים.

4.3 כאשר מדובר בהתקשרות מהותית, יינתן לה ביטוי גם בביאורים לדו"חות הכספיים, שיכללו, בין היתר, את הנתונים הבאים:

4.3.1 מועד חתימת ההסכם.

4.3.2 תקופת ההתקשרות.

4.3.3 הצדדים להסכם.

4.3.4 סימול המקרקעין (גוש, חלקה, מגרש ותוכנית).

4.3.5 פירוט כולל של התקבולים במסגרת ההסכם וביחס לשנה שאליה מתייחס הדו"ח הכספי וכן הסכום המצטבר של התקבולים, נכון למועד תום השנה.

4.3.6 פירוט כולל של התשלומים במסגרת ההסכם וביחס לשנה שאליה מתייחס הדו"ח הכספי וכן הסכום המצטבר של התשלומים, נכון למועד תום השנה.

**5. הנחיות לעניין פרסום פומבי:**

5.1 פרסום החלטות בעניין עשייה במקרקעין במסגרת קידום של שותפות ציבורית-פרטית: על הרשות המקומית לפרסם סטטוס התקשרות עדכני באתר האינטרנט שלה. הסטטוס יפורסם החל משלב ייזום הפרויקט (אישור עקרוני ברשות המקומית לקידום הפרויקט), לרבות הצגת פרוטוקול המליאה או ועדת משנה שדנה בנושא, המשך בשמיעת עמדות הציבור או מציעים פוטנציאליים (RFI) והתגובות שהתקבלו במסגרת הליך RFI, ככל שבוצע פרסום המכרז, מסמך שמתאר את פרטי ההתקשרות ואישורים של שרי הפנים והאוצר. על הרשות לפרסם סטטוס זה במשך כל תקופת ההתקשרות באופן נגיש לציבור הרחב.

**6. לוח זמנים לטיפול בבקשות:**

6.1 החלטה בנוגע לאישור פרסום המכרז תינתן תוך 60 יום ממועד הגשת הבקשה, זאת לאחר דיון בצוות התקשרויות, המורכב מנציגי משרד הפנים ומשרד האוצר. כל זאת בתנאי שלא נמצאו חוסרים או ליקויים בהליך או במסמכים, או שלא נדרשו בעקבות הבדיקה השלמות או הבהרות לבקשה.

6.2 ההמלצה לאישור ההתקשרות תוגש לשרי הפנים והאוצר תוך 30 יום ממועד הגשתן של תוצאות המכרז לאישור. כל זאת בתנאי שלא נמצאו ליקויים בהליך או במסמכים, או שלא נדרשו בעקבות הבדיקה השלמות או הבהרות לבקשה, וכן בתנאי שהתקבל אישור בדבר התאמה תכנונית מלשכת התכנון המחוזית או גורם אחר שייקבע לעניין זה על ידי משרד הפנים.



**חוזר המנהל הכללי 4/2020**  
**ט"ז אדר, תש"פ, 12 מרץ, 2020**

**7. מנגנון אישור הבקשות לפרסום המכרז ואישור ההתקשרות:**

- 7.1 על הרשות המקומית להגיש בקשה למטה ובמקביל למחוז. עותק קשיח יועבר למחוז ובמקביל יועבר למטה ולמחוז עותק מקוון (זהה לעותק הקשיח).
- 7.2 עם השלמתם של כלל מסמכי הבקשה יועבר על ידי המשרד אישור על קליטת הבקשה. לאחר שהרשות המקומית תשלים את כלל מסמכי הבקשה, יתכנס הצוות לבחינת התקשרויות של משרדי הפנים והאוצר עם נציגי הרשות המקומית.
- 7.3 חברי צוות ההתקשרויות ימליצו על אישור פרסום המכרז, דחיית פרסום המכרז, או אישור בכפוף לתיקונים והשלמות. יובהר, כי אין באישור זה משום מתן היתר התקשרות לפי סעיף 188 לפקודת העיריות ואישור לפי סעיף 45 לחוק יסודות התקציב.
- 7.4 לאחר פרסום המכרז ובמעמד אישור ההתקשרות, יבחן משרד הפנים שנוסח המכרז שפורסם תואם לנוסח שאושר.

**חוזר המנהל הכללי 4/2020**  
**ט"ז אדר, תש"פ, 12 מרץ, 2020**

**רשימת מסמכים להגשה**

מס"ד	רכיב	ביטוי	אישור פרסום מכרז	התקשרות אישור
1	היתכנות תכנונית	חוות דעת חתומה על ידי מהנדס העיר	X	
2	חוות דעת של היועץ המשפטי של הרשות המקומית או התאגיד העירוני	חוות דעת	X	
3	נוסח רישום או מסמך אחר המעיד על בעלות או זכויות של הרשות המקומית על הנכס	אסמכתא לבעלות	X	
4	נימוק לחלופה הנבחרת	מסמך בחינת חלופות	X	
5	כדאיות כלכלית		X	
6	תועלות / תמורה		X	
7	ניתוח סיכונים		X	
8	הצגת חסמים מרכזיים		X	
9	הצגת התמורה		X	
10	כימות התוצאה הרצויה מהיזם	טיוטת הסכם ההתקשרות	X	
11	בקרה מצד הרשות המקומית		X	
12	חסמים מרכזיים של החלופה הנבחרת והתניות בהסכם שנועדו לאפשר גמישות		X	
13	מתן מענה למצבי קיצון		X	
14	מנגנון תשלומים		X	
15	תנאי סף להתמודדות במכרז	טיוטת מכרז לפרסום	X	
16	אישור בדבר התאמה תכנונית מלשכת התכנון המחוזית	אישור לשכת התכנון המחוזית		X
17	הסכם התקשרות חתום (כולל פרוטוקול של ועדת מכרזים לאישור ההתקשרות)	הסכם התקשרות חתום + פרוטוקול של ועדת מכרזים לאישור ההתקשרות		X
18	מכרז שפורסם	מכרז שפורסם ועותק מהפרסום		X
19	אישור של היועץ המשפטי בדבר היעדר שינויים בין המכרז שאושר לפרסום למכרז שפורסם	חוות דעת		X
20	החלטת מועצה בעניין אישור ההתקשרות וחוות דעת משפטית שהונחה בפניה	פרוטוקול + חוות דעת		X

ב ב ר כ ה,

מרדכי כהן  
המנהל הכללי