

החיים בשלישיה – הלקוח, האדריכל ומנהל הפרוייקט תחת קורת גג אחת.

אדריכל ערי גושן

תקציר

החיים בשלשה אינם מבטיחים הנאה, יציבות, או הישגים יוצאי דופן; במיוחד בתחום הבנייה. לכל אחד משלשת ה"שחקנים" הראשיים בתחום הבנייה (הלקוח, האדריכל ומנהל הפרוייקט) מטרות שאינן בהכרח חופפות, או שהינן בסדרי עדיפות דומים. גם דרך מציאת פתרונות הולמים להשגת אותן מטרות שונה אצלם, בדרך כלל. לעתים הם גם בעלי אופי ודרך התנהגות שאינם תורמים להרמוניה או לתוצאות חיוביות של ממש. ההרצאה דנה במודלים השונים האפשריים למבנה התפקידים, האחראיות והסמכויות של שלשת השחקנים הללו, ובוחנת את היתרונות והחסרונות של כל אחד מהמודלים המוצעים.

1. הקדמה

הקמת מבנים הינה מלאכה מסובכת, מייגעת ואף ארוכה, לה שותפים רבים. במרבית המקרים עומדים בראש "פירמידת הבונים" שלשה: הלקוח (או: "היזם") – המשלם עבור המוצר, האדריכל – אשר מתכנן אותו (יחד עם המהנדסים היועצים), ולאחרונה – גם מנהל הפרוייקט, הממונה מטעם הלקוח על השלמת אותו מבנה כהלכה, בזמן ובתקציב שנקבעו. שלשת אילו אינם רואים תמיד עין בעין. לא את המטרה הסופית ולא באילו אמצעים מן הראוי להשיגה. הקשיים האירגוניים, הטכניים ואף האנושיים, הכרוכים בכל בנייה כמעט, והסיכונים הכספיים העצומים שקיימים בתחום זה, מביאים לחיכוכים ולבעיות לא מעטות ביחסי העבודה שבין שלשה "שחקנים" ראשיים" אלו.

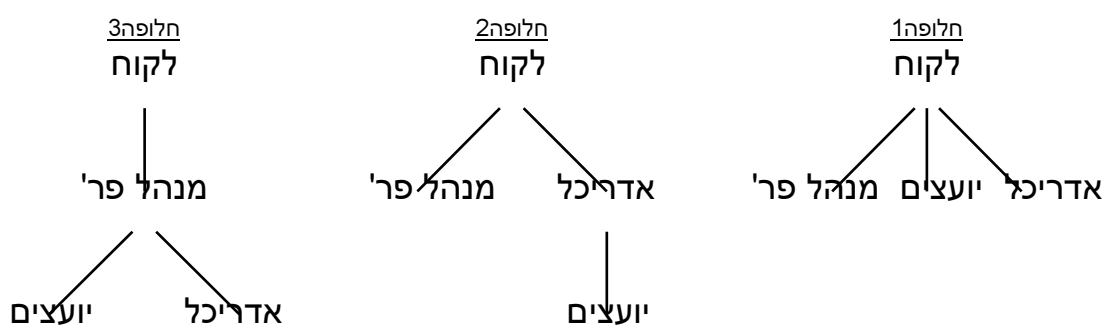
2. המטרות

מטרות שלשת השחקנים שמנינו שונות בעליל:
הלקוח – מעוניין, כמעט תמיד, ב"שורה התחתונה". דהיינו: להרוויח ככל האפשר יותר. גם כשמדובר במבנה המיועד להשכרה ולא למכירה מיידית, המטרה נשאר כספית ופרקטית בעיקרה. אפילו כשמדובר בבניין המשמש את הלקוח עצמו, או בבניין ציבורי חשוב.

שאיפות האדריכל מסובכות הרבה יותר, וזאת גם בשל היותו "משרתם של מספר אדונים". ה"אדון" הראשון הינו, כמובן, אותו לקוח ישיר, המשלם את שכרו של האדריכל ואשר עבורו נבנה הבניין. אלא שישנם גם המשתמשים העתידיים של המבנה, ואף הציבור הרחב שבסביבתו הוא מוקם, (וצפוי עוד להמצא שם שנים רבות). למותר לציין שהאדריכל מטפל בתחומים רבים ומנוגדים כאחד. מנהל הפרוייקט הינו זה ש"מסתפק במועט" מכולם. הוא רוצה לבנות במהירות האפשרית ובעלויות הנמוכות ביותר שניתן. רק לעיתים מעניינים אותו גם איכויות המבנה, יופיו, או חשיבותו למשתמשים ולציבור הרחב.

3. שיטות "המשחק" הנהוגות

אפשר להבחין בשלוש שיטות עיקריות של חלוקת התפקידים בין שחקני הבנייה הראשיים הללו: (ראה התרשים שלהלן)



החלופה הראשונה מכפיפה את כל המתכננים, המנהלים והמפקחים ישירות לקליינט. השניה מכפיפה אליו ישירות רק את האדריכל, מצד אחד, ואת מנהל הפרוייקט (והמפקח), מצד שני. השלישית יוצרת מתחת ללקוח אחראי ראשי אחד והוא מנהל הפרוייקט. אליו כפופים כל היתר.

כאן, אולי, המקום לציין שבעבר היתה השיטה פשוטה הרבה יותר: האדריכל היה אחראי לכל השירותים המקצועיים שנדרשו בפרוייקט. (מכאן גם שמו בכל השפות, שפירושו: "ראש לבונים").

הוא היה המתכנן, המנהל והמפקח גם יחד. בזמנים רחוקים יותר היה אף הבונה. בתקופה האחרונה מבקשים הלקוחות יותר ויותר את המבנה המתואר בחלופות 2 ו-3. כאשר המטרה עיקרית שלהם הינה, בעיקר, שליטה טובה יותר על מטרות שמירת התקציב ולוחות הזמנים.

למבנים האירגוניים השונים הללו משמעות מרחיקת לכת לא רק באפן התנהלות הפרוייקט, אלא גם בהדגשים הניתנים במהלך תכנונו ובנייתו ולפיכך גם בתוצאה המתקבלת בסופו של דבר.

4. "כללי המשחק" השונים

נהוג לאמר כי "בעל המאה הוא בעל הדעה", אלא שלקוחות אינם יכולים לבנות כיום בניין כלשהוא שלא באמצעות בעלי מקצוע מומחים בתחומם. בכלל אלו: מתכננים, יועצים, מפקחים ואף מנהלים. ההתפתחויות הטכנולוגיות, הכלכליות ואף האירגוניות והפוליטיות בעידן המודרני, הביאו להתמחויות רבות גם בתחום הבנייה, ומכאן לצורך בהיררכיה מורכבת יותר של סמכויות ואחראיות בהתאם.

"אין מצב" כזה יותר (בימינו) בו ברונלסקי (האדריכל האחראי לכיפת הדואומו בפירנצה, במאה ה-15) יתכן מבנה, כולל את תכנון המנוף עבורו ואת הרפסודה שעליה ישיטו את השיש מהמחצבה. הוא, אגב, גם קנה את כל חמרי הבנייה ושילם לפועלים את שכרם, לינתם ומזונם. למרות שהסכמי "תכנון - ביצוע" פאושליים נהוגים יותר ויותר, הם אינם נעשים עם אדריכלים, אלא עם חברות בנייה קבלניות. דעתן של אלה נתונה יותר, מן הסתם, לביצוע המהיר, היעיל והזול של הבנייה ולאוו דווקא ליופי ולאיכות שלה. כאשר מדובר בסככה לטנקים, מילא. כשמדובר בבית עירייה, או במשרד ממשלתי – העניינים אינם כל כך פשוטים. האינטרסים הינם שונים ואף מנוגדים. הנאמנויות - מטושטשות עד מאד. צריך רק להוסיף לכך את אופי ה"שחקנים", השונה, מטבע הדברים, ונקבל מהומה לא קטנה.

אני נמנה על אלו המאמינים שעל הלקוח להיות מעורב בכל שלבי התכנון והבנייה. זאת לא על מנת "לגלגל עליו את האחריות", אלא כיון שכך נוצר בניין טוב ומתאים יותר לצרכיו האמיתיים. מבנה אירגוני המרחיק את הלקוח (חלופה 3 שבתרשים, למשל) מידיעה ומשותפות בקבלת ההחלטות התכנוניות הינו פסול, לטעמי, מבחינה זו. צריך גם לזכור, למשל, שהלקוח הוא זה הקובע את "סטנדרד" הבניין ולא רק את היקפו, על כל מה שנובע מכך. ככל שמדובר ב"מקצועות אמון", הקשר הבלתי-אמצעי עם הלקוח הוא בעל חשיבות עליונה. הן לתפקודו הנכון והאתי של בעל המקצוע והן להצלחת הפרוייקט הלכה למעשה. הפיכת מנהל פרוייקט ללקוח בפועל, לעומת הלקוח האמיתי, פוגעת, כמובן, בצורך יסודי זה.

לא פחות מאשר בחירת שחקנים מתאימים, מוכשרים ושקדנים, נדרש מבנה אירגוני נכון של המערך בהם הם פועלים. מבנה הכולל הגדרת סמכויות ואחראיות בחרים ככל האפשר; של האדריכל, של היועצים ושל המפקח והמנהל. עוד יותר מכך – אף של הלקוח עצמו. דווקא האפן הנכון של שיתוף הלקוח בהחלטות המתקבלות במהלך הפרוייקט הינו בעל חשיבות מכרעת. לכן גם, ככל שהאדריכל ומנהל הפרוייקט מנוסים יותר וככל שהאמון ביניהם לבין הלקוח (ובינם לבין עצמם) רב יותר, כך הסיכוי לפרוייקט מוצלח גדול יותר.

5. סיכום

מוערבות ה"שחקנים" בשלבים השונים של יצירת אותו בניין צריכה להעשות באפן מושכל ונכון, ולא על פי שיקולי נוחות או אגו. שיתוף הפעולה ביניהם צריך להיות מלא. בשלב התכנון הבכורה צריכה להינתן (באפו חד וברור) לאדריכל. הוא זה שהוגה את הרעיון ואת דמותו הסופית גם יחד. שילוב היועצים צריך שיעשה על ידו. זו מומחיותו וזה תפקידו. בשלב הביצוע ראש הצוות צריך להיות מנהל הפרוייקט. הוא זה שאחראי על מימוש הבנייה הלכה למעשה; ברמה, בתקציב ובמועד שנקבעו. אותו מבנה אירגוני של התכנון והבנייה, צריך שיכלול גם הגדרות ברורות של סמכויות ואחראויות, ובכלל זה של המזמין.