

## פרוטוקול שאלות הבהרה - מכרז פומבי 01/17

### בחירת ספק למתן שירותי ייעוץ ארגוני וניתוח עיסוקים במשרד רוה"מ – "נתיב"

#### רקע: מאת ממונה משאבי אנוש – גב' פולה לוינסון:

ארגון נתיב הינו יחידת סמך במשרד רוה"מ, לארגון "נתיב" מטה מקצועי בארץ המונה כ- 50 עובדים וכ- 10 חיילות ובנות שירות, ונציגויות בשטח המונה כ- 20-22 שליחים ובניות זוגסן (נושא העמ"י אינו רלוונטי בעניין עבודה זו), אשר פרוסים במדינות מרחב בריה"מ לשעבר הן בשגרירויות והן במרכזי התרבות הישראלים.

השירות הנדרש והמפורט במסמכי המכרז, מורכב מ- 3 רבדים:

רובד א' - מיפוי ואבחון ארגוני במסגרתו יפורטו עיקרי התפקיד של כל מחלקה ובעלי התפקידים ע"פ המבנה הקיים כולל התייחסות לתחומי האחריות והסמכות וניתוח נקי חוזק וחולשה מול היעדים שהוגדרו. בחודש אוקטובר 2016 התקיימה סדנת מנהלים כחלק מהליך אותו אנו מובילים כאשר החברה שתיבחר תצטרך להצביע ולהתייחס לנקודות החולשה/ החוזקה וגיבוש מסמך בנושא המבנה/ השינוי הארגוני המוצע.

רובד ב' – ניתוח עיסוקים של משרות המטה והשטח.

רובד ג' – גיבוש המלצות לתהליכי העבודה מטה ושטח.

#### יועמ"ש נתיב – גב' אולגה רזניקוב-גבאי:

מבקשת להביא לידיעתכם כי מזה תקופה ארוכה מתנהל הארגון ללא מנכ"ל וסמנכ"ל קבועים, תקוותנו כי מצב זה ישתנה בהקדם. לא מן הנמנע לכשימונה מנכ"ל / סמנכ"ל, יתקיים שינוי כזה או אחר במבנה הקיים ולכן מטרתנו הינה לשקף את המצב הקיים בפני המציעים.

#### הערת ממונה בטחון – מר אשר לב:

החברה/ הספק שיבחר יעבור התאמה ביטחונית ע"פ דרשתנו. כ"כ מבקש לציין כי כל המסמכים/ החומרים בהנ"ל הינם קניין המשרד מפאת הרגישות.

### להלן שאלות הבהרה שהתקבלו בין התאריכים 23.3.2017 – 3.4.2017 ותשובותינו:

- שאלה: נספחי המכרז לא השתנו לעומת הפעם הקודמת שהגשנו אותם. האם צריך למלא אותם מחדש ולהחתיים עו"ד מחדש על הנספחים, או שניתן יהיה להסתמך על הנספחים שהוגשו בהגשה הקודמת?  
תשובה: יש צורך לחתום על הכל מחדש.
- שאלה: בסעיף 9.1.6 – מדובר על ניסיון של חבר הצוות, ולא ברור איך הציון יתחלק בין שני חברי הצוות?  
תשובה: הניקוד יהיה ממוצע.

**3. שאלה:** בנספח א' מודגש שהניתוח לא כולל את משרות השליחים בחו"ל, אך בהתייחסות למסמך "המבנה / השינוי הארגוני המוצע", בסעיפים 1.3.1 יש התייחסות ל"תרשים המבנה הארגוני החדש בארץ ובחו"ל, ובסעיף 1.3.2 כתוב "הגדרת בעלי התפקידים, בארץ ובחו"ל". מה נכון?

**תשובה:** המבנה צריך לכלול גם את השליחים בחו"ל. ברם, אין צורך לבצע ניתוח עיסוקים למשרות השליחים, הגדרת בעלי התפקידים מבחינת תחומי אחריות בהקשר של שיטות ותהליכי עבודה מטה ושטח.

**4. שאלה:** האם התשובות במסמך מענה לשאלות ההבהרה בפרסום הקודם, תקיפות לעניין מכרז זה, לרבות נושא היקף שעות העבודה? מהו היקף שעות העבודה המוערך למכרז זה?  
**תשובה:** במסמך המענה לשאלות ההבהרה בפרסום הקודם תקף גם לגבי מכרז זה. מדובר בסדר גודל של כ- 120 שעות בחודש \* 4 ח' עבודה סה"כ כ- 480 שעות.

**5. שאלה:** סעיף 2.8: האם ניתן להציע צוות מולטי דיסציפלינארי בהתאם לדרישתכם, כאשר מנהל הפרויקט בעל תואר שני בהנדסת תעשייה וניהול ואילו 2 אנשי הצוות פסיכולוגים/יועצים ארגוניים. כלומר, קיים מענה למולטי דיסציפלינאריות בחלוקה שונה בין מנהל הפרויקט וחברי הצוות.  
**תשובה:** ניתן.

**6. שאלה:** מאחר שקיימים ימי עבודה מועטים ממועד המענה על שאלות ההבהרה למועד ההגשה, נודה לכם על קביעת מועד הגשה מאוחר יותר?  
**תשובה:** מועד ההגשה הינו עד ליום ה- 19.4 בשעה, לצערי לא נוכל לחרוג מכך היות והשירות נחוץ לנו בהקדם.

**7. שאלה:** בסעיף 9.1.4 – האם ניתן להציג עבודה שבוצעה ע"י מנהל הפרויקט שלא באמצעות המציע?  
**תשובה:** כן.

**8. שאלה:** בסעיף 9.5 – האם רק 2 המציעים בעלי ניקוד איכות הגבוה ביותר יעברו לשלב פתיחת הצעות המחיר? מה לגבי מציעים שקיבלו ציון איכות גבוה מ- 40% אך ממוקמים במקום השלישי ואילך?  
**תשובה:** היות ומדובר במכרז עם בחינה דו-שלבית משמע, יש צורך לעבור את שלב האיכות בציון מינימאלי של 40 מתוך 60. במקרה ורק ספק אחד יעבור שלב זה אזי הספק אשר קיבל את הניקוד הגבוה אחריו/במקום השני, הצעות המחיר שלהם הם אלו שיפתחו בלבד.

**9. שאלה:** בעמוד 17 סעיף 21 וב- עמוד 26 "הצעת המחיר" – האם התשלום יבוצע בהתאם לאבני הדרך שמפורטים בהסכם (סעיף 21 להסכם) או בהתאם למפורט בטופס הצעת המחיר?  
**תשובה:** בהתאם לטופס הצעת המחיר. טעות סופר.

**10. שאלה:** בנספח ו' ובנסח י' – קיימת כפילות מסוימת בין הנספחים. נבקש הבהרתכם האם הכוונה שהמציע יחתום על נספח ו' ויחתים את היועצים על נספח י'?  
**תשובה:** כן.

**11. שאלה:** ביחס לסעיף 9.1.4 – האם נדרש לצרף את הדוגמאות להצעה או שאפשר להביא ולהציג במסגרת הריאיון בלבד. (אנחנו משתדלים להימנע מלמסור עבודות של לקוחות אחרים – אחרי הכל הם כוללים מידע של הלקוח ואנחנו חתומים על סודיות).  
**תשובה:** כמפורט בסעיף מס' 3 עמ' 3 "מסמכים להגשה" אלו המסמכים אותם יש להגיש במסגרת הגשת ההצעה. לכשתגיעו לשלב הריאיון, תצטרכו להציג 2 פרויקטים. ללא קשר, חוברת אחת תהיה בקטגוריית "העתק סודיות".

12. שאלה: סעיף 9.1.4: מצגת עם דוגמאות ל-2 פרויקטים - האם נדרש לצרף את המצגת להצעה

או שהמצג נדרשת לתצוגה בשלב הריאיון בלבד?

תשובה: גם וגם.

13. שאלה: סעיף 9.7: הנוסחה לא מסתכמת ל-100. האם לזאת הכוונה? (Q בין 0-60 ומשקלו

60%).

תשובה: אכן. הנוסחה תסתכם ל-100 במידה וQ(איכות) יקבל ציון מקסימאלי של 60 נק'.

60% מתוך 100% מסך המרכיב במכרז זה P(מחיר) יקבל ציון מקסימאלי של 40 נק' / 40%

מתוך 100% מסך המרכיב במכרז זה. ובפשטות, המשקל עבור איכות במכרז זה הינו 60נק' /

שווה ערך ל- 60% (כאשר נדרש לקבל 40 מתוך 60 בכדי לעבור לשלב ב' - בחינת הצעת המחיר)

ועבור מחיר 40נק' שווה ערך ל- 40%.

14. שאלה: נספח א - מפרט השירותים:

• משרות ליבה - האם הכוונה למשרות השייכות לתחומים קונסולארי/פעילות/מחקר ומידע?

• משרות מנהל- 20-30 עובדים?

• מטה ושטח - 60 עובדים בישראל ו- 22 שליחים בחול ועובדי עמ"י. לא ברור האם ישנן עוד

עובדים בחו"ל אשר אינם שליחים ואשר כלולים בניתוח ואם כן, מה תפקידם. או שהכוונה

שה"כ כמות העובדים אשר נכללים בפרויקט היא 60.

תשובה לתתי הסעיפים: ניתוח העיסוקים כולל גם את הליבה וגם את המנהל. שה"כ כ- 20-

30 משרות.

15. שאלה: רובד ראשון - על פי הבנת סדר הדברים, הרובד הראשון עיקרו מיפוי ואבחון מצב

קיים (סעיפים 1 ו-2) והמלצות למבנה ארגוני (סעיף 3) ותפקידים:

• 1.1.1 - מהן מחלקות ויחידות הארגון? כמה משרות יש כיום וכמה עובדים בכל סוג משרה? - נשמח למבנה ארגוני מפורט. נדרש לצורך תמחור העבודה והבנת "סיבוכיות" הפרויקט.

תשובה: יינתן לחברה הזוכה.

• 1.3.1 - 1.3.2 - בארץ ובחו"ל - בתחילת המכרז נאמר שהעבודה אינה כוללת את שליחים ועמ"י לשלב הרובד השני. האם ברובד הראשון והשני כן נדרש להתייחס אליהם? מהם סוגי המשרות האחרות שיש בשטח?

תשובה: נדרש להתייחס אליהם במסגרת תפיסת ההפעלה ברבדים השונים ללא ניתוח עיסוקים בשטח, כמות משרות שליחים ועובדים מקומיים ישראלים וזרים.

16. שאלה: רובד שני - ניתוח עיסוקים - האם הכוונה לניתוח עיסוקים במצב הקיים או העמקה

של ההמלצות לתפקידים ברובד הראשון? שלב זה הוא לאחר שלב מיפוי מצב קיים בו נדרש

להגדיר תפקידים חדשים (רובד ראשון). לכן חשוב להבין האם פירוט העיסוקים הינו

לעיסוקים במצב הקיים או העיסוקים במצב החדש לאחר שלב ההמלצה:

• על מנת לתמחר רובד זה נדרש לדעת מה מספר העיסוקים הקיימים היום בארגון?

תשובה: למבנה הקיים נדרש מיפוי ולמבנה החדש נדרש ניתוח מקיף.

• שטח - שוב חוזרת על עצמה השאלה האם שטח זה חו"ל. ואיזה משרות יש מעבר

לשליחים ועמ"י שאינם כלולים ברובד זה?

תשובה: ניתוח עיסוקים אינו כולל את המשרות בחו"ל (בשטח).

17. שאלה: רובד שלישי:

• פרוט תהליכי העבודה בין יחידות המטה בינו ובין עצמן והשטח – נשמח לקבל הסבר על תהליכי העבודה הקיימים היום או הסבר על הממשקים הקיימים היום, על מנת להעריך את כמות תהליכי העבודה שיידרש למפות, לנתח ולנהל. לחילופין ניתן גם לתת הערכה לכמות תהליכים נדרשים. מידע זה נדרש לצורך תמחור העבודה?  
**תשובה:** בנתיב כ- 20 גופים ניהוליים וועדות.

• רק ברובד זה אנו נדרשים לניתוח תהליכים. חשוב לציין שתהליך מתן ההמלצות מבוסס על מיפוי מצב קיים, אל מול המלצות והצגת תהליך מצב חדש. סביר ששבועיים לביצוע מטלה זאת לא יהוו זמן מספק.  
**תשובה:** להערכתנו זמן זה יספק ובמידה ויתגלו פערים, ניתן יהיה למצוא הסכמה בין הצדדים.

18. **שאלה:** סעיף 2.6 – מבקשים להרחיב את ניסיון המציע במהלך 5 השנים האחרונות בהתאמה לסעיף 2.5.

**תשובה:** הסעיפים מדברים על נושאים שונים - סעיף 2.5 מדבר על מתן ייעוץ בתחום וסעיף 2.6 על ניהול פרויקטים בתחום.

19. **שאלה:** סעיף 2.8.2 – האם "... כל תואר שני אחר..." מתייחס לתארים אפשריים שאינם בתחומים שצוינו בדרישה?

**תשובה:** ניתן תארים נוספים שקשורים ותורמים לביצוע מיטבי של העבודה ולכן גם מדעי ההתנהגות קביל.

20. **שאלה:** סעיף 2.9 – מבקשים להרחיב את תחומי אנשי הצוות המוצעים מפסיכולוג/ יועץ ארגוני לבעלי תואר אקדמי בתחומי מדעי ההתנהגות. נושאי ייעול ותהליכי עבודה, ליווי והטמעה ובקרה וכתובת ניתוח עיסוקים אינם בתחומי התמחותו של פסיכולוג.  
**תשובה:** אפשר לאשר את הבקשה.

21. **שאלה:** סעיף סעיפים 2.8-2.9 – האם על החברה להעמיד סה"כ 3 יועצים לרבות מנהל הפרויקט?  
**תשובה:** כן.

22. **שאלה:** ניתוח עיסוק – מהי כמות ניתוחי העיסוק הנדרשת?  
**תשובה:** נדרשים בין 20-30 ניתוחי עיסוק.

23. **שאלה:** בהצעת המחיר כתוב בסעיף 20 כי על רובד הביצוע יש צורך להעביר דוח פרוט מלא תוך ציון שעות הדרכה? למה הכוונה?  
**תשובה:** כוונתנו הינה להגשת דו"ח ביניים עבור כל רובד ורובד כאשר בפירוט זה יש לכלול את מס' השעות שהדרכתם/ יעצתם וכדו'. (הצעת המחיר מורכבת מ-3 רובדים ושורת סה"כ מסכמת של הצעת המחיר).

24. **שאלה:** בסעיף 21 מצוין כי תועבר שלישי מהתמורה, ואילו בהצעת המחיר בנספח ג' כתוב כי התמורה תועבר באופן הבא: רובד ראשון 40% רובד שני 40% רובד שלישי 20% לאיזו הנחיה להתייחס?  
**תשובה:** בהתאם לטופס הצעת המחיר. טעות סופר.

25. **שאלה:** לאור מורכבות ובחינת המכרז ומפרט השירותים, אודה לדחיית מועד ההגשה ב 10 ימים.

**תשובה:** היות והשירות נחוץ לנו, לא ניתן לדחות את מועד ההגשה.

26. **שאלות 2-3:** מצ"ב פרוטוקול מכנס ספקים שהתקיים בנידון בעבר ושאלות הבהרה לשאלות שעלו במכרז זה.

27. **שאלה:** האם העובדים יושבים גאוגרפית במקום אחד? (ירושלים)  
**תשובה:** אכן. משרד "נתיב" נמצא בירושלים.

#### להזכירכם:

את ההצעה יש להגיש במעטפה אחת שתכיל שתי מעטפות נפרדות. במעטפה אחת יצורפו כל המסמכים הנדרשים לצורך הגשת ההצעה, ובמעטפה השנייה תצורף הצעת המחיר, על גבי הטופס ממסמכי המכרז. כל מעטפה תכיל 4 עותקים של החומר המצוי בה: עותק מקור + 3 העתקים. את המעטפה יש להכניס לתיבת המכרזים הנמצאת בכניסה למשרדי המזמין, ברח' ירמיהו 37, בניין "א", ירושלים לא יאוחר מיום 19.4.2017 ועד לשעה 12:00 בצהריים. מעטפה שלא תמצא בתוך תיבת המכרזים במועד האחרון להגשת ההצעה, כאמור מכל סיבה שהיא, תפסל, לא תיבדק ותוחזר למענה.

סיכום

חזי דוד

מזכיר ועדת המכרזים