רשות החברות הממשלתיות

מענה לשאלות הבהרה עבור מכרז פומבי 2/2017 שנושאו "מכרז מתן שירותי אפקטיביות עבודת הדירקטוריון בחברות ממשלתיות עבור רשות החברות הממשלתיות שבמשרד האוצר"

יובהר כי מסמך זה מהווה חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז ועל המציע להגיש מסמך זה חתום על ידי מורשי החתימה מטעמו במסגרת ההצעה למכרז.

1. **האם יש חובה כי צוותו של היועץ יכלול יועץ ארגוני?**

כן. צוותו של היועץ יכלול ראש צוות ועוד שני חברי צוות לפחות (כלומר, בסה"כ לפחות 3 אנשי צוות). נדרש כי "השכלת כלל חברי הצוות תכלול יועץ ארגוני ורו"ח" (ס' 8.2.2), כלומר שמבין כלל חברי הצוות יהיה לפחות אחד שהשכלתו היא רו"ח ולפחות אחד שהשכלתו היא ייעוץ ארגוני (זה גם יכול להיות אותו חבר צוות). באשר לתחומי השכלה נוספים, אלו יכולים להיות מבין המפורטים בסעיף 8.2.2 (עבור ראש הצוות) וסעיף 8.2.4 (עבור אנשי הצוות האחרים).

2. **האם תואר שני במנע"ס בו לומדים התמחות בייעוץ ארגוני עונה לדרישת ההשכלה של ייעוץ ארגוני?**

לא. נדרש כי לאחד מחברי הצוות יהיה תואר בייעוץ ארגוני. יצוין כי תואר במנע"ס כן יכול להיחשב כהשכלה מספיקה עבור אחד מאנשי הצוות (בתנאי שבנוסף יש לחברי הצוות השכלת רו"ח וייעוץ ארגוני).

3. **בסעיף 8.1.2 נכתב כי על המציע להירשם לפורטל ספקים. באיזה טופס יש לעשות שימוש כדי לעמוד בדרישה זו?**

ראו קבצים מצורפים.

4. **האם ניסיון של ייעוץ ארגוני בפועל עונה על דרישת תנאי הסף האמורה בסעיף 8.2.2. (גם אם בפועל השכלת כלל חברי הצוות אינה כוללת תואר בייעוץ ארגוני)?**

לא. הדרישה היא, כאמור, שהשכלת כלל חברי הצוות תכלול ייעוץ ארגוני (אין הגדרה בקריטריונים באשר למוסד האקדמי ממנו מגיע התואר). באשר לניסיון של ייעוץ ארגוני בפועל, ניסיון זה רלוונטי לסעיף 8.2.1. בתנאי הסף המקצועיים.

5. **האם ניתן להוסיף לסעיפים 9.1.2.3 ו-9.1.2.2 ניסיון בחברות ציבוריות, בנוסף על הניסיון בחברות ובתאגידים המופיע בסעיפים אלו?**

אין שינוי במסמכי המכרז.

6. **מהם מאפייני המודל הקיים?**

המודל להערכת אפקטיביות הדירקטוריון שגובש, כולל מתודולוגיה מפורטת וכלים לביצוע הערכת אפקטיביות. הערכת האפקטיביות המוצעת בוחנת ארבעה תנאים ההכרחיים לקיומו של דירקטוריון אפקטיבי: דירקטורים איכותיים, יו"ר הדירקטוריון, תהליכי העברת מידע אפקטיביים, ותהליכים איכותיים של עבודת הדירקטוריון.

באופן כללי ביותר, במסגרת המודל מבוצעים בין היתר: בחינה וניתוח מסמכים (בדיקת פרוטוקולים של ישיבות דירקטוריון ומסמכים שונים של החברה), הפצת שאלונים לדירקטורים ולנושאי משרה, עריכת ראיונות עם דירקטורים ונושאי משרה, קיום תצפיות בישיבות וועדות דירקטוריון), ריכוז הממצאים וניתוחם עפ"י הגדרות המודל, גיבוש מסקנות והמלצות לשיפור ולשימור.

7. **האם ניתן לקבל את המודל המדובר ואת ספר ההוראות למודל?**

לא. המודל מוגן בזכויות יוצרים וכל עוד לא נוצרה התקשרות בין הרשות לבין המציע לא ניתן להעבירו למציע.

8. **האם ממצאי המדידה יוצגו ברשות החברות בלבד או גם בחמש החברות הנמדדות?**

ממצאי המדידה יוצגו תחילה להנהלת רשות החברות הממשלתיות. לאחר מכן יגבש הזוכה מסקנות וימליץ על פעולות לשיפור אפקטיביות עבודת הדירקטוריון אשר יוצגו לחברה הנבדקת.

9. **האם השאלונים כבר בנויים? האם קיים מרכיב בשאלות אותו תידרש לבנות החברה המייעצת?**

המודל לבדיקת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון בחברות ממשלתיות, על כל מרכיביו, הינו תוצר מגובש וכך גם מרכיב השאלונים שבו. יחד עם זאת, "הרשות רשאית לדרוש מהזוכה הגשת דו"חות להתאמת המודל לתהליך הבדיקה, אשר יפרטו את: מידת הטמעת המודל כמודל מרכזי בחברות שנבדקו, מידת מעורבותם של הרפרנטים ברשות ביישום המודל בהתאם להדרכות שבוצעו להם, המלצות לשינויים והתאמות שיש לערוך במודל בהתאם לבדיקות שבוצעו" (ראה סעיף 4.4).

10. **האם אפשר לקבל את מסמך ההצעה (נספח ב') בפורמט וורד?**

כן. מסמכי הצעה בפורמט word הועלו לאתר מנהל הרכש.

11. **האם ניתן להוסיף לסעיף 3.1 הקובע כי "הזוכה או מי מטעמו מתחייבים כי ביכולתם לתת את כל השירותים המבוקשים, ככל שיידרשו, בזמינות גבוהה כלפי הרשות" את הקביעה "בכפוף לזמינותם של עובדי רשות החברות הממשלתיות"?**

אין שינוי במסמכי המכרז.

12. **בהמשך לשאלה 11, מבוקשת התייחסות גם לזמינותם של גורמים רלוונטיים נוספים כגון הדירקטורים הרלוונטיים, היועץ הבכיר שיתלווה לטובת הפרויקט (כמפורט בסעיף 4.3 למסמכי המכרז).**

היועץ הבכיר והדירקטורים הרלוונטיים מחויבים לתהליך, והרשות תלווה כל הליך בדיקה יחד עם הזוכה.

13. **מה הכוונה בקביעה בסעיף 3.3 לפיה "הזוכה יתחייב שראש הצוות יספק את השירותים המפורטים המבוקשים בעצמו, כאשר יידרש לכך בתקופת ההתקשרות"?**

כמפורט בסעיף 8.2.2 לראש הצוות שיעמיד המציע לביצוע ההתקשרות נדרשים מאפייני השכלה וניסיון ספציפיים. על המציע להתחייב כי ראש הצוות יספק את השירותים הנדרשים בעצמו, כאשר יתר חברי הצוות ינוהלו על ידו לאורך כל ההליך יסייעו לו בביצועו.

14. **מבוקש להוסיף לסעיף 3.5 למכרז ולסעיף 3.7.5 לחוזה ההתקשרות, לפיהם "כל החומר והמידע שייאסף ע"י הזוכה במהלך עבודתו הינו קניינה הבלעדי של הרשות ויעמוד לרשות ללא כל תנאי" את הסייג "למעט חומרים שהינם פיתוח עצמי של נותן השירותים וכן למעט חומר / ניירות עבודה הנדרשים לגיבוי העבודה שבוצעה על פי הכללים המקובלים לשמירת ניירות עבודה".**

אין שינוי במסמכי המכרז.

15. **האם נערכו פיילוטים או בדיקות קודמות?**

כן. כמפורט בסעיף 4.3 נערכו בדיקות קודמות בחברות ממשלתיות.

16. **בהתאם לאמור בסעיף 4.3, נדרש לדעת האם היועץ הינו עובד רשות החברות, מה היקף השעות שבו יתלווה היועץ, ומה תהיה חלוקת האחריות לגבי העבודה וטיב התוצר?**

היועץ המוזכר בסעיף 4.3 אינו עובד רשות החברות. הרשות נמצאת כעת בתהליכי אישור התקשרות עם יועץ זה לשם ביצוע הדרכה לזוכה\ים שייבחרו במכרז. במידה ותאושר ההתקשרות, יועץ זה ילווה את הזוכה\ים בביצוע בדיקת האפקטיביות הראשונה שיבצעו.

הזוכה הוא האחראי המלא כלפי הרשות לביצוע הבדיקה ולשם למידת המודל על צוותו להיעזר במקורות הדרכה נוספים, כמפורט בסעיף 4.4.

17. **בהתאם לאמור בסעיף 4.4, מהו פירוט מבנה הדו"ח, סעיפיו השונים ובאיזו תדירות תידרש הכנתו. וכן, האם ניתן להציג דוגמא של הדו"ח.**

מבנה הדו"ח מפורט בסעיף 4.4. לא קיים פורמט לדו"ח זה והוא יעוצב ע"י היועץ בשיתוף עם הרשות ועל דעתה.

18. **בהתאם לאמור בסעיף 4.5.1.6, מהו הפורמט לדו"ח החודשי שנדרש היועץ להגיש לרשות?**
מבנה הדו"ח מפורט בסעיף 4.5.1.6. לא קיים פורמט לדו"ח זה והוא יעוצב ע"י היועץ בשיתוף עם הרשות ועל דעתה.

19. **בסעיף 4.5.2 קיימת התייחסות ל"מרכיבי הדירקטוריון האפקטיבי"- האם המודל הקיים מגדיר ומפרט מרכיבים אלו?**
כן.

20. **בהמשך לשאלה 19, האם החלוקה למשקלות כבר קיימת או שהמציע נדרש לבצע את החלוקה במסגרת העבודה?**
החלוקה למשקלות תיעשה בהתאם לחברה הנבדקת במסגרת העבודה עפ"י המלצת היועץ ובהסכמת הרשות.

21. **בסעיפים 9.1.2.1, 9.1.2.2 ו-9.1.2.3 נכתב "המציע מתבקש לפרט (3 או 5) עבודות משמעותיות בלבד, בהתאם לשיקול דעתו, שביצע ב-7 השנים האחרונות מתוך אלה שציין אותן בסעיף 8.2.1 לעיל" – מתבקשת הבהרה לדרישה.**
נפלה טעות במסמכי המכרז. ראו סעיף 9.1.2.4 המתקן טעות זו.
סעיפים 9.1.2.1, 9.1.2.2 ו-9.1.2.3 מפרטים את העבודות שעל המציג להציג לרשות, עליהן הוא ינוקד בשלב השני – שלב בחינת איכות ההצעות.
מתוך סך העבודות הללו, נדרש כי תהיינה שלוש עבודות שסעיף 8.2.1 חל לגביהן (כלומר, שתהיינה שלוש עבודות בהן הדרישה של סעיף 8.2.1 מתקיימת בחבר צוות אחד או יותר, ובלבד ששילוב הניסיון של כל חברי הצוות המוצע עומד בכל תנאי הסף).

22. **בהתאם לאמור בסעיף 11.1.2 למכרז, בנוגע לשימוש בערבות כהבטחת קיום כל התחייבויות הזוכה במועדן, מבוקש להבהיר הן במכרז והן בהסכם ההתקשרות כי האמור בסעיף הינו בכפוף לשיתוף פעולה מלא של עובדי החברה.**
אין שינוי במסמכי המכרז.

23. **בהתאם לאמור בסעיף 12.1 למכרז באשר לניגוד עניינים, מבוקש להוסיף את הקביעה הבאה: "טרם ביצוע עבודה ע"פ בקשת המזמין ייבחן פוטנציאל לניגוד עניינים בין המציע לבין החברה הממשלתית עליה נדרשת העבודה".**
אין שינוי במסמכי המכרז. המציעים מתבקשים לקרוא בעיון את נספח ד' למכרז.

24. **בהתאם לאמור בסעיף 13 באשר לסודיות, מבוקש להוסיף את הקביעות הבאות: "הוראות הסעיף לא יחולו על מידע או חומר ש :מהווה מידע ציבורי בעת שהוא מועבר או הופך למידע ציבורי לאחר מכן ,שלא כתוצאה מגילוי לא מורשה של נותן השירותים ;פותח באופן עצמאי על ידי נותן השירותים שלא תוך הפרת הסכם זה, ידוע באופן עצמאי לנותן השירותים בזמן קבלתו שלא על ידי פעולה בלתי חוקית של נותן השירותים, נחשף על ידי נותן השירותים לאחר קבלת אישור מראש ובכתב מהחברה, מגיע לידיעתו של נותן השירותים ממקור אחר שלא מהחברה, או נחשף בעקבות דרישה חוקית של רשות רגולטורית או שהגילוי מתחייב על פי חוק".**
אין שינוי במסמכי המכרז. נציין כי גם על פי הסעיף, אי שמירה על סודיות מתאפשרת במקרה שבו "התקבל אישור מראש ובכתב של הרשות להעברת הממצאים או הנתונים כאמור".

25. **בהתאם לאמור בסעיף 3.7.3 לחוזה ההתקשרות, מבוקש להוסיף את הקביעה: " המציע יעמוד לרשות הרשות כשלושה חודשים לאחר סיום ההסכם ומשלוח הדוח הסופי למתן הבהרות".**
אין שינוי במסמכי המכרז.

26. **בהתאם לאמור בסעיף 8.6 לחוזה ההתקשרות, מבוקש כי החברה תכלול התייחסות לסכומים אלה בנפרד במסגרת המכרז.**
אין שינוי במסמכי המכרז.

27. **בהתאם לאמור בסעיף 9.9 לחוזה ההתקשרות, מבוקש להוסיף את הקביעה: "סכום האחריות שתיווצר ליועץ בהסכם זה יהיו מוגבלים ,בכל מקרה ,בסכום שלא יעלה פעם אחת מערך התמורה עבור 12 חודשים האחרונים בגין השירותים שניתנו בהסכם זה".**

אין שינוי במסמכי המכרז.

28. **הערה כללית שמוצע להוסיף לחוזה ההתקשרות באשר לשיתוף הפעולה הנדרש מהחברה הנבדקת: החברה מתחייבת: א.להעמיד לרשות נותן השירותים כל משאב ומידע הנדרשים לצורך ביצוע העבודה .ב. להקצות לנותן השירותים רפרנט ברמת ההנהלה הבכירה אשר ישמש בתור מנהל הפרויקט ויהיה איש הקשר על מנת לסייע לנותן השירותים בביצוע העבודה לרבות בתיאום ישיבות עבודה ,איסוף מידע וכן יהיה אחראי לפקח ,ביחד עם נותן השירותים ,על התקדמות הפרויקט וטיפול בנושאים שונים שיתעוררו. ג. לדאוג לכך שעובדי החברה יהיו זמינים לקיום ישיבות עבודה ,בתדירות ובהיקף כפי שיידרשו על יד נותן השירותים לצורך התקדמות רצופה בביצועה .ד. לתת הערות על הטיוטות שיועברו אליה על ידי נותן השירותים תוך זמן סביר.**

בדיקות אפקטיביות תיעשנה במגוון חברות ממשלתיות ואין ביכולת הרשות להתחייב על מנגנון כזה או אחר שיעמוד לרשות הזוכה מצד החברה הנבדקת. בכל מקרה, כאמור, הרשות תלווה כל תהליך בדיקת אפקטיביות דירקטוריון בכל חברה ממשלתית.

29. **האם המציע חייב להיות תאגיד או שהמציע גם יכול להיות יחיד או מספר יחידים?**

אין מניעה כי יחיד או מספר יחידים ישמשו כמציע, ובלבד כי המציע יעמוד בדרישות הקבועות במכרז באשר למספר חברי הצוות (סעיף 8.2.4). יצוין כי בכל מקרה ההתקשרות תיעשה מול גוף יחיד\אדם יחיד (המציע) וחלוקת התמורה, ככל שתהיה, תיעשה באחריות המציע.

30. **מה הכוונה ב"עותק דיגיטלי", כמפורט בסעיף 17.2 למסמכי המכרז?**

עותק של הצעת המציע (בנוסף לשלושה עותקים קשיחים) על גבי דיסק או דיסק און קי.

בברכה,
יניב אדרי
יח' הדירקטורים
רשות החברות הממשלתיות