



**מענה לשאלות הבהרה, תיקונים ושינויים במסמכי מכרז 2/2014**  
**לבניית תכנית אסטרטגית ארוכת טווח**

**1. כללי**

- 1.1. בתגובה לשאלות המציעים, ובהתאם לסמכותה על פי מסמכי המכרז, להלן תשובות המשרד לשאלות.
- 1.2. יובהר כי אין נוסח השאלות המפורט להלן זהה בהכרח לנוסח שנשאל על ידי המתמודדים וכי לא בהכרח נענתה כל שאלה.
- 1.3. כל הבהרות, השינויים והתיקונים האמורים במכתב זה, ייחשבו כאילו נכללו במסמכי המכרז מלכתחילה.
- 1.4. אין להסתמך על כל הסבר או פירוש שניתן בעל פה או בכתב או בכל דרך אחרת על ידי מי מטעם המשרד או ועדת המכרזים, ככל שניתן, בכל פורום או צורה שהיא. השינויים היחידים מהאמור במסמכי המכרז וכן כל הפירושים וההבהרות להם, הינם כמפורט במכתב זה בלבד, ובמכתבי הבהרות נוספים שיצאו מעם ועדת המכרזים, ככל שיצאו.
- 1.5. מכתב זה מפורסם באתר האינטרנט של המשרד בהתאם למפורט במסמכי המכרז.
- 1.6. המתמודדים במכרז נדרשים לאשר קבלת מסמך זה וקריאתו למייל: [moshei@most.gov.il](mailto:moshei@most.gov.il) קודם הגשת הצעה.

**2. מצ"ב להלן שאלות המתמודדים והתשובות שניתנו על-ידי המשרד:**



תשובה	שאלה	סעיף במכרז	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> <li>התאריך האחרון להגשת שאלות הוא ה- 27.1.2014.</li> <li>התאריך האחרון להגשת הצעות הוא ה- 13.2.2014.</li> </ul>	<p>במסמכי המכרז השונים ובאתר מופעים תאריכים שונים להגשת שאלות, למשל: בסעיף 3 (עמוד 2), יש להגיש שאלות מציעים עד 27.1.14, ובסעיף 1.3.2 כתוב עד 30.1.14, כנ"ל למועד הגשת ההצעה. נשמח לקבל תאריכים מעודכנים.</p>	<p>סעיף 1.3.2 וסעיף 3 (עמוד 2)</p>	1.
<p>לא, לעניין סעיף ספציפי זה נדרש כלכלן כמפורט בסעיף.</p>	<p>האם ניתן להציג חבר צוות אחר בעל ניסיון בבניית והובלת תכניות אסטרטגיות שאינן בהכרח כלכלן? רוב היועצים בחברתנו העוסקים באסטרטגיה הינם בעלי תואר ראשון בתעשייה וניהול ולפעמים תואר שני במנהל עסקים, ולא דווקא בתואר בכלכלה</p>	<p>סעיף 6.2.4.5.2</p>	2.
<p>הפרויקט כולו לרבות הלווי הוא לתקופה של שנה (משך תקופת ההתקשרות כמפורט בסעיף 15).</p>	<p>לא ברור מה משך תקופת ליווי היישום שכלולה בהצעה. והאם צריך לתמחר אותה בתוך אבן דרך 3?</p>	<p>סעיף 3.6</p>	3.
<p>ניתן להגביל את מספר המדינות לעד 5 מדינות, ניתן להעריך כי יבחרו עד 10 פרמטרים.</p>	<p>כמה מדינות לדעתכם יבחרו? האם ניתן להגביל מראש למספר מסוים? לדוגמא 4-5 כי אחרת יהיה קשה לתמחר. האם יש הערכה להיקף הפרמטרים הרלוונטי לבדיקה? האם ניתן להעריך לצורכי תמחר כי לא יבחרו יותר מ- 10 פרמטרים?</p>	<p>סעיף 3.2.1</p>	4.
<p>ניתן להגביל את מספר הגופים המקבילים ב- OECD לעד 5 גופים</p>	<p>האם ניתן להעריך שהגופים המקבילים ה- OECD יהיו כ- 5 גופים לצורכי תמחר?</p>	<p>סעיף 3.2.2</p>	5.
<p>ניתן להגביל את מספר הגופים המקבילים ב- OECD לעד 5 גופים.</p>	<p>האם ניתן להעריך שהגופים המקבילים ה- OECD יהיו כ- 5 גופים לצורכי תמחר?</p>	<p>סעיף 3.2.3</p>	6.
<p>אין להניח כי בידי המשרד נמצאים הנתונים הנדרשים לצורך העבודה.</p>	<p>האם ניתן להניח שלמשרד קיימים נתונים שבהם ניתן להשתמש לצורך העבודה?</p>	<p>סעיף 3.3</p>	7.
<p>אין גמישות בכל הקשור לתאריך הסדנה והיא תתקיים כמתוכנן בתאריכים 19-20/3/2014. לאחר בחירת הזוכה יסוכמו בינו לבין המשרד אופי והיקף מוצר הביניים אותו יגיש הזוכה למשרד לקראת הסדנה.</p>	<p>היות והפרויקט יתחיל כנראה במרץ וימשך 16 שבועות, נראה לנו שהתאריך של הסדנה יצטרך להידחות מאוחר יותר ולא במרץ, האם יש גמישות?</p>	<p>סעיף 3.4</p>	8.



מדינת ישראל  
STATE OF ISRAEL

תשובה	שאלה	סעיף במכרז	מס"ד
התמחור אמור לשקף את העבודה כפי שבא לידי ביטוי במסמכי המרכז.	נראה שהיקף העבודה המבוקש כרגע הינו מאוד רחב מקיף ועמוק, האם לזו הייתה כוונתכם – כי התמחור ייגזר בהתאם	שאלה כללית	9.
לא ניתן לצרף קבלן משנה להצעה	האם ניתן לצרף קבלן משנה להצעה?	שאלה כללית	10.
אין מניעה לגשת למכרז בשיתוף עם חברת הבת כקבוצת חברות אחת ובתנאי שחברת הבת עומדת בתנאי הסף הנדרשים.	פעילות הייעוץ האסטרטגי של משרדנו מתבצעת דרך קבע באמצעות חברת בת, נבקש את אישורכם כי אין מניעה לגשת למכרז בשיתוף עם חברת הבת כקבוצת חברות אחת.	סעיף 4.1.1	11.
סך התקציבים למימוש התוכניות האסטרטגיות שהוכנו לגופים.	בדבר היקף התקציבים המצטבר בפרויקטים לבניית אסטרטגיות במהלך 5 השנים האחרונות. האם היקף התקציבים הינו סך ש"ט שנתקבל עבור ביצוע תוכניות אסטרטגיות? או שמא סך התקציבים של הגופים עבורם הוכנה התוכנית האסטרטגית?	סעיף 6.2.4.2	12.
נדרש להציג תכנית מתודולוגית בשלב ההצעה, כולל ראשי פרקים של העבודה ואת דרך הביצוע כפי שאתם רואים אותה. בפרזנטציה יש להציג את כל אלו בצורה מפורטת יותר.	האם נדרש להציג תכנית מתודולוגית מפורטת בשלב ההצעה? או שתכנית זו תוצג בשלב הראיון? האם יש לצרף למכרז את "תוכנית העבודה המפורטת שתוצג בפרזנטציה מוקדמת למזמין"? או שמא מדובר בהצגה מאוחרת יותר בדומה לראיון האישי? מה הכוונה בסעיף זה "ניתוח מקדים של המזמין" (שורה ראשונה בטבלה)?	סעיף 6.2.4.4	13.
לא ניתן, יש להשתמש בחוברת ההצעה.	האם ניתן להגיש את ההצעה בפורמט מצגת הנושאת את לוגו המשרד כפי שמבוצע במכרזים של משרדי ממשלה אחרים? למען הסר ספק – המצגת תכיל את המידע הדרוש לפי סדר הסעיפים המקורי במכרז. כמו כן, הנספחים/הצהרות המשפטיות יוגשו בפורמט כפי שהופיע במסמכי המכרז.	סעיף 11.1	14.
מקובל – יתווסף המשפט וגבולות השיפוי יהיו עד לגובה 100% מהתמורה שתשולם לגוף בגין ביצוע השירותים.	בסעיף מוגדרת אחריות הספק והיועץ. הסעיף לא כולל הגבלה לאחריותו של היועץ. נבקש כי הסכם ההתקשרות יהיה בהתאם להוראת תכ"מ 7.19.1 בקשר להתקשרות עם רוי"ח (נספח ב': "דוגמה להסכם התקשרות"). לפיכך נבקש כי לסעיף 18 יתווסף המשפט: "למען הסר ספק, יובהר כי כל שיפוי או אחריות שתיווצר למציע בסעיף זה ו/או בהסכם, לא תעלה על שיעור של _____ [יש למלא יחס] מערך התמורה בגין השירותים שניתנו בהסכם זה,	סעיף 18 להסכם	15.



תשובה	שאלה	סעיף במכרז	מס"ד
	לכל שנת התקשרות".		
מקובל	מבוקש כי כל חשיפת חלקים מהצעת המציע הזוכה שהוא סימנם כחלקים סודיים, בפני מציעים אחרים, תיעשה אך ורק לאחר שניתנה למציע הזוכה זכות טיעון בפני הועדה לגבי אותה חשיפה.	סעיף 5.17	16.
ניתן יהיה להסתפק באישור חתום ע"י רואה החשבון של הגוף המאשר כי המחזור הכספי של הגוף, לגבי כל אחת מהשנים הנדרשות בסעיף, עולה על הסכום הנקוב בסעיף.	בהיותנו גוף פרטי המחזור הכספי של הגוף הינו אחד מהדברים שאיננו נוהגים לפרסם, ומסיבות מובנות. אשר על כן, ובהסתמך על הנוהל שאושר במכרזים ממשלתיים רבים בעבר, נבקשכם לאשר כי לעניין המחזור הנקוב בסעיף ניתן יהיה להסתפק באישורו של רואה החשבון של הגוף המאשר כי המחזור הכספי של הגוף, לגבי כל אחת מהשנים הנדרשות בסעיף, עולה על הסכום הנקוב בסעיף, היה וכך הוא הדבר מהבחינה העובדתית.	סעיף 6.2.4.6	17.
ללא שינוי מהנוסח הקיים.	על פי הנוהג המשפטי יש לפרש מסמך כנגד מי שניסח אותו. על כן, גם במקרה זה מבוקש לנהוג בהתאם, וכלל יש לפרש את המסמך בהתאם למטרות המכרז, ולאו דווקא באופן המיטיב עם המזמין.	סעיף 12.9	18.
מקובל	אם חפץ המזמין לבטל את ההסכם בשל ניגוד עניינים, מבוקש כי יאופשר, טרם הביטול, זכות טיעון למציע הזוכה, על מנת שיוכל להבהיר את עמדתו בנושא.	סעיף 17.3	19.
לא מקובל (וגם לא רלוונטי).	נא למחוק את האפשרות להקדים את מועד הגשת ההצעות. הקדמה כזו עלולה לגרום למציע שתכנן את הכנת הצעתו לפי לוח הזמנים המקורי לא להגיש הצעה, ויצא המזמין נפסד.	סעיף 19.7	20.
בכפוף להצגת אישור חתום ע"י ר"ח על גובה המחזור.	ראו הערתנו מס' 2 לעיל. בהתאם לכך יתוקן הנספח כך שייכתב לגבי כל שנה כי המחזור הכספי של הגוף, בתחום הייעוץ עולה על הסך של _____ שקלים.	נספח א6	21.
• כן	בכל עבודה שאנו עושים במגזר הציבורי מופרד שלב הליווי משלב בניית התכנית עצמה, זאת משום שלא ניתן להעריך מראש את היקף שעות הליווי שידרש. בהקשר זה: • האם ניתן להפריד את תמחור חלק הליווי מתמחור העבודה עצמה? • האם ניתן להציע תמחור שעתי עבור שלב זה?	סעיף 3.6.1 :	22.



תשובה	שאלה	סעיף במכרז	מס"ד
<ul style="list-style-type: none"> <li>ניתן תמחור שעתי לשלב הליווי בלבד</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>במידה ושתי האפשרויות הראשונות אינן מקובלות, האם ניתן לשרטט טווח עקרוני של שעות ליווי נדרשות?</li> <li>במידה ושלוש האפשרויות הראשונות אינן מקובלות, האם ניתן לאפשר שכל חברה תציע היקף שעות מוצע לשלב זה ותעריף מוצע?</li> </ul>		
<p>בהנחה שהשאלה היא לגבי סעיף 6.2.4.5.2.1 התשובה היא כן. (פרויקטים לבניית תכניות אסטרטגיות לטווח ארוך)</p>	<p>האם ההגדרה של פרויקטים בעלי אופי דומה היא זו שמצוינת בסעיף 6.2.4.2</p>	<p>סעיף 6.2.4.5.2.2</p>	23.
<p>נדרש פירוט של יועצים, בנוסף למנהל הפרויקט והכלכלן הראשי. (ילקח בחשבון במסגרת הניקוד).</p>	<p>עמוד 14, בטבלת הניקוד בסעיף זה נכתב כ"א הוא קריטריון בבחינת ציון האיכות. עם זאת, בסעיף 6.4.2 לא מפורט ניקוד שיינתן על כ"א נוסף מעבר למנהל הפרויקט וכלכלן ראשי. האם נדרש פירוט של יועצים, בנוסף למנהל הפרויקט והכלכלן הראשי?</p>	<p>סעיף 6.4.2</p>	24.
<p>לא מקובל.</p>	<p>נא לאפשר לנציג הספק להבהיר את עמדתו טרם שתתקבל החלטה חד צדדית על הפסקת ביצוע העבודות.</p>	<p>סעיף 7.5</p>	25.
<p>סעיף 10.10 להסכם יימחק</p>	<p>מבוקש להחריג את האמור בסעיף במקרה בו העיכוב נוצר בשל מעשה ו/או מחדל של המזמין.</p>	<p>סעיף 10.10</p>	26.
<p>מקובל</p>	<p>נא להבהיר כי החומר שיועבר למזמין בידי הספק יהיה אותו חלק בהנהלת החשבונות המתייחס לעבודות, והוא בלבד. אין מקום להציג בפני המזמין את כל הנהלת החשבונות של הספק.</p>	<p>סעיף 11.1</p>	27.
<p>תתוסף ההערה כי פיטורים יעשו מתוך טעמים ענייניים</p>	<p>יש לקבוע כי פיטוריו של עובד בפרויקט ייעשה בתום לב ומתוך טעמים ענייניים.</p>	<p>סעיף 11.2</p>	28.
<p>לא מקובל</p>	<p>נא להבהיר כי בטרם תמומש הערבות יודיע המשרד לספק על כוונתו לעשות כן, ויאפשר לספק להשיג על כך.</p>	<p>סעיף 12.3</p>	29.
<p>הנוסח יתוקן כך שיובהר כי הספק יהיה פטור מאחריות במקרה בו הנזק לעובדי הספק נגרם בשל מעשה ו/או מחדל של המשרד או מי מטעמו. עוד מבוקש כי במקרה בו ידרוש המזמין שיפוי מהספק, יהא על המזמין להודיע לספק על כל הליך המתנהל כנגד המזמין בגינו הוא אמור לדרוש שיפוי. במקרה כזה יאפשר המזמין לספק ליטול חלק בהליך כצד מעונין.</p>	<p>נא להבהיר כי הספק יהיה פטור מאחריות במקרה בו הנזק לעובדי הספק נגרם בשל מעשה ו/או מחדל של המשרד או מי מטעמו. עוד מבוקש כי במקרה בו ידרוש המזמין שיפוי מהספק, יהא על המזמין להודיע לספק על כל הליך המתנהל כנגד המזמין בגינו הוא אמור לדרוש שיפוי. במקרה כזה יאפשר המזמין לספק ליטול חלק בהליך כצד מעונין.</p>	<p>סעיף 15.7</p>	30 - 6



תשובה	שאלה	סעיף במכרז	מס"ד
שמתנהל כנגד המזמין ולאפשר לספק ליטול חלק בהליך – מקובל			
ראה התייחסות לשאלה ביחס לסעיף 15.7	ראו הערתנו מס' 6 לסעיף 15.7 לפרק זה.	סעיף 16.2	.31
מקובל	גם לגבי סעיף זה מבוקש כי יתקיים ההליך המוצע בהערה מס' 6 לעיל בדבר שיתוף הספק בהליך.	סעיף 18.4	.32
מקובל	אין לדרוש מהספק להיות אחראי לנזקים שנגרמו לעובדיו בשל מעשה ו/או מחדל שנגרמו בשל אשמו של אחר. על כן יש לתקן את הסעיף באופן שהאחריות תחול על הספק רק במקרה והנזק נגרם בשל מעשה ו/או מחדל שלו או מי מטעמו.	סעיף 18.5	.33
אין מניעה להשאר עותק אולם לא יותר שימוש ללא אישור המשרד במסמכים אלו.	נא להוסיף כי הספק יהא רשאי להותיר בידו עותק של ניירות העבודה ששימשו אותו במהלך ביצוע העבודה, ובלבד שיאובטחו כראוי.	סעיף 19.3	.34
מקובל, להוציא המילה "מיידית".	גם במקרה זה, היה והוגשה תביעה כנגד המזמין, יהא עליו להודיע לספק באופן מיידית על הגשת התביעה, ולאפשר לספק להצטרף להליך כצד מעוניין על מנת להגן על זכותו לעשות שימוש בחומר האמור.	סעיף 21.5	.35
לא מקובל	מבוקש לציין כי המזמין יודיע לספק על כוונתו לממש את הערבות הבנקאית.	סעיף 22.2	.36
	הדבר כלול בפרק הביטוח.	סעיף 26.6	.37
מקובל	ראו הערתנו מס' 6 לעיל לגבי הליך השיפוי.	סעיף 26.7	.38
לא מקובל	כל תנאי הסף המקצועיים מתייחסים לגודל החברה ולניסיונה בבניית תכניות אסטרטגיות לגופים גדולים. אין כל התייחסות לניסיון החברה בביצוע עבודות העוסקות בתרומה כלכלית וחברתית, בניית תחומי השוואתי בינלאומי, ואין כל התייחסות להיכרות עם תחומי התוכן הרלבנטיים. <b>הבקשה:</b> לכלול במסגרת הדרישות המקצועיות דרישות לניסיון מתאים ורלבנטי לתכולות העבודה המבוקשות ולתחומי התוכן הנדרשים	<b>עמוד 8 סעיף 4.2</b>	.39



מדינת ישראל  
STATE OF ISRAEL

תשובה	שאלה	סעיף במכרז	מס"ד
לא מקובל	<p>קיימת הטיה מובהקת בניקוד לסוגיית המחיר על פני האיכות, ולהערכתנו היא עלולה לפגוע באיכות החברה שתיבחר על ידי המשרד ובאיכות התוצר שיתקבל מהחברה הזוכה.</p> <p><u>מניסיונו במספר רב של מכרזים לבניית תכניות אסטרטגיות בממשלה ובמגזר הציבורי, ניתן למרכיב האיכות אחוז גבוה באופן משמעותי</u></p> <p><b>הבקשה:</b> לשנות את התמהיל ולהגדיל את האחוז הניתן לאיכות על פני המחיר</p>	<p><u>עמוד 11</u> <u>סעיף 6.2</u></p>	.40
לא מקובל	<p>באמות המידה המוגדרות כבדיקת איכות, ההתייחסות הינה לגודל החברה ולא לאיכות העבודות שביצעה. יותר מכך – הדרישה יוצרת <u>הטיה מהותית</u> לטובת חברות ייעוץ העוסקות במספר רב של תחומי ייעוץ (דוגמת ייעוץ ארגוני, ייעוץ תפעולי, ייעוץ בתחומי ארגון ושיטות, ייעוץ במערכות מידע ועוד) ובנוסף עוסקות בייעוץ אסטרטגי, על פני חברות ייעוץ בינוניות בגודלן, העוסקות רק או בעיקר בתכנון אסטרטגי וכלכלי.</p> <p>איננו מכירים דרישה דומה באף מכרז לבניית תכניות אסטרטגית במשרדי הממשלה ובגופים ציבוריים, ולהבנתנו אין באמת מידה זו להעיד כלל וכלל על איכות <u>החברה בתחומי הייעוץ הרלבנטיים.</u></p> <p><b>הבקשה:</b> לבטל את אמת המידה העוסקת בהיקף מחזור העסקים השנתי של החברה מעבודות ייעוץ בתחומים שונים</p>	<p><u>עמודים 11-13</u> <u>סעיף 6.2.4</u></p>	.41
לא מאושר	<p>בסעיף זה אנו נדרשים לשלוח עותק על גבי CD ערוך בכלי ה- OFFICE הסטנדרטיים (Excel, Word)</p> <p><b>הבקשה:</b> לאשר העברת החומרים על גבי ה- CD בקובץ PDF</p>	<p><u>עמוד 15</u> <u>סעיף 9.1</u></p>	.42
מקובל	<p>בסעיף 11.1 עלינו להעמיד לרשותו ולעיונו של המזמין <u>22</u> חומר ומידע שיידרשו על ידי המזמין או נציגו, על פי שיקול דעתו הבלעדי. דרישה זו נראית על פניה לא מידתית.</p>	<p><u>עמוד 49</u> <u>סעיף 11</u></p>	.43



מדינת ישראל  
STATE OF ISRAEL

תשובה	שאלה	סעיף במכרז	מס"ד
	<p><b>הבקשה:</b> לבטל את סעיף 11.1 בהסכם או להגבילו לנושאים הקשורים בהתקשרות שבין המשרד לחברה</p>		
לא מקובל – הסעיף ישאר כפי שהוא	<p>בסעיף 17.3 אנו נדרשים להעמיד ביטוח אחריות מקצועית. הדבר אינו נהוג בפרויקטים של ייעוץ <u>אסטרטגי</u>. כיוון שהלקוח אינו מחויב לקבל את המלצות היועץ, לא ניתן להגדיר מהי אותה אחריות מקצועית שעליה נדרש ביטוח, ומהי משמעות הביטוח. הדרישה לאחריות מקצועית מעלה את העלויות שמשלם הספק ולפיכך את המחיר שיוצג למשרד, ולא נותנת ערך מהותי ללקוח.</p> <p><b>הבקשה:</b> לבטל את סעיף 17.3 הדורש ביטוח אחריות מקצועית</p>	<p><u>עמוד 52</u> <u>סעיף 17</u></p>	.44
הדרישות יישארו כפי שהן	<p>בחלק מהסעיפים מופיעה התייחסות לזכויות יוצרים לצורך הפעלת הפרויקט (21.8), לזכויות יוצרים על תוכנות מתאימות (21.10), לצורך להעביר תוכנות ויישומים ממוחשבים לידי המשרד (21.11) ועוד.</p> <p><b>הבקשה:</b> להתאים את הדרישות בהסכם למאפיינים של בניית תכנית אסטרטגית</p>	<p><u>עמוד 56</u> <u>סעיף 21</u></p>	.45

איחולי הצלחה