

# מדינת ישראל

משרד התחבורה  
 לשכת סמנכ"ל בכיר למינהל  
 ומשאבי אנוש  
 מנהל תחום משאבים חומריים



קרית הממשלה  
 בנין ג'נרי, רח' בנק ישראל 5  
 ת"ד 867, ירושלים 91008

ז' אייר תשע"ד  
 07 מאי 2014

## מסמך תשובות לשאלות הבהרה במסגרת מכרז פומבי 14/13 - ייעוץ להנהלת משרד התחבורה לתכנון עתידי של אגף מערכות מידע

כללי:

1. מצ"ב מסמך תשובות לשאלות הבהרה. כן תשומת ליבכם לשינויים ולדגשים הבאים עליהם החליטה ועדת המכרזים אשר פורסמו ויפורסמו גם במסגרת מודעה בעיתון:

- א. ועדת המכרזים החליטה על הפקדת אומדן. הצעת מחיר שתהיה גבוהה ב-20% תפסל ככל שכלל ההצעות יעלו על 20% מהאומדן תהיה רשאית הועדה לקיים הליך תמחור נוסף בהתאם לתקנה 21 (א) לתקנות חובת המכרזים או להחליט על ביטול המכרז.
- ב. רצ"ב למסמך זה מסמך המפרט את שיטת הערכת האיכות של ההצעות.
- ג. תשומת ליבכם לשאלות 29 ו-67 שעניינם במסמכי הביטוח ובנושא ניגוד העניינים.
- ד. תוקף ערבות ההצעה נקבע ליום 31.8.14
- ה. מועד האחרון להגשת ההצעות נקבע ליום 15.6.14 בשעה 12:00
- ו. שאלות הבהרה באשר לניגוד עניינים ניתן להעביר עד ליום 15.5.14.

2. יובהר כי תשובות לשאלות הבהרה שניתנו במסגרת מסמך זה מהוות חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז. במקרה של סתירה בין מסמך תשובות לשאלות הבהרה לבין מסמכי המכרז יגבר האמור במסמך זה.

מס'	סעיף	שאלה	תשובה
1.	כללי	האם ניתן לקבל את מסמכי המכרז בפורמט WORD?	לא.
2.	כללי	האם משרד התחבורה מתכנן לעבוד עם מרכב"ה ומת"י?	המשרד עובד עם מרכב"ה החל מחודש אוקטובר 2006 במודול פיננסי לוגיסטי, תמיכות ו-HR. אין בכוונת המשרד להסב מערכות נוספות לעבודה במרכב"ה.
3.	כללי	האם ניתן לקבל את רשימת בעלי התפקידים מהמשרד ומהגופים חיצוניים. מיקומם הגיאוגרפי וזמינותם לביצוע פגישות?	המידע הרלוונטי שניתן לספק בשלב זה מצוי במסמכי המכרז. מידע נוסף יועבר לחברה הזוכה לצורך קיום פגישות. לא יתקיימו פגישות בטרם בחירת זוכה. יחד עם זאת להערכת המשרד לא יהיה צורך בפגישה עם כל אחד מהגורמים המפורטים.
4.	1.2	האם ניתן לקבל את דו"ח ביקורת הפנים שהוגש להנהלת המשרד באפריל 2013 שעבודה זו מהווה מענה חלקי לתיקון הליקויים שעלו בדו"ח?	דו"ח הביקורת לא ימסר למציעים או 1/ לזוכה התכליות שבסיס הדו"ח באות לידי ביטוי בתוצרים המבוקשים במסמך זה כמפורט בין היתר בעיקר בסעיף 4.5.2
5.	מנהלה, 0.7(ו)	תנאי הערבות כפי שמופיעים בסעיף אינם מקובלים. נבקש לשנותם כדלקמן:	הבקשה נדחית.

	<p>(1) הערבות לא תחולט בטרם תינתן התראה בת 14 יום לפחות מראש ובכתב ואפשרות לתיקון ההפרה טרם חילוטה ;  (2) הערבות תחולט בגין הפרה יסודית ולא בגין הפרות מינוריות ; (3) הסכום שיחולט יהיה בשיעור הנזק שנגרם בפועל, והערבות לא תהווה פיצוי מוסכם.</p>	<p>נספח 3-0.7, 30.3</p>	
<p>הבקשה נדחית.</p>	<p>נבקש להוסיף החרגות מקובלות להגדרת מידע סודי, כך שהתחייבויות המציע לא יחולו על מידע שהיה אצל המציע עובר להתקשרות בהסכם, מידע שהגיע למציע על ידי צד ג' שלא עקב הפרת חובת סודיות, מידע שהינו או שהפך להיות נחלת הכלל או מידע שפותח על ידי המציע תוך כדי השירותים מבלי להסתמך על המידע הסודי ו/או מידע שחובה על המציע לגלותו על פי דין.</p>	<p>מנהלה, 10.16.3 (1); נספח 3-0.7, 21.2 נספח 1, 10.16.3</p>	<p>6.</p>
<p>בסעיף 4.1.1 א' 3 (א) המועמד הנקוב בשם עובד כשכיר בשירות המציע במועד תחילת העבודה או שהוא מועסק אך ורק על ידו בדרך אחרת. בסעיף 4.1.1 ב' (ב) בסופו יבוא "או שמועסקים בלעדית על ידו בדרך אחרת"  סעיף 4.1.1 ח' (ח) יתוקן בהתאמה "החלפת אדם ... מודיע על הפסקת עבודתו אצל הספק או מתן השירותים אצל הספק...."  סעיף 11 לחוזה יבוא בסופו "או שהם מועסקים אך ורק על ידו בדרך אחרת".</p>	<p>לגבי הדרישה כי המועמדים הנקובים בשם ובעלי התפקידים המועדפים יהיו עובדים שכירים של המציע ויהיו בינם יחסי עובד-מעביד :  חברתנו מעסיקה עובדים שאינם שכירים באופן פורמלי, אך הינם עוסקים מורשים או בעלי חברות שעובדים בהיקף משרה מלא אך ורק עם חברתנו ואנו רואים בהם שכירים שלנו לכל דבר ועניין, וככל שאנו מבינים, קיימים בינו יחסי עובד-מעביד. עובדים אלו מקבלים את כל ההטבות שמקבלים עובדים שכירים כגון מתנות, הנחות וכד'. <b>חלק מהמנהלים הבכירים של החברה הינם במעמד זה ואין כל אבחנה מהותית בינם לבין עובדים שכירים פורמלית בחברה, למעט צורת ההתקשרות, שהינה מקובלת בענף. בעבר, נבחנה סוגיה זו במסגרת מכרזים אחרים של גופים ממשלתיים אליהם נגשנו, ודרישתנו לכלול עובדים במעמד שתואר לעיל (עוסקים מורשים או בעלי חברות שעובדים בהיקף מלא אך ורק עם חברתנו) התקבלה.</b></p>	<p>מנהלה, 10.16.3 (3) נספח 3-0.7, 11</p>	<p>7.</p>
<p>לעניין נספחים 0.6-2 ו-0.6-4 - בסעיף 2 - במקום המילים "בעלי המניות במציע יבוא "בעלי השליטה במציע."  לעניין נספח 0.6.4 - מדובר בנוסח סטטוטורי ולפיכך לא ניתן לשנותו.</p>	<p>נוסח התצהירים שבנספח 0.6-2 ובנספח 0.6-5 כוללים הצהרה בשם המציע, בעלי מניותיו וכל מי מטעמו. נוסח התצהיר שבנספח 0.6-4 כולל הצהרה בשם המציע ובעלי השליטה בו.  מדובר בהצהרות המנוסחות באופן רחב מאוד, דבר המהווה בעיה למציעים שהינם חברות ציבוריות או חברות בנות של חברות ציבוריות. נבקש כי ההצהרה בקשר לנספחים 0.6-2 ו-0.6-5 תינתן רק בנוגע למציע ולאנשי צוותו או מי מטעמו שיעסקו בביצוע השירותים וכי ההצהרה בסעיף 0.6-4 תינתן רק בנוגע למציע.</p>	<p>נספח 2-0.6, 2 נספח 4-0.6, 7 + 6 נספח 5-0.6, 1</p>	<p>8.</p>
<p>מובהר כי בעצם מתן שירותים מסוג זה ללקוחות בכלל ולמשרדי ממשלה בפרט אין כדי ליצור כניגוד עניינים. יחד עם זאת בהתאם להוראות הנספח המציע מתחייב להביא לידיעת המשרד התקשרות כזו ככל שקיים פוטנציאל כזה בשלב הגשת הצעה או חילופין ככל שנוצרת כזאת</p>	<p>נבקש להבהיר כי המציע מספק וימשיך לספק שירותים מסוג השירותים לפי המכרז ללקוחותיו בכלל ולמשרדי ממשלה בפרט, וכי אין, כשלעצמו, ניגוד עניינים.</p>	<p>נספח 5-0.6, 1 נספח 3-0.7, 23.1</p>	<p>9.</p>

במהלך תקופת ההתקשרות.			
נוסח הסעיף נותר בעינו.	נבקש להחיל את התנאים המקובלים של שיפוי, בקשר לכל שיפוי על פי המכרז, ההסכם ונספחיו, כך שהשיפוי יהא כפוף בכל מקרה לפס"ד סופי, למתן הודעה מיידית למציע בדבר תביעה ולמתן אפשרות למציע לניהול ההגנה והפשרה, תוך סיוע סביר של הממשלה. הממשלה לא תתפשר ללא אישור המציע בכתב ומראש.	נספח 2-0.6, 3 נספח 3-0.7, 20.4	.10
נוסח הסעיף נותר בעינו.	נבקש לשנות כך שבמקרה של סתירה ההסכם גובר על שאר המסמכים בהיותו המסמך המוסכם על שני הצדדים. בנוסף, נבקש שבמקרה של סתירה בין מענה המציע לבין המכרז יגברו הוראות ההצעה המפרטת את אופן המענה למכרז, וזכייתה מהווה למעשה אישור הממשלה לתוכנה. כן נבקש כי ייקבע, כי בכל הקשור לנושא טכני ואו מקצועי, כי נספח מאוחר יגבר על נספח מוקדם לו ונספח ספציפי יגבר על כללי.	נספח 3-0.7, 4.2	.11
הבקשה מקובלת. סעיף 6.2 בסופו יבוא "שינוי בחלוקה הפנימית דלעיל יעשה בהסכמת הצדדים".	אנו מבקשים שקיצור אחת או יותר מן התקופות על חשבון תקופה אחרת מותנה בהסכמת שני הצדדים. אם לא כך, ייתכן מצב בו יקוצץ משך הזמן לתוצרים מעבר לסביר.	נספח 3-0.7, 6.2	.12
נוסח החוזה בהיבט זה נותר בעינו.	מונחי שביעות רצון (לכל אורך ההסכם) אינם מקובלים. המבצע אחראי לביצוע ההסכם ונספחיו ולמילוי התחייבויותיו על פיהם ולא על פי "שביעות רצון" הממשלה. מינוח שביעות הרצון מונע מהמבצע לבצע את שירותיו על בסיס וודאות עסקית סבירה באשר לנדרש ממנו ומהווה מינוח סובייקטיבי לחלוטין.	נספח 3-0.7, 6.7 מונחי "שביעות רצון"	.13
- לאחר המילים "ביצוע יעיל ומעולה שלה" יבוא: "כמפורט בהסכם על נספחיו"	נבקש להוסיף לאחר "עבודה": "בהתאם להסכם זה ונספחיו"; נבקש כי במקום "לביצוע יעיל ומעולה שלה" יבוא "לביצוע ברמה גבוהה".	נספח 3-0.7, 7.5	.14
בסוף סעיף 8 יבוא "בכפוף למתן האמצעים הנדרשים ע"י הממשלה לביצוע המטלות הנדרשות".	"שביעות רצון" – ראה הערתינו הכללית לעיל ( ). בנוגע לאחריות – אין זה סביר כי המבצע יישא באחריות בלעדית וכוללת לביצוע של העבודה ולמתן השירותים. לצורך הצלחת שירותי ייעוץ מסוג השירותים על פי ההסכם, נדרש שיתוף פעולה של הממשלה. נבקש להוסיף התחייבויות של הממשלה אשר בהעדרן אין המבצע יכול לעמוד בהתחייבויותיו, כגון: עמידה בל"ז, אישור תוצרים, העמדת תשתיות מתאימות, התחייבות לספק את כל המידע הנדרש, מחויבות ארגונית, שיתוף פעולה עם עובדי המבצע ועוד. כמו כן נבקש כי הממשלה יתחייב שלא לשדל את עובדי המבצע הקשורים להסכם להיות מועסקים אצל הממשלה במהלך ההסכם ועד תום 12 חודשים מסיום ההתקשרות.	נספח 3-0.7, 27, 8	.15
ראה סעיפים 13 - 15 לחוזה.	נבקש להבהיר כי האמור לא יחול במקרה בו מנהל הצוות ובעלי התפקידים המועדפים התפטרו מעבודתם אצל המבצע.	נספח 3-0.7, 12	.16

<p>נוסח הסעיף יתוקן כדלהלן  "המבצע יעביר לממונה פרטים בדבר  תנאי העסקת העובדים הנדרשים  לצורך בחינת עמידתו בתנאי ההסכם  על נספחיו בכל עת שיתבקש לעשות  זאת"</p>	<p>המבצע הינו המעסיק של הצוות המעורב  במתן השירותים והוא מתחייב לעמוד  בכל התחייבויותיו כמעסיק כפי שאלו  מפורטות בהסכם. יחד עם זאת, חשיפת  תלושי שכר ו"פרטים אחרים" הינה  דרישה בלתי מקובלת שיש בה כדי לפגוע  בפרטיות העובדים.</p>	<p>נספח 3-0.7,  17.4</p>	<p>17.</p>
<p>המבצע מתחייב בזאת כי יעדכן את  המשרד בכל כוונה ממשית לשינוי  מבנה הבעלות בו במהלך תקופת  ההתקשרות. היה ויסבור המשרד כי  שינוי מבנה הבעלות עלול לפגוע  במתן השירותים יהיה רשאי המשרד  להפסיק את התקשרות, לקבל את כל  התוצרים שהוכנו עד מועד זה,  ולעשות בהם כל שימוש ולמבצע לא  תהיה כל טענה בעניין זה.</p>	<p>הדרישה המפורטת בסעיף הינה חריגה  ובלתי מקובלת בהסכמים מסוג זה. אין  זה סביר כי לא יתאפשר למבצע לשנות  את מבנה הבעלות בו.  נבקש לתקן כך שהמבצע יהיה רשאי  לערוך שינוי בעלות ובלבד שזכויות  הממשלה בהתאם להסכם לא תפגענה.</p>	<p>נספח 3-0.7,  18</p>	<p>18.</p>
<p>נוסח הסעיף נותר בעינו.</p>	<p>האמור בסעיף אינו מקובל. נבקש לתקן  את האמור בסעיף למקובל בתחום  הייעוץ, כך שהמבצע יהיה אחראי,  בהתאם לדין, לשיפוי הממשלה, בגין נזק  שנקבע בפס"ד חלוט כתוצאה  מהתקיימות יחסי עובד-מעביד בין  הממשלה לבין עובדי המבצע המספקים  שירותים לפי ההסכם.</p>	<p>נספח 3-0.7,  20.1, 26.6</p>	<p>19.</p>
<p>נוסח הסעיף נותר בעינו.</p>	<p>האמור בסעיפים אלו אינו מקובל. על פי  המקובל בנוגע לעבודות ייעוץ, המבצע  נושא באחריות לנזק ישיר בלבד. המבצע  אינו נושא באחריות לנזק עקיף – נזק  שמטבעו הינו ספקולטיבי שאין המבצע  יכול להיערך לקראתו (כגון, אובדן  רווחים, פגיעה בתדמית, אובדן נתונים  וכו'). בנוסף, יש להגביל בסכום את  אחריות המבצע לנזק ישיר. נזק בלתי  מוגבל אינו ניתן לתמחור מראש ומהווה  בעיה קשה במיוחד עבור המבצע. חשוב  לזכור שהתמורה הכלכלית בעסקה אינה  משקפת עסקת ביטוח וסיכוני המבצע  חייבים לעמוד בפרופורציה לתמורה.  העמסת כל הסיכון על המבצע בדרך  ובאופן כפי שבאים לידי ביטוי בסעיף זה  אינה עומדת בשום פרופורציה לתמורה  ומטילה עליו נטל כלכלי כבד ולא הגיוני.  נבקש להבהיר כי אחריות המבצע תהיה,  כדלקמן:  "המבצע יישא באחריות לנזק ישיר  שייגרם לממשלה עקב מעשה או מחדל,  שלו או של מי מעובדיו או שלוחיו  במסגרת פעולתם על פי הסכם זה. למען  הסר ספק מובהר בזאת כי המבצע לא  יישא באחריות לכל נזק עקיף או תוצאתי.  בכל מקרה, אחריותו המצטברת של  המבצע לפיצוי בגין נזק ישיר, למעט נזק  גוף או רכוש מוחשי, לא תעלה על סך כל  התמורה המגיעה למבצע על פי הסכם זה  לאורך כל תקופת ההסכם."</p>	<p>נספח 3-0.7,  20.2 + 20.3</p>	<p>20.</p>
<p><u>הסייפא של סעיף 23.3 מהמילה</u>  <u>"ויפסיק" תמחק.</u></p>	<p>האמור בסעיף עלול לגרום למבצע להפר  חובה עם צדדים שלישיים. נבקש כי  במקרה בו הממשלה תהיה סבורה כי  קיים ניגוד עניינים המבצע ינקוט בצעדים  על מנת למנוע את ניגוד העניינים ובמקרה  שהממשלה תסבור כי ניגוד העניינים לא</p>	<p>נספח 3-0.7,  23.3</p>	<p>21.</p>

	הוסר, תהיה לה האפשרות להביא את ההסכם לכדי סיום בהתאם לסעיף 23.4.		
22.	נספח 0.7-3, 24.1	נבקש להבהיר כי האמור בסעיף לא יחול על רעיונות, טכניקות, מתודולוגיות, שיטות עבודה ו- KNOW HOW אשר היו בידי המבצע ו/או מי מטעמו בטרם תחילת השירותים או נוצרו על ידו ו/או מי מטעמו תוך כדי השירותים אך אינם ייחודיים לממשלה, יוותרו בידי המבצע, וכי הוא לא יהיה מנוע מלעשות בהם שימוש.	בסוף סעיף 24.1 יבוא: " רעיונות, טכניקות, מתודולוגיות, שיטות עבודה ו- KNOW HOW אשר היו בידי המבצע או מי מטעמו בטרם תחילת השירותים יוותרו בידי המבצע והוא לא יהיה מנוע מלעשות בהם שימוש. שירותים שנוצרו על ידו או מי מטעמו תוך כדי מתן השירותים אך אינם ייחודיים לממשלה יהיו בידי הממשלה. והמבצע יהיה רשאי לעשות בהם שימוש ככל שניתנה לכך הסכמה מוקדמת ובכתב ע"י הממשלה".
23.	נספח 0.7-3, 29	נבקש להגביל את זכות הקיזוז רק לסכומים שישולמו למבצע על פי הסכם זה; זכות הקיזוז לא תחול על "נוק" שלא הוכח; קיזוז כפוף להודעה בכתב ומראש של 14 יום.	נוסח הסעיף נותר בעינו.
24.	נספח 0.7-3, 30.5	נבקש כי האמור בסעיף יהיה כפוף לתקרת האחריות של המבצע כפי שהתבקשה על ידינו [REDACTED], שכן השלמת הערבות מייתרת את תקרת האחריות של המבצע	נוסח הסעיף נותר בעינו.
25.	נספח 0.7-3, 31	ראו הערותינו בנוגע לאחריות ושיפוי [REDACTED].	נוסח הסעיף נותר בעינו.
26.	נספח 0.7-3, 35	נבקש כי הודעה לתיקון המעוות לא תפחת מתקופה של 30 ימים. כמו כן, אין זה סביר כי במקרה שבו תחליט הממשלה, לפי שיקול דעתה הסובייקטיבי, כי המבצע הפר את החוזה, תעמוד לה הזכות להחליט כי החוזה בתוקף ותבצע את השירותים על פי ההסכם בעצמה או באמצעות אחרים תוך חיוב הספק. מצב כאמור עלול לגרום למבצע נזקים כבדים. כל הפרה ו/או נזק צריך להיקבע על ידי בית משפט, אשר יפסוק גם מהם הסכומים אותם יהיה חייב המבצע לשלם לממשלה במקרה של הפרה. לפיכך נבקש למחוק את המשפט האחרון שבסעיף.	באשר לבקשה הראשונה: נוסח הסעיף יתוקן כדלהלן " הפר המבצע ..... והמבצע לא תיקן את המעוות בהתאם להודעה תוך 30 יום". באשר לבקשה השניה "נוסח הסעיף נותר בעינו".
27.	נספח 0.7-3, 36	נבקש כי הסעיף ינוסח באופן הדדי	נוסח הסעיף נותר בעינו.
28.	נספח 4.1.2	בנוגע לפסקה המתחילה במילים "כמו כן ידוע לי כי באם...", נבקש להבהיר כי המציע ישא רק בנזקים וההוצאות שנגרמו למשרד במישרין, ובכפוף למגבלת האחריות של ההסכם. לענין מגבלת האחריות ראו הערתנו [REDACTED].	נוסח הסעיף נותר בעינו.
29.	נספח 6.15	הנספח כפוף להערות המבטח של המבצע.	ככל שיש השגות על נוסח הביטוח יש להעבירם עד ליום 13.5.14 בשעה 12:00. ככל שלא יועברו כאלה עד המועד הנקוב. יעמוד הנוסח הנוכחי בתוקף ויחייב את המציעים. גם ככל שיוגשו השגות המשרד אינו מתחייב לקבלם.
30.	0.14	יש שגיאה בהפניה	ההפניה לסעיף 0.14.2
31.	0.14.1 סעיף קטן 2	האם "משך בימי עבודה" הינו משך קלנדרי או ימי עבודה נטו?	ימי עבודה נטו.

ראו תשובה 2 לעיל.	האם ניתן לקבל את דו"ח הבקורת הפנימית ודו"חות מבקר המדינה המתייחסים למערכות המידע, לכ"א ולמבנה הארגוני של המשרד והאגף.	1.2	.32
האמור בסעיף זה מהווה רקע לדרישות המכרז. העבודה היא חלק מ"עבודת ההתארגנות והתאמת ..... ולכן היא לא נעשית במקביל לעבודות אחרות אלא, בנושאים בהם היא מטפלת, היא חלק מעבודות התארגנות. אם יעמוד הספק בלוחות הזמנים שיציע בהצעתו לא יהיה צורך לעדכן, בצורה משמעותית, את העבודה בשל שינויים שיתרחשו במקביל.	מאחר ו"המשרד מצוי בעיצומה של עבודת התארגנות והתאמת המבנים והפעילויות שלו" האם במהלך העבודה, לאחר שבוצעו פגישות, ראינות ואבחונים או בכל שלב אחר, יצטרך המציע לעדכן את עבודתו בהתאם לשינויים ארגוניים שיקרו במקביל?	1.3 סעיף קטן 1	33
התתייחסות לכל יחידות המשרד כפי שמופיעות בתרשים למעט השירות המטאורולוגי	האם העבודה כוללת התתייחסות פרטנית למערכות של הגופים הבאים כפי שיבוצע עבור מערכות המשרד עצמו : מינהל התנועה, מינהל היבשה, הרשות לתעופה אזרחית, רשות הספנות והנמלים, משרד הרישוי, רשות שדות התעופה, השירות המטאורולוגי? ליתר בהירות, נבקש לדעת אילו גופים נכללים במסגרת העבודה כך שנדרש לבחון ולנתח את מערכי המידע שלהם כפי שעושים עבור מערך המידע של המשרד.	1.4.2	.34
בטרם הגשת ההצעות ולצורך הכנת ההצעה למכרז אין צורך במפגש ההצעה למכרז אין צורך במפגש עם לקוחות חיצוניים גם לאחר בחירת הזוכה. לדעת המשרד אין הכרח שהזוכה יפגש עם לקוחות חיצוניים של המשרד לצורך ביצוע העבודה. אך ככל שהזוכה יסבור כי הדבר נדרש על מנת לספק את התוצרים הנדרשים המשרד יאפשר זאת.	האם ניתן יהיה להפגש עם לקוחות של המשרד ויחידות סמך שאינם שייכים אליו (למשל רשות מקומית) בחסות המשרד?	2.1	.35
כן, אולם ההפניה צריכה להיות מפורטת לכל הסעיפים וחלקי הסעיפים הנותנים מענה לסעיף הספציפי ממנו נעשית ההפניה ואשר עומדים ברמת הפירוט הנדרשת בסעיף.	בסעיף 2.3 נדרש המציע לתאר עבור כל נושא עיקרי את "צורת עבודתו כדי להגיע לתוצרי הייעוץ (G)". בסעיף 4.2 נדרש "המציע לפרט את "המתודולוגיה של ביצוע עבודת הייעוץ (G)" וכן "להציע שלבים עיקריים לביצוע העבודה, תוצריהם ולוח זמנים לביצועם (S)". האם ניתן לצרף להצעה כנספח את מתודולוגיית העבודה השלמה המוצעת ולהפנות מסעיפים אלו לסעיפים המתאימים בנספח המתודולוגיה?	2.3, 4.2, 4.5 -1	.36
בתכולת העבודה לא נדרש ניתוח מלא של נושא החומרה ברמה הנדרשת עבור מערכות אפליקטיביות. עם זאת, במקום בו הדבר נדרש (הן בסעיף 2.3 והן בסעיף 4.5.2) יש להתייחס לנושאי תוכנת תשתית וטכנולוגיות הקשורים ומשליכים על יכולת המשרד לבצע את ההמלצות בנושאים האפליקטיביים ובנושאים המבניים המטופלים	האם העבודה כוללת, בדומה למערכות האפליקטיביות, התתייחסות פרטנית לתחום התשתיות (חומרה, תוכנות תשתית, תקשורת, DRP וכד')?	2.3.1	.37

			במסגרת עבודה זו אך לא נדרש לרדת לרזולוציה של רכיבי חומרה ותשתית ספציפיים.
.38	2.3.1 סעיף קטן 4	מיפוי המערכות המופיע בנספח 2.3.1 דורש פירוט נוסף רב לצורך העבודה. האם ניתן יהיה לקבל מאגף מערכות מידע את הפירוט עפ"י טבלה שנכין או שנצטרך להיפגש עם כל אחראי מערכת לצורך כך?	להבנת המשרד די במיפוי הקיים כבסיס להכנת ההצעה.
.39	2.3	האם ניתן לקבל סדר גודל של מספר מרואיינים במשרד התחבורה לצורך ביצוע העבודה?	לדעת המשרד ניתן להסתפק בתרשים מבנה הארגוני ומיפוי המערכות לצורך הערכת כמות המרואיינים הנדרשת.
.40	נספח 0.12.6 סעיף קטן 3 ו'	העבודות שהחברה מבצעת עבור לקוחותיה הינן דיסקרטיות וכוללות מידע עסקי ובטחוני של אותן חברות. חשיפת עבודות אלו לגורם שלישי אינה מקובלת וקרוב לודאי שלא תאושר ע"י חברות אלו.	על מנת להעריך את יכולותיו של מנהל הפרוייקט בתחום הבעה בכתב נדרש להציג תוצרים שחיבר. אין מניעה כי חלק מהתוצר המוצע יוסתר ככל שניתן יהיה להתרשם מסגנון הכתיבה, רציפות הכתיבה המבנה ודרך המחשבה של הכותב. ככל שהמסמך שיוגש לא יאפשר התרשמות כזאת הניקוד שינתן יהיה מינימאלי
.41	נספח 2-4.1.2	מהן היחידות של עמודת "כמות"?	משרות ייעוץ. מדובר ביועצים שאינם נקובים בשם ואנו רוצים לדעת בכמה משרות ייעוץ מסוג זה מדובר.
.42	סעיף 1.3.1	האם ניתן לקבל פרטים לגבי מהלך ההתארגנות הכולל של המשרד?	לא. זו אמירה כללית על מצב המשרד המביאה לידיעת הספק את העובדה שהמשרד כולו מבין את הצורך בשינויים ארגוניים ותהליכיים.
.43	סעיף 5	האם קיים הבדל בין דרישה זו לבין הדרישה המובאת בפסקה הקודמת באותו המסמך בסעיף 4.5.2 סעיף קטן 5 ?	כן. סעיף 4.5.2 סעיף קטן 5 מבהיר לספק שחלק מן התוצרים ההכרחיים שעליו להגיש במסגרת עבודתו הוא <u>מסמך ריכוז הערכות התקציביות של חלופות ההמלצות שלו</u> . סעיף 5 מבקש לקבל מידע, במסגרת בדיקת ההצעות, על המתודולוגיה בה משתמש הספק כדי להעריך את התקציבים הנדרשים לביצוע המלצותיו.
.44	0.2	בהגדרת משרה - מהו היקף השעות ב"משרה תקנית" ?	186 שעות בחודש.
.45	0.10-2	נבקש להדגיש כי למשרד תהא אפשרות להשתמש בהצעת המציע ובמידע שבה לכל צורך הקשור למכרז זה בלבד.	במקום המילה בפעילותו יבוא "למימוש התוצרים והפעולות הנובעות ממימוש מכרז זה"
.46	0.14	נפל שיבוש במסגרת ברישא של הסעיף - נא הבהירו את האמור במסגרת	ראה תשובה 30 לעיל
.47	1.2 ס"ק 2	נבקש לקבל העתק או קישור לדו"ח ביקורת הפנים שהוגש להנהלת המשרד באפריל 2013 על מנת ללמוד על הסוגיות הרלבנטיות לעבודת הייעוץ	ראה תשובה 4 לעיל.
.48	2.3	אנו מבינים כי סיווג סעיף זה (על כל סעיפי המשנה שלו) הוא (Information)- האם נכון ?	הסיווג הוא G למעט המקומות שמצויין במפורש סיווג אחר.
.49	4.1.1 ס"ק ב'3	נבקש אישורכם לאפשר להציע לתפקידים מועדפים גם מועמדים במעמד של פרילנסרים אשר למציע יש ניסיון של לפחות 3 שנים בהעסקתם בפרויקטים של	הבקשה נדחית אלא כלל שעומדת בתנאי שאלה 7 ובהתאם לתשובה שניתנה שם.

	המציע		
נוסח הסעיף נותר בעינו. -	נבקש שהתאריך הקובע להצגת ניסיון בסעיף זה יהיה 1/1/2007 (7 שנים) בדומה לתאריך הקובע בסעיף 4.1.5.3	4.1.5.2	.50
נכון.	הסעיף מסווג כ-I (Information) כך שאנו מבינים שתוצרים נוספים המוצעים על ידי המציע יש לפרט רק בסעיף 4.5.3 - האם נכון ?	4.5.1	.51
ראה מענה לתשובה 18. -	נבקש לשנות את הסעיף כך שהספק יודיע למזמין על שינויים במבנה הבעלות ככל שיקרו בתקופת ההתקשרות. אין זה הגיוני להגביל תהליכים ארגוניים אצל הספק כתוצאה מהתקשרות בפרויקט זה	חוזה סעיף 18	.52
מקובל.	נבקש להחריג יצירות מוקדמות שהן בבחינת קנין רוחני של הספק	חוזה סעיף 24	.53
מקובל	1. נבקש לקבוע שאישור הממונה בדבר עמידת המבצע במחויבויותיו ביחס לאבן דרך יהיה בתוך 14 ימים מהגשת אבן הדרך, וככל שהאישור לא ניתן בתוך תקופה זו, הרי שלצורך התשלום (בלבד), תיחשב אי התגובה כאישור. כמובן שהספק יהיה מחויב לתקן, לשנות ולעדכן כל מרכיב בתוצר לפי התיחסות הממונה גם אם ניתנה כעבור 14 ימים. 2. נבקש לקבוע שהתשלום לספק יבוצע בתוך 30 יום ממועד אישור הממונה בדבר עמידת המבצע במחויבויותיו ביחס לאבן דרך	חוזה סעיף 28.2	.54
ראה תשובה 52 לעיל.	נבקש להשמיט סעיף זה	חוזה סעיף 30.3.3	.55
לשאלות 56 - 64 ראו מענה בנספח א' המצייב למסמך זה המפרט את שיטת בחירת ההצעה הזוכה.	כיצד יינתן הניקוד לניסיון מוצלח בניהול פרויקטים ? על בסיס כמה פרויקטים ינוקד כל מועמד ? איך תשוקלל כמות הפרויקטים המוצגים למועמד עם איכות הניהול בכל פרויקט ? מי יקבל ניקוד גבוה יותר - מועמד עם ניסיון מצוין בפרויקט אחד בלבד (פרויקט עם חו"ד מצוינת) או מועמד עם ניסיון טוב מאד (חו"ד טובה מאד) ב-3 פרויקטים ? נבקש לקבל פירוט מדויק של הפרמטרים המשקלים והלוגיקה לפיהם יחושב הציון עבור ניסיון בניהול פרויקטים.	נספח הערכת מנהל הפרויקט -0.12.6	.56
	כני"ל לגבי הניסיון בביצוע פרויקטים	נספח הערכת מנהל הפרויקט -0.12.6	.57

	כני"ל לגבי הניסיון המקצועי בייעוץ אסטרטגי	נספח -0.12.6 הערכת מנהל הפרויקט	.58
	כני"ל לגבי הניסיון המקצועי בייעוץ אסטרטגי	נספח -0.12.6 הערכת מנהל הפרויקט	.59
	כני"ל לגבי הניסיון המקצועי בייעוץ אסטרטגי	נספח -0.12.6 הערכת מנהל הפרויקט	.60
	כיצד יינתן הניקוד לניסיון נצבר בייעוץ אסטרטגי ? כיצד תבוצע השוואה בין הצעות עם צוותים עם מספר מועמדים שונה ? נבקש לאשר שהניקוד יבוצע על בסיס מספר הפרויקטים המצרפי שבוצעו בתחום ייעוץ אסטרטגי אשר בהם השתתפו המועמדים המוצעים בצוות. במידה והני"ל לא מקובל, נבקש לקבל פירוט מדויק של הפרמטרים, המשקלים והלוגיקה לפיהם יחושב הציון עבור ניסיון נצבר בייעוץ אסטרטגי.	נספח -0.12.6 הערכת צוות הפרויקט	.61
	נבקש לקבל פירוט של "נושאי ההתמחות הנדרשים ורמת הידע בהם" – מהם נושאי ההתמחות הנדרשים לכיסוי ? האם המשקל של כל התחומים הני"ל שווה ? להזכירכם שהמציע יכול להציע יועצים מומחים לתחומים נוספים שלהערכתו חשובים לביצוע העבודה ואשר לא נדרשו במפורש במכרז ולפיכך לא ברור כיצד יחושב ניקוד להצעה אשר כוללת רק יועצים לתחומים המוזכרים במכרז לעומת ניקוד להצעה עם צוות שכולל יועצים לתחומים נוספים. נבקש לקבל פירוט מדויק של הפרמטרים, המשקלים והלוגיקה לפיהם יחושב הציון עבור רמת הכיסוי של נושאי ההתמחות הנדרשים.	נספח -0.12.6 הערכת צוות הפרויקט	.62
	כיצד יינתן הניקוד לניסיון מוצלח בעבודה מול גופים ממשלתיים ? כיצד תבוצע השוואה בין הצעות עם צוותים עם מספר מועמדים שונה ? נבקש לאשר שהניקוד יבוצע על בסיס מספר הפרויקטים המצרפי שבוצעו מול גופים ממשלתיים ואשר בהם השתתפו המועמדים המוצעים בצוות. במידה והני"ל לא מקובל, נבקש לקבל פירוט מדויק של הפרמטרים, המשקלים והלוגיקה לפיהם יחושב הציון עבור לניסיון מוצלח בעבודה מול גופים ממשלתיים.	נספח -0.12.6 הערכת צוות הפרויקט ;	.63
	כני"ל לגבי ניסיון מוצלח בייעוץ אסטרטגי מול גופים ממשלתיים	נספח -0.12.6 הערכת צוות	.64

		הפרויקט	
ראה תשובה 1 לעיל.	נבקש לקבל את מסמכי המכרז בפורמט Word על מנת להקל בהכנת ההצעה במבנה הנדרש.	כללי	.65
ראו מענה לשאלה 56-64 . באשר לחלוקה פנימית של גורמים מעורבים (52%) : נסיון החברה מהווה כ - 5% ; ריכוז איכות הצוות כ - 47% ; ריכוז איכות הצוות מתחלק ל : מבנה הצוות המהווה כ - 2.6% ; סיוע חיצוני לצוות המהווה כ - 10.4 ; איוש הצוות (המחולק לתתי סעיפים נוספים) כ - 34%	בסעיף 4.1.5.2 נדרש המציע לפרט את ניסיון החברה ביעוץ לבניית אסטרטגיה ארגונית ובסעיף 4.1.5.3 נדרש המציע לפרט את ניסיון החברה ביעוץ לבניית אסטרטגיה ארגונית לגופים ממשלתיים – האם הניסיון בתחומים הנ"ל מהווה חלק מהערכת המרכיב שנקרא "גורמים מעורבים" ?  אם כן, מה המשקל של הניסיון של כל אחד מאלו במרכיב "גורמים מעורבים" ?  נא פרטו כיצד מתפלג המשקל של 52% בין הסעיפים המרכיבים את הקריטריון של "גורמים מעורבים" – כמה אחוזים מתוך 52% ניתן למנהל הצוות ? כמה אחוזים לחברי הצוות הנוספים ? כמה אחוזים לניסיון החברה בבניית אסטרטגיה ארגונית ? כמה אחוזים לבניית אסטרטגיה ארגונית לגופים ממשלתיים ?	0.12.3 – הערכת התועלת	.66
הועדה מיידעת את המציעים הפוטנציאלים כי היא רואה במתן שירותים משרד כבעל פוטנציאל כ"ניגוד עניינים, שיש לבררו בטרם הגשת ההצעות . לפיכך כל מציע פוטנציאלי שמספק שירותים למשרד יפנה בכתב עד ליום 15.5.14 ויפרט את השירותים שניתנים למשרד על מנת שניתן יהיה לקבל החלטה פרטנית בעניינו.	שאלה בנושא ניגוד עניינים בשל מתן שירותים למשרד	כללי	.67
ראה תשובה לשאלה 4 לעיל.	מוזכר כי המיפוי יהווה מענה חלקי ובסיס לתיקון הליקויים שנמצאו בדו"ח ביקורת פנים מאפריל 2013. האם ניתן לקבל העתק מדו"ח הביקורת או סקירת ראשי הפרקים של הנושאים המרכזיים? (המטרה להבין את ההיקף והמורכבות הנדרשת)	1.2.2	.68
נושאים שניתן לראות את השפעותיהם על המשרד תוך לא יותר משנה.	נודה להבהרה לגבי הגדרת טווח קצר והפרמטרים להצלחות מהירות ביעדים ובנושאים שימלאו רלוונטיים.	1.2.5	.69
סעיף 1.3.1 מתאר מצב עניינים כללי במשרד ואינו מנסה להצביע על הגופים בהם על הספק לעבוד.	עבודת ההתארגנות - לאיזה יחידות ממשל אחרות ולאילו עסקים הכוונה והיכן נמצאים גיאוגרפית. (מיועד לסייע בהערכת עלויות)	1.3.1	.70
. סוף המשפט צריך להיות "....ואשר לדעתו יביאו למשרד תועלת."	האם טעות הקלדה - 22 תועלות?	4.5.3	.71
ראה תשובות 34 ו - 35 לעיל.	האם קיימת הערכה לכמות הארגונים איתם נדרשים להיפגש , וכמות האנשים הנדרשים לפגישות בכל ארגון? היכן פיזית יתקיימו הישיבות - במשרדי משרד התחבורה בירושלים? אם לא נשמח לקבל פירוט (במיוחד לגבי גופים שיש להם מופעים רבים כמו רשויות, חברות ביטוח. האם גוף אחד מכל סוג יהיה מייצג : האם יש גורם/גורמים במשרד התחבורה שידעו לייצג את הגופים החיצוניים . בכמה אנשים מדובר?	6.12 נספח 1.4.2	.72

73.	כללי	האם הפרוייקט יבוצע כולו בירושלים? במידה ולא, נבקש מיקום גיאוגרפי של המשרדים בהם יתנהל הפרוייקט, וכן התפלגות מוערכת של האנשים בין האתרים השונים.	הפרוייקט יבוצע במתקני הספק הזוכה. נציגי הספק יידרשו להגיע לצורך הכרת המערכות קיום ראיונות ופגישות עם נציגי המשרד בעיקר במשרד הראשי בירושלים או באגף מערכות מידע בחולון.
74.	כללי	נודה לקבלת הרחבה לגבי הסבר המשקולות לבחירת הספק הזוכה - קיימים מספר אזכורים שונים במכרז.	
75.	סעיף 0.12.3	מההכוונה בחישוב עלויות - צורת חישוב התקצוב הדרוש כדי לממש את המלצות היועץ? האם עלינו לציין בהצעה כמה צפוי לעלות למשרד לממש את המלצות עבודתנו? נשמח לקבל הבהרות לגבי סעיף זה.	כן. מובהר בסעיף 1.2.3.5 שלכל חלופה לדרך פעילות אותה מציגים כתוצר העבודה יש לצרף הערכה תקציבית לביצוע חלופה זו. בנוסף, בפרק 5 מתבקש המציע לתאר את השיטה בה הוא מחשב תקציבים אלה. הציון בסעיף זה מתיחס לשיטה זו.
76.	סעיף 0.3.6 ד	מבוקש כי בכל מקרה יתאפשר למציע הזוכה להביא את טענותיו בעל פה בפני ועדת המכרזים טרם שיועבר החומר לעיונם של מציעים אחרים.	נוסח הסעיף נותר בעינו.
77.	סעיף 0.6.1 (ח)	נא להוסיף כי המשרד יודיע מראש למציע על הכוונה לחלט את הערבות.	נוסח הסעיף נותר בעינו.
78.	סעיף 0.6.2	נא לציין כי המשרד יודיע למציע על הגשת תביעה כאמור בסעיף ויאפשר למציע להתגונן בפני התביעה.	נוסח הסעיף נותר בעינו.
79.	סעיף 0.7.1 (ו)	אין מקום לחלט את הערבות בשל כל הפרה והדבר צריך להיות מידתי. אשר על כן מבוקש כי בטרם תמומש הערבות, תינתן לספק האפשרות לתקן את ההפרה, ואם לא תיקן את ההפרה במועד, כי אז תמומש הערבות.	נוסח הסעיף נותר בעינו.
80.	סעיף 0.10.3 (ג)	ראו הערה לסעיף 0.3.6 דלעיל.	נוסח הסעיף נותר בעינו.
81.	סעיף 4.1.5.3 (2) (ד)	לא תמיד יש אפשרות לבדוק את היקף המשרות או היקף עסקי של הארגון, במיוחד כאשר מדובר בגוף ממשלתי. מבוקש להציע חלופה אחרת בעניין זה.	נוסח הסעיף נותר בעינו.
82.	סעיף 4.1.3	מנהל צוות - השכלה - האם ניתן לשים בתפקיד זה אקדמאי בעל תואר ראשון ממוסד אקדמי מוכר ומפורסם בארה"ב? (במקום בישראל)	אוהד (נוסח)
83.	סעיף 4.1.3	יועץ מוביל - מוגדר כתפקיד מועדף אולם לפי ההערה ניתן לא חייב להיות יועץ מוביל בצוות? נשמח להסבר	תנאי המכרז לא מחייבים קיומו של יועץ מוביל אך ניתן יתרון להצעה בה יהיה קיים יועץ מוביל.
84.	סעיף 4.1.3	במידה והמציע הינו פירמת יעוץ גלובאלית, האם ניתן לשבח בתפקידים מועדפים עובדי פירמה ממדינות שונות לא מישראל, בעלי הניסיון הנדרש? זאת בהנחה שהגורמים שביצעו את הפרוייקטים הללו זמינים לסייע וללוות את הפרוייקט הזה ככל שיידרש.	אין מניעה. אך לדעת המשרד לאור אורך הפרוייקט ואופיו ישנה חשיבות לנוכחות צמודה של היועצים וכן ליכולת תקשורת עם עובדי המשרד ככל שהמועמד מוצע לתפקיד מועדף הוא חייב להיות נוכח בראיונות שיתבצעו כחלק מהליך ניקוד ההצעה.

ראה תשובה לשאלה 7 לעיל.	האם ניתן לשבץ לאחד הפקידים המועדפים, אדם שעובד באופן סדיר אצל המציע ומגיש לו חשבוניות (ולא שכיר המקבל מידי חודש תלוש שכר) במידה והמציע יציג למשרד התחבורה הסכם חתום בו אדם זה מחויב לפרויקט זהו לתנאיו?	סעיף 4.1.3	.85
הבקשה נדחית.	נבקש להרחיב את ההגדרה כך שניסיון החברה יכלול פרויקטים שמנהל הצוות שביצע אותם יהווה חלק מהצוות המוצע, וזאת על אף היותו קבלן משנה ולא שכיר	סעיף 4.1.5.1	.86
נוסח הסעיף נותר בעינו.	נא להוסיף כי המשרד יודיע למציע על הגשת תביעה בעילה שלהפרת זכויות יוצרים ויאפשר למציע להצטרף לתביעה ולנהל את ההגנה כנגדה.	סעיף 6.3 (3)	87
נוסח הסעיף נותר בעינו.	אין כל סיבה שההערכה תיעשה לפי האמה נמוכה ביותר, והדעת נותנת כי במקרה כזה תתחשב הועדה במועמד שההערכה לגבי והייתה הגבוהה ביותר	סעיף 6.10.3 (ג)	.88
ראה תשובה 40 לעיל.	על מנת לקבל את התוצרים ייתכן ויהא צורך לקבל את הסכמת הארגון שעבורו בוצעו התוצרים. על כן יש להתנות כל דרישה כזו בקבלת הסכמתו של הארגון שבו בוצעה העבודה.	סעיף 6.10.3 (i)	89
נוסח הסעיף נותר בעינו.	נא להוסיף כי במכתב שישלח למבצע תינתן למבצע האפשרות לתקן את ההפרה בתוך פרק זמן קצוב, שלאחריו, אם לא תוקנה ההפרה, יוכל המשרד לבטל את ההסכם.	סעיף 6.7	.90
ראה סעיפים 13-14 לחוזה ההתקשרות.	נא להוסיף כי האמור בסעיפים כפוף למצב בו יסתיימו יחסי עובד מעביד בין המבצע ובין מי מעובדיו המועסקים בפרויקט מטעמים שאינם תלויים במבצע.	סעיף 12	91
ראה תשובה לשאלה 17 לעיל.	מטעמי הגנה על הפרט, דרישה כזו כפופה להסכמת העובדים שאת תלושיהם המשרד מבקש. לכן מבוקש כי דרישה כזו תותנה בקבלת הסכמתם המוקדמת של העובדים. אי קבלת הסכמה תהווה הפרת חוק מטעם המבצע.	סעיף 17.4	92
ראו מענה לשאלה 18.	המדובר בשותפות, שאליה מצטרפים מעת לעת שותפים חדשים לעומת שותפים שעוזבים. קבלת אישור מוקדם לפעולות כאלה הינה מכבידה ואף מיותרת שכן ברובה מקרים אין המדובר בהחלפתה שליטה בארגון. אשר על כן מוצע כי הסעיף יתוקן כך שייאמר כי שינוי בעלות בהיקף העולה על 25% מהבעלות הקיימת יחייב קבלתה כמה מראש של המשרד.	סעיף 18	.93

נוסח הסעיף נותר בעינו	מבוקש להוסיף בסוף הסעיף את הקטע "אלא אם הנזק נגרם בשל מעשה/או מחדל של המשרד או מי מטעמו."	סעיף 20.1	94
נוסח הסעיף נותר בעינו	נא להוסיף כי המשרד יודיע למבצע על כל תביעה שהוגשה נגדו על ידי צד שלישי בגינה הוא מבקש שיפוי, ויאפשר למבצע להצטרף להליך כצד מעונין. השיפוי, ככל שייפסק, יבוצע עם תום ההליך המשפטי.	סעיף 20.4	.95
נוסח הסעיף נותר בעינו	חילוט העברות במצב המתואר בסעיף באופן אוטומטי איננו במקום ואיננו ראוי. לעתים מתהווה מצב בו עולה סוגית ניגוד העניינים עולה במהלך ביצועה עבודה ומבלי שהייתה למבצע ידיעה קודמת כלשהי בענין זה. במצב כזה אין לחלט את הערבות, כל עוד הודיע המבצע על המצב שנוצר למשרד מיד עם הווצרותו. רק במצב בו היתה למבצע ידיעה על קיום הפוטנציאל לניגוד ענינים והוא לא הודיע על כך ולא נקט בכל אמצעי שנדרש היה לנקוט בו בנסיבות הענין, רק אז ניתן לחלט את הערבות.	סעיף 23.6	96
נוסח הסעיף נותר בעינו	גם במקרה זה מתבקש כי כל אימת שתוגש כנגד המשרד תביעה שעילתה יחסי עובד מעביד יודיע המשרד על כך למבצע ויאפשר למבצע להצטרף להליך כצד מעונין. השיפוי כאמור יבוצע לאחר סיום כלה הליכים המשפטיים.	סעיף 26.6	.97
נוסח הסעיף נותר בעינו	מבוקש לקבוע כי נושא ההצמדות יהיה רלבנטי אם ההסכם יוארך מעבר לשנה הראשונה, ובכפוף להוראות התכ"ם בנושא הצמדה	סעיף 28.6	.98
נוסח הסעיף נותר בעינו	אין מקום לביצוע קיזוז בשל סכומים שהמשרד עלול להתחייב בהם. קיזוזי של בצע מסכומים חלוטים המגיעים למשרד ולא על פי חשש והערכה. מצב כזה עלול לגרום נזק לא מידתי למבצע.	סעיף 29	.99
נוסח הסעיף נותר בעינו	ראשית, מבוקש כי בכל מקרה בו יבקש המשרד לחלט את הערבות הוא יודיע על כך למבצע מראש. שנית, בסעיף כלולים כמה מקרים שחילוט הערבות בהם מהווה פעולה בלתי מידתית בעליל. כך, לגבי	סעיף 30.3	.100
נוסח הסעיף נותר בעינו	לגביו מתבקש כי המשרד יאפשר, טרם ההפרה, למבצע לתקן את ההפרה, במיוחד במקרה בו ההפרה היתה זניחה ואיננה משפיעה על מהלך הפרויקט. כך גם לגבי סעיף 30.3.3 שבו לכאורה מקרה בו השתנתה הבעלות באחוז אחד, מצב	סעיף 30.3.1	101

	שאין בו השפעה על המבצע, תקנה למשרד את הזכות לחלט את הערבות.		
--	--	--	--

## נספח 1 – הנחיות בדיקה לסעיפי איכות

1. נספח זה עוסק בהערכת מרכיבים באיכות צוות העבודה של הספק וכן האנשים המוצעים לתפקידים השונים בצוות זה.
2. התייחסות למקורות:
  - א. המידע המגיע לצוות הבדיקה על הגורמים השונים בהצעת הספק מגיע ממקורות שונים. ביניהם ההצעה הכתובה של הספק, נספחים להצעה כתובה זו, מענים לשאלות הבהרה, חומר כתוב פרי עיטם של חברים בצוות או של גורמים מסייעים לצוות, התרשמות מראיונות עם מועמדים לצוות, התרשמות מחוות דעת של לקוחות על איכות עבודתם של החברה ואנשי הצוות המוצעים ומקורות נוספים.
  - ב. ההערכה של איכות הגורמים השונים בהצעה מבוססת על המקורות השונים. איננו מגדירים משקלות שונים למקורות אלה אלא התייחסות להבטים שונים של איכות ההצעה שהמידע עליהם מגיע ממקורות שונים. על המעריכים לאסוף את המידע המגיע אליהם מהמקורות השונים, ולהגיע להערכה המבוססת על כלל מידע זה.
3. התייחסות לפרויקטים.
  - א. במספר נושאים בהם נדרשת ההערכה היא מתחשבת בכמות הפרויקטים שבוצעו ובהצלחתם. עולה השאלה איך נגדיר פרויקט ואיך נגדיר פרויקט מוצלח.
  - ב. פרויקט הוא אוסף של פעילויות אשר יש להן התחלה וסיום, יש להן תקציב מוגדר והשלמתם יוצרת תוצר מוסכם ומוגדר. ברב המקרים, יש בפרויקט גורם מבצע ויש גורם המקבל את תוצר הפרויקט – הלקוח.
    - ג. לצורך בדיקה זו נגדיר פרויקט כמוצלח אם הוא עומד בתנאים הבאים:
      - 1) הפרויקט הגיע להשלמתו – כלומר, התוצר שתוכנן להיווצר על ידי השלמת פעילויות הפרויקט אכן יוצר.
      - 2) הפרויקט בוצע בלוחות הזמנים שתוכננו, או, במקרה שחרג מהם – יש לכך הצדקה.
      - 3) הלקוח מרוצה מהתוצר שקיבל. יש להדגיש שמרוצות יכולה להיות ברמות שונות ועל בודק ההצעה לנסות ולהעריך את רמת המרוצות של הלקוח, במקום שנראה לו שיש מקום לעשות כן.
      - 4) הערה לנושא שביעות רצון הלקוח. יש מקרים בהם הלקוח אינו שבע רצון מתוצר הפרויקט בשל השתנות טעמיו של הלקוח ולא – דווקא בשל כשלונו של המבצע. במקרים כאלה יצטרך בודק ההצעה להעריך אם, לדעתו, הפרויקט עדיין "מוצלח" למרות אי מרוצות של הלקוח.
4. הערכת קבוצת יועצים
  - א. אם יש מספר מועמדים לתפקיד בצוות, ההערכה הסופית תהיה של המועמד שהערכתו היא הנמוכה ביותר.
  - ב. אם המציע מתחייב שאת התפקיד בצוות תבצע קבוצת אנשים מתוך המועמדים תתייחס ההערכה לקבוצת האנשים שהערכתיהם הם הנמוכות ביותר מתוך המועמדים.

ג.אם המציע מתחייב שאת התפקיד יבצעו מספר יועצים יהיה הציון של ההצעה לתפקיד, הערכת צוות הבדיקה לאיכות העבודה המצרפית המשותפת של היועצים המוצעים לביצוע התפקיד.

ד. כדי להבהיר נקודה זו אביא דוגמה. נניח שיועץ בעל התמחות מסוימת נדרש לצוות הפרויקט. המציע מעמיד שלושה יועצים בעלי התמחות מסוג זה שזוכים להערכות 85, 78 ו-45. מתוכם, מתחייב המציע ששניים, שאינם מצויינים בשם, ישתתפו בצוות הפרויקט בפועל בחלק מהותי מהזמן הנדרש לצורך יישום התמחותם. במקרה זה תינתן הערכה המבוססת על ההנחה שישתתפו בפועל היועצים שההערכה שלהם היא 78 ו-45. ההערכה שתינתן בסוף בנושא זה למציע לא תהיה חישוב אריתמטי המבוסס על שתי הערכות אלה אלא הערכה של צוות הבדיקה של האיכות הנוצרת מחיבור שני יועצים אלה – הערכה זו יכולה להיות כל מספר גבוה מ-45 ועשויה להיות גבוהה

גבוהה                      גם                      מ-                      .78

5. הערכת המרכיבים השונים בנושאי בדיקת ההצעות :

א. הערכת מנהל צוות ויועץ מוביל

(1) נסיון בניהול פרויקטים :

(א) ההערכה היא על הנסיון שנרכש בהיותו של המועמד בתפקיד ניהולי במסגרת פרויקט. נסיון ניהולי נרכש כאשר למועמד הייתה אחריות לעמידה של צוות אנשים ביעדים שהוצבו לו תוך שמירה על לוחות זמנים, תוצרים ותקציב.

(ב) יש לבחון את כלל הנסיון שנרכש על ידי המועמד בניהול פרויקטים. נסיון שנרכש בניהול פרויקטים מוצלחים תורם להערכה חיובית יותר מנסיון שנרכש בניהול פרויקטים שאינם מוצלחים. יש להנמיך את ההערכה להצעה בה כל הנסיון שנרכש הוא בפרויקטים שאינם מוצלחים.

(ג) על ההערכה בנושא הניהול להיות גבוהה יותר ככל שמשך הניהול בכלל הפרויקטים שהוצגו ארוך יותר, ככל שכמות הפרויקטים המוצלחים מתוכם גדולה יותר, וככל שמספר הכפופים במסגרת הפרויקט ליועץ המוצע לתפקיד היה גדול יותר.

(2) נסיון בביצוע פרויקטים.

(א) ההערכה היא של נסיון בתפקיד ביצועי במסגרת פרויקט.

(ב) יש לבחון את כלל הנסיון שנרכש על ידי המועמד בעבודה במסגרת פרויקטים. אין חשיבות, בהערכה זו, להצלחת הפרויקטים בהם השתתף.

(ג) על ההערכה בנושא זה להיות גבוהה יותר ככל שמשך העבודה במסגרת הפרויקטים, לרבות עבודה בתפקידים ניהוליים בכלל הפרויקטים שהוצגו, ארוך יותר.

(3) נסיון מקצועי ביעוץ אסטרטגי.

(א) ההערכה היא של כלל הנסיון שנצבר על ידי המועמד ביעוץ אסטרטגי.

(ב) יש לבחון את כלל הנסיון שנצבר על ידי המועמד ברמות שונות ובמסגרות שונות בהן עסק ביעוץ אסטרטגי.

(ג) יש משקל גבוה יותר ולכן גם הערכה גבוהה יותר לנסיון שנצבר בתפקיד בכיר יותר. אין חשיבות בבחינת סעיף זה אם הנסיון נרכש תוך כדי ביצוע פרויקטים או במסגרות אחרות.

(ד) כאשר המועמד מוצע כדי להיות מומחה בתחום מסויים של הייעוץ – יש להתייחס בהערכה לנסיון שנרכש על ידיו בתחום בו הוא מוצע. חשוב להתאים את ההערכה כלפי מעלה אם למועמד נסיון גם בתחומים נוספים שיכולים לאפשר לו ראייה רחבה יותר של בעיות ויכולת להציע פתרונות מגוונים יותר ונכונים יותר ללקוחותיו.

(4) יכולת הבעה בע"פ.

- (א) ההערכה היא של יכולתו של המועמד לתביע עצמו בצורה ברורה בעל פה לפני קבוצת מאזינים.
- (ב) חשוב, בביצוע הערכה זו, להתרשם מיכולתו של המועמד תוך כדי כך שמאזינים לו ושומעים בפועל את התבטאותו.
- (ג) ההערכה תתבסס על היכולת של המועמד להעביר את המסרים שיצטרך להעביר אותם בצורה ברורה וממוקדת לקהל מאזיניו.

(5) יכולת הבעה בכתב.

- (א) ההערכה היא של יכולתו של המועמד להביע עצמו בצורה ברורה בכתב לפני קוראים.
- (ב) חשוב, בביצוע הערכה זו, להתרשם מיכולתו של המועמד כפי שהיא מבטאת במסמכים שכתב בעבר הקרוב ולא מעדויות אולם ניתן להתרשם גם מעדויות של אחרים שקראו את עבודותיו.
- (ג) ככל שההתרשמות היא ממסמכים טובים רבים יותר וחשופים יותר לבדיקה ניתן לדייק יותר בהערכה, ככל שכמות המסמכים או השיפתם נמוכים יותר, תונמך ההערכה הניתנת ליכולת זו.

ב. הערכת בעלי התפקידים האחרים בצוות.

(1) נסיון נצבר בביצוע ייעוץ אסטרטגי.

- (א) אם ההצעה כוללת אנשים ספציפיים לביצוע העבודה, תבוצע ההערכה בצורה דומה לזו המתוארת בסעיף 3.א.4 העוסק בנסיון נצבר בביצוע ייעוץ אסטרטגי על ידי מנהל הצוות או היועץ המוביל.
- (ב) אם ההצעה אינה כוללת אנשים ספציפיים לביצוע העבודה והמציע מתחייב בהצעתו להעמיד אנשים שנסיונם אינו נופל מהנסיון הנדרש, תהיה ההערכה מבוססת על התרשמות אנשי צוות הבדיקה מיכולתו של המציע להעמיד רמת נסיון מסוימת לרשות צוות הפרויקט.

(2) כיסוי כל נושאי ההתמחות הנדרשים.

- (א) המציע מציין בהצעתו את נושאי ההתמחות הנדרשים, לדעתו, לביצוע העבודה המבוקשת. זאת בנוסף להתייחסות של המשרד בגוף מסמכי המכרז להתמחויות שנראה לו שדרושות לביצוע עבודת הייעוץ.
- (ב) בסעיף זה תינתן הערכה לפי סולם הערכים המופיע במסמך אליו מצורף נספח זה, למידת ההתאמה של סך ההתמחויות, כפי שהן מבטאות ביכולותיהם של חברי צוות הייעוץ וסיוע נוסף שהמציע מתחייב להעמיד לצרכי המשרד.

(3) נסיון בעבודה מול גופים ממשלתיים.

- (א) הערכת יכולת זו תיעשה על ידי סיכום הנסיון של חברי הצוות המוצעים בעבודה מול גופים ממשלתיים.
- (ב) כדי להסיר ספק – במסגרת דרישות הסף יש דרישות שחייבות להתמלא על ידי מועמד אחד ויחיד. במקרים אלה חייבים לבדוק את ההצעות כדי לראות שתנאי סף זה מתקיים כלשונו.

ג) מכיוון שבנושא זה יש דרישות סף, כל הצעה המגיעה להערכת איכות עומדת בתנאי סף אלה. עמידה בתנאי הסף מקנה ציון איכות שאינו נופל מ- 70. על ציון זה ניתן להוסיף בשל נסיון רב יותר מן הנדרש, נסיון המחולק על פני משתתפים רבים יותר, נסיון עם גופים גדולים או תואמים יותר למשרד התחבורה וכד'.

4) נסיון בייעוץ אסטרטגי מול גופים ממשלתיים.

א) ההנחיות בסעיף זה זהות להנחיות בסעיף הקודם לו: "נסיון בעבודה מול גופים ממשלתיים".

5) נסיון החברה בייעוץ אסטרטגי.

א) ההנחיות בסעיף זה זהות להנחיות בסעיף קודם: "נסיון בעבודה מול גופים ממשלתיים" בהתאמות הנדרשות – בעיקר זה שהנסיון אליו מתייחסים אינו סיכום נסיון אנשי החברה אלא נסיונה של החברה כגוף בביצוע עבודות אלה. אם החברה מורכבת ממספר גופים, המנוהלים כיחידות עצמאיות יש להתחשב בנסיון שנצבר על ידי היחידה האחראית לפרויקט. אם המציע מפרט בצורה מפורשת גורמים נוספים בחברה שיתרמו מנסיונם לביצוע הפרויקט ומציין איך ובאיזו כמות תבוצע תרומה זו – ניתן להתחשב גם בנסיונם.

ב) סעיפים ב) ו-ג) בהנחיות לסעיף: "נסיון בעבודה מול גופים ממשלתיים" חלים גם כאן.

6) נסיון החברה בבניית אסטרטגיה לגופים ממשלתיים.

א) ההנחיות בסעיף זה זהות להנחיות בסעיף הקודם לו: "נסיון החברה בייעוץ אסטרטגי".