



ירושלים, ח' סיוון, תשע"ט
11 יוני, 2019

הבהרה : פרוטוקול ועדת המכרזים אינו מהווה התקשרות או התחייבות להתקשרות כלפי מאן דהוא. התקשרות תיעשה אך ורק על ידי הוצאת הזמנה ו/או הסכם חתומים על ידי מורשי החתימה המוסמכים לחייב את המדינה.

פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 24.03.2019
פרוטוקול מס' 57/19

נוכחים :

מר אבי כהן-סקלי, מנכ"ל המשרד, יו"ר
מר ירון שטיינברג, סגן חשב המשרד, חבר
עו"ד יעלה גרין לשם, עוזרת ליועץ המשפטי, חברה
גב' קרינה קליגר, ראש אגף כלכלה ותקציבים, חברה
מר יגאל פחימה, מנהל יחידת רכש, נכסים ולוגיסטיקה, חבר
גב' לירון הנץ, מנהלת אגף בכיר אסטרטגיה, מדיניות ותכנון, משקיפה
מר יונתן פז, מנהל תחום תכנון ומדיניות, משקיף
גב' שיפי זרביב, יועצת מנכ"ל, משקיפה
גב' נחמה הירשמן, סטודנטית ועדת מכרזים, משקיפה
גב' נועה בלכר אורנשטיין, מ"מ מרכזת הוועדה

רכישת שירותי ייעוץ להטמעת תרבות ותהליכי עבודה של תכנון, בקרה ומדידה בעבודת המשרד
- בקשה להארכת ההתקשרות והרחבתה

מצ"ב בקשה שהגישה גב' לירון הנץ, מנהלת אגף בכיר אסטרטגיה, מדיניות ותכנון ובקשתה של ענבר חן מאירי, יועצת למנהלת הרשות לקידום מעמד האישה.

רקע:

התקשרות כללית :

ביום 4.7.2016 נחתם הסכם התקשרות בין המשרד ובין חברת דלויט – ברייטמן אלמגור זהר ושות' (להלן – חברת הייעוץ) למתן שירותי ייעוץ להטמעת תרבות ותהליכי עבודה של תכנון, בקרה ומדידה בעבודת המשרד זאת בהתאם לקבוע בהודעת חשב כללי מ.16.9.1 שעניינה "מתן שירותי ייעוץ להטמעת תרבות ותהליכי עבודה של תכנון, בקרה ומדידה בעבודת משרדי הממשלה ויחידות הסמך" (להלן: "הודעת התכ"ס"). היקף ההתקשרות עמד על 1,085,500 ₪ כולל מע"מ, לתקופה של 36 חודשים, עד ליום 3.7.2019, עם אופציית הארכה לשנתיים נוספות.

בהתאם להחלטת ועדת המכרזים מיום 2.1.2017 (פרוטוקול מס' 12/17), הוסכם עם חברת הייעוץ על הרחבת ההתקשרות כך שהתווספו לשירותים המקוריים 3 סקירות עומק: בתחום האזרחים הוותיקים, בתחום הצעירים ובתחום קידום מעמד האישה בהיקף כולל של 737,694 ₪ כולל מע"מ. בהתאם להחלטת ועדת המכרזים מיום 11.09.17 (פרוטוקול מס' 88/17), הוסכם עם חברת הייעוץ על שינוי והרחבת היקף ההתקשרות לצורך הוספת שירותים בהיקף כולל של 2,483,562 ₪ כולל מע"מ.

בישיבת ועדת המכרזים מיום 04.03.18 (פרוטוקול מס' 32/18) הוחלט על שינוי והרחבת היקף ההתקשרות לצורך הוספת שירותים בתחום העיסוק של הרשות לקידום מעמד האישה, כאשר עלות ההרחבה בניכוי עלות סקירת העומק בתחום קידום מעמד האישה (לפי פרוטוקול 12/17) עמדה על 539,718 ₪ כולל מע"מ.

בישיבת ועדת המכרזים מיום 08.07.18 (פרוטוקול מס' 47/18) הוחלט על הרחבת ההתקשרות מול חברת הייעוץ לצורך הוספת שירותי תכנון ובקרה עבור שנת העבודה 2019, בעלות של 292,170 ₪, כולל מע"מ.



יצוין כי במקביל, אישרה ועדת המכרזים בעבר התקשרות נפרדת של מטה ישראל דיגיטלית עם חברת הייעוץ לטובת קבלת שירותים על בסיס מכרז מרכזי זה.

הבקשה:

מבוקשת הארכת תקופת ההתקשרות עם חברת הייעוץ אשר צפויה להסתיים ביום ה- 3.7.2019 לתקופה של 12 חודשים, עד ליום 3.7.2020 ושימוש ביתרות קודמות, והרחבת היקפה בעלות כוללת של 1,454,032 ₪ כולל מע"מ, זאת לצורך גיבוש מדיניות, הובלת תהליכי התכנון וביצוע תהליכים ארגוניים. כאמור בבקשה, מטרתה העיקרית של ההרחבה היא תמיכה בהמשך ביסוס ויישום האסטרטגיה המשרדית תוך העמקת השפה המקצועית ותהליכי עבודה מרכזיים של תכנון, בקרה ומדידה בעבודת המשרד. יצוין כי לאחר הדיון בוועדה הוגשה בקשה להרחבת רכיבים בקשר לפעילות חברת הייעוץ עם הרשות לקידום מעמד האישה, אשר לגביה הוחלט בפרוטוקול 32/18 כי תתנהל במקביל לפעילות אגף בכיר אסטרטגיה, מדיניות ותכנון, בהיקף של 525,532 ₪, והפרוטוקול ידון גם בבקשה זו. סך הסכום המבוקש להרחבה, עבור שתי הבקשות, עומד על 1,979,564 ₪.

יצוין כי סעיף 6.4 להוראת התכ"מ מבהיר כי מנכ"ל המשרד רשאי להביא לאישור הוועדה בקשה לשינוי היקף ההתקשרות, והדיון בבקשה נעשה מכוח סעיף זה. הוועדה מציינת כי תקופת המכרז המרכזי הוארכה עד ליום 10.6.2020, והארכת תקופת ההתקשרות עד ליום 3.7.2020 כפופה להארכת המכרז המרכזי.

מנהלת האגף מציינת כי שיעור הביצוע של ההתקשרות הנוכחית, על הרחבותיה, גבוה ועומד על סך של 93% אחוזים שמומשו או נמצאים בהליכי מימוש (כולל רכיבים בקשר לרשות לקידום מעמד האישה). מתוכם, כלל המרכיבים מההתקשרות המקורית וההרחבה הראשונה הסתיימו והועבר בגינם תשלום. רכיבים אחרים הופעלו או נמצאים בתהליכי מימוש – אלו מייצגים 85% מההרחבה השלישית. יתרת הרכיבים מיועדת לביצוע ומתוכננת לניצול כחלק מבקשת ההארכה המובאת בפני הוועדה כעת. לפירוט, מצורף לבקשה זו נספח ג' המציג את סטטוס הביצוע של ההתקשרות לפי רכיבים, לרבות יתרות למימוש. יובהר כי יתרת מסגרת ההתקשרות הנוכחית מצומצמת מאוד ואינה עונה במלואה על היקף התקציבי הדרוש לשם ביצוע התהליכים המתוכננים ומאושרים על ידי המנכ"ל לשנה הקרובה. באשר לסיכום ההתקשרות של הרשות לקידום מעמד האישה – מצי"ב מסמך סיכום המפרט את השירותים שניתנו.

מנהלת האגף סוקרת את הרכיבים השונים הנידונים להרחבה כפי שמופיעים בבקשה ומציינת כי הרכיבים צפויים להיות מופעלים באופן מודולרי בהתאם לצרכים אשר יזהה האגף בתיאום עם מנכ"ל המשרד. מנהלת האגף מציינת כי היקף הפעילות הנרחב של אגף בכיר אסטרטגיה, מדיניות ותכנון ואופן פעילותו המטריציוני מחייב תשומות זמן ויכולות מקצועיות ממוקדות. במהלך גיבוש תהליכים אסטרטגיים ותכנוניים, עולים היבטים שונים הקשורים בטיוב והעמקת יכולות אלו בעזרת ייעוץ חיצוני התומך בהבאת מומחיות בעולמות האסטרטגיה והתכנון. חברת הייעוץ מסייעת ומלווה את האגף מזה תקופה ארוכה ביצירת והטמעת האסטרטגיה המשרדית, בביסוס תהליכי תכנון, בשיפור תהליכי העבודה, טיוב שגרות עבודה ויכולות הניהול של בכירי המשרד ועוד. לחברת הייעוץ היכרות בהקשרים אלה עם האקו-סיסטם הממשלתי-חברתי-כלכלי הסובב סוגיות מרכזיות ומורכבות לטיפול.

מגוון התחומים ומורכבותם, מצריכים עבודה אינטנסיבית ומקבילה בצירים שונים (מדיניות, תכנון, ארגון). עבודה זו מציפה את החשיבות הרבה ביצירת עקביות ורציפות בעבודת צוותי הייעוץ השונים הפעילים כעת במשרד. כמו כן, הרחבת ההתקשרות מאפשרת העמקה והמשך ביסוס של תהליכים שכבר החלו, בהם צברה חברת הייעוץ ידע והיכרות עומק, תוך צורך בהעמקת נגזרות פעילות, מדיניותם והרחבתן. ניסיונה של חברת הייעוץ יביא לחסכון משמעותי בזמן למידה, חפיפה והיכרות, ומאפשר יעילות בהקצאת המשאבים נוכח השירותים המבוקשים.

העוזרת ליועץ המשפטי מדגישה את עמדת הלשכה המשפטית כי ביחס לכל רכיב מבוקש יש להצביע על קשר המשכי לעבודות קודמות שהתבצעו עם חברת הייעוץ. מנהלת האגף מציינת כי רובם המוחלט



של הרכיבים והפעלתם נגזרים מתוך כיווני פעולה, מדיניות ו/או יעדים משרדיים המהווים נגזרות של האסטרטגיה המשרדית שגובשה באגף בשיתוף עם חברת הייעוץ. תכניות אלו נפרטות לפעולות ייעודיות המפורטות בבקשה תוך התייחסות, בין היתר, לתהליכים קיימים. מנהלת האגף מדגישה כי ציר העבודה הארגוני תומך מהלכי הטמעה ותמיכה בתהליכי שינוי מתגבשים בארגון. עבודה זו מורכבת, מסועפת ובעלת רגישויות גבוהות המחייבות היכרות מעמיקה עם אופי הפעילות המשתנה של היחידות ושל העומדים בראשן, התאמה של הצוותים המלווים פרסונאלית ומקצועית לאופי בעלי התפקידים מושאי תהליכי השינוי, יצירת מרחב אמון וקשר מתמשך עם היועצים המלווים הארגוניים וכל זאת על מנת להביא לתוצרים אפקטיביים בטווח זמן הנראה לעין וביעילות. מנהלת האגף מציינת כי מהלכי התכנון הרוחביים האינטנסיביים שחלו בארגון מצריכים ראייה מערכתית מורכבת תוך העמקה אנכית מקצועית ותחומית בפעילות היחידות השונות. על מנת לעבור לשלב מתקדם יותר בתהליך, כפי שהמשרד מתעתד לעשות, חיוני להמשיך את הפעילות עם צוותים המכירים את התהליכים לעומקם ומלווים את המשרד במקצועיות.

מנהלת האגף מציינת כי עד עתה, חברת הייעוץ הדגימה יכולות וורסטיליות בעבודה מקבילה במספר תחומים ובהפעלת מספר צוותי עבודה תוך טיפול במספר מישורים במקביל. כמו כן, קשרי העבודה וההפעלה מול האגף אפקטיביים ויעילים. מנהלת האגף רואה חשיבות רבה ביצירת המשכיות ורציפות בפעילות ענפה זו ובאופן הובלת השינויים מול היחידות והארגונים המקבילים. סגן החשב מציין כי הבקשה נבחנת תוך שימת לב לכך שבשלב זה, בהתאם להוראת התכס, ישנו קושי ביציאה להליך תיחור חדש.

מנהלת האגף סקרה את ההקשרים של הסעיפים השונים המבוקשים כנגזרת לפעולות קודמות במשרד שביצעה חברת הייעוץ תוך שהיא מציינת את השונות וההתאמות הנדרשות לפעילות במהלך השנה הקרובה: סיוע בבניית תכנית העבודה לשנת 2020 ובקרה על תכנית העבודה לשנת 2020- מדובר ברכיבים שבוצעו עד היום בליווי חברת הייעוץ ומבוקש שיבוצע גם עבור שנת 2020. מהווה המשך מקצועי ישיר לתהליכים שבוצעו בשנת העבודה הנוכחית. מנהל תחום תכנון מציין כי נדרש אישור בכל שנה עבור רכיב תכנית העבודה בהתאמות נדרשות על פי התקדמות מהלך ויכולת התכנון המשרדית (וזאת למרות שבמשרדים רבים אחרים מאושרת התקשרות תלת-שנתית על בסיס המכרז המרכזי). מנהל התחום מציין כי כבר בדיון ההרחבה הקודם זיהה האגף צורך בהרחבה עתידית עבור רכיבים אלו (עליו עמד בפרוטוקול 47/18). רכיבים אלו מהווים המשך מקצועי לביסוס והרחבת תהליכי התכנון והניהול הביצועיים במשרד, והינם חיוניים לבניית מהלך תכנוני מקיף ואיכותי, התומך בכלל יחידות המשרד (וזאת בניגוד למהלכי תכנון קודמים) תוך הוספת שירותים ויכולות חדשים בכל הקשור לתחום, כפי שמפורט בנספח לבקשה המצביע על תוספת שירות ביחס לשנה הקודמת; בניית תכנית יישום לתכנית הלאומית לצעירים – מדובר בהמשך לשלד התכנית הלאומית של רשות הצעירים שנבנתה בסיוע חברת הייעוץ; סיוע וליווי שני כיוונים אופרטיביים מרכזיים באגף הוותיקים – במסגרת התכנית האסטרטגית לאגף וותיקים נקבעו מספר תחומי ליבה בהם יש להעמיק, לרבות בנושאים המובאים לאישור כעת, המהווים המשך לעבודה זו - רשויות מקומיות וקול הוותיקים בממשלה (תחומי תעסוקה ודיוור נמצאים בתהליכי מימוש). מדובר בהמשך ישיר של התכנית האסטרטגית לאגף; תהליך גיבוש מדיניות לרשות לפיתוח כלכלי למגזרי מיעוטים, היערכות למועד סיום תכנית החומש החלטה 922- מדובר בהמשך של האסטרטגיה המשרדית ויצירת רצף בעבודת התכנון הבין יחידתית. מנכ"ל המשרד מדגיש את חשיבות ההיערכות לטובת גיבוש החלטות ממשלה שתהווה המשך להחלטה 922 ברשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים והצורך בהתנעת המהלך כבר בחודשים הקרובים על מנת להגיע ערוכים למועד; גיבוש מודל הפעלה אפקטיבי ל-3 יחידות מטה במשרד: אגף מערכות מידע, מנהל ומשאבי אנוש ולשכה משפטית (ייתכנו שינויים בהתאם לנסיבות ותיעודף מנכ"ל), אשר תומכים במהלכי האסטרטגיה והמדיניות במשרד ומצטרפים לתהליכים שכבר נערכו תוך חיבור ליעדים שנקבעו והפעלה רציפה ובהתאם למודלי הפעלה שנקבעו בתכנית האסטרטגית למשרד. מבלי לגבש מודלי הפעלה ייעודיים ליחידות, יהיה קושי בהוצאת התכנית האסטרטגית ויעדי המשרד אל הפועל; שיפור תהליכי עבודה – מדובר בין היתר בקביעת נהלים ומדדי SLA לצורך חיזוק פעולות של יחידות שנקבעו כהמשך לתהליכי התכנון והארגון ביחידות שכבר החלו, ומהוות המשך ישיר להן; אימונים אישיים מקצועיים למנהלי המשרד – מדובר בהמשך לפעילות קיימת.

באשר לרכיבים המבוקשים על ידי הרשות לקידום מעמד האישה מפרטת גבי ענבר חן מאירי, יועצת למנהלת הרשות אודות הקשר לפעולות שנעשו עד כה: סיוע בתהליך תכנון נקודתי סביב קידום נשים ערביות - המשך לאסטרטגיה שגיבשה הרשות במסגרת רכיב של סקירת עומק ובמסגרתה הומלץ על התייחסות פרטנית לקבוצות ייחודיות של נשים בישראל; סיוע בתהליך תכנון נקודתי סביב קידום נשים חרדיות - המשך לאסטרטגיה שגיבשה הרשות במסגרת רכיב של סקירת עומק ובמסגרתה הומלץ על התייחסות פרטנית לקבוצות ייחודיות של נשים בישראל; סיוע בתהליך תכנון נקודתי להטמעת חשיבה מגדרית במשרדי הממשלה – עבודה זו ממשיכה את המדריך לחשיבה מגדרית, שגיבשה הרשות בסיוע חברת הייעוץ במסגרת שלוש שאילתות ומהווה יישום המדריך; סקירה ראשונית סביב מסגרת עבודה תומכת משפחה בחברות ממשלתיות שנעשתה - יישום של אחד מתחומי המיקוד שנבחרו באסטרטגיית הרשות במסגרת רכיב של סקירת עומק; ביצוע 3 עבודות מידענות (שאילתות) בהמשך לאסטרטגיה שגיבשה ברשות ולתחומים שנבחרו במסגרת התכנית האסטרטגית במסגרת רכיב של סקירת עומק. בנוסף, הרכיב "סיוע בתהליכי בקרה על תכנית העבודה" של הרשות שנועד לשנת 2018 לא נוצל עקב עיכוב בגיבוש תכנית העבודה. במסגרת בקשה זו, מבוקש לממש את הרכיב במסגרת בקרה על תכנית העבודה לשנת 2019 אשר נמצאת בתהליכי גיבוש מתקדם.

חברי הוועדה מעירים לגבי הרכיבים המבוקשים:

- בבקשת אגף אסטרטגיה מובהר כי נדרשות שתי יחידות עבור "סיוע בתהליכי בקרה על תכנית העבודה" לטובת תמיכה בבקרת חציון ובקרה שנתית על ביצועי המשרד, וביצוע מהלכי תחקור והפקת לקחים ברמת היחידה, מנהל היחידה, הנהלת המשרד והמנכ"ל. בעניין ביצוע בקרה שנתית 2020, ביקש סגן החשב להבהיר כי בקרה זו, וייתכן שגם רכיבים אחרים בבקשה, מתוכננים לביצוע לאחר סיום תוקף הוראת התכ"ם. מנהלת האגף מציינת שלרכיבים שלא יופעלו במסגרת לוחות הזמנים של הוראת התכ"ם, תידרש הארכת התקשרות, אליה ייערך האגף בהתאם לצורך, וזו תובא לאישור הוועדה. יחד עם זאת מדגישה כי יש לכלול רכיב זה כבר כעת כיוון שעל מנת להיות מוכנים להגיש את דו"ח הבקרה בינואר 2021, יש להתחיל בעבודת הבקרה לפחות רבעון קודם לכן. לעניין זה מבהירה הוועדה כי הארכת התקשרות אם תידרש, תבוצע בהתאם להנחיות הוראת התכ"ם.

- העוזרת ליועץ המשפטי סבורה כי רכיב תהליך גיבוש מדיניות ברשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים לא מהווה פעילות המשך פעילות קודמת, שכן לא נעשתה פעילות של חברת הייעוץ בתחום זה, אלא רק מהלכי תכנון ביחידה באופן כללי, ולכן אין לאשרו. ראש אגף בכיר אסטרטגיה, מדיניות ותכנון מדגישה שכן היתה פעילות תוכן של החברה ושל האגף בתחום מעבר למהלכי התכנון וכי אי אישור הוועדה את הרכיב יעכב מאוד את תהליכי הבניית המדיניות לרשות עם כניסתו של מנכ"ל ושר חדש לארגון ככל שיהיה ברצונם לקיים תהליכים משמעותיים בה. העוזרת ליועץ המשפטי סבורה כי אף הסבר זה לא מצביע על קשר הדוק לשירותים שנדרשו בהתאם לקבוע בהסכם התקשרות ועל כן רכיב זה לא מאושר.

- הוועדה שואלת מדוע בפעילות "גיבוש מודלי הפעלה אפקטיביים" נדרש גם מבנה ארגוני ליחידת משנה, וגם סקירה ראשונית, כאשר יש כפילות בין הדברים על פי הגדרתם בהודעת התכ"ם. מנהלת האגף מציינת כי הסקירה תיתן נופך נוסף והעמקה על עבודת המבנה הארגוני ביחידת משנה. הוועדה קובעת כי לפעילות זו יינתנו 3 רכיבים של מבנה ארגוני ליחידת משנה (כמספר היחידות להן יערך הארגון מחדש), ולא יהיה רכיב של סקירה ראשונית.

- העוזרת ליועץ המשפטי שואלת למה נדרשות 4 שאילתות בפעילות גיבוש מודלי הפעלה אפקטיביים, 10 שאילתות בשיפור תהליכי עבודה ו-3 שאילתות בפעילות הרשות לקידום מעמד האישה ומדגישה כי לאור כך שמדובר בהרחבה רביעית להסכם, והצורך לבחון כי כלל הרכיבים מהווים המשך לפעילות קיימת, יש לומר כבר עתה למה נדרשות השאילתות ובאילו תחומים יהיו, ולא להשאיר תחומים פתוחים. ראש האגף והעוזרת למנהלת הרשות לקידום מעמד האישה מסבירות כי הדבר נועד לתת להן גמישות בעבודתן, על מנת לספק מרחב פעולה מקצועי, וכי הן



יעסקו בנושאי המשך לעבודה שבוצעה עד כה. כן מציינת ראש האגף כי 10 שאילתות בפעילות שיפור תהליכי עבודה/מתן שירותים בהיקף מצומצם הן שאילתות שלא מומשו או בהליכי מימוש, ולכן למעשה לבקשת ההרחבה מתבקשות 4 שאילתות נוספות בלבד (עבור האגף). מנהלת האגף מדגישה כי השאילתות יבוצעו רק כחלק מהפעילות המבוקשת, לגביה אישרה הוועדה שמדובר בפעילות המשך. סגן החשב סבור, בניגוד לעמדת העוזרת ליועץ המשפטי, כי ניתן להשאיר 2 שאילתות פתוחות לאגף ו-1 שאילתות פתוחות לרשות לצורך גמישות, ואת היתר יש להגדיר. בהמשך לכך מוסר מנהל תחום תכנון כי שאילתה אחת תעסוק באפיון אחד מתחומי הליבה של אגף אזרחים ותיקים (דיוור, תעסוקה, קול האזרח הוותיק, קשרי קהילה) באמצעות ביצוע בנצימרק בינלאומי ושאילתה שניה תעסוק במדדים בתכנית הלאומית של רשות הצעירים. גבי חן מאירי מוסרת כי השאילתה של הרשות תעסוק במחקר ביחס לזכויות אמהות יחידניות בעולם.

- סגן החשב שואל מדוע נדרש רכיב סיוע בתכנון נקודתי עבור אוכלוסיות ייחודיות (חרדיות וערביות), ולא במסגרת סקירה ראשונית. גבי חן מאירי עונה כי הרכיב המבוקש נדרש מתוקף עומק העבודה הנדרשת והיקפי תהליכי העבודה המתבקשים בנוגע לגיבוש המדיניות בקרב שתי קבוצות האוכלוסייה הייעודיות. רכיב זה מאפשר מהלך מעמיק הכולל: תיאור המצב הקיים על בסיס איסוף נתונים, סקירת מחקרים וביססי ידע קיימים וקיום ראיונות עם גורמים מומחים. בנוסף, כחלק מהפעילות, יוגדרו חלופות אסטרטגיות, לרבות חלופה למיקוד, לצד הגדרת יוזמות קונקרטיות לביצוע המאפשרות אופן פעולה ממשלתי ממוקד. יתרה מזאת, הרכיב מאפשר גיבוש מפה אופרטיבית ליישום מהלכים הכוללים יעדים, מדדים, משך זמן למימוש, שותפים ליישום ותקציב מוערך – על בסיס תיגזר תכנית עבודה מפורטת יותר בהמשך. ביחס לצרכים אלו, עולה כי רכיב הסקירה הראשונית אינו מאפשר תכנון מעמיק ובהיקף הנדרש. רכיב הסקירה הראשונית (כאמור בסעיף 2.1.2 בהוראת התכ"מ) מצומצם ביותר, מאפשר סקירה תמציתית של פעילות רלוונטית במדינות אחרות (בנצימרק) וזיהוי פערים אל מול מדינות אלו – דבר שאינו רלוונטי לנושא של אוכלוסיות ייחודיות אלו, ולא עונה על היקף הצרכים. הוועדה קובעת כי רכיבים אלו לא יופעלו במקביל. ראשית תיבחר אוכלוסיה אחת לגביה יופעל הרכיב, ורק לאחר קבלת התוצרים ואישור סגן החשב ניתן יהיה להפעיל את הרכיב השני עבור אוכלוסייה נוספת.

- הוועדה שואלת מדוע נדרש יחידת סיוע בתכנון נקודתי בהטמעת המדריך לחשיבה מגדרית במשרדי הממשלה. גבי חן מאירי משיבה כי ברצונם לגבש מודל הפעלה על מנת לגבש תכנית להטמעת המדריך, כולל ניתוח מגדרי של התקציב, וביצוע פיילוט באחד ממשרדי הממשלה, והדחיפות נובעת מחובתה של הרשות לבצע ניתוח מגדרי של התקציב. סגן החשב מעיר כי בהתאם לגאנט המצ"ב שניתן במסגרת התכנית האסטרטגית של הרשות, העבודה עם משרדי הממשלה (כולל הפיילוט) תחל בתחילת שנת 2020. כיוון שנדרש לבצע את ההטמעה בכל משרדי הממשלה הפוטנציאל לתקציב הנדרש עבור פעילות זו גבוה ביותר (יחידת סיוע*מספר משרדי הממשלה) ולא סביר לשכללו במסגרת ההרחבה הנוכחית. לפיכך, לא ניתן לבצע זאת במסגרת ההתקשרות הנוכחית. סגן החשב מדגיש כי לא ניתן לגבש כעת מודל הפעלה עבור ביצוע הפיילוט שכן נכון יותר שמי שיבצע בפועל את ההטמעה הוא שיגבש את מודל הפעלה על מנת שלא להקנות יתרון למי שביצע את המודל וכן על מנת שלא להגביל את מי שיבצע את ההטמעה ביתר משרדי הממשלה למודל שקבע גוף אחר. לאור האמור, רכיב סיוע בתכנון נקודתי לא מאושר. העוזרת ליועץ המשפטי מצינת בשולי הדברים כי עולות שאלות בנוגע לצורך בפיילוט לניתוח המגדרי של התקציב לאור תוצרי עבודתה של עמותת אדווה שביצעה זאת עבור הרשות בעבר, ואולם מאחר שהרכיב לא מאושר אין צורך לדון בשאלות אלה כעת.

- סגן החשב מציין כי מדוח ההתקשרות של הרשות עולה כי נעשה פיזול של רכיב הסיוע בתהליך תכנון נקודתי באופן שלא תואם את הוראת התכס. לפיכך, פנה בנושא למינהל הרכש על מנת שיבררו את הדברים מול החברה. לאור זאת, בשלב זה יש לעצור את המשך פעילות החברה במסגרת רכיב זה. תשלום על ביצוע ינתן בהתאם להוראות סגן החשב.

- במענה לשאלת העוזרת ליועץ המשפטי בנוגע ליציאה לתיחור חדש, מנהלת האגף מבקשת לעדכן כי בכפוף לכך שהוראת התכ"מ תאפשר זאת, בכוונת האגף לצאת במהלך השנה הקרובה בתהליך תיחור חדש בנוגע לשירותי ייעוץ להטמעת תרבות ותהליכי עבודה של תכנון, בקרה

ומדידה בנוגע להמשך פעילות עתידית (כמהלך משלים למהלכים המרכזיים של שנת פעילות 2020 כפי שמובאים בבקשה ולמהלכי מדיניות חדשים ככל שיוחלט על אלו).

לסיכום, מציינת מנהלת האגף כי לחברת הייעוץ ניסיון מצטבר משמעותי בעבודה עם המשרד. המשך העבודה מאפשר הקצאת משאבים יעילה, הגברת יעילות ואפקטיביות של פעולותיו, וזאת נוכח כוונת האגף להעמיק בביסוס תהליכים שכבר החלו כמו גם לתמוך בשימור הידע ורצף העבודה עם היחידות והנהלת המשרד.

לשאלת סגן החשב בדבר גילום הנחה על מחיר הרכיבים לאור התקדמות המשרד והיכרות העומק של חברת הייעוץ עם המשרד, מציינת מנהלת האגף כי בהמשך לפנייתה לקבלת הצעה וגילום הנחה, ההצעה הנוכחית כוללת הנחה נוספת בשיעור ממוצע של 3.5% על כלל שווי ההרחבה בשקלול הנחות קודמות בשיעור מצטבר של כ 2%. בנוסף, בפועל מגולמת הנחה גבוהה יותר ברכיבים בהם יש הכרה בניסיון המצטבר הנדרש למימוש - כך לדוגמא, רכיב הסיוע בתהליכי בניית עבודה וביצוע בקרה על תכניות העבודה כולל הנחה בשווי מצטבר של 8% לעומת המחיר בהוראת התכ"ם.

מרכזת הוועדה מבקשת לציין כי בדיון ההרחבה הקודם (פרוטוקול 47/18) התבקש האגף להציג לוועדה תכנית לפיתוח היכולות העצמאיות של האגף. מנהלת האגף מבקשת להדגיש כי נשלחה הודעה לוועדה המבהירה את העיכוב בהתייחסות בתיאום עם המנכ"ל. המנכ"ל מבקש להבהיר כי ביחס למשאבים שהועמדו לרשות האגף, מדובר בהישגים יוצאי דופן למערכת, וכן כי השנה המשרד יהיה במצב טוב יותר מבחינת בניית וביסוס כוח האדם באגף ויכולת שימור וניהול הידע הנצבר בו. יתר על כן, מבהירה מנהלת האגף, כי לאורך כל תקופת הפעילות נעשים מאמצים מרובים על מנת להטמיע שפה מקצועית תכנונית וניהולית עמוקה ורחבה בקרב עובדי המשרד על ההיבטים השונים. הגברת היכולות הניהוליות והמקצועיות של עובדי המשרד המהווים מענה משלים לשאלה על פיתוח היכולות העצמאיות של המשרד והאגף.

הודגש כי נעשתה קפיצת מדרגה משמעותית בתחום יצירת תשתיות התכנון במשרד ובכך צומצמה משמעותית התלות בגורמים חיצוניים; מספר גדול של יחידות במשרד עושות שימוש בכלי תכנון דיגיטלי משרדי מתפקד, פורום נאמני התכנון מוביל תכנון והתחלה של "שפה" תכנונית ביחידות, ואלו אפשרו את קיומו של תהליך משרדי סדור שכלל, בין השאר, זיהוי "אבנים גדולות", תכנון מפורט, סנכרון בין-יחידתי, אישור תכנית עבודה לכל יחידה על ידי מנכ"ל המשרד ועוד. בנוסף, בוצעו ניתוחי ביצועים באופן חציוני ושנתי, הועברו אימונים אישיים בהנהלה להגדלת סל הכלים הניהוליים בקרב מנהלי המשרד, ואלו תרמו לתובנות ופיתוח היכולות בדבר בנוגע להתמודדות עם אתגרים וחסמים למימוש תכניות המדיניות ותכניות העבודה.

בהיבטי ביסוס האגף וכפי שהבהיר המנכ"ל, בימים אלה, מצוי האגף בתהליך קליטה ואיזון אינטנסיביים שעתידים להשפיע לחיוב על יכולת ההטמעה הכוללת. המנכ"ל מבהיר כי אף לאחר ביסוס יכולותיו יצטרך להיעזר בחברות ייעוץ, כאשר אופי השירות ישתנה, זאת בדומה לאגפי אסטרטגיה במשרדים אחרים.

בהמשך לקבוע בפרוטוקול 47/18, מבקש סגן החשב מהאגף להציג תכנית מעודכנת המתמקדת בפיתוח יכולות עצמאיות ולהציגה בפני הוועדה עד סוף חודש ספטמבר השנה.

הוועדה סבורה פה אחד כי לצורך המשך ביסוס ויישום האסטרטגיה המשרדית והעמקת הליכי התכנון, ניתן לאשר את שינוי היקף ההתקשרות עם חברת הייעוץ כמבוקש, לאחר קבלת ההנחה, זאת בהתאם לסעיף 6.4 להודעת תכ"ם מ-16.9.0.1, למעט ההחלטה על הרכיבים שלא הוגדרה תכולתן (סה"כ 4 שאילתות)- המתקבלת ברוב דעות.








הוחלט:

- א. בהתאם לתקנה 3 לתקנות חובת המכרזים – לאשר מימוש אופציה להארכת תקופת ההתקשרות עם חברת דלויט- ברייטמן אלמגור זהר ושות' לתקופה שמיום 4.7.2019 ועד ליום 3.7.2020, בכפוף להארכת תקופת מכרז מרכזי 26-2014 והודעת התכ"ס 16.9.0.1. בתקופה זה ניתן יהיה לעשות שימוש ביתרות תקציב.
- ב. בהתאם לסעיף 6.4.1 להוראת תכ"ס מ.16.9.1 - לאשר בהתאם למפורט בפרוטוקול שינוי היקף ההתקשרות והוספת שירותים כמפורט בפרוטוקול לעיל בעלות כוללת של 1,979,564 ש"ח כולל מע"מ.
- ג. על היחידה המקצועית להציג לוועדת המכרזים עד סוף חודש ספטמבר 2019 את התכנית לפיתוח היכולות העצמאיות של אגף אסטרטגיה.
- ד. לאור היקפי ההתקשרות המאושרים והעובדה כי חלק מהשירותים שאושרו אינם נדרשים באופן מיידי, הפעלת הרכיבים כפופה לאישור מנכ"ל המשרד וסגן החשב על פי בקשה מוקדמת.

04570113

04570210 : תקנה תקציבית:

 יעלה גרון לשם	 ירון שטיינברג	 אבי כהן-סקלי
	 קרינה קליגר	 יגאל פחימה

חתימת הגורם המקצועי:

 ענבר חן מאירי	 לירון הנץ
--	--