

כ"ה תמוז תשע"ט
28 יולי 2019

אל:
משתתפי המכרז שבנדון

א.ג.נ.,

**הנדון: תשובות לשאלות הבהרה עבור מכרז מס' 100045154 (2019)
"ליישום והטמעה של תהליכים ארגוניים עבור רשות המים"**

1. התשובות המובאות להלן מחייבות את כל המציעים, מהוות חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז וגוברות על הנוסח המובא במכרז.
2. אין להסתמך על כל פירוש שניתן בעל פה או בכתב או בכל דרך אחרת על ידי מי מטעם המזמינה או ועדת המכרזים, ככל שניתן, בכל פורום או צורה שהיא. כל הפירושים וההבהרות הינם כמפורט במכתב הבהרה זה בלבד ובמכתבי הבהרות נוספים שיישלחו מטעם ועדת המכרזים, ככל שיישלחו. מסמך זה ייחשב כחלק מתנאי המכרז, ויחולו עליו כל הוראות המכרז הנוגעות למסמכי המכרז, ועל המציע לצרפו להצעתו כשהוא חתום בחתימת המציע על גבי כל עמוד.
3. אין באי התייחסותה של ועדת המכרזים לשאלה כלשהי או לפרט כלשהו בשאלה, כדי להוות הסכמה להנחותיו של השואל, או כדי לשנות בדרך כלשהי את פרשנות תנאי המכרז.
4. ככל שיש במסמך זה שאלות ותשובות הנוגעות לפרשנות של הדין, אין הן באות במקום ייעוץ משפטי מוסמך, וכל המסתמך עליהן עושה זאת על אחריותו בלבד.
5. יובהר כי אין נוסח השאלות המפורט להלן זהה בהכרח לנוסח בו השתמש השואל וכי לא בהכרח נענתה כל שאלה.
6. אלא אם נאמר אחרת, לכל המונחים והמושגים האמורים במכתב הבהרה זה תהיה הפרשנות כאמור במסמכי המכרז.

שאלות ספקים והבהרות עורך המכרז

להלן ריכוז שאלות ותשובות ההבהרה בהקשר למכרז הנ"ל:

מס"ד	פרק	מספר סעיף	שאלה	תשובה
1.	3- תקופת ההתקשרות	3.1	מכיוון שמדובר בפרויקט בהיקף של למעלה משנה, האם ניתן להאריך את תקופת ההתקשרות הראשונה לשנתיים?	אין שינוי בתנאי המכרז.
2.	7 – הצעת המחיר	7.2	לא ברור האם הניכוי של 10% בשנה ה- 3 יהיה רק בעבור שעת עבודה הנפרדות קומפלט?	הניכוי ייעשה בהתאם להוראת תכ"ם 13.9.0.2 עבור השירותים הניתנים על פי שעות ייעוץ כמפורט בסעיפים 5 ו-6 בטבלת הצעת המחיר.
3.	10 – החתימה על ההסכם	10.6	נדרש לקבל את פירוט העלויות הכרוכות.	ניתן לפנות לבירור העלויות אצל הספקים הזוכים בכתובת הבאה של אגף החשב הכללי:

https://www.justice.gov.il/Units/EstatesCommittee/MainDocs/smartCardApprove.pdf	ההוצאה תהיה עבור הנפקת הכרטיס החכם בידי צד נאמן שמונה על-ידי תהיל"ה ותשלום עלות חד פעמית או עלות שנתית בהתחברות לפורטל?			
אין שינוי בתנאי המכרז. הלו"ז שנקבע התייחס לחטיבות עם העבודה המשמעותית ביותר (לו"ז מקסימלי).	הלו"ז של השלמת אבני הדרך אינו יכול להיות זהה לכלל החטיבות מכיוון שהיקף השעות אינו זהה. נבקש את התייחסותכם.	3.1	נספח ג' – פרק מקצועי	4.
על הספק הזוכה לכתוב תכנית זו.	מהי תוכנית לחברות (סוציאליזציה) ארגונית? האם יש תכנית?	2.1.3	2 – השירות הנדרש	5.
הצעת המחיר כוללת גם את הוצאות הנסיעה. ראה סעיף 3 בנספח הצעת המחיר.	לא ברור האם הוצאות נסיעה (לא זמן) מגולמות גם לפי תכ"ם?	9.1	9 – התמורה	6.
אין טעות – מדובר בדוח מסכם עבור כל אבן דרך לכל חטיבה בנפרד. לכל חטיבה יוגשו 3 דוחות לפי השלבים – ראה סעיף 9.3.	קיימת טעות סופר בתשלום אבני הדרך כי כולם אותו הדבר. נדרשת הבהרה – מה נכון?	9.3	9 – התמורה	7.
על כל המציעים לכלול בהצעה ערכות הגשה, כמפורט בסעיף 4.3.4. הספק הזוכה יידרש לערכות ביצוע כנדרש בסעיף 10.4, בכפוף להחלטת ועדת מכרזים.	לא ברור מדוע לא מבוצע קיזוז בסכום של הערכות השנייה בסכום הערכות הראשונה.	10.4	10 – חתימה על ההסכם	8.
בהתאם לסעיף 2.2.1.1.2 על מנהל הפרויקט להיות עובד הספק.	הגדרת התפקיד מנהל פרויקט – האם מנהל הפרויקט צריך להיות שכיר או פריילנסר?	2.2.1.1 2.2.1.1.2	2 – השירות הנדרש	9.
ניתן, בתנאי שמצורף אישור מהמוסד האקדמי המעיד כי התואר אקוויולנטי. ראו סעיף 4.2.1.2 בתנאי המכרז (כוכבית בתחתית הסעיף).	האם מנהל הפרויקט יכול להיות בעל תואר שני בפסיכולוגיה ייעוצית?	4.2.1 4.2.1.2	4 – תנאי סף	10.
ניתן, בתנאי שמצורף אישור מהמוסד האקדמי המעיד כי התואר אקוויולנטי. ראו סעיף 4.2.1.2 בתנאי המכרז (כוכבית בתחתית הסעיף).	האם מנהל הפרויקט יכול להיות בעל תואר שני במדעי התנהגות (סוציולוגיה – אנתרופולוגיה) במגמה לסוציולוגיה ארגונית?	4.2.1 4.2.1.2	4 – תנאי סף	11.
ניתן כך או כך.	האם את טבלאות פירוט הניסיון של המציע ושל מנהל הפרויקט ניתן למלא בהקלדה ב-WORD או בכתב יד?		נספחים י"ב י"ב 2	12.
אין שינוי בתנאי המכרז והמועדים בו.	מבוקש שלא להקדים את המועד להגשת הצעות. המציעים נערכים למועד המקורי והקדמה של המועד עלולה למנוע ממציעים רבים להגיש את הצעתם, ויוצא שנמנעת קבלת הצעות טובות וראויות.			13.

14.	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז	4.2.1.2	האם ניתן להסתפק במסירת פרטי קשר של הלקוחות, במקום מסירת המלצות בכתב? (מתן המלצות בכתב אינו מקובל כיום. כמו כן, המלצה טלפונית עשויה להיות אמינה יותר מהמלצה בכתב).	יש לצרף מכתבי המלצה ופרטים של אנשי קשר ואלו ייבחנו בקשר עם השירות נושא ההתקשרות. הרשות רשאית לפנות לגופים עם המציע/מנהל פרויקט (בהתאם לשיקול דעתה של הרשות), כמפורט בסעיף 4 למסמכי המכרז, לצורך קבלת המלצות בדבר עבודתו עמם. יובהר - צירוף רשימת עבודות קודמות אינה שקולה לצירוף מכתבי המלצה.
15.	8 – הוראות כלליות בדבר הגשת הצעות	8.5.2.2.2	משרדנו נוקט בזהירות רבה באמצעי מדיה נתיקים ועל כן כל אמצעי מדיה נתיק מוצפן ומוגן בסיסמה. מבוקש לאפשר למציע להעביר למזמין באופן נפרד ממסמכי המכרז את הסיסמה להסרת ההצפנה מה-DOK לכתובת דוא"ל או הודעה למספר טלפון נייד.	אין שינוי בתנאי המכרז. יש להעביר אמצעים בלתי מוצפנים.
16.	9 – התמורה	9.5	המונח "שביעות רצון" הינו מונח המום, סובייקטיבי ומאפשר לכל אדם לדרג את איכות העבודה במרה אחרת. מבוקש כי הביטוי האמור יימחק וכי תחתיו ייכתב כי העבודה תבוצע ברמה המקצועית הגבוהה ביותר הקיימת בתחום השירותים.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
17.	12 – שינויים בכוח האדם המוצע	12.2.1	בסעיף 2.2.2 נרשם כי אין צורך להציג בשלב זה חברי צוות רק את מנהל הפרויקט, מדוע אם כך הסעיף הנ"ל רלוונטי?	הסעיף נועד להבהיר למציעים את הצורך בחברי הצוות ואת התנאים בהם עליהם לעמוד. אולם, חברי הצוות לא ייבחנו במסגרת תנאי הסף ואמות המידה ולא ינוקדו.
18.	12 – שינויים בכוח האדם המוצע	12.2	לא תמיד יכול הספק לדעת מראש על רצון של חבר צוות להפסיק את העסקתו אצל הספק. לעתים העזיבה היא פתאומית ביוזמת העובד ולעתים הפסקת העבודה היא תולדה של אירוע שבגיניו נבצר מהעובד להמשיך לעבוד. אשר על כן מבוקש לסייג את הדרישה המופיעה בסעיף כך שהאמור בסעיף יחול רק במקרים בהם הספק הוא היוזם את הפסקת ההעסקה של עובד כלשהו.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
19.	12 – שינויים בכוח האדם המוצע	12.2.3	אם הפסקת ההתקשרות לא באה ביוזמת הספק, אין מקום לנקיטת סנקציות כלפי הספק ויש לאפשר לו	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.

	להעמיד עובד חלופי בעל כישורים שאינם נופלים מכישוריו של העובד שעזב.			
20.	12 – שינויים בכוח האדם המוצע	12.2.5	האמור בסעיף לא יכול לחול במקרים בהם עובד עוזב ביוזמתו את מקום העבודה או שכתוצאה מארוע נבצר ממנו להמשיך לעבוד.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
21.	נספח ג'	3.1	לדעתנו יש טעות בלוחות הזמנים בסעיף. הסעיף כפי שהוא מנוסח היום מגדיר שהשלב הראשון של אפיון השירותים וכתובת תכנית העבודה לפרויקט תמשך חודשיים – משך זמן גבוה, בעוד השלב השני של האבחון וההמלצות ימשך חודש וחצי. לעניות דעתנו, לוחות הזמנים צריכים להיות הפוכים כך שהשלב הראשון של אפיון השירותים וכתובת תכנית העבודה ימשך חודש וחצי ואילו שלב האבחון וההמלצות ימשך חודשיים.	השלב השני נמשך 10 שבועות.
22.	נספח ג'	3.3.1.1	נדרשת הערכה לכמות הראיונות שנדרש לבצע.	לא ניתן להעריך בשלב זה.
23.	נספח ג'	3.3.2	במסגרת שלב ההמלצות האופרטיביות נרשם: "הכנת תהליכי עבודה, הליכי בקרה ומעקב ונהלים עבור כל אחת מהחטיבות והיחידות השונות, הן בתוך המסגרת הפנימית של החטיבה/היחידה והן בממשקים..." נודה להבהרתכם במה הכוונה ב"הכנת נהלים", דבר זה לא אמור להיכלל במסגרת המלצות.	אין שינוי בתנאי המכרז. ראה סעיף 3.3.2.2.
24.	נספח י"ב 2	כללי	האם מנהל הפרויקט בעצמו צריך לחתום על נספח זה?	כן.
25.	נספח י"ב 2	3	נבקש למחוק את ההערה בסעיף ולהסתפק במסירת פרטי קשר של הלקוחות, במקום מסירת המלצות בכתב (מתן המלצות בכתב אינו מקובל כיום. כמו כן, המלצה טלפונית עשויה להיות אמינה יותר מהמלצה בכתב).	אין שינוי בתנאי המכרז. ראה תשובה לשאלה 14.
26.	נספח י"ד	ד'5	מבוקש לקבוע כי עיכוב של עד 7 ימי עבודה לא ייחשב כהפרת ההסכם.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
27.	נספח י"ד	א'8	מבוקש, כי כל קיזוז ייעשה אך ורק מתוך הכספים המהווים חלק מהסכם זה. קיזוז כספים מהתקשרויות אחרות	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.

	עלול לגרום נזק כבד לצדדים שלישיים שקיזוז כזה ימנע מהם קבלת כספים שהם ראויים להם.			
28.	נספח י"ד	ר'18	המונח "שביעות רצון" הינו מונח עמום, סובייקטיבי ומאפשר לכל אדם לדרג את איכות העבודה ברמה אחרת. מבוקש, כי הביטוי האמור יימחק וכי תחתיו ייכתב כי העבודה תבוצע ברמה המקצועית הגבוהה ביותר הקיימת בתחום השירותים.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
29.	נספח י"ד	ר'19	מבוקש לציין שההודעה מראש תינתן ככל שהדבר בשליטת הספק. אירוע הגורם לנבצרות או פרישה פתאומית ביוזמת עובד, איננה תלויה בספק ולכן בנסיבות מעין אלה לא תיתכן מתן הודעה 30 ימים מראש.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
30.	נספח י"ד	ר'20	ככל שתוגש תביעה כנגד המזמין בגינה הוא דורש שיפוי מהספק, יהא על המזמין להודיע לספק מיד עם קבלת התביעה. הספק יהא רשאי להצטרף להליך ולהתגונן מפניו. המזמין לא יגיע להסדר עם התובע אלא לאחר קבלת אישור הספק בכתב ומראש, וכל שיפוי ייעשה לאחר מתן פסק דין סופי.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
31.	נספח י"ד	ר'21	מבוקש לקבוע כי איחור בן 7 ימי עבודה לא ייחשב כהפרת ההסכם.	אין שינוי בתנאי המכרז. רשות המים תפעיל את סעיפי ההסכם בהגינות ובסבירות.
32.	נספח י"ד	ר'26	ייתכנו מקרים בהם דרישה של המזמין לעיין במסמכים עלולה לפגוע בפרטיותם של בני אדם. מבוקש לקבוע כי ככל והמדובר בביצוע ביקורת העלולה לפגוע בפרטיותם של בני אדם תידרש הסכמה מוקדמת של אותו אדם שפרטיותו עלולה להיפגע.	זכות העיון נתונה בהתאם לקבוע במכרז ובכפוף להוראות הדין בעניין זה.
33.	2 – השירות הנדרש	2.2.2	בסעיף 2.2.2. ישנה הפניה לסעיף 4.2.1.2. לגבי חברי הצוות. עפ"י סעיף זה הדרישה הינה תואר שני עבור חברי הצוות. עפ"י בקשת התמחור שלכם חברי הצוות מוגבלים לרמה של יועץ 4 עפ"י הגדרות חשכ"ל הרצ"ב. יועץ 4 - יועץ העונה על אחת משתי החלופות הבאות: 1. יועץ העונה על שני התנאים הבאים, במצטבר: 1. בעל תואר אקדמאי;	שכר היועץ ייקבע על פי דרגתו, וישולם לו על פי השכלתו וניסיונו, על בסיס השכר המקסימלי המותר לתשלום ע"פ הוראת תכ"ס 13.9.0.2 והודעה ה-13.9.0.2.1 מכוחה, לאחר הפחתת אחוז ההנחה בהצעה הזוכה (ולרבות הפחתות תקופתיות וכיו"ב). יחד עם זאת, לצורך ההליך המכרזי בלבד – על מנת לשמור על אחידות ושוויון בין המציעים בעת ביצוע

הערכת העלות ומתן הניקוד, תיערך השוואה בין כל הצעות המחיר כאילו ניתנו עבור מנהל הפרויקט כיועץ בדרגה "יועץ 2" ועבור חברי צוות כיועץ בדרגה "יועץ 4".	2. בעל ניסיון מקצועי עד 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ. או 2. יועץ העונה על שני התנאים הבאים, במצטבר: 1. בעל תואר מקצועי מוכר; 2. בעל ניסיון מקצועי מעל 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ. דרישת השכלה ליועץ בדרג 4 היא תואר ראשון בלבד ולא תואר שני. דרישה זאת מותאמת לרמת שכר. נבקש לקבל דרישות מפורטות להשכלה של חברי הצוות.			
אין שינוי בתנאי המכרז.	האם ניתן להגיש כחבר צוות יועץ בעל תואר ראשון וניסיון רלוונטי.	2.2.2	2 – השירות הנדרש	34.
ניתן לגשת בכפוף לאמור לסעיף 10.5 בתנאי המכרז.	האם מציע המספק שירותי ייעוץ לחברת מקורות ו/או תאגידי מים יכול לגשת למכרז הנדון? ובכל מקרה, מנהל הפרויקט והצוות המוצע אינם מספקים שירותים למקורות / תאגידי מים.	2	נספח ה'	35.
כן. השלב השלישי נכלל במחיר קומפלט.	האם השלב השלישי המתואר בנספח ג' סעיף 3.1 נכלל במחיר "קומפלט" של כל אחד מהשירותים שבסעיפים 1-4 בטבלה של נספח ב, סעיף ב (טבלת הצעת המחיר). אם כן, טרם סיום אבחון ארגוני והגדרת תכנית עבודה ליישום קיים קושי בהערכת היקף השעות שידרשו לטובת היישום.	4.5.4 + סעיף 8 נספח ב' + נספח ג' סעיף 3	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז	36.
אין שינוי בתנאי המכרז.	תכולת השירותים המגדירה פרויקט של יעוץ ארגוני כוללת למעשה את כל אבני הדרך לפרויקט שלם מייזום ועד מסירה (סעיפים קטנים 2.1 עד 2.7). תכולת שירותים זאת אינה מאפיינת בדרך כלל את רוב הפרויקטים של יעוץ ארגוני. רובם המוחלט של הפרויקטים כוללים את אבני הדרך הראשוניות: 1. אבחון ארגוני 2. ניתוח עיסוקים 3. הגשת המלצות אופרטיביות ליישום. משום כך ומשום כי חשיבות הניסיון (בכל אבני הדרך) קריטית למנהל הפרויקט ופחות למציע נבקש את אישור וועדת המכרזים לשתי החלופות הבאות:	4.1 – תנאי סף למציע	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז	37.

	א. להפחית את מספר הלקוחות ללקוח אחד. <u>או</u> ב. להגדיר כי פרויקט ארגוני יכול ללפות את אבני הדרך: 1. אבחון ארגוני 2. ניתוח עיסוקים 3. הגשת המלצות אופרטיביות ליישום.			
38.	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז	4.2.1.1.4 – תנאי סף למנהל הפרויקט	מנהל הפרויקט נדרש להציג ניהול צוות של לפחות 3 עובדים מקצועיים בפרויקט. נבקש לציין כי בפרויקטים מהסוג המתואר במכרז זה, פועל מנהל הפרויקט באופן עצמאי מול כלל הגורמים המעורבים בפרויקט: עובדים, מנהלים, גורמי תמך, גורמים חיצוניים ועוד. במידת הצורך (בדרך כלל באופן חריג) יופעלו על ידו גורמי סיוע ייחודיים על פי דרישה (מערכות מידע, אלמנטים פיננסיים ועוד). בנוסף דרישתכם לניהול צוות תמונע מספקים קטנים ואיכותיים להגיש הצעות למכרז למרות יכולתם המוכחת לביצוע מלא ואיכותי של המשימות כפי שמוגדרות במכרז זה, ותיתן עדיפות מהותית מוחלטת לגופים גדולים כן לגשת למכרז. לפיכך נבקש לבטל דרישה זאת.	אין שינוי בתנאי המכרז.
39.	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז	4.1.1.3	האם ניסיון ברשויות מקומיות (כולל ניסיון בתהליכים בהובלת משרד הפנים על פי החלטות ממשלה), רכבת ישראל, קופות חולים, ייחשב לצורך עמידה בסעיף זה.	אין שינוי בתנאי המכרז.
40.	9 - התמורה	9.1	על פי נוהלי חשכ"ל ניתן לשלם עלות נסיעות לפי 1.4 ש"ח לק"מ. האם ניתן יהיה לחייב את הרשות עבור נסיעות?	ראה תשובה לשאלה 6.
41.	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז	4.5.6	בסעיף רשום "מסמך קורות חיים מפורט של כל בעל תפקיד מוצע". מבקשים לוודא שמדובר על מנהל הפרויקט בלבד ולא חברי הצוות, כפי שמצוין בסעיף 2.2.2 (חברי הצוות).	מנהל הפרויקט בלבד.

42.	2 – השירות הנדרש	2.2.2	בסעיף מצוין שניסיון חברי הצוות לפי סעיף 4.2.1.2. מבקשים לוודא שאכן ניסיון חברי הצוות זהה לניסיון הנדרש ממנהל הפרויקט כפי שמצויים בסעיף 4.2.1.2.	לתפקיד חבר צוות נדרש ניסיון של 3 שנים לפחות בייעוץ ארגוני (כמפורט בסעיף 2.2.2), בעוד לתפקיד מנהל הפרויקט נדרש ניסיון המוגדר באופן אחר בס' 4.2.1.1.
43.	6 – אמות מידה לבחירת זוכה	6.1.5	הטבלה – נבקש פירוט נוסף לקריטריונים לבדיקת אמת מידה (אופן מתן 20 נקודות ל"איכות וניסיון").	לתפקיד חבר צוות נדרשת השכלה זהה לנדרש ממנהל הפרויקט (כמפורט בס' 4.2.1.2).
44.	נספח ג' – פרק מקצועי 9 +	9.3.1 + 3.1	נושא אבני הדרך לביצוע (נספח ג' סעיף 3.1) יחד עם אבני הדרך לתשלום (9.3.1). 1. על פי הכתוב במכרז, תשלום ראשון יבוצע בסיום כתיבת תכנית עבודה (18 שבועות) – מכאן, שתחבצע עבודה של כחודשיים + שוטף, דבר שיביא לתשלום ראשון עבור שעות שבוצעו לאחר יותר מארבעה חודשים. נבקש לשקול לשנות תשלום ראשון כמקדמה, או תשלום ראשון של 20% לאחר שלב אפיון השירותים (כחודש מתחילת הפרויקט) 2. תשלום שני, 40% יבוצע לאחר 10 שבועות (כחודשיים וחצי) ממעורר התשלום הראשון. בהגשת מסמך המלצות ותוכנית יישום. נבקש לפרק שלב זה לשני אבני דרך לתשלום בהתאם לתוכנית העבודה והתוצרים. 3. תשלום שלישי, שלב שלישי "יישום והטמעה" – 40% מעלות הפרויקט במכרז לא מוגדר תאריך סיום. לא סביר ש 40% מערך הפרויקט אין הגדרה מקסימאלית לתאריך התשלום, כאשר ברמה העקרונית יישום ההמלצות יכול להמשך מספר חודשים. בנוסף ראו התייחסותנו בשאלה מס' 5	אין שינוי בתנאי המכרז.
45.	9 – התמורה	9.3.1.3	40% לשלב יישום והטמעה, אנו רואים בעייתיות בתמחור שלב זה כ- FIX	אין שינוי בתנאי המכרז.

	ממספר סיבות, כל עוד לא בוצע האבחון ולא ניתנו המלצות ליישום, קשה להעריך את משך והתשומות הנדרשות לשלב ההטמעה. בשלב זה אנו רואים בעיתיות גם לנושא התמחור וגם לנושא משך הייעוץ ומועד התשלום (בסוף השלב). אנו מציעים להעביר שלב זה לעבודה לפי שעות.			
ר' תשובה לשאלה 33.	ביצוע שירותים נוספים – האם נדרש לציין רק אחוז הנחה אשר יהיה גורף לכלל סוגי היועצים או נדרש לציין את סוגי התעריפים לפי סוג היועץ (בצוות יכול להיות מגוון של סוגי יועצים לפי הצורך).	הצעת מחיר (טבלה – עמ' 24)	נספח ב'	46.
לא ניתן.	לעניין סעיף 4.1.1 למסמכי המכרז שבנדון, האם ניתן להציג את ניסיון המציע באמצעות מנהל הפרויקט המוצע מטעמו בסעיף 4.2.1 למסמכי המכרז? חברתנו תוכל להציג, בין השאר, הסכם התקשרות עם מנהל הפרויקט, המעגן את דרישות המכרז בסעיף 4.1.1. אכן לנו כל קושי לקבל נוסח המקובל על רשות המים, באופן שרשות המים תוכל להיות מכוסה מבחינת התחייבויות ודרישות מקדימות.	4.1.2, 4.1.1	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז	47.
אין שינוי בתנאי המכרז.	מובן לנו שאין צורך להציג במועד הגשת ההצעה איוש ספציפי של חברי הצוות היועצים. בעניין זה אתם מבקשים התחייבות שתפקידים אלה יאושו בבעלי תפקידים בעלי השכלה כנדרש בסעיף 2.1.2.4 להלן, וכן בעלי ידע וניסיון של לפחות 3 שנים במתן ייעוץ ארגוני המתאים לתפקיד המיועד להם, לשם ביצוע כל המטלות, הנדרשות במכרז זה. שאלתנו – האם נוכל לכלול בצוות היועצים, מעבר למנהל/ת הפרויקט, יועצים ארגוניים בעלי ניסיון שמעל 20 שנים, עם ניסיון רלבנטי מאוד לפרויקט שאתם מבקשים לקדם, בעלי תואר ראשון בתחומים הנדרשים.	2.2.2 – חברי צוות	2 – השירות הנדרש	48.
ראה תשובה לשאלה 4.	אנו מבינים שאלה אבני הדרך, שבסיום כל אבן דרך מוגש דוח מסכם, בגינו ניתן יהיה לבקש את התמורה היחסית.	3.1 – אבני הדרך	3 – השירותים הנדרשים	49.

	באותו עניין וכדי להסיר ספק, אנו מבינים שהתשלום עבור סעיף 3 – משולם על פי תעריף שעות, במסגרת תכנית העבודה שתוגדר לצורך כך.			
50.	4 – תנאים מוקדמים להשתתפות במכרז (תנאי סף)	4.11	בסעיף זה אתם כותבים : לעניין מכרז זה: "פרויקט למתן ייעוץ ארגוני" 1. הפרויקט בוצע על פי מתודולוגיות ייעוץ ארגוני המקובלות בתחום. 2. הפרויקט כלל לפחות את כל המרכיבים הבאים: • אבחון ארגוני. • ניתוח עיסוקים. • הגשת המלצות אופרטיביות ליישום. • כתיבת נהלים. • כתיבת תהליכי עבודה. • ניהול השינוי. • ליווי בפועל של הלקוח על ידי המציע במימוש ההמלצות. שאלתנו: מבקשים הבהרה של המושג "לפחות את כל המרכיבים" - האם הפרויקט שיוצג צריך לכלול את כל המרכיבים המפורטים או חלק מהם. מניסיוננו הפרויקטים בהם נדרשים יועצים במסגרת פרויקט ייעוצי לבצע את כל המרכיבים שברשימה, מועטים. ברשותנו ניסיון במספר רב של פרויקטים שיחד מציגים ניסיון בכל אחד מן המרכיבים שברשימה.	אין שינוי בתנאי המכרז.
51.	4 – תנאים מוקדמים (תנאי סף)	4.2.1.2	שאלתנו: למנהלת הפרויקט שאנו מעוניינים להציע יש תואר שני בסוציולוגיה עם התמחות בסוציולוגיה ארגונית. תואר זה אינו מפורט במסגרת התארים האפשריים שמניתם אם כי מניסיוננו במכרזים אחרים הוא נחשב לתואר מקביל לכל אחד מן התארים שמניתם.	ניתן, בתנאי שמצורף אישור מהמוסד האקדמי המעיד כי התואר אקוויולנטי. ראו סעיף 4.2.1.2 בתנאי המכרז (כוכבית בתחתית הסעיף).
52.	7 – הצעת המחיר	7.2 – תעריף שעות	ככל שידוע לנו סעיף הפחתה של 10% מתעריף יועץ מהשנה השלישית בתקנת	אין שינוי בתנאי המכרז.

	תעריפי יועצים, בוטל. מבקשים לבדוק ולהחיל זאת גם במכרז זה.			
ראה תשובה לשאלה 4.	מבקשים הבהרה לעניין התשלום לפי אבני דרך. בסעיף זה אתם מציינים את שיעור התשלום עם הגשת "דוח מסכם". האם הכוונה לדוח מסכם של כל אבן דרך? מהן אבני הדרך?	9.2.2	9 – התמורה	53.
התהליך מתנהל בימים אלו, יושלם בתחילת 2020.	אנו מבינים שתהליך השינוי הארגוני – ובכלל זה הקמת החטיבות החדשות, בוצע. האם נוכל לדעת מתי הושלם מהלך זה. מה סטטוס היישום כרגע- למשל האם האגפים כבר השלימו מעבר לחטיבה אליה שויכו?		כללי	54.

בברכה,

ועדת מכרזים