

הנדון: מענה לשאלות הבהרה – מכרז 2019-7 – ייעוץ ארגוני, ניתוח עיסוקים ובחינת יעילות הקצאת משאבים

מס"ד	סעיף	פירוט השאלה	תשובת המשרד
1.	7.3	הבהרת המשרד	בשל אי הקמת ממשלה וכתוצאה מכך, היעדר תקציב לשנת 2020 ובהתאם להוראת החשב הכללי, מעטפות המציעים ייפתחו בכפוף לאישור ועדת חריגים במשרד האוצר
2.	הקדמה	בהקדמה מצויין כי: "קיימת תשתית של עבודה שנעשתה זה מכבר אשר כוללת את תמונת המבנה הארגוני הקיים וכן מיפוי ראשוני של עיסוקים ומדדי שביעות רצון". נודה על ההבהרות הבאות: 1. האם העבודה הקיימת בוצעה ע"י ספק חיצוני או תוך משרדית? 2. האם נדרש במסגרת העבודה לבצע ניתוחי עיסוקים לכלל התפקידים במשרד? 3. האם התשתית של העבודה מקושרת לחזון, לאסטרטגיה ולתוכנית העבודה המאושרת של המשרד? 4. האם מדדי שביעות הרצון אושרו ע"י הנהלת המשרד? 5. האם קיימים במשרד נתונים עדכניים של עומסי העבודה?	1. חיצוני 2. לא 3. לא 4. מדד שביעות רצון העובדים מעבודתם במשרד, אופק קידום, שקיפות וכדומה בוצע ע"י הלמ"ס. תוצאות הסקר הוצגו למנכ"ל המשרד. 5. קיימות תוצאות של עבודת יועץ. העבודה סיכמה עומסים של עובדים על בסיס ראיונות עם מנהלים בכירים.
3.	1.2.2.3 + 4.1.3	מצוין כי: "נציגי המציע השתתפו בכנס המציעים" בלשון עבר. האם התקיים כנס מציעים בעבר?	נכתב בטעות. אין כנס מציעים

4.	4.2.1	האם ניתן לקבל את הטבלאות בפורמט WORD או שניתן לבנות טבלאות זהות ולהגישם כמסמכי מכרז תקפים?	ניתן לבנות טבלאות זהות ולהגישם כמסמכי מכרז תקפים
5.	3.1 התמורה + נספח 1 – טופס הצעת המחיר סעיף ב.	בסעיף התמורה ובנספח זה נדרש אחוז הנחה מהתעריף המירבי בהוראת תכ"מ 13.9.0.2.1 סעיף 3.4 ("יועץ 4"). בסעיף זה בהוראת התכ"מ מצויין תעריף מתכנן 3 ולא תעריף יועץ 4 ביועצים לניהול (מקצועות שונים). נודה על הבהרה בנושא.	לא נפלה טעות. נכון להיום, התעריף המירבי הינו 151 ₪ לשעה (לפני מע"מ). מצ"ב קישור להודעת התכ"מ האמורה : https://mof.gov.il/Takam/TakamInstructions/HOD13090002011501.DOCX
6.	עמוד 3	בשיטת העבודה לא מצוינים שלבי הייעוץ עצמו (ראיונות/תצפיות וכד'), נבקש לחדד את העבודה המתבקשת	במסגרת המתודולוגיה שעל המציע להציג במענה למכרז, מצופה לקבל את התייחסות היועץ בנושא זה, ובכלל זה השיטה שבה ישתמש.
7.	1.2.3.1.2 1.2.3.1.4 1.2.3.1.14	למען הסק ספק- פרטיו של איש הקשר מטעם הלקוח (מולו בוצעה העבודה בפועל) מספיקים בכדי להוות הוכחה לתנאי הסף?	כן
8.	1.2.3.1.3 1.2.3.1.7	נבקש לאפשר הצגת ניסיון בלקוחות מהמגזר הציבורי-מוניציפאלי, דוגמת עיריות, מועצות אזוריות, חברות עירוניות וכיו"ב (נציין שבסעיף 4.2.1 נכתב שרשויות מקומיות כן נכללות אך בסעיפים שצוינו לא כתוב, נשמח להבהרה)	ניסיון מהמגזר המוניציפאלי, דוגמת עיריות, מועצות אזוריות, חברות עירוניות וכיו"ב יילקח בחשבון רק אם ניסיון זה לא יהיה בלבדי מכלל הניסיון מהמגזר הציבורי המוצג
9.	2.2.1- המלצות לקוחות	כמה ניקוד ניתן לכל המלצת לקוח?	משקל הסעיף (10 נקודות) תתבצע פניה לשני ממליצים, עפ"י שיקול דעת המשרד. יחד עם זאת, הפניה לממליצים תתבצע באמצעות שאלון אחיד ובאופן שוויוני.
10.	3.1	במקרים בהם ניתנת הנחה על תעריף תכ"מ, מקובל לתת רף עליון ותחתון ע"מ לאפשר למגוון מציעים לגשת ולהתמודד במכרז. נבקש להגדיר טווח לשיעור ההנחה המוצע	אין שינוי במסמכי המכרז

11.	4.2.1 עמוד 24	נבקש לקבל את מסמכי המכרז בפורמט WORD פתוח להקלה במילוי הפרטים	ניתן לבנות טבלאות זהות ולהגישם כמסמכי מכרז תקפים
12.	שירותים מבוקשים	האם הכוונה לעבודה עם כלל יחידות המשרד והמחוזות? האם קיימת הערכה למספר יחידות / ראיונות שיבוצעו ע"י צוות הפרויקט?	הבחינה תבוצע לכלל יחידות המשרד. מדובר ב-69 יחידות. מספר הראיונות יהיה בהתאם לצורכי עבודת היועץ
13.		האם יש ציפייה לביצוע מדידות או תצפיות כמותיות? או שעבודת היועץ הנוכחית תהיה מבוססת אך ורק על מסקנות מעבודות קודמות?	תהיה מבוססת על ממצאי עבודות קודמות
14.		מה הכוונה ב-"בחינת יעילות הקצאת עובדים אל מול משימות וצורכי המשרד"	בחינה של הצורך הממשי בקיום משרת העובד, אל מול היקפי עבודה, משמעות העבודה ותרומתה למשרד, ויכולת ניוד העובד בתוך המשרד אל מול נתוני העובדים והמשרות.
15.		התקציב יחסית מצומצם אל מול תחולת העבודה, משמעותי לדעת, למשל, אם נדרשים 15 עיסוקים לניתוח או 3, לדייק כמויות	תחולת העבודה תיבנה בהתאם לתוכנית עבודה של היועץ והמתודולוגיה שתוצע על ידו
16.	כללי	על סמך מה מרחיבים את ההתקשרות? כמות תהליכי עבודה?	הצורך בהרחבה ייקבע בהתאם להתפתחות העבודה ולאחר אישור ההנהלה לגבי איכות התוצאים שהעמיד היועץ בשלב הראשון. הרחבה תיעשה בכפוף לקיום תקציב, לחוק חובת המכרזים ולתקנות שהותקנו על פיו.
17.	עמוד 7 סעיף 1.2.3.1	האם הפרויקטים המוצגים בסעיף 1.2.3.1.2. יכולים להיות אותם פרויקטים המוצגים בסעיף 1.2.3.1.4 ?	כן, בהחלט.
18.	עמוד 7 סעיף 1.2.3 ועמוד 11 סעיף 3.1	ישנה חוסר הלימה בין תנאי הסף הנדרשים ממנהל הפרויקט ומאנשי הצוות : מנהל הפרויקט סעיפים : 1.2.3.1.7 ו- 1.2.3.1.9 אנשי הצוות סעיפים : 1.2.3.1.11 ו- 1.2.3.1.13 לבין הגדרת היועץ בסעיף התמורה (סעיף 3.1) המוגדרת כ "יועץ 4", לכן אנו מציעים 2 חלופות :	דרישות הסף ממנהל הפרויקט תואמות ליועץ 4 (תואר אקדמי ועד 5 שנות ניסיון) לפיכך, אין שינוי במסמכי המכרז

	1. מומלצת: להעלות את הגדרת היועץ בתמורה ל"יועץ 2" בהתאם לדרישות בתנאי הסף 2. להוריד את תנאי הסף המקצועיים		
אין שינוי במסמכי המכרז	לא סביר כי התמורה עבור מנהל הפרויקט תהיה זהה לזו של אנשי הצוות, במיוחד לאור העובדה שדרישות הסף המקצועיות ממנו גבוהות יותר. מבקשים להעלות את הגדרת התמורה למנהל הפרויקט בסעיף 3.1 ל"יועץ 2" במקום "יועץ 4"	עמוד 7 סעיפים 1.2.3.1.7 ו - 1.2.3.1.9 ועמוד 11 סעיף 3.1	19.
עפ"י איכות ההמלצות. בנוסף, ראה מענה לשאלה 9	מצוין כי מקסימום הניקוד להמלצת לקוחות הוא 10 נקודות. איך נקבעות הנקודות? על בסיס כמות המלצות או איכותן?	עמוד 10 סעיף 2.2.1 טבלת ניקוד ההצעות שורת המלצות לקוחות	20.
מקובל. המועד האחרון להגשת ההצעות למכרז נדחה ליום 24.11.2019 בשעה 12:00.	לאור העובדה כי יש רק שבוע בין מועד פרסום התשובות לשאלות ההבהרה לבין המועד להגשת המכרז, האם ניתן לדחות את הגשת המכרז לפחות בשבוע ימים?	עמוד 14 סעיף 6.1.1.	21.
טבלה אחת הינה לניסיון המציע ואילו הטבלה השניה הינה לניסיון מנהל הפרויקט. אם מנהל הפרויקט הינו גם המציע, יש לציין זאת ואז ניתן יהיה להסתפק במילוי של אחת הטבלאות	לניסיון המציע קיימים 2 טבלאות, למיטב הבנתנו קיימת חפיפה בין הטבלאות, לאור זאת האם ניתן להסתפק רק בטבלה שנמצאת בעמוד 25 אשר כוללת את כמות השעות בפרויקט, ולהוסיף שם את שם הממליץ? באם לא, האם ניתן לרשום את אותם פרויקטים /	עמוד 24 סעיף 4.2 טבלאות ניסיון מציע	22.

	אותם לקוחות בשתי הטבלאות?		
ראה מענה לשאלה 3	האם את טבלאות אלו ניתן למלא בהקלדה ב WORD או בכתב יד? אם ניתן להקליד ב WORD האם אפשרי לקבל טבלה בפורמט שכזה?	עמוד 24 סעיף 4.2 – ניסיון	23
עמידת היועץ בתנאי הסף ייבחנו עפ"י הרשום בסעיפים 1.2.3.1.1 ו- 1.2.3.1.3. סעיף 4.2.1 ישונה כדלהלן: התבליט הראשון שמתחת לטבלה בעמוד 24 ימחק. התבליט השני מתחת לטבלה בעמוד 24 ינוסח כך: ☐ "למציע לקוחות שונים ממשרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, או יחידות סמך ממשלתיות בלבד אשר עבורם המציע ניהל לפחות 3 פרויקטים של ייעוץ בהיקף של לפחות 500 שעות כל אחד, בתחומים של התאמת מבנה ארגוני למשימות, טיוב תהליכי עבודה, ממשקי מטה-קו וניתוח עיסוקים, במהלך 5 השנים האחרונות עבור שלושה ארגונים שונים המעסיקים 100 עובדים לפחות כל אחד."	ישנה אי הלימה בין התנאים הנדרשים למילוי הטבלה בסעיף 4.2.1. לבין תנאי הסף המוצגים בסעיפים 1.2.3.1.1 ו- 1.2.3.1.3. בסעיף 4.2.1 מצוין ניסיון בשלוש שנים אחרונות או ספציפית בשנים 2016-2018 ואילו בתנאי הסף, בסעיפים המוזכרים מצוין ניסיון של 3 שנים או 3 לקוחות <u>במהלך 5 השנים האחרונות</u> , ולא 3. מבקשים להתאים את סעיף 4.2.1 לתנאי הסף.	עמוד 24 סעיף 4.2.1. פסקה שלישית ורביעית	24
כן. אישור הביטוח אינו תנאי לזכייה, אלא יימסר לאחר קבלת הודעת הזכייה כתנאי לחתימה על הסכם ההתקשרות.	האם אישור ביטוח הינו רק לאחר הזכייה?	עמוד 37 סעיף 9 – קיום ביטוחים	25
הניסיון המצופה הוא זה הכלול בתנאי הסף- סעיף 1.2.3.1.7 והוא תואם ליועץ 4. לפיכך, אין שינוי במסמכי המכרז	סעיף 3.1 "התמורה בעבור השירותים לא תעלה על התעריף בסעיף 3.4 בהודעת תכ"מ 13.9.0.2.1 ("יועץ 4")....." "יועץ 4" לפי סעיף התכ"מ הינו יועץ עם תואר אקדמי בעל ניסיון של עד 5 שנים. תמורה זו אינה מתיישבת עם הניסיון המצופה ממנהל הפרויקט ומהצוות כפי שעולה מסעיף 2.2.1	<u>פרק א'-</u> <u>"הליך</u> <u>המכרז"</u> , <u>סעיף 3</u> <u>"התמורה"</u> <u>עמ' 11</u>	26

	"הערכת איכות ההצעות..." בו ניתן ניקוד גבוה ככל שיש יותר ניסיון לצוות המוצע ולמנהל הפרוייקט. מרמת ניסיון של 5-7 שנים, 7-10 שנים ומעל ל 10 שנים. אנו מבקשים לשנות את סעיף 3.1 כך שהתמורה לא תעלה על התעריף בסעיף 3.2 בהודעת תכ"מ 13.9.0.2.1 לפי "יועץ 2"		
ראה תשובה לשאלה 8	מופיעים סוגי הלקוחות הרלוונטיים לצורך הניסיון. מבקש לוודא כי כולל גם רשויות מקומיות, תאגידים עירוניים וחברות ציבוריות כמפורט בפירוט בעמוד 24 "מגזר ציבורי".	בעמוד 7 סעיף 1.2.3.1.3	27.
יש לצרף מתודולוגיה כללית שתתייחס לכל אחד מהפרמטרים בגוף השאלה	היועץ נדרש לצרף מתודולוגיות עבודה. תכולת העבודה מתייחסת לבחינה ארגונית, הקצאת משאבים, יעילות חלוקת משאבים, מדדי שרות ושביעות רצון, ניווד עובדים, חלופות תפקודיות, עקרונות תכנות פרישה ועוד. האם נדרש לפרט מתודולוגיה לכל אחד מהפעילויות הנ"ל?	בעמוד 26	28.