



ד' אדר תשפ"ד
13 פברואר 2024

לכבוד
המציעים במכרז

דוח שאלות הבהרה והערות – סבב ב'

הנדון: מכרז מספר 118/2023 – הפעלת קבוצות במעונות הממשלתיים, בפריסה ארצית

להלן השאלות ותשובות הבהרה וכן הערות למכרז תוך הפנייה לסעיף הרלוונטי במסמכי המכרז.

- התשובות וההערות המובאות להלן מחייבות את כל המציעים, מהוות חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז וגוברות על הנוסח המובא במכרז.
- אין להסתמך על כל 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. כל הפירושים וההבהרות הינם כמפורט במכתב 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.
- אין באי התייחסותה של ועדת המכרזים לשאלה כלשהי או להערה כלשהי או לפרט כלשהו בשאלה או הערה, כדי להוות הסכמה להנחותיו של השואל או המעיר, או כדי לשנות בדרך כלשהי את פרשנות תנאי המכרז.
- ככל שיש במסמך זה הערות, שאלות ותשובות הנוגעות לפרשנות של הדין, אין הן באות במקום ייעוץ משפטי מוסמך, וכל המסתמך עליהן עושה זאת על אחריותו בלבד.
- יובהר כי אין נוסח השאלות המפורט להלן זהה בהכרח לנוסח בו השתמש השואל וכי לא בהכרח נענתה כל שאלה.
- אלא אם נאמר אחרת, לכל המונחים והמושגים האמורים במכתב זה תהיה הפרשנות כאמור במסמכי המכרז.

#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
1.	כללי	עדכונים מהותיים במכרז	בהתאם להוראות התכ"ם, ובהתאם לקבוע במכרז, "כל שינוי במסמכי המכרז שיבוצע לאחר פרסום המכרז, לרבות שינויים מהותיים, לרבות שינויים בתנאי הסף ושינויי מועדים, יועבר למציעים אשר נרשמו לקבלת עדכונים וכן יעודכן באתר מנו"ף", להלן פירוט העדכונים המהותיים שבוצעו במכרז בעקבות סבב שאלות



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
			ההבהרה הנוכחית: 1. עדכון תעריפים ביוזמת המשרד הפעלת המעונות מכוח המכרז תהיה באשכולות, כך שכל מפעיל יהיה מוגבל בהפעלת מספר מעונות. בהתאם לכך, נדרשים לכל הפחות ארבעה מפעילים שונים להפעלת כלל המעונות. חלוקת האשכולות נקבעה באופן זה, במטרה להגדיל את התחרות, למנוע תלות של המשרד בספקים, לטייב את השירות וכן מתוך הבנה שיש שוני מהותי בין המעונות המצריך ידע ויכולות מותאמים. נוכח האמור, לאחר תהליך חשיבה ודיון, לרבות הליך שיתוף ציבור, הוחלט כי על מנת לוודא קיומה של כמות מציעים פוטנציאליים שתוכל לתת מענה להפעלת המכרז על כלל אשכולותיו, יש צורך בהוספת תעריף פרטי עבור גופים המחויבים במע"מ, וכן תוספת תשלום 4% תקורה הן לתעריף הציבורי והן לתעריף הפרטי. 2. תנאי הסף המקצועי של ניסיון המציע היות ולצורך הצלחה בטיפול ושיקום הנוער בסיכון במעונות נדרש ניסיון בכל תחומי השירותים: (א) טיפוליים (ב) חינוכיים (ג), שיקומיים ו-(ד) חברתיים, יעודכן תנאי הסף בסעיף 3.2.4, כך שיימחקו מילות הקישור "ו/או", ובמקומם יבוא "במצטבר". להלן נוסח הסעיף העדכני: "על המציע להיות בעל ניסיון מעשי מוכח של שלוש שנים לפחות במהלך חמש השנים האחרונות הקודמות למועד האחרון להגשת ההצעות באספקת שירותים טיפוליים, חינוכיים, שיקומיים וחברתיים (במצטבר) כחלק מהפעלת מסגרת חוץ ביתית, עבור לפחות 24 בני-נוער בסיכון ובמצוקה כהגדרתם במכרז זה, בכל שנה". בהתאמה תעודכן גם אמת המידה 1.1.
2.	כללי	מתבקש לקצוב זמן נוסף למתן שאלות הבהרה נוספות. בהקשר זה, מתבקש להבהיר, כי תנאי המכרז וההתקשרות טעונים מספר לא מבוטל	הבקשה אינה מתקבלת.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		של הבהרות. למענים של המשרד, יתכנו השלכות נוספות ובהכרח יידרש בעיית סבב שאלות נוסף על מנת שתנאי המכרז במתכונתם הסופית – יהיו נהירים וברורים דיים.	
3.	כללי	במידה ואין יכולת קליטה במעון שאינם בשליטת המפעיל כגון בינו כיצד יתוגמל המפעיל?	ייתכנו מצבים בהם תתבצע עצירת קליטות עקב אילוצים הנובעים מהפעלת השירותים בתוך מסגרת ממשלתית. כל מקרה מסוג זה יבחן לגופו בכפוף לאישור ועדת המכרזים המשרדית ובתיאום עם מנהל אגף התקציבים המשרדי.
4.	1.3	עפ"י ההגדרה "תעריף מגן" משולם רק במרחב הנעול אך נערה יכול וישהו בתום 4 חודשים גם בקבוצת קידום כמו כן ישנם מצבים שנערה/ה שוהים במגן גם לאחר 8 חודשי שהייה במעון – מבוקשת הבהרה.	כאמור בסעיף 5.1.1 לנספח יח', המעבר בין התעריפים יבוצע אוטומטית בתום פרק הזמן הנקוב עבור תעריף מגן קצה ומגן שהינו 4 חודשים. עם זאת, בהתאם לסעיף 5.1.1.2 תהיה אפשרות להאריך את מרחב מגן מעבר ל-8 חודשים באישור חריג כגון צו משפטי שמחייב זאת. יובהר כי, ככל והנערה/ה יועברו למרחב קידום, בטרם סיום שמונת החודשים הראשונים מהקליטה, הרי שהספק יוכל להסב את בעלי התפקידים לביצוע משימות אחרות. מנגד, ככל והנערה/ה ישארו במרחב מגן מעבר לשמונת החודשים הראשונים מהקליטה, התשלום יהיה בהתאם לתעריף קידום. מודל תעריף מדורג זה נועד לתמרץ את הספקים לבצע טיפול איכותי אשר יזרז את מעבר הנערים אל מרחב הקידום.
5.	2.5.10	האם במעונות האבחון וההתערבות בהם שוהים בני הנוער כ-3 חודשים בהגדרה התעריף לכלל המעון הינו "מגן קצה" ללא קשר למרחב בהם הם שוהים?	ראו מענה לשאלה 4 לעיל.
6.	2.7.3	במסגרת שאלת ההבהרה ביחס לסעיף זה, התבקש המשרד לבטל את אמות המידה הנקובות בסעיף זה (זולת קיצור תור ההמתנה למסגרת כמפורט למטה) היות ומדובר באמות מידה אשר ככלל אינן בשליטה של הספק. כך למשל השימוש בחדר פסקי זמן (ומשך השימוש), מוגדרים באמצעות מנהל המעון (נציג המשרד) ואינם בסמכות הספק; כן למנהל המעון השפעה מהותית על שימור ההון האנושי וכפועל יוצא היכולת של הספק לעמוד בתקינה (המנהל יכול לגרום להתמרמרות של כוח האדם ולעזיבה וכדומה); באופן דומה למנהל המעון וצוותי חסות הנוער השפעה קרדינאלית על המוביליות של	הבקשה אינה מתקבלת. תשומת לב הפונה כי לא מדובר באמות מידה אלא בקריטריונים לביצוע הליכי מדידה והערכת השירות אשר בכוונת המשרד למדוד לאורך תקופת ההתקשרות. כאמור במענה לשאלות ההבהרה איכות הטיפול של הספק משפיעה ישירות על כל הקריטריונים המופיעים בסעיף זה.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		החניכים (צמצום השהייה שלהם המרחב נעול), מעברים שלהם, נשירה ואירועים מיוחדים - שהרי מנהל המעון וצוות חסות הנוער הם אחראים על תוכניות השיקום וניהול המעון. למותר לציין, כי נושאים אלו כמובן תלויים גם בחניכים וגם מהפן הזה לא ניתן לטעון כי הינם בשליטה של הספק באופן שבו הוא צריך להימדד על עמידה ביעדים אלו. מנגד, קיימות אמות מידה אובייקטיביות לחלוטין, שהמידע לגביהן (לפחות בנוגע להתקשרויות המנוהלות באמצעות המשרד, מצויות באופן אבסולוטי אצל המשרד עצמו), הרלוונטיות יותר לקביעת טיב ואיכות השירותים המסופקים על-ידי הספק (ואשר על בסיסם יש לבחון את איכות המציעים) שהינן: (א) גידול בכמות הנערים שנקלטו (צמצום כמות הנערים הממתינים לקליטה) במעונות וזאת בין מועד תחילת אספקת השירותים על-ידי הספק לבין מועד המדידה; (ב) גידול בכמות הקבוצות במעונות שעבורם העניק הספק שירות וזאת בין מועד תחילת אספקת השירותים על-ידי הספק לבין מועד המדידה; (ג) צמצום זמן המתנה של חניכים לקליטה במעון וזאת בין מועד תחילת אספקת השירותים על-ידי הספק לבין מועד המדידה; יצוין כי בבחינת אמות המידה הללו יש לנטרל נושאים שאינם בשליטת הספק כמו העדר מקום פיזי במעונות לפתיחת קבוצות וקליטת חניכים נוספים. כל אלה מהווים בהכרח אינדיקציות אמיתיות להתנהלות הספק וקשורות בליבת השירותים, המתבססים כולם על תשומות עבודה איכותניות, וממילא משקפים את היכולת להעמיד צוותים ראויים ולאפשר למשרד את היכולת לממש את מטרות המכרז, לטפל בחניכים במעונות וקלוט חניכים נוספים באותם מעונות בהם מוענקים השירותים ואשר הינם בניהול של מנהל המעון מטעם המשרד. במענה לשאלת הבהרה 46 הכיר המשרד בתפקידו המכריע של מנהל המעון בעמידה באמות המידה, אך בחר שלא להתייחס באופן ספציפי לטענות שהועלו בשאלת ההבהרה	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		כמפורט לעיל, ובהתאם בחר שלא לתקן את אמות המידה. יתירה מזאת, המשרד התעלם לחלוטין מאמות המידה האובייקטיביות שהוצעו כמפורט בסעיפים א-ג לשאלת ההבהרה האמורה. לפיכך המשרד מתבקש להבהיר את עמדתו ובפרט בהתייחס לשינוי אמות המידה לאמות המידה האובייקטיביות המפורטות לעיל.	
7.	2.7.4	במעון אל בוסתן המופעל כיום בהתאם למודל התגמול הקבוצתי ובו שתי קבוצות - קיימת מזה זמן תפוסה מלאה ואף גבוהה יותר (הכמות המקסימאלית בכל קבוצה אמורה להיות 12 נערות ובשתי הקבוצות ביחד – 24 נערות כאשר התפוסה בפועל הינה 27 נערות). תפוסה מלאה או אף מעבר לכך קיימת גם במעונות/קבוצות אחרות. המשרד מתבקש להבהיר כיצד נתון עובדתי זה עולה בקנה אחד עם עמדתו כי "במודל הקיים קיים עיכוב למעשה בקליטת חניכים וכי שינוי מנגנון התמורה יצמצם תופעה זו" וזאת בניגוד לאשר נקבע בחוברת ההמלצות ולמרות שגם הגיון הדברים מלמד את ההיפך.	ספציפית, מעון אלבוסתן קולט מידי פעם בפעם נערות מעבר לתקינה וזאת משום שמדובר בנערות בסכנת חיים. לא נכון הוא שמדובר במצב שמתקיים בשאר המעונות, ההיפך הוא הנכון – במרבית המעונות המשרד עצר קליטות נוספות, לעיתים לחודשים ארוכים, בשל מחסור בכוח אדם. התעריף הדיפרנציאלי (פר נער ולא פר קבוצה) אושר בוועדת תעריפים בה נכחו גם נציגי אגף תקציבים במשרד האוצר. בניגוד לתעריף הקודם, התעריף הנוכחי יבטיח השקעה ישירה בבני הנוער ולא בצרכים אחרים של המפעילים. מה גם שלאורך השנים בהם הופעל המודל הקבוצתי, הייתה תפוסה מלאה במעונות הממשלתיים לצד רשימות המתנה דבר שמחזק את עמדת גורמי המקצוע במשרד לעניין הצורך בשינוי המודל.
8.	2.9.4	להבנתנו אכן קליטת העובדים ושמירה על תנאיהם הינה חיונית לאספקת שירות איכותי וכפי שנכתב בסעיף זה חשוב כי "... שימור ההון האנושי האיכותי והמנוסה ולפעול למניעת אובדן ידע מקצועי חיוני". זאת ועוד, להבנתנו קיימת חשיבות לקליטת העובדים ושמירה על תנאיהם גם מהפן של הגינות כלפי העובדים ושמירת זכויותיהם החוקיות ומכאן שתנאי המכרז במתכונת שאינה כוללת חובה לקלוט עובדים שמעוניינים להמשיך לעבוד במעון, באותם תנאי העסקה, עשויים שלא לעמוד במבחן שיפוטי. לכן, המשרד, מתבקש לעגן הוראות המשרתות את תכליות שהציב בעצמו עבור המכרז. לצורך זה, מתבקש המשרד לחייב את המפעילים לקלוט כל עובד שיהיה מעוניין בכך תוך שמירה על תנאיו – ולכל הפחות ליתן העדפה מהותית (קרי - ציון איכות מקסימאלי) למפעיל אשר יתחייב לאפשר לעובדים הקיימים בכל מעון להמשיך לעבוד במעון באותם תנאי העסקה	אין שינוי בתנאי המכרז. המשרד יעשה את כל המוטל עליו לקיום הוראות כל דין ככתבם וכלשונם, וכלל שיש רלוונטיות לשמירת זכויות עובדים הרי שהדברים אמורים גם ביחס לכך. יודגש כי המשרד יתן מענק חד פעמי בסך 2,500 ₪ פר עובד, למפעיל חדש המחליף מפעיל קודם, המעסיק את העובדים הקיימים בתנאי העסקה קודמים. המטרה הינה לתמרץ את הספק לקלוט עובדים קיימים ולהעסיקם במשך חצי שנה לכל הפחות.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הקיימים להם במעון. יודגש, כי באמצעות קליטת העובדים הקיימים ניתן יהיה לשמר את כוח האדם המנוסה והאיכותי, לדאוג לרציפות טיפולית ולספק מענה מיטבי לשירות המסופק לנערים ונערות.	
9.	2.9.4	המשרד לכל הפחות מחייב את הספקים לעשות "כל מאמץ" לקלוט את העובדים הקיימים במסגרות תוך שימור התנאים שלהם לרבות זכויות הוותק. ידוע לנו שבמסגרות השונות ישנם תנאי העסקה מטיבים (מעבר למתחייב לפי דין ותנאי המכרז) אשר חלק אף מעוגנים בהסכמים קיבוציים מיוחדים (כגון במעון עין ורד) לרבות אך לא רק, קה"ל, תוספת ותק, הוצאות נסיעות מורחבות, אחזקת רכב, תשלום כוננויות. בתנאי המכרז הספק מחוייב לשלם לעובדים רק זכויות קוגנטיות. כדי שהספקים יוכלו לבחון לפני הגשת ההצעה את יכולתם לקלוט את העובדים הקיימים ובכך לקיים את הדרישה לעשיית "כל מאמץ" לקליטתם המשרד מתבקש לפרט את התנאים של העובדים במעונות השונים. יצוין כי אי פירוט התנאים כאמור יוצר אפליה בין מציע המפעיל מעון שמכיר את התנאים העודפים באותו מעון למציע שאינו מפעיל את המעון – באופן המנוגד לעיקרון השוויון שבדיני המכרזים.	המשרד רואה בחיוב העסקת כח אדם מקצועי ואיכותי במעונות ובכלל זה רצף העסקה של עובדים. עם זאת המשרד אינו המעסיק של העובדים ועל כן פרט לנושאים המוסדרים בחוק או בכל דין ככאלו שעומדים לפתחו כמקבל שירות אין הוא מתערב בתנאי ההעסקה של העובדים. נושא זה נידון בהרחבה במסגרת סבב א' של המענה לשאלות ההבהרה, ראו התייחסות מפורטת לנושא בתשובות 5 ו-30 במסגרת סבב א' של ההבהרות.
10.	2.9.5.7.1	ישיבות צוות: בהתאם לתנאי המכרז/ההסכם הספק נדרש לאפשר ישיבת צוות שבועית לכל עובדי המעון, במשך 3 שעות בשבוע. האם מדובר בישיבה בה משתתפים כל עובדי המעון? אם כן – כיצד ניתן להבטיח את הפעילות התקינה במעון בזמן ישיבות הצוות? אם לא – נא הבהירו את היקף הצוות שיש להותיר בפעילות במעון (ואשר לא ישתתף בישיבת הצוות). בהקשר זה, מבוקש לתקן את התעריף באופן שבו לספק תשלום תמורה עבור שעות עבודה אלה.	מדובר בישיבת צוות מוביל ולא של כל עובדי המעון. לרוב משתתפים בישיבה זו רכז/ת המעון, רכז הטיפול, אמרכל, רכז/ת ההשכלה ולפי שיקול דעתו של מנהל המעון גם רכזי הקבוצות. בנוסף, ראו תשובה לשאלה 67 במסגרת סבב א' של שאלות ההבהרה.
11.	2.9.9.1	תפקידו של רכז קבוצת המעונות איננו ריאלי. היום לכל מעון ישנו רכז מעון שמבצע את אותם פונקציות במעון אחד בלבד, ורכזי המעון קורסים תחת העומס (המשרד אף יכול לבדוק זאת באמצעות מנהלי המעונות). כיצד מצופה מרכז	אין שינוי בתנאי המכרז. תשומת לב הפונה לעובדה שבנוסף על רכז קבוצת המעונות (רכז מעון) שאמור לתכלל את עבודת כלל המעונות, בקבוצה, קיים גם תפקיד של רכז קבוצה לכל קבוצה שתפעל במעון.

#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		קבוצות מעונות להצליח לתת מענה ל-2-3 מעונות, שיכולים להכיל יחד 9 קבוצות שונות? בניגוד למכרז הקודם בו לכל מעון היה רכז נפרד, רכז קבוצת המעונות במכרז זה מופקד על לפחות שני מעונות, שעשויים להיות מרוחקים זה מזה עשרות ק"מ. אין זה מעשי שהוא יוכל לתת מענה לשני המעונות, ובפרט במקרי חירום, מבלי שיעמוד לרשותו רכב צמוד. נבקש להוסיף לעלות העסקתו של הרכז (רכש החינוך בתקן התעריף) תעריף של רכב צמוד. הותרת רכז קבוצת המעונות להתנייד בין המעונות השונים בתחבורה ציבורית עשויה להביא לכך שהזמן שייקח לו לתת מענה לאחד או יותר מהמעונות שתחת אחריותו יהיה אורך מאד, עד כדי פגיעה של ממש בתפקודו של רכז קבוצת המעונות.	רכז קבוצות כלל המעונות הוא רכז המעון. תקינת רכז קבוצת המעונות היא שליש משרה עבור כל קבוצה, לפיכך במעון בו יש שלוש קבוצות הרי שיועסק רכז קבוצת מעונות במשרה מלאה עבור המעון, בהתאמה למתבצע כיום.
12.	2.9.9.3	במענה לשאלות ההבהרה נאמר שביצוע ההדרכות לצוות מטעם הספק יהיה באחריות העו"ס. לאור היקף ההדרכות הנדרש במכרז, המשמעות היא שהעו"ס בקבוצת מגן יידרש להקדיש כ-25% משרה לביצוע הדרכות אלו (יותר מכך במגן קצה), ובקבוצת קידום כ-20% משרה. זאת בנוסף להשתתפות בהדרכה חיצונית ובכמה ישיבות שבועיות. לאור האמור, נבקש להגדיל את התקן של העו"ס בקבוצת מגן קצה ל-1.5, בקבוצת מגן ל-1.45, ובקבוצת קידום ל-1.4	אין שינוי בתנאי המכרז. לא ברור כיצד בוצע החישוב המוצג. אין הבדל בין הנדרש במכרז למצב הנוכחי הקיים כיום במעונות. יובהר כי בנוסף להדרכות של העו"ס, המשרד מספק הדרכות חיצוניות כמפורט בסעיף 2.9.5 למכרז.
13.	3.2.4	המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא כלל תנאי סף המתייחס לגיוס כוח אדם או לכל הפחות ציון האיכות של מציע את ניסיונו בתחום גיוס כוח אדם; שהרי – חלק משמעותי מהיכולת של ספק להצליח באספקת השירותים נשוא המכרז – הינו הצלחתו בגיוס כוח אדם איכותי (סעיף 2.5.3 "המשימה המרכזית של הספק הינה לספק כוח אדם להפעלת הקבוצות")	תנאי הסף למציע מהווים את הניסיון המינימאלי הנדרש לשם אספקת השירותים. תשומת לב הפונה, כי במסגרת תנאי הסף נדרש ניסיון אשר מעיד על יכולת גיוס צוות. בנוסף על האמור, במסגרת אמות המידה לאיכות, נבחנת רציפות העסקת עובדים ע"י המציע.
14.	4.2.8	לאור חשיבות שימור ההון האנושי במעונות הקיימים הן עבור בני הנוער והן עבור העובדים - המשרד מתבקש ליתן העדפה מהותית (קרי - ציון איכות מקסימאלי) למפעיל אשר יתחייב לאפשר לעובדים הקיימים בכל מעון להמשיך לעבוד במעון באותם תנאי העסקה הקיימים להם	ראו תשובה לשאלה 8.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		במעון. פרמטר זה יכול להחליף פרמטרים רבים שנקבעו לציון האיכות שכן התחייבות זו תאפשר למציע לבצע את הפעילות באמצעות אותם עובדים איכותיים הקיימים במעונות ובכך יישמר ההון האנושי האיכותי וכן תישמר הרציפות הטיפולית.	
15.	4.2.9.7	ניקוד האיכות המתייחס לניסיון קודם עם המשרד מתבסס קריטריונים שאינם מדידים/קריטריונים שאינם אובייקטיביים. המענה של המשרד כי מדובר בפרמטרים מדידים" אינה הופכת אותם לכאלה, ובכל מקרה, המשרד לא השיב מדוע לא יכלול במסגרת ציון האיכות קריטריונים חד ערכיים, מבוססים המשקפים את תכולות השירות בפועל, ובאופן זה, אמורים לסייע למשרד לקבל פרספקטיבה משקפת יותר בנוגע לאיכות של המציעים בעבודתם מול המשרד. קריטריונים אלה, אמורים להתייחס לתוצאות העבר של הספק ולאופן שבו נערך הספק במסגרת שירותים דומים או זהים. במסגרת זו, נבקש לבסס את ציון האיכות על הקריטריונים האובייקטיביים הבאים: (א) גידול בכמות הנערים שנקלטו (צמצום כמות הנערים הממתינים לקליטה) במוסדות שעבורם העניק שירות וזאת בין מועד תחילת אספקת השירותים על-ידי הספק לבין מועד המדידה; (ב) גידול בכמות הקבוצות במוסדות שעבורם העניק שירות וזאת בין מועד תחילת אספקת השירותים על-ידי הספק לבין מועד המדידה; (ג) צמצום זמן המתנה של חניכים לקליטה במעון וזאת בין מועד תחילת אספקת השירותים על-ידי הספק לבין מועד המדידה; יצוין כי בבחינת אמות המידה הללו יש לנטרל נושאים שאינם בשליטת הספק כמו העדר מקום פיזי במעונות לפתיחת קבוצות וקליטת חניכים נוספים. באם המשרד בוחר שלא לעשות שימוש בקריטריון מסוים, המשקף כאמות את ליבת הפעילות של המפעיל, מתבקש המזמין לנמק את החלטתו או לכלול את הקריטריון כחלק מאמות המידה לאיכות.	סעיף זה הינו חלק מאמת המידה המתייחסת ל"המלצות" והינה בהגדרתה אמת מידה סובייקטיבית. המשרד בוחן אמות מידה אובייקטיביות של ניסיון במסגרת אמות מידה אחרות. בנוסף על האמור, כאמור בסעיף 4.2.9.7, ניסיון המשרד עם המציע ייבדק באמצעות בחינת מכלול הניסיון של המשרד בהתחשב בדו"חות פיקוח ולא רק בהתבסס על ניסיון המשרד עם המציע מול רשות חסות הנוער. יתרה מכך, אמות המידה המוצעות על ידי הפונה הינן אמות מידה המתעדפות ספקים המפעילים את השירותים הספציפיים של המכרז כיום, המשרד מעוניין בהתאם למדיניותו ולחוק חובת המכרזים ותקנותיו לפתוח את התחרות לגופים מתאימים נוספים.
16.	4.2.9.7	קיים שוני מהותי בין מסגרות חסות הנוער למענות פתוחים וקלים יותר – שכן : א. מנהל מעון חסות הנוער הינו עובד מדינה המשפיע על תפעול המעון גיוס, שימור	אין שינוי בתנאי המכרז. כאמור בתשובה לשאלה 15 אמת מידה זו אינה בוחנת ניסיון אובייקטיבי אלא ניסיון סובייקטיבי על פי מכלול הניסיון של המשרד עם המציע.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		או פיתורים של עובדים. מניסיונו, כאשר העוררה ב. האוכלוסייה במסגרות פתוחות קלה יותר מזו שבמעונות חסות הנוער המגיעה בתנאי כפיה ואף לאחר טראומות. לכן אין מקום להשוואה בין ציוני איכות ו/או המלצות ו/או ממדי איכות הניתנים בקשר עם מעונות חסות הנוער לאלו של מסגרות פתוחות ומתן אפשרות להציג נסיון ולקבל ציון איכות גם ממסגרות פתוחות כאמור, מפלה לרעה את מפעילי מעונות חסות הנוער. מדובר בהשוואה שאינה "תפוחים לתפוחים" והמשרד מתבקש לתקן בהתאם את תנאי המכרז.	
17.	נספח יח' – 5.1	יש לשנות את אופן תשלום התעריף, כך שהוא ייקבע בהתאם למרחב הפיזי בו שוהה הנער, ולא בהתאם למשך הזמן שחלף מאז קליטתו במעון. התעריף הקבוע במכרז נקבע אך ורק על סמך התשומות הנדרשות לאספקת השירות בפועל. כל דרישה להחזקת נער במרחב מגן כאשר משולם בגינו תעריף קידום, משמעה בהכרח הכנסת הספק לגירעון. זאת ועוד, מקרים של נערים שנאשרים מעל 8 חודשים בקבוצת מגן הם דבר שבשגרה במעונות. נערים שמגיעים למעונות לצורכי הגנה או כחלופת מאסר נדרשים לשהות במרחב מגן לכל אורך שהותם במעון, תהא אורכה אשר תהא. המעונות נועדו לתת מענה למקרי הקצה הקשים ביותר שמטופלים בחסות הנוער – יכולים להגיע לשם נערים עם עבר של עבריינות קשה, עם הפרעות נפשיות, עם הנמכה קוגניטיבית, ועוד ועוד. משך הזמן הנדרש להעברתם למרחב פתוח תלוי במגוון רחב של גורמים, שלמפעיל אין שום זיקה אליהם או שליטה עליהם. נציג דוגמה קונקרטית. מעון אל-בוסתן כולל 2 קבוצות מגן, ומתוכננים בו 2 קבוצות מגן נוסף, ואין בו קבוצות קידום כלל. המעון נמצא בתפוסה מלאה ואף למעלה מכך דרך קבע. כלל הנערות שוהות במרחב מגן – רובן תחת צווי בית משפט, והן יישארו במרחב מגן גם תחת המכרז החדש. משך השהייה הממוצע של נערה במעון זה הוא 18 חודשים.	אין שינוי בתנאי המכרז. ראו תשובה לשאלה 4.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		במבנה הנוכחי, הספק יידרש להעמיד תשומות של 2 קבוצות מגן מלאות, אולם בגין כ-56% מהנערות הוא יקבל רק תעריף קידום. האם לכך מתכוון המשרד? ככל והתשובה לכך חיובית, כיצד מצפה המשרד שהמפעיל יכסה את הפער בין התשומות הנדרשות לבין התעריף המשולם – האם מצופה מהמפעיל להיכנס לגירעון? האם מצופה מהמפעיל לקצץ חלק מהתקנים הנדרשים? האם מצופה מהמפעיל לגייס תרומות לצורך תקצוב העלויות?	
18.	נספח יח' – 30.2	קביעת פיצוי מוסכם בשיעור של 10% מהתשלום שיועד לכוח האדם – אינה סבירה. במסגרת זו חשוב להבהיר, כי אין הלימה בין הסנקציה למרווח שקיים לספק (ובעצם – להבנתנו תנאי המכרז לא כוללים כל מרווח שכן המכרז יותר מודל הפסדי/גרעוני). כך גם במקרה של דיווח מוטעה – אין כל הצדקה לתשלום פיצוי בגובה של 30% מהתשלום שיועד לכוח האדם. יש צורך לחשב את הפיצוי באופן פרופורציונאלי לרווח של הספק לפי המודל של המשרד (לשיטת המציעים – המכרז הנו בעל מודל הפסדי/גרעוני). במענה לשאלת הבהרה 225 המשרד דחה את הבקשה לשינוי הפיצוי כאמור. המשרד מתבקש כי לכל הפחות יודיע לספק על כל הפרה נטענת בטרם גביית הפיצוי ויאפשר לספק לטעון כנגד דרישת הפיצוי (שכן, לפעמים אי העמדת כוח אדם הינה בשל מעשה או מחדל של מנהל המעון ולא הספק וכדומה).	כאמור בסעיף 30.5 לנספח יח "מובהר כי פיצוי מוסכם יוטל על הספק רק במקרה של הפרה אשר לא תוקנה גם לאחר קבלת התראה בכתב על כך מהמשרד, ולאחר שניתנה לספק שהות סבירה לתיקון הטעון תיקון. [...], מובהר כי פיצוי מוסכם יוטל על הספק רק לאחר שניתנה לספק הזדמנות להשמיע טענותיו וכן שהות סבירה לתיקון ההפרה ככל וניתן לתקנה. ההחלטה הסופית הינה בסמכות בלעדית של המשרד".
19.	נספח יח' – נספח פירוט מנגנון התשלום	מודל התעריף חוזר ברבות מהשאלות שנשאלו ונענו על ידי המשרד. נבקש לתמצת כאן את הסיבות מדוע לדעתנו השינוי שבוצע במודל התעריף הוא שגוי. ראשית, נזכיר מה היה מצבם של המעונות טרם הפעלתו של מכרז 2017. לאורך שנים המעונות תפקדו ברמה נמוכה, שהובילה לביקורת חוזרת ונשנית של מבקר המדינה ואף של בג"צ על תפקוד המעונות. עובר להפעלת מכרז 2017 המעונות סבלו מתפוסה נמוכה, שנגרמה בין היתר בשל קשיים בגיוס ובתפקוד של כח האדם במעונות. לשם	חלק מהמעונות נמצאים בתפוסה מלאה מרבית הזמן וחלק אחר אינם בתפוסה מלאה, בטח שלא לכל אורך השנה. לעיתים נאלץ המשרד לעצור קליטות, אף לתקופות ממושכות, וזאת בשל חוסר איוש תקני עובדים על ידי המפעיל שהובילו לחוסר יכולת לשמר מוגנות במעון. הטענה שמועלת לגבי מעון אלבוסטן והעובדה שהוא קולט מידי פעם בין נערה לשתיים מעל התקן לאור היותן בסכנת חיים, היא נכונה ותעריף



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		המחשה, טרם המכרז הקודם, מעון צופיה היה בעל קיבולת פיזית לקליטת 5 קבוצות, ובפועל היו במעון 4 קבוצות בלבד. במעון מסילה היו תשתיות ל-4 קבוצות, ובפועל פעלו בו רק 2 קבוצות בלבד. במעון מצפה-ים הייתה תשתית פיזית ל-3 קבוצות, ובפועל פעלה במקום קבוצה אחת בלבד. וכן הלאה. במהלך תקופת ההפעלה של מכרז זה נפתחו קבוצות חדשות שמנצלות את כל הקיבולת הפיזית של המעונות. כל הקבוצות החדשות למעט 2 בנווה חורש הוספו על בסיס התשתית הפיזית הקיימת. נכון להיום המעונות נמצאים בתפוסה מלאה, ולעיתים אף בעודף תפוסה, לדוגמא מעון אל-בוסתן הוא בעל קיבולת של 24 נערות ובפועל שוהות בו כמעט תמיד 27 נערות ומעלה. התורים למעונות התקצרו באופן משמעותי. על אף הקשיים הגדולים בגיוס ובשימור כוח אדם לעבודה במעונות, מקרים של עצירת קליטות כתוצאה ממחסור בכוח אדם הם נדירים וכמעט תמיד קצרי מועד. יצוין, כי במסגרת המודל החדש עלול להיווצר מצב שונה בתכלית שאינו בשליטת המפעיל. משמע – מודל התמורה הנוכחי, והכנסת מפעילים פרטיים במכרז 2017, הצליחו להגשים היטב את מטרתם, והביאו לשיפור דרמטי בתפקוד המעונות. מנגד, במעונות אחרים ברשות חסות הנוער נהוג תעריף דיפרנציאלי. בחוברת סיכום תהליך אסטרטגי רשות חסות הנוער, מופיעה ההמלצה לשנות את שיטת התקצוב הדיפרנציאלי, ונאמר כך: "שיטה זו נועדה לעודד את המפעיל לשאוף לתפוסה גבוהה ולפעול למען שיפור יכולת ההחזקה וההכלה של בני הנוער במעון. מנגד, ברגע שהמעון נמצא בתפוסה נמוכה, נוצרת הכנסה נמוכה למפעיל וזאת למרות העלויות הקבועות להפעלה שנתו בעיני. הכנסה נמוכה כתוצאה מתפוסה נמוכה יוצרת "כדור שלג" שפוגע בטיפול הנדרש עבור בני הנוער ומקשה על ההוסטל להיחלץ מהמשבר שהוא חווה" המלצת הצוות הייתה לעבור לתשלום קבוע, בניגוד גמור לנעשה במכרז זה.	דיפרנציאלי דווקא יאפשר לשפות את המפעיל במידה ויקלוט נערות מעל התקינה. לעניין זה, ראו גם מענה לשאלה 7 לעיל. להבנת גורמי המקצוע במשרד, התעריף תקין והוא ישרת טוב יותר את בני הנוער המושמים. חוברת סיכום תהליך אסטרטגי שהתקיים ברשות חסות הנוער בשנת 2022 הינה בגדר המלצות של צוותי העבודה שלא כולן אומצו ע"י המשרד. ההתייחסות בעמוד 30 בחוברת אשר ממליצה לשנות את מודל התשלום, מציינת במפורש את מטרת השיטה כדלקמן: "לעודד את המפעיל לשאוף לתפוסה גבוהה ולפעול למען שיפור יכולת ההחזקה וההכלה של בני הנוער במעון. מנגד, ברגע שהמעון נמצא בתפוסה נמוכה, נוצרת הכנסה נמוכה למפעיל וזאת למרות העלויות הקבועות להפעלה שנתו בעיני. הכנסה נמוכה כתוצאה מתפוסה נמוכה יוצרת "כדור שלג". כלומר, במסגרת הנמצאת בתפוסה מלאה אין כל פער. המשרד, במודל הדיפרנציאלי, מעודד את הספקים לעמוד על אחוזי תפוסה גבוהים לאורך כל השנה. לא בכדי מדובר במדד איכות הנמדד ברמה החודשית. יצוין כי, ההתייחסות שצוטטה בשאלת הפונה התייחסה בעיקר להוסטלים, שחלקם נמצאים באחוזי תפוסה נמוכים (חלקם מתחת ל-50%).





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		בטבלה המוצגת בעמ' 26 בחוברת, מוצגת התפוסה הממוצעת בסוגי המסגרות השונות, וניתן לראות כי המעונות הממשלתיים, בהם התעריף הוא קבוצתי, התפוסה הממוצעת היא הגבוהה מכל סוגי המסגרות, ובפער ניכר מאד. משמע, לא רק שהמודל הנוכחי משיג בצורה טובה את מטרותיו, אלא שהמודל החלופי שמופעל במסגרות אחרות לא תמיד מצליח להשיג את מטרותיו. זאת ועוד, אפילו אם המודל הדיפרנציאלי היה מצליח במסגרות אחרות, לא ניתן להקיש מכך למעונות אלו. זאת, משום שבמסגרות התקשוריות אחרות המפעיל הוא שולט בכלל הפעילות של המעון, לרבות בקליטה של נערים, בהתאמת כח האדם לתפוסה, בקביעות המקצועית לגבי אופן ניצול כח האדם שעומד לרשותו, וכן הלאה. לא כך במקרה בו המפעיל נדרש להעמיד כח אדם, אולם הגורם ששולט בכלל היבטי הפעילות של המעון, לרבות התפוסה במעון, היקף כח האדם הנדרש, ואופן ניצולו של כח האדם האמור הינו מנהל המעון שהוא עובד מדינה. במענה לשאלה 4 הסביר המשרד כי הרציונל של המודל החדש הוא למנוע חשש מניגוד עניינים של המפעיל, שיעדיף שלא לקלוט נערים משום שהוא ממילא מקבל את אותה התמורה. אולם המציאות מוכיחה שחשש זה איננו מתממש בפועל. ראשית, המפעיל איננו הגורם המוסמך לקבל החלטות בעניין קליטת נערים למעון. החלטות בעניין זה מתקבלות אך ורק על ידי מנהל המעון, ולמפעיל יש לכל היותר השפעה עקיפה ולא משמעותית בעניין. שנית, המציאות מוכיחה שהמעונות נמצאים בתפוסה מלאה – כלומר, המפעיל איננו מונע קליטה של חניכים. להיפך. כאמור לעיל ישנם מקרים בהם המפעיל אף קולט נערים מעבר לתקינה של הקבוצה, אף שהוא איננו מקבל כל תמורה נוספת על כך. ברור אם כן, שהחשש מניגוד עניינים בקליטת הנערים איננו מתממש בפועל. וגם אין שום ספק שהמודל הנוכחי הצליח להביא לגידול ניכר בתפוסה במעונות, ולקליטה של הרבה יותר נערים משנקלטו עובר למכרז 2017. מציאות זו גם עומדת בסתירה לאמור המענה	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		לשאלה 38, שם נטען כי "לרוב, עצירת קליטות היא תוצאה של חוסר בכ"א ואי יכולת לשמר מוגנות כתוצאה ממחסור בכ"א". ראשית נעיר שתיאור זה מנוגד לחלוטין למציאות המוכרת לנו, לפיה עצירת קליטות עקב כשל ניהולי נפוצה הרבה יותר. אבל אפילו אם הדברים היו נכונים, הרי המעונות נמצאים בתפוסה מלאה, ורשימות ההמתנה התקצרו באופן דרמטי – כך שאירועים של הפסקת קליטות הינם שוליים יחסית, ולא בעיה משמעותית שקיימת במעונות. וכל זאת עוד לפני שמוסיפים את היתרונות הנוספים של המודל הקיים, כגון שימור יכולת לקליטת חירום 24/7, והיכולת לנצל עודפי תקינה לצרכי ישיבות צוות, הדרכות, ליווים לפי הצורך, מתן מענה לאירועים חריגים ותגבור כח האדם במהלך חופשות של מערכת החינוך. מכל האמור לעיל עולה התמונה הבאה: • רשות חסות הנוער בוחרת לנטוש מודל שהוכיח את עצמו בצורה חד-משמעית לאורך 5.5 השנים האחרונות, ושהביא לשיפור דרמטי במצבם של בני הנוער. • במקומו נבחר מודל שמופעל במסגרות אחרות של חסות הנוער, שהינם בעלי מאפיינים שונים מהמאפיינים של מעונות אלו, וגם בהם המודל הדיפרנציאלי לא תמיד מצליח – ישנם מקרים שכן, אבל ישנם מקרים רבים שלא. • ולבסוף, ההצדקה שניתן לשינוי המודל היא חשש רחוק לניגוד עניינים שהמציאות מוכיחה שאיננו מתממש בפועל, והרצון ליצור תמריץ שלילי לעצירת קליטות עקב חוסר בכוח אדם – אף שמדובר בתופעה שהיא לכל היותר שולית ביחס להיקף הקליטות. לאור האמור, נציע למשרד לבחון שוב את מודל התעריף שנקבע, ולא "להמר" על עתידם של מעונות כל כך רגישים רק בשביל הסיכוי להשיג יתרון שולי שכזה. אין לנו ספק שניתן למצוא מגוון דרכים יעילות ובטוחות יותר להגדלת האינטרס של המפעיל לקלוט כמה שיותר נערים, באמצעות הפחתה קטנה בתעריף לקבוצה שאיננה מלאה, מתן	



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		תגמול כספי לשיעורי תפוסה מעבר לרף מסוים, וכדומה. כל זאת, מבלי לשנות את מודל הפיקוח באופן כה דרמטי, עם כל הסיכונים הכרוכים בכך שמצבם של המעונות ידרדר לזה שהיה עובר למכרז 2017.	
20.	נספח יח' – נספח פירוט מנגנון התשלום – 8.1	האם ישנה טעות בעלות ליחידה לרכז חינוך?	אין טעות. נכון להיום עלות רכז חינוך 8,635 ₪ במחירי נובמבר 2023, לא כולל עלות מעסיקים.
21.	נספח יח' – נספח פירוט מנגנון התשלום – 8.1.2	נבקש לקבל מידע בדבר אופן חישוב השיעורים הסוציאליים שבסעיף. למשל פיצויים 8.33%, מס שכר 7.5%, מחלה 3% וכיו"ב.	סך עלות השיעורים הסוציאליים עומד על 34.75% (בתעריף הציבורי) ו-27.25% בתעריף הפרטי. הפירוט על פי הנדרש בחוק.
22.	נספח יח' 1	ההסדר בדבר מתן מענקי התמדה לעובדים צעירים לא עומד בהוראות חוק שוויון הזדמנויות בעבודה וגם ייצור קשיים משמעותיות בניהול הצוותים. במידה והדבר עומד בהוראות החוק, אנא צרפו חוות דעת משפטית של הגורם המוסמך בעניין זה. במידה ואין בידיכם חוות דעת כאמור, אנו מבקשים שהמשרד ישפה את הספק ככל שהספק יתבע על-ידי צד ג' בגין הפרת הוראות חוק שוויון הזדמנויות בעבודה. יתירה מזאת החלטת המשרד לתמרץ דווקא את ציבור המדריכים הצעירים אינה עולה בקנה אחד עם עמדת צוות המומחים כפי שפורטה בחוברת ההמלצות ולפיה קיים קושי דווקא עם הצוותים הצעירים; כך נקבע, כי "גילם הצעיר יחסית של אנשי הצוות, בעיקר של צוותי ההדרכה והעובדות או עובדים הסוציאליים, הפוגש בגיל ההתבגרות של החניכים, יוצר קרבה גבוהה בין אתגרי ההתפתחות של הצוותים וחניכים. מאפיין זה מקשה על הצוותים לצמצם את הערבוב בין חוויות ההתפתחותיות המשותפות להם ולחניכים." (סעיף 4 בפרק 5) לעומת זאת צוין דווקא הצורך של בני הנוער באנשי צוות מבוגרים	לאחר בדיקת הנושא, המשרד שינה את נהלי התמרוץ – נוהל בקשה לקבלת מענק כספי בגין עובדי הדרכה מוסמכים עבור מסגרות בסמל מסגרת של רשות חסות הנוער (להלן – "נוהל גמול מדריך מוסמך") ונוהל תמרוץ לגיוס ושימור עובדים צעירים לעבודה בחסות הנוער (להלן "נוהל התמדה"), והוריד את היקף המשרה המינימלי מ-75% ל-50%, זאת לאחר שבדק את היקפי המשרה של כלל אנשי הצוות במעונות בשנתיים האחרונות. שני המסמכים יוצרפו לדף המכרז באתר מינהל הרכש הממשלתי. לגבי הזכאים המועסקים כיום במעונות הממשלתיים, הזכאות תיבחן בהתאם לנוהל ללא קשר לגילם. לעומת זאת, עובדים חדשים שייקלטו, יהיו זכאים רק מתחת לגיל 30. מדובר במנגנון שנועד לשלב צעירים בתחילת דרכם המקצועית, בתקופה בה מתגבשת תפיסת עולמם והעדפותיהם המקצועיות, לעבודה במעונות חסות הנוער, במטרה שיבחרו בעשייה חינוכית-טיפולית כדרך חיים, בדומה ל"עבודה מועדפת".



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		שיכולים לספק להם את התמיכה ולאפשר חווית התפתחות של הכלה והגבלה (סעיף 5 בפרק 5). לאור זאת, המשרד מתבקש להבהיר מדוע בחר לתמרץ דווקא מדריכים צעירים על פני מדריכים שאינם צעירים ולשנות את החלטתו בהתאם.	
23.	נספח יח' 1	לאחר הפחתת סך המע"מ ועלויות המעסיק, נותר תמריץ בסך של כ- 9,760 ₪ ברוטו למשרה מלאה ול-75% משרה – סך של כ- 7,326 ₪ ברוטו, בשנה. במידה והמשרד לא יישא בעלויות הללו, תפקע כל המשמעות של התמריץ. המשרד מתבקש להבהיר אם אכן בכוונתו לקבוע תמריץ בשיעור (הנמוך) דלעיל (שהרי ברור כי יש לבצע את ההפחתות דלעיל לפי הדין).	התמריצים המפורטים במכרז (נספח יח' 1 ונספח יח' 2) עבור מפעילים פרטיים יהיו כגובה התמריצים למפעילים ציבוריים בתוספת 17% מע"מ, בכדי לא לפגוע בעובד. מובהר, כי תמריץ התמדה לא מחייב עלויות מעסיק כיוון שמדובר במענק חד פעמי. ראו בנוסף מענה לשאלה 22 לעיל.
24.	נספח יח' 2	לאחר שמורידים את המע"מ ואת העלויות המעסיק המינימאליות, מגיעים במקרה הטוב למענק לעובד בסך של 16,280 ₪ ברוטו למשרה מלאה ול-75% משרה – סך של 12,210 ₪ ברוטו בשנה לכל היותר. המשרד מתבקש להבהיר (בהמשך להבהרה 280) אם אכן בכוונתו לקבוע תמריץ בשיעור (הנמוך) דלעיל (שהרי ברור כי יש לבצע את ההפחתות דלעיל לפי הדין).	ראו תשובה לשאלה 23.
25.	דוח שאלות הבהרה – סבב א'	במס' הבהרות שונות שהוצגו על ידי המשרד במסגרת קובץ הבהרות הראשון, הוסבר כי במסגרות אחרות של המשרד המפעילים מצליחים לספק שירותים במודל הפעלה דומה לזה שנקבע במכרז זה, ומכאן ניתן ללמוד שהדרישה סבירה. המעונות הממשלתיים הן מסגרות ייחודיות שאינן דומות לאף מסגרת אחרת, במובן זה שהן מנוהלות ומופעלות בידי עובדים של המשרד, ואילו המפעילים מהווים קבלני-משנה המפעילים חלקים ניכרים מהמעונות באמצעות עובדים המועסקים על ידם. בכל מסגרת אחרת, למנהל ישנה שליטה הרבה יותר גדולה על ניהול המסגרת, ובכלל זה על היקף המטופלים בו. ברוב המסגרות האחרות, ניתן לבצע פעולות אקטיביות על מנת להגדיל את מספר מקבלי השירות. במסגרות אחרות כמעט ולא נדרשות קליטות חירום, שמחייבות להחזיק כח אדם בהיקף שיכול לתת לכך מענה. במסגרות אחרות	כל שוני בין מעון ממשלתי לבין מעונות אחרים הינו שוני אשר מקל על הספק את אספקת השירותים, לדוגמה הספק אינו נדרש לטפל בנושא ההזנה, התחזוקה, הגינון או השמירה, לפיכך הנחת השאלה אינה מובנת. הביטוי "ניהול המסגרת" שצוין במענה לשאלה משמעו ניהול הפעילות. נוסף על האמור, ראו תשובה לשאלה 19 לעיל.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		ניתן במקרים מתאימים לסרב לקלוט מטופלים שקליטתם תדרוש הקצאה בלתי-פרופורציונאלית של משאבים, ועוד. כל אלו מאפשרים למפעילים לצמצם מאד את הגירעון הכלכלי שיוצר מנגנון התמחור הדיפרנציאלי. במענה לשאלת הבהרה 5, הוסבר כי "התעריף הדיפרנציאלי פר נער נהוג בכלל המסגרות האחרות ברשות חסות הנוער והמודל עובד היטב כאשר המפעיל עובד נכון ובאופן מקצועי בניהול המסגרת". והיא הנותנת, במכרז זה הספק איננו מנהל את המסגרת, וממילא ההשוואה איננה רלוונטית.	
26.	דוח שאלות הבהרה – סבב א'	במסגרת קובץ ההבהרות הראשון הודגש שוב ושוב שמודל הפיקוח הוא בר-שיח. בפרט, הדבר נאמר ביחס לכמה קשיים תפעוליים שהועלו במסגרת שאלות הבהרה, כשלמעשה המענה שניתן הוא שאכן מדובר בקשיים אמיתיים, אולם המענה להם יינתן באמצעות התאמות שונות של מודל הפיקוח שיבוצעו תוך כדי ההפעלה. יתר על כן, ההדגשה החוזרת והנשנית בדבר הגמישות של מודל הפיקוח מלמדת שהמשרד מבין שאופי הפעילות הוא כזה שלא ניתן לצפות מראש את כל הצרכים שיעלו, וכי נדרשת גמישות של מודל הפיקוח לשם הפעלת השירותים. לאור האמור, יש להוסיף למכרז מנגנון שיאפשר שיפוי של המפעיל במקרה ששינויים שונים במודל הפיקוח ידרשו תוספת תשומות מצידו. לא ניתן לקבל מצב בו המשרד מודיע מראש שמדובר בשירותים שדורשים התאמות שונות תוך כדי עבודה, ושלא ניתן לתת מענה מראש לכל הצרכים שעשויים להתעורר במהלך אספקת השירותים – ובו זמנית מסרב בתוקף לכל בקשה לייצר מנגנון שיפוי למפעיל במקרה שהדבר יידרש. יודגש כי במקרה שבו יהיה ניתן לערוך שינויים במודל הפיקוח באופן שייענה על כל הצרכים, אזי לא יהיה צורך להפעיל מנגנון זה, וקיומו לא יעלה ולא יוריד. מנגד, הסירוב המוחלט לקביעת מנגנון כאמור יחסום את האפשרות לערוך התאמות נדרשות שכרוכות בתוספת תשומות, גם במקרים בהם הדבר יתחייב מאופי השירותים, ואפילו במקרים בהם חוסר היכולת להוסיף תשומות	הבקשה אינה מתקבלת. מובהר כי תנאי המכרז תואמים לדרישות מהמפעילים. במקרים חריגים בהם יידרשו התאמות במסגרת המודל הפיקוחי, הם ייבחנו אך ורק במסגרת התקציבית המאושרת לאספקת השירותים ולא ישיתו על הספק עלויות ותשומות נוספות שלדעת המשרד אין בהן הכבדה בלתי סבירה על המפעילים ואשר אינן מגולמות בתעריף.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מובילה לפגיעה בנערים השוהים במסגרות.	
27.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	במסגרת שאלות המציע סבב ראשון, ניתנה התייחסות לחוברת "סיכום תהליך אסטרטגיה רשות חסות הנוער" מחודש יולי 2022 (להלן: "חוברת ההמלצות"). בעניין זה הובהר, כי המלצות מרכזיות ביחס לנושאים עקרוניים הכלולות בחוברת לא נכללו במסגרת המכרז, ואף מעבר לכך – הוראות רבות שפורטו במכרז – לרבות מודל התמורה והנחות היסוד שעמדו בבסיסו – מנוגדות לחלוטין לממצאי החוברת בה כאמור הושקעו שנות אדם רבות. התייחסות בעניין זה ניתנה לשני נושאים מרכזיים, תוך שימת הדגש גם על השוני שבין המודל שהוגדר במכרז לזה שהוגדר במכרז הקודם (מכרז 289/2107 הפעלה חינוכית – טיפולית של פנימיות עבור נערים או נערות במצבי מצוקה קשים, בפריסה ארצית - "מכרז 2017"): א. מודל התמורה הדיפרנציאלי – בתמצית, ממצאי חוברת ההמלצות מגלים דעה שלילית ברורה בנוגע למודל תמורה דיפרנציאלי, וזאת הן בנוגע להשלכות הכלכליות והן בנוגע להשלכות/השפעות התפעוליות שלהם על טיב ואיכות השירותים. בתשובה של המשרד לשאלת הבהרה זו, לא ניתן כל מענה מספק למסקנות ולממצאים של חוברת ההמלצות וגם לא ניתנה התייחסות רלוונטית לטעמים שעמדו בבסיס השוני שבין תנאי המכרז למכרז 2017. בהקשר זה, מתבקש המשרד להבהיר בצורה מדויקת מדוע ועל בסיס אלו אמות מידה ופרמטרים כלכליים הוא מסיק את המסקנה לפיה "אין קשר בין התעריף הקבוצתי לתעריף פר חניך" או כפי שציין שלהבנת המשרד "ההיפך הוא הנכון". זאת, בפרט כאשר בחוברת ההמלצות נקבע במפורש ובכתובים ההיפך. כפי שהובהר בצורה מפורשת וברורה בשאלות הבהרה רבות, במצב דברים שבו היקף התשומה	לעניין חוברת סיכום תהליך אסטרטגי ראו מענה לשאלה 19 לעיל. לעניין המעבר למודל דיפרנציאלי- מודל התעריף הקבוצתי שהיה נהוג לאורך שנים במעונות הממשלתיים לא פתר את תחלופת המדריכים הגבוהה והמשרד סבור שאין קשר בין התעריף הקבוצתי לתעריף פר חניך בהקשר זה, ואף נאמר, שלהבנת הגורם המקצועי, ההיפך הוא הנכון. יש לא מעט גופים אשר מפעילים מסגרות שונות ברשות חסות הנוער, המצליחים לשמר את אנשי הצוות למספר שנים בתעריף הדיפרנציאלי פר חניך, כך שהדבר אפשרי ומוכח הלכה למעשה. בנוסף, כאשר התעריף הינו תעריף קבוצתי, הרי שקיים חשש לכך שמתקיים הלכה למעשה ניגוד אינטרסים מובנה של המפעיל, משום שלצד מתן שירותים בתנאי המכרז, המפעיל מעוניין למקסם רווחים כלכליים, ומכאן שיתכן ובמודל זה יעדיף לא לקלוט נערים (משום שהתשלום הינו בכל מקרה עבור קבוצה, בין אם היא מלאה ובין אם היא ריקה). התעריף הדיפרנציאלי (פר נער ולא פר קבוצה) אושר בוועדת תעריפים בה נכחו גם נציגי אגף תקציבים במשרד האוצר. בניגוד לתעריף הקודם, התעריף הנוכחי יבטיח השקעה ישירה בבני הנוער ולא בצרכים אחרים של המפעילים. מה גם שלאורך השנים בהם הופעל המודל הקבוצתי, הייתה תפוסה המלאה במעונות הממשלתיים לצד רשימות המתנה דבר שמחזק את עמדת גורמי המקצוע במשרד לעניין הצורך בשינוי המודל. בנוגע לשאלת שימור ההון האנושי, המשרד יעשה את כל המוטל עליו לקיום הוראות כל דין ככתבם וכלשונם, וככל שיש רלוונטיות לשמירת זכויות עובדים הרי שהדברים אמורים גם ביחס לכך. במכרז 289/2017 נכתב בנוגע לשכרו של המדריך: "ובהר כי שכרו של כל מדריך שיועסק על ידי הספק לצורך הספקת שירותים נשוא



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הבסיסית המינימאלית שעל הספק להשקיע עבור כל קבוצה הנו מוגדר, הרי שתגמול "פר חניך" עשוי שלא לכסות את העלות בה נושא הספק על מנת להעניק את השירותים (וזאת, מבלי לגרוע מעודפי תשומה ושירות שכלל לא גולמו במודל של המשרד). כך ממילא, קיים קשר חד ערכי ומשמעותי בנוגע לשיטת התגמול ולאופן שבו שיטה זו משפיעה על היכולת של הספק להשקיע במתן השירותים ובבעלי התפקידים הרלוונטיים (מדריכים וכיו"ב). הזיקה הזו מצאה ביטוי מפורש גם במכתב שנשלח על ידי ארגון "כוח לעובדים" מיום 2.4.2023 שכותרתו "הקפאת המכרז להפעלת המעונות הממשלתיים ברשות חסות הנוער" (להלן: "מכתב כוח לעובדים"). מטרתן של שאלות ההבהרה והמענים להן, הוא להבהיר עבור המציעים הכיצד ובאיזה אופן הם יכולים לשקלל כהלכה את פעילותם כך שתתאים לצרכי המשרד ולנוער החוסה, מבלי שחלילה יתגלה בדיעבד פער שיפגע בשירות (בין היתר משום שימצא גרעוני). לכן, ל"סיסמאות" אין תוחלת. על המשרד לפרט ולהסביר את התבטאויותיו ומסקנותיו (בפרט כשהן מתייחסות לליבת מתכונת ההתקשרות). על מנת שגם אצל המציעים תתבהר מדוע מודל התעריף אינו גרעוני; מדוע לשינוי שיטת התגמול אין שום השפעה על תחלופת מדריכים וטיב השירות (זאת, אף שחוברת ההמלצות ובמכתב כוח לעובדים הוסקו מסקנות הפוכות). נציין, כי גם הטענה לפיה "קיימים גופים אשר מפעילים מסגרות שונות בתעריף דיפרנציאלי", חוזרת על עצמה רבות, אך היא שגויה ואינה רלוונטית. טעם ראשון הוא, משום שזו אינה מהווה תשובה לשאלת לגיטימית של מציעים המבקשים להבין כיצד עליהם להתנהל במכרז הספציפי הזה, בעוד שהם מציגים טיעון מובהק לכשל במודל הכלכלי שיפגע	המכרז לא יפחת משכר המינימום בתוספת 30%. במסגרת ההליך המכרזי החדש (118/2023), לאחר בירור שנערך ע"י הגורמים הרלוונטיים במשרד, התברר כי במכרז 289/2017 הנוסח לעיל לא היה בהיר דיו שכן שכר המינימום בתוספת 30% מתייחס לרכיבים שונים כגון: תוספת ישירה מעבר לשכר המינימום, משמרות, ביגוד, הבראה וכו'. לאור האמור לעיל, מהנוסח במכרז 289/2017 ניתן היה להבין כי שכרו הבסיסי המתומחר של מדריך הינו שכר מינימום פלוס 30% - דבר שכאמור אינו מדויק ולפיכך המשפט הוסר במכרז החדש. עם זאת וכפי שצוין במענה לסבב א' לשאלות ההבהרה, בפועל, אין כל הרעה או שינוי באופן חישוב שכר המדריכים ואף קיימת מגמת עליה מתמדת, הן מבחינה נומינלית והן ביחס לשכר המינימום, שכן השכר המתומחר מתעדכן מעת לעת בהתאם למבנה סל השירותים, כך שלמפעיל קיימים מקורות מימון כפי שהיה במכרז הקודם, ועל כן שכר המדריכים לא אמור להיפגע. בנוסף לכך, במכרז החדש נוסף מענק התמדה של 12 אש"ח בשנה למשך שנתיים וכן מענק תגמול עבור הסמכה ל"מדריך מוסמך" המגיע ל- 25 אש"ח בשנה, ללא הגבלת זמן, למדריך אשר ישלים את כלל המודולות שהוגדרו. לאור האמור לעיל, ועל אף שאין במכרז החדש דרישה מפורשת למפעיל לשלם תוספת של 30% מעבר לשכר המינימום למדריכים, הרי ששכר המדריכים המתומחר במכרז זה מטיב יותר מהמכרז הקודם כמפורט לעיל.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מבחינתם בוודאות בשירות. טעם נוסף הוא, שבניגוד לטיעון המשרד, אין שום התקשרות אחרת במשרד שבה הניהול של המוסד מתבצע על ידי המדינה לצד הפעלה 'פרטית'. בהתקשרויות אחרות, הניהול והתפעול מופקדים בידי המפעיל וממילא הוא יכול ויודע להכיל פערים אפשריים גם במודל תקצוב 'פר חניך'. במכרז זה, כמות העובדים, תכולת והיקף המשימות, תגבור משמרת וכיו"ב מוגדרים אבסולוטית על ידי המשרד. זו בדיוק הסיבה לשונות שבין מכרז זה (ומכרז 2017) ומודל התעריף הרלוונטי עבורם לבין זה שהוגדר עבור מסגרות אחרות אליהן מפנה המשרד. זו גם בדיוק הסיבה לכך שבחוברת ההמלצות נקבע במפורש, כי שיטת התגמול הדיפרנציאלי, יוצרת "כדור שלג שלילי". המפעיל שיש לו פחות נערים מצמצם כ"א, וכשמבקשת קליטה, הוא "נתקע" ללא צוות מוכן ומיומן. מצב דברים זה מנציח את המסגרת בתפוסה חלקית בלבד ו/או מסגרת שבה יינתן שירות ברמה נמוכה עקב כוח אדם לא מיומן. השוני אם כן, הוא עצום ולכן המענה של המשרד כאילו ניתן ללמוד ממסגרות אחרות למכרז זה שגויה לחלוטין. המשרד מתבקש שוב, ליתן מענה מושכל לשאלת ההבהרה מס' 5 בשים לב להבהרות הנוספות שהתקבלו בנוגע למענים הקודמים שהציג. הסבר נוסף שהעניק המשרד בנוגע למנגנון התשלום הדיפרנציאלי, התייחס כביכול ל'ניגוד עניינים מובנה' בין קביעת תעריף קבוצתי לאינטרס של המפעיל בכל הקשור לקליטה או אי קליטה של נערים. שוב, מענה זה לאו מענה הוא: המציע הציג טיעון שלפיו מודל התגמול 'פר עובד' הנו גרעוני ופוגע בתוחלת השירות (ואף יותר מזה – גורם במישרין לפגיעה בשירות). לכן, גם אם קיים לכאורה טעם המתייחס לקיומו של תמריץ "חיובי" לקליטה מוגברת של עובדים, הרי שבפועל, במצב שבו ישנה	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מכסה חלקית בקבוצה, המודל מציב תמונה גרעונית מובהקת. במצב הדברים הזה, על המשרד לשנות את מודל התגמול ולייצר מנגנון תמריצים חלופי ולא לעוות את מודל התגמול כך שיפגע במישרין בשיטת/ליבת השירות בשל נסיבות שכלל אינן תלויות בספק. הטענות בנוגע לניגודי עניינים (גם אם היו נכונות), אינן מהוות מענה למציעים המבקשים להבין הכיצד יוכלו להעניק את השירותים מבלי להיקלע לחשיפות כלכליות משמעותיות, כאשר היקף החוסים הנקלטים כלל אינו תלוי בהם. לשאלה זו לא נמצאה כל תשובה ועל המשרד לתת דעתו בנושא. בנוסף, ההנחה המתייחסת לניגוד עניינים מובנה מוטעית מהיסוד ממס' טעמים עיקריים: ראשית, ההחלטה בדבר קליטה או אי קליטה של נער כמו גם מעבר בין קבוצות הינה החלטה מקצועית שבסמכות של מנהל המעון (שאינו מועסק על ידי הספק שיזכה במכרז) כך שאין למפעיל כל "שליטה" על כך; שנית, העובדות מלמדות את ההיפך – התפוסה במעונות, בהתאם לחוברת ההמלצות, הינה גבוהה ועומדת על תפוסה של כ- 11 בני נוער מתוך 12 (כ- 94%), כמפורט בטבלה 2 בעמ' 26 לחוברת ההמלצות ודווקא במסגרות בהן מודל התשלום הינו דיפרנציאלי "פר ראש" – התפוסה הינה כ- 70% בלבד). דהיינו – דווקא מצב התפוסה בפועל במעונות (ביחס לכל המסגרות האחרות) מלמד שהשיטה שהייתה נהוגה במכרז 2017 הינה שיטה אפקטיבית, בוודאי בכל הקשור לקליטת נערים ותפוסת המעונות (והשיטה המוצעת במכרז – עשויה לפגוע קשות בטיפול הנדרש עבור בני הנוער - כפי שגם נקבע בחוברת ההמלצות. לפיכך נחזור ונבקש לשנות את מודל ההתקשרות לזה שנוהג כיום, כפי שגם	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הוגדר במכרז 2017. ב. שימור ההון האנושי – במסגרת חוברת ההמלצות הוקדש פרק שלם המתייחס לחשיבות העצומה שבשימור ההון האנושי ובהתאם, שימור 'הידע האנושי' שנצבר באמצעותם (ראו למשל, פרק ד' לחוברת). האג'נדה הזו, המשקפת את המלצות החוברת, מצאה ביטוי גם בתכליות שהוגדרו עבור המכרז עצמו וגם במכתב כוח לעובדים. כפי שהוזכר בשאלת הבהרה מס' 5, לצד ההבנה וההסכמה בדבר החשיבות הרבה של כוח אדם איכותי ושימורו של ההון האנושי – המשרד ניסח את תנאי המכרז באופן הנוגד לתכלית זו ובאופן שאינו מיישם את ההמלצות שבחוברת בעניין זה. כך בסעיף 7ב' במענה להבהרה מס' 5 – המשרד מצוין כי "ראוי לשמור על תנאי העסקה".. – ואולם לא נתן כל מענה מספק לשאלות ההברה בנוגע להשפעה השלילית שיש למודל הדיפרנציאלי, ככזה שאינו מאפשר שמירה על תנאי העסקה של העובדים הקיימים: (א) המשרד לא תיקן את תנאי המכרז באופן שבו יכלול חיוב של המפעיל לגייס עובדים קיימים במעון אשר יהיו מעוניינים בכך, תוך שימור תנאי העסקה שלהם, ובהתאם מתן ביטוי לתנאים העודפים של העובדים במודל התמחור ובהנחות היסוד (ובהקשר זה יצוין כי אין כל משמעות להחלטת המשרד לתשלום חד פעמי בסך של 2,500 ₪ למפעיל שקולט עובד מסוים שכן למיטב ידיעת המציע – אין בו כדי ליתן מענה מספק כלשהו לתנאים העודפים ועל כן - אינו מאפשר למפעיל לקלוט עובדים קיימים). (ב) המשרד לא תיקן את הוראות המכרז באופן שבו פירט את תנאי העובדים	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הקיימים כך שמציע פוטנציאלי יוכל לשקול את האפשרות שלא לקלוט את העובדים הקיימים תוך שמירת תנאי העסקתם. (ג) המשרד יכול היה לקבוע במסגרת המכרז כי מציע שיתחייב לקלוט עובדים של מסגרת קיימת יקבל את ציון איכותי מירבי – שהרי זהו האינטרס המרכזי של המשרד – שימור ההון האנושי הקיים על מנת להבטיח טיפול ושיקום מיטבי לבני הנוער, אך לא עשה כן כפי שהתבקש. נושא זה כלל לא נכלל בשיקולים לקביעת טיב ואיכות המציע - והמשרד מתבקש לשנות את המודל כך שקריטריון זה יהווה את הקריטריון העיקרי בקביעת טיב ואיכות המציע. (ד) המשרד ביטל את מודל התשלום שבמכרז 2017 לרבות מודל תשלום תמורה עבור קבוצה (ולא "פר" חניך), כך שלא יהיה צורך בשינויים תכופים בהעסקת העובדים עקב הוספה או הפחתה של חניכים. שינויים כאלו יפגעו באופן קשות ביציבות התעסוקתית של העובדים שעה גם כך קשה לשמר עובדים בשל הקשיים המיוחדים הקיימים בעבודה במסגרות אלה והתגמול הנמוך באופן יחסי המתקצב על-ידי המדינה לעובדים במוסדות אלו. (ה) המשרד ביטל את ההסדר שבמכרז 2017 בדבר הבטחת שכר בשיעור של 30% מעבר לשכר המינימום עבור מדריכים ולא נימק כפי שנדרש את הנושא, חרף השאלות המבהירות את הפגיעה המוכחת בשירות ובשימור הידע והניסיון שנובע מכך; (ו) המשרד לא כלל במכרז עדכון של שכרם של העובדים בהתאם לשינויים המשמעותיים במחירי התשומה הנהוגים במשק (או אף בהתאם לטבלאות השכר של המשרד עצמו). בהקשר זה יצוין כי מנגנון ההצמדה הקיים לא נותן מענה לפגם והוא חלקי בלבד;	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		(ז) המשרד לא נתן העדפה באמות המידה לאיכות ובבקורות שמנהל המשרד בנוגע לשימור עובדיהם, כפי שהתבקש; משמעות הדברים הינה, שהמשרד, דה פקטו, בנה את המכרז באופן שבו הוא רואה לנכון להחליף את כל הצוותים הקיימים ואינו מעודד שימור ההון האנושי - וזאת בניגוד גמור לתכליות שבבסיס המכרז וכפי שפורטו בחוברת ההמלצות. בהעדר מענים קונקרטיים המשרד מתבקש לעדכן את מסמכי המכרז בהתאם לדרישות המפורטות לעיל. בתשובה של המשרד לשאלות ההבהרה מיום 14.6.2023 מובהר, כי האמור נועד לחזק ולתמוך את שאלות ההבהרה המפורטות בגיליון זה, שעומדות ורלוונטיות לגופן בקשר עם המכרז, גם ללא ממצאי החוברת האמורה.	
28.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	במענה של המשרד להבהרה 5 בסעיף 7(ב) המשרד מציין בהתייחס לתנאי העסקה כי ראוי לשמור על תנאי ההעסקה. אולם, במענה לדרישה הפוזיטיבית של המציע לפעול על מנת לאפשר שימור אמיתי של תנאי ההעסקה (הבטחת שכר ותנאים, עדכון שכר, שימור מודל התמורה וכיו"ב) המשרד בחר להבהיר, כי הוא "אינו מעסיק", ועל כן פרט לנושאים המוסדרים בחוק – המשרד יכול להתייחס בהקשר זה ל"היקף התעריף". תשובה זו אינה ברורה כלל. למעשה היא מעידה בצורה מובהקת על כך שהמשרד לא מסוגל להתמודד עניינית עם הטענות של המציעים. המשרד הגדיר מכרז ללא מרכיב תחרות על מחיר. המשרד הגדיר בעצמו תעריף ואף צרף לו מקרא "עלויות לתקן" וביאורים למודל הכלכלי (נספח ח'3). לכן מאד לא ברור, כיצד באותה נשימה ממש, יכול המשרד להשיב כי הוא אינו מעסיק ולכן אינו יכול להתייחס למרכיבי העלות העומדים בליבת השאלה המתייחסת למדריכים ולליבת המכרז כולו. המענה של המשרד גם מוכיח כי במודל שקבע כלל לא נלקחו בחשבון העלויות הגלומות בשימור מדריכים כפי שמצאו	ראו מענה לשאלה 27 לעיל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		ביטוי במסגרת הבהרה מס' 5. אם המשרד אינו יכול להתעסק בעיסוקיו של "מעסיק", הרי שהוא כלל לא יכול להצדיק את השונות בין מכרז 2017 למכרז זה. המשרד אינו יכול להבהיר את השונות ולכן הוא בוחר שלא להבהיר. זו בכל הכבוד אינה תשובה. בהעדר תשובה, יש לשנות את המודל, לקבוע מנגנון להבטחת תנאים ושכר מינימום ובפועל – לשנות את מודל התמורה לזה שהיה קיים במכרז 2017. דבר נוסף. ההיתממות של המשרד בנוגע להתייחסותו כ"מעסיק" מעושה. המשרד יכול וכך גם עשה במכרז 2017 עת שקבע תעריף שכר מינימאלי למדריכים העולה על זה שקבוע בדין (במכרז 2017 נקבע שכר מינימום בתוספת 30%). דהיינו – כשהמשרד רוצה לקבוע תנאי העסקה – הוא יכול גם יכול לעשות כן (וכך עשה בעבר, במכרז הקודם למכרז דנן). במכרז זה, כשהמשרד משנה את התנאים שנקבעו בעבר באופן הפוגע בתנאי העובדים (כמו למשל בשכר המדריכים), הוא גם חייב לעשות זאת. בפועל, תנאי המכרז מסכלים את האפשרות לקליטת העובדים הקיימים. בהעדר סיבה, הבהרה או טעם, ולפי טענת המשרד – הוא לא יכול לספק כזו, יש לשנות את תנאי המכרז כמתבקש במסגרת שאלת הבהרה מס' 5.	
29.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	במענה של המשרד להבהרה 5 בסעיף 7(ג) המשרד מתייחס לשינוי שנקבע בשכר המדריכים במכרז זה ביחס למכרז 2017. תשובת המשרד הינה, כי קיים פער בין שכר המינימום לתעריף שהוגדר עבור תקן של מדריכים במכרז. המענה הזה טעון הבהרה - ככל שהמשרד סבור כי במסגרת התעריף שקבע ויתר המטלות שהוגדרו במכרז, המפעיל אכן יוכל לשלם למדריכים שכר שלא יפחת משכר מינימום בתוספת 30%, מדוע המשרד ביטל דרישה זו במכרז זה? מדוע אף לאור שאלות ההבהרה שנשאל בחר שלא לקבוע כי שכר המדריכים לא יפחת משכר המינימום בתוספת 30%? קיימות שתי תשובות אפשריות לשאלה זו: או שהתעריף אינו כולל/מתחשב באילוצים הללו שנועדו (גם במכרז 2017) לשמר את המדריכים או שהמשרד כלל אינו יודע אם האילוצים הללו נלקחו בחשבון.	ראו מענה לשאלה 27 לעיל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		בנסיבות המתוארות בכל אחת מהחלופות, המשרד מתבקש להבהיר ולכלול במודל התמורה את כל התנאים העודפים של העובדים הקיימים כולל שכר מדריכים שאינו נמוך משכר המינימום בתוספת 30%. יצוין כי חלק מהמציעים הינם מפעילים של מעונות קיימים וכי שינוי מודל התמורה באופן שלא יאפשר למציעים הללו לשמור על תנאי ההעסקה של העובדים הקיימים ובכך לשמר את ההון האנושי - יפגע ביכולותיהם לשמר את העובדים הקיימים ולמעשה יאלץ את הזוכה במכרז, יהיה אשר יהיה, לפטר עובדים רבים ולגייס אחרים בתנאי העסקה אחרים. הנ"ל מהווה בהכרח פגיעה בשוויון בין מציעים שכן המציעים הנותנים את השירותים כיום יאלצו לשאת בעלויות הפיטורים בעוד במציעים חדשים ידרשו אך לגייס עובדים חדשים.	
30.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	במענה של המשרד להבהרה 5 בסעיף 5 וכן בסעיף 7 המשרד מצוין כעניין שבעובדה כי המודל הקיים גורם לפגיעה בזמני ההמתנה ובשימור עובדים. הדבר אינו עולה בקנה אחד עם המסקנות שפורטו בחוברת ההמלצות, שם נקבע: נכון לחודש יולי 2022 צומצמו רשימות ההמתנה באופן ניכר והן עומדות על 60-80 בני נוער הממתינים להשמה; זמן ההמתנה הממוצע עומד על 28 ימים (ונזכיר גם את התפוסה הכמעט מלאה במעונות); יתרה מזאת, מהעבודה המקצועית כפי שפורטה בחוברת ההמלצות עולה כי זמני ההמתנה מוגבלים בעיקר בשל מגבלת מקום ובינוי ובירוקרטיות השמה של המשרד (ולא בהתנהלות של המפעילים). נא הבהירו את הפער בין האמור בהבהרה מטעמכם לאמור בחוברת ההמלצות ולעובדות המוכרות לנו, זאת בשים לב לכך שהטיעונים הללו של המשרד, מהווים את ההנמקה העיקרית לדחיית מודל התעריף הנוכחי, כפי שנהג גם במכרז 2017.	רשימות ההמתנה אכן צומצמו מאז הגשת הבג"צ וביתר שאת בין השנים 2019 – 2023. הדבר התאפשר הן בשל תקנים ייעודיים שהתקבלו לניהול מקצועי ויעיל יותר של תחום ההשמות של קטינים ממתינים והן לאור הרחבת הבינוי במעונות הממשלתיים בשנים האחרונות. מגמה אשר צפויה להימשך גם בשנתיים הקרובות ונועדה להרחיב את המקומות במעונות הממשלתיים. כחלק מרכיבי המענה לבג"צ 9511/17, גיבש משרד הרווחה והביטחון החברתי, מענה שנועד לגשר על הפערים בין רשימות ההמתנה הארוכות, אשר עמדו לפני כארבע שנים על מאות קטינים ממתינים, כאשר ממוצע המתנה עמד אז על כחמישה חודשים עד לקליטה של קטין במעון, בהתאם למאפייני המסגרת והמגזר. במסגרת המתווה שגיבש משרד הרווחה והביטחון החברתי סוכם, בין היתר, על הרחבת בינוי ותוספת מקומות במעונות הממשלתיים, בעיקר במרחבי מגן, באופן הדרגתי בין השנים 2020 – 2025. חלק מתהליכי הבינוי הושלמו זה מכבר, חלק צפוי להסתיים במהלך שנת 2023 וחלק יושלם בשנת 2024 ובשנת 2025. בשלוש השנים האחרונות, באמצעות דגש ניהולי





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
			וטיוב תהליכי ההשמה, לצד השלמת חלק מתהליכי הבינוי וההרחבה במעונות הממשלתיים, צומצמו רשימות ההמתנה באופן ניכר כך שלרוב ממוצע רשימת ההמתנה עומדת על בין 60-80 בני נוער הממתינים להשמה, כאשר זמן ההמתנה הממוצע, על פי רוב, עומד על כ-28 ימים (מצוקה רבה יותר קיימת במעונות המיועדים לקטינים מהחברה הערבית וזו משפיע על זמן ההמתנה הממוצע הכללי). ככלל, ההמתנה היא למעונות הממשלתיים המספקים מרחבי מגן ואבחון. בחודשים האחרונים אנחנו עדים לעליה הדרגתית ברשימות ההמתנה אשר עומדות כיום על כ-100 – 120 ממתינים. חלק מהאחריות להתארכות רשימת ההמתנה בחודשים האחרונים, קשורה בין היתר לסוגיות אובייקטיביות כגון סוף שנת הלימודים ותחילת חופשת הקיץ, תקופה אשר בכל שנה אנו עדים לקפיצה בכמות הקטינים המופנים לרשות חסות הנוער. רשימות ההמתנה גדלות לעיתים גם בשל צורך להמתין עם קליטות עקב פערי כוח אדם במעונות, דבר שלא מאפשר המשך קליטות ולמעשה עוצר את יכולת הקליטה. הטענה שכלל המעונות הממשלתיים מלאים אינה נכונה: 1. לא כל המעונות הממשלתיים מלאים לאורך כל השנה וזה משום שהמשרד נאלץ להמתין עם קליטות בשל פערי כוח אדם, לעיתים אף לתקופות ממושכות. 2. היותם של המעונות הממשלתיים, בדגש על מרחבי מגן, מלאים איננה מעידה על איכות השירות. מדד המוביליות ממרחבים נעולים למרחבים קידומים ולמסגרות פתוחות במיקור חוץ, מהווה מדד משלים קריטי ואף חשוב יותר, שהרי אפשר להחזיק בני נוער במעון נעול ולהשאירם שם במשך שנים ולהתגאות בכך שהמעון מלא, גם כשזה עומד בניגוד גמור לכל היגיון טיפולי. הציפייה היא לצמצם את השהייה של קטינים במרחבים נעולים באמצעות מוביליות אפקטיבית למרחבים פתוחים, מה שיטיב



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
			עם אותם קטינים מחד, ומאידך יאפשר לקלוט קטינים נוספים מרשימת ההמתנה. מטרה זו ניתן להשיג רק בהינתן תהליכים חינוכיים-טיפוליים איכותיים המוענקים באמצעות אנשי הצוות מיומנים ובעלי הניסיון שהמפעיל מעסיק.
31.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	במענה של המשרד להבהרה 5 בסעיף 7(ד) המשרד בחר להתעלם מרוב שאלות ההבהרה המתייחסות לנחיצות שבהותרת תעריף המגלם שימור תנאים ושכר מינימאלי למדריכים ובעלי תפקידים נוספים. כבסיס יחיד להצדקת הטענות של המשרד, הפנה המשרד למענקי ההתמדה, כהסדרה שיש בה כביכול כדי לייצר הטבה שתעודד שימור של כוח האדם. ההסדרה/ההצדקה הזו אינה מספקת. שהרי בפועל חלק מזערי מבעלי התפקידים יהיו זכאים למענק על פי תנאיו, וזאת בעוד שהמשרד נשאל על מנגנון רוחבי המתייחס לרציפות העסקה ושימור של כלל העובדים. בהקשר זה, המשרד כלל לא התייחס לשאלות ההבהרה בהקשר למענקים לפיהן במרבית המקרים העובדים כלל לא יהיו זכאים למענקים ובוודאי שלא למענק המקסימאלי (ראו לדוגמא שאלת הבהרה מס' 239). בהעדר מענה הולם, יש לשנות את מנגנון התמורה כמתבקש.	ראו תשובה לשאלה 22 ו-27 לעיל.
32.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	במענה של המשרד להבהרה 5 בסעיף 7(ה) המשרד מצוין כי התעריף הקבוצתי לא פתר את בעיית התחלופה הגבוהה של המדריכים. כפי שהובהר לעיל, העובדות מלמדות ההיפך – שכן המודל הקבוצתי אכן הצליח והתפוסה במעונות הינה מרבית (94%) כמפורט בטבלה 2 בעמ' 26 לחוברת ההמלצות. זאת, בעוד שבמסגרות בהם מודל התשלום הינו דיפרנציאלי "פר ראש" – התפוסה הינה 70% בלבד. עוד הוסבר, כי עובדתית חל גם שיפור בזמני ההמתנה: נכון לחודש יולי 2022 צומצמו רשימות ההמתנה באופן ניכר והן עומדות על 60-80 בני נוער הממתינים להשמה; זמן ההמתנה הממוצע עומד על 28 ימים (כאשר הובהר בחוברת ההמלצות כי הקושי נובע בעיקרו ממגבלת המקום הפיזי/הבינוי והבירוקרטיה של המשרד). אלה כשלעצמם	ראו תשובות לשאלות 27 ו-30. המשתנים שיביאו להפחתה משמעותית של תחלופת המדריכים הינם התעריף הדיפרנציאלי וכן מענקי גמול מדריך מוסמך וההתמדה למדריכים מוסמכים. בנוסף המשרד משקיע סכומים משמעותיים בפיתוח המקצועי של העובדים במעונות (הכשרות וקורסים), וכן פעילויות מגוונות שנועדו לחזק את תחושת השייכות. תחלופת עובדים איננה ייחודית רק לעובדי המעונות הממשלתיים. בחלק מהמעונות במיקור חוץ יש לא פחות תחלופה מאשר במעונות הממשלתיים. לא נכון הוא לציין שההתמודדויות במעונות





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מפריכות לחלוטין את מסקנות המשרד ומחייבות עדכון של התעריף כמתבקש. מעבר לכך, בכל הקשור לתחלופת מדריכים, המשרד לא הבהיר כיצד שינוי המודל הקיים במכרז 2017 למודל שבמכרז דנא, שבאופן מופגן מסכל (ולמצער אינו מעודד), לכאורה יביא להפחתה בשיעור תחלופת המדריכים. למעשה, כאשר המודל הוא "פר ראש" ומשאין תפוסה מלאה במעונות, הרי ששינוי המודל מזה שהיה במכרז 2017 יביא לתחלופה גבוה יותר של המדריכים וזאת בניגוד למטרות המכרז, המשרד וחשוב מכל – בני הנוער. עמדת המשרד בעניין זה לא הגיונית, לא סבירה ואף לא מנומקת. ההתייחסות למסגרות אחרות שאינן מעונות ממשפתיים ואשר בהם מצליחים לשמר צוות בתעריף דיפרנציאלי – אינה במקום. ישנם אמנם מוסדות אחרים בהם משולם תעריף דיפרנציאלי ואולם מדובר באופי הפעלה שונה לחלוטין ובתחום פעילות שונה לחלוטין. זאת ועוד, התחלופה של הצוות הטיפולי במעונות כמו המדריכים נובעת בראש ובראשונה עקב הקושי המיוחד בעבודה במעונות כמפורט גם בעמדת צוות המומחים בחובת ההמלצות "הספרות המקצועית מראה מידת שחיקה גבוהה בקרב אנשי הצוות החינוכי טיפולי בפנימיות לילדים ונוער בסיכון, בשל לחצי העבודה שהם חשופים להם ובשל אינטנסיביות העבודה בהן (דביר, 2007) תחלופת הצוות התדירה בפנימיות לילדים ונוער בסיכון היא בעיה חמורה שהפנימיות בארץ ובעולם מתמודדות עימה (גרופר, 2012). מסגרות אלו רוויות לחצים המספקים קרקע פוריה לשחיקה נפשית ולתחלופת צוות." (עמ' 47 פרק 4 – שימור ההון האנושי ופיתוחו), עמדה זו תומכת בעמדתנו. מעונות חסות הנוער הינן מוסדות מיוחדים במינם אשר מצד אחד מנוהלים על ידי נציג המדינה (מנהל המעון) ומצד שני המפעיל נדרש לספק את כל כוח האדם ומכלול השירותים שיאפשרו את הפעלת המעון. לא כך הם פני הדברים במסגרות אחרות בהם המפעיל גם מנהל את המסגרת וקיימת לו שליטה מלאה בניהול המסגרת לרבות קליטה של חוסים. זאת ועוד, מעונות חסות הנוער הינן מוסדות סגורים	במיקור חוץ הן קלות יותר בשל אופי המושמים בהם שכן לא פעם נדרשים מעונות במיקור חוץ לקלוט בני נוער קשים במיוחד, שאולי המענה המתאים להם היה מעון נעול, זאת בשל רצון לתת לאותו קטין הזדמנות או בשל מצוקת מקום במרחבי המגן. יש לציין שבמעונות במיקור חוץ אין את הכלים הייחודיים ואת כמות כ"א הקיימים במעון ממשלתי, מה שהופך לא פעם את ההתמודדות לקשה יותר.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		המקבלים את האוכלוסייה הקשה ביותר וההפעלה שלהם מחייבת מודל שיפוט קליטה מיידית של נוער או מעבר בין קבוצות – המודל הדיפרנציאלי עומד בניגוד לדרישה זו שכן אינו מאפשר את אותה הגמישות הקיימת במודל הקבוצתי (ואשר אינה נדרשת במוסדות אחרים). המענים אינם נכונים עובדתית. גם על פי מחקר ובדיקות שערך צד ניטרלי שאינו קשור למציעים במסגרת חוברת ההמלצות. המשרד מסתמך רק על המענים הללו כדי לדחות טענות מגובשות של המציעים בשאלות ההבהרה. משטיעונים עובדתיים הסתברו ככאלה שאינם נכונים, יש לפעול על מנת לתקן את התעריף כמתבקש.	
33.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	במכרז 2017 נקבע ששכר המדריכים יעמוד על לכל הפחות 37 ₪ לשעה. לפיכך, בהינתן עלות מעסיקים של 30% אזי בגין משרה מלאה של 182 שעות בחודש עלות ההעסקה היא 8,754.2 ₪ - כמעט 550 ₪ מעל עלות ההעסקה שהמשרד מציג. באם המשרד מבקש לשמר את הצוות הקיים הוא נדרש לעדכן את התעריף ב-3,000 ₪ לפחות לכל תקן.	הבקשה אינה מתקבלת. ראו מענה לשאלה 27 לעיל.
34.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 5	הסכום המתואר בשאלה אינו עומד בקנה אחד עם רצון המשרד לשמר את העובדים הקיימים שמרוויחים לפי תנאי המכרז הקודם שכר מינימום ועוד 30%. לפיכך, המשרד למעשה מתווה דרך לפיטורי המדריכים הקיימים עקב העדר תקציב. באם המשרד מבקש לשמר את הצוות הקיים הוא נדרש לעדכן את התעריף ב-3,000 ₪ לפחות לכל תקן.	ראו תשובה לשאלה 33.
35.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 8	במענה של המשרד להבהרה 8 המשרד מציין כי בחודשי הקיץ (יולי אוגוסט) המעונות יתוגברו במיומנויות במיקור חוץ. המשרד מתבקש להבהיר מהן אותן מיומנויות במיקור חוץ שיסופקו למעונות? מי יספק אותן ומה ההיקף שלהם? וכן האם בכוונת המשרד לממן אותם באופן מלא? כפי שצוין בשאלות ההבהרה – המכרז במתכונתו הקיימת, לא מותיר בידי הספק מרווח כלכלי באופן שבו ההתקשרות לא תהיה גרעונית ומכאן החשיבות בהבהרת נתונים אלו (קביעת	כל המיומנויות הנוספות יופעלו באופן מלא ע"י המשרד, היקפים ופירוט יועברו למעונות ע"י גורמי המקצוע במשרד. מובהר כי בימים אלו המשרד מצוי בהליך מכרזי מתקדם להפעלת חוגים ומיומנויות כך שאלה יופעלו ישירות ממטה חסות הנוער ולא באמצעות משרד החינוך כמו בעבר. המכרז לקח בחשבון את הצורך לתגבר את הפעילויות בחודש אוגוסט, לאור זאת שלא מתקיים בחודש זה לימודים במסגרת תכנית הילה. יצוין כי בחודש יולי מתקיימים לימודים במסגרת תכנית הילה.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מודל תמורה גרעוני במכרז – אינו עלה בקנה אחד עם הכללים המחייבים בדיני המכרזים).	
36.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 9	במענה של המשרד להבהרה 9 המשרד מתייחס לתוספת תקינה של מדריך מלווה ואולם לא נותן מענה לחישוב שפורט בשאלת ההבהרה בנוגע להיקף תוספת התקינה הנדרש כדי ליתן מענה לימי מסע. המשרד מבקש ליתן התייחסות מפורטת כיצד תוספת התקינה כלולה במודל התמורה. בנוסף, הפתרון אותו מציע המשרד מתייחס ל"מדריך מלווה" שמתגבר את צוות המדריכים היות ש"ימי מסע אין יציאות לבית המשפט". הפתרון הזה מתבסס על הנחות שאין נכונות עובדתית. תחילה, מתקיימים דיונים בבתי משפט כל השנה, פרט לתקופות הפגרה. המסעות כמובן שאינם מתוחמים רק לתקופות הפגרה. בנוסף, ליווי לבתי משפט זו רק משימה אחת של המדריך המלווה. על המדריך מוטלות משימות רבות ונוספות כגון: ליווי לציוד גיוס, טיפול רפואי, ביקור במסגרות המשך של הנער, אפטרים ליציאה לבילוי מחוץ למעון, ביקורי בית, משרד הפנים ועוד. כאמור, בהעדר בסיס עובדתי למענה המשרד – יש לשלול אותו וממילא לתקן את התעריף כמתבקש. כפי שצוין בשאלות ההבהרה – להבנתנו המכרז במתכונתו הקיימת, לא מותר בידי הספק מרווח כלכלי באופן שבו ההתקשרות לא תהיה גרעונית ומכאן החשיבות בהבהרת נתונים אלו (קביעת מודל תמורה גרעוני במכרז – אינו עלה בקנה אחד עם הכללים המחייבים בדיני המכרזים).	תקינת המדריכים הכללית עונה על כל הצרכים המפורטים. יש לציין כי במכרז דנן לעומת המכרז הקודם ישנה תוספת תקני הדרכה המאפשרים גמישות לימי מסע וליווי לצרכים נוספים. מדריך מלווה הינו תוספת ייחודית לבתי משפט. גמישות תתאפשר בהתאם לשיקול דעת המשרד ובאישור בכתב ומראש. כמו כן, ראו תשובות לשאלות 40 ו-98 להלן.
37.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 10	המודל אינו מתייחס לתמחור שעות ישיבת צוות. בשאלה מס' 10 ניתנה התייחסות גולמית שרק מבססת את טענת המציעים, לפיה "ישיבות צוות הינן חלק מתפקידו של המדריך/רכז במסגרת שעות העבודה". תשובה זו משקפת את החשש המשמעותי ביותר של המציעים, לפיו מודל התמחור הנו גרעוני לחלוטין ולא לקח בחשבון עלויות הכרחיות של המציעים. נסביר – תחשיב שעות התקינה הוגדרו על ידי המשרד עצמו במסמכי המכרז. שעות התקינה (ובכך אין שום חולק), משקפים את שעות המשמרת בלבד. המציאות, היא שונה ובעלי	ראו תשובה לשאלה 10.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		התפקידים נאלצים להקדיש שעות עודפות במסגרת השירותים בשל סיבות שונות, מגוונות ויומיומיות. התשובה שהציג המשרד גם במענה הזה וגם במענה לשאלות הבהרה רבות מחדד למעשה את המסקנה הברורה לפיה התעריף במתכונתו הנוכחית לא לקח בחשבון השקעת תשומה עודפת מעבר לשעות המשמרת. לפיכך הוא בהגדרה גרעוני. במקרה הקונקרטי הזה, ישיבות הצוות נערכות בדרך כלל בתפר שבין 2 משמרות. יתר המדריכים שאינם במשמרת מגיעים במיוחד מהבית. השעות העודפות הללו אינן כלולות בתקן. השעות הללו משולמות למדריכים אך המשרד עצמו מצהיר שהן לא כלולות/מגולמות בתעריף. המשרד מתבקש לעדכן התעריף ולהביא לידי ביטוי מלא את העלויות ההכרחיות הללו בהן נושא המפעיל.	
38.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 11	במענה המשרד להבהרה 11 מציין המשרד כי לכל מדריך הוקצו 24 שעות שנלקחו בחשבון לצורך הכשרתו לכל תקופת ההעסקה (ונדגיש מדובר ב 24 שעות ולא ימים). בהתאם לעמדה שהוצגה על ידי המשרד עצמו, שעות האוריינטציה לא נועדו לקורסים/הדרכות שהמדריך נדרש לעבור בתקופת העסקתו. בנסיבות אלה, הרי שגם לשיטת המשרד התעריף כלל אינו מתייחס (ואינו מגלם את) שעות ההדרכה שהמפעיל נדרש להקדיש ולשלם בגין. מודל התמורה אם כן, הנו גרעוני ויש לעדכן אותו כמתבקש.	כלל ההכשרות והקורסים הינם באחריות ובתקצוב המשרד, כאשר במסגרת התעריף תוקצבו באופן חלקי גם שעות עבודה של המדריכים לשם השתתפות בהכשרות ובקורסים. שאר שעות הקורסים וההכשרות ביחס למדריכים אינן מתוקצבות במסגרת התעריף וכן אינן חלק משעות העבודה. עלות שעות ההשתתפות של המדריך במודולה 1 (קורס הכשרה בסיסי) ומודולה 2 מתוקצבת במודל במסגרת שעות עבודתו, אך עלות מודולה 3 הינה על חשבון המדריך. יודגש כי הקורסים מהווים הטבה, שכן מדריך שיצא לקורסים והכשרות ישופה על כך במסגרת נולה בקשה לקבלת מענק כספי בגין עובדי הדרכה מוסמכים עבור מסגרות בסמל מסגרת של רשות חסות הנוער. לפיכך, מודל התמורה אינו גרעוני.
39.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 11	במענה המשרד להבהרה 11 מתייחס המשרד להעדרה של תקינה מספקת עבור הדרכות/קורסים של מדריכים. כמענה נוסף, מבהיר המשרד ש"במקרים בהן תהיה חסרה תקינה ... ניתן יהיה לקזז את התשלום לפי המימוש בפועל, לנייד את היתרה לטובת כיסוי השהות של המדריך בהכשרות". ואולם, מנגנון	לאחר בחינה נוספת, המנגנון כפי שהוצג בדוח שאלות הבהרה, סבב א' יבוטל. ראו בנוסף, מענה לשאלה 38 לעיל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		זה רלוונטי אך במקרה שבו "תהיה חסרה תקינה" מצב שלא צפוי להתרחש ולכן ה"פתרון" שהציג המשרד – אינו רלוונטי ולכן גם לא נותן מענה. המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שלא יעמוד בדרישות המכרז וימצא בתקינה חסרה יוכל לממן את שעות ההכשרות באמצעות ניוד היתרות ואילו מפעיל שיעמוד בתקינה – לא תהיה לו האפשרות לקבל מהמשרד את המימון להכשרות. המענה הזה משקף אילוץ למצוקה שיצר המשרד עצמו. כחלופה לפתרונות "מאולצים" אפשר פשוט לגלם מראש במסגרת התעריף, מענה המגלם את עלויות ההדרכה הנוספות מעבר לתקינה. בנוסף, הסדר זה כשלעצמו, עומד בניגוד לטובת הציבור ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה ביחס למפעיל שלא יעמוד בדרישות התקינה. המשרד מתבקש להבהיר כיצד יממן את שעות ההכשרה של מדריכים גם למפעילים שיעמדו בתקינה.	
40.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 12	סך של 217 ₪ שנקבע בהבהרה מס' 12 לקובץ ההבהרות הראשון לא מכסה את התקן של המלווה וסכום זה לא נותן מענה מספק לנושא הנסיעות.	מדובר בסכום נוסף מעבר לתקינת המדריך המלווה והוא נועד לכיסוי נסיעות ואש"ל בזמן ליווי לבית משפט.
41.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 16	בתשובת המשרד לשאלה זו פורטו הקבוצות הקיימות כיום במעונות ואולם לא פורט כמות הנערים/נערות בכל קבוצה; בשים לב לקביעת מודל תמורה "פר" ראש במקום המודל הקבוצתי – המשרד מתבקש להבהיר את כמות הנערים/נערות בכל קבוצה. ככל שככלל כל הקבוצות מלאות – המשרד מתבקש להבהיר נתון זה בתשובתו נרמז כי אכן כך המצב היות וקיימים תורי המתנה למעונות.	להלן פירוט המצב כיום: אחוזה – 3 קבוצות של 12 נוף הרים – 2 קבוצות של 12 אלבוסטן – 4 קבוצות של 12 גילעם – 4 קבוצות – 2 קבוצות של 11, קבוצה של 10 וקבוצה של 12 בקידום נווה חורש – 5 קבוצות של 12 בית הנער – 5 קבוצות של 12 מצפה ים – 3 קבוצות – 11 בקבוצה במגן, בשתי קבוצות של 12 בקידום מסילה – 4 קבוצות מגן – 3 קבוצות של 12 וקבוצה של 10. צופיה – 5 קבוצות של 12
42.	דוח	כפי שצינו שוב ושוב, המודל המוצע במכרז זה	מודל תקינת כח האדם מפורט במכרז בסעיף





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 16	איננו ישים. אין דרך מעשית לבצע התאמה של כח האדם בפועל לכוח האדם המתקצב על פי המודל. ככל והמשרד סבור שניתן לתפעל את המעונות באופן זה, נבקש לפרט מראש את מודל הפיקוח המדויק שיידרש עבור כל סוג קבוצה בהתאם למספר הנערים המוצבים בה. מהי תקינת כח האדם שתידרש לקבוצה של 11 נערים? לקבוצה של 10 נערים? לקבוצה של 9 נערים? וכן הלאה ביחס לכל סוג קבוצה. אנחנו צריכים לקבל את כל המידע הרלוונטי לפני ההגשה. במכרז מקובל לספק את כל המידע מראש, ולא לקיים שיח לגבי אופן ביצוע השירותים לאחר בחירת הזוכה. רוצים לקבל מראש את כל המידע באופן ברור ומפורט.	2.9.10 הן לקבוצה במרחב קידום והן עבור מרחב מגן. כאמור בסעיף זה, ניתן לבצע התאמה של המודל בהתאם לצורך באישור מראש של הפיקוח ושל מטה הרשות, כאשר כל מקרה ייבחן לגופו, בהתאמה לעלויות כוח האדם המפורטות במודל התעריף המצורף כנספח להסכם.
43.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 16	גם אם המודל המוצע היה ישים, המשמעות היא שכל כניסה ויציאה של נער לקבוצה, או מעבר בין קבוצות, דורש קיום שיח עם גורמי הפיקוח והנהלת הרשות לצורך התאמת המודל הפיקוחי. לא ניתן לספק שירותים בצורה כזו. יש לקבוע מראש את מודל הפיקוח עבור כל המצבים העיקריים, ולהותיר את הצורך בשיח עם גורמי הפיקוח והנהלת המעון למקרים חריגים ויוצאי דופן.	המודל הבסיסי מופיע ומוגדר במכרז באופן ברור בסעיף 2.9.10. מכיוון שהתעריף מבוסס על אומדני שכר והוא מתייחס למתן התשומות שהמפעיל מקבל עבור מתן השירות, ומכיוון שהמשרד מוכוון תפוקות ותוצאות, הרי שהשיח מתקיים באופן עתי לגבי השימוש בתשומות בהתאם לאילוצים ולצרכים בשטח, לצרכים התעסוקתיים של המפעיל ועוד. תקן אחראי משמרת שנוסף בתעריף מגן קצה הוא תשומה נוספת שהמפעיל נדרש לעשות בה שימוש באמצעות איש התקן.
44.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 16	כיצד הולכים להפעיל את המרחב התפיסתי של מגן קצה? התעריף מכיל הסבר מדויק על תקינת כח האדם הנדרשת להפעלת התקן – יש ניתוק בין המרחב הפיזי (קידום ומגן) למרחב התפיסתי. אם יש 2 נערים בקבוצת מגן שהם בתעריף מגן קצה – כיצד יש לאייש את תקן אחראי המשמרת?	ראו מענה לשאלה 43.
45.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 17	במסגרת שאלה מס' 14 לשאלות המציע סבב ראשון הובהר, כי המזמין מקנה לעצמו זכות לאורך מסמכי המכרז לשנות את תכולת ההתקשרות (ובמקרה זה – להגדיל או להקטין את כמות אוכלוסיית החניכים), ללא שום התניה או מנגנון שיפוי וללא מנגנון מספק להערכות לשינויים. עוד הובהר כי ההתבטאות "ובלבד	ראו מענה לשאלה 27 לעיל. התעריף הדיפרנציאלי המשתנה לאורך זמן (4 חודשים) נועד לייצר מודל כלכלי המתמרץ למוביליות של בני נוער ממרחבים נעולים למרחבים פתוחים, מתוך עיקרון של צמצום השהייה של בני נוער במרחבים נעולים למינימום הכרחי, המשרד עומד מאחורי אמירה זו וסבור





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		שלא יהיה בכך, לדעת המשרד, הכבדה בלתי סבירה על הספק, אינה מספקת, משום שהיא לא מאפשרת למציעים להעריך נכונה החלטה (בעלת סיכויי הגשמה ממשיים), לשינוי בהיקף התפוסה במעונות. מעבר לכך, הושם דגש קונקרטי, לכך שהמודל שהוגדר במכתב מתעלם לחלוטין משינויים בבסיס/מרכיב העלות של הספק להם הוא נדרש על מנת לספק את השירותים. לדוגמא, הוראות המכרז קובעות תנאים מוקפדים לעמידה ביעדי שירות ובהצבת בעלי תפקידים, בכמות ובהכשרה נקובים בשם, עבור כל קבוצת חניכים. המודל הכלכלי, מטיל - מצד אחד - עלות של גיוס צוותי שירות עבור כל קבוצה בת 12 חניכים - אך מן הצד השני - משפה את הספק עבור חניך בודד. אם כן, לתנודות בכמות החניכים (בפרט כאלה שאינם מתגבשים לכדי "קבוצה" שלמה בת 12 חניכים), משמעות כלכלית עצומה. הוראות המכרז נעדרות כל מנגנון המטפל בתנודות האמורות ובשיפוי לו זכאי הספק בגינם. מצב דברים כזה עשוי כשלעצמו להותיר את ההתקשרות גרעונית לחלוטין ואת הספק "לחסדי" המשרד אם יסבור שמדובר ב"הכבדה בלתי סבירה". הנ"ל עשוי לפגוע כמובן במישרין בטיב השירות ובתכלית ההתקשרות והמכרז בכללותם. תשומת הלב הוסבה למנגנון הקבוע בסעיף 4 לנספח יח'3 למכרז, לפיו בכוונת המשרד לשקול קביעת מנגנון להתאמת תקנים עבור תפוסה חסרה, והוסבר כי זה אינו נותן מענה. זאת, משום שהאירוע הסביר לפיו יידרש הספק לנהל צוותים בתפוסה חלקית, הנו קרדינאלי עבור המציעים על מנת להבין את כדאיות ההתקשרות. המציעים אינם יכולים להגיש הצעה מחייבת במכרז, כאשר קיים חשש ממשי שההתקשרות מושאו הנה גרעונית, וזאת מבלי להבין את הפתרונות הרלוונטיים והקונקרטיים מטעם המשרד. בסופו של יום, התבקש המשרד לעדכן את מודל התמורה לזה שנקבע במכרז 2017, או לחילופין, להבהיר כהלכה את מודל עדכון התקנים החלקי ובמקרה זה - להבהיר וליתן את הדעת גם לפרקי הזמן הנדרשים להיערך לתנודות	שמודל זה הוא נכון כלכלית. המשרד סבור שתהיה למפעיל וודאות כלכלית ככל שהמפעיל יעבוד נכון מקצועית וישמר את אנשי הצוות, מה שיביא לידי כך שתהיינה קליטות תמידיות לצד תנועה של חוסים למרחבי קידום ולמסגרות במיקור חוץ. לגבי ההחלטה על הסטת חוסים בין מרחבים, ברור שמדובר בהחלטה מקצועית מורכבת, אשר איננה רק בידי מנהל המעון והיא תלויה בין היתר ביכולתו של מנהל המעון לגבש עמדה מקצועית לגבי מוכנותו של קטין לעבור למרחב פתוח יותר. הדבר תלוי באיכות התהליכים החינוכיים-טיפוליים שהקטינים עברו בזמן שהותם במרחבי המעון, מה שתלוי באיכות אנשי צוות מיומנים ומתאימים, הרי שזה בהחלט קשור באופן ישיר לטיב השירותים שהמפעיל מספק. עוד בהקשר זה, חשוב לציין כי אנשיו של המפעיל יושבים בכל ועדות הערכה של כלל החניכים והם שותפים מלאים בגיבוש חוות הדעת המקצועית על כל חוסה וחוסה, על כן יש למפעיל השפעה מהותית על הערכת החוסים ועל יכולת מוביליות החוסים.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הגיוס/גריעה של צוותי כוח האדם המחייבים, לדוגמא, מתן עד 45 ימי הערכות לכל תוספת של חניך לקבוצה ומתן 35 ימי הודעה מוקדמת לכל הפחתה של חניך בקבוצה (הזמן הנדרש לסיום יחסי עובד מעביד עם עובד/ים מהצוות הטיפולי שיש להפחית, במקרה של הפחתת כמות הנערים בקבוצה). תשובת המשרד לשאלת ההבהרה בנושא זה (הבהרה 17) הינה כי המשרד ינהג בהתאם לדין וכי התעריף "אושר בוועדת התעריפים". בכל הכבוד, אין בתשובת המשרד כל התייחסות עניינית לנטען לא כל שכן בנסיבות הקיימות לפיהן העמדה המקצועית שנקבע בחוברת ההמלצות הינה הפוכה לעמדה שמציג המשרד במכרז זה. המשרד מתבקש ליתן את התייחסותו לשאלה זו ובכלל זה בהתייחס להמלצות שגובשו זה בחוברת ההמלצות. המענה הנוסף של המשרד לפיו: "התעריף הדיפרנציאלי המשתנה לאורך זמן (4 חודשים) נועד לייצר מודל כלכלי המתמרץ למוביליות של בני נוער ממרחבים נעולים למרחבים פתוחים, מתוך עיקרון של צמצום השהייה של בני נוער במרחבים נעולים למינימום הכרחי", אינו מענה. זאת משום ש"תמריץ" או "רציונל" לא יכולים להיות תחליף או מענה לוודאות כלכלית הנדרשת עבור מציע במכרז או להתרחשות מוכחת שבה מבהירים המציעים כי תיתכן סיטואציה כמעט מובנת מאליה שבה המפעיל ההתקשרות תיחשב כגרעונית. בכל הכבוד לתמריץ, מי שמחליט על הסטת חוסים ממרחב למרחב הוא המנהל ולא המפעיל. באופן זה, המפעיל אינו שולט ב"מוביליות" של החוסים ולכן אין שום זיקה ותלות בין הדגרדציה אותו ייצר המשרד בתעריף לבין תמריצי המוביליות. בנוסף, וכפי שהובהר לעיל, תמריץ אינו מענה לגירעון. בפועל, לא כל בני הנוער מנויידים ממרחבים נעולים למרחבים פתוחים תוך 4 חודשים. זו עובדה. מי שנושא בעלות זה המפעיל מבלי יכולת לווסת את הנזקים הכלכליים. המענה של המשרד רק ממחיז בצורה מאירת עיניים, כי התעריף לא לקח בחשבון את הפער המתואר ובמסגרת זו העדיף "תמריץ"	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		(שאינו תלוי במפעיל), על פני כיסוי תקציבי. בהעדר תשובה הולמת על המפעיל לשנות לחלוטין את מודל התמורה כפי שהתבקש במסגרת הבהרה זו.	
46.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 17	הפרדת התעריף המשולם בגין כל נער מהמרחב הפיזי בו הוא שוהה בפועל, תביא בהכרח למצבים בהם יש ערבוב של נערים מתעריפים שונים באותה הקבוצה. להבנתנו, מדובר במצב שאיננו ישים כלל. ככל והמשרד סבור שניתן לתפעל את הקבוצות באופן זה, נבקש להבהיר באמצעות דוגמה קונקרטית כיצד הדבר יתבצע. אנא הסבירו באופן מפורט כיצד המשרד מצפה ממפעיל להתנהל בקבוצה סגורה בה משובצים 2 נערים בתעריף מגן קצה, 7 נערים בתעריף מגן, ו-3 נערים בתעריף קידום (אשר נמצאים במרחב הסגור בהנחיית מנהל המעון שסבור כי מבחינה מקצועית הם אינם מתאימים לקבוצת קידום עקב מצבם)? אנא פרטו מה תהיה תקינת כח האדם הנדרשת, ואילו משמרות יאוישו באילו בעלי תפקידים. ככל והתקינה הנדרשת היא מעבר לתקינה המתקצבת, אנא פרטו כיצד מצופה המפעיל לממן את הפער. במידה ולא ניתן לתת מענה לתפעולי למצב כזה, נבקש לעדכן את מודל התמורה למודל ישים ובר-ביצוע.	המודל הפיקוחי הבסיסי מוגדר במכרז באופן ברור הן לקבוצה במרחב מגן והן לקבוצה במרחב קידום. יחד עם זאת, כפי שצוין, ניתן יהיה לבצע התאמה של המודל במידת הצורך בכפוף לאישור מראש של הפיקוח ושל מטה הרשות, כאשר כל מקרה ייבחן לגופו. בכל סיטואציה ניתן לחשב שעות הדרכה פר מושם, ולפי זה לקבוע את תקינת המדריכים, שהיא זאת שמשתנה ממודל למודל. למשל בקבוצה בה 2 נערים בתעריף מגן קצה- תחולק התקינה לפי 7.87 תקני מדריך+1.71 אחראי משמרת ל 12 מושמים, ויוכפל ב 2 מושמים במסגרת. באופן דומה יחושב מספר תקני מדריכים במגן לפי מספר מכסות מגן, וכך גם לפי תקני קידום ומספר מכסות קידום.
47.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 18	הבהרה מס' 18 בקובץ ההבהרות הראשון התייחסה לאופן הקצאת המעונות ביחס לתכליות שאותן נועד המכרז לשרת, על פי ההוראות שהגדיר המזמין. התשובה של המשרד (ככל הנראה בשגגה), כלל לא התייחסה לשאלה שנשאלה אלא דווקא חזרה על אותו מענה שניתן עבור שאלת הבהרה מס' 16. לאור האמור, מתבקש המשרד לבחון בקפידה את השאלה המהותית שנשאלה בנושא ואשר תובא כלשונה פעם נוספת: במסגרת מסמכי המכרז, ידע המזמין להבהיר בצורה מדויקת את התכליות של המכרז ואת התועלות שאותן הוא נדרש לשרת. כך, לדוגמא, הגדיר המשרד בסעיף 2 למסמכי המכרז את ההתקשרות, ככזו המהווה "שירות חיוני" עבור החניכים – בני נוער בסיכון ובמצוקה ו/או בעלי	לאחר בחינת טענות המציע וקיום חשיבה נוספת בעניין, הוחלט שאין מקום לעריכת שינוי בתנאי המכרז בהקשר לחלוקת אשכולות המעונות. מכרז המעונות הממשלתיים החדש קבע כי ההפעלה של המעונות תהיה באשכולות, כך שכל מפעיל יהיה מוגבל להפעלת מספר מצומצם של מעונות, במטרה להגדיל את התחרות, לטובת השירות וכן מתוך הבנה שיש שוני מהותי בין המעונות השונים המצריך ידע ויכולות מותאמים (כך לדוגמא - מעונות המיועדים לנוער ערבי אל מול נוער יהודי, מעונות קצרי טווח ומעונות ארוכי טווח, מעונות לנערים אל מול מעונות לנערות ועוד). לכן, הוגדר במכרז שיהיו 4 אשכולות המיועדים למינימום 4 מפעילים שונים. בנוסף, חלוקת המעונות לאשכולות מבטיחה שיוגשו הצעות לכלל





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מאפיינים פוסט אשפוזיים. עוד גילה המשרד דעתו בנוגע לחשיבות העליונה של תוצאות המכרז, בה בעת שהגדיר את התחרות ככזו המתייחסת לאמות מידה איכותניות בלבד, מבלי ליצוק תוכן או משמעות תחרותית לרכיב "כלכלי" קשיח שנקבע באמצעות המשרד. עוד הגדיר המשרד במסגרת סעיף 2.7 למסמכי המכרז תהליך מדידה שוטף שמטרתו "שיפור ושימור רמת השירותים הגבוהה" (סעיף 2.7.1). הוראות אלה (ונוספות) הבהירו את המובן מאליו – מטרת המכרז, משקפת אינטרס ציבורי טריוויאלי ולו תועלת ומטרה מרכזית (חשובה) שהגדיר המשרד לעצמו, עבור החניכים – אספקת שירות מיטבי וחיוני, שאינו מתפשר, להפעלת המעונות על מנת לקדם אינטרס ציבורי חשוב של מיקסום הפוטנציאל לשיקום הנוער בסיכון. אלא שהתכליות המבורכות אליהן כיוון המשרד עצמו, אינן באות לידי ביטוי (או למעשה, עשויות להיסתר לחלוטין), באמצעות המגבלות שהטיל בסעיף 1.2.1 למסמכי המכרז, בה בעת שהכריח את בחירתם של "ארבעה גופים, ציבוריים או פרטיים" עבור 4 קבוצות שיצר. המתכונת המתוארת במכרז (אשר לא שונתה במסגרת ההבהרות), מפקיעה כמעט לחלוטין את המשמעות של ההליך התחרותי, חוטאת לתכלית המכרז, ואף עשויה בנסיבות שתחולתן מסתברת, להפקיר חניכים ומוסדות בידי ספקים בעלי כשירות (ואיכות) שאינם מיטביים. כל זאת בין השאר, תוך פגיעה ברמת השירות שמסופקת כיום במעונות ומזו שהוגדרה במסגרת מכרז 2017. בנוסף, בסעיף 1.2.2 למכרז נקבעה מטרה נוספת בדבר איתור "ארבעה גופים, ציבוריים או פרטיים" להפעלת המעונות. אכן, מובנת התכלית המשתמעת למטרה נוספת זו של המשרד "לבזר" את השירות באמצעות ארבעה ספקים. אלה שהתכלית הזו (בוודאי לאור התועלות שהגדיר המשרד בהוראות המכרז), אינה יכולה לבוא על חשבון החניכים, טיב ורמת השירות. מטרות המכרז הינן מטרות ראויות, אולם תנאי המכרז עומדים בניגוד למטרה המרכזית של שיפור ושימור איכות השירות לרבות עידוד מפעילים לאספקת שירותים איכותיים ובכך הבטחת האינטרס	המעונות, בדגש על המעונות המאתגרים יותר (מסילה, גילעם ומצפה ים) ולא רק לאלה שנחשבים "פחות מורכבים" ובהם גם תחלופה מתמדת של החוסים ועל כן נחשבים יותר כלכליים (מעונות האבחון). בנוסף הוחלט גם על הוספת 4% תקורה לכלל הספקים המפעילים את המעונות הממשלתיים הן הפרטיים והן הציבוריים במסגרת עדכון התעריף. בנוסף, ראו מענה לשאלה 102 לדו"ח זה.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הציבורי לאספקת שירות איכותי לנוער בסיכון ומיקסום הפוטנציאל לשיקומו. להבנתנו, ניתן בנקל לממש את כל מטרות המכרז וזאת באמצעות ביצוע שינויים מסוימים במכרז - במכתב הבהרות זה נעמוד על שינויים אלו וההבהרות שנבקש בהקשר זה. כך, בהתייחס לקבוצות המעונות שהוגדרו בסעיף 1.2.6 למסמכי המכרז; המעונות חולקו לארבע קבוצות דומות יחסית כאשר הוגדר כי כל מציע יוכל (ככלל) לזכות בהפעלה של קבוצה אחת; המשמעות של מתווה זה של המכרז הינה שאין כמעט כל משמעות לתחרות על איכות המציע וההצעה שכן – ארבעת המציעים – האיכותי ביותר והפחות איכותי, יעניקו את השירותים עבור אותו מספר של מוסדות ואותו מנעד של חניכים. מציע עם ציון איכות מקסימלי יזכה להעניק שירותים עבור חניכים ב - 2 מעונות, ומציע בעל ציון איכות נמוך משמעותי יעניק גם הוא שירותים עבור חניכים ב - 2 מעונות. מצב דברים כזה, מעורר חשש ממשי שתוצאתו תהא שחלק מהמעונות אשר יועברו להפעלה של מציע בדירוג איכות נמוך יותר, יקבלו שירות פחות איכותי משמעותית מהמעונות אשר קיבלו את המפעיל עם ציון האיכות הגבוה ביותר. בהקשר זה כלל לא ברור, מדוע תיגרע זכותם של החניכים במוסד ב' מזו של החניכים במוסד א' מלקבל שירות איכותני ראשון במעלה. בכל הכבוד המשתמע, הרצון של המשרד 'לבזר' את הזכייה באופן שווה בין 4 ספקים, אינו יכול להוות מענה הולם לתהייה המשמעותית הזו. אין ולא יכולה להיות שום הצדקה ליצירת שירות דיפרנציאלי בין המעונות מעבר לנדרש לשם מימוש המטרה של הכנסת ארבעה מפעילים/ספקים. בכך, המכרז אינו מעודד אספקת שירותים איכותיים אלא לכל היותר שירותים בינוניים שהרי ממילא לא ניתן כל תגמול משמעותי במסגרת התחרות למציע איכותי ולהצעה איכותית. הסדר כזה, מביא את תוצאות המכרז לכדי אבסורד של ממש, היות שהוא מנוגד באופן בוטה למטרת המרכז ולטובת הציבור והחניכים. לא ניתן יהיה להשלים עם מכרז שבמסגרתו	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הוטבעה סתירה אינהרנטית. לצד האמור, ניתן וצריך בנקל לממש את כל מטרות (או לכל הפחות לצמצם כמעט לחלוטין את העוות העלול להיגרם ממתכונת ההקצאה הנוכחית), וזאת באמצעות ביצוע שינויים מסוימים במכרז, כמפורט להלן: א. ביטול החלוקה של המעונות לקבוצות והותרת התחרות עבור כל אחד מהמעונות, בנפרד; ב. מתן העדפה דיפרנציאלית משמעותית ואפריורית, המגשימה את התחרות האיותנית במכרז, בהתאם לדירוג ההצעות, באופן שבו המציע האיותני ביותר יזכה להעניק את השירותים עבור כמות גדולה יותר של מעונות; ג. מתן העדפה מהותית (ציון איות מקסימאלי) למפעיל אשר יתחייב לאפשר לעובדים הקיימים בכל מעון להמשיך לעבוד במעון באותם תנאי העסקה הקיימים להם במעון; ד. תוגדר במסמכי המכרז אפשרות להסיט פעילות מספק אחד למשנהו בנסיבות שבהן ספק מסוים אינו עומד בסטנדרט שירות שהוגדר. במתכונת הזו, המשרד יגשים את המטרה העיקרית של קידום ועידוד המציעים/מפעילים האיותניים והבטחת האינטרס הציבורי החשוב של אספקת שירות איותני במעונות ומיקסום פוטנציאל השיקום של הנוער בסיכון, לצד הגשמת המטרה של איתור ארבעה ספקים פעילים, שיעניקו שירות עבור מעונות נוספים, ובלבד שבינם לבין המציע האיותני ביותר לא היה פער העולה על 20% בציון האיות. בתשובת המשרד לשאלה זו המשרד התייחס לסוגיית התעריף הדיפרנציאלי ואולם לא נתן כל מענה להבהרות שהתבקשו כמפורט לעיל (שכלל אינן עוסקות בסוגיית מודל התעריף הדיפרנציאלי או הקבוצתי) – ולפיכך – המשרד מתבקש להתייחס לשאלות שפורטו לעיל.	
48.	דוח שאלות הבהרה – סבב	האם נדרש להציע תוכנית בגין כל מעון בקבוצת מעונות או תוכנית אחת לכל קבוצה?	אמת המידה 2.1 במכרז תעודכן כך שיובהר שיש להציג תכנית אחת בלבד לכלל המעונות הכלולים בהצעה.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלה 20		
49.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 23	בשאלת ההבהרה התבקש המשרד לעדכן את הוראות סעיף זה, באופן שבו יעדכן המשרד את מתכונת ההליך למכרז מותנה, להבדיל מהתקשרות מותנית. הובהר, כי הוראת סעיף 1.4.3 למסמכי המכרז, מותירה את המציעים בחוסר וודאות ועשויה לגרום להם לנזקים כלכליים שמקורן בעריכת תוכניות ענפות, התקשרויות עם בעלי תפקידים/הדרכות ועלויות נוספות שירדו לטמיון עד (וככל) שיתקבל אישור תקציבי להתקשרות. עמדה זו של המציעים מקבלת משנה תוקף נוכח אישורו של תקציב המדינה לאחרונה – כך שכבר אין מקום להותרת חוסר הוודאות והסיכון בהקשר זה אצל המציע. ככל שחרף אישור תקציב המדינה עדין קיימת אי וודאות בדבר הוצאתו לפועל של המכרז – המשרד מתבקש להבהיר אותה או לקבוע שהגשת ההצעה למכרז תידחה עד למועד שבו יפרסם המשרד הבהרה, כי התקבל אישור תקציבי להתקשרות או לחלק ממנה כפי שיצוין בהבהרה מטעם המשרד (מכרז מותנה). לאחר פרסום ההבהרה כאמור, יינתן למציעים זמן מספק להיערך להגשת ההצעה (לרבות לצורך עריכת תוכניות העבודה, גיוס של רכז קבוצה וכיו"ב), ולהגישה כנדרש.	לאור עדכון הנחיות החשב הכללי בין מועד פרסום המענה בסבב א למועד פרסום מענה זה הסיפא של סעיף 1.4.3 תימחק.
50.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 27	מתבקש להבהיר כי אי העמידה בלוחות הזמנים שמאפשר מימוש הערבות הינה בנסיבות של הפרת תנאי המכרז על-ידי הספק (להבדיל למשל בשל מעשה או מחדל של המשרד או מנהל המעון).	הבקשה אינה מתקבלת. עם זאת מובהר כי חילוט ערבות בפועל יתבצע רק לאחר מתן זכות טיעון של 7 ימים לספק.
51.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 28	במסגרת שאלת ההבהרה, התבקש לקבוע במסמכי המכרז, מנגנונים ברורים וסדורים לשיפוי הספק בגין שינויים בתכולות ובמאפייני השירותים, אשר יגרמו לספק עלויות נוספות. תשומת הלב של המשרד הופנתה להוראות הסעיף המחייבות את הספק "להמשיך לספק את השירותים באופן רציף אף במקרה של	ראו מענה לשאלה 27 וכן מענה לשאלה 3 לעיל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		שעת חירום, עיצומים וכל כיוצא בזה, אספקת השירותים תתבצע בכל מקרה בהתאם להוראות המכרז וההסכם, הוראות כל דין והוראות כל רשות מוסמכת שתהא רלוונטית לשירותים". הוסבר, כי הדרישה של המשרד לגיטימית, אבל לא ייתכן מצב שבו הספק יאלץ לשאת על אחריותו ועל חשבונו, בעלויות שאותן לא צפה ולא יכול היה לצפות מראש. כמענה, ציין המשרד בצורה לאקונית, כי הספק לא יסופה מעבר למפורט במסמכי המכרז וכי הספק מחויב להמשיך בהספקת השירותים באופן סדיר בכל עת. תשובה כזו בכל הכבוד אינה מקובלת. מסמכי המכרז אמורים להעניק לספקים כלים על מנת להתמודד עם אירועים שונים שאינם מתרחשים "במהלך העסקים הרגיל" של ההתקשרות אך צפויים להתרחש מפעם לפעם, זאת על מנת להבטיח שהתקשרות לא תיוותר גרעונית גם במקרים אלו. כל זאת, על אחת כמה וכמה בשירותים חיוניים המתייחסים לטיפול בחניכים במצוקה ובמצב שבו המזמין הגדיר מראש את סך התמורה הקשיחה (כך שהמציעים לא יכולים אפילו לגדר במסגרת הצעתם הכספית את מרכיבי הסיכון, אם וככל שיתרחשו). הוראות המכרז לא נותנות מענה הולם להתרחשויות הללו ומציבות את הספק בפני שוקת שבורה. בהקשר זה, יש לשים לב שבניגוד גמור להוראות הנקובות במכרז 2017, המכרז הנוכחי מתגמל את הספק בגין כל חניך והוא אינו מתייחס בשום צורה לבסיס העלות של הספק הנדרשת לצורך מתן השירותים. המשמעות הישירה היא שהמכרז נעדר כל גמישות ומתעלם לחלוטין מגידול בנפח הפעילות (והעלויות) של הספק שמקורו בהערכות/הקדשת תשומות עודפות לאספקה של שירות מידי ועבור תוספת או גריעה של חניכים בקבוצה. ספק שיישם את הדרישה לאספקת שירות שוטף ורציף בכל מצב, יהיה במצב שבו הוא נאלץ לממן מכיסו את העלויות הכרוכות בהיערכות לאספקת שירות מידי ורציף מבלי להיות מתוגמל על השינוי בבסיס/תוספת העלות הנדרשת לשם כך. אין כל הגיון והצדקה בדיון כי המשרד ייצר מכרז,	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		שבמסגרתו מוגדרים מראש, מנגנונים הפסדיים/גרעוניים, המנוגדים לעקרונות היסוד של דיני מכרזים. על עורך המכרז חל איסור לגבש מכרז גרעוני העשוי לפגוע בטיב השירות שהוא נועד להגשים. במכרז זה, לא ניתנה למציעים ההזדמנות אף לגלם את הסיכונים הסבירים הללו במסגרת הצעה כספית. על המציע לספק מענה הולם להתרחשויות שבהן תידרשנה ממנו לשאת בעלויות נוספות כתוצאה מביצוע השירותים. זאת על אחת כמה וכמה, כאשר מודל התמורה הדיפרנציאלי, הוברר כבר כגרעוני, בין היתר, משום שמראש הוא מתייחס לתקני כוח אדם מבוססי שעות משמרת בלבד. לא ייתכן מערך שלפיו, מחד, יוגדר במכרז ללא תחרות כלכלית תגמול "פר חניך" במתייחס לתקן נקוב לפי שעות משמרת, כלומר – כזו שאינה לוקחת בחשבון שינויים דינאמיים ותוספות תשומה הכרחיות ומוכחות, ומאידך, לא יקבע במסגרתו מנגנון שיפוי על עלויות נוספות והכרחיות שמקורן בניהול תקין ושוטף של השירותים.	
52.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 29	המשרד התבקש במסגרת ההבהרה להתייחס לסתירה בין הדרישה להפעלה רציפה לבין נסיבות של עיצומים/שביתות שאותן יש לכבד בהתאם להוראות הדין. המשרד ציין כי על המפעיל למצוא "פתרון" לשם הפעלה במקרה של עיצומים; ואולם הדין מאפשר לעיתים לקבוצות עובדים מאורגנות לשבות או לקיים עיצומים – מבלי שהמפעיל יפגע בזכותם; בנסיבות אלו המשרד מתבקש להבהיר אם בכוונתו לאפשר את קיום הוראות דין וכיבוד זכויות של קבוצות עובדים מאורגנים על-ידי המפעיל או שמא כיבוד זכויות העובדים בנסיבות אלו על-ידי המפעיל יחשב כהפרה של תנאי המכרז על-ידי המפעיל. לגופם של דברים, המזמין מתבקש גם לעדכן את מודל התמורה כך שיכלול שיפוי הולם בגין עלויות שלא נלקחו בחשבון במסגרת התעריף.	ראו מענה לשאלה 27 וכן מענה לשאלה 3 לעיל.
53.	דוח שאלות הבהרה – סבב	במסגרת ההבהרה המשרד ציין כי יעניק מענק חד פעמי של 2,500 ₪ עבור כל עובד קיים שהספק יעסיק תוך שימור תנאי העסקתו במשך חצי שנה ברציפות. מבוקש להבהיר בהקשר זה	הבקשה אינה מתקבלת. מדובר במענק חד-פעמי של 2,500 ₪ אשר אינו מהווה שיפוי עבור הקליטה אלא תמריץ למפעיל חדש לקלוט עובדים קיימים בתנאים זהים





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלה 30	את התחשיב העומד בבסיס סכום המענק ומדוע סכום זה יהווה מענה למטרותיו. המשרד מבקש להבהיר את אופן החישוב שערך בקשר עם קביעת גובה המענק, ואת האופן שבו התגמול הזה משקף מענה הולם לדרישה הלגיטימית של המציעים לאפשר שימור עובדים ותנאי העסקה. בהתאם לנתונים של המציע – אין בסכום זה כדי לכסות ולו במקצת את העלויות העודפות של המפעיל ביחס להעסקת עובדים קיימים. לכן ממילא, אם זהו הפתרון המוצע של המשרד, הוא אינו מהווה הולם לשאלה שנשאלה ולמצוקה/פער הכלכלי שהיא מגלמת. בהעדר פתרון, יש לעדכן את מודל התמורה באופן שישקף במלואו את פער העלויות הכרוך בקליטת עובדים קיימים על פי האג'נדה שהגדיר המשרד בעצמו. בנוסף, ההפרש בין שכר מדריך כיום, 39.79 לשכר הצפוי העתידי, הינו כ-9 ₪. כדי להשוות את תנאיו של המדריך במכרז היוצא למכרז החדש, תמריץ בסך 2,500 ₪, יכסה לא יותר מחודש עבודה 1. בנוסף, למספר בעלי תפקידים במעונות, כגון רכזי קבוצה, אמהות בית, ורכזי פנימייה, ישנם תנאים עודפים מעבר לקבוע בדין, ומעבר לתקצוב המשרד אשר מתקצב רק תשלומים קוגנטיים. מענק חד"פ בסך 2,500 ₪ רחוק מאד מלכסות את העלויות הסוציאליות של עובדים אלו. נבקש להגדיל משמעותית את גובה התמריץ.	ולהעסיקם במשך חצי שנה לכל הפחות.
54.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 30	האם כוח האדם המועסק כיום מאוגד באופן כלשהו? אם כן, הכיצד ניתן לגייס כוח אדם לארגון אשר עובדיו אינם מאוגדים ובכך לא יוכל להעסיק את אותם עובדים אלא אם יוותרו על זכותם להתאגד? קיימת פה פגיעה בזכויות העובדים אשר בנקל יכול ליצור מצב שבו הארגון המייצג יפנה אצבע מאשימה וייטען לפגיעה בזכויות עובדים כלפי הגוף המעסיק החדש.	המשרד יעשה את כל המוטל עליו לקיום הוראות כל דין ככתבם וכלשונם, וכלל שיש רלוונטיות לשמירת זכויות עובדים הרי שהדברים אמורים גם ביחס לכך.
55.	דוח שאלות הבהרה	גם במסגרת שאלה זו, התבקש המשרד לקבוע במסמכי המכרז, מנגנונים ברורים וסדורים לשיפוי הספק בגין שינויים בתכולות ובמאפייני	ראו מענה לשאלה 26 לעיל. לא ניתן לקבוע לוחות זמנים כאמור שכן מדובר





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	– סבב א' – שאלה 31	השירותים, אשר יגרמו לספק עלויות נוספות. בהקשר זה הובהר, כי המציע יכול 'לעמת' את התמורה הכלכלית שהגדיר המזמין אל מול ההנחיות והנהלים המוכרים לו כיום. הספק אינו יכול 'לעמת' את השיפוי הכלכלי של המשרד מול שינויים עתידיים (ובמקרה זה – הוא לא יכול אפילו לגלם במסגרת הצעה כספית את הסיכונים הללו). כתשובה הבהיר הפעם המשרד, כי המשרד ינהג באופן ענייני, סביר ומידתי. לתשובה זו אין כל משמעות חדשה והיא בוודאי שאינה מהווה מענה לשאלה. כגוף ציבורי, על המשרד לנהוג באופן ענייני, סביר ומידתי, בין אם יציין זאת ובין אם לאו. השאלה שונה לחלוטין והיא מתייחסת לעלויות הנובעות מביצוע השירותים ואשר לא נמצא לבן ביטוי כלכלי בתעריף. לכן ממילא, המפעיל נדרש לשאת בהן בעצמו. לכן, במסגרת החבות שמוטלת על המשרד לנגוד באופן סביר ומדתי, עליו לכלול במכרז מנגנון "שינויים", כמקובל, המסדיר את השיפוי לספק בגין התרחשויות עתידיות בעלות השפעה על עלויות הספק וכן המסדיר את לוחות הזמנים ליישום השינויים.	בדברים שטרם התרחשו. מובהר כי ככל וידרשו שינויים כאמור המשרד יאפשר לספק פרק זמן סביר להתארגנות לפי שיקול דעת המשרד.
56.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 37	במענה לשאלת הבהרה 37 ציין המשרד, כי בהתייחס לקבוצות חניכים בכמות של 10 ו-11 בגיל-עם – כי אין בכוונתו לשלם פיצוי והשלמה בהתאם לכוח האדם בקבוצה. יחד עם זאת המשרד ציין כי "...מודל ההפעלה/הפיקוח הינו בר שיח ושינוי באישור הפיקוח והנהלת חסות הנוער". המשרד מתבקש להבהיר מדוע הוא מותיר סוגיה קריטית זו של פיצוי עבור כוח אדם בקבוצה לשיקול דעת ושיח מול המשרד. מדובר בפרטים מהותיים שעל המשרד לכלול במכרז ולא להותיר אותם לשיח בעתיד. הנ"ל משקף גם את חבות המשרד במכרז שבו קיים מודל תמורה מוגדר וקבוע, ללא תחרות כלכלית, ובאופן שהמחייב את המשרד להקנות למציעים וודאות בנוגע למושא ההתקשרות.	כאמור בסעיף 2.9.10 למכרז "אם היקף השירותים יגדל (או יפחת) ביחס לאמור לעיל, יחולו שינויים בהתאם, גם בהיקף העסקת כוח-האדם באופן יחסי למפורט להלן (למעט משרת רכז קבוצת המעונות שתישאר כמוגדר בטבלה, שבמקומה יגדיל הספק באופן יחסי משרה אחרת לפי הנחיות המשרד). כל שינוי מחייב אישור מראש של מנהל הרשות או מי מטעמו". מובהר כי לאור זאת שהמודל התעריפי הוא דיפרנציאלי פר נער הרי שמחויב להתקיים שיח לגבי המודל הפיקוחי גם בהיבטים כלכליים ולא רק בהיבטים של מוגנות.
57.	דוח שאלות הבהרה	בשאלת הבהרה, נשאל המשרד אודות הפגם האינהרנטי הגלום במודל התמורה הדיפרנציאלי, וזאת בהתייחס לסיטואציה הכרחית שלפיה	ראו תשובות לשאלות 27 ו-30.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	– סבב א' – שאלה 38	יידרש המפעיל להעניק שירותים עבור קבוצה חלקית שאינה מונה 12 חניכים. כמענה, ציין המשרד כי "בסעיף 2.9.10 נקבע ש"אם היקף השירותים יגדל (או יפחת) ביחס לאמור לעיל, יחולו שינויים בהתאם, גם בהיקף העסקת כוח-האדם באופן יחסי למפורט להלן". עוד ציין המשרד, "כי ישנה רשימת המתנה למעונות הממשלתיים לאורך כל השנה. לרוב, עצירת קליטות היא תוצאה של חוסר בכ"א ואי יכולת לשמר מוגנות כתוצאה ממחסור בכ"א, דבר שהוא באחריות המפעיל/ספק". א. המענה הזה מנציח את חוסר הוודאות הכלכלית, כמו גם את ההנחה לפיה המודל הכלכלי לא לקח בחשבון סיטואציה שלפיה יידרש המפעיל לטפל בקבוצה בת פחות מ – 12 חניכים. המשרד פשוט "הניח" את קיומם של 12 חניכים בשל קיומה של "רשימת המתנה" ולמעשה הותיר את המפעיל לספוג עלויות במקרה שהנסיבות יהיו שונות. לחילופין, הותיר המשרד את המפעיל לדמיון מהם "השינויים" שיאושרו בהיקפי כוח האדם במצב שבו תיוותר קבוצה בת פחות מ – 12 חניכים. עצם המענה מוכיח את הפגם במודל התמורה ולכן מתבקש המשרד לעדכן אותו; ב. גיוס וקבלת חניכים לקבוצה היא פרוגרטיבה של המנהל ולא של המפעיל. המענה שניתן בנוגע לעומסים שהצטברו אינם קשורים למפעיל. מכל מקום, לאמירה הזו של המשרד, גם אם תהיה נכונה ותלויה במפעיל, אין שום משמעות אופרטיבית כלכלית שהרי כל התרחשות כזו יכולה להשתנות בעתיד (גם אם תהיה נכונה), אינה מהווה תחליף למודל כלכלי מוצק המגלם תמורה הולמת למפעיל. המכרז לא נותן פתרון לסיטואציה כמעט וודאית אלה נשען על ההנחה שהיא פשוט לא תתרחש. הציטוט של המשרד היה חלקי ומוטה. המשך המשפט קובע כי משרת רכז המעונות בכל מקרה לא תשתנה. במצב דברים זה, הודה המשרד כי סיטואציה קבוצת חניכים חסרה, מגלמת מיידית תמורה בחסר בגין עלות קבועה של רכז שאינה משולמת. המכרז אינו נותן לזה פתרון ומותיר את המודל הכלכלי חסר וגרעוני.	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
58.	דוח שאלות הבהרה - סבב א' - שאלה 38	כמה ממתנים יש ברשימות ההמתנה נכון להיום?	כמאה נערים ונערות בסך הכל בכלל המעונות.
59.	דוח שאלות הבהרה - סבב א' - שאלה 38	מהו משך זמן ההמתנה עד לקליטה במעון?	תלוי במעון, בסוג הקליטה (חירום או לא) ובמוכנות המעון לקלוט. העיקרון הוא מינימום זמן המתנה. במעונות האבחוניים קצב הקליטה הנדרש הוא בין 3 - 4 קליטות בשבוע. במעונות האחרים, קצב הקליטה נדרש לעמוד על טווח שבין שבוע לשבועיים. בקליטות חירום בכלל המעונות, הקליטה הינה מיידי, אם כי יש לציין שאין הרבה קליטות חרום.
60.	דוח שאלות הבהרה - סבב א' - שאלה 39	חלוקת התפקידים והאחריות בקשר עם הפעילות במעון בין המדינה למפעיל אינה ברורה: מצד אחד נקבע כי "כל פעילות התפעול של המעון הינה באחריות משרד הרווחה" (סעיף 2.5.5) ובכלל זה תחום ההשכלה מופעל על-ידי ספק של משרד החינוך (סעיף 2.5.4); מצד שני הספק הוא שנדרש לספק (א) שירותים הנדרשים בתחום החינוך; (ב) שירותים הנדרשים בתחום הטיפול; (ג) שירותים בתחום הטיפול וההיגיינה; (ד) שירותים בתחום ריכוז עבודת הקבוצה והצוות בה; (ה) שירותי ריכוז העבודה של המעון - [ראו למשל בסעיף 2.5.9]; וסעיף 2.9.1 נקבע כי "לספק אחריות כוללת מקצועית ומנהלית לאספקה הסדירה של השירותים". המשרד התבקש להגדיר בפירוט ובפירוש את חלוקת האחריות בין הספק/המפעיל למדינה, ובפרט מהי תכולת השירות הכלולה בתחום ההשכלה ולהבדיל, מהי תכולת השירות הכלולה בתחום החינוך. בהבהרה 39 המשרד פירט את תשובתו ואולם לא הבהיר האם הוראות המכרז יתוקנו ומה הן התיקונים - למשל אם ימחק מתנאי המכרז סעיף 2.5.9.3. המשרד מתבקש להבהיר את התיקונים שיכולו במכרז לאור תשובתו.	אין שינוי בנוסח סעיפי המכרז. על הספק להעמיד כוח אדם למשמרות השונות בהתאם לתנאי המכרז ולעמוד ביעדים שהוגדרו במסגרת המכרז ושיוגדרו למעון בתכנית העבודה. תחום ההשכלה הוא תחום שבאחריות משרד החינוך וקשור בתכנית הלימודים של המוסדות לרבות הכנתם לבגרויות ולשאר הבחינות. תחום החינוך מתייחס לחינוך הבלתי פורמלי ולהדרכה בשעות הפנימיות כאשר בני הנוער אינם בכיתות הלימוד בבית הספר. המשפט "לספק אחריות כוללת מקצועית ומנהלית לאספקה הסדירה של השירותים" משמעם שבאחריותו לספק את השירותים הניתנים על ידו נדרש מכוח המכרז. אין הכוונה ולא נאמר בסעיף זה שלספק אחריות על ההתנהלות הכוללת של המעון.
61.	דוח שאלות	נבקש לקבל את מודל הפיקוח מראש בצורה ברורה שקופה נהירה מובנת ולא בדיעבד.	מודל הפיקוח הבסיסי מפורט במכרז באופן ברור הן לקבוצה במגן קצה, הן לקבוצה במגן והן





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	הבהרה – סבב א' – שאלה 39		לקבוצה בקידום. לא ניתן לקבל את מודל הפיקוח מאושר מראש שכן מדובר במודל שייקבע בשיח עם הספק בהתאם לתפיסתו המקצועית ולצרכים בשטח המשתנים מעת לעת.
62.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 44	במענה לשאלת הבהרה 44 מציין המשרד כי המשרד ישלם למפעיל עבור נער בקבוצת מגן קצה עבור 4 חודשים ראשונים ללא תלות במשך הזמן בפועל ששהה בקבוצה. המשרד מתבקש להבהיר אם בנסיבות שבהם יהיה על נער/נערה בעל קשיים משמעותיים שיידרש לשהות במודל "מגן קצה" לתקופה ממושכת יותר – יקבל הספק תשלום בתעריף מגן קצה למשך תקופה נוספת זו. המכרז במתכונתו הקיימת, לא מותיר בידי הספק מרווח כלכלי וההתקשרות הנה גרעונית ומכאן החשיבות בהבהרה המתבקשת לעיל (קביעת מודל תמורה גרעוני במכרז – אינו עלה בקנה אחד עם הכללים המחייבים בדיני המכרזים).	ראו תשובה לשאלה 4.
63.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 47	כל השאלה לא זכתה למענה. נבקשכם לקרוא ולהשיב בהתאם לסעיפים השאלה.	כפי שצוין במענה לשאלה 29 בדוח שאלות הבהרה סבב א' - המשרד ישפה את המפעיל החדש במענק חד פעמי של 2,500 ₪ עבור כל עובד שיישמר במעבר בין הספקים וזאת בתנאי שתנאי העובד ישמרו ושהעובד יועסק לכל הפחות חצי שנה לאחר הקליטה.
64.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 48	במסגרת שאלת ההבהרה התבקש המשרד להגדיר עבור עמידה ביעדים הנקובים בסעיף זה תגמול כספי המתמרץ את הספק לקדם שימור של העובדים. במסגרת סעיף 2.9.4 למסמכי המכרז, הגדיר המשרד כיעד נכון וראוי את הציפייה "מהספק החדש לפעול לשימור ההון אנושי האיכותי והמנוסה ולפעול למניעת אובדן ידע מקצועי חיוני". למותר יהיה לציין, כי שימור עובדים כרוך מטבע הדברים במתן תמריצים כלכליים, העודפים על תחשיבי העלות אותם הניח המשרד במסגרת גיבוש התעריף לחניך בודד (שגם הוא, כפי שפורט בגיליון הבהרות זה, גרעוני, נערך על בסיס הנחות שגויות ובחסר רב). כך גם במסגרת הבהרות המשרד נקבע כי	ראו תשובות לשאלות 8 ו-53.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מטרה מרכזית של המכרז הינה "שימור אנשי הצוות במעונות" (ראו הבהרה 5). לאור זאת, על המזמין לפעול על מנת להגשים את אותן התכליות המוצהרות שעומדות בבסיס המכרז, ובוודאי שאין די במענק בסך 2,500 ₪ שנקבע עבור העסקת עובד קיים למשך תקופה של חצי שנה תוך שמירה על תנאיו (הבהרה 30). המשרד מתבקש לאפשר למציעים את ההזדמנות לגלם מראש במסגרת הצעה כספית מערכת של תמריצים לשימור עובדים ובמסגרת זו לפרט את תנאי העסקה של העובדים הקיימים במעונות (ללא פרטים מזהים) וכן לממן באופן מספק (שיותיר בידי המפעיל רווח סביר וימנע מצב של מכרז גרעוני) את התנאים העודפים של עובדים אלו ככל שיקלטו על-ידי הספק, במסגרת מודל התמורה. בנוסף, ולאור חשיבות שיומרו ההון האנושי הן עבור בני הנוער והן עבור העובדים - המשרד מתבקש ליתן העדפה מהותית (קרי - ציון איכות מקסימאלי) למפעיל אשר יתחייב לאפשר לעובדים הקיימים בכל מעון להמשיך לעבוד במעון באותם תנאי העסקה הקיימים להם במעון.	
65.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 49	במענה לשאלת הבהרה 49 מציין המשרד כי לא ברורה הנחת היסוד של השאלה כי קיצור המתנה למסגרת עומד בניגוד למנגנון התמורה שהוגדר במכרז. נסביר בשנית: מנגנון התגמול שהוגדר במכרז "מניח" קבוצה בת 12 חניכים (סעיף 2.9.10 למסמכי המכרז; סעיף 4 לנספח ח'3 – הנחות יסוד בקביעת התעריף). ההנחה הזו, אינה הולמת את מודל התגמול שהוגדר בפועל, היות שהוא אינו מתחשב במרכיב העלות שנדרש הספק להציב על מנת לקלוט חניכים באופן דינאמי ומיידי ולהעניק עבורם את מכלול השירותים באמצעות כל אנשי הצוות הרלוונטיים. מנגנון התמורה "פר" ראש אינו מאפשר מרחב גמישות הקיים במודל תמורה קבוצתי לפיו במקרה של קבוצה שאינה מלאה – תתאפשר קליטה מיידי של נער/נערה שהרי באותה קבוצה כבר קיים אותו הצוות שיכול לספק מענה מיידי לאותו נער/נערה נוספים. במודל "פר" ראש	ראו תשובות לשאלות 27 ו-30. לעניין הבקשה "לעגן מנגנון לפיו תנודה שבין קבוצות ו/או תוספת של חניך/ים המחייבת פתיחת קבוצה חדשה – תתבצע באופן שבו הספק יקבל שיפוי מלא הנדרש לצורך פתיחת הקבוצה, לרבות באמצעות חזרה למתכונת התמורה של מכרז 2017" – הבקשה אינה מתקבלת.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הספק יידרש להתאים את הצוות לגודל הקבוצה - קרי לפטר עובדים במקרה של קבוצה שאינה מלאה ובמקרה של צורך בקליטה של נער/נערה – לגייס עובדים שיאפשרו את הקליטה לקבוצה החסרה. כך, תגמול עבור "קבוצה" כפי שהוגדר במכרז 2017 (ללא תלות בכמות החניכים המצויים בה), היה מאפשר לספק לקלוט באופן מיידי לכל קבוצה חניך חדש וכן להעביר באופן מיידי מכל קבוצה חניך לקבוצה אחרת במעון או לגרוע כל חניך מהמעון. הסדר התמורה הקיים וכפי שנקבע במכרז 2017 מקל על הספק לפתוח קבוצות חדשות בשל מנגנון התשלום עבור קבוצה (ולא "פר" חניך). הפועל היוצא של התנהלות זו הינו שקליטה של נער/נערה חדשים יחייבו היערכות של הספק בזמן של עד 45 ימים לשם גיוס הצוות הטיפולי הנדרש; וכך גם העברה של חניך לקבוצה אחרת או גריעה תחייב הערכות מתאימה של הספק של כ-35 יום (הזמן הנדרש לסיום יחסי עבודה עם עובדים). לאור ההבהרות הנוספות לעיל – המשרד מתבקש להשיב שוב לשאלת הבהרה זו. בהתאם, מתבקש המשרד לעגן מנגנון לפיו תנודה שבין קבוצות ו/או תוספת של חניך/ים המחייבת פתיחת קבוצה חדשה – תתבצע באופן שבו הספק יקבל שיפוי מלא הנדרש לצורך פתיחת הקבוצה, לרבות באמצעות חזרה למתכונת התמורה של מכרז 2017.	
66.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 50	במענה לשאלת הבהרה 50, מציין המשרד כי אין סתירה בין מנגנון התמריץ והתעריף המשתנה על פני ציר הזמן לבין יעדי המכרז. חרף ההנמקות של המפעיל, וההשלכות המכריעות של המענה על המודל הכלכלי ומתכונת המכרז כולו, המשרד לא הסביר מדוע אין סתירה בדברים. שהרי – הימצאותו של חניך בקבוצה מסוימת תלויה בנסיבותיו ואין מקום לייצר תמריץ כספי כזה או אחר למעבר בין קבוצות. המעבר בין קבוצות צריך להיות נגזרת של החלטות מקצועיות בלבד שהינן בשיקול דעתו של מנהל המעון (שהינו נציג המדינה) ואין כל הצדקה לקשור בין החלטות אלו לתגמול	ראו תשובות לשאלות 27 ו-30.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		בעודף או בחוסר של הספק. טענת המשרד לפיה "במודל השירותים והתמורה המונהג כיום (מודל תגמול קבוצתי לפי מכרז 2017) יש עיכוב למעשה בקליטת חניכים וזאת לאור חוסר בכוח אדם וכי שינוי מנגנון השיפוי יצמצם את התופעה – אין לה כל בסיס. כך, בחוברת ההמלצות הובהר כי הקושי בקליטת נערים/נערות נובע בעיקרו ממגבלת המקום הפיזי/הבינוי והבירוקרטיה של המשרד ולא בשל מנגנון התגמול. משאלה היו עיקר הנמקותיו, המשרד מתבקש להבהיר שוב את עמדתו בהקשר זה ואת הפער בינה לבין העובדות שפורטו על ידי צוות המומחים שגיבש אך לאחרונה את מסקנותיו במסגרת חוברת ההמלצות. בנוסף, ידוע שקיים קשר מובהק בין איכות מנהל המעון לבין תפקוד המעון בקליטת נערים ובתפוסת המעון. לאורך השנים אירועים של כשל ניהולי במעון הביאו לעיכוב בקליטת נערים ללא קשר למפעיל ו/או לכוח האדם מטעמו, שבאו לסיומם עם החלפתו של מנהל המעון. מהכרתנו את המציאות, מקרים בהם נעצרה קליטה של נערים בשל מחסור בכוח אדם, שלא בזיקה ישירה לכשלים ניהוליים במעון שהביאו בסופו של דבר להחלפת מנהל המעון, היו מועטים וכמעט תמיד קצרי מועד. נראה כי המחשבה שכשלים של המפעיל הביאו לעיכובים משמעותיים בקליטת נערים למעון, היא מהגורמים המשמעותיים בבסיס ההחלטה על מתכונת התעריף במכרז זה – אולם למעשה מדובר בהבנה שגויה של המציאות. נבקש כי תציגו נתונים התומכים בטענה לפיה "כיום יש עיכוב למעשה בקליטת החניכים וזאת לאור חוסרים בכוח האדם המועמד על ידי הספקים". כמו כן, נבקש מעורך המכרז לנטרל תקופות כשל ניהולי זה בכל הקשור לתמורה הניתנת למפעיל.	
67.	דוח שאלות הבהרה	בכל מסמכי המכרז לא מצא המפעיל את כמות השעות הנדרשות לפי המכרז לכל תקן. בהבהרה 51 המשרד ציין כי פירוט השעות	היקפי המשרות מפורטות בסעיף 2.9.10, שעות העבודה לכל תקן מפורטות בסעיף 2.9.11. חפיפה לא מתקצבת במודל כרכיב בפני עצמו.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	– סבב א' – שאלה 51	מפורט בסעיף 2.9.10 ואולם סעיף זה כולל התייחסות להיקפי משרה (תקנים) ואולם אינו כולל את פירוט השעות לכל תקן. בהקשר זה, ועל פי תחשיב ראשוני שנערך על ידנו, נמצא כי קיימים בעלי תפקידים שייחוס העלויות עבורם בהתאם להנחות היסוד של התעריף הנו חסר בעשרות אחוזים (!) , והוא אינו לוקח בחשבון תנאים סוציאליים ונלווים המתחייבים על פי חוק. לא ברור בהקשר זה גם אם בכוונת המשרד לקבע 'תמחור/סבסוד צולב' למי מבעלי התפקידים. לאור האמור, מתבקש לקבל טבלה מרכזת, הכוללת פילוח מלא של כל בעלי התפקידים, שעות העבודה, היקפי המשרה המצופים מהספק, ואשר על בסיסם הוגדר התעריף. ראו גם שאלת הבהרה נוספת להלן בקובץ זה.	עם זאת, כיוון שיש 2 מדריכים בכל משמרת מנהל המעון יסנכרן את המשמרות כך שתהיה חפיפה של שעה בין משמרת למשמרת לכל הפחות לאחד המדריכים (כלומר שאחד מהמדריכים יתחיל [ויסיים] את המשמרת שלו בשעה מאוחרת יותר מהמדריך השני וכך תיווצר רציפות מתמדת וחפיפה בין המדריכים השונים, ללא צורך בתוספת שעות עבור חפיפה). יובהר כי השכר המפורט במודל הינו שכר ברוטו, ובסוף פרוט כ"א יש תוספת של 34.75% תנאים סוציאליים למפעיל בתעריף הציבורי ו-27.25% בתעריף הפרטי.
68.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 51	תשובתכם לוקה בחסר. 1. אין כאן פירוט שעות אלא תקנים בלבד. נבקש לקבל את כמויות השעות לכל בעל תפקיד. 2. נבקש לקבל התייחסות לתקצוב שעות סופי שבוע וחגים. 3. חפיפה בין משמרות: חיתוך המשמרות נעשה באופן גס – משמרת יוצאת ומשמרת נכנסת ללא זמן חפיפה ביניהם. לפי נהלי המעונות קיימת חפיפה בת שעה בין משמרת בוקר למשמרת ערב ובין משמרת לילה למשמרת בוקר. הכוונה לכך שהעובדים של המשמרת הנכנסת מגיעים שעה לפני תחילתה, כדי לעבור חפיפה עם עובדי המשמרת היוצאת (או לחילופין, המשמרת היוצאת נשארת שעה נוספת כדי לבצע חפיפה לעובדי המשמרת הנכנסת). מבחינה מדוקדקת שביצענו, שעות חפיפה אלו אינן מתוקצבות במודל התמורה. אנא הוסיפו שעות לטובת חפיפה בין משמרות בהתאם לנהלי המעונות, או לחילופין לקבוע שלא יהיו חפיפות בין משמרות ולהנחות את נהלי המעונות שלא לזמן עובדים לחפיפות אלו. 4. בנוסף, שילוב מדריך חדש במעון מחייב	1. ראו פירוט חישוב המרה משעות לתקנים בנספח א' לדו"ח זה; 2. תקצוב שעות סופ"ש וחגים כלול בחישוב העלות בתעריף; 3. ראו תשובה לשאלה 67. 4. לעניין אוריינטציה וקליטה לתפקיד, ראו תשובה לשאלה 83.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		תהליך חפיפה עד להבשלתו לעובד כשיר. שעות חפיפה אלו הן מעבר לתקינה. ידוע שגם אם מגוייס למעון עובד מיומן ומוכשר ומוסמך ובקיא בעבודה, עדיין יחייב הדבר תהליך חפיפה בו יכיר המדריך את הקבוצה, את הנערים, את שגרות היום ואת הנהלים הייחודיים. לפי בדיקה מדוקדקת שעשינו שעות אלו לא תוקצבו. נבקש לתקצב שעות חפיפה אלו (כ-3 משמרות), או לקבוע שאין צורך בחפיפה כזו, ולהנחות את נהלי המעונות בהתאם.	
69.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 53	בהבהרה ביחס לסעיף 2.9.1 מצוין המשרד כי התעריף אינו גרעוני ואף גבוה יותר מהתעריף שהוגדר במכרז 2017 בו כלל לא היה תעריף מגן קצה. המשרד מתבקש להבהיר עמדה זו שכן בהשוואה בין מודל התמורה והתעריפים במכרז זה למכרז 2017 – עולה כי התעריף במכרז זה נמוך יותר וכי מכרז זה גרעוני. כך למשל התשלום לקבוצת מגן במכרז 2017 היה בסך של 216,671 ₪ לחודש (לאחר הצמדות) (ללא קשר לכמות החניכים בקבוצה) ואילו במכרז זה הינו 176,922 ₪ (גם זאת, בהנחה שגויה הסותרת את המצב העובדתי בפועל, בין היתר בהתאם לחוברת ההמלצות) של 12 חניכים בקבוצה כאשר חוסר בחניכים יפחית באופן אוטומטי את התמורה היות והתשלום נקבע "פר ראש" ובשים לב לכך שבמכרז זה נוספו דרישות/תכולות שלא היו קיימות במכרז 2017 וקיימות במכרז דנא.	יש לשים לב כי במכרז הנוכחי הושמטה משרת עובד פרא-רפואי, כיוון שהתברר כי אין צורך במשרה זו, והמענים הנדרשים לטיפול פרא רפואי ניתנים מחוץ למודל במימון המשרד. לתשומת לב כי הנתונים שבשאלה משווים בין תעריף פרטי במכרז הקודם לתעריף ציבורי במכרז זה, כפי שפורסם בנוסח המקורי של המכרז. לעניין זה ראו הבהרה 1 לעיל, לפיה יתווסף למכרז תעריף פרטי.
70.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 55	מהסעיף עולה כי כל אי עמידה של הספק בדרישה לגיוס כוח אדם – תהווה עילה למימוש הערבות במלואה. סעיף זה מנוסח באופן שאינו מידתי ועל כן אינו סביר וזאת בפרט לאור העבודה שהמשרד צין בהבהרה 54 כי למשרד קיימת יכולת להטיל וטו על קליטת עובד. דהיינו – אין לספק שליטה על גיוס העובדים. מתבקש שיובהר כי רק הפרה יסודית של הדרישה על-ידי הספק הנוגעת לגיוס כוח אדם (להבדיל מאי גיוס עקב מעשה או מחדל של מנהל המעון) – תהווה עילה למימוש הערבות וזאת רק לאר מתן התראה בכתב והזדמנות לספק לתקן את	הבקשה אינה מתקבלת. עם זאת מובהר כי חילוט ערבות בפועל יתבצע רק לאחר מתן זכות טיעון של 7 ימים לספק. יובהר כי בניגוד להנחה שמוצגת בשאלת הפונה, הטלת וטו ע"י המשרד היא מקרה חריג ביותר, ואין משמעו שלספק אין שליטה על גיוס העובדים.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		ההפרה בתוך תקופה של 21 ימים ממועד ההתראה בכתב.	
71.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 56	בהבהרה 56 ציין המשרד כי הוגדר זמן התארגנות למכרז של 45 ימים. בשל הקושי הקיים בשוק בגיוס עובדים ובפרט עובדים מקצועיים כנדרש במכרז עבור המעונות – מתבקש זמן התארגנות של 60 ימים ולא 45 ימים.	הבקשה מתקבלת, המפרט יעודכן.
72.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 56	המשרד מציין בסעיף 1.5.2 לתנאי המכרז כי יהיה רשאי שלא לקבל את השירותים מהספק עד סיום ההתארגנות. מניסוח זה עולה כי המשרד יכול לדרוש את קבלת השירותים אף בתקופת ההתארגנות, שאז, בעצם אין מדובר בתקופת התארגנות. לפיכך, המשרד מתבקש להבהיר כי בתקופת ההתארגנות הספק לא יידרש לספק את השירותים.	במהלך תקופת ההתארגנות הספק עשוי לטעון שלאור העובדה שהוא העמיד כבר חלק מהעובדים הוא כבר יכול לספק שירותים ולו באופן חלקי וזאת לשם צמצום עלויות באמצעות שיפוי חלקי. המשרד כאמור בסעיף שומר לעצמו את הזכות לסרב לבקשה כזו מהספק.
73.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 57	כמפורט בשאלות הבהרה סבב ראשון, במסגרת מכרז 2017 המשרד פעל על מנת לחייב את הספקים לקלוט את העובדים הקיימים במסגרות. בפסק דין ארצי בנושא זה: בר"ע 24659-01-18 (ואזורי 49146-12-17) חויב המפעיל (לאחר שהושגה הסכמתו), לקלוט לפחות 80% מכוח האדם הקיים במעונות בלי לפגוע בתנאי העסקתם שהיו עודפים לאלו שקבועים במכרז זה. בהקשר זה, על המשרד להבהיר: (א) האם בכוונת המשרד לפעול באופן המנוגד לאופן שבו פעל בעבר לחיוב המפעיל לקליטת עובדים (ובהתאם לאשר נקבע בפסק הדין הנ"ל)? (ב) ככל וינקטו הליכים משפטיים בקשר עם מניעת סיום ההעסקה של העובדים הקיימים במעונות (ויודגש כללי המכרז אינם מחייבים קליטה של העובדים הקיימים בהתאם לתנאים שלהם והפער בין התעריפים במכרז לתנאים העודפים של העובדים הקיימים במעונות – אף לא יאפשר לספק שיהיה מעוניין לקלוט את העובדים – את קליטתם) – האם בכוונת המשרד להתנגד לחיוב המפעיל לקליטת עובדים גם במסגרת אותם הליכים משפטיים (בניגוד לאופן שבו התנהל	המשרד יתן מענק חד פעמי בסך 2,500 ₪ פר עובד, למפעיל חדש המחליף מפעיל קודם, המעסיק את העובדים הקיימים בתנאי העסקה קודמים במטרה לתמרץ את הספק לקלוט עובדים קיימים ולהעסיקם במשך חצי שנה לכל הפחות. המשרד כפוף לכל דין וככל שיש רלוונטיות למחוייבות זו באשר לשאלה דנן הוא יפעל לפיה.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		המשרד בהליך הנ"ל בעבר) יודגש כי אין כל משמעות להחלטת המשרד לתשלום חד פעמי בסך של 2,500 ₪ למפעיל שקולט עובד מסוים שכן למיטב יידעתנו – אין בסכום זה כדי ליתן מענה מספק כלשהו לתנאים העודפים ועל כן - אינו מאפשר למפעיל לקלוט עובדים קיימים. המשרד לא נתן מענה אמיתי לשאלה זו והוא מתבקש לעשות זאת בשלב זה.	
74.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלות – 57 59	מבוקש להגדיל את השיפוי עבור הקליטה של העובדים הקיימים ל-50,000 ₪ לעובד ממספר סיבות: 1. הפער בין קליטת עובד חדש בשכר שהמשרד מתקצב לבין עובד קיים בשכרו כיום נאמד באלפיים ₪ לחודש לפחות. 2. קיימות עלויות נוספות שהמשרד לא מתקצב אבל הן קיימות מכורח הנסיבות של העסקת עובדים ותיקים שמאוגדים בארגון עובדים יציג ובעלי זכויות סוציאליות עודפות. 3. הסכום המוצג במכרז מכסה לכל היותר שיפוי של חודש ולאחר מכן נותר הספק באופן עצמאי לספוג את ההפסדים הללו ללא שיפוי למשך יתרת תקופת ההעסקה. באם המשרד רואה בשימור העובדים מדד מרכזי, מבוקש לתקצב זאת בהתאם על מנת לא להכביד על הספק המפעיל.	הבקשה אינה מתקבלת. מדובר במענק חד-פעמי של 2,500 ₪ אשר אינו מהווה שיפוי עבור הקליטה אלא תמריץ למפעיל לקלוט עובדים קיימים ולהעסיקם במשך חצי שנה לכל הפחות בתנאים זהים.
75.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 59	כמפורט בשאלות ההבהרה סבב ראשון, המשרד מחייב את הספקים לעשות כל מאמץ לקליטת העובדים הקיימים כעת במעון תוך שמירה על התנאים שלהם. ההוראה הזו, אינה מתיישבת עם תנאים נוספים שהגדיר המשרד במסגרת המכרז. כך שגם במסגרת הוראה זו המשרד מקבע תמריץ והיפוכו ומאיין לחלוטין את הציפיה הנכונה לגיוס העובדים הנוכחיים ושימור הידע והניסיון שנצברו. כך, בניגוד למכרז 2017, המשרד קבע שהוא אינו מתערב בתנאי השכר של העובדים ובנוסף ביטל את הדרישה לשלם למדריכים שכר השווה 30% מעל שכר מינימום. יתירה מכך – דומה שעל פי הנחות היסוד המתייחסות לתעריף האחד לחניך שהגדיר המשרד עצמו, לא גולמה העלות הנוספת הזו עבור שכר המדריכים. למיטב ידיעתנו כיום משתכרים המדריכים סך	ראו תשובה לשאלה 27 לעיל ו-77 להלן.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		של כ - 40 ש"ח לשעת עבודה (תעריף גבוה זה משקף חלק מהתנאים העודפים של שכר המדריכים הקיימים במעונות הקיימים על פי מכרז 2017). בהבהרה 59 לקובץ ההבהרות הראשון חוזר המשרד על העקרונות שנקבעו במכרז לפיו התעריף שנקבע על-ידי המשרד לשכר המדריכים הינו מעל לשכר המינימום ואולם המשרד נמנע מלחייב את הספקים לקביעת שכר המדריכים בתעריף מינימאלי של 30% מעל שכר המינימום. חרף ההבהרות שנדרשו בעניין זה ואף שהתנהלות זו תביא הלכה למעשה לתחלופה גבוהה יותר של מדריכים דבר שעלול לגרום למתן שירותים ברמה נמוכה יותר מאלה שניתנים היום, הכל בניגוד לתכלית המכרז ובניגוד לאינטרס הציבורי. בנסיבות של מכרז זה לפיהן לא ניתן יהיה לספק את השירות בהתאם לדרישות המכרז תוך שמירה על תנאי השכר של העובדים הקיימים ובפרט תוספת של 30% מעבר לשכר המינימום של שכר המדריכים – המשרד מאלץ את הספקים להפחית את שכר העובדים הקיימים באופן שכל הנראה גם לא יעמוד במבחן שיפוטי (ראו בעניין זה בר"ע 24659-01-18 ואזורי 49146-12-17). כך פורסם לאחרונה כי ועדת העבודה והרווחה אישרה לאחרונה תקנות שנועדו להסדיר את ערך השעה של עובדי קבלן כדי שעלות העסקתם המינימאלית תחושב עוד בשלב המכרז. המטרה להבטיח שלא תהיה פגיעה בשכרם ובזכויותיהם. המשרד מתבקש שוב להבהיר מדוע לא ישנה את דרישות המכרז בעניין זה. כמו כן, על מנת לאפשר את קליטת המדריכים ושמירה על תנאיהם המשרד מתבקש לעגן במכרז את ההגדרה של שכר המינימום 'המועדף' כפי שנהג במכרז 2017, ובהתאם לעדכן את תעריפי התמורה הקבועים במכרז/הסכם ההתקשרות.	
76.	דוח שאלות הבהרה – סבב	מבקש לראות את התוכנית התקציבית של המשרד לגבי אופן תמחור עלות המדריכים כפי שבוצע עם משרד האוצר. השאלות מתארות מצב בו מדריכים מרוויחים 40	עלות המדריכים בוצעה ע"י אגף תקצוב ובכפוף לדרישות האוצר והסכמי השכר. לא ניתן לפרסם אופן חישוב התמחור.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלות 60 – 61	ש לשעה, מספר גבוה משמעותית מזה של התעריף ותשובות המשרד.	
77.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 61	המשרד ציין באופן ברור ומובהק את האינטרס הטיפול בשימור סגל העובדים הקיים להמשך הרצף הטיפולי ולשמר להם את התנאים, הזכויות והותק הקיימים (סעיף 2.7.3.2 למכרז). בפועל, המשרד הרע מהותית במסגרת המכרז את תנאי ההעסקה העובדים במסגרת המכרז ביחס למכרז 2017 באופן שבו הוא מסכל באופן ממשי את התכלית המשמעותית שאותה הגדיר בעצמו, ובכך – גם גורע בהתנהלותו בטיב השירות, תועלות המכרז ובאינטרס הציבורי הגלום בכך. במענה לשאלת הבהרה 61 המשרד לא התייחס לטענות בעניין זה שפורטו בשאלות הבהרה, ולכן המשרד מתבקש בזאת להבהיר את עמדתו ביחס לטענות אלו: א. המשרד ביטל את ההוראה לפיה יהיו זכאים המדריכים לתשלום שכר בשיעור של 30% מעל שכר המינימום לשעת מדריך. ב. לאורך השנים עודד המשרד קליטת סטודנטים למערך ההדרכה הטיפולי. הנ"ל בא לידי ביטוי במשמרת הגמישה והארוכה בת 16 שעות (8 שעות ערות ו-8 שעות כוננות בשינה). משמרת זו היוותה תמריץ משמעותי בגיוס סגל איכותי למערך ההדרכה במעונות. כך, משמרת ארוכה במכרז 2017 תגמלה את המדריך בסך של 592 ₪ וכעת עם שינוי מבנה המשמרות, העובד ישתכר בסך של כ-245 ₪ בגין משמרת ערב/לילה. יצוין כי הותרת ההסדרים המפורטים במכרז בהקשר זה – חוטאת לתכליות אותן הגדיר המשרד וממילא תגרום לפגיעה ביכולת לממש את מטרת המכרז בדבר אספקת שירות איכותי ובאינטרס הציבורי של שיקום הנוער בסיכון וזאת בהשוואה למכרז 2017 ולמצב הקיים בפועל כיום.	א. במכרז 289/2017 נכתב בנוגע לשכרו של המדריך: "יובהר כי שכרו של כל מדריך שיועסק על ידי הספק לצורך הספקת שירותים נשוא המכרז לא יפחת משכר המינימום בתוספת 30%". במסגרת ההליך המכרזי החדש (118/2023), לאחר בירור שנערך ע"י הגורמים הרלוונטיים במשרד, התברר כי במכרז 289/2017 הנוסח לעיל לא היה בהיר דיו שכן שכר המינימום בתוספת 30% מתייחס לרכיבים שונים כגון: תוספת ישירה מעבר לשכר המינימום, משמרות, ביגוד, הבראה וכו'. לאור האמור לעיל, מהנוסח במכרז 289/2017 ניתן היה להבין כי שכרו הבסיסי המתומחר של מדריך הינו שכר מינימום פלוס 30% - דבר שכאמור אינו מדויק ולפיכך המשפט הוסר במכרז החדש. עם זאת וכפי שצוין במענה לסבב א' לשאלות ההבהרה, בפועל, אין כל הרעה או שינוי באופן חישוב שכר המדריכים ואף קיימת מגמת עליה מתמדת, הן מבחינה נומינלית והן ביחס לשכר המינימום, שכן השכר המתומחר מתעדכן מעת לעת בהתאם למבנה סל השירותים, כך שלמפעיל קיימים מקורות מימון כפי שהיה במכרז הקודם, ועל כן שכר המדריכים לא אמור להיפגע. בנוסף לכך, במכרז החדש נוסף מענק התמדה של 12 אש"ח בשנה למשך שנתיים וכן מענק תגמול עבור הסמכה ל"מדריך מוסמך" המגיע ל-25 אש"ח בשנה, ללא הגבלת זמן, למדריך אשר ישלים את כלל המודולות שהוגדרו. לאור האמור לעיל, ועל אף שאין במכרז החדש דרישה מפורשת למפעיל לשלם תוספת של 30% מעבר לשכר המינימום למדריכים, הרי ששכר המדריכים המתומחר במכרז זה מיטיב יותר מהמכרז הקודם





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
			כמפורט לעיל. ב. משמרות הלילה שונו בהתאם לתפיסה הטיפולית הנכונה לדעת הגורמים המקצועיים לקיום רציפות התפקוד במסגרת ולטובת המושמים. שעות המשמרת ניתנות לשינוי כל עוד היקף שעות המשמרת לא משתנה ובאישור מראש ובכתב של מנהל המעון.
78.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 62	האם תוקצבה עלות נסיעות בשבתות? חגים וערבי חג? אם כן, בכמה? מבקש לקבל את פירוט התחשיב לכל בעל תפקיד.	עלות נסיעות שישי ושבת מגולמות בתעריף. היחידים שעובדים בשבתות וחגים הינם המדריכים. לעניין התחשיב, כאמור בתשובה לשאלה זו במסגרת סבב א' – מובהר כי לא ניתן להציג את התחשיב המתבצע באגף תקצוב.
79.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 63	הוראות המכרז כוללות מחויבויות מקיפות לביצוע הכשרות והדרכות "על חשבון ובאחריות" הספק כמפורט בסעיף 2.9.5 וכן מחויבות של הספק לשאת בתשלום עבור ימי עבודה, החזר נסיעות ואש"ל עבור הדרכות עובדים שיבוצעו בהשתלמויות והכשרות שהמשרד עורך. התעריף שנקבע במכרז כתמורה עבור חניך בודד לקוי וחסר וקיימים בו מספר בעיות עקרוניות: א. האחת, בניגוד למודל הכלכלי שנקבע במכרז 2017, התעריף הכלכלי מתעלם כמעט לחלוטין משינוי בסיס העלויות המתייחס למשאב/תשומות אותן נדרש הספק להציב על מנת להעניק את השירותים. התעריף "מניח" קבוצות חניכים מלאות, אך אינו מתייחס לגמישות ההכרחית הנדרשת כתוצאה מקליטה מיידית (על פי דרישת המשרד) של חניכים חדשים, גריעה מיידית של חניכים מהמעון וניוד מהיר של חניכים מקבוצה לקבוצה. כך, כדי לתת מענה לצורך בקליטה מיידית של חניכים הספק יאלץ להציב צוותים מלאים עבור קבוצות חלקיות, ללא שיפוי הולם; כן, בסיטואציה של גריעה של חניכים מקבוצה קיימת הספק יאלץ, לכל בפחות, להותיר את כל העובדים המספקים שירותים עבור	כלל הכשרות והקורסים בבית הספר המרכזי הן באחריות המשרד ובתקצובו. בנוסף, ראו תשובות לשאלות 27, 30 ו-38.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הקבוצה למשך התקופה הנדרשת לפי דין למתן הודעה מוקדמת על סיום יחסי העבודה, ללא שיפוי הולם; ב. השנייה, כפי שפורט בשאלות ההבהרה, התעריף חסר מרכיבי עלות רבים, ומשקף בהכרח כשלעצמו (גם ללא הכשל המתואר בס"ק א' לעיל), תשלום גרעוני בגין השירות. הוראות סעיף 2.9.5 לטופס, הן דוגמא נוספת לכשל באותן הנחות יסוד שעל פיהן הגדיר המשרד את התעריף לחניך בודד. בהקשר זה, לא ברור האם וכיצד נלקחו בחשבון במסגרת התעריף נשיאה בעליות ההכשרות וההדרכות וכן בעלות ימי עבודה, נסיעות והוצאות אש"ל של עובדים בהכשרות והשתלמויות של המשרד. חרף הבקשה להבהיר, האם ובאיזה אופן המשרד בחן את מודל העלויות של הספק בהתחשב גם בעלויות ההדרכות/ההכשרות כאמור לעיל, לרבות כל שעות ההדרכה הנדרשות מהמפעיל, כל ימי העבודה, הנסיעות והוצאות האש"ל שעל הספק לשאת בהם בין היתר, בהתאם לדרישות סעיף 2.9.6 למסמכי המכרז – המשרד (במסגרת הבהרה 63) בחר שלא ליתן הבהרות בעניין זה (ואף לא ציין כי ביצע בחינה כאמור). המציע חוזר בזאת על בקשה זו. יתירה מזאת, המשרד ציין בתשובתו (הבהרה 63) כי כוח האדם במודלים החדשים גדל באופן משמעותי ואולם להבנת המציע אין בנמצא גידול משמעותי בכוח האדם. המשרד מתבקש להבהיר היכן ובאיזה היקף משמעותי גדל כוח האדם יחסית למודל הקודם (מכרז 2107). בנוסף, המשרד מתייחס לכך שבמקרה של תפוסה חלקית תתאפשר גמישות לגבי ההשתלמויות והקורסים. המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שבמעון שלו קיימת תפוסה חלקית – יוכל באמצעות זאת "לממן" הכשרות וקורסים ולעומת זאת דווקא מפעיל שיצליח להגיע לתפוסה מלאה "ייענש" ולא יוכל "לממן" בשל כך קורסים/הכשרות. הסדר זה עומד בניגוד לטובת הציבור, בלתי שוויוני ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה/התפוסה ביחס למפעיל שלא	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		יעמוד בדרישות. המשרד מתבקש להבהיר כיצד ימומנו ההכשרות והקורסים (לרבו השעות הכרוכות בכך) גם למפעילים בעלי "תפוסה מלאה". שיעמדו בתקינה.	
80.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 65	בהבהרה 65 מציין המשרד כי המשרד יספק הכשרות להסמכה בבית הספר המרכזי למגוון תפקידים. המשרד מתבקש להבהיר האם גם יממן את שעות שבהם ישתתפו בעלי התפקידים בהסמכה. במידה שלא – מתבקש להבהיר, כיצד יממן המפעיל את שעות הללו, שאינן מגולמות בתעריף.	ראו תשובה לשאלה 38.
81.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 65	על-פי מודל התמורה שבמכרז/הסכם המפורט בנספח יח' שעות ההדרכה במעון הינן תלויות בכמות הנערים בקבוצה (שהרי חישוב התשלום לו זכאי הספק מחושב כחלק מתעריף לחניך בודד). להבדיל ממכרז 2017 במכרז זה התמורה לספק הינה "פר" ראש ולא מודל קבוצתי כך שלצוות קיים בקבוצה שאינה מלאה (למשל שכוללת 10 נערים) הסכומים שישולמו עבור הדרכות יהיו נמוכים יותר מאלו שבקבוצה בתפוסה מלאה. בהבהרה 71 ציין המשרד כי אין חלקיות הדרכה. אם כך, המשרד מתבקש להבהיר כיצד ימומנו הדרכות לאנשי הצוות בקבוצות שאינן מלאות כאשר מודל התמורה למימון ההדרכות תלוי בכמות הנערים בקבוצה כאמור. במידה (וככל הנראה) אין שונות בהיקפי ההדרכה, הרי שיש כמובן לקבוע את התגמול לספק על בסיס הדרכות בפועל ולא בהתייחס לכמות החניכים. בנוסף, הכשרות מדריך מוסמך מחייבות כמות רבה של שעות. האם מצופה מהמפעיל לשאת בעלות תשלום עבור שעות הכשרה אלו? במידה וכן, מהיכן התקצוב? במידה ולא, האם המשרד ישפה את המפעיל בגין שכר עבור שעות ההכשרה בהן השתתף המדריך.	ההדרכות מתבצעות בשטח המעון באמצעות העו"סיות ורכזת הטיפול שמשולמים במסגרת שעות התקן שלהן ושל המדריכים בתעריף, וכן באמצעות מנחים חיצוניים מבית הספר המרכזי של משרד הרווחה המשולמים ישירות על ידי המשרד ולא באמצעות הספק.
82.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' –	בהבהרה 65 מציין המשרד כי המשרד יספק הדרכה חיצונית לצוות המוביל ולעו"סים; המשרד מתבקש להבהיר האם גם יממן את שעות ההדרכה של הצוות המוביל והעו"סים? אם לא – כיצד יממן המפעיל את שעות הללו בשים לב	אמהות בית ועובדות סוציאליות, למעט מדריכים, יקבלו הדרכה כחלק משעות תקן המשרה שלהם. המשרד אכן מספק הדרכה חיצונית למדריכים, אמהות הבית והרכזים, וכן לעו"סים. עלות ההדרכות לרבות תשלום לעובדים בגין שעות





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	שאלה 65	שאלה לא קיבלו ביטוי הולם בתעריף.	ההדרכה כלולות בתעריף והן מתבצעות במהלך שעות העבודה במעון. יש להבחין בין הדרכות (כפי שמצוין מעלה) לבין קורסים והכשרות שמתבצעים בבית ספר המרכזי של המשרד, לגביהן ראו האמור בשאלה 38 לעיל.
83.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 73	בהבהרה 73 המשרד מציין כי היקף האוריינטציה הינו מינימום 24 שעות וכי עלות שעות אלו מגולמות בתעריף ולוקחות בחשבון שהיה של שנתיים בתפקיד. המשרד מתבקש להבהיר מדוע נלקחו בחשבון רק 24 שעות שהינם המינימום הנדרש ולא היקף שעות שמשקף את הממוצע של שעות האוריינטציה הנדרשות לעובד שעומדות על כמות שעות גבוהה יותר באופן משמעותי. מתבקש להבהיר, האם על הספק "לממן" את השעות שמעבר למינימום, בשים לב שאלה לא גולמו. בהקשר זה, מתבקש להבהיר, כי למיטב הבנתנו התעריף אינו מגלם את העלויות הללו באופן שמחדד את העובדה לפיה המודל שקבע המשרד ההפסדי/גרעוני ובמתכונתו הנוכחית אינו עולה בקנה אחד עם עקרונות דיני המכרזים.	האוריינטציה מתייחסת לסך הפעולות שמדריך עובר מרגע קליטתו כעובד במעון ועד שהוא מוסמך לעלות למשמרת כעובד מן המניין. שעות אלה הן על חשבון המפעיל.
84.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 75	בהבהרה מס' 75 לקובץ ההבהרות הראשון ציין המשרד כי שעות ההכשרה מגולמות (כביכול) בתעריף ולוקחות בחשבון כי המדריכים יועסקו במשרתם שנתיים , זאת אך שהמשרד עצמו ציין כי פרק הזמן הממוצע שבו מועסק מדריך הינו 11 חודשים בלבד. המשרד מתבקש לפרט מהו היקף השעות שתוקצב ונלקח בחשבון במסגרת התקציב ומודל התמורה עבור כל בעל תפקיד. ככל שמדובר בחישוב לפי שנתיים, הרי שמדובר בחישוב שגוי מיסודו ויש לשנותו באופן של הגדלת התמורה במכרז. בנוסף, נכתב כי שעות ההכשרה מגולמות בתעריף – טבלת התקינה בסעיף 2.9.1 מחשבת את שעות התקנה הנדרשות לביצוע המשמרות בפועל בלבד. טבלת התקינה בתחשיב התעריף זהה לטבלה זו. לפיכך ברור כי שעות ההכשרה לא גולמו בתעריף. ככל ויש תחשיב שסותר זאת, נבקש להציג אותו.	במסגרת התעריף תוקצבו באופן חלקי גם שעות עבודה של המדריכים לשם השתתפות בהכשרות ובקורסים. שאר שעות הקורסים וההכשרות ביחס למדריכים אינן חלק משעות העבודה. עלות שעות ההשתתפות של המדריך במודלה 1 (קורס הכשרה בסיסי) ומודלה 2 מתוקצבת במודל במסגרת שעות עבודתו, אך עלות מודלה 3 הינה על חשבון המדריך.
85.	דוח שאלות	במענה לשאלת הבהרה 76 מציין המשרד כי על הצוות לעבור קורס בסיסי בנושאי ליבה ברשות	ראו תשובה לשאלה 38.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	הבהרה – סבב א' – שאלה 76	חסות הנוער בהיקף של 30 שעות הכשרה שהינן על חשבון הספק. המשרד מתבקש לפרט מהו היקף השעות שתוקצב ונלקח בחשבון במסגרת התקציב ומודל התמורה עבור כל בעל תפקיד. שכן, ככל שלא נלקחו בחשבון כל השעות/העלויות כאמור – הרי שגם מטעם זה המודל שקבע המשרד הפסדי/גרעוני ובמתכונתו הנוכחית אינו עולה בקנה אחד עם עקרונות דיני המכרזים.	
86.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 78	במענה לשאלת הבהרה 78 מציין המשרד כי על הספק לממן את שעות ההשתתפות של צוות המעון בכנסים מקצועיים וכן לממן את הגעתם, החזרי נסיעות ואשל – ולשלם להם כאילו היו ביום עבודה. מתשובה זו ברור כי התעריף לספק אינו מגלם את העלויות הללו באופן שמחדד את העובדה לפיה המודל שקבע המשרד ההפסדי/גרעוני ובמתכונתו הנוכחית אינו עולה בקנה אחד עם עקרונות דיני המכרזים. יתירה מזאת, בהבהרה 78 מציין המשרד כי במקרים בהם תהיה חסרה תקינה ניתן יהיה לממן את ההכשרות באמצעות שימוש ביתרה לטובת כיסוי ההכשרות "להסיט את היתרה לטובת כיסוי של ההכשרות במידה ואין בנק שעות - יתבצעו שעות ההכשרה על חשבון הספק". המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שלא יעמוד בדרישות המכרז וימצא בתקינה חסרה יוכל לממן את שעות ההכשרות באמצעות שימוש היתרות ואילו מפעיל שיעמוד בתקינה – לא תהיה לו האפשרות לקבל מהמשרד את המימון להכשרות. הסדר זה עומד בניגוד לטובת הציבור ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה ביחס למפעיל שלא יעמוד בדרישות התקינה. המשרד מתבקש להבהיר כיצד ימומנו שעות ההכשרה עבור מפעילים שיעמדו בתקינה.	ראו תשובה לשאלה 39 לדו"ח זה.
87.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' –	במענה לשאלת הבהרה 79 מציין המשרד כי ההדרכה של מנהל המעון הינה באחריות המשרד ובתקצובו ואולם המשרד לא השיב לשאלת ההבהרה הנוגעת למימון שעות ההדרכה. בהקשר זה, המשרד מתבקש להבהיר	מנהל המעון הוא עובד מדינה ואינו חלק מכ"א של המכרז. שעות ההדרכה והנסיעה יהיו במימון המשרד.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	שאלה 79	האם יממן גם את שעות ההדרכה כולל נסיעות ככל שידרשו?	
88.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 83	במענה לשאלת הבהרה 83 מציין המשרד כי ההדרכה של רכז המעון הינה באחריות המשרד ובתקצובו ואולם המשרד לא השיב לשאלת ההבהרה הנוגעת למימון שעות ההדרכה. בהקשר זה, המשרד מתבקש להבהיר האם יממן גם את שעות ההדרכה כולל נסיעות ככל שידרשו. כן, מתבקש להבהיר, האם הנחיות היסוד לקביעת מודל התמורה במכרז/הסכם לקחו בחשבון את השעות הנוספות הנדרשות לצורך זה עבור רכז המעון. במידה והתשובה לכך חיובית, מתבקש להבהיר מה היקף השעות שתוקצב ונלקח בחשבון במסגרת התקציב ומודל התמורה עבור רכז המעון ועבור המנחה – אם בכלל. ככל שלא נלקחו בחשבון כל העלויות כאמור – יש לתקן את התעריף בהתאם או לקבע מנגנון המשפה את הספק בגין עלויות אלה על מנת להימנע ממודל התקשרות גרעוני המנוגד לעקרונות דיני המכרזים.	המודל כולל תוספת של 20% למשרת עובד סוציאלי המיועדות להדרכת הצוות. הדרכת הצוות תתבצע במסגרת שעות העבודה. בנוסף, מממן המשרד מומחים עבור הדרכה, ליווי והטמעה להדרכת המדריכים, רכזים ואימהות הבית במסגרות עצמן.
89.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 84	במסגרת הבהרה 84 לקובץ ההבהרות הראשון מציין המשרד, כי ההדרכה של העו"סים הינה באחריות המשרד ובתקצובו ואולם המשרד לא השיב לשאלת ההבהרה הנוגעת למימון שעות ההדרכה. לפיכך, המשרד מתבקש להבהיר האם יממן גם את שעות ההדרכה כולל נסיעות ככל שידרשו. במידה והתשובה לכך שלילית מתבקש להבהיר מה היקף השעות שתוקצב ונלקח לכאורה בחשבון במסגרת התקציב ומודל התמורה עבור העו"סים ועבור המנחה – אם בכלל. ככל שלא נלקחו בחשבון כל העלויות כאמור – יש לתקן את התעריף בהתאם או לקבע מנגנון המשפה את הספק בגין עלויות אלה על מנת להימנע ממודל התקשרות גרעוני המנוגד לעקרונות דיני המכרזים.	כאמור בתשובה לשאלה 88 לדו"ח זה, משרת העו"ס כוללת 20% משרה המיועדת עבור הדרכות, רכז המעון יקבל את ההדרכות, ההכשרות והליווי כחלק משעות העבודה.
90.	דוח שאלות הבהרה – סבב	במסגרת הבהרה 85 לקובץ ההבהרות הראשון, מציין המשרד כי ההדרכה של רכזי קבוצה הינה באחריות המשרד ובתקצובו ואולם המשרד לא השיב לשאלת ההבהרה הנוגעת למימון שעות	ראו מענה לשאלות 87-88 לדו"ח זה





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלה 85	ההדרכה. לפיכך, המשרד מתבקש להבהיר האם יממן גם את שעות ההדרכה כולל נסיעות ככל שידרשו. במידה והתשובה לכך שלילית מתבקש להבהיר מה היקף השעות שתוקצב ונלקח בחשבון במסגרת התקציב ומודל התמורה עבור רכזי הקבוצה ועבור המנחה – אם בכלל. ככל שלא נלקחו בחשבון כל העלויות כאמור – יש לתקן את התעריף בהתאם או לקבע מנגנון המשפה את הספק בגין עלויות אלה על מנת להימנע ממודל התקשרות גרעוני המנוגד לעקרונות דיני המכרזים.	
91.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 95	בהתאם להוראות הסעיף, הספק נדרש לאפשר ישיבות צוות המעון, גיבוש צוות, ימי הערכות ולמידה – על חשבון הספק. הבהרת המשרד (הבהרה 95) התייחסה לישיבות צוות המעון ואולם לא התייחסה לגיבוש צוות, ימי הערכות ולמידה. לפיכך המשרד מתבקש להבהיר האם הנחות היסוד למודל התמורה שנקבע במכרז/הסכם לקחו בחשבון את השעות הנוספות הנדרשות לצורך גיבוש צוות, ימי הערכות ולמידה וכן האם נלקחו בחשבון ותוקצבו גם השעות של המנחים ועלויות הגיבושים. במידה והתשובה לכך חיובית מתבקש להבהיר מה היקף השעות שתוקצב ונלקח בחשבון במסגרת התקציב ומודל התמורה עבור פעילויות אלו ובהתייחס לכל בעל תפקיד וכן מה העלויות שנלקחו בחשבון עבור הגיבושים. ככל שלא נלקחו בחשבון כל העלויות כאמור – יש לתקן את התעריף בהתאם או לקבע מנגנון המשפה את הספק בגין עלויות אלה על מנת להימנע ממודל התקשרות גרעוני המנוגד לעקרונות דיני המכרזים.	גיבוש של משרות הניהול נלקח בחשבון במסגרת המודל התקציבי. ימי היערכות יהיו במסגרת המודל התקציבי והתקינה הקבועה. גיבוש צוות יהיה רק לפי הנחיות רשות חסות הנוער בכפוף לקיום תקציב לכך.
92.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 96	במענה לשאלת הבהרה 96 ציין המשרד כי הכשרות הצוות הינן חלק משגרת העבודה ואולם המשרד לא התייחס לשאלת ההבהרה הנוגעת למימון המנחים, המדריכים, הציוד, והחומרים של ההכשרות. האם הנחות היסוד למודל התמורה שנקבע במכרז/הסכם לקחו בחשבון ותקצבו את העלויות של המנחים/מדריכים/ציוד/חומרים מטעם הספק. במידה והתשובה לכך חיובית מתבקש להבהיר	ההנחיה למדריכים, רכזים ואימהות בית תתבצע על חשבון 20% תוספת למשרת העו"ס, בין אם למשרה הקיימת בין אם במיקור חוץ ע"ח אותם 20%. לגבי הציוד והחומרים הנדרשים להנחייה- המפעיל צריך לספק כ"א אך לא חומרים וציוד, אשר יסופקו ע"י המעון.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מה העלויות שנלקחו בחשבון למימון המדריכים/מנחים/ציוד/חומרים מטעם הספק. ככל שלא נלקחו בחשבון כל העלויות כאמור – יש לתקן את התעריף בהתאם או לקבע מנגנון המשפה את הספק בגין עלויות אלה על מנת להימנע ממודל התקשרות גרעוני המנוגד לעקרונות דיני המכרזים.	
93.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 97	במענה להבהרה 97 התייחס המשרד להחזרי נסיעות לעבודה, נסיעות לליווי והוצאות אש"ל במקום העבודה. אולם המשרד לא התייחס לשאלה עצמה שעסקה בנסיעות מחוץ לעבודה עבור ההדרכות ובאש"ל בהכשרות/השתלמויות שמחוץ לעבודה. לפיכך המשרד מתבקש להבהיר, האם החזרי הנסיעות והוצאות האש"ל כאמור מתומחרות בתעריף, במידה והתשובה לכך חיובית נבקש להציג את התחשיב, במידה שלא – יש לתקן את התעריף על מנת להימנע מהתקשרות גרעונית.	ההדרכות מתקיימות במעונות הממשלתיים. ההכשרות והקורסים שהמשרד מממן כאמור במענה לשאלה 38 לעיל הם למעשה הטבה למדריך שיטופה לאחר ההכשרה, באמצעות נוהל "גמול מדריך מוסמך" בהתאם לנוהל המצורף למסמך תשובות זה. המשרד אינו משתתף בעלות הנסיעות והאש"ל.
94.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 98	במענה להבהרה 98 המשרד לא השיב לשאלת ההבהרה באם התמריץ המשולם לעובד הינו בהתאם לסכום שאושר/יאושר בפועל על ידי המשרד - לאחר הפחתת עלויות המעסיק ומיסים לפי דין. המשרד מתבקש להבהיר נושא זה. למען הסר ספק, לא ייתכן שהספק יסבסד ויממן מכיסו חלק מהתשלומים לעובד בגין התמריץ.	ראו תשובה לשאלה 23.
95.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 99	מודל התמריץ שהוגדר בנספח יח'1 מחייבת את המפעיל. מודל זה כולל תשלום קבוע הכולל עלויות מעסיק וכולל מע"מ לחייבים בכך. המשרד התבקש להבהיר האם לספקים שאינם חייבים בתשלום מע"מ יופחת בהתאמה סכום המע"מ מסכום התמריץ. במענה לשאלת הבהרה 99 ציין המשרד כי "כיוון שהתעריף הינו אחיד, גם התמריץ יהיה אחיד, ולא תהיה תוספת מע"מ לתעריף". בהקשר זה מתבקש המשרד להבהיר מדוע לא ישנה את התעריף באופן שבו ספק ציבורי וספק פרטי יוכלו לשלם לעובדיהם תמריץ זהה. ככל שהמשרד יבחר שלא להתאים את התעריף כאמור – הרי שיהיה בדבר כדי לייצר מודל לא שוויוני שיגרום לאפליה מובנית בין ספק פרטי החייב במע"מ לספק שאינו חייב במע"מ, וכפועל	ראו תשובה לשאלה 23.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		יוצא עלול לגרום לאפליה בסכום התמריץ בין עובד של ספק פרטי לבין עובד של ספק ציבורי, באופן של מיטב הבנתנו מנוגד לעקרונות ההגיונות והשוויון בדיני מכרזים, אשר לא יעמוד במבחן שיפוט.	
96.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 112	במסגרת מענה לשאלת הבהרה 112 סירב המשרד להתאים את תנאי המכרז – לתנאים שנקבעו במכרז 2017 ואשר אפשרו גיוס ושימור הון אנושי איכותי ושמירה על תנאים קיימים של עובדי המעונות – וזאת בהתייחס למדריך ער ומדריך ישן (חלף שני מדריכים ערים). יחד עם זאת המשרד הבהיר כי המודל ההפעלתי-פיקוחי של המעון הוא בר שיח והתאמות, בתאום ואישור של הפיקוח והנהלת הרשות. עמדה זו של המשרד מוכיחה כי במסגרת התעריף, נערך תיקון שאינו משקף את תכולות הפעילות/שירותים הנדרשים בפועל. לא ניתן לפרסם את המכרז במתכונת זו, על המשרד לבצע עדכון של התעריף ולקבוע כבר בשלב זה, מודל מיטבי למעון, לעובדים וכפועל יוצא לבני הנוער – המקנה גם וודאות אלמנטארית למפעיל, כזה שמעגן גם מודל תגמול בגין שינויים דינאמיים בתכולות השירות ושאנו מחייב שיח והתאמות עתידיות ואשר אינו תלוי בהגעה להסכמות הכפופות לרצון הטוב של נציגי המשרד.	המודל שנקבע משקף את הצרכים הטיפוליים הכלליים בהתאם לחוות הדעת של גורמי המקצוע במשרד. כל התאמה של המודל תתבצע בהתאם לצרכים באופן פרטני ולא באופן גורף. עוד יובהר כי במכרז 2017 היו בתעריף מגן 3 מדריכים ערים, ולא מדריכים ישנים. ראו עוד גם במענה לשאלות 26 ו-61.
97.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 114	במסגרת אחת מטענות הליבה אודותיה טרם גיבש המשרד מענה קונקרטי, נדרש המשרד להתייחס לסוגיית הצורך בביצוע שינויים במצבת כוח האדם שאינם מתוגמלים ולא נלקחו בחשבון במסגרת התעריף והנחיות היסוד שעמדו בבסיסו. כפי שהובהר מספר פעמים, התעריף מתעלם כמעט לחלוטין משינוי בסיס העלויות המתייחס למשאב/תשומות אותן נדרש הספק להציב על מנת להעניק את השירותים מושא המכרז. התעריף "מניח" קבוצות חניכים מלאות, אך אינו מתייחס לגמישות ההכרחית הנדרשת כתוצאה משינויים בשירותים (בין היתר על פי דרישת המשרד). מתכונת זו, עשויה לחייב הצבה של צוותים מלאים עבור קבוצות חלקיות, ללא שיפוי הולם ומאלצת את הספק להתקשרות המבוססת כולה, מראש, בהתקשרות הצפויה	ראו תשובות לשאלות 26, 27, 30, 32 ו-56.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		להיות גרעונית. גם הנחות מוצא או נתונים "סטטיסטיים" בנוגע לעומס או לאחוזי תפוסה בקבוצות, אינן נכונות (כפי שהשתקף מחוברת ההמלצות) וגם אינן רלוונטיות היות שלא ניתן "להניח" תפוסה מלאה ואז להתעלם מאירוע שסביר שיתרחש ומשקף כשלעצמו התרחשות גרעונית ממשית. הנחה או תמריץ, כפי שהובהר לעיל, אינן מהוות מענה למודל גרעוני ולכן יש לשנות אותו. בהבהרה 114 לקובץ ההבהרות הראשון, ציין המשרד כי הספק יכול לייצר גמישות מסוימת היות והוא מנהל מספר קבוצות. מענה זה המטיל על הספק לייצר את הפתרון לבעיה שנובעת, כל כולה, מהאופן שבו הוגדרו תנאי המכרז ומודל התגמול החדשים כשהם מנוגדים לאלה שהוגדרו במסגרת מכרז 2017. זאת, כאשר כמות המושמים, וההסטה שלהם ממרחב למרחב כלל אינה תלויה במפעיל. מה גם שאותה "גמישות בבניית הקבוצות" אליה מכוון המשרד עדיין אינה מהווה פתרון. זאת משום שמודל התגמול מניח בכל מקרה קבוצות בנות 12 חניכים (תוך התעלמות מהמצב העובדתי בפועל). ממילא העדרו של כל חניך, פוגעת באופן מידי ביחסי 'תגמול – עלות' של המפעיל, וזאת ללא כל שיפוי. מתכונת כזו אינה אפשרית במכרז פומבי שנערך אף ללא תחרות על מחיר. בעניין זה, כלל לא ברור מדוע החליט המשרד לשנות את המודל כפי שהיה קיים במכרז 2017, לא כל שכן, לאור העמדה הברורה בעניין זה שנקבעה אך לאחרונה בחוברת ההמלצות. חרף שאלות רבות שנשאל בעניין, ומלבד אספירציות ויוזמות ל"עידוד" הכנסה מהירה של חניכים (הנמקה שטחית שהופרכה), המשרד גם לא הסביר באיזה אופן המודל החילופי עונה על העלויות הכרוכות במתן השירותים באמצעות המפעיל. זאת ועוד, במעון עם 3 קבוצות נדרש הספק להעמיד צוות מלא לכל קבוצה, כך שתהיה מסוגלת בכל זמן נתון לקלוט נערים ונערות בחירום. במידה ויהיה כח אדם חסר, לא ניתן יהיה להמשיך להפעיל את המעונות באופן בו הם מופעלים כיום, ולא ניתן יהיה לקלוט נערים ונערות בקליטת חירום מיידית, מאחר שלא יהיה	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		כח אדם ערוך לכך. יתרה מכך, הנהלת חסות הנוער בעבודת עומק שביצעה וגיבשה בחוברת סיכום תהליך אסטרטגי רשות חסות הנוער, הגיעה למסקנה שיש לשנות במסגרות אחרות את המודל הדיפרנציאלי, כיוון שהוא פוגע ביכולת הקליטה של נערים ונערות, עקב צמצום כח אדם שבוצע כדי להתאים את כמות העובדים לתקינה. בהמלצות בסיום פרק 2, המלצה 7, המלצה לשינוי שיטת התשלום הדיפרנציאלי למעונות במיקור חוץ – "שיטה זו נועדה לעודד את המפעיל לשאוף לתפוסה גבוהה ולפעול למען שיפור יכולת ההחזקה וההכלה של בני הנוער במעון. מנגד, ברגע שהמעון נמצא בתפוסה נמוכה, נוצרת הכנסה נמוכה למפעיל וזאת למרות העלויות הקבועות להפעלה שנותרו בעין. הכנסה נמוכה כתוצאה מתפוסה נמוכה יוצרת "כדור שלג" שפוגע בטיפול הנדרש עבור בני הנוער ומקשה על ההוסטל להיחלץ מהמשבר שהוא חווה" המלצת הצוות הייתה לעבור לתשלום קבוע, בניגוד גמור לנעשה במכרז זה. נזכיר שמודל ההפעלה של מעונות אלו הוא ייחודי, ולא קיים מודל דומה בו הניהול וההנהלה הם עובדי מדינה, ועובדי המפעיל סרים למרות למפעיל אין יכולת לקבל החלטות הקשורות לקליטה או הוצאה של נערים ונערות מהמעונות הללו. לפיכך, המשרד מתבקש לקבוע מנגנון מסודר המשפה את הספק בגין האירועים המתוארים, או לחילופין, לעגן מנגנון כלכלי הדומה לזה שהוגדר במכרז 2017 לפיו התעריף נקבע לפי קבוצות שמעמיד הספק לצורך ביצוע השירותים (ולא לפי מספר החניכים).	
98.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 117	כפי שהובהר בשאלת הבהרה, הנחות היסוד שעל בסיסם חושב התעריף, לא לקחו בחשבון שעות חפיפה הכרחית בין המשמרת היוצאת והמשמרת הנכנסת. מעבר לשעות החפיפה השגרתיות, מתאפיינים השירותים גם בפרקי זמן שבהם מעניקות שתי משמרות (או לפחות חלק מבעלי התפקידים בהם), שירותים באותן השעות ממש. כך לדוגמא	ראו תשובה לשאלה 67. לעניין אירועי חרום יש במסגרת גורמים מתאימים לטיפול באירועים חריגים החל ממנהל המעון והצוות הבכיר, כולל רכז משמרת, רכז חינוך, מדריך מלווה ואנשי צוות נוספים. ליווי לבית חולים ינתן באמצעות מדריך מלווה צמוד לנער שמגיע לבית חולים, שמשולם בנפרד. לא תתבצע התאמה לשם כיסוי החפיפה, ניתן





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		בנסיבות סבירות ותדירות לחלוטין שבהן מתרחש אירוע בסמוך לפני תום משמרת, באופן שמחייבת את המדריך (ולעיתים בעלי תפקידים נוספים) להיוותר במשמרת העוקבת עד לסיום האירוע בעוד שבעלי התפקידים של המשמרת העוקבת מעניקים במקביל שירותים במשמרת שהוקצתה עבורם. כך גם הם פני הדברים בנסיבות שבהן יש צורך לגשת לבית החולים בליווי מדריך צמוד לפרקי זמן ממושכים המשתרעים על מועדי המשמרת העוקבת. באופן זה הובהר במפורש, כי ה"תקן" עליו מתבסס התעריף המתבסס על שעות עבודה מדויקות לכל משמרת אינן משקפות בשום צורה את מתכונת ביצוע השירותים, כפי שהם מתנהלים בפועל. בחלק הארי של המשמרות מתבצעת חפיפה הכרחית של מדריכים ובעלי תפקידים אחרים, גם באירועי שגרה וגם באירועים חריגים אחרים. בהקשר זה הוסבר, כי הדרישה לביצוע חפיפה בשגרת הפעילות או נוכחות של בעלי תפקידים בשל התרחשויות נוספות, הינה קריטית וחשובה – עדכון של המשמרת היוצאת את המשמרת הנכנסת בדבר אירועי המשמרת ומצב הנערים למשמרת הנכנסת ו/או המשך טיפול באירוע של חניכים באמצעות אותם הצוותים. מתשובת המשרד לשאלת הבהרה 117 עולה כי המשרד מכיר בכך שהנחות היסוד הללו (שעות חפיפה) לא מצאו כל ביטוי בקביעת התעריף ולא נלקחו בחשבון במודל התמורה שנקבע במכרז/הסכם. בהקשר זה, המשרד הבהיר כי "המודל ההפעלתי-פיקוחי של המעון הוא בר שיח והתאמות, בתאום ואישור של הפיקוח והנהלת הרשות". כפי שהובהר בשאלות הבהרה נוספת, לא ניתן להותיר במכרז שבו הוגדר תעריף קשיח פרצות שמשקפות תמורה גרעונית מוכרחת בגין עלויות מוחשיות שלא נלקחו בחשבון. על המשרד לעגן בשלב זה של המכרז מודל תקין שאינו מחייב שיח והתאמות עתידיות, על המציעים לדעת היטב את היקף התמורה בכל תרחיש, וודאי תרחישים שלא יכולה להיות כל מחלוקת שיתרחשו (ובכך יצירת מכרז גרעוני, כאשר התשלום הראוי בגין חפיפות מותנה ברצון	לבצע את החפיפה באמצעות סנכרון המשמרות כך שחלק מהמדריכים יחלו את המשמרת בשעה מסוימת וחלק בשעה אחרת, וכך תתאפשר חפיפה ללא צורך בהרחבת המשמרות לשם כך.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הטוב של נציגי המשרד בביצוע התאמות/שינויים במודל). יתירה מזאת, בהבהרה 117 מציין המשרד כי במקרים בהן תהיה חסרה תקינה ניתן יהיה לממן את החפיפה באמצעות שימוש ביתרה לטובת כיסוי של החפיפה "להסיט את היתרה לטובת כיסוי של החפיפה". המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שלא יעמוד בדרישות המכרז וימצא בתקינה חסרה יוכל לממן את החפיפה באמצעות שימוש ביתרות ואילו מפעיל שיעמוד בתקינה – לא תהיה לו האפשרות לקבל מימון כאמור לחפיפה. הסדר זה עומד בניגוד לטובת הציבור ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה ביחס למפעיל שלא יעמוד בדרישות התקינה. בהתאם מתבקש המשרד להבהיר, כיצד ימומנו שעות ההכשרה עבור מפעילים שיעמדו בתקינה.	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
99.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 118	במענה לשאלת הבהרה 118 וכן בהבהרות רבות נוספות ציין המשרד כי השעות הנוספות מתורגמות לתקן הקבוע בסעיף 2.9.20 למכרז עם זאת, המשרד לא פירט את כמות השעות שנלקחו בחשבון בגין השעות הנוספות (כפי שהתבקש) וכן ציין כי לא ניתן להציג את התחשיב המתבצע באגף תקצוב. המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא ניתן להציג את התחשיב שהרי אין מדובר במכרז הכולל תחרות על "המחיר" ואילו הצגת התחשיב תסייע למציעים פוטנציאליים להגיש הצעות (וכזכור – מטרה מרכזית של עורכי המכרז הינה איתור ארבע ספקים). בנוסף, ומבלי לגרוע מהאמור, המשרד אף לא הציג את כמות השעות הנוספות (ללא התחשיב עצמו). התחשיבים והנתונים כאמור נדרשים בפרט לאור הבנתנו כי המכרז במתכונתו הקיימת, לא מותיר בידי הספק מרווח כלכלי באופן שבו ההתקשרות לא תהיה גרעונית (קביעת מודל תמורה גרעוני במכרז – אינו עלה בקנה אחד עם הכללים המחייבים בדיני המכרזים). עמדה זו מקבלת משנה תוקף, נוכח העובדה שלפיה המשרד הוא זה שבחר לשנות באופן קיצוני מודל תמורה שנהג על ידו במכרז 2017 ואף קיבל גיבוי מלא במסגרת חוברת ההמלצות. מצב הדברים הזה, בו המשרד משנה את מודל התמורה לחלוטין וקובע מתכונת קשיחה וברורה עבור המפעילים, מחייבת את המשרד לפרט כהלכה את הטעמים והרציונל שעומדים בבסיס המודל על מנת שדווקא המציעים יוכלו לבקר את הרלוונטיות שלו ולהתריע במקרה שבו, חלילה, קיימים בו פערים שעשויים לפגוע בטיב השירות ובציבור בני הנוער הזקוקים לשירות. כל זאת קל וחומר, כאשר במספר לא מבוטל של שאלות, המשרד כבר גילה דעתו בכך שהמודל – מבוסס תקן שעות עבודה למשמרת בלבד - אינו משקף את מלוא העלויות ותכולות השירותים.	המשרד לא הרע את מודל התמורה, ראו מענה לשאלות 19, 26, 27, 29 ו-30..
100.	דוח שאלות הבהרה – סבב	המציע הפנה את תשומת לב המשרד לכך שמניסיונו שנצבר בתפעול המעונות, עולה כי תקינה המפורטת ביחס למדריך מלווה בטבלאות (0.8 ב"מגן קצה" ו"מגן" ו-0.6 ב"קידום") – אינה	סך תקינת המדריכים לא פחתה אלא אפילו עלתה בהיקף של 230% במגן ו-70% בקידום. במכרז הקודם לא היה פירוט של מדריך מלווה בנפרד אלא כל תקני המדריכים היו יחד.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלה 119	מספקת וכי בפועל נדרשות שעות מלווה בהיקף הרבה יותר גדול. נא בדיקתכם והבהרתכם בנושא. בהקשר זה המשרד התבקש להבהיר, מדוע היקף שעות מדריך מלווה הופחת מתנאי מכרז 2017 (מתקן של 1 ל- 0.8 או 0.6 כמפורט לעיל) וזאת על אף שבהתאם לצרכים בפועל יש להגדיל את היקף השעות של מדריך מלווה. במענה לשאלת הבהרה 119 המשרד ציין כי הוא בוחן יציאה למכרז לליווי חוסים שמטרתו הורדת העלויות הכרוכות בליווי. מענה זה משקף הוכחה נוספת לכך שמודל התמורה כלל אינו רלוונטי עבור ההתקשרות ואינו משקף את מלוא הפעילויות והשירותים שהוגדרו במסגרתו. מכל מקום, מכרז זה טרם פורסם כך שתשובה זו לא יכולה לתת מענה מספק כל עוד מצב הדברים אינו משתנה (מובן גם שאין בהתייחסות לתוספת התשלום בגין נסיעות כדי לתת מענה לתקינה הנוספת הנדרשת). עוד צוין במענה לשאלת הבהרה 119 כי "המודל ההפעלתי-פיקוחי של המעון הוא בר שיח והתאמות, בתאום ואישור של הפיקוח והנהלת הרשות". עמדה זו של המשרד מוכיחה כי התעריף נבנה על ידי המשרד באופן שאינו משקף את תכולות הפעילות/שירותים הנדרשים בפועל. לא ניתן לפרסם את המכרז במתכונת כזו. כפי שהובהר בשאלות הבהרה נוספת, לא ניתן להותיר במכרז שבו הוגדר תעריף קשיח פרצות שמשקפות תמורה גרעונית מוכרחת בגין עלויות מוחשיות שלא נלקחו בחשבון. על המשרד לבצע עדכון של התעריף ולקבוע כבר בשלב זה, מודל מיטבי למעון, לעובדים וכפועל יוצא לבני הנוער – המקנה גם וודאות אלמנטארית למפעיל, כזה שמעגן גם מודל תגמול בגין שינויים דינאמיים בתכולות השירות ושאינו מחייב שיח והתאמות עתידיות ואשר אינו תלוי בהגעה להסכמות הכפופות לרצון הטוב של נציגי המשרד.	בנוסף, נוספו 217 ש' פר מושם לצורך ליוויים, נסיעות ואש"ל בזמן ליוויים, זאת בנוסף לתקינת מדריך מלווה. ראו מענה לשאלות 26, 27, 29 ו-30.
101.	דוח שאלות הבהרה – סבב	במענה לשאלת הבהרה 120 בקובץ ההבהרות הראשון, מציין המשרד כי לא קיים פער משמעותי בצורך במדריך מלווה המעונות של נערות בהשוואה למעונות של נערים. המשרד	השוני קיים אך ורק בליווי חזרה מתחנות משטרה לאחר בריחות. בליוויים לבתי משפט, קטינים בצווי פיקוח מעצרים



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלה 120	מתבקש להבהיר מהם הנתונים שבידיו בדבר קיומו או העדרו של הפער כאמור. כן, המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא הותאמה התקינה במעונות של נערות בהתאם לפער כאמור, בכל היקף שהוא קיים.	בהליך פלילי נדרשים להגיע באופן תדיר לדיונים משפטיים, הרבה יותר מאשר בצווים אזרחיים, ועל כן הקביעה שבמעונות לנערות יש צורך יותר משמעותי במדריך מלווה איננה נכונה היות שיש מעט מאוד נערות בהליכים פליליים במעונות הרשות (פחות מעשר נכון להיום). בזמן כתיבת שורות אלו יש ברשות חסות הנוער 27.3% קטינים (רובם נערים) בצווים פליליים, 60% קטינים בצווי טוה"ש ועוד 12.7% קטינים ללא צו, חלק מהם קטינים שהסתיים הצו שלהם והם ביקשו להאריך שהייה מיוזמתם.
102.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 135	כפי שהובהר בשאלת ההבהרה, המכרז נועד לאפשר בחירה של ספקים כשירים, בעלי ניסיון וידע חיוניים שיעניקו שירות חיוני בתחום הרגשי, הטיפול החינוכי הסוציאלי, השיקומי והתעסוקתי (לרבות כמפורט בסעיף 1.2.2 למסמכי המכרז). בניגוד להצהרות של המשרד עצמו על התכליות העומדות בבסיס המכרז, ערוכים תנאי המכרז במתכונת "מתפשרת" המעדיפה ביזור של השירות על פני טיב השירות ואיכותו, באופן שמנוגד לטובת החניכים ולאינטרס הציבור בכללותו. כשל אחד הגדרנו במסגרת שאלת הבהרה מס' 18 לעיל, המתייחס למודל החלוקה החדש את המעונות (חלוקת 4 קבוצות ל – 4 זוכים ללא העדפה של מציע איכותי על פני מציע שאינו איכותי). כשל שני, מצא ביטוי בדרישות הסף. בניגוד לדרישות הסף הבסיסיות שהוגדרו במכרז 2017 – במכרז זה נשמטה דרישת הסף האלמנטארית, המחייבת ניסיון בכל התחומים הספציפיים מושא השירותים ובהתאם נקבע, כי מספיק שהמציע יצבור ניסיון רק בתחום אחד (ניסיון "באספקת שירותים טיפוליים ו/או חינוכיים ו/או שיקומיים ו/או חברתיים"). כשל נוסף, שלא אוזכר במסגרת שאלת ההבהרה, מתייחס להימנעותו של המשרד מלכלול תנאי המחייב את הספקים לקלוט את העובדים הקיימים במעונות ואשר יהיו מעוניינים בכך, באותם תנאי עבודה קיימים (ובכלל זה שמירה על תנאים עודפים) או לכל הפחות ליתן ציון איכות מקסימאלי למציע שיתחייב לאפשר	ראו תשובות לשאלות 27, 30 ו-47. לגבי הבקשות: א. הבקשה אינה מתקבלת. ב. הבקשה אינה מתקבלת. ג. הבקשה אינה מתקבלת. ד. כל מקרה יבחן לגופו ובהתאם לנסיבות.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		קליטת עובדים כאמור. במענה לשאלת הבהרה 135 המשרד סירב לשנות את תנאי הסף כפי שהתבקש ואולם לא נתן כל הסבר או נימוק לטעמים להפחתת הסטנדרטים בהשוואה למכרז 2017. מתשובת המשרד, עולה כי השינוי נועד לאפשר הגשה של מספר רחב של הצעות (גם אם משמעות הדבר הינה קבלת הצעות פחות איכותיות). יחד עם זאת – אין כל סיבה שמציע פחות איכותי יספק שירות לכמות זהה של מעונות כמו המציע האיכותי ביותר. לכל הפחות המשרד נדרש לתקן את הוראות המכרז כך המשרד יגשים את המטרה העיקרית של קידום ועידוד המציעים/מפעילים האיכותיים והבטחת האינטרס הציבורי החשוב של אספקת שירות איכותי במעונות ומיקסום פוטנציאל השיקום של הנוער בסיכון, לצד הגשמת המטרה של איתור ארבעה ספקים פעילים, שיעניקו שירות עבור מעונות נוספים (ובלבד שבינם לבין המציע האיכותי ביותר לא היה פער העולה על 20% בציון האיכות). לצורך זה המשרד מתבקש לבצע את השינויים הבאים: א. ביטול החלוקה של המעונות לקבוצות והותרת התחרות עבור כל אחד מהמעונות, בנפרד; ב. מתן העדפה דיפרנציאלית משמעותית ואפריורית, המגשימה את התחרות האיכותנית במכרז, בהתאם לדירוג ההצעות, באופן שבו המציע האיכותי ביותר יזכה להעניק את השירותים עבור כמות גדולה יותר של מעונות; ג. מתן העדפה מהותית (ציון איכות מקסימאלי) למפעיל אשר יתחייב לאפשר לעובדים הקיימים בכל מעון להמשיך לעבוד במעון באותם תנאי העסקה הקיימים להם במעון ד. תוגדר במסמכי המכרז אפשרות להסיט פעילות מספק אחד למשנהו בנסיבות שבהן ספק מסוים אינו עומד בסטנדרט שירות שהוגדר.	
103.	דוח שאלות	במענה לשאלת הבהרה 135 נמנע המשרד מלהסביר מדוע הוא מסתפק בדרישת הסף	המשרד מעוניין להגדיל את התחרות ולהכניס מפעילים איכותיים חדשים, גם אם אלה מגיעים



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	הבהרה – סבב א' – שאלה 135	בניסיון באחד מהתחומים וזאת בניגוד לדרישות הסף הבסיסיות שהוגדרו במכרז 2017 – לפיו נדרש ניסיון בכל התחומים מושא השירותים: ניסיון באספקת שירותים טיפוליים, חינוכיים, שיקומיים וחברתיים. היות ולצורך הצלחה בטיפול ושיקום הנוער בסיכון במעונות נדרש ניסיון בכל תחומי השירותים: (א) טיפוליים (ב) חינוכיים (ג), שיקומיים ו-(ד) חברתיים, המשרד מתבקש להבהיר כיצד הוא מסתפק בניסיון רק באחד מהתחומים? בהקשר זה מתבקש להבהיר, האם לפי חוות הדעת המקצועית של המשרד יכול שלמציע לא יהיה כל ניסיון בטיפול, שיקום וחינוך (אלא רק בתום החברתי)? האם לעמדת המשרד מציע כזה יכול להפעיל מעון שיקומי טיפולי של נוער בסיכון? ואם כן, מהם הטעמים לכך. המשרד מתבקש להבהיר מדוע מהי ההצדקה המקצועית לשינוי תנאי הסף בהקשר זה ממכרז 2017 וזאת באופן קיצוני המסתפק בניסיון באחד מהתחומים בלבד? כך ניתן היה להסתפק בשינוי מידתי יותר (ולדרוש ניסיון בשלושה תחומים מתוך הארבעה). בנסיבות העניין ולאור חשיבות הדברים המשרד מתבקש להציג את חוות הדעת המקצועית שעל בסיסה התקבלה החלטת המשרד בנושא מהותי זה ועל בסיסה המשרד מאפשר למשל למציע הנעדר ניסיון בתחום הטיפולי, שיקומי וחינוכי (אלא רב בעל ניסיון בתחום החברתי) – לגשת למכרז.	מתחומים מקצועיים דומים ולא זהים (שהרי אז כלל המפעילים שאינם בעלי ניסיון בהפעלת מעונות ממשלתיים ברשות חסות הנוער יהיו חסומים מלגשת למכרז). עם זאת, לאחר בחינה מחודשת, תנאי הסף יהיה משולב כך שרק מי שהפעיל מסגרת חוץ ביתית שהעניקה שירותים טיפוליים וחינוכיים יהיה זכאי להתמודד במכרז זה. נוסח סעיף 3.2.4 יעודכן כך שיידרש ניסיון בהפעלת מסגרת חוץ ביתית בתחומים המוזכרים לעיל במצטבר, כך שבמקום מילות הקישור "ו/או" יבוא "במצטבר". בהתאמה תעודכן גם אמת המידה 1.1.
104.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 136	במענה לשאלת הבהרה 136 המשרד ציין כי אין מקום להוסיף תנאי סף להגשת הצעה להפעלת מעון במגזר הערבי הכוללת ניסיון בהפעלת מסגרת במגזר זה. המשרד מתבקש להבהיר האם לשיטתו אין רלוונטיות לניסיון ספציפי בהפעלת מסגרת במגזר הערבי, לשם אספקת שירות איכותי והצלחה בביצוע שיקום לנערים/נערום ממגזר זה. ככל שהמשרד יסבור אין מקום לכלול את הניסיון הספציפי כאמור בתנאי הסף -מתבקש המשרד להבהיר מדוע פרמטר מרכזי זה לא נלקח	אין שינוי בתנאי המכרז. לא מדובר בתנאי סף אלא בפרמטר שיש להתחשב בו בשלב הניקוד של המציעים במסגרת בדיקת אמות המידה לבחירת הזוכה. הצעת הפונה בשאלתו לקביעת הפרמטר כתנאי סף יפסול את כלל המעומדים למעט הספקים הקיימים, בניגוד למטרת המשרד השואפת להגדלת סל המציעים.

#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		בחשבון, לכל הפחות, בציון האיכות עבור הגשת הצעה להפעלת מעונות במגזר הערבי.	
105.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 140	בהבהרה 140 ציין המשרד כי המציעים לא יכולים לתאם את הצעותיהם ולכן יתכן מצב שבו אותו רכז יוצע על-ידי מס' מציעים. התייחסות זו אינה ברורה ואינה מספקת שהרי אם שני המציעים (או יותר) יזכו במכרז בהתבסס על אותו רכז מעונות – לא ניתן יהיה להפעיל את המעונות בהתבסס על הצעות המציעים במתכונת בה הוגשו (בהתבסס על אותו רכז). שהרי אחד (או יותר) מהמציעים יצטרך להחליף את הרכז כך שהצעתו תשתנה לחלוטין (וכך גם ציון האיכות שלו). להבנתו, על המשרד לפעול למניעת סיטואציה בלתי סבירה זו מבלי שיהיה צורך בתאום הצעות בין מציעים, באופן שבו כל רכז שיוצע בהצעה של מציע יידרש להתחייב בכתב כי לא נתן את הסכמתו להיכלל בהצעה של מציע אחר (ניתן להגיש גם את מסמך ההתחייבות להצעה של המציע). בכך, ניתן להימנע מהתוצאה הבלתי סבירה של שני מציעים או יותר המתבססים בהצעתם על אותו רכז (ומובהר כי זהות הרכז הינה מרכיב מהותי בהצעות כאשר במכרז 2107 אף נושא זה נכלל בתנאי הסף).	הנחייה בדבר אי תיאום הצעות עומדת בעינה גם בעניין זה. עם זאת, תשומת לב השואל לקביעת המשרד המופיעה בסעיף 4.2.7 למכרז "כי השירותים נושא המכרז יינתנו על ידי רכז קבוצת המעונות שצוין בהצעתו הזוכה של הספק וכי כל שינוי בזהותו מותנה באישור וועדת המכרזים מראש ובכתב. בכל מקרה לא תאושר החלפת רכז קבוצת המעונות ברכז קבוצת מעונות חלופי שניקודו באמות המידה נמוך מהניקוד של רכז קבוצת המעונות שהוצע בהצעה הזוכה."
106.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 141	בחוברת סיכום התהליך האסטרטגי של רשות חסות הנוער, הוסבר כי: "הספרות המקצועית מראה מידת שחיקה גבוהה בקרב אנשי הצוות החינוכי-טיפוליים בפנימיות לילדים ונוער בסיכון, בשל לחצי העבודה שהם חשופים להם ובשל אינטנסיביות העבודה בהן". החוברת ההפרדה על כך שישנו פער בין ההשקעה הרבה הנדרשת מהמדריכים במעונות של החסות, לבין התגמול שניתן להם בגין עבודתם. ואף הוצעו כמה מגגנונים שונים לשיפור תנאי העסקה של המדריכים על מנת לצמצם פער זה – חלקם ייושמו במכרז הנוכחי וחלקם לא. ברור אם כן שהקושי בשימור עובדים מקצועיים במעונות, נובע בעיקרו מקשיים אובייקטיביים שאינם תלויים במפעיל. לאור זאת, נבקש לצמצם במידה ניכרת את המשקל שניתן לקריטריון זה.	הבקשה אינה מתקבלת. אם נקבל את קביעת הפונה כי ישנם קשיים אובייקטיביים בשימור עובדים במעונות רק יתחדד הצורך בשימור אמת מידה זו מכיוון שמדובר בקשיים אובייקטיביים הם הרי חלים על כולם באותה מידה.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		הציפייה לשימור בין 40% ל-70% מהעובדים המקצועיים לתקופה של שנתיים איננה ריאלית בנסיבות אלו והענקת משקל כה גבוה קריטריון זה איננו הגון בנסיבות אלו.	
107.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלות 146, 159, 164, 177	באם המכרז מדבר על הספקת כוח אדם להפעלת קבוצות כפי שנכתב בתשובה 159, מדוע אמת המידה 1.2 ניתנת רק למי שמפעיל את המסגרת החוץ ביתית כפי שנכתב תשובה 146, למרות שזאת לא תכלית המכרז? ועוד, לאור תשובה 164, רצונו של המשרד להגדיל את כמות המפעילים לצורך עידוד תחרותיות ולמידה בין מפעילים ואי הסתמכות על מפעיל בודד, אמת מידה זאת מהווה הכבדה בלתי נסבלת ובכך, בניגוד לרצון המשרד, מנציחה את המצב הקיים עם אותם מפעילים קיימים. גם בהמשך, כפי המופיע בתשובה 177 "השירותים במכרז זה אינם שירותי הפעלת מסגרות חוץ ביתיות" ולכן אין אנו רואים סיבה להעניק ניקוד איכות כלשהו לגבי פעילות שאינה נדרשת במכרז. לסיכום, מאחר ומדובר על מכרז שבו התחרות הינה רק על מרכיב האיכות, נבקש לבטל את הסעיף הזה שמנוקד ב-20 נקודות איכות מתוך 100 נקודות, מאחר והוא מונע מכל גוף שאכן כן מעסיק, מכשיר, מדריך ומספק שירותים באמצעות עובדים אולם המסגרת הינה בניהול.	הבקשה אינה מתקבלת. דרישת המכרז הינה להפעלת קבוצות במעונות הממשלתיים על כן נדרש ידע ונסיון הנוגע למסגרות בהתאם לחוות דעתו של הגורם המקצועי במשרד.
108.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 149	במענה לשאלת הבהרה 149 המשרד מצוין כי יפנה לעד שלושה ממליצים מגופים שונים. כך גם הוגדר קריטריון זה כהמלצות מלקוחות קודמים (סעיף קטן 1.3 בסעיף 4.2.8). עם זאת, בסיפא של ההבהרה של המשרד צוין המשרד כי ניתן לקבל ניקוד מלא על בסיס ממליץ מגוף אחד. ככל שלא קיים למציע ניסיון עם יותר מגוף אחד. לא ברור אם הדרישה להמלצות מלקוחות קודמים (בלשון רבים) משמעה בעצם גם מלקוח בודד. אם התשובה חיובית, המשרד מתבקש להבהיר האם מציע בעל ניסיון רב יכול להגיש המלצה רק	אין מדובר באפלייה לרעה, שכן לא יופחת ניקוד ממציע שאין לו ניסיון עם המשרד, אלא ניקוד זה לא ילקח בחשבון, כך שהמציע יוכל לקבל ציון מקסימלי גם בלעדיו, בהתאם לניקוד ביתר אמות המידה (מתבצע תיקון). מובהר כי ביחס לניסיון קודם עם המשרד נכתב בפירוש באמת המידה 1.3.2 כי ככל שלמציע יש ניסיון קודם עם המשרד במהלך חמש השנים האחרונות, עליו לציין בטבלה המתאימה לכך בנספח י' את כל הגורמים להם סיפק שירותים במשרד. יצוין כי המשרד יוכל לפנות גם לגורמים אחרים





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		מלקוח אחד (למרות שהמכרז נוסח בלשון רבים – לקוחות קודמים). מכל מקום, לפי הבהרה של המשרד דווקא מציע שיש לו ניסיון רב מול מספר לקוחות יכול שלא לקבל את הציון המקסימאלי בשל שונות בחוות הדעת של לקוחותיו (כאשר למשל רק לקוח אחד נותן לו חוות דעת המקנה ציון איכות מקסימאלי) ואילו מציע שיש לו ניסיון מול לקוח אחד בלבד – יוכל לקבל את הציון המקסימאלי. הסדר כזה מפלה לרעה בין מציעים כאשר דווקא בעל הניסיון הגדול (מול מס' לקוחות) מופלה לרעה מול בעל הניסיון הקטן (מציע שיש לו ניסיון מול לקוח קודם אחד). המשרד מתבקש לתקן את הבהרתו כך שלא תיווצר אפלה כאמור בין מציעים.	במשרד גם אם המציע לא ציינם בטבלה, אך יובהר כי ככל שהמציע לא יציין גורמים להם סיפק שירותים ועדת המכרזים תהיה רשאית שלא לאתר את הגורמים מולם עבד המציע, או לפנות לגורמים כאמור, לפי שיקול דעתו, או אף לפסול את ההצעה במקרה בו יעלה חשד להתנהלות בחוסר תום לב מצד המציע, ולאחר מתן זכות טיעון." בנוסף, סעיף 4.2.9.6 יעודכן בנוסח הבא: 4.2.9.6 שביעות רצון על בסיס ניסיון של לקוחות שאינם המשרד (10 נקודות) 4.2.9.6.1 המשרד יפנה, בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי, לעד שלושה אנשי קשר מטעם הגופים המפורטים בטבלת הניסיון של המציע בנספח י', כדי לקבל מידע לצורך ניקוד האיכות במסגרת אמת מידה זו, אנשי הקשר יבחרו באופן רנדומאלי מבין אנשי הקשר שיצוינו במסגרת הצעת המציע. על המציע לוודא כי בנספח מופיעים מספרי טלפון מעודכנים וישירים (ככל הניתן אישיים) של אנשי הקשר. מובהר כי במסגרת אמת מידה זו תתבצע פנייה לאנשי קשר חיצוניים למציע בלבד, ככל שהמציע מצרף אנשי קשר מטעם עצמו – לא תתבצע אליהם פנייה לצורך קבלת ניקוד. עוד מובהר כי במסגרת אמת מידה זו תתבצע פניה לאנשי הקשר שצוינו בלבד והם נדרשים להיות זמינים, לא תתבצע פניה לגורמים אחרים. 4.2.9.6.2 הניקוד יינתן על בסיס המידע שיתקבל על בסיס שתי חוות הדעת הראשונות שיתקבלו במסגרת הפנייה אל אנשי הקשר, בהתאם לקריטריונים ומשקלם היחסי כמפורט להלן: 4.2.9.6.2.1 רמת יכולתו של המציע להתמודד עם האוכלוסייה, בהתאם להיכרות הממליץ (20%); 4.2.9.6.2.2 רמת המומחיות של המציע בהפעלת שירותי רווחה, בהתאם להיכרות הממליץ (20%); 4.2.9.6.2.3 רמת היכולת של המציע לגייס ולשמר עובדים איכותיים, בהתאם להיכרות הממליץ (40%).





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
			4.2.9.6.2.4. שביעות רצון כללית מהמציע (20%); 4.2.9.6.3. בכל קריטריון יידרש הממליץ ליתן ניקוד בין 1 ל-10. 4.2.9.6.4. מובהר כי הציון הסופי לאמת המידה יינתן על בסיס ממוצע הציונים שניתנו על ידי הממליצים. 4.2.9.6.5. פנייה על פי סעיף זה לא תעשה לאנשי קשר שהופיעו בטבלת הניסיון של המציע שהם נציגי המשרד עבור אותו הניסיון שהוצג. 4.2.9.6.6. המשרד יבצע עד שלושה ניסיונות התקשרות טלפונית לממליץ, בשלושה ימים נפרדים ובשלוש שעות שונות, בין השעות 9:00 ל-17:00. ככל ובפרק זמן זה לא ייתקבל מענה על ידי הגורם הממליץ ייתקבל ניקוד 0 בגין חוות דעת החסרה. 4.2.9.6.7. המשרד יהיה רשאי לפנות לגורמים אחרים שקיבלו שירותים מהמציע, בין אם פורטו בהצעת המציע ובין אם לאו, ובכלל כן, משרדי ממשלה אחרים וגורמים מטעם המדינה, לשם קבלת פרטים אודות השירות שקיבלו ושביעות רצונם ממנו. במקרה כזה, יחשבו המלצות אלו במסגרת מניין ההמלצות המזכות בניקוד את המציע, והן יינתנו בהתאם לקריטריונים המפורטים בסעיף 4.2.9.6.2 לעיל.
109.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 153	בהתייחס לשאלת ההברה הנוגעת לבחינת תוכנית עבודה שבוצעה בעבר ציין המשרד במענה לשאלת הבהרה 153 כי "התוכנית לא חייבות להיות בניסיון בהספקת השירותים עבור המשרד אלא הם נדרשים להיות בתחומים דומים באופיים לשירותים הנדרשים".	ראו מענה לשאלה 103 לעיל. תנאי הסף עודכן כך שנדרש ניסיון מצטבר בכל התחומים בתוך מסגרת חוץ ביתית.
110.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה	לאור דרישת הניסיון שבסעיף 3.2.4 המתייחס לאחד מהתחומים של טיפול, חינוך, שיקום וחברה – מתבקש המשרד להבהיר אם די בהצגת תוכנית עבודה באחד מתחומים אלו?	נדרש להציג תכנית עבודה אינטגרטיבית המתייחסת לכלל התחומים (חינוך, טיפול, השכלה) למסגרת חוץ ביתית המיועדת לעבודה עם נוער בסיכון.
		במענה לשאלת הבהרה 157 מציין המשרד כי הפרמטרים שנקבעו בסעיף הינם מדידים וזאת חלף הקריטריונים האובייקטיביים לבחינת טיב השירותים שסופקו למשרד אשר פורטו על-ידנו לעיל. כך גם בהבהרה 159 מתייחס המשרד לכך שעיקר הניקוד ייוחס לסוגיית אספקת כוח	איכות המענה החינוכי-טיפול מבוסס על יכולת של המפעיל לספק כוח אדם איכותי וכן ניסיון המפעיל בהתאם למודל שאושר להפעלת הקבוצה / מעון.
			העובדה שהמעון מתפקד בהיבטים התפעוליים – קרי שיש מספיק כוח אדם למלא משמרות איננה





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	157	האדם להפעלת הקבוצות. המשרד מתבקש להבהיר כיצד הקריטריון של עמידה בתנאי ההתקשרות בהפעלת מסגרות עבור המשרד (קריטריון המהווה 50% כקבוע בסעיף 4.2.9.7.2.1 להוראות המכרז) הינו מדיד ומה הם הפרמטרים האובייקטיביים למדידה אף תחת ההברה כי עיקר הניקוד ייוחס לסוגיית כוח האדם. למשל, האם ספק שבתקופה מסוימת היה בתקינה חסרה (דהיינו, עשוי להיחשב כמי שלא עמד בתנאי ההתקשרות) ואולם הצליח להפעיל את המעון למשך תקופה ארוכה תוך הגדלת כמות הנערים/נערות במעון, הגדלת כמות הקבוצות וצמצום זמני ההמתנה – נחשב כעומד מלא בקריטריון זה? עוד יצוין כי מעונות מסוימים (כמו מסילה) הינם מעונות קשים יותר לתפעול ואכלוס כוח אדם מקצועי בהשוואה למעונות אחרים. לכן, נכון לדעת המציע לבחון כל מעון בהתאם למאפיינים המיוחדים שלו. כמו כן, האם בבחינת העמידה בדרישות העמדת כוח האדם תתבצע השוואה למצב שלפני כניסתו של המפעיל, דהיינו, שהפרמטר להשוואה ולמתן הציון יהיה שיפור מהמצב לפני כניסתו של המפעיל. תנאי ההתקשרות בכל חוזה כוללים אלפי פרמטרים המתייחסים להתנהלות היום יומית במעון (כמו אספקת ארוחות, ליווי טיפול ועוד ועוד). המשרד מתבקש להבהיר מה הם יתר הקריטריונים שבגינם יינתן ניקוד ביחס לעמידה בתנאי ההתקשרות. מכל האמור, עולה כי אין מדובר באמת מידה אובייקטיבית ומדידה שכן כלל לא נקבעו קריטריונים אובייקטיביים ומדידים לעניין זה ואף כלל לא נקבע סרגל השוואה – למשל – כאשר בכל המעונות קיימת בתקופות מסוימים תקינה חסרה הנובעת מתנאי שוק – האם רק אי עמידה בדרישות מעל לשיעור מסוים יפגע בציון האיכות בעניין זה.	אומרת הרבה על איכות הטיפול שבני הנוער מקבלים. למשל, במצב בו אנשי הצוות מתחלפים על בסיס שבועי אך הספק מוצא להם תחליף בזמן שיא וממלא מחדש את השורות, לכאורה מאפשר למעון להמשיך לתפקד בהיבט התפעולי, אם כי ברי שבני הנוער נפגעים ממצב זה בו אנשי הצוות מתחלפים בתדירות שצוינה לעיל. לעמדת הגורם המקצועי, מעון עם פערי איוש משמעותיים של אנשי צוות לאורך זמן ביחס לתקינה הנדרשת במודל המאושר עם כוח אדם לא איכותי וחסר ניסיון, אינו יכול לייצר תהליכים חינוכיים-טיפוליים איכותיים. המשרד סבור שאין הבדל מהותי במעונות בהקשרים של גיוס ושימור כוח אדם ועל כן כלל המעונות יקבלו את אותו היחס. פרמטרים שימדדו לבחון את איכות השירות, הינם כמפורט בסעיף 2.7.3 למכרז.
111.	דוח שאלות הבהרה – סבב	המענה לשאלת הבהרה מס' 158 אינו מבהיר מיהם אותם גורמים נוספים במשרד שייתנו את הניקוד בנוגע לניסיון עם המשרד. ככל שלא ישונו הקריטריונים למדידת הניסיון	המשרד יפנה לקבלת חוות דעת מהגורמים הבכירים המוסמכים מטעמו- מנהל המעון, המפקח על המעון מטעם רשות חסות הנוער, הממונה על המעונות, מנהלת אגף חוצ"ב.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלה 158	הקודם עם המשרד כאמור בשאלת ההבהרה הקודמת מתבקש המשרד כי הגורם שייתן את חוות הדעת יהיה מנהל המעון שהינו נציג בכיר של המשרד והינו בעל היכרות בלתי אמצעית ובעל ממשק יומיומי מול המפעיל באותו מעון.	
112.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 159	ההגדרה לתלונות מפלה מפעילים קיימים של השירותים הכלולים במכרז, שכן רק במסגרות אלו קיימת האפשרות של פניות למפעיל על ידי מנהל המעון, בעוד שבכל מסגרת אחרת מנהל המעון הוא עובד של המציע. כפועל יוצא מכך, המפעיל של מסגרות אלו נמצא באינטראקציה ובחיכוך הרבה יותר גבוהים גם עם יתר הגורמים במשרד, וממילא חשוף להרבה יותר תלונות כהגדרתם במכרז.	אין שינוי במסמכי המכרז. זכות שמורה היא לרשות מינהלית להפחית ניקוד למפעילים קיימים על בסיס נסיון קודם שלילי. מובן כי ההחלטה על הפחתת הניקוד תהיה מבוססת כמפורט במכרז.
113.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 164	במענה לשאלת הבהרה 164 מציין המשרד כי לאחר הרבה שנים של ניסיון מצטבר המשרד סבור כי שמודל ההפעלה שנהג עד כה טומן חסרונות רבים ועל כן החליט להגדיל את כמות המפעילים. עמדה זו, ניתנה על ידי המשרד ללא כל טעם סביר המצדיק ריבוי מפעילים. המשרד מתבקש להציג את עבודת המטה והממצאים שהובילו אותו למסקנה שלפיה מודל הפעלה מצומצם יותר אינו כדאי, כזה "שחסרונותיו עולים על יתרונותיו". במסגרת זו, ינמק המשרד בבקשה מדוע פילוח של השירות למספר מפעילים דווקא מהווה יתרון עבור החניכים, כל זאת בשים לב לעובדה הפשוטה שלפיה מסקנה כה משמעותית כלל לא נזכרה חוברת ההמלצות, שהיא כזכור, פרי עיבוד של מחקר עומק שבוצע על-ידי מומחים רבים ושונים לרבות בקשר עם הפעלת המעונות הממשלתיים. עוד יצוין, כי עמדה של המשרד (בהבהרה 164) אינה עולה בקנה אחד עם האינטרס הגלום בהפעלה של מס' מעונות על-ידי מפעיל אחד שכן הדבר מאפשר גמישות בשימוש במשאבי ההון האנושי ובניית בסיס יידע וניסיון רחב שתורם להצלחה בהפעלת המעונות (ראו בעניין זה את המבוא בפרק 5 לחוברת ההמלצות). המשרד מתבקש לבחון את עדתו לאור שיקול זה. יתירה מזאת, דווקא הממצאים שהתגלו בחוברת ההמלצות מגלים תמונה עובדתית שונה לחלוטין	ראו מענה לשאלה 47. המשרד מפקח על עבודת המעונות הממשלתיים ויש לו ניסיון מצטבר, דוחות פיקוח, נתונים, התרשמות מקצועית ועוד. מכיוון שמאפייני המעונות שונים בתכלית האחד מהאחר הן ביעוד (קצר טווח/ארוך טווח, אבחון והתערבות בשעת משבר אל מול מסגרת טיפולית-חינוכית ארוכת טווח), והן בסוג אוכלוסייה (נערים/נערות, יהודים/ערבים, צוים אזרחים / צוים פלילים), המשרד סבור שהחלוקה נכונה ותאפשר הן בחירת מפעילים בעלי ניסיון רלוונטי ומצטבר בעבודה עם האוכלוסייה הייעודית והן התמקצעות בתחומים אלה. בנוסף, הפעלה לפי אשכולות תגביר את התחרות היות שכלל המעונות נמדדים על פרמטרים דומים (כתלות בהיותן מסגרות קצרות טווח או ארוכות טווח) והדבר יביא לטיוב השירות עבור בני הנוער. בכל מקרה, המשרד סבור שיש מקום לשיפור משמעותי בשירותים הניתנים במעונות הממשלתיים עבור הקטינים המושמים בהם. לגבי רשימות ההמתנה, בניגוד לנטען וכפי שצוין קודם לכן, ההישג בצמצום רשימת ההמתנה נובע הן מאיוש תקנים ייעודיים לנושא ניהול ההשמות במטה ובפיקוח ההשמה, לרבות מעבר לניהול ההשמות במערכת ייעודית, והן כתוצאה





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		והפוכה לפיה המודל הקיים הוכיח את עצמו והביא לשיפור משמעותי בפעילות המעונות, וזאת בנושאים המשמעותיים ביותר אליהם שם המשרד עצמו דגש במסגרת המכרז. כך, הסתבר כי התפוסה במעונות עלתה משמעותית בזכות המודל הקיים. כמו כן חל שיפור בזמני ההמתנה: נכון לחודש יולי 2022 צומצמו רשימות ההמתנה באופן ניכר והן עומדות על 60-80 בני נוער הממתינים להשמה (במקום כ- 400) כאשר זמן ההמתנה הממוצע עומד על 28 ימים (זאת חרף קשיים של מגבלת מקום הנובעים ממגבלות בינוי ובירוקרטיה של המשרד). הטעם לשיפור והנתונים המעודדים הוא ברור ונובע דווקא מאותם גורמים שאותם מציין המשרד כ"חסרונות". מפעיל מערך אדמיניסטרטיבי ותפעולי גדול, המשתרע על פני מספר מעונות יכול ביתר קלות ליתן מענה מיטבי לחניכים במעונות השונים, לרבות במצבי חירום, ואף במסגרת זו, לספוג עלויות שנובעים מאותם אילוצים. כדוגמא לכך ניתן לציין את ההתרחשות שבה המשרד, באבחה אחת, סגר מעון בלוד וביקש קליטה מיידית של קבוצה על-ידי המפעיל במעון מצפה ים. יכולות כאלה תיתכנה אצל מפעילים גדולים בעלי מומחיות וכשירות ומערך תפעולי מוכח ונרחב באופן שמאפשר לנייד, לגייס ולנתב בעלי מקצוע שאפשרו מתן מענה מיידית ודחוף לצרכי המשרד והחניכים. כל זאת לא יתאפשר לספק המפעיל 2 מעונות בלבד. לאור האמור, מבוקש לעדכן את המכרז.	מהרחבות בינוי שבוצעו במעונות הממשלתיים שהגדילו משמעותית את כמות הקבוצות במעונות הממשלתיים. הרחבות נוספות צפויות להמשיך ולהתממש גם בשנים הקרובות במעונות. בנוסף להגדלת כמות המושמים במעונות באמצעות הרחבות בינוי, המשרד הקים ביחד עם מפעיל חיצוני מסגרת פיילוט לאבחון דרך השטח. מסגרת זו קולטת ועובדת עם בני נוער מרשימת ההמתנה לאבחון בנעילה, שגם היא, תורמת תרומה לצמצום רשימת ההמתנה.
114.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 164	המענה לשאלת הבהרה 164 אינו מספק. לא ברור כיצד מכרז שהזוכה בו יקבע על פי פרמטרים של איכות בלבד לא נותן ביטוי לכך.	ראו תשובות לשאלות 27, 30 ו-113 לדו"ח זה.
115.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' –	אחת ממטרות המכרז הינה איתור מס' מפעילים למענות וזאת להבדיל מהמצב שבו במסגרת המכרז הקודם – מכרז 2017 (ואף המכרז שלפני המכרז הקודם) המשרד לא הצליח לאתר מס' גדול של מפעילים.	מדובר בהוראה שקיימת באופן רחבי ברוב המכרזים של המשרד. ההוראה נועדה למנוע תיאום הצעות, יצירת מונופול ופגיעה בעקרון התחרות שהוא בסיס בידי המכרזים.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	שאלה 167	המשרד מתבקש להבהיר מדוע במענה לשאלת הבהרה 167 סירב לאפשר למספר מציעים בקבוצת חברות להגיש מספר הצעות ובלבד שכל מציע/חברה הינה אישיות משפטית נפרדת ויעמוד בנפרד בתנאי הסף (וכך יימדד על סמך הניסיון שלו – ללא קשר למציע האחר בקבוצה). שהרי באופן זה יוכל המשרד (והחניכים) ליהנות מתחרות הוגנת של מגוון רחב יותר של ספקים כשירים פוטנציאליים. כפי שצוין בשאלת ההבהרה, המגבלה המתוארת פוגעת בעיקרון השוויון ובאינטרס הציבור, היות שהיא מגבילה את האפשרות למספר גופים בעלי כשירות ואיכות מעולים להשתתף במכרז ולהעניק את השירותים על פיו. סעיף זה פוגע בזכות של כל חברה בקבוצת חברות, שהינה בעלת פעילות עצמאית ונפרדת, להתמודד במכרז ולהגיש הצעה מטעמה – ללא כל הצדקה בדין ובניגוד גמור להוראות הפסיקה המאפשרות הגשת הצעה של שתי ישויות נפרדות המצויות תחת אותו אשכול תאגידי להגיש הצעה (בסייג אחד לפיו לא ניתן לאפשר לאחת החברות למשוך את הצעתה על מנת שהחברה השנייה תוכרז כזוכה בסכום עדיף). מגבלה זו של הפסיקה – אינה מונעת השתתפות של 2 גופים המאוגדים בנפרד תחת אותו אשכול חברות ולמעשה, גם כלל אינה רלוונטית במכרז זה. במענה לשאלת הבהרה 167 המשרד לא התייחס להוראות הדין והפסיקה בעניין זה – והמשרד מתבקש להבהיר את עמדתו בראי הוראות הדין והפסיקה בעניין זה. לאור האמור מתבקש כי יתאפשר למספר מציעים בקבוצת חברות להגיש מספר הצעות ובלבד שכל מציע/חברה בנפרד יעמוד בתנאי הסף (ויימדד על סמך הניסיון שלו – ללא קשר למציע האחר בקבוצה).	
116.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה	צוין במסגרת הבהרה 177 לקובץ ההבהרות הראשון, כי התמורה הנה "תעריף ציבורי" ואינה כוללת בתוכה רכיבי רווח, תקורות ומע"מ (למעט מע"מ החל על עמותות). המדובר בעריכת מכרז לטובת עמותות בלבד ובאפליה בוטה של חברות המנוגדת לדין. יש להוסיף רכיבי תקורה, רווח	ראו עדכון בהבהרה 1 לעיל.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	177	ומע"מ לתמורה המפורטת במכרז וההסכם. זאת, מבלי לגרוע מעדכון התמורה הנדרש כמפורט ביתר שאלות הבהרה במסמך זה ובשאלות הבהרה שנשלחו מטעם המציע בשלב הראשון. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, המכרז אינו תואם לפסיקה ולנהלי רשות המיסים בנושא הגשת הצעות מלכ"רים למכרזים ויש לתקן המכרז בהתאם.	
117.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 177	האם זהו תעריף שישולם גם לעמותה שלא משלמת מע"מ? באם כן, התעריף מגלם תמורה עודפת של 10% לעמותות על פני חברות ובכך מפר את האיזון בתחרות הוגנת. זאת ועוד, בהמשך לקביעת בימ"ש, המכרז אינו מונע מאף גורם את הזכות הנתונה לו להתחרות גם מול אלו שאינם נהנים מאותו יתרון. לפיכך, מבוקש מהמשרד לפרסם את התעריף ללא מע"מ	המכרז יעודכן כך שתהיה הפרדה בין גופים ציבוריים לפרטיים, ראו עדכון בעניין זה בהבהרה 1 לעיל.
118.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלות 177 – 179	אין בעיה עם תנאי המכרז כהוא זה. אולם, התעריפים אינם חלק מתנאי המכרז ונקבעו שירותית על ידי המשרד ולפיכך התעריפים עצמם אינם כלל חלק מהמכרז ולפיכך אל לו למשרד להפוך אותם לכלי הפוגע בשיוויון בין המציעים. באם המשרד רוצה לתעדף עמותות הוא יכול לעשות זאת ע"י קביעת אמות מידה איכותיות ובכך אכן לעמוד בפסיקה המצורפת במענה לסעיף זה.	ראו עדכון בהבהרה 1 לעיל.
119.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 184	במענה לשאלת הבהרה 184 מציין המשרד כי תעריף מגן היה קיים גם במכרז 2017 וכי מכרז זה הוסיף תעריף נוסף, משופר, למשך ארבעה חודשים הראשונים לשהיית החוסה במעון. המשרד מתבקש להבהיר מדוע התעריף במכרז זה עבור קבוצת מגן שהייתה גם במכרז 2017 הינו נמוך יותר? בהתייחס לתעריף המשופר לקבוצת מגן קצה – המשרד מתבקש להבהיר כיצד בא לידי ביטוי השיפור בתעריף שהרי הדרישות של המשרד בנוגע לתקינה ולמשאבים שיש להקצות למגן קצה – גבוהות יותר (תוספת של אחראי	תקני המדריכים הינם בהיקף גדול יותר במכרז זה לעומת המכרז הקודם גם בתעריפי מגן וגם בתעריף קידום. מובהר כי קביעת התעריף על ידי המשרד מתבססת על הערכות של המשרד לעניין התשומות הנדרשות לשם אספקת השירותים באופן סדיר ונאות. הגדלת התעריף משמעה הוספה של תקציב עבור ביצוע הפעילות ואין משמעה הוספת תמורה ללא ייעוד לביצוע פעילות, לפיכך בתעריף מגן קצה, שהינו תעריף מוגדל, יבוא הדבר לידי ביטוי בהוספת תקנים, הוספה זו מאפשרת לבצע את השירותים ביעילות



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		משמרת).	רבה יותר ומאפשרת למקבלי השירות קבלת שירותים איכותיים יותר. כאמור בהבהרה 1 לעיל, תנאי המכרז יעודכנו כך שיתווסף תעריף פרטי לגופים המחויבים במע"מ.
120.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 186	במענה לשאלת הבהרה 186 מציין המשרד כי ככל שיחולו שינויים כאמור המשרד יעדכן את התעריפים בהתאם וכנדרש. המשרד מתבקש להבהיר מהי כוונתו בעניין זה בהתייחס למילה "כנדרש".	התעריפים מתעדכנים בהתאם לשינויים במשק ובכללם: עליית המדד מתעדכנת אחת לשנה שינוי בהסכמי השכר שינויים לא צפויים כגון קורונה.
121.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 186	במענה לשאלת הבהרה 186 מציין המשרד כי ככל שיחולו שינויים כאמור המשרד יעדכן את התעריפים בהתאם וכנדרש. המשרד מתבקש להבהיר המציעים יכולים להסתמך על הבהרה זו כי התעריפים יעודכנו על-ידי המשרד מיד עם תחילת התחולה של השינוי (כמו עדכון שכר העובדים הסוציאליים, עדכון שכר מינימום וכו') וכי אם העדכון יחול במועד מאוחר יותר הרי שתהיה לו תחולה רטרואקטיבית החל ממועד תחילת תחולת השינוי.	השינויים יחולו בהתאם להנחיות משרד האוצר.
122.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 190	בסעיף זה נקבע כי לא ישולם כל פיצוי בגין תת תפוסה או בגין אכלוס איטי למרות שידוע למשרד כי בנסיבות אלו נאלץ המפעיל לשאת בעלויות שאינן מכוסות לסכומי התמורה שנקבעו בהסכם. במענה לשאלת הבהרה 190 מציין המשרד כי הסיבה המרכזית שמעכבת קליטות הינה העדר כוח אדם, שבאחריות המפעיל. מתשובה זו עולה כי ההחלטה של המשרד שלא לקבוע מנגנון פיצוי שיבטיח שהספק לא יאלץ לשאת בעלויות הנוספות בתת תפוסה או אכלוס איטי – הינה החלטה מודעת שמטרתה "להעניש" את הספק ולגרום לו לשאת בעלויות כפיצוי למדינה. אלא, שהחלטה זו אינה סבירה. ראשית משום שבחברת ההמלצות עצמה נקבע כי הטעמים לתת התפוסה או האכלוס האיטי אינם בשליטת הספק והם נובעים מנסיבות שבאחריות המדינה (כמו החלטות של מנהל המעון, בירוקרטיה של המשרד או עיכובים בביצוע מחויבויות של	אין שינוי בתנאי המכרז. ראו מענה לשאלה 96 לעיל. לענין התחולה האוטומטית של הפיצוי – ראו האמור בסעיף 30.5 להסכם "מובהר כי פיצוי מוסכם יוטל על הספק רק לאחר שניתנה לספק הזדמנות להשמיע טענותיו וכן שהות סבירה לתיקון ההפרה ככל וניתן לתקנה".





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		המדינה כמו בתחום של הבינוי). כמו כן, הפיצוי כאמור נגבה מהספק באופן אוטומטי, מבלי שניתנת לו זכות טיעון ו/או אפשרות לתיקון. המשרד מתבקש לבטל הסדר בלתי סביר זה.	
123.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 190	בהבהרה 190 מציין המשרד כי הסיבה המרכזית שמעכבת קליטה של נערים הינה העדר כוח אדם, שבאחריות המפעיל. מסקנה זה המוצגת כעובדה אינה עולה בקנה אחד עם הנתונים שבידי המציע וכן אינה עולה עם המעדה והנתונים שהוצגו בחוברת ההמלצות ולפיהם: התפוסה במעונות הינה מרבית (94%) כמפורט בטבלה 2 בעמ' 26 לחוברת ההמלצות (כאשר במסגרות בהם מודל התשלום הינו דיפרנציאלי "פר" ראש – התפוסה הינה 70% בלבד) וכי אף חל שיפור בזמני ההמתנה: נכון לחודש יולי 2022 צומצמו רשימות ההמתנה באופן ניכר והן עומדות על 60-80 בני נוער הממתינים להשמה; זמן ההמתנה הממוצע עומד על 28 ימים, כאשר הובהר בחוברת ההמלצות כי הקושי נובע בעיקרו ממגבלת המקום הפיזי/הבינוי והבירוקרטיה של המשרד). המשרד מתבקש לתקן את התייחסותו לעניין זה בהבהרה 190 ולשנות את ההחלטות שהתבססו על תפיסה מוטעית זו.	ראו מענה לשאלה 30 לעיל.
124.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 191	בהתייחס לשאלת הבהרה 191 במסגרתה התבקש המשרד לעגן מנגנון המשפה את הספק על העלויות הנוספות שיידרשו לו בשל ניצול יתר של שעות המדריכים עקב אירועים חריגים שקרו במהלך החודש (בעקבות אירועים אובייקטיביים במעון כגון ריבוי השגחות 24/7 בבתי חולים על נערים), השיב המשרד כי "ניתן לשנות את מודל ההפעלה/הפיקוח בהתאם לכמות מושמים או שיקולים מקצועיים אחרים בתיאום הפיקוח ובאישור בכתב של הנהלת הרשות". עמדה זו של המשרד מוכיחה כי במסגרת התעריף, לא נלקחו בחשבון כל תכולות הפעילות הנדרשות בפועל במסגרת השירותים, לרבות העלויות הכרוכות בהם. לא ניתן לפרסם את המכרז במתכונת כזו. כפי שהובהר בשאלות הבהרה נוספת, לא ניתן להותיר במכרז שבו הוגדר תעריף קשיח פרצות שמשקפות תמורה	הבקשה אינה מתקבלת. הנחת השאלה אינה נכונה, כאמור בתשובה לשאלה 96 המודל משקף את הדרישה המקצועית הכללית אשר נותנת מענה לרוב מוחלט של המקרים. המשרד מאפשר במקרים חריגים, ובאישור מראש ובכתב לבצע התאמה של המודל לשם מתן מענים נקודתיים.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		גרעונית שאינה מביאה בחשבון עלויות מוחשיות נוספות הנדרשות בהוראות המכרז. על המשרד לבצע עדכון של התעריף ולקבוע כבר בשלב זה, מודל מיטבי למעון, לעובדים וכפועל יוצא לבני הנוער – המקנה גם וודאות אלמנטארית למפעיל, כזה שמעגן גם מודל תגמול בגין שינויים דינאמיים בתכולות השירות ושאינו מחייב שיח והתאמות עתידיות ואשר אינו תלוי בהגעה לשינויים בהסכמות הכפופות לרצון הטוב של נציגי המשרד. בפעם זו, ובדומה לפעמים קודמות, נראה כי המשרד אכן מבין את הצורך בקביעת מנגנון שיפוי כאמור – ולפיכך – המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא לכלול אותו במכרז? כמו כן, המשרד מתבקש להסביר מהי הסיבה למענה הפתלתל לפיו המשרד יפעל להתאים את מודל ההפעלה / הפיקוח כדי להתאימו לאופן שבו מתרחשים השירותים בפועל וזאת במקום לקבוע כבר במסגרת הוראות המכרז (כפי שנדרש בהתאם לדין) את מודל ההפעלה והפיקוח המתאימים למציאות, הכולל מנגנון שיפוי מתאים.	
125.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 195	סעיף זה מחייב את הספק לפעול בהתאם לשינויים שיקבעו על ידי המשרד בקשר עם אספקת השירותים "ובלבד שהשינוי לא ישנה באופן משמעותי, את העלות הכלכלית של אספקת השירותים...". הספק אינו מגדיר את מבנה העלויות ואת התעריף במכרז ולכן לא יכול לקחת בחשבון "שינויים לא משמעותיים". יתירה מכך, ההסדרים המקובלים (והסבירים) בדיני מכרזים וחוזים הינם שינויים שגורמים לשינוי בעלויות הספק – מחייבים התאמה של התמורה. המשרד מתבקש לכלול מנגנון התאמה כאמור. בתשובת המשרד לשאלת הבהרה 195 צוין כי המשרד ינהג באופן ענייני, סביר ומידתי. לתשובה זו אין כל משמעות חדשה והיא בוודאי שאינה מהווה מענה לשאלה. כגוף ציבורי, על המשרד לנהוג באופן ענייני, סביר ומידתי, בין אם יציין זאת ובין אם לאו. השאלה שונה לחלוטין והיא מתייחסת לעלויות הנובעות ממתן השירותים ואשר לא נמצא להן ביטוי כלכלי בתעריף. לכן ממילא, המפעיל נדרש לשאת בהן	ראו תשובה לשאלה 55.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		בעצמו. לכן, במסגרת החבות שמוטלת על המשרד לפעול באופן סביר ומידתי, עליו לכלול במכרז מנגנון "שינויים", כמקובל, המסדיר את השיפוי לספק בגין התרחשויות עתידיות בעלות השפעה על עלויות הספק לרבות שינויים שאולי לדעת המשרד אינם משמעותיים, אשר מגדילים את עלויות הספק.	
126.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 197	במענה לשאלת הבהרה 52 תיקן המשרד את הוראות המכרז כך ש- "הספק יבצע דיווחים באמצעות מערכת ממוחשבת של המשרד, אשר במסגרתה ידווחו כלל הפעילויות". במענה לשאלת הבהרה 197 מתייחס המשרד לאספקת דוחות באקסל או פורמטים אחרים שיוגדרו על-ידי המשרד. המשרד מתבקש להבהיר האם אכן כלל הדיווחים יבוצעו באמצעות המערכת שתסופק על-ידי המשרד כאמור בהבהרה 52 או שמא הספק יידרש לבצע דיווחים גם באמצעות מערכות אחרות (שאז המשרד יתבקש להתייחס שוב לשאלת ההבהרה נשוא המענה בהבהרה 52).	תשובה 52 התייחסה לדרישה להקמה של מערכת, ועל כך נענה הפונה שאין דרישה להקמת מערכת וככל שיידרש שימוש במערכת לשם דיווח הרי שהדבר יתבצע באמצעות מערכת המשרד. תשובה 197 התייחסה לדיווחים שוטפים הנדרשים ועל כך נאמר שייתכן והספק יידרש להעביר דוחים גם באמצעות טפסי אקסל. בכל מקרה, הדיווחים יתבצעו בהתאם לדרישת המשרד אשר עשויה להשתנות מעת לעת.
127.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 199	בסעיף זה נקבע כי עמדת המשרד תחשב כסופית וכזו המשקפת את תמונת המצב. במענה לשאלת הבהרה 199 מציין המשרד כי כאמור בסעיף "הנתונים שייאספו יועברו לעיון ושיח עם הספק". עם כל הכבוד – הספק אינו יכול להתחייב מראש כי עמדת המשרד (גם לאחר עיון ושיח של הספק עם המשרד) משקפת נכונה את מצב הדברים. המשרד אינו משמש כרשות שופטת ולא יכול להכריע במחלוקת שבין המשרד לספק. הסדר זה אינו סביר ויש לבטלו. לחילופין ניתן לקבוע כי עמדה זו תיחשב כעמדה סופית של המשרד ואולם לא יהיה בדבר כדי לגרוע מכל מזכות של הספק לפי הדין להתנגד לממצאים ו/או למסקנות.	הבקשה מתקבלת, סעיפים 2.7.5 למכרז ו-11.5 להסכם יעודכנו בנוסח הבא: "הנתונים שייאספו יועברו לעיון ולשיח עם הספק במטרה לשפר את איכות השירות. התייחסותו של הספק תובא לדיון בפני הגורמים הרלוונטיים במשרד ולאחר מכן יתגבשו הממצאים הסופיים. ממצאים אלו ייחשבו העמדה סופית של המשרד ואולם לא יהיה בדבר כדי לגרוע מכל מזכות של הספק לפי הדין להתנגד לממצאים ו/או למסקנות."
128.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה	במענה לשאלות נאמר כי: א. היקף כח אדם מספיק משמעו ההיקף המפורט בסעיף 2.9.10 למכרז ואשר לפיו משפה המשרד את הספק ב. המשרד לא ידרוש שינויים בכוח האדם שיש בהם כדי להגדיל את עלויות הספק.	הספק נדרש לספק שירותים במסגרת תנאי המכרז כאשר התמורה שתניתן על כך תהיה במסגרת המודל התקציבי. בנוסף, ראו מענה לשאלה 67.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	201	נבקש להבהיר כי משמעות הדבר היא שהמשרד – ובפרט מנהל המעון – לא יוכלו בשום מקרה לדרוש שינויים או התאמות כלשהן שידרשו תוספת כח אדם מעבר לתקינה המפורטת בתעריף. לשם המחשה, כיום מתקיימת חפיפה בת שעה בעת החלפת המשמרות בין המדריכים. אם מנהל המעון ירצה שהמדריכים יבצעו חפיפה בין המשמרות באותו היקף, הדבר ידרוש 8 שעות מדריך נוספות ביום. תחת הוראות המכרז, מנהל המעון לא יוכל בשום אופן לדרוש ביצוע חפיפה שמחייבת תוספת שעות, אלא אם הוא יפחית ממודל הפיקוח משמרת אחת ביום של מדריך. מהנסיין היום, המפעיל לא סוברני להגביל את כח האדם כאשר מנהל המעון דורש זאת, כך שבפועל שליטת המפעיל על עמידה בתקינה מוגבלת עד כדי בלתי אפשרית. בהמשך לכך – מה יקרה במצב בו לא יהיו שעות מדריך לצורך ישיבות, הדרכות וכו'. מה מצופה מהמפעיל – להגדיל את הגרעון? למנוע את ישיבות עובדיו באותם ישיבות? המשרד ישפה את המפעיל בגין שעות אלו?	
129.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 210	מתבקש כי שיפוי כאמור יתבצע על-פי פסק דין שלא עוכב ביצועו. דרישה של המשרד לפיה השיפוי יתבצע "מיד עם קבלת הודעה על כך מאת המשרד" אינה סבירה ועלולה לשלול את היכולת של הספק לממש את זכויותיו מול חברת הביטוח.	הבקשה אינה מתקבלת.
130.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 210	מתבקש להוסיף כי "המשרד לא יתפשר בכל הליך מבלי לקבל את הסכמת הספק לפשרה מראש ובכתב וזאת כתנאי לשיפוי כאמור". המענה שניתן בהבהרה 210 של המשרד אינו סביר – אין סיבה לפגוע בכיסוי הביטוחי של הספקים (או לחייב אותם להפר את ההסכם מול המשרד). כך גם אין מקום לאפשר למשרד להתפשר ולחייב את הספק לשלם את סכום הפשרה – מבלי שקיבל את הסכמת הספק. תיקונים אלו הינם תיקונים מקובלים בחוזים וההסדרה כאמור הנדרשת על-ידי המשרד אינה סבירה וסותרת את הדין. המשרד מתבקש לשנות את החלטתו בעניין זה.	הבקשה אינה מתקבלת.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
131.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 212	מבוקש כי תתווסף סיפא כדלקמן: "למעט החלק עליו פעלו במישרין". המשרד דחה בקשה זו במענה לשאלת הבהרה 212 – מבוקש כי יתאפשר ליועץ הביטוח של המציע שהינו משרד מוביל בתחום להסדיר את הוראות הביטוח מול יועץ הביטוח של המשרד על מנת שניתן יהיה לגבש נוסח סביר שניתן לקבל עבורו כיסוי ביטוחי.	סעיף 23.1.2.7 ימחק. אין באמור בכדי לגרוע מהחובה של הספק לבחון את סיכונים וחשיפתו ולקבוע את היקף הכיסוי. לעניין זה על הספק לוודא כי נזק לרכוש מדינת ישראל לא יוחרג מביטוח צד ג' שנדרש לערוך בשל הסייג בדבר רכוש בפקוח בשליטה ובחזקה או כל סייג מקביל לו.
132.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 214	מבוקש כי המילים: "כמפורט במכרז ובהסכם עם מדינת ישראל – משרד הרווחה והביטחון החברתי", יימחקו. המשרד דחה בקשה זו במענה לשאלת הבהרה 214 – מבוקש כי יתאפשר ליועץ הביטוח של המציע שהינו משרד מוביל בתחום להסדיר את הוראות הביטוח מול יועץ הביטוח של המשרד על מנת שניתן יהיה לגבש נוסח סביר שניתן לקבל עבורו כיסוי ביטוחי.	הבקשה נדחת.
133.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 217	מבוקש להוסיף סיפא: "אולם אין בביטול האמור בכדי לגרוע מחובת המבוטח ו/או מזכויות המבטח ע"פ דין". המשרד דחה בקשה זו במענה לשאלת הבהרה 217 – מבוקש כי יתאפשר ליועץ הביטוח של המציע שהינו משרד מוביל בתחום להסדיר את הוראות הביטוח מול יועץ הביטוח של המשרד על מנת שניתן יהיה לגבש נוסח סביר שניתן לקבל עבורו כיסוי ביטוחי.	כפי שהובהר במענה לסבב א' לשאלות ההבהרה, על אף שאין שינוי בנוסח המכרז ביטול הסייגים בפוליסה תוך ציון המלל שהתבקש או מלל מקביל לו, לא יהווה הפרה של ההסכם.
134.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 233	כפי שהובהר בשאלה זו, עלויות גיוס עובדים להתקשרות מסתכמות בעשרות אלפי ש"ח בכל חודש עבודה. המכרז מטיל את כל האחריות לגיוס על רכז קבוצת המעונות (רכז החינוך). אלא שהרכז לא יכול לבצע מחויבות זו בכוחות עצמו ויהיה חייב קבל סיוע של הספק. מובן כי עלויות גיוס אלו כלל לא באות לידי ביטוי במכרז. מטעם זה, נדרש הספק להפעיל סניף גיוס לכל מעון, ובמסגרת זו - להציב רכז גיוס במשרה מלאה לכל מעון וכן להעמיד לשם כך תקציב גיוס של אלפי שקלים בחודש. הלכה למעשה, כך הובהר, יכולות להיות אחת משתי חלופות: א. הבהרה לפיה גיוס המדריכים מתרכז כולו אצל רכז החינוך (על כל המשתמע מכך) – זו החלופה שאינה מומלצת; ב. הטלת האחריות לגיוס המדריכים על הספק עצמו	המשרד אינו משפה את הספק בגין הליך גיוס עובדים.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		לרבות העמדת המשאבים הנפרדים הנדרשים לשם כך, ובמסגרת זו פינוי משאבי הזמן הדרושים לרכז החינוך לביצוע מטלות השירות, וכן בהתאם – תקצוב ייעודי במסגרת התעריף או כשיפוי נפרד לעלויות הגיוס, המשמעותיות וההכרחיות במסגרת ההתקשרות. המענה הלאקוני של המשרד לפיו "לא ניתן להוסיף עלויות בגין גיוס עובדים" מורה כי המשרד אכן מודע לכך שקיימות עליו גיוס משמעותיות החיוניות להצלחת אספקת השירות נשוא המכרז ואולם – בחר לציין כי לא ניתן להוסיף אותן. המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא ניתן להוסיף עלויות. כפי שצוין, מודל התמורה מבוסס תקנים המתייחסים לשעות עבודת משמרת. המכרז במתכונתו הקיימת, לא מותיר בידי הספק מרווח כלכלי לפעילויות אחרות לרבות פעילויות גיוס שאינן כלולות בתכני המשמרת. באופן זה מתכונת ההתקשרות גרעונית ובנסיבות אלו בוודאי קיימת חשיבות להוספת תשלום בגין עליו הגיוס (קביעת מודל תמורה גרעוני במכרז – אינו עלה בקנה אחד עם הכללים המחייבים בדיני המכרזים)	
135.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 234	במענה לשאלת הבהרה 234 ציין המשרד כי עובדת האדמיניסטרטיבית כלולה בתקינת המעון. המשרד מתבקש להבהיר היכן בתקינה מפורטת העובדת האדמיניסטרטיבית (בסעיף 8 לפירוט מנגנון התשלומים – לא מפורטת עובדת אדמיניסטרטיבית).	העובדת האדמיניסטרטיבית כלולה בתקינת המעון, והיא עובדת מדינה, ושכרה במימון המדינה.
136.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 237	כפי שהובהר בשאלת הבהרה, במסגרת המכרז ובניגוד למתכונת שנהגה במכרז 2017, ביטל המשרד את התגמול בגין משמרת לילה בשינה. הנ"ל עומד בניגוד גמור לדרישה של המשרד עצמו לשמר את כוח האדם האיכותי (סעיף 2.7.3.2 למכרז) ויביא לנטישת עובדים עקב הרעה מוחשית בתנאי ההעסקה שלהם. הביטול ישפיע באופן קריטי ביותר גם על העסקת סטודנטים וצעירים. המשמעות היא שעובדים שהיו במשמרת ערב עם הנערים, לא יוותרו ללילה ובנוסף לרצף ההשגחה שיפגע, העובדים יפגעו משמעותית במשכורתם. בהקשר	מטפל לילה בערות הוא תקן אחר ממדריך ועל כן קיים גם שוני בתעריף. במכרז הקודם מטפל לילה בשינה היה מתוקצב הרבה פחות מאשר מטפל לילה בערות במכרז זה. משמרות הלילה שונו בהתאם לתפיסה הטיפולית הנכונה לדעת הגורמים המקצועיים לקיום רציפות התפקוד במסגרת ושמירה על מוגנותם של המושמים.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		זה, התבקש להשאיר את משמרת הלילה לפי מתכונת הקיימת כיום במעונות (1- ער, 1/2 – ישנים). במענה לשאלת הבהרה 237 מציין המשרד כי המתכונת הנוכחית משפרת את המוגנות בכל קבוצה. המשרד מתבקש לבחון שוב את עמדתו לאור העמדה שהוצגה ולפיה השינוי יפגע באופן קריטי ביותר גם על העסקת סטודנטים וצעירים ובכך תיפגע היכולת לספק כוח אדם איכותי (ותנאי העובדים הקיימים) – וכפועל יוצא יפגע טיב ואיכות הטיפול בנוער בסיכון.	
137.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 238	לפי תנאי המכרז, שעת התחלת משמרת בוקר הינה 07:00 בעוד ששעת תחילת המשמרת במכרז 2017 הינה 08:00. מניסיונו, השעה הינה מוקדמת מידי ותיצור קושי בגיוס עובדים (סטודנטים, אימהות וכיו"ב). כמו כן, משמרת צוהריים המתחילה בשעה 15:00 הנ"ל עומד בניגוד גמור לדרישה של המשרד עצמו לשמר את כוח האדם האיכותי (סעיף 2.7.3.2 למכרז) וגם תפגע לחלוטין ביכולת לגייס עובדים מקרב אוכלוסיית הסטודנטים, אשר מסיימת את יום הלימודים בסמוך לשעה זו. במענה לשאלת הבהרה 238 ציין הפנה המשרד שוב להתייחסות הנוגעת לגמישות במודל ההפעלה/הפיקוח. המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא יקבע כבר בשלב זה של המכרז הסדרים שיאפשרו גיוס עובדים מקרב אוכלוסיית הסטודנטים (כפי שקיים כיום וכפי שנקבע במכרז 2017) וזאת – חלף האפשרות העתידית לקיים שיח שאולי כתוצאה ממנו יבוצעו בעתיד השינויים הנדרשים (לאחר שכבר תיווצר הפגיעה בפעילות המעונות) ואשר מותנה ברצון הטוב של המשרד ונציגיו.	משמעות הגמישות במודל הפיקוחי היא שאפשר להחזיר את מתכונת השעות למשמרות כפי שהן היום, אם המפעיל חפץ בכך, כתלות באישור הפיקוח ומטה הרשות.
138.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 239	כמענה לשאלת הבהרה 239 התייחס המשרד לעבודה שנעשה לפני פרסום המכרז – לצורך גיבוש המודל. ואולם חוברת ההמלצות, במסגרתה כאמור לעיל פורטו תוצרי צוותי העבודה המקצועיים והמלצותיהם עומדות בסתירה להוראות המכרז אשר אמורות היו להישען על עבודת עומק זו ומסקנותיו – שהרי זו הייתה מטרת העבודה של	ראו תשובות לשאלות 27, 30 ו-123. לגבי אחוזי הזכאות למענקים – ראו תשובה לשאלה 31. לעניין גובה המענק – ראו תשובה לשאלה 23 לעיל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		המשרד. על המשרד להבהיר כיצד ומאיזה טעמים פורסם המכרז שכולל פערים כה גדולים בין מסקנות עבודת העומק כפי שפורטו בחוברת ההמלצות לבין ההסדרים שפורטו במכרז. בשאלות הבהרה רבות המציעים הפוטנציאלים הפנו את תשומת לב המשרד לפערים אלו וביקשו לתקנם – ואולם המשרד ככל סרב לבצע את התיקונים באופן שאינו ברור (ומנוגד להבנתנו לטובת הציבור כפי שזו באה לידי ביטוי בחוברת ההמלצות). המשרד מתבקש להציג חוות הדעת המקצועית ותוצרי העבודה שנערכו לפני עריכת המכרז, ואשר על בסיסם התקבלה ההחלטה לדחות המלצות מרכזיות שנקבעו ממש סמוך לפני פרסום המכרז בחוברת ההמלצות. לגופם של דברים, בניגוד לנטען במענה לשאלת הבהרה 239 – לא נקבע כל שיפור בשכרם של בעלי התפקידים כפי שהומלץ בפרק המתייחס ל"רף מינימום לתנאי העסקת עובדים", כגון: מדריכים, רכזים, אימהות ואבות בית, עו"ס וכיו"ב. ולהיפך: למשל, (א) המשרד ביטל את ההוראה לפיה יהיו זכאים המדריכים לתשלום שכר בשיעור של 30% מעל שכר המינימום לשעת מדריך; (ב) לאורך השנים עודד המשרד קליטת סטודנטים למערך ההדרכה הטיפולי; הנ"ל בא לידי ביטוי במשמרת הגמישה והארוכה בת 16 שעות (8 שעות ערות ו-8 שעות כוננות בשינה); משמרת זו היוותה תמריץ משמעותי בגיוס סגל איכותי למערך ההדרכה במעונות; כך, משמרת ארוכה במכרז 2017 תגמלה את המדריך בסך של 592 ₪ וכעת עם שינוי מבנה המשמרות, העובד ישתכר בסך של כ-245 ₪ בגין משמרת ערב/לילה. כך גם ביחס למודל התשלום הקבוצתי אל מול התשלום הדיפרנציאלי (פר ראש) וכך גם ביחס לנושאים נוספים שחלקם פורט גם במכתב הבהרות זה. בהעדר הנמקות כבדות משקל ונכונות, על המשרד לעדכן את מודל התמורה במלואו, כך שיהיה תואם לממצאים ולמסקנות של חוברת ההמלצות שהופקה אך זמן קצר לפני פרסום המכרז.	





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		בנוסף, במענה ציינתם כי מדריך יוכל להגיע לתוספת של עד 32,000 ₪. הדבר איננו נכון. 1. רוב העובדים לא יהיו זכאים למענקים אלו, נוכח היקף המשרה המינימלי הנדרש. 2. אפילו אם המדריך עובד במשרה מלאה והשלים את מלוא ההכשרות, סכום התמריץ שצוין שמענה הינו הסכום כולל מע"מ/מס מעסיקים וכולל עלויות מעביד. לפיכך, העובד בהכרח יקבל לפחות 10%-20% פחות מסכום המענק אליו הוא זכאי לפי הנוהל.	
139.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 240	במענה לשאלת הבהרה 240 התייחס המשרד לסוגיית המשמרות בשבת ולפי התקינה בנויה על 8 שעות למשמר וכי בהתייעצות עם רב המשרד מדובר ב"פיקוח נפש". תשובה זו לא נותנת מענה בדבר הפגיעה בציבור הדתי שיכל להישאר לעבוד במעון מלפני כניסת השבת ועד לאחר יציאת השבת (ברור שהעבודה עצמה מתאפשרת בשל הגדרתה כ"פיקוח נפש") – דבר שהתאפשר עד כה לפי מכרז 2017. גם במקרה זה, הותרת ההסדרים המפורטים במכרז תגרום לפגיעה ביכולת לממש את מטרת המכרז בדבר אספקת שירות איכותי ובאינטרס הציבורי של שיקום הנוער בסיכון וזאת בהשוואה למצב הקיים בפועל כיום, ותחטא לתכליות המכרז אותם הגדיר המשרד עצמו. המשרד מתבקש לבחון שוב סוגיה זו ואת המידתיות והסבירות של ההחלטה לשינוי המודל הקיים שכאמור פוגעת בציבור העובדים הדתי.	אין שינוי בתנאי המכרז.
140.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 241	במענה לשאלת הבהרה 241 ציין המשרד כי המכרז בנוי על משמרות של 8 שעות – ולכן הבקשה לשינוי המשמרות אינה מקובלת. במצב הדברים הקיים (ובהתאם למכרז 2017) התאפשרו משמרות ארוכות יותר של מדריכים המתחילות בשעה 16:00 ומסתיימות בשעה 09:00 (כולל לילה בשינה). המשמעות של שינוי ההסדר הקיים בפועל הינה פגיעה בשכר/תנאי ההעסקה של המדריכים דבר שעשוי לגרום לנטישה של עובדים קיימים ולקשיים בגיוס כוח אדם איכותי.	הבקשה אינה מתקבלת. במכרז זה, משמרות הלילה שונו בהתאם לתפיסה הטיפולית הנכונה לדעת הגורמים המקצועיים לקיום רציפות התפקוד במסגרת ושמירה על מוגנותם של המושמים. , יודגש כי משרת "מדריך לילה ער" מתומחרת על בסיס שכר גבוה יותר. המשמרות על בסיסם בוצע התחשיב הינן משמרות בנות 8 שעות, הספק ראשי לבצע משמרות ארוכות יותר אך כל פער בעלות שאינו מחושב בתעריף יבוא על חשבון הספק.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		המשרד מתבקש שלא לשנות את המודל הקיים בנושא זה. שינוי המודל יפגע בציבור העובדים-מדריכים וכפועל יוצא באינטרס הציבור של שיקום הנוער בסיכון.	
141.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 248	במסגרת שאלת ההבהרה הוסבר, כי קיימת אי התאמה בעלויות/שכר של רכז חינוך - בעניין זה הוסבר שלא יתכן מצב בו רכז החינוך, שהינו בעל תפקיד בכיר ומרכזי במעון, משתכר פחות מעובדיו? (8,419 ₪ לחודש כאשר למשל אם בית מרוויחה 9,431 ₪ לחדש ומדריך מרוויח 8,196 ₪ לחודש). יודגש כי הרכז הינו הפונקציה הבכירה ביותר במעון המשמש בפועל כמנהל של כלל עובדי המעון מטעם הספק. מניסיון המציע, עלות שכרו של רכז הינה בין 18,000 ₪ לחודש ל-22,000 ₪ לחודש. בנוסף, על פי טבלאות השכר של המשרד עצמו, תקצוב מנהל מסגרת קטנה בשכר ברוטו, עומד על סך של כ - 13,600 ש"ח (מעל 18,300 ₪ עלות שכר). הנכם מתבקשים להתאים את השכר לעלויות בפועל ולתנאי השוק המעודכנים (עלות שכר של לפחות 21,000 ₪ לחודש). קביעת שכר/עלות שכר בלתי סביר שאינה תואמת את תנאי השוק כאמור - גם מבהירה ומסבירה את המודל ההפסדי/גרעוני שנקבע במסגרת המכרז/ההסכם המנוגד לעקרונות דיני המכרזים, כמפורט לעיל; וכן פוגעת ביכולת לגייס כוח אדם איכותי ובכך פוגעת במטרת המכרז בדבר אספקת שירות איכותי ובאינטרס הציבורי של שיקום הנוער בסיכון. תשובת המשרד התייחסה לכך ש"לא ניתן לשנות את המודל" וכי "השכר במודל מיועד לתת תעריף סביר להפעלת הקבוצה". כל זאת, ללא שום הנמקה והסבר וללא שום התייחסות קונקרטית לשאלה ולניתוח שהוצג במסגרתה. בעניין זה, אף השביר המשרד, כי למפעיל "קיימת גמישות והוא יכול לשפות את עובדיו כראות עיניו". המשרד לא נתן מענה ענייני לשאלת ההבהרה. בכל הכבוד, את סבירות התעריף יש להסביר ולכל הפחות להתייחס למסכת הנתונים העובדתית שהוצגה בפני המשרד. כמו כן ובנוסף, השיפוי אותו מעניק המפעיל לעובדים	הנחת השאלה אינה נכונה, המציעים מתעלמים מקיומו של רכז הקבוצה אשר הינו בעל התפקיד הבכיר בקבוצה ורכז קבוצות במעון הינו הדמות בכירה במעון מטעם המפעיל. כמו כן, עלויות השכר של המודל מבוססות ממוצעים ומטרתן לאפשר חישוב תעריף, בפועל יש לספק גמישות מלאה בקביעת השכר לעובדיו.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		"כראות עיניו", נסמך בסופו של יום על התקבול מהמשרד ועל האופן שבו הוא משקף תמורה הולמת להיקף השירותים ולעלות התשומה הנדרשת בגינם. התחשיבים שמציג המציע, לרבות זה שהוצג במסגרת שאלת הבהרה מורים, כי מודל התמורה והתעריף, מבוססים על תקנים לשעות עבודה במשמרת, וגם הם מבוססים עלויות גרעוניות. במצב הדברים הזה התעריך אינו סביר וגם מנעד האפשרויות של המפעיל לשפות את עובדיו לא קיים. המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא ניתן לשנות את המודל אף אם נתגלו בו ליקויים כמו בדוגמא שפורטה לעיל. במסגרת זו יתכבד המשרד על מנת להשיב מענה לגופם של דברים. בעדרם, יתבקש המשרד לתקן את המודל כך שיתאם לחוברת ההמלצות ולמכרז 2017 אותו שינה ללא שום הנמקה או ניתוח כלכלי מניח את הדעת.	
142.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 249	בהבהרה 249 חזר המשרד על התייחסותו כפי שפורטה בהבהרה 248 וזאת בהתייחס לשאלה הבאה: התפקיד של אחראי משמרת הינו תפקיד ניהולי כאשר לאחראי משמרת קיימת אחריות נכבדה במסגרת המשמרת שהוא מנהל והוא נדרש להיות בעל ניסיון וותק מתאימים, לעבודה עם נוער בסיכון ולביצוע משימותיו. בעל תפקיד זה תוקצב בחסר באופן משמעותי (ואין כל הגיון ששכרו – 8,349 ₪ לחודש - יהיה דומה לזה של מדריך – 8,196 ₪ לחודש). להבנתנו ומניסיוננו שכרו ברוטו צריך להיות כ 13,5000 ₪ לחודש. יצוין בהקשר זה כי האחריות של אחראי משמרת דומה לזו של רכז קבוצת המעונות שהוא בפועל ממלא את מקומו במעון בזמן שהרכז לא נמצא במעון (וזאת בשעות הקשות של היום – אחר צהריים-ערב, שעות הלילה וסופי שבוע וחגים). מטעם זה, עלותו צריכה להיות מתוקצבת באופן ראוי שיאפשר שימור/גיוס עובדים איכותיים המתאימים לתפקיד. כך, אין כל הגיון שאחראי משמרת ירוויח פחות ממטפל לילה (ששכרו לחודש הינו 10,918 ₪). קביעת שכר/עלות שכר בלתי סביר שאינה	אחראי משמרת הינו מדריך בעל אחריות נוספת ואינו מחליף בשום מובן את רכז הקבוצה ו/או את רכז קבוצת המעונות, לפיכך תקצובו זהה לתקצוב מדריך בתוספת 150 ₪ (נכון למועד פרסום המכרז. בכפוף לשינוי השכר במשק).





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		תואמת את תנאי השוק כאמור – חוטאת לאג'נדה שקבע המשרד עצמו במכרז בנוגע לשימור רצף של עובדים איכותיים ו/או גיוס עובדים איכותיים מתאימים לביצוע השירותים וממילא היא פוגעת במטרת המכרז לאספקת שירות איכותי ובאינטרס הציבורי של שיקום הנוער בסיכון.	
143.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 252	במסגרת מענה לשאלת הבהרה 252 לא ניתן מענה המתייחס לשכרו הנמוך יחסית של רכז קבוצה (12,465 ₪ בהשוואה לשכר של כפיפים שלו שעשוי להיות גבוה יותר משמעותי משכר זה) – המשרד בעניין זה הפנה שוב לתשובתו לשאלת הבהרה 248. גם במענה לשאלת הבהרה זו לא ניתנה התייחסות קונקרטית ועניינית לניתוח שהציג המציע. במהלך כל המענים לשאלות ההבהרה ניכר שהמשרד פשוט לא גילם במסגרת המודל תכולות תקנים ותעריפים מספקים והולמים (כמות וסכום). לעיתים המשרד מציע "להסכים" בעתיד על עדכון ולעיים הוא פשוט עונה שהתעריף סביר, מבלי להתייחס לבעיה העובדתית המוצגת מול עניו. המודל לקוי מעיקרו, אינו מתאים לשירותים המתבקשים, אינו תואם את מכרז 2017 ואינו הולם את מסקנות שבחברת ההמלצות. לא ניתן לפרסם מכרז במתכונת כל כך חסרה וגרעונית. ישנו רק פתרון אחד אפשרי והוא מתייחס לעדכון התעריף ומודל התמורה כולו כפי שהתבקש.	כמפורט במודלים המופיעים כנספח להסכם בתוך מסמכי המכרז, שכר רכז הקבוצה גבוה יותר מאשר שכר המדריכים. בנוסף, ראו מענה לשאלה 140 לעיל.
144.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 266	דחיית הטענה בעניין גיל המדריכים אינה מוצדקת. המשרד מתבקש לשקול זאת בשנית.	ראו תשובה לשאלה 22 לעיל.
145.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 267	במענה לשאלת הבהרה 267 מציין המשרד כי לאחר בדיקת הנושא עמדתו הינה כי סטודנטים יתאמצו לעבוד יותר מ-75% כדי לקבל את המענק. המשרד מתבקש להבהיר מהו הבסיס האמפירי להערכתו זו (שהרי ברור שסטודנטים לא יעבדו בעבודות שאינן משתלבות עם לימודיהם).	ראו תשובה לשאלה 22 ו-27 לעיל.



#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		המשרד מציין כי מהנתונים שבידיו אנשי צוות רבים עובדים יותר מ- 75% משרה. מובן כי האוכלוסייה הרלוונטית לבדיקה הינה אוכלוסיית הצעירים ולפי הניתוח של המציע רק כ 10% מהם מועסקים במעל ל-75% משרה. המשרד מתבקש לפרט את הנתונים שבידיו בהקשר זה (שהרי אין במדובר בנתון סודי-רגיש) ולבחון שוב את עמדתו בעניין זה המשרד מסתמך על מודל התמריצים כמענה (שלדעת המציע בלתי מספק לחלוטין) לשיפור שכר העובדי (ראו מענה לשאלת הבהרה 239) ומכאן החשיבות בבחינת השימויות של מודל זה, כמפורט לעיל.	
146.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 282	במענה לשאלת הבהרה 282 מתייחס המשרד לטענה לפיה הסיכוי שמדריכים יקבלו בפועל את מלוא התמריץ הינו נמוך וזאת היות והזכאות כפופה לכך שהם ישתתפו בכל הקורסים הנוגעים לארבעת המודלות (ההערכת המציע הינה כי השלמת הקורסים יכולה להתבצע במהלך תקופה של כ- 4 שנים, כך שהסיכוי שמדריכים יעברו בפועל את כל ההדרכות נמוך). בתשובתו המשרד הוא אינו מתייחס לטענה זו – והמשרד מתבקש בזאת ליתן את הבהרתו בעניין.	המשרד השקיע תשומות רבות בהכשרות שונות בבית הספר המרכזי, לרבות בהכשרות הכלולות במודלות המחייבות כחלק מתהליך ההסמכה של מדריך מוסמך ברשות חסות הנוער. כך למשל, מחודש פברואר השנה ועד תחילת חודש יולי בוצעו 7 קורסי הכשרה בסיסית למדריכים (מודלה ראשונה) כאשר בכל קורס השתתפו 25 מדריכים. בנוסף לזאת התקיימו בזמן זה 2 קורסים להכשרת רכזים, 2 קורסי כשירות לאימהות בית, 2 קורסים לכשירות עו"ס, קורס אחד להסמכה לתפקיד מדריך (בוגרי גורס הכשרה בסיסי) וקורס אחד למנהלי מסגרות. כל זאת בנוסף לתשומות נוספות שהמשרד השקיע וימשיך להשקיע באנשי הצוות, כגון ימי סימולציה במס"ר, ימי השתלמות בבית חיל האוויר בנושא תחקיר ולמידה, כולל טיסה בסימולטור ועוד – הכל מתוך תפיסה שנועדה לפתח, להכשיר ולהגביר את תחושת השייכות של אנשי הצוות במסגרות רשות חסות הנוער. המשרד מממן אפשרויות רבות ומגוונות ליציאה למסעות שטח, הן פרטיים והן קבוצתיים. עם זאת, יש לציין שלאור העומס שנוצר מההכשרות ולבקשת אנשי הצוות בשטח, וכן, תוצאה ממחסור במדריכים בחלק מהמסגרות, הורדנו את תדירות קצב ההכשרות.
147.	דוח שאלות הבהרה – סבב	במענה לשאלת הבהרה 282 כמו גם במענה לשאלת הבהרה 239 מתייחס המשרד לחשיבות של מודל התמריצים הן למדריכים צעירים והן למדריכים מוסמכים כמענה (שלדעת המציע	ראו תשובה לשאלה 146.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	א' – שאלה 282	בלתי מספק לחלוטין לאור ביטול תעריף המינימום המוטיב של שכרם – תוספת של 30% לשכר המינימום) לשיפור שכרם. המשרד לא מתייחס לסיכוי לקבלת הסכומים המקסימאליים (ההערכה של המציע הינה שהסיכוי נמוך הן בהתייחס למענק לצעירים והן בהתייחס למענק בגין מדריכים מוסמכים). המשרד מציג את התמריצים לפי הסכום ברוטו שמועבר לספק (12,000 ש"ח ו-20,000 ש"ח) ואולם סכומים אלו מטעים היות והתשלום המקסימאלי בפועל נמוך הרבה יותר לאור ההפרשות והתשלומים שעל הספק לקזז מסכומים אלו לפי הדין. לפיכך, המשרד מתבקש להבהיר את הבהרתו כך שתתייחס לסכומים לאחר ההפחתות / קיזוזים שיבוצעו על-ידי מפעיל כמו המציע.	
148.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 286	בהבהרה מס' 286 ציין המשרד כי במעונות המיועדים לחברה הערבית מחויבים לשמר את המאפיינים התרבותיים לרבות השפה. המשרד מתבקש להבהיר מה הם המאפיינים התרבותיים הנזכרים בתשובתו הרלוונטיים למעונות המיועדים לחברה הערבית ואשר אותם חייבים לשמור?	שפה, דת, מנהגים וחגים.
149.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 287	במענה לשאלת הבהרה 287 נתנה התייחסות לצורך בתגבור מדריכים מעבר לתקינה לצורך טיולים (כולל תשלום שעות נוספות). כמענה ציין המשרד כי במקרים בהן תהיה חסרה תקינה ניתן יהיה לממן את להסיט את היתרה לטובת כיסוי של נושאים כגון זה. המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שלא יעמוד בדרישות המכרז וימצא בתקינה חסרה יוכל לממן את הצורך בתשלום עבור מדריכים נוספים ושעות נוספות באמצעות שימוש היתרות ואילו מפעיל שיעמוד בתקינה – לא תהיה לו האפשרות לקבל מהמשרד את המימון לנושאים אלו. הסדר זה עומד בניגוד לטובת הציבור ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה ביחס למפעיל שלא יעמוד בדרישות התקינה. המשרד מתבקש להבהיר כיצד ימומנו נושאים אלו עבור מפעילים שיעמדו בתקינה.	ראו תשובה לשאלה 26 לעיל. אין דרישה להעמדת היקף גדול יותר של מדריכים בטיולים, וגם אין חובה שהמפעילים יועסקו בשעות נוספות. כמו כן, ראו מענה לשאלה 39, בה המנגנון בוטל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
150.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 288	במענה לשאלת הבהרה 288 ביחס לצורך בתגבור מדריכים מעבר לתקינה באוגוסט, המשרד התייחס לפתרונות מסוימים (ולא מלאים) לחוסר וכן הפנה למענה בשאלת הבהרה 287. בהבהרה זו ציין המשרד כי במקרים בהן תהיה חסרה תקינה ניתן יהיה לממן עלויות שונות של הספק תוך הסטת היתרה לטובת כיסוי של נושאים כגון זה. המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שלא יעמוד בדרישות המכרז וימצא בתקינה חסרה יוכל לממן את הצורך בתשלום עבור מדריכים נוספים באמצעות שימוש היתרות ואילו מפעיל שיעמוד בתקינה – לא תהיה לו האפשרות לקבל מהמשרד את המימון לנושאים אלו. הסדר זה עומד בניגוד לטובת הציבור ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה ביחס למפעיל שלא יעמוד בדרישות התקינה. הסדר זה אף מייצר לספק תמריץ שלילי: שלא לעמוד בדרישות התקינה על מנת לכסות על עלויות שהתמורה ההסכמית לא כוללת. בכל אופן, המשרד מתבקש להבהיר כיצד ימומנו נושאים אלו עבור מפעילים שיעמדו בתקינה.	הפתרונות שצינו בתשובה 288 לסבב א' הן פתרונות מלאים. ההפניה לשאלה 287 לסבב א' היא רק תוספת אפשרית נוספת אך לא מוכרחת. כמו כן ראו מענה לשאלה 39 לעיל.
151.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 288	נאמר במענה שבחודשי הקיץ רכז החינוך מתגבר את הקבוצות. האם הכוונה היא לרכז החינוך המוזכר בסעיף 2.5.2, שהוא עובד מדינה, או לרכז קבוצת המעונות המתואר בסעיף 2.9.10 כרכז חינוך? בנוסף, נאמר במענה שבחודשי הקיץ רכז החינוך מתגבר את הקבוצות – בכל מעון יש 2-5 קבוצות. איזה קבוצה יתגבר רכז החינוך? וככל והכוונה ב-"רכז חינוך" היא לרכז קבוצת המעונות, באיזה מעון הוא יתגבר?	רכז החינוך מופיע במודל התקינה. מודל התקינה מופיע בנוסח המכרז שפורסם, כנספח להסכם ההתקשרות. יודגש כי במעונות הגדולים רכז החינוך נמצא בתקינה גבוהה יותר מאחר ונלקח בחשבון התגבור הנדרש בחודש אוגוסט. השנה נכנסה לתוקפה ההתקשרות מכוח מכרז החוגים והמיומנויות החדש ועל כן, גם בחודשי הקיץ צפויות פעילויות מה שיקל על אנשי הצוות בתקופה זו. תקן רכז חינוך הינו תקן נפרד מתקן רכז קבוצת המעונות.
152.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה	במענה לשאלת הבהרה 289 במענה לצורך בתגבור משמרות בתקופת החגים ולצורך השוטף בתגבור צוותי הדרכה ובעל תפקידים, המשרד התייחס לפתרון מסויים ולא מלא בחוהמ וכן הפנה למענה בהבהרה 287. בהבהרה זו ציין המשרד כי במקרים בהן תהיה	ראו תשובה לשאלה 149.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
	289	חסרה תקינה ניתן יהיה לממן את להסיט את היתרה לטובת כיסוי של נושאים כגון זה. המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שלא יעמוד בדרישות המכרז וימצא בתקינה חסרה, יוכל לממן את הצורך בתשלום עבור תגבור משמרות בחגים ותגבור שוטף, באמצעות שימוש ביתרות ואילו מפעיל שיעמוד בתקינה – לא תהיה לו האפשרות לקבל מהמשרד את המימון לנושאים אלו. הסדר זה עומד בניגוד לטובת הציבור ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה ביחס למפעיל שלא יעמוד בדרישות התקינה. המשרד מתבקש להבהיר כיצד ימומנו נושאים אלו עבור מפעילים שיעמדו בתקינה.	
153.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 291	בהבהרה 291 נדונה השאלה הבאה: כיום קיימים מערכי רווחה שונים בין המפעילים השונים במעונות השונים. מתבקש להבהיר, האם המש רד שואף לאחידות בין המסגרות השונות בנושא הרווחה לעובדים (כגון: נפש שנות, מתנות ימי הולדת, מתנות בחגים, מתנות עובדים מצטיינים, מתנות לעובדים שילדיהם עולים לכיתה א'). בתשובת המשרד נכתב כי "לא ניתן לשנות את התעריף לטובת רווחת העובדים". היות והמשרד הוא שקובע את התעריפים השונים ובחבורת ההמלצות הומלץ אף לשפר את השכר של בעלי התפקידים במעונות, המשרד מתבקש להבהיר את המשמעות של תשובתו דלעיל. שהרי בשלב זה של גיבוש תנאי המכרז המשרד יכול לקבוע תנאי מינימום ודרישות מינימום ביחס לעובדים לרבות בהתייחס לתנאים עודפים (כמו שנקבע במכרז 2017 ביחס לשכר המדריכים כך שיהי בשיעור 30% מעל לשכר המינימום), והכל, ככל שהמשרד מעוניין בכך. המשרד מצהיר ואף ממליץ על נכונות וכוונה, אך אינו מיישם את המלצותיו שלו עצמו. יצוין כי למיטב הבנתו של המציע תנאי המכרז נקבעו באופן שבו הספקים שיפעילו את המעונות יאלצו לפגוע באופן משמעותי בתנאי העובדים הקיימים במעונות ו/או לגייס עובדים בתנאים	המשרד מודד את המפעיל על יכולתו לשמר את עובדי המעונות. ראו תשובה לשאלה 9 לעיל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		נמוכים יותר.	
154.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 293	במענה להבהרה 293 מציין המשרד כי המעבר "מגן קצה", "מגן" ו"קידום" אינן קבוצות אלא תעריפים אשר המעבר ביניהם הינו כמפורט בסעיף 5 להסכם (מעבר אוטומטי ממגן קצה למגן לאחר 4 חודשים וככלל מעבר אוטומטי ממגן לקידום לאחר 4 חודשים). התשומות והמשאבים הנדרשים בכל סוג של קבוצה – הינם שונים – כפי שאלו הוגדרו במכרז ובהתאם גם נקבע התשלום בגין כל נער המשיך לתעריף הרלוונטי ("מגן קצה", "מגן" או "קידום"). דהיינו, גם אם במעון מסוים הצורך הטיפולי מחייב הותרת נערים בשיוך לתעריף של "מגן קצה" (קרי ידרשו משאבי טיפול גבוהים יותר) יידרש הספק להפחית את התשומות הטיפוליות בהם ולהעבירם ל"מגן" היות ובאופן אוטומטי תעריף בגינם יופחת לזה של "מגן" (גם אם הצורך הטיפולי יהיה אחר). האמור משקף כמובן עוות של תנאי השירות הנדרשים. המשרד מתבקש להבהיר מדוע לא ישולם תעריף בהתאם לצורך הטיפולי (לפי החלטת מנהל המעון) במקום המעבר האוטומטי בין הקבוצות שאינו משקף את הצורך הטיפולי בפועל.	מגן קצה הוא תעריף חדש, מתוגבר, שנוסף במכרז זה ולא היה קיים במכרז 2017. מטרתו, תוספת תשומות בכדי לאפשר למפעיל גמישות גדולה יותר במטרה לעמוד בתפוקות ובתוצאות שצוינו במכרז. בהתאם לסעיף 5.1.1.2 תהיה אפשרות להאריך את מרחב מגן מעבר ל-8 חודשים באישור חריג כגון צו משפטי שמחייב זאת. בנוסף לכך, קיים כבר מנגנון של תקן חונך אישי שהמשרד מממן במקרים בהם מושם זקוק לתשומה ייעודית. כמו כן, ראו מענה לשאלה 4 לעיל.
155.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 294	במענה לשאלת הבהרה 294 מציין המשרד כי לכל מעון תקציב פעולה לרבות שירותים בהתאם לצרכיו התפעוליים ולצרכי האוכלוסייה בו. המשרד מתבקש להבהיר כיצד השונות בתקציב באה לידי ביטוי בתנאי המכרז ובמודל התמורה. שכן, לפי תנאי המכרז מודל התמורה לכל המעונות הינו זהה לחלוטין והתשלומים לספקים זהים (בתלות בסוג הקבוצות וכמות הקבוצות והנערים/נערו בכל מעון).	תקציב פעולה משמש את המעון לכל ההיבטים התפעוליים, קניית שירותים ועוד והוא אינו קשור למכרז זה שעוסק בשירותי כ"א להפעלת קבוצות במעונות הממשלתיים.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
156.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 295	במענה לשאלת הבהרה 295 התייחס המשרד לתוספת תשלום בגין נסיעות וליווי בסך של 217 ₪ לכל מושם כפי שפורטה בתשובה 12 (בטעות נכתב 11). אולם תוספת זו שאין בה כדי לתת מענה מספק לעלויות הנסיעות – ניתנה עבור כל המושמים בכל המעונות. עם זאת, יש להבין כי עבור ההגעה לחלק ניכר מהמעונות נדרשת תוספת תשלום מיוחדת מעבר לזו שנקבע עבור כלל המעונות, בשל העדרה של תחבורה ציבורי סבירה (המשרד ציין כי נדרשת הגעה ברכב הפרטי). יתרה מכך, בכל המעונות לא קיימת תחבורה ציבורית בסופי שבוע. המשרד מתבקש להבהיר עמדתו בעניין זה. כן המשרד מתבקש להבהיר האם במודל התמורה שנקבע במכרז נלקחו בחשבון הוצאות נסיעה/הסעות מיוחדות כאמור?	הניסיון מלמד כי ברוב המסגרות התוספת מספקת ואף נשארת יתרה.
157.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 299	בהתייחס למנגנון הקבוע בסעיף 4 לנספח יח'3 למכרז, לפיו בכוונת המשרד לשקול קביעת מנגנון להתאמת תקנים עבור תפוסה חסרה, ולבקשת המציע לעדכן כבר בשלב זה, את מודל התמורה לזה שנקבע במכרז 2017 או לחילופין, להבהיר כהלכה את מודל עדכון התקנים, השיב המשרד במענה לשאלת הבהרה 299 כי לא ניתן לשנות את התעריף (גם כנראה אם קיימת הצדקה לכך) וכן הפנה לתשובה עבור שאלת הבהרה 287. בהבהרה זו ציין המשרד כי במקרים בהן תהיה חסרה תקינה ניתן יהיה לממן את להסיט את היתרה לטובת כיסוי של נושאים כגון זה (קרי, פיצוי על תפוסה חסרה). מענה זה, כקודמיו, מוכיח כי מודל התמורה אינו מבטא כהלכה תקנון נכון של מצבת התשומה הנדרשת כמו גם את תכולות הפעילות המשתקפת מהשירותים הנדרשים במכרז מהמכרז. חלופות "הסטה" או פתרונות מאוחרים אינם יכולים להיות תחליף להקמת מודל (כדוגמת זה שמיושם כיום) מראש, במסגרת המכרז עצמו. המשרד מתבקש להבהיר את הרציונל שבבסיס הסדר זה ולפיו דווקא מפעיל שלא יעמוד בדרישות המכרז וימצא בתקינה חסרה, יוכל	ראו תשובה לשאלה 26 לעיל.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		לממן את הצורך בפיצוי עבור תפוסה חסרה, באמצעות שימוש ביתרות ואילו מפעיל שיעמוד בתקינה – לא תהיה לו האפשרות לקבל מהמשרד את המימון לנושאים אלו. הסדר זה עומד בניגוד לטובת הציבור ומפלה לרעה דווקא מפעיל העומד בדרישות התקינה ביחס למפעיל שלא יעמוד בדרישות התקינה. המשרד מתבקש להבהיר כיצד ישולם הפיצוי על תפוסה חסרה עבור מפעילים שיעמדו בתקינה ובכלל זה לאור התייחסותו במענה לשאלת הבהרה 299 כי "לא ניתן לשנות את התעריף".	
158.	דוח שאלות הבהרה – סבב א' – שאלה 299	האירוע הסביר לפיו יידרש הספק לנהל צוותים בתפוסה חלקית, הנו קרדינאלי עבור המציעים על מנת להבין את כדאיות ההתקשרות. המציעים אינם יכולים להגיש הצעה מחייבת במכרז, כאשר קיים חשש ממשי שההתקשרות מושאו הנה גרעונית, וזאת מבלי להבין את הפתרונות הרלוונטיים והקונקרטיים מטעם המשרד. לכן, המשרד התבקש לעדכן את מודל התמורה לזה שנקבע במכרז 2017. לחילופין, להבהיר כהלכה את מודל עדכון התקנים החלקי ובמקרה זה – להבהיר וליתן את הדעת גם לכל אלה: א. מהו תקן כוח האדם בקבוצת מגן קצה לתפוסה של חניך אחד, של שני חניכים וכך הלאה עד לתפוסה מלאה. כן מתבקש להבהיר האם יש הבדל בתקינה בין קבוצת מגן קצה של נערות וקבוצה של נערים. ב. מהו תקן כוח האדם בקבוצת מגן לתפוסה של חניך אחד, של שני חניכים וכך הלאה עד לתפוסה מלאה. כן מתבקש להבהיר האם יש הבדל בתקינה בין קבוצת מגן של נערות וקבוצה של נערים. ג. מהו תקן כוח האדם בקבוצת קידום לתפוסה של חניך אחד, של שני חניכים וכך הלאה עד לתפוסה מלאה. כן מתבקש להבהיר האם יש הבדל בתקינה בין קבוצת קידום של נערות וקבוצה של נערים. במענה לשאלת הבהרה 299 המשרד לא נענה	ראו תשובות לשאלות 26, 27 ו-30.





#	הפנייה לסעיף במכרז	שאלה/הערה	תשובות
		לבקשת המציע כאמור - ולאור חשיבותו של נושא זה – מתבקש המשרד לבחון שוב את עמדתו בעניין זה וליתן את הבהרתו וזאת בעיקר בהתייחס למפעיל אשר מתכוון לעמוד בתקינה (ולכן לא יוכל להנות מהשימוש ביתרות בשל אי עמדיה בתקינה, כאמור בהבהרת המשרד).	





נספח א' – פירוט חישוב המרה משעות לתקנים מספר שעות למשרה:

עבור משרת עובד סוציאלי – 169 שעות לחודש מלא – לעוסקים בטיפול ישיר מוכרות בנוסף 3 שעות שבועיות לקריאת ספרות מקצועית.

עבור משרת רופא – 180 שעות לחודש מלא

עבור משרת אחות – 156 שעות לחודש מלא

עבור משרת עובד בשאר המקצועות והעיסוקים – 182 שעות לחודש מלא

היקפי משרות מדריכים מגן קצה ומגן:

מספר מטופלים למטפל – 4

יחס מטפל / מטופל (כמות מטופלים לכול מטופל) – 0.25

תיאור מועד	מס' ימים בתקופה	מס' שעות במשמרת	כמות מדריך 1	תקן מדריך 1
א-ה בוקר	5.00	8	2.00	1.91
א-ה ערב	5.00	8	3.00	2.87
שישי בוקר	4.00	8	3.00	0.57
שישי ערב	4.00	8	3.00	0.57
שבת בוקר	4.00	8	3.00	0.57
שבת ערב	4.00	8	3.00	0.57
מלווה (תקן לחודש)	0.00	0	0.80	0.80
סך הכל				7.87

היקפי משרות מדריכים קידום:

מספר מטופלים למטפל – 6

יחס מטפל / מטופל (כמות מטופלים לכול מטופל) – 0.17

תיאור מועד	מס' ימים בתקופה	מס' שעות במשמרת	כמות מדריך 1	תקן מדריך 1
א-ה בוקר	5.00	8	2.00	1.91
א-ה ערב	5.00	8	2.00	1.91
שישי בוקר	4.00	8	2.00	0.38
שישי ערב	4.00	8	2.00	0.38
שבת בוקר	4.00	8	2.00	0.38
שבת ערב	4.00	8	2.00	0.38
מלווה (תקן לחודש)	0.00	0	0.60	0.60
סך הכל				5.95





את מפרט המכרז המעודכן, ניתן לראות באתר [מינהל הרכש הממשלתי](#), תחת הלשונית "מכרזים".
יודגש כי המפרט המעודכן הוא המפרט הקובע.

ועדת המכרזים מאשרת את נוסח התשובות וההערות כמפורט מעלה:

עו"ד תהילה פוגל – נציגת היועצת
המשפטית

רו"ח צופיה דידי – ס. חשבת
המשרד

נטלי ליאון, יו"ר הוועדה

