

מדינת ישראל – משרד האוצר



מינהל הרכש הממשלתי

מכרז מסגרת פומבי מרכזי מס. 22-2014 לעדכון ויישום שיטות לשכר עידוד ומערכות תגמול ותמרוץ במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

22.12.14	יום פרסום המודעה בעיתונות ובאינטרנט ע"י עורך המכרז
05.01.2015 במשרדי מינהל הרכש הממשלתי בין השעות 10:00-12:00	כנס ספקים
11.01.2015	מועד אחרון להגשת שאלות להבהרה על ידי הספקים
22.01.2015	מועד אחרון להגשת ההצעות לתיבת המכרזים ע"י המציעים

מסמך זה הינו רכוש מדינת ישראל, כל הזכויות שמורות למדינת ישראל ©
המידע הכלול במסמך זה לא יפורסם, לא ישוכפל, ולא יעשה בו שימוש מלא, או חלקי, לכל מטרה שהיא מלבד מענה על מכרז זה.

המכרז מנוסח בלשון זכר, אך מיועד לנשים וגברים כאחד

רח' נתנאל לורך 1 ירושלים טל' 02-6663426 פקס 02-6663428

תוכן העניינים

4.....	כללי	1
7.....	דרישות הסף במכרז	2
10.....	השירותים המבוקשים במכרז	3
22.....	מנהלה	4
32.....	תמורה	5

מילון מונחים

המונח	הגדרה
המכרז	מכרז זה על נספחיו, דרישותיו, תנאיו וחלקיו.
עורך המכרז	מינהל הרכש הממשלתי, החשב הכללי, משרד האוצר.
ועדת המכרזים	ועדת המכרזים המרכזיים במינהל הרכש הממשלתי.
ועדת המשנה למכרז	חברי צוות הממונים על ידי ועדת המכרזים להביא בפניה את תוצאות הבדיקות והבחינות בכל שלב במכרז. בוועדת המשנה יוכלו לכהן יועצים חיצוניים על פי הצורך.
מציע	ספק שהוא תאגיד המגיש הצעה למכרז.
הצעה	תשובת מציע למכרז על כל נספחיו, דרישותיו, תנאיו וחלקיו.
ספק המסגרת	מציע אשר הוכרז כספק המסגרת על ידי ועדת המכרזים.
המזמין	אגף תגמול ותמרוץ באגף השכר אשר במשרד האוצר
נציג המזמין	בעל תפקיד המורשה מטעמו של המזמין

1 כללי

1.1 המכרז

מינהל הרכש הממשלתי אשר בחשב הכללי ואגף תגמול ותמרוץ באגף השכר אשר במשרד האוצר, מפרסמים בזאת מכרז מסגרת פומבי מרכזי, לעדכון ויישום שיטות שכר עידוד במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

1.2 שכר עידוד ("מדידה ותגמול") במשרדי הממשלה

1.2.1 רקע

בשנת 1969 נחתם הסכם קיבוצי בין ממשלת ישראל להסתדרות העובדים, מתוך מגמה להגדיל את היעילות והפיריון בשירות המדינה בתמורה להפעלת שיטות תמרוץ לעובדים. שיטות שכר עידוד הנהוגות במשרדי הממשלה מופעלות על פי הנהלים וההנחיות בחקר עבודה ושיטות שכר עידוד המתעדכנות מעת לעת. לחוברת הנהלים וההנחיות לחץ [כאן](#). יחידת תגמול ותמרוץ במשרד האוצר מופקדת על יישום, הטמעה ובקרת תחום שכר העידוד במשרדי הממשלה. תפקידיה העיקריים של היחידה:

1. מתן ייעוץ להנהלות ולמשרדי הממשלה בכל תחומי הנדסת תעשייה וניהול.
2. הובלת המדיניות בנושא באמצעות מודלים לתגמול ותמרוץ, שמטרתם העלאת פיריון העבודה, ושיפור איכות השירות בגופים הנמדדים.
3. שילוב מדדי תמרוץ חדשים ליחידות שעדיין לא מפעילות שיטות שכר עידוד.
4. השתתפות במועצות ייצור ובוועדות מקצועיות הקשורות בפיתוח, בנייה ועדכון של שיטות ייעול ושכר עידוד.
5. פיקוח מקצועי אודות עבודתן של יחידות הנדסת ייצור במשרדי ממשלה, בהפעלת שיטות שכר עידוד ומדידת עבודה.
6. אישור פעולות ודוחות.
7. ביצוע מחקרי עבודה בכפוף לעקרונות ונהלים קיימים.
8. פיקוח אודות עבודת הספקים המסייעים למשרדים בתחומי שכר עידוד.

1.2.2 מטרות מערכת מדידה ותגמול

1. העלאת פיריון העבודה, ייעול ושיפור איכות השרות הציבורי.
2. יצירת כלי ניהולי למנהלים ביחידות הממשלה, המאפשר קביעת סדרי עדיפות ויעדים כמותיים להשגה.
3. ביסוס תשתית לשינויים ארגוניים, שיפור שיטות וקביעת תקני כוח אדם.
4. הבניית מערכת תגמול כספי הולם לעובדים בגין התייעלות.

1.3 עיקרי השירותים המבוקשים

1.3.1 כללי

1. עדכון שיטות שכר עידוד בממשלה ובגופים הנתמכים בהתאם לתוכנית עבודה רב שנתית.
2. פיתוח שיטות שכר עידוד/תגמול ותמרוץ במשרדי הממשלה ובגופים הנלווים הרשומים מטה.
3. ביצוע סקרי היתכנות.
4. ניתוח מצב קיים ואפיון צרכים, בדיקות ארגוניות ותקינת כ"א.
5. בקרה, פיקוח ודיווח שוטף אחר שיטות שכר העידוד בממשלה ובגופים הנלווים.
6. פיתוח שיטות תמרוץ ותגמול על בסיס דיפרנציאלי (מדדים כמותיים בשילוב מנגנון הערכת עובדים).
7. שירותים נוספים הקשורים לתחומי שכר עידוד, תגמול ותמרוץ, ארגון ושיטות, הנדסת תעשייה וניהול.

1.3.2 לקוחות המכרז

מכרז זה מיועד למשרדי הממשלה ויחידות הסמך ולגופים הנלווים הבאים:

1. המוסד לביטוח לאומי.
2. שירות התעסוקה.

1.3.3 אשכולות השירותים המבוקשים במכרז

קבוצת השירותים	אשכול
מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות שכר עידוד/מערכות תמרוץ מורכבות (שיטות: מחוזיות, ארציות ויחידתיות המונות מעל ל-20 עובדים).	א'
מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות שכר עידוד/מערכות תמרוץ יחידתיות המונות פחות מ-20 עובדים.	ב'
מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות דיפרנציאליות למערכות תמרוץ.	ג'

1.4 מתכונת המכרז

1.4.1 מכרז מסגרת

מכרז זה הינו מכרז המסגרת על פי תקנה 17 ו' בחוק חובת המכרזים ותקנותיו. מכרז המסגרת הוא מכרז פומבי שבו נבחר יותר מספק אחד ("ספק מכרז המסגרת").

1.4.2 אופן בחירת ספקי המסגרת במכרז

1. מציע רשאי להגיש הצעה אחת לכל אשכול בנפרד.
2. מספר ספקי מסגרת לכל אשכול:

אשכול	קבוצת השירותים	מספר ספקי מסגרת	היקף פעילות כספית משוערת*
א'	מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות שכר עידוד/מערכות תמרוץ מורכבות (שיטות: מחוזיות, ארציות ויחידתיות המונות מעל ל-20 עובדים). שירותים נוספים הקשורים למכרז.	עד 5	30%
ב'	מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות שכר עידוד/מערכות תמרוץ יחידתיות המונות פחות מ-20 עובדים. שירותים נוספים הקשורים למכרז.	עד 8	50%
ג'	מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות דיפרנציאליות למערכות תמרוץ שירותים נוספים הקשורים למכרז.	עד 5	20%

* עורך המכרז מבהיר, כי היקף הפעילות הכספית המשוערת הינו בבחינת ההערכה בלבד, ואין עורך המכרז מתחייב בזאת לכל היקף פעילות כספית כזה או אחר. למציע או לספק המסגרת לא תהא שום טענה בעניין מכל סוג שהוא.

3. בשלב ראשון תיבחן עמידת ההצעות בדרישות הסף: לכל אשכול.
4. מציעים אשר לא יעמדו בדרישות הסף, ייפסלו מהמשך השתתפות במכרז.
5. מציעים אשר יעמדו בדרישות הסף של המכרז, יעברו לשלב הערכת האיכות. שלב האיכות מורכב משני שלבי משנה:
 - א. הערכת ניסיון המציע בתחומי שכר עידוד והנדסת תעשייה וניהול.
 - ב. ראיון אליו יוזמנו נציגי המציע.
6. **שלושת המציעים** אשר ידורגו ראשונים באשכול א' בסיום הערכת איכות ההצעות ושקלול הציונים, ישובצו אוטומטית בשלושת המקומות הראשונים באשכול ב' בהתאמה.

1.4.3 תעריפי המכרז

במכרז זה לא יתקיים תיחור עבור מרכיב מחיר השירותים המבוקשים. בפרק העלות שלהן (פרק 5), מופיעים תעריפים קבועים על פיהם יתומחרו השירותים שיינתנו על ידי ספקי המסגרת אשר יבצעו בפועל את העבודה.

2 דרישות הסף במכרז

2.1 המציע הינו תאגיד

רשאי להגיש הצעה למכרז תאגיד, הפועל על פי חוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו-1976, והעומד בכל תנאי הסף הבאים ואשר צירף את כל המסמכים הנדרשים כמפורט בסעיף 4.3.4 להלן.

2.2 ערבות בגין הגשת ההצעה

2.2.1 אשכול א'

מציע המגיש הצעתו לאשכול א', יגיש עם הצעתו ערבות אוטונומית בלתי מוגבלת, על סך 20,000 ₪ (עשרים אלף שקלים חדשים), לפקודת משרד האוצר.

2.2.2 אשכול ב'

מציע המגיש הצעתו לאשכול ב', יגיש עם הצעתו ערבות אוטונומית בלתי מוגבלת, על סך 18,000 ₪ (שמונה עשר אלף שקלים חדשים), לפקודת משרד האוצר.

2.2.1 אשכול ג'

מציע המגיש הצעתו לאשכול ג', יגיש עם הצעתו ערבות אוטונומית בלתי מוגבלת, על סך 15,000 ₪ (חמישה עשר אלף שקלים חדשים), לפקודת משרד האוצר.

2.3 איתנות פיננסית

1. למציע לא מונה קדם מפרק, מפרק זמני או מפרק קבוע.
2. המציע אינו נמצא בהליך של כינוס נכסים או הקפאת הליכים.

2.4 ניסיון מקצועי

2.4.1 אשכול א'

1. המציע סיפק שירותי ייעוץ ב-לפחות 5 פרויקטים שהסתיימו, בתחומים של שכר עידוד/מערכות תמרוץ, במהלך השנים 2011-2013, לפחות לחמישה לקוחות שונים, בהיקף כספי של לפחות 200 אלף ₪ ללא מע"מ לכל לקוח.
 2. חמשת הלקוחות שלעיל, נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה.
 3. כל לקוח מנה לפחות 300 עובדים.
- לעניין סעיף זה, "שכר עידוד/מערכות תמרוץ" – חקר עבודה, קביעת מדדים לתמרוץ עובדים בהתבסס על חקר העבודה, הפעלת ויישום שיטת שכר עידוד.

2.4.2 אשכול ב'

1. המציע סיפק שירותי ייעוץ ב- לפחות 5 פרויקטים שהסתיימו, בתחומים של ארגון ושיטות, במהלך השנים 2011-2013, לפחות לחמישה לקוחות שונים, בהיקף כספי של לפחות 200 אלף ₪ ללא מע"מ לכל לקוח.

2. **חמשת הלקוחות שלעיל**, נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה.
 3. כל לקוח מנה לפחות 300 עובדים.
- לעניין סעיף זה, "ארגון ושיטות" – ניתוח תהליכי עבודה ושיפור שיטות באמצעות כלים וטכניקות מתחום תעשייה וניהול.

2.4.3 אשכול ג'

1. המציע סיפק שירותי ייעוץ ב-לפחות 5 פרויקטים **שהסתיימו**, בתחומים של פיתוח שיטות דיפרנציאליות של תגמול ותמרוץ עובדים, במהלך השנים 2011-2013, עבור לפחות חמישה לקוחות שונים, בהיקף כספי של לפחות 200 אלף ₪ ללא מע"מ לכל לקוח.
 2. **חמשת הלקוחות שלעיל**, נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה.
 3. כל לקוח מנה לפחות 300 עובדים.
- לעניין סעיף זה, "פיתוח של שיטות דיפרנציאליות של תגמול ותמרוץ עובדים" – הגדרת מדדים כמותיים לתמרוץ עובדים כאשר מהלך התגמול מבוצע בהתאמה לסולם הדירוג שנקבע לעובד או קבוצת עובדים.

2.5 היקף פעילות כספי

2.5.1 אשכול א'

למציע מחזור הכנסות כספי הנובע מפעילותו העסקית, בשנים 2011-2013, בהיקף כספי של לפחות 2 מיליון ₪ ללא מע"מ, **במוצע לכל שנה**.

2.5.2 אשכול ב'

למציע מחזור הכנסות כספי הנובע מפעילותו העסקית, בשנים 2011-2013, בהיקף כספי של לפחות 1 מיליון ₪ ללא מע"מ, **במוצע לכל שנה**.

2.5.3 אשכול ג'

למציע מחזור הכנסות כספי הנובע מפעילותו העסקית, בשנים 2011-2013, בהיקף כספי של לפחות 1 מיליון ₪ ללא מע"מ, **במוצע לכל שנה**.

2.6 הצוות המוצע על ידי המציע

2.6.1 כללי

- המציע יציג בהצעתו צוות עובדים אשר יבצע מטעמו את השירותים המבוקשים.
1. מנהלי הפרויקטים אשר מפורטים בטבלאות שלהלן, יידרשו להעסקה על ידי המציע לפחות 12 חודשים טרם הגשת הצעה.
 2. יתר חברי הצוות אשר מפורטים בטבלאות שלהלן, יוכלו להיות מועסקים על ידי המציע, החל מיום הכרזתו כספק מסגרת במכרז.
 3. המציע יתחייב להעסיק את כל חברי הצוות המוצע על ידו, בכל תקופת ההתקשרות.

4. לכל חבר צוות מוצע יצרף המציע בהצעתו קורות חיים ותעודות המעידים על ניסיון והשכלה.

2.6.2 צוות מוצע לאשכול א'

#	תחום פעילות	מס. עובדים נדרש	השכלה נדרשת	ניסיון נדרש בין התאריכים 01.01.2009 עד 31.12.2013
1	מנהל פרויקטים ראשי	1	מהנדס תעשייה וניהול	ניסיון בניהול של לפחות 10 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים של שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ עבור לקוחות שונים. לעניין זה, "שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ" – חקר עבודה, קביעת מדדים לתמרוץ עובדים בהתבסס על חקר העבודה, הפעלת ויישום שיטת שכר עידוד
2	אחראי צוות	2	מהנדס/ הנדסאי תעשייה וניהול	עבור מהנדס: ניסיון בביצוע של לפחות 5 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים של שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ עבור לקוחות שונים. עבור הנדסאי: ניסיון בביצוע של לפחות 8 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים של שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ עבור לקוחות שונים. לעניין זה, "שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ" – חקר עבודה, קביעת מדדים לתמרוץ עובדים בהתבסס על חקר העבודה, הפעלת ויישום שיטת שכר עידוד.
3	חבר צוות	4	מהנדס/ הנדסאי תעשייה וניהול	ניסיון בביצוע של לפחות חמישה פרויקטים (שהסתיימו) עבור לקוחות שונים בתחומים של שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ. לעניין זה, "שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ" – חקר עבודה, קביעת מדדים לתמרוץ עובדים בהתבסס על חקר העבודה, הפעלת ויישום שיטת שכר עידוד.

2.6.3 צוות מוצע לאשכול ב'

#	תחום פעילות	מס. עובדים נדרש	השכלה נדרשת	ניסיון נדרש בין התאריכים 01.01.2009 עד 31.12.2013
1	מנהל פרויקטים ראשי	1	מהנדס תעשייה וניהול	ניסיון בניהול של לפחות 10 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים של ארגון ושיטות, ותגמול עובדים עבור לקוחות שונים. לעניין זה, "ארגון ושיטות ותגמול עובדים" – ניתוח תהליכי עבודה ושיטות, קביעת יעדים ומדדי ביצוע ובהתאמה התגמול לעובדים.
2	אחראי צוות	2	מהנדס/ הנדסאי תעשייה וניהול	עבור מהנדס: ניסיון בניהול של לפחות 5 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים של ארגון ושיטות, ותגמול עובדים עבור לקוחות שונים. עבור הנדסאי: ניסיון בביצוע של לפחות 8 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים ארגון ושיטות ותגמול עובדים, עבור לקוחות שונים. לעניין זה, "ארגון ושיטות ותגמול עובדים" – ניתוח תהליכי עבודה ושיטות, קביעת יעדים ומדדי ביצוע ובהתאמה התגמול לעובדים.
3	חברי צוות	4	מהנדס/ הנדסאי תעשייה וניהול	ניסיון בביצוע של לפחות חמישה פרויקטים (שהסתיימו) עבור לקוחות שונים בתחומי ארגון ושיטות. לעניין זה, "ארגון ושיטות" – ניתוח מערכות ותהליכי עבודה, המלצות לשיפור ארגוני בהתאמה.

2.6.4 צוות מוצע לאשכול ג'

#	תחום פעילות	מס. עובדים נדרש	השכלה נדרשת	ניסיון נדרש בין התאריכים 01.01.2009 עד 31.12.2013
1	מנהל פרויקטים ראשי	1	מהנדס תעשייה וניהול	ניסיון בניהול של לפחות 10 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים של שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ עבור לקוחות שונים. לעניין זה, "שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ" – חקר עבודה, קביעת מדדים לתמרוץ עובדים בהתבסס על חקר העבודה, הפעלת ויישום שיטת שכר עידוד
2	אחראי צוות	1	תואר ראשון בכלכלה/ מינהל עסקים/ פסיכולוגיה ארגונית/	ניסיון בביצוע של לפחות 5 פרויקטים (שהסתיימו) בתחום של פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים המבוססים על מדדים כמותיים בשילוב הערכת עובדים. לעניין זה, "פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים" – הגדרת מדדים כמותיים לתמרוץ עובדים כאשר מהלך התגמול מבוצע בהתאמה לסולם הדירוג שנקבע לעובד או קבוצת עובדים.
3	חברי צוות	2	מהנדס תעשייה וניהול	ניסיון בביצוע של לפחות 3 פרויקטים (שהסתיימו) בתחום של פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים המבוססים על מדדים כמותיים בשילוב הערכת עובדים. לעניין זה, "פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים" – הגדרת מדדים כמותיים לתמרוץ עובדים כאשר מהלך התגמול מבוצע בהתאמה לסולם הדירוג שנקבע לעובד או קבוצת עובדים.

3 השירותים המבוקשים במכרז

3.1 כללי

3.1.1 תחומי הפעילות

1. ניהול וביצוע פרויקטים בתחומי שכר עידוד, תגמול ותמרוץ - שירות זה יסופק על ידי ספקי מסגרת הנמנים על שני האשכולות (א' ו-ב'), והכל בהתאם לשיוך שיטת שכר העידוד לכל אשכול. מצ"ב נספח ט'.
 2. פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים שירות זה יסופק על ידי ספקי מסגרת הנמנים על אשכול ג'.
 3. ניהול וביצוע שירותים נוספים כלליים, הקשורים לעשייה בתחומי שכר עידוד תגמול/תמרוץ עובדים.
- שירות זה יסופק על ידי ספקי מסגרת הנמנים על שלושת האשכולות, בהתאם לשיוך השירות הנדרש לכל אשכול.

3.1.2 היערכות ספקי המסגרת למתן השירותים המבוקשים

1. ספקי המסגרת יהיה ערוכים למתן השירותים המבוקשים במכרז תוך 14 ימי עסקים מחתימת הסכם ההתקשרות עימם.
2. בתקופה זו (14 הימים), יבוצעו 3 ימי הדרכה לכל ספקי המסגרת וציוותיהם, בכל אשכול (יום הדרכה לכל אשכול). ההדרכה תבוצע באזור המרכז. עלות שעות העבודה בגין השתתפות בהדרכה זו תחולנה על ספקי המסגרת.

3.1.3 הדרכות ספקי המסגרת בתקופת ההתקשרות

- ספקי המסגרת וציוותיהם יידרשו (כ-שלוש בשנה) להגיע למפגשי הדרכה, העשרה ועדכונים אודות תחומי הפעילות הנדרשים במכרז.
- מפגשים אלה יארכו כיום עבודה כל אחד. עלות שעות העבודה בגין ימי ההדרכה תחול על הספקים.

3.2 ניהול פרויקטלי

השירותים המבוקשים יבוצעו על פי מתודולוגיה וטכניקות מקובלות בניהול פרויקטים כדלקמן:

4. הגדרת מטרות ויעדי העבודה.
5. הגדרת תכולת העבודה.
6. בניית תכנית עבודה, כולל אבני דרך ולוחות זמנים (גאנט).
7. הקצאת משאבים נדרשים כולל כוח אדם.
8. ניהול מערך דיווח תפעולי וניהולי.
9. הבטחת איכות, בקרת פרויקט וניהול סיכונים (כגון: ניהול השינוי הארגוני, התמודדות עם קונפליקטים והתנגדויות העלולים לעכב/להפריע למהלך הפרויקט).

3.3 מרכיבי השירותים המבוקשים

3.3.1 שיטת העבודה הנדרשת

3.3.1.1 ניתוח מצב קיים

1. הבנת מטרות ויעדים של היחידה הממשלתית.
2. סקירת מבנה ארגוני קיים, לימוד הסביבה הארגונית ותהליכי העבודה באמצעות מחקר וראיונות עם עובדים ומנהלים, לימוד ממשקי עבודה עם פונקציות פנימיות/חיצוניות למשרד.
3. הצגת שיטת שכר עידוד קיימת ביחידה, לרבות ניתוח סטטיסטי אודות התאמת השיטה למאפייני היחידה ולהנחיות המקצועיות של אגף תגמול ותמרוץ (לא רלוונטי לאשכול ג').
4. בדיקת עדכניות: עליה לכלול את כל השינויים שנכנסו ביחידה מאז העדכון האחרון, שינויים של תהליכי העבודה, שינויים מחשובים במידה והיו ומטרות היחידה. (לא רלוונטי לאשכול ג').
5. פירוט נוסף אודות המרכיבים המבוקשים מופיע בספר הנהלים וההנחיות בחקר עבודה ושכר עידוד, מהדורה 8 2009.

3.3.1.2 חלופות והמלצות

לאור ממצאי ניתוח המצב הקיים יידרש הספק, בתיאום עם המזמין, להמליץ על דרך הפעולה הנדרשת:

1. שיפור/התאמה בשיטה קיימת.
2. עדכון שיטות שכר עידוד הקיימות, או פיתוח שיטות תמרוץ תחליפיות: שיטות המבוססות על יעדים, תכניות עבודה, שיטות תגמול דיפרנציאלי. פעילות זאת תבוצע על ידי הספק, בהתאם לנהלים וההנחיות המקצועיות של הוועדה המרכזית למועצות ייצור בשרות המדינה והממונה על השכר. ההנחיות מופיעות באתר משרד האוצר. לקישור להנחיות לחץ [כאן](#).
תכולת העבודה בשלב זה תכלול בין היתר:

- א. הגשת הדוחות הנדרשים בתהליכי עדכון: דו"ח שלב א' (ראה פירוט בסעיף 3.3.1.5.1 להלן) - בשיטות חדשות (בעדכון דו"ח זה מאוחד עם דוח שלב ב') + דוח שלב ב' על פי המפורט בסעיף 3.3.1.5.2 להלן (כפי המופיע בנהלים וההנחיות לשכר עידוד בשירות המדינה)
- ב. ליווי השיטות המעודכנות/המפותחות ותיקונן במידת הנדרש במשך חצי שנה מתחילת ההפעלה בפועל של השיטות. הזוכה יבחן את ממצאי ההפעלה במשך ששת חודשים הראשונים ויבצע התאמה במידת הצורך במסגרת העלות של פיתוח השיטה.
- ג. ביצוע בדיקות עדכניות ובקורות אחר השיטות המעודכנות והקיימות.

3.3.1.3 תכנית עבודה למימוש העבודה המוצעת

עם קבלת ההחלטה על ידי המזמין, אודות החלופה המאושרת ליישום, יציג ספק המסגרת את תכנית העבודה למימוש החלופה.

תכנית העבודה תכלול לפחות את המרכיבים הבאים:

1. נושאים עיקריים לטיפול.
2. אבני דרך.
3. לוח זמנים.
4. גורמים מעורבים והצוות אשר יבצע את העבודה.
5. שיטת הבקרה והדיווח.

3.3.1.4 מימוש תכנית העבודה

תכולת השירותים והתוצרים להם יידרש ספק המסגרת במהלך מימוש תכנית העבודה:

1. הפקת דוחות שכר עידוד/מערכות תגמול ותמרוץ מעודכנים בהתאם לתוכנית העבודה שניתנה לספק המסגרת.
2. ספק המסגרת יגיש ליחידות להנדסת ייצור במשרדים ולמזמין דוח סופי ומאושר בפורמט הבא:
 - א. הדוח יוגש בקובץ Word, ובגיליונות עבודה של Excel.
 - ב. עותק כרוך אחד יוגש לכל חברי וועדת ההיגוי
 - ג. העתקים כרוכים כמספר קבוצות החישוב שהוקמו
 - ד. העתק כרוך ליחידת ארגון ושיטות במשרד
3. ביצוע בדיקת עדכניות ע"פ תכנית העבודה.
4. ביקורות תקינות דיווח שכר עידוד ביחידות.
5. הכנת גיליונות עבודה אלקטרוניים (Excel) מאובטחים וטפסי דיווח כולל שימוש בפקודות מאקרו, בהתאמה למערכת הקיימת במשרד; תקינות הגיליונות הינן באחריות ספק המסגרת.
6. השתתפות בדיונים בוועדת ההיגוי מקצועית, במועצת ייצור ובפורום מנהלים במידת הצורך.

3.3.1.5 הגשת הדוחות הנדרשים בתהליכי עדכון

3.3.1.5.1 דוח שלב א'

- א. תיאור המבנה הארגוני ותהליכי העבודה הקיימים.
- ב. הצעות לשינויים בתהליכי העבודה, בשיפור שיטות ובמבנה הארגוני של היחידות הנבדקות.
- ג. הגדרת קבוצות החישוב לצורך הנהגת שיטת שכר עידוד (בכל קבוצת חישוב יירשמו שמות העובדים העשויים להיכלל בה ודירוגי העובדים).
- ד. הגדרת יחידות התפוקה המוצעות בכל קבוצת עידוד.
- ה. מפרטי עבודה של יחידות התפוקה שנבחרו.

- ו. הגדרת הטכניקות באמצעותן יבוצעו מחקרי העבודה (במידה ויבוצעו). סעיף זה לא רלוונטי לאשכול ג'.
- ז. אין להתחיל בביצוע מחקרי עבודה, אלא לאחר אישור דו"ח הביניים הראשון על ידי וועדת ההיגוי המקצועית (ראה סעיף 3.3.1.5.2 להלן), וזאת בכפוף לבדיקת אפשרות ביצוע שיפור שיטות, שינוי בתהליכים ובמבנה הארגוני. (לא רלוונטי לאשכול ג').

3.3.1.5.2 דוח שלב ב'

- א. מטרות ויעדים מרכזיים של היחידה הנבדקת.
- ב. עקרונות שיטת מערכת שכר העידוד/תגמול: השיטה צריכה להיות רב גורמית עם מספר מדדים מסתכמים וכן מדד/ים איכות כופלים. המדדים המסתכמים צריכים לבטא: יעילות היחידה, מדד עמידה בתוכנית עבודה, מדדי תוצאה הנותנים ביטוי ליעדים מרכזיים של היחידה/מדדי שירות. כמו כן, יש לצרף פירוט מחקרי עבודה (במידה ומבוצע מחקר עבודה), גיליון סיכום ותקנת כ"א מומלצת כתוצאה מהעדכון ומדדי איכות המבטאים את איכות היחידות הנבדקות כגורם כופל פרמיה ראשונית.
- ג. מיפוי תכניות עבודה משרדיות, ותכניות עבודה יחידתיות המאושרות על ידי מנכ"ל המשרד ושילובם בתוך מערכת התמרוץ.
- ד. ביחידות נותנות שירות יש לשלב גורמים המבטאים את רמת השירות או כמדדים מסתכמים או כמדדי איכות כופלים פרמיה ראשונית.
- ה. יש להציג סימולציה של יעילות על כל מרכיביה ושל הפרמיה הסופית (לאחר מדדי טיב) בשיטה המוצעת לתקופה של שנה.
- ו. יש לצרף שיטת שכר עידוד/תמרוץ הקיימת בפירוט של קו חישוב לתשלום, תקרת פרמיה ותוצאות הפעלה של השנה האחרונה, פירוט המנגנון הדיפרנציאלי.

3.3.2 אופן הקצאת הפרויקטים לספקי המסגרת

3.3.2.1 תכנית העבודה של המזמין

1. תכנית העבודה של האגף לתגמול ותמרוץ במשרד האוצר, נפרסת על פני 4 שנים ומיועדת להקיף את כלל יחידות הממשלה.
2. בתכנית קיימת התייחסות לכל משרד, כולל אופן פריסת ביצוע העדכונים של השיטות השונות למשך מספר שנים (בין שנה לחמש שנים) והכל בהתאם לגודל המשרד ומורכבותו.

3.3.2.2 ועדה מקצועית להקצאת פרויקטים לספקי המסגרת

1. הקצאת פרויקט לכל ספק מסגרת, תאושר בוועדה מקצועית (להלן – "הוועדה המקצועית"), אשר הוקמה לצורך כך, והמורכבת מ- ממלאי התפקידים כדלקמן:
 - א. מנהלת יחידת תגמול ותמרוץ.
 - ב. חשב משרד האוצר.
 - ג. נציג מינהל הרכש הממשלתי.
 - ד. ממונה הנדסת ייצור תגמול ותמרוץ ממשרדי הממשלה.
2. אין המזמין מתחייב להקצאת עבודה לספקי המסגרת, בסבב הראשון או בסבב השני ואילך, ולזוכים לא תהא שום טענה בעניין זה מכל סוג שהוא.

3.3.2.3 סבב ראשון להקצאת פרויקטים לספקי המסגרת

- 3.3.2.3.1 שיבוץ ספקי המסגרת בכל אשכול על פי ציוני האיכות להם זכו במכרז שלושת המציעים אשר דורגו ראשונים באשכול א', ישובצו אוטומטית במקומות הראשון עד השלישי באשכול ב'.

דירוג איכות בסיום המכרז	אשכול א'	אשכול ב'	אשכול ג'
1	ספק A	ספק A	ספק K
2	ספק B	ספק B	ספק L
3	ספק C	ספק C	ספק M
4	ספק D	ספק F (דורג ראשון באשכול ב')	ספק N
5	ספק E	ספק G (דורג שני באשכול ב')	ספק O
6		ספק H (דורג שלישי באשכול ב')	
7		ספק I (דורג רביעי באשכול ב')	
8		ספק J (דורג חמישי באשכול ב')	

3.3.2.3.2 הקצאת פרויקטים על פי היקפי פעילות כספית מוערכת

3.3.2.3.2.1 כללי

1. יובהר כי המזמין אינו מתחייב להקצאת עבודה בכל היקף כלשהו לספק מסגרת כזה או אחר. לספק המסגרת לא תהא כל טענה בעניין מכל סוג שהוא.
2. בכל מקרה בכל אשכול בו ייבחרו מס' ספקים בכמות פחותה מהמתוכנן על ידי עורך המכרז (עד 5 ספקים באשכול א', עד 8 ספקים באשכול ב', עד 5 ספקים באשכול ג'): חלקו היחסי של המיקום החסר (לדוגמה: מיקום 8 באשכול ב'), יחולק ביחס שווה בין יתר מיקומי ספקי המסגרת, בהם שובצו ספקים (לדוגמה: בין הספקים במקומות 1 עד 7 באשכול ב') וכך הלאה – על פי ההקצאה המפורטת לכל אשכול בטבלאות שלהלן.

3.3.2.3.2.2 הקצאת פרויקטים - אשכול א'

#	ספק	הקצאת עבודה על פי היקף כספי	
		מינימום	מקסימום
1	ספק A	15%	30%
2	ספק B	15%	25%
3	ספק C	10%	20%
4	ספק D	5%	15%
5	ספק E	5%	10%
	סה"כ:	50%	100%

3.3.2.3.2.3 הקצאת פרויקטים - אשכול ב'

#	ספק	הקצאת עבודה על פי היקף כספי	
		מינימום	מקסימום
1	ספק A	5%	15%
2	ספק B	5%	10%
3	ספק C	5%	10%
4	ספק F	5%	19%
5	ספק G	5%	17%
6	ספק H	1%	12%
7	ספק I	1%	9%
8	ספק J	1%	8%
	סה"כ:	28%	100%

3.3.2.3.2.4 הקצאת פרויקטים - אשכול ג'

#	ספק	הקצאת עבודה על פי היקף כספי	
		מינימום	מקסימום
1	ספק K	15%	30%
2	ספק L	10%	25%
3	ספק M	10%	20%
4	ספק N	5%	15%
5	ספק O	5%	10%
	סה"כ:	45%	100%

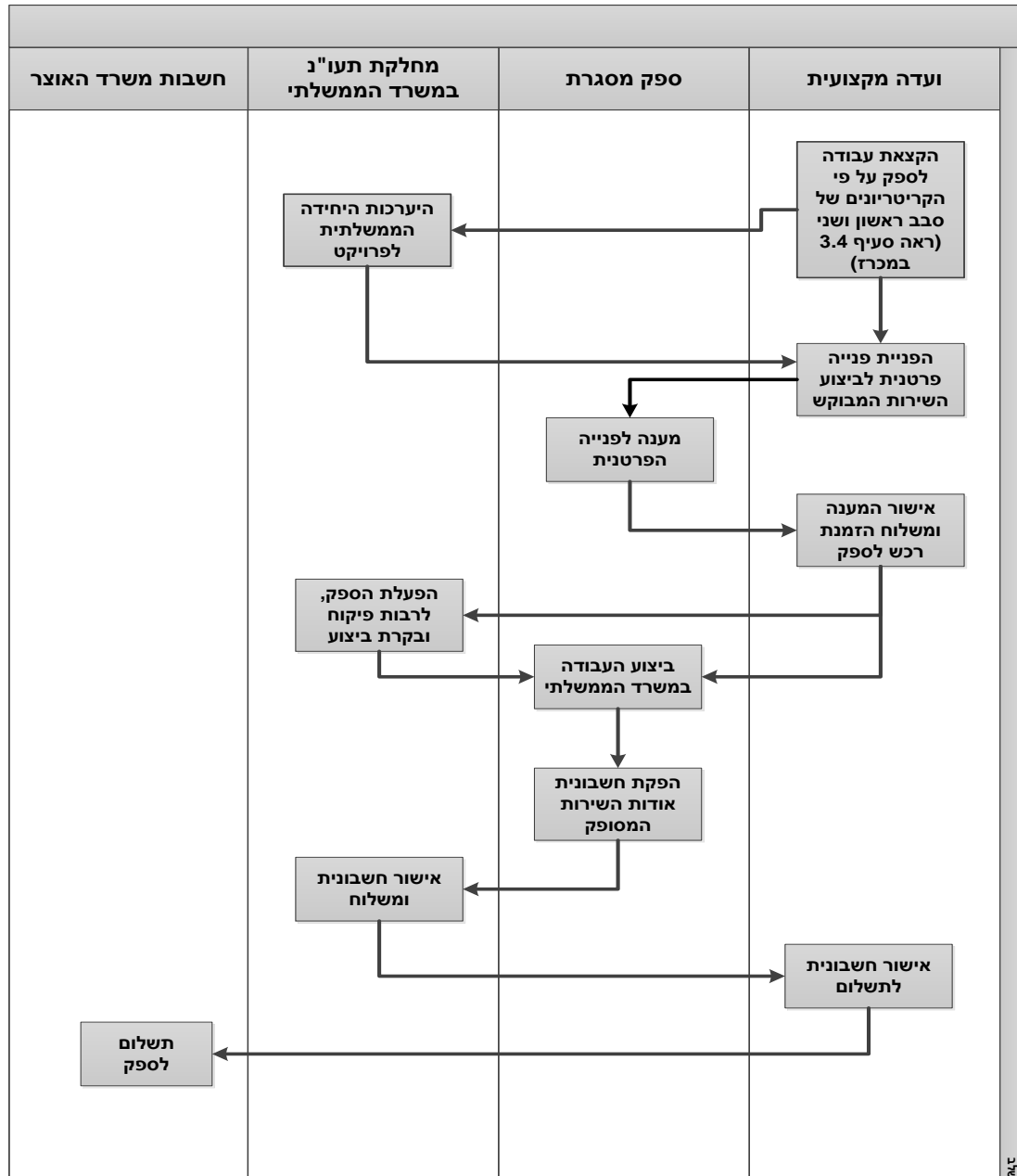
3.3.3 סבב שני ואילך להקצאת העבודות

עם השלמת הסבב הראשון יחל סבב שני, אשר ייקבע על פי הקריטריונים הבאים במצטבר:

1. מנגנון ההקצאה המפורט 3.3.2.3.2 לעיל.
2. עומס העבודות אשר הוקצה לספק ויכולתו לעמידה בהן.
3. לאחר שנתיים תבחן הערכת איכות ביצועי הספק ע"פ תוצאות העבודות שקיבל במשרדים השונים בסבבים הקודמים. מנגנון הערכת האיכות מופיע בנספח י'.

3.3.4 אופן הזמנת עבודה מספק המסגרת

3.3.4.1 תרשים התהליך



3.3.4.2 פנייה פרטנית לספק המסגרת לביצוע פרויקט

הפנייה תבוצע על ידי נציג הועדה המקצועית, ותכלול לפחות את הנושאים הבאים:

1. התקציב המוקצב לביצוע העבודה
2. האשכול אליה משויכת שיטת שכר העידוד.
3. רקע על היחידה ומאפייניה הייחודיים.
4. שיטת שכר העידוד הנהוגה ביחידה.
5. מטרות ויעדי הפרויקט.
6. הרכב צוות היועצים הנדרש להכנת התכנית ותשומות העבודה הנדרשות.

7. לוחות זמנים ואבני דרך.
8. אופן התשלום בהתאם לאבני הדרך ולתעריפי המכרז.
9. מועד אחרון להגשת מענה על ידי ספק המסגרת לפנייה.

3.3.4.3 מענה ספק המסגרת לפנייה הפרטנית

3.3.4.3.1 כללי

1. ספק המסגרת מחוייב למענה לכל פנייה, ולביצוע כל הזמנת עבודה שתועבר אליו לביצוע פרויקט ביחידה ממשלתית, על ידי המזמין.
2. הספק יעביר את המענה שלו לפניית נציג המזמין, עד 14 ימי עבודה ממועד שליחת הפנייה אליו - בהתאם לדרישות המופיעות בפנייה ובמועד לו נדרש להגישו.
3. הספק נדרש לזמינות מלאה למפגשי הבהרה ותיקונים במידה וידרשו במענה, והכל על פי שיקול דעתו של המזמין.

3.3.4.3.2 תכולה נדרשת למענה

1. הצגת צוות היועצים המוצע מטעמו לביצוע הפרויקט על פי המפורט בפנייה. המזמין רשאי לזמן כל יועץ המוצע על ידי הספק לראיון ובחינת התאמה, לרבות הצבת דרישה להחלפת כל יועץ מוצע באיש מקצוע מתאים, והכל על פי שיקול דעתו הבלעדי של המזמין.
2. הצגת מתודולוגיה לביצוע העבודה.
3. פירוט דגשי העבודה, בהתאמה למאפייניה הייחודיים של היחידה הממשלתית.

3.3.4.3.3 הזמנת עבודה

1. עם אישור המזמין את מענה הספק, תישלח אל הספק הזמנת עבודה חתומה ומאושרת על ידי מורשי החתימה אצל המזמין.
2. הזמנת העבודה תכלול את:
 - 2.1 נוסח הפנייה.
 - 2.2 מענה ספק המסגרת.
 - 2.3 אופן התשלום על פי אבני הדרך ותעריפי המכרז.

3.3.4.3.4 תחילת ביצוע העבודה

- הספק יחל בביצוע העבודה לא יאוחר מ-14 ימי עבודה ממועד שליחת הזמנת העבודה אליו, אלא אם כן נאמר אחרת בהזמנת העבודה, או באישור בכתב מהמזמין.

3.4 צוות ספק המסגרת

3.4.1 מנהל פרויקטים (PMO)

3.4.1.1 תיאור תחומי אחריות

"פרויקט" – עבודה ייעודית המבוצעת על ידי צוות הספק ביחידה ממשלתית. יכול ובמשרד ממשלתי ינוהלו מספר פרויקטים על ידי מספר צוותים של הספק.

מנהל הפרויקטים יופקד על ניהול ותכלול עבודת כלל הצוותים, בכל הפעילות המבוצעת על ידי הספק אצל המזמין.

מנהל הפרויקטים יהיה מופקד על המערך התפעולי אצל הספק לרבות, תכנון, ביצוע ובקרת כלל השירותים המסופקים למזמין על ידי הספק. מנהל הפרויקטים יהיה אחראי על הפעילות כדלקמן:

1. תרגום תכנית העבודה לתכנית פרויקטאלית באמצעות תוכנה לניהול פרויקטים.
2. הגדרת רשימת המשימות, התלויות והעדיפויות, הקצאת כוח אדם למשימות.
3. הפעלת מערך דיווח ובקרה בכל פרויקט, קבלת דיווחים שוטפים, והצגתם תרשימי גאנט מסכמים ומפורטים.
4. ניהול ישיבות סטטוס ברמת צוות והנהלת הספק.
5. הערכת המשמעות של שינויים בהגדרת הפרויקט.
6. הבטחת עמידת הספק בכל תנאי המכרז והסכם ההתקשרות.
7. תכלול הפעילות הפנים והחוץ ארגונית של הספק, הנגזרת מביצוע העבודה:
 - א. ריכוז דיווחים וסטטוס ביצוע, מראש הצוות עבור כל יחידה ממשלתית בה פועל הספק.
 - ב. הגשת דוחות ביצוע והתחשבות שוטפת מול המזמין.
 8. הפעלה שוטפת של מערכות בקרה, פיקוח ושליטה כגון:
 - א. מנגנוני בקרת איכות תהליכית.
 - ב. משוב רציף אודות רמת הביצועים מול כלל הגורמים המעורבים, אשר יבחן וימדד על פי הנחיות המזמין.
 - ג. הפקת לקחים וביצוע פעילות שיפור מתקנת, בזמן אמת בעבודתו של ספק המסגרת מול המזמין ונציגיו.
 9. דיווח של לפחות אחת לחודש לנציג המזמין, בפגישות קבועות מראש, אודות סטטוס פעילות ספק המסגרת במכרז, בדוחות מובנים שיועברו על ידי המזמין לספק המסגרת.
 10. קיום מערך הכשרה וריענון ידע תקופתי לחברי הצוות, בהתאם להנחיות המזמין.

3.4.1.2 החלפת מנהל הפרויקטים

1. כל החלפה של מנהל הפרויקטים במנהל חדש, בין אם ביוזמת המזמין ובין ביוזמת ספק המסגרת, תיעשה באישור המזמין ולאחר הודעה מראש של 60 ימי עבודה.
2. המנהל החדש מחוייב לעמוד כל דרישות המכרז. המזמין יבחן ויאשר את התאמתו של המנהל החדש לדרישות המכרז.
3. ספק המסגרת אינו רשאי להפעיל מנהל חדש ללא אישור בכתב מהמזמין. ספק המסגרת

יבצע חפיפה מלאה בין שני המנהלים, כך שעבודת הספק אצל המזמין תימשך ללא תקלות.

3.4.2 חברי הצוות לביצוע העבודה

3.4.2.1 כללי

1. כל צוות יכלול לפחות שני עובדים: אחראי צוות, איש צוות.
2. כפיפות ארגונית – למנהל הפרויקטים הראשי.
3. עם חתימת הסכם ההתקשרות יציג כל ספק מסגרת את הרכב הצוות המוצע על ידו לאישור המזמין. המציע יציג את חברי הצוות לאישור המזמין בצירוף קורות החיים של העובדים כולל תעודות המעידות על השכלה
4. המזמין רשאי לפסול איש צוות אשר אינו מתאים לביצוע העבודה. ספק המסגרת יחוייב להציג איש צוות חלופי העומד בדרישות שלהלן תוך 30 ימים מקבלת ההודעה על פסילת המועמד אשר הוצע על ידו.

3.4.2.2 הרכב הצוותים הנדרש לאשכול א'

לצורך ביצוע הפעילות אצל המזמין יידרש ספק המסגרת להעמיד לפחות 3 צוותים (6 עובדים+ מנהל פרויקט).

3.4.2.3 הרכב הצוותים הנדרש לאשכול ב'

לצורך ביצוע הפעילות אצל המזמין יידרש ספק המסגרת להעמיד לפחות 2 צוותים (4 עובדים+ מנהל פרויקט).

3.4.2.4 הרכב הצוותים הנדרש לאשכול ג'

לצורך ביצוע הפעילות אצל המזמין יידרש ספק המסגרת להעמיד לפחות 2 צוותים (4 עובדים+ מנהל פרויקט).

3.5 שירותים נוספים

המזמין רשאי לפנות אל ספקי המסגרת בכל אשכול למתן שירותים כלליים נוספים, הקשורים לעשייה בתחום שכר עידוד ותגמול/תמרוץ עובדים. הפנייה תיעשה בהליך של פנייה תחרותית לכל ספקי המסגרת בכל אשכול, על פי שיוך הפרויקט הנדרש לאשכול הרלוונטי וזמינות הצוותים. התמורה אשר תשולם לספק הנבחר תהיה על פי שעות עבודה בפועל ובהתאם לתעריפי חשכ"ל, הוראת תכ"ם מס. 13.9.2. לקישור להוראה, לחץ כאן.

3.6 אמנת שירות (SLA)

3.6.1 פיצויים מוסכמים בגין ליקויים בפעילות ספק המסגרת

1. אמנת השירות מגדירה את רמת השירות הנדרשת מספק המסגרת במהלך כל תקופת ההתקשרות ואת הפיצויים המוסכמים שאותם ישלם הספק בגין אי עמידה ברמת השירות המוסכמת.

2. ספק שלא יעמוד ברמת השירות המוגדרת ישלם פיצוי מוסכם, על פי מידת החרیגה מהרמה המוגדרת ובהתאם לטבלת הפיצויים המוסכמים שבסעיף מימוש פיצויים מוסכמים על ידי המזמין. את הפיצויים אפשר יהיה לגבות בכל דרך, כולל באמצעות קיזוז מחשבונית. הקיזוז יישא חתימה של המזמין ואישור של מורשה חתימה מטעם המזמין.
3. המזמין רשאי – בלי לגרוע מזכויותיו לפעול בדרכים המוקנות לו על פי חוק ועל פי מכרז זה – להפסיק את עבודתו של ספק מסגרת אשר לא עמד בהתחייבויותיו ולהחליפו בספק מסגרת אחר.
4. המזמין רשאי בכל עת להעביר לספק המסגרת את השגותיו ואת תלונותיו בגין פגיעה ברמת השירות. התלונה תועבר באמצעות בפנייה ישירה בכתב בלבד – לנציג ספק המסגרת. אם לאחר העברת התלונה לא יטופל הליקוי לשביעות רצונו של נציג המזמין – יתועדו במסמך רשמי של המזמין: הליקוי, שעת ההתרחשות, הגורמים שאליהם נעשתה הפנייה והזמן שחלף עד לתיקונו או לאי תיקונו. העתק ממסמך התלונה יועבר לחשב המשרד המזמין, לנציג ספק המסגרת ולעורך המכרז.
5. חשב משרד האוצר יודיע בכתב לנציג הספק כי הפיצוי על הנזקים בגין הליקויים המתוארים בדוח יקוזזו מסכום החיוב על פי הטבלה בסעיף 3.6.2 לספק תהיה זכות לטעון בכתב נגד הקיזוז תוך 14 ימי עבודה מתאריך שליחת ההודעה.
6. נציג המזמין רשאי למלא דוח גם עבור ליקויים אשר אינם מופיעים בטבלה בסעיף 3.6.2. במקרים כגון אלה תתבצע פנייה של נציג המזמין לעורך המכרז, להחלטה אודות הפיצוי המוסכם הנדרש או הסנקציה שתינקט – בהתאמה לרמת והיקף הנזק שנגרם למזמין.

3.6.2 הפיצויים המוסכמים בגין פגיעות שונות ברמת השירות

3.6.2.1 ליקויים בתחומי מנהלה

תיאור הפגיעה ברמת השירות (הליקוי)	שיעור הפיצוי המוסכם בגין הפגיעה ברמת השירות בש"ח לא כולל מע"מ
אי מענה של הספק לפנייה פרטנית של נציג המזמין	1,000 ₪ בגין כל אי מענה
מענה של פנייה פרטנית שלא על פי פורמט הפנייה	500 ₪ על כל מענה לקוי.
הצבת עובד על ידי הספק – שלא עומד בדרישות המכרז	2,000 ₪ על כל אירוע

3.6.2.2 ליקויים בתחומי פעילות שכר עידוד

גובה הפיצוי המוסכם – כאחוז מהערך הכספי של הזמנת העבודה בש"ח ללא מע"מ (הערכת עמידת הספק בדרישות ובחינת עמידתו או אי עמידתו בהן, תבוצע עם סיום הפרויקט הספציפי שהוזמן על ידי המזמין).			זמני ביצוע מרביים (בחודשים) להשלמת העבודה ממועד הוצאת הזמנת העבודה	היחידה הממשלתית עבורה מבוצע השירות	הפעילות המבוצעת
מעל 6 חודשי פיגור - 20%	עד 3-6 חודשי פיגור - 10%	עד 2 חודשי פיגור - 5%	9	שיטה יחידתית	עדכון שיטות שכר עידוד קיימות עפ"י נהלים נציבות שירות המדינה ארגון ושיטות + הצגת שיטה - בדוח אחד ואישור סופי בוועדת היגוי- אבן דרך שלישית
			11	שיטה מחוזית	
			12	שיטה ארצית	
עד 1.6 חודשים ומעלה - 50%	עד 1.5 חודשים - 20%	עד 1 חודש - פיגור - 10%	1	כל יחידה	ביצוע בדיקות עדכניות של שיטות שכר עידוד
מעל 6 חודשי איחור - 20%	עד 3-6 חודשי איחור - 10%	עד 2 חודשי איחור - 5%	2	כל יחידה	התאמת שיטה – הגדרת מדדי איכות וטיב בשיטות שכר עידוד והבאה להפעלתן לרבות מעקב אחר יישומן. תיקון קל בשיטות : בסיס או מדד אחר

3.6.3 ליקויים בתחומי מתן שירותים נוספים

תיאור הפגיעה ברמת השירות (הליקוי)	שיעור הפיצוי המוסכם בגין הפגיעה ברמת השירות בש"ח לא כולל מע"מ
אי עמידה בלוחות הזמנים ובתפוקות שהוגדרו בפנייה	500 ₪ על כל פיגור של שבוע
הצבת עובד על ידי הספק – שלא עומד בדרישות המכרז	2,000 ₪ על כל אירוע

3.7 דרישות אבטחה וביטחון

ספק המסגרת יעמוד בדרישותיהם של קציני הביטחון ו/או של כל גורם אחר המוסמך מטעם המזמין.

ספק המסגרת ימסור לקציני הביטחון של המזמינים, לפי בקשתם, כל פרט לגבי כל עובד אשר מגיע לאתרי המזמינים לשם הספקת השירותים המבוקשים. מלבד זאת יתחייב ספק המסגרת לקיים את כל ההוראות שיימסרו לו על ידי קציני הביטחון. המזמין רשאי למנוע כניסתו של עובד לשטח המזמין מכל סיבה שהיא.

4 מנהלה

4.1 כללי

4.1.1 טבלת ריכוז מועדים

22.12.14	יום פרסום המודעה בעיתונות ובאינטרנט ע"י עורך המכרז
05.01.2015 במשרדי מינהל הרכש הממשלתי בין השעות 10:00-12:00	כנס ספקים
11.01.2015	מועד אחרון להגשת שאלות להבהרה על ידי הספקים
22.01.2015	מועד אחרון להגשת ההצעות לתיבת המכרזים ע"י המציעים

4.1.2 מסמכי המכרז

ניתן להוריד, ללא תשלום, את מסמכי המכרז מאתר האינטרנט של מינהל הרכש הממשלתי כתובת: www.mr.gov.il תחת הכותרת "מכרזים" ← מכרז מספר 22-2014. קיימת אפשרות לקבל את מסמכי המכרז במשרדי מינהל הרכש הממשלתי: רחוב נתנאל לורך 1 ירושלים. פקס: 02-5695368, טל. 02-6663426. המשרדים פועלים בימים א'-ה' בין השעות 09:00-15:00.

4.1.3 כנס ספקים

כנס ספקים יתקיים במועד המופיע בטבלת ריכוז המועדים. ספקים המבקשים להשתתף בכנס, נדרשים להירשם מראש בטל. 03-7634919/20 או בדוא"ל: razz@mof.gov.il, בציון שם הספק, שמות המשתתפים, תפקידם, מספר זהות. כל ספק יוכל להגיע לכנס עם שני משתתפים בלבד. ההשתתפות בכנס אינה חובה.

4.1.4 תיאום הצעות

המציע, בעל עניין במציע, כל גוף שהמציע הינו בעל עניין בו או נושא משרה, בכל אחד מהם לא יפעלו לתיאום הצעתו של המציע עם הצעת מציע אחר כלשהו הן לפני קיום המכרז, הן במהלכו, והן בזמן תקופת ההתקשרות בהליך של מענה לפניית פרטניות. מבלי לגרוע מכלליות האמור לעיל, המדובר באיסור לתאום הצעות לרבות:

1. כריתה מפורשת של הסכם או הבנה מכל סוג עם אדם או גוף כלשהו - למעט אדם או גוף שהינו בעל עניין במציע - בעניין בעלויות, שיתוף פעולה, מימון, מחירים, העברת נכסים, אסטרטגיות להצעה וכיוצא באלו.
2. קבלה של מידע כאמור או החלפת מידע בצורה אחרת, פרסום מידע או גילוי לאדם או לגוף כלשהו, כאשר ידוע למציע כי האדם או הגוף הוא בעל עניין או נושא משרה או שלוח או עובד של מציע אחר.

4.1.1 שיתוף פעולה עם מציעים אחרים וקבלני משנה

המציע יכול להגיש הצעה בשם עצמו בלבד. לא תתאפשר הגשת הצעה עם גופים או מציעים אחרים (Joint Venture). ספק המסגרת רשאי, במהלך תקופת ההתקשרות ומימוש המכרז, להסתייע בקבלני משנה, נותני שירותים ובעלי מקצוע לצורך ביצוע השירותים. כל עובד, קבלן משנה או נותן שירותים יחוייב בעמידה בכל דרישות המכרז, ויידרש לאישור מראש של המזמין. בכל מקרה, ייחשב המציע כקבלן ראשי לביצוע השירותים המבוקשים במכרז, והוא אחראי לכל עובד, קבלן משנה או נותן שירותים הפועל מטעמו במכרז.

4.2 שאלות ספקים אודות המכרז

4.2.1 נוהל העברת שאלות ספקים לעורך המכרז

ספקים רשאים להגיש שאלות לעורך המכרז. השאלות יועברו לעורך המכרז באמצעות הדואר האלקטרוני לכתובת: Avimi@mof.gov.il. באחריות המציע לוודא באמצעות הדואר האלקטרוני כי שאלותיו הגיעו בשלמותן לנציג עורך המכרז. מועד אחרון להגשת שאלות למכרז מפורט בטבלת ריכוז התאריכים. השאלות יוגשו במבנה הבא (יש להגיש שאלות באמצעות תוכנת Word בלבד). לא תתקבלנה שאלות בפורמט PDF או כל תצורה אחרת):

סידורי	הסעיף במכרז	השאלה

4.2.2 מענה עורך המכרז לשאלות מציעים

1. תשובות עורך המכרז לשאלות שהוגשו תפורסמנה בקבצי הבהרות באתר האינטרנט של מינהל הרכש הממשלתי שכתובתו: www.mr.gov.il תחת הכותרת מכרזים ← מענה עורך המכרז לשאלות מציעים - למכרז מספר 22-2014.
2. תאריך אחרון להפצת המענה של עורך המכרז לשאלות מופיע בטבלת ריכוז התאריכים.
3. נוסח התשובות של עורך המכרז הוא הנוסח המחייב ומהווה חלק בלתי נפרד מהמכרז.
4. תשובות עורך המכרז יחתמו ע"י מורשה/י החתימה של המציע בצירוף חותמת התאגיד ויוגשו עם הצעתם למכרז.
5. רק תשובות אשר נמסרו בכתב מחייבות את עורך המכרז.
6. יכול ויתקיימו מספר סבבי תשובות של עורך המכרז, וזאת על פי שיקול דעתו הבלעדי של עורך המכרז.

4.3 הצעת המציע

4.3.1 כללי

1. הצעת המציע והמידע שבה הם רכוש של המציע. עורך המכרז מתחייב לא לעשות שימוש בהצעת המציע, אלא לצורכי המכרז. בהתאם לתקנות חובת המכרזים התשנ"ג – 1993, מציעים שלא הוכרזו כספקי מסגרת במכרז, רשאים לבקש לעיין במסמכי שונים ובהצעות המציעים שהוכרזו כספקי מסגרת. **המציע יציין בהצעתו**, אלו חלקים בהצעתו הם לדעתו סוד מסחרי או סוד מקצועי. ויובהר, כי על אף האמור לעיל ועדת המכרזים תהא רשאית, וזאת על פי שיקול דעתה, להציג בפני מציעים שלא זכו במכרז, כל מסמך אשר להערכתה אינו מהווה סוד מקצועי או מסחרי והוא דרוש על מנת לעמוד בתקנות חוק חובת המכרזים. עורך המכרז רשאי לגבות אגרה עבור עיון כאמור.

4.3.2 אופן הגשת ההצעה

1. את ההצעות יש להגיש בקלסר דק ככל האפשר, כאשר כל עמוד **מאוגד**, ממוספר וניתן לשליפה מהירה. את ההצעה יש לארוז באריזה אטומה אחת, ללא ציון פרטי המציע או כל סימן זיהוי חיצוני אחר. על האריזה ירשם **"הצעה למכרז מרכזי מספר 22-2014 לאשכול: _____"**.
2. לאריזה יוכנסו 2 (שני) קלסרים (קלסר "מקור" וקלסר "העתק", זהים לחלוטין). בכל קלסר יאוגד מענה המציע לכל פרקי המכרז. על כל קלסר יירשם: **"מענה למכרז 22-2014, לאשכול: _____"**.
3. כל עמודי ההצעה ייחתמו ע"י מורשה/י החתימה של המציע וחותרמת התאגיד.
4. את ההצעה יש להגיש לתיבת המכרזים אשר נמצאת במינהל הרכש הממשלתי, רחוב נתנאל לורך 1 ירושלים, קומה 1, וזאת לא יאוחר מן המועד האחרון להגשת הצעות לתיבת המכרזים כמפורט בטבלת ריכוז המועדים.
5. הצעות שלא תמצאנה בתיבת המכרזים עד למועד האחרון להגשת הצעות לתיבת המכרזים, כמפורט בטבלת ריכוז המועדים, לא תובאנה לדיון בפני ועדת המכרזים.

4.4 מסמכים ואישורים בגין הכרזת המציע כ"ספק המסגרת"

המציע, במידה והוכרז כספק מסגרת על ידי ועדת המכרזים - יגיש את האישורים, והמסמכים הבאים על פי המפורט להלן.

יובהר כי, ועדת המכרזים רשאית לפסול את הכרזתו של המציע כספק מסגרת במידה ולא יעמוד בדרישות אלה.

4.4.1 ערבות ביצוע

מציע אשר הוכרז כספק המסגרת על ידי ועדת המכרזים, יעמיד לעורך המכרז, תוך 7 ימים משליחת הודעת ההכרזה עליו כספק מסגרת ("ההודעה") אליו על ידי עורך המכרז, ערבות ביצוע אוטונומית בלתי מוגבלת לפקודת משרד האוצר. גובה הערבות הנדרש מפורט בהסכם ההתקשרות לכל אשכול.

הערבות תהיה צמודה למדד המחירים לצרכן הידוע ביום שליחת ההודעה. היה ויחליט עורך המכרז לממש את האופציה המוקנית לו להאריך את תקופת ההתקשרות יאריך ספק המסגרת את הערבות בהתאם, עד ל- 60 יום לאחר תום כל תקופת התקשרות נוספת. במקרה של סירוב ספק המסגרת להאריך את תקופת ההתקשרות או הערבות בהתאם, עורך המכרז יהיה רשאי לחלט את הערבות, כולה או מקצתה, לפי שיקול דעתו הבלעדי, בנוסף לכל סעד אחר לו הוא זכאי על פי כל דין.

מבלי לגרוע מזכויות עורך המכרז על פי כל דין, עורך המכרז יהא רשאי לחלט את הערבות כולה או מקצתה, במקרה ספק המסגרת לא יעמוד במי מהתחייבויותיו בהתאם להצעתו, לתנאי מכרז זה ו/או להסכם ההתקשרות ו/או ינהג שלא בתום לב לכל אורך תקופת המכרז / ההתקשרות ו/או ייסוג ממי מהתחייבויותיו.

למען הסר ספק, אין בחילוט הערבות משום וויתור מצד עורך המכרז על מי מטענותיו ו/או דרישותיו ו/או תביעותיו מאת ספק המסגרת. עורך המכרז רשאי לנקוט בכל הדרכים החוקיות הנוספות העומדות לרשותו על מנת לקבל פיצוי מלא עבור הנזקים אשר נגרמו לו ע"י ספק המסגרת במידה וייגרמו כאלה. הערבות תהיה ערבות בנקאית או של חברת ביטוח ישראלית שברשותה רישיון לעסוק בביטוח על חוק הפיקוח על שירותים פיננסיים (ביטוח), התשמ"א-1981.

הערבות תיחתם על ידי מורשה/י חתימה מטעמו של הבנק או מטעמה של חברת הביטוח וחותמת הבנק או חברת הביטוח.

4.4.2 הסכם התקשרות

מציע אשר הוכרז כספק מסגרת על ידי ועדת המכרזים, יעביר תוך שבעה ימים קלנדריים ממועד שליחת הודעת הזכייה אליו על ידי עורך המכרז הסכם התקשרות על כלל נספחיו, חתום על ידי מורשה/י החתימה מטעמו של המציע בתוספת חותמת התאגיד על כל עמוד בהסכם ההתקשרות, כולל במקום המיועד לכך בעמוד האחרון, בהתאם לנוסח המחייב בחוברת ההצעה.

4.4.3 אישור על עריכת ביטוחים

1. מציע אשר הוכרז כספק מסגרת על ידי ועדת המכרזים, יעביר תוך שבעה ימים קלנדריים

- ממועד שליחת הודעת הזכייה אליו על ידי עורך המכרז אישור על עריכת ביטוחים בהתאם לנוסח המחייב בהסכם ההתקשרות.
- האישור יהיה חתום על ידי מורשה/ החתימה מטעמו הבנק/חברת הביטוח.
- אישור זה יצורף כנספח להסכם ההתקשרות.

4.4.4 תוקף ההצעה וספק מסגרת חלופי

- ההצעה תעמוד בתוקפה ותחייב את מגישה עד לחתימה על הסכם ההתקשרות עם הזוכים במכרז.
- אם מציע יחזור בו מהצעתו, לא יעמוד בהתחייבותיו ולא יתקן את ההפרה תוך 7 ימים ממועד מסירת ההודעה על כך על ידי עורך המכרז, יהא עורך המכרז רשאי לראות את ההצעה כבטלה מעיקרה ולהתקשר עם כל אדם שתמצא לנכון וכן יהיה רשאי לחלט כפיצוי קבוע ומוסכם מראש את כל הסכום הנקוב בערבות המכרז, או חלקו. אין באמור לעיל כדי לגרוע מכל סעד או זכות אחרת העומדים לעורך המכרז כלפי מציע כאמור, לפי כל דין.
- מבלי לגרוע מהאמור לעיל, הצעות שלא נבחרו תעמודנה בתוקפן 180 יום נוספים לאחר סיום הליכי המכרז, וזאת למקרה שבו תופסק ההתקשרות עם ספק המסגרת במכרז מכל סיבה שהיא, לרבות בשל חזרתו מהצעתו, הפרתו את ההתקשרות עם עורך המכרז או אי שביעות רצון של עורך המכרז מתפקודו. בנסיבות אלה רשאית ועדת המכרזים להכריז על בעל ההצעה שהצעתו תזכה בניקוד השני בטיבה בשלב בדיקת ההצעות כספק מסגרת במכרז (להלן: "ספק מסגרת חלופי" או "כשיר שני"). אם יחליט עורך המכרז להתקשר עם ספק המסגרת החלופי, מתחייב ספק המסגרת החלופי לחתום על חוזה ההתקשרות תוך 14 יום ממועד ההודעה על כך.
- במקרה כאמור, עורך המכרז יהיה רשאי להתקשר עם ספק המסגרת החלופי לפי שיקול דעתו, ובלבד שבמועד קבלת החלטה ממשיכים להתקיים ספק המסגרת החלופי תנאי הכשירות שהיוו תנאי סף להשתתפות במכרז. התקשר עורך המכרז כאמור, יהיה ספק המסגרת החלופי זכאי לתמורה בהתאם להצעתו במכרז. כמו כן, כל הכללים והתנאים המפורטים במכרז זה, המחייבים את ספק המסגרת, יחייבו גם את ספק המסגרת החלופי אם יידרש לחתום על חוזה ההתקשרות.
- יובהר, כי עורך המכרז לא מתחייב להכריז על ספק מסגרת חלופי. ככל שיוכרז ספק מסגרת חלופי, הוא יידרש להאריך את כתב ערבות ההגשה ל - 6 חודשים נוספים מיום שבו הוא הוכרז כספק מסגרת חלופי.
- יובהר, כי ועדת המכרזים רשאית להכריז גם על "כשיר שלישי" והוראות סעיף זה יחולו עליו בהתאמה.

4.4.5 דרישה למידע נוסף או הבהרות

- ועדת המכרזים רשאית לבקש מכל מציע, בכל שלב של המכרז, הבהרות בכתב או בעל פה להצעה, ובלבד שלא יהיה בכך כדי לאפשר למציע לשנות את הצעתו או להעניק לו יתרון בלתי הוגן על מציעים אחרים. ההבהרות יהיו חלק בלתי נפרד מההצעה.

2. ועדת המכרזים רשאית לדרוש מכל מציע השלמת מידע חסר, המלצות או אישורים המתייחסים לדרישות המפורטות במכרז, לצורך בחינת עמידתו של המציע בתנאי המכרז, וכן לבצע כל פעולה אחרת הדרושה לבחינת ההצעה.
3. ועדת המכרזים רשאית להורות על תיקון פגם שנפל בהצעה או להבליג על הפגם, אם מצאה כי אין בכך כדי לפגוע בשוויון בין המציעים וכי החלטה זו משרתת באופן המרבי את טובת עורך המכרז ואת תכליתו של מכרז זה.
4. מבלי לגרוע ממחויבות המציע בהצעתו, חייב המציע לעדכן את עורך המכרז ללא דיחוי לגבי כל שינוי אשר יחול, אם יחול, במידע שמסר לעורך המכרז, בפרק הזמן שיחלוף מעת הגשת הצעתו למכרז ועד למועד פרסום החלטת ועדת המכרזים בדבר ספק המסגרת במכרז, ואם נקבע כספק המסגרת- עד לחתימה על ההסכם.

4.4.6 הצעה מסויגת או מותנית

1. מציע לא יסייג את הצעתו או יתנה אותה באופן שאינו עולה בקנה אחד עם דרישות המכרז, ובכלל זה ימנע מכל שינוי, הסתייגות או התניה על דרישות הסכם ההתקשרות ונספחיו. עורך המכרז יפסול הצעה מסויגת או מותנית.
2. מציע הסבור כי דרישות המכרז ראויות להתניה או להסתייגות, רשאי להעלות את השגותיו או את הערותיו במסגרת הליך ההבהרות בלבד.

4.4.7 הוצאות השתתפות במכרז

כל ההוצאות הכרוכות בהשתתפות במכרז יהיו על חשבון המציע, וזאת ללא קשר לתוצאות המכרז. למציע לא תהיה דרישה או טענה להחזר כספים או כל פיצוי אחר מעורך המכרז בגין הוצאותיו כאמור.

4.5 אופן בחירת ספקי המסגרת במכרז

4.5.1 שלב בחינת עמידת ההצעות בדרישות הסף

1. בשלב זה תיבדקנה ההצעות המציעים ומידת עמידתן בדרישות הסף במכרז. הצעות אשר לא תעמודנה בדרישות הסף – תיפסלנה.
2. הצעות אשר תעמודנה בדרישות הסף, תעבורנה לשלב הערכת ההצעות.
3. כאמור, בחירת ספקי המסגרת תבוצע על פי הערכת איכות בלבד.

4.5.2 סדר הערכת ההצעות

שלב	תיאור מרכיב האיכות	משקל ציון המרכיב בציון האיכות הכולל
א	הערכת איכות לפרויקטים שבוצעו על ידי המציע	30%
ב	קבלת חוות דעת מלקוחות המציע	30%
<p>עורך המכרז יזמן לראיונות את צוותי המציעים על פי ציון האיכות המצטבר הגבוה ביותר של ההצעות משלבים א', ב' לעיל:</p> <p>1. אשכול א' - עד 7 הצעות.</p> <p>2. אשכול ב' - עד 7 הצעות.</p> <p>3. אשכול ג' - עד 7 הצעות</p>		
ג	ראיון לצוות המוצע מטעמו של המציע	40%

4.5.3 שלב א'- הערכת איכות: לפרויקטים שבוצעו על ידי המציע

4.5.3.1 אשכול א'

1. המציע יצרף להצעתו תיאור של חמישה פרויקטים בתחום של עדכון/פיתוח שיטות שכר עידוד/תגמול ותימרוץ, אותם ביצע עבור לקוחותיו במהלך השנים 2009-2013, אשר נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה. כל לקוח מנה לפחות 300 עובדים.
- לכל פרויקט יצורפו הפרטים הבאים: שם הלקוח, מס. העובדים, תיאור הפרויקט, ההיקף הכספי, איש הקשר אצל הלקוח כולל פרטי התקשרות (טלפון נייד, דוא"ל), תיאור הפרויקט.
2. הפרמטרים לניקוד במרכיב זה:

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	אפקטיביות השיטה	25%
2	שרידות השיטה	20%
3	איכות מחקרי העבודה	5%
4	היקף השימוש בכלים ממוחשבים	10%
5	היקף השימוש במדדים תוצאתיים	20%
6	עמידה בל"ז לביצוע העבודות	20%
	סה"כ:	100%

4.5.3.2 אשכולות ב', ג'

1. המציע יצרף להצעתו תיאור של חמישה פרויקטים בתחום ארגון ושיטות, אותם ביצע עבור לקוחותיו במהלך השנים 2009-2013, אשר נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה. כל לקוח מנה לפחות 300 עובדים.
2. לכל פרויקט יש לצרף: שם הלקוח, מס' העובדים, תיאור הפרויקט, ההיקף הכספי, איש הקשר אצל הלקוח כולל פרטי התקשרות (טלפון נייד, דוא"ל).
3. הפרמטרים לניקוד במרכיב זה:

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	מתודולוגיה מובנית ושיטתית של אופן ניהול הפרויקט	20%
2	שימוש בתכניות עבודה הכוללות מדדי ביצע כמותיים	15%
3	שיטות בקרה ודיווח	10%
4	רמת מימוש המלצות המציע על ידי הלקוח	10%
5	עמידה בל"ז לביצוע הפרוייקטים	20%
6	התרשמות כללית מאיכות העבודה	25%
	סה"כ:	100%

4.5.4 שלב ב' - הערכת איכות: חוות דעת של לקוחות המציע

4.5.4.1 כללי

1. צוות מטעמה של וועדת המכרזים, יערוך ראיונות טלפוניים עם שלושה מלקוחות המציע אשר יופיעו ברשימת הפרוייקטים, אותם הציג המציע בהצעתו.
2. הצוות מטעמה של וועדת המכרזים, רשאי לפנות ללקוחות אחרים אשר לא הופיעו ברשימות לעיל לקבלת חוות דעת, לרבות משרדים ממשלתיים.
3. במקרה בו משרד האוצר, או כל משרד ממשלתי אחר קיבל שירותים מהמציע, ייחשב המשרד כגורם מחווה דעה, אשר משקל חוות דעתו מתוך שלושת חוות הדעת יעמוד על 50%, כאשר כל חוות דעת אחרת תקבל משקל של 25%. בכל מקרה אחר כל יחולק הניקוד באופן שווה בין שלושת חוות הדעת (1/3).

4.5.4.2 הפרמטרים לניקוד במרכיב זה, עבור אשכול א':

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	אפקטיביות השיטה	25%
2	שרידות השיטה	20%
3	איכות מחקרי העבודה	5%
4	היקף השימוש בכלים ממוחשבים	10%
5	היקף השימוש במדדים תוצאתיים	20%
6	עמידה בל"ז לביצוע הפרוייקט	20%
	סה"כ:	100%

4.5.4.3 הפרמטרים לניקוד במרכיב זה, עבור אשכולות ב', ג':

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	מתודולוגיה מובנית ושיטתית של אופן ניהול הפרויקט	20%
2	שימוש בתכניות עבודה הכוללות מדדי ביצע כמותיים	15%
3	שיטות בקרה ודיווח	10%
4	רמת מימוש המלצות המציע על ידי הלקוח	10%
5	עמידה בל"ז לביצוע הפרוייקטים	20%
6	התרשמות כללית מאיכות העבודה	25%
	סה"כ:	100%

4.5.5 שלב ג'- הערכת איכות: ראיון צוות המציע

4.5.5.1 כללי

1. בראיון, תיבחן התאמת המציע ובעלי תפקידים מטעמו למתן השירותים המבוקשים במכרז זה, וזאת באמצעות הכלים:
 - 1.1 ראיון צוותי ופרטני.
 - 1.2 הערכת התמודדות המציע עם תרחישים, מעולם התוכן הרלוונטי, לרבות:
 - א. סימולציות הנוגעות לאופן בניית והתאמת שיטות שכר עידוד.
 - ב. כלים להערכת איכות שיטות שכר עידוד.
 - ג. אופן התמודדות עם קשיים וקונפליקטים ארגוניים במהלך עדכון, ויישום שיטות שכר עידוד.
2. על המציע להגיע לראיון עם בעלי התפקידים: מנכ"ל המציע, מנהל הפרוייקטים הראשי וחברי הצוות המוצע.
3. שלב זה יבוצע על ידי צוות מטעמה של ועדת המכרזים.
4. אי הגעה של המציע או אי הגעה עם בעלי התפקידים המפורטים לעיל, עלולה להביא לציון אפס (0) במרכיב זה.

4.5.5.2 מרכיבי הראיון ומשקלותיהם

1. הערכה אישית

#	המרכיב	פירוט המרכיב	משקל באחוזים
1	הערכת מנכ"ל	הבנת יעדי ומטרות המכרז, ניסיון ורמה מקצועית, התאמת בעל התפקיד לדרישות המכרז, יכולת התמודדות אישית עם אילוצים.	10%
2	הערכת מנהל הפרוייקטים הראשי	התאמת בעל התפקיד לדרישות המכרז, יכולת התמודדות אישית עם אילוצים.	20%

2. הערכה ארגונית

#	המרכיב	משקל באחוזים
1	התאמת המציע והצוות המוצע לביצוע השירותים המבוקשים במכרז: שיטת העבודה המוצעת, יכולת התמודדות צוותית עם אילוצים, תיאום וסינכרון בין בעלי התפקיד אצל המציע.	20%
2	התארגנות המציע והצוות המוצע: למידת צרכים והקצאת תפקידים, תכנית עבודה למימוש השירותים במכרז.	10%
3	התרשמות כללית: הערכת יכולות המציע והצוות המוצע לספק שירות כנדרש במכרז, חוזקות וחולשות ע"פ התבחינים בסעיף 4.5.5.1 סעיף 1.2 לעיל.	40%

4.5.6 הציון הכולל להצעה

ההצעה בעלת ציון האיכות המשוקלל בכל אשכול תדורג ראשונה וכך הלאה. יובהר כי ועדת המכרזים הינה הסמכות היחידה להכרזה על ספקי המסגרת במכרז.

4.6 זכויות עורך המכרז

4.6.1 בקשת הבהרה

עורך המכרז שומר לעצמו את הזכות לפנות למציעים לצורך קבלת הבהרות על הצעתם.

4.6.2 ביטול המכרז

1. עורך המכרז רשאי, על פי שיקול דעתו הבלעדי, לבטל את המכרז כולו או חלקים ממנו, לצמצם את היקפו או לפרסם מכרז חדש מכל סיבה שהיא. באם יבוטל המכרז לפני בחירת ספק מסגרת, הודעה על ביטול המכרז תשלח לכל המציעים אשר הגישו הצעות למכרז.
2. במקרה של ביטול, לא יהיה חייב עורך המכרז לפצות את המציעים או כל משתתף אחר במכרז, בכל צורה שהיא.
3. עורך המכרז יהיה רשאי לבטל את המכרז במקרה שבו יותר מציע אחד בלבד לאחר שלב בדיקת תנאי הסף.

4.6.3 אי שלמות ההצעה

עורך המכרז רשאי שלא להתחשב כלל בהצעה בשל חוסר התייחסות מפורטת לסעיף מסעיפי המכרז, אשר לדעת עורך המכרז מונע הערכת ההצעה כראוי או בשל היותו תנאי סף.

4.6.4 בעלות על המכרז ושימוש בו

מכרז זה הוא קנינו הרוחני של עורך המכרז, אשר מועבר למציע לצורך הגשת הצעה בלבד. אין לעשות בו שימוש שאינו לצורך הכנת הצעת המציע.

4.7 המחאת זכות או חובה

ספק המסגרת אינו רשאי להמחות לאחר כל זכות או חובה הנובעת ממכרז זה ומהסכם שנחתם על פיו, אלא אם כן ניתנה לכך הסכמת עורך המכרז מראש ובכתב ובכפוף לשיקול דעתו הבלעדי של עורך המכרז; ניתנה הסכמת עורך המכרז כאמור, לא יהיה בכך כדי לשחרר את ספק המסגרת מהתחייבות ואחריות או חובה כלשהי על פי כל דין ולפי מכרז זה.

4.8 סמכות השיפוט

סמכות השיפוט בכל הקשור לנושאים ולעניינים הנוגעים למכרז, או בכל תביעה הנובעת מהליך ניהולו, תהיה בבתי המשפט המוסמכים בירושלים.

5 תמורה

5.1 כללי

במכרז זה נקבעו תעריפים קבועים על פיהם תשולם התמורה לספק המסגרת. התעריפים הינם סופיים, וכוללים את כל ההוצאות של ספק המסגרת, בגין ביצוע העבודה על ידי ספק המסגרת עבור המזמין, לרבות: נסיעות, היטלים ואגרות ככל שיחולו בתקופת ההתקשרות.

5.2 בניית שיטות

עבור בניית שיטות, יזכה ספק המסגרת לתוספת של 10% על המחירים לעדכון שיטות המצורפים בטבלה 5.5 בהתאמה.

בבניית שיטות שכר עידוד חדשות ע"פ הנהלים וההנחיות בשירות המדינה יש להציג:

1. דוח שלב א' ארגון ושיטות (מופיע בספר ההנחיות והנהלים תחת השם "דו"ח ביניים, דו"ח מסכם ואישורם" בעמ' 105) ויש להגיש את עיקרי השיטה המוצעת.
2. בנוסף, יש להגיש דוח שלב ב' - פיתוח שיטה (מופיע בספר נהלים והנחיות תחת השם "מבנה דו"ח שיטת שכר עידוד" עמ' 103-104).
3. מחקרי העבודה - מחקרי העבודה לא יפחתו מחמישה ימי מחקר תלוי בגודל הקבוצה תוך פיזור ימי המחקר באופן שישקף את מצב העומס והיעילות ביחידות הנבדקות בצורה הקרובה ביותר למציאות.

5.3 עדכון שיטות

עבור עדכון שיטות המחירים יהיו כפי המצורף בטבלת התעריפים בסעיף 5.5.

בעדכון שיטות שכר עידוד ע"פ הנהלים וההנחיות בשירות המדינה יש להציג:

1. הצגת השיטה - בדוח אחד (מופיע בספר ההנחיות והנהלים תחת השם "מבנה דו"ח שיטת שכר עידוד" עמ' 103-104) עם מחקרי עבודה.
2. מחקרי העבודה - מחקרי העבודה לא יפחתו מחמישה ימי מחקר תלוי בגודל הקבוצה תוך פיזור ימי המחקר באופן שישקף את מצב העומס והיעילות ביחידות הנבדקות בצורה הקרובה ביותר למציאות.
3. במידה וישנן שיטות עם מספר בודד של עובדים (1-3) והמזמין החליט בהתייעצות עם המשרד והזוכה לאחדן לכדי שיטה אחת - התמורה תהא לפי גודל הקבוצה החדשה בלבד.
4. במידה והמזמין החליט ליישם שיטה משרדית למודל אחיד כלל ממשלתי (לדוגמא: משאבי אנוש, חשבונות, בנא"מ) התגמול בגין ביצוע העבודה יהיה לפי טבלת תעריפים של עדכון שיטה ארצית (עד 20 קבוצות חישוב לכל היותר) בהתאם להגדרות בטבלה + תוספת של התאמת שיטה (במידת הנדרש), בהתאם לטבלת התעריפים מטה.

5.4 מנגנון התמורה

תמורה עבור עדכון שיטות ארציות בלבד עם 31 קבוצות חישוב ומעלה. הפקטור יינתן לפי מחיר הבסיס 200,000 ₪ כמתואר במנגנון להלן:

גובה הפקטור למחיר			גם	
א	0	1	מספר שיטות	גם
	1.1	2-5		
	1.2	6-10		
א	1.3	ומעלה 11	יש נתונים ממוחשבים	גם
	0	ן		
	1.2	לא		
גובה הפקטור למחיר			ן	יש אחידות בתהליכי העבודה
1.1	31-40	מספר קבוצות חישוב	לא	
1.2	41-50			
	1.3	ומעלה 50		

5.5 טבלת התעריפים

מחיר קבוע (FIX) לביצוע העבודה בש"ח לא כולל מע"מ לא כולל מחקר עבודה	מחיר קבוע (FIX) לביצוע העבודה בש"ח לא כולל מחקר עבודה*	גודל הנבדקים (מס' עובדים בקבוצת חישוב)	סוג היחידה בה מבוצע הפרויקט	הגדרת הפרויקט
20,000	25,000	עד 10 עובדים	יחידתית (קבוצת חישוב אחת)	עדכון שיטות שכר עידוד קיימות עפ"י נהלי נציבות שירות המדינה ארגון ושיטות
25,000	30,000	11-20 עובדים	מחוזית (2-9 קבוצות חישוב)	
35,000	40,000	21 ומעלה עובדים		
50,000	60,000	עד 10 עובדים		
60,000	70,000	11-20 עובדים	ארצית (בין 10-20 קבוצות חישוב)	
75,000	85,000	21 ומעלה עובדים		
100,000	110,000	עד 10 עובדים		
120,000	130,000	11-20 עובדים	ארצית (21-30 קבוצות חישוב)	
150,000	160,000	21 ומעלה עובדים		
180,000	200,000	יהא גודל הקבוצה ככל שיהא	ארצית (31-40 קבוצות חישוב)	
		יהא גודל הקבוצה ככל שיהא	ארצית (41-50 קבוצות חישוב)	
		יהא גודל הקבוצה ככל שיהא	ארצית (מעל 50 קבוצות חישוב)	

מחיר קבוע (FIX) לביצוע העבודה בש"ח לא כולל מע"מ	גודל הנבדקים (מס' עובדים בקבוצת חישוב)	הגדרת הפרויקט
2,000	לפי שיטה של שכר עידוד, יהא גודל הקבוצה אשר יהא	ביצוע בדיקת עדכניות של שיטות שכר עידוד (כולל הגעה ליחידה במידת הנדרש)
10,000	עד 10 עובדים	ביצוע תקינת כ"א ביחידות המשרד
15,000	10-20 עובדים	
20,000	20 ומעלה עובדים	
10,000	עד 10 עובדים	עריכת סקר היתכנות לבחינת כיוון שכר עידוד ביחידות שאינן מכוסות
15,000	10-20 עובדים	
20,000	20 ומעלה עובדים	
2,500	לפי שיטה של שכר עידוד, יהא גודל הקבוצה אשר יהא	התאמת שיטה- תיקון שיטות: תיקון בסיס ומדדים יחידים בשיטה.
1,000	יהא גודל הקבוצה אשר יהא. מחיר לקבוצת חישוב	ביצוע ביקורת 2.6.1 תקינות דיווח ביחידות ללא הגעה ליחידה הנבדקת
2,000	יהא גודל הקבוצה אשר יהא. מחיר לקבוצת חישוב	*הגעה פיזית ליחידה- 2.6.2 ביקורת על חישובי שכר"ד במשרדים (ביקורת של עד שלושה חודשים אחרונים)

*בסעיף לעיל "הגעה פיזית ליחידה- 2.6.2 ביקורת על חישובי שכר"ד במשרדים (ביקורת של עד 3 חודשים אחרונים) : במידה ובאותו היום יבוצעו מס' יחידות, התשלום יהיה כדלקמן: 2000 ₪ ועוד תוספת של 20% על כל יחידה.

5.6 דוגמא לקביעת המחירים עבור שיטות ארציות עם 31 קבוצות חישוב ומעלה

מחיר הבסיס = 200,000 ₪

המנגנון שעל פיו הגענו למחירים להלן:

גובה הפקטור למחיר		גובה הפקטור למחיר		מספר שיטות	יש נתונים ממוחשבים	יש אחידות בתהליכי העבודה
0	1	0	1			
1.1	2--5	0	1	מספר שיטות	יש נתונים ממוחשבים	יש אחידות בתהליכי העבודה
1.2	6--10	0	1			
1.3	ומעלה 11	0	1			
0	1	0	1			
1.2	2	0	1			
0	1	0	1			
1.1	31-40	0	1			
1.2	41-50	0	1			
1.3	ומעלה 50	0	1			

דוגמא:

מס' שיטות – 7 שיטות

נתונים ממוחשבים- לא (אין נתונים ממוחשבים)

יש אחידות בתהליכי העבודה- לא (יש 41-50 קבוצות חישוב)

המחיר שיתקבל עבור העדכון יהיה כדלקמן:

200,000 ₪ * 1.2 (7 שיטות) * 1.2 (אין נתונים ממוחשבים) * 1.2 (אין אחידות

בתהליכי העבודה ויש 41-50 קבוצות חישוב) = 345,600 ₪

דוגמא נוספת:

מס' שיטות- 11 שיטות ומעלה

נתונים ממוחשבים- כן (יש נתונים ממוחשבים)

יש אחידות בתהליכי העבודה- כן (יש אחידות בתהליכי העבודה)

המחיר שיתקבל עבור העדכון יהיה כדלקמן:

200,000 ₪ * 1.3 (11 שיטות) = 260,000 ₪

5.7 אבני דרך לתשלום

אבן הדרך	אבני הדרך	לוחות זמנים	תשלום התמורה (אחוזים מהתמורה שתינתן)	אחוז תשלום מצטבר
1	קבלת תכנית עבודה מהמזמין וקביעת לוח לביצוע עבודה המאושר ע"י המזמין וקיום פגישת התנעה עם המשרדים ע"פ תכנית העבודה (יוגש פרוטוקול סיכום פגישה).	תוך חודש ימים	5%	5%
2	ביצוע בדיקת עדכניות ואישורה בוועדת היגוי.	תוך חודש מאבן הדרך הראשונה	10%	15%
3	פגישת תיאום ציפיות עם המזמין ויחידת הנדסת ייצור וניהול של המשרד אצל המזמין לגיבוש תפיסה עקרונית להפעלת השיטה ולוח לביצוע.	תוך חודש ימים מאבן הדרך השנייה.	5%	20%
4	הגשת טיוטה מתקדמת של דו"ח שכע"ד	תוך 3 חודשים מאבן הדרך השלישית	10%	30%
5	<u>אישור השיטה בוועדת היגוי.</u>	תוך 2 חודשים מאבן הדרך הרביעית	45%	75%
6	אישור המזמין כי נתוני הפעלה של השיטה עבור שלושת החודשים הראשונים הינם תקינים* וכי השיטה אפקטיבית* (ראה הגדרה מתחת לטבלה).	לאחר 3 חודשי הפעלה תקינים של השיטה	15%	90%
7	אישור המזמין כי נתוני הפעלת השיטה לאחר 6 חודשים הינם תקינים* וכי השיטה אפקטיבית* (ראה הגדרה מתחת לטבלה).	לאחר 3 חודשי הפעלה נוספים תקינים של השיטה מאבן הדרך השישית	10%	100%

5.8 תנאי תשלום והצמדה

5.8.1 תנאי תשלום

תנאי תשלום יבוצעו על פי הוראת תכ"ם מספר 1.4.3 המתפרסמת מעת לעת באתר האינטרנט של משרד האוצר בכתובת: <http://takam.mof.gov.il/doc/hashkal/horaot.nsf>

5.8.2 תנאי ההצמדה

תנאי תשלום יבוצעו על פי הוראת תכ"ם מספר 7.17.2 המתפרסמת מעת לעת באתר האינטרנט של משרד האוצר בכתובת: <http://takam.mof.gov.il/doc/hashkal/horaot.nsf>

נספח ט' למכרז:

* לפי נתוני אוקטובר 2012.

8. עקרונות שיטת שכר העידוד

1. מסגרת היישום

השיטה המוצעת הינה שיטה רב גורמית המורכבת מ-4 מודולים:



השיטה:
שיטת שכר עידוד רב גורמית - קו תשלום לפי תקרה של 20% ביעילות 133%.

תקופת החישוב: אחת לחודש.

קבוצת החישוב: עובדים השייכים לקבוצת החישוב (לשכה).

חלוקת התמורה: לעובד/עובדים המועסקים בפעילות וזכאים לתשלום עפ"י הנהלים.

בסיס החישוב: לפי שעות מושקעות בפועל ע"י העובד/עובדים המועסקים בפעילות.

חישוב היעילות: חודשי.

2. תבנית המודל



הערות:

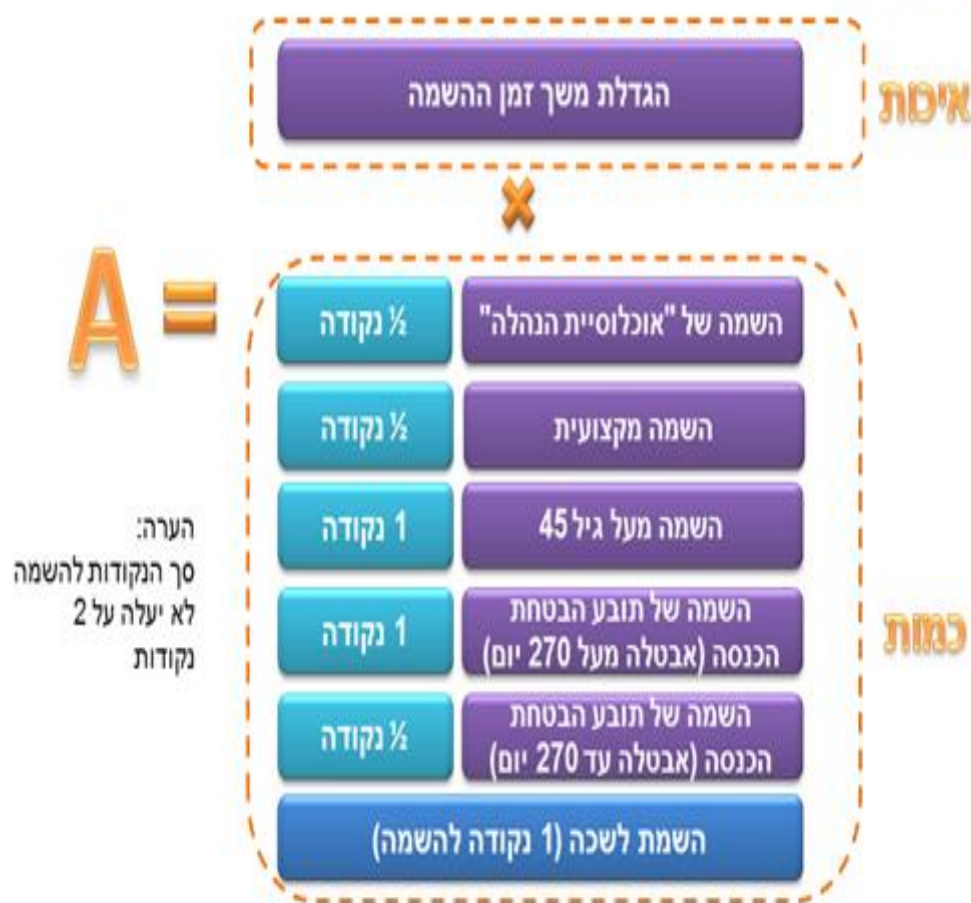
✓ יעילות מוסכמת 120%.

✓ בכל המודולים תקופת הבסיס הינה: ינואר - יוני 2012.

✓ הנתונים נשלפו מתוך מערכת המידע הנוכחית (IBM). בימים אלו מתבצעת החלפת מערכת המידע למערכת מל"מ (בינה בהשמה). מהפעלת השיטה, הנתונים יילקחו מהמערכת החדשה (פלטפורמת השיטה אמורה להיות זהה). יש לבצע בדיקה נוספת טרם ההפעלה ולעדכן את הבסיס במידה ויידרש.

9. מודול השמות

להלן תבנית המודל:

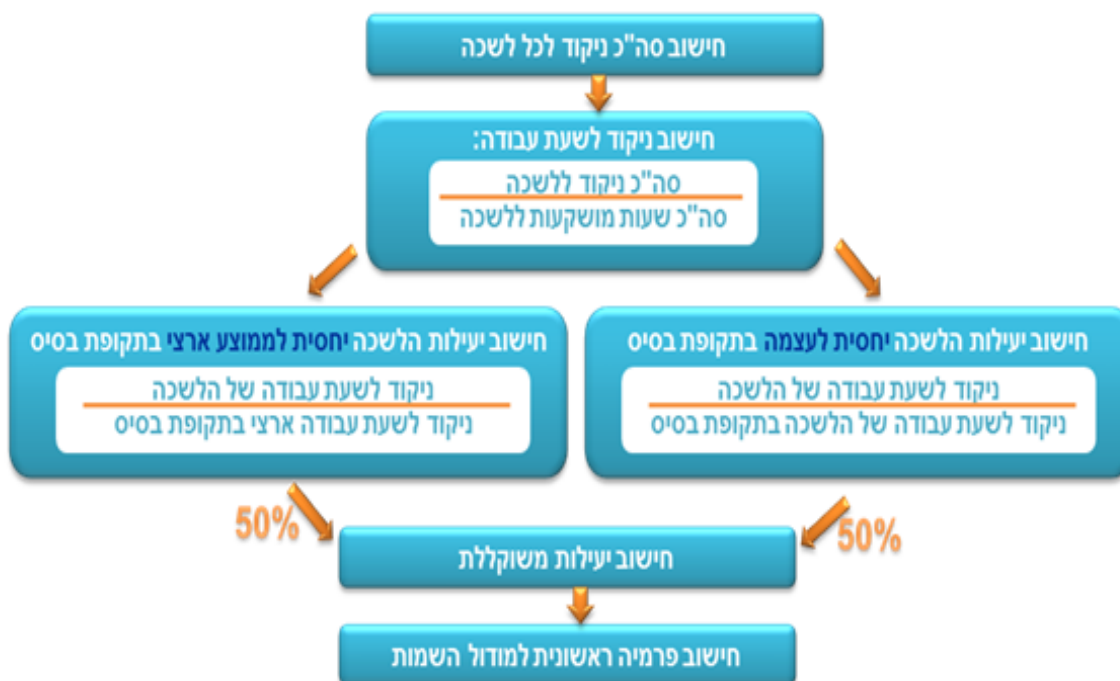


* השמה מקצועית - קודים 0,1,2,5,6,7,8 (לפי הלמ"ס).

תיאור אופן החישוב: (בהמשך דוגמא מספרית)

השמה של אוכלוסיית הנהלה - לא יעלה על 5% מכלל השמות הלשה בחודש.

מדד כמותי:



דוגמא מספרית לחלק הכמותי:

להלן ההשמות שבוצעו בלשכה בחודש הנוכחי:

ניקוד סופי (לא יותר מ-2 נקודות להשמה)	סה"כ ניקוד	השמה מקצועית	השמה מעל גיל 45	השמה של תובע הבטחת הכנסה (אבטלה מעל 270 יום)	השמה של תובע הבטחת הכנסה (אבטלה עד 270 יום)	תז	#
				1 נקודה	1/2 נקודה		
1	1					111	1
2	$1 + 1 + 0.5 = 2.5$		√		√	222	2
1.5	$1 + 0.5 = 1.5$	√				333	3
2	$1 + 1 = 2$			√		444	4
2.5	$1 + 1 + 0.5 = 2.5$		√	√		555	5
8.5	סה"כ ניקוד						

$$0.11 = \frac{9}{80} = \text{חישוב ניקוד לשעת עבודה} = 80 \text{ שעות עבודה בלשכה בחודש}$$

חישוב יעילות הלשכה יחסית לעצמה בתקופת בסיס:

$$132\% = 1.2 \times \frac{0.11}{0.10} = \frac{\text{ניקוד לשעת עבודה של הלשכה}}{\text{ניקוד לשעת עבודה של הלשכה בתקופת בסיס}}$$

חישוב יעילות הלשכה יחסית לממוצע ארצי בתקופת בסיס:

$$110\% = 1.2 \times \frac{0.11}{0.12} = \frac{\text{ניקוד לשעת עבודה של הלשכה}}{\text{ניקוד לשעת עבודה ארצי בתקופת בסיס}}$$

חישוב יעילות משוקללת:

$$121\% = 0.5 \times 110\% + 0.5 \times 132\%$$

חישוב פרמיה ראשונית למודול השמות:

$$12.7\% = (121\% - 100\%) \times 0.606$$

מדד איכותי:

לכל לשכה, חישוב ממוצע משך זמן ההשמה ב-3 חודשים העוקבים
(תוך כמה זמן, מאז שנרשמה במערכת ההשמה, חזר דורש העבודה
להכריז על העדר תעסוקה)



חישוב ציון מדד איכות ללשכה:

משך זמן ממוצע של 73 ימים (מצב קיים) = ציון מדד איכות 0.75
משך זמן ממוצע של 80 ימים (יעד הנהלה) = ציון מדד איכות 1.00

הערות:

1. מקסימום משך השמה = 90 יום.
2. לצורך החישוב, כל השמה קצרה מ-30 יום מתורגמת למשך השמה של 30 יום.
הרציונאל: תמרוץ הלשכות לבצע השמות למשרות זמניות והשמות קצרות טווח ידועות מראש (עדיף השמה קצרה על אי השמה על מנת להחזיר למעגל העבודה אפילו אם לזמן קצר).
3. במדד זה יופעל נוהל "מדד טיב כופל – תלות בעומס עבודה" (סעיף 4.14 בחוברת נהלים).

נוסחת חישוב:

1.75 - משך זמן ממוצע להשמה $\times 0.0343$ = ציון מדד איכות

דוגמא מספרית לחלק האיכותי:

להלן ההשמות שבוצעו בלשכה בחודש המוכחי:

#	ת	משך זמן השמה	משך זמן השמה מתוקן
1	111	90	90
2	222	70	70
3	333	87	87
4	444	90	90
5	555	3	30
		ממוצע	73.4

ציון מדד איכות: $0.77 = 0.0343 \times 73.4 - 1.75$

חישוב פרמיה סופית למודול השמות: $5.85\% = 7.6\% \times 0.77$

10. מודול דרושים

להלן תבנית המודל:



תיאור אופן החישוב: (בהמשך דוגמא מספרית)

מדד כמותי:



משרה מושקעת = 140 שעות

נוסחת חישוב:

$$0.819 + \text{מספר דרושים חדשים} \times 0.0093 = \% \text{ יעילות}$$

דוגמא מספרית לחלק הכמותי:

חישוב מספר דרושים חדשים למשרה מושקעת:

$$\text{מספר דרושים חדשים בחודש החישוב} = \frac{47}{10} = 4.7$$

מספר משרות מושקעות בלשכה

$$\% \text{ יעילות} = 0.0093 \times 47 + 0.819 = 126\%$$

$$\text{חישוב פרמיה ראשונית למודול דרושים} = 0.606 \times (126\% - 100\%) = 15.8\%$$

מדד איכותי:

1. כופל האיכות יחושב על ידי בדיקה מדגמית חודשית שתבוצע באופן הבא:
סמנכ"ל מעסיקים תיקבע את תוכנית הבדיקות השנתית, תתדרך את מבצעי הבדיקות ותאשר את כופל האיכות שיקבע לשכר העידוד.
הבדיקה תבוצע על ידי עובדי המטה (הנהלה ומחוזות), אולם את החלקים מהבדיקה שנעשים רק אל מול השדות שמולאו במחשב (בפרט - ללא טלפונים למעסיקים) ניתן יהיה לעשות גם בסיוע חברה חיצונית.
2. משקלות לחישוב איכות ההזנה:
40% - מילוי עקבי ומפורט של כל שדות החובה (תיתכן בדיקה על ידי חברה חיצונית).
30% - מילוי עקבי ומפורט של שדות הרשות (דגש על הזנת שדות השכר ומילות מפתח) (תיתכן בדיקה על ידי חברה חיצונית)
30% - בדיקה מול המעסיק כי ההזמנה מולאה באופן מדויק וממצה (יבוצע רק על ידי עובדי השירות).
פערים, ככל שימצאו, יועברו במשוב חוזר לבעלי התפקידים הרלוונטיים. הבדיקה תבוצע על 200 הזמנות בחודש (ארצי).

11. מודול תכנית עבודה (תמיכה בהשמה)

- בתחילת כל שנה תגדיר ההנהלה בתוכנית העבודה השנתית את תוכנית העבודה לנושא תמיכה בהשמה וזאת באופן הבא:
- לכל מחוז, לכל חודש, יוגדר תקציב תמיכה בהשמה ויעד כמות משתתפים (בחלוקה לפי כלי תמיכה בהשמה), וכן יעד מחוזי להשמות בתמיכת לשכה.
 - יעד ההשמות בתמיכת לשכה ייגזר מיעד המשתתפים בתמיכה בהשמה (ולא יעלה על 80% מסך המשתתפים הצפויים בתוכניות תעסוקתיות מתוקצבות).
 - במסגרת חישוב יעד ההשמות בתמיכת לשכה, לא יכללו תוכניות שאינן מתוקצבות (דוגמת הפנייה להכשרות מקצועיות בתמ"ת), אולם השמות בתמיכת לשכה שיושגו בתוכניות כאלו ייספרו במסגרת העמידה ביעד.
- הציון יקבע בהתאם למיצוי התקציב ולעמידה ביעד ההשמות בתמיכת לשכה באופן הבא:
- עמידה ביעד השמות (כמותי):
- עמידה ב 80% מהיעד המחוזי החודשי של השמות בתמיכת לשכה = 133% יעילות.
עמידה ב 50% מהיעד המחוזי החודשי של השמות בתמיכת לשכה = 100% יעילות.
הערה: במידה ובחודש מסוים תהיה ייתרת ההשמות, היא תשמר לחודש הבא.
- עמידה ביעד מיצוי תקציב (איכותי):
- עמידה ב 80% מיעד ניצול תקציב מחוזי = 133% יעילות.
עמידה ב 50% מיעד ניצול תקציב מחוזי = 100% יעילות.
הערה: במידה ובחודש מסוים תהיה ייתרת ניצול תקציב, היא תשמר לחודש הבא.
- במידה ובחודש מסוים יוכל שירות התעסוקה למצל פחות מ 500 אלש"ח, יבוטל מודול זה, ומשקל מודול ההשמות יגדל בהתאמה.
- דוגמה לתוכנית העבודה המחוזית:

פברואר		ינואר		
כמות משתתפים	תקציב	כמות משתתפים	תקציב	
500 משתתפים	200 אלש"ח	500 משתתפים	200 אלש"ח	סדנאות
30 משתתפים	200 אלש"ח	15 משתתפים	100 אלש"ח	שוברים
400 אלש"ח		300 אלש"ח		סך תקציב מוקצה
420		410		יעד השמות בתמיכת לשכה

הערות:

- התקציב שיכנס למדידה הינו רק תקציב שיתוקצב עד סוף מרץ (תוספות תקציב שיתוקצבו אחרי מרץ לא ייחשבו לצורך שכר העידוד).
- כספים שהובטחו ע"י ההנהלה ולא הועברו בפועל - לצורך החישוב ייחשבו כאילו מוצו.

12. מודול ראיונות תעסוקתיים

להלן תבנית המודל:

מדד כמותי:



נוסחת חישוב:

$$+0.806 + \text{מספר ראיונות תעסוקתיים למשרה מושקעת} \times 0.0314 = \% \text{ יעילות}$$

דוגמא מספרית:

חישוב מספר ראיונות תעסוקתיים שבוצעו למשרה:

$$\text{מספר ראיונות תעסוקתיים שבוצעו בחודש החישוב} = \frac{14}{10} = 1.4$$

מספר משרות מושקעות בלשכה

$$\% \text{ יעילות: } 125\% = 0.0314 \times 14 + 0.806$$

$$\text{חישוב פרמיה ראשונית למודול ראיונות תעסוקתיים: } 15.2\% = (125\% - 100\%) \times 0.606$$

13. חישוב פרמיה סופית ללשכה



1. מרכיב דיפרנציאלי לעובדי לשכות וסניפים

- 1.1. סטאטוס – פעיל, תחילת הפעלה ינואר 2012.
 1.2. להלן תמצית מבנה המודל ואופן החישוב לעובדי לשכות וסניפים:
 1.2.1. מבוסס על חלוקה של 5% פרמיה על בסיס תגמול דיפרנציאלי (בנוסף ל-15% פרמיה לפי שיטת שכע"ד קיימת).
 1.2.2. הדירוג הינו קבוצתי - מרחבי.
 1.2.3. יש 11 מרחבים (במרחבים יש לשכות וסניפים), סה"כ 164 עובדים.
 1.2.4. השיטה מורכבת מחמישה פרמטרים שלהלן:

1. סקר שביעות רצון מהשרות, במשקל 20%
2. מענה טלפוני, במשקל 20%
3. איכות הכנת והפעלת תכניות עם הרשויות המקומיות, במשקל 20%
4. קידום וייזום פרויקטים לאוכלוסיות מיוחדות, במשקל 20%
5. ייזום והובלת פרויקטים מקומיים/ארציים, במשקל 20%

1. סקר שביעות רצון מהשרות

בכל הלשכות/סניפים של המשרד מופץ שאלון קצר הבודק את רמת שביעות הרצון מהשרות.
 הטפסים מופצים ונקלטים במשך כל השנה.

2. מענה טלפוני

לפי דו"ח בזק שמסכם, בחתך חודשי, את כל השיחות שלא קיבלו מענה בניסיון הראשון.

3. איכות הכנת והפעלת תכניות עם הרשויות המקומיות

מדורג על ידי סמנכ"ל בכירה למנהל ומשאבי אנוש לאחר התייעצות וקבלת משוב ממנהל המחוז הרלוונטי.

4. קידום וייזום פרויקטים לאוכלוסיות מיוחדות

מדורג על ידי סמנכ"ל בכירה למנהל ומשאבי אנוש לאחר התייעצות וקבלת משוב ממנהל המחוז הרלוונטי.

5. ייזום והובלת פרויקטים מקומיים/ארציים

מדורג על ידי סמנכ"ל בכירה למנהל ומשאבי אנוש לאחר התייעצות וקבלת משוב ממנהל המחוז הרלוונטי.

- 1.2.5. חלוקת תקציב המענקים יחולק בהתאם להישגים של המרחבים באופן יחסי למרחבים אחרים, ובכפוף לפילוג הדיפרנציאלי להלן:

	קריטריונים לקביעת הציון ההשוואתי בין המרחבים	ציון הערכה למרחב	אחוז מרחבים בסיווג (המלצה)	מס' מרחבים בסיווג מתוך 11 (המלצה)
א	מיטבי, מצוין, יוצא דופן בהשוואה לאחרים	5	10%	1
ב	רמה טובה מאוד, הביצוע משמעותית מעל רוב המרחבים האחרים	4	25%	2-3
ג	ביצוע ברמה סבירה, בחלק מהבחינות מעל ובאחרים מתחת לממוצע שאר המרחבים	3	30%	3-5
ד	רמה פחות מבינונית, ביצוע נמוך בהשוואה לרוב המרחבים האחרים, נדרש שיפור משמעותי	2	25%	2-3
ה	נמוך משמעותית בהשוואה לכל האחרים, יש מקום לשיפור רב	1	10%	1

1.2.6. החישוב מתבצע אחד לחצי שנה.

1.1.1. מצ"ב דוגמא של חישוב אחוז הפרמיה לעובדי המרחבים, בחציון השני 2012 :

אחוז פרמיה	ממוצע שעות לעובד	שעות לחלוקה במרחב	חלוקה למנות	אחוז מינימום לחלוקה	שעות מושקעות	אחוז מכלל העובדים	מספר עובדים	מרחב	
8.08%	76	1305	86	5	16,154	11.3%	17	XX	1
6.46%	61	781	52	4	12,086	8.4%	13	XX	2
6.46%	61	900	60	4	13,924	9.7%	15	XX	3
4.85%	45	503	33	3	10,366	7.2%	11	XX	4
4.85%	45	892	59	3	18,392	12.9%	20	XX	5
4.85%	45	783	52	3	16,146	11.3%	17	XX	6
4.85%	45	557	37	3	11,490	8.0%	12	XX	7
4.85%	45	606	40	3	12,507	8.7%	13	XX	8
3.23%	30	408	27	2	12,616	8.8%	13	XX	9
3.23%	30	211	14	2	6,515	4.6%	7	XX	10
1.62%	15	208	14	1	12,869	9.0%	14	XX	11
		7153	473		143,066	100.0%	153		

2. מודל דיפרנציאלי לעובדי מסלול מקוצר

2.1 סטאטוס – המודל אושר, תחילת הפעלה ב- ינואר 2013, תשלום ראשון מתוכנן בחודש יולי 2013.

2.2. להלן תמצית מבנה המודל ואופן החישוב לעובדי מסלול מקוצר:

- 2.2.1 מבוסס על חלוקה של 5% פרמיה על בסיס תגמול דיפרנציאלי. (בנוסף ל- 20% פרמיה, לפי שיטת שכע"ד קיימת).
- 2.2.2 הדירוג יהיה אישי לעובד.
- 2.2.3 הפרמיה הדיפרנציאלית מחולקת ל- 2 קבוצות עובדים:
קבוצה 1 - עובדים (שאינם סטודנטים) – 13 עובדים פרמיה. 4% –
קבוצה 2 – סטודנטים – 7 עובדים פרמיה. 1% –
- 2.2.4 התגמול לקבוצה 1 – עובדים (שאינם סטודנטים), לפי מדדים הבאים:
 ○ הערכת מנהל לעובד, במשקל 50%
 ■ שאלון ההערכה יתבסס על הפרמטרים הבאים: מקצועיות, איכות, יחסי אנוש, יוזמה ומחויבות, הערכה כללית של הממונה הישיר והערכה כללית של הממונה העקיף.
 ○ מדד תוצאתי אישי, במשקל 50%
 ■ מדד תוצאתי אישי – אחוז תיקים לעובד שנסגרו ב- 1/2 שנה, ביחס למס' התיקים הפתוחים בסוף הציון.

2.2.5 התגמול לקבוצה 2 – סטודנטים, לפי מדדים הבאים:
 ○ הערכת מנהל לעובד, במשקל 100%

2.2.6 חלוקת תקציב המענקים האישיים יחולק בהתאם להישגים ולהערכה האישית שיקבל העובד ובאופן יחסי לעובדים אחרים ובכפוף לפילוג הדיפרנציאלי להלן:
קבוצה 1 – עובדים (שאינם סטודנטים) - קביעת ערך הציון השוואתי בין

עובדים

מס' העובדים	העובדים הזכאים	גובה המענק	סד'
2	10% שתרמו תרומה נמוכה מאוד	X*1	1
3	25% שתרמו תרומה נמוכה	X*1.5	2
1	30% שתרמו תרומה ממוצעת	X*3	3
4	25% שתרמו תרומה גבוהה	X*4.5	4
3	10% שתרמו תרומה גבוהה ביותר .	X*6	5
13 עובדים		X*16	סה"כ

קבוצה 2 – סטודנטים - קביעת ערך הציון ההשוואתי בין עובדי

מס' העובדים	העובדים הזכאים	גובה המענק	סד'
2	34% שתרמו תרומה נמוכה ביותר (לא יהיו זכאים למענק)	X*0	1
3	33% שתרמו תרומה ממוצעת	X*1	2
2	33% שתרמו תרומה גבוהה	X*2	3
7 עובדים		X*3	סה"כ

2.2.7. החישוב יתבצע אחד לחצי שנה.

2.2.8. תשלום ראשון מתוכנן בחודש יולי 2013 (מצ"ב חישוב הציון ראשון 2013).

2.2.9. כללי

א. התגמול לקבוצות העובדים והסטודנטים לא יעלה על 2 משכורות קובעות בשנה.

ב. המענקים ישולמו בסכום שקלי אשר יתורגם לאופן בו משולם שכר עידוד (שעות עבודה משוקללות). דין המענק לצרכי שכר יהיה כדין תשלומי שכר העידוד הרגילים.

ג. המענקים ישולמו בהתאמה לחלקיות המשרה של העובדים בקבוצה לדוגמא, עובד בחצי משרה יקבל חצי מגובה התגמול של העובדים במשרה מלאה באותה קבוצה.

ד. הערכת העובדים תתבצע פעם בחצי שנה.

ה. השיטה תופעל לניסיון לתקופה של 1/2 שנה (1-6/2013), בסיומו תיבחן השיטה.

3. מודל דיפרנציאלי למנהלים

3.1. תנאים כלליים:

2. הזכאות לתגמול יהיה לעובדים הזכאים לשכע"ד.
3. ההערכה והתגמול יהיו על בסיס אישי.
4. התגמול לא יעלה על 2 משכורות קובעות בשנה.
5. העובדים שסווגו בקבוצת ה-10% התחתונים ("שתרמו תרומה 'נמוכה מאוד') לא יהיו זכאים למענק.
6. הפילוג הדיפרנציאלי יתבסס על: 50% מדדים כמותיים שיקבעו ע"י מנכ"ל בשיתוף אגף שכר ו-50% שאלון הערכת עובדים. השאלון יתבסס על הפרמטרים הבאים: מקצועיות, איכות, יחסי אנוש, יוזמה ומחויבות, הערכה כללית של הממונה הישיר והערכה כללית של הממונה העקיף.
7. הערכת העובדים תתבצע פעם בשנה, התשלום יהיה פעם בשנה.

3.2. מודל ההערכה ייבנה בחלוקה ל:

- 50% הערכת ממונים (ישירים ומקצועיים) על בסיס טפסים מובנים
 - 50% עמידה ביעדים כמותיים (מדדי תוצאה) שיוגדרו בהתבסס על תכנית העבודה.
- וזאת באופן הבא:

משקל	המדד	הגורם המעריך	כלי ההערכה
15%	הערכת ממונה	מנהל המחוז	טופס הערכה מובנה
15%	הערכה על יוזמות ופרויקטים		טופס דירוג מובנה
10%	הערכה על נראות לשכה		טופס דירוג מובנה
10%	מבחן ידע		מבחן ידע מובנה שיוגדר על ידי סמנכ"ל
30%	עמידה ביעדי תכנית העבודה		
20%	עמידה במשימות שהוגדרו בתוכנית העבודה		

נספח י' למכרז- אופן הערכת איכות ביצועי ספקי המסגרת במהלך עבודתם

1. טבלת קריטריונים ראשית

#	הקריטריונים הנבדקים	משקל בנקוד הכולל
1	אפקטיביות השיטות	25%
2	שרידות השיטה	35%
3	איכות מחקרי העבודה	10%
4	היקף השימוש בכלים ממוחשבים	10%
5	עמידה בלוחות הזמנים של אבני בדרך כפי שהוגדרו במכרז	20%
	סה"כ:	100%

2. אפקטיביות השיטות

4.1 הגדרה

יכולת להצגת שיפור בפירון כתוצאה מהפעלת השיטות המעודכנות, אופן שילוב ובחירת מדדי היעילות, מדדים מסתכמים/תוצאתיים, ומדדי איכות בשיטות שכר עידוד.

3. שרידות השיטה" (שיטה תקינה)

3.1 הגדרה

- 3.1.1 נתוני היעילות בשיטות נעים בין 100%-142% בתקופת המבחן (6 חודשים) בהתאם לקו התשלום.
- 3.1.2 מדדים מסתכמים ומדדי טיב כופלים אינם יוצאים מטווח המדידה, קרי 100%-142% ובין 0.5-1 בהתאמה בתקופת המבחן (6 חודשים) בהתאם לנהלים וההנחיות.
- 3.1.3 סטיות מעל 50% מנתוני הבסיס בחלק הכמותי ובמדדים המסתכמים וביעילות יחשבו כחריגים לפחות בתקופת המבחן (6 חודשים).
- 3.1.4 תנודתיות בתוצאות של המדדים.
- 3.1.5 מורכבות: מטה, רצפת ייצור.

3.2 אופן הניקוד

מדדי איכות (ממוצע שנתי) מקסימום 5 נקודות		מדדים כמותיים ומסתכמים (ממוצע שנתי) מקסימום 20 נקודות	
5 נקודות	0.5-0.9	20 נקודות	100-142
3 נקודות	0.91-0.95	16 נקודות	143-150
0 נקודות	0.96 ומעלה	12 נקודות	150-160
-----	-----	0 נקודות	160% ומעלה

4. איכות מחקרי העבודה

כמות ימי מחקר, אופן קביעת קצב עבודה, הצגת מסקנות לגבי תקינת כ"א ביחידה והעברת אינפורמציה לגורמים הרלוונטיים במשרד ובדוח שכר עידוד. מחקרי העבודה לא יפחתו מחמישה ימי מחקר תלוי בגודל הקבוצה תוך פיזור ימי המחקר באופן שישקף את מצב העומס והיעילות ביחידות הנבדקות בצורה הקרובה ביותר למציאות.

5. שימוש בכלים ממוחשבים
רמת והיקף השימוש במקורות המידע הממוחשבים לאיסוף הנתונים הנדרשים להפעלת שיטות שכר העידוד אשר הומלצו על ידי הספק.

6. עמידה בלוחות הזמנים
ראה סעיף 5.7 במכרז