

**הנדון: מענה לשאלות הספקים- מכרז חברות ייעוץ 19.4.15**

1. מצורף בזאת מסמך המרכז את השינויים שערך עורך המכרז במסמכי מכרז מסגרת פומבי מרכזי מס. 22-2014 וכן מענה מרוכז לשאלות המציעים.
2. כל ההבהרות האמורות במכתב הבהרה זה ייחשבו כחלק ממסמכי המכרז.
3. על המציע לחתום על מסמך זה ולצרפו למסמכי המכרז בעת ההגשה.
4. אלא אם נאמר אחרת, לכל המונחים והמושגים האמורים במכתב הבהרה זה תהיה הפרשנות כאמור במסמכי המכרז.
5. אין להסתמך על כל פירוש שניתן בעל פה או בכתב או בכל דרך אחרת על ידי מי מטעם המזמין או ועדת המכרזים, ככל שניתן, בכל פורום או צורה שהיא. כל הפירושים וההבהרות הם כמפורט במכתב הבהרה זה בלבד ובמכתבי הבהרות נוספים שיישלחו מטעם ועדת המכרזים, ככל שיישלחו.
6. האמור במכתב הבהרה זה אינו משנה או גורע מהאמור במסמכי המכרז אלא אם נאמר במפורש אחרת.
7. להלן טבלה המרכזת נושאים בהם ביצע עורך המכרז שינוי מנוסח המכרז שפורסם וכן פרוט הסעיפים בהם בוצע השינוי.

הבהרות עורך המכרז	
נושא השינוי	סעיף/פרק ששונה
אשכולות השירותים המבוקשים במכרז	סעיף 1.3.3
אופן בחירת ספקי המסגרת במכרז	סעיף 1.4.2
ערבות בגין הגשת הצעה	סעיף 2.2
ניסיון מקצועי	סעיף 2.4
היקף פעילות כספי	סעיף 2.5
הצוות המוצע על ידי המציע	סעיף 2.6
סבב ראשון להקצאת פרויקטים לספקי המסגרת	סעיף 3.4.1.3
סבב שני ואילך להקצאת העבודות	סעיף 3.4.2
חברי הצוות לביצוע העבודה	סעיף 3.5.2
ערבות ביצוע	סעיף 4.4.1
אופן בחירת ספקי המסגרת	סעיף 4.5
עדכון שיטות	סעיף 5.3
טבלת התעריפים	סעיף 5.5
אבני דרך לתשלום אשכול אי ו- ב'	סעיף 5.7
אבני דרך לתשלום אשכול ג'	סעיף 5.8
תנאי תשלום והצמדה	סעיף 5.9

8. מצ"ב תשובות לשאלות המציעים:

### סעיף 1 למכרז

מענה לשאלות הספקים			
מס"ד	מס' סעיף במכרז	שאלה	הבהרה
1	1.3	חסר - מתן שירות ל: חישוב של פרמיות חודשיות/תקופתיות למשרדים. חישוב חצי שנתי של חופשה והכשרה למשרדים. בדיקת אמינות דיווח נתונים במשרדים.	שונה, ראה טבלת מחירים 5.5 מכרז מתוקן
2	סעיף 1.3.3	אשכולות השירותים המבוקשים במכרז: מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות שכע"ד / מערכות תגמול ותמרוץ מורכבות (שיטות מחוזיות, ארציות) המונות פחות מ - 20 עובדים. באיזה אשכול / קבוצת שירותים נדרש לספק שירותים לפי ההגדרה להלן?	אשכול א' - כל סוגי השיטות - ארציות, מחוזיות יחידתיות מכל סוג, ללא קשר לגודל הקבוצה. אשכול ב' - רק שיטות יחידתיות מתחת ל- 20 עובדים.
3	1.3.3	ההבחנה באשכולות א' ו- ב' לגבי מורכבות השיטות אינה נכונה לפי כמות עובדים, אלא גם עפ"י תחום הפעילות המבוצע ע"י היחידה. לפי דעתנו יש לאחד את האשכולות א' ו- ב' לאשכול אחד. פיתוח/עדכון שיטות שכע"ד וחלוקת העבודה (שיטות מורכבות, ארציות, מחוזית וכד') תהיה עפ"י איכות / יכולת / ניסיון המציעים.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 1.3.3
4	סעיף 1.4.2 (1)	מה הן ההנחיות לגבי מציע המעוניין להגיש מועמדות לשלושת האשכולות? היקף מחזור כספי? היקף הערבות הבנקאית (לדוג' ע"ס 48,000 ₪)?	האשכולות שוננו. לא ניתן לגשת ליותר מאשכול אחד. ראה סעיפים מתוקנים במכרז 1.4.2.
5	1.4.2 (2)	מהו סה"כ ההיקף הכספי למכרז זה	התקציב הכולל להתקשרות עומד על 10 מיליון ש"ח כולל מע"מ. אין לראות בכך משום התחייבות עורך המכרז בנוגע להיקף ההתקשרות בפועל, או משום התחייבות כלפי מי מהספקים.

סעיף 2 למכרז

מענה לשאלות הספקים			
מס"ד	מס' סעיף במכרז	שאלה	הבהרה
6	סעיף 2.2.1	ערבות בגין הגשת הצעה לאשכול א': בסעיף הנ"ל קיימת דרישה לערבות בגובה 20,000 ₪. בנספח מס' 9 בחוברת ההצעה לאשכול א' (עמ' 3) קיימת דרישה לערבות בגובה 15,000 ₪. מהו סכום הערבות הנדרש?	שונה. ראה תיקון בנספח 9 – חוברת הצעה לאשכול א'.
7	2.2	האם ניתן להקטין את סך הערבות למי שמגיש הצעה ליותר מאשכול אחד?	לא ניתן לגשת ליותר מאשכול אחד. ראה סעיף 1.3.3, מכרז מתוקן.
8	2.2	ערבויות הגשה לפי: 1. מציע הניגש לאשכול 1 מ-3 האשכולות - ערבות הגשה אחת ע"ס X ₪ 2. מציע הניגש ל-2 אשכולות מ-3 האשכולות - ערבות הגשה אחת ע"ס Y ₪ מציע הניגש ל-3 האשכולות - ערבות הגשה אחת ע"ס Z ₪	לא ניתן לגשת במכרז המתוקן ליותר מאשכול אחד 1.3.3.
9	סעיף 2.4	ניסיון המציע הנדרש לכל 3 האשכולות : המציע נדרש להציג ניסיון במהלך השנים 2011-2013. מה עם שנת העבודה האחרונה, 2014?	שונה. ראה סעיף במכרז 2.4.
10	2.4.1 סעיף משנה 1	1. דרישות הסף מהמציע המוגדרות בסעיף לא מאפשרות לקיים תחרות הוגנת ושוויונית בין המציעים וזאת למרות המטרה המוצהרת של עורך המכרז, ומונעות מרב החברות הפועלות בתחום להגיש הצעה לאשכול א'. 2. הננו מבקשים לשקול הקלה בתנאי הסף מבחינת מס' הפרויקטים שהסתיימו, מס' הלקוחות השונים, וההיקף הכספי לכל לקוח. 3. הננו מבקשים לשקול שינוי טווח השנים הנדרש ל- 2009 – 2014 לפחות.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4.1
11	סעיף 2.4.1 - סעיף 2.4.3 עמ' 7, 8	פירוט ניסיון המציע הנדרש לכל 3 האשכולות: חסר טופס מובנה ואחיד שימשם לתיאור הניסיון המקצועי של המציע כנדרש	צורפו נספחים חדשים בנושא בחוברות ההצעה לאשכולות בהתאמה.

<p>לפרויקט יש התחלה וסוף ולא מדובר בתחזוקה של שיטות שכע"ד</p>	<p>למה הכוונה "שהסתיימו"? איך מתייחסים לפעילות מתמשכת של תחזוקת שיטות שכ"ע בה לכאורה הפרויקט לא מסתיים.</p>	<p>2.4.1 (1)</p>	<p>12</p>
<p>ראה 2.4.1 מכרז מתוקן .</p>	<p>"לפחות לחמישה לקוחות שונים" – בארגון מרובה חטיבות ארגוניות (ארגון מעל 10 אלף עובדים), במקרה והפעילות מבוצעת כל פעם מול חטיבה אחרת האם ניתן להציג כל חטיבה ארגונית כלקוח שונה?</p>	<p>2.4.1 (1)</p>	<p>13</p>
<p>ראה 2.4.1 מכרז מתוקן .</p>	<p>נבקש להחליף את המילים "חברות ממשלתיות" ל"רשויות ממשלתיות"</p>	<p>2.4.1 (2)</p>	<p>14</p>
<p>שונה. ראה מכרז מתוקן סעיפים 2.4.1-2.4.3</p>	<p>מרבית הפרויקטים בשכר עידוד בשירות הממשלתי הינם בהיקף כספי של עשרות אלפי ₪ בודדים. תקציב חלק ניכר מהלקוחות קטן יחסית ומאפשר ביצוע כמות קטנה ומוגבלת של פרויקטים לאורך השנה. למרבית המשרדים יש מס' ספקים והעבודה מתחלקת ביניהם, כך שהתקציב לכל ספק הינו קטן מאוד. תנאי סף של 5 לקוחות, 200,000 ₪ לכל לקוח ב-3 שנים אחרונות אינו ריאלי למציאות ומונע ממרבית הספקים הקיימים כיום בשוק להגיש הצעות ולדחיקתם לחלוטין משוק שכר העידוד במגזר הממשלתי. מכיוון שמדובר במכרז מסגרת, רצונכם, כך נאמר- להרחיב את בסיס הספקים ולא להקטינו למינימום שבמינימום. השארת תנאי הסף במתכונתם הנוכחית מגדילה באופן מהותי את הסיכון שמירב הספקים לא יוכלו להגיש כלל הצעה לאשכול זה ושאתם תבחרו כמות קטנה מדי של חברות שסביר שלא יוכלו לעמוד בכל הפרויקטים ובאיכות התוצרים המתבקשת ויווצר מצב הפוך מן המצופה. האם ניתן להוריד את תנאי הסף לניסיון ב: 5-7 השנים האחרונות אצל 1-2 לקוחות בהיקף כספי של 50-70 אלף ₪ לפחות לכל לקוח ובסה"כ 50-100 אלף ₪. שינוי כזה כאמור יבטיח את השתתפותם של ספקים קיימים טובים ומנוסים במכרז המסגרת.</p>	<p>2.4.3 + 2.4.2 + 2.4.1</p>	<p>15</p>

<p>שונה. ראה סעיף במכרז מתוקן 2.4, 2.6 בהתאמה .</p>	<p>ניסיון המציע בהתייחס לאשכול ב': נדרש פירוט ניסיון בתחום של ארגון ושיטות, בעוד השירותים הנדרשים באשכול ב' הם מתן שירותים עבור פיתוח / עדכון שיטות שכר עידוד יחידתיות. מאחר והשירותים הנדרשים עבור אשכול א' ואשכול ב' זהים, פירוט הניסיון המקצועי נדרש גם הוא להיות זהה. בסעיף 2.4.2 נדרש ניסיון בתחום ארגון ושיטות. בסעיף 2.6.3 (עמ' 9) נדרש לפרט ניסיון בתחום ארגון ושיטות ותגמול עובדים.</p> <p>הדרישה אינה תואמת ומומלץ להגדיר מחדש את פירוט הניסיון המקצועי. מספר עובדים אצל הלקוח בהתייחס לאשכול ב': "כל לקוח מנה לפחות 300 עובדים" בפרויקטים של פיתוח / עדכון שיטות שכר עידוד יחידתיות המונות פחות מ 20 עובדים (כנדרש באשכול ב') לגודל הלקוח (היקף עובדיו) אין קשר ביחס לתכולת הפרויקט שבוצע אצל הלקוח.</p>	<p>סעיף 2.4.2 – עמ' 7</p>	<p>16</p>
<p>כותרת הסעיף - אין שינוי ממסמכי המכרז. לגבי יתר השאלות ראה מכרז מתוקן סעיפים 2.4 .</p>	<p>כותרת הסעיף - יש לציין - ניסיון מקצועי של המציע</p> <p>הקטנת מס' הפרויקטים שהסתיימו מ- 5 פרויקטים ל-4 פרויקטים</p> <p>הרחבת ניסיון המציע בשלושת האשכולות לשנים 2011 - 2014</p>	<p>2.4 2.4.1+2.4.2</p>	<p>17</p>
<p>שונה. ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4</p>	<p>הקטנת היקף העובדים ל - 200 לפחות</p>	<p>2.4.2 ס"ק 3</p>	<p>18</p>
<p>שונה. ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4</p>	<p>שינוי מתחומים של ארגון ושיטות לתחומים הזהים לאשכול א'.</p>	<p>2.4.2 ס"ק 1</p>	<p>19</p>
<p>שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4</p>	<p>מאחר ותנאי הסף עליהם נדרש המציע להציג בניסיון המקצועי הינם מגבילים ומאחר למציע ניסיון רחב של יותר מ 5 פרויקטים לאורך השנים 2009-2014 בביצוע פרויקטים מהסוג המבוקש במסגרת אשכול זה, האם ניתן להציג פרויקטים בתחום של אר"ש שבוצעו במהלך השנים 2009-2014 על ידי המציע ?</p>	<p>2.4.2 אשכול ב' תת סעיף (1)</p>	<p>20</p>

21	2.4.2 אשכול ב' תת סעיף (1)	ההיקף הכספי של פרויקטים מהסוג הנדרש באשכול ב' לרוב נמוך מ- 200 אלף ₪ לכל לקוח, האם ניתן להציג פרויקטים בתחום או"ש בהיקף של מעל 100 אלף ₪?	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4
22	2.4.2 אשכול ב' תת סעיף (2)	נדרש להציג לקוחות מגופים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה. אנו מבקשים להרחיב את סוג הלקוחות ולהוסיף פרויקטים שבוצעו בבנקים.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4
23	2.4.1 סעיף משנה 2	הננו מבקשים לשקול הוספת בנקים וחברות מסקטור השירותים וגופים עסקיים פרטיים לרשימת הגופים המוגדרים בסעיף זה.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4.1
24	2.4.1 סעיף משנה 3	הננו מבקשים לשקול הקטנת מס' העובדים המינימאלי לכל לקוח המוגדרים בסעיף זה.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4.1
25	2.4.1 הגדרת שכר עידוד/מערכות תמרוץ	האם נדרש מענה לכל התחומים המוגדרים חקר עבודה, קביעת מדדים לתמרוץ עובדים בהתבסס על חקר העבודה, הפעלה ויישום שיטת שכר עידוד או מספיק מענה לחלק מהתחומים. הננו מבקשים לשקול הגדרת מס' תחומים מהמוגדרים לעיל שיהוו את המינימום הנדרש לעמידה בתנאי הסף.	חברות הניגשות לאשכול א' חייבות להיות בקיאות בחקר עבודה.
26	2.4.2 – 2	מבקשים לוודא כי במניין סוגי הלקוחות המצוין נכללים גם יחידות סמך ממשלתיות.	כן
27	2.4.2 סעיף משנה 3	הננו מבקשים לשקול הקטנת מס' העובדים המינימאלי לכל לקוח המוגדרים בסעיף זה.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4.2
28	2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.6.2, 2.6.3, 2.6.4	בחלק מהפרויקטים בנושא שיטות שכר עידוד סיום הפרויקט והפעלת השיטה מתעכב עקב אילוצים ארגוניים (שאינם תלויים במבצע הפרויקט), ובכלל זה החלפת מנהל היחידה, היעדר היסטוריית נתוני פעילות, שיקולי שינויים ארגוניים פנימיים וכו'. הננו מבקשים לשקול הגדרת סיום פרויקט כמועד בו נמסר דוח שיטת שכר העידוד לידי מזמין העבודה.	אין שינוי בתנאי המכרז.

<p>שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4</p>	<p>מאחר שהפרויקטים באשכול ג' דורשים ניסיון ייחודי ובמגזר הציבורי לא בוצעו הרבה פרויקטים מהסוג המבוקש, אנו מבקשים להנמיך את דרישת כמות הפרויקטים של המציע ל-4 פרויקטים ולרווח את תקופת ביצוע הפרויקטים לשנים 2009-2014</p>	<p>2.4.3 אשכול ג' תת סעיף (1)</p>	<p>29</p>
<p>שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4</p>	<p>מאחר והיקף הכספי של פרויקטים מהסוג הנדרש באשכול ג' לרוב נמוך מ- 200 אלף ₪ לכל לקוח, האם ניתן להציג פרויקטים שבוצעו בהיקף של 100 אלף ₪ לכל לקוח?</p>	<p>2.4.3 אשכול ג' תת סעיף (1)</p>	<p>30</p>
<p>שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4</p>	<p>נדרש להציג לקוחות מגופים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה. אנו מבקשים להרחיב את סוג הלקוחות ולהוסיף פרויקטים שבוצעו בבנקים.</p>	<p>2.4.3 אשכול ג' תת סעיף (2)</p>	<p>31</p>
<p>שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.4</p>	<p>נדרש להציג לקוחות המונים לפחות 300 עובדים. כיון שחלק מהפרויקטים שביצענו התקיימו גם אצל לקוחות בעלי פחות מ- 300 עובדים, אנו מעוניינים לדעת האם ניתן להציג פרויקטים אלו בנוסף ?</p>	<p>2.4.3 אשכול ג' תת סעיף (3)</p>	<p>32</p>
<p>דרישות אשכול ג' שונה. ראה סעיפים 2.4-2.6</p>	<p>ניסיון המציע בהתייחס לאשכול ג': מאחר וכמות שיטות התגמול הדיפרנציאליות ללקוחות נשוא מכרז זה שפותחו במהלך השנים האחרונות הינן מעטות מאוד (ניתן לספרן על יד אחת) ואף טרם נבחנה הצלחתן ו/או פורסמו נהלים והנחיות רלוונטיים לפיתוח של שיטות דיפרנציאליות לתגמול ותמרוץ בשירות המדינה. דרישה להצגת ניסיון : ל – 5 לקוחות ובהיקף כספי של לפחות 200,000 ₪ ללקוח ושכל לקוח ימנה לפחות 300 עובדים ומחזור הכנסות שנתי של לפחות 1 מיליון ₪ אינה סבירה/מידתית, ומומלץ להגדיר מחדש את דרישות הסף.</p>	<p>סעיף 2.4.3 / 2.5.3 עמ' 8</p>	<p>33</p>

<p>שונה . ראה סעיף 2.5 במכרז המתוקן.</p>	<p>היקף פעילות כספי בהתייחס לאשכולות א', ב' ו ג': נדרש להציג את מחזור ההכנסות הכספי הנובע מפעילותו העסקית של המציע בהיקף כספי של לפחות 2 מיליון ₪ ללא מע"מ בממוצע לכל שנה לאשכול א' לפחות 1 מיליון ₪ ללא מע"מ לאשכול ב' ולפחות 1 מיליון ₪ ללא מע"מ לאשכול ג'.</p> <p>- יש להדגיש ש "היקף מחזור ההכנסות הכספי נובע מפעילותו העסקית בתחומי נשוא מכרז זה."</p> <p>- למציע שמספק שירותי ייעוץ בתחומי נשוא מכרז זה קיים קושי לחשב את מחזור הכנסותיו עפ"י סוגי האשכולות ולכן מוצע לדרוש את סה"כ המחזור הכספי לעניין אספקת שירותי ייעוץ בתחומי הנדסת ייצור לרבות תחזוקת מערכות שכר עידוד ללקוחות מכרז זה.</p>	<p>סעיף 2.5 - עמ' 8</p>	<p>34</p>
<p>שונה. ראה מכרז מתוקן סעיף 2.5</p>	<p>התאמת תקופת ההיקף הכספי של המציע לתקופת הניסיון המפורטת בסעיף 2.4 - כלומר, לפי בקשתנו, לשנים 2014 - 2011.</p>	<p>2.5</p>	<p>35</p>
<p>שונה. ראה סעיף 2.6.1 במכרז המתוקן.</p>	<p>"המציע יתחייב להעסיק את כל חברי הצוות המוצע על ידו, בכל תקופת ההתקשרות "הדרישה אינה סבירה, שינויים בהרכב הצוות עשויים לקרות מסיבות רבות שלמציע אין שליטה עליהם! מומלץ לשנות את ההגדרה " המציע מתחייב להעסיק צוות בהיקף וברמת האיכות כנדרש לכל אורך תקופת ההתקשרות."</p>	<p>סעיף 2.6.1 (3) - עמ' 8</p>	<p>36</p>
<p>שונה. ראה סעיף 2.6.2-2.6.4 במכרז המתוקן. שונו הנספחים והוספו. ראו חוברות ההצעה לאשכולות בהתאמה.</p>	<p>ניסיון הצוות המוצע לכל 8 האשכולות: - יש להוסיף לתקופת הניסיון הנדרש את שנת 2014. - בחברתנו מועסקים 2 מנהלי פרויקטים ראשיים בעלי השכלה כהנדסאי תעשייה וניהול, בעלי ניסיון של למעלה מ - 25 שנים, המפעילים צוותים ייעודיים בתחומי נשוא מכרז זה לשביעות רצונם של כל הגורמים המוסמכים. אנו מבקשים לבחון בחיוב את התאמת ההגדרה לסעיף זה שתאפשר להגדירם כמנהל פרויקטים ראשי.</p> <p>- חסר טופס מובנה ואחיד שימשם לתיאור הניסיון המקצועי של הצוות המוצע כנדרש.</p>	<p>סעיף 2.6.2 עד 2.6.4 עמ' 9</p>	<p>37</p>



<p>שונה. ראה מכרז מתוקן 2.6.4 .</p>	<p>ניסיון הצוות המוצע- אשכול ג': תחום הניסיון הנדרש של מנהל פרויקט הינו שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ. תחום הניסיון הנדרש של אחראי צוות וחברי צוות הינו פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים. לא קיימת התאמה להגדרת תחום הניסיון הנדרש.</p>	<p>סעיף 2.6.4 - עמ' 9</p>	<p>38</p>
<p>שונה. ראה סעיפים 2.6.3-2.6.4 ו-3.4.2.2-3.4.2.4 בהתאמה.</p>	<p>צוות מוצע לפי אשכולות: - בסעיף 2.6.3 הצוות הנדרש לאשכול ב' - 1 מנהל פרויקטים + 2 אחראי צוות + 4 חברי צוות = סה"כ 7 אנשי צוות בסעיף 3.4.2.3 לאשכול ב' נדרשים 4 עובדים + מנהל פרויקט = סה"כ 5 אנשי צוות. כנ"ל בסעיף 2.6.4 הצוות הנדרש לאשכול ג' - 1 מנהל פרויקטים + 1 אחראי צוות + 2 חברי צוות = סה"כ 4 אנשי צוות. בסעיף 3.4.2.4 לאשכול ג' נדרשים 4 עובדים + מנהל פרויקט = סה"כ 5 אנשי צוות. לא קיימת התאמה לכמות אנשי הצוות</p>	<p>סעיף 2.6.3 - 2.6.4 עמ' 9</p>	<p>39</p>
<p>לא ניתן לגשת ליותר מאשכול אחד. ראה סעיף 1.3.3 מכרז מתוקן</p>	<p>האם ניתן להציע אותו צוות (מנהל פרויקט ראשי, אחראי צוות וחברי צוות) ביותר מאשכול אחד? התחייבות המציע להעסיק את כל חברי הצוות המוצע בכל תקופת ההתקשרות לא יכולה לעמוד במבחן המציאות.</p>	<p>2.6.1</p>	<p>40</p>
<p>שונה נוסח המכרז ראה סעיף 2.6</p>	<p>על מנת לאפשר כניסה של ספקים קיימים ומנוסים קטנים יותר, האם ניתן להקטין תנאי הסף באופן הבא: להרחיב את כמות שנות הניסיון החל משנת 2007-2014, להקטין את כמות הפרויקטים ל: 3-5 ולשנות את כמות אחראי הצוות ל-1 וכמות חברי הצוות ל-2?</p>	<p>2.6.2</p>	<p>41</p>
<p>שונה ראה סעיפים: 2.6 מכרז מתוקן.</p>	<p>מנהל הפרויקט + אחראי הצוות באשכול ב' נדרשים להיות בעלי ניסיון בתחומי או"ש ותגמול עובדים. אם כך מה ההבדל בינם לבין הצוות של אשכול א'? על מנת לאפשר כניסה גם של ספקים קיימים ומנוסים קטנים יותר, האם ניתן להקטין את תנאי הסף באופן הבא: להרחיב את כמות שנות הניסיון החל משנת 2007-2014, להקטין את כמות הפרויקטים ל: 1-3 ולשנות את כמות אחראי הצוות ל-1 וכמות חברי הצוות ל-2?</p>	<p>2.6.3</p>	<p>42</p>

43	2.6.4	האם בכל פעם תתבצע פנייה רק אל ספק אחד מתוך ספקי המסגרת?	ראה אופן הקצאת הפרויקטים לספקי המסגרת. סעיף 3.4.1
44	2.6 ס"ק 1-3	המכרז יצא לפועל עוד כ- 6 חודשים ויותר וגיוס של עובדים ו/או התחייבות לעובדים אינו "הגיוני" ואינו כלכלי / ראלי. לפי דעתנו, על המציע : א. להציג את הצוות הקיים וה"מוביל" של המציע. הצוות הקיים / המוביל חייב לכלול : מנהל פרויקט ראשי ואחראי צוות.	שונה. ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6
45	2.6 ס"ק 4	לא ניתן להציג את כל חברי הצוות (קורות חיים, ניסיון ותעודות השכלה).	אין שינוי במסמכי המכרז ס"ק (4)
46	2.6.2 ו- 2.6.3	קיימת שונות בהגדרת סוגי העבודות עבורם נדרש ניסיון מקצועי : שירותי שכר עידוד מערכות תמרוץ לעומת תחום ארגון ושיטות ותגמול עובדים כאשר מדובר באותם תחומי עבודה = שיטות שכע"ד.	שונה. ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6
47	2.6.1 כללי תת סעיף (2)	"יתר חברי הצוות .. יוכלו להיות מועסקים על ידי המציע החל מיום הכרזתו כספק מסגרת במכרז" אנו מבקשים להציג את מנהל פרויקט ראשי ואחראי הצוות בשלב הגשת ההצעה ובשלב הריאיון ומתחייבים לעמוד עם צוות מלא העומד בדרישות, קרי השלמת חברי הצוות ביום הזכייה.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6.1
48	2.6.3 צוות מוצע אשכול ב'	חברתנו מעסיקה יועצים רבים מדיסציפלינות נוספות שהינם בעלי ניסיון רב בביצוע פרויקטי ארגון ושיטות וקביעת מדדי ביצוע. האם ניתן להציע חברי צוות שהינם יועצים מתחום השכלה שאינם תעו"נ, אלא תחום השכלה רלוונטי באותה מידה כגון: לימודי עבודה, ייעוץ ארגוני וכו'?	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6.3
49	2.6.3 צוות מוצע אשכול ב'	בעניין ניסיון הצוות הנדרש, אנו מבקשים שחברי הצוות יציגו ניסיון בביצוע של לפחות 3 פרויקטים בתחומים המבוקשים.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6.3
50	2.6.4 צוות מוצע אשכול ג'	בעניין ניסיון הצוות הנדרש, אנו מבקשים שמנהל פרויקטים ראשי יציג ניסיון בניהול של לפחות 5 פרויקטים ואחראי צוות וחברי צוות יציגו ניסיון בביצוע של לפחות 3 פרויקטים.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6.4

51	2.6.2 – 2.6.4	האם בהצעה ניתן להגיש את אותו מנהל פרויקטים ראשי ואותם אנשי צוות לכל האשכולות ?	לא ניתן להגיש ליותר מאשכול אחד. ראה סעיף 2.6 מכרז מתוקן ו-1.3.3
52	2.6.3	בכנס הספקים הבהרתם כי אשכול ב' מיועד גם לכניסת חברות חדשות ובהתאם לכך הגדרתם את דרישות הסף למציע לפרויקטים בתחום ארגון ושיטות (ולא "ארגון ושיטות ותגמול עובדים"). מבקשים כי בהתאם גם תנאי הסף לניסיון מנהל הפרויקט ולניסיון אחראי הצוות יהיו בתחום של ארגון ושיטות ובפרט פרויקטים הכוללים מדידה והערכת ביצועים ארגוניים.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6.3
53	2.6.3	השכלה נדרשת עבור אחראי צוות וחברי צוות - נבקש לבחון הרחבת תחומי ההשכלה גם ליועצים בעלי תואר שני בפסיכולוגיה חברתית, פסיכולוגיה ארגונית, ייעוץ ארגוני, לימודי עבודה. זאת מאחר שבתחום של מודלים מתקדמים להערכת עובדים (ובכלל זה במגזר הממשלתי) ניסיוננו מלמד כי יועצים מדיסציפלינות אלה בעלי ניסיון מתאים הם רלוונטיים מאוד ומביאים ערך מוסף רב בפרויקטים כגון אלה.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיף 2.6.3
54	סעיף 2- תנאי סף	עד היום בוצעו פרויקטים בתחום שכר העידוד על ידי מספר מצומצם של חברות ועצמאים. תנאי הסף להיקף כספי 1-2 מיליון ₪ גבוהים מהמקובל ולא מאפשרים הגשת מועמדות לרוב החברות/העצמאים הפועלים כיום בתחום שכר העידוד. במידה והתנאים לא ישונו קיימת סבירות גבוהה שחברות אלו ייסגרו וייפגע חופש העיסוק שלהן. *לא ברורה הסיבה לתנאי סף גבוהים מהמקובל עד היום בתחום שכר העידוד גם בהתייחס להיקפים הכספיים שפורטו במנגנון התמורה בסעיף 5.4. *האם ניתן להקטין/לבטל את תנאי הסף האלו ולמנוע פגיעה בחופש העיסוק ובעסקים הקטנים.	שונה, ראה תשובות לעיל וכן סעיף 2.4-2.6 מכרז מתוקן.
55	סעיף 2- צוות נדרש	בצוות הנדרש לא מפורט טכנאי ייצור הפועלים התחום מדידות זמנים- האם ניתן להוסיפו.	לא
56	ניסיון אשכול ב'	באשכול ב' קיימת התייחסות לנושא או"ש, תקינה וכ"א. האם רלוונטי להציג ניסיון פרטני בנושא.	בהתאם לדרישות המפורטות במכרז

**סעיף 3 למכרז**

מענה לשאלות הספקים			
מס"ד	מס' סעיף במכרז	שאלה	הבהרה
57	3.1.1	חסר - מתן שירות ל: א. חישוב של פרמיות חודשיות/תקופתיות ב. חישוב חצי שנתי של חופשה והכשרה בדיקת אמינות דיווח נתונים.	שונה ראה טבלת מחירים 5.5 , מכרז מתוקן.
58	3.1.1	נספח ט' המצוין בסעיף אינו מתאים / רלוונטי	אין שינוי בתנאי המכרז.
59	3.1.2 היערכות הספקי המסגרת למתן השירותים המבוקשים. תת סעיף (1)	"ספקי מסגרת נדרשים להיות ערוכים למתן השירותים תוך 14 ימי עסקים מחתימת ההסכם..." אנו מבקשים לשנות שספקי מספקי מסגרת נדרשים להיות ערוכים למתן השירותים עד 30 ימי עסקים מחתימת ההסכם.	אין שינוי בתנאי המכרז
60	סעיף 3.3.1.4 (5) - עמ' 12	מה משמעות הדרישה "גיליונות Excel מאובטחים? - לחלק מהמשרדים יש מערכות חישוב ייעודיות משלהם, מה משמעות הדרישה בהתאמה למערכת הקיימת במשרד?	גיליונות מאובטחים- גיליונות נעולים שאי אפשר לשנות את הנוסחאות בגליון. למשרד שיש מערכת ייעודית שאינה אקסל - יש להקים השיטה במערכת הייעודית באותו האופן של נעילת הנוסחאות.
61	3.3.1.3.2 ס"ק ב'	בשיטות שבע"ד לא תמיד ניתן ו/או מתאים לאופי הפעילות ביחידה - מס' מדדים מסתכמים.	אין שינוי בתנאי המכרז.
62	3.5.2.2	מס' צוותים נדרש אינו תואם לסעיף 2.6.2.	שונה, ראה סעיף 2.6.2 ו- 3.5.2.2 , מכרז מתוקן
63	3.5.2.3	הרכב הצוות אינו נכון - 6 עובדים + מנהל פרויקטים.	שונה, ראה סעיף 2.6.2 ו- 3.5.2.2 , מכרז מתוקן
64	3.5.1.2 החלפת מנהל הפרויקטים. תת סעיף (1)	" כל החלפה של מנהל הפרויקטים במנהל חדש... תעשה באישור המזמין ולאחר הודעה מראש של 60 ימי עבודה" אנו מבקשים לשנות את זמן ההודעה מראש ל- 30 ימי עבודה.	אין שינוי בתנאי המכרז לעניין בקשתכם בסעיף זה. ראה שינוי שבוצע בסעיף 3.5.1.2 לעניין החלפת מנהל פרויקט.
65	3.5.2.3-3.5.2.5 הרכב הצוותים הנדרש לאשכול ב' ו-ג'	קיימת אי התאמה במספר אנשי הצוות שמוצג בסעיף זה למספר שמפורט בסעיף 2.6.3 . אנו מבקשים את בדיקתכם החוזרת והתאמת הסעיפים.	שונה, ראה מכרז מתוקן סעיפים 2.6.2-2.6.4 ו- 3.5.2.3-3.5.2.5 בהתאמה.

<p>שונה . ראה סעיף 3.6.1 .</p>	<p>אמנת שירות SLA : " פיצויים מוסכמים בגין ליקויים בפעילות ספק המסגרת " על מנת להשיג הצלחה ביישום הסכם ההתקשרות מומלץ לשקול בחיוב מנגנון של מתן פרסים על הקדמת ביצועים ולא רק קנסות בגין ליקויים. מומלץ להגדיר מראש מנגנון שיבטיח שהמזיע לא ייקנס עקב עיכובים ופיגורים הנובעים כתוצאה מפעילות של גורמים שונים (חוסר שיתוף פעולה של העובדים, הנהלה, הנדסת ייצור המשרדית, התכנסות ועדות היגוי ומועצת ייצור וכו') שלמזיע אין שליטה עליהם ?</p>	<p>סעיף 3.6.1 -</p>	<p>66</p>
<p>3.6.2.2 לוחות הזמנים בוועדה המרכזית נקבעו מתחילת העדכון ועד לאישור במועצת הייצור. לוחות הזמנים במכרז נקבעו עד לאישור ועדת היגוי ונמצאים בהלימה ללוחות הזמנים של הוועדה המרכזית. ראה שינוי בטבלה 3.6.2.2</p> <p>בדיקת עדכניות – שונה ראה סעיף 3.6.2.2 .</p> <p>גובה הפיצוי - אין שינוי במסמכי המכרז</p>	<p>ליקויים בתחומי פעילות שכע"ד: משכי זמן הביצוע המרביים להשלמת עדכוני שיטות שכע"ד המפורטים בטבלה אינם תואמים את החלטות הוועדה המרכזית למועצות ייצור בשירות המדינה שקבעה את לוחות הזמנים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- שיטה יחידתית - 10 חודשים (בטבלה מצוין 9 חודשים)</li> <li>- שיטה מחוזית - 12 חודשים (בטבלה מצוין 11 חודשים)</li> <li>- שיטה ארצית - 14 חודשים (בטבלה מצוין 12 חודשים)</li> </ul> <p>(2) הלו"ז שנקבע לעריכת בדיקת עדכניות של שיטות שכר עידוד עומד על חודש אחד. במצב שהמזיע / הספק יקבל משימה במסגרת הזמנה לערוך 20 בדיקות עדכניות ויותר, אזי הלו"ז הנ"ל אינו סביר. אנו מבקשים לבחון מחדש את גובה הפיצוי המוסכם כמפורט בטבלה. גובה הפיצוי המוסכם לפעילות זו אינו מידתי.</p>	<p>סעיף 3.6.2.2 -</p>	<p>67</p>
<p>שונה, ראה סעיף 3.6 , מכרז מתוקן</p>	<p>יש לציין שה - SLA חל על ליקויים בפעילות ספק המסגרת שהינם באשמת ספק המסגרת בלבד.</p>	<p>3.6.1</p>	<p>68</p>
<p>ראה שינוי בתנאי המכרז המתוקן סעיף 3.6</p>	<p>תקופות העדכון ה"מקובלות" כיום הינן:</p> <p>א. שיטה יחידתית - 10 חודשים - ולא 9 חודשים כמצוין בטבלה. שיטה מחוזית - 12 חודשים - ולא 11 חודשים כמצוין בטבלה . שיטה ארצית</p>	<p>3.6.2.2</p>	<p>69</p>

	<p>- 14 חודשים - ולא 9 חודשים כמצוין בטבלה                  יש לשנות את הנ"ל בטבלה.</p>		
<p>70</p>	<p>3.6.2.2 ביצוע בדיקות עדכניות של שיטות שכר עידוד</p>	<p>חלק ניכר ממשרדי הממשלה נוטים להוציא לספקים את כל בדיקות העדכניות שלהם לשנה מסוימת באותו חודש:                  מי שיש לו יתרת תקציב בסוף שנת הכספים מוציא באוקטובר ומאשר בדצמבר, היתר מוציאים את הבדיקות לספקים בינואר. קורה שמשרד ממשלתי מוציא 20 בדיקות עדכניות בבת אחת.                  נבקש לקבוע מדרגות למשך זמן ביצוע לפי מספר הבדיקות שמשרד אחד הוציא לספק בחודש נתון לעניין הקנס על איחור.                  1-5 בדיקות עדכניות – 1 חודש                  6-11 בדיקות עדכניות – חודשיים                  12 ומעלה - 3 חודשים</p>	<p>שונה, ראה סעיף 3.6.2.2 במכרז מתוקן</p>

## 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

27.1.14	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
1.6.2015	מועד אחרון להגשת הצעות 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

## תוכן העניינים

18.....	כללי	1
22.....	דרישות הסף במכרז	2
26.....	השירותים המבוקשים במכרז	3
40.....	מנהלה	4
53.....	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.
מציע	ספק 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
שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ	חקר עבודה, קביעת מדדים לתמרוץ עובדים בהתבסס על חקר העבודה, הפעלת ויישום שיטת שכר עידוד.
שיטת שכע"ד	שיטת מדידה מתחום הנדסת תעשייה וניהול וחקר עבודה שמטרתה העלאת הפריין ע"י מדידת תפוקות וביצועי היחידות ביחס לשעות העבודה או לביצועים נדרשים בארגון בטכניקות שונות מתחום הנדסת תעשייה וניהול.
שיטות שכע"ד ארציות/מחוזיות	שיטת שכע"ד החלה על מס' קבוצות בעלות זהות ארגונית אחידה הנמצאות בפרסה ארצית/מחוזית כגון: מעבדות בבתי חולים, לשכות שרות התעסוקה, לשכות מנהל אוכלוסין, יחידות אכלוס במחוזות משרד הבינוי והשיכון, .
שיטת שכע"ד יחידתית	שיטה שכע"ד החלה על יחידה ארגונית כגון: יחידת הרשמים ברשות לאכיפה וגביה, גז טבעי במשרד לאנרגיה ומים, גניזה ושימור בארכיון המדינה.
ארגון ושיטות	ניתוח תהליכי עבודה ושיפור שיטות באמצעות כלים וטכניקות מתחום תעשייה וניהול
שיטת תגמול דיפרנציאלית	שיטת תגמול ותמרוץ שבבסיסה קובעים סל תקציב לתגמול וחלוקתו באופן דיפרנציאלי בין חברי הקבוצה הנמדדת על בסיס מדידת ביצועים והערכת עובדים.
ועדת היגוי מקצועית	חברי ועדת היגוי מקצועית הנם: נציג היחידה לתגמול תמרוץ באגף השכר וסכסוכי עבודה במשרד האוצר, נציג המחלקה למועצות ייצור שבועד הפועל של ההסתדרות, הממונה על היחידה המרכזת את נושא הנדסת הייצור ושכר עידוד במשרד או ביחידת הסמך. תפקידי הוועדה מוגדרים בנהלים וההנחיות לשכר עידוד בשירות המדינה סעיף 4.18 עמי 104 .

## 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 והפריון 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 פרוץ 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 פרוץ 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 עדכון, פיתוח שיטות שכר עידוד/מערכות תמרוץ לכל סוגי השיטות: ארציות, מחוזיות ויחידתיות ללא תלות בגודל הקבוצה.	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 מסגרת 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 לאשכול אחד בלבד.
2. מספר ספקי מסגרת לכל אשכול:

היקף פעילות כספית משוערת* מתוך סך התקציב השנתי המיועד לביצוע השירותים	מספר ספקי מסגרת	קבוצת השירותים	אשכול
70%	עד 8	מתן שירותים מקצועיים עבור עדכון, פיתוח שיטות שכר עידוד/מערכות תגמול ותמרוץ שירותים נוספים הקשורים למכרז.	א'
30% ככל שייבחרו 4 חברות או פחות בסל ב', רשאי עורך המכרז בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי להעביר חלק מעבודות סל ב' לביצוע על-ידי מי מהספקים הזוכים בסל א'.	עד 7	מתן שירותים מקצועיים עבור עדכון, פיתוח, שיטות שכר עידוד/מערכות תגמול ותמרוץ יחידתיות המונות פחות מ-20 עובדים שירותים נוספים הקשורים למכרז.	ב'
עורך המכרז אינו מתחייב לרכוש שירותים במסגרת אשכול זה. במידה וייבחרו פחות מ-5 ספקים באשכול זה, רשאי עורך המכרז להעביר את כל השירותים הנדרשים במסגרת אשכול זה או חלקם לספקים שנבחרו לאשכול ב'.	עד 5	מתן שירותים מקצועיים עבור שיטות דיפרנציאליות למערכות תמרוץ שירותים נוספים הקשורים למכרז.	ג'

\* עורך המכרז מבהיר, כי היקף הפעילות הכספית המשוער 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.

\*ראה סעיף 3.4.1 המפרט אופן הקצאת העבודות בין הספקים השונים.

3. בשלב ראשון תיבחן עמידת ההצעות בדרישות הסף: לכל אשכול.

4. מציעים אשר לא יעמדו בדרישות הסף, ייפסלו מהמשך השתתפות במכרז.

מציעים אשר יעמדו בדרישות הסף של המכרז, יעברו לשלב הערכת האיכות כמפורט בסעיף 4.5

### 1.4.3 תעריפי המכרז

במכרז זה לא יתקיים תיחור עבור מרכיב מחיר השירותים המבוקשים. בפרק התמורה (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 או עוסק מורשה, הפועל על פי כל דין הרלוונטי לו והעומד בכל תנאי הסף הבאים ואשר צירף את כל המסמכים הנדרשים כמפורט בסעיף 4.3.4 להלן. ערבות בגין הגשת ההצעה

### 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 40,000 ₪ (ארבעים 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 20,000 ₪ (עשרים עשר אלף שקלים חדשים), לפקודת משרד האוצר.

#### 2.2.3 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 2011-2014, לפחות לשלושה לקוחות שונים העומדים בתנאים המפורטים להלן, בהיקף כספי של לפחות 100 אלף ₪ ללא מע"מ לכל לקוח.

- א. שלושת הלקוחות שלעיל, נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות ממשלתיות ומקומיות, גופים פרטיים.
- ב. כל לקוח כלל לפחות 100 עובדים ובלקוח שהוא גוף פרטי לפחות 500 עובדים.

## 2.4.2 אשכול ב'

1. המציע סיפק שירותי ייעוץ ב- לפחות 5 פרויקטים **שהסתיימו** בתחומי המכרז, ארגון ושיטות או תגמול ותמרוץ עובדים במהלך השנים 2011-2014, לפחות לשלושה לקוחות שונים העומדים בתנאים המפורטים להלן, בהיקף כספי של לפחות 50 אלף ₪ ללא מע"מ לכל לקוח.

א. **שלושת הלקוחות שלעיל**, נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות ממשלתיות ומקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה, גופים פרטיים  
ב. כל לקוח כלל לפחות 100 עובדים ובלקוח שהוא גוף פרטי לפחות 500 עובדים.

## 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 2011-2014, עבור לפחות שלושה לקוחות שונים העומדים בתנאים המפורטים להלן, בהיקף כספי של לפחות 50 אלף ₪ ללא מע"מ לכל לקוח.

א. **שלושת הלקוחות שלעיל**, נמנו על אחד או יותר מהגופים הבאים: משרדי ממשלה, חברות ממשלתיות, רשויות ממשלתיות, קופות חולים, רשויות מקומיות, מוסדות להשכלה גבוהה, גופים פרטיים.  
ב. הפרויקט שבוצע עבור כל לקוח כלל לפחות 50 עובדים.

## 2.5 היקף פעילות כספי

### 2.5.1 אשכול א'

למציע מחזור הכנסות כספי הנובע מפעילותו העסקית בתחומי השירותים הנדרשים במכרז, בשנים 2012-2014, בהיקף כספי של לפחות 1/2 מיליון ₪ ללא מע"מ, **בממוצע לכל שנה**.

### 2.5.2 אשכול ב'

למציע מחזור הכנסות כספי הנובע מפעילותו העסקית בתחומי השירותים הנדרשים במכרז, בשנים 2012-2014, בהיקף כספי של לפחות 1/2 מיליון ₪ ללא מע"מ, **בממוצע לכל שנה**.

### 2.5.3 אשכול ג'

למציע מחזור הכנסות כספי הנובע מפעילותו העסקית בתחומי השירותים הנדרשים במכרז, בשנים 2012-2014, בהיקף כספי של לפחות 1/2 מיליון ₪ ללא מע"מ, **בממוצע לכל שנה**.

## 2.6 הצוות המוצע על ידי המציע

### 2.6.1 כללי

המציע יציג בהצעתו לפחות צוות עובדים אחד, בהרכב כמפורט להלן אשר יבצע מטעמו את השירותים המבוקשים. המציע רשאי להציע עובדים נוספים, מעבר לצוות האמור.

1. מנהלי הפרויקטים אשר יוצגו על ידי המציע, יידרשו להעסקה על ידי המציע לפחות 12 חודשים טרם הגשת ההצעה.

2. המציע יוכל להתקשר לצורך העסקת חברי הצוות אשר יוצגו על ידו, לאחר קבלת ההודעה על הכרזתו כספק מסגרת במכרז ותוך הזמן שיקבע לכך על ידי עורך המכרז.

3. המציע מתחייב להעסיק צוות בהיקף וברמת האיכות כנדרש לכל אורך תקופת ההתקשרות.

4. עבור כל חבר צוות /מנהל פרויקט יצרף המציע בהצעתו קורות חיים ותעודות המעידים על ניסיון והשכלה.

5. יובהר כי עורך המכרז יתאים לכל פרויקט המבוצע מכוח מכרז זה, את היקף כוח האדם הנדרש לפי שיקול דעתו לביצוע העבודה. הרכב הצוות המוצע, כמפורט בסעיפים 2.6.2, 2.6.3 ו-2.6.4 להלן, הוא הרכב מינימלי הנדרש מכל מציע ואין בו כדי לקבוע את הרכב הצוותים שיבצעו כל עבודה בפועל. עורך המכרז יבחן בין יתר הפרמטרים שישקול בבחינת איכות ההצעה את מספר אנשי הצוות הנוספים מעבר למינימום הנדרש, שהגיש המציע בהתאם למפורט בסעיפים 4.5.5.1 ו-4.5.5.2..

### 2.6.2 צוות מוצע לאשכול א' (נדרש להציג לפחות צוות אחד כמפורט להלן)

#	תחום פעילות	מס. עובדים נדרש	השכלה נדרשת	ניסיון נדרש בין התאריכים 01.01.2011 עד 31.12.2014
1	מנהל פרויקטים ראשי	1	מהנדס/הנדסאי תעשייה וניהול	ניסיון בניהול של לפחות 7 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים של עדכון/פיתוח שיטות שכר עידוד/מערכות תגמול ותמרוץ עבור לפחות 3 לקוחות שונים*. <b>עבור הנדסאי:</b> ניסיון בביצוע של לפחות 10 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומים עדכון/פיתוח שיטות שכר עידוד/מערכות תמרוץ ותגמול עובדים, עבור לפחות 5 לקוחות שונים*. *יובהר כי הלקוחות צריכים לעמוד בתנאים המפורטים ללקוחות בסעיף 2.3.1 ממנהל הפרויקט נדרש לפחות שלוש שנות ותק מקצועי בתחומי השירותים הנדרשים באשכול. לעניין זה, "שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ" – ראה הגדרות במילון מונחים
2	חבר צוות	3	מהנדס/הנדסאי תעשייה וניהול/תואר ראשון בכלכלה	מינימום שני מהנדסי תעשייה וניהול בעלי ניסיון בביצוע של לפחות חמישה פרויקטים (שהסתיימו) עבור שלוש לקוחות שונים בתחומים של עדכון/פיתוח שיטות שכר עידוד/מערכות תגמול ותמרוץ. *יובהר כי הלקוחות צריכים לעמוד בתנאים המפורטים ללקוחות בסעיף 2.3.1 חבר הצוות הנותר: לבעל השכלה בכלכלה - נדרש ניסיון בתחום שירותי שכר עידוד/מערכות תגמול ותמרוץ. יש לצרף רשימת פרויקטים שנעשו בתחום לבעל השכלה בתחום הנדסאי תעשייה וניהול/מהנדס תעשייה וניהול - לא נדרש ניסיון



#	תחום פעילות	מס. עובדים נדרש	השכלה נדרשת	ניסיון נדרש בין התאריכים 01.01.2011 עד 31.12.2014
				לעניין זה, " <u>שירותי שכר עידוד/מערכות תמרוץ</u> " – ראה הגדרות במילון מונחים

### 2.6.3 צוות מוצע לאשכול ב' (נדרש להציג לפחות 2 צוותים מפורט להלן)

#	תחום פעילות	מס. עובדים נדרש	השכלה נדרשת	ניסיון נדרש בין התאריכים 01.01.2011 עד 31.12.2014
1	מנהל פרויקטים ראשי	1	מהנדס תעשייה וניהול	ניסיון בניהול של לפחות 5 פרויקטים (שהסתיימו) בתחומי תגמול ותמרוץ עובדים עבור לפחות 3 לקוחות שונים. (יובהר כי לקוחות אלו צריכים לעמוד בתנאים המפורטים ללקוחות בסעיף 2.3.2)  לעניין זה, " <u>ארגון ושיטות/ תגמול ותמרוץ עובדים</u> " – ראה הגדרות במילון מונחים  ממנהל הפרויקט נדרש לפחות שלוש שנות ותק מקצועי בתחומי השירותים הנדרשים באשכול.
2	חברי צוות	3	מהנדס/ הנדסאי תעשייה וניהול או תואר ראשון בכלכלה	מינימום מהנדס תעשייה וניהול בעל ניסיון בביצוע של לפחות שלושה פרויקטים (שהסתיימו) עבור שני לקוחות שונים בתחום של תגמול ותמרוץ עובדים. (יובהר כי לקוחות אלו צריכים לעמוד בתנאים המפורטים ללקוחות בסעיף 2.3.2)  יתר חברי הצוות הנותרים:  לבעל השכלה בכלכלה - נדרש ניסיון בתחום מערכות תגמול ותמרוץ עובדים. יש לצרף רשימת פרויקטים שנעשו בתחום בין השנים המבוקשות.  לבעל השכלה בתחום הנדסאי תעשייה וניהול/מהנדס תעשייה וניהול - לא נדרש ניסיון  לעניין זה, " <u>ארגון ושיטות/ תגמול ותמרוץ עובדים</u> " – ראה הגדרה במילון מונחים

### 2.6.4 צוות מוצע לאשכול ג'

#	תחום פעילות	מס. עובדים נדרש	השכלה נדרשת	ניסיון נדרש בין התאריכים 01.01.2011 עד 31.12.2014
1	מנהל פרויקטים ראשי	1	מהנדס תעשייה וניהול או / תואר ראשון בכלכלה או / תואר שני בפסיכולוגיה ארגונית/תעסוקתית	ניסיון בביצוע של לפחות 5 פרויקטים (שהסתיימו) בתחום של פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים הפרויקטים בוצעו עבור לקוחות שונים. (יובהר כי לקוחות אלו צריכים לעמוד בתנאים המפורטים ללקוחות בסעיף 2.3.3)  לעניין זה, " <u>פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים</u> " ראה הגדרה במילון מונחים  ממנהל הפרויקט נדרש לפחות שלוש שנות ותק מקצועי בתחומי השירותים הנדרשים באשכול.
2	חברי צוות	2	מהנדס תעשייה וניהול או / תואר ראשון בכלכלה או / תואר שני בפסיכולוגיה ארגונית/תעסוקתית	ניסיון בביצוע של לפחות 3 פרויקטים (שהסתיימו) בתחום של פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים המבוססים על מדדים כמותיים בשילוב הערכת עובדים. הפרויקטים בוצעו עבור לקוחות שונים. (יובהר כי לקוחות אלו צריכים לעמוד בתנאים המפורטים ללקוחות בסעיף 2.3.3)  לעניין זה, " <u>פיתוח מנגנוני תמרוץ דיפרנציאליים</u> " - ראה הגדרה במילון מונחים

## 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 דוגמא לשיטת שכר"ד.
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

ספקי המסגרת יהיה ערוכים למתן השירותים המבוקשים במכרז תוך 14 ימי עסקים מחתימת הסכם ההתקשרות עימם.

#### 3.1.3 ימי הדרכה

יתקיימו ימי הדרכה מרוכזים לצוותי העבודה. מספר ימי ההדרכה ייקבעו בהתאם לצרכים המקצועיים (אשכול א': 1-2 ימי הדרכה, אשכולות ב/ג: 2-4 ימי הדרכה). ימי ההדרכה יתקיימו באזור המרכז. עלות שעות העבודה בגין השתתפות בהדרכה זו תחול על ספקי המסגרת. צוותי העבודה יידרשו להגיע בכל שנה משנות ההתקשרות לכשלושה מפגשי 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:

1. הגדרת מטרות ויעדי העבודה.
2. הגדרת תכולת העבודה.
3. בניית תכנית עבודה, כולל אבני דרך ולוחות זמנים (גאנט).
4. הקצאת משאבים נדרשים כולל כוח אדם.
5. ניהול מערך דיווח תפעולי וניהולי.
6. 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 בתהליך עדכון/פיתוח שיטות שכ"ד/מערכות תגמול ותמרוץ/מערכות דיפרנציאליות

##### 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/תגמול ותמרוץ קיימת ביחידה, לרבות ניתוח סטטיסטי אודות התאמת השיטה למאפייני היחידה .  
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').
4. 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, 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/פיתוח: דו"ח שלב א' (ראה פירוט בסעיף 3.3.1.3.1 להלן) - בשיטות חדשות (בעדכון דו"ח זה מאוחד עם דוח שלב ב') + דוח שלב ב' על פי המפורט בסעיף 3.3.1.3.2 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 הגשת הדוחות הנדרשים בתהליכי עדכון/פיתוח שיטות מודלי תמרוץ/מערכות דיפרנציאליות

#### 3.3.1.3.1 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 ד"ח הביניים הראשון על ידי וועדת ההיגוי המקצועית (ראה סעיף 3.3.1.3.2 להלן), וזאת בכפוף לבדיקת אפשרות ביצוע שיפור שיטות, שינוי בתהליכים ובמבנה הארגוני. (לא רלוונטי לאשכול ג').

#### 3.3.1.3.2 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.

### 3.3.1.4 תכולת השירותים והתוצרים להם יידרש ספק המסגרת:

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 או במערכת מחשוב אחרת המבוקשת ע"י המזמין.
  - 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.

## 3.4 שירותים נוספים

המזמין רשאי לפנות אל ספקי המסגרת בכל אשכול למתן שירותים כלליים נוספים, הקשורים לעשייה בתחום שכר עידוד ותגמול/תמרוץ עובדים. התמורה בעד השירותים הנוספים תהא בהתאם לתעריפים שנקבעו בפרק 5. במידה ולא תומחרה העבודה בפרק זה אזי, 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](#).

### 3.4.1 אופן הקצאת הפרויקטים לספקי המסגרת

#### 3.4.1.1 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.

### 3.4.1.2 ועדה מקצועית להקצאת פרויקטים לספקי המסגרת

1. הקצאת פרויקט לכל ספק מסגרת, תאושר בוועדה מקצועית (להלן – "הוועדה המקצועית"), אשר תוקם לצורך כך.
2. אין המזמין מתחייב להקצאת עבודה לספקי המסגרת, בסבב הראשון או בסבב השני ואילך, ולזוכים לא תהא שום טענה בעניין זה מכל סוג שהוא.

### 3.4.1.3 סבב ראשון להקצאת פרויקטים לספקי המסגרת

#### 3.4.1.3.1 שיבוץ ספקי המסגרת בכל אשכול על פי ציוני האיכות להם זכו במכרז

הקצאת העבודה בסבב הראשון תבוצע בהתאם לדרוג ספקי המסגרת כפי שהתקבל מבדיקת ההצעות במכרז וכן בכפוף להיקף כוח האדם שיועמד על ידי המציע לצורך ביצוע העבודות. כאמור בסעיף 2.6.1(6) עורך המכרז רשאי בהתאם לשיקול דעתו המקצועי לקבוע את הרכב הצוות שיוקצה לביצוע עבודה מסוימת והיקפו.

יובהר, כי מספר חברי הצוות הנדרשים, כאמור בסעיף 2.6, היא כמות מינימום לעמידה בדרישות המכרז ואינה מספיקה בהכרח לביצוע כל היקף הפעילות של כל ספק כאמור בטבלאות בסעיפים 3.4.1.3.2.2, 3.4.1.3.2.3, 3.4.1.3.2.4

דירוג איכות בסיום המכרז	אשכול א'	אשכול ב'	אשכול ג'
1	ספק A	ספק I	ספק P
2	ספק B	ספק J	ספק Q
3	ספק C	ספק K	ספק R
4	ספק D	ספק L	ספק S
5	ספק E	ספק M	ספק T
6	ספק F	ספק N	
7	ספק G	ספק O	
8	ספק H		

### 3.4.1.3.2 הקצאת פרויקטים על פי היקפי פעילות כספית מוערכת

#### 3.4.1.3.2.1 כללי

1. מפורט להלן **ההיקף הכספי המינימאלי והמקסימאלי** של העבודות אותו יכול עורך המכרז להקצות לכל ספק מסגרת. היקף זה מחושב כאחוז מתוך סך ההיקף התקציבי של השירותים הנדרשים במסגרת אשכול א' ו-ב' ומחולק בהתאם לטבלאות המפורטות להלן לפי כל אשכול. יובהר כי המזמין אינו מתחייב להקצאת עבודה בכל היקף כלשהו לספק מסגרת כזה או אחר. לספק המסגרת לא תהא כל טענה בעניין זה מכל סוג שהוא.
2. בכל מקרה בו בכל אשכול ייבחרו מס' ספקים בכמות פחותה מהמתוכנן על ידי עורך המכרז חלקו היחסי של המיקום החסר יחולק ביחס פרופורציונלי בין יתר מיקומי ספקי המסגרת, בהם שובצו ספקים וכך הלאה – על פי ההקצאה המפורטת לכל אשכול בטבלאות שלהלן.
3. במידה וייבחרו פחות מ-5 ספקים באשכול ג', רשאי עורך המכרז להעביר את כל השירותים הנדרשים במסגרת אשכול זה או חלקם לספקים שנבחרו לאשכול ב'.
4. הקצאת המינימום תחול רק על שנת ההתקשרות הראשונה החל מיום החתימה על הסכם ההתקשרות.

#### 3.4.1.3.2.2 הקצאת פרויקטים - אשכול א'

#	ספק	מינימום	מקסימום
1	ספק A	10%	30%
2	ספק B	8%	25%
3	ספק C	6%	20%
4	ספק D	5%	15%
5	ספק E	3%	10%
6	ספק F	3%	10%
7	ספק G	3%	10%
8	ספק H	3%	10%

#### 3.4.1.3.2.3 הקצאת פרויקטים - אשכול ב'

#	ספק	מינימום	מקסימום
1	ספק I	5%	30%
2	ספק J	5%	25%
3	ספק K	5%	20%
4	ספק L	3%	15%
5	ספק M	2%	10%
6	ספק N	2%	10%
7	ספק O	2%	10%

#### 3.4.1.3.2.4 הקצאת פרויקטים - אשכול ג'

#	ספק	מקסימום
1	ספק P	30%
2	ספק Q	25%
3	ספק R	20%
4	ספק S	15%
5	ספק T	10%

## 3.4.2 סבב שני ואילך להקצאת העבודות

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

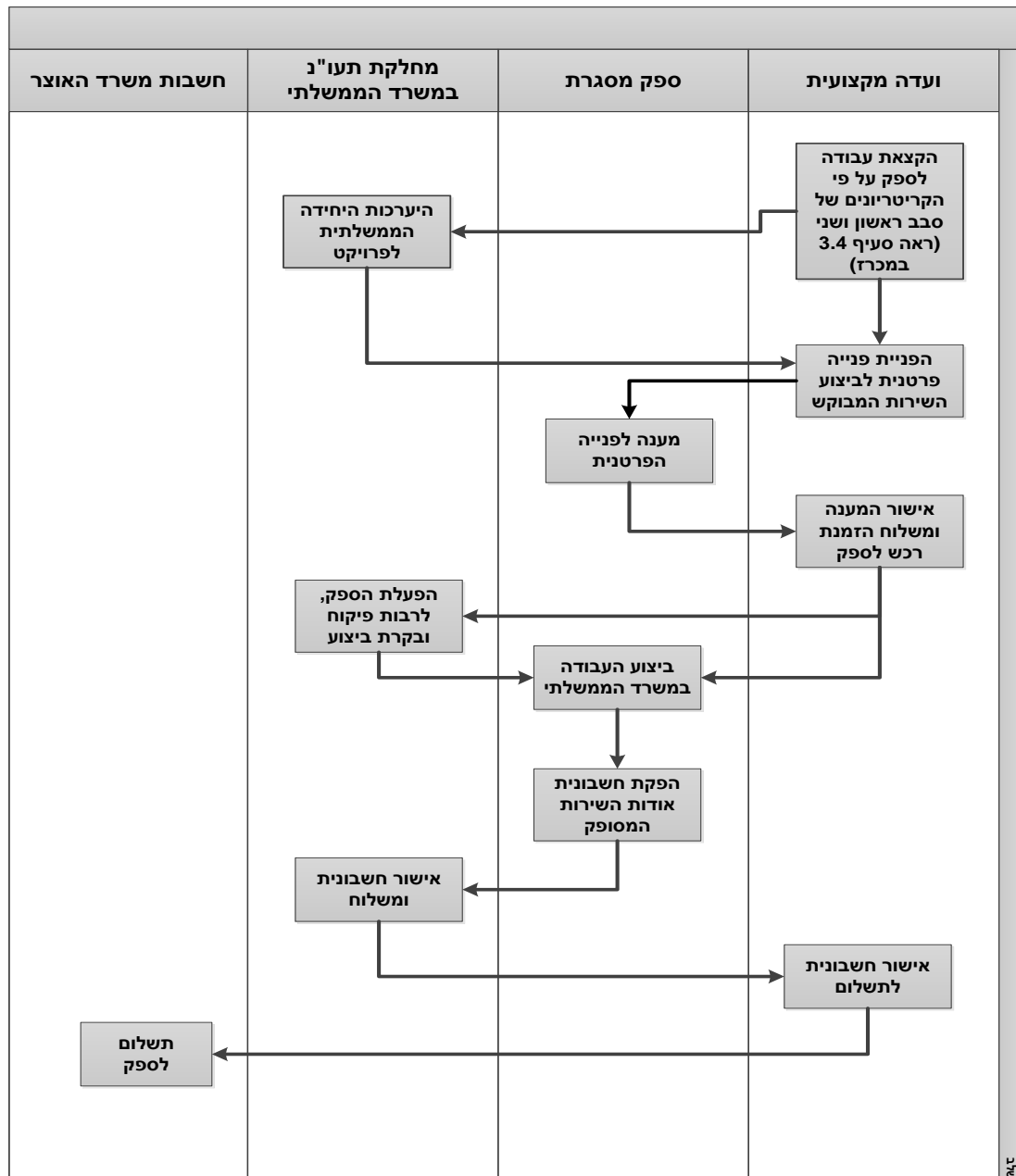
1. מנגנון ההקצאה המפורט בסעיף 3.4.1 לעיל.
2. עומס העבודות אשר הוקצה לספק ויכולתו לעמידה בהן.

\* לאחר שנתיים מיום החתימה על הסכם ההתקשרות, תבוצע הערכת איכות ביצועי הספק גם ע"פ תוצאות העבודות שקיבל במשרדים השונים בסבבים הקודמים, על פי מנגנון הערכת האיכות המופיע בנספח י'. הציון שקיבל כל ספק מסגרת על פי מנגנון האיכות האמור יהיה קריטריון נוסף על שני הקריטריונים האמורים לעיל, בחלוקת העבודה בהמשך תקופת ההתקשרות. לאחר שנתיים מיום החתימה על הסכם ההתקשרות, יהיה רשאי עורך המכרז לחלק כל שירות הנכלל באשכולות א', ב' ו-ג' לכל חברה שזכתה באשכולות אלו בהתאם למנגנון האמור לעיל.



### 3.4.3 אופן הזמנת עבודה מספק המסגרת

#### 3.4.3.1 תרשים התהליך



#### 3.4.3.2 פנייה פרטנית לספק המסגרת לביצוע פרויקט

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

1. התקציב המוקצב לביצוע העבודה
2. האשכול אליה משויכת שיטת שכר העידוד.
3. רקע על היחידה/ות ומאפייניה/ם הייחודיים.
4. שיטה/ות שכר העידוד הנהוגה/ות ביחידה/ות.

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.

### 3.4.3.3 מענה ספק המסגרת לפנייה הפרטנית

#### 3.4.3.3.1 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.

#### 3.4.3.3.2 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.

#### 3.4.3.3.3 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.

#### 3.4.3.3.4 תחילת ביצוע העבודה

1. 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.

## 3.5 צוות ספק המסגרת

### 3.5.1 מנהל פרויקטים (PMO)

#### 3.5.1.1 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 ויימדד 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..

#### 3.5.1.2 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 מחויב לעמוד בכל דרישות המכרז. המזמין יבחן ויאשר את התאמתו של

המנהל החדש לדרישות המכרז.

3. מנהל הפרויקט הנוסף המוצע להחלפה יצטרך לעמוד בתנאי הסף ובהערכת האיכות. בהערכת האיכות עליו לקבל ציון איכות שווה או גבוה לציון האיכות שקיבל מנהל הפרויקט שהוגש במסגרת ההצעה. לאחר בדיקות אלו ובכפוף לעמידה בתנאים האמורים רשאי המזמין לאשר את צרוף מנהל הפרויקט הנוסף לצוות עובדי הספק.
4. 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.

## 3.5.2 חברי הצוות לביצוע העבודה

### 3.5.2.1 כללי

1. כפיפות ארגונית – למנהל הפרויקטים.
2. המזמין רשאי, בהתאם לשיקול דעתו המקצועי, להביא לאישור הוועדה המקצועית שינוי במודל הקצאת העבודות לספק מסגרת מסוים על בסיס רמתם המקצועית של אנשי הצוות הנוספים שהוצעו על ידו, אם סבר כי הם אינם עומדים ברמה המקצועית של אנשי הצוות שהוצעו על ידי ספק המסגרת במכרז.

### 3.5.2.2 הרכב הצוותים הנדרש לאשכול א'

לצורך ביצוע הפעילות אצל המזמין יידרש ספק המסגרת להעמיד לפחות 4 עובדים (3 חברי צוות + מנהל פרויקט).

### 3.5.2.3 הרכב הצוותים הנדרש לאשכול ב'

לצורך ביצוע הפעילות אצל המזמין יידרש ספק המסגרת להעמיד לפחות 4 עובדים (3 חברי צוות + מנהל פרויקט).

### 3.5.2.4 הוספת עובדים מעבר למוגדר בתנאי סף 2.6 אשכול א' וב':

מבנה הצוות חייב להישאר כפי שהוגדר בתנאי הסף 2.6. על כל שלושה חברי צוות נוספים שנים מתוכם חייבים להיות מהנדסי תעשייה וניהול. במידה ונוסף רק חבר צוות אחד/שנים (מתחת לשלושה חברי צוות) עליהם להיות מהנדסי תעשייה וניהול. לגבי העובד הנוסף (השישי) ניתן להעסיק הנדסאי/כלכלן וכך הלאה לגבי יתר הצוותים.

### 3.5.2.5 הרכב הצוותים הנדרש לאשכול ג'

לצורך ביצוע הפעילות אצל המזמין יידרש ספק המסגרת להעמיד לפחות 3 עובדים (2 חברי צוות + מנהל פרויקט).

### 3.5.2.6 הוספת אנשי צוות או החלפת אנשי צוות קיימים

3.5.2.6.1 לאחר ההכרזה על ספקי המסגרת ובמהלך תקופת ההתקשרות רשאי ספק מסגרת נבחר להציע למזמין אנשי צוות נוספים. החליט המזמין, בהתאם לשיקול דעתו ולהיקף העבודה הנדרש, לאשר לספק המסגרת להציע אנשי צוות כאמור, ייבחנו אנשי הצוות המוצעים על ידי המזמין בהתאם לתנאי הסף שנקבעו במכרז. ככל שיעמדו בתנאי הסף ייבדקו אנשי הצוות בהתאם לפרמטרים של בדיקת האיכות. אנשי הצוות הנוספים שיוצעו יצטרפו לקבל את ציון איכות שווה או גבוה לציון האיכות שקיבל צוות המציע שהוגש במסגרת הצעתו. לאחר בדיקות אלו ובכפוף לעמידה בתנאים האמורים רשאי המזמין לאשר את צרוף אנשי הצוות הנוספים לצוות עובדי הספק.

3.5.2.6.2 המציע מתחייב להמשיך ולהעסיק במהלך כל תקופת התקשרות את העובדים אשר הוצעו על ידו במסגרת הצעתו למכרז. במקרים חריגים רשאי המציע לפנות אל המזמין בבקשה להחלפת מי מאנשי הצוות באיש צוות חלופי. אנשי הצוות הנוספים המוצעים להחלפה יצטרפו לעמוד בתנאי הסף ובהערכת האיכות. בהערכת האיכות עליהם לקבל ציון איכות שווה או גבוה לציון האיכות שקיבל צוות המציע שהוגש במסגרת הצעתו. לאחר בדיקות אלו ובכפוף לעמידה בתנאים האמורים רשאי המזמין לאשר את צרוף אנשי הצוות הנוספים לצוות עובדי הספק.

3.5.2.6.3 למזמין שמורה הזכות שלא לאשר את בקשת הספק להחלפת איש צוות.

## 3.6 אמת שירות (SLA)

### 3.6.1 פיצויים מוסכמים בגין ליקויים בפעילות ספק המסגרת

1. אמת 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 החריגה 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 בהתאם ללוחות הזמנים הפורטים בסעיף 3.4.3.3.1	1,000 ₪ בגין כל אי מענה
מענה של פנייה פרטנית שלא על פי פורמט הפנייה כמפורט בסעיף 3.4.3.3.2	500 ₪ על כל מענה לקוי.
הצבת עובד על ידי הספק – שלא אושר על ידי המזמין	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%	3-6 חודשי פיגור - 10%	עד 2 חודשי פיגור - 5%	8	שיטה יחידתית	עדכון שיטות שכר עידוד קיימות עפ"י נהלי נציבות שירות המדינה ארגון ושיטות + הצגת שיטה - בדוח אחד ואישור סופי בוועדת היגוי- אבן דרך שלישית
			10	שיטה מחוזית	
			12	שיטה ארצית	
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 ואישורן בוועדת היגוי
1.6 חודשים ומעלה - 50%	עד 1.5 חודשים - 20%	עד 1 חודש פיגור - 10%	2	מעל 10 בדיקות עדכניות בזמנית	ביצוע בדיקות עדכניות של שיטות שכר עידוד
מעל 6 חודשי איחור - 20%	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

\* SLA – יופעל שיקול דעת של מזמין העבודה במקרים של אי עמידה בלוחות הזמנים הנובעים מפעילות שאינה בשליטת הספק, קרי: חוסר שיתוף פעולה של העובדים, הנהלה, הנדסת ייצור המשרדית וכו'

### 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 אושר על ידי המזמין	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

27.4.15	יום פרסום המודעה בעיתונות ובאינטרנט ע"י עורך המכרז
1.6.15	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](http://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](mailto: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: [idud@mof.gov.il](mailto:idud@mof.gov.il) אחריות 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](http://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

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.
2. 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: \_\_\_\_\_"**.
3. 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 וחותמת 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.

ויובהר 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, וייקבע באופן פרטני בהתאם לדירוג הזוכה.

חברה/גובה ערבות	גובה ערבות לפי אשכול בש"ח		
	אשכול א ₪	אשכול ב ₪	אשכול ג ₪
1	160,000	75,000	45,000
2	130,000	60,000	35,000
3	105,000	50,000	30,000
4	80,000	35,000	20,000
5	50,000	25,000	15,000
6	50,000	25,000	
7	50,000	25,000	
8	50,000		

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 וחותרמת 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.
2. האישור יהיה חתום על ידי מורשה/י החתימה מטעמו הבנק/חברת הביטוח.
3. אישור זה יצורף כנספח להסכם ההתקשרות.

## 4.4.4 תוקף ההצעה וספק מסגרת חלופי

1. ההצעה תעמוד בתוקפה ותחייב את מגישה עד לחתימה על הסכם ההתקשרות עם הזוכים במכרז.
2. 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.
3. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, הצעות שלא נבחרו תעמודנה בתוקפן 180 יום נוספים לאחר הכרזת ועדת המכרזים על הזוכים במכרז, וזאת למקרה שבו תופסק ההתקשרות עם אחד או יותר מספקי 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 הגבוה ביותר מבין ההצעות לאשכול הרלוונטי אשר לא נבחרו להיות ספקי מסגרת 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.
4. 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.

5. 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.
6. יובהר, כי ועדת המכרזים רשאית להכריז גם על "כשיר שלישי" והוראות סעיף זה יחולו עליו בהתאמה.

#### 4.4.5 דרישה למידע נוסף או הבהרות

1. 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. ההצעות אשר לא תעמודנה בדרישות הסף – תיפסלנה.
2. ההצעות 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 האיכות הכולל
א	הערכת איכות לפרויקטים שבוצעו על ידי המציע	15%
ב	קבלת חוות דעת מלקוחות המציע	20%
ג	הערכת הצוות המוצע	40%
<p>עורך המכרז יזמן לראיונות את צוותי המציעים על פי ציון האיכות המצטבר הגבוה ביותר של ההצעות משלבים א', ב' וג' לעיל:</p> <p>1. אשכול א' - עד 10 הצעות.</p> <p>2. אשכול ב' – עד 9 הצעות.</p> <p>2. אשכול ג' – עד 7 הצעות</p> <p>רק חברות שיקבלו ציון איכות משוקלל בשלושת מרכיבי האיכות (א-ג') של 45 ומעלה יזומנו לשלב הראיונות. במידה ולא יהיו בכל אשכול מספר הצעות כאמור, שיקבלו ציון של 45 ומעלה, המזמין רשאי להזמין לראיון חברות שיקבלו ציון איכות נמוך יותר.</p>		
ד	ראיון לצוות המוצע מטעמו של המציע	25%

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

#### 4.5.3.1 אשכול א'

- א. המציע יצרף להצעתו חמישה פרויקטים בתחום של עדכון/פיתוח שיטות שכר עידוד/תגמול ותמרוץ, אותם ביצע עבור לקוחותיו במהלך השנים 2011-2014.
- ב. הפרויקטים אשר יצורפו יעמדו בתנאי הסף לפי ההגדרות בסעיף 2.4.1.
- ג. שלושה מתוך חמשת הפרויקטים המוצגים חייבים להיות של שיטות ארציות/מחוזיות/יחידתיות מעל 20 עובדים.
- ד. לכל פרויקט יצורפו הפרטים הבאים: שם הלקוח, מס' העובדים, תיאור הפרויקט, ההיקף הכספי, שנת ביצוע הפרויקט, משך זמן ביצוע הפרויקט, איש הקשר אצל הלקוח כולל פרטי התקשרות (טלפון נייד, דוא"ל).
- ה. בפרויקטים המצורפים יש לצרף אסמכתאות לשיפור במדדי הפריון ותוצאות של שנת ההפעלה הראשונה.

ו. הפרמטרים לניקוד במרכיב זה:

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	אפקטיביות השיטה, היקף השימוש במדדים מסתכמים ותוצאתיים	35%
2	שרידות השיטה	25%
4	היקף השימוש בכלים ממוחשבים	10%
5	היקף כספי של הפרויקט	10%
6	עמידה בל"ז לביצוע העבודות	20%
	סה"כ:	100%

**\* ראה הגדרות נספח יא'**

**4.5.3.2 אשכולות ב' ג'**

- א. המציע יצרף להצעתו חמישה פרויקטים בתחום ארגון ושיטות, או תגמול ותמרוץ עובדים או תגמול דיפרנציאלי אותם ביצע עבור לקוחותיו במהלך השנים 2011-2014.
- ב. הפרויקטים אשר יצורפו יעמדו בתנאי הסף לפי ההגדרות בסעיף 2.4.2, 2.4.3 בהתאמה .
- ג. לכל פרויקט יש לצרף: שם הלקוח, מס' העובדים, תיאור הפרויקט, ההיקף הכספי, שנת ביצוע הפרויקט, משך זמן ביצוע הפרויקט, איש הקשר אצל הלקוח כולל פרטי התקשרות (טלפון נייד, דוא"ל).
- ד. בפרויקטים המצורפים יש לצרף אסמכתאות לשיפור בתהליכי עבודה/מדדי הפריון ותוצאות הפעלת הפרויקט ככל הניתן.
- ה. הפרמטרים לניקוד במרכיב זה:

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	חקר מצב קיים	15%
2	שימוש בכלי הנדסת תעשייה וניהול כטכניקות לשיפור שיטות וכלים הנדסיים	15%
3	שיטות בקרה ודיווח בפרויקטים בתחום תגמול ותמרוץ עובדים/ תגמול דיפרנציאלי, ייבדק גם הנושא של שרידות השיטות .	10%
4	בקרה והערכה ורמת מימוש המלצות המציע על ידי הלקוח	10%
5	עמידה בל"ז לביצוע הפרויקטים	20%
6	התרשמות כללית מאיכות העבודה	30%
	סה"כ:	100%

**\* ראה הגדרות נספח יא'**

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

### 4.5.4.1 כללי

1. צוות מטעמה של ועדת המכרזים, יערוך ראיונות טלפוניים עם שלושה מלקוחות המציע אשר יופיעו ברשימת הפרויקטים, אותם הציג המציע בהצעתו.
2. הצוות מטעמה של ועדת המכרזים, רשאי לפנות ללקוחות אחרים אשר לא הופיעו ברשימות שהוצגו על ידי המציע לקבלת חוות דעת, לרבות משרדים ממשלתיים.
3. במקרה בו המזמין, קיבל שירותים מהמציע, ייחשב המזמין כגורם מחווה דעה, אשר משקל חוות דעתו מתוך חוות הדעת יעמוד על 50%, כאשר כל חוות דעת אחרת תקבל משקל זהה באופן יחסי. בכל מקרה אחר הניקוד יחולק באופן שווה בין חוות הדעת

### 4.5.4.2 הפרמטרים לניקוד במרכיב זה, עבור אשכול א':

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	אפקטיביות השיטה/ות במשרד	25%
2	שרידות השיטה/ות במשרד	25%
3	איכות הצוות/ים שביצע/ו את הפרויקט/ים	15%
4	התרשמות כללית מאיכות העבודה של הספק	15%
5	עמידה בל"ז לביצוע של הספק בביצוע הפרויקט/ים	20%
	סה"כ:	100%

\* ראה הגדרות נספח יא'

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

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	איכות הצוות/ים שביצעו הפרויקט	30%
2	אפקטיביות הפרויקטים שבוצעו ע"י הספק	15%
3	רמת מימוש המלצות המציע על ידי הלקוח	15%
4	עמידה בל"ז לביצוע של הספק בביצוע הפרויקט/ים	25%
5	התרשמות כללית מאיכות העבודה של הספק	15%
	סה"כ:	100%

\* ראה הגדרות נספח יא'



## 4.5.5 הערכת איכות שלב ג' - הערכת הצוות (כלל האשכולות)

### 4.5.5.1 כללי:

#	הפרמטר	משקל הפרמטר בציון מרכיב האיכות
1	השכלת חברי הצוות	20%
2	ותק רלוונטי ממוצע-מנהל פרויקט	15%
3	ותק רלוונטי ממוצע-צוות	15%
4	מנהלי פרויקט נוספים מוצעים	20%
5	אנשי צוות נוספים מוצעים	30%
	סה"כ:	100%

### 4.5.5.2 הערכת הצוות המוצע – אשכול א' ו- ב'

פרמטרים	משקל	ציון איכות	#	
השכלת חברי הצוות (איש צוות שלישי ואילך)	20%	<u>השכלה</u>	1	
		<u>ציון</u>		
		הנדסאי		0
		כלכלן		50
מהנדס	100			
ותק מנהל פרויקט	15%	<u>מס' שנים מינימלי</u>	2	
		<u>ציון</u>		
		3		0
		5		50
7	100			
ותק הצוות המוצע	15%	<u>מס' שנים מינימלי</u>	3	
		<u>ציון</u>		
		0		0
		1		20
		3		50
5	100			
מנהלי פרויקטים נוספים	20%	<u>מספר מנהלים מוצע</u>	4	
		<u>ציון</u>		
		1		0
		2		60
3	100			
אנשי צוות נוספים	30%	<u>מס' אנשי צוות מוצע</u>	5	
		<u>ציון</u>		
		3		0
		4		35
		5		70
6	100			
סה"כ	100%			

### 4.5.5.3 הערכת הצוות המוצע – אשכול ג'

פרמטרים	משקל	ציון איכות	
1	20%	השכלה	השכלת חברי הצוות (איש צוות שלישי ואילך)
			כלכלן
			פסיכולוג ארגוני
			מהנדס
2	15%	מס' שנים מינימלי	ותק מנהל פרויקט
			3
			5
			7
3	15%	מס' שנים מינימלי	ותק הצוות המוצע
			0
			1
			3
			4
			5
4	20%	מספר מנהלים מוצע	מנהלי פרויקטים נוספים
			1
			2
5	30%	מס' אנשי צוות מוצע	אנשי צוות נוספים
			2
			3
			4
	100%		סה"כ

## 4.5.6 שלב ד' - הערכת איכות: ראיון צוות המציע

### 4.5.6.1 כללי

1. בראיון, תיבחן התאמת המציע ובעלי תפקידים מטעמו למתן השירותים המבוקשים במכרז זה. לצורך בחינת התאמתו של המציע וצוות כאמור, עורך המכרז רשאי להשתמש בכל הכלים הבאים או בחלקם:
  - 1.1 ראיון ציוותי ופרטני.
  - 1.2 הערכת התמודדות המציע עם תרחישים, מעולם התוכן הרלוונטי, לרבות:
    - א. סימולציות הנוגעות לאופן בניית והתאמת שיטות שכר עידוד.
    - ב. אופן התמודדות עם קשיים וקונפליקטים ארגוניים במהלך עדכון, ויישום שיטות שכר עידוד.
2. על המציע להגיע לראיון עם בעלי התפקידים: מנכ"ל המציע, מנהל הפרויקטים 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.

### 4.5.6.2 מרכיבי הריאיון 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.	5%
2	הערכת מנהל/מנהלי הפרויקטים	הבנת יעדי ומטרות המכרז, ניסיון ורמה מקצועית, תיאום וסינכרון בין בעלי התפקיד אצל המציע, למידת צרכים והקצאת תפקידים, התרשמות כללית:	10%

#### 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, למידת צרכים והקצאת תפקידים, התרשמות כללית:	20%
3	הערכת יכולות המציע והצוות המוצע לספק שירות כנדרש במכרז. חוזקות וחולשות ע"פ התבחינים בסעיף 4.5.5.1 סעיף 1.2 לעיל.	15%

#### 3. סימולציות

#	המרכיב	משקל באחוזים
1	הבנת הבעיה ע"י המציע והצוות המוצע	10%
2	המלצות לפתרון הסימולציה	30%
3	מתן המלצות לפתרון באופן חדשני, יצירתי שונה משיטות שכע"ד המקובלות בשירות המדינה	10%

## 4.5.7 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 יוותר 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. התמורה שתשולם עבור כל עבודה כוללת את מכלול השירותים הנדרשים לביצועה כאמור בסעיף 3.3.1. יובהר כי לא תשולם תמורה נוספת עבור שירותים נוספים, האמורים בסעיף 5.5 שביצועם נדרש במסגרת העבודה המרכזית.

תמורה עבור השירותים הנוספים, כאמור בסעיף 5.5 תינתן רק במקרים בהם יידרש ספק המסגרת לבצעם באופן נקודתי שלא כחלק מעבודה מרכזית. 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 פיתוח שיטות חדשות

עבור פיתוח שיטות שכר עידוד חדשות, 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

תמורה עבור עדכון שיטות תהיה בהתאם לאמור 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. לכל דוח יש להוסיף בנספח את השיטה הנהוגה במשרד + בדיקת העדכניות של אותה שיטה. במידה והספק לא יידרש בביצוע בדיקת עדכניות כחלק מתהליך העדכון הסכום ינוכה ב- 2000 ₪ מעלות העדכון.
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.
4. 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.

5. במידה והמזמין החליט ליישם שיטה משרדית למודל אחיד כלל ממשלתי (לדוגמא: משאבי אנוש, חשבות, 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		גובה הפקטור למחיר		מספר שיטות	יש נתונים ממוחשבים	יש אחידות בתהליכי העבודה
0	1	0	1			
1.1	2-5	0	כן			
1.2	6-10	1.2	לא			
1.3	ומעלה 11	1.2	לא			
		0	כן			
		1.1	31-40	מספר קבוצות חישוב		
		1.2	41-50			
		1.3	ומעלה 50			

## 5.5 טבלת התעריפים

### 5.5.1 לעדכון ופיתוח שיטות שכע"ד

מחיר קבוע (FIX) לביצוע העבודה בש"ח לא כולל מע"מ לא כולל מחקרי עבודה	מחיר קבוע (FIX) לביצוע העבודה בש"ח לא כולל מחקרי 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 המחיר כולל את כלל השירותים הנדרשים בתהליך העדכון כפי שהוגדרו בסעיף 3.3.1 וסעיף 5.
25,000	30,000	11-20 עובדים		
35,000	40,000	21 ומעלה עובדים		
50,000	60,000	עד 10 עובדים	מחוזית (2-9 קבוצות חישוב)	
60,000	70,000	11-20 עובדים		
75,000	85,000	21 ומעלה עובדים		
100,000	110,000	עד 10 עובדים	ארצית (בין 10-20 קבוצות חישוב)	
120,000	130,000	11-20 עובדים		
150,000	160,000	21 ומעלה עובדים		
180,000	200,000	יהא גודל הקבוצה ככל שיהא	ארצית (21-30 קבוצות חישוב)	
עבור שיטה ארצית עם 31 קבוצות חישוב ומעלה המחירים ייקבעו ע"פ הדוגמא של מנגנון המתואר בסעיף 5.4 ו-5.6		יהא גודל הקבוצה ככל שיהא	ארצית (31-40 קבוצות חישוב)	
		יהא גודל הקבוצה ככל שיהא	ארצית (41-50 קבוצות חישוב)	
עבור שיטה ארצית עם 31 קבוצות חישוב ומעלה המחירים ייקבעו ע"פ הדוגמא של מנגנון המתואר בסעיף 5.4 ו-5.6		יהא גודל הקבוצה ככל שיהא	ארצית (מעל 50 קבוצות חישוב)	

## 5.5.2. שירותים נוספים

הגדרת הפרויקט	גודל הנבדקים (מס' עובדים בקבוצת חישוב)	מחיר קבוע (FIX) לביצוע העבודה בש"ח לא כולל מע"מ
ביצוע בדיקת עדכניות של שיטות שכר עידוד (כולל הגעה ליחידה במידת הנדרש) שלא במסגרת עדכון שיטה ביצוע תקינת כ"א ביחידות המשרד	לפי שיטה של שכר עידוד, יהא גודל הקבוצה אשר יהא	2,000
	עד 10 עובדים	10,000
	10-20 עובדים	15,000
	20 ומעלה עובדים	20,000
עריכת סקר היתכנות לבחינת כיסוי שכר עידוד ביחידות שאינן מכוסות	עד 10 עובדים	10,000
	10-20 עובדים	15,000
	20 ומעלה עובדים	20,000
התאמת שיטה- תיקון שיטות: תיקון בסיס ומדדים יחידים בשיטה.	לפי שיטה של שכר עידוד, יהא גודל הקבוצה אשר יהא	2,500
ביצוע ביקורת 2.6.1 תקינות דיווח ביחידות ללא הגעה ליחידה הנבדקת	יהא גודל הקבוצה אשר יהא. מחיר לקבוצת חישוב	1,000
*הגעה פיזית ליחידה- 2.6.2 ביקורת על חישובי שכר"ד במשרדים (ביקורת של עד שלושה חודשים אחרונים)	יהא גודל הקבוצה אשר יהא. מחיר לקבוצת חישוב	2,000
ביצוע חישובי שכר"ד שוטפים במשרד, כולל בקרה שוטפת אחר החישובים: חישוב חצי שנתי חופשה והכשרה	קבוצת חישוב אחת	200

\*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.

הגדרת הפרויקט	גודל הנבדקים (מס' עובדים)	מחיר קבוע (FIX) לביצוע העבודה בש"ח לא כולל מע"מ
פיתוח שיטות דיפרנציאליות	עד 50 עובדים	50,000 ₪
	51-100 עובדים	80,000 ₪
	101-200 עובדים	110,000 ₪
	201-500 עובדים	150,000 ₪
	501-1000 עובדים	200,000 ₪
	מעל 1000 עובדים	250,000 ₪



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

### 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 אשכול א' וב'

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	תוך חודש ימים		
2	ביצוע בדיקת עדכניות ואישורה בוועדת היגוי.	תוך חודש מאבן הדרך הראשונה		
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%	5%
4	הגשת טיוטה מתקדמת של דו"ח שכע"ד	תוך 3 חודשים מאבן הדרך השלישית	30%	35%
5	<u>אישור השיטה בוועדת היגוי.</u>	תוך 2 חודשים מאבן הדרך הרביעית	50%	85%
6	אישור המזמין כי נתוני הפעלה של השיטה עבור שלושת החודשים הראשונים הינם <b>תקינים*</b> וכי <b>השיטה אפקטיבית*</b> (ראה הגדרה נספח יא').	לאחר 3 חודשי הפעלה תקינים של השיטה	10%	95%
7	אישור המזמין כי נתוני הפעלת השיטה לאחר 6 חודשים הינם <b>תקינים*</b> וכי <b>השיטה אפקטיבית*</b> (ראה הגדרה נספח יא').	לאחר 3 חודשי הפעלה נוספים תקינים של השיטה מאבן הדרך השלישית	5%	100%

## 5.8 אבני דרך לתשלום – אשכול ג'

אבן הדרך	אבני הדרך	לוחות זמנים	תשלום התמורה (אחוזים מהתמורה שתינתן)	אחוז תשלום מצטבר
1	פגישת תיאום ציפיות עם המזמין והנהלת המשרד לגיבוש תפיסה עקרונית להפעלת השיטה וקביעת לוח לביצוע.	תוך חודש ימים מחתימת ההסכם	5%	5%
2	הגשת טיוטה מתקדמת של דו"ח	תוך 3 חודשים מאבן הדרך השניה	35%	40%
3	<u>אישור השיטה בוועדת היגוי.</u>	תוך 2 חודשים מאבן הדרך השלישית	50%	90%
4	אישור המזמין כי נתוני הפעלה של השיטה עבור שלושת החודשים הראשונים הינם <b>תקינים*</b> וכי <b>השיטה אפקטיבית*</b> (ראה הגדרה נספח יא').	לאחר 3 חודשי הפעלה תקינים של השיטה	10%	100%

## 5.9 תנאי תשלום והצמדה

### 5.9.1 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>

תעריף שעתי ליועצים ייקבע על"פ הוראת תכ"ם מספר 13.9.2 :

<http://takam.mof.gov.il/doc/hashkal/horaot.nsf>

### 5.9.2 תנאי ההצמדה

תנאי תשלום יבוצעו על פי הוראת תכ"ם מספר 7.17.2 המתעדכנת מעת לעת באתר האינטרנט

של משרד האוצר בכתובת: <http://takam.mof.gov.il/doc/hashkal/horaot.nsf> -

להלן מנגנון ביצוע הצמדה במכרז. בסעיף זה תהיה למונחים הבאים המשמעות המופיעה לצידם:

מדד המחירים לצרכן - כפי שמפורסם על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה או מי שהוסמך על ידי ממשלת ישראל להחליפה.

יום הבסיס - המועד האחרון להגשת הצעות כפי שמופיע בטבלת ריכוז התאריכים לעיל.

מדד הבסיס - מדד המחירים לצרכן הידוע בתום 18 חודשים מיום הבסיס ומשמש בסיס להשוואה

בינו ובין המדד הקובע, לצורך חישוב שיעור ההתאמה - המדד הידוע ביום הגשת הצעות כפי

שמופיע בטבלת ריכוז התאריכים לעיל.

מדד קובע - המדד האחרון הידוע במועד ביצוע ההצמדה.

עדכון המחירים יבוצע באופן מרכזי על ידי עורך המכרז. כללי ההצמדה המפורטים להלן, הם אלה

הקבועים על ידי החשב הכללי :

המחירים יוצמדו לשינויים במדד המחירים לצרכן (להלן: "המדד") בתום 18 חודשים מהמועד

האחרון להגשת הצעות ייקבע מדד הבסיס אשר ישמש כבסיס להשוואה לצורך ביצוע הצמדות .

ההצמדה תתבצע מידי 6 חודשים, כך שההצמדה הראשונה תעשה בחלוף 24 חודשים מהמועד

האחרון להגשת הצעות במכרז ובכל 6 חודשים לאחר מכן. שיעור ההתאמה ייעשה בין המדד

הקובע למדד הבסיס.

למרות האמור לעיל, אם במהלך 18 החודשים הראשונים של ההתקשרות יחול שינוי במדד

הרלוונטי ושיעורו יעלה לכדי 4% ומעלה מהמועד האחרון להגשת הצעות, כפי שנקבע במכרז,

תעשה התאמה לשינויים כדלהלן: שיעור ההתאמה יתבסס על השוואה בין המדד, שהיה ידוע

במועד שבו עבר המדד את 4% לבין המדד הידוע בתום 6 חודשים לאחר מכן ובמועד זה יבוצע

העדכון הראשון. לאחר עדכון המדד בפעם הראשונה יוצמדו המחירים מידי 6 חודשים.

## נספח ט' למכרז: לשיטת שכר עידוד

\* 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% בעילות .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:

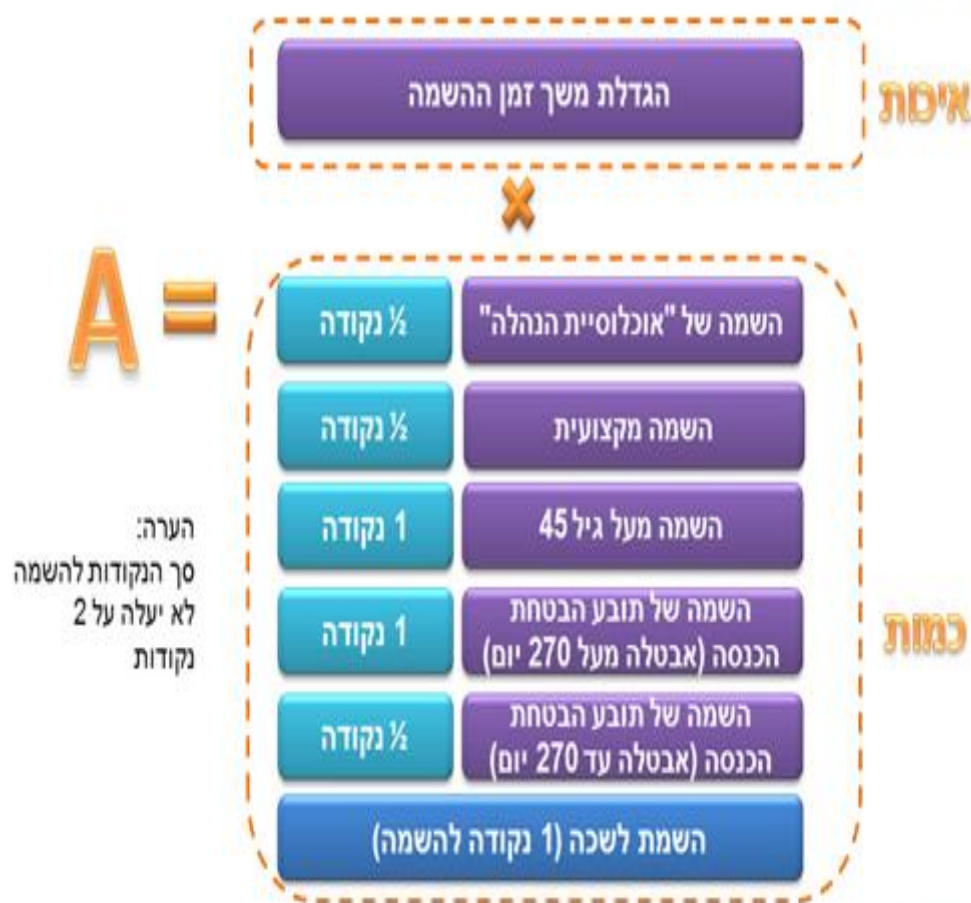
✓ יעילות מוסכמת 120%.

✓ 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:

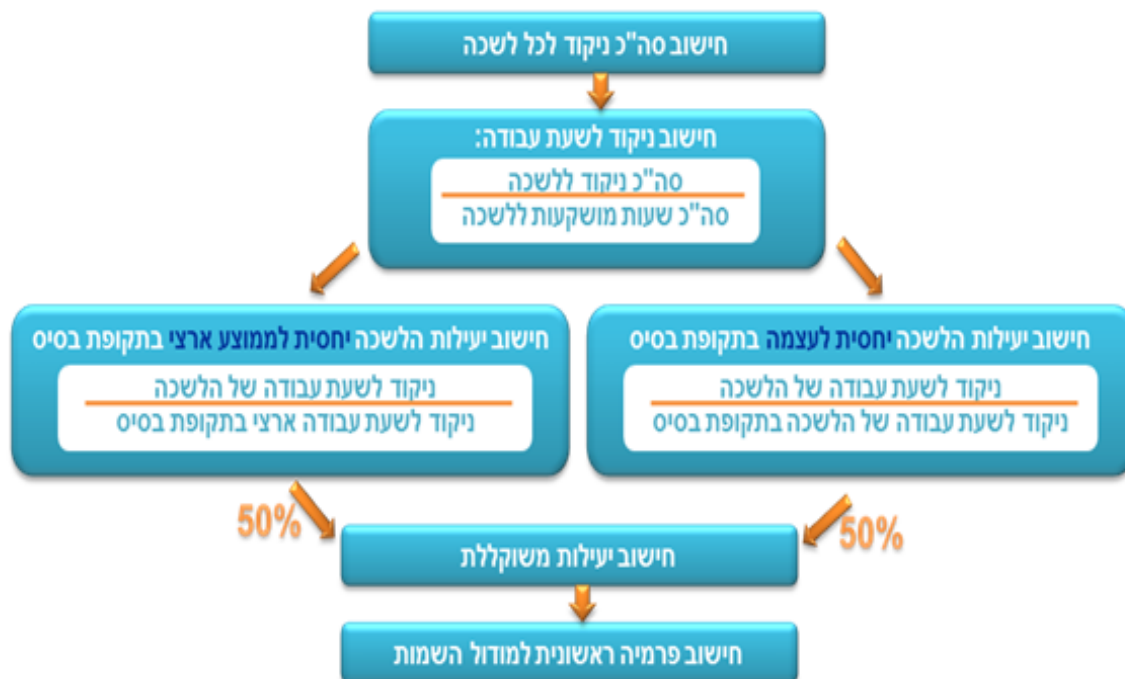


\* השמה מקצועית - קודים 0, 1, 2, 5, 6, 7, 8 (לפי הלמ"ס).

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	השמה	תז	#
				של תובע הבטחת הכנסה (אבטלה מעל 270 יום)	של תובע הבטחת הכנסה (אבטלה עד 270 יום)		
				1 נקודה	1/2 נקודה		ניקוד
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						

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

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  $X 0.0343 =$  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:  $0.77 = 0.0343 X 73.4 - 1.75$

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



## 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:

$$\text{מספר דרושים חדשים בחודש החישוב} = \frac{470}{10} = 47 \text{ דרושים למשרה}$$

מספר משרות מושקעות בלשכה

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

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

## 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, יבטל 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
<b>400 אלש"ח</b>		<b>300 אלש"ח</b>		סך תקציב מוקצה
<b>420</b>		<b>410</b>		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:

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

1.2.6. החישוב מתבצע אחד לחצי שנה.

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

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

## 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 לשכר ע"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 בעדכון ופיתוח שיטות שכע"ד

1. טבלת קריטריונים ראשית לבחינת איכות חברות לאחר שנתיים:

#	הקריטריונים הנבדקים	משקל בניקוד הכולל
1	אפקטיביות השיטות	35%
2	שרידות השיטה	25%
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%

- באין מחקרי עבודה משקל הפרמטר יתפזר באופן פרופורציונלי בין יתר המדדים בטבלה.

## נספח יא' למכרז

### הגדרות: בתחום עדכון ופיתוח שיטות שכר"ד

#### 1. אפקטיביות השיטות

יכולת הצגת שיפור בפירוש כתוצאה מהפעלת השיטות המעודכנות, אופן שילוב ובחירת מדדי היעילות, מדדים מסתכמים/תוצאתיים, ומדדי איכות בשיטות שכר עידוד. כל בחינה של אפקטיביות שיטה תיבחן לגופה של היחידה ע"פ אופייה והשינויים שחלו בה.

#### 2. שרידות השיטה (שיטה תקינה)

2.1 המדדים המסתכמים (כולל מדד היעילות) והמדדים הכופלים אינם יוצאים מטווח המדידה, קרי 100%-142% ובין 0.5-1 בהתאמה בתקופת המבחן (6 חודשים) בהתאם לנהלים וההנחיות.

2.2 סטיות גבוהות מנתוני הבסיס בחלק הכמותי ובמדדים המסתכמים וביעילות יחשבו כחריגים לפחות בתקופת המבחן (6 חודשים). זאת בהנחה שלא חלו שינויים בתהליכי העבודה ושינויים ארגוניים בתקופה זו.

2.3 תנודתיות בתוצאות של המדדים.

#### 3. 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.

#### 4. שימוש בכלים ממוחשבים

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

#### 5. עמידה בלוחות הזמנים

בשלב של בחינת הערכת איכות של הפרויקטים סעיף 4.5 - תבחן העמידה כפי שהוגדרה בתחילת הדרך ע"י הלקוח לעומת משך הביצוע בפועל. לחלופין, יבחן ביחס ללוחות הזמנים כפי שהוגדר ב - 3.6.2 וסעיפים 5.7, 5.8.

## אופן הערכת איכות בפרויקטים שאינם בתחום עדכון ופיתוח שיטות שכר עידוד:

1. **חקר מצב קיים:**  
מיפוי מלא של הארגון – אילוצים, הצגת תהליכים קיימים, למידת אופי הארגון, תהליכי העבודה ושיטות העבודה המונהגות בו.
2. **שימוש בשיטות וכלים הנדסיים לשיפור שיטות עבודה:** הצגת מתודולוגיות לארגון ושיפור של תהליכי העבודה על מנת להעלות את התפוקה, להקטין את העלות ליחידת מוצר, לשפר את יעילות העובדים והציוד וחסכון בחומרים ובאנרגיה.
3. **שיפור שיטות באמצעות כלים ממוחשבים:**  
שימוש במערכות מידע לצורך שיפור תהליכי עבודה, שליפת נתונים, ושימוש בכלים טכנולוגיים העוזרים לשפר את השליטה מרחוק ולחסוך בהוצאות הארגון.
4. **בקרה והערכה:**  
בחינת השיטות החדשות שנבחרו ומדידה של התוצאות שנתקבלו לאור היעדים שהוצבו.
5. **עמידה בלוחות הזמנים:**  
בשלב של בחינת הערכת איכות של הפרויקטים סעיף 4.5 - תבחן העמידה כפי שהוגדרה בתחילת הדרך ע"י הלקוח לעומת משך הביצוע בפועל. לחלופין, יבחן ביחס ללוחות הזמנים כפי שהוגדר ב - 3.6.2 וסעיף 5.7, 5.8 .