

13/03/2019
סימוכין: 394148

מגדל עתידים קומה 33
קריית עתידים
ת.ד. 58177, תל אביב 6158101
www.ingl.co.il

לכבוד :
משתתפי מכרז פומבי למתן שירותי
ייעוץ ארגוני
(מס' INGL/TENDER/2019/03)

באמצעות דוא"ל

הנדון: הבהרה ותיקון מס' 1 – מכרז פומבי למתן שירותי ייעוץ ארגוני לצורך בחינת המבנה הארגוני של חברת נתיבי הגז הטבעי לישראל (מס' INGL/TENDER/2019/03) (להלן: "ההזמנה")

1. כללי

- 1.1. אלא אם יאמר להלן אחרת, לכל המונחים במסמך זה תהא המשמעות שניתנה להם במסמכי ההזמנה.
- 1.2. ההבהרות והתיקונים במסגרת מסמך זה יחייבו את המציעים ויחשבו כחלק בלתי נפרד מההזמנה.
- 1.3. השינויים היחידים מן האמור במסמכי ההזמנה הינם כמפורט באופן מפורש במסמך זה בלבד ובכל מסמך רשמי אחר שנשלח וישלח (ככל שנשלח וישלח) על ידי החברה במסגרת ההזמנה.
- 1.4. **עליכם לצרף להצעתכם מסמך זה יחד עם כל המסמכים המצורפים (ככל שמצורפים) אליו כשהם חתומים בכל עמוד.**

2. הבהרה ותיקון מס' 1 למסמכי ההזמנה

להזכירכם, המועד האחרון להגשת ההצעות למכרז נדחה ליום 19.3.2019 בשעה 16.00.

מס"ד	פרק	סעיף	שאלה	תשובה
1	כללי	4.4 ו-18.5	האם צוות היועצים אשר ירכיב את הפרויקט מטעם המציע נדרש לכלול עובדים שכירים אצל המציע בלבד או שמה יכול לכלול שיתוף קבלני משנה, תחת המציע?	נדרש כי המציע יעסיק את העובדים המוצעים מטעמו למתן השירותים לחברה. לא ניתן לכלול שיתוף של קבלני משנה או פרילנסרים.
2	מסמכי המכרז	4.3	האם נדרש לעמוד בהיקף כולל מסוים או להציג פרויקטים משנים ספציפיות?	לא. הוכחת עמידה בתנאי סף זה נעשית על ידי מילוי וחתימה על התצהיר שבנספח ה' למסמכי המכרז.
3	נספח ב' - מפרט השירותים	2	לאור ממצאי האבחון הארגוני הזוכה נדרש להצגת המלצות אופרטיביות. 2.2 "המלצות בנוגע להגדרות תפקיד ותחומי אחריות": (א) בכמה בעלי תפקיד מדובר אשר להם נדרשות המלצות הנוגעות להגדרות תפקיד/אחריות/סמכות? (ב) האם התוצר הינו המלצה בלבד לתוכן נדרש או שמא קבלת תוצרים מוגמרים והגדרת תפקיד סופיות?	א. לא ניתן להגדיר מספר מדויק של בעלי תפקידים שכן הדבר תלוי בממצאי האבחון הארגוני. אנו מעריכים שיידרשו המלצות ביחס לעד כ-30 בעלי תפקידים. ב. אנו מעריכים שביחס לתפקידים מסוימים יידרש תוצר מוגמר, קרי המלצה מסודרת על הגדרת תפקיד מדויקת.

לא	האם גם תאגידי מים נכללים בהגדרה של חברה ממשלתית	18.5	מסמכי המכרז	4
טבלת ניקוד האיכות שבסעיף 18.5 בטבלה המצ"ב כנספח א' למסמך הבהרות זה. יש לבחון את אופן הניקוד המפורט להלן.	האם פרויקט של משרד הרווחה למפעלים מוגנים יכול להיחשב כפעילות בפריסה ארצית	18.5	מסמכי המכרז	5
האבחון הארגוני נדרש להתמקד בבחינת תהליכי העבודה מהיבט ארגוני ולא מהיבט תפעולי-מקצועי. החברה עוסקת בתפעול מקצועי של מערכת ההולכה, והזוכה יידרש לבחון את ההיבט הארגוני של עיסוקי החברה ולא את היכולות התפעוליות-מקצועיות שלה.	האם ניתן לקבל הבהרה מדויקת למה הכוונה. לא ברור איך ניתן להפריד בין ההיבט הארגוני לתכולת העבודה התפעולית.	1.3	נספח ב' מפרט השירותים	6
ההמלצות המתבקשות בסעיף זה הינן בין בעלי תפקידים: מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות, מנהלי תחומים, ומנהלים מקצועיים (לא לרדת עד אחרון העובדים)	האם ההמלצות מתבקשות ברמת מנהלי מחלקות, מנהלי אגפים או שיש לרדת עד אחרון העובדים	2.3	נספח ב' מפרט השירותים	7
סעיף 5 אינו עוסק בשינוי תכולת העבודה אלא באופן ביצועה – בהתאם להנחיות החברה והממונה מטעמה.	לא ברורה הדרישה. המכרז כמכרז מגדיר את תכולת העבודה הנדרשת והשליבים בו. לא ברורה הדרישה המופיעה בסעיף זה. קיים חשש שתכולת העבודה תשונה וכן השליבים. נודה על קבלת הבהרה בנושא "השירותים יינתנו בהתאם לצרכי החברה ועל פי דרישות בכתב ומראש של נציג החברה".	5	נספח ב' מפרט השירותים	8
המתכונת צריכה להיות כמקובל בייעוץ ארגוני מסוג זה עפ"י הסטנדרט הגבוה הקיים בתעשייה.	על מנת למנוע קשיים מצד הלקוח ומצד המציע, נדרש להגדיר מהי המתכונת הסופית שבה העבודה הסופית נדרשת להיות מוגשת. האם ניתן לקבל מתכונת זו ולהגדירה במכרז. יש לציין שהמתכונת צריכה להיות מאושרת ולא התכנים, מכאן שניתן להגדיר את המתכונת מראש.	9.5	נספח ב' מפרט השירותים	9
במקרה שלדעת החברה עבודת הייעוץ לא בוצעה כנדרש, היא	במידה של מחלוקת מקצועית שבה המלצת היועץ אינה מתקבלת ע"י	9.5	נספח ב' מפרט	10

	השירותים		הארגון, למרות שהיא נכונה תאורטית ופרקטית, מה קורה עם אישור התשלום הסופי	תהיה רשאית לבקש מהיועץ לתקן את התכנית וההמלצות. התשלום הסופי יבוצע לאחר ביצוע התיקונים כאמור.
11	נספח ה'	ג	האם ניתן להציג מעל ל 3 פרויקטים בדף נוסף?	לא. החברה לא תבדוק מעבר ל 3 הפרויקטים הראשונים שיצוינו.
12	כללי		האם ניתן לקבל נתונים על החברה : מבנה ארגוני כולל פרוט כמות העובדים בהתאם למקצועות לפי פונקציות ארגוניות. האם קיים תכנון אסטרטגי ל- 10 שנים והאם ניתן לקבלו סכמת מבנה ארגוני קיים, וכן הבהרה עד איזה רמה אתם מצפים שהבחינה תציג (רמת חטיבה/אגף/יחידה/עובד) כמות תפקידים וסדרי גודל של תקנים אותם תבקשו שנבחן מפרט של תהליכי עבודה אשר נדרש שיכללו בפרויקט	לא. הזוכה במכרז יקבל נתונים אלו.
13	מסמכי המכרז	18.5	תחשיב הניקוד אשר ניתן לפי מספר חברות להן ניתן ייעוץ בנושא מבנה ארגוני – האם ניתן לשנות סעיף זה לכמות הפרויקטים בהן ייעוץ בנושא מבנה ארגוני. לדוגמא, קיימים לקוחות שאנו עובדים מולם שנים, ובמהלך השנים ניתן ייעוץ מגוון כולל בחינות מבנה ארגוני ועיסוקים במספר מחלקות/גופים. על פי המכרז לא ניתן להתייחס ליותר מפרויקט אחד, דבר שלא משקף את ניסיון הארגון שלנו. האם ניתן לשנות את שקלול הניקוד כך שיהיה ניתן להתייחס למספר פרויקטים שונים בחברה אחת?	ראו בנוסח המעודכן לטבלת ניקוד איכות המציע (סעיף 18.5) המצ"ב כנספח א' למסמך הבהרות.
14	מסמכי המכרז	18.9	אנו בוחנים לעומק את בחירת חברי הצוות בפרויקט ואת הניסיון בהתאם לאמות המידה המפורטות במכרז. שינוי אמות המידה ייתכן ויכול להשליך על בחירת החברות המוצגות כניסיון ר. הצוות. האם תינתן הזדמנות לתקן את פרטי המכרז בהתאם לשינוי אמות	במידה ויהיה רלבנטי, נשקול זאת. בשלב זה, אין שינוי באמות המידה, למעט כאמור במסמך הבהרות זה.

	מידה? האם תינתן לחברות המציעות אפשרות להגיב לשינויים?			
15	מאחר ואגף התפעול "מוחרג" מהבחינה הכוללת וקיימות בו הדגשות לנקודות לבחינה, נשמח לקבל הבהרה על השינוי בעומק הבחינה בין אגף התפעול ויתר האגפים/יחידות. וזאת מאחר ובכל בחינה ארגונית אנו מתייחסים לאספקטים של יכולת היחידה לעמוד בתפוקות המצפות לה. אלו חלק מהפרמטרים להמלצות והזדמנויות לשיפור.	1.4	נספח ב' מפרט השירותים	
16	אבני הדרך המצוינים במכרז אינם משקפים את יחס התשומות המושקע בכל שלב. בנוסף, השלב האחרון, שלפי מיטב הבנתנו מסתיים לאחר אישור המנכ"ל, תלוי זמנים ומשאבים של חברתכם. מניסיוננו, שלב זה לעיתים מתארך לאור אילוצים פנימיים בארגון מזמין העבודה. לכן נשמח לקבל מכם התייחסות ללוחות זמנים או למגבלת זמן לתשלום השלב האחרון כתוצאה מעיכוב פנימי. נשמח אם תשקלו שינוי באבני הדרך לתשלום באפן הבא: 30% סיום שלב האבחון 50% סיום שלב הגשת הטיוטה 20% סיום הגשת תוכנית עבודה סופית ומאושרת	9	נספח ב' מפרט השירותים	
17	אבן הדרך האחרונה הינה סיום הגשת תוכנית עבודה סופית ומאושרת. בתוך תכולת הפרויקט השלב לא מצאנו התייחסות לכתיבת תוכנית עבודה אלא דרישה להגשת המלצות אופרטיביות. נשמח להבהרה	9	נספח ב' מפרט השירותים	
18	אתם מבקשים שמתוך 3 הפרויקטים של בחינת מבנה ארגוני ב-3 ארגונים	4.4.1.2	מסמכי המכרז	
	בחברה ישנם כ- 120 עובדים, כאשר אגף התפעול בחברה מונה כ- 60 עובדים (טכנאים, הנדסאים ומהנדסים). מטה התפעול נמצא בתל-אביב כשרוב עובדי האגף נמצאים ב-3 מוקדים בארץ (חיפה, אשדוד ודימונה). עיקר פעילות נתג"ז היא, מחד, חברת מטה – התקשרות והעסקת קבלנים, ומאידך, בתפעול ואחזקת מתקניה – תחזוקה מונעת ותחזוקת שבר.			
	ההמלצות האופרטיביות לסעיפים 2.1-2.4 במפרט השירותים יוגשו כתוכנית. בנוסף, סעיף 2.5 למפרט השירותים מבקש תכנית מסגרת לפיתוח מנהלים וניהול קריירה.			
	אין שינוי במסמכי המכרז. ראה את אמות המידה שבסעיף 18.5			

<p>להזמנה לקבלת הצעות כפי שעודכנו במסגרת בנספח א' למסמך הבהרות זה.</p>	<p>שונים, שאחד הפרויקטים לפחות יהיה מתחומי התעשייה ו/או תשתיות ו/או אנרגיה. לעומת זאת בסעיף 18.5 (טבלת האיכות) הניקוד ניתן על ארגוני תשתיות בלבד. מבקשים לעדכן את טבלת האיכות בהתאם לסעיף 4.4.1.2</p>			
<p>בהיבט הכמותי - ראו תשובות לשאלות 3, 15 לעיל. בהיבט האיכותי - יודגש כי החברה מצפה להמלצות מפורטות ומדויקות במסגרת של תכנית עבודה בנושאים המצויינים במפרט השירותים. אין הכוונה ל"כיוונים עקרוניים". מאידך גיסא, אין דרישה לכתיבת נהלי עבודה חדשים, עפ"י ההמלצות הנ"ל.</p>	<p>מבקשים הבהרה הנוגעת לתוצרים של השירותים כפי שמתוארים בנספח ב' - מפרט השירותים. המפרט לא ברור הן בהיבט הכמותי (כך למשל - 'המלצות להגדרת תהליכי עבודה', לא ברור כמה תהליכים קיימים), והן בהיבט האיכותי - מהי רמת הפירוט של ההמלצות הנדרשות לשיפור התהליכים, האם כיוונים עקרוניים לשיפור התהליכים או עיצוב מפורט של התהליכים החדשים כולל התייחסות לכלל הביטים הקשורים בתהליך, למשל מערכות מידע וכדו'. אי הבהרות זאת אינה מאפשרת תמחור העבודה אל תוך מגבלת התקציב המקסימלי שהגדרתם 120,000 ₪ - נודה להבהרה.</p>		<p>נספח ב' מפרט השירותים</p>	<p>19</p>
<p>נדרשת המלצה לתקן ומספר עובדים לפי אגפים ועל פי סוגי תפקידים בכל אגף.</p>	<p>במכרז מפורט כי הזוכה יידרש לתת המלצות אופרטיביות בנוגע לתקן ומספר עובדים לטווח של 10 השנים הקרובות. האם בסעיף זה הכוונה הינה למתן: - המלצה לתקן ומספר עובדים בחברה באופן כללי? - המלצה לתקן ומספר עובדים בחברה על פי בעלי תפקידים, כולל בניית מודל תקינה לכל תפקיד?</p>	<p>2.1</p>	<p>מפרט השירותים נספח ב'</p>	<p>20</p>
<p>"תואר שני בייעוץ ופיתוח ארגוני" עונה על הדרישה לתואר רלבנטי שבסעיף 4.4.1.1</p>	<p>ברצוננו לוודא כי תואר שני בייעוץ ופיתוח ארגוני נכנס תחת ההגדרה בסעיף 4.4.1.1 למכרז (ובמידה ולא נבקש להוסיף תואר זה לרשימה גם כן)</p>	<p>4.4.1.1</p>	<p>מסמכי המכרז</p>	<p>21</p>
<p>מדובר בתפקידים בכלל החברה. האתר המרכזי לקיום פגישות</p>	<p>האם מדובר בתפקידים במטה או בכלל החברה?</p>	<p>1.2</p>	<p>נספח ב' - מפרט</p>	<p>22</p>

עבודה הינו משרדי החברה בתל-אביב. יתכן ותהיינה פגישה או שתיים במרכזי האחזקה: חיפה או דימונה או כנות – לפי הצורך.	מהם האתרים בהם נדרש לקיים את הפגישות לצורך בחינת המבנה הארגוני?		השירותים	
ניתן להמליץ על מדדי בחינה ארגוניים.	לא ברורה סוג הבחינה הנדרשת. האם נדרש להגדיר מדדי בקרה לבחינת היעדים תקני כ"א?	1.4	נספח ב' – מפרט השירותים	23
נוסח סעיף 2.1 בנספח א' להסכם מתוקן כדלקמן: "המלצה לתקן ומספר עובדים לטווח זמן של 10 שנים".	האם הכוונה להמלצה לתקן כ"א של אגף התפעול או כלל האגפים? בהסכם יש שוני בניסוח תוצר זה. לא מפורט שנדרש תקן לזמן של 10 שנים. האם לחברה יש צפי פעילות של חברה / אגף לטווח של 10 שנים?	2.1	נספח א' – להסכם מפרט השירותים	24
זמינות נציגי החברה תהיה גבוהה.	מה תהיה זמינות נציגי החברה (מנהלים ועובדים) לפרויקט זה על מנת לעמוד בלוח"ז שהוכתב למכרז זה - 4 חודשים?	6	נספח ב' – מפרט השירותים	25
אין שינוי במסמכי המכרז.	מבקשים להוסיף לסעיף את המקרים בהם תהיה רשאית החברה לבצע קיזוז	15.1	הסכם - נספח ג'	26
היועץ יתבקש לעבור בדיקת ר.פ. בלבד במערכות החברה ללא עלות. הסעיף יימחק.	נוסח סעיף אינו ברור. מדוע עלות התחקיר בטחוני תהיה ע"ח היועץ?	7	הסכם – נספח ו' תנאי בטחון	27
האמור בסעיף 3.5 הינו בכפוף לחתימת נתג"ז על הסכם ההתקשרות.	נבקש לשנות כך שהשירותים הנדרשים לחברה יחלו ממועד החתימה על חוזה ההתקשרות	3.5	מסמכי המכרז	28
אין שינוי במסמכי המכרז	נבקש כי תואר שני במנע"ס (MBA) ייחשב כעומד בתנאי הסף לעניין ראש הצוות (ללא הגבלת ההתמחות בתואר)	4.4	מסמכי המכרז	29
במידה והזוכה יידרש ליותר מ-2 נסיעות לדימונה או לחיפה (לא צפוי כרגע), יבוצע תשלום בהתאם לתעריפי חשכ"ל	נבקש להבהיר שעבור נסיעות למרכזי תחזוקה - בדרום (סמוך לדימונה), במרכז (א.ת. כנות) ובצפון (חיפה), יינתן תשלום נסיעות בהתאם לתעריפי חשכ"ל	15.4	מסמכי המכרז	30
מציע שיציג חברות שבהן לפחות 200 עובדים יזכה לניקוד גם בקטגוריה של לפחות 100 עובדים וגם בקטגוריה של לפחות 200 עובדים.	ניסיון היועץ הארגוני הבכיר - בנוסף להצגת חברה שמעסיקה לפחות 100 עובדים, יש להציג חברה שמעסיקה לפחות 200 עובדים. נבקש לציין כי ניתן להציג חברות זהות לשתי הקטגוריות	18.5	מסמכי המכרז	31

	(שהרי חברות שמעסיקות לפחות 200 עובדים ברור שמעסיקה מעל ל-100 עובדים)			
איך שינוי במסמכי המכרז.	נבקש להבהיר כי טרם פסילת המציע, תאפשר החברה למציע לבדוק את העניין מול החברה	20.2	מסמכי המכרז	32
איך שינוי במסמכי המכרז.	נבקש להוסיף כי באחריות החברה יהיה לוודא שאכן המציע עודכן בזכיתו	22.2	מסמכי המכרז	33
המידע הרלבנטי יועבר למציע שייבחר.	התקן ומספר העובדים תלויים בהיקף הלקוחות הצפויים בעשור הקרוב, בתמהיל הפעילות הפנימית למול הפעילות במיקור חוץ, ובהיבטים אסטרטגיים נוספים. נבקש לציין שמידע זה יועבר עם תחילת העבודה כבסיס לגיבוש ההמלצות	2.1	נספח ב' – מפרט השירותים	34
איך שינוי במסמכי המכרז	נבקש להוסיף בסיפא של הסעיף כדלקמן: "והכל כמפורט במפרט שירותים זה"	5	נספח ב' – מפרט השירותים	35
איך שינוי במסמכי המכרז	נבקש לשנות את הסעיף כדלקמן: "מובהר כי על הזוכה להיערך לאספקת השירותים תוך שבועיים מיום קבלת הודעת הזכייה אצל הזוכה, על החברה יהיה לוודא שאכן קיבל הזוכה את ההודעה, ולסיימם תוך 4 חודשים מתאריך ההתקשרות. איחור של עד 7 ימי עסקים לא יהווה איחור לצורך סעיף זה. איחור שייגרם כתוצאה מנסיבות שאינן תלויות בזוכה או בשל מעשה/מחדל שלהחברה, לא ייחשב איחור לצורך סעיף זה"	6	נספח ב' – מפרט השירותים	36
איך שינוי במסמכי המכרז	מתבקש לתקן את מסמכי המכרז, לרבות ההסכם, כך שבכל מקום בו נכתבו המילים: "לשביעות רצון", בכל אופן שהוא, יבואו במקומן המילים: "בהתאם להוראות מסמכי המכרז".	כללי	כללי	38
איך שינוי במסמכי המכרז	מתבקש להבהיר כי הנחיות החברה לא יחרגו מדרישות מסמכי המכרז וכי במידה והנחיות אלו יחרגו מדרישות מסמכי המכרז ויהיו כרוכות בעלויות נוספות ליועץ,	3.8	מסמכי המכרז	39

	תשלום ליועץ תוספת תמורה.			
	מתבקש להבהיר את האמור, כדלקמן: א. "ניסיון המציע במתן שירותי ייעוץ ארגוני" – מתבקש להבהיר האם ציון האיכות יוענק עבור כל שנת ותק, <u>מעבר</u> לשנות הוותק שהוצגו להוכחת תנאי הסף הנקוב בסעיף 4.3 לטופס הזמנה. ב. "ניסיון היועץ הארגוני הבכיר שהוצע על ידי המציע" – מתבקש להבהיר האם ציון האיכות יוענק עבור כל חברה, <u>מעבר</u> לחברות/לקוחות שהוצגו להוכחת תנאי הסף הנקוב בסעיף 4.4.1.2 לטופס ההזמנה. ג. "ניסיון 2 חברי הצוות שהוצגו על ידי המציע" – מתבקש להבהיר האם ציון האיכות יוענק עבור כל שנת ותק, <u>מעבר</u> לשנות הוותק שהוצגו להוכחת תנאי הסף הנקוב בסעיף 4.4.2.2 לטופס הזמנה. ד. "ראיון המציע והיועץ הארגוני הבכיר" – מתבקש להבהיר את אמות המידה/קריטריונים לניקוד בפרמטר זה.	18.5	מסמכי המכרז	40
	לעניין שאלות א-ג: התשובה שלילית. מובהר כי הציונים יוענקו ללא קשר לתנאי הסף. לעניין שאלה ד: הכללים ביחס לראיון, לרבות הפרמטרים שייבחנו, מופיעים בטבלה במקום המיועד לכך ביחס לראיון, וכן בסעיף 18.7 למכרז.			
	מתבקש כי פסילת ההצעה כאמור בסעיפים אלו תעשה לאחר שניתנה למציע הזדמנות סבירה להתגונן ו/או להשלים את המסמכים ו/או המידע שבגיננו מבוקש לפסול את ההצעה.	19.5 ו-20	מסמכי המכרז	41
	מתבקש כי במקום המילים: "בצורה מיטבית ובאיכות מצוינת" יבואו המילים: "על פי סטנדרטים מקצועיים מקובלים".	5	הסכם נספח א' (מפרט השירותים)	42
	מתבקש כי במקום המילה: "גבוהה" תבוא המילה: "מקובלת".	1.1.1 ו-1.2 ו-3	הסכם נספח ג' (תנאים כלליים)	43
	מתבקש למחוק את הסעיף ולחילופין להכפיפו לאמור בסעיף 13 להסכם, לאחר שיתוקן בהתאם למבוקש במסמך זה.	1.2	הסכם נספח ג' (תנאים כלליים)	44
	מתבקש להכפיף את זכותה של	4.4	הסכם	45

	החברה להפסקת/החלפת מועסקים לחובת הנמקה ולטעמים סבירים בלבד.		ג' נספח (תנאים כלליים)	
אין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש למחוק את המילים: "אף אם הוא חולק עליהן".	5.3	הסכם נספח (תנאים כלליים) ג'	46
מקובל	מתבקש כי במקום המילים: "בהתאם ללוחות הזמנים" יבואו המילים: "בהתאם לאבני הדרך לתשלום".	7.8	הסכם נספח (תנאים כלליים) ג'	47
אין שינוי במסמכי המכרז. מובהר כי בכל מקרה של ביטול ההסכם מטעמי נוחות יהיה היועץ זכאי לתמורה בגין השירותים שניתנו על ידו עד לאותו מועד.	מתבקש כי ביטול כאמור בסעיף זה יעשה מטעמים סבירים ובהתאם להוראות ההסכם. כמו כן, מתבקש כי בכל מקרה של ביטול ההסכם מטעמי נוחות יהיה היועץ זכאי לתמורה בגין השירותים שניתנו על ידו עד לאותו מועד בתוספת להחזר עלויות והוצאות ישירות שנגרמו לו בשל ביטול ההסכם.	8.1	הסכם נספח (תנאים כלליים) ג'	48
אין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש למחוק את המילים: "וללא כל הודעה מוקדמת" ולהוסיף לסעיף זה הוראות ביחס למתן הודעה מוקדמת ותקופת גרייס ביחס לכל אחת מהעילות הנקובות בסעיף, כמקובל.	8.2	הסכם נספח (תנאים כלליים) ג'	49
אין שינוי במסמכי המכרז. בנספח ח' ישנה הגדרה מפורטת של מידע סודי.	מתבקש להכפיף את סעיף 10 ואת נספח ח' להסכם (כתב התחייבות לשמירת סודיות ואי שימוש), לכל החריגים המקובלים אשר לא יכללו במונח "מידע": (א) מידע אשר, היה נחלת הכלל טרם הגעתו ליועץ ו/או למי מטעמו ו/או היה לנחלת הכלל לאחר הגעתו ליועץ ו/או למי מטעמו, שלא בשל מעשה או מחדל של היועץ, והכול ממועד שבו הפך המידע לנחלת הכלל; ו/או (ב) מידע אשר היועץ יידרש על ידי גוף רשמי של המדינה או על ידי בית משפט למוסרו; ו/או (ג) מידע שנמסר ליועץ ו/או למי מטעמו על ידי צד שלישי שלא תוך הפרה של חובת סודיות שבין אותו צד שלישי לבין היועץ ו/או מי מטעמו ו/או שלא תוך הפרה של חובת סודיות בין אותו צד שלישי לבין הגורם שממנו קיבל את המידע הסודי".	10	הסכם נספח (תנאים כלליים) ג'	50
אין שינוי במסמכי המכרז. ר' פירוט בסעיף 11.1.	מתבקש להבהיר כי כלים סטנדרטיים, מתודולוגיות ושיטות עבודה ו/או תוצרים שהיועץ פיתח	11.1	הסכם נספח (תנאים כלליים) ג'	51



	או ביצע לפני ביצוע השירותים או ללא קשר עם אספקתם לחברה לא יהיו חלק מהקניין הרוחני.		(כלליים)	
להלן עדכון הסעיף: בסיפא של סעיף 13.4 להסכם יתווסף – "ובלבד שפיצוי ו/או שיפוי כאמור במקרים שבהם פעל היועץ בתום לב ו/או שלא בזדון בביצוע השירותים, לא יעלה על התמורה ששילמה החברה ליועץ לפי הסכם זה."	<p>מתבקש לתקן את הסעיף באופן הבא, כך שהוראותיו יחולו ביחס לכלל הוראות ההסכם ונספחיו:</p> <p>א. אחריות היועץ תוגבל לנזקים ישירים בלבד. בהתאם לכך, בכל מקום בו מופיעה המילה: "נזק" תתווסף המילה: "ישיר"; בכל מקום בו מופיעה המילה: "הוצאות" תתווסף המילה: "ישירות ובכל מקום בו מופיעה המילה: "סכום", תתווסף המילה: "קצוב".</p> <p>ב. להוסיף הוראה מפורשת, לפיה: "על אף האמור לעיל ולהלן בהסכם זה מובהר כי אחריות היועץ תהיה אך ורק ביחס לנזקים ישירים שנגרמו כתוצאה ממעשה או מחדל של היועץ, וכי היועץ לא יישא באחריות לנזקים עקיפים, תוצאתיים ואגביים (לרבות אובדן הכנסה ומניעת רווח) שייגרמו לחברה ו/או לצד שלישי כלשהו. כמו כן, אחריות היועץ לא תחול במידה והנזק או האובדן נגרם על ידי מעשה או מחדל של החברה ו/או מי מטעמה וכן לא תחול במקרה בו הנזק נגרם עקב "כוח עליון" ובכלל זה, פגעי טבע, מלחמה וכיו"ב".</p> <p>ג. כל שיפוי יהיה על פי פס"ד חלוט שביצעו לא עוכב ושניתנה ליועץ הזדמנות להתגונן בפניו.</p> <p>ד. החברה לא תהיה רשאית להגיע להסכם פשרה עם צד ג', אלא אם ניתן לכך אישור היועץ.</p> <p>אחריות היועץ על פי ההסכם תהיה מוגבלת לסך התמורה ששולמה לו בגין השירותים בתקופה של 12 החודשים שקדמו למועד החבות בפיצוי או לגובה סכום גבול האחריות הנקוב באישור עריכת הביטוח (ככל שנערך).</p>	13	הסכם נספח (תנאים כלליים) – ג'	52
אין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש להבהיר כי על אף האמור בסעיפים אלו, היועץ יהיה רשאי	16.1	הסכם נספח – ג'	53

	להסב או להמחות את חובותיו וזכויותיו על פי הסכם זה לחברות קשורות מקבוצת היועץ, אף ללא קבלת אישור מראש ובכתב של החברה. בנוסף, מתבקש להוסיף בסיפת הסעיף את המילים: "ובלבד שזכויות היועץ לא תפגענה כתוצאה מפעולות אלו".		(תנאים כלליים)	
איין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש להבהיר כי לא קיימת מגבלה ביחס לשינוי בשליטה או בבעלות היועץ, וכי ננקוב בהוראות הסעיף, התחייבות היועץ הינה להודעה לחברה בלבד וכי אין בשינוי כאמור כדי להוות מגבלה על היועץ לעשות כן.	16.2	הסכם נספח ג' (תנאים כלליים)	54
איין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש להוסיף לאחר המילים: "וזאת בכל דרך שתמצא לנכון לפי שיקול דעתה הבלעדי ולפי הדין" את המילים: "והכול לאחר שניתנה ליועץ הודעה בכתב והיועץ לא ביצע את הנדרש בהתאם להוראות ההסכם".	17	הסכם נספח ג' (תנאים כלליים)	55
איין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש להכפיף את זכותה של החברה בסעיף זה לחובת הנמקה ולטעמים סבירים בלבד.	4	הסכם נספח ו' (התחייבות לעמידה בתנאי ביטחון)	56
איין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש למחוק את המילים: "ללא הגבלת זמן", ובהתאם מתבקש כי ההתחייבות מכח נספח זה תעמוד בתוקף עד לשנה מתם תקופת ההתקשרות. הגבלה לצמיתות אינה מידתית.	כללי	הסכם נספח ח' (התחייבות לשמירת סודיות ואי שימוש)	57
איין שינוי במסמכי המכרז	מתבקש כי האחריות לנזק וכן ההוראות ביחס לפיצוי ושיפוי, יוכפפו בהתאם לתיקונים המתבקשים עבורם במסמך זה.	כללי	הסכם נספח ח' (התחייבות לשמירת סודיות ואי שימוש)	58
חברות נדל"ן אינן נמנות בין החברות העוסקות בתחום התשתיות.	נבקש להבהיר האם חברות נדל"ן נמנית בין חברות העוסקות בתחום התשתיות	18.5	מסמכי המכרז	59
מקובל, מסמכי המכרז אינם אוסרים זאת, בכפוף להוראות המכרז.	נבקש את אישורכם להגיש ניסיון רלוונטי של היועץ בטרם עבודתו אצל המציע	18.5	מסמכי המכרז	60
יש להגיש תכנית מסגרת לניהול	המלצות לתכנית מסגרת לפיתוח	2.5	נספח ב' -	61

מפרט השירותים		מנהלים וניהול קריירה: מהם התוצרים המצופים בשלב זה מעבר למסגרת תכנית פיתוח מנהלים? מה הכוונה בניהול קריירה?	קריירה למספר תפקידי ליבה (שיוגדרו עם הזוכה) שתתמקד בפרט ובמנגנוני פיתוח תפקידו לצורך שימורו בחברה.
מסמכי המכרז	נספח ה' ונספח ה'1	נודה לקבלת נספח ה' – פירוט עובדי המציע לצורך עמידה בתנאי הסף בסעיף 4.4 להזמנה לקבלת הצעות (עמ' 23-24) ולקבלת נספח ה'1- תצהיר פירוט ניסיון לצורך ניקוד איכות (עמ' 26) כמסמך word.	מצ"ב נספחים ה', ה'1 כקובץ WORD. מודגש כי אין לבצע שינויים בנוסח המופיע בהם אלא למלאם בלבד! כל שינוי עשוי לפסול את מסמכי ההצעה.
מסמכי המכרז	4.1	אנחנו עוסק מורשה. האם לפי סעיף 4.1 אנחנו לא יכולים לגשת למכרז?	אכן עוסק מורשה אינו יכול לגשת למכרז.
מסמכי המכרז	נספח ה'1	האם נוכל למלא את הטבלה בנספח המדובר בהתאם לניסיון של היועץ הארגוני הבכיר ולא בהתאם לניסיון של המציע (החברה)?	זו אכן הדרישה במסגרת נספח ה'1- יש למלא בטבלה את הניסיון של היועץ הבכיר.

3. אמות המידה לפי סעיף 18.5 למכרז עודכנו והינן כדלקמן:

ניקוד האיכות: יתבצע בהתאם לקריטריונים המפורטים להלן.

מצ"ב עדכון של נספח ה'1 למסמכי המכרז. יש למלא את הפרטים על גבי נוסח זה בלבד, אשר מחליף את הנוסח שמצורף בחוברת המכרז.

קריטריון	קריטריון משנה	ניקוד	ניקוד מירבי
ניסיון המציע במתן שירותי ייעוץ ארגוני	ותק המציע במתן שירותי ייעוץ ארגוני.	כל שנת ותק = 0.5 נקודות ועד למקסימום של 5 נקודות.	15
	מספר יועצים ארגוניים שעובדים אצל המציע נכון למועד הגשת ההצעות.	4-5 יועצים = 2 נקודות 6-7 יועצים = 3 נקודות 8-10 יועצים = 4 נקודות מעל 10 יועצים = 5 נקודות	
	מספר חברות להן ניתן ייעוץ ארגוני שכולל בחינת מבנה ארגוני, במהלך 5 השנים האחרונות.	כל חברה = 0.5 נקודות ועד למקסימום של 5 נקודות.	
ניסיון הארגוני הבכיר שהוצע ע"י המציע	1. מספר הארגונים* להם נתן היועץ הארגוני הבכיר שהוצע שירותי ייעוץ ארגוני שכללו בחינת מבנה ארגוני** במהלך 10 השנים האחרונות.	כל ארגון = 0.25 נקודות ועד למקסימום של 2.5 נקודות.	25
	מתוך הארגונים בס' 1 דלעיל – לפי מספר העובדים המועסקים	כל ארגון שמעסיק 100 עובדים לפחות = 1 נקודה ועד למקסימום של 5 נקודות.	
		כל ארגון שמעסיק 200 עובדים לפחות = 0.5 נקודות ועד למקסימום של 2.5 נקודות.	
	מתוך הארגונים בס' 1 דלעיל, מספר החברות הממשלתיות.	כל חברה ממשלתית = 1 נקודה ועד למקסימום של 5 נקודות.	



	כל ארגון 0.5 נקודות ועד למקסימום של 2.5 נקודות.	מתוך הארגונים בס' 1 דלעיל, מספר הארגונים שלהם פעילות בפריסה ארצית	חוזרת של היועץ הארגוני הבכיר לאותו ארגון תיבחן ובלבד שחלפו לפחות 7 שנים מאז הושלמה העבודה הקודמת.
	כל תאגיד 0.5 נקודות ועד למקסימום של 2.5 נקודות.	מספר התאגידים שהינם "חברות מטה"	
	כל תאגיד = 1 נקודה ועד למקסימום של 5 נקודות.	* "חברת מטה" - חברה "מנהלת", כלומר שרוב פעילותה הינה באמצעות מיקור חוץ. מספר התאגידים העוסקים בתחום התשתיות	
14	כל שנת ניסיון של חבר צוות = 1 נקודה ועד למקסימום של 7 נקודות לכל אחד.	מס' שנות ניסיון שני חברי הצוות* במתן שירותי ייעוץ ארגוני *ניקוד לכל חבר צוות יינתן בנפרד, עד 7 נקודות במצטבר	ניסיון 2 חברי הצוות שהוצעו ע"י המציע
26	<p>Error! Reference source not found. להלן. הראיון ימשך כ 30 דקות בפני פנל שתקבע החברה ואליו יופיע היועץ הארגוני הבכיר המוצע בעצמו, וכן מנהל במציע (אם אינו היועץ הארגוני הבכיר).</p> <p>הראיון יכלול הצגה עצמית ע"י היועץ הארגוני הבכיר המוצע ומענה לשאלות נציגי החברה. במסגרת הראיון ייבחנו כישורי היועץ הארגוני הבכיר המוצע, ניסיונו ומידת הבנתו את דרישות החברה והשירותים הנדרשים לחברה. הראיון יערך במשרדי החברה, אלא אם תודיע החברה על מקום אחר לעריכתו.</p> <p>המציע יישא באחריות לזמן לראיון את היועץ הארגוני הבכיר בו נקב המציע במסגרת הצעתו וכן כל גורם אחר מטעם המציע אותו תבקש החברה לזמן על פי שיקול דעתה.</p> <p>החברה תהא רשאית לפסול ו/או שלא לנקד הצעת מציע אשר הגורמים הנ"ל מטעמו לא השתתפו בראיון ו/או לא יופיעו לראיון במיקום, במועד, באופן, בתנאים ובאמצעים אשר יקבעו לשם כך על ידי החברה.</p>		ראיון והיועץ הבכיר המציע הארגוני
80	סה"כ		

בכבוד רב,
נתיבי הגז הטבעי לישראל בע"מ

אישור קבלה

אנו, החתומים מטה, מאשרים בזאת, כי קיבלנו את הבהרה ותיקון מס' 1 – מכרז פומבי למתן שירותי ייעוץ ארגוני לצורך בחינת המבנה הארגוני של חברת נתיבי הגז הטבעי לישראל (מס' INGL/TENDER/2019/03) (להלן: "ההזמנה") וכן, ידוע לנו שכל האמור בו מהווה חלק ממסמכי ההזמנה לכל דבר ועניין, כאילו נכלל בהם מלכתחילה. אנו מאשרים, כי השינויים היחידים מן האמור במסמכי המכרז ומסמכי ההזמנה הינם כמפורט במסמך זה בלבד ובתיקונים רשמיים קודמים שנשלחו ו/או בכל מסמך רשמי אחר שישלח על ידי החברה, ככל שישלח, בעתיד.

תאריך: _____ חתימה: _____ חותמת: _____

(מעטפה א')

נספח ה'1 – תצהיר פירוט ניסיון לצורך ניקוד איכות (סעיף 18.5 להזמנה) – נוסח מעודכן

אני הח"מ _____ נושא ת.ז. מס' _____ לאחר שהוזהרתי כחוק כי עליי לומר את האמת וכי אהיה צפוי לכל העונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהיר בזאת, בכתב, כדלקמן: שמי ומס' תעודת הזהות שלי הם כאמור לעיל.

אני מגיש את התצהיר בשם _____ (להלן: "המציע"), שאני מורשה חתימה שלו ומוסמך לעשות תצהיר זה בשמו ומטעמו, במסגרת הגשת הצעה למכרז פומבי למתן שירותי ייעוץ ארגוני (מס' INGL/TENDER/2019/03) (להלן: "המכרז").

*יש למלא את הנתונים במקום המיועד לכך למטה.

ניסיון המציע:

1. ותק המציע (בשנים) במתן שירותי ייעוץ ארגוני: _____.
2. מספר היועצים הארגוניים שעובדים אצל המציע: _____.
3. מספר חברות להן ניתן ייעוץ ארגוני שכולל בחינת מבנה ארגוני, במהלך 5 השנים האחרונות: _____.

ניסיון היועץ הארגוני הבכיר המוצע על ידי המציע בהצעתו למכרז:

מס"ד	שמות מלאים של הארגונים להן נתן שירותי ייעוץ ארגוני שכללו בחינת מבנה ארגוני במהלך 10 השנים האחרונות, והשנים בהן ניתן הייעוץ	מתוך הארגונים - האם מעסיקים 100 עובדים לפחות?*	מתוך הארגונים - האם מעסיקים 200 עובדים לפחות?*	מתוך הארגונים - האם הינם חברות ממשלתיות?*	מתוך הארגונים - האם יש להם פעילות בפריסה ארצית?*
1	<u>לדוגמא:</u> <u>נתיבי הגז הטבעי לישראל (2011 – 2012)</u>	V		V	V
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

***יש לסמן V בטבלה במידה ורלבנטי.**

שמות מלאים של התאגידים אשר עוסקים בתחום התשתיות להן נתן שירותי ייעוץ ארגוני שכללו בחינת מבנה ארגוני במהלך 10 השנים האחרונות, והשנים בהן ניתן הייעוץ
שמות מלאים של התאגידים אשר הינם חברות מטה להן נתן שירותי ייעוץ ארגוני שכללו בחינת מבנה ארגוני במהלך 10 השנים האחרונות, והשנים בהן ניתן הייעוץ

ניסיון חברי הצוות המוצעים ע"י המציע בהצעתו למכרז:

4. מס' שנות ניסיון חבר צוות 1 במתן שירותי ייעוץ ארגוני: _____
5. מס' שנות ניסיון חבר צוות 2 במתן שירותי ייעוץ ארגוני: _____

הנני מצהיר כי החתימה המופיעה בשולי גיליון זה היא חתימתי וכי תוכן תצהירי - אמת.

_____ תאריך

_____ חתימה וחותמת

אישור עו"ד

אני הח"מ, _____ עו"ד (מ.ר. _____), מאשר/ת כי בתאריך _____ הופיע בפני, במשרדי ברחוב _____ מר/גב' _____ שזיהה עצמו על-ידי ת.ז. _____ מס' _____ / המוכר לי אישית ולאחר שהזהרתי אותו, כי עליו להצהיר את האמת, וכי יהיה צפוי לכל העונשים הקבועים בחוק, אם לא יעשה כן, אישר את נכונות הצהרתו וחתם עליה בפני. כן הנני מאשר כי החותם מוסמך לחייב בחתימתו את המציע.

_____ תאריך

_____ חתימה וחותמת