



י"א באייר, התשפ"ו
28 אפריל 2026
סימוכין: 212210426

לכבוד
מציעים המעוניינים להשתתף במכרז

שלום רב,

הנדון: מכרז פומבי מס' 32/2026 להפעלת "תוכנית ענבר" עתודת מנהיגות ניהולית

למערכת הבריאות - מענה לשאלות הבהרה

1. בהתאם לסמכותה על פי מסמכי המכרז, לרבות סעיף 7.2 לפרק א' למסמכי המכרז, מתכבדת בזאת ועדת המכרזים ליתן הודעה למציעים בדבר שאלות שהועברו אל הוועדה בכתב ותשובות ועדת המכרזים.
2. כל ההבהרות בהודעה זו יחשבו לחלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז.
3. אלא אם נאמר אחרת, לכל המונחים האמורים בהודעה זו תהיה המשמעות שנקבעה להם במסמכי המכרז.
4. אין להסתמך על כל הסבר או פירוש שניתן בעל פה או בכתב או בכל דרך אחרת על ידי מי מטעם ועדת המכרזים או על ידי כל גורם אחר, ככל שניתן, בכל פורום או צורה שהיא. השינויים היחידים מהאמור במסמכי המכרז וכן כל הפירושים וההבהרות להם, הינם כמפורט בהודעה זו בלבד, ובהודעות הבהרות נוספות שיצאו מטעם ועדת המכרזים, ככל שיצאו.
5. בכל מקרה של סתירה בין הוראות מסמך הבהרות זה לבין מסמכי המכרז, יגבר האמור במסמך הבהרות זה.
6. יובהר כי נוסח השאלות המפורט להלן אינו זהה בהכרח לנוסח השאלות כפי שנשאלו ע"י המציעים.
7. **מענה לשאלות הבהרה – ראה נספח א' למסמך זה.**
8. **תשומת לב המציעים לנוסח מכרז עדכני בעקבות מענה לשאלות הבהרה. הנוסח בעקוב אחר שינויים.**

ב ב ר כ ה,

שניר לוי
מנהל תחום רכש כללי
אגף בכיר רכש ונכסים

העתק: תיק מכרז 32/2026


נספח א' – מענה לשאלות הבהרה

מס'ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
1.	טופס הצעת המחיר מחלק את השירותים ליחידות תמחור לצורך הערכת ההצעות והשוואתן. יחידת תמחור, מטבעה, כוללת מספר פריטים שאינם בהכרח שווים במחירם. כך למשל, סמינרים שונים אינם שווים בעלותם, התלויה במטרותיהם ובמאפייניהם. מכאן, שמחיר הפריט בהצעת המחיר (למשל: "יום סמינר") משקף הערכת מחיר ממוצעת. בפועל, יהיו פריטים זולים ממנו ויהיו פריטים יקרים ממנו. מתבקשת הבהרה שלפיה, אם עלות בפועל של אחד מפריטי יחידת תמחור תהא נמוכה ממחירה בהצעה – יהא רשאי הספק להעביר את ההפרש לפריט אחר של אותה יחידת תמחור. בנוסף או לחילופין – מתבקש עורך המכרז להבהיר כי תקציב התכנית הסופי יביא בחשבון שינויים נדרשים בהתאם לתכנון המפורט ולתוכנית העבודה שתאושר בידי משרד הבריאות, ובלבד שלא יהיה בכך כדי להגדיל את התקציב הכולל מעבר לקבוע בהצעת המחיר.	פרק ב'	נספח 1	ראה סעיף 3 לטופס הצעת המחיר "3. יובהר כי כמות התפוקות תיקבע במסגרת התכנון ותכנית העבודה ובתנאי שלא תחרוג מתקציב הפרויקט.
2.	ההצעה נדרשת לפי יחידות תמחור קבועות, עם חובה למילוי מראש, כיצד נדרש להתנהל במקרים של שינויים דינאמיים ופערים בין תכנון לביצוע בפועל, ומהי רמת הגמישות האפשרית במסגרת זו?	פרק ב'	נספח 1	על המציעים למלא את רכיבי התקפות בהתאם לטופס הצעת המחיר.



מס'ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
3.	לאור הכרותנו עם היקף המשאבים הנדרש לעמידה ביעדי התוכנית על כלל רכיביה האם ניתן להוסיף תקנים ייעודיים על הקיים?	פרק ב'	ט.מחירים 3	על המציעים לתמחר את עלויות כוח האדם כפי שמופיע בטופס הצעת המחיר. ככל ויידרשו הרחבות המשרד יאשר בהתאם לצרכים ובהתאם למנגנון הרחבת היקף ההתקשרות בהתאם לשיקול דעתו.
4.	רשת ענבר היא רשת שפועלת לקידום מערכת הבריאות בישראל. ארגון מעוז שותף בהפעלתה ובחזון שלה שנקבע ביחד עם משרד הבריאות. מתבקשת הבהרה שלפיה במקביל לפעולת המשרד, גם מעוז תהיה רשאית להמשיך לפעול במקביל עם הרשת, לאור הזכויות במיזם משותף שהיו עד כה ובהתאמה למאמצים המשותפים.	פרק ג'	3.3	ראה נוסח מכרז מעודכן. בנוסף יובהר כי חבר קיים ברשת מעוז יכול להמשיך ולהיות חבר ברשת. חבר חדש יהיה תחת רשת ענבר
5.	הרשת הקיימת נבנתה לאורך 12 שנים והינה קניין משותף של מעוז ומשרד הבריאות. מתבקש להבהיר כי הפעלת הרשת ויצירת קשר עם חברי הרשת אינו תלוי בזכייה במכרז וכן לא תלוי בכל אישור של המזמין או לחלופין לבטל סעיפים אלה.	פרק ג'	3.3.1.7/8	ראה מענה לשאלה 4
6.	מניסיוננו, הכנה לקראת קידום מהלך להובלת שינוי דורשת גם היא שעות עבודה להבשלת העבודה עצמה ועל כן מתבקשת הוספת רכיב נוסף בכל אחד מתהליכי הליווי (הכנה/בישול) ויוקדשו לו עד 15 שעות, על כל המשתמע מכך לרבות לעניין תמחור תהליכי הליווי.	פרק ג'	5.13/14/15	ראה נוסח מכרז מעודכן
7.	מניסיוננו, כל מהלך של הובלת שינוי נראה מעט אחרת ולא ניתן מראש לדעת	פרק ג'	5.13-15	אין שינוי במסמכי המכרז



מס"ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
	לאיזה סוג מהלך יסווג. נדרשת הגמשה של הקריטריונים, המאפיינים, סך השעות ומשך הזמן כך שיתאימו להחלטה משותפת של המזמין והספק במהלך הליווי עצמו, ולא ייקבעו מראש.			
8.	מבקשים הבהרה על אופן קבלת ההחלטה במקרה של הובלת שינוי קטן בשונה מתהליך שינוי בינוני וגדול, כך שיתאפשר מענה מהיר ואפקטיבי. למשל, יתאפשר לקבל החלטה ע"י שיחה בין נציג המזמין לנציג הספק.	פרק ג'	5.15.5	הגורם המאשר הוא מנהל ההתקשרות מטעם המשרד. התהליכים שאושרו יוצגו לוועד המנהל אחת לרבעון.
9.	הספק נדרש לממן מחצית מעלויות התוכנית. עורך המכרז מתבקש להוסיף הבהרה או הוראה חוזית, שעל פיה יוקם מנגנון ניהול של התכנית וכן תהליכי קבלת החלטות משותפת. במסגרת מנגנון הניהול ותהליכי העבודה יקבל הספק מעמד להשמיע את עמדתו המקצועית באשר לסוגיות המקצועיות העומדות על הפרק ולהיות שותף בהליכי קבלת ההחלטות (מבלי לגרוע מזכות הוטו של המזמין).	פרק ד'	כללי	יובהר כי ההחלטות המקצועיות (להבדיל מכלכליות) יהיו בשיתוף הספק. יחד עם זאת ההכרעה בכל סוגיה תהיה בשיקול דעתו הבלעדית של המזמין
10.	נדרשת הבהרה לפיה תוכנית ענבר מבוססת על פיתוח רב שנים של מעוז והיא קניין משותף של משרד הבריאות ומעוז ושחומרים שיפותחו יחד לטובת התכנית בהמשך יהיו קניין רוחני משותף.	פרק ד'	7	ראה נוסח מכרז מעודכן.
11.	מתבקשת הוספת הוראה שלפיה במקרה של התייקרות תשומות (כגון מחירי כרטיסי טיסה ומלונות) יגדל תקציב הפעילות בהתאם	פרק ד'	10.4	עלות הסיור לחו"ל תאושר על ידי וועדת מכרזים



מס"ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
12.	מניסיוננו, עלות הצעה של מסע לארה"ב בין 10-14 יום מוערך בעלות של כ- 900,000 ₪. לכך מתווספת עלות נוספת פוטנציאלית במקרה שבו המסע כולל פרק לימודים ספציפי בהרווארד (כ- 500,000 ₪ נוספים). מתבקש להתאים את הסכומים	פרק ד'	10.2.2	ראה מענה לשאלה 11
13.	מבקשים שבסוף הסעיף יבוא: "על אף האמור בכל מקום אחר בחוזה זה, ובכלל זה במקרה של אירוע כוח עליון המעכב או מונע את קיום ההסכם, מובהר בזאת כי תשלומי השכר ימשיכו להתבצע במועדם, וכי אי-קיומו של אירוע כוח עליון לא יפטור את המזמין מהעברת הכספים הנדרשים לצורך תשלום שכר העובדים והתנאים הסוציאליים שלהם, וזאת ללא קשר ליכולת הביצוע בפועל של ההסכם"	פרק ד'	10.3	הבקשה נדחית. אין שינוי במסמכי המכרז
14.	נדרשת פתיחת חשבון בנק ייעודי למיזם עם הרשאת צפייה למשרד הבריאות, מה היקף הגישה בפועל, והאם מדובר בצפייה בלבד או בגישה רחבה יותר?	פרק ד'	10.5.3	כאמור בסעיף 10.5.3.1
15.	קיימת דרישה להפרדה חשבונאית וניהול ספרים ייעודיים, מהן הדרישות האופרטיביות ליישום בפועל? האם הכוונה היא לכרטסות וחשבונות נפרדים?	פרק ד'	10.5.2.1	כאמור בסעיף 10.5.2.1 הספק ינהל מערכת הנהלת חשבונות ייעודית ונפרדת לפעילות נשוא ההתקשרות עבור כל מחזור, אשר תכלול רישום מלא, מדויק ומעודכן של כל ההכנסות, ההוצאות, ההתחייבויות והתשלומים הקשורים במישרין או בעקיפין לביצוע ההתקשרות
16.	חל איסור על ערבוב כספים ויתרות,	פרק ד'	10.5.4.1	על הספק לנהל את כספי



מס"ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
	כיצד נדרש ליישם בפועל את ההפרדה, לרבות טיפול בתנועות ביניים או יתרות זמניות וגישור על פערים בין ביצוע לגבייה?			ההתקשרות באופן נפרד. יובהר כי לא מדובר בפערי מימון.
17.	מנגנון ניהול הפעילות העסקית מטיל על הספק נטל כבד שכן הוא למעשה מבצע ומממן את הפעילות מכיסו עד להשתתפות המשרד במחצית העלויות. מכיוון שנדרש ממנו בהסכם לפתוח חשבון בנק ייעודי הדבר מקשה עוד יותר על יכולת הפעולה שלו בתחום הכספי. לפיכך, ובשים לב לקיומה של ערבות ביצוע אותה נדרש הספק להמציא, מתבקש עורך המכרז לאשר את הבקשות שלהלן: א. תתווסף להסכם הוראה שלפיה תשולם לספק מקדמה בסכום של לפחות 25% מערך ההתקשרות, הכל בהתאם להוראות תכ"ס 1.4.5. ב. לסעיף 10.5.3 ולסעיף 10.5.4 - תתווסף הוראה שלפיה המשרד רשאי לוותר על הדרישה לפתוח חשבון בנק ייעודי ונפרד לתכנית, אם נחה דעתו של המשרד באשר לאיתנותו הפיננסית של הספק	פרק ד'	10.5	א. הבקשה נדחית אין שינוי במסמכי המכרז. ב. הבקשה נדחית אין שינוי במסמכי המכרז
18.	ערבות הביצוע, לפי סעיף זה, היא בשיעור של 5% "מהיקף ההתקשרות". מתבקשת הבהרה שלפיה המונח "היקף ההתקשרות" מתייחס אך ורק לסכומים אותם משלם המשרד לספק ולא לתקציב הפרוייקט. אין זה סביר לדרוש ערבות על סכומי כסף שאותם לא משלם	פרק ד'	12.1	יובהר כי מדובר בהיקף ההשתתפות של המשרד ולא בהיקף הכולל את כספי הספק



מס"ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
	המשרד			
19.	מבקשים להוסיף הוראה שלפיה הספק לא יישא באחריות לנזקים עקיפים, תוצאתיים, אובדן רווחים או אובדן הכנסות	פרק ד'	13.1	אין שינוי במסמכי המכרז
20.	מבקשים להוסיף הוראה שלפיה הספק לא יישא באחריות לנזק שנגרם כתוצאה ממעשה או מחדל של המזמין או מי מטעמו	פרק ד'	13.1	אין שינוי במסמכי המכרז
21.	מבקשים לתקן את הגדרת ההפרה, כך שבמקום המילים: "סטיה מתוכנית העבודה" יירשם "סטיה מהותית או משמעותית מתוכנית העבודה" וזאת על מנת שלא תיחשב הפרה כל סטיה קלה, טכנית או זמנית	פרק ד'	17.2.6.2	אין שינוי במסמכי המכרז. המשרד יפעיל שיקול דעת ויפעל על פי כללי מנהל תקין
22.	פסקה 3 בטבלה: מבקשים לתקן את הגדרת ההפרה, כך שבמקום המילים: "סטיה מתוכנית העבודה" יירשם "סטיה מהותית או משמעותית מתוכנית העבודה" וזאת על מנת שלא תיחשב הפרה כל סטיה קלה, טכנית או זמנית	פרק ד'	17.2.6.2	אין שינוי במסמכי המכרז. המשרד יפעיל שיקול דעת ויפעל על פי כללי מנהל תקין
23.	פסקה 4 בטבלה: מבוקש להבהיר כי עיכוב בלוח הזמנים שנגרם עקב נסיבות שאינן תלויות בספק לא ייחשב להפרה	פרק ד'	17.2.6.2	אין שינוי במסמכי המכרז. המשרד יפעיל שיקול דעת ויפעל על פי כללי מנהל תקין
24.	פסקה 4 בטבלה: מבוקש לתקן את הגדרת ההפרה כך שרק עיכוב של למעלה מ- 14 יום יחשב להפרה וכי עיכוב שנגרם כתוצאה מנסיבות שאינן תלויות בספק לא ייחשב להפרה.	פרק ד'	17.2.6.2	אין שינוי במסמכי המכרז. המשרד יפעיל שיקול דעת ויפעל על פי כללי מנהל תקין



מס"ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
25.	במכרז נקבע כי למשרד הבריאות סמכות לשינוי לוחות זמנים וכי ההכרעה על שינויים מהותיים מתקבלת באופן חד-צדדי. אך מהניסיון שלנו מורכבות הביצוע בפועל מחייב רמת גמישות גבוהה יותר, למשל כניסה למצב חירום. אנחנו מבקשים לאפשר לוועד המנהל לקבל החלטות על התאמות ובלוחות זמנים לפי הצורך שיעלה מעת לעת. או לחלופין להגדיר קריטריונים ברורים למימוש סמכויות אלו על ידי המזמין, לצורך שמירה על יציבות תפעולית.	פרק א'	7.1.2	ראה מענה לשאלה 9
26.	במכרז נקבע כי תמחור כוח האדם מבוסס על תעריפי חשכ"ל ומחייב הפחתה דרך הנחת ספק, מודל זה עשוי לא לשקף את העלויות בפועל עבור הספק במהלך ההתקשרות. אנחנו מבקשים להגדיר את זה כטווח הנחה ולא סכום קבוע מראש.	פרק ב'	ט.מחירים 3	אין שינוי במסמכי המכרז
27.	במכרז רשום שהמזמין יאשר כל מחזור מחדש, לאור זאת שמדובר בהתחייבות ארוכת טווח ושמגויס כוח אדם ועלויות פרויקט ארוכות טווח ותהליכי עבודה ארוכים, מבקשים להוסיף שאישור המחזור מחדש יהיה לפחות 4 חודשים מראש.	פרק ד'	2.1	אין שינוי במסמכי המכרז. המשרד יפעל לתת הודעה מוקדם ככל האפשר ובהתאם לנסיבות.
28.	במכרז נקבע כי לא תתאפשר עלות גבוהה יותר של יחידות התמחור למשל במסע לחו"ל, גם אם על חשבון הספק, קביעה זו מגבילה גמישות תפעולית ואינה מאפשרת התאמות נדרשות	פרק ד'	10.2.2	יובהר כי בתוך מסגרת התקציב המזמין רשאי לעשות שינויים בהתאם לשיקול דעתו. שינוי בהיקפי פעילות המשפיעים על מסגרת התקציב הכוללת יהיו אך



מס"ד	השאלה	שם הפרק/נספח	מספר סעיף	תשובה
	במהלך הביצוע, ומוצע לעדכן את המודל כך שתתאפשר גמישות במימון עצמי של הספק.			ורק באישור מראש של וועדת מכרזים.
29.	היות ומדובר במכרז לשלוש שנים אנחנו מבקשים הצמדה של העלויות למדד המחירים.	פרק ד'	10.4	אין שינוי במסמכי המכרז. ראה נספח ז' להסכם ההתקשרות
30.	במכרז משתמע כי הספק נושא במלוא הסיכון התפעולי והניהולי, לצד השתתפות 50% במימון. מצב זה יוצר חוסר איזון, שכן הספק נושא גם בחלק מהעלויות וגם בסיכונים, ולצד מורכבות הביצוע בפועל, מבקשים להוסיף בלת"ם על סך 10% מתקציב הפרויקט שהמשרד יכול לאשר לספק על מנת לגשר על סיכונים.	פרק ד'	11.4	אין שינוי במסמכי המכרז. ראה סעיף 5.17.2 למפרט השירותים
31.	לאור זה שהספק נושא במלוא הסיכון התזרימי מבקשים להגדיר את התשלום כשוטף 30 מראש ולא להשאיר כאפשרות.	פרק ד'	11.9	אין שינוי במסמכי המכרז
32.	היות והספק מתבקש לממן 50% מהעלות ו100% תזרימית, אנחנו מבקשים לשנות את ערבות הביצוע לערבות מתחדשת על סך 2% על 50% מהיקף ההתקשרות שנתית.	פרק ד'	12.1	אין שינוי במסמכי המכרז