



האגף לביקורת פנימית

דוח ביקורת פנימית

בנושא התקשרויות עם יועצים

במשרד המשפטים

- דוח סופי -

יוני 2018



תוכן עניינים

<u>עמוד</u>	<u>כותרת</u>	<u>סעיף</u>
3	כללי	.1
3	מטרות הביקורת	.2
3	היקף ושיטת הביקורת	.3
3-4	ריכוז של הממצאים וההמלצות בדוח	.4
5-9	רקע כללי	.5
5	חוק ותקנות	5.1
5-7	רקע משפטי ונהלים	5.2
7-9	התקשרויות עם יועצים במשרד המשפטים – נתונים כספיים	5.3
-9	הליכי בחירה והתקשרות עם יועצים	.6
9-12	הליך בחירה והתקשרות יועצים – תמונה כללית	6.1
12-14	בחירת יועצים ארגוניים	6.2
14-15	ניתוח לוחות זמנים בתהליכי בחירת והתקשרות עם יועצים	6.3
15	התקשרות עם היועץ שנבחר	6.4
15-16	הארכת התקשרות עם יועצים	6.5
16-18	בקרה על תשלומי יועצים - אישור ביצוע העבודה	6.6
18-19	בקרה על תשלומי יועצים - בדיקת היקף העבודה והתעריפים	6.7
19-26	ממצאי בדיקות פרטניות	.7
26-27	מעקב טיפול בממצאי ביקורת קודמת משנת 2014 בנושא יועצים	.8
29	רשימת הגורמים עימם נפגשה הביקורת	נספח א'
30	שרטוט 1 – בחירת והעסקת יועץ בהליך מכרזי רגיל	נספח ב'
31-32	מדגם התקשרויות עם יועצים	נספח ג'

דוח ביקורת פנימית בנושא התקשרויות עם יועצים במשרד המשפטים

1. כללי
בהתאם לתכנית העבודה של אגף בכיר לביקורת פנימית, נערכה במהלך 2017 לסרוגין, ביקורת בנושא התקשרויות עם יועצים.

2. מטרות הביקורת
2.1 בחינה של השמירה על כללי הוראות החוק, חשכ"ל והנחיות היועמ"ש, במהלך תהליכי ההתקשרויות עם יועצים חיצוניים.
2.2 יעילות תהליכי ההתקשרות והתשלום ליועצים.
2.3 בחינה של המנגנונים והדרכים לבדיקת טיב העבודה, עמידה בל"ז ובאבני דרך, קבלת תמורה ראויה ומשוב על העבודות.

3. היקף ושיטת הביקורת - הביקורת נפגשה עם בעלי תפקידים באגף רכש ומכרזים ובחשבות וקיבלה מהם הסברים ונתונים, ככול שהתאפשר להם. ראה פירוט הגורמים עימם נפגשה הביקורת **בנספח א'** לדוח. דוח סופי זה מופץ לאחר קבלת התייחסויות המבוקרים ששולבו בגוף הדוח.

4. ריכוז של הממצאים וההמלצות בדוח
4.1 הביקורת נערכה בתקופה בה נעשה הליך משמעותי של רה-ארגון באגף מכרזים, בין היתר לאור זיהוי בעיות של עומסים כבדים בעבודת אגף רכש ומכרזים, והתמשכות לוחות הזמנים לטיפול במכרזים פומביים. לאור זאת, חלק מהממצאים שעלו בתהליך הביקורת, אינם רלוונטיים לאור הרה-ארגון הנעשה.
משכך, הביקורת התמקדה פחות בממצאים הקשורים לתהליכי העבודה של ועדת המכרזים, והתמקדה יותר בממצאים הקשורים בתוצרי המכרזים וההתקשרויות עם יועצים, כפי שעולים ממסמכים ופרוטוקולים של ההליכים בקבוצת מדגם של מכרזים והתקשרויות שנבדקו בביקורת זו.

4.2 להלן ריכוז הממצאים וההמלצות בדוח:

המלצת הביקורת	הממצא	הנושא
מומלץ לבחון ביחד עם יחידת המחשוב כלים לניהול ברשימה אחת של כל לוחות הזמנים לטיפול במכרז, מתחילתו ועד ההתקשרות עם הספק הנבחר.	לא קיימים במשרד נתונים מרוכזים של לוחות זמנים לטיפול בהליך מכרז, החל מרגע אישור הצורך ועד לשלב ההתקשרות החוזית עימו ותחילת העבודה. נתונים אלו נמצאים בשלוש מערכות מחשב שונות, מבלי שרוכזו בקובץ אחד שיאפשר הצגה של כל הלו"ז לאורך התהליך, לשם איתור צווארי הבקבוק, ובקרה איכותית יותר על אורך התמשכות התהליך.	נתוני לוחות זמנים לטיפול בהליך המכרזי

הנושא	הממצא	המלצת הביקורת
קביעת אבני דרך לתשלום בשלב ההתקשרות.	בחלק מההתקשרויות, בעיקר כאשר ההתקשרות הינה על בסיס תשומות ולא תפוקות, לא הוגדרו במסגרת ההסכמים עם היועצים, מדדים לבחינה כמותית ואיכותנית לעמידת היועץ בדרישות העבודה (אבני דרך, תת-משימות וכו'), כתוצאה מכך, בד"כ מאושרות החשבונות לתשלום בהסתמך על דיווחי השעות השוטפים של היועץ בלבד, בלי ביצוע בקרה ע"י גורם נוסף, של קבלת התמורה לתשלום.	מומלץ לדרוש בכל מכרז כי יכללו הגדרות ברורות של היחידה המזמינה לגבי אבני דרך ותתי-משימות בכל פעילות מתמשכת ובהיקף כספי ניכר.
ממצאים שעלו ממדגם ההתקשרויות שנבדק	הממצאים מרכזיים שעלו ממדגם הביקורת, הם: מקרה של התחלת העסקה ללא הסכם חתום, מקרים של הערכת חסר מהותית לגבי היקפי מטלות, מקרים של אי מיצוי הפעולות כדי לא להגיע למצב של מתמודד בודד במכרז.	מומלץ כי ועדת המכרזים תקבע נהלים אשר יתנו מענה לכל אחד מהממצאים שהועלו בסעיף זה.
בדיקת מעקב אחר טיפול בממצאים מביקורת קודמת משנת 2014 בנושא יועצים	בבדיקת מעקב יישום המלצות דוח ביקורת קודם שנערך ע"י החשבות בנושא יועצים, נמצא כי מתוך 8 ממצאים/המלצות: 7 יושמו או שאינן רלוונטיות כיום, המלצה אחת עדיין רלוונטי ויושמה באופן חלקי.	

5.1 חוק ותקנות

החוק הראשי, חוק חובת המכרזים, תשנ"ב-1992, קובע את חובת ביצוע המכרז לכל העסקה של משרד ממשלתי. כפוף לחוק הותקנו תקנות חובת המכרזים, תשנ"ג-1993 (להלן: התקנות), בהם הוגדרו דרכי ושיטות המכרזים וסייגים מיוחדים לחוק הראשי. סעיף 5 לתקנות עוסק בהתקשרות עם בעל מקצוע מומחה, המוגדר כבעל ידע או מומחיות מיוחדים, או עבודה הדורשת יחסי אמן מיוחדים, או עבודה מדעית ספרותית או בתחום רכישת השכלה. במסגרת סעיף 5 הוגדר מקצוע עריכת דין, כהתקשרות עם מומחה בעבודה הדורשת יחסי אמן מיוחדים. התקשורת זו אינה דורשת יציאה למכרז, אלא ניתן עד להיקף כספי מסוים, לבצע התקשרות לאחר קבלת הצעות בלבד.

5.2 רקע משפטי ונהלים

הוראת תקשי"ר 02.4 – הוראה זו מסדירה את עניין העסקת יועצים, שאינם עובדי מדינה, שההתקשרות איתם נעשית באמצעות חוזה קבלני. וכן, "הם נושאים תארים אשר לא תמיד מגדירים נכונה את מהותו האמיתית של התפקיד ואת מעמד בעליו במשרד".

הוראת התקשיר קובעת מספר כללים לגבי העסקת אותו יועץ בהתקשרות קבלנית:

- ✓ הוא לא יועסק בעבודה שצריך ויכול לבצע עובד המשרד.
- ✓ ככול הניתן יש לדאוג שהיועץ לא יעסוק בפעולות ביצוע של המשרד, לא ישתלב בהיררכיה ולא יעביר הוראות לעובדים. היועץ לא ייצג את המשרד כלפי חוץ, אלא בהסדרים מיוחדים.
- ✓ הוגדרו הנושאים שיכללו בחוזה העסקה עם היועץ, בהם: משך העסקה, התמורה, אופן בדיקת עבודתו של היועץ, סנקציות על הפרת התחייבות ועוד.
- ✓ בעת ההתקשרות עם היועץ יש לבדוק שלא קיים חשש לניגוד עניינים בין תפקידו במשרד לבין עיסוקיו האחרים.
- ✓ האחריות לגבי העסקת יועץ, לרבות קביעת תנאי העסקתו, שכרו ומניעת ניגוד עניינים, מוטלת על הסמנכ"ל למינהל ומשאבי אנוש ועל חשב המשרד.

חוזר 12/2009 של נש"ם – חוזר שהופץ בספטמבר 2009 כפועל יוצא מהחלטת ממשלה 4263 בנושא פטור ממכרז לתפקידים ויחידות שמועברים לשירות המדינה; וכתגובה לדוח מבקר המדינה 55 בשנת 2004, בנושא העסקה ותקינת כ"א במשרדי הממשלה.

בחוזר הנחיות לגבי : א) התקשרויות עם קבלני שירותים, ב) התקשרויות עם קבלני כוח אדם, ג) התקשרויות עם יועצים. בחוזר מוגדר "קבלן שירותים", כ: "גורם חיצוני למשרד שהינו בעל עסק עצמאי, המבצע עבודות או מספק שירותים למשרד, באמצעות עובדיו, בתחום עיסוקו ומומחיותו, לתקופה קצובה ובנושא מוגדר, ואינו משולב במערך הפונקציונאלי והשגרתי של המשרד".

בין היתר קובע החוזר תנאים להתקשרות עם קבלן שירותים, בהם :

- ✓ ההתקשרות היא לצורך קבלת שירות מוגדר לתקופה קצובה, בתחום עיסוקו ומומחיותו של קבלן השירותים.
- ✓ מקום עבודתו העיקרי לא יהיה בתוך המשרד. קבלן השירותים ו/או עובדיו לא ייהנו משירותים מנהליים של המשרד.
- ✓ המשרד לא יהיה מעורב באופן בחירת העובדים ע"י הקבלן (לא יקבע לקבלן מי יהיו העובדים אותם הוא יעסיק, אך יכול לפסול עובד שלא עומד בתנאים שקבע).

הוראת תכ"ם 13.9.0.2 – התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים – מטרת המסמך היא להנחות חשבים וגורמים נוספים במשרדי הממשלה בדבר כללי התשלום והתעריפים בגין מתן השירותים, כאשר הכללים בהוראה כפופים לתקנות חובת המכרזים, תשנ"ג - 1993.

בין היתר קובעת ההוראה הנחיות לביצוע, בהן :

- ✓ ההתקשרות היא עם נותן שירותים חיצוני עבור מתן שירות לפרויקט זמני או משימה חולפת. נותן השירותים הוא בעל מומחיות מיוחד, ולא ניתן להעסיקו כעובד מדינה.
- ✓ בהתקשרות בתעריף שעותי המציע יגיש הצעת מחיר שעתית בתעריפים שלא יעלו על המוגדר בהוראות התכ"מ (הוראה מס' ה. 13.9.2.1), נותן השירות ידווח בצמוד לחשבון לתשלום, על שעות עבודתו בטופס מיוחד (הוראה מס' ט. 13.9.2.1), היקף ההתקשרות לא יעלה על 180 שעות לחודש וחשב המשרד יבצע בקרה, לפחות אחת לשנה, אחר ביצוע הנחיות במסגרת התקשרות בתעריף שעותי.
- ✓ קיים סעיף נפרד המגדיר בעיקר תעריפים עבור התקשרות עם יועצים, מתכננים ונותני שירותים פסיכולוגיים, בהם נדרשת הארכת תקפת ההתקשרות האקראית.

הנחיות היועץ המשפטי לממשלה – רכישת שירותים משפטיים חיצוניים ע"י משרדי ממשלה, הנחיה 9.1001 מה- 18 באוקטובר 2009. ההנחיה מסדירה את המקרים והאופן שבו ניתן להעביר עבודה משפטית מסוימת ליועץ משפטי חיצוני. בין היתר קובעת ההנחיה כי:

✓ ההעסקה תהיה לנושא מוגדר בו נדרשת מומחיות שאינה מצויה בידי שירות המדינה, או שמדובר בנושא מוגדר שאינו מעורר רגישות מיוחדת, שהלשכה המשפטית של משרד ממשלתי מתקשה לטפל במועד סביר בגלל עומס עבודה.

✓ בחירת היועץ המשפטי החיצוני תיקח בחשבון את: כישוריו וניסיונו המקצועי, עבודות קודמות שביצע במשרדי ממשלה אחרים (תוך איזון בין ניסיון קודם לבין רצון לרענן את השורות ולבזר התקשרויות).

✓ כל העסקה שכזו, תדווח למנכ"ל משרד המשפטים לפחות 7 ימים טרם תחילת ההעסקה.

✓ יידרש אישור של "הוועדה להעסקת יועצים משפטיים חיצוניים" במשרד המשפטים, במקרים הבאים: בהתקשרויות מעל 250,000 ₪; במקרים של רגישות מיוחדת, בנושאים חוקתיים ושל טוהר מידות, ייצוג הממשלה בפני הכנסת, התקשרות מתמשכת ולא לפרויקט מוגדר, העסקה של אותו יועץ למעלה מ- 6 שנים.

5.3 התקשרויות עם יועצים במשרד המשפטים – נתונים כספיים

תקציב משרד המשפטים לשנת 2017 עומד על סכום כולל של כ- 4.4 מיליארד ₪, כולל הוצאות מותנות וכולל את המשרד הראשי, בתי הדין ומערכת המשפט, רשות האכיפה ועוד. למשרד עצמו (תקנה 08.51) הוקצה סכום של 1.44 מיליארד ₪ בהוצאות, ועוד כ- 0.58 מיליארד ₪ בהוצאה מותנת בהכנסה (בהשוואה לשנת 2015, נותר סך התקציב המשרדי, באותו סדר גודל שהיה).

ישנם שני מקורות תקציביים להעסקת יועצים במשרד המשפטים. הדרך המקובלת בכלל משרדי ממשלה היא הוצאה מתוך תקציב התפעול של המשרד, שעמד בשנת 2017 על סכום של כ- 538 מיליוני ש"ח (לעומת כ- 418 מיליוני ₪ בשנת 2015; כולל את כל יחידות המשרד הראשי, ובתוכו מרבית ההוצאות הן במסגרת "הוצאה מותנית בהכנסה"). יחד עם זאת, למספר יחידות במשרד קיים תקציב ייעודי להתקשרויות עם נותני שירותים חיצוניים במקרים הבאים:

טבלה מס' 1 – תקציבי הוצאה ייעודיים לנותני שירותים חיצוניים

(נתונים במיליוני ש"ח, כוללים תקציבי הוצאה מותנים בהכנסה)

מס' תקנה	היחידה	הנושא	הסכום לשנת 2015	הסכום לשנת 2017
08.51.02.04	יועץ משפטי לממשלה	ניסוח חוקים, רשומות ותרגומים	5	5
08.51.03.07	פרקליטות המדינה	ניהול משפטים ותשלומים	6.7	6.7
08.51.03.11	פרקליטות המדינה	הוצאות במגזר הבדואי	0.3	0.37
08.51.03.13	פרקליטות המדינה	הוצאות תפעול מיקור חוץ	27	25.6
08.51.03.16	פרקליטות המדינה	מיקור חוץ לאכיפת דיני מקרקעין	4	5
08.51.04.03	הסנגוריה הציבורית	תשלום לעו"ד ממונים	175	197
08.51.05.03	הסיוע המשפטי	תשלום לעורכי דין	122	144.5
		סה"כ	340	384.17
		סך הגידול בתקציב בין השנים	+44.17 (13%)	

קיים במשרד הליך מוגדר של ניהול התקשרויות עם יועצים בהתאם להוראות חשכ"ל.

ההתקשרויות עם עו"ד בסיוע המשפטי ובסנגוריה הציבורית נעשות בהליכים שונים, בין היתר לאור החוקים והתקנות הייחודיים ליחידות אלה, כמפורט להלן:

✓ התקשרויות הסנגוריה הציבורית - בהתאם לחוות דעת הלשכה המשפטית התקשרויות אלה מתנהלות בהתאם לסעיף 12 בחוק הסנגוריה, למעט מקרים של העסקה בחוזה מיוחד בו לא נקבע תעריף בחוק הסנגוריה, ואז לאחר שאושרו עקרונית ע"י הנהלת המשרד, התקשרויות אלו מאושרות בוועדת המכרזים.

✓ התקשרויות בסיוע המשפטי - ככל שההתקשרות הינה בהתאם לסכומים הנקובים בתקנות הסיוע המשפטי, ההתקשרות הינה בהתאם לסמכות המינורי הקבועה בתקנות הסיוע, זאת למעט מחוזות ירושלים והדרום בהם התבצע פיילוט, בהליך פנייה תחרותית לקבלת הצעות לאיתור עו"ד חיצוניים. כמו כן, היחידה נמצאת בהליך מכרזי מתקדם ליצירת מאגר עו"ד מייצגים בכלל המחוזות. בהתקשרויות בתעריפים שאינם מופיעים בתקנות (תכנית הסני"ה וייצוג באשפוז כפוי) ההתקשרויות הן על בסיס מכרז ועברו את אישור הוועדה כנדרש.

החל מהשנה זו, מועסקים בסיוע ובסנגוריה סה"כ 6 גזברים (3 בכול יחידה), אשר תפקידם לייצר בקרה ופיקוח צמוד על העסקת עו"ד חיצוניים (היקף כולל של העסקה זו הינו כ- 340 מיליון ₪).

שאר המשרד מעביר את בקשותיו להתקשרות דרך מחלקת הרכש, הבקשות עולות לאישור ועדת מכרזים שלאחר אישורה מוקמת ברכש הזמנה מאושרת להתקשרות ומשוריין לה תקציב. ההזמנה מועברת לאישור במחלקת פיקוח תקציבי בחשבות המשרד.

6. הליכי בחירה והתקשרות עם יועצים

6.1 הליך בחירה והתקשרות יועצים – תמונה כללית

התהליך המוביל בסופו להעסקה של יועץ במשרד ממשלתי, מעוגן למעשה בהוראות ותקנות חוק המכרזים, ובהוראות חשכ"ל ותכ"ס. התהליך נחלק לשלושה שלבים מרכזיים:

✓ הליך בחירת הספק/יועץ בהתאם לתקנות והוראות (ההליך מכרזי או אחר).

✓ הליך יישום ההתקשרות - חוזה ו/או הזמנה.

✓ ביצוע ההתקשרות - קבלת הטובין/שירות מהספק ותשלום מנגד.

בנספח ב' לדוח, מתואר ההליך הרגיל של יציאה למכרז פומבי כאשר סכום ההתקשרות גבוה מ- 50,000 ₪. במרבית המקרים במשרד המשפטים, הליך בחירת יועצים נעשה בהליכים אחרים, או עקב סכום התקשרות נמוך מ- 50,000 ₪ או תוך ניצול מכרז מסגרת.

הליך המכרז המתואר בצורה כללית לעיל, נחלק למעשה לארבע שיטות שונות:

א. התקשרות בשווי של עד 3,000 ₪, היחידה המזמינה רשאית לבצע את ההתקשרות בפניה ישירה לספק מסוים, בעל פה או בכתב.

ב. מסכום התקשרות של 3,000 ₪ ועד 10,000 ₪ היחידה המזמינה או מחלקת הצעות מחיר באגף הרכש, מעלות לפחות 2 הצעות מחיר והאישור נעשה במחלקת הרכש, מבלי שמגיע למחלקת המכרזים.

ג. מעל 10,000 ₪ ועד 50,000 ₪, התהליך יכול פניה לקבלת הצעות מלפחות - 3 מציעים. ההחלטה לאישור נעשית בוועדת מכרזים. במקרה של יועצים תתכנס הועדה במתכונת של ועדת סקרים או ועדה לרכש מחשוב.

ד. מעל 50,000 ₪ יוכן מכרז פומבי, ויטופל בהליך המשורטט לעיל. קיימים חריגים להתקשרויות עם ספק יחיד, המטופלים בהתאם להוראות תקנות חובת מכרזים. ישנם מיקרים לא מועטים בהם נערך הליך תיחור בין מספר מצומצם של יועצים אשר נבחרו למאגר יועצים של המשרד או של משרד האוצר, במסגרת הליך מכרז קודם. על מנת לאגם משאבים וליעל את תהליך בחירת היועצים, ערך המשרד בנושא של יועצים ארגוניים, מכרז מסגרת בו נבחרו עשרות זוכים המחולקים ל-14 אשכולות וכך נושא העסקת יועצים ארגוניים מנוהל בצורה מרוכזת במשרד.

בעקבות התמשכות תהליכי המכרז וההתקשרות של המשרד עם ספקים ונותני שירותים, החל במהלך שנת 2017 (במקביל למועד ביצוע הביקורת) תהליך של רה-ארגון באגף מכרזים והתקשרויות של המשרד, זאת לאחר שזוהו אצלו הבעיות הבאות:

✓ הליך כתיבת המכרז אורך זמן רב ויחידת המכרזים לא עומדת בביקוש ההולך וגדל.

✓ הליך הקמת, החתמת ואישור חוזים אורך זמן רב.

✓ חוסר בהכשרה מקצועית מלאה של חלק מהעוסקים בתהליך ושל חלק מלקוחות הרכש.

הוקמו שלושה צוותים שונים למול כל אחת מהבעיות שאותרו לעיל, צוות טיוב הליך המכרז, צוות יישום ההתקשרות וצוות הכשרה מקצועית.

בתחום הליכי המכרז, הומלצו והחלו להיות מיושמים השינויים הבאים:

✓ כתיבה וליווי המכרזים על ידי יועצים במיקור חוץ.

✓ תוכנית עבודה שנתית מאושרת מראש, כולל תיעדוף.

✓ מעבר מעבודה טורית באישור מסמכי המכרז לעבודה מקבילית כולל ישיבות מרוכזות לאישור סופי של מסמכי המכרז.

✓ ניהול גאנט מכרזים ע"י היועצים ובפיקוח יחידת המכרזים.

בתחום יישום ההתקשרות, הומלצו והחלו להיות מיושמים חלקית השינויים הבאים:

✓ ייעשה שימוש בחוזה שמוגש במסגרת מסמכי המכרז לצורך יישום ההתקשרות עם הספק.

✓ יצומצמו ההתקשרויות בחוזים בכפוף לניהול סיכונים, וייעשה מעבר להסכמי מסגרת במקום שאפשר. התקשרויות עד 150 אש"ח ייעשו בהזמנות ולא בחוזים, אלא אם נקבע אחרת ע"י הועדה.

✓ צמצום הגורמים המעורבים בתהליך – קניין החוזים יפעל ישירות מול הספקים ללא תיווך היחידה.

בתחום ההכשרה המקצועית, הומלצו והחלו להיות מיושמים חלקית בלבד, השינויים הבאים:

✓ בניית תכנית עבודה לביצוע הכשרות בנושאי רכש ומכרזים בשלוש רמות: ידיעה, היכרות ומומחיות.

✓ יצירת ערכת הכשרה קבועה לבעלי תפקידים מתחלפים. במסגרת זו יוגדרו תיקי הכשרה ונהלי עבודה.

לשינוי הארגוני הוקצו משאבים (תקן עובד מדינה, מסגרת התקשרות עם צוותי כותבי מכרזים וחברות ייעוץ, קליטת עו"ד מקרב אוכלוסיית בעלי המוגבלויות), והוגדרו מסגרות של לוחות זמנים שיש לעמוד בהם בתהליכי המכרזים וההתקשרויות, כמפורט להלן:

שרטוט 2 – מסגרת ל"ז להליכי מכרז והתקשרויות

(מתוך מצגת עדכון סטטוס, שערכה יחידת המכרזים למנכ"לית ביולי 2017)

<u>התקשרות</u>	<u>בדיקה</u>	<u>פרסום</u>	<u>אישור</u>	<u>כתיבה</u>
<ul style="list-style-type: none"> - אישור הזוכים <u>בועדות</u> - הודעה לזוכים - הודעה למציעים האחרים - חתימה על חוזה - הוצאת הזמנה - תחילת עבודה 	<ul style="list-style-type: none"> - פתיחת תיבת מכרזים (3 כשירים) - בדיקת תנאי סף - בדיקת איכות - בדיקת מחיר - הכנת <u>מפ"ל</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - פרסום בלפ"מ – הצעת מחיר, הזמנה - פרסום באתר - פרסום <u>מנו"ף</u> - פרסום הבהרות/שינוי תאריך – באותם מקומות 	<ul style="list-style-type: none"> - אישור משפטי - אישור <u>חשבות</u> - אישור ועדה ומינוי צוות בדיקה 	<ul style="list-style-type: none"> - קריאת מכרזים דומים - בדיקת שוק - התייעצות כתיבת המעטפת - כתיבת פרק שירות - עריכת המכרז ונספחים
3-6	1-7	3-6	1-6	2-15
סה"כ בממוצע – בין 10 ל- 40 שבועות				

כאמור לעיל, השינוי הארגוני החל להתגבש במועדי ביצוע הביקורת, ושלבים מרכזיים בו בוצעו החל מחודש אוגוסט 2017. לאור האמור לעיל, למרבית הערות שהיו לביקורת בנושא התמשכות לוחות הזמנים ואופן הטיפול בהליך המכרזי ואח"כ ביישום ההתקשרות, אמור להינתן מענה לפי הרשום במסמכי הרה-ארגון.

בתגובה לדוח הטייטה מסר אגף רכש ומכרזים כי, כל שהופיע בפסקאות למעלה, מתייחס לתהליכי עומק שנערכים בעולם המכרזים הפומביים של המשרד. מרבית היועצים אינם נבחרים בהליך זה ולכן מידע זה ברוב המקרים אינו רלוונטי. בשל חוסר רלוונטיות לא ניתנה התייחסות לפסקאות האלו.

תגובת הביקורת לני"ל – כמות המכרזים לבחירת יועצים, שאינם יועצים ארגוניים שנבחרים דרך מאגר היועצים, עדיין בהיקף המצדיק התייחסות לתהליך המכרזים הפומביים במשרד. הביקורת אינה מקבלת את תגובת האגף בנושא זה.

בחירת יועצים ארגוניים

6.2

בתחום בחירת יועצים ארגוניים, נבנה תת תהליך המשתלב בעבודת ועדת המכרזים, בהתאם לסעיף 17 בתקנות חובת מכרזים – תשנ"ג – 1993, המאפשר ביצוע מכרז דו שלבי לבחירת קבוצה סגורה של מציעים (מאגר יועצים במקרה הנוכחי), וביצוע הליך של פניות פרטניות במסגרתו.

בשנת 2014 יצא המשרד למכרז כללי למאגר יועצים (מכרז 48/14). בסוף תהליך בחינת ההצעות, נבחרו 49 חברות ייעוץ שונות, בגדלים שונים ובהתמחויות שונות, ונכללו במאגר. החברות מחולקות ל-14 אשכולות של התמחויות/סוגי מטלות ספציפיות, כאשר נעשית התאמה בין סוג המטלה הנדרשת לבין האשכול מתוכו תבחר החברה לביצוע המטלה.

במשך תקופה של מספר חודשים המכרז האמור נוהל על ידי ועדת הסקרים המשרדית, בליווי אגף מדיניות ואסטרטגיה באגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה כגוף מקצועי בתהליך. נכתב נוהל עבור מבקשי הייעוץ והופץ. אולם, מאחר ותהליך המכרז לא השתפר, הוסכם על ידי היועצת המשפטית, החשב, סמנכ"ל תפעול וסמנכ"ל מדיניות ואסטרטגיה, על הקמת ועדת משנה לנושא ייעוץ ארגוני. את הוועדה הוחלט שינהל מר עוז שנהב, ראש אגף מדיניות ואסטרטגיה.

ראש אגף מדיניות ואסטרטגיה קבע כללים לאופן ההתאמה בין צורך ביחידה מסוימת במשרד לבין אשכול ההתמחות המתאים (למשל: הבדל בין התמחות בייעוץ בתחומי תהליכי עבודה ומדידת תפוקות, לבין הדרכה אישית של מנהל (קואוצ'ינג)). קיימת חוברת המפרטת את ניסיון של כל אחת מהחברות וחלוקתן לאשכולות כאמור לעיל. כלל מרכזי שקבע מנהל האגף הוא, לחלק את העבודות בתוך כל אשכול, באופן שוויוני ככול הניתן (שחברת ייעוץ לא תקבל מספר עבודות במקביל ואחרות לא יועסקו כלל).

החלטה ואישור התקשרות עם היועץ מתקבלת בוועדה לענייני מאגר היועצים, שהיא ועדת משנה של ועדת המכרזים, לה התמחות בטיפול בנושאים איכותניים הנדרשים בהחלטות על יועצים ארגוניים.

קיים תהליך מסודר לטיפול בבקשות של היחידות לקבלת שירותי ייעוץ ארגוני, הכוללת את השלבים העיקריים הבאים (ראה גם שרטוט של התהליך מטה):

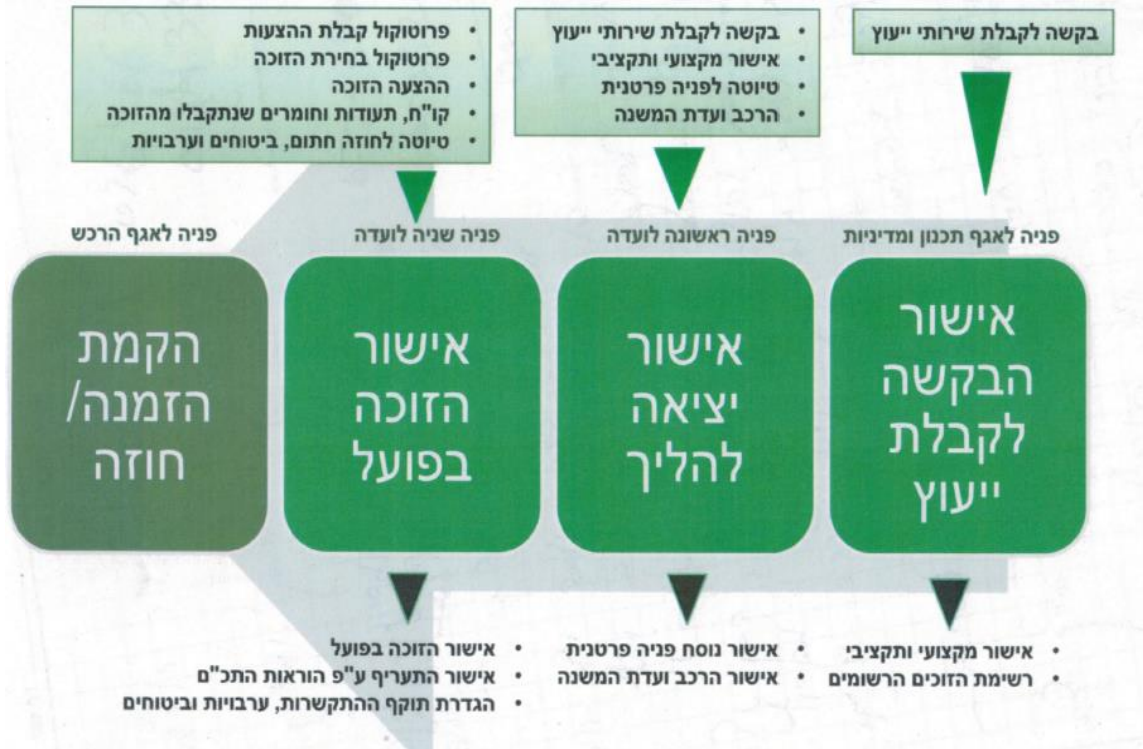
- **אישור הצורך/בקשה** – מנהל יחידה בלבד מוסמך לפנות למנהל אגף א' תכנון ומדיניות, ולהעלות בפניו את הצורך בייעוץ ארגוני. מנהל האגף או מחליפו (יו"ר ועדת המכרזים) מפנה את הבקשה לסמנכ"ל תכנון, מדיניות ואסטרטגיה שבוחן את הבקשה והצורך על בסיס תכנית העבודה היחידתית ומטרות ויעדי המשרד - ומחליט לגביה. הבחירה של האשכול נעשית טרם הפניה לראש אגף תקציבים, בעת בחינת הצורך בייעוץ.
- **אישור ויציאה להליך** - מנהל אגף א' תכנון ומדיניות פונה לוועדת המשנה לקבל אישור לפנייה ליועצים לקבלת הצעות ואישור להרכב ועדת המשנה שתבחן ההצעות. לאחר האישור, לאחר אישור ועדת היועצים, היחידה פונה אל מספר יועצים מתוך האשכול הרלוונטי (בחירת חברות הייעוץ נעשית תוך שימת דגש לעקרון השוויוניות ומתן הזדמנויות לכלל החברות באשכול).
- **בחינת ואישור הזוכה** – לאחר פניה ליועצים, היועצים מגישים את הצעותיהם. לאחר הגשת ההצעות ליחידה, ועדת המשנה בוחנת את תנאי הסף, רק יועצים שעומדים בתנאי הסף עוברים לשלב הראיונות. ועדת המשנה מראיינת את היועצים ובוחרת את הזוכה/זוכים. ועדת המשנה מעבירה את הפרוטוקול של הזוכה לאישור ועדת המכרזים.
- **הקמת הזמנה והתקשרות** – ההחלטה מועברת לאגף הרכש להקמת הזמנת רכש וביצוע התקשרות עם היועץ שנבחר.
- **מעקב אחר ביצוע** - מנהל אגף א' תכנון ומדיניות מבצע מעקב באמצעות גיליון אקסל פנימי שלו, אחר חלוקת המטלות בין היועצים השונים. המעקב נעשה לצורך שליטה על לוחות הזמנים. מנהל האגף מדווח על סיום המטלה אולם אינו מרכז מידע לגבי טיב ביצוע המטלה, שלדבריו הינו עניינו של מנהל היחידה מקבלת השירות.

שרטוט 2 – תהליך בחירת יועצים ארגוניים מתוך המאגר של מכרז 14/48¹

המשך בעמוד הבא



¹ לקוח מתוך מצגת של אגף תכנון ומדיניות



ממצא 1

ישנו צורך להגדיר גורם מרכזי במשרד אשר יעקוב באופן אובייקטיבי אחר טיב ביצוע עבודות הייעוץ, מבחינת יעילות ההעסקה, השגת מטרות, טיב השירות והרמה המקצועית בה בוצע. נראה כי מנהל אגף א' תכנון ומדיניות הינו הגורם המתאים לביצוע בקרה, דירוג ודיווח תקופתי של איכות היועצים הארגוניים.

בתגובה לדוח הטייטה מסר אגף מדיניות ואסטרטגיה כי כיום, לאחר מועד עריכת דוח הביקורת, על פי הנחיית סמנכ"ל תכנון, מתבצע תהליך של בחינת טיב הייעוץ והשגת המטרות. התהליך בראשיתו, מי שאוסף את הנתונים הוא יו"ר ועדת המכרזים. כמו כן, האגף החל לרכז בטבלת האקסל, נתונים של חו"ד היחידות לגבי ביצוע היועצים ושביעות הרצון מהם.

ניתוח לוחות זמנים בתהליכי בחירת והתקשרות עם יועצים 6.3

נכון למועד הביקורת הליכי פרסום המכרז הפומבי מנוהלים במערכת [REDACTED] הבקשות לוועדות המכרזים מנוהלות במערכת [REDACTED] מערכת [REDACTED] מנהלת את הידע ומשמרת את מסמכי המכרז ותהליך אישורם, ומערכת המרכב"ה מנהלת את שלבי יישום ההתקשרות מול היועץ.

ממצא 2

הביקורת ביקשה לקבל נתונים של לוחות זמנים למדגם של יועצים שהמשרד התקשר איתם בין השנים 2014–2017 ושהיו פעילים בשנת 2017. התבקשו נתונים של לוחות זמנים להליכי ההתקשרות ליועצים במדגם, החל מרגע אישור הצורך ועד לשלב ההתקשרות החוזית עימו ותחילת העבודה. מאחר המידע מנוהל במספר מערכות ממוחשבות, שלא קיים ממישק ביניהם, אגף רכש ומכרזים התקשה להפיק את המידע המבוקש. מידע זה אינו מנוהל ע"י האגף בשום דרך ידנית אחרת.

הערת ביקורת דומה העלה המשרד המבקר, שביצע ביקורת בנושא יועצים מטעם החשבות בשנת 2014 (ראה בסעיף 8 מטה בדוח זה).

התקשרות עם היועץ שנבחר

6.4

לאחר בחירת היועץ הזוכה, פונה היחידה מבקשת השירות אל אותו יועץ ומבקשת ממנו להשלים את תהליך ההתקשרות, כמעט בכל המקרים, ע"י: חתימה על הסכם ההתקשרות (שהוא בד"כ יופיע כבר בשלב המכרז), הצגת ערבות ביצוע והצגה של אישורי ביצוע ביטוחים.

לדברי עובדים ביחידת המכרזים ובחשבות עימם נפגשה הביקורת, סיום תהליך ההתקשרות עם הספק לאחר זכייתו, מתעכבת במקרים רבים בגלל שהספק לא ממחר להשלים את המסמכים הנדרשים לצורך ההתקשרות, בעיקר אותם מסמכים המצריכים חתימת עו"ד או אישורי הביטוח.

ממצא 3

נכון למועד הביקורת, אגף מכרזים ורכש אינו מקיים מעקב מסודר אחר הזמן שלוקח מרגע אישור יועץ בוועדת המכרזים/סקרים עד למועד יישום ההתקשרות עימו (חתימת ההסכם, ערבויות, ביטוחים וכו').

הביקורת ביקשה לקבל נתונים המציגים את הזמן שלוקח למדגם של יועצים שנבחר, מרגע סיום ההודעה על זכייתם במכרז ועד למועד יישום ההתקשרות. הביקורת לא קיבלה נתונים אלו.

הארכת התקשרות עם יועצים

6.5

הארכת התקשרות עם יועץ נעשית על-פי הוראות תקנות המכרזים, המגדירות בין היתר את התנאים לגבי תקופת והיקף ההתקשרות.

הארכה רגילה של הסכם במסגרת תקופת ההתקשרות שנקבעה בהסכם והרחבת היקפה במסגרת תנאי המכרז, נעשית במסגרת החלטה רגילה של ועדת המכרזים על-פי תקנות 3ג(א) המאפשרות הארכת הסכם למימוש אופציה שנרשמה בהסכם המקורי.

כאשר נדרשת הארכה או הרחבה של הסכם מעבר למועדים ולסכומים שנקבעו בהסכם המקורי, נדרשת החלטה של פטור במסגרת ועדת המכרזים, לפי סעיף 3(4)(ב)(1) אשר מאפשר פטור ממכרז לצורך הארכת ההתקשרות מעבר לתקופה שנקובה בהסכם המקורי, או בתנאי המכרז.

ממצא 4

הביקורת מצאה מקרים בהם נאלצה ועדת המכרזים לקבל החלטה על הארכת התקשרויות בפטור ממכרז מעבר ל-5 שנות ההתקשרות הקבועות בהסכמים המקוריים, עקב אי התארגנות במועד ליציאה למכרז חדש ובחירה של יועצים בהליך רגיל.

כך למשל: ההתקשרות עם המשרדים [REDACTED] לצורך כתיבת מפרטי מכרזים עבור מחלקת המכרזים, הוארכה בפטור לשתי תקופות נוספות של שנה, מעבר ל-5 השנים הראשונות שהוגדרו בהסכם המקורי.

בתגובה לדוח הטיוטה מסר אגף רכש ומכרזים כי: א) אכן מוארכים הסכמים מעבר לתקופת ההתקשרות, אך תמיד ההתקשרויות הינן בהתאם להוראות החוק, ב) בדוגמה שניתנה, הארכת ההתקשרות הייתה לשנה אחת בלבד ונעשתה בהתאם לתקנות חובת המכרזים. הארכת ההתקשרות התבצעה בעיקר בהתאם לאופציה שלא נוצלה במהלך ההתקשרות וכן לניצול יתרה תקציבית.

בקרה על תשלומי יועצים - אישור ביצוע העבודה

6.6

על-פי הוראת תכ"מ 1.4.0.1 - ביצוע תשלומים בגין התחייבויות: "חשב המשרד יוודא טרם ביצוע התשלום, כי נציג המשרד בדק שמולאו כל תנאי ההתקשרות ונתקבלו השירותים או הטובין המפורטים בדרישת התשלום. חובת הבדיקה הנ"ל תחול על כל מחלקות ועובדי המשרד".

נושא אישור חשבונות ספקים ובדיקתם בתהליך מסודר ע"י עובדי החשבונות, מוסדר בנהלי תכ"מ ובתהליך עבודה מוגדר במערכת המרכב"ה, כאשר חשבונית פיננסית של ספק מוזנת למערכת והופכת ל"חשבונית לוגיסטית" בה מופיעים פרטי ההזמנה/ההסכם, החשבון לתשלום, והגורמים המאשרים.

עיקר הבדיקה שנעשית בחשבונות קשורה בקיומם של תנאי ההתקשרות המנהליים (קיום ערבות וביטוח תקפים, אין צו מניעה לביצוע תשלום לספק או עיקול, פרטי החשבון מלאים (תאריך, שם ומס' מזהה, כמות, מחיר יחידה, מע"מ, חתימה וכו')), ועמידה בתנאים הכספיים של ההזמנה (התאמה של תעריפים והצמדות לתנאי ההסכם, חישוב נכון של כמות במכפלת תעריף, תאריכים לפי ההסכם, וסבירות כללית של החשבון). החשבונות מתבססת על האישור המהותי של מקבל השירות, אשר חותם על החשבונית ולכאורה בכך מאשר שמולאו תנאי ההתקשרות והתקבלו השירותים המתבקש, ושנעשתה בקרת איכות.

הביקורת בחנה באופן מדגמי הן את הגדרות השירות האמור להתקבל, כשם שנרשמו בהסכמים עם יועצים, ובמקביל את אישור ביצוע העבודה בצמוד לחשבון, במדגם תיקים המופעים **בטבלה בנספח ג'** לדוח.

ממצא 5

לאחר אישור היועץ בוועדת המכרזים וביצוע ההתקשרות עימו במחלקת הרכש, הבקרה השוטפת על ביצוע עבודתו וקבלת התמורה הכספית, נמצאת אצל מזמין הייעוץ (היחידה המקצועית במשרד), אצל גורם הרכש האחראי על קליטת החשבונות במערכת מרכז"ה ואצל מחלקת התשלומים בחשבות.

מבדיקת המדגם עולה (כפי שיוצג באופן פרטני בסעיף 7 מטה), כי בחלק מההתקשרויות, בעיקר כאשר ההתקשרות הינה על בסיס תשומות ולא תפוקות, לא הוגדרו במסגרת ההסכמים עם היועצים, מדדים לבחינה כמותית ואיכותנית לעמידת היועץ בדרישות העבודה, כגון: אבני דרך, מועדי ביצוע, תוכנית עבודה מפורטת וכו'. בהיעדר הגדרות של אופן מדידת ביצוע המשימות ע"י היועץ, בד"כ מאושרות החשבונות לתשלום בהסתמך על דיווחי השעות השוטפים של היועץ בלבד, בלי ביצוע בקרה ע"י גורם נוסף, של קבלת התמורה לתשלום.

כך למשל, במסגרת דיוני ועדת המכרזים לאישור המשך התקשרות עם עו"ד [REDACTED] ועדת המכרזים בקשה הבהרות לגבי אבני דרך לסיום הפרויקט והערכה לשעות לכל אבן דרך. בקשה זו של הוועדה נענתה באופן חלקי מאוד ע"י היחידה המעסיקה, ולבסוף אושר המשך ההתקשרות מבלי שנקבעו אבני דרך או תת-מסגרות תקציביות למטלה השנתית (שהוגדרה בהיקף כולל של 900 שעות).

בתגובה לדוח הטייטה מסר אגף רכש ומכרזים כי הוועדה זיהתה את הסיכון האמור ומשתדלת לגדר אותו בדרכים הבאות:

1. עבודה על פי תפוקות ככל שניתן.
2. קביעת תכנית עבודה ותוצרים מוגדרים בפניות פרטניות ליועצי אירגוניים.
3. במקום שבו לא ניתן להשתמש באחד מהסעיפים הקודמים מוטלת אחריות על הגורם המקצועי המנהל את ההתקשרות לאשר תכנית עבודה מראש מול הספק בה יפורטו המשימות והשעות המיועדות לכל משימה, כאשר אחריות על המעקב מוטלת על הגורם המקצועי.

בתגובה לדוח הטייטה מסרה המחלקה למשפט כלכלי בייעוץ וחקיקה :

ההתקשרות עם [REDACTED] נערכה במסגרת העבודה על חוק חדלות פירעון ושיקום כלכלי שהוא פרויקט הדגל של המחלקה למשפט כלכלי בייעוץ וחקיקה בשנים האחרונות ואולי אף במשרד כולו.

ההתקשרות עם [REDACTED] ייתה התקשרות חיצונית קטנה מאוד בהיקפה ביחס לגודל הפרויקט, חשיבותו וההתנהלות המקובלת בפרויקטים מסוג זה. כל יתר העבודה נעשתה באופן מלא בתוך ייעוץ וחקיקה.

עם תחילת העבודה על פרויקט חדלות הפירעון מופו הסוגיות המרכזיות בהן אמור לעסוק החוק. לגבי כל אחת מהסוגיות הללו ביקש [REDACTED] לערוך משפט משווה בהתאם לסדר ובמדינות שנקבעו שיהוו בסיס לעבודה.

[REDACTED] שלחה לאגף סקירה משפטית ממצה של המשפט משווה על הנושא המבוקש. בדרך כלל ניתן חודש לכל סקירה (בכפוף למורכבות הנושא). לאחר קבלת הסקירה נערך דיון פנימי יחד [REDACTED] במסקנות העולות מהסקירה. לאחר מכן עבר [REDACTED] התאם להנחיות האגף לבדיקה של נושא חדש בהתאם למיפוי שנערך וכך הלאה.

בסיומה של כל שנה ובהתאם להתקדמות הפרויקט הוגשה בקשה להארכת התקשרות על בסיס תוצרי העבודה והתקדמות הפרויקט עד לאותו שלב

תגובת הביקורת לני"ל – הביקורת עדיין סבורה כי לוחות הזמנים ובעיקר המסגרת התקציבית המוקצה לכל שלב / פרק / תת-נושא, לא הוגדרו באופן פרטני כנדרש בפרויקט בהיקף כספי גדול.

בקרה על תשלומי יועצים - בדיקת היקף העבודה והתעריפים

6.7

לדברי סגנית החשב, קיים תיעוד מלא במרכבי"ה של הליכי האישור וההתקשרות עם כל ספק/יועץ, החל מפרוטוקולי ועדת המכרזים, כלל המכרז, ההתקשרות וכל מסמך רלוונטי אחר. להערכתה עובדות הפיקוח התקציבי מאוד מנוסות ומבצעות בדיקות קפדניות של השלמת תנאי ההתקשרות (ערבות, ביטוח וכו') והתאמת תנאי ההסכם למכרז. לאחר בדיקתם מוקמת ההזמנה ללקוח. התשלומים השוטפים המאושרים ע"י היחידה, מגיעים לקניינית ברכש שבודקת ומזינה את הנתונים במערכת מרכבי"ה. לאחר מכן החשבונית מועברת למחלקת התשלומים בחשבות, המבצעת בדיקות תקינות מול ההזמנה, ומעבירים התשלומים לאחר אישורם. כל תשלום עובר שתי רמות של בקרה ברמת סמכויות בודק וסמכות מאשר במרכבי"ה.

מצורפים מטה נתוני הבדיקות שנעשו:

תעריף לשעה בהתאם לבדיקת ביקורת						תעריף לשעה בהתאם להסכם	תקופת ההסכם	מס' ספק במשרד	שם הספק
הפרש בין התעריפים	תעריף לשעה בפועל (בש"ח)	שעות לחיוב	סכום כולל מע"מ (בש"ח)	תאריך מסמך	מספר מסמך				
-	200.2	38	8,975	15/09/2015	5100020096	200.16	הארכה לשנה שלישית 14/11/2014-13/11/2015		
-	192.2	32	7,259	25/05/2014	5100009572	192.24	הארכה לשנה שנייה בין 14/11/2013-13/11/2014		
-	192.2	25.25	5,728	17/08/2014	5100015063				
-	192.2	27	6,124	27/04/2014	5100007312				
-	192.2	33.25	7,543	23/02/2014	5100003688				
-	180	21	4,460	30/09/2014	5100022233	180	09/08/2013		
-	180	10.5	2,230	31/03/2014	5100011806	180	-		
-	180	37	7,859	31/12/2013	5100003798				
-	180	13	2,761	31/07/2013	5100013373				
-	380	800	355,680	12/2/2017	4288	380			

מהבדיקה המדגמית הנ"ל, של התאמת תעריפים בחשבוניות שהוגשו לתשלום, לתנאי המכרז/הסכם עם היועץ - לא נמצאו חריגות.

7. ממצאי בדיקות פרטניות

7.1 הביקורת בדקה באופן פרטני 21 מקרים של התקשרויות עם יועצים (פירוט המדגם ראה בנספח ג').

מתוך המדגם, הביקורת איתרה 6 מקרים (29%) בהם נמצאו לדעת הביקורת ליקויים כמפורט להלן:

ייעוץ משפטי של עו"ד	תחום הייעוץ
הליך של בדיקת מספר הצעות ע"י ועדת המכרזים בהליך בחירה מקוצר, לפי תקנה 2א5 לתקנות המכרזים.	סוג הליך
התקשרות ראשונית 30/8/2015 – 33,875 ₪ לפני מע"מ. הפעלת אופציה להרחבת התקשרות 29/11/2015 – סה"כ 67,750 ₪ לפני מע"מ.	היקף כספי
החלטת פרקליט מחוז חיפה – אזרחי להוציא התיק למיקור חוץ, עקב בעיית ניגוד עניינים. לוחות הזמנים קצרים להגשת עתירה (ימים בודדים). נאספים נתונים (במחקר באינטרנט) על 5 משרדים פוטנציאליים אליהם נעשית פנייה. 2 משרדים נענים ומגישים הצעות. משרד אחד נפסל עקב חשש לניגוד עניינים (למרות שהייה זול ב- 10%). נותרו עם בחירה אחת. בפרוטוקולי ועדת המכרזים נרשם "ועדת המכרזים ממליצה ליחידה לצאת בעתיד למכרז פומבי בנושאים דומים לקבלת שירות באופן שוטף ובכדי לתת מענה לתביעות המוגשות ודורשות מענה בסד זמנים קצר". לאחר שלושה חודשים מהתקשרות ראשונית הוכפל סכום ההתקשרות, ע"י הפעלת אופציה. בתאריך 26/1/2016 מוגשת בקשה להרחבת התקשרות ב- 67,750 ₪ נוספים, לצורך "השלמות בתיק תביעה בנושא דיני עבודה". הבקשה לא מאושרת ע"י ועדת המכרזים, משום שמסתר שמדובר בבקשה לצורך תשלום בדיעבד על עבודה שבוצעה בתיק שהטיפול בו הסתיים.	תמצית המקרה
<p>א. בחירה תחת לחץ לוחות זמנים, הביאה לכך שלבסוף נותרה אופציה אחת בלבד לבחירה, לאחר הליך חיפוש מציעים שלהתרשמות הביקורת היה שטחי. (הערת אגף רכש ומכרזים - על אף הלחץ נעשה הליך מכרזי, מיטבי בנסיבות).</p> <p>ב. הכפלה בתוך 3 חודשים של סכום ההתקשרות. <u>הערת אגף רכש ומכרזים - היות ומדובר בתיק משפטי, בהתראה של מספר ימים בלבד, קשה לצפות מראש את היקף השירותים הנדרשים, לאור האמור הוגדרו בפרוטוקול אישור ההתקשרות 67,500 ₪ כאופציה שאכן הופעלה, ומכאן שכל הסכום הנדרש נלקח בחשבון במסגרת אישור ההתקשרות הראשונה.</u></p> <p>ג. ביצוע שעות ע"י היועץ מעבר לתקציב, וניסיון לאשר מסגרת תקציבית בדיעבד (בניגוד לסעיף 2.4.1 בהוראת תכ"מ 13.9.0.2 – התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים²). <u>הערת אגף רכש ומכרזים - הועבר לטיפול מול החשבות בהתאם להוראת התכ"ם ביצוע תשלומים ללא התקשרות.</u></p>	מסקנות הביקורת

² הסעיף אומר: "ההגדרה של התקשרות בהיקף שעות הגבוה מ- 200 שעות, הינה בהתאם להיקף ההתקשרות כפי שהוגדרה במסמכי המכרז / במסמכי ההצעה (לרבות מימוש אופציות) ולא בהתאם לביצוע בפועל".

תחום	ייעוץ משפטי של משרד עו"ד
סוג הליך	בחירה מתוך מאגר עו"ד ליחידה לאכיפה אזרחית, שהוקם במסגרת מכרז פומבי 79/14. אושר במסגרת ועדת הסקרים 128/15.
היקף כספי	ראשוני – 89,920 ₪ סופי – 711,360 ₪
תמצית המקרה	<p>המשרד נבחר לטפל בתביעה [REDACTED] היקף התקשרות ראשוני מינואר 2016 - 200 שעות. ביוני 2016 מגדילים את היקף השעות ל- 1,200 שעות, ובנובמבר 2016 מגדילים לסה"כ- 1,600 שעות.</p> <p>בהסכם ההתקשרות הוגדרו 3 אבני דרך לתשלום (שלב א' 25%, שלב ב' 50% ושלב ג' 25%). הגורם המפעיל בפרקליטות, סיכם עם משרד העו"ד שניצר את הגדלת התשלום לשלב א' שבהסכם ל- 50% מסך השעות שהוקצבו (800 שעי), ע"ח הקטנת גודל התשלום בשלב ב', שיוקטן ל- 25%. כאמור שלא בהתאם לאבני הדרך שנקבעו בהסכם/מכרז. משרד עו"ד מדווח כי ביצע בפועל 1,159 שעות לשלב א', אבל מסכים לתשלום על 800 שעות לפי ההסכם איתו. מההתכתבות לא ברור אם יקבל תמורת השעות העודפות, במועד הגשת חשבון לשלב ב', או שהוא מסכים לא לחייב את המשרד בשעות אלו (מדובר בכ- 360 שעות עודפות).</p> <p><u>הערת אגף רכש ומכרזים</u> - כאשר עלה הצורך בהתקשרות הוחלט לבצע הליך פנייה לקבלת הצעות בין המשרדים המובילים בליטיגציה מסחרית. במסגרת זו המשרד פנה לעשרה משרדים מובילים בתחום. התיחור נפל בגלל ניגודי עניינים של כל המשרדים אליהם פנו ולכן הוחלט בזמנו לטפל בתיק באמצעות אחד הזוכים במכרז המאגר של תחום חוזים חיובים (מכרז 79.14 למחלקה האזרחית בפרקליטות).</p> <p>המשמעות של ההתקשרות מכוח המכרז הכללי היא החלת החוזה ה"סטנדרטי" על ההזמנה. כתוצאה, הליך זה, שהינו חריג בהיקף החומר הרלבנטי, ההיקף הכספי, השלכות הרוחב על פרוייקטי תשתית אחרים - הושם בסד של טיפול שמתאים לתיקים השוטפים של היחידה לאכיפה אזרחית בתחום החוזים-חיובים, ולא מתאים לטיפול בתיק מסדר גודל כזה.</p> <p>בפרוטוקול 224/17 אישרה ועדת המכרזים את שינוי הסכם ההתקשרות באופן שיביא להלימה גבוהה יותר בין השירות המתקבל לפריסת התשלומים.</p>
מסקנות הביקורת	<p>א. הגדלת היקף התקשרות פי 8 בתוך חצי שנה.</p> <p>ב. הפרשים גבוהים בין השעות המדווחות לאלו שמשולמות</p> <p>ג. תשלום שלא לפי אבני הדרך בהסכם המקורי, לפי אישור הגורם המפעיל, ללא אישור ועדת הסקרים.</p>

<p>ייעוץ ארגוני ואסטרטגי</p>	<p>תחום הייעוץ</p>
<p>תיחור סגור בהסתמך על מכרז מרכזי של מנהל הרכש הממשלתי / משרד רוה"מ (מכרז 16.9.1) (מכרז מרכזי תקנה 14 לתקנות המכרזים)</p>	<p>סוג הליך</p>
<p>3,327,600 ₪ כולל מע"מ, לשלוש שנים</p>	<p>היקף כספי</p>
<p>לצורך בחירת זוכה במכרז תיחור פנימי 15.16, הוקם צוות משנה של וועדת הסקרים אשר המליץ על בחירה בחברת הייעוץ [REDACTED] למטלות בתחום ייעוץ ארגוני, תהליכי, אסטרטגי, עבור אגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה של המשרד (האגף המפעיל). חברת [REDACTED] זכתה במחיר של 3,327,600 ₪ וזוכה שני הוכרזה חברת [REDACTED] עם הצעה בסכום של 4,923,000 ₪. ההתקשרות אושרה בישיבת ועדת מכרזים לענייני יועצים 85/16-1 (מאי 2016). בתאריך 19.2.2017, התכנסה ועדת המכרזים לענייני יועצים, לדון ב"פגמים בהצעת המחיר של הזוכה". עולה מהפרוטוקול כי לאחר אישור ההתקשרות במאי 2016, החלה חברת [REDACTED] לעבוד עבור האגף המפעיל. בשלבי החתימה על ההסכם, זוהתה חוסר בהירות בהצעת המחיר. נוצרה בעיה: מצד אחד החלו לעבוד עם החברה, מצד שני, הצעת המחיר שלה לא היתה ברורה דיה והתפרשה באופן שונה ע"י החברה והמשרד. הנושא הועבר ליועמ"ש הוועדה, והוחלט על בקשת הסברים מהחברה בהליך של שימוע. לאחר שימוע שערכה הוועדה לחברה נוהל מו"מ עמה שהביא לשיפור משמעותי בהצעת המחיר.</p> <p><u>הערת אגף מדיניות ואסטרטגיה - השימוע נועד לבדוק אם אכן מדובר בהצעה תכסיסנית. בסופו של דבר הוסכם שלא.</u></p>	<p>תמצית המקרה</p>
<p>א. באופן לא תקין, המשרד החל להעסיק את החברה בהתאם לאישור ועדת הסקרים לגבי הזוכה בהליך ולגבי עלות הפרויקט, ובטרם נחתם עימו הסכם מסודר, בו הוגדרו כל מרכיבי המטלה, אבני הדרך והתשלומים.</p> <p><u>תגובת אגף מדיניות ואסטרטגיה - הזמן הרב שלקח בין הזכייה של החברה לתהליך החתמת החוזה עמה היה משמעותי ביותר בסיבה שהחברה התחילה לעבוד ללא חוזה חתום. זה לקח כמעט חצי שנה והיה צורך להתחיל תהליך תכנון שנתי.</u></p> <p><u>תגובת אגף רכש ומכרזים - הממצא זוהה ע"י הוועדה. בעקבות זאת הופץ למנהלי היחידות מכתב בחתימת יו"ר הוועדה וחשב המשרד המתריע בפני הישנות מקרים מסוג זה.</u></p> <p>המשך בעמוד הבא..../</p>	<p>מסקנות הביקורת</p>

<p>ב. השוואה לא תקינה של תכולת עבודות ומחירן בין 2 הצעות לאותו הליך. <u>תגובת אגף רכש ומכרזים - הממצא זוהה ע"י הוועדה ע"י החשבות וטופל ע"י הוועדה.</u></p> <p>ג. היעדר קביעה מראש של אבני דרך ומדדי תפוקה לתשלום במכרז העוסק בהכנת תכניות עבודה ומדידתן, בהיקף של מעל ל- 3 מיליון ₪.</p> <p>ד. הערה: בתגובה לסעיף זה ענה אגף רכש ומכרזים כי נקבעו אבני דרך ומדדי תפוקה למטלה זו. הביקורת נותרה בדעתה שלא נקבעו אבני דרך ברורות למטלה זו.</p>	
--	--

7.5 התקשרות ע. [redacted] לתפקיד יועץ אסטרטגי לראש אגף מערכות מידע.

תחום הייעוץ	ייעוץ אסטרטגי בתחום מערכות המידע
סוג הליך	התקשרות בפטור לפי תקנה 29(3), ספק יחיד. בהתבסס על זכייתו בהליך תיחור סגור משנת 2013.
היקף כספי	145,699 ₪ כולל מע"מ לשנה.
תמצית המקרה	<p>התקשרות המשך עם יועץ אסטרטגי למנהל אגף מערכות מידע, בהיקף של 42 שעות בחודש, בעלות יועץ לפי הוראת תכ"מ.</p> <p>התקשרות אושרה בוועדת ענ"א במסגרת ועדת המכרזים המשרדית, בפברואר 2016. ההתקשרות נעשתה בהסתמך על חווד מקצועית של מנהל אגף מערכות מידע, בהתאם לטופס המתאים לפי הוראת חשכ"ל 7.8.2 לעניין פטור ממכרז. בטופס צוינו איכויותיו וניסיונו הרב של המציע, אולם לא פורט באופן חד משמעי מה מייחד אותו, שאין לאף מציע אחר.</p> <p>בנוסף, לא הוגדרו באף מסמך ממסמכי ההתקשרות, מהם היעדים, המדדים, והתפוקות אשר מצופות בהתקשרות עימו. רק הוגדרה מסגרת השעות החודשית.</p>
מסקנות הביקורת	<p>א. התקשרות בפטור ממכרז לספק יחיד, מבלי שהוגדרה באופן מובהק ייחודיותו. <u>תגובת אגף רכש ומכרזים - ההליך התבצע בהתאם לתקנות ולאחר קבלת חו"ד של הגורם המקצועי שפורסמה לציבור שלא התקבלו עליה השגות.</u></p> <p>ב. למרות שמדובר בהתקשרות על-פי תשומות, לא נקבעו יעדים או תכנית עבודה מול היועץ.</p>

מתן שירותי ייעוץ ועריכת מחקר משווה בתחום חדלות פירעון	תחום הייעוץ
הליך פומבי בהתאם לתקנה 5(א)(2)	סוג הליך
היקף התקשרות ראשוני – 187,920 ₪ לפני מע"מ. סה"כ היקף התקשרות כולל – 541,080 ₪ לפני מע"מ.	היקף כספי
<p>המשרד יצא במכרז פומבי שמספרו 55/11. ביום 10.4.2011 נפתחה תיבת המכרז ונמצאה הצעה אחת בלבד. לאחר בדיקת איכות ההצעה, וקבלת ציון של 89.75, הוחלט על התקשרות עם עו"ד בהיקף של 75 שעי לחודש. לאורך 4 השנים הוארכה מידי שנה ההתקשרות, ללא הגדרה של אבני דרך או תכנית עבודה מוגדרת.</p> <p>בפרוטוקול ישיבת ועדת הסקרים 182/14, נרשמו פרטי הדיון בוועדה, שם נכתב בין היתר:</p> <p>"... מופיד: יש תכנית עבודה לפי אבני דרך? ספי: יש צוות שמתכנס אחת לחודש. חקרנו נושא היא שלחה מחקר משווה וכך התקדמנו מנושא לנושא. אנו מתחילים לכתוב את החוק ויש נושאים שצריכים לחקור עדיין".</p>	תמצית המקרה
<p>א. התקשרות מתמשכת לפי שעות, ללא תכנית עבודה ותקציב שעות, אבני דרך ולו"ז ברורים.</p> <p><u>תגובת אגף רכש ומכרזים - ההליך התבצע בהתאם לתקנות ולאחר קבלת חו"ד של הגורם המקצועי שפורסמה לציבור שלא התקבלו עליה השגות.</u></p> <p>הוועדה זיהתה את הסיכון האמור ומשתדלת לגדר אותו בדרכים הבאות:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. עבודה על פי תפוקות ככל שניתן. 2. קביעת תכנית עבודה ותוצרים מוגדרים בפניות פרטניות ליועצי אירגוניים. 3. במקום שבו לא ניתן להשתמש באחד מהסעיפים הקודמים מוטלת אחריות על הגורם המקצועי המנהל את ההתקשרות לאשר תכנית עבודה מראש מול הספק בה יפורטו המשימות והשעות המיועדות לכל משימה, כאשר אחריות על המעקב מוטלת על הגורם המקצועי. 	מסקנות הביקורת

מתן שירותי ייעוץ ארגוני	תחום הייעוץ
תיחור סגור מתוך מאגר יועצים ממכרז יועצים 48.14	סוג הליך
היקף התקשרות – 86,000 ₪ לפני מע"מ.	היקף כספי
נערכה פנייה ל- 5 מציעים. התקבלה הצעתה של חברה אחת בלבד. וועדת המשנה זימנה את החברה ובדקה עמידתה בתנאי סף, והמליצה להתקשר עימה כספק יחיד. בטרם אושרה ההמלצה בוועדת המכרזים, התברר לאחר פנייה וברור של ספק נוסף, כי עקב תקלת מחשב במשרד המשפטים, לא הגיעו 3 הצעות נוספות שנשלחו בזמן. התקבלה החלטה לחזור ולבדוק את כל ההצעות שהוגשו.	תמצית המקרה
א. לא נדרש במכרז שהמציע יוודא קבלת אישור על קליטת הצעתו אצל היחידה המרכזת את המכרז, ולא הוגדרה חובה ליחידה לספק אישור לכל מציע שניגש למכרז. ב. ועדת המשנה התקדמה להליך של התקשרות עם מציע יחיד מבלי שמיצתה את הבירור לגבי סיבת קבלת התשובה מספק אחד בלבד (דבר שנעשה במקרים אחרים).	מסקנות הביקורת

ממצא 6

עולה ממצאי בדיקת המדגם 4 סוגים של ליקויים מרכזיים, ועוד ליקוי מקומי אחד:

- א. התחלת העסקה ללא הסכם חתום – מסעיף 7.4 לעיל, חבר [REDACTED] תחלה לבצע ייעוץ לאגף תכנון, מדיניות ואסטרטגיה, בטרם נחתם עימם הסכם התקשרות, המפרט באופן מדויק את תכולת העבודה.
- ב. הערכת חסר מהותית לגבי היקפי מטלות – נמצאו דוגמאות לכך שהמשרד אינו מעריך נכון את היקפי המטלות, בעיקר בתחומים משפטיים (בהם יש למשרד מומחיות), ונדרש להרחיב מטלות בשיעורים גדולים מאוד.
- ג. אי מיצוי האפשרויות שלא להתקשר עם מציע בודד – נמצאו דוגמאות לכך שהוועדה מאשרת התקשרות עם מציע בודד מבלי שמוצו כל האפשרויות למצוא/לברר אי קבלת הצעות ממציעים נוספים.
- ד. היעדר הקפדה על קיום מסגרת בקרת תפוקות בהתקשרויות – הוראת תכ"מ 13.9.0.2 – התקשרות עם נותני שירותים חיצוניים, מאפשרת שילוב של הגדרת תפוקות גם בהתקשרות על בסיס תשומות (שעות עבודה). לא קיימת הקפדה לדרוש מהגורמים המזמינים במשרד את הייעוץ, לכלול בכל התקשרות על בסיס שעות, תפוקות, תוצרים מתבקשים לפי לוי"ז או אבני דרך.

ה. מומלץ לקבע נוהל עבודה משרדי, לפיו בכל מכרז יתבקש המציע לקבל אישור על הגשת הצעתו בעיקר כאשר זאת מוגשת באמצעות מייל. יש לחייב את היחידה המרכזת את המכרז, לנפק אישור שכזה למציעים.

8. מעקב טיפול בממצאי ביקורת קודמת משנת 2014 בנושא יועצים

8.1 בספטמבר 2014 הוגש ע"י משרד רו"ח "אריאל קסל ושות'", דוח ביקורת בנושא: התקשרויות עם נותני שירותים חיצוניים במשרד. הדוח הוכן לבקשת חשב המשרד.

הביקורת בוצעה על מדגם התקשרויות של המשרד עם נותני שירותים במהלך שנת 2013. בהתאם להנחיית החשבות, ביקורת לא כללה נתונים לגבי נותני שירותים ויועצים של יחידות הסיוע המשפטי והסנגוריה.

בפתיחת הדוח ציינו המבקרים במודגש, כי "בביקורת עלה כי במשרד לא קיימת רשימה מרכזת של כל היועצים ונותני השירותים המועסקים במשרד. כתוצאה מכך, אופן שליפת המדגם לא בוצע בהתאם לתוכנית.

כמו כן, הדבר הצריך עבודה נוספת של הביקורת בשליפת המדגם שבוצעה מתוך כלל הספקים של המשרד".

8.2 להלן עקרי ההמלצות מדוח הביקורת הקודם, ותמונת מצב נוכחית:

יושם =  לא יושם =  יושם באופן חלקי בלבד = 

מס'	תוכן ההמלצה	בדיקת המעקב נכון לינואר 2018
1.	מומלץ כי במקביל לרשומות במרכז, המשרד ינהל באופן עצמאי דוח המרכז את היועצים ונותני השירות שהועסקו /מועסקים במשרד לצורך פיקוח, בקרה ומעקב.	
2.	יש לוודא כי נותני השירותים/היועצים אשר עובדים מול המשרד ימלאו טופס " הצהרה על ביצוע שעות עבודה ונסיעות שניתנו בפועל", מס' ט.1.1.2.9.13 כנדרש בסעיף 4.3.4 להוראות תכ"מ 13.9.2.	
3.	יש לוודא עמידה בתנאים המצטברים לתשלום החוזרי נסיעות לנותני שירותים /יועצים, כפי שהוגדר בסעיף 4.9.1.2 להוראה 13.9.2 בתכ"מ, והחתמתם על טופס" הצהרה על נסיעה בתפקיד של נותן שירותים חיצוני".	

בבדיקה המדגמית של המקרים המופיעים בדוח זה, עולה כי נבחרים יועצים רק כאשר נדרשת עבודת ייעוץ בתחומים בהם נדרשת התמחות מיוחדת שלא קיימת במשרד, או במקרים שבמפורש נדרש יעוץ משפטי חיצוני – כמו במקרים בהם יש סכסוך משפטי עם פרקליטים/עו"ד במשרד.	✓	לצורך ייעול תקציבי, מומלץ כי טרם ההתקשרות עם נותן שירותים/יועץ, יחידה המקצועית המעלה את הצורך, יחד עם גורמים רלוונטיים באגף משאבי אנוש, יבחנו האם לא ניתן לקבל את השירות מעובד מן המניין.	4.
לפי הוראת תכ"ס 13.9.0.2, שעודכנה ביוני 2017 פעילות זו לא נדרשת יותר.	✓	בכל עת בה נבחר תעריף התקשרות שעתי עם נותן השירות/יועץ, יש לציין בפרוטוקול הוועדה את הסיבה לאופן התקשרות זה והעדפתו על פני התקשרות לפי תפוקות.	5.
מבדיקה מדגמית שערכה הביקורת נמצא כי כיום קימת הקפדה לתעד במרכב"ה את כל מסמכי הבחירה וההתקשרות הרלוונטיים לספק.	✓	על ועדת המכרזים לתעד את כלל המסמכים הרלוונטיים להתקשרות עם היועץ/נותן השירות לרבות: קורות חיים, תעודות רלוונטיות, פרוטוקול ועדת מכרזים, חוזה התקשרות ומסמכים נוספים רלוונטיים	6.
במסגרת ועדת המכרזים ובפרוטוקול הוועדות מצורפים תעודות וקו"ח הנבדקים ע"י מרכז הוועדה, חברי הוועדה והפיקוח התקציבי.	✓	על מחלקת הפיקוח התקציבי לבצע בקרה על התעריפים שנקבעו לתשלום עבור היועץ/נותן השירות, לא רק אל מול הוראת התכ"ס אלא גם מול התעודות, קורות החיים ומסמכים רלוונטיים נוספים, הן בהתקשרויות של עד 50,000 ₪ אשר נעשות ללא ועדת מכרזים, והן בהתקשרויות שאושרו בוועדת מכרזים, לצורך בקרה.	7.
נמצא כי כיום מחלקת פיקוח תקציבי מבצעת בדיקות עומק, עם התעוררות ספק לגבי תקינות התשלום.	✓	מומלץ כי מחלקת התשלומים תבצע בקרה על התקשרויות עם נותני שירותים/יועצים טרם התשלום, בכל עת בה מתעורר ספק מהותי	8.

ממצא 7

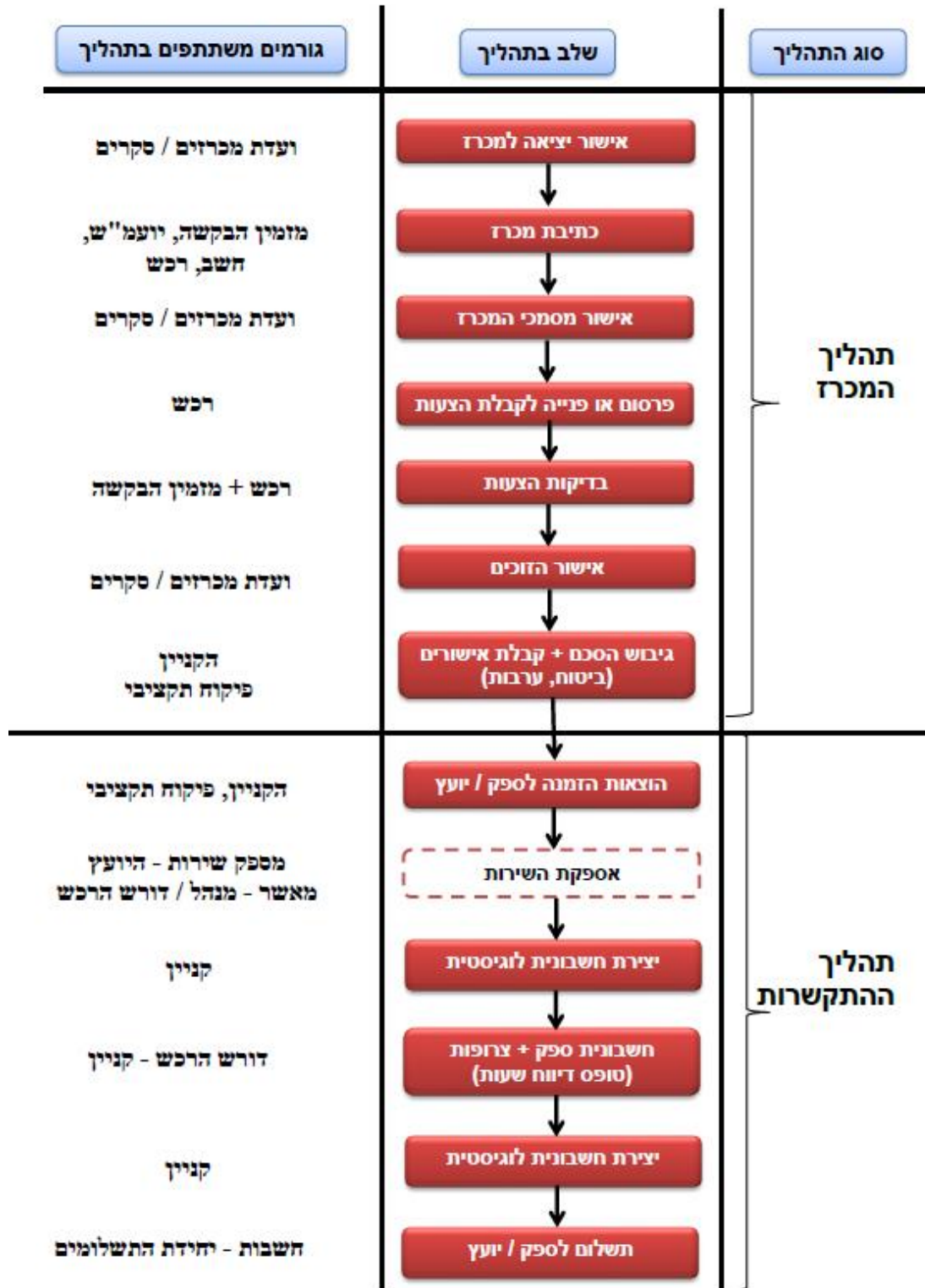
בבדיקת מעקב יישום המלצות דוח ביקורת קודם שנערך ע"י החשבונות בנושא יועצים, נמצא כי מתוך 8 ממצאים/המלצות: 7 יושמו או שאינם רלוונטיים כיום, המלצה אחת עדיין רלוונטי ויושמה באופן חלקי.

נספחים

נספח א' - רשימת בעלי התפקידים עימם נפגשה/שוחחה הביקורת

שם	תפקיד
מופיד גאנס	סמנכ"ל בכיר תפעול ולוגיסטיקה
עו"ד לאה רקובר	יועמ"ש המשרד
	ס. יועמ"ש המשרד
	מכרזים/יועמ"ש המשרד
	מנהל אגף א' רכש ומכרזים
	מנהלת תחום רכש
	מנהלת תחום מכרזים
	מכרזים והתקשרויות
	מנהל אגף א' תכנון ומדיניות
	רכש
	ס. חשב
	מנהלת תחום התחייבויות ופיקוח תקציבי
	מנהל תחום תשלומים

שרטוט 1 – בחירת והעסקת יועץ בהליך מכרזי רגיל



מדגם התקשרויות עם יועצים

מס'	התקשרות / הזמנת רכש / מס'	שם החברה	סוג העבודה	החלטה
1.			כתיבת מפרטי מכרזים אספקת מתמחים	הארכת התקשרות עם זוכה בהליך פומבי לפי תקנה 3(א). בנוסף הרחבת התקשרות לפי תקנה 3(4)(ב)(1)
2.			ייעוץ ארגוני, קאוגיינג	פטור ממכרז, לפי תקנות 3(4)(ב)(1)
3.			ייעוץ ועריכת מחקר משווה חדלות פרעון	הארכת התקשרות עם זוכה בהליך פומבי לפי תקנה 5(א)(2)
4.			תיק פרקליטה - עובדת המשרד נגד משרד המשפטים	פטור ממכרז והמשך התקשרויות לפי תקנה 3(4)(ב)(1)
5.			יועץ אסטרטגי למחשוב	התקשרות בפטור לפי תקנה 3(29), ספק יחיד. בהתבסס על זכייתו בהליך תיחור
6.			ייצוג בתביעות של פרקליטים נגד הפרקליטות	התקשרות בהתאם להליך תיחור לפי תקנה 5(א)(2)
7.			ביקורת כספים פנימית באגף הכספים של משרד המשפטים	על בסיס מאגר משרד האוצר בוצע הליך תיחור בין 5 משרדים.
8.			ייצוג המדינה בסכסוך הפרקליטים	ההתקשרות המקורית בוצעה בהתאם לתקנה 5(א)(2) התקשרות לביצוע עבודה הדורשת יחסי אמון נבחר תחילה דרך מכרז מסגרת של האוצר, בתי תוכנה מממ 2009-1. המשך התקשרות לצורך סיום השירות - כספק יחיד.
9.			שירותי ייעוץ לרשות לאיסור הלבנת הון	ההתקשרות המקורית בוצעה בהתאם לתקנה 5(א)(2) התקשרות לביצוע עבודה הדורשת יחסי אמון
10.			ייעוץ משפטי	ההתקשרות המקורית בוצעה בהתאם לתקנה 5(א)(2) התקשרות לביצוע עבודה הדורשת יחסי אמון
11.			יישום תוכנית הפעולה שהוגדרה ליחידה לרישום והסדר מקרקעין-טאבו	על פי תקנה 3(א) מימוש אופציית הרחבה במכרז לצורך
12.			שירותי ייעוץ ארגוני	תיחור פנימי במסגר מאגר היועצים שנקבע במכרז פומבי 48.14
13.			ייעוץ משפטי בתביעה כנגד מנהלת ההתפלה.	בחירה מתוך מאגר עו"ד ליחידה לאכיפה אזרחית, שהוקם במסגרת מכרז פומבי 79/14
14.			ייעוץ משפטי לפרקליטות חיפה אזרחי	בהליך בחירה מקוצר, לפי תקנה 5א2 לתקנות המכרזים.
15.			שירותי ייעוץ לאגף מערכות מידע	מכרז מסגרת של חשכ"ל

מס'	התקשרות / הזמנת רכש מס'	שם החברה	סוג העבודה	החלטה
.16		התקשרות עם ספקים שונים לצורך קיום מבחני מועצת רו"ח		על פי תקנה 10 לתקנות רואי חשבון, תשט"ז – 1955.
.17			יועצי מחשוב	הארכת התקשרות עם זוכה בהליך פומבי לפי תקנה 33(א).
.18			ייעוץ ארגוני	הליך פנימי של בחירה מתוך מכרז מסגרת למאגר יועצים – 48/14
.19			ביצוע מבחני חדירה לרשת	פניה לקבל הצעות ה- 3 מציעים שונים
.20			ייעוץ ארגוני	הליך פנימי של בחירה מתוך מכרז מסגרת למאגר יועצים – 48/14
.21				