

הטיית מכרזים: דרכי פעולה לעורך המכרז להימנעות ממכרזים מוטים

קורס ניהול רכש וקניינות
לשכת המסחר ת"א
המכללה העסקית
מחזור 84

מגישות:
רינת טובי
אסתי מכלוף
טל אקוקה
נעמי גלעד

מרצה: מר משה אמון
תאריך: 06.11.16

תקציר מנהלים:

מכרז תפוז או מוטה, הינו הונאה- שבה לכאורה הותאמו הדרישות או נוסחו מלכתחילה כך שרק מועמד אחד- או קבוצה מסוימת של מעומדים תעמוד בתנאים- ו'תזכה' במכרז.

רבות הדרכים להטות תוצאות של מכרז. הטיות מכרזים נובעות משיקולים שונים של מנהלים ורכשים, לעיתים משיקולים לטובת החברה ולעיתים נגדה.

הטיית מכרזים היא תופעה קיימת בשוק הציבורי ובמשרדי הממשלה בישראל, ובדרך כלל לא ננקטים הליכים פלילית כנגד עורך המכרז, גם כאשר מתברר שנערך באופן פסול. למרות מספר ניסיונות לאורך השנים, החקיקה לא הושלמה ואין סנקציות חמורות גם במידה ומכרז מזוהה כמוטה.

כפי שנראה בעבודתנו, ישנם סוגים שונים של מכרזים, ודרכים שונות להטות אותם. מטרתנו בעבודה זו, הינה פריסת השיטות להטיית מכרזים. זאת מתוך תפיסה שעל ידי **הבנת והכרת** סוגי המכרזים השונים, מניית הסיכונים האפשריים במהלך שלבי המכרז, ופריטה מתודית של הדרכים השונות בהן ניתן להתמודד עם סיכונים אלו במהלך שלבי המכרז השונים, נוכל לייצר כלי עבודה שימושי- עבור עורך המכרז, ותוך כדי כך לסייע ולו במעט במניעת הטייתם.

אנו רוצות לקוות, כי סקירתנו זו, תשמש **להתווית דרכי פעולה שימושיות למנהלי הרכש להתמודדות עם הטית מכרזים, במידת האפשר עוד במהלך שלבי הכנת המכרז - ויסייעו להימנע מהטיית מכרזים ככל האפשר במגוון תחומים וארגונים שונים.**

תוכן עניינים:

מבוא.....	עמ' 3
מושגים חשובים בנושא מכרזים.....	עמ' 4-5
עריכת המכרז.....	עמ' 6
הטיית מכרזים- כיצד?.....	עמ' 7-8
ניתוח סיכונים עבור עורך המכרז	עמ' 9-12
דרכי פעולה: כיצד ניתן להתמודדות ומניעת הטיית מכרז.....	עמ' 13-14
דיון וסיכום.....	עמ' 15

מבוא:

"השדולה תגבש הצעת חוק כדי להגביר את השקיפות של ועדות המכרזים וגם להפוך הטיית מכרז לעבירה פלילית"¹ אריה אלדד, יו"ר השדולה למאבק בשחיתות ינואר 2010

מכרז תפור או מוטה, הינו למעשה הונאה- שבה לכאורה הותאמו הדרישות או נוסחו מלכתחילה כך שרק מועמד אחד- או קבוצה מסוימת של מעומדים תעמוד בתנאים- ו'תזכה' במכרז.

למרות קביעת בית המשפט העליון כבר בשנת 2003 כי "מכרז שתוצאותיו ידועות מראש אינו מכרז כלל, מעשה רמיה הוא"² בישראל נכון ל2016 לא ניתן בדרך כלל לנקוט סנקציה פלילית כנגד עורך המכרז, גם בשעה שמתברר שנערך באופן פסול.

במציאות זו, תופעת הטיית המכרזים עולה לכותרות שוב ושוב, והינה לתופעה חיה ובוטטת בקרב גופים ממשלתיים וציבוריים שונים בישראל היום.

בשנים האחרונות, נציבות שירות המדינה פועלת לקידום רפורמה לתיקון המצב, אשר אמורה לחול על מכרזי כוח אדם במשרדי הממשלה, אך לפחות בינתיים לא על מכרזים בשלטון המקומי, או רכישת טובין או התקשרות עם קבלנים.

אז כיצד יכולים אנו אנשי הרכש לפעול ע"מ למנוע הונאות במכרזים?

מטרתנו בעבודה זו, הינה פריסת השיטות להטיית מכרזים- זאת תוך סקירת דוגמאות רלוונטיות, זאת ע"מ **להתוות דרכי פעולה לעורך המכרז להימנע מהטיית מכרזים ככל האפשר.**

נתחיל בהגדרות מכרז, תוך כדי התייחסות לסוגי המכרזים השונים, והתייחסות להטיית מכרזים ומשמעותה. נמשיך בסקירת שיטות שונות להטיית מכרז. לאחר מכן, נמנה דרכי פעולה לאנשי הרכש העורכים את המכרז, תוך כדי התייחסות לניהול סיכונים במהלך הליכי המכרז. ונסיים בדיון ומסקנות תוך כדי התייחסות לשאלות המחקר.

:

¹ אריה אלדד, יו"ר השדולה למאבק בשחיתות ינואר 2010 <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=866871>
² בג"ץ 3751/03 אילן נ. עיריית ת"א ואח', פס"ד מיום 22.12.04. השופטים מישאל חשין, יעקב טירקל, סלים ג'ובראן. (בשם המשיבים עו"ד ברכה ואמיר)

מושגים חשובים בנושא מכרזים

מהו מכרז:

הינו שלל פעולות שנוקטים בחברה עסקית על מנת לקבל מידע ופתרון, לצורך חיוני שהחברה זקוקה לו לגבי מוצר/שירות/מערכת/משרה. לבסוף לבחור מספק אחד, מענה שלם להצעה שניתנה תמורת תשלום ו/או רכש גומלין. מטרת המכרז הינה להעניק לעורך המכרז יתרון בעזרת תחרות ושקיפות בהצעות, על מנת שהמכרז ייעשה בצורה חוקית ושוויונית, בעיקר לחברות נסחרות בבורסה ולחברות ממשלתיות, כראוי למדינה בעלת ממשל וחוק תקין. חוק המכרזים נוגע למוסדות וארגונים שמקבלים את הכספים מתקציב המדינה. אין חובה לארגונים הנסחרים בבורסה לבצע מכרזים הם יכולים להסתפק בבקשות להצעה. ברגע שארגון כל שהו מעוניין לבצע מכרז חייב לפעול על פי חוק המכרזים והתקנות לחוק! בהמשך מעבודה זו נפרט סוגים שונים של מכרזים, כל מכרז פונה לנתח שוק מסוים וכן התאמות המבוצעות על פי סוג ההתקשרות, המיזם אותו מעוניינים לקדם, תקציבים ופרמטרים נוספים על פי שיקול המנהלים והגדרות החוק.

סוגי מכרזים:

מכרז ציבורי:

כנהוג במקומות רבים בעולם, חייבים גופים ציבוריים, משרדי ממשלה, תאגידי סטאטוטוריים, חברות ממשלתיות וקופות החולים (כמו בישראל), לפני שהם מתקשרים בחוזים, לפרסם מכרזים. החובה מוטלת עליהם מכח חוק חובת מכרזים, התשנ"ב-1992 והתקנות שהותקנו על פיו ב-13 למאי 1993. הרשויות המקומיות ואיגודי הערים חייבים לפרסם מכרזים מכוח וצו המועצות המקומיות (א) התשי"א-1950 וכן על פי תיקונים שבוצעו בתקנות במשך השנים. פטורים מחובת עריכת מכרז וכן פרטי ההליכים של עריכת מכרזים מפורטים בתקנות שהותקנו מכוח חיקוקים אלה. על-פי פסיקת בתי המשפט חייבים גם גופים ציבוריים אחרים לפרסם מכרז בטרם שהם כורתים חוזים.

מכרז מחיר סגור:

במכרז זה, הפנייה לבקשות להצעות מחיר נעשות למציעים מסוימים בלבד. התנאי לעריכת מכרז סגור הוא קיומה של רשימת מציעים בכח "מאגר", המאגר הוא רשימה המנוהלת על ידי וועדת מכרזים והערוכה על פי מקצועות, התמחויות או תתי התמחויות של ספקים המותאמים בכח. על החברה לכתוב נוהל מאגר, לפרסם אותו, לצרף חברות מעוניינות שעומדות בקריטריונים שהוגדרו בנוהל ולעדכן את המאגר בעיתויים שהוגדרו בנוהל. אם רשימת המציעים לסוג מסוים של התקשרות לא יותר מעשרה מציעים, תפנה ועדת המכרזים לכולם; אם שלחו הצעתם יותר מעשרה מציעים - תפנה הוועדה לחמישה מציעים לפחות; הגורמים שאליהם מופנות ההזמנות להציע הצעות ייבחרו ככל הניתן בסבב מחזורי, והכל באופן הוגן המעניק את מרב היתרונות לעורך המכרז.

מכרז סעיפים מחייבים וקובעים:

במכרז זה, מציע ההצעה - לא קובע את התנאים, מי שקובע תנאים זה מפיק המכרז והוא זה שקובע מראש את הסעיפים המשמעותיים ביותר אשר משפיעים על המשך עשייתה של העסקה, (איכות, זמן הספקה, עמידה בתנאי סביבה וכו...). בכך המציע מבדל את ההצעות שהוגשו אליו ויכול לבחור משלל ההצעות, את ההצעה הרצינית ביותר לכוונותיו. צורת מכרז זה לא מחייבת שמציע ההצעה יהיה חייב לקבל את ההצעה הנמוכה ביותר שהוגשה לו.

פטור ממכרז:

תקנות חובת המכרזים, התשנ"ג-1993 את אופן עריכת המכרז וקובעות כשלושים מקרים שבהם יינתן פטור מחובת מכרז. התקנות קובעות כי על גוף ציבורי מוטלת החובה לבחון אפשרות לערוך מכרז גם במקרים שבהם יש פטור מעריכתו.

מכרז תפור מראש:

מכרז תפור הוא כינוי למעשה הונאה, שבו כביכול, משרה או שירות מוצגים למכרז בפני כל נותן שירות רלוונטי, אך למעשה דרישות העמידה במכרז נוסחו בכוונה תחילה כך שרק מועמד אחד (או קבוצת מועמדים מסוימת) יוכלו לעמוד בתנאי המכרז. על פי רוב, במכרז תפור מוסיפים לדרישות התפקיד ההכרחיות גם דרישות פחות הכרחיות, או אפילו לא רלוונטיות, שרק המועמד הרצוי יכול לעמוד מהן. לעתים גם מסירים מרשימת הדרישות דרישות הכרחיות למילוי התפקיד שהמועמד הרצוי אינו יכול לעמוד בהן.

עריכת המכרז

שלבים בעריכת מכרז:

1. הבנת הצורך הנדרש בחברה.
2. גיבוש והגדרת כלל התנאים הנדרשים ממציעי ההצעה כגון:
 - אבטחה ואבטחת מידע.
 - בטיחות ואיכות הסביבה.
 - העדר ניגוד עניינים.
 - יידע והדרכה.
 - השכלה וניסיון נדרשים.
 - אפיון המפרט הטכני של המוצר/השרות הנדרש או שניהם.
 - איכות: טיב המוצר/ השירות.
 - תקופה ולוחות זמנים :
1. תקופת החוזה ואופציות להמשכיותו.
2. זמני אספקה/שרות, תדירות נדרשת.
3. שירותי אחזקה שוטפת ותיקונים.
- בקשת request for information – RFI דרישה ראשונית של הלקוח לקבלת מידע על המוצר/מערכת בכדי לבחור משלל המציעים מספר מוגבל של הצעות שמהם יבקש מענה שלם להצעתם.
- בקשת request for proposal - RFP דרישה מהלקוח לתת מענה שלם לבקשה להצעת מוצר/שירות/מערכת.
- פרסום מכרז לאחר קבלת כלל הנתונים מהספקים האופציונאליים.
- הערה: המתואר כאן הינו לעריכת מכרז בחברה גדולה בעלת היקפי מכירות גדולים, תיתכן שונות גדולה בין חברה לחברה ובין מכרז למכרז בהיבטים כלכליים,אסטרטגיים, כך שיתכן כי נוספו תנאים או לא נדרשים תנאים אחרים המתוארים כאן.

שלבים במענה למכרז של חברה גדולה: (לאחר ביצוע שלבי RFI ו RFP)

1. שלב בקשת ההצעה מהלקוח.
2. פעילויות מקדימות להכנת ההצעה.
3. סיקור פורמאלי- שלב בניית ההצעה.
4. סיקור "אדום" – שלב כתיבת ההצעה.
5. מסירת ההצעה ללקוח לאחר שאושרה בהנהלת החברה.
6. פעילות הסברתית ושיווקית לקבלת ההזמנה.
7. קבלת ההזמנה מהלקוח או דחיית ההצעה.
8. הקמת צוות "אפור" למידה מטעויות ולקחים לעתיד

הטיית מכרזים - כיצד?

הטיות מכרזים:

רבות הדרכים להטות תוצאות של מכרז. הטיות מכרזים נובעות משיקולים שונים של מנהלים ורכשים, לעיתים משיקולים לטובת החברה ולעיתים נגדה.

הטיית מכרז יכולה להתבצע מכיוונים ושיקולים רבים, ככל שבשרשרת קבלת ההחלטות יש יותר מנהלים ופקידים מעורבים, כך קטנה האפשרות כי תבוצע הטיית מכרז. כמוכן, העדר נהלים/טפסים/בירוקרטיה מאפשר הטייה.

כפי שהוזכר מעלה, בית המשפט העליון קבע כי "מכרז שתוצאותיו ידועות מראש אינו מכרז כלל, מעשה רמיה הוא" (בג'ץ 3751/03 אילן נ. עיריית ת"א), בישראל לא ניתן בדרך כלל לנקוט סנקציה פלילית כנגד עורך המכרז, גם כאשר מתברר שנערך באופן פסול. על רקע זה הציעו חברי כנסת לשנות את החוק ולהפוך את תפירת המכרז לעבירה פלילית שיש עמה קלון (יושב ראש חוק חוקה ומשפט "כל ראש עי יחשוב פעמיים"). החקיקה לא הושלמה, והיום גם כאשר מתברר כי מכרז נערך תוך העדפה פסולה, התרופה היא ביטול המכרז, או מתן פיצוי כספי למתמודד שנפגע. הליך פלילי יינקט בדרך כלל, כאשר הוכח קשר עסקי או קשר משפחתי מדרגה ראשונה, בין עורך המכרז לזוכה שהועדף באופן פסול. כאשר מוכחת העדפה פסולה על רקע זיקה פוליטית או העדפה פסולה אחרת, התרופה המקובלת היא ביטול המכרז.

כתוצאה כך, נגרמים הפגיעות והנזקים הבאים:

- זכויותיו של המועמד הטוב ביותר, היא אשר יהא, נפגעו.
- ציפיותיהם של המשתתפים במכרזים שמועמדותם והצעותיהם יישקלו באופן ענייני ושוויוני נפגעות; והעיקר.
- טובת הציבור נפגעת בכך שרמת המשרתים אותו יורדת, וכן 'הנבחרים' במכרזים עלולים להיטיב עם מי שמינה אותם, על חשבון הציבור.
- בנוסף, מוסד המכרז ואמון הציבור במערכות השלטון נפגעים גם הם.

להלן סקירת מספר שיטות נפוצות להטיית מכרזים:

1. אחת מהדרכים הנה שיתוף פעולה בין אחד ממשתתפי המכרז לנציג הרשות. שיתוף פעולה זה המוכר לנו תחת המטרייה של "מכרזים תפורים", מתבטא, בין היתר, במסירת מידע ואפילו בקבלת שוחד באמצעות העסקת קרובי משפחה.

לדוגמא · מסירת מידע שוטף על הצעות המתחרים בשלב שיפור ההצעות (final and Best), אחד משלבי המכרז, מקנה למשתתף יתרון ברור על יתר המתחרים, מאחר וביכולתו לשפר את הצעתו בהתאם או לדוגמא: מסירת מידע פנים ארגוני כגון אומדן כספי שהגדירה החברה עבור ההתקשרות.

2. דרך נוספת להטות תוצאות מכרז הנה התערבות של עורך המכרז בקביעת תנאי הסף, כך שנקבעות דרישות המתאימות ("תפורות") למידותיו של משתתף מסוים כדוגמת

הגדרת תנאי סף המייחדים את הספק/ הקבלן המבוקש או הגדרת תנאים חוזיים ומפרטים טכניים המכוונים לקבלן/ ספק אחד והמיייתרים את האחרים. נקודה זו קשורה גם ליועץ החיצוני לוועדת המכרזים, שבא מתוך הארגון ואמור לשמש כיועץ מקצועי לבחירת ההצעה המתאימה ביותר כאמור לעיל. לא זו בלבד, שבתור הגורם המקצועי היחיד בארגון הוא במרבית המקרים קובע את תנאי הסף, אלא שגם בחירת ההצעה הזוכה מסתמכת על בסיס חוות דעתו המקצועית בסוף התהליך.

עילת הפסילה העיקרית, או לפחות הנפוצה, של תנאי סף היא עילת חוסר הסבירות. סבירותו של תנאי סף נבחנת בכל מקרה ומקרה. תנאי המכרז יחשבו לסבירים רק אם הם נגזרים מהתכלית הציבורית העומדת בבסיס המכרז ומיועדים לקדם את השגתה, תנאי סף נדרש להיות ענייני, סביר ומידתי.

3. זאת ועוד, העסקת יועץ חיצוני מאפשרת הטיית מכרז. ככל שחברי ועדת המכרזים רחוקים בתחומי עיסוקם מנושא ההתקשרות ונדרשת העסקת יועץ חיצוני (מומחה), כך גדל משקלה של חוות הדעת היועץ בתהליך ההתקשרות ובבחירת הזוכה במכרז, אך מנגד יתכן ניגוד עניינים של המומחה בהיבט של מתן ייעוץ לחברה המשתתפת במכרז, בעודו נותן יעוץ גם לגוף המזמין את המכרז.

4. פטור ממכרז :

4.1. ספק יחיד- מתאפשרת הטיה כאשר הגורם המקצועי חיווה דעתו כי

הספק המיועד הינו היחיד המסוגל לבצע את נושא ההתקשרות באמצעות נימוקים מסויימים.

4.2. פטור מחובת מכרז בשל סכום ההתקשרות- פטור מחמת שווי העסקה, התקשרות ששווייה אינה עולה על סכום מינמלי של כ-45,000 ₪, אינה מחייבת מכרז. ההיגיון פה הוא יעילות, חיסכון בכסף אך, יש חשש שבשל שווייה הגבוה תפוצל ההתקשרות למספר עסקאות שונות בכדי שתהיה ללא מכרז.

ניתוח סיכונים עבור עורך המכרז

להלן נסקור דרכם לניתוח סיכונים עבור עורך המכרז.

מהו ניתוח סיכונים? ניתוח סיכונים הינו שימוש שיטתי במידע זמין כדי לקבוע האם אירועים עלולים לקרות ובאיזה תדירות וכן לקבוע דרכים, תוכנית, כ"א ותקציבים להפחתת האפקט הנובע ממנו.

שלבים בניתוח סיכונים:

א. קבע את התחום הנדרש והמדיניות הנדרשת.

ב. זהה הסיכונים.

ג. נתח הסיכונים.

ד. הערך הסיכונים.

ה. טפל בסיכונים.

ו. דווח והתייעץ בכל שלב ושלב עם מומחים ועובדים.

ז. עקוב אחר הטיפול וסקור מחדש. (תהליך מעגלי מתמשך).

מדד מיצג – מדיניות החברה לניהול הסיכונים.

הערכת הסיכון – מה מידת הנזק שיגרם לחברה באם הסיכון יתרחש.

סולם הערכים: 1 עד 5, 5 סיכון רב וסיכוי גבוהה לקיום הסיכון – 1 סיכון מועט וסיכוי נמוך למימוש.

הערכה מחדשת – מה מידת הנזק שיגרם לחברה לאחר הפעילות המתקנת שבוצעה.

מקור הסיכון	מדד מייצג	הערכת הסיכון	פעילות להפחתת הסיכון	הערכה מחדשת לאחר הפעילות
קשרי משפחה מדרגה ראשונה/חברים קרובים. ייתכן כי תבוצע הטיית מכרז לטובת משפחה וחברים.	אין אפשרות לזכייה במכרז על ידי משפחה קרובה וכן אין באפשרות משפחה קרובה להגיש הצעה.	5 5	1.חתימה על טופס סודיות. 2.מיפוי המשפחה הקרובה ועסקיה. 3.מיפוי כלל החברים בעלי העסקים המתאימים לסוג העשייה ופרסום בחברה. 4.הצהרת הון טרם הגעה לחברה.	1 1
חוסר בנהלים ובנהלים מסודרים בחברה	נדרש לבצע נהלים מסודרים בחברה על מנת להוריד הסיכון למינימום	4	1.נדרש לבצע נהלים מסודרים וברורים לכל שלבי המכרז.	1

1	2. נדרש לבצע תזרים מידע וחלוקת אחריות בשרשרת. 3. נדרש לפרסם הנהלים ולבצע הדרכה לכלל העובדים	4		
1	1. יש לרכוש ציוד מחשב. 2. יש לבצע ולהטמיע מערכת ERP במפעל. 3. יש להגדיר סמכות מבצעת המכרז וסמכות מאשרת את הזוכה. 4. במהלך סבב האישורים הממוחשב יעברו על האישור לפחות 5 מבצעים ומאשרים.	4	יש לבצע מערכת ממוכנת לכל שלבי עריכת המכרז וזכייתו. ולוודא שמירתו במשך 7 שנים על פי חוק מדינה.	חוסר במחשוב ואמצעים טכנולוגיים לסבב אישור תקציבי כך שניתן להעלים מידע ולהטות מידע.
2	1. יש לבצע שלבים טרום מכריים להצעות מעל 300 אש"ח. 2. מאשר השלבים הללו הוא סמנכ"ל החברה בלבד. 3. יש להזין את ההצעות למערכת המחשוב ולקבל אישור מענף תקציבים של החברה. 4. יש לשריין תקציב שנתי למכרז וכן יש לאשר את ביצוע המכרז בדריקטוריון.	3	במכרז מעל 300 אש"ח, חייבים בחברה לבצע RFI ו RFP לפני המכרז, כך נסגן ספקים "לא רציניים".	שלבי טרום מכרז : FRI-FRP , הוגשו הצעות חוזרות וסינון מוקדם של ספקים.
2	1. אין לשתף מידע אודות המכרז לאנשים לא מוסמכים. 2. אין לשתף מידע אודות המכרז לוועד החברה. 3. יש לחתום על טופס התחייבות ושמירת סודיות לביצוע המכרז על כל שלביו. 4. יש לבצע את המכרז במהירות האפשרית על מנת לצמצם זמן הטיפול ובכך להוריד הסיכון.	4	אין לערב אנשים מהמפעל ומחוץ למפעל בכתיבת ועריכת המכרז. אין לתת הרשאות במערכות המחשוב לאנשים לא מוסמכים.	השפעה שלילית של אנשים חיצוניים על כתיבת המכרז.
2		4		

<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>1. יש להגדיר סבב אישורים תקציביים במפעל. 2. בכלל מכרז ישתתפו במינימום 5 מאשרי המכרז לביצוע. 3. יש לוודא כי אין מחליפים בסבב. 4. מחליף שלא יימצא במסגרת עבודתו (כגון חופשה) תתבצע המתנה עד שובו. 5. במקרה והנציג בסבב לא בנמצא לאישור - יעבור למנהל המחלקה לאישור.</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>יש להגדיר סבב אישורים במערכות המחשוב, יש למקסם את סבב האנשים למקסימום נדרש על פי העלות נולא יקטן מכמות 5.</p>	<p>מיעוט משתתפים בהוצאת מכרז- ככל שיש מספר אנשים מועט בשלבי המכרז- כך גדל הסיכוי להטייה.</p>
<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>1. מכרז עד 1000 שקלים- הצעת מחיר אחת. 2. מכרז עד 30,000 שקלים- שתי הצעות מחיר משתי ספקים שונים. 3. מכרז מ 30,000 עד 300,000 שלוש הצעות מחיר על גבי טופס מסופרר ומאושר בנהלי המפעל. 4. מכרז מעל 300,000 אש"ח- יש לבצע RFP ו FRI הכולל את כל שלבי הביצוע הנדרשים בנהלים והכוללים אישור סמנכ"ל. 5. כלל ביצוע מכרז שיכלול העסקה לטווח של 5 שנים ומעלה- נדרש אישור מנכ"ל ודרקטוריון. כל זאת בנוסף על סבב האישורים הרגיל והמערכות הממוחשבות.</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>יש להגדיר בחברה תקציב נדרש לביצוע הצעות מחיר ותשובה להם לזוכה.</p>	<p>כמה תקציב מושקע במכרז? יש להגדיר עלויות נהלים וטפסים לכל תמחור.</p>
<p>1</p>	<p>1. יש לפרסם ב 3 מקורות פרסום שונים לאחר ידיעת הזוכה במכרז. 2. יש לבצע כנס ספקים לא זוכים ולפרסם להם מה קרה בעריכת המכרז</p>	<p>3</p>	<p>יש לבצע פרסום נאות לתוצאות המכרז, על מנת לשמור ספקים ולשמר התנהלות תקינה של המפעל</p>	<p>פרסום המכרז</p>

1	ומה היה חשוב לחברה, מה השיקולים הטהורים לקבלת ההחלטה. 3.הכנס וההסברה יביאו לשימור ספקים פוטנציאליים.	3		
1	יש לבצע ליווי משפטי למכרזים מעל 30 אש"ח	4	בכל שלבי עריכת המכרז יש להיוועץ ולכתוב הסעיפים המכרז עם ליווי משפטי.	ליווי ויעוץ משפטי
1	1.יש לבחון מה העמידות הכלכלית של החברה הזוכה- אם החברה הזוכה תפשוט רגל- גם החברה שלנו בבעיה. 2.יש לבחון מדוע הציעה החברה את ההצעה שהציעה- יכולה להיות טעות סופר או הטעייה. 3.יש לבחון האם החברה הציעה מחיר נמוך עקב רצון ל "חדירה לשוק" או "התמקצעות" או "מוצר משלים".	4	באם ההצעה הזולה הינה משמעותית מאוד מהצעות אחרות שהתקבלו, יש לבחון פשר ההצעה.	הצעה זולה משמעותית שניתנה על מנת לזכות במכרז
1	4.בכל הצעה נמוכה משמעותית- יש להתייצע עם הענף המשפטי ולהעביר את הטיפול בנדון לידי.	4		
1	5.הענף המשפטי בחברה ימסור דוח אודות הנ"ל למנכ"ל החברה ולבעלי החברה.	4		

דרכי פעולה: כיצד ניתן להתמודדות ומניעת הטיית מכרז

1. יש להגביר את הפיקוח והבקרה על התנהלותה של וועדת המכרזים, באמצעות **עקרון השקיפות**, הכולל את חובת הדיווח, הגילוי והתיעוד וכן מוטלת חובה על הוועדה לנהל פרוטוקול שישקף, את עיקרי הדברים שהיו בדיוני הוועדה ואת נימוקי הוועדה להחלטתה. פרוטוקול זה - בכפיפות לחריגים המקובלים כגון פגיעה בצנעת הפרט, גילוי סוד מסחרי וכיו"ב - יהיה פתוח לעיונם של כל המועמדים. חברה העורכת הליך של קבלת הצעות, חייבת לנהוג בשוויון ובהגינות כלפי המציעים המשתתפים ולהימנע מפגיעה ביסוד התחרות ההוגנת בתנאים של שוויון.

2. במקרה של הסתייעות במומחה/ יועץ חיצוני ניתן למנוע פגם בהתנהלות ועדת המכרזים ע"י הגדרתו הברורה של היקף סמכותו ותחומי פעילותו של היועץ, במסמכי המכרז עצמם או בכתב הסמכתו. אסור לוועדה לכפוף את שיקול דעתה וסמכותה לשיקול דעתו של היועץ, שיקול הדעת וסמכות ההכרעה הן של ועדת המכרזים בלבד. על הוועדה או רגולטור חיצוני לה, לאכוף את ההתניה שבחווה לאיסור על ניגוד עניינים אשר בדרך כלל ניגוד העניינים הנטען מכוון ליועץ של הוועדה ולא לחברי הוועדה עצמם, בשל העובדה כי כגורם פרטי וחיצוני הוא חשוף הרבה יותר לניגודי אינטרסים.

נדרשת חובת פיקוח אובייקטיבי עצמאי מטעם החברה ו/או הרשות המנהלית בנושא זה. החשב והיועץ המשפטי של ועדת המכרזים נושאים באחריות להחלטות של ועדת המכרזים, כל אחד בתחום אחריותו, גם אם בפועל נעדרו משיבת הוועדה ונדרשים לפעול מתוקף תפקידם כשומרי סף, בנוגע לשימוש בכספי המשרד ובנוגע לפיקוח על ועדת המכרזים.

3. דרך נוספת להתמודדות עם הטיית מכרז הינה צמצום שיקול דעת קרי, סינון המציעים על ידי קביעת תנאי סף או קביעת "סף איכותי" ולהותיר את המחיר כאמת המידה העיקרית בכל תחרות, כך שמשקלו יהיה רב מכל אמות מידה אחרות. עם זאת, אין לצמצם את שיקול הדעת של מפרסם המכרז ושל ועדת המכרזים, הפועלת מטעמו, לבחינת יסודות השוויון שבין המתמודדים באופן כללי ועל בסיס המחיר המוצע בלבד אלא להעניק להם שיקול דעת רחב יותר ואפשרות לבחון ולהביא בחשבון גם היבטים נוספים, ובלבד שיהיו שייכים לעניין.

כאשר מדובר במכרז מורכב, בו יש חשיבות רבה אף לשיקולים שלא ניתן לבטאם באמצעות תנאי סף, אין מנוס מקביעת אמות מידה לשם בחירת ההצעה הטובה ביותר. ההצעה הטובה ביותר היא זו שזוכה להעדפה בשיקול הכולל, המביא בחשבון את השיקול הכספי ושיקולים נוספים יחד. שיקול המחיר הוא בדרך כלל השיקול הראשון שעל מפרסם המכרז לשקול, אך רשאי ואף חייב הוא לאזן בין אמות המידה השונות שקבע לעצמו במכרז שפרסם. לא נוכל להתעלם מהעובדה כי שיקול דעת נרחב למפרסם המכרז ולוועדת המכרזים יכול שינוצל לרעה על ידי ועדת המכרזים ומהווה "פרצה הקוראת לגנב" העלולה לגרור פגיעה בטוהר המידות. חובה להגדיר למשתתפים המכרז את כל השיקולים והשקלולים, כבר במסמכי המכרז.

4. בפטור ממכרז ההתמודדות היא:

- 4.1 בפטור ממכרז- ספק יחיד, לא די בקיומו של פטור על מנת לבצע התקשרות ללא מכרז. צריכים להתקיים שני תנאים נוספים: האחד תנאי מהותי- יש להראות שעל אף קיומה של עילת הפטור אין זה מוצדק וסביר בנסיבות העניין לבצע את ההתקשרות בדרך של מכרז. והשני תנאי פרוצדוראלי- התקשרות ללא מכרז טעונה אישור-ועדת המכרזים המשרדית או וועדת הפטור המרכזית במשרד האוצר.
- 4.2 בפטור ממכרז-בשל סכום ההתקשרות, המחוקק ניסה להתמודד עם הנושא ע"י איסור על התקשרות ללא מכרז עם אותו ספק, במשך שנת תקציב אחת בסכום העולה על כפל הסכום המינימאלי שהינו 90,000 ₪.

דיון סיכום

בעבודתנו מעלה, סקרנו מושגים בסיסים בנוגע למכרזים, עסקנו בסוגי המכרזים השונים הקיימים, ומנינו את הדרכים השונות בהן נעשה שימוש להטייתם.

בהמשך בעזרת טבלה מנינו דרכי פעולה לעורך המכרז להערכת הסיכונים העומדים בפניו עת הליך עריכת המכרז- ע"י ניתוח סיכונים ותוך שימוש שיטתי במידע זמין צפי של האירועים העלולים להתרחש, תדירותם וקביעת דרכים, תוכניות, כ"א ותקציבים להפחתת האפקט הנובע מאלו האחרונים. תוך זיהוי מקור הסיכון, שימוש במדד המייצג של החברה, והערכת הסיכון- הראנו כיצד יכול עורך המכרז לפעול להפחתת הסיכון והערכת מחודשת לאחר שפעל לצמצם אותו כיצד לפעול בהמשך- הליך מעגלי ומתמשך.

לבסוף פרסנו דרכי פעולה- 'ארגז כלים' אם ניתן לומר, לעורך המכרז אשר יכולים לסייע בידי עורך המכרז בהתמודדות עם ו/או מניעת הטיית מכרזים:

הגברת הפיקוח והבקרה תוך שימוש ב'יתרון השקיפות', הגדרות ברורות של היקף סמכותם של יועצים למיניהם במקרה וישנם, פיקוח אובייקטיבי עצמאי מטעם החברה ומניעת ניגוד אינטרסים תוך כדי אכיפה ברורה, צמצום שיקול דעת וקביעת תנאי סף ברורים עבור המציעים, וקביעת אמות מידה לשם בחירת ההצעה הטובה ביותר- ולא רק מבחינה כספית כנהוג לעיתים- אלא חובת הגדרת המשתתפים במכרז וכלל השיקולים והשקלולים, **כבר במסמכי המכרז**. בפטור ממכרז ההתמודדיות הן: להראות שלמרות קיומה של עילת הפטור אין זה מוצדק וסביר לבצע את ההתקשרות בדרך של מכרז והשני תנאי פרוצדוראלי- דרישת אישור מראש להימנעות ממכרז מועדת המכרזים המשרדית או וועדת הפטור המרכזית במשרד האוצר.

לסיכום נציין שבשנת 2016, ולמרות שהטיית מכרזים היא תופעה קיימת- ויש אשר יגידו אפילו 'רווחת' בשוק הציבורי ובמשרדי הממשלה בישראל, ברוב המקרים לא ננקטים הליכים פלילית כנגד עורך המכרז, גם כאשר מתברר שנערך באופן פסול. למרות מספר ניסיונות לאורך השנים, החקיקה לא הושלמה והתרופה למכרז מוטה, היא ביטול המכרז, או מתן פיצוי כספי למתמודד שנפגע. במצב שכזה, מסקנתנו היא שהתרופה הטובה יותר למכרז מוטה, בהעדר רגולציה ואכיפה ברורה, היא 'הקדמה למכה'- **והימנעות מראש ככל האפשר בעת הליכי הכנת המכרז, מאפשרות להטותו בהמשך.**