

מכרז פומבי מס' 26/2022

למתן שירותי ייעוץ ארגוני עבור מועצה מקומית קצרין

לוח זמנים לעריכת המכרז:

- תקופת רכישת מסמכי המכרז: החל מיום 31/3/2022
- מועד הגשת שאלות הבהרה: עד ליום 11/4/2022 בשעה 12:00
- מועד הגשת הצעות: עד ליום 27/4/2022 בשעה 12:00
- פתיחת פומבית של תיבת הצעות: ביום 27/4/2022 בשעה 12:00

חמומין רשאי לשנות כל אחד מן המועדים המפורטים לעיל, ובכלל זה לדחות את המועד האחרון להגשת הצעות, חודעה בדבר דחייה כאמור תימסר לכל מי שרכש את מסמכי המכרז ו/או נרשם על ידי נציג חמומין כמציע הזכאי להגיש הצעתו בהתאם להוראות המכרז.

תכולת חוברת המכרז

הוראות והנחיות למשתתפים	מסמך א'
טבלת לוחות זמנים לעריכת המכרז	נספח 1
מידע בדבר ניסיון המציע	נספח א' 1
תצהיר לעניין שמירה על דיני העבודה	נספח א' 2
תצהיר בדבר העדר הרשעות פליליות	נספח א' 3
תצהיר לעניין חוק עסקאות גופים ציבוריים	נספח א' 4
תצהיר היעדר ניגוד עניינים	נספח א' 5
הודעה על סוד מקצועי ו/או מסחרי ו/או חיסיון	נספח א' 6
טופס פרטי מידע	נספח א' 7
הצעת המשתתף	נספח א' 8
הצהרת המשתתף	נספח א' 9
הסכם התקשרות	מסמך ב'
כתב התחייבות על העדר ניגוד עניינים ושמירת סודיות	נספח ב' 1
נספח מקצועי	מסמך ג'

מסמך א'**הוראות והנחיות למשתתפים****1. כללי**

- 1.1 במטרה לסייע בחיזוק ושיפור המערך הארגוני ברשות המקומית (להלן: "המזמינה"), במסגרת פרויקט לפיתוח ארגוני כוללני משולב ברשויות המקומיות (להלן: "הפרויקט"), מבקשת המזמינה לקבל הצעות למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני מיועץ מומחה בעל ניסיון קודם בעבודה מול רשויות מקומיות ו/או גופים ציבוריים, בהתאם לתנאים, לדרישות ולהנחיות המפורטים בנספח המקצועי המצורף כמסמך ג' ובמסמכי המכרז ובכלל זאת החסכם המצורף כמסמך ב' על נספחיו (להלן: "השירותים" ו/או "העבודות").
- 1.2 השירותים יבוצעו על ידי יועץ לפיתוח ארגוני, אשר יבחר על ידי המזמינה לביצוע השירותים (להלן גם: "הזוכה").
- 1.3 מטרת הפרויקט היא לסייע למזמינה לבנות תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה, שיאפשרו לה לקדם מערך מוניציפאלי מקיף ואיכותי ולהוביל לשגשוג של הרשות המקומית.
- 1.4 התמורה לה יהיה זכאי המציע הזוכה חינה עד 450,000 ₪ (ובמילים: ארבע מאות חמשים אלף ש"ח) הכל בכפוף לקבוע במסמכי המכרז, לרבות הסכם ההתקשרות המצורף כמסמך ב' והנספח המקצועי המצורף כמסמך ג'.
- 1.5 תהליך הפרויקט, המפורט בהרחבה בנספח המקצועי המצורף כמסמך ג', בנוי משלושה שלבים:
- (1) **כיוון ואבחון** – שלב הגדרת המטרות של הרשות, אבחון ומיפוי על בסיס מערך מובנה.
- (2) **בניית תכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני** – לאור הגדרת הכיוון והאבחון שחברצו, יגבש הזוכה ביחד עם הרשות תכנית מפורטת לתהליכי פיתוח ארגוני למימוש במסגרת הנושאים המרכזיים של הפרויקט ותכנית שינויים במבנה הארגוני.
- (3) **ביצוע התוכנית הארגונית והטמעת השינויים מחוללי הצמיחה** – ביצוע התהליכים הארגוניים שהוגדרו בתוכנית העבודה לתהליך הארגוני ואושרו לביצוע על ידי ועדת החיגוי העליונה.
- 1.6 תכנית העבודה, חלוקת העבודה, לוח הזמנים לביצוע העבודה, התמורה בגין ביצוע העבודה ועוד יגובשו על ידי הרשות המקומית ויאושרו על ידי ועדת החיגוי העליונה, אשר מורכבת ממנהל אגף בכיר לניהול החוץ האנושי ברשויות המקומיות (יו"ר); מנהלת תחום פיתוח ארגוני באגף בכיר לניהול החוץ האנושי ברשויות המקומיות; נציג המפעס האזורי;

מנהלת המפעם המתמחה, נציג המחוז; רפרנט אגף התקציבים; רפרנט אגף לניהול החון האנושי ברשויות המקומיות; נציג חשבות משרד הפנים; (להלן: "ועדת החיגוי העליונה") והמזמינה, בתיאום עם הזוכה.

- 1.7 מציע אשר ניגש למכרז יכול להגיש במסגרת הצעתו "צוות" מטעמו. ככל שהמציע הגיש צוות, כאמור נדרש המציע להגיש "יועץ מוביל" מטעמו, אשר עומד בכל תנאי הסף המפורטים לחלן (להלן: "יועץ מוביל"). ככל שלא הגיש המציע צוות מטעמו אזי יהיה הוא היועץ המוביל, הנדרש לעמוד בכל תנאי הסף המפורטים לחלן. מודגש כי מציע שחינו תאגיד, יגיש עובד/יו כצוות מטעמו וימנה אחד מהם לפחות כיועץ המוביל. יובהר כי המציע הזוכה מחויב לספק את שירותיו למזמינה באמצעות היועץ המוביל, והמציע אינו רשאי להחליף את היועץ המוביל, לאורך כל תקופת החתקשרות, אלא בנסיבות חריגות מטעמים מיוחדים ובכפוף לאישור מראש ובכתב של ועדת החיגוי העליונה.
- עוד מודגש ומובהר כי כל אחד מאנשי הצוות מטעם המציע, נדרשים לעמוד בכל התנאי הסף הקבועים לחלן, לאורך כל תקופת החתקשרות. מובהר כי המציע הזוכה יהיה רשאי להחליף את אנשי הצוות וזאת בתנאי שחמחליף הינו בעל הכשרה וניסיון זהים, אשר עומדים אף הם בכל תנאי הסף המפורטים במכרז זה, וכן קיבל את אישור ועדת החיגוי העליונה לכך מראש ובכתב.
- 1.8 יובהר כי היועץ המוביל שיזכה במכרז וכן אנשי הצוות מטעמו יידרשו להשתתף בימי הכשרה של המפעם (חמפגש ללא עלות של היועץ), ושעות ההשתלמות ישולמו כחלק מחתמורה לה זכאי המציע הזוכה כאמור. ימי החכשרה יכולים להיות רצופים או יומיים, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי של המזמינה ועד 7 ימים סחייכ מדי שנה. ככל שיוחלף היועץ המוביל או אחד מאנשי הצוות בהתאם לתנאים הקבועים לעיל, יידרש המחליף להשתתף בהכשרות, בהתאם לדרישת המזמינה.
- 1.9 הזוכה יידרש לבצע את השירותים במשרדי המזמינה או במשרדו או בכל מקום אחר, בהתאם לצורך ולדרישות המזמינה.
- 1.10 הזוכה יספק את השירותים למזמינה כקבלן חיצוני עצמאי מבלי שיוקנו לו או למי מטעמו זכויות כלשהן מול המזמינה בכל הקשור ליחסי עובד מעביד.
- 1.11 ידוע למשתתפים במכרז כי בכל שלב רשאית המזמינה ליתן הנחיות למציע הזוכה, אשר יחייבו אותו ויהוו חלק בלתי נפרד מהחשכם.
- 1.12 המשתתפים במכרז מודעים לכך כי בכל שלב המכרז ו/או הספקת השירותים על ידי הזוכה במכרז רשאית ועדת החיגוי העליונה לפקח, להנחות ולהורות למזמינה כיצד לפעול. אין באמור בכדי לחייב את ועדת החיגוי העליונה לפקח, להנחות להורות ולמי מהמציעים, לרבות המציע הזוכה, לא תהיה כל טענה בקשר לכך.

2. תנאים להשתתפות במכרז (תנאי סף)**רשאים להשתתף במכרז זה משתתפים העומדים בעצמם במועד הגשת הצעות במכרז, בכל התנאים המפורטים להלן במצטבר:**

2.1. **זהות המציע** - יחיד אשר הינו תושב מדינת ישראל ומוגדר כעוסק מורשה ברשויות המס, או תאגיד (חברה או שותפות) רשום כדין בישראל, העומדים בכול הדרישות ובתנאי הסף במצטבר.

2.2. **השכלה** - המציע (או מי שישמש כיועץ המוביל מטעם מציע שהוא תאגיד) בעל תעודת תואר שני לפחות מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שחכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל במדעי ההתנהגות ו/או תואר ראשון לפחות מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שחכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל בהנדסת תעשיית ניהול.

השכלת הצוות המוצע – ככל שמציע מציג צוות מטעמו על חברי הצוות (מלבד היועץ המוביל) לעמוד בדרישות ההשכלה כמפורט להלן:

על כל חבר צוות להיות בעל תעודת תואר ראשון לפחות מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שחכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל באחד מחתומים הבאים: מדעי החברה, מדעי ההתנהגות, פסיכולוגיה ארגונית, הנדסת תעשייה וניהול, מנחל עסקים עם התמחות בהתנהלות ארגונית, או בעל תעודת תואר שני מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שחכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל.

לחילופין

לחבר הצוות ניסיון בתפקיד ניהולי בכיר בשלטון המקומי של חמש (5) שנים לפחות בעשר (10) השנים האחרונות ובעל תואר אקדמי ממוסד להשכלה גבוהה בישראל או במוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שחכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל. לצורך עמידת המציע בתנאי זה ימלא המציע את נספח א' 1 וכן יצרף אסמכתאות המעידות על השכלתו וניסיונו, כאמור.

2.3. **ניסיון מקצועי בתהליכים ארגוניים** – המציע (או מי שישמש כיועץ המוביל מטעם מציע שהוא תאגיד) בעל ניסיון מוכח בביצוע, הטמעה וליווי תהליכי פיתוח ארגוני של לפחות **חמישה** "תהליכי ליבה" כתגדרתם להלן, ברשויות מקומיות ו/או גופים ציבוריים ו/או גופים פרטיים, במהלך חמש השנים האחרונות.

ניסיון מקצועי של הצוות המוצע – ככל שמציע מציג צוות מטעמו על חברי הצוות (מלבד היועץ המוביל) לעמוד בדרישות הניסיון המקצועי כמפורט להלן:

על הצוות להציג באופן מצטבר ניסיון מקצועי בביצוע תהליכי ייעוץ ביחס לכלל תחומי הליבה המפורטים ברשימת תחומי הליבה שלהלן. (מובהר כי על הצוות להציג ניסיון מצטבר על כל תחומי הליבה, בנוסף לניסיון שיש ליועץ המוביל).

לעניין סעיף זה "תהליכי ליבה" הינם כמפורט להלן –

1. גיבוש חזון, ניתוח הארגון והסביבה, בחירת מיקודים אסטרטגיים, הגדרת מטרות, יעדים ומדדים.
2. ביצוע מיפוי ואבחון ארגוני כולל.
3. חובלת תהליכי שינוי מערכתיים.
4. עיצוב והטמעת תרבות הארגון, בניית רוח הארגון ובניית מסוגלות.
5. פיתוח שגרות ניחול ויכולות ניחול.
6. בניית תכניות עבודה מקושרות תקציב כולל מעקב מדידה ובקרה.
7. בניה ושיפור של תהליכי עבודה בארגון.
8. בניית והטמעה של מבנה ארגוני – התאמת המבנה למיקודים של הארגון ותמיכה בניחול השינויים.

מובחר כי ככל שהמציע אינו מציג צוות, חרי שעליו לעמוד בכלל דרישות הניסיון המקצועי המפורטות לעיל (הן ביחס למציע והן של הצוות), בעצמו (או באמצעות מי שישמש כיועץ המוביל מטעם מציע שהוא תאגיד).

לחוכחת עמידת המציע בתנאי זה עליו למלא את טבלת הניסיון המצורפת **נספח א' 1**. בנוסף, על המציע לצרף את הסכם ההתקשרות שלו עם הגופים אותם פירט או אישור בכתב של הגוף בו בוצעה העבודה ובכלל זה פירוט העבודה, היקפה, משכה ותקופת התקיימותה, ופרטי איש הקשר באותו גוף שאליו ניתן לפנות לבירור ניסיון המציע.

נספח א' 1 יהיה זמין בקובץ וורד פתוח לעריכה, באתר האינטרנט של המזמינה שכתובתו מופיעה **נספח 1**, מובחר כי בכל מקרה השלמה ומילוי של **נספח א' 1**, לא יעלה על דף אחד לכל אחד מתברי הצוות.

מובחר כי ככל שבעת בדיקת החצעה ימצא כי **נספח א' 1** (חסר ו/או אינו זחה בנוסחו ל**נספח א' 1** המצורף למכרז זה שפורסם על ידי המזמינה, יהיה בכך בכדי לפסול את הצעת המציע, וזאת על פי שיקול דעתה הבלעדי של המזמינה.

עוד מובחר כי על המציע לצרף **עד 3 המלצות**, כחלק מתנאי חסף, אשר ייבחנו **בשלב ב' 3** – **ראיון ממליצים**, כמפורט בסעיף 13 לחלף.

2.4. המציע בעצמו רכש את מסמכי המכרז תמורת סך של **200 ₪** כולל מע"מ, שלא יוחזרו מכל סיבה שהיא (המציע יצרף את הקבלה בדבר רכישת מסמכי המכרז. על המציעים לחקפיד כי הקבלה תוצא על שם המציע בלבד).

2.5. אישור על ניחול פנקסי חשבונות ורשומות לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים (אכיפת ניחול חשבונות ותשלום חובות מס), התשל"ו – 1976.

2.6. יובהר כי לא ייבחר יועץ אשר הוא או מי מהצוות המוצע, משמש כיועץ ביותר מ-2 רשויות מקומיות נוספות, מלבד המזמינה. לפיכך, לצורך עמידה בתנאי זה, על היועץ וכל אחד מהצוות המוצע לחתום על החצתרה המצורפת **נספח א' 9** למכרז זה, לפיה הוא אינו משמש כיועץ ביותר מ-2 רשויות מקומיות נוספות (כאשר המזמינה לא כלולה ברשויות אלה) במסגרת הפרויקטים לפיתוח ארגוני משולב שמוביל משרד הפנים.

יובהר ויודגש כי עמידה בתנאי זה מחווה תנאי סף וככל שהיועץ ו/או מי מהצוות המוצע לא יחתום על החצתרה המצ"ב **נספח א' 9**, המזמינה תבטל את זכייתו של היועץ במכרז, ובחתימה לשיקול דעתה רשאית לבחור בכשיר השני.

מבלי לגרוע מכלליות האמור לעיל, המזמין שומר לעצמו את הזכות, לפי שיקול דעתו הבלעדי, לדרוש מכל אחד מהמציעים, לאחר הגשת הצעות למכרז, לחשלים מידע חסר ו/או אישורים דקלרטיביים, בכל הקשור להצעתו, ניסיונו ויכולתו של המציע.

המזמין יהא רשאי לפי שיקול דעתו המלא, לדרוש מהמציעים לחוכיח את מהימנותם, כישוריהם, ניסיונם ויכולתם הכספית לביצוע שירותים דומים ולדרוש לשם כך מסמכים נוספים ו/או כל מידע נחוץ אחר גם לאתר הגשת הצעות.

המזמין, על פי שיקול דעתו הבלעדי, יהיה רשאי, לאשר לזוכה או למי מאנשי הצוות המוצע, לשמש כיועץ ברשויות נוספות מעבר לקבוע לעיל. למי מהמציעים לרבות המציע הזוכה לא יהיו כל טענות למזמין בקשר לכך, הן בקרה של אישור כאמור או סירוב, וזאת מכל סיבה שהיא על פי שיקול דעתו הבלעדי של המזמין.

3. צרוף אישורים ומסמכים

על המציע לצרף להצעתו אישורים ומסמכים כמפורט להלן:

3.1. כל מסמך ו/או נספח חתום על ידי המציע המאשר כי הוא עומד בדרישות תנאי הסף למכרז זה.

3.2. המציע (לרבות בעלי השליטה בו ומנהליו) לא חורשע בעבירה לפי חוק שכר מינימום, התשמ"ז – 1987 ולחילופין חלפה שנה ממועד ההרשעה או אם חורשע פעמיים או יותר – כי חלפו 3 שנים לפחות ממועד ההרשעה האחרון. בנוסף, המציע (לרבות בעלי השליטה בו ומנהליו) לא חורשע בעבירה של העסקת עובדים זרים (להוכחת עמידת המציע בתנאי זה יש למלא את נספח א' 2).

3.3. המציע צרף הצהרות חתומות בפני עורך דין בדבר העדר הרשעות פליליות קודמות, על גבי נספח א' 3.

למען הסר ספק יובהר כי המזמין רשאי להביא בעניין שיקוליו את המידע שיוכא לידיעתו מהמרשם הפלילי, וכי במסגרת סמכותו זו רשאי המזמין לפסול הצעה של מציע במכרז עפ"י המידע כאמור. הוראה זו תחול, גם על תאגיד ו/או על מנהליו של תאגיד ו/או בעלי השליטה בו. על הזוכה במכרז לדווח גם בתקופות החוזה על כל רישום פלילי או כתב אישום המוגש כנגדו. המזמין יהיה רשאי להפסיק המשך עבודתו עם הזוכה במכרז.

- 3.4. על המציע להיות בעל כל האישורים הדרושים לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו-1976, המציע יחתום על התצהיר המצורף כנספח א' 4. המציע צרף תצהיר והתחייבות על היעדר ניגוד עניינים, בנוסח נספח א' 5 וחתם עליו כנדרש.
- 3.5. טופס הגשת הצעה, המצורף כנספח א' 8 ומסמכי המכרז כשהם מלאים וחתומים כנדרש.
- 3.6. בנוסף, רשאים המציעים לצרף להצעותיהם פרטים ומסמכים רלוונטיים נוספים, לצורך תבהרה, פירוט נוסף ואימות הנתונים המדווחים, וכן לכל צורך אחר שלדעת מציע המסמך נדרש על מנת להבטיח הצגה מיטבית של הצעתו.
- 3.7. יש לחמציא יחד עם ההצעה אישור חתום בידי עו"ד או רו"ח ובו פרטים לגבי המציע, זכויות החותמים בשמו וסמכותם לחייב את המציע בחתימתם. יש לצרף גם מסמך (מאושר על ידי עו"ד או רו"ח או רשות מוסמכת) על רישום התאגיד ורשימה מאושרת של מנחליו ובעלי השליטה בו, בנוסח נספח א' 7 וחתם עליו כנדרש.
- 3.8. תעודת עסק מורשה לעבודה עם גופים ציבוריים מטעם רשויות מע"מ.
- 3.9. אישור תקף מפקיד שומה או רו"ח בדבר ניהול ספרים כדן בהתאם לחוראות פקודת מס הכנסה (נוסח חדש) וחוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975.
- 3.10. אישור תקף על ניכוי מס במקור בהתאם לחוראות פקודת מס הכנסה (נוסח חדש).

4. רכישת מסמכי המכרז

- 4.1. את מסמכי המכרז ניתן לרכוש תמורת תשלום של 500 ש"ח כולל מע"מ (שלא יוחזרו מכל סיבה שהיא), במזומן, בציק או בהעברה בנקאית לפקודת המזמינה, בימים א'-ה', בין השעות 09:00-14:00 בכתובת ובשעות המפורטים בנספח 1. על המציע לצרף למסמכי הצעתו קבלה על שמו בגין התשלום הנ"ל.
- 4.2. ניתן לעיין במסמכי המכרז ללא תשלום, בתיאום מראש בפרטי ההתקשרות המופיעים בנספח 1.

5. מועד הגשת ההצעות

- 5.1. את ההצעה לרבות האישורים והמסמכים יש להכניס למעטפה סגורה, שלא תישא עליה סימני זיהוי כלשהם, שייכתב עליה "מכרז פומבי מס' 2022 למתן שירותי ייעוץ ארגוני" את מעטפת ההצעה יש למסור למזכירות המזמינה, במסירה ידנית בלבד ולחכניסה, לתיבת המכרזים, לאחר שנחתמה על ידי מזכירות המועצה בחותמת "התקבל" בציון התאריך וחשעה, לא יאוחר מהמועד המפורט בהתאמה בנספח 1 (להלן: "המועד האחרון להגשת הצעות למכרז").
- 5.2. הצעה שתוגש לאחר המועד דלעיל לא תתקבל. משלוח ההצעה בדואר או בכל דרך אחרת לא תתקבל ותגרום לפסילת ההצעה.

- 5.3. המזמין שומר לעצמו את הזכות, לפי שיקול דעתו הבלעדי, להאריך את המועד האחרון להגשת ההצעות למכרז לתקופות נוספות, בהודעה שתשלח לכל רוכשי מסמכי המכרז.
- 5.4. מובחר בזאת למען חסר ספק כי כל החוצאות, מכל מין וסוג שהוא, הכרוכות בהכנת ההצעה למכרז ובחשתתפות במכרז תחולנה על המציע בלבד.

6. אופן הגשת ההצעות

- 6.1. על המציע להגיש את הצעתו, לרבות כל מסמך שיצורף להצעתו בשני העתקים כדלקמן: עותק מקור אחד ועוד העתק. כל אחת מההצעות (היינו, מקור + העתק) יארזו במעטפה סגורה, עליה יצוין: "מכרז פומבי מס' 2022 למתן שירותי ייעוץ ארגוני". פרט לכך לא יצוין על גבי המעטפה כל סימן הכר נוסף, אחרת תהא המזמינה רשאית לפסול את ההצעה.
- 6.2. בנוסף על המציע לצרף לעותק המקור של הצעתו, עותק של ספר המכרז (לרבות כל מסמכי התשובות וההבהרות שנשלחו למשתתפים במכרז, ככל שנשלחו) כאשר הוא חתום על ידי מורשי החתימה מטעם המציע החתימות יתבצעו בכל דף ודף מחוברת המכרז והחזרה על נספחיהם.
- 6.3. על המציע לוודא שעותק המקור והעתק של ההצעה שהוגשה על ידו יהיו זהים. בכל מקרה של סתירה בין המקור לבין ההעתקים יקבע האמור בעותק המקור.

7. חתימות

- 7.1. על המציע לחתום על כל מסמך וכל עמוד ממסמכי ההצעה ומחוברת המכרז. חתימה תתבצע בעותק המקור בלבד וממנו יוכנו שאר ההעתקים או בכל העותקים - על פי שיקול דעתו של המציע.
- 7.2. בחתימתו על ההצעה ובחגשתה, מאשר המציע את חסכמתו לכל האמור במסמכי המכרז ובתנאיו.
- 7.3. אם ההצעה מוגשת על ידי יחיד יחתום המציע תוך ציון שמו המלא, מספר תעודת הזכות שלו וכתובתו.
- 7.4. אם ההצעה מוגשת על ידי תאגיד יחתמו מורשי החתימה בצירוף חותמת התאגיד ויצורף מכתב בחתימת עו"ד או רו"ח המאשר מי מוסמך לחתום בשם התאגיד. יש לצרף גם מסמך (מאושר על ידי עו"ד או רו"ח או רשות מוסמכת) על רישום התאגיד ורשימה מאושרת של מנחליו ובעלי השליטה בו.

8. תקופת ההתקשרות

- 8.1. תקופת ההתקשרות הינה ממועד חתימת המזמינה עם המציע הזוכה על החסכם ועד לסיום השירותים, בהתאם ללוח הזמנים, כמפורט במסמך ג' - הנספח המקצועי (להלן: "תקופת ההתקשרות").

8.2. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, ידוע ליועץ כי פרק הזמן תמססימאלי לביצוע כלל השירותים המפורטים במסמך ג' הינו 3 שנים, ולא יותר מ- 4 שנים בנסיבות מיוחדות ולאחר קבלת אישור מראש מהמזמינה.

8.3. מבלי לגרוע מהאמור לעיל ולחלן, המזמינה תחא רשאית לחפסיק את תקופת החתקשרות, בכל עת עפיי שיקול דעתה הבלעדי ו/או על פי הנחית ועדת החיגוי העליונה וזאת עיי משלוח הודעה בכתב 30 יום מראש למציע הזוכה, מבלי שהמזמינה תחא חייבת בתשלום פיצויים כלשהם עקב הפסקת החתקשרות, למעט זכותו של המציע הזוכה לקבל את חתמורה בגין השירותים שבוצעו על ידו עד למועד החפסקה כאמור, ובכפוף לביצוע השירותים על פי הזמנות אלו ובהתאם לתנאים המפורטים בהסכם.

9. תוקף הצעה

- 9.1. הצעה תחיה בתוקף למשך 60 ימים החל ממועד הגשת הצעות על ידי המציע.
- 9.2. המזמין יחא רשאי לדרוש מהמציעים להאריך את תוקף הצעתם למכרז לתקופות נוספות שתקבע על ידו, שלא יעלו בסח"כ על 90 יום נוספים, וזאת לפי שיקול דעתו הבלעדי, וכל אחד מהמציעים מתחייב להאריך את תוקף הצעה מיד עם קבלת דרישת המזמין לכך.
- 9.3. על אף האמור לעיל, באם יבחר המזמין בכשיר שני, שלישי וכך חלאה (להלן: "כשיר שני") מתחייב הכשיר השני להאריך את תוקף הצעתו לתקופות נוספות ככול שידרוש זאת המזמין ובלבד שסך כל תקופות הארכה כנדרש בסעיף זה לא יעלו על 180 ימים מעבר למכסת הימים כאמור לעיל, באם מכסת הימים יעלו על הנדרש והמזמין ידרוש מכשיר שני כאמור להאריך את הצעתו לתקופה נוספת למציע תחיה זכות סירוב לבקשת המזמין.

10. הבהרות ושינויים

- 10.1. אם ימצא המציע במסמכי המכרז סתירות, שגיאות ו/או אי התאמות ו/או יהיה לו ספק כלשהו בקשר למובנו המדויק של סעיף או פרט כלשהו, עליו להודיע על כך במועדים ובפרטי החתקשרות המופיעים בנספח 1, תשובות תשלחנה בכתב, במידת הצורך, לכל המשתתפים במכרז. מסמכי התשובות יהוו חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז, ועל כל מציע לצרף את מסמכי התשובות להצעה, ולחתום עליהן. שאלות שלא נענו, פירושים שמסמכי המכרז נותרו ללא שינוי.
- 10.2. המזמין רשאי, בכל עת, להכניס במסמכי המכרז שינויים ותיקונים, מכל מין וסוג שחוא, ו/או לשלוח לרוכשי מסמכי המכרז מסמך הבהרות ו/או מידע נוסף ו/או דרישות או הוראות נוספות לאלו הכלולים במסמכי המכרז, וזאת לפי שיקול דעתו הבלעדי, בין ביוזמתו, בין על פי דרישת הרשויות המוסמכות ובין בתשובה לשאלות המציעים.
- 10.3. המזמין אינו אחראי לכל פירוש ו/או הסבר שיינתנו למשתתפים במכרז בעל פה. למען חסר ספק מובהר בזאת כי רק שינויים, תשובות ותיקונים (להלן: "הבהרות") שנמסרו בכתב יחייבו את המזמין, כאשר בכל מקרה של סתירה, בין האמור במסמכי הבהרות ובין

מסמכי המכרז המקוריים, יגבר האמור במסמכי החברות. במקרה של סתירה בין מסמכי החברות ובין עצמם, יגבר האמור בהבחרה המאוחרת יותר.

11. הסתייגויות

11.1. בכל מקרה של שינוי ו/או השמטה ו/או תוספת שיעשו על ידי המציע במסמכי המכרז ו/או כל הסתייגות אחרת לגביהם, בכל דרך ו/או צורה שהיא (להלן: "הסתייגויות"), רשאי המזמין:

11.1.1. לפסול את הצעת המציע למכרז;

11.1.2. לראות בהסתייגויות כאילו לא נכתבו כלל, ולהתעלם מהן;

11.1.3. לראות בהסתייגויות כאילו מהוות הן פגם טכני בלבד;

11.1.4. לדרוש מהמציע לתקן את ההסתייגויות, ובלבד שבתיקון כאמור אין בכדי לשנות את מחיר ההצעה ו/או פרט מהותי בה;

11.2. החלטתה בין האפשרויות דלעיל נתונה לשיקול דעתו של המזמין. אם יחליט המזמין לנהוג לפי אחת האלטרנטיבות המנויות בס"ק 11.1.2 - 11.1.4 לעיל, והמציע יסרב להסכים להחלטתו, רשאי המזמין לפסול את ההצעה

12. התמורה

12.1. התמורה שתשולם למציע הזוכה הינה כמפורט במסמך ב' הסכם ההתקשרות (להלן: "התמורה").

12.2. תעריפי הייעוץ יהיו בהתאם הוראות החשב הכללי בחוראה מספר 13.9.2 – תעריפי התקשרות עם נותן שירותים חיצוני, כולל התפתחות הנדרשות בנוהל. התשלום יהיה על פי הביצוע בפועל של השירותים שיבוצעו על ידי המציע הזוכה.

12.3. יובחר ויודגש כי התמורה, בהתאם לאבני הדרך הקבועים בחסכם, הינה קבועה, סופית וכוללת את כל הוצאותיו של המציע הזוכה, הן הישירות והן העקיפות לצורך ביצוע כלל השירותים במסגרת מכרז זה.

13. אופן בחינת ההצעות ובחירת הזוכה במכרז

13.1. ההצעות למכרז של מציעים אשר הם והצעותיהם יעמדו בדרישות תנאי הסף, לרבות עמידה בהמצאת המידע והמסמכים הדרושים, ידורגו לפי ציון משוקלל: 100% איכות.

13.2. תחליף הבחינה של ההצעות והערכתן ייעשה בשלושה שלבים:

שלב א': בדיקת עמידת ההצעות בתנאי הסף.

שלב ב': בדיקת איכות ההצעות והישוב ציוני האיכות:

ב' 1. בדיקת תיאור הפרויקט שהוגש בכתב – סה"כ ניקוד 30.

ב' 2. ראיון בפני הועדה המסוצונית – סה"כ ניקוד 50.

ב' 3. ראיון ממליצים – סה"כ ניקוד – 20.

שלב ג': החלטות ועדת המכרזים

13.3. שלב א': בדיקת עמידת ההצעות בתנאי הסף

ועדה מקצועית תבדוק אם ההצעה עומדת בתנאי הסף, כפי שהוגדרו במסמכי המכרז. הצעה שלא תעמוד בכל תנאי הסף תיפסל.

13.4. שלב ב': בדיקת איכות ההצעות על ידי ועדה מייעצת מסוצונית

ועדה מקצועית, המורכבת ממנהל המפעס האזורי ו/או מי מטעמו, ראש הרשות או מנכ"ל ומנהל בכיר במזמינה, אשר ימונה על ידי ראש הרשות המקומית (להלן: "הועדה המקצועית") תבחן את ההצעות.

שלב ב' 1 – בדיקת תיאור הפרויקט שהוגש בכתב:

א. המציע יגיש בכתב מסמך המתאר פרויקט בייעוץ ארגוני לארגון או ליחידה ארגונית שלמה שהוביל היועץ המוצע כיועץ המוביל, ב-3 השנים האחרונות. הפרויקט יתאר את הניסיון בביצוע ההתערבות המתוכננת ויכלול את עיקרי האבחון, היקף השעות של האבחון, המטרות שהוגדרו וייתחס לפרקים הבאים:

1) התייחסות לארבעת החיבטים המפורטים להלן: (10 נק')
i. מוכוונות לתוצאות

ii. התייחסות ומוכוונות חלקוח חסופי (של הארגון), בתכנון וביצוע הפרויקט

iii. תחליכים שטופלו

iv. תשתיות ארגוניות וניהוליות שנבנו

2) הצגת האבחון (10 נק')

i. הבנת הקשר הסיבתי בין ארבעת החיבטים המפורטים מעלה,

הבנחה בין סימפטומים לגורמי שורש

ii. תכנית לניהול השינוי

3) ניהול ההתערבות (10 נק')

i. הצגת הקשיים ודרכי התמודדות, הערכת אפקטיביות עצמית.

ב. על המציע לפרט ולציין את היועצים שפעלו במסגרת הפרויקט המוצג וכן לפרט את תפקידם ביחס לכל אחת מההתערבויות. בנוסף יש להתייחס להיקף השעות שהוקדשו לכל אחת מההתערבויות, הצגת הקשיים, דרכי ההתמודדות והערכת אפקטיביות עצמית.

הפרויקט יוצג ב- 5 עמודים לכל היותר שיצורפו להצעת המציע ויסומנו באופן ברור ונפרד. לתשומת לב המציעים, העמוד השישי לא ייקרא.

ג. מובחר כי רק מציעים אשר קיבלו על ידי הועדה המקצועית ניקוד של 15 נקודות לפחות מתוך 30 הנקודות המיוחסות לשלב זה (שלב ב' 1), יעברו לשלב הראיון המקצועי (שלב ב' 2).

שלב ב' 2 – ראיון מקצועי:

ד. על מנת לקבל ניקוד מקסימלי ומאחר והמזמינה מעוניינת להתקשר עם יועץ בעל מגוון רחב של יכולות כמפורט במסמכי המכרז, למציע אשר הגיש במסגרת המכרז צוות מטעמו, מומלץ להגיע לראיון המקצועי כצוות שלם.

ה. חברי הועדה המקצועית, שהינה ועדה מייעצת בלבד, ידרגו את המציעים בהתאם לראיון, אשר יבחן את הנושאים הבאים באמצעות שאלון אחיד ובהסתמך על הנספחים המצורפים להצעת המציע וכיתר המסמכים המצורפים להצעת המציע במסגרת המכרז –

כישורים, יכולות מקצועיות וסגנון עבודה של המציע -

- 1) יכולת לפתח ולהצמיח
- 2) יכולת להניע ולקדם
- 3) מחויבות לתוצאות והטמעתן
- 4) פתיחות, שיתוף ויכולת לעבוד בשיתוף עם גורמים נוספים
- 5) עבודה מובנית ושיטתית

ו. הועדה המקצועית תנקד כל אחד מהקריטריונים המובאים לעיל באופן שווה, ובסך הכול 50 נקודות מקסימאליות לכל הצעה (ממוצע ניקוד חברי הועדה).

ז. מובחר כי רק מציעים אשר קיבלו על ידי הועדה המקצועית ניקוד של 35 נקודות לפחות מתוך 50 הנקודות המיוחסות לשלב זה (שלב ב' 2), יעברו לשלב בחינת ראיון הממליצים (שלב ב' 3).

ח. הועדה המקצועית תראיין בשלב ב' 3 עד 5 מציעים אשר הצעותיהם דורגו במקומות הגבוהים ביותר בשלבים ב' 1 ו- ב' 2 במצטבר וזאת בתנאי שהצעותיהם עברו את הניקוד המינימאלי כמתואר בס"ק ח' לעיל.

שלב ב' 3 – ראיון ממליצים

א. ראיון ממליצים – בשלב זה הועדה המקצועית תבחן ותבדוק ממליצים של המציעים אשר הצעותיהם עברו לשלב זה, ותנקד אותם מ 1 עד 20.

ב. יובחר כי הועדה תבחן 2 ממליצים מתוך הממליצים שהגיש המציע כחלק בלתי נפרד מהצעתו, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי.

ג. חברי הועדה המקצועית, שהינה ועדה מייעצת בלבד, ידרגו את הממליצים בהתאם לראיון, אשר יבחן את הנושאים הבאים באמצעות שאלון אחיד ובהסתמך על הנתונים המופיעים בפניה –

- 1) יכולת לפתח ולהצמיח
 - 2) יכולת להגיע ולקדם
 - 3) מחויבות לתוצאות וחטמעתן
 - 4) פתיחות, שיתוף ויכולת לעבוד בשתי"פ עם גורמים נוספים
 - 5) יכולת התאמה של דרכים ושיטות עבודה
- ד. הועדה המקצועית תנקד כל אחד מהקריטריונים המובאים לעיל באופן שווה, ובסך הכול 20 נקודות מקסימאליות (ממוצע ניקוד חברי הועדה).
- ה. יובחר כי ככל שהממליצים מטעם המציע יסרבו להגיע לראיון, המציע יקבל ניקוד 0 בגין אותו ממליץ שלא הגיע. לעניין זה יובחר עוד כי ככל שהמציע הגיש 3 ממליצים ואחר הממליצים סרב להגיע לראיון, תפנה הועדה לפניו משורת הדין לממליץ השלישי.
- ו. בטרם תמסור הועדה המקצועית את המלצתה תתבצע סכימה של שלב ב' 1, שלב ב' 2 ושלב ב' 3 והחצעות ידרגו מבעלת הניקוד הגבוה ביותר לנמוך ביותר.
- 13.5. שלב ג': החלטת ועדת המכרזים**
- הועדה המקצועית תגיש את המלצותיה לוועדת המכרזים.
- ועדת המכרזים תבחן את החצעות ואת המלצת הועדה המקצועית ותיתן המלצתה לראש הרשות.
- 13.6. המזמינה תהיה רשאית לחרוג מאמות המידה האמורות בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי ובשים לב בין היתר לניסיון, לוותק וליכולתו של המציע לספק את השירותים הדרושים לו לפי מכרז זה וכן להמלצות של לקוחותיו האחרים בנוגע לאיכות שרותיו, לתביעות ואו להפסקות התקשרות עמו.
- 13.7. המזמינה תהיה רשאית לחרוג מאמות המידה האמורות, ככל שמדובר במציע אשר לא ביצע בעבר עבודתו לשביעות רצונו, או שנודע לו כי בהתקשרות קודמת בין המציע לבין לקוח אחר קיים חוסר שביעות רצון מטיב השרות אשר ניתן על ידי המציע בעבר.
- 13.8. יובחר כי אין המזמין מתחייב לקבל את החצעה שתקבל את הניקוד המשוקלל הגבוה ביותר, או כל הצעה שהיא.
- 13.9. המזמין שומר לעצמו את הזכות, מכל סיבה שהיא, לבטל את המכרז ואו לא לחתום על החוזה ואו לא לבצע כולו או מקצתו, הכול בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי והמוחלט של המזמין, לרבות במקרה שהמזמין יחליט כי אין אף מציע שמתאים לבצע את העבודות.
- 13.10. אם יחליט המזמין לבטל את המכרז או שלא לבצע את החוזה כולו או חלקו ואו לא לחתום על החוזה, לא תהיה למשתתפים במכרז כל תביעה ואו דרישה ואו טענה מכל סוג שהוא כלפי המזמין.

14. הצהרות המציע

- 14.1. הגשת הצעתו של המציע והשתתפותו במכרז כמוה כאישור וכחצהרה כי הינו מסכים לאמור בתנאי המכרז, וכן שכל פרטי המכרז ומסמכי המכרז/החוזר/החוזר ידועים ונחירים לו, וכי יש לו את כל הידע, הכישורים והיכולות המקצועיות והאחרות, וכי הוא מסוגל מכל בחינה שהיא לבצע את השירותים נשוא המכרז - הכל כמפורט במסמכי המכרז/החוזר.
- 14.2. על המציע לבסס את הצעתו על בדיקות ו/או תחזיות שנערכו על ידו ובאחריותו ביחס לכל נתון רלבנטי להצעתו, ועל המזמין לא תחול אחריות כלשהי בעניין זה.
- 14.3. הגשת הצעתו של המציע והשתתפותו במכרז כמוה כאישור וכחצהרה כי המצגים ו/או הנתונים ו/או הפרטים אשר נמסרו לו על ידי המזמין במסמכי המכרז אומתו ונבדקו על ידו, וכי למזמין ו/או מי מטעמו לא תהיה כל אחריות ו/או חבות כלפי המציע בגין נתונים ו/או פרטים ו/או מצגים אלו.
- 14.4. בחמשך לאמור לעיל, מובחר בזאת כי כל טענה בדבר טעות או אי הבנה בקשר לפרט כלשהו או לפרטים כלשהם מפרטי המכרז - לא תתקבל לאחר הגשת הצעה.

15. הודעה לזוכה והתקשרות

- 15.1. המזמינה תודיע לזוכה באמצעות פקס או דואר-אלקטרוני, על פי שיקול דעתה הבלעדי, על הזכייה במכרז.
- 15.2. לא חתם הזוכה על החסכם וכל מסמך אחר שנדרש להמציאו תוך שבעה (7) ימים ממועד קבלת ההודעה על זכייתו במכרז, או כל מועד אחר שיידרש לכך על ידי המזמינה, רשאית המזמינה לבטל את זכייתו במכרז ולעבור למשתתף שהצעתו קיבלה את מירב הניקוד לאחר זה שזכייתו בוטלה כאמור.
- 15.3. רק לאחר מילוי התנאים המפורטים לעיל על ידי המשתתף הזוכה, תודיע המזמינה ליתר המשתתפים במכרז על אי-זכייתם במכרז, וכן לזו שנבחר במכרז כ"כשיר שני" וכ"כשיר שלישי" כאמור בסעיף 16 לחלף.
- 15.4. ככול שהחלטת וועדת המכרזים תשתנה כתוצאה מערעור של מי מהמשתתפים לוועדת המכרזים ו/או מחליק משפטי, מובחר בזאת כי למשתתפים ו/או לזוכה, ככול שהוכרז כזה, לא תהיה כל טענה ו/או דרישה כנגד המזמינה והם יהיו מנועים מלטעון בעניין זה.
- 15.5. כמו כן, משתתף ו/או מי שהוכרז כזוכה במכרז לא יבוא בתביעות ו/או בטענות ו/או בדרישות כלפי המזמינה בכל מקרה בו תשתנה החלטת ועדת המכרזים כתוצאה מקבלת ערעור על החלטתה של מי מהמשתתפים ו/או אם יינקטו הליכים משפטיים בקשר להתקשרות במכרז זה וכתוצאה מכך תעוכב ההתקשרות עם מי מהמשתתפים ו/או תבוטל, אף אם תבוטל ועדת המכרזים ו/או בית משפט מוסמך התקשרות כלשהי של המזמינה עם מי מהמשתתפים.

15.6. בהגשת הצעתו מביע המשתתף הסכמתו מראש לגילוי הצעתו בפני משתתפים במכרז וכל צד שלישי, אם המזמינה תידרש לעשות כן, פרט למידע שהינו בבחינת סוד מקצועי ואו מסחרי ואו בקשת חיסיון מעיון של משתתפים, שעליהם הודיע המשתתף במפורש, בכתב ובאופן בולט, בעת הגשת הצעתו כנדרש בנספח א' 6. במקרה של ערעור על הליכי המכרז, על ידי מי ממגישי ההצעות במכרז זה, תחא המזמינה רשאית לחמציא מסמכים של המשתתפים, על פי שיקול דעתה הבלעדי. במקרה כאמור, תכריע וועדת המכרזים אם לקבל או לדחות את בקשת המשתתף המפורטת בנספח א' 6, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי, ולמשתתף לא תחא כלפי המזמינה כל טענה או תביעה בקשר לכך.

16. כשיר שני ושלישי

16.1. המזמינה תחא רשאית לבחור כשיר שני ושלישי, בהתאם לניקוד אותם הם קיבלו במסגרת המכרז, אשר מתחייבים להתקשר עם המזמינה על פי תנאי מכרז זה והחשכם המצורף לו, לכל מקרה שבו החתקשרות עם הזוכה ואו עם הכשיר השני, לא תצא אל הפועל ואו תופסק מכל סיבה שהיא (להלן: "כשיר שני" ו- "כשיר שלישי").

16.2. הודעה למשתתף במכרז על בחירתו כ"כשיר שני" וכ- "כשיר שלישי" תימסר במועד האמור בסעיף 15.3 לעיל, בפקס או בדואר-אלקטרוני, והכשיר השני והכשיר השלישי מתחייבים ויידרשו לחאריך את תוקף הצעתם במכרז ל 180 ימים, החל ממועד קבלת הודעה על בחירתם ככשיר שני או כשיר שלישי.

16.3. במקרה שבו לא נבחר כשיר שני ואו כשיר שלישי, במקרה שפקע תוקף הצעתו של הכשיר השני ואו הכשיר השלישי, או שגם הזוכה במכרז וגם הכשיר השני וגם הכשיר השלישי אינם יכולים לקיים את תנאי המכרז והחשכם, מכל סיבה שהיא, כי אז תחא המזמינה רשאית לפנות אל המשתתפים במכרז לפי סדר דירוג הצעותיהם – מחניקוד הגבוה אל חניקוד הנמוך – בכדי להתקשר איתם על פי הצעתם במכרז. במקרה שכזה, המשתתף יחא רשאי לסרב לפנייה.

17. הוראות שונות

17.1. חמציע יישא לבדו בחוצאות החשתתפות בחליך ולא זכאי לכל שיפוי מהמזמינה בגין חוצאות אלו, מכל סיבה שהיא.

17.2. חמזמין שומר לעצמו את הזכות לא להתחשב בפגמים פורמאליים באיזו הצעה שהיא במידה שוויתור כזה לא יגרום נזק למזמין ולא יפגע בעקרונות השוויון של חמציעים.

17.3. אין חמזמין מתחייב לקבל כל הצעה שהיא.

17.4. חמזמין שומר לעצמו את הזכות לדחות כל הצעה או את החצעות כולן, למסור את כל חעבודות נשוא המכרז או רק חלק מהן לבעל החצעה הנראית לו ככדאית ביותר עבורו.

- 17.5. מובחר בזאת למען חסר ספק, כי ככול שהחלטת המזמין תשתנה כתוצאה מהליך משפטי ו/או בחינה נוספת של החצעה הזוכה מכל סיבה שהיא, לזוכה ולמציעים לא תהיה כל טענה ו/או דרישה כנגד המזמין והם יהיו מנועים מלטעון בעניין זה. כמו כן ככול שהליכי המכרז יתעכבו כתוצאה מהאמור יוארך תוקף החצעה.
- 17.6. ידוע למציעים כי, בהתאם להוראות כל דין, זכאים מציעים שהצעתם לא תתקבל לעיין במסמכי החצעה הזוכה. במידה והמציע סבור כי ישנן חלקים חסויים בהצעתו אשר הוא מבקש כי לא יתאפשר כל עיון בהם עליו לצרף מסמך בו יפורטו המסמכים החסויים לדעתו.
- 17.7. בכל מקרה ידוע ומוסכם על המציעים כי החחלטה בדבר חיסיון פרט כל שהוא נתונה למזמין אשר ישקול את עמדת המציע אך אינו מחויב לקבלה. במקרה בו יחליט המזמין כי אין בחלק מסוים חיסיון כנדרש על ידי מציע, יודיע על כך המזמין לאותו מציע וייתן לו את האפשרות להגיב בכתב על החלטתו תוך המועד שייקבע בהודעה.
- 17.8. המזמין יראה את המציע כמי שקרא את מסמכי המכרז, וכמי שבדק וכמי שקיבל את הנתונים שנמסרו לו ואסף את כל המידע הדרוש לו לצורך הגשת החצעה. לאחר הגשת החצעה לא תתקבלנה שום טענות מצד הזוכה בנוגע לקשיים והפרעות העלולים להופיע בזמן ביצוע ההסכם ו/או שנתקל בעניינים שלא ידע עליהם ולא צפה אותם מראש.
- 17.9. כל הזכויות במסמכי המכרז שמורות למזמין. מסמכי המכרז מושאלים למציע לשם הכנת הצעתו והגשתה, והמציעים במכרז לא יהיו רשאים לעשות כל שימוש במסמכי המכרז ובמידע המפורט בהם, אלא לצורך הכנה והגשת הצעה למכרז זה. אין המציע רשאי לחעתיק מסמכים אלה ו/או להעבירם לצד ג' כלשהו ו/או להשתמש בהם לכל מטרה אחרת.
- 17.10. המזמין יהא רשאי, בכל שלב של המכרז, לבטל את המכרז. המציעים מוותרים בזאת על סעד של אכיפה או פיצויים חיוביים בשל ביטול המכרז.
- 17.11. מכרז זה והמסמכים הנלווים לו, לרבות ההסכם, מנוסחים בלשון יחיד זכר מטעמי נוחות בלבד; לשון יחיד מתייחס גם ללשון רבים, ולשון זכר מתייחס גם ללשון נקבה.

נספח 1 - טבלת לוחות זמנים לעריכת המכרז ופרטים כללים אודות המזמינה

כתובת המזמינה _____ (להלן: "משרדי המזמינה").

כתובת אתר האינטרנט של המזמינה _____.

מהות	תקופה/יום/שעה	פרטים נוספים
תקופה לעיון ורכישת מסמכי המכרז	מיום _____	במשרדי המזמינה, קומה _____, בין השעות _____, בתאום מראש בטלפון _____
עיון במסמכי המכרז	במשרדי המזמינה	בתיאום מראש בטלפון מסי _____
הגשת שאלות הבהרה	עד יום _____ בשעה _____	<u>בפקס או במייל בלבד</u> : לפקס: _____ למייל: _____ לאישור קבלת הפקס או המייל יש לחתקשר: _____
התייחסות המזמין לשאלות הבהרה	עד ליום _____	
הגשת הצעות	עד ליום _____ בשעה _____	במזכירות המזמינה קומה _____

חזרת: המזמינה רשאית לשנות כל אחד מן המועדים המפורטים לעיל, ובכלל זה לדחות את המועד האחרון להגשת ההצעות. הודעה בדבר דחייה כאמור תימסר לכל מי שרכש את מסמכי המכרז או נרשם על ידי המזמינה.

נספח א' 1

מידע בדבר ניסיון המציע

פרטים אישיים וניסיון מקצועי

יובהר כי יש למלא את הפרטים כמפורט בנספח זה, לרבות טבלת הניסיון מקצועי בתחומי התוכן המרכזיים של הפרויקט, הן לגבי ה"יועץ המוביל" והן לגבי כל אחד מאנשי הצוות שיועסקו על ידו במסגרת הפרויקט, בנפרד.

הגשת מועמדות לתפקיד יועץ ארגוני לתהליך

ברשות המקומית _____

שם היועץ/החברה: _____

אופי תאגידי: עוסק מורשה/חברה בע"מ/שותפות

כשמדובר בחברה: גודל המשרד, מספר עובדים מקצועיים: _____

פרטים אישיים וניסיון מקצועי

חברה שמעסיקה מגוון יועצים תגיש טופסי פרטים וניסיון מקצועי לגבי כל היועצים המתוכננים לפעול במסגרת הפרויקט

השכלה אקדמית: _____

הכשרה מקצועית: _____

ניסיון בחובלת תהליכי ליבה ברשויות המקומיות / גוף ציבורי / גוף פרטי ב-5 השנים האחרונות. יש למלא בטבלה בהתאם לסעיפים המפורטים. יש לתאר את התהליך, האתגרים המרכזיים, מהות עבודת הייעוץ, תקופת הייעוץ. בנוסף, יש לצרף פרטים של איש הקשר שחובל את התהליך מטעם הרשות המקומית. מומלץ לבחור את הפרויקטים המייצגים ביותר, אין לצרף מסמכים אחרים לתיאור התהליכים הארגוניים, תיאור פרויקטים שלא במסגרת טבלה זו, לא ילקחו בחשבון.

פירוט ניסיון בגיון כל יועץ

תיאור התהליך	שם הפרויקט	שם הלקוח ופרטי איש קשר	שנה	משך הפרויקט	תיאור הפרויקט
1. גיבוש החוק, ניתוח הארגון והסביבה, בחירת מיקודים אסטרטגיים, הגדרת מטרות, יעדים ומדדים.					
2. ביצוע מיפוי האבחון ארגוני כולל.					
3. חובלת תהליכי שינוי מערכתיים.					
4. עיצוב והטמעת הרבות הארגון, בניית רוח הארגון ובניית מסוגלות.					
5. פיתוח שגרות ניהול ויכולות ניהול.					
6. בניית תכניות עבודה מקושרות תקציב כולל מעקב מדידה ובקרה.					
7. בבניה ושיפור של תהליכי עבודה בארגון.					
8. בניית והטמעת של מבנה ארגוני – התאמת המבנה למיקודים של הארגון והמיכח בגיהול השינויים.					

על כל אחד מהיועצים, לרבות היועץ המוביל, למלא את הטבלה שלהלן בטופס נפרד:

שם היועץ: _____

ת.ז. היועץ: _____

אני מצוהיר כי המידע המפורט לעיל, לרבות בטבלה, הינו מלא, שלם ומדויק.

חתימת היועץ: _____

אישור ע"ד

אני הח"מ, _____, עו"ד, מאשר בזה כי ביום _____ חופיעה בפני מר/גבי _____, אשר זיהיתיה באמצעות ת.ז. מס' _____ / חמוכרת לי באופן אישי, וכי לאתר שהזרתיה כי עליוה להצהיר אמת ואמת בלבד וכי אם לא מתעשה כן יתחיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק, אישרה נכונות הצהרתיה לעיל וחתם/מה עליה בפני.

חתימה וחותמת

תאריך

נספח א' 2

תצהיר לעניין שמירת על דיני העבודה

אני הח"מ _____ נושאות ת"ז מס' _____ מורשה/ית חתימה מטעם _____ מס' זיהוי/ח.פ. _____ (להלן-"המציע"). לאחר שהזוהרתי בחוק כי עלי לומר את האמת וכי אחיה צפויה לכל העונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהיר/ה ומתחייב/ת בזאת ובכתב כדלקמן-

1. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו מקיימים את חובותיהם בדבר שמירת זכויותיהם של עובדי החברה לפי דיני העבודה כהגדרתם לחל, ההסכמים הקיבוציים וצווי ההרחבה החלים על החברה, ככל שחלים הסכמים או צווים כאמור.
2. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו מתחייבים כי ימשיכו לשמור על זכויות עובדי החברה המופרטות בסעיף 1 לעיל במהלך כל תקופת ההתקשרות נשוא מכרז זה.
3. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו לא הורשעו בשלוש השנים שקדמו להגשת ההצעה במכרז זה, בשל הפרת דיני העבודה כהגדרתם לחל, ולא נקנסו בשנה שקדמה להגשת ההצעה במכרז זה ע"י מפקח שמונה לפי סעיף 5 לחוק העבירות המינהליות, התשמ"ו-1985, ביותר משני קנסות בשל הפרת דיני העבודה. וכן לא הורשעו בעבירה לפי חוק שכר המינימום התשמ"ז-1987 ולחילופין חלפה שנה ממועד החרשעה או אם הורשעו פעמיים או יותר- כי חלפו 3 שנים לפחות ממועד החרשעה האחרון.
4. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו לא הורשעו בעבירה של העסקת עובדים זרים בשלוש השנים שקדמו להגשת ההצעה במכרז זה.
5. המציע, בעלי השליטה בו ומנהליו מצהירים כי הם מקיימים ומתחייבים כי ימשיכו לקיים את כל הוראות הדין בעניין עובדים זרים.
6. ידוע לי כי מספר קנסות בגין אותה עבירה- אך במועדים שונים- נחשבים לקנסות שונים. לעניין תצהיר זה-
"דיני העבודה"- החיקוקים המפורטים בתוספת השנייה לחוק בית הדין לעבודה, התשכ"ט-1969, אשר שר התעשייה המסחר והתעסוקה ממונה על ביצועם.
הנני מצהיר/ה כי שמי הוא _____ כי החתימה המופיעה בשולי גיליון זה היא חתימתי וכי תוכן הצהרתי אמת.
תאריך _____ שם המצהיר + חתימה _____

אימות חתימה

אני הח"מ עו"ד _____ מאשר בזאת כי החברה _____ רשומה בישראל עפ"י דין וכי ה"ח _____ מוסמך להצהיר ולהתחייב בשם החברה הנ"ל. כמו כן אני מאשר/ה כי ביום _____ בחודש _____ בשנת _____ חופיע בפניי במשרדי _____ ה"ח מס' _____ זחות _____ המוכר לי אישית, ולאחר שהזוהרתי כי עליו להצהיר את האמת וכי יהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה כן חתם בפני על תצהירי ואישר את תוכנו ואמיתתו.

_____ חתימה

_____ תאריך

נספח א' 3

תצהיר המציע / מנהליו ובעלי השליטה בדבר העדר הרשעות פליליות

אנו הח"מ מר/גב _____ נושאות ת"ז מס' _____ מורשה/ית חתימה מטעם _____ מס' זיהוי/ח.פ. _____ (להלן: "המציע/י"), לאחר שהוזהרתי כחוק כי עלי לומר את האמת וכי אחיה צפויה לכל העונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהירה ומתחייבת בזאת ובכתב כדלקמן:

1. חוסמכתי כדן על ידי _____ (להלן: "המציע/י") לחתום על תצהיר זה בתמיכה לחצעה למכרז _____ (להלן: "המכרז/י").
2. חריני לחצחיר כדלקמן:

2.1. המציע לא הורשע ו/או נחקר בעבירות לפי חוק מס קניה (סחורות ושירותים), התשי"ב-1952; פקודת מס הכנסה; פקודת המכס; חוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975; חוק הפיקוח על המטבע, התשל"ח-1978; סעיפים 290 עד 297, 383 עד 393 ו-414 עד 438 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, למעט הרשעות שנמתקו או התיישנו לפי חוק המרשם הפלילי ותקנת השבים, התשמ"א-1981.

או (מחק את המיותר)

2.2. המציע נחקר ו/או הורשעתי בעבר בחשד לביצוע העבירות הבאות: _____ (יש לפרט מתוך העבירות המנויות לעיל).

3. חואיל וכך, אני נותנת בזאת את הסכמתי מראש למסירת כל המידע הקיים ו/או שיחיה קיים אודות המציע במרשם הפלילי ביחס לעבירות שפורטו לעיל, על פי חוק המרשם הפלילי ותקנת השבים, תשמ"א-1981.

4. הסכמה זו תהא תקפה במשך כל תקופת ההתקשרות של המזמין עם הזוכה במכרז שבנדון.

_____ חתימת המצחיר

אישור

אני הח"מ _____ עו"ד, מאשרת כי ביום _____ חופיעה בפני בכתובת _____ מר/גב' _____ המוכרת לי אישית ו/או שזיהית/ית על פי ת.ז. מס' _____ ולאחר שהוזהרתי/ה כי עליה לחצחיר את האמת כי יהיה/תהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן, אישרה את נכונות החצחרה הנ"ל וחתם/ה עליה בפניי.

_____ עו"ד

_____ תאריך

נספח א' 4

תצהיר לפי חוק עסקאות עם גופים ציבוריים

1. אני מר _____, ת"ז _____, המשמש כ _____ בחברת _____, המציעה במכרז _____ (להלן: "המציעה") מצהיר בזאת כי המציעה ואו בעל זיקה למציעה (כמשמעו בסעיף 2 לחוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו – 1976) לא הורשעו בפסק דין חלוט ביותר משתי עבירות לפי חוק שכר מינימום, התשמ"ז- 1987 ואו לפי חוק עובדים זרים (איסור העסקה שלא כדין והבטחת תנאים חוגניים), התשנ"א – 1991 ואם הורשעו ביותר מ- 2 עבירות הרי כי במועד ההצעה חלפה שנה אחת ממועד החרשעה האחרונה.
2. זהו שמי זו חתימתי ותוכן תצהירי אמת.

 המצחיר

אימות

אני הח"מ, עו"ד _____, מ.ר. _____ מאשר בזאת כי ביום _____ פגשתי את מר _____ נושא ת.ז. _____, ולאחר שהזחרתיו כי עליו להצחיר את האמת וכי יהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק באם לא יעשה כן חתם בפני על תצהירו ואישר את תוכנו ואמיתותו.

 חתימה+ חותמת

 תאריך

אישור עורך דין - לתאגיד

אני, הח"מ _____, עו"ד מאשר בזאת כי התצחיר נחתם על ידי הי"ה _____, ת"ז _____, המורשה בחתימתו לחייב את חברת _____ המציעה במכרז _____ (להלן: "המכרז") בהתאם לתוראות תקנון המציעה ובהתאם לכל דין.

 חתימה+ חותמת

 תאריך

נספח א' 5

תצהיר והתחייבות על העדר ניגוד עניינים

- אני _____, ת"ז _____, המשמש כ _____ בחברת _____, (להלן: "המציע") מתחייב בזאת כדלקמן:
1. הנני מתחייב שלא יחיה למציע, לפי העניין, או לעובדים מטעם המציע או לספקי / קבלני משנה מטעמו או לגורמים מקצועיים מטעמו במהלך תקופת מתן השירותים, ניגוד עניינים מכל מין וסוג שהוא עם גורמים בעלי עניין בתחום מתן השירותים נשוא מכרז מס' _____ ומילוי תנאיו, וכי המציע אינו צפוי לכל תביעה ו/או טענה מצד שלישי כלשהו, בקשר עם מילוי התחייבותיו על פי הסכם זה.
 2. הנני מתחייב כי המציע ימנע מכל פעולה ו/או מחדל אשר עלולים להעמיד אותו או מי מטעמו במצב של ניגוד עניינים כאמור לעיל, לרבות, קבלת עבודה עבור כל גורם או גוף אחר, אם העבודה כאמור עלולה להעמיד את המציע במצב של חשש לניגוד עניינים.
 3. הנני מתחייב כי המציע יודיע למזמין באופן מיידי על כל נתון או מצב שבשלהם עלול להימצא המציע במצב של ניגוד עניינים מיד עם היוודע למציע הנתון או המצב האמורים.
 4. הנני מתחייב כי המציע ימנע משימוש במידע כלשהו שהגיע לידיו במסגרת מכרז זה שלא למטרת ביצוע התחייבות המציע כאמור מכרז זה, ובכלל זה להימנע מכל שימוש במידע באופן שיש בו כדי לקדם את עניינו ו/או מי מטעמו ו/או ענייני צד שלישי.
 5. הנני מצהיר ומתחייב בשם המציע, כי המציע ידווח מראש למזמין על כל כוונה שלו, להתקשר עם כל גורם, העלול להביא להתקשרות שתהא בניגוד להתחייבותיו בסעיפים אלו, ולפעול בהתאם להוראות המזמין בעניין. המזמין רשאי לא לאשר למציע התקשרות כאמור או לתת הוראות אחרות שיבטיחו העדר ניגוד עניינים, והמציע מתחייב כי יפעל בהתאם להוראות אלו, בחקשר זה.
 6. לא תהיינה למציע כל טענות או תביעות מכל מין וסוג שהוא בגין כל החלטה של המזמין בקשר עם מניעת ניגוד עניינים.
 7. ברור לי כי הפרת התחייבות זו כלפי המזמין מהווה הפרה יסודית של החסכם נשוא מכרז _____.
 8. מובחר בזאת שלעניין מכרז זה "ניגוד עניינים" פירושו גם כל אירוע העלול להוביל למצב של "חשש לניגוד עניינים" או בעל פוטנציאל לניגוד עניינים. ולראיה באתי על החתום:

חתימה

שם

אישור ע"ד

אני הח"מ, _____, עו"ד, מאשר בזה כי ביום _____ חופיעה בפני מר/גב' _____, אשר זיחיתורה באמצעות ת.ז. מס' _____ / המוכרת לי באופן אישי, וכי לאחר שהזחרתיוה כי עליוה להצחיר אמת ואמת בלבד וכי אם לא יתעשה כן יתהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק, אישרה נכונות הצהרתוה לעיל וחתם/מה עליה בפני.

חתימה וחותמת

תאריך

חתימתנו מאשרת בזאת כי קראנו הבנו ואנו מסכימים לכל האמור

חתימה + חותמת

נספח א' 6

הודעה על סוד מקצועי ואו מסחרי ואו חיסיון

1. אני הח"מ מבקש, כי מסמכים: _____ ו- _____ ו- _____ לא יימסרו לעיון, וזאת מן הנימוקים לחלן:
יניתן לצרף מסמך נפרד, מנומק ומפורט

2. ידוע לנו, כי בעניין בקשתנו זו, שיקול הדעת הוא המזמינה בלבד. למרות האמור לעיל ידוע לי כי כל פרטי הצעתי לא יחיו חסויים ואינם בבחינת סוד מסחרי.

3. ידוע ומוסכם עליי כי במידה שהצעתי לא תזכה במכרז זה, אחיה מנועים מלדרוש עיון בהצעות אחרות בחלקים שסומנו בהצעתי כחסויים מעיון.

נספח א' 7

טופס מידע

שם היועץ / החברה: _____

אופי תאגידי: עוסק מורשה / חברה בע"מ / שותפות

במקרה של חברה: גודל המשרד, מספר עובדים מקצועיים: _____

מען _____

טלפון _____

פקס _____

שם/ות מנהלי החברה:

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

שם/ות בעלי המניות:

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

שמות מורשי החתימה:

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

חובה לצרף לבקשה:

אדם פרטי – צילום ת.ז.

חברה –

1. תעודת התאגדות.

2. פלט מרשם החברות בדבר מנהלי החברה המאמת את הפרטים הרשומים לעיל, בדבר זהות

בעלי המניות ומנהלי החברה.

נספח א' 8**הצעת המשתתף**

1. אני הח"מ, _____, מאשר כי קראתי בעיון את מסמכי המכרז, תנאיו, החסכם על כל פרטיהם והמסמכים המצורפים להם, ולאחר שקיבלתי כל מידע נוסף שנדרש על ידי, מצחיר כי חבנתי את תוכנם, וקיבלתי כל ייעוץ מקצועי לו נדרשתי לרבות יעוץ משפטי, ואני מקבל על עצמי את כל האמור במכרז זה, ולכן מצחיר ומתחייב לבצע את הנדרש בחתאם למסמכי המכרז ודרישות המזמינה שיתקבלו מעת לעת במהלך תקופת החתקשרות, ואני מוותר בזאת באופן מלא, מוחלט ובלתי חוזר, על כל טענה ו/או תביעה ו/או דרישה בקשר עם האמור.
2. במקרה של סתירה בין מסמכי המכרז להוראות החסכם, תגבר ההוראה שיש בה כדי לחוסף על חיובי המשתתף.
3. התמורה לה אני מסכים בחשתתפתי במכרז הינה מלאה, סופית ומוחלטת וכוללת את כל המיסים והאגרות ככל שיחולו ובכלל זה הוצאות משרדיות, נסיעות, שליחויות, חדפסות, מלא העבודות הנלוות הכרוכות בביצוע השירותים, וכי לא נהיה זכאים לכל תוספת ו/או תמורה נוספת מעבר לקבוע בחסכם.
4. ידוע לי, כי התשלום יבוצע בתנאים המפורטים בחסכם ולכל תשלום יתווסף מע"מ בשיעור החוקי התקף במועד ביצוע התשלום.
5. מבלי לגרוע משאר הוראות המכרז ומטופס זה, וכך מהצהרותיי ומחתחייבויותיי על פיו, אני הח"מ מצחיר ומתחייב בזאת באופן מלא ובלתי חוזר, כדלקמן:
 - 5.1. הצעתי עונה על כל חדרישות הנובעות מהאמור במסמכי המכרז על כל נספחיהם;
 - 5.2. בדקתי וחבאתי בחשבון את כל המידע שהתקבל לרבות מידע שהמזמינה המציאה למציעים לאחר הוצאת המכרז;
 - 5.3. כל מידע שסופק ו/או שסופק במסגרת המכרז, נועד לצרכי המחשה בלבד ואין לראות בו משום התחייבות ו/או מצג כלשהו מצד המזמינה, לכל דבר ועניין, וכי בכל מקרה לא יהיה במסירת המידע האמור ו/או בתוכנו על מנת להטיל על המזמינה אחריות כלשהי ו/או על מנת לגרוע מהתחייבויותיי המפורטות במסמכי המכרז.
 - 5.4. ידוע לח"מ, כי התחייבותי זו מהווה הסכמה ללא סייג לתוכן החסכם ונספחיו, לכל דבר ועניין, כפי שעודכן (וככל שעודכן) במסגרת החליך המכרזי.
 - 5.5. אני הח"מ ו/או כל מי מטעמי לא הציע ו/או נתן ו/או קיבל, במישרין ו/או בעקיפין, כל טובת הנאה ו/או כסף ו/או כל דבר בעל ערך במטרה לחשפיע, במישרין ו/או בעקיפין, על חליך המכרז ו/או חליך לרבות כל החלטות של המשתתף ו/או נושאי המשרה שלו ו/או עובדיו ו/או מי מטעמו בעניינו של חליך זה.
 - 5.6. ידוע לי שאם אפר התחייבות מהתחייבויותיי הכלולות בהצהרותינו דלעיל תחיה המזמינה רשאית, לפי שיקול דעתה הבלעדי ובכל שלב שהוא, לפסול את הצעתי במכרז, וחח"מ מוותר על כל תביעה ו/או דרישה, ישירה או עקיפה, שעניינה פסילת הצעתי על ידי המזמינה.
6. חריני מאשר כי אני, הח"מ, מסוגל מכל בחינה שהיא, לבצע את כל חדרישות והחתחייבויות על פי הוראות המכרז, לרבות עמידה בלוח הזמנים שנקבע לביצוע העבודות.

7. הריני מאשר כי אני, תח"מ, מקבל עליי את כל ההתחייבויות והתנאים הכלולים במסמכי המכרז ללא כל הסתייגות שהיא.

לראיה באתי על החתום:

_____ תאריך
_____ חתימה וחותמת המציע

אישור זכויות חתימה
(כאשר המציע הינו חברה)

אני תח"מ, עו"ד _____ מרחוב _____ מספר רישיון _____, המשמש כיועץ משפטי של המציע, מאשר בזה כי _____ ת.ז. _____ ו- _____ ת.ז. _____ אשר חתמו על "הצהרת המציע" הנ"ל בפני וכן על כל יתר מסמכי החצעה שמטעם חברת _____ (להלן: "המציע"), הינם מוסמכים לחתום מטעם המציע על כל מסמכים הללו, וכי נתקבלה החלטת כדון על ידי המציע, בהתאם למסמכי ההתאגדות שלו, לחשתתף במכרז ולחסמך את הנ"ל לחתום על כל המסמכים הללו.

_____ חתימת וחותמת עורך הדין
_____ תאריך

אישור זכויות חתימה
(כאשר המציע איננו חברה)

אני תח"מ, עו"ד _____ מרחוב _____ מספר רישיון _____ מאשר בזה כי ביום _____ חופיע/ה בפני גב'מר _____ ת.ז. _____ (המציע), אשר זיהה עצמו בפניי באמצעות תעודת זהות ישראלית, וחתם/מה על "הצהרת המציע" שלעיל בפני וכן על יתר מסמכי החצעה, וזאת לאחר שהזהרתי אותו/ה כי עליו/ה להצהיר את האמת שאם לא כן ת/יחיה צפוי/יה לעונשים הקבועים בחוק.

_____ חתימת וחותמת עורך הדין
_____ תאריך

נספח א' 9

הצהרת המשתתף

1. אני הח"מ מצהיר כי אינני משמש כיועץ ביותר מ-2 רשויות מקומיות נוספות (כאשר המזמינה לא כלולה ברשויות אלה), במסגרת הפרויקטים לפיתוח ארגוני משולב שמוביל משרד הפנים.
2. למען הסר ספק, אני מצהיר, כי ידוע לי, כי ככל שלא אחתום על הצהרה זו ואו ככל שאשמש כיועץ של יותר משתי רשויות מקומיות, מלבד המזמינה, המזמינה תבטל את זכייתי במכרז, ככל שאזכה, ובהתאם לשיקול דעתה רשאית לבחור בכשיר השני כזוכה במכרז.

לראיה באתי על החתום:

שם המציע: _____

תאריך: _____

חתימה: _____

אישור עו"ד

אני הח"מ, _____, עו"ד, מאשר בזה כי ביום _____ חופיעה בפני מר/גב' _____, אשר זיחיתי/ה באמצעות ת.ז. מס' _____ / המוכרת לי באופן אישי, וכי לאחר שהזהרתי/ה כי עליה להצהיר אמת ואמת בלבד וכי אם לא מתעשה כן/תהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק, אישר/ה נכונות הצהרת/ה לעיל וחתם/מה עליה בפני.

_____ חתימה וחותמת

_____ תאריך

מסמך ב'

הסכם מסגרת למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני

שנערך ונחתם ב _____ ביום _____ לחודש _____ בשנת 2016

בין

מרח' _____
(להלן: "המזמינה")

מצד אחד

לבין

_____, ח.פ./ע.ר. _____
רח' _____
טלפון: _____ פקס: _____
(להלן: "היועץ")

מצד שני

הואיל והמזמינה מעוניינת בקבלת שירותי יועץ לפיתוח ארגוני, אשר ילווה את המזמינה בבניית תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה שיאפשרו לה לקיים מערך שירותים מקיף ואיכותי הכולל כמפורט בהרחבה בחסכם זה להלן וכן בנספח המקצועי המצורף כמסמך ג' (להלן: "השירותים");

והואיל והיועץ מצהיר, כי הינו מומחה בתחום הייעוץ הארגוני והיכרות עם רשויות מקומיות /או מגזר ציבורי, וכן כי הוא בעל המומחיות, הניסיון, היכולת, החיתרים הדרושים לביצוע השירותים כמפורט בחסכם זה וכי לרשותו עומד, במידת הצורך וככל שיידרש, צוות מלא, מיומן ומנוסה שיאפשר לו לעמוד בכל התחייבויותיו שעל פי הסכם זה;

והואיל והמזמינה מעוניינת להסדיר את כלל התקשרויותיה עם היועץ בחסכם זה;

והואיל וברצון הצדדים להעלות על הכתב את פרטי החתקשרות ביניהם.

לפיכך הוסכם, הותנה והוצהר בין הצדדים כדלקמן:

1. מבוא והגדרות

- 1.1. המבוא לחסכם זה ונספחיו מהווים חלק בלתי נפרד הימנו ומחייב כיתר תנאיו.
- 1.2. כותרות הסעיפים באות לצורך הנוחיות בלבד ואין לפרש תנאי מתנאי חסכם זה לפיהן.

1.3. הגדרות

"השירותים" - שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני למזמינה, לקיים תהליכים לפיתוח ארגוני, במטרה לחולל שינוי משמעותי בהתנהלות חרשות ולהביאה לידי התנהלות אפקטיבית ויעילה בתחום הארגוני, ובכלל זה, לקדם צעדים לחיזוק החון האנושי והיכולות העצמיות. הכול כמפורט בהרחבה בהסכם זה ובנספח המקצועי המצורף כמסמך ג'.

"ועדת היגוי עליונה" - מנהל אגף בכיר לניהול החון האנושי ברשומ"ק (יו"ר); מנחלת תחום פיתוח ארגוני באגף בכיר לניהול החון האנושי; נציג המפעם האזורי; מנחל המפעם המתמחה; נציג המחוז; רפרנט אגף התקציבים; רפרנט אגף לניהול החון האנושי ברשומ"ק; נציג חשבונות משרד הפנים;

2. תקופת ההסכם

2.1. הסכם זה יעמוד בתוקפו ממועד חתימת הצדדים על הסכם זה, עד לסיום השירותים, בהתאם ללוח הזמנים, כמפורט במסמך ג' - הנספח המקצועי (להלן: "תקופת ההסכם").

2.2. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, ידוע ליועץ כי פרק הזמן המסוימאלי לביצוע כלל השירותים המפורטים במסמך ג' הינו 3 שנים ולא יותר מ- 4 שנים בנסיבות מיוחדות ולאחר קבלת אישור מראש מהמזמינה.

2.3. מבלי לגרוע מהאמור לעיל ולהלן, המזמינה תהא רשאית להפסיק את ההתקשרות, בכל עת עפ"י שיקול דעתה הבלעדי ואו על פי הנחיית ועדת ההיגוי העליונה וזאת ע"י משלוח הודעה בכתב 30 יום מראש למציע הזוכה, מבלי שחמזמינה תהא חייבת בתשלום פיצויים כלשהם עקב הפסקת ההתקשרות, למעט זכותו של המציע הזוכה לקבל את התמורה בגין השירותים שבוצעה על ידו עד למועד ההפסקה כאמור, ובכפוף לביצוע השירותים על פי הזמנות אלו ובהתאם לתנאים המפורטים בהסכם.

3. הגדרת תפקידו של היועץ ומחוז השירותים

3.1. במהלך תקופת ההסכם, מתחייב היועץ לספק למזמינה שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני כמפורט בנספח המקצועי המצורף כמסמך ג' להסכם זה, אשר יכלול, בין היתר, את הנושאים הבאים:

- שלב הכיוון והאבחון - הגדרת המטרות של הרשות, ביצוע אבחון מפורט על פי המודל שנקבע, הגדרת המטרות והיעדים של המזמין, לימוד ובחינת חרקע הארגוני של המזמין התרבות הארגונית, משאבים וכדומה לצורך אבחון ומיפוי של הרשות המקומית.

• **שלב בניית תוכנית העבודה המפורטת לתחליף הארגוני** - תכנון וגיבוש תכנית עבודה מפורטת לתחליף הארגוני ובניית מבנה ארגוני מתאים לאור חמטרות והיעדים שהוגדרו ובחתייחס לממצאי האבחון. התוכנית תכלול את הפעולות והתחליכים הנדרשים לצורך ליווי ומימוש תחליכי עבודה אסטרטגיים, בכל הדרגות אצל המזמינה, באופן שיוביל לחיבור בין משאבי הארגון והשגת היעדים המרכזיים. התוכנית המפורטת להתערבות הארגונית וכן מבנה ארגוני קיים והמוצע יוצגו לאישור ועדת ההיגוי העליונה. לכול אחד מחתחומים המוצעים יוגשו תוכנית פעולה מפורטת, לוח זמנים מתוכנן ומסגרת שעות נדרשת לביצועה.

• **שלב ביצוע התחליכים הארגוניים** - ביצוע, יישום וחטמעה של תחליכי הפיתוח ארגוני, בחתאם לתוכנית המפורטת שאושרה.

• כל שירות נוסף בתחום הפיתוח הארגוני.

3.2. מוכחר בזאת כי החתקשרות מבוססת על הכשרתו, ניסיונו, כשירותו ומקצועיותו של היועץ, באופן אישי, וכפי שנדרש במסגרת המכרז. לפיכך, היועץ נדרש באופן אישי לספק את השירותים למזמינת, תוך שהוא נעזר באדמיניסטרציה התומכת של משרדו במידת הצורך, ואף אדם אחר לא יוכל להחליפו במתן השירותים נשוא חסכם זה, כולם או מקצתם, ללא חסכמתה מראש ובכתב של המזמינה.

4. הצהרות היועץ

היועץ מצחיר ומתחייב בזאת כלהלן:

4.1. כי הינו מומחה בתחום הייעוץ לפיתוח ארגוני וליווי רשויות מקומיות ו/או המגזר הציבורי וכי הינו בעל ההשכלה והניסיון המקצועי, הידע, המומחיות, הצידוד, הארגון וכוח האדם המיומן והמוסמך, הנחוצים לשם מתן השירותים הנדרשים לפי חסכם זה ברמה מקצועית טובה וראויה ולחשלים את השירותים הנדרשים לפי חסכם זה ובחתאם לכל תנאיו.

4.2. כי ידוע לו כי בכל שלב המכרז ו/או חספקת השירותים רשאית ועדת ההיגוי העליונה לפקח, לחנחות ולחורות למזמינה כיצד לפעול. אין באמור בכדי לחייב את ועדת ההיגוי העליונה לפקח, לחנחות לחורות ו/או לבוא בנעלי המזמינה ולזוכה לא תחיה כל טענה בקשר לכך.

4.3. כי יש בידינו את כל חרישיונות וחחיתרים הדרושים לצורך מילוי תפקיד.

4.4. כי אין כל מניעה ו/או הגבלה שבדין ו/או שבעובדה להתקשרותו של היועץ בחסכם זה עם המזמינה, ולביצוע מלוא התחייבויותיו הקבועות בו.

4.5. כי ייתן את השירותים הנדרשים לפי חסכם זה בקפדנות, ביעילות ובמקצועיות, במקומות ובמועדים שיידרשו בנסיבות העניין ו/או כפי שייקבע על-ידי המזמינה, בכפוף לחוראות חסכם זה.

- 4.6. כי יש לו זמינות מלאה לתחליכי הייעוץ והפיתוח הארגוני כפי שנדרש ובחנתאם למודל ולתוכנית המפורטת שתאושר.
- 4.7. כי יבצע את שירותי הייעוץ בחתאם למדיניות ולחנחיות שיקבעו עיי המזמינה ו/או ועדת החיגוי העליונה, ובחנתאם לשיקול דעתם המקצועי.
- 4.8. בכלל זה מצחיר היועץ כי ידוע לו כי המזמינה רשאית לדרוש ו/או לקבוע שינויים בפרטי השירותים, לצמצמם או להרחיבם, ומוסכם בזאת כי כל שינוי כאמור לא יחשב כהפרת חסכם זה ו/או סיבה לתשלום שכייט נוסף.
- 4.9. כי הוא מתחייב לפעול בביצוע השירותים בחתאם לדין, תוך שיתוף פעולה עם המזמינה ו/או ועדת החיגוי העליונה, לקבל את הנחיותיהם ולפעול על פיהן וזאת מבלי לגרוע מכל חובותיו ואחריותו לפי חסכם זה ולפי כל דין.
- 4.10. כי ידוע לו שהאחריות לטיב השירותים שהכין ו/או יכין חלה עליו, אלא אם נקבע אחרת בחסכם זה.
- 4.11. כי ידוע לו שאין באמור בחסכם זה או מכוחו או בכל הודעה שתיתן על-פיו או במסגרת ביצועו, כדי לשחרר את היועץ מכל חובה חקבועה בדין.
- 4.12. כי אינו ולא יהיה קשור בחסכם או בדרך המחייבת אחרת ו/או דרך היכולה להיות עם גורם אורו מזמין אחר, אשר הינו בעל אינטרס היכול להיות נוגד לאינטרס של המזמינה ולא קשור באופן ישיר או בעקיפין לכל פרויקט, נכס או ספק שירות חקשור לפרויקט של המזמינה.
- 4.13. היועץ מתחייב לבצע את השירותים ולמלא אחר כל התחייבויותיו בחסכם זה בין שנכללו בחסכם זה במפורש ו/או מכללא, ובין שנהוגים ומקובלים במקצוע, והכול ברציפות, בקצב מחיר ובשקידה הראויה, ובחנתאם ללוח הזמנים המפורט במסמך ג'.
- 4.14. היועץ יהא אחראי באופן מלא לטיב השירותים שחוכנו או בוצעו על ידו או מטעמו. בכל מקרה בו יגלה היועץ פגם או תקלה או מחדל וכיו"ב בשירותים (לחלן: "הפגם"), הוא יודיע על כך, בכתב ובעל פה, מידיית וללא שיהוי למזמינה או אדם הנוגע בדבר, לרבות מסירת אופן הטיפול בפגם.
- 4.15. מבלי לגרוע מחוראת סעיף זה מוסכם בזה כי בכל מקרה בו יפעלו אנשים אחרים בשם היועץ ו/או מטעמו או על פי חוראותיו או בפיקוחו בביצוע השירותים, תחייב פעילותם את היועץ לכל דבר ועניין כאילו נעשתה על ידו ותחיה על חשבונו.
- 4.16. היועץ יבצע את השירותים בחתאם לחסכם זה לשביעות רצונה המוחלט של המזמינה, בכל שלב ושלב של ביצוע השירותים. מובהר כי כל עבודה ו/או חלק ממנה שתימסר על ידי היועץ לביצוע לאדם או גוף כלשהוא, תעשה רק לאחד שנתקבל אישור המזמינה לכך.

עוד מודגש ומובהר כי על היועץ להיות מעורב באופן אישי, רוחבי ומקיף בכל הקשור לשירותים הנדרשים במסגרת המכרז והסכסם. תנאי לשביעות רצון המזמינה הינה מעורבות מקיפה כאמור, וככל שהיועץ לא יהיה מעורב כאמור, תהיה המזמינה רשאית לבטל הסכסם התקשרות זה, לפי שיקול דעתה, וזאת לאחר שנתנה ליועץ התראה ראשונה כי אינו מעורב כנדרש, והתראה נוספת בת 14 ימים לפחות לתקן את האמור והיועץ לא פעל כן.

4.17. יובחר כי לא יתחיל היועץ בכל שלב של השירותים, ללא הוראה מפורשת מהמזמינה.

5. כפיפות דיווח

- 5.1. היועץ יהא כפוף מבחינה מקצועית ומנהלית להוראות המזמינה.
- 5.2. היועץ מודע לכך שחרשות המקומית כפופה להנחיית ועדת החיגוי העליונה וכי הוועדה יכולה להנחות ולהורות לרשות ולהנחות אותה לגבי הפעילות ומכוח זה גם ליועץ.
- 5.3. היועץ ידווח למזמינה ולוועדת החיגוי העליונה, על כל בעיה והתפתחות באשר לשירותים וכן על כל נושא הקשור לביצוען של השירותים נשוא הסכסם זה.

6. תמורה

6.1. עבור השירותים שיספק היועץ למזמינה ולקיום מלוא התחייבויותיו על פי הסכסם זה, יזכה היועץ לתמורה בסך של עד _____ ₪ (במילים: _____ שקלים חדשים) (להלן: "התמורה"), אשר תשולם בחתום לאבני הדרך, כמפורט להלן:

(1) חלק ראשון – כיוון ואבחון והגשת תכנית מאושרת – לחלק זה יוקצה 10% מהתמורה (להלן: "תשלום ראשון") - עד אישור תכנית התחליף הארגוני (להלן: "התכנית"), באופן סופי על ידי המזמין וועדת החיגוי העליונה ולשביעות רצונם. יובחר כי על היועץ לעמוד באבן הדרך הראשונה בתוך שישה חודשים לכל היותר ממועד חתימת הצדדים על הסכסם זה.

יובחר כי התשלום הראשון ישולם בכפוף להגשת דיווח חודשי שוטף ומפורט בחתום לתעריפים הקבועים בחוראות החשב הכללי בחוראה מספר 13.9.2 – תעריפי התקשרות עם נותן שירותים חיצוני, כולל ההפחתות הנדרשות בנוהל (להלן: "תעריפי החשב הכללי").

(2) חלק שני - 90% מהתמורה – יישום התחליף במסגרת התכנית שאושרה בחתום לתכנית הפעולה המפורטת והמאושרת על ידי ועדת החיגוי העליונה, תיבנה תכנית פעולה הכוללת היקפים תקציביים למימושה. התוכנית תחוה חלק בלתי נפרד מהסכסם ותצורף אליו כנספח מחייב. על בסיס תכנית זאת, היועץ יפעל ויגיש חשבונות ודיווחים שוטפים למזמינה. החשבונות יאושרו על ידי המזמינה ובחתום לאבני דרך שיאושרו על ידי ועדת החיגוי העליונה.

- 6.2. התמורה הינה סופית, וכוללת את כל מגוון השירותים, לרבות ההוצאות הנלוות או הכרוכות במתן השירותים. בהתאם לכך, לא תינתן תמורה נוספת לחוזר ו/או כיסוי של הוצאות כגון תקורה משרדית, הוצאות טלפון, דואר, פקס, נסיעות, הדפסות, צילומים, שליחויות, שירותי מזכירות, וכיוצא באלה.
- 6.3. לא יצורפו לתמורה הפרשי הצמדה והיא תשולם בערכה הנומינלי כפי שנקבע במועד חתימת ההסכם, ולא יחול בה כל שינוי במשך כל תקופת ההתקשרות.
- 6.4. יובהר כי ההתקשרות היא לפי התמורה (אשר כוללת מע"מ), החזמנה היא בהתאם לקצב ההתקדמות בפועל ובהתאם לדיווח שעות.
- 6.5. עוד יובהר כי הסכום הכולל הוא סופי, אולם התשלום לשעה יתעדכן בהתאם לשינויים ולחנחיות תעריפי החשב הכללי, ככל שיתעדכנו כולל ההפחתות הנדרשות בנוהל.
- בתעריפי החשב הכללי ישנם תעריפים שונים בהתאם לניסיון והשכלת היועץ וכן תעריפים בנוגע להוצאות נסיעה.
- 6.6. המזמינה תחא רשאית לקזז חובותיו הכספיים של היועץ כלפיה, ככל שישנם כאלה, מהתמורה שהיא התחייבה לשלם ליועץ על פי הסכם זה.
- 6.7. מובהר כי התמורה ליועץ תשולם על בסיס חודשי, אך בכל מקרה סך התמורה המצטברת בגין הפרויקט לא תחרוג מהתמורה הקבועה לעיל, וביחס לכך התמורה בגין כל חלק לא תחרוג מהסכומים הכוללים ביחס לכל חלק כמוגדר לעיל.
- 6.8. נוהלי הגשת חשבונות ותשלום:
- 6.8.1. היועץ יגיש את חשבונותיו מידי חודש למזמינה, בהתאם לנוהלי המזמינה שימסרו לו, וכפי שיחיו מעת לעת.
- 6.8.2. התמורה תשולם ליועץ כנגד חשבונית מס, אותה יגיש היועץ למזמינה עד ליום ה-10 בכל חודש קלנדארי, בגין השירותים שניתנו על ידו בחודש האחרון שחלף.
- 6.8.3. היועץ יכלול בחשבונית שימסור למזמינה את פירוט השעות אשר השקיע בביצוע השירותים, וכן יצרף דו"ח שיפרט את השירותים שניתנו על ידו במהלך החודש, לרבות טיבם והיקפם. במידה שפעלו בתוכנית מספר יועצים יוגש דיווח מפורט, בנפרד, עבור כל אחד מהיועצים. החשבונות ודוחות השעות יאושרו ע"י יו"ר ועדת ההיגוי הרשותית ונציג המפעם.
- 6.8.4. המזמינה תעביר ליועץ את התמורה בתוך שלושים (30) ימים מיום הגשת חשבונית מס ערוכה כדן בגין שירותיו. מוסכם כי איחור של עד שלושים (30) ימים מעבר לפרק הזמן האמור, לא יהווה הפרה מצד המזמינה.

6.8.5. מובחר בזאת וידוע ליועץ כי ביצוע השירותים מתקצב על ידי משרד חפנים, ועל כן, איחור בהגשת החשבון הסופי של היועץ למזמינה עלול לגרום לכך שלא יועבר למזמינה הסכום הנדרש לצורך סילוק החשבונות במועד, ולמציע לא תהא כל טענה כלפי המזמינה במקרה כאמור.

7. הוצאות נלוות ותשלומים

- 7.1. עלויות נלוות שיחיו במהלך השירותים, כגון: נסיעות בארץ, ימי מחלה, ימי חופשה וכדי לא ימומנו על ידי המזמינה אלא על ידי היועץ כקבלן עצמאי.
- 7.2. תשלומים עבור ביטוח לאומי, מס הכנסה ויתר הזכויות הסוציאליות ימומנו על ידי היועץ. היועץ מתחייב לשלם ביטוח לאומי וכן כל תשלומי חובה נוספים לפי כל דין.

8. התקשרות ואי קיום יחסי עובד מעביד

- 8.1. היועץ ייתן את השירותים שהוא הסכם זה למזמינה כקבלן עצמאי בתחום העיסוק, ימלא את תפקידו בנאמנות, זריזות, במסירות ובמלוא הזמן הנדרש, תוך הפעלת שיקול דעת זהיר ושמירה על האינטרסים של המזמינה, כמתחייב מתפקידו.
- 8.2. הצדדים מסכימים ומצהירים בזאת כי היחסים ביניהם הינם יחסים של קבלן ומזמין שירות וכי לא מתקיימים ולא יתקיימו ביניהם בכל תקופת החסכם ו/או עם סיומו יחסי עובד-מעביד, על כל הכרוך והנובע מכך.
- 8.3. היועץ מצהיר כי אינו משתלב במסגרת הארגונית של המזמינה ואין בכוונתו לעשות כן.
- 8.4. במידה והיועץ יחליט להיעזר לצורך ביצוע תפקידו לביצוע השירותים בכוח אדם מקצועי ו/או עובדים מטעמו, הוא יעשה כן על חשבונו ומתוך התמורה כאמור לעיל בחסכם זה.
- 8.5. למען חסר ספק, מובחר בזאת כי ככל שיבחר היועץ להיעזר בכוח אדם מקצועי, אין בכך כדי להשפיע על העדרם של יחסי עובד-מעביד בין היועץ למזמינה. כמו כן, היועץ יישא באחריות חמלאה לכל פעולותיו ו/או מעשיו ו/או מחדליו של כל אחד מעובדיו.
- 8.6. אם יקבע מסיבה כלשהי, במועד כלשהו אחרי תחילתו של החסכם זה, כי למרות כוונת הצדדים, שבאה לידי ביטוי בחסכם זה, רואים את העסקתו של היועץ כהעסקת עובד, וכי חלים עליו ועל העסקתו הדינים והתנאים החלים על עובד, הרי מוסכם ומותנה בזה בין הצדדים כי שכרו של היועץ כעובד, בשל העסקתו בעקבות החסכם זה, יחושב בהתאם לקבוע לעניין זה לגבי עובדי רשות מקומית בתפקיד ודרגה דומים ככל האפשר, הכל כפי ייקבע על ידי ראש הרשות המקומית. ובאין תפקיד זהה או דומה כאמור, יחושב השכר לפי הקבוע לעניין זה בהסכמי העבודה הקיבוציים החלים על עובדים מסוג זה או בהעדר החסכם כאמור לפי החסכם העבודה הקיבוצי הקרוב לעניין, לדעת ראש הרשות המקומית. חישוב השכר ייעשה למפרע מיום תחילתו של החסכם זה וכל החיובים והזכויות עפ"י החסכם זה, מחד גיסא, והחישוב החדש האמור, מאידך גיסא, יקוזזו החדית.

9. שמירת דינים וכללי בטיחות והתנהגות

- 9.1. היועץ יבצע את השירותים בזהירות ובאחריות, תוך שמירה והקפדה מוחלטת על כל חוראות וכללי הבטיחות לפי כל דין.
- 9.2. היועץ ישמור על חוראות כל דין בנוגע לשירותים ובקשר לכל מחויבויותיו נשוא החסכם.
- 9.3. היועץ ישמור ויקפיד על כללי התנהגות נאותים במהלך כל תקופת החסכם, הן מצדו והן מצד כל גורם מטעמו.

10. סודיות

- 10.1. היועץ מצחיר בזאת כי ידוע לו שמידע ומסמכים אשר בידיו ו/או אשר יגיעו לידי ו/או לעובדיו תוך כדי ביצוע התחייבויותיו לפי חסכם זה ו/או בקשר עם הינם סודיים, והיועץ מתחייב לשמור על כל מידע כאמור בסוד; זאת, הן בזמן תקופת ההתקשרות והן לאחריו, לרבות: כל מידע על הנעשה אצל המזמינה, שיטות עבודתה, כל מידע עסקי, סוד מקצועי, מידע אודות עובדים, לקוחות וספקים, מידע שהוא ידע אישי, וכל עניין אחר הקשור בענייני המזמינה שיגיעו לידיעתו תוך כדי עבודתו. היועץ מתחייב למלא את נספח הסודיות וניגוד העניינים המצורף **בנספח ב' 1** לחסכם, ולשמור בסוד ולא להעתיק, להודיע, למסור או לחבא לידיעת כל צד שלישי שהוא כל ידיעה שתגיע או שהגיעה אליו ו/או למי מעובדיו ו/או למי מטעמו בשל ביצוע השירותים. היועץ מתחייב למילוי חובת שמירת הסודיות גם לאחר סיום ההתקשרות על פי חסכם.
- לעניין סעיף זה יובחר כי אין בשיתוף פעולה ו/או העברת מידע ו/או מסמכים למפעם כדי לפגוע בחובת הסודיות של היועץ כלפי המזמינה.
- 10.2. היועץ מתחייב לחבא סעיף זה לידיעת עובדיו והמועסקים על ידו בשירותים הקשורים בביצוע התחייבויותיו על פי חסכם זה, ולדאוג שיחיו מחויבים כלפיו בהתחייבות שחיקפה לא יפחת מהאמור בסעיף זה.
- 10.3. היועץ מתחייב להחזיר למזמינה כל מסמך שנמסר לו בקשר עם חסכם זה, מיד בתום הטיפול בו לצורך חסכם זה ובסיומה של תקופת ההתקשרות.
- 10.4. היועץ מצחיר כי ידוע לו שאי מילוי ההתחייבות על פי סעיף זה עשוי לחוות עבירה לפי סעיף 118 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, וכי יביא זאת לידיעת עובדיו ו/או אלה המועסקים על ידו לשם ביצוע השירותים על פי חסכם זה או בקשר עמו.

11. זכויות יוצרים ובעלות על מידע ומסמכים

- 11.1. כל הזכויות, לרבות זכויות היוצרים בתוצרי העבודה של היועץ מכוח השירותים ובכל חומר אשר יוכן על ידי היועץ או מי מטעמו במסגרת מתן השירותים, ללא יוצא מן הכלל, יהיו בבעלות מלאה של המזמינה. המזמינה תהא רשאית לנהוג בהם כמנחג בעלים ולבצע בכל חומר כאמור כל שימוש שתימצא לנכון, תוך כדי תקופת ההתקשרות

- ולאחריה, לרבות ביצוע שינויים וחכנסת תוספות, השלמות, עריכה מחדש, פרסומו, או העברתו לאחר, בתמורה או ללא תמורה.
- 11.2. היועץ ימסור לידי המזמינה את כל החומר שיוכן על ידו ו/או מי מטעמו, או שקיבל לידיו במסגרת הסכם זה.
- 11.3. היועץ ומי מטעמו לא יחיו רשאים לעשות כל שימוש בכל חומר כאמור, אלא אם קיבלו את הסכמת המזמינה, מראש ובכתב, ובהתאם לתנאים שקבעה המזמינה.
- 11.4. מודגש בזה כי החומר האמור וכל עותק ממנו, בין אם הוא מודפס או על מדיה מגנטית או בכל צורה אחרת, הינו רכושה הבלעדי של המזמינה, והיועץ לא יחיה רשאי לעכבו תחת ידיו גם במידה שיגיעו לו, לטענתו, תשלומים מאת המזמינה.
- 11.5. היועץ מתחייב לעגן את זכויות המזמינה כאמור בכל התקשרות שלו עם עובדיו ו/או עם מי שפועל מטעמו במסגרת ביצוע התחייבויותיו בהתאם להסכם זה.
- 11.6. היועץ מתחייב שבמסגרת ביצוע הסכם זה לא יפגע בזכויות קנייניות של צדדים שלישיים, לרבות זכויות יוצרים. היועץ לבדו יישא באחריות לכל דרישה ו/או תביעה שמקורה בטענה כי הופרו זכויות יוצרים, והיועץ יידרש לפצות ולשפות את המזמינה מיד עם דרישה, בגין כל סכום שהמזמינה תידרש או תתבע לשלם מחמת תביעה או דרישה בגין הפרת זכויות כאמור, לרבות הוצאות ושכ"ט ע"ד.
- 11.7. במהלך תקופת החסכם ובמשך עשרים וארבעה (24) חודשים שלאחר סיומה, מתחייב היועץ לספק למזמינה, על פי דרישתה, כל מידע הקשור לשירותים שסיפק.
- 12. ניגוד עניינים**
- 12.1. היועץ מצהיר בזה כי הוא מכיר את הכללים והמגבלות בדבר איסור ניגוד עניינים וכי אין במועד חתימת הסכם זה כל חשש לניגוד עניינים ביחס עם ביצוע השירותים, מבחינת היועץ ו/או מי מטעמו. היועץ מתחייב לשמור על הכללים והמגבלות בדבר איסור ניגוד עניינים.
- 12.2. היועץ מתחייב לייזע את המזמינה, וכן את היועמ"ש של המזמינה, על כל פנייה אליהם לבצע משימות או שירותי ייעוץ כלשהם עבור כל גורם הקשור, במישרין או בעקיפין, לשירותים שהתחייב לספק למזמינה בחסכם זה; והיועץ מתחייב כי הוא ומי מטעמו לא ייענו לפנייה כאמור.
- 12.3. ככל שיווצרו מצבים שבחם יתעורר חשש לניגוד עניינים, במהלך ביצוע השירותים על פי הסכם זה או כתוצאה מהם, ביחס ליועץ ו/או למי מטעמו, היועץ מתחייב להודיע על כך מידית למזמינה וכן לעדכן את היועמ"ש של המזמינה.

12.4. היועץ מתחייב שלא לקבל כל טובת הנאה או מתנה מכל צד שלישי אשר יבקש להעניק לו בקשר עם מתן השירותים על ידו, וגם לא כל תשלום, שכר וכל תמורה אחרת מגורם הקשור לשירותים הנדרשים מכוח הסכם זה. היועץ מתחייב לדווח למזמינה, ללא דיחוי, על כל מקרה שבו הוצעה לו טובת הנאה או מתנה כאמור ולנהוג על פי הוראות המזמינה לאותו עניין.

12.5. לעניין סעיף זה, "היועץ ואו מי מטעמו" - לרבות עובדים ומועסקים מטעמו, בני משפחה של היועץ, ותאגיד שהיועץ, עובדיו ומועסקיו או בני משפחתם כאמור חנים בעלי עניין בהם. "בן משפחה" ו"בעל עניין" יפורשו בסעיף זה כהגדרתם בחוק ניירות ערך, תשכ"ח-1968.

12.6. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, היועץ מתחייב למלא את נספח הסודיות וניגוד העניינים המצורף בנספח ב' 1 להסכם.

13. אחריות

13.1. היועץ יהיה אחראי לבזו לכל אובדן, פגיעה ונזק שייגרמו לרכוש ואו לאדם, לרבות למזמינה, לעובדים ולמועסקים מטעמו, לעובדים ולמועסקים מטעם היועץ ואו לכל צד שלישי, כתוצאה ואו עקב מתן השירותים לפי הסכם זה.

13.2. סיומו של הסכם זה, מכל סיבה שהיא, לא יהיה בו כדי לגרוע מאחריות היועץ לגבי נזקים שעילת התביעה בגינם נובעת מהסכם זה או קשורה אליהם.

13.3. המזמינה לא תחיה אחראית בצורה כלשהי לנזקים שייגרמו ליועץ, לעובדיו ואו למי מטעמו, בשל ביצוע השירותים על פי הסכם זה. במידה שמי מעובדי היועץ יתבע את המזמינה ואו נושאי משרה בה, מכל סיבה שהיא הקשורה למתן השירותים או כרוכה בהן, יהא היועץ חייב לשלם כל תשלום ואו פיצוי הנדרשים או כרוכים בתביעה, או בצורך להתגונן בפניה, וכן יהא חייב לשפות את המזמינה בגין כל סכום אשר המזמינה תידרש לשלמו כתוצאה מתביעה או דרישת תשלום כמתואר לעיל, לרבות הוצאות ושכר טרחת עו"ד.

14. ביטוח

14.1. במהלך כל תקופת ההתקשרות וכל עוד קיימת אחריותו על פי דין מתחייב היועץ לערוך על שמו, למשך תקופה של הסכם זה ולמשך כל תקופה נוספת בו עשוי להימצא אחראי על פי דין, את הביטוחים המתחייבים מאופי ההתקשרות והיקפה, ובכלל זאת ביטוח חבות מעבידים, ביטוח אחריות מקצועית וביטוח אחריות כלפי צד ג' וכל ביטוח נוסף המתחייב מאופי ההתקשרות. עריכת ביטוחים על ידי היועץ או העדרם לא תיגרע בכל דרך שהיא מחבותו של היועץ על פי הסכם זה ואו על פי כל דין.

14.2. היועץ מצהיר בזאת כי הוא פוטר את המזמינה ואו מי מטעמה מכל אחריות לנזק, מכל מן וסוג שהוא במסגרת פעילות היועץ מכוח הסכם זה.

15. איסור הסבת החסכם

- 15.1. כמפורט במסמכי המכרז ובחסכם זה, החתקשרות עם היועץ מבוססת על חכשרתו, ניסיונו, כשירותו ומקצועיותו של היועץ באופן אישי.
- 15.2. היועץ אינו רשאי להעביר, להמחות, לחשב ו/או להעניק כל זכות שהיא (לרבות שעבוד ומשכון) בזכויותיו וחובותיו, כולן או מקצתן, על פי חסכם זה לכל צד שלישי שהוא, למעט אם ניתנה לכך הסכמת המזמינה, מראש ובכתב, אשר נחתמה בידי מורשי חתימתה. כל העברת זכויות ו/או התחייבויות בניגוד להוראת סעיף זה, תהא בטלה ומבוטלת וחסרת כל תוקף.

16. שיתוף פעולה עם ועדת החיגוי העליונה

- 16.1. היועץ מתחייב לשותף פעולה באופן מלא עם ועדת החיגוי הרשותית.
- 16.2. היועץ מתחייב לשותף פעולה באופן מלא עם ועדת החיגוי העליונה.
- 16.3. על פי הנחיית המזמינה, היועץ יאפשר לוועדת החיגוי העליונה גישה חופשית לכל מידע, מסמך, רשומה, תכנית, דין וחשבון כספי, ספרי חשבונו, פנקסים או מאגרי מידע רגילים ו/או ממוחשבים וכן כל נתון אחר המצוי בידי היועץ וחקשור לחסכם זה. על פי הנחיית המזמינה, היועץ ימסור לבקשת ועדת החיגוי העליונה כל מידע כאמור וכל נתון אחר המצוי בידי, ברשותו או בשליטתו, הנחוץ לדעת הגורם המבקר לצורך בדיקת אופן קיום הוראות החסכם זה.

17. ביטול החסכם ותוצאותיו

- 17.1. מוסכם בין הצדדים כי המזמינה תהא רשאית לבטל את החסכם מידית במקרים הבאים:
- 17.1.1. מונה ליועץ כונס נכסים מכוח כל דין, ו/או הוכרז כפושט רגל, או - באם הינו תאגיד - ניתן לגביו צו פירוק.
- 17.1.2. נגד היועץ נפתחה חקירה פלילית או חוגש כתב אישום, או חורשע בנוגע למעשים שחרשעה לגביהם הינה בבחינת עבירה שיש עמה קלון.
- 17.1.3. היועץ או מי מטעמו נתפס או נחשד בגניבה, בלקיחת שוחד, או בכל מעשה מרמה.
- 17.1.4. הוכח למזמינה כי היועץ אינו מסוגל לעמוד בדרישות החסכם מסיבה בריאותית, כספית, טכנית או מכל סיבה אחרת.
- 17.1.5. היועץ אינו עונה לפניות המזמינה למשך תקופה רצופה של 14 ימים, ולא ניתן להשיגו על פי פרטי החתקשרות שמסר.

17.1.6. היועץ המוביל מסיים את השירותים וועדת ההיגוי העליונה אינה מאשרת יועץ מוביל חלופי תחתיו.

17.2. אם הסכם זה יבוטל עקב אחת מהסיבות הנ"ל, תהיה המזמינה רשאית לחתקשר עם כל יועץ אחר לצורך המשך השירותים, בחיוב היועץ בכל ההוצאות הנוספות שנגרמו למזמינה.

18. הפרות ופיצויים

18.1. הפרו הצדדים התחייבות מהתחייבויותיהם על פי הסכם זה, יהיה חייב הצד המפר לשלם לצד השני פיצויים בעד חנוקים והחפסדים שייגרמו לו כתוצאה מהחפרה כאמור, וזאת מבלי לגרוע מכל זכות או סעד אשר יעמדו לכל צד לפי כל דין.

19. שינוי, ביטול

19.1. כל שינוי ו/או ביטול של סעיף מסעיפי הסכם זה, ייעשה אך ורק במסמך בכתב אשר יהיה חתום על ידי שני הצדדים.

20. עיסוק בתרשאה וניהול ספרים

20.1. היועץ מצהיר בזאת כי ברשותו תעודת "עוסק מורשה" לפי חוק מס ערך מוסף, התשל"ו – 1975, או לחילופין במידה וחינו תאגיד, תעודת התאגדות חברה לפי חוק החברות התשנ"ט-1999.

20.2. היועץ מצהיר כי הוא מנחל ספרים כדין וכי הוא פועל במסגרת ביצוע החסכם והשירותים מכוחו כנדרש על פי כל דין כלפי שלטונות המס ובכלל, וכי ימשיך ויעשה זאת במהלך כל תקופת חלותו של הסכם זה.

20.3. היועץ מצהיר ומתחייב כי הוא מנחל תיק ניכויים כדין לכל עובדיו, כי חינו מפריש עבורם את כל ההפרשות הנדרשות על פי הדין וכי הוא ימשיך ויעשה כן בכל תקופת חלותו של החסכם.

21. ויתור

21.1. ויתר אחד הצדדים על זכות מזכויותיו או על ביצוע חובה שחייב היה הצד השני לבצע מכוח דין או חסכם, לא ייחשב הדבר לויתור גורף במקרה עתידי דומה ולא יהא בויתור זה משום תקדים לכל מקרה עתידי כאמור.

21.2. כל ויתור, ארכה או הנחה מטעם אחד הצדדים לא יהיו בתוקף אלא אם נעשו מראש ובכתב ונחתמו על ידי הצדדים לחסכם זה.

21.3. השתמשה המזמינה בסמכות או בזכות כלשהי הנתונה לה על פי הסכם זה וחביאה את החסכם לידי גמר או ביטלה את החסכם כולו או מקצתו, או הפסיקה את ביצועו, כולו או מקצתו, לא תחיה ליועץ עילת תביעה כלשהי נגד המזמינה בגין פעולות המזמינה כאמור או בשל כל סיבה אחרת, והיועץ לא יהיה זכאי לתבוע פיצוי או תשלום כלשהו בעד נזק, פגיעה במוניטין או חפסד לרבות חפסד רווח העלולים להיגרם לו עקב הביטול, החפסקה, או מכל סיבה אחרת.

21.4. מבלי לגרוע מזכויות המזמינה על פי הסכם זה, תהא המזמינה רשאית עם ביטול החוזה או הבאתו לידי גמר או הפסקת ביצועו, למסור את המשך ביצוע השירותים ליועץ אחר ולהשתמש ללא הגבלה בשירותים שביצע היועץ על פי הסכם זה. היועץ מתחייב שלא לנקוט בכל צעדים מכל סוג שהוא, שיהיה בהם כדי לסכל או לעכב את המשך ביצוע השירותים או מסירתן לידי יועץ אחר, לרבות מניעת ביצוע השירותים בידי יועץ אחר עקב כללי אתיקה מקצועית.

היועץ מאשר בחתימתו על הסכם זה לכל יועץ אחר ולכל צד ג' שיבוא במקומו, כי הוא רשאי להמשיך את ביצוע השירותים ולהשתמש ללא הגבלה וללא כל תנאי או סייג בשירותים שביצע היועץ. מובהר כי סעיף זה הינו תנאי יסודי בחסכם.

21.5. אין באמור בסעיף זה כדי לפגוע בזכויות המזמינה על פי סעיפים אחרים לחסכם זה, לרבות לענין מסירת מסמכים, תכניות ומפרטים לחברה עשיית שימוש בהם והזכויות עליהם.

22. פרשנות

22.1. הסכם זה על נספחיו השונים, הקיימים ואשר יצורפו בעתיד, לא יפורש במקרה של סתירה, ספק, אי ודאות או דו משמעות כנגד מנסחו אלא לפי הכוונה העולה ממנו, וללא כל הזדקקות לכותרות, לכותרות שוליים ולחלוקת החסכם לסעיפים ולסעיפי משנה.

22.2. למונחים הנזכרים בנספח כלשהו תהיה אותה המשמעות המוקנית להם בחסכם, זולת אם נקבע במפורש או במשתמע אחרת.

23. תניית שיפוט

23.1. הצדדים מסכימים כי מקום השיפוט תבלעדי בכל הקשור לחסכם זה יהיה בבתי המשפט המוסמכים ב _____.

24. שונות

24.1. אין לשנות הוראה מחוראות הסכם זה אלא במסמך בכתב, לפחות בחתימת הצד שכנגדו נטען השינוי. הסכם זה בא במקום כל מה שקדם לו במו"מ בין הצדדים וכל מצג ואו התקשרות שהיא לרבות: פרוספקט, פרסום, הצעה ואו הסכם או הסכמים קודמים ואו זיכרון דברים וכתבים ומסמכים קודמים איזה שהם וכל אלה בטלים ומבוטלים כלא היו מעולם.

24.2. הסכמת צד לסטות מתנאי הסכם זה במקרה מסוים לא תחווה תקדים ולא ילמדו ממנה גזרה שווה למקרה אחר.

24.3. כתובות הצדדים לצורך הסכם זה הינן כמפורט לעיל, וכל מסמך שנשלח בדואר רשום כאמור, ייחשב שנתקבל על ידי הנמען עם תום 72 שעות מתאריך המשלוח.

ולראיה לנכונות כל האמור לעיל באו הצדדים על החתום:

היועץ

המזמינה

נספח ב' 1**כתב הצהרה והתחייבות על העדר עניינים ושמירת סודיות**

1. הנני מתחייבת כי אין בפעילותי ו/או בפעילות עובד מטעמי ו/או כל הפועל מטעמי משום המצאות במצב של ניגוד עניינים, מכל מן וסוג שהוא ובכלל זה קשרים עם גורמים אחרים שפעילותם עשויה לעמוד בניגוד עניינים ו/או אינטרסים אל מול הגשמת השירותים שלפי מכרז מס' _____ והחסכם מכוחו, ו/או אל מול פעילותה, יעדיה ומטרותיה של המזמינה.
2. הנני מתחייבת כי אדאג לסיום החתקשרויות ו/או לסיום כל עניין אחר המעמיד אותי במצב של ניגוד עניינים, ולו במצב התכנותי של ניגוד עניינים, וזאת קודם למועד החתימה על הסכם למתן השירותים או ממועד תחילת מתן השירותים למזמינה, לפי המוקדם מבניהם.
3. אני מתחייבת כי אודיע בכתב למזמינה על כל חשש שיתעורר לניגוד עניינים ואפעל מדידת לחסרת ניגוד עניינים זה.
4. הנני מתחייבת שלא להעביר כל חומר ו/או מידע שהגיע לידי תוך כדי עבודתי ו/או כתוצר מעבודתי, לכל גורם, לרבות גורמים חקשורים למזמינה, ואף לא להפיצם ליועצים אחרים של המזמינה, אלא באמצעות המזמינה או על פי הנחיותיה המפורשות בכתב.
5. הנני מתחייבת כי עם סיום עבודתי עבור המזמינה אשיב למזמינה כל מסמך ו/או חומר הנמצא ברשותנו ו/או בשליטתנו, ולא לפגוע בדרך כלשהי במוניטין של המזמינה.
6. הנני מצהירה בזאת כי ידוע לי, כי כל מידע ומסמכים אשר יגיעו לידיי במסגרת עבודתי, הנם סודיים ואין לפרסמם. מבלי לגרוע מן האמור, הנני מתחייבת שלא להוציא מסמך או כל חומר כתוב ממוחשב כלשהו מתחומי המזמינה ללא אישור מראש ובכתב של נציג המזמינה.
7. הנני מתחייבת לשמור על סודיות המידע והמסמכים הכרוכים במתן השירותים שהגיעו או יגיעו לידי ו/או למי מטעמו. כמו כן, אני מתחייבת בזאת לשמור בסוד ולא להעתיק, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל אדם כל ידיעה שתגיע או שהגיעה אלי ו/או למי מטעמי עקב ביצוע השירותים תוך תקופת ביצוע השירותים, לפני תחילתם או לאחר מכן למעט הוראות הדין החלים עלי מכוח החוק.
8. הנני מתחייבת לשמור על חובת שמירת הסודיות גם לאחר תום תקופת מתן השירותים.
9. **ציות להוראות בטחון**
הנני מצהירה, כי קראתי את חוק העונשין, התשל"ז-1977, והוראת כל דין אחר בדבר מסירת ידיעות וחובת שמירת סודות רשמיים, וברורה לי החובה המוטלת עלי, מכוח היותי בעל חוזה עם המזמינה, לשמור בסוד ידיעות המגיעות אלו עקב ביצוע החוזה, והחובה שלא למסור ידיעות ללא סמכות כדין לאדם שלא יחיה מוסמך לקבלן.

הצהרה

אני הח"מ מצהירה, כי קראתי את האמור בנספח זה, הבנתי את תכנו, ואני מתחייבת לקיים את החוראות הכלולות בו; להודיע למזמינה מיד עם היווצרות חשש לניגוד עניינים, וכן ידוע לי שכל הידיעות אשר יחיו בידי ו/או אשר תגענה לידי ו/או לעובדי ו/או למי מטעמי תוך כדי ביצוע התחייבויותי לפי מכרז זה, החסכם ו/או בקשר עמם הינן סודיות, ואני מתחייבת לשמור על כל ידיעה כאמור בסוד ולהביא חוראות אלו לידיעת עובדי המועסקים על ידי, בין במישרין ובין בעקיפין, לשם ביצוע החסכם ו/או בקשר עמו.

תאריך

חתימה



משרד הפנים

מסמך ג' נספח מקצועי

פיתוח מצוינות ארגונית ברשויות המקומיות באזור הצפון החלטת ממשלה 2262

חשון תשע"ח, נובמבר 2017

מטרת הפרויקט לפיתוח ארגוני

"מצוינות היא בראש ובראשונה עניין של בחירה מודעת ולצדה, חשובה לא פחות, משמעת קפדנית המשלבת ראייה מפוכחת של העובדות ויצירתיות.

חאפטרות להצליח שמורה לכל אחד ואינה תלויה בנתוני הפתיחה שלנו, בדיוק כפי שאינה מהווה השלכה של האירועים שמקיפים אותנו; מצוינות היא תוצא מובהק של היכולת שלט לבחור את הבחירות הנכונות, לזהות את האתגרים, להחליט על קצב הפעולה ולדעת למנף רגעי מזל טוב כדי למצות מהם את התשואה הראויה. כל זה נכון ואפשרי דווקא בעתות משבר, לטכח איזמים היצוניים וכאוס".

פי 10 - מצוינות לנצח, ג'ים קולינס ומרטין ט' האנסן

מטרת הפרויקט לפיתוח הארגוני היא לסייע לרשויות המקומיות לבנות תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה, הנשענות על מנהלים איכותיים וצוות עובדים מחויב, תשתיות שיאפשרו להן לקדם מערך שירותים מקיף ואיכותי ולהוביל לשגשוג של היישוב לאורך זמן. מדובר בתהליכים לפיתוח מתוכנן, שיפור וחיווק של האסטרטגיות, מבנים ותהליכים המובילים לאפקטיביות ארגונית. התהליכים כרוכים במאמץ ארוך טווח, הנתמך על ידי הדג הבכיר, לשפר את יכולת ההתחדשות, היצירתיות, פתרון בעיות, הפוטנציאל והבריאות הארגונית על ידי התערבות בתהליכים, בתרבות ובהתנהגות הארגונית.

חזמנות

הרשות המקומית היא הגורם המרכזי המעצב את המרחב הציבורי ואת היישוב עצמו ומשפיע על איכות החיים של תושביו. הרשות היא שחקן מפתח בהנעת תהליכים, בפיתוח וייזמה, בחיבור בין גורמים רבים ובתכלול של כל הגופים. ההשתתפות בתוכנית היא חזמנות מיוחדת בעבור הרשות המקומית שתאפשר למוביליה לעצב את עתידה ולהוביל באופן מושכל להגשמת מטרותיה, לצמיחה ולשימור ההישגים לאורך זמן.

מודל העבודה

לפחיקט נבנה מודל סדור שיפורט במסמך זה.

התהליך בנוי משלושה שלבים:

- א. **כיוון ואבחון** – שלב הגדרת המטרות של הרשות, אבחון ומיפוי על בסיס מערך מובנה.
- ב. **בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני** – לאור הגדרת הכיוון והאבחון שהתבצע, יגבש הזוכה ביחד עם הרשות תוכנית מפורטת לתהליכי פיתוח ארגוני למימוש במסגרת הנושאים המרכזיים של הפחיקט.
- ג. **ביצוע התוכנית הארגונית והטמעת השינויים מחוללי הצמיחה** – ביצוע התהליכים הארגוניים שהוגדרו בתוכנית העבודה לתהליך הארגוני ואישורו לביצוע על ידי ועדת היגוי העליונה, תוך מיקוד במנופי השינוי העיקריים אותם מובילה הרשות המקומית.

התנעה	כנס התנעה	החלטת הרשות על כניסה לתהליך	הקמת ועדת היגוי רשותית	פרסום מכרז	התקשורת עם היועץ המוביל
ועדת היגוי עליונה פגישת התנעה					
1 כיוון ואבחון	הרשות לאן		ניתוח תמונת מצב		
	ועדת היגוי עליונה: דיון ביעדים, תמונת מצב ואישור מיקודים אסטרטגיים				
2 תכנון	בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני ויצירת מדדים				
	ועדת היגוי עליונה: דיון בתוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני. אישור התוכנית				
3 יישום והטמעה	יישום הרמלצות בהתאם לתוכנית המאושרת			מעקב ובקרה	
	ועדת היגוי עליונה: דיון בדוחות ההתקדמות				

פירוט התהליך: ראו נספח א – רצף התהליך

עקרונות מנחים

הנחת יסוד במודל היא ש**הרשות היא חגורם המוביל בכל השלבים**. זהו מרכיב חיוני בפיתוח והעצמה של הרשויות והוא בא לידי ביטוי בתפקיד הפעיל של הרשויות בכל שלבי התהליך: הגדרת המטרות והדגשים, מיפוי המצב הקיים, בניית תוכנית העבודה לתהליך הארגוני, מעקב אחר ביצוע התוכנית והטמעתה.

הרשות
גורם
מוביל

התוכנית תתייחס לכלל תהליכי הפיתוח שעוברת הרשות המקומית כפועל יוצא של החלטת הממשלה. התוכנית תכוון לבניית מסד הכוח הניהולי והארגוני שיאפשר מימוש ראוי של כלל התוכניות בתחומים השונים וכן צמיחה של הישוב.

תבט רחב

הנושאים המרכזיים שיטופלו במסגרת התהליך הארגוני

הרשויות הנכללות בתוכנית, מובילות תהליכי פיתוח רחבים הכוללים גם צמיחה ופיתוח כלכלי. התהליך לפיתוח ארגוני של הרשות המקומית נועד לבסס תשתיות ארגוניות וניהוליות איתנות שיאפשרו לרשות לממש ולהוביל את הצמיחה המתוכננת. המטרה היא לפתח את תשתיות הארגון והניהול, כך שירחיבו את היכולת של הרשות לקדם ולספק מערך שירותים איכותי לתושבים ולשמר אותו לאורך זמן.

התוכנית תפעל בשני צירים משלימים:

א. מיקוד בנושאים אסטרטגיים לפיתוח הרשות

התוכנית מכוונת לתמיכה במטרות המרכזיות אותן מעוניינת הרשות לקדם במסגרת תהליך הפיתוח הכולל אותו היא מובילה. תמונת המצב העתידי שהרשות המקומית חותרת אליה תכוון לנושאים שייבחרו לטיפול במסגרת התהליך הארגוני.

הרשות תקיים תהליך של ההנהלה הבכירה במסגרתו, תבחר את הנושאים האסטרטגיים המרכזיים אותם היא מעוניינת לקדם. הנושאים לתהליך הארגוני, יתמכו בתחומים לפיתוח הכולל שאותם מתכוונת הרשות להוביל.

ב. פיתוח וחזוק תשתיות ארגוניות

פיתוח וחזוק תשתיות ארגוניות הן בסיס לבניית מערך ארגוני איתן שיוכל לסייע לרשות לממש את תהליכי הפיתוח ולחזק את מערך הפעילות הרשותי, לטובת מערך השירותים של הרשות.

פיתוח התשתיות ישולב במסגרת הנושאים במיקוד, אותן תבחר הרשות המקומית לקדם. במסגרת מיקוד הדגשים לפעילות ייבחנו וייבחרו התשתיות הארגוניות הנדרשות לקידום ומימוש המטרות והיעדים שהוגדרו.

תשתיות בסיס (חובנה) – בנוסף, בתהליך הוגדרו תשתיות שהרשות תטפל בהן:

- מיסוד תהליך בנייה, ניהול ובקרה של הליך תכנון ברשות המקומית אשר יחל בבניית תכניות עבודה שנתיות מקושרות תקציב ויתבססו בהמשך על תכנון אסטרטגי ותכניות אב, נשואיות;
- בניית מבנה ארגוני התומך את האתגרים שהוגדרו;
- הקמת מערך טיפול בהון אנושי ברשות;
- מיסוד והטמעה של התשתיות הניהוליות.

התוכנית תבצע במשך שנתיים-שלוש, במטרה לחטמיע חרגלים ותהליכים בני-קיימא.

מערך תומך לרשות בפעילות

ועדות היגוי מלוות לתהליך

חברי הוועדה: מוביל התהליך (ראש רשות או מנכ"ל), מנהלים בכירים כפי שיקבע ראש הרשות, רכו התהליך, מנהל מש"א, חשב מלווה, נציג המחוז ונציג המפעם האזורי.



תפקיד הוועדה: לוודא התקדמות סדירה של התהליך בהתאם לתוכנית שאושרה. במסגרת הוועדה ייזונו סוגיות שוטפות שעולות במשך התהליך, ילובנו קשיים וייבנו פתרונות נדרשים להתקדמות. הוועדה תיפגש בקביעות. מומלץ כי בהתחלה, בשלב ההתנעה, תיפגש אחת לשבועיים ואחר כך, במשך התהליך – אחת לחודש.

חברי הוועדה: מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק (י"ר); מנהלת תחום פיתוח ארגוני באגף לניהול ההון האנושי; נציג המפעם האזורי; מנהל המפעם המתמחה, נציג המחוז; רפרנט אגף התקציבים; רפרנט אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק; נציג אגף תאגידים עירוניים; נציג חשבונות משרד הפנים.



תפקיד הוועדה: לאשר את כיווני הפעולה ואת תכנית העבודה וכן לעקוב אחר התקדמות הפרויקט והשגת מטרותיו. הוועדה תתכנס ותיפגש עם הרשויות בפרקי זמן

קבועים מראש.

לפני כל פגישה, תקבל הוועדה מהרשות דוח מעקב בכתב על מצב ההתקדמות והמזדדים. דוח המעקב יכלול:

- ✓ דיווח על עמידה בתוכנית בהתאם לאבני הדרך;
- ✓ דיווח על מדדים מרכזיים.

לצד ועדת ההיגוי העליונה תפעל ועדה מקצועית מיעצת. חברי הצוות הם מנהלת תחום פיתוח ארגוני ברשומ"ק, משרד הפנים; מנהלת מפעם השפלה, מפעם מתמחה בפיתוח משאבי אנוש ברשויות המקומיות; יועץ לפיתוח ארגוני מלווה לפרויקט.



תפקיד הצוות המקצועי: הצוות המקצועי יבדוק את הדוחות שוגישו הרשויות. הוא ייפגש וישוחח עם בעלי התפקידים המובילים את התהליך ברשויות ועם היעצים, על פי הצורך. הצוות יגיש לוועדת ההיגוי העליונה התייחסות והמלצות לקראת הפגישה עם הרשויות.

פורומים ומסגרות לימוד משותפות

כתמיכה לתהליכים שיתקיימו בכל אחת מהרשויות שבפרויקט, יהיו מסגרות מקצועיות תומכות:

פורום מקצועי ליעצים בפרויקט: מפגשי למידה תקופתיים לדין משותף בסוגיות העולות בתהליך. היעצים המשותפים בפרויקט יתחייבו לחשתתף במפגשים הללו.

פורום מובילי התהליך: מפגשים תקופתיים של עמיתים ללימוד ולשיתוף בהצלחות, בכיוונים ובדילמות.

מפגשים של ראשי רשויות: שיתוף ראשי הרשויות בעשייה ובתובנות.

רצף התהליך התנעה



ציר זמן



כנס התנעה עם משרד חפנים: מפגש ראשי רשויות והנהלה הבכירה עם מובילי התהליך במשרד חפנים. הצגת הפרויקט, מטרתו ודרך הפעולה.

הודמנות: ההשתתפות בתוכנית היא חודמנות מיוחדת בעבור הרשות המקומית, שתאפשר למוביליה לעצב את עתידה ולהוביל באופן מושכל להגשמת מטרותיה, לצמיחה ולשימור ההישגים לאורך זמן.

חובלת התהליך: הרשות המקומית היא המובילה את התהליך. היא האחראית לקידום ולהטמעת התהליכים הארגוניים.

מחויבות: התהליך ידרוש מראש הרשות ומהנהלה הבכירה להקדיש משאבי ניהול ותשומות זמן רחבות, כמו כן יידרשו לנחישות בקידום המטרות ובהטמעתן. **כביטוי למחויבות של חנהלת הרשות לתהליך, יחתמו ראשיה על הצהרת התחייבות.**

מוביל התהליך: את התהליך יוביל ראש הרשות או מנכ"ל. התהליך כרוך בקבלת החלטות אסטרטגיות לרשות, ומשום כך הדמות המובילה ברשות היא שצריכה להוביל אותו. כך מועבר מסר למנהלים ולעובדים שראש הרשות רציני ומחויב לתהליך.

ועדת היגוי רשותית: ראש הרשות יקים ועדת היגוי רשותית. בין חבריה יהיו מנכ"ל, גזבר, מנהל משאבי אנוש ומנהלים בכירים בהתאם לשיקול דעתו של ראש הרשות ונציג המפעם האזורי. אם יש לרשות חשב מלווה, הוא יהיה חבר בוועדה. **ראש הרשות יעמוד בראש חוועדה.**

רכז לתהליך: הרשות תמנה גורם פנים-רשותי לתפקיד רכז התהליך, אשר יטפל בהיבטים הארגוניים והתפעוליים של הפרויקט. הוא גם יהיה איש קשר מטעם ראש הרשות שממונה על ריכוז כלל התהליכים אל מול משרד חפנים והגורמים החיצוניים (בנוסף לבעלי התפקידים הרלוונטיים ברשות).

מכרז למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני: הרשות תקיים הליך מכרזי לבחירת היועץ.

נוסח מכרז לבחירת היועץ: משרד חפנים הכין נוסח מכרז לבחירת היועץ הארגוני. המסמך מפרט את הפרופיל המקצועי של היועץ, את תהליכי העבודה, את השירותים הנדרשים ואת אופן ההתקשרות עם היועץ.

חשיבות הבחירה של היועץ המתאים ביותר לרשות: היועץ הוא דמות מקצועית משמעותית שתוכל לסייע לרשות להגדיר את מטרותיה ולבנות תוכנית מתאימה שתוביל למימוש המטרות. על היועץ להיות בעל יכולת להניע את המנהלים והעובדים לחולל יחד את השינוי והצמיחה. **בחירת היועץ המתאים קריטית להצלחת התהליך.**

ועדה מייעצת לבחירת היועץ: הרשות תקים צוות מצומצם שיבחן את ההצעות שיוגשו. הצוות יבחן את עמידת המציעים בתנאי הסף, יראיין את המועמדים על פי מודל מקצועי שפותח, יראיין את הממליצים של המועמדים וינתח את מידת התאמתם, לפי הקריטריונים שנקבעו. בהתאם לכך, יבחר הצוות את היועצים המובילים ששמותיהם יוגשו להחלטתה של ועדת המכרזים.

חברים בוועדה המייעצת: המנכ"ל/ראש הרשות(אם אין ברשות מנכ"ל), מנהל בכיר ברשות ונציג המפעם האזורי. י"ר ועדת המכרזים ו/או יועמ"ש הרשות רשאים להיות נוכחים בדיני הוועדה.

ועדת המכרזים: ועדת המכרזים תדון בנתונים ובהמלצות של הוועדה המייעצת ותיתן את המלצתה לראש הרשות, בהתבסס על הנתונים וההמלצות שגיבשה הוועדה המקצועית המייעצת. בנוסף, תמליץ הוועדה על כשיר שני במכרז.

הגורם המבצע		ועדה מייעצת			ועדת המכרזים
שלב	בחירת עמדה בתנאי חסך	בחירת פרויקט	ריאיון ליועצים	ריאיון ממליצים	בחירת יועץ מוביל
					פעילות

הסכם מסגרת: הרשות תחתום עם היועץ על הסכם מסגרת על פי נוסח שהכין משרד הפנים בהתאם לסכום שהוקצה לתהליך הארגוני, כמפורט בטבלת ההקצאות באופן הבא:



שלב ראשון - כיוון, אבחון ומיפוי: ההתקשרות לפרק זה תהיה 10% מסך התקציב לליווי המקצועי, כמפורט בבוהל התקציבי. התמורה היא בגין הגדרת המטרות, אבחון ומיפוי של הרשות המקומית, הגדרת היעדים האסטרטגיים למינוף, ובניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני.

שלב שני - יישום והטמעה של התוכנית: לאחר שוועדת ההיגוי העלוונה תאשר את תוכנית העבודה לתהליך הארגוני ואת היקפי השעות המוקצים לכל פרק, תאשר הרשות ליועץ את ביצוע התוכנית בהתאם למסגרת זו עד למיצי גובה יתרת התקציב של הליווי המקצועי.

הרשות תעקוב באופן שוטף אחר התקדמות התהליך בהתאם למסגרות התקציביות שחוקצו לכל נושא.

התחייבות הרשות: הקמת צוות היגוי רשותי להובלת התהליך, בחירת יועץ - נספח ג

ועדת היגוי עליוונה: מנישת התקעה

לאחר בחירת היועץ תתקיים פגישה של הנהלת הרשות והיועץ עם ועדת החיגוי העליונה להתנעת תהליך העבודה.

מסמכים שיש להעביר למשרד :

המסמכים הבאים מהווים תשתית נתונים בסיסית נדרשת לצורך כניסה לתהליך הארגוני ויש להעביר אותם למשרד הפנים במקביל לפרסום המכרז.

- מבנה ארגוני קיים של הרשות
- דוח מצבת כח אדם ברשות המקומית ובתאגידים העירוניים

העברת מסמכים חתומים לשיבת החתומה עם ועדת החיגוי העליונה

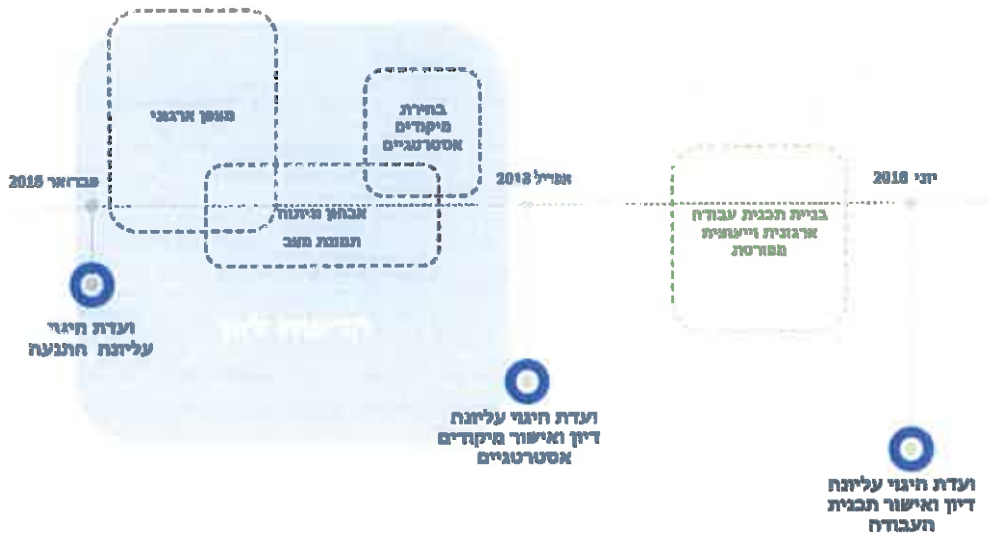
כיוון ואבחון: דיון ביעדים, תמונת מצב ואישור מיקודים אסטרטגיים

הרשות לאן	ניתוח תמונת מצב
מטרות ויעדים מרכזיים	ניתוח תמונת מצב בהיבט החשב, פיננסי, תהליכים ארגוניים וניהוליים ותשתיות ארגוניות
ניתוח הזקוק	בחירת תשמית ארגונית לקידום הרשות
האתגרים ומוקדי העשייה	ממשקי עבודה יחסי גומלין

כיוון ואבחון

ועדת היגוי עליונה: דיון ביעדים, תמונת מצב ואישור מוקדים אסטרטגיים

ציר זמן



תכליתו של שלב זה היא להצביע על הכיוונים ועל פוטנציאל הצמיחה של הרשות, להתחדשות והחלחה העתידית שלה, לפי המטרות והיעדים שיוגדרו. שלב זה נועד לבנות היכרות מעמיקה ולמידת הרשות, כדי לקדם אפקטיביות ארגונית.

בשלב הזה יתקיימו במשולב תהליכי הגדרה של תמונת העתיד הרצויה ובחירת המצב הקיים ברשות המקומית. הרשות המקומית תגדיר את הכיוונים ואת היעדים המרכזיים שהיא מעוניינת לקדם. השוואה בין המצב הקיים למצב הרצוי, תסייע בהגדרת התחומים שיש לטפל בהם והדרך המתאימה ביותר לרשות, כדי להטמיע את השינוי המתבקש.

תהליכי השיבה אסטרטגיים: בשלב זה יתקיימו תהליכי חשיבה במסגרת של ההנהלה הבכירה להגדרת הכיוונים והמטרות המרכזיות. תמונת המצב העתידית שהרשות המקומית חותרת אליה תכוון לנושאים שייבחרו לטיפול במסגרת התהליך הארגוני:

1. הגדרת המטרות של הרשות המקומית, כיווני צמיחה והאתגרים המרכזיים העומדים לפתחה. בחירת התחומים שהרשות מעוניינת לקדם במסגרת התהליך הארגוני, כך שיתמכו ברשות ויסיעו לה להשיג את מטרותיה ואת יעדיה;
2. ניתוח S.W.O.T - הבנת ההזדמנויות והתהליכים האסטרטגיים העומדים לפתחה של הרשות.



חשוב להתייחס לכלל התחומים והמטרות שהרשות המקומית מקדמת, חנוכיים מהחלטת הממשלה ומתחליכי הצמיחה והפיתוח שחיא מובילת.

שיתוף גורמים בעלי עניין בתחליך - מומלץ לערב בתחליכי החשיבה הללו מנהלים בדרג הביניים, עובדים או גורמים מרכזיים ביישוב: בעלי עסקים, אנשי חינוך, תושבים וכו'. שיתוף מגוון רחב של גורמים בתחליך החשיבה יאפשר התבוננות בצרכים מזוויות שונות, יעשיר את החשיבה וירתום את העובדים ואת התושבים לתחליכי השינוי.

ניתוח תמונת מצב וגיבוש דגשים לתחליך הארגוני: תחליכי האבחון ייצרו תמונה כוללת ורחבה על מגוון היבטים המשקפים את המצב הנוכחי של הרשות. כל הנתונים הללו מגובשים יחדיו לכדי תמונה מלאה ואינטגרטיבית של הרשות על שלל רבדיה ומאפייניה, ומאפשרים מבט רחב המסייע למנהלים לבחון באיזו מידה ממוצה פוטנציאל המשאבים. האבחון מאפשר לקבל החלטות לגבי כיווני פעולה נדרשים, מתוך הדגשת תחומי העוצמה והחוזקה של הרשות, לצד הסמים ותחומים טעוני שיפור.

ניתוח
התמונה
מצב

ניתוח תמונת המצב בכל תחום יתייחס ל-4 היבטים (נספח ב.2):

1. **היבט חלקוח - התושב:** איזה תושבים נשרת, מה השירותים שאנחנו מספקים להם או מעוניינים לספק בכל תחום?
2. **היבט הפיננסי:** מה החיבטים הפיננסיים - תקציביים של כל תחום נבדק?
3. **היבט התחליכים הארגוניים והניהוליים:** אלו תחליכים ארגוניים וניהוליים נדרשים לטיפול בתחום הנבדק, בכדי לתת שירות מיטבי או לקדם באופן יעיל את המטרה?
4. **היבט התשתיות:** איזה תשתיות נדרשות לצורך טיפול בתחום וקידומו: מה נדרש בתחום משאבי אנוש? איזה מערכת מידע נדרשת? איזה תרבות ארגונית תתמוך בתחליכים הרצויים?

בחירת תחומים מרכזיים לטיפול (נספח ב.3):

בהתייחס לכיוונים האסטרטגיים אותם הגדירה הרשות המקומית, יבחרו 2-3 נושאים בדגש לטיפול. לנשאים אלו תהייה התייחסות מפורטת על פי ארבעת היבטים ותיבנה להם תוכנית ייעוץ ופיתוח מתאימה.

בפרק זה יתוארו

1. החוץ המוסכם על ההנהלה, תמונת מצב עתידית ל-3-5 שנים
2. בחירת 2-3 מיקודים למימוש החוץ מוסכמים על הנהלה
3. רציונאל לבחירת המיקודים - כיצד המיקודים יתרמו למימוש החוץ? מהם המקורות התקציביים, תמיכת בעלי העניין
4. לכל מיקוד - מה המצב הקיים במדדים הרלבנטיים?
5. לכל מיקוד - מה היעדים הרצויים בראייה של שנה עד שלוש שנים?
6. מהן היוזמות העיקריות הנדרשות למימוש המיקוד?

תוצר: זוח תמונת מצב (נספחים ב' 1-3)



על הרשות להגיש זוח ביניים (נספחים ב' 1-3) למנהלת תחום פיתוח ארגוני ברשומ"ק, באגף בכיר לניהול החוץ האנושי, משרד הפנים, לפחות שבועיים לפני מועד כינוסה של ועדת היגוי עליונה.

בחינה ראשונית של הדוח תתבצע על ידי הצוות המקצועי המייעץ. הצוות יוכל לבקש הבהרות ולהנחות את הרשות להכניס שינויים או תוספות בדוח לפני הגשתו לוועדת היגוי עליונה. לאחר אישור הצוות המקצועי המייעץ, תתכנס ועדת היגוי העליונה לדיון בדוח ולאישור המשך הפעילות. הוועדה תדון בדוח ובכיווני הפעולה המוצעים ותאשר את המשך ההתקדמות.

דיון בוועדת היגוי עליונה: דיון נספחים לאור המטרות, מיקוד ואישור המשך התקדמות



תכנון: בניית תוכנית העבודה לתהליך הארגוני

<p>בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני ויצירת מדדים</p>	תכנון
<p>ועדת היגוי עליונה דיון בתוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני. אישור התוכנית הארגוני. אישור התוכנית.</p>	

"הדרך הטובה ביותר – אולי הדרך היחידה – לנבא את העתיד היא ליצור אותו"

פיטר דרוקר

בשלב הזה תיבנה תוכנית מפורטת לתהליך הארגוני, לאור הדיון שיתקיים בוועדת ההיגוי העליונה, בהתייחס לניתוח הסלל המשתקף בדוח הביניים ולכיווני הפעולה שהוצעו. התוכנית תפרט את הצעדים הדרושים כדי להשיג את המטרות שנקבעו ותגדיר את המדדים, לוחות הזמנים והעלויות. בשלב הזה יטופלו במקביל שני תחומים:

- בניית תוכנית מפורטת רב-שנתית לתהליך הארגוני**, בהתאם לנשאים שהוגדרו במיקוד; תוך שילוב תשתיות ארגוניות נדרשות, התומכות את השגת היעדים בתחומים שהוגדרו במיקוד. התוכנית תיכתב בקווים כלליים ועקרונות לשלוש שנים ותוכנית עבודה מפורטת לתהליך הייעוצי בשנה הקרובה.
- תוכנית לפיתוח תשתיות ארגוניות**: תוכנית רב שנתית לפיתוח התשתיות שהוגדרו: תוכניות עבודה כולל מדדה, מעקב ובקרה; פיתוח מערך לניהול ההון האנושי; בניית מבנה ארגוני מתאים; מיסוד שגרות ניהול והטמעתן.

עקרונות בבניית תוכנית העבודה לתהליך הארגוני |

הרשות יכולה להחליט, בתיאום עם ועדת ההיגוי העליונה ובאישורה, שיעץ מומחה יבצע פרקים מסוימים הדורשים התמחות מקצועית ממוקדת. לדוגמה: טיוב תהליכים כספיים בגזברות, תהליכי עבודה ברוחה או בחינוך, ניתוח כלכלי של הוצאות הרשות וכו'.
היעצים נדרשים לשיתוף פעולה מקצועי ענייני ומקדם.

תוכנית העבודה שתיבנה לתהליך תתייחס לפריסה של כשלוש שנים, כדי להטמיע הרגלים ותהליכים בני-קיימא. התוכנית תיבנה בקווים כלליים ועקרונות לשלוש שנים ותוכנית מפורטת לשנה הקרובה.

לגבי כל סעיף מוצע בתוכנית העבודה תוגש תוכנית מפורטת של התהליך: הנשאים שיטופלו, הדרך לביצוע ולוח הזמנים המתוכנן. התוכנית תפרט את היקפי החלקים בתהליך על פי שלבים, כולל התייחסות לפריסת העלויות בתוכנית הרב-שנתית.

בתוכנית המוצעת יוצגו מדדים לכל אחד מהפרקים המתוכננים – מדדי תהליך ומדדי תוצאות

תוכנית מפורטת לתהליך הייעוץ ופיתוח הארגוני נספח ב' 4

תוצר: תוכנית עבודה מפורטת לרבות תהליכים מפורטים, לוחות זמנים, עלויות ומדדים – נספח ב' 4, ותוכנית מפורטת לפיתוח התשתיות הארגוניות – נספח ב' 5



4.2 **תוכנית ייעוץ מפורטת**, תיבנה ביחס לכל אחד מהתחומים שהוגדרו במיקוד.

התוכנית תתייחס לפעולות והתהליכים שיש לנקוט ביחס לארבעת ההיבטים:

1. **היבט הלקוח - התושב:** פעולות ותהליכים נדרשים בכדי לקדם את השירותים שאנחנו מספקים להם או מעוניינים לספק בכל תחום?
2. **היבט הפיננסי:** מה הפעולות והתהליכים שיש לנקוט ההיבטים הפיננסיים – תקציביים של כל תחום נבדק?
3. **היבט התהליכים הארגוניים והניהוליים:** אלו תהליכים ארגוניים וניהוליים נדרשים לטיפול בתחום, בכדי לתת לקדם באופן יעיל את המטרה?
4. **היבט התשתיות:** איזה תשתיות נדרשות לצורך טיפול בתחום וקידומו: מה נדרש בתחום המשאב אנושי נדרש? איזה מערכת מידע נדרשת? איזה תרבות ארגונית תתמוך בתהליכים הרצויים?

התוכנית תתייחס בפירוט:

- לפעולות הייעוציות המתוכננות והיקף השעות
- להתערבויות ייעוציות אחרות שמומלץ לקיים כתמיכה בקידום המטרה והיקף השעות

תוכנית מפורטת לפיתוח התשתיות הארגוניות נספח ב' 5

ב. 5 שיפור תשתיות ליבא ארגוניות

בנוסף לתשתיות הארגוניות שזוגדו במסגרת קידום התחומים שנבחרו במיקוד, יטופלו ארבעה תחומים המהווים תשתיות יסוד קריטיות לפעילות תקינה של רשות מקומית.

לתחומים אלו תיבנה תוכנית עבודה ייעוצית המתבססת על המצב הקיים והיעדים אותם יש לקדם בכל תחום.

תוכנית פעולה אופרטיבית לשיפור תהליכי ליבא ארגוניות בנושאים הבאים:

- א. **תוכניות עבודה** – מיסוד תהליך בנייה של תוכניות עבודה מקושרות תקציב, ניהול תהליך של מדידה ובקרה
- ב. **מערך לניהול חחון אנושי** - בנייה והפעלה של יחידה לניהול וטיפול במעגל הפעילות המלא של העובד ברשות המקומית, בניית מערך התומך את מטרות הרשות ויעדיה.
- ג. **מבנה ארגוני** – הצעה למבנה ארגוני ההולם את צרכי הרשות, בהתאם למיקודים האסטרטגיים ולפיתוח הרשות המקומית.
- ד. **מיסוד שגרות ניהול וחטמתן** – מיפוי שגרות הניהול שיש לפתח והתהליך הנדרש להטמעתן.

בתוכנית יש לחתייחס:

1. **תיאור המצב הקיים** ברשות בתחום
2. **מטרות** ברורות של התהליך
3. **תוכנית הפעולה** המוצעת, תוך פירוט שלבי הפעולה לאורך ציר הזמן
4. **יעדים מדידים** ומדדי הצלחה לפעילות
5. **היקף שעות** נדרש בהתאמה לתוכנית הפעולה המוצעת

מבנה ארגוני - נספח ג

המבנה הארגוני הוא אמצעי למימוש מטרות ארגוניות. מבנה ארגוני משקף את אופני החלוקה של הפעילות הארגונית לתפקידים, לתתי-יחידות ולתחומי אחריות וסמכות. המבנה נועד לווסת את הפעילות הארגונית, לתחום אותה, לנתב את מהלכה ולפקח עליה. לכן קיומו של מבנה ארגוני ברור ומוסכם ומתאים הוא תנאי הכרחי לתפקוד ארגוני יעיל ואפקטיבי של הרשות.

בשלב זה תיבנה תוכנית עבודה ייעוצית לטיפול בתחום

חקשר בין מבנה ארגוני ובין שירותי הרשות וחיבתו של מבנה ארגוני מתאים |

המבנה הארגוני נועד לשרת את השגת המטרות של הרשות המקומית, כך שהיחידות זכלו לתת את המענה המתאים לצרכים ולשירותים שהרשות המקומית מספקת ולאפשר את תהליכי הפיתוח והצמיחה המתוכננים.

גיבוש המבנה הארגוני המתאים מצריך השיבה עמוקה לגבי הדרכים שבאמצעותן תשרת הרשות את תושביה בצורה הטובה ביותר. לשם כך נדרשים תכנון מוקדם, ניתוח ובחינה של סל השירותים שהרשות מעוניינת לספק לתושבים ולבנות את המערכת הארגונית בהתאם. המטרה של גיבוש מבנה ארגוני היא חלוקת העבודה בארגון וקביעת מנגנוני התיאום.

בבניית המבנה הארגוני העתיד, השוב לחביא בחשבון את תוכניות הצמיחה המתוכננות מן ההיבטים התברתי-הכלכלי והאורבני ולבנות מערך שיאפשר את תהליכי הפיתוח הללו. עיצוב המבנה הארגוני יבנה כך שיימנע את המטרות והיעדים של הרשות, הן ברמת הרשות כולה והן ברמה היחידתית. המבנה הארגוני המוצע צריך להיבנות מתוך השיבה לטווח ארוך, ויש לחביא בחשבון את כלל הצרכים בחווה ובעתיד. מימוש המבנה יעשה לאורך זמן ובחתאם ליכולת התקציבית של הרשות.

דגשים מרכזיים בבחינת המבנה הארגוני ובתכנון המבנה הרצוי |

- ✓ מיפוי המבנה הארגוני הקיים ובחינתו ביחס לפעילות הקיימת של הרשות, בהתאם להנחיות המפורטת בספח ה;
 - ✓ בחינת ההתאמה של היחידות השונות למתן השירותים הנדרשים ולצמיחה המתוכננת;
 - ✓ מיפוי של תהליכי העבודה ובעלי התפקידים הממלאים אותם, בחינת הטיפול בתחומים השונים ובדיקה אם קיימת חפיפה בין עובדים ותחומים;
 - ✓ בהתבוננות בתהליכי העבודה והשירותים יש להביא בחשבון אילו תהליכים או שירותים מבצעים באמצעות מיקור חוץ ולהתאים את אופי היחידה לדרך הפעולה;
 - ✓ מתן המלצות למבנה ארגוני חדש התואם את יעדי הרשות המקומית שהוגדרו, בכלל זה תהליכי עידוד פרישה, העלויות הנגזרות מכך ולוחות זמנים צפויים. ההמלצות יפרטו רמות קדימות, תוכניות לעידוד פרישה לעובדים ותיקים, אומדן פערים בעלויות כוח אדם בין המבנה הקיים למבנה המוצע, אילוצים מבניים בטווח הקצר וכו'.
- הדיון במבנה הארגוני המוצע ואישורו יתקיימו במסגרת שלב ההטמעה של התהליך הארגוני. גורמי המקצוע במשרד הפנים יתנו את המלצתם ובחתאם לכך, הוועדה תאשר את השינויים הנדרשים במבנה הארגוני, כולל תוכנית לעידוד פרישה, ואת התקציב הנדרש לביצועם.

תוצרי: מבנה ארגוני בהתאם להנחיות בספח ה



ועדת היגוי עליונה: דיון בתוכנית הנבדדה המוצעת לפרויקט ואישורה.



יישום והטמעה

מעקב ובקרה	יישום ההמלצות בהתאם לתוכנית המאושרת	3 יישום ההטמעה
ועדת היגוי עליונה: דיון בדוחות ההתקדמות		

השלב הזה הוא לב התהליך הארגוני, במסגרתו ימומשו התהליכים הארגוניים שאושרו בוועדת היגוי העליונה כדי לבנות ולבסס את היכולות הניהוליות והארגוניות של הרשות המקומית.



תהליך השינוי והצמיחה יתחולל בשילוב של בניית תהליכי עבודה, מנגנונים ושגרות חמבססות אותן עם הטמעה של תרבות ארגונית המעודדת אחריות, מעורבות ומצוינות.

כדי לבסס רשות מקומית איכותית ואפקטיבית שמצליחה להציב מטרות ולהשיג אותן לאורך זמן, יש להישען על הטמעת תרבות ארגונית המעודדת יצירת תשתיות ומנגנונים ארגוניים תומכי למידה, עבודה מתוך שיתוף פעולה וניצול הדדמניות. תהליכים אלו משפרים את יכולות הביצוע של העובדים, מקנים להם התנהגויות חדשות המכוונות למטרות הרשות, מעלים את המוטיבציה ומגבירים את מידת המחויבות של ההנהלה והעובדים לקידום העשייה ברשות המקומית.

עבודה על פי אבני דרך: העבודה תתקיים בהתאם לתוכנית העבודה המפורטת שאושרה.

פעילות ארגונית

- ✓ היעוץ או היזעמים יבצע את עבודתם בדרך המקצועית המיטבית;
- ✓ הרשות המקומית תסייע בכל צורך לקידום השגת המטרה, לבניית שיתוף פעולה עם הגורמים המקצועיים ברשות ולהעמדת משאבי הזמן הארגוניים והניהוליים הנדרשים;
- ✓ הרשות המקומית תהיה שותפה מלאה בתהליכים הארגוניים;
- ✓ הרשות תוביל בנייה והטמעה של התשתיות הארגוניות כפי שיוגדרו בתהליכי העבודה;
- ✓ הרשות תקיים מסגרת עבודה קבועה ושוטפת של ועדת היגוי הרשותית ובמסגרתה יידונו נושאים דילמות העולים בתהליכי הייעוץ הארגוני. במסגרת זו יתקבלו החלטות ויפתרו בעיות.

ועדת היגוי עליונה: דיון בהתקדמות תהליכי פיתוח ארגוני 

ייעוד התקציב

הקצאת התקציב תתחלק לשני חלקים:

תקציב חליוני המקצועי: בנייה וביצוע של תהליך הייעוץ, כולל שלב הכיוון והאבחון

תהליך אבחון מקיף, על פי המודל שנקבע, גיבוש תוכנית עבודה מפורטת שתאשר על ידי ועדת ההיגוי העליונה של הפרויקט וביצוע ומימוש של כל התוכנית שתאשר.

הרשות תחתום עם הייעוץ על הסכם מסגרת באופן הבא:

בשלב ראשון – ביצוע שלב הכיוון, האבחון והתכנון של התהליך הארגוני (שלב 1 ו-2). ההיקף הכספי של הפרק הזה יהיה עד 10% מגובה התקציב לחיזוי המקצועי.

בשלב שני – התקשרות כספית עם הייעוץ בחתאם לתוכנית הייעוץ שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה. בחוזה שייחתם עם הייעוץ תיכלל תוכנית העבודה לביצוע התהליך הארגוני שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה. במסגרת זו יפורטו התחומים והתהליכים שאושרו, ולכל פרק תוקצה מסגרת שעות ועלויות בחתאם לתוכנית שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה.

במידת הצורך, אם הוחלט על הפעלת יעצנים נוספים לתחומים ממוקדים, תתקשר עמם הרשות בהתקשרות חוזית באותה מתכונת.

תקציב פעולות תומכות

תקציב זה ישמש לביצוע פעולות תומכות לתהליך הארגוני, כגון הצטיידות הרשות בתוכנות לניהול תחומי פעילות ברשות המקומית. כמו כן, התקציב נועד לאפשר לרשות המקומית לעודד פרישה של מנהלים ועובדים ותיקים, הקמת יחידות חדשות, שדרוג/רכישה של מערכות מחשוב ועוד.

תקציב ללא ייעוד מוגדר: תקציב לצרכים שיעלו בהמשך התהליך

תהליך ארגוני משמעותי מציף צרכים לתהליכי המשך שנבעים מתובנות שעולות במסגרת התהליכים שמתקיימים. חלק זה של התקציב ישמר כדי שיחיה אפשר להקצות סכום כסף לפעולות חשובות שלא היתה אפשרות לצפות אותן בשלב האבחון.

ניצול תקציב צרכים עתידיים: במידת הצורך יהיה אפשר לפנות להקצאה נוספת מתקציב הצרכים העתידיים. ניצול התקציב בכפוף לאישור י"ר ועדת ההיגוי העליונה וחשב משרד.

שינוי ייעוד בין חלקי התקציב:

בשלב מתקדם יותר תדע הרשות באופן מדויק יותר מהם הצרכים הממוקדים שלה ביחס לכל חלק. משכך, בכפוף לאישור י"ר ועדת ההיגוי העליונה וחשב המשרד יהיה ניתן לבצע שינוי ייעוד בין חלקי התקציב השונים.

מימוש התקציב וניהול המערך חכספי בפרויקט יתבצע בחתאם לנוחל מפורט שיפורסם בחמשך.



נספחים

נספח א: רצף התהליך

נספח ב: דוח תמונת מצב ותהליך הארגוני המתוכנן

ב.1. רקע

ב.2. SWOT

ב.3. הצגת המיקודים

ב.4. פעולות פיתוח ארגוני על פי טבלת BSC לכל מיקוד אסטרטגי

ב.5. שיפור תשתיות ליבה ארגוניות

נספח ג: מבנה ארגוני

נספח א: רצף התהליך

שלב	פעולות	מסמכים	הערות
התנעה	ראש הרשות והנהלה הבכירה כנס פתיחה - מפגש התמנת התהליך		הצגת מסגרת תקציבית סללת לרשות
	החלטת הרשות על כניסה לתהליך	נספח ב: הצהרת הרשות	
	הקמת צוות מוביל ברשות - קביעת מוביל התהליך והרכב ועדת היגוי רשותית		
	פרסום מכרז לזעזים	נספח ג: מסמך מכרז לזעזים	
	קיום תהליך בחירת זעזים דיון פתיחה של ראש הרשות, הנהלה הבכירה והיזעץ עם ועדת ההיגוי העליונה		בחירה והתקשורת כספית אישור התנעת תהליך, מיפוי ואבחון
כיוון ואבחון	הרשות לאן - תהליכי השיבה אסטרטגיים הגדרת המטרת המרכזיות		החלטה של הרשות על מסגרת הדיון: הנהלה בכירה? עובדי הרשות? בעלי עניין מרכזיים ביישוב?
	ניתוח מצב וגיבוש דגשים לתהליך הארגוני; דיון בוועדת היגוי עליונה	נספח ד: דוח אבחון דגשים ארגוניים	
	בניית תוכנית ארגונית	תוכנית מפורטת לתהליך הייעוץ כולל עלויות ומדדים נספח ד.2: פעולות פיתוח ארגוני נספח ד.3: תוכנית לבניית תשתיות ארגוניות	
תוכנית אישור	ועדת ההיגוי העליונה - דיון בדוח האבחון הארגוני המסכם והתוכנית המפורטת ואישורם	תוכנית מאושרת ומדדים מאושרים	
יישום התהליך	הגדרת תוכנית העבודה המפורטת לביצוע במסגרת התקשורת כספית עם היזעץ, בהתאם לתוכנית הייעוץ שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה	נספח תוכנית העבודה והמשימות	נספח תוכנית מפורטת ועלויות, בהמשך לחוזה
	יישום והטמעה של התוכנית		פגישות קבועות של ועדת היגוי רשותית (בהתחלה אחת לשבועיים ואחר כך אחת לחודש)
	ועדת היגוי עליונה	דוח מעקב ולידי הרשות וסטטוס מדדים	פגישות מתואמות מראש בפרקי זמן קבועים
	דוח מסכם - דיון בוועדת היגוי עליונה	דוח מסכם	

נספח ב: דוח תמונת מצב ותהליך הארגוני המתוכנן

רשות מקומית _____ שם היעוץ _____

ב.1. רקע

רקע תמציתי המתאר את הרשות המקומית ואת התהליך האבחוני שהתקיים:

- **נתוני רקע על הרשות המקומית** - מיקום; אוכלוסייה; היקף, אפיון דמוגרפי; מרחב סביבתי; תהליכים מרכזיים המתרחשים ברשות המקומית ובאזור.
- **רקע לתהליך** - תיאור התהליך שהתקיים להגדרת הדגשים והאבחון: אילו גורמים השתתפו, אלו בעלי תפקיד השתתפו וכי...

רובד אסטרטגי

ב.2 SWOT

מבט על של הרשות בפורמט BSC/SWOT				
סביבה חיצונית לרשות		סביבה פנים רשותית		פרמטרים
הדמניות	איומים	עוצמות	חולשות	
				חיבת לקוח - תושב
				חיבת פיננסי
				חינוך
				הזחה ושירותים חברתיים
				R.H,
				גזברות,
				הנדסה
				תכנון רישוי ופיקוח
				פיתוח עירוני
				חזות העיר ותשתיות, קב"ט
				חון אנשי
				יכולות / מוטיבציה
				חון מידע
				חון ארגוני
				מבנה
				מנהיגות
				תרבות
				תהליכי ניהול פנימיים
				ניהול ממשקים עם גורמים חיצוניים (ממשלח...)

**ב. חצגת המיקודים
בפרק זח יתוארו**

5. החוזן המוסכם על ההנהלה, תמונת מצב עתידית ל-3-5 שנים
6. בחירת 2-3 מיקודים למימוש החוזן מוסכמים על הנהלה
7. רציונאל לבחירת המיקודים - כיצד המיקודים יתרמו למימוש החוזן? מהם המקורות התקציביים, תמיכת בעלי העניין
8. לכל מיקוד - מה המצב הקיים במדדים הרלבנטיים?
9. לכל מיקוד - מה היעדים הרצויים בראייה של שנה עד שלוש שנים
10. מהן היוזמות העיקריות הנדרשות למימוש המיקוד

חחוזן				
מיקודים למימוש חחוזן	מדד מצב קיים	יעד רצוי בטוח תארזך	רציונאל	יוזמות עיקריות
.1				
.2				
.3				
.4				

4.ב פעולות פיתוח ארגוני על פי טבלת BSC לכל מיקוד אסטרטגי

פרמטרים	יחמות נדרשות לחשגת היעדים	התערבויות פיתוח ארגוני	חיקף שעות מתוכנן	התערבויות מקצועיות אחרות	חיקף שעות מתוכנן
חיבט התושב					
חיבט פיננסי					
תהליכי ליבה					
משרות ארגוניות					

תשתיות ארגוניות

ב. 5 שיפור תשתיות ליבה ארגוניות

תוכנית פעולה אופרטיבית לשיפור תהליכי ליבה ארגוניות בנושאים הבאים:

- ה. תוכניות עבודה - מיסוד תהליך בנייה של תוכניות עבודה מקושרות תקציב, ניהול תהליך של מדידה ובקרה
- ו. מערך לניהול החוץ האנושי - בנייה והפעלה של יחידה לניהול וטיפול במעגל הפעילות המלא של העובד ברשות המקומית, בניית מערך התמך את מטרות הרשות ויעדיה.
- ז. מבנה ארגוני - הצעה למבנה ארגוני ההולם את צרכי הרשות, בהתאם למיקודים האסטרטגיים ולפיתוח הרשות המקומית.
- ח. מיסוד שגרות ניהול וחטמעתן - מיפוי שגרות הניהול שיש לפתח והתהליך הנדרש להטמעתן

בתוכנית יש להתייחס:

- א. תיאור חמצב חקיים ברשות בתחום הליבה
- ב. מטרות ברורות של התהליך
- ג. תוכנית הפעולה המוצעת, תוך פירוט שלבי הפעולה לאורך ציר הזמן
- ד. יעדים מדידים ומדדי הצלחה לפעילות
- ה. חיקף שעות נדרש בהתאמה לתוכנית הפעולה המוצעת

תוכנית עבודה לקידום התשתיות

דוגמה - תשתית - בניית תוכניות עבודה לרשות המקומית

תשתית	פעולה	מטרה	לר"ז	אחריות	חיקף שעות
תוכניות עבודה	בניית פורמט מוסכם גיבוש שגרות הניהול של התוכנית	בניית פורמט מתאים			
	מפגש הנהלה הבכירה (הדרכה)	רתימת ההנהלה			
	הדרכת מנהלים	הקניית חשיבה תוצאתית היכרות עם פורמט העבודה			
	בניית תוכנית עבודה בהתאם לפורמט ליווי מנהלים בבניית התוכנית	מיסוד תוכניות העבודה			
	כנס תוכניות עבודה	הצגת עקרי התוכניות יצירת מחויבות			
מדידה רבעונית	מדידה בהתאם למדדים שנקבעו	חיזוק נורמות של מעקב ובקרה איתור נושאים לטיפול			
פעולות מסייעות	בניית תמיכה מקצועית לתחומים נדרשים	מתן סיוע ליחידות להשיג את המטרות			

נספח ג – מבנה ארגוני

הנחיות לחצת מבנה ארגוני

א. את המבנה הארגוני הקיים, תגיש הרשות המקומית למשרד הפנים לפני מסגש החתנעה בוועדת החיגוי העליונה.

את המבנה הארגוני של הרשות יש לערוך בפורמט גרפי (תרשים ארגוני) ולהציג בשתי רמות:

(1) רמה כלל-ארגונית: תיאור סכמתי של המבנה הארגוני של כלל הרשות, ברמת היחידות ויחידות המשנה, ובכלל זאת תיאור הכפיפויות.

(2) רמת האגף: בעבור כל אגף, יש לשרטט מבנה ארגוני הכולל את כל התפקידים ברשות. בעבור כל תפקיד יש לציין:

✓ שם העובד

✓ הגדרת תפקיד

במבנה הארגוני יש לכלול את כל העובדים ברשות, כולל עובדים סוציאליים ולמעט מורים.

מבנה ארגוני קיים: יוצג המבנה הארגוני הקיים ברשות באותו שלב.

למבנה הארגוני הקיים יצורף דוח מצבת כ"א שהוגש באופן תקין בדגש על הפרטים הבאים:

✓ תפקיד העובד

✓ פרטי העסקה (נתונים עבור דירוג דרגה/חובה אישי)

✓ תאריך קליטת העובד לתפקיד הנוכחי

✓ אופן העסקה והיקף משרה

✓ דרך מינוי לתפקיד ותאריך המכרז

ב. **הכנת המבנה הרצוי, המתבסס על התאמה לאתגרים, המטרות וחייעדים** אותם מתכנת הרשות המקומית לקדם ולפתח, יבנה ויגובש כחלק מתהליך הייעוץ.

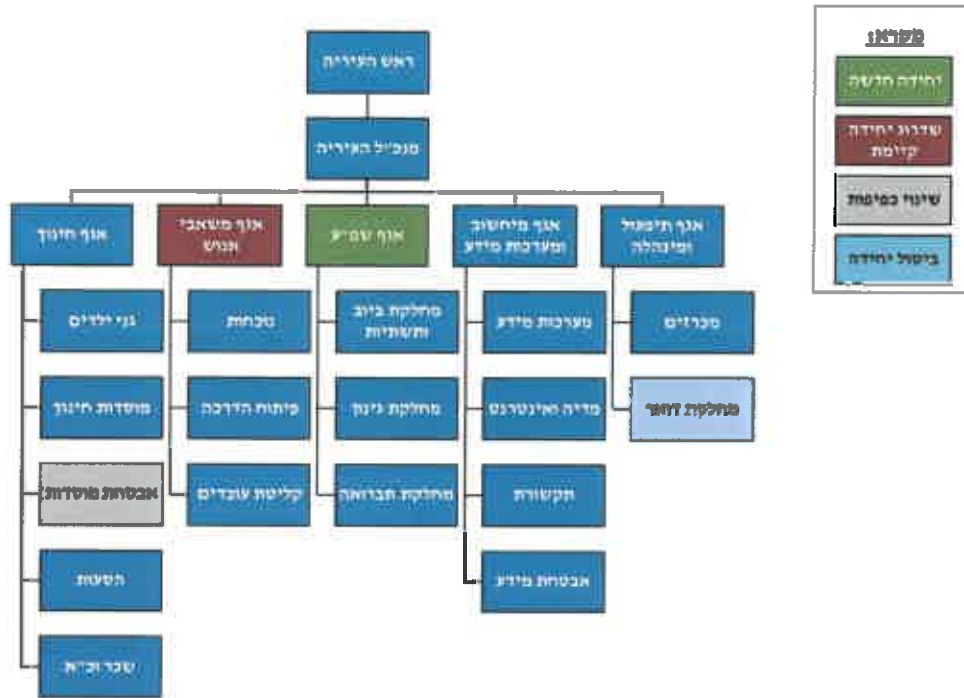
מבנה רצוי: יוצג המבנה הארגוני הרצוי בהתייחס למצב הקיים ולשינויים המתוכננים, כמפורט בתרשים המצורף.

שינויים: שינויים במבנה הארגוני (לעומת המבנה הארגוני הקיים) יסומנו באופן בולט באמצעות צבעים - הוספת תקנים, צמצום תקנים, איוש תקנים קיימים, שדרוג תקנים, שדרוג יחידות ארגוניות, נידים, שינויים בכפיפויות ארגוניות ועוד.

יש להציג מקרא ברור בשולי הדף.

דוגמאות לתרשימים ארגוניים

מבנה ארגוני כללי של הרשות (יידוגמאיי)



מבנה ארגוני – אגף חינוך (יידוגמאיי)

