

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
תכנית הצוערים לשירות המדינה



נציבות שירות המדינה
אגף בכיר - צוערים לשירות המדינה
קריית בן-גוריון
רח' קפלן 3, ת"ד 34076
ירושלים 91340
טל' 02-6705133/5703

tzoarim.gov.il

מכרז פומבי מס' 01/2012

**בניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ-
אקדמית עבור תכנית הצוערים
לשירות המדינה**

מסמך זה הינו רכוש מדינת ישראל

כל הזכויות שמורות למדינת ישראל ©

המידע הכלול במסמך זה לא יפורסם, לא ישוכפל, ולא יעשה בו שימוש מלא, או חלקי,
לכל מטרה שהיא מלבד מענה על מכרז זה



תוכן עניינים

4.....	מבוא.....	1
7.....	מינהלה.....	2
7.....	אופן הגשת הצעות.....	3
8.....	תקופת ההתקשרות.....	4
8.....	תנאי הסף להגשת הצעה.....	5
10.....	מסמכי המכרז.....	6
11.....	הליך בחירת ההצעה הזוכה.....	7
11.....	אמות המידה לבחירת הזוכה.....	8
14.....	תקציב הפרויקט.....	9
16.....	חתימת הסכם.....	10
16.....	ניגוד עניינים / סודיות / בעלות.....	11
17.....	תנאים כלליים.....	12
18.....	רישום למכרז ונוהל העברת שאלות ובירורים.....	13

- נספח א' – מפרט התכנית: עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה חוץ-אקדמית
- 20..... הנחות יסוד..... -
- 20..... היגיון מארגן / רציונל..... -
- 21..... קהל יעד..... -
- 21..... דמות הצוער..... -
- 22..... יעדים..... -
- 22..... תפישת ההפעלה של תכנית הלימודים..... -
- 25..... עקרונות נלווים ופעילויות נדרשות להכשרה חוץ-אקדמית..... -
- 28..... מתכונת הלימודים..... -
- 30..... הרכב כוח-אדם של מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית..... -
- 32..... ארגון לוגיסטי של פעילויות ההכשרה..... -
- 33..... מנגנוני בקרת איכות (הערכה, מעקב, דיווח ובקרה)..... -
- 36..... אופן הגשת ההצעה ותכנית הלימודים..... -



- 38.....נספח ב' – הצעת המציע.
- 48.....נספח ג' – אומדן תקציב הפרויקט.
- 49.....נספח ד' – נוסח ערבות (מכרז).
- 50.....נספח ה' – התחייבות לשמירת סודיות.
- 51.....נספח ו' – אישור פרטי המציע.
- 52.....נספח ז' – התחייבות להקפדה על תנאים סוציאליים ושכר מינימום.
- 53.....נספח ח' – תצהיר בדבר היעדר הרשעות בגין העסקת עובדים זרים ושכר מינימום.
- 54.....נספח ט' – תצהיר על זכויות קניין וניגוד עניינים.
- 55.....נספח י' – הסכם ההתקשרות (להלן: "ההסכם").
- 70.....נספח יא' – נוסח ערבות ביצוע (ערבות הסכם).
- 71.....נספח יב' – נוסח הוראת קיזוז (הסכם).
- 72.....נספח יג' – אישור ביטוחי.
- 74.....נספח יד' – המלצות 'ועדת ההיגוי – צוערים למינהל ציבורי'.
- 85.....נספח טו' – החלטת ממשלה 1244.
- 93.....נספח טז' – תכנית לימודים אקדמית לתואר שני במדיניות ציבורית.
- 100.....נספח יז' – דרישת תשלום (דו"ח ביצוע).



1 מבוא

1.1 כללי

א. על-פי החלטה מס' 1244 של הממשלה מיום 17.01.2010 (להלן – החלטת הממשלה), ולאור המלצות ועדת היגוי "צוערים למינהל ציבורי" מיום 13.1.2010, הוחלט על **ייסודה של תכנית "צוערים לשירות המדינה"** (להלן – התכנית).

ב. מדובר **בתכנית מנהיגות ומצוינות שמטרתה הכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה**.

ג. בהחלטת הממשלה נכתב שהממשלה רואה בתכנית זו יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדלה לטיוב השירות הציבורי. לפיכך, **התכנית תנוהל באופן ישיר ומלא על-ידי המדינה כך שתכניה, מפעיליה ומדיניותה יותוו על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה**. לנוסח המלא של החלטת הממשלה, ר' נספח יח'.

ד. על פי החלטת הממשלה התכנית מתוכננת להיות בת שש שנים ולהיות מורכבת משני שלבים:

- **שלב א': הכשרה** (שנתיים) הכולל נדבך אקדמי (תואר שני מורחב במדיניות ציבורית) ונדבך חוץ אקדמי. הנדבכים מבוססים על האשכולות הבאים: (1) הקניית ידע רב-תחומי; (2) עיצוב מדיניות ציבורית; (3) למידה והטמעת מודלים של מנהיגות בקרב 'אליטות משרתות'; (4) העמקת התודעה בנושאי ההיסטוריה של העם היהודי, החברה הישראלית, הזירה המזרח-תיכונית והזירה הבין-לאומית; (5) והקניית כלים ניהוליים.

בשנתם הראשונה בתכנית יבצעו הצוערים התלמידות או חניכה קבוצתית, תוך ביצוע רוטציה בין משרדי הממשלה, אשר תאפשר לימוד וחשיפה מירבית למשרדי הממשלה, אך בו במקביל יותיר זמן מספק לבניית הקבוצה ולימודי התואר השני. בשנתם השנייה לתוכנית יחלו הצוערים בעבודה חלקית במשרדים הממשלתיים. השיבוץ לתפקידים במשרדים השונים והעבודה תהיה מלווה בתמיכה באמצעים פרטניים וקבוצתיים שיינתנו על-ידי צוות התכנית.

- **שלב ב': השמה** (ארבע שנים) הכולל תקופת השתלבות בשירות המדינה בה יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו. בשאיפה, הבוגר יעבוד בשני תפקידים בתקופה זאת כאשר הוא יוצב בצמתי השפעה מערכתיים כדלהלן: (1) משימות לאומיות, כפי שיוגדרו על-ידי הממשלה מעת לעת; (2) אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים; (3) עוזרי מנכ"לים של משרדים; (4) חלוקה למשרדים עם דגש על חיזוק משרדים שהנהגה שלהם מתבגרת או שדורשים חיזוק.

- בכל מחזור בתכנית זו אמורים ללמוד 30 צוערים, בוגרי תואר ראשון מצטיינים מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, ובכלל כך מדע המדינה, כלכלה, משפט, סוציולוגיה, היסטוריה, הנדסה, רפואה ועוד. הצוערים יוגדרו מרגע קבלתם לתכנית כעובדי המדינה, ומנגד, יחתמו על חוזים אישיים המחייבים אותם לשרת את המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום תכנית ההכשרה. ייתכן ומספר המסיימים את תכנית הלימודים יקטן מ-30 עקב אי עמידה ביעדים ו/או בעיות אישיות.

- הנחות היסוד של תכנית הצוערים לשירות המדינה, מטרתיה, מתכונת תכנית ההכשרה החוץ אקדמית, תכניה והזיקה לתכנית הלימודים האקדמית, מפורטים ב'נספח א' – **מפרט התכנית: עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגייבוס תכנית הכשרה חוץ-אקדמית**.



ה.	לאור זאת ובהתאם להחלטות הממשלה, נציבות שירות המדינה מבקשת לקבל הצעות לבניית תכנית חוץ אקדמית לצוערים ואספקה של שירותי הכשרה לרבות ביצוע, פיתוח וארגון ההדרכה עבור שלב א' (שלב ההכשרה) של התכנית.
ו.	שירותים אלה יסופקו על-ידי הגוף המציע באמצעות מנגנון שימש כמינהלת הכשרה חוץ אקדמית אשר יפעל בתיאום תוכני ולוגיסטי מלא עם תכנית הלימודים האקדמית ויפוקח על-ידי אגף צוערים לשירות המדינה.
ז.	התכנית החוץ-אקדמית תשלים ותמנף את התכנית האקדמית המוצעת על-ידי האוניברסיטה שנבחרה.
ח.	מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית תורכב מ- 4 נושאי תפקידים: (1) מנהל הכשרה – מוביל ומסנכרן בין כל מרכיבי ההכשרה החוץ אקדמית לרבות אנשי סגל ההכשרה החוץ אקדמית והשותפים להפעלתה ומסייע ועוקב אחר עמידה ביעדים. אחראי לתיאום מיטבי עם ההכשרה האקדמית ועם רשת הבוגרים; (2) מדריך ראשי – מופקד על פיתוח התכנים החוץ-אקדמיים של התכנית בתיאום עם התכנית האקדמית וכן על הפיתוח המקצועי של צוות התכנית לרבות עבודת הרכזים; (3) שני רכזים (אחד לכל מחזור) – מוביל ומנהל את מחזור הצוערים מבחינה מקצועית, אישית ולוגיסטית. חונך אישית כל צוער ומלווה אותו ברמה המקצועית והאישית.
ט.	נושאי התפקידים לעיל אמורים להוות מודל לחיקוי עבור הצוערים מבחינה מנהיגותית, ערכית ומקצועית ויהיו מועסקים אצל הגוף המציע או שהגוף המציע יתקשר עמם לצורך מכרז זה.
י.	מטרת הפנייה: להתוות את העקרונות והקווים המנחים להתקשרות של נציבות שירות המדינה עם מינהלת ההכשרה החוץ-אקדמית.

1.2 רקע

- א. תכנית הצוערים לשירות המדינה נוסדה בהמשך לתכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" שהכשירה עד היום 6 מחזורים וכ- 150 צוערים.
- ב. בהחלטת ממשלה מס' 4473 מיום 8.2.09 נכתב שהממשלה רואה בתכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" (להלן, תכנית עתידיים) יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדולה לטיוב השירות הציבורי ואף החליטה על הקמת ועדה לעיגון התכנית לשנים הבאות ולשמירה על היקפה והעלאה מתמדת של איכותה.
- ג. הוועדה, שהמלצותיה אומצו במלואן בהחלטת ממשלה מס' 1244, ראתה חשיבות גבוהה בהמשך הכשרת עתודה ניהולית לשירות המדינה והמליצה על הגברת מחויבות המדינה להכשרת העתודה הניהולית לשירות המדינה באמצעות ייסוד תכנית חדשה בבעלות מלאה של המדינה השונה מתכנית עתידיים במובנים הבאים:
- תכנית תואר שני למצטייני תואר ראשון (להבדיל מתכנית לתואר ראשון);
 - הצוער יהיה עובד מדינה מרגע הקבלה לתכנית (להבדיל מהיותו עובד מדינה רק לאחר סיום תוכנית ההכשרה);
 - הסדרה והרחבה משמעותית של תקצוב ותקני כוח-אדם שמנהל ומלווה את התכנית מטעם המדינה;
 - ניהול ובעלות מלאה של הממשלה על התכנית באמצעות ועד מנהל (להבדיל משותפות עם המגזר השלישי).
- ד. להרחבה אודות הרקע להקמתה של תכנית הצוערים לשירות המדינה והמלצות "ועדת ההיגוי – צוערים למינהל הציבורי", ר' נספח יז'.

1.3 אחריות וסמכויות נושאי תפקידים וגופים המלווים ניהולית ומקצועית את תכנית הצוערים לשירות המדינה:



ממשלה

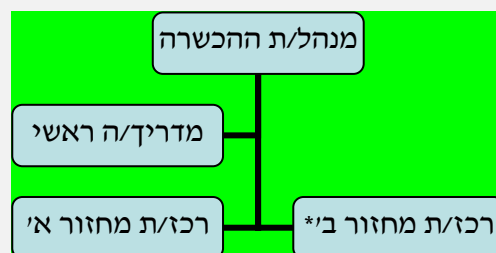
- א. **ועד מנהל** (נציגי ממשל וציבור בכירים) – אחריות-על הכוללת התוויית אסטרטגיית התכנית, בקרה ומעקב אחר ניהול התכנית לרבות גיוס והכשרת הצוערים, תקציב, מדיניות השמות וכו'.
- ב. **מנהל תכנית הצוערים לשירות המדינה** (מנהל אגף בכיר בנציבות שירות המדינה) – אחריות כוללת להקמה, עיצוב, גיבוש, הפעלת התכנית, מעקב, בקרה שוטפת על הצוות המפעיל (אקדמי וחוף אקדמי) ועל פעילויות ההשמה.
- ג. **סגן מנהל התכנית** (מנהל תחום השמה בנציבות שירות המדינה) – אחריות להשמת הצוערים, פיתוח מסלולי הקידום של הבוגרים ורשת העמיתים, סיוע בתכנון וביצוע התכנית בהתאם להנחיות מנהל התכנית.
- ד. **ראש ענף הכשרה והדרכה, בוגר תכנית 'עתידים' – צוערים למינהל הציבורי** (נציבות שירות המדינה) – סיוע בעיצוב וגיבוש התכנית האקדמית והחוף-אקדמית על-פי הנחיותיו של מנהל התכנית; פיתוח מנגנוני בקרת איכות על תכנית ההכשרה והפעלתם; הכנת ניירות עמדה בנושאים שונים הקשורים לתכנית הצוערים לרבות מחקר ממוקד והערכה של תוצאותיהן והשלכותיהן של תכניות מנהיגות ומצוינות בארץ ובעולם לרבות תהליכי שיווק, איתור, מיון והכשרה של מועמדים וכיו"ב.

אקדמיה

- ה. **מנהל אקדמי** (במוסד אקדמי אוניברסיטאי) – הגורם הבכיר מטעם האוניברסיטה האחראי לעיצוב, הנחיה, בקרה ופיקוח אקדמי על התכנית וכן להתאמה בין תכני הקורסים למרצים.
- ו. **מרכז ארגוני אקדמי** (במוסד אקדמי אוניברסיטאי) – אחראי מטעם האוניברסיטה על כל ההיבטים הארגוניים (נוכחות, ביצוע מטלות, תיאום מרצים, זמינות עזרים לימודיים וכיו"ב).

מינהלת הכשרה חוץ אקדמית – נשוא מכרז זה

- ז. **מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית מורכבת מ: מנהלת הכשרה, מדריך/ה ראשי/ת, ו-2 רכזים/ות**



מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית מופקדת על בניית תכנית חוץ אקדמית לתכנית הצוערים ועל אספקה של שירותי הכשרה, לרבות ביצוע, פיתוח וארגון הדרכה במהלך שלב ההכשרה (ר' פירוט בנספח א').

במהלך שלב ההשמה, מינהלת ההכשרה תהיה משולבת באופן נקודתי בפעילויות קבוצתיות הנוגעות להעשרת בוגרי התכנית, כפי שיסוכם עם עורך המכרז.

*התמורה עבור העסקת רכז המחזור השני לא תחול עם תחילת תקופת ההתקשרות בין הזוכה לבין עורך הפנייה אלא בסמוך לפתיחת המחזור השני של ההכשרה ובכפוף לתנאים שיפורטו בהמשך.



2 מינהלה

2.1 טבלת ריכוז מועדים ונתונים במכרז

נושא	נתון
מועד הגשת שאלות הבהרה	07/03/2012
מועד הפצת התשובות לשאלות ההבהרה	22/03/2012
מועד אחרון להגשת הצעה בתיבת המכרזים	03/05/2012

במקרה של אי-התאמה בין הרשום בטבלה לבין הרשום בגוף הפנייה, קובעים הנתונים הרשומים בטבלה.

2.2 נציג עורך המכרז הינו מר עמרי דגן, מנהל אגף בכיר, תכנית הצוערים לשירות המדינה בנציבות שירות המדינה.

פרטי נציג עורך המכרז הם:

- כתובת מייל: omrida@civil-service.gov.il
- מס' טלפון: 02-6705133
- מס' פקס: 02-6705621

3 אופן הגשת הצעות

3.1 כל חומר ההצעה, כולל הנספחים המפורטים להלן בסעיף 6, ירוכזו על-ידי המציע במעטפה סגורה וחתומה (להלן "המעטפה הראשית"). ההצעה תוגש בשלושה עותקים ותיחתם על-ידי מגיש ההצעה כמפורט בהמשך. על גבי המעטפה הראשית יהיה רשום כדלקמן: "הצעה בהליך מכרז פומבי מס' 01/2012 לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ-אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה".

3.2 אומדן תקציב הפרויקט יוגש כשהוא נקוב בשקלים חדשים, כולל מע"מ, בהתאם לחלוקה לפי רכיבים, כמפורט בסעיף 9 שלהלן במסמכי המכרז, ובהתאם לנוסח שבנספח ג'.

3.3 המזמין שומר לעצמו את הזכות (אך אינו מתחייב לעשות כן) לתקן פגמים טכניים שנפלו בהצעה על מנת להתאימה לדרישות המכרז.

3.4 את המעטפה הראשית יש לשלשל לתיבת המכרזים – נציבות שירות המדינה, רח' קפלן 3 ירושלים (בכניסה למשרד ראש הממשלה – "הווילה") **לא יאוחר מיום 03/05/2012 עד השעה 12:00.**

יש להקפיד על הכנסת המעטפה לתיבת המכרזים השייכת לנציבות שירות המדינה, ולא לזו השייכת למשרד ראש הממשלה. הצעה שלא תימצא בתיבת המכרזים של נציבות שירות המדינה במועד האחרון להגשת ההצעות – לא תידון כלל.

לתשומת לב המציע, הבדיקות הביטחוניות בכניסה למשרד אורכות זמן.

רק הצעות שתמצאנה בתיבת המכרזים עד למועד האחרון להגשת הצעות תובאנה לדיון בפני ועדת המכרזים.



4 תקופת ההתקשרות

- 4.1 **תקופת ההתקשרות** עם הזוכה במכרז תהיה ממועד חתימת הצדדים על חוזה ההתקשרות ביניהם, ועד לסיום **תקופת הלימודים** (ר' להלן) של מחזור הצוערים הראשון (מחזור א') והשלמת חובות הזוכה כלפי עורך המכרז, לפי המאוחר מבין השניים. יודגש כי במסגרת תקופת ההתקשרות הראשונה הזוכה יחל להפעיל את התכנית גם עבור מחזור צוערים ב' בשנת הלימודים השנייה של מחזור א' (ק"ץ / סתיו 2013).
- 4.2 **תקופת לימודים** מוגדרת כפרק הזמן של מחזור ללימודי תואר שני במדיניות ציבורית (4 סמסטרים), לרבות מכינה לפני פתיחת שנת הלימודים וסיור לימודי השוואתי בחו"ל בסוף התואר, אשר יתקיימו **לאורך לא יותר מעשרים ושישה חודשים רצופים (מועד משוער לסיום תקופת הלימודים הראשונה – אוקטובר 2014. להלן, תקופת ההתקשרות)**. לפרטים נוספים אודות מתכונת ההתקשרות והמועדים המשוערים, ר' סעיף 8 לנספח א'.
- 4.3 לעורך המכרז שמורה האופציה להאריך את ההתקשרות עם הזוכה. ההארכה תהיה לכל היותר לתקופת לימודים אחת נוספת בכל פעם ולכל היותר עד ארבע שנים מתום תקופת ההתקשרות הראשונה. זאת בכפוף להחלטת עורך המכרז, ובכפוף להחלטת ועדת המכרזים של המשרד ולקיום מקור תקציבי מתאים למימון הפעילות.

5 תנאי הסף להגשת הצעה

להלן דרישות הסף עבור הגוף המציע וצוות הכשרה. ההשתתפות במכרז מותנית בעמידה בתנאי הסף ובהמצאת כל האישורים המפורטים להלן, כשהם תקפים למועד הגשת הצעה:

הגוף המציע

- 5.1 **ותק המציע** – למציע ותק של 5 שנים לפחות במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בתחום הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות. יש לצרף מסמכים המעידים על ותק בנושא – כמפורט בנספח ב'.
- 5.2 **ניסיון המציע** – המציע קיים לפחות 3 מחזורי תכניות ו/או קורסי הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות, הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר העסקי ו/או במגזר השלישי, הכוללים שירותי ארגון הדרכה, וזאת במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011). בכל מחזור הכשרה כנוצר לעיל, מס' החניכים עמד על לפחות 15 חניכים והיקף הפעילות לא פחות מ- 150 שעות הדרכה/הנחיה.
- יובהר כי הכוונה בשירותי ארגון הדרכה היא למתן שירותי מינהלה קבועים לפעילויות הדרכה והכשרה (להרחבה ר' נספח א' – סעיף 10.2).
- יש לצרף מסמכים המעידים על מחזורי התכניות ו/או הקורסים שהועברו – כמפורט בנספח ב'.
- 5.3 למציע מערכת מידע ממוחשבת ("תוכנת מדף") התומכת בניהול לקוחות, ספקים, פרויקטים, ניהול חשבונות, חיובים ודוחות – כמפורט בנספח ב'.
- 5.4 למציע מערכת מידע ממוחשבת לניהול מערך הלימודים – כמפורט בנספח ב'.

צוות ההכשרה

כאמור, מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית תורכב מ- 4 נושאי תפקידים (צוות ההכשרה) אשר יהיו מועסקים אצל הגוף המציע או שהגוף המציע יתקשר עמם לצורך מכרז זה.

5.5 מנהלת הכשרה –

- השכלה – תואר שני לפחות;
- לפחות שלוש שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בניהול תכניות הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי, במגזר הפרטי ו/או במגזר השלישי לרבות הוראה, הנחיה והעברת תכנים.



יש לצרף מסמכים המעידים על ההשכלה והניסיון הנדרש בנושא לרבות אישורי מעסיקים בהתאם לדרישות הנ"ל – כמפורט בנספח ב'.

5.6 מדריך/ה ראשי –

- השכלה – תואר שני לפחות ;
 - לפחות שלוש שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בפיתוח הדרכה לתכניות הכשרה לרבות ניסיון מוכח בפיתוח תכניות לימוד ופיתוח מנגנוני איכות, בקרה, וטיוב קורסים ;
 - לפחות שלוש שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בליווי וחניכה מקצועית של סגלי הוראה והדרכה לרבות ניהול וביצוע של בקרת איכות.
- יש לצרף מסמכים המעידים על ההשכלה והניסיון הנדרש בנושא לרבות אישורי מעסיקים בהתאם לדרישות הנ"ל – כמפורט בנספח ב'.

5.7 רכז/ת מחזור –

- השכלה – תואר שני לפחות ;
 - לפחות שלוש שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בהוראה, הנחיה והטמעת תכנים הנוגעים להכשרת מנהיגות ומצוינות כלפי קבוצות של לפחות 15 חניכים לקורס / מחזור / תכנית, וכן ניסיון בעבודה אישית מול פרטים מתוכה.
- יש לצרף מסמכים המעידים על ההשכלה והניסיון הנדרש בנושא לרבות אישורי מעסיקים בהתאם לדרישות הנ"ל – כמפורט בנספח ב'.
- מינהלת ההכשרה תכלול שני רכזים – אחד לכל מחזור. העסקת רכז המחזור השני תחול בסמוך לפתיחת המחזור השני של ההכשרה. לפיכך, **על המציע יהיה להציג בהצעתו רק את רכז מחזור א'**. לגבי אופן הצגת ובחירת רכז מחזור ב', ר' סעיף 12.8 לגוף המכרז.
- להרחבה אודות תיאורי ודרישות התפקידים, ר' להלן נספח א' סעיפים 9.1-9.3.**

המצאת אישורים

- 5.8 המציע ימלא את נספח ב' לרבות תכנית הלימודים החוץ אקדמית ורשימת 3 אנשי מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית כולל השכלתם וניסיונם – כמפורט בנספח ב'.
- 5.9 למציע תעודת עוסק מורשה או ככל שהמציע הינו תאגיד – העתק מאישור רישום התאגיד במרשם הרשמי הרלוונטי.
- 5.10 למציע אישור ניהול ספרים על-ידי רואה חשבון.
- 5.11 המציע ימציא ערבות מכרז בנוסח המצ"ב בנספח ד' למכרז.
- 5.12 המציע ימציא אישור רו"ח המעיד כי השכר אשר ישולם לעובדיו אינו נמוך משכר מינימום וכי מופרשים עבורם כספים לכיסוי כל ההטבות הסוציאליות וההוצאות האחרות כמתחייב מהוראות חוק ו/או הסכם קיבוצי ו/או צו הרחבה שחל עליהם – בנוסח המצ"ב כנספח ז'.
- 5.13 המציע ימציא תצהיר על היעדר הרשעות קודמות בהתאם לחוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו – 1976, בהתאם לנוסח שבנספח ח'.
- 5.14 במקרה שהמציע הוא תאגיד תיחתם ההצעה על-ידי מורשי החתימה המוסמכים של החברה. להצעה יצורף פרוטוקול המאושר על ידי עו"ד המאשר כי החותמים על ההצעה הם מורשי החתימה המוסמכים של החברה, וכי הם רשאים לחייב בחתימתם את החברה בתוספת חתימת החברה ולהגיש הצעות מחייבות בשמה.
- 5.15 הסכם התקשרות (נספח י') החתום על-ידי המציע בראשי תיבות.



5.16 במקרה שהמציע הוא שותפות רשומה יידרשו חתימות של כל השותפים ביחד וכל אחד מהם לחוד, וכן יצורפו המסמכים הנדרשים לעיל, בשינויים המחויבים לפי העניין.

6 מסמכי המכרז

6.1 המסמכים המצורפים בזה, מהווים את מסמכי המכרז:

- נספח א' – מפרט התכנית – עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה חוץ-אקדמית.
 - נספח ב' – הצעת המציע.
 - נספח ג' – אומדן תקציב הפרויקט.
 - נספח ד' – נוסח ערבות (מכרז).
 - נספח ה' – התחייבות לשמירת סודיות.
 - נספח ו' – אישור פרטי המציע.
 - נספח ז' – התחייבות להקפדה על תנאים סוציאליים ושכר מינימום.
 - נספח ח' – תצהיר בדבר היעדר הרשעות בגין העסקת עובדים זרים ושכר מינימום.
 - נספח ט' – תצהיר על זכויות קניין וניגוד עניינים.
 - נספח י' – הסכם ההתקשרות (להלן: "ההסכם").
 - נספח יא' – נוסח ערבות ביצוע (ערבות הסכם).
 - נספח יב' – נוסח הוראת קיזוז (הסכם).
 - נספח יג' – אישור ביטוחי.
 - נספח יד' – המלצות יועדת ההיגוי – צוערים למינהל ציבורי.
 - נספח טו' – החלטת ממשלה 1244.
 - נספח טז' – תכנית לימודים אקדמית לתואר שני במדיניות ציבורית.
 - נספח יז' – דרישת תשלום (דו"ח ביצוע).
- 6.2 על המציע לצרף להצעתו ערבות בנקאית (ערבות מכרז) בגובה של 40,000 ₪ כולל מע"מ. סכום זה ישמש כערבות לחתימת ההסכם על-ידי המציע. תוקף הערבות הבנקאית יהיה עד לתאריך 03/08/2012. ערבות בנקאית זו תומר על-ידי הזוכה במכרז לערבות בנקאית (ביצוע) כאמור בסעיף 27.2 להסכם ההתקשרות (ר' להלן נספח יז) בגובה 80,000 ₪ כולל מע"מ.
- 6.3 מציע שהנו מוסד להשכלה גבוהה שהמדינה משתתפת בתקציבו, יהיה רשאי להמציא הוראת קיזוז במקום ערבות בנקאית, וזאת על פי הנוסח המפורט בנספח יב'. סכום הוראת הקיזוז יהיה בשיעור הערבות הבנקאית כמפורט לעיל.
- 6.4 **ההשתתפות במכרז מותנית בהמצאת כל האישורים וההתחייבויות המפורטים לעיל כשהם תקפים למועד הגשת ההצעה.**



7 הליך בחירת ההצעה הזוכה

- 7.1 הליך בחירת זוכה בעקבות מכרז זה יתבצע בשני שלבים :
- בשלב הראשון**, ייבדקו כל ההצעות אשר התקבלו עד למועד האחרון להגשת ההצעות, ביחס לעמידתן בתנאי הסף המפורטים להלן. רק הצעה אשר עמדה בכל תנאי הסף הנדרשים תיבדק בשלב הבא. בין המציעים העומדים בתנאי הסף ייבחר הזוכה בהליך זה, בהתאם לפרמטרים הבאים ולמשקלות שבצדם (להלן סעיף 8 למסמכי המכרז).
- בשלב השני** תיבדק איכות המציע וההצעות בהתאם למשקלות ולדרישות המפורטות להלן (סעיף 8 למסמכי המכרז). עורך המכרז רשאי לזמן את המציע ו/או צוותו לראיון בו יציגו את הצעתם ויישאלו שאלות אודותיה. במקרה זה יינתן ציון משוקלל למרכיב הריאיון בהתאם למשקלו היחסי שנקבע במדדי האיכות. יום הראיונות ייערך במשרדי הנציבות, במועד אשר ייקבע ויימסר למציעים. הזמנה לראיון תיעשה בהתראה קצרה יחסית.
- 7.2 עורך המכרז אינו מתחייב לבחור כל הצעה שהיא, והוא יהיה רשאי לבטל את המכרז כולו או חלקו, או לדחותו מסיבות תקציביות, ארגוניות או מכל סיבה אחרת לפי שיקול דעתו הבלעדי.
- 7.3 עורך המכרז יהיה רשאי לבחור בזוכה במכרז, בהתאם לציון הסופי הכולל. לחילופין, יוכל עורך המכרז, על פי שיקול דעת ועדת המכרזים של המשרד, לפנות לשלושת המציעים בעלי הציון הסופי הגבוה ביותר, לנהל משא ומתן על תוכן ההצעה ולאפשר להם לשפר את הצעתם ולהגיש הצעה סופית, שעל פיה יקבע הזוכה במכרז, בהתאם לציון הכולל, כמפורט לעיל.
- 7.4 **בחירת זוכה "חלופי"**
- ועדת המכרזים, על פי שיקול דעתה הבלעדי, תהיה רשאית לבחור במציע אשר הצעתו דורגה במקום השני כ"זוכה חלופי".
- 7.5 בתקופה של שנה מיום החתימה על ההסכם עם הזוכה, ואם לא יעמוד הזוכה בדרישות המכרז או ההסכם, רשאית ועדת המכרזים, על-פי שיקול דעתה הבלעדי, להתקשר עם הזוכה החלופי במקום עם הזוכה. התקשרות זו תחייב את הזוכה החלופי להשלים את כל החובות המוטלות על הזוכה.

8 אמות המידה לבחירת הזוכה

אמות המידה לבחירת הזוכה במכרז יהיו כדלקמן:

8.1 **ציוני האיכות**

המשקל	ציון	תבחינים	הרכיב
10	2	מספר שנות ותק בתחום הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות: 5-7 שנים	ותק וניסיון הגוף המציע (סעיפים 5.1- 5.4 למכרז)
	3		
	4	מעל 10 שנים	
		ביצוע מספר מחזורי תוכניות ו/או קורסי הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות, הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר עסקי ו/או במגזר השלישי במהלך 2002-2011, הכוללים שירותי ארגון הדרכה, ואשר בהם לפחות 15 חניכים	



המשקל	ציון	תבחינים	הרכיב	
	2 4 6	למחזור והיקף פעילות למחזור של לפחות 150 שעות הדרכה / הנחיה: 3 מחזורים 4-7 מחזורים 8 מחזורים ומעלה		
28	4 6 8	הציון יורכב מממוצע סיכום הפרמטרים שלהלן לגבי כל בעל תפקיד של המציע: <u>רכז מחזור</u> מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בהוראה, הנחיה ובבנייה והעברה של תכנים הנוגעים להכשרת מנהיגות ומצוינות כלפי קבוצות של לפחות 15 חניכים לקורס / מחזור / תכנית ועבודה אישית מול פרטים מתוכה: 3-4 שנים 5-7 שנים מעל 8 שנים	איכות הצוות המציע (סעיפים 5.5-5.7 למכרז וכן סעיף 9 לנספח א' של המכרז)	
	2 3 4	<u>מנהל הכשרה</u> מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בניהול תכניות הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר הפרטי ו/או במגזר השלישי לרבות הוראה, הנחיה והעברת תכנים: 3-4 שנים 5-7 שנים 8 שנים ומעלה		
	0 2 3 4	<u>בנוסף לניסיון לעיל, מס' שנות ניסיון ניהולי בשירות הציבורי ו/או במגזר השלישי אשר אינו בניהול תכניות הכשרה</u> ללא 2-3 שנים 4-5 שנים 6 שנים ומעלה		
	2 3 4	<u>מדריך ראשי</u> מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בפיתוח תכניות לימוד ופיתוח מנגנוני איכות, בקרה וטיוב קורסים: 3-4 שנים 5-7 שנים 8 שנים ומעלה		
		בנוסף לניסיון לעיל, מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים		



הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
	האחרונות (2011-2002) בליווי וחניכה מקצועית של סגלי הוראה לרבות ניהול וביצוע של בקרת איכות בקרב הסגל:	2	
	3-4 שנים	3	
	5-7 שנים	4	
	8 שנים ומעלה	0	
	ללא ניסיון עבר בעבודה משותפת של חברי צוות ההכשרה	0	
	ניסיון עבר בעבודה משותפת של לפחות 2 מתוך 3 חברי צוות ההכשרה למשך כשנתיים לפחות	2	
	ניסיון עבר בעבודה משותפת של שלושת חברי צוות ההכשרה למשך כשנתיים לפחות	4	
איכות שיטת העבודה המוצעת (סעיפים 1-8, 10 לנספח א' למכרז)	<p>הציון יורכב מממוצע ניקוד המדדים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> רציונל פדגוגי ורעיוני של תכנית הלימודים התכנים המוצעים בציר המקצועי ובציר פיתוח אישי-קבוצתי (אישי, קבוצתי ומה שביניהם) ומידת הסינרגיה שלהם לציר האקדמי המודל המוצע לתכנית בחתך סמסטריאלי, שנתי, ומחזורי (כשנתיים) – השילוב והקשר בין שיבוץ התכנים לבין הפעילויות הבאות: סדנת הפתיחה, סיורי השטח, סיורים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי, פעילות סיכום שנה א' ו-ב', סדנאות מקצועיות מתוך 'ארגז הכלים הניהולי', קורסים / מרצים מן החוץ, שילוב רשת הבוגרים בפעילות ועוד כמות ואיכות הפעילויות ביחס לתקציב המוצע על ידי המציע (נספח ג') 	<p>לגבי כל מדד:</p> <p>לא טוב: 0</p> <p>בינוני: 10</p> <p>טוב: 16</p> <p>טוב מאוד: 22</p> <p>מצוין: 28</p>	28
מנגנוני פיתוח הדרכה ובקרת איכות (סעיף 11 לנספח א' למכרז)	<p>הציון יורכב מממוצע ניקוד המנגנונים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> מנגנוני בקרה והערכת צוערים מנגנוני בקרה והערכת צוות מינהלת ההכשרה מנגנוני בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה מנגנוני טיוב הכשרה (פיתוח הדרכה) – מנגנוני תיעוד ותחקור פעילות, הפקת לקחים והטמעתם לצד פיתוח ידע הדרכתי חדש, ניהולו והטמעתו 	<p>לגבי כל מנגנון:</p> <p>לא טוב: 0</p> <p>בינוני: 5</p> <p>טוב: 8</p> <p>טוב מאוד: 11</p> <p>מצוין: 14</p>	14



20	הניקוד בסעיף זה יינתן באופן יחסי	במידת הצורך ועל-פי שיקול דעתו של המזמין, נציגו יקיימו ראיון אישי עם הארגונים המציעים ועם צוותי ההכשרה על מנת ללמוד, בין השאר על כישוריהם, ניסיונם והתאמתם למתן שירותי נשוא פנייה זו. הזמנה לראיון תיעשה בהתראה קצרה יחסית	התרשמות כללית
100			סה"כ איכות

8.2 ציון איכות משוקלל

לצורך הערכת איכות ההצעות במכרז זה נקבעו המשקלות הבאים:

10%	ותק וניסיון הגוף המציע – ביצוע מחזורי תוכניות ו/או קורסי הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות, הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ובכלל, מתן שירותי פיתוח וארגון הדרכה	1
28%	איכות צוות המציע – מומחיות וניסיון של הרכזים, המדריך הראשי ומנהל ההכשרה	2
28%	איכות שיטת העבודה המוצעת – רצינות פדגוגי ורעיוני של תכנית הלימודים; התכנים המוצעים בציר המקצועי ובציר פיתוח פרט-קבוצה ומידת הסינרגיה שלהם לציר האקדמי; השילוב והקשר בין הנושאים בתכנית לבין שיטות הלימוד והפעילויות הנלוות; המודל המוצע לתכנית הלימודים; כמות ואיכות הפעילויות ביחס לתקציב המוצע על ידי המציע	3
14%	מנגנוני פיתוח ההדרכה ובקרת האיכות – בקרה והערכת צוערים; בקרה והערכת צוות מינהלת ההכשרה; בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה; מנגנוני טיוב הכשרה	4
20%	התרשמות כללית – ראיונות אישיים	5
100%	סך-הכול	

9 תקציב הפרויקט

- 9.1 עלות הפעילות הנדרשת על סמך מסמכי המכרז, הינה על סך 1,600,000 ₪ עבור תקופת לימודים למחזור אחד (כ- 30 צוערים). לפירוט בדבר "תקופת לימודים" ראה לעיל סעיפים 4.1 ו- 4.2. למען הסר ספק, יובהר כי התכנית התקציבית המפורטת שתיגזר למחזור הראשון תחול גם על המחזורים הבאים.
- 9.2 המציע יצרף להצעתו אומדן תקציב למחזור (ר' טבלה להלן), שהוא בתוך טווחי המחירים המפורטים בטבלה שלהלן, הכולל את פרטי התקציב המוערך לרבות פירוט פעילויות ההדרכה המופיעות להלן בטבלה וההוצאות הנלוות השוטפות.



הערות	סה"כ עלות	כמות הפעילויות	עלות ממוצעת לפעילות בודדת	טווח מחירים לפעילות/יות	סעיף הפעילות*
		משרה מלאה		250,000- ₪ 450,000	מנהל הכשרה
				175,000- ₪ 300,000	מדריך ראשי
				150,000- ₪ 250,000	רכז מחזור א'
				150,000- ₪ 250,000	רכז מחזור ב'***
				800,000- ₪ 1,000,000	סה"כ
מכינה למחזור		1		20,000- ₪ 50,000	סדנת פתיחה
למחזור				100,000- ₪ 180,000	לפחות 12 סיורי שטח
למחזור				10,000- ₪ 40,000	סיורים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי
שנה א' למחזור		1		20,000- ₪ 40,000	פעילות סיכום שנה א'
למחזור				40,000- ₪ 180,000	לפחות 10 סדנאות מקצועיות בשנתיים מתוך 'ארגז הכלים הניהולי'
למחזור				40,000- ₪ 180,000	קורסים / מרצים*** מן החוץ
שנה ב' למחזור		1		30,000- ₪ 60,000	טקס סיום
שנה ב' למחזור		1		10,000- ₪ 20,000	פעילות סיכום שנה ב'
למחזור				עד 160,000 ₪	הנהלה וכלליות****
למחזור	1,600,000 ₪				סה"כ

* לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א' סעיף 7.2.
 ** התמורה עבור העסקת רכז המחזור השני תחל בסמוך לפתיחת המחזור השני של ההכשרה (ר' להלן סעיף 9.4). במידה ובשנה האחרונה להתקשרות יתקיים מחזור אחד בלבד, יועבר הסכום היחסי בהתאם.
 *** מספר המרצים ומתכונת שילובם ייקבעו לאחר בחירת הזוכה בתיאום עם עורך המכרז.
 **** 'הנהלה וכלליות' כולל הוצ' כיבוד, חומרי משרד, תקשורת (תשתית), ייעוץ משפטי, רו"ח, שירי מזכירות וכיו"ב.



- 9.3 **אומדן התקציב** יעמוד בתוקפו 90 יום מהמועד אחרון להגשת הצעות. ההצעות ימשיכו לעמוד בתוקפן גם לאחר תום 90 יום ממועד הגשת ההצעות למכרז זה, ועד למועד שבו יודיע המציע כי ברצונו לחזור בו מהצעתו, ובלבד שהודעה כאמור תגיע לידי המזמין לפני שהמזמין הודיע על זכייה במכרז זה.
- 9.4 על האומדן לשקלל את העובדה כי בשנה הראשונה העסקת רכז המחזור השני לא תחול עם תחילת תקופת ההתקשרות בין הזוכה לבין עורך הפנייה אלא בסמוך לפתיחת המחזור השני של ההכשרה.
- 9.5 למען הסר ספק, ההצעה הכללית עבור מכלול השירותים המופיעים לעיל כוללת מע"מ ובכל מקרה, ההצעה מחייבת ולא תחולנה חריגות מהסכומים הנקובים לעיל.
- 9.6 הזוכה יציג לאחר זכייתו תכנית תקציבית מפורטת שתיגזר מהנספח התקציבי שהציע ותאושר על-ידי עורך המכרז ועל בסיסה תופעל התכנית. לעורך המכרז שמורה במידת הצורך הזכות לאשר הסטות בין הסעיפים התקציביים כל עוד לא מתבצעת חריגה משמעותית מן ההיקפים שהוצגו לראשונה.
- 9.7 יובהר כי התמורה כוללת בתוכה את מכלול השירותים הנדרשים, לרבות תשלומים בעד הוצאות טלפון, דואר, צילומים, הדפסות, פקס, נסיעות, אש"ל וכיוצא באלה הוצאות. הזוכה לא יהיה זכאי לכל תשלום או הטבה מעבר לכלול בתוכנית התקציבית.
- 9.8 הזוכה מתחייב, כי במידה שיעסיק לצורך מתן השירותים המבוקשים במכרז קבלני משנה, הם יהיו קבלנים אשר אושרו על-ידי הנציבות ובכפוף לכך שבבחירתם הזוכה פעל באופן שוויוני ובהתאם לכללי מינהל תקין וברוח עקרונות חוק חובת המכרזים.

10 חתימת הסכם

עם המציע שייבחר (להלן: "הזוכה") ייחתם ההסכם המצורף כנספח י' למסמכי המכרז. התנאים האמורים בהסכם המצורף הם חלק בלתי נפרד מתנאי המכרז.

11 ניהוד עניינים / סודיות / בעלות

- 11.1 הזוכה יצהיר ויתחייב שאין ולא יהיה לו, במהלך תקופת ההתקשרות בין הצדדים, ניהוד עניינים מכל מין וסוג שהוא.
- 11.2 הזוכה יידרש לחתום על התחייבות לשמירת סודיות ללא הסתייגות ולהתחייב כי כל הדיונים בהם ייטול חלק וכן כל הממצאים והנתונים הנוגעים לשירות שיינתן על ידו, לרבות תוצרי עבודתו, יישמרו בסוד לאורך תקופת ההתקשרות ולאחריה, אלא אם כן התקבל אישור מראש ובכתב של המזמין להעברת הממצאים או הנתונים כאמור.
- 11.3 כל מסמך שיכין המציע במסגרת שירותי ההכשרה יהיה קניינה הבלעדי של המדינה ולא תהיה למציע או למי מטעמו כל טענה או תביעה בנוגע לכך. בנוסף, הזוכה או מי מטעמו לא יעשו שימוש במידע שיגיע לידיעתם במסגרת שירותי ההכשרה.
- 11.4 הזוכה לא יעשה שימוש במידע שיגיע לידיעתו במהלך תקופת ההתקשרות, למעט לצורך ביצוע עבודתו במסגרת ההתקשרות.
- 11.5 הזוכה יתחייב כי לא יציג לאף גורם למעט לנציג המזמין, את תוצאות העבודה האמורה בתקופת ההתקשרות האמורה ולאחריה, ובכלל זה, כל מסמך שיכין הזוכה במסגרת מתן שירותי ההכשרה, זולת אם קיבל לכך אישור מראש ובכתב מהמזמין.



12 תנאים כלליים

- 12.1** הכשרת סגל – עם החתימה על חוזה ההתקשרות אגף הצוערים לשירות המדינה שומר לעצמו את הזכות לבנות ולקיים טרם פתיחת המחזור הכשרת צוות עבור סגל מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית וסגל ההכשרה האקדמית במטרה לתאם ציפיות, להבליט את העקרונות החשובים למדינה, לגבש ולסנכרן בין כל השותפים להכשרת הצוערים.
- 12.2** הזוכה או מי מטעמו לא יהיו רשאים להעביר או להסב את זכויותיהם על-פי ההצעה, כולן או חלקן לצד שלישי, אלא בהסכמה מראש ובכתב מהמזמין.
- 12.3** הזוכה ומי מטעמו מתחייבים להעניק את השירותים במומחיות, במקצועיות ובמימונת על פי הסטנדרטים המקצועיים וכללי האתיקה המקצועית המקובלים.
- 12.4** מובהר בזאת כי כל חומר ומידע שיגיע לידי הזוכה מאת שירות המדינה ו/או נציגיו במהלך עבודתו, יועמד לרשות המזמין ללא תנאי.
- 12.5** מגיש ההצעה מתחייב כי בעצם הגשת הצעתו, הנו מצהיר בדבר זמינותו המיידית למתן השירותים החל מיום חתימת מורשי החתימה מטעם נציבות שירות המדינה על הסכם התקשרות.
- 12.6** תכנית הלימודים הכוללת מועדים, תכנים ומרצים, תקבע בתיאום בין גורמי המוסד הזוכה לנציבות שירות המדינה, בכל מקרה לא יאוחר מחודש ימים ממועד החתימה על הסכם ההתקשרות (נספח י') ולפני תחילת הלימודים. למען הסר ספק, קביעת המטלות הלימודיות במסגרת תכנית הלימודים האקדמית וקביעת ציונים והישגי התלמידים בתכנית האקדמית יהיו בסמכות בלעדית של האוניברסיטה הזוכה, בהתאם לנוהלי האוניברסיטה.
- 12.7** יחד עם זאת, יתכן ויתבקש עדכון של תכנים בתכנית גם לאחר שהחלה ו"תוך כדי תנועה", על-פי דרישת עורך המכרז, ולרבות בעקבות תהליכי בקרת האיכות המפורטים בסעיף 11 לנספח א'. במקרים אלו, הזוכה יהיה חייב להכניס בתוך 15 ימי עבודה (או תקופה ארוכה יותר, אם תידרש וככל שתקבע על ידי עורך המכרז) את השינויים הנדרשים בתכנים ו/או בפעילויות, על בסיס התכנית התקציבית ובלבד שלא יחול שינוי משמעותי בהיקף שעות הפעילות.
- 12.8** לכל המאוחר כחודשיים לפני פתיחת מחזור צוערים ב', על המציע להביא לאישורו של עורך המכרז איש צוות נוסף שיהיה רכז מחזור ב', אשר עומד בתנאי הסף שנקבעו במסמכי המכרז לגבי רכז (ר' לעיל סעיף 5.7), ושהינו לכל הפחות באותה הרמה של רכז מחזור א'. טרם מתן האישור, עורך המכרז רשאי לראיין את הרכז.
- כאמור לעיל, התמורה עבור העסקת רכז המחזור השני תחל בסמוך למועד פתיחת מחזור ב'.
- 12.9** במקרה בו מנהל התכנית ו/או רכז המחזור ו/או המדריך הראשי (להלן – בעלי התפקידים) מטעם צוות ההכשרה של המציע שאושרו יאלץ להפסיק עבודתו מסיבות כל שהן מתחייב המציע להעמיד איש צוות חלופי תחתיו באותה רמה לפחות ובאישור עורך המכרז לרבות האפשרות שעורך המכרז יראיין את איש הצוות החלופי.
- 12.10** כל צירוף של בעל תפקיד חדש בצוות ההכשרה מטעם המציע יחייב אישורו של עורך המכרז לרבות האפשרות שעורך המכרז יראיינו בטרם מתן האישור להעסקתו.
- 12.11** עורך המכרז שומר לעצמו את הזכות לדרוש מן המציע להפסיק עבודת בעל תפקיד מטעם צוות ההכשרה של המציע, לרבות קבלן משנה או ספק של המציע, ולהציב תחתיו בעל תפקיד מחליף במקרה ותפקודו של בעל התפקיד יהיה לקוי לדעת עורך המכרז.
- 12.12** עורך המכרז רשאי לפנות אל המציעים, או אל מי מהם, לקבלת הבהרות על הצעותיהם.
- 12.13** עורך המכרז רשאי בכל עת, בהודעה שתועבר בכתב, להקדים או לדחות את המועד האחרון להגשת הצעות וכן לשנות מועדים ותנאים אחרים הנוגעים למכרז זה, על פי שיקול דעתו המוחלט.



12.14 עורך המכרז אינו מתחייב לבחור בהצעה כלשהי, או להחליט שלא להתקשר כלל, מטעמים תקציביים או אחרים.

12.15 למען הסר ספק מובהר, כי אין בהודעה על זוכה במכרז זה בכדי לסיים את הליכי הבחירה או כדי ליצור יחסים חוזיים בין המזמין והזוכה וכי בטרם חתימת מורשי החתימה מטעם עורך המכרז על חוזה ההתקשרות בין הצדדים, המזמין רשאי לבטל או לשנות את החלטתו על פי שיקול דעתו הבלעדי והמוחלט.

12.16 הזוכה יתחייב לבצע את העבודות על חלקיהן בהתאם לתנאים ולדרישות המפורטים במסמכי המכרז, הסכם ההתקשרות, והנחיות עורך המכרז או מי מטעמו, כפי שיהיו מעת לעת, כולל הנחיות לעניין שינוי בהיקף השירותים המבוקשים ככל שיהיו כאלה, כל זאת מבלי לפגוע באחריותו הכוללת של הזוכה.

12.17 הזוכה יודיע למזמין בכתב, ותוך 48 שעות, על כל שינוי במעמדו החוקי או אי יכולתו לעמוד בהתחייבותיו על פי הסכם זה או על כל עניין אחר אשר יש בו כדי להשפיע על מתן השירותים.

12.18 אין באמור לעיל בכדי לפגוע בכל זכות הקיימת לעורך המכרז (למזמין) או לוועדת מכרזים על פי חוק חובת מכרזים, התשנ"ג-1993 או התקנות על פיו.

12.19 בהתאם לתקנות חובת המכרזים, התשנ"ג - 1993, מציעים שלא זכו בפנייה רשאים לבקש לעיין בהצעות הזוכה. ועדת המכרזים תהיה רשאית, עפ"י שיקול דעתה, להציג בפני המציעים שלא זכו, כל מסמך אשר להערכתה המקצועית אינו מהווה סוד מסחרי או מקצועי והוא דרוש על מנת לעמוד בתקנות חובת המכרזים.

מציע רשאי לציין מראש (בתשובתו לסעיף זה) אלו חלקים בהצעתו יש בהם לדעתו סוד מסחרי או סוד מקצועי. מציע שציין בהצעתו חלקים העלולים לחשוף סוד מסחרי או סוד מקצועי שלו, מסכים לכך שאף חלקים אלה בהצעותיהם של מציעים אחרים עלולים לחשוף סוד מסחרי או סוד מקצועי שלהם, ובמקרה שיבקש לעיין בהצעותיהם, הוא לא יורשה לעיין בחלקים אלה. ויובהר כי למרות זאת, ועדת המכרזים תהיה רשאית, עפ"י שיקול דעתה, להציג בפני מציעים שלא זכו, כל מסמך אשר להערכתה אינו מהווה סוד מקצועי או מסחרי והוא דרוש על מנת לעמוד בתקנות חובת המכרזים.

יובהר כי מציע יהיה רשאי בתוך 30 ימים ממועד מסירת ההודעה על תוצאות החלטתה הסופית של ועדת המכרזים, לעיין בהצעת הזוכה בפנייה, למעט בחלקים אשר העיון בהם עלול לדעת ועדת המכרזים לחשוף סוד מסחרי או סוד מקצועי של הזוכה.

13 רישום למכרז ונוהל העברת שאלות וביורורים

13.1 שאלות הבהרה שיש למציע בקשר לתנאי המכרז או הסכם ההתקשרות או השגות כלשהן ביחס לתנאי המכרז או ההסכם, יש להעלות על הכתב ולהפנות אל נציג עורך המכרז, מר עמרי דגן, מנהל אגף בכיר, תכנית הצוערים לשירות המדינה, נציבות שירות המדינה, בדוא"ל שכתובתו omrida@civil-service.gov.il או בפקס מס' 02-6705621. יש לוודא הגעת הפקס או המייל במספר טלפון 02-6705133. פניות אשר תועברנה בכל דרך אחרת לא תענינה.

השאלות תוגשנה במבנה הבא:

מס' סידורי	הסעיף לגביו מתייחסת השאלה	השאלה

13.2 שאלות/הערות/השגות כאמור יופנו למזמין לא יאוחר מיום 07/03/2012 בשעה 12:00. שאלות שיתקבלו לאחר מועד זה לא יענו.



13.3 מענה לשאלות ההבהרה שיגיעו מהפונים עד למועד זה יישלח במרוכז באמצעות מייל, תוך עילום שם השואל, עד ליום 22/03/2012. התשובות יפורסמו באתר האינטרנט של המשרד.

13.4 יודגש, כי רק תשובות בכתב תחייבנה את המזמין.



נספח א' – מפרט התכנית

עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה חוץ-אקדמית

מטרת נספח זה היא לפרט ככל הניתן על אודות הנחות היסוד של תכנית הצוערים לשירות המדינה, מטרתיה, מתכונת תכנית ההכשרה החוץ אקדמית, תכניה, תפקידי צוות ההכשרה ומנגנוני בקרת האיכות המבוקשים. המציע יתבקש להתייחס ולחבר בין העקרונות והקווים המנחים המפורטים בנספח כולו להלן על מנת לגבש תכנית לימודים חוץ אקדמית ייחודית, חדשנית ואיכותית, בפריסה של שנתיים המשלימה את התכנית האקדמית המוצעת.

סעיפים 1-5 מתייחסים לתכנית כולה ולא רק להכשרה החוץ-אקדמית

1. הנחות יסוד

- ההון האנושי הוא מהנכסים היקרים ביותר של מדינת ישראל והוא זה אשר תרם לצמיחתם של מגזרים שונים בחברה הישראלית בשלבים שונים של חיי המדינה (החלוץ, החקלאי, האקדמאי, איש הצבא, איש ההיי-טק וכיו"ב).
- בחברה הישראלית קיימת מנהיגות צעירה ואיכותית אולם כיום היא לא משתלבת באופן שיטתי ובמסה קריטית במגזר הציבורי.
- המגזר הציבורי הוא בעל פוטנציאל גדול לקידום החברה והמדינה. עם זאת, הוא מוגבל במידת מה עקב קדנציות קצרות המעייבות על שיתוף פעולה בין-זרועי מתמשך בתכנון, בקבלת החלטות וביישומן, ובשל כך גורמות לעיתים לתמריץ שלילי לחשיבה לטווח ארוך, חוסר דינאמיות וסרבול.
- לפיכך, מסה קריטית של כוח אדם איכותי ומצוין המודע לבעיות הני"ל, המחויב לרעיון השירות הציבורי, אשר יוכשר הכשרה ייחודית וייעודית, תיאורטית ומעשית, במטרה להכיר לעומק את השירות הציבורי, ולאחר מכן ישתלב בעבודה במגזר הציבורי, כפרטים וכקבוצה, יוכל לתרום לחיזוק החברה והמדינה בישראל.

2. היגיון מארגן / רציונל

- הקמת תכנית צוערים לשירות המדינה שתפתח ותטפח קבוצת מנהיגות המחויבת לשירות הציבורי ושתשפיע לטובה על העתיד של מדינת ישראל ושל החברה הישראלית באמצעות התמודדות עם האתגרים העומדים בפני מדינת ישראל והעם היהודי.
- התכנית תיצור עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה באמצעות שילוב מסה קריטית של סוכני שינוי איכותיים ומצוינים, שעברו הכשרה אקדמית וחוץ אקדמית המבוססת על האשכולות הבאים:
- אשכול 1: הקניית ידע רב-תחומי במדעי החברה בתחומי הכלכלה, החברה, הפוליטיקה והמשפט בישראל תוך הבנת קשרי הגומלין ביניהם.
 - אשכול 2: עיצוב מדיניות ציבורית – פיתוח יכולת עיצוב מדיניות משלב הגדרת הבעיה, ניתוח מקרי בוחן, מחקר ממוקד, עיצוב חזון חליפי ויישומו בשטח כולל בקרה ולימוד מתמיד.
 - אשכול 3: למידה והטמעת מודלים של מנהיגות בקרב אליטות משרתות – ניתוח סוגיות מנהיגות (עבר, הווה, עתיד) תוך מתן כלים להתמודדות עם דילמות ואתגרים הניצבים בפני האליטה המשרתת (גורמים בעמדות מנהיגות, סמכות והשפעה במרחב הציבורי הישראלי ובעולם) ופיתוח תפיסת מנהיגות קבוצתית.
 - אשכול 4: העמקת התודעה בנושאי הכרת החברה הישראלית, העם היהודי, הזירה המזרח תיכונית והזירה הבינלאומית – הבנה עשירה של ההיסטוריה של העם היהודי וערכיו, החברה הישראלית, וכן בקיאות בסוגיות נבחרות מתוך הזירה המזרח-תיכונית והזירה הבין-לאומית.



- אשכול 5: ארגון הכלים הניהוליים – בניית כלים מעשיים (מתודולוגיים וטכנולוגיים) הנחוצים להובלת שינויים, ניהול תהליכים ופרויקטים במגזר הציבורי והפרטי.

3. קהל יעד

- 3.1 התכנית מיועדת למצטייני תואר ראשון, מרחבי הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות. מועמדים לתכנית יעברו תהליך סינון קפדני בן מס' שלבים אשר יבחן את אישיותם, ערכיהם, יכולתם לקדם שינויים, יכולתם לעבוד כחלק מצוות וכמנהיגים ואת רצונם ויכולתם לתרום לקידום השירות הציבורי, והכול בהתאם לחוק שירות המדינה (מינויים) ולכללים על-פיו.
- 3.2 המועמדים להשתתף בתכנית הצוערים ייבחרו על-ידי נציבות שירות המדינה תוך שהם עוברים סינון קפדני, שיכלול בין היתר בחינות ומבחנים וכן ראיון סופי על-ידי ועדת בוחנים. נציבות שירות המדינה רשאית לשלב בוועדת הבוחנים נציגים מהאוניברסיטה ונציגי ציבור אחרים. למען הסר ספק, לא ישתתפו בתכנית מועמדים שאינם עומדים בתנאי הקבלה של האוניברסיטה הזוכה לתכנית זו.
- 3.3 בכל מחזור בתכנית זו אמורים ללמוד 30 צוערים, בוגרי תואר ראשון מצטיינים מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, ובכלל כך מדע המדינה, כלכלה, משפט, סוציולוגיה, היסטוריה, הנדסה, רפואה ועוד. הצוערים יוגדרו מרגע קבלתם לתכנית כעובדי המדינה, ומנגד, יחתמו על חוזים אישיים המחייבים אותם לעבוד בשירות המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום תכנית ההכשרה. ניסיון העבר מראה שמספר המסיימים את תכנית הלימודים עשוי לקטון מ-30 (כ-25) עקב אי עמידה ביעדים ו/או בעיות אישיות.

4. דמות הצוער

לאורך 6 שנות התכנית (הכשרה + השתלבות) התכנית תפתח ותטפח אצל הצוער את הערכים והיכולות הבאים:

- מחויבות למסלול של תרומה – קשירת העתיד המקצועי האישי עם העתיד של המדינה.
- יכולת הובלת שינוי – הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור אישי, קבוצתי וציבורי.
- מנהיגות והובלה – יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים תוך מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה.
- ערכיות ומוסריות – מביא לידי ביטוי במעגלי חייו השונים את מערכת הערכים שלו, בעל יושרה ויושר.
- תחושת שייכות מקצועית – CIVIL-SERVANT ורצון להיות "שליח ציבור" המחויב לכלל החברה.
- חזון וחשיבה ארוכת טווח.
- חשיבה קונסטרוקטיבית - קריאת מציאות ופעולה בהתאם, יכולת לבחון משמעותם של דברים על-ידי תנועה מתמדת בין תחומי ידע. תפיסת מציאות במצב מתמיד של השתנות – יכולת הכלת סיטואציות של אי-ודאות לאורך זמן, זריזות מחשבה ומהירות, יצירתיות, שיטתיות וממוקדות.
- למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגון כלים – מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידע והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות.
- ביצועים/אקטיביזם – יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל ברמת ביצוע גבוהה תוך ירידה לפרטים, עם או בלי הכוונה מלמעלה.
- ראייה מערכתית.
- הכרת מבנה המגזר הציבורי והמורכבות שלו.
- יוזמה ודוגמא אישית.



5. יעדים

על מנת לפתח ולטפח אצל הצוערים את הערכים והיכולות הנ"ל, ההכשרה נועדה להשיג את היעדים הבאים:

- הקניית ידע וכלים במדיניות ציבורית לעתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.
- הקניית תפיסה רב-ממדית של החברה הישראלית והעם היהודי, תוך הכרת 'מעגל החיים' של הקבוצות המרכיבות את החברה הישראלית והעם היהודי.
- הבנת תהליכי השינוי במגזר הציבורי בארץ ובעולם (שלטון מקומי, מרכזי, ומוסדות לאומיים ובינלאומיים), והיכרות עם המודלים המרכזיים בתחום.
- לימוד שיטות ניהול שונות ובתוך כך בחינה ביקורתית של תפקיד המנהל והמנהיג בשירות המדינה (משלב הגדרת הבעיה, דרך הצגת חלופות על בסיס ניתוח הבעיה ועד ליישום).
- בחינת הסוגיות המרכזיות בעולם העבודה של משרת הציבור (כולל בתנאי חוסר ודאות וחוסר סמכות פורמאלית).
- בניית וניתוח תקציב ככלי ניהולי בידי משרת הציבור.
- קביעת יעדים ומטרות ומדידת ביצועים לאורך זמן.
- היכרות עם מודלים שונים של תהליכי קבלת החלטות.
- התמודדות עם אתגרי המאה ה- 21 (שינוי בקצב השינוי ובאופיו, 'חשיבת עתיד', חברות הידע וכיו"ב).
- מיומנות של עבודה מול תקשורת ומול שיח ציבורי.
- העצמה אישית ומקצועית תוך עיסוק בשאלות ערכיות.
- שימוש במיטב הכלים הטכנולוגיים והפדגוגיים (סימולציות, e-learning וכו').
- יצירת רשת (Networking) הכוללת עובדי מדינה מן הסגל הבכיר בשירות המדינה בוגרי התכנית, חוקרים באקדמיה, בעלי תפקידים מרכזיים במגזר הציבורי, אנשי מפתח במוסדות הממלכתיים ובארגונים חברתיים. חברי הרשת נעזרים בה ומועשרים באמצעותה בידע ובניסיון של עמיתיה.

6. תפישת ההפעלה של תכנית הלימודים:

- 6.1 כאמור, במסגרת שלב ההכשרה של תכנית הצוערים לשירות המדינה, מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית תבנה תכנית לימודים חוץ אקדמית לצוערים ותספק שירותי הכשרה בהתאם, לרבות ביצוע, פיתוח וארגון ההדרכה. כל אלו, במקביל ובתיאום עם תכנית הלימודים האקדמית.
- במהלך שלב ההשמה, מינהלת ההכשרה תהיה משולבת במידת הצורך בפעילויות קבוצתיות הנוגעות להעשרת בוגרי התכנית (ר' להלן סעיף 6.2.4).
- 6.2 תכנית ההכשרה תתקיים בשלושה צירי רוחב במקביל:
- ציר אקדמי – באחריות המוסד האקדמי האוניברסיטאי שנבחר לקיים את התכנית.
 - ציר מקצועי – באחריות מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית, נשוא מכרז זה.
 - ציר פיתוח אישי-קבוצתי – באחריות מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית, נשוא מכרז זה.

6.2.1 ציר אקדמי – פיתוח מצוינות אקדמית באמצעות הקניית ידע תיאורטי ומיומנויות

הציר האקדמי כולל בתוכו לימודי תואר שני במדיניות ציבורית עם הרחבות במטרה:

- להבנות מסד ידע תיאורטי רב-תחומי ויישומי עבור משרתי ציבור לעתיד



- להמשיג תהליכי למידה יישומית הנרכשת בציר המקצועי
- לפרטים אודות התכנית האקדמית ר' נספח יט'.

הלימודים האקדמיים באשכולות השונים הם באחריות המנהל האקדמי המייצג את המוסד האקדמי שנבחר לקיים את התכנית. למען הסר ספק, קביעת המטלות והציונים במסגרת תכנית הלימודים האקדמית יהיו בסמכות בלעדית של האוניברסיטה הזוכה, בהתאם לנוהלי האוניברסיטה. הלימודים האקדמיים יימשכו לאורך 4 סמסטרים תוך סינרגיה עם הצירים החוץ-אקדמיים.

6.2.2 ציר מקצועי (חוץ אקדמי) – הקניית ידע מעשי ומיומנויות באמצעות היכרות עם השירות הציבורי

הציר המקצועי נחלק לארבעה פרקים מרכזיים המתפרסים על פני שנתיים:

שנה א' –

- היכרות עם השלטון המרכזי (מטה ומחוזות) והשלטון המקומי: הרחבת בסיס הידע והבנת תהליכי רגולציה ובירוקרטיה לפיהם מתנהל המינהל הציבורי במציאות הישראלית. פרק זה ישים דגש על היכרות עם דמויות מפתח ודמויות מופת במינהל הציבורי, הכרות עם גופי המינהל הציבורי על מאפייניהם, כללי זיהוי של בעיה / מגבלות / חסמים, אתיקה במינהל הציבורי ועוד.

שלטון מרכזי – סוגי פעילויות לדוגמה:

- למידת תחומי פעילות משרדי הממשלה לעומק ולרוחב באמצעות:
 - ההיררכיה המוסדית (לדוגמה, למידת תחום הבריאות באמצעות עבודות חקר בצוותים / הרצאות / ביקורי חשיפה בטיפת חלב, קופות חולים, בתי-חולים, מחוזות, משרד הבריאות).
 - באמצעות מסלולי קריירה (לדוגמה, למידת תחום סחר חוץ באמצעות עבודות חקר בצוותים / הרצאות סביב מסלול שירות מכניסה לקורס צוערים של התמ"ת ועד פרישה).
 - אופן חלוקת תקציב המדינה – זיהוי הזדמנויות, מגבלות וכשלים.
- שלטון מקומי – סוגי פעילויות לדוגמה:
 - עבודות חקר בצוותים / הרצאות / ביקורי חשיפה לפעילות השלטון המקומי באמצעות התייחסות ל:
 - גודל: עיר קטנה-עיר גדולה.
 - היררכיה: מועצה מקומית / מועצה אזורית / משרד הפנים; עיר קטנה / עיר גדולה.
 - אופן חלוקת תקציב המדינה – זיהוי הזדמנויות, מגבלות וכשלים.
 - לימוד מסיפורי הצלחה וכישלון של רשויות מקומיות.
 - פרקטיקום מרוכז ברשות מקומית.
- פרק השוואתי: פיתוח חשיבה על מודלים אלטרנטיביים לדרכי התנהלות השלטון המרכזי והמקומי בישראל באמצעות חשיפה למודלים אחרים הקיימים במגזר הציבורי בעולם.
- סוגי פעילויות לדוגמה:
 - סקירות / עבודות חקר בצוותים אודות מוסדות בינלאומיים מובילים.



- הרצאות אורח – נציגי ארגונים בינלאומיים העוסקים בפיתוח איזורי (World Bank, OECD וכיו"ב), נציגי European Commission ועוד.
- סיור לימודי השוואתי בחו"ל (ר' פירוט בהמשך).

– שנה ב'

○ פרק התנסות מעשית: פיתוח מימד התנסותי בהכשרה תוך דגש על הכנה להשמה בשירות הציבורי. ההתנסות המעשית במהלך ההכשרה מאפשרת לצוערים למידה מקרוב, הבנה של מערכת השירות הציבורי מבפנים וסוציאליזציה עם המגזר הציבורי.

מתוך מטרה לפתח בקרב הצוערים ראייה מערכתית ומעמיקה ככל שניתן כלפי משרדי הממשלה השונים, כל צוער יתנסה ביותר ממקום אחד (בין אם באופן מרוכז או פרוס לאורך השנה) בהתאם למבנה ופעילויות ההכשרה בשנה השנייה בהצעתו של המציע ובלבד שהדבר בר יכולת היתכנות ואינו מתנגש עם מתכונת הלימודים האקדמית והחוץ-אקדמית.

סוגי פעילויות לדוגמה:

ר' להלן תהליכי טיפוח, העצמה והכשרת פרט-קבוצה.

○ היכרות עם החברה האזרחית ועם קהילות שונות בישראל ובעולם היהודי:

הקניית תפיסה רב-ממדית של החברה הישראלית והעם היהודי, תוך הכרת 'מעגל החיים' של הנדבכים המרכיבים את החברה הישראלית והעם היהודי.

סוגי פעילות לדוגמה:

- הרצאות אורח – מנכ"לי עמותות מובילים, פילנתרופים ישראלים, פילנתרופים מהעולם היהודי, רבנים מזרמים שונים, ראשי קהילות לא יהודיות, היסטוריונים חברתיים וכיו"ב.

- הרצאות / ביקורי חשיפה להכרת קהילות שונות בחברה הישראלית ובעולם היהודי (חברה ערבית, חרדים, קיבוצים עולים חדשים וותיקים, וכיו"ב). שימת דגש על הקהילות מהם מגיעים הצוערים ושיתוף הצוערים בהכנת והעברת הסיורים.

- ניתוח טקסטים יהודיים, ציוניים וישראלים בחברותא בשיטת פרד"ס.

- היכרות עם הזרמים השונים ביהדות.

- התנדבות בקהילה.

6.2.3 ציר פיתוח אישי-קבוצתי (חוץ אקדמי) – מיצוי פוטנציאל אישי לצד למידת עמיתים ופיתוח קבוצת מנהיגות בעלת ערכים משותפים

שימת דגש על בניית קבוצת מנהיגות התומכת, מסייעת ומחזקת את חבריה במהלך תקופת ההכשרה ולאחריה, בעת ההשתלבות בשירות הציבורי. לצד התהליך הקבוצתי, שימת דגש על תהליכי אימון אישיים על מנת לאפשר לפרט מיצוי מקסימאלי של יכולותיו והעדפותיו המקצועיות והכנה מיטבית לשלב בו יהפוך למשרת ציבור. הקבוצה אמורה לשמש תשתית לרשת העמיתים ולהתנהלות קבוצת הבוגרים לאחר סיום תכנית ההכשרה.

○ פיתוח אישי יכלול תהליכי טיפוח, העצמה והכשרת הפרט באמצעות, לדוגמה:

- זיהוי תחומי להט וכישרון (passion & talent).

- למידה – קריאה והעמקה אישית במגוון תחומים.

- מנטורינג – עבודה צמודה עם רכז ו/או מומחה חיצוני לשם יצירת מסלול חיים מקצועי.



- הקניית מיומנויות ללמידה (התנסות בחקר), לעבודת צוות (התנסות בתצפית), להשתלבות בשוק העבודה (התנסות בראיון, סדנת כניסה לתפקיד).
 - ליווי צמיחה אישית – פגישות תקופתיות לעיבוד תהליכי ומעשי.
 - תהליכי הערכה ומישוב.
 - פרויקט אישי – כולל כתיבה של מסמך להתערבות במציאות.
 - פיתוח הקבוצה יכולת בתוכו לדוגמה:
 - סמינר פתיחה למטרת גיבוש הקבוצה.
 - פעילויות המשכיות לטובת גיבוש, הבניית ותחזוק קבוצה.
 - פעילויות בנושא זהות אישית – יצירת דיאלוג בין הזהות האישית למקצועית ויצירת בסיס ערכי משותף.
 - ליווי צמיחה קבוצתית – פגישות תקופתיות לעיבוד תהליכי ומעשי של הפרטים כקבוצה באמצעות ניתוח טקסטים, חוויות אישיות וקבוצתיות, מקרי בוחן או סימולציות, טיפוח תרבות דיון וניהול דיון וכו'.
 - כיתות אומן – מפגשים עם אנשי תרבות (תיאטרון, ספרות, מוזיקה, מחול).
 - נושאי ליבה מחייבים בציר פיתוח הקבוצה:
 - מנהיגות: הגדרות, מודלים שונים של מנהיגות (עם סמכות / ללא סמכות), דיון במהות ובקשרים בין self ל- system : מנהיגות עצמית, מנהיגות קבוצתית, מנהיגות ציבורית. מפגשים עם דמויות הנתפשות כמנהיגותיות ממגזרים שונים.
 - אתיקה: אתיקה מקצועית, אתיקה בשירות הציבורי, דיון בדילמות אתיות קונקרטיות מעולם ההתנסות של הצוערים, דיון בדילמות אתיות אקטואליות בעולם הציבורי בישראל.
 - פיתוח זהות של משרת ציבור: דיון, המשגה ופיתוח ערכים מובילים רצויים בזהותו של משרת ציבור, יושרה, מובחנות כלפי קבוצות שונות בציבור, נשיאה באחריות, שקיפות, אובייקטיביות, מחויבות.
- 6.2.4 **השתלבות בפעילויות בוגרים** – יובהר כי בהמשך לציר הפיתוח האישי-מקצועי, ובמידת הצורך, מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית תשתלב במהלך שלב ההשמה בפעילויות נקודתיות עבור בוגרי התכנית בהיקף של כ-4 שעות לרבעון כגון כנסי בוגרים או פורומים מקצועיים ממוקדי נושא המיועדים להמשך הפיתוח והטיפול המקצועי של הבוגרים ולחזוק רשת הבוגרים. פעילויות אלו יוגדרו מראש ויתקיימו בהתייעצות ובשיתוף עורך הפנייה.

7. עקרונות נלווים ופעילויות נדרשות להכשרה חוץ-אקדמית

7.1 עקרונות

- **עקרון העל – סינרגיה עם התכנית האקדמית** ב-2 רמות: (1) סינכרון בתכנים הנלמדים (2) עיבודים / רפלקציות על החומר הנלמד באמצעות חשיפה למקרי מבחן או התנסות מתמשכת בשטח. כאמור, על הזוכה להציג תכנית המשלימה לתכנית האקדמית (ר' להלן נספח יט').
- **שימוש מגוון במרצים** – ההכשרה תכלול מגוון מרצים אקדמאים וחוף אקדמאים בעלי רקע שונה כגון, פקידות בכירה בשלטון המרכזי והמקומי (ר' להלן), שופטים,



ראשי ערים, אנשי צבא, פוליטיקאים, עיתונאים, יזמים חברתיים, אנשי עסקים וכן בוגרי התכנית.

○ **שילוב פקידי ממשל** – פעילויות ההכשרה יכללו שילוב של מנהלים בכירים ומנהלי דרגי ביניים הממלאים תפקיד משמעותי מרכזי בשירות הציבורי. שילוב פקידי ממשל יתקיים בהיקף של לפחות ארבע שעות בחודש.

○ **שימוש מגוון במנגנוני בקרת איכות כלפי תכני תכנית הלימודים החוץ אקדמית, סגל ההכשרה והצוערים** – לאורך התכנית ייעשה שימוש באופן קבוע במנגנוני בקרת איכות הן "תוך כדי תנועה" כהערכה מעצבת שמטרתה לשפר ביצועים, הן באמצע כל שנה, בסוף שנה והן בסוף כל מחזור כהערכה מסכמת. **המדריך הראשי** יהיה הדמות המרכזית המתפעלת את מנגנוני בקרת האיכות של התכנים החוץ אקדמיים וסגל ההכשרה החוץ אקדמי. **רכז הקבוצה** יהיה הדמות המרכזית להערכת הצוער. אליהם יצטרפו כל הדמויות הרלוונטיות מטעם צוות ההכשרה של התכנית כולה, לרבות הסגל האקדמי והנהלת התכנית מטעם נציבות שירות המדינה. להרחבה, ר' סעיף 11 – הערכה, מעקב, דיווח ובקרה.

○ **שותפות הצוערים בעיצוב ותכנון הפעילויות** – הצוערים יהיו שותפים לאורך הדרך לתכנון ועיצוב התכנית באמצעות נטילת אחריות בחלק מהארגון הנדרש לקיום פעילויות ההכשרה, ביצוע משימות התוכן ומתן משובים.

○ **שימוש ברקע האישי והמקצועי, בתחומי העניין ובכישוריו של הפרט בתוך מסגרת קבוצתית** – יש לעשות שימוש ברקע ובמומחיות האישית של הצוער, קרי, ניסיון, השכלה, תחומי עניין, להט וכישורים, בהקשר לפעילויות הנלמדות. על התכנית לספק לפרט בקבוצה מקום לביטוי הנ"ל במבנה התכנית, בתכניה ובשיטות הלימוד. כל זאת תוך שמירה על האיזון מצד אחד של המרחב המקצועי והאינדיבידואלי ומצד שני המרחב הקבוצתי הרב תחומי.

○ **שיתוף בוגרים ושותפות בפיתוח רשת הבוגרים** – מינהלת ההכשרה תפעל תוך שילוב ככל הניתן של בוגרי התכנית, בתיאום עם מנהל תחום ההשמה מטעם נציבות שירות המדינה בהכוונת והשמת הצוערים, וכן תסייע באופן נקודתי בפעילויות המיועדות לשימור וטיפוח רשת הבוגרים. עקרון זה מבוסס על ההנחה שהצלחת תכנית ההכשרה תימדד בפועל בהשמת בוגריה הן כמותית (אחוזי השמה) והן איכותית (טיב ההשמה – התאמה בין כישורי הצוער לדרישות המקום, פוטנציאל הנעת שינוי וכיו"ב).

יודגש כי כ-150 בוגרי תכנית 'עתידיים' – צוערים למינהל הציבורי הם חלק בלתי נפרד מרשת הבוגרים המשמשים כעתודה ניהולית ולפיכך הם משאב חיוני בהקשר לנזכר לעיל.

○ **שימוש בסימולציות וכלים טכנולוגיים** – ההכשרה תלווה ככל הניתן בכלים המטמיעים ידע באופן מעשי (סימולציות למשל) ובכלים טכנולוגיים מתקדמים (לדוגמה, e-learning, serious gaming וכו').

7.2 פעילויות הכשרה ושיטות לימוד באחריות מינהלת ההכשרה החוץ-אקדמית

כאמור, הזוכה יפתח, יבצע ויארגן פעילויות הכשרה לאורך מחזור של כשנתיים על-פי התימות המרכזיות הבאות:

שנה א': היכרות עם פעולות השלטון המרכזי והשלטון המקומי.

שנה ב': היכרות עם חברה אזרחית וקהילות שונות בחברה הישראלית ובעולם היהודי.

שנתיים אלה ילוו, בין השאר, בפעילויות הכשרה ושיטות הלימוד הבאות:

פעילויות הכשרה למחזור

○ **סמינר פתיחה** – סדנה בת 4-5 ימים במסגרת שלב המכינה אשר כוללת לינה משותפת, פעילות בשטח (להלן, Outdoor Training) ועוד ושמטרתה גיבוש הקבוצה, תיאום ציפיות, הצגת התכנית ומהלכה ולהוות פתיח לתחילת ההכשרה מבחינה פורמלית ויישומית.



- **סדנאות סיכום שנה א'** – סדנה בת 2-3 ימים הכוללת Outdoor Training, לינה משותפת ועוד ושמטרתה להוות סיכום אינטגרטיבי לשנה הראשונה ופתיחה ראשונית לשנה השנייה.
- **סדנת סיכום שנה ב'** – סדנה בת יומיים שמטרתה להוות סיכום אינטגרטיבי של השנה השנייה ושל שלב ההכשרה מבחינה מקצועית: קבוצתית ואישית.
- **12 סיורי שטח בשנתיים** – יציאה מגבולות האוניברסיטה להכרת הנדבכים השונים שמרכיבים את החברה הישראלית (ערבים, חרדים, דרוזים, עולים חדשים, עובדים זרים וכיו"ב) במטרה להבין מקרוב את החברה אותה המדינה משרתת. סיורים אלה יתמקדו בין השאר במוסדות הממשל המקומי, בחברה אזרחית, במגזר העסקי וכיו"ב ומטרתם לחשוף את הצוערים לגורמים, אירועים ותהליכים בשטח תוך שימת דגש על התבטאותם של נושאי הלימוד וההכשרה בהם. לפחות 3 סיורי שטח בשנה יימשכו כיומיים ויכללו לינה מחוץ לבית.
- **סיורים לימודיים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי** – היכרות עם מירב משרדי הממשלה, יחידות הסמך הממשלתיות, חברות ממשלתיות, רשות מחוקקת ורשות שופטת על נדבכיהם השונים והקשרים והממשקים ביניהם.
- **סדנאות / קורסים / מרצים מן החוץ בשנתיים מתוך אשכולות 1-4:**
 - אשכול 1: הקניית ידע רב-תחומי – הקניית ידע במדעי החברה בתחומי הכלכלה, החברה, הפוליטיקה והמשפט בישראל תוך הבנת קשרי הגומלין ביניהם.
 - אשכול 2: עיצוב מדיניות ציבורית – פיתוח יכולת עיצוב מדיניות משלב הגדרת הבעיה, ניתוח מקרי בוחן, מחקר ממוקד, עיצוב חזון חליפי ויישומו בשטח כולל בקרה ולימוד מתמיד.
 - אשכול 3: למידה והטמעת מודלים של מנהיגות בקרב אליטות משרתות – ניתוח סוגיות מנהיגות (עבר, הווה, עתיד) תוך מתן כלים להתמודדות עם דילמות ואתגרים הניצבים בפני האליטה המשרתת (גורמים בעמדות מנהיגות, סמכות והשפעה במרחב הציבורי הישראלי ובעולם) ופיתוח תפיסת מנהיגות קבוצתית.
 - אשכול 4: העמקת התודעה בנושאי הכרת החברה הישראלית, העם היהודי, הזירה המזרח תיכונית והזירה הבינלאומית – הבנה עשירה של ההיסטוריה של העם היהודי וערכיו, החברה הישראלית, וכן בקיאות בסוגיות נבחרות מתוך הזירה המזרח-תיכונית והזירה הבין-לאומית.
- כאמור, הסדנאות ו/או הקורסים ו/או המרצים יתקיימו בהשלמה ותוך סנכרון עם תכני התכנית האקדמית (ר' להלן נספח יט').
- **לפחות 10 ימי עיון / סדנאות מקצועיות בשנתיים מתוך אשכול 5 – 'ארגז הכלים הניהוליים'**: בניית כלים מעשיים (מתודולוגיים וטכנולוגיים) הנחוצים להובלת שינויים, ניהול תהליכים ופרויקטים במגזר הציבורי והפרטי כגון: תכנון מיזמים ופרויקטים וניהולם (פיתוח מדדי ביצוע ותוצאה, ניתוח עלות-תועלת, אבטחה ובקרת איכות); ניהול ידע ומערכות מידע; ניהול מו"מ; שיפור יכולות תחביר וכתיבה, שליטה בתוכנות מחשב כגון Excel ו-Power-Point, שיפור יכולות העברת מסרים, בניית שותפויות ורשתות חברתיות וכיו"ב.
- **סמינר מסכם בחו"ל** – סיור לימודי בן כ-3-6 שבועות במטרה להקנות לצוערים נקודת מבט רחבה, שונה וביקורתית על (א) מודלים שונים ו-best practices של שירות ציבורי במדינות זרות (כולל לימוד והיכרות מעמיקה עם פועלם של מוסדות בינ"ל כגון OECD, הבנק העולמי וכיו"ב ומוסדות לימודיים כגון ENA, KSG וכיו"ב) (ב) חיי קהילה יהודית בחו"ל.
- הסיור יתקיים בסוף לימודי התואר השני. עלותו תיקבע ותמומן על-ידי המדינה, הרכבו ותכנונו ייקבעו במשותף עם הזוכה, וארגון וביצוע הסיור יוטל על הזוכה לרבות הכנה, תיאומים, היסעים, לינה, הסעדה, קישור לגורמי תוכן ועוד והתלוות רכז המחזור הרלוונטי לסיור וגורם מלווה מטעם אגף צוערים.



- **טקס סיום** – עם סיום חובות התואר האקדמי ותכנית ההכשרה של המחזור יתקיים טקס סיום המסמל את שלב המעבר מצוער לבוגר התכנית. הטקס ייצר פלטפורמה משותפת בין כל הלוקחים חלק בתוכנית: השותפים האסטרטגיים, החונכים, הבוגרים והצוערים ומשפחותיהם.

שיטות לימוד

- על הזוכה יהיה לשלב בעשייתו ההכשרתית מגוון שיטות לימוד כגון:
- **למידת עמיתים** – למידה משותפת לאורך ההכשרה על מנת לחשוף ידע סמוי בקרב המשתתפים ולסייע ביצירת ידע חדש בעל ערך רחב יותר מן הלמידות הפרטניות וממקום שוויוני.
 - **עבודות חקר** – פעילות צוותי צוערים האורכת בין מס' שבועות לבין מס' חודשים ובה חוקרים הצוותים גופים שונים במגזר הציבורי בהתאם לתחומי העניין והקידום המקצועי. סיכום הפעילות הינו הגשת עבודה ותמצית מנהלים.
 - **השתתפות בכנסים** מקצועיים מובילים כגון כנס הרצליה, כנס שדרות לחברה, כנס ישראל 15, כנס ישראל 2021, ועידת הנשיא וכיו"ב.
 - **פרקטיקום** – התנסות אישית לאורך השנה השנייה במשרד ממשלתי ובליווי של חונך מהמשרד. הפעילות מלווה בעיבוד אישי וקבוצתי על-ידי הרכז ובשיתוף מנהלים מקרב השירות הציבורי ומהווה הכנה לקראת שלב ההשתלבות בשירות המדינה.
 - כאמור, מתוך מטרה לפתח בקרב הצוערים ראייה מערכתית ומעמיקה ככל שניתן כלפי משרדי הממשלה השונים, כל צוער יתנסה ביותר ממקום אחד (בין אם באופן מרוכז או פרוס לאורך השנה) בהתאם למבנה ולפעילויות ההכשרה של השנה השנייה בהצעתו של המציע ובלבד שהדבר בר ייתכנות ואינו מתנגש עם מתכונת הלימודים האקדמית והחוץ-אקדמית.
 - **פרויקט אישי** – לדוגמה, בשנה א': איסוף רעיונות לפרויקט אישי; שנה ב': עבודה על פרויקט אישי הקשור בתחום או מקום הפרקטיקום; סיום שלב ההכשרה טרם שלב ההשמה: הגשת הפרויקט האישי בתחום המקצועי הרלוונטי העתידי.
 - לסיכום, מצופה מן הזוכה להציג ו/או לפתח וכן ליישם מגוון שיטות לימוד ייחודיות וחדשניות תוך קישור לדברים הבאים:
- (א) העקרונות הנלווים המפורטים לעיל בסעיף 7.1;
- (ב) פעילויות ההכשרה החוץ אקדמיות המפורטות לעיל בסעיף 7.2;
- (ג) רוח הקבוצה שתיבחר.

8. מתכונת הלימודים

- 8.1 **התכנית תתקיים בירושלים במתקני הלימוד של בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה העברית בהר הצופים** – המוסד האקדמי האוניברסיטאי שזכה במכרז לקיים את תכנית הלימודים לתואר שני במדיניות ציבורית, זאת לנוכח אינטנסיביות התכנית, מיקום סגל התכנית בירושלים, ובכלל כך בנציבות שירות המדינה, וכן מיקום משרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את החניכה האישית וכן את הפרקטיקום במקביל לתכנית ההכשרה.
- 8.2 פעילויות ההכשרה החוץ אקדמיות תתקיימנה חלקן במתקני בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה העברית בהר הצופים וחלקן מחוץ לכתלי האוניברסיטה (בירושלים וברחבי הארץ) בהתאם למבנה התכנית, פעילויות ההכשרה ושיטות הלימוד שתיקבענה בהתאם לנספח א' שלהלן ובהתאם להצעת המציע.
- 8.3 באחריות מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית לתאם את המועדים בהם יידרשו כיתות לימוד לפעילויות חוץ אקדמיות לצוערים מול הנהלת בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה העברית.



- 8.4 כמו-כן ביה"ס ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל יקצה משרד בתחום בית הספר לטובת צוות ההכשרה החוץ אקדמית.
- 8.5 למען הסר ספק, שיריון הכיתות עבור פעילויות ההכשרה החוץ אקדמית (בתיאום עם הנהלת ביה"ס פדרמן) והקצאת המשרד עבור צוות ההכשרה החוץ אקדמי אינם כרוכים בתשלום מצד מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית והם בכפוף להמשך ההתקשרות עם האוניברסיטה העברית באשר לביצוע תכנית הלימודים האקדמית.
- 8.6 **תקופת הלימודים** כוללת את פרק הזמן של מחזור לימודי תואר שני במדיניות ציבורית (4 סמסטרים), לרבות מכינה לפני תחילת התואר וסיור לימודי השוואתי בחו"ל בסוף התואר, אשר יתקיימו לאורך לא יותר מעשרים ושישה חודשים רצופים.
- 8.7 בכוונת עורך המכרז לקיים מחזור לימודים אחד בשנה, כך שמשנת הלימודים השנייה ואילך יתקיימו שני מחזורים (כ- 30 צוערים בכל מחזור) במקביל. יודגש, כי מספר המחזורים המתוכנן בכל שנה הוא הערכה בלבד ואינו מחייב את עורך המכרז.
- 8.8 מחזור הלימודים הראשון של תכנית הצוערים לשירות המדינה צפוי להיפתח במהלך חודש אוגוסט או ספטמבר 2012 עם פתיחת מועד המכינה. סמסטר א' של שנת הלימודים האקדמית תשע"ג יחל ב- 21 לאוקטובר 2012. המחזור השני של תכנית הצוערים מתוכנן להיפתח באוגוסט או ספטמבר 2013 עם פתיחת מועד המכינה. שנת הלימודים האקדמית תשע"ד תחל ב- 13 באוקטובר 2013.
- 8.9 **המכינה** תארך כחודש עד חודש וחצי לפני פתיחת שנת הלימודים האקדמית והיא תכלול מרכיבי קורסי תשתית אקדמיים (כמפורט בהצעת האוניברסיטה) ופעילות חוץ אקדמית הכוללת בין השאר סדנת פתיחה שנועדה לתאם ציפיות, לפרוט בפני הצוערים את מבנה תכנית ההכשרה ולגבש את הקבוצה.
- 8.10 יודגש, כי מועדי פתיחת מחזורי הלימודים כמפורט לעיל, הנם על בסיס הערכה בלבד, ולעורך המכרז שמורה הזכות, על פי שיקול דעתו, להחליט בכל שנה האם לפתוח מחזור לימודים חדש נוסף, וכן לדחות או להקדים את מועד פתיחת מחזורי הלימודים המפורטים לעיל. כל זאת בהודעה בכתב לזוכה של 60 יום מראש.
- 8.11 **הסיוור הלימודי לחו"ל** יתקיים בסוף לימודי התואר השני בטווח שבין כ- 6-3 שבועות. עלותו של הסיוור תיקבע ותמומן על-ידי המדינה, הרכבו ותכניו ייקבעו במשותף עם הזוכה, וארגון וביצוע הסיוור יוטל על הזוכה לרבות הכנה, תיאומים, היסעים, לינה, הסעדה, קישור לגורמי תוכן ועוד והתלוות רכז המחזור הרלוונטי לסיוור וגורם מלווה מטעם אגף צוערים.
- 8.12 בשנתם הראשונה, מתכונת הלימודים האקדמיים (תואר שני) של הצוערים תתפרס על פני כ- 3 ימים בשבוע. מתכונת ההכשרה החוץ-אקדמית תיארך כ- 2.5 ימים בשבוע. למען הסר ספק, פעילות יומית תיארך לפחות כ- 8 וחצי שעות. החל מהשנה השנייה לתכנית יחלו הצוערים בעבודה חלקית במשרדים הממשלתיים (פרקטיקום). לפיכך, ייתכן ומתכונת הלימודים האקדמיים וההכשרה החוץ-אקדמית תשתנה בהתאם על-ידי פריסה שונה של ימי הלימוד ופעילויות ההכשרה החוץ-אקדמית. בכל מקרה, בשנה השנייה היקף ההכשרה החוץ-אקדמית תהיה שוות ערך ל-2-1.5 ימים מלאים בשבוע, ללא ימי הפרקטיקום.
- 8.13 יובהר כי הפעילות החוץ-אקדמית היא רצופה ואינה נפסקת ממועד תום המכינה ועד מועד פתיחת שנת הלימודים האקדמית וכן במהלך החופשות בין 4 הסמסטרים. האמור לעיל אינו מתייחס לחגים, חופשות מרוכזות בשירות המדינה ומועדים שייקבעו מראש לצורך למידה למבחנים. לפיכך, על המציע להתייחס בהצעתו לאופן הפעילויות שיינקטו על-ידו בתקופות אלו אשר תתפרסנה על ימים נוספים בשבוע.
- 8.14 מטבע הדברים, מצופה מצוות ההכשרה ובפרט מרכז המחזור הרלוונטי ללוות את הקבוצה בכל ימות השבוע לרבות הפעילויות האקדמיות.
- 8.15 פעילות סופ"ש תתקיים לפחות אחת לשנה. לינה במסגרת סיורי השטח תתקיים לפחות 3 פעמים בשנה.



- 8.16 נציבות שירות המדינה תהיה משולבת ומעורבת בקביעת התכנים בתכנית כולל בבחירת המרצים (פנימיים – מקרב עובדי שירות המדינה או השירות הציבורי ומרצים חיצוניים). למען הסר ספק, אין באמור כדי לפגוע בסמכות הזוכה לקבוע את תכני תכנית הלימודים החוץ אקדמית והמרצים, וכל זאת תוך התייעצות ושיתוף פעולה מלא עם עורך הפניה.
- 8.17 תכנית הלימודים החוץ אקדמית הכוללת מועדים, תכנים ומרצים, תקבע בתיאום בין גורמי המציע הזוכה לנציבות שירות המדינה, בכל מקרה לא יאוחר מחודש לפני תחילת שנת הלימודים האקדמית.
- 8.18 למען הסר ספק, הסיור הלימודי בחו"ל יאורגן ויבוצע על-ידי מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית. עם זאת, האוניברסיטה תפעל לאורך כל תקופת הלימודים בתיאום מלא עם המינהלת על מנת להזין את הצוערים בתכנים הרלוונטיים להצלחת הסיור.
- כאמור, הסיור יתקיים בסוף לימודי התואר השני. עלותו תיקבע ותמומן על-ידי המדינה, הרכבו ותכניו ייקבעו במשותף עם הזוכה, וביצוע הסיור יוטל על הזוכה לרבות התלוות רכז המחזור הרלוונטי לסיור וגורם מלווה מטעם אגף צוערים.

9. הרכב כוח-אדם של מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית

להלן הגדרות ודרישות התפקידים המבוקשות. יובהר כי הדרישות לתפקידים מפורטות לעיל במסגרת תנאי הסף ואמות המידה (סעיפים 5 ו-8 לגוף המכרז). הפירוט שלהלן הינו מעבר לנדרש בתנאי הסף ובאמות המידה, לצורך המחשה מהי דמותו של בעל התפקיד כמצופה על ידי המזמין. יודגש כי נושאי התפקידים שלהלן בראש ובראשונה אמורים להוות מודל לחיקוי עבור הצוערים מבחינה מנהיגותית, ערכית ומקצועית.

9.1 רכז לכל מחזור

תפקידים:

- מוביל ומנהל את מחזור הצוערים מבחינה מקצועית, אישית, ולוגיסטית.
- חונך אישית כל צוער ומלווה אותו ברמה המקצועית והאישית.
- משמש כמודל לחיקוי ומתנהל בשלוש רמות מקבילות: רמת הקבוצה/המחזור, רמת הפרט ורמת התכנית (משימות רוחב):
 - משימות ברמת הקבוצה/המחזור:
 - הנחייה של פרקי ידע ומיומנויות נדרשות.
 - הוצאתם לפועל של מסגרות לימוד (סמינרים/סיורים/הרצאות וכדומה).
 - נוכחות בפעילויות של מרצים מן החוץ.
 - תמיכה והנחייה ללמידה בונה לרבות למידת עמיתים.
 - בניית קבוצת עמיתים מחזורית לרבות אחריות על הדינמיקה הקבוצתית ורמת הגיבוש בקבוצה.
 - ארגון ולוגיסטיקה של למידת הצוערים.
 - משימות ברמת הפרט:
 - בקרה והערכה לצוערים על הכשרתם.
 - אימון אישי לצוער/ת.
 - סיוע והכוונה של הצוערים לקראת ובפרקטיקום.
 - טיפול בבעיות פרט במידת הצורך/בחריגים.
 - המשימות ברמת התכנית:
 - איתור חונכים לפרקטיקום והנחייתם.



- ✦ סיוע למנהל תחום השמה בהכוונה והשמת צוערים.
- ✦ סיוע בשיווק ומיון מועמדים לתכנית.
- ✦ משתתף בדיווח ובקרה על פעילויות התכנית.

דרישות לתפקיד הרכז :

- יכולת עבודה מול קבוצה: יכולת הובלת קבוצה וראייה תהליכית. מיומנות ויכולת לבניית קבוצה וגיבושה לאחר תהליכי המיון.
- יכולת עבודה מול הצוער כפרט: בעל יכולת ומוטיבציה לקחת חלק בתהליך הבנייה של כוח אדם מוביל, מנהיגותי, ערכי, עצמאי, בעל ראייה ארוכת טווח ומסוגלות גבוהה. ניסיון בתהליכי מיון מועמדים ויכולת אבחון ונימוק לגבי התאמתו של הצוער לתכנית ולקבוצה הנבנית. יכולת למתן משוב והערכה – יכולת מעקב, בקרה ומתן משוב לצוער על תפקודו ברמה פרטנית בהכשרה.
- יכולת עבודה בצוות עמיתים.
- יצירה ותחזוקה של קשרי חוץ עם גורמים בכירים (לטובת חניכה, השמה וגיוס משאבים).

9.2 מנהל הכשרה

תפקידים:

- יישום מדיניות מנהל תכנית הצוערים בשם הוועד המנהל של תכנית הצוערים בנציבות שירות המדינה.
- הובלה של ואחריות על תוכנית ההכשרה החוץ אקדמית: בניית תוכנית עבודה שנתית בראייה רוחבית תוך ובין מחזורית וכן בראיה רב שנתית, ניהול צוות רכזים, פיתוח צוות תוך ליווי פרטני של אנשיו.
- סנכרון בין כל מרכיבי ההכשרה החוץ אקדמית לרבות אנשי סגל ההכשרה החוץ אקדמית והשותפים להפעלתה וסיוע ומעקב אחר עמידה ביעדים.
- אחריות לתיאום מיטבי עם ההכשרה האקדמית ועם רשת הבוגרים.
- עבודה מול מנהל תחום השמת הבוגרים בנציבות שירות המדינה – פיתוח וסנכרון הממשק של שלב ההכשרה עם שלב השתלבות הבוגרים בסביבת העבודה העתידית בשירות המדינה ויחידות הסמך הממשלתיות.
- סיוע בשיווק ומיון מועמדים לתכנית.

דרישות לתפקיד מנהל הכשרה:

- יכולת עבודה בצוות עמיתים.
- מיומנות ויכולת בתהליך בנייה, גיבוש והנחיית צוות.
- ניסיון בתהליכי מיון מועמדים ויכולת אבחון ונימוק לגבי התאמתם לצוות ניהול התכנית ולקבוצה הנבנית.
- יכולת למתן משוב והערכה – יכולת מעקב, בקרה ומתן משוב על תפקוד ברמה פרטנית בהכשרה.
- יצירה ותחזוקה של קשרי חוץ עם גורמים בכירים (לטובת חניכה, השמה וגיוס משאבים).

9.3 מדריך ראשי

תפקידים:

- מופקד על פיתוח התכנים החוץ-אקדמיים של התכנית בתיאום עם התכנית האקדמית ומנהל תכנית הצוערים בנציבות שירות המדינה וכן על הפיתוח המקצועי



של צוות התכנית לרבות הגדרה ובניה של תכני הלימוד וההכשרה, תוך שיתוף של רכזי התכנית, לרבות:

- הגדרת והבנת מטרות ויעדי פעולת ההכשרה החוץ-אקדמית הנדרשת ופיתוח בהתאם של שיטות ההדרכה – תכנית הלימודים, מערכי השיעור, מסגרות ההדרכה, עבודות, מבחנים, תרגול וכיו"ב.
- הגדרת חומרי הלימוד הנדרשים: ספרות, לומדות, מדריכים, עזרי לימוד, מצגות וכיו"ב.
- הגדרת והתאמת פרופיל ורמת המרצים הנדרשת ותחומי התמחותם לתכני הלימוד ואוכלוסיית הצוערים.
- ליווי מקצועי של צוות ההכשרה החוץ-אקדמית לרבות חניכה אישית וקבוצתית של הרכזים, פעילויות העשרה באמצעות למידת עמיתים, משובים, הערכות תקופתיות.

דרישות לתפקיד מדריך ראשי:

- בעל רקע וניסיון עשיר בפיתוח הדרכה, ליווי וחניכה מקצועית של סגלי הוראה לרבות:
 - כתיבת תכניות הכשרה למנהיגות ופיתוח מצוינות.
 - הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר השלישי ו/או במגזר העסקי.
 - פיתוח וארגון קורסי הכשרה.
 - ידע בשיטות הדרכה ומתודולוגיות הטמעה.
 - ניהול וביצוע של בקרת איכות עבור קורסים, פעילויות הכשרה וסגלי הוראה והדרכה.
 - הנחיה והעברה של מגוון תחומי תוכן הרלוונטיים להכשרה.

9.4 המציע יצרף (נוסף על הטבלה המפורטת בנספח ב') מסמך קורות חיים עבור כל אחד מהמוצעים מטעמו במבנה הבא:

- פרטים אישיים;
- ניסיון מקצועי;
- היסטוריית העסקה (כולל פירוט הקורסים בהם נטל העובד חלק ובאיזה תפקיד);
- השכלה;
- ממליצים רלבנטיים מעשר השנים האחרונות.

9.5 המציע אחראי לוודא את אמיתות קורות החיים של כל אנשי הצוות המוצעים על-ידו.

9.6 עורך המכרז שומר לעצמו את הזכות לבקש לראיין בשלב בדיקת ההצעות כל אחד מאנשי הצוות המועמדים המוצעים, וכן לפנות לממליצים.

9.7 רשימת אנשי צוות המציע היא מחייבת והמציע מתחייב שלא להחליף את אנשי הצוות במהלך התכנית, אלא בנסיבות מיוחדות ובתנאים המפורטים בס' 12.11-12.8 בגוף המכרז.

10. ארגון לוגיסטי של פעילויות ההכשרה

10.1 המציע יספק שירותי ארגון הדרכה קבועים לאורך כל תקופת ההתקשרות לרבות ארגון, תיאום וביצוע של כלל הפעילויות הנגזרות מהצעתו. כמו כן, המציע יהיה מופקד על ארגון וביצוע פעילויות אשר יוזמנו מעת לעת על-ידי עורך המכרז.



10.2 השירותים יכללו, בין היתר, את הדברים הבאים :

- הכנה מוקדמת, הזמנה, קביעה ותיאום של פעילויות הכשרה לרבות שריון מרצים ואולמות הכשרה היכן שהפעילות מתקיימת מחוץ לכותלי האוניברסיטה.
- תיאום כל שינוי צפוי והודעה על כל שינוי לא צפוי לכל משתתפי הפעילות ונציג המזמין.
- תיאום מפגשים ושיבות.
- ארגון ותיאום הסעות, הסעדות ולינות היכן שנדרש.
- תיעוד מלא של פעילויות ההדרכה.
- הפקה והפצה של חומרי לימוד למשתתפים, לרבות מקראות הכוללות את כל החומר הלימודי הנדרש לצורך התכנית או חלופה באמצעים אלקטרוניים שתאושר על-ידי המזמין. בנוסף יינתנו למשתתפים הסילבוסים והעתקי המצגות שיוצגו במסגרת הפעילויות השונות.
- נוכחות מתמדת במקום ההכשרה ככל שיידרש לצורך מימושה התקין של הפעילות.
- פיקוח ורישום נוכחות צוערים.
- פתרון בעיות ארגוניות / לוגיסטיות / הדרכתיות המתעוררות במהלך קיום הפעילות ולשביעות רצונם של נציגי המזמין.
- הסדרת תשלום לספקים.
- בקרת איכות (ר' סעיף 11 להלן) לרבות ניהול כלל הפעילויות באופן ממוחשב אשר מאפשר שליפת נתונים, דוחות בקרה ופיקוח בזמן אמת.

10.3 למען הסר ספק, הצוערים ישאו בהוצאות לרכישת מזון, למעט במסגרת פעילויות המתקיימות למשך יום שלם ויותר מחוץ לכותלי האוניברסיטה ובפעילויות המתקיימות במקומות בהם אין נגישות לרכישת מזון באופן עצמאי. בימים אלה על המציע לספק מזון לצוערים במסגרת הצעת התקציב (נספח ג' למסמכי המכרז), ובתיאום עם עורך המכרז.

11. מנגנוני בקרת איכות (הערכה, מעקב, דיווח ובקרה)

11.1 המציע יפעיל ארבעה מנגנוני בקרת איכות על-פי החלוקה הבאה :

- מנגנוני בקרה והערכת צוערים.
- מנגנוני בקרה והערכת צוות מינהלת ההכשרה.
- מנגנוני בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה.
- מנגנוני טיוב הכשרה (פיתוח הדרכה) – מנגנוני תיעוד ותחקור פעילות, הפקת לקחים והטמעתם לצד פיתוח ידע הדרכתי חדש, ניהול והטמעתו.

11.2 **עקרונות וקווים מנחים לפיתוחם והפעלתם של מנגנוני בקרת איכות:**

- המציע יתאר את המבנה, השיטות, כלי ההערכה והמדדים לפיהם יופעלו מנגנוני בקרת האיכות של התכנית החוץ אקדמית, תוך התייחסות לעקרונות ולקווים המנחים הבאים :
- **למדריך הראשי אחריות כוללת על בקרת האיכות** – המדריך הראשי הוא הדמות המרכזית הבונה ומתפעלת את מנגנוני בקרת האיכות של התכנים החוץ אקדמיים וסגל ההכשרה החוץ אקדמי.
- **פיתוח הדרכה ובקרת איכות מתמשכים** – מנגנונים אלה יתבצעו "תוך כדי תנועה" כהערכה מעצבת שמטרתה לשפר ביצועים, באמצע כל שנה, בסוף שנה והן בסוף כל מחזור כהערכה מסכמת, ולפיכך גם יעודכנו מעת לעת בהתאם.
- **לבקרת האיכות שותפים קהילה רחבה של צרכנים** – קהילת ההשפעה והתרומה לשיפור מנגנוני בקרת האיכות ופיתוח ההדרכה כוללת: צוערים, בוגרים, המוסד



האקדמי האוניברסיטאי שנבחר ללמד את התכנית האקדמית, משרדי הממשלה הקולטים את בוגרי התכנית. כל אלו בנוסף לגורם בעל האחריות הכוללת על התכנית, קרי, הנהלת התכנית מטעם נציבות שירות המדינה.

משוברים בכתב ובע"פ, ליחיד ולקבוצה, הם כלי מרכזי (אך לא יחיד) לבקרת איכות – המציע ייעוץ שימוש במשובים על מנת להעריך את תכני הלימוד, צוות ההוראה ושיטות ההוראה.

המשובים יועברו במהלך ולאחר הפעילות לקהילת הצרכנים המפורטת לעיל או לחלקה, זאת בהתאם לרלוונטיות הנושא הנבדק עבור קהל היעד.

מעבר למשוב בכתב, על המציע לקיים עם המשתתפים משובים בעל-פה באופן שוטף.

המציע יהיה אחראי לריכוז ולניתוח המשובים שמולאו ונחתמו על-ידי קהילת הצרכנים המפורטת בסעיף הקודם. תוצאות ניתוח המשובים והפעולות המתקנות המתוכננות לשם השינויים הנדרשים בתכנים ו/או כלפי צוות ההוראה ושיטות ההוראה שהתגלו מן המשובים, יועברו על ידי המציע לעורך המכרז תוך 15 ימי עבודה ממועד סיום הפעילות הספציפית.

על המציע לפרט אודות כלים נוספים מלבד משובים בהם הוא מתכוון לקיים בקרת איכות על תכני הלימוד, צוות ההוראה ושיטות ההוראה.

רף ציפיות מוגדר וידוע לכול כבסיס לבקרת האיכות – מנגנוני בקרת האיכות יישענו על הגדרה מדוקדקת בכתב וידועה לכול של הציפיות מהצוערים, מסגל ההכשרה ומטיב פעילויות ההכשרה.

לרכז תפקיד משמעותי בהערכת הצוער – רכז הקבוצה הוא הדמות המרכזית בהערכת הצוער.

הערכת עמיתים והערכה עצמית של הצוערים – מנגנוני הערכת הצוער יעשו שימוש בהערכת עמיתים לקבוצה וכן בהערכת העצמית.

שימוש באמצעים טכנולוגיים – מנגנוני בקרת האיכות ימוכנו ככל הניתן באמצעות הכנת תיקים אישיים אלקטרוניים לכל צוער בהם יתויקו ציונים, חוות דעת וסיכומי ראיונות מתהליך המיון, ציוני מבחני ההטמעה, הערכות עיתיות, משובים, אירועים חריגים, ציון סופי ותעודות הסמכה.

מנגנוני בקרת האיכות הם שקופים והם חלק מ'ארגז הכלים הניהוליים' עבור הצוערים – מנגנוני בקרת האיכות הם אחד מהכלים המעשיים הנחוצים להובלת שינויים, וניהול תהליכים ופרויקטים במגזר הציבורי. לפיכך, קיימת חשיבות לכך שהצוערים ילמדו כיצד מנגנוני בקרת האיכות של התכנית נבנים, מתופעלים, ומשתפרים לאורך הזמן.

תחקור מסכם – בנוסף למנגנון טיוב ההכשרה שיוצע על-ידי המציע, בסוף כל רבעון תתבצע בקרת איכות ותחקור על-ידי הנהלת התכנית מטעם הנציבות בכלים שתראה לנכון להשתמש בהם.

לצורך ביצוע התחקור, יעמיד הזוכה לשימוש הנהלת התכנית כל מידע שיתבקש על-ידו לרבות נתונים וממצאים שגיבש במהלך הבקרה שבוצעה על-ידו.

כמו כן, עורך המכרז שומר לעצמו את הזכות לנקוט בכל מנגנון לפנות אל הצוערים במהלך ההכשרה באופן ישיר לצרכי בקרה ואיכות.

בנוסף לכך, בסיום כל שנת לימודים יתקיים מנגנון תחקור משותף של כל גורמי ההכשרה בתכנית אשר תוצריו הם דו"ח פעילות כולל מסקנות והפקת לקחים. תהליך התחקור יתקיים בין עורך המכרז, מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית והמנהל האקדמי. מסקנות הדו"ח והפקת הלקחים יחייבו הטמעה לקראת פתיחת שנת הלימודים הבאה בהתאם להנחיות הנהלת התכנית מטעם נציבות שירות המדינה.

דיווח שוטף למונהל תכנית הצוערים – עורך המכרז יקבל דיווחים שוטפים מטעם מנהל תכנית ההכשרה והמדריך הראשי אודות טיב השימוש במנגנונים אלה ותוצאותיו.



- לאחר בחירת הזוכה מנגנוני בקרת האיכות ייקבעו באופן סופי על-ידי עורך המכרז ותוך התייעצות עם הזוכה.

11.3 הגשת תכנית לימודים סמסטריאלית

הזוכה יציג בפני הנהלת התכנית בנציבות עד חודש לפני תחילת כל סמסטר את תכנית העבודה שלו לסמסטר הקרוב (מפתיחתו ועד לפתיחת הסמסטר הבא) ברמת פיתוח, ביצוע וארגון הכשרה, קרי, הפעילויות המתוכננות, התכנים שיועברו בהן, המרצים, התאריכים והמינהלות הנלוות להם וכן הלאה. תכנית הסמסטר תוגש על בסיס פורמט שיומץ על-ידי אגף צוערים בנציבות ובכל מקרה תיגזר מהתכנית הכללית שאושרה בשעתו על-ידי עורך המכרז.

11.4 חריגות בהתנהלות צוערים – ועדת הערכה

במקרים בהם מתקיימת חריגה מרף הציפיות שהוגדר לצוער, כפי שינוסח על-ידי אגף הצוערים מטעם הנציבות, תתקיים ועדת הערכה. הקריטריונים המרכזיים למועמדות להדחה הם:

- היעדרות חריגה מפעילויות הקבוצה – אקדמיות וחוף אקדמיות;
- הישגיות נמוכה בציר האקדמי;
- תפקוד לקוי בציר המקצועי לרבות אי ביצוע המטלות במלואן;
- תפקוד לקוי בציר פיתוח פרט-קבוצה לרבות חוסר יכולת לעבוד בצוות או בקבוצה, חוסר נכונות ללמידה ולהתפתחות;
- התנהגות חריגה בלתי הולמת.

ועדת ההערכה רשאית להפסיק השתתפותו של צוער בתכנית, או להתנות לו תנאים להישארותו.

הוועדה תורכב מנציג הוועד המנהל של תכנית הצוערים, מנהל תכנית הצוערים, מנהל ההכשרה החוף אקדמית, רכז המחזור הרלוונטי והמנהל האקדמי.

ועדת ההערכה תשמע את הרקע האישי והנסיבות לוועדה ללא נוכחות הצוער, תערוך שימוע לצוער, תקבל החלטה בעניין הצוער ותעדכן את הצוער בהחלטת הוועדה. במקרה של קבלת החלטה להדיח את הצוער יעדכן מנהל התכנית את הקבוצה בעיקרי החלטה.

כמו כן, הזוכה יחויב להוציא אל הפועל כל מדיניות משמעתית אחרת מלבד ועדת ההערכה. מדיניות המשמעת תקבע על-ידי אגף הצוערים מטעם הנציבות תוך התייעצות עם מינהלת ההכשרה.

11.5 בדיקת נוכחות ומעקב אחר הישגים

הזוכה יקיים מעקב אחר הישגי המשתתפים ויעדכן על כך באופן שוטף את עורך המכרז.

הזוכה יבצע מעקב נוכחות בכל תחילת פעילות ובסופה. רשימות הנוכחות יועברו באופן שוטף לעורך המכרז אחת לשבוע. במקרה בו צוער נעדר משתי פעילויות רצופות, ידווח הזוכה על כך ללא דיחוי למזמין.

11.6 אמנת שירות

הזוכה מתחייב לספק את השירותים ברמה עליה הוא הצהיר במענה ובלוח הזמנים שיקבע ויסוכם מעת לעת בין עורך המכרז לזוכה.

במידה והזוכה לא יעמוד ברמת השירות המוגדרת להלן, וזאת ללא סיבה שתקבל על דעת עורך המכרז, יחויב הזוכה בפיצויים מוסכמים בהתאם לעניין ולמידת החריגה מן הדרישות כמפורט בסעיף 11.7. מימוש פיצויים מוסכמים על ידי עורך המכרז יכול ויעשה בדרך של קיזוז מחשבונית בחתימה ואישור של מורשה חתימה מטעם עורך המכרז או בכל דרך אחרת. אין באמור כדי לשלול מעורך המכרז את יתר התרופות כמפורט בהסכם ההתקשרות.



11.7 אי עמידה ברמת השירות

בטבלה שלהלן מוגדרים המדדים של אי עמידה ברמת השירות המקנה זכות לעורך המכרז לנקוט בצעדים כמוגדר בהסכם.

ההפרה	הפיצוי בגין ההפרה*
בתכנית הלימודים החוץ אקדמית חלו שינויים ביחס למסוכם, מבלי לקבל אישור מעורך המכרז לגבי שינויים אלה	10% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית לפי החלטת עורך המכרז
המציע החליף איש צוות שלא לפי התנאים וההגבלות שנוסחו במכרז	10% מעלות השכר עבור איש הצוות
המציע ביטל פעילויות בשיעור העולה על 10% מתכנית הלימודים החוץ אקדמית	10% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית
המציע לא עמד בתנאי ארגון ההדרכה עליהם התחייב כפי שיוערך ע"י המזמין	פיצוי בשיעור 20% מהערך הכספי של פעילות ההדרכה
חריגה מן התנאים עליהם התחייב המציע ושלא תוקנו גם לאחר שהתבקש לעשות כן על-ידי עורך המכרז.	20% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית לפי החלטת עורך המכרז
כל הפרה אחרת של הוראות ההסכם	1% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית לפי החלטת עורך המכרז

* החישובים יתבססו על התכנית התקציבית המפורטת שתיגזר מהנספח התקציבי שהציע הזוכה ותאושר על-ידי עורך המכרז ועל בסיסה תופעל התכנית.

12. אופן הגשת הצעה ותכנית הלימודים

12.1. ההצעה תוגש בפורמט המוצע בנספח ב' למכרז והיא תכלול 5 חלקים:

12.1.1 חלק 1 – פרטים כלליים

פרטי המציע ונציג המציע.

12.1.2 חלק 2 – פירוט ותק וניסיון המציע (בהתאם לסעיף 5 למכרז)

כהוכחת כשירות, המציע יצרף לחלק זה תוכניות לימוד ו/או קורסים אותם ניהל או היה שותף להם, העניק להם שירותי פיתוח הדרכה וכן שירותי ארגון הדרכה. כמו-כן, המציע יצרף המלצות מפורטות מהגופים להם סיפק שירותים וכל מסמך אחר אשר ביכולתו להעיד על הצלחת תוכניותיו לרבות משובים ומנגנוני בקרה אחרים.

12.1.3 חלק 3 – הרכב כוח האדם של צוות מינהלת ההכשרה החוץ אקדמית (בהתאם לסעיף 5 למכרז ולסעיף 9 בנספח א' למכרז)

כהוכחת כשירות, המציע יצרף לחלק זה מסמך קורות חיים עבור כל אחד מאנשי המוצע מטעמו במבנה הבא: פרטים אישיים; ניסיון מקצועי; היסטוריית העסקה (כולל פירוט הקורסים בהם נטל העובד חלק ובאיזה תפקיד); השכלה; ממליצים רלבנטיים מעשר השנים האחרונות. כמו-כן, המציע אחראי לוודא את אמיתות קורות החיים של כל אנשי הצוות המוצעים על-ידו.

12.1.4 חלק 4 – מנגנוני בקרת איכות (בהתאם לסעיף 11 בנספח א' למכרז)

○ מנגנוני בקרה והערכת צוערים.



- מנגנוני בקרה והערכת צוות מינהלת ההכשרה.
 - מנגנוני בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה.
 - מנגנוני טיוב הכשרה (פיתוח הדרכה) – מנגנוני תיעוד ותחקור פעילות, הפקת לקחים והטמעתם לצד פיתוח ידע הדרכתי חדש, ניהולו והטמעתו.
- המציע יתאר את המבנה, השיטות, כלי ההערכה והמדדים לפיהם יופעלו מנגנוני בקרת האיכות של התכנית החוץ אקדמית, תוך התייחסות לעקרונות ולקווים המנחים המופיעים בסעיף 11.2.

12.1.5 חלק 5 – הצעה לתכנית לימודים חוץ אקדמית

על המציע להציג תכנית לימודים חוץ אקדמית ייחודית, חדשנית ואיכותית, בהתאם לטבלאות המופיעות בנספח ב', מן המאקרו אל המיקרו –

מאקרו – יש להציג תמונה ברורה של מבנה התכנית בחתך מחזורי וסמסטריאלי (כולל פעילות בין סמסטרים). פירוט זה יכלול את הרציונל הפדגוגי-רעיוני, עיקרי הפעילויות המתוכננות בציר המקצועי ובציר הפיתוח אישי-קבוצתי ומידת הסינרגיה שלהם לציר האקדמי.

כל אלו יישענו על הנחות היסוד, ההיגיון המארגן, קהל היעד, דמות הצוער המצופה, היעדים, תפישת ההפעלה של תכנית הלימודים, עקרונות נלווים, שיטות לימוד ופעילויות נדרשות ומתכונת הלימודים המופיעים בנספח א'.

מיקרו – יש להציג בפירוט רב ככל הניתן את המבנה והתכנים של סדנת הפתיחה והסמסטר הראשון של התכנית (כולל התקופה בין סמסטר א' ל- ב'), ולהגישם כתכנית פעולה מוצעת.

בהמשך לסעיף 11.3 בנספח א', הזוכה יתבקש להציג בפני הנהלת התכנית בנציבות את פעילות סמסטר ב', ג' ו- ד' ברמת פירוט זהה – עד חודש לפני תחילת כל סמסטר וכנגזרת מהתכנית הכללית שהגיש בהצעתו ואושרה בשעתו על-ידי עורך המכרז.

בהצגת הנושאים המוצעים כתכנים בתכנית הלימודים, יש לפרט את הרציונל והמודל של התכנית המוצעת כולה, את הרציונל של שיבוץ הנושאים, פירוט הנושא לנושאי משנה, הקשר של הנושא לנושאים האחרים בתכנית הלימודים לרבות הסינרגיה לתכנים האקדמיים, השילוב והקשר בין הנושאים בתכנית לבין הכלים היישומיים אותם אמורה להקנות התכנית ללומדים, התייחסות לעקרונות הנלווים ללימוד, לשיטות הלימוד, התייחסות למאפייניה הספציפיים של אוכלוסיית הצוערים, אופן בחירת ושיתוף מרצים ייעודיים, שילוב רשת הבוגרים ועוד.

המציע יכול לפרט או להציע התאמות ועדכונים לנושאים, לשיטות הלימוד, לפעילויות השונות ולתדירותן, ולהיקף השעות הנדרש להם, באופן שיענה לדעתו בצורה טובה יותר לצרכי הלמידה של הצוערים.



נספח ב' למכרז – הצעת המציע

אני הח"מ _____ באמצעות נציגי המוסמך מר/גב' _____ מתכבד להציע בזה את הצעתי בהתאם לתנאי המכרז. יש בידנו את כל מסמכי המכרז, המוכרים לנו והמובנים לנו היטב, והצעותינו ניתנות לאחר שנשקלו היטב על ידינו על כל השלכותיהן.

אנו מקבלים על עצמנו את מתן השירותים לתקופת ההתקשרות המצוינת במסמכי המכרז. אם המזמין יבחר לממש את האופציה הנתונה לו, הצעתנו זו תהיה בתוקף במשך התקופה בה האופציה תופעל, והכל בהתאם לתנאי המכרז.

אנו מאשרים כי המחירים הכלולים בהצעה זו בתוספת מע"מ הינם המחיר המלא, הסופי והמוחלט בגין מתן השירותים וכי לא נבקש לשנותו.

1. תנאים כלליים:

אם הצעתנו תתקבל, אנו מתחייבים לחתום אתכם על ההסכם בנוסח שצורף למסמכי המכרז ולמלא את התחייבויותינו על פי תנאי המכרז, ההסכם ויתר מסמכי המכרז, הצעתנו זו והפירוט שכלווה לה. אנו מצרפים בזאת (נא לסמן ב-X):

- עותק מההסכם חתום בראשי תיבות.
- כל האישורים הנדרשים לפי מסמכי המכרז.
- ערבות בנקאית (מכרז) בהתאם למסמכי המכרז.
- הוכחות לגבי ותק וניסיון בתחום, כולל המלצות על פעולות הדרכה שבוצעו על-ידינו.
- רשימת הצוות כולל השכלתם וניסיונם.

2. פרטינו לעניין מכרז זה הינם:

שם: _____ כתובת: _____
מר/גב': _____ טל: _____ פקס: _____
מייל: _____ נייד: _____



פירוט ההצעה

כללי

יש למלא את הטבלאות המצורפות להלן בהתאם לנדרש. במידה שהטבלאות אינן מספיקות למילוי כל הפרטים הנדרשים, ניתן לצלמן ו/או להוסיף להן שורות ו/או להדפיסם בפורמט של A3 וכן הלאה.

א. ותק וניסיון המציע בעבודות קודמות:

להלן פירוט מחזורי תכניות ו/או קורסי הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות, הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר עסקי ו/או במגזר השלישי במהלך 2002-2011, הכוללים שירותי ארגון הדרכה (מתן שירותי מינהלה קבועים לפעילויות הדרכה), ואשר בהם לפחות 15 חניכים למחזור והיקף פעילות למחזור של לפחות 150 שעות הדרכה / הנחיה:

שם הקורס	שם המוסד המזמין	תיאור אוכלוסיית המשתתפים בקורס	מס' משתלמים	הקורס התקיים בין התאריכים הבאים:	היקף הקורס בשעות	שם הממליץ (חברה, איש קשר ומספר טלפון)	מקום קיום הקורס

הערות:

- יש לצרף תכניות לימוד של כל קורס, וכן המלצות מפורטות מהגופים להם סופקו השירותים, עבור כל קורס בנפרד, וכל מסמך אחר אשר ביכולתו להעיד על הצלחת התכניות.

- כל מסמך שמעיד על שנות הניסיון בהכשרת מנהלים ומנהיגים, פיתוח מנהיגות ומצוינות ושירותי פיתוח וארגון הדרכה.

ב. הצהרה כי למציע מערכת מידע ממוחשבת ("תוכנת מדף") התומכת בניהול לקוחות, ספקים, פרויקטים, ניהול חשבונות, חיובים ודוחות ומערכת מידע ממוחשבת לניהול מערך הלימודים:

שם המערכת \ תוכנה	חתימה לצורך הצהרה
מערכת מידע ממוחשבת ("תוכנת מדף") התומכת בניהול לקוחות, ספקים, פרויקטים, ניהול חשבונות, חיובים ודוחות	
מערכת מידע ממוחשבת לניהול מערך הלימודים	



ג. הרכב כוח האדם של צוות מנהלת ההכשרה החוץ אקדמית:

1. רכז/ת מחזור

ממליצים (שם, תפקיד, טלפון ו- e-mail)	מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בהוראה, הנחיה ובבנייה והעברה של תכנים הנוגעים להכשרת מנהיגות ומצוינות כלפי קבוצות של לפחות 15 חניכים לקורס / מחזור / תכנית ועבודה אישית מול פרטים מתוכה			רמת ההשכלה	תפקיד מיועד בצוות	שם איש הצוות	
	המוסד המעסיק	פירוט הניסיון					בין השנים
		תפקיד	תכנית				
					רכז/ת		

2. מדריך/ה ראשית

ממליצים (שם, תפקיד, טלפון ו- e-mail)	ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בפיתוח תכניות לימוד ופיתוח מנגנוני איכות, בקרה וטיוב קורסים; בליווי וחניכה מקצועית של סגלי הוראה לרבות ניהול וביצוע של בקרת איכות בקרב הסגל			רמת ההשכלה	תפקיד מיועד בצוות	שם איש הצוות	
	המוסד המעסיק	פירוט הניסיון					בין השנים
		תפקיד	תכנית				
					מדריך/ה ראשית		



3. מנהלת הכשרה

ממליצים (שם), תפקיד, טלפון ו- e- (mail)	מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2002-2011) בניהול תכניות הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר הפרטי ו/או במגזר השלישי לרבות הוראה, הנחיה והעברת תכנים			רמת ההשכלה	תפקיד מיועד בצוות	שם איש הצוות	
	המוסד המעסיק	פירוט הניסיון					בין השנים
		תפקיד	תכנית				
ממליצים (שם), תפקיד, טלפון ו- e- (mail)	מס' שנות ניסיון ניהולי בשירות הציבורי ו/או במגזר השלישי אשר אינו בניהול תכניות הכשרה			רמת ההשכלה	תפקיד מיועד בצוות	שם איש הצוות	
	המוסד המעסיק	פירוט הניסיון					בין השנים
		תפקיד	תכנית				

הערה: יש לצרף עבור כל אחד מאנשי הצוות: קורות חיים מעודכנים במבנה הבא: פרטים אישיים, ניסיון מקצועי, היסטוריית העסקה, השכלה; ממליצים רלוונטיים מעשר השנים האחרונות; תעודות המעידות על השכלה ועל שנות ניסיון.

ד. פירוט בדבר מנגנוני בקרת איכות:

מדדים	כלי ההערכה	שיטות	מבנה	
				מנגנוני בקרה והערכת צוערים
				מנגנוני בקרה והערכת צוות מינהלת ההכשרה
				מנגנוני בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה
				מנגנוני טיוב ההכשרה (פיתוח הדרכה)- מנגנוני תיעוד ותחקור פעילות, הפקת לקחים והטמעתם לצד פיתוח ידע הדרכתי חדש, ניהול והטמעתו



ה. להלן הצעתנו לתכנית ההכשרה החוץ אקדמית "צוערים לשירות המדינה" בהתאם לנדרש במפרט הטכני – נספח א' למכרז:

כאמור בסעיף 12.1.5 על המציע להציג תכנית לימודים חוץ אקדמית ייחודית, חדשנית ואיכותית, בהתאם לטבלאות המופיעות להלן, מן המאקרו אל המיקרו –

מאקרו (סעיפים 1-3 להלן) – יש להציג תמונה ברורה של מבנה התכנית בכתך מחזורי וסמסטריאלי (כולל פעילות בין סמסטרים). פירוט זה יכלול את הרציונל הפדגוגי-רעיוני, עיקרי הפעילויות המתוכננות בציר המקצועי ובציר הפיתוח אישי-קבוצתי ומידת הסינרגיה שלהם לציר האקדמי.

כל אלו יישענו על הנחות היסוד, ההיגיון המארגן, קהל היעד, דמות הצוער המצופה, היעדים, תפישת ההפעלה של תכנית הלימודים, עקרונות נלווים, שיטות לימוד ופעילויות נדרשות ומתכונת הלימודים המופיעים בנספח א'.

מיקרו (סעיפים 4-5 להלן) – יש להציג בפירוט רב ככל הניתן את המבנה והתכנים של סדנת הפתיחה והסמסטר הראשון של התכנית (כולל התקופה בין סמסטר א' ל-ב'), ולהגישם כתכנית פעולה מוצעת.

בהצגת הנושאים המוצעים כתכנים בתכנית הלימודים, יש לפרט עד כמה שניתן את הרציונל והמודל של התכנית המוצעת כולה, את הרציונל של שיבוץ הנושאים, פירוט הנושא לנושאי משנה, הקשר של הנושא לנושאים האחרים בתכנית הלימודים לרבות הסינרגיה לתכנים האקדמיים, השילוב והקשר בין הנושאים בתכנית לבין הכלים היישומיים אותם אמורה להקנות התכנית ללומדים, התייחסות לעקרונות הנלווים ללימוד, לשיטות הלימוד, התייחסות למאפייניה הספציפיים של אוכלוסיית הצוערים, אופן בחירת ושיתוף מרצים ייעודיים, שילוב רשת הבוגרים ועוד.

המציע יכול לפרט או להציע התאמות ועדכונים לנושאים, לשיטות הלימוד, לפעילויות השונות ולתדירותן, ולהיקף השעות הנדרש להם, באופן שיענה לדעתו בצורה טובה יותר לצרכי הלמידה של הצוערים. ובכל מקרה, על המציע לבנות את ההצעה על פי הנושאים המפורטים בטבלאות שלהלן.

1. תיאור מילולי/ תוכני של הרציונל הפדגוגי והרעיוני הכולל לתכנית עד עמוד אחד.
2. אנא תארו את עיקרי התכנים ושיטות הלימוד המרכזיות, בציר המקצועי ובציר הפיתוח האישי-קבוצתי (בנותרות בלבד, ועד 10 נקודות לכל אחד מהצירים), ואת הרציונל הפדגוגי לכל אחד מהחלקים הבאים בתכנית, על פי הטבלה הבאה:

הערות	עיקרי התכנים ושיטות הלימוד		רציונל פדגוגי הקשרי – כיצד עיקרי הפעילות משתלבים ותורמים ל'סיפור' הכללי	
	ציר פיתוח אישי-קבוצתי*	ציר מקצועי		
				סדנת פתיחה
				שנה א סמ' א
				שנה א סמ' ב *
				סדנת סיכום ופעילות קיץ
				שנה ב סמ' ג **
				שנה ב סמ' ד **
				סדנת סיכום



* הפעילות בציר זה כאמור בסעיף 6.2.3 צריכה לכלול התייחסות ממוקדת לפיתוח האישי, לפיתוח הקבוצתי, ולמה שביניהם – פיתוח אישי-קבוצתי
** בשנה ב' יש להתייחס גם לפרקטיקום.

3. אנא הצג שלד כללי לשבוע פעילות לדוגמה בחלוקה לשנה א' ו- ב'. יובהר כי אין הכוונה לפירוט התכנים הספציפיים אלא למבנה כללי ולפעילויות "עוגן" בלבד המתקיימות בכל יום X בשעות קבועות ביום (לדוגמה, למידת עמיתים, הרצאות פרונטאליות, סיכום שבועי וכן הלאה).

שנה א'

א'	ב'	ג'	ד'	ה'
	יום לימוד אקדמי	חצי יום לימוד אקדמי		

שנה ב'

א'	ב'	ג'	ד'	ה'
	ימי לימוד אקדמיים			



4. אנא פרטו בטבלה הבאה את התכנית המוצעת לסדנת פתיחה בת 4-5 ימים :

יום	פעילות מוצעת	רציונל פדגוגי	שעות	שיטת לימוד	גורם מעביר/שותפים	נגזרות לוגיסטיות

5. אנא מלאו את הטבלה הבאה בהתייחס ל**שנה א' סמסטר א'**. יש להתייחס לפעילויות בציר המקצועי ובציר הפיתוח האישי-קבוצתי. הפעילויות צריכות לכלול את סיורי השטח, הסיורים להכרת מוסדות הממשל המרכזי, ההרצאות, הסדנאות וכן הלאה. יובהר כי הפעילות החוץ-אקדמית אינה נפסקת במהלך חופשת הסמסטר למעט חופשות מרוכזות בשירות המדינה ומועדים שייקבעו מראש לצורך למידה למבחנים. המציע רשאי להגיש את התכנית הסמסטריאלית בטבלה אחרת שימצא לנכון כל עוד סדר הפריטים המוצע בטבלה המצ"ב בעמודות השונות נותר בעינו.



																				9	
																					10
																					11
																					12
																					13
																					14

לוח אקדמי- שנת תשע"ג

21/10/2012	יום ראשון, ה' חשוון	פתיחת שנת הלימודים
9/12/2012	יום ראשון, כ"ה כסלו	חופשת חנוכה
25/1/2013	יום שישי, י"ד שבט	סיום סמסטר א'
26/2/2013	יום שלישי, ט"ז אדר	פתיחת סמסטר ב'
21/3/2013-5/4/2013	יום חמישי, י' ניסן עד יום שישי, כ"ה ניסן	חופשת פסח
14-16/4/2013	ימים ראשון, שני ושלישי, ד'-ו' אייר	יום הזיכרון ויום העצמאות
8/5/2013	יום רביעי, כ"ח אייר	יום הסטודנט
14-16/5/2013	ימים שלישי, רביעי וחמישי	חופשת שבועות
	ה' -ז' סיון	
21/6/2013	יום שישי, י"ג תמוז	סיום סמסטר ב'

פתיחת שנת הלימודים תשע"ד : יום ראשון, ט' חשוון, 13/10/2013

6. פרט 5-10 דרכים/פעולות בהן מוצע לשלב את רשת בוגרי התכנית בפעילות ההכשרה של הצוערים

היקף שעות ומיקום על ציר הזמן של התכנית	רציונל הפעילות כלפי רשת הבוגרים	רציונל הפעילות כלפי הצוערים	פעילות מוצעת



נספח ג' – אומדן תקציב הפרויקט למחזור*

הערות	סה"כ עלות	כמות הפעילויות	עלות ממוצעת לפעילות בודדת	טווח מחירים לפעילות/יות	סעיף הפעילות**	
		משרה מלאה		250,000- ₪ 450,000	מנהל הכשרה	
				175,000- ₪ 300,000	מדריך ראשי	עלות שכר שנתית לצוות הכשרה (כולל את כל ההטבות וההפרשות)
				150,000- ₪ 250,000	רכז מחזור א'	
				150,000- ₪ 250,000	רכז מחזור ב'***	
				800,000- ₪ 1,000,000	סה"כ	
מכינה למחזור		1		20,000-50,000 ₪	סדנת פתיחה	
למחזור				100,000- ₪ 180,000	לפחות 12 סיורי שטח	
למחזור				10,000-40,000 ₪	סיורים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי	
שנה א' למחזור		1		20,000-40,000 ₪	פעילות סיכום שנה א'	
למחזור				40,000- ₪ 180,000	לפחות 10 סדנאות מקצועיות בשנתיים מתוך 'ארגז הכלים הניהולי'	
למחזור				40,000- ₪ 180,000	קורסים / מרצים**** מן החוץ	
שנה ב' למחזור		1		30,000-60,000 ₪	טקס סיום	
שנה ב' למחזור		1		10,000-20,000 ₪	פעילות סיכום שנה ב'	
למחזור				עד 160,000 ₪	הנהלה וכלליות****	
למחזור	1,600,000 ₪				סה"כ	

* התכנית התקציבית המפורטת שתיגזר למחזור הראשון תחול גם על המחזורים הבאים
 ** לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א' סעיף 7.2
 *** התמורה עבור העסקת רכז המחזור השני תחול בסמוך לפתיחת המחזור השני של ההכשרה (ר' להלן סעיף 9.4). במידה ובשנה האחרונה להתקשרות יתקיים מחזור אחד בלבד, יועבר הסכום היחסי בהתאם
 **** מספר המרצים ומתכונת שילובם ייקבעו לאחר בחירת הזוכה בתיאום עם עורך המכרז
 ***** 'הנהלה וכלליות' כולל הוצאות כבוד, חומרי משרד, תקשורת (תשתית), ייעוץ משפטי, רו"ח, שירותי מזכירות וכיו"ב



נספח ד' – ערבות מכרז

שם הבנק / חברת הביטוח _____
מספר הטלפון _____
מספר הפקס _____

כתב ערבות

לכבוד
מדינת ישראל
באמצעות נציבות שירות המדינה

הנדון: ערבות מס' _____

לפי בקשת _____, הננו ערבים בזאת כלפיכם לסילוק כל סכום עד לסך של 40,000 ₪ (במילים: ארבעים אלף שקלים חדשים), כולל מע"מ, המגיע או עשוי להגיע לכם מאת _____ (להלן – "החייב"), בקשר עם מכרז פומבי מס' 01/2012 לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (העתק המכרז מצ"ב).

אנו נשלם לכם תוך 7 ימים מקבלת דרישתכם הראשונה בכתב כל סכום הנקוב בדרישתכם הנ"ל, בלי שיהיה עליכם לנמק את דרישתכם או לבססה, מבלי שתידרשו תחילה להסדיר את סילוק הסכום כאמור מאת החייב ומבלי שנטען כל טענת הגנה שתעמוד או שיכולה לעמוד לחייב בקשר לחיובו כלפיכם, וזאת בתנאי שהסכום הכולל שנשלם לכם עפ"י ערבותנו זו לא יעלה על הסכום הנקוב לעיל.

ערבות זו תהיה בתוקף עד תאריך 03/08/2012

אם נידרש לשלם חלק מסכום הערבות, הרי יתרת הערבות (ההפרש בין הערבות ודרישתכם) תישאר כערבות לכם ובהתאם לתנאים האמורים לעיל.

דרישה על פי ערבות זו יש להפנות לסניף הבנק/חברת הביטוח שכתובתו:

מספר הבנק ומספר הסניף

שם הבנק/חברת הביטוח

כתובת סניף הבנק/חברת הביטוח

ערבות זו אינה ניתנת להעברה או להסבה.

חתימה וחותמת

שם מלא

תאריך



נספח ה' – התחייבות לשמירת סודיות

שנערכה ונחתמה ב _____ ביום _____ בחודש _____ 2012

על ידי:

ת.ז. _____
מרח' _____

הואיל ומדינת ישראל מקבלת את השירותים כהגדרתם להלן; והואיל והנני מועסק בקשר למתן השירותים; והואיל והנני עשוי להיחשף לסודות מקצועיים עליהם מעוניינת מדינת ישראל להגן;

לפיכך הנני מתחייב כלפי מדינת ישראל כדלקמן:

1. הגדרות

בהתחייבות זו תהיה למונחים הבאים המשמעות המופיעה לצידם:
"השירותים" או "שירותי ההכשרה" – בניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה, בהתאם למסמכי המכרז.
"מידע" – כל מידע (Information), ידע (Know-How), ידיעה, מסמך, תכתובת, תוכנית, נתון, מודל, חוות דעת, מסקנה וכל דבר אחר כיוצ"ב הקשור ו/או הנוגע למתן השירותים, בין בכתב ובין בע"פ ו/או בכל צורה או דרך של שימור ידיעות בצורה חשמלית ו/או אלקטרונית ו/או אופטית ו/או מגנטית ו/או אחרת, הקשורים ו/או הנוגעים למתן השירותים.
"סודות מקצועיים" – כל מידע אשר יגיע לידי הזוכה או העובד בקשר למתן השירותים, בין אם נתקבל במהלך מתן השירותים או לאחר מכן, לרבות ומבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל: מידע אשר יימסר על-ידי המזמין ו/או כל גורם אחר ו/או מי מטעמו.

2. שמירת סודיות

הנני מתחייב לשמור את המידע ו/או הסודות המקצועיים בסודיות מוחלטת ולעשות בהם שימוש אך ורק לצורך מתן השירותים. למען הסר ספק, ומבלי לפגוע בכלליות האמור, הנני מתחייב לא לפרסם, להעביר, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל אדם את המידע ו/או הסודות המקצועיים.

הנני מצהיר כי ידוע לי שאי מילוי התחייבויותיי מהווה עבירה לפי פרק ז' (ביטחון המדינה, יחסי חוץ וסודות רשמיים) לחוק העונשין, תשל"ז - 1977.

ולראיה באתי על החתום:



נספח ו' – אישור פרטי המציע

לכבוד נציבות שירות המדינה

א.ג.נ.,

הנדון: מכרז פומבי מס' 01/2012 לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן – "המכרז")

אני _____ מאשר את הפרטים הבאים לגבי המציע במכרז:
עו"ד (שם מלא)

1. שם המציע כפי שהוא רשום במרשם: _____
2. סוג התארגנות: _____
3. תאריך הרישום: _____
4. מספר מזהה: _____
5. מספר חשבון בנק: _____
6. איש הקשר מטעם המציע –
שם: _____
כתובת: _____
טלפון: _____
פקס: _____
דוא"ל: _____

7. פרטי המוסמכים לחתום ולהתחייב בשם המציע ודרישות נוספות כמו חותמת, אם ישנן:
שם: _____ ת"ז: _____ דוגמת חתימה: _____
שם: _____ ת"ז: _____ דוגמת חתימה: _____
הנ"ל מוסמכים להתחייב בשם המציע ביחד / לחוד (יש להקיף בעיגול).
8. המציע מתחייב לעמוד בכל תנאי המכרז על כל נספחיו וחלקיו.

בכבוד רב,

שם עו"ד	כתובת	טלפון
תאריך	מספר רישיון	חתימה וחותמת



נספח ז' – התחייבות להקפדה על תנאים סוציאליים ושכר מינימום

לכבוד נציבות שירות המדינה

א.ג.נ.,

הנדון: מכרז פומבי מס' 01/2012 לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן – "המכרז")

הריני לאשר כי המוסד _____ עומד בדרישות התשלומים הסוציאליים ושכר מינימום לעובדיו וכן מקיים את כל חוקי העבודה ו/או צווי הרחבה ו/או הסכמים קיבוציים לגבי העובדים שיועסקו על ידו במהלך כל תקופת ההתקשרות שתעשה מכוח מכרז פומבי מס' 01/2012 לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן – "המכרז").

_____	_____	_____
טלפון	כתובת	שם רו"ח
_____	_____	_____
חתימה וחותמת	מספר רישיון	תאריך



נספח ח' – תצהיר בדבר העדר הרשעות בגין העסקת עובדים זרים ושכר מינימום

תצהיר

אני הח"מ _____ ת.ז. _____ לאחר שהוזהרתי כי עלי לומר את האמת וכי אהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהיר/ה בזה כדלקמן:

הנני נותן תצהיר זה בשם _____ שהוא המציע (להלן – "המציע") המבקש להתקשר עם עורך מכרז פומבי מס' 01/2012 לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן – "המכרז"). אני מצהיר/ה כי הנני מוסמך/ת לתת תצהיר זה בשם המציע.

בתצהירי זה, משמעותו של המונח "בעל זיקה" כהגדרתו בחוק עסקאות גופים ציבוריים התשל"ו-1976 (להלן – "חוק עסקאות גופים ציבוריים"). אני מאשר/ת כי הוסברה לי משמעותו של מונח זה וכי אני מבין/ה אותו.

(סמן X במשבצת המתאימה)

המציע ו"בעל זיקה" אליו לא הורשעו ביותר משתי עבירות לפי חוק עובדים זרים וחוק שכר מינימום עד למועד האחרון להגשת ההצעות (להלן: "מועד להגשה") מטעם המציע במכרז.

הגוף או "בעל זיקה" אליו הורשעו בפסק דין ביותר משתי עבירות לפי חוק עובדים זרים וחוק שכר מינימום וחלפה שנה אחת לפחות ממועד ההרשעה האחרונה ועד למועד ההגשה.

הגוף או "בעל זיקה" אליו הורשעו בפסק דין ביותר משתי עבירות לפי חוק עובדים זרים וחוק שכר מינימום ולא חלפה שנה אחת לפחות ממועד ההרשעה האחרונה ועד למועד ההגשה.

זה שמי, להלן חתימתי ותוכן תצהירי דלעיל אמת.

חתימה וחתימת

שם

תאריך

אישור עורך הדין

אני הח"מ _____, עו"ד מאשר/ת כי ביום _____ הופיע/ה בפני במשרדי אשר ברחוב _____ בישוב/עיר _____ מר/גב' _____ שזיהה/תה עצמו/ה על ידי ת.ז. _____ /המוכר/ת לי באופן אישי, ואחרי שהוזהרתי/ה כי עליו/ה להצהיר אמת וכי יהיה/תהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן, חתם/ה בפני על התצהיר דלעיל.

חתימה וחתימת

מספר רישיון

תאריך



נספח ט' – זכויות קניין וניגוד עניינים

תצהיר

אני הח"מ _____ ת.ז. _____ לאחר שהוזהרתי כי עלי לומר את האמת וכי אהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהיר/ה בזה כדלקמן:

הנני נותן תצהיר זה בשם _____ שהוא המציע המבקש להתקשר עם עורך המכרז לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן – "המציע"). אני מצהיר/ה כי הנני מוסמך/ת לתת תצהיר זה בשם המציע.

1. (סמן X במשבצת המתאימה)

המציע הוא בעל זכויות קניין, זכויות הפטנטים, זכויות היוצרים והזכויות האחרות הגלומות בהצעתו (להלן ביחד – "זכויות הקניין"), ולא קיימת מניעה משפטית כל שהיא להגיש הצעתו ולהתקשר לפיה עם המזמין כמפורט במכרז.

זכויות קניין או זכויות כלשהן ביחס להצעה הן בידי _____ והמציע מורשה לפעול מטעמו למכור ולתחזק את מוצריו.

2. המציע מתחייב לשפות ולפצות את המזמין בגין נזקים כלשהם בשל תביעות צד ג' נגדו כתוצאה מהפרת זכויות קניין כלשהן בשל ההצעה או ההתקשרות של המזמין בעקבות הרכישה או השימוש במוצרים הכלולים בהצעתו.

3. למיטב ידיעתי אין בהגשת ההצעה על-פי הפנייה משום ניגוד עניינים עסקי או אישי, שלי או של עובדי החברה, ספקי משנה וחברות צד שלישי המעורבים בהצעה או בביצועה.

זה שמי, להלן חתימתי ותוכן תצהירי דלעיל אמת.

אישור עורך הדין

אני הח"מ _____, עו"ד מאשר/ת כי ביום _____ הופיעה בפני במשרדי אשר ברחוב _____ בישוב/עיר _____ מר/גב' _____ שזיהה/תה עצמו/ה על ידי ת.ז. _____ /המוכר/ת לי באופן אישי, ואחרי שהזהרתיו/ה כי עליו/ה להצהיר אמת וכי יהיה,תהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן, חתם/ה בפני על התצהיר דלעיל.

חתימה וחותמת

מספר רישיון

תאריך



נספח י' – הסכם התקשרות

שנתם ביום _____ לחודש _____ 2012

בין

מדינת ישראל (נציבות שירות המדינה) המיוצגת על-ידי נציב שירות המדינה וחשב משרד ראש הממשלה
(להלן: "המזמין" או "הנציבות")

לבין

(להלן: "הזוכה" ו/או "הספק")

- הואיל: המזמין מעוניין בבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן: "התכנית"), כמפורט במסמכים המהווים את המכרז (להלן: "המכרז").
- והואיל: והזוכה הגיש את הצעתו למכרז. הצעת הזוכה מצורפת כ"נספח ב'" (להלן: "ההצעה").
- והואיל: והזוכה הצהיר כי הוא מתמחה בתכנון, פיתוח וניהול תוכניות הכשרה מהסוג המפורט במכרז.
- והואיל: והזוכה מצהיר כי הוא כשיר, מסוגל ומסכים לספק שירותי הכשרה לביצוע התכנית.
- והואיל: ובכפוף לחתימתו על הסכם זה בחרה ועדת המכרזים של המזמין את הצעתו של הזוכה.

לפיכך הוצהר, הותנה והוסכם בין הצדדים כדלקמן:

1. פרשנות ונספחים

- 1.1. המבוא להסכם זה והנספחים המצורפים אליו מהווים חלק בלתי נפרד ממנו.
- 1.2. מונחים המופיעים בהסכם זה ובהצעת הזוכה יפורשו בהתאם למשמעות הנתונה להם בהסכם זה ובכל מקרה של סתירה בין הצעת הזוכה והסכם זה יחולו הוראות הסכם זה.
- 1.3. פרשנות ההסכם תיעשה באופן המקיים את הדרישות המפורשות והמשתמעות של המכרז בצורה המלאה ביותר.
- 1.4. כותרות הסעיפים בהסכם זה משמשות לצורכי נוחיות בלבד ואין לעשות בהן שימוש לצורך פרשנות התניות בהסכם.
- 1.5. האמור ביחיד, גם ברבים משמע וההפך. האמור בלשון זכר, גם בלשון נקבה משמע וההיפך.

2. הגדרות

בהסכם זה תהיה למונחים הבאים המשמעות המופיעה לצידם:



"השירותים" או "שירותי ההכשרה" או "התכנית" – בניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה בהתאם למסמכי המכרז.

"עובד" – כל אחד מעובדי הזוכה אשר באמצעותו יינתנו השירותים למזמין.

"מידע" – כל מידע (Information), ידע (Know-How), ידיעה, מסמך, תכתובת, תוכנית, נתון, מודל, חוות דעת, מסקנה וכל דבר אחר כיוצא בזה הקשור ו/או הנוגע למתן השירותים, בין בכתב ובין בע"פ ו/או בכל צורה או דרך של שימור ידיעות בצורה חשמלית ו/או אלקטרונית ו/או אופטית ו/או מגנטית ו/או אחרת, הקשורים ו/או הנוגעים למתן השירותים.

"סודות מקצועיים" – כל מידע אשר יגיע לידי הזוכה או העובד בקשר למתן השירותים, בין אם נתקבל במהלך מתן השירותים או לאחר מכן, לרבות ומבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל: מידע אשר יימסר על-ידי המזמין ו/או כל גורם אחר ו/או מי מטעמו.

3. תקופת ההתקשרות

3.1. **תקופת ההתקשרות עם הזוכה במכרז** תהיה ממועד חתימת הצדדים על חוזה ההתקשרות ביניהם, ועד לסיום **תקופת הלימודים** (ר' להלן) של מחזור הצוערים הראשון (מחזור א') והשלמת חובות הזוכה כלפי עורך המכרז, לפי המאוחר מבין השניים. יודגש כי במסגרת תקופת ההתקשרות הראשונה הזוכה יחל להפעיל את התוכנית גם עבור מחזור צוערים ב' בשנת הלימודים השנייה של מחזור א' (קיץ / סתיו 2013).

3.2. **תקופת לימודים** מוגדרת כפרק הזמן של מחזור ללימודי תואר שני במדיניות ציבורית (4 סמסטרים), לרבות מכינה לפני פתיחת שנת הלימודים וסיום לימודי השוואתי בחו"ל בסוף התואר, אשר יתקיימו **לא יותר מעשרים ושישה חודשים רצופים (מועד משוער לסיום תקופת הלימודים הראשונה - אוקטובר 2014. להלן - תקופת ההתקשרות)**. לפרטים נוספים אודות מתכונת ההתקשרות והמועדים המשוערים, ר' סעיף 8 לנספח א'.

3.3. לעורך המכרז שמורה האופציה להאריך את ההתקשרות עם הזוכה. ההארכה תהיה לכל היותר לתקופת לימודים אחת נוספת בכל פעם, ולכל היותר עד ארבע שנים מתום תקופת ההתקשרות הראשונה. זאת בכפוף להחלטת עורך המכרז לקיום מחזורי לימוד נוספים, ובכפוף להחלטת ועדת המכרזים של המשרד ולקיום מקור תקציבי מתאים למימון הפעילות.

3.4. הנציבות שומרת לעצמה את הזכות להפסיק את ההתקשרות לפני תום תקופת ההתקשרות, מכל סיבה שהיא, על פי שיקול דעתה הבלעדי והמוחלט וללא צורך בהנמקת החלטתה, ובלבד שיודיע על כך 30 (שלושים) יום מראש, בכתב לזוכה.

4. שירותי ההכשרה

4.1. הזוכה מתחייב ליתן את שירותי ההכשרה לשביעות רצונו של המזמין, בהתאם למפורט במסמכי המכרז, בהתאם להצעתו שהוגשה בתגובה למכרז והפירוט הנלווה אליו, ובמיוחד בהתאם לנדרש בנספח א' למכרז – 'עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה חוץ אקדמית'.

4.2. הזוכה מתחייב להציג בפני הנציבות את התכנית הלימודית הסופית והמפורטת, הכוללת מועדים, תכנים ומרצים, לא יאוחר מחודש ימים ממועד החתימה על הסכם זה ולפני תחילת הלימודים (ר' לעניין זה סעיף 12.6 בגוף המכרז, להלן – התכנית הסופית).

4.3. למען הסר ספק יובהר, כי הנציבות תהיה משולבת ומעורבת בקביעת התכנים בתכנית הסופית, כולל בבחירת המרצים (פנימיים – מקרב עובדי שירות המדינה או השירות הציבורי ומרצים חיצוניים). יובהר כי, אין באמור כדי לפגוע בסמכות הזוכה לקבוע את תכני תכנית הלימודים החוץ אקדמית והמרצים, וכל זאת תוך התייעצות ושיתוף פעולה מלא עם הנציבות.

4.4. יחד עם זאת, יתכן ויתבקש עדכון של תכנים בתכנית גם לאחר שהחלה ו"תוך כדי תנועה", על-פי דרישת עורך המכרז. במקרים אלו, הזוכה יהיה חייב להכניס בתוך 15 ימי עבודה את



- השינויים הנדרשים בתכנים ו/או בפעילויות, על בסיס התכנית התקציבית ובלבד שלא יחול שינוי משמעותי בהיקף שעות הפעילות.
- 4.5. הזוכה מתחייב לספק את השירותים ברמה הגבוהה ביותר, במקצועיות, במיומנות, באובייקטיביות, בהוגנות ובנאמנות כלפי המזמין תוך הקפדה על האינטרסים של המזמין, לרבות שמירה קפדנית על שוויון והגינות. כל זאת בהתאם לכתוב בסעיף 11 – מנגנוני בקרת איכות (הערכה, מעקב, דיווח ובקרה) לנספח א' במסמכי המכרז.
- 4.6. על הזוכה לדאוג לכך שפעילויות ההכשרה שיתבצעו מחוץ לכותלי האוניברסיטה יתקיימו בתנאים הולמים ונאותים ובכלל זה כל המתקנים והציוד העומד לרשות השירותים יעמוד בכל התנאים, התקנים והוראות הדין החלים על ביטחון ובטיחות, ציוד ההדרכה והלימוד יהיה מלא ותקין, ברמה נאותה, ובהתאם לצרכי המזמין ולהנחיותיו של המזמין כפי שיהיו מעת לעת.
- 4.7. הזוכה יספק לתלמידים מקראות, הכוללות את כל החומר הלימודי הנדרש לצורך התכנית החוץ אקדמית או חלופה באמצעים אלקטרוניים שתאושר על-ידי המזמין. בנוסף, יינתנו הסילבוסים והעתקי המצגות שיוצגו במסגרת פעילויות ההכשרה החוץ אקדמיות.
- 4.8. כל שינוי/דרישה/תוספת מחויבת/ באישור מראש של נציג המזמין וחתימתו.

5. התמורה

- 5.1. בתמורה למתן השירותים במלואם ולשביעות רצונו המלאה של המזמין, היא הזוכה זכאי לקבל מאת המזמין תמורה עבור תקופת לימודים (ר' להלן סעיף 3) של עד _____ ש (להלן – התמורה), אשר ישולמו בגין ההוצאות שבוצעו בפועל בכפוף לתנאי התשלום המפורטים להלן בסעיף 6 התמורה נקובה בשקלים חדשים וכוללת מע"מ.
- 5.2. הזוכה לא יהא זכאי לתמורה כלשהי בגין שירותים אשר ניתנו על ידי עובד שלא קיבל את אישור המזמין לצורך מתן השירותים בהתאם למפורט בפניה ובהסכם זה.
- 5.3. התמורה הינה סופית ומוחלטת, והיא התמורה היחידה שתשולם לספק עבור אספקת השירותים וכל מרכיבי העלות כמפורט בהסכם זה. כל תשלום אחר או נוסף, פרט לתמורה, לא ישולמו על ידי הנציבות, לא במהלך תקופת הסכם זה ולא אחריה עבור מתן השירותים או בקשר ישיר או עקיף למתן השירותים, לא לספק ולא לאדם אחר.
- 5.4. כאמור בסעיף 9 בגוף המכרז, הזוכה יציג לאחר זכייתו תכנית תקציבית מפורטת שתיגזר מהנספח התקציבי שהציע ותאושר על-ידי עורך המכרז ועל בסיסה תופעל התכנית. לעורך המכרז שמורה במידת הצורך הזכות לאשר הסטות בין הסעיפים התקציביים כל עוד לא מתבצעת חריגה משמעותית מן ההיקפים שהוצגו לראשונה.
- 5.5. בכל מקרה, תכנית הלימודים הכוללת מועדים, תכנים ומרצים, תקבע בתיאום בין גורמי המוסד הזוכה לנציבות שירות המדינה, לא יאוחר מחודש ימים ממועד החתימה על הסכם ההתקשרות ולפני תחילת הלימודים.
- 5.6. יובהר כי למעט תשלום התמורה הנקובה בהצעה הזוכה, לא יהיה זכאי הזוכה לכל תשלום או הטבה אחרת בגין מתן השירותים לרבות תשלומים בעד הוצאות טלפון, דואר, צילומים, הדפסות, פקס, נסיעות, אש"ל וכיוצא באלה הוצאות.
- 5.7. למען הסר ספק, מוסכם בין הצדדים כי הנציבות לא תהא אחראית לכיסוי גרעון כלשהו שיגרם לספק עקב ביצוע השירותים.
- 5.8. על אף האמור לעיל, במידה שעלויות התכנית בפועל יהיו נמוכות מהתמורה, תפחת התמורה המשולמת על ידי הנציבות.
- 5.9. למען הסר ספק מובהר בזאת כי במידה שעלויות התכנית בפועל יהיו גבוהות מסכום התמורה, לא תשא הנציבות בכל תשלום נוסף מעבר לתמורה, והספק ישא לבדו בכל תשלום נוסף כאמור.



- 5.10. התחייבויות כלפי צדדים שלישיים לביצוע השירותים, על פי הסכם זה, יכללו הוראה השומרת את זכות הנציבות להתאים את תקציב התוכנית או להפסיק את ביצועה בכפוף לתשלום הסכומים המגיעים עבור השירותים והפעולות שבוצעו עד להפסקה כאמור.
- 5.11. הזוכה מתחייב לנהל את כספי התוכנית באופן נפרד ומובחן מיתר חשבונותיו. לצורך כך, הזוכה ינהל כרטיס הנהלת חשבונות נפרדת לצורך פרויקט זה, כך שההכנסות וההוצאות בו יהיו נפרדות לחלוטין משאר הפעילות הכספית שלו.
- 5.12. למען הסר ספק יובהר, כי במקרים בהם ירצו בקורס עובדי מדינה הזכאים לתשלום בגין הרצאתם, התשלום למרצים אלו על ידי הזוכה יהיה בהתאם לחוזר נציבות שירות המדינה "תעריפי הדרכה, מבחנים ובחינות" מעודכנים ליום פרסום המכרז אותם ניתן למצוא באתר החשכ"ל.
- 5.13. יודגש, כי מרצים עובדי מדינה בחוזה בכירים אינם זכאים לתשלום בגין הרצאתם.
- 5.14. הזוכה לא יהא זכאי לתמורה כלשהי בגין שירותים אשר ניתנו על ידי עובד שלא קיבל את אישור המזמין לצורך מתן השירותים בהתאם למפורט בפניה ובהסכם זה.
- 5.15. הזוכה לא יהא זכאי לתמורה כלשהי בגין שירותים אשר ניתנו על ידי עובדים מטעמו שלא חתמו על התחייבות לשמירת סודיות והתחייבות להעדר ניגוד עניינים המצורפות להסכם זה.

6. תנאי התשלום

- 6.1. הנציבות תעביר את התמורה כאמור בסעיף 5 לעיל ישירות לספק באופן ובמועדים שיפורטו להלן.
- 6.2. תשלומי התמורה יבוצעו בתום כל רבעון קלנדארי עבור העלויות שבוצעו בפועל בכפוף לאישור המזמין שהשירותים המפורט אכן בוצעו לשביעות רצונו המלאה, ולהגשת דו"ח הוצאות בפועל ומסמכים נוספים על ידי הספק לפי האמור להלן:
- (א) דו"ח הוצאות בפועל – פירוט השירותים שבוצעו בפועל, בהתאם למחירים שנקבעו במסגרת החוזית וכאמור בהצעת הזוכה. הדו"ח יפרט את ההוצאות כאמור שבוצעו במצטבר מתחילת השנה ועד לתום הרבעון שבגינן בוצעה ההתחשבנות וברמת פירוט של סעיפי התקציב שאושרו על-ידי הנציבות (ר' להלן נספח יז' למסמכי המכרז).
- (ב) מאזן בוחן ערוך בהתאם לסעיפי התקציב בגין פעילות נשוא הסכם זה, חתום על ידי סמנכ"ל הכספים של הספק.
- (ג) דו"ח שעות מפורט לכל חודש ברמה יומית של בעלי התפקידים השונים כמפורט במסמכי המכרז.
- (ד) כמו-כן, בהתאם לדרישת המשרד, על הספק יהיה לצרף חשבונות מס כדין בגין הוצאות ששולמו על-ידו בקשר לביצוע ההסכם כמו גם הוצאות ששולמו לקבלני המשנה.
- 6.3. התשלומים כאמור יבוצעו בהתאם לנהלי הנציבות (שוטף + כ- 45 ימים מיום הגשת חשבונות אך לא לפני המועד שיקבע החשכ"ל בדבר קביעת מועד תשלום לספקים ולזכאים אחרים), הכול בכפוף לאישור המזמין כמפורט בסעיף 6.2 לעיל.
- 6.4. לצורך ביצוע התשלומים כאמור תהא הנציבות רשאית לדרוש מהספק, בנוסף לאמור בסעיף 6.2 לעיל, כל מסמך או נתון נוסף בגין הוצאות התכנית, כולל הגשת דיווחים שוטפים מעת לעת ביחס לתכנון מול ביצוע, לערוך ביקורת מטעמה אודות ההוצאות הכרוכות בביצוע התוכנית, ולדרוש בכל עת חוות דעת של רוי"ח הספק בקשר לדו"חות כאמור. כמו כן רשאית הנציבות לערוך את הביקורת באמצעות רוי"ח חיצוני. הכול בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי של הנציבות.



- 6.5. טרם העברת התשלום האחרון, יועבר דו"ח ביצוע סופי של כל התכנית בצירוף כל חשבונית הוצאה או מדגם מייצג בהתאם לדרישת הנציבות, כשהוא חתום ומאושר על ידי חשב הספק.
- 6.6. היה והחליטה הנציבות שלא לקבל חלק כלשהו של דו"ח ההוצאות בפועל/דו"ח הביצוע הסופי על המסמכים המצורפים כמפורט לעיל, היא תודיע לספק תוך 30 יום מיום קבלת הדו"ח, איזה חלק אינו מקובל עליה ומדוע. אושר חלק מהסכום המופיע בדו"ח, תשלם אותו הנציבות לספק. הספק יהיה רשאי להעביר מסמכים משלימים על מנת להשלים את הדיווח ולקבל את היתרה.
- 6.7. כדי למנוע עיכובים באישור ההוצאות, וכתוצאה מכך בתשלום, ידאג הזוכה שכל חשבונית המוגשת לנציבות תהיה מודפסת ותכלול את כל הפרטים והנתונים הנדרשים כפי שסוכמו עם הנציבות.
- 6.8. לספק לא תהיינה כל דרישות או טענות לנציבות בשל עיכובים בתשלום התמורה כולה או חלק הימנה, אשר נבעו ממחדליו, כגון: חוסר פרטים בחשבונית, פרטים לא נכונים, חוסר במסמכים, איחור בהגשת חשבונית, חשבוניות ומסמכים וכיו"ב או מאי אישור דו"ח ההוצאות בפועל/דו"ח הביצוע.
- 6.9. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, מובהר בזאת כי הנציבות תהיה רשאית לקזז מהתמורה עבור ביצוע השירותים, סכומים יחסיים, אם יתברר כי הספק אינו מקיים, בין בעצמו ובין באמצעות גורמים מטעמו הפועלים לביצוע ההסכם, את מצבת כוח האדם בהתאם לדרישות הנציבות, כמפורט במסמכי המכרז.
- 6.10. כללי התשלום המפורטים לעיל כפופים להוראות החשב הכללי במשרד האוצר, כפי שמתפרסמים מעת לעת.

7. הצהרות הזוכה

הזוכה מצהיר בזאת כי:

- 7.1. קיבל הסבר מפורט לגבי דרישות ההכשרה של המזמין, אשר לשם עמידה בהן נשכרו שרותיו, והוא מסוגל ומתכוון לקיימן.
- 7.2. הוא בעל ניסיון במתן שירותי הכשרה וביכולתו להתקשר עם כוח אדם מקצועי ומיומן בהיקף נאות המאפשר לו ליתן את השירותים ולמלא אחר התחייבויותיו בהסכם זה.
- 7.3. הוא קרא את כל תנאי המכרז ודרישותיו, הבין אותם, והוא מתחייב לבנות ולספק את השירותים על כל חלקיהם ובהתאם לתנאים ולדרישות המפורטים במסמכי המכרז וההצעה, בדייקנות, ביעילות, במומחיות ובמיומנות, לשביעות רצון הנציבות ובמועדים הקבועים עליהם התחייב, הכול בכפוף להוראות הסכם זה.
- 7.4. כל הפרטים שמסר למזמין בהצעתו, ובכלל זה פרטים על ניסיונו, הציוד אשר ברשותו, ויכולתו לבנות ולספק את השירותים, הנם מלאים ונכונים.
- 7.5. הוא כשיר על פי כל דין לבצע את התוכנית, וכי ביצועה אינו פוגע בזכויות צד ג' כלשהו, לרבות בכל הקשור לזכויות בקניין רוחני של צד ג' כלשהו.
- 7.6. הוא ישתף פעולה עם המזמין בכל הקשור למילוי התחייבויותיו על פי הוראות הסכם זה, לרבות התחייבות לתקן, לשפר ולהחליף את כל הטעון תיקון. שיפור והחלפה יתבצעו מייד עם קבלת הודעת המזמין בדבר הצורך בכך.
- 7.7. הוא יספק את כל השירותים הנדרשים לשם הפעלת התכנית ובהתאם לקביעות הצדדים ולהוראות הסכם זה על נספחיו, כולל לוחות הזמנים שנקבעו, ובכפוף להוראות כל דין.
- 7.8. לקיים/לוודא קיומם של סידורי ביטחון נאותים במתקנים כמפורט בסעיף 4.6 בהסכם זה לאבטחת ציוד המזמין הנמצא במתקן מפני גניבה, שריפה, אובדן, רטיבות או פגיעות



- אחרות. הזוכה יהיה אחראי לכל אובדן או נזק שייגרם לכל ציוד של המזמין באתר, עד למועד סיום הקורס ופינוי הטובין על ידי המזמין.
- 7.9 לקיים/לוודא קיומם של סידורי אבטחה ושמירה נאותים במתקנים כמפורט בסעיף 4.6 בהסכם זה, כך שיובטח ביטחונם האישי של הצוערים באופן מקובל וסביר, ובהתאם להנחיות משטרת ישראל.
- 7.10 הוא משלם לעובדיו שכר שאינו נמוך משכר המינימום ומקיים הוראות חוק ו/או הסכם קיבוצי ו/או צו הרחבה שחל על עובדיו.
- 7.11 הוא לא יעסיק עובד זר כהגדרתו בחוק שירות התעסוקה, התשי"ט-1959 לצורך ביצוע הסכם זה, בין כעובד ובין כקבלן משנה.

8 . היתרים רישיונות ואישורים

- 8.1 הספק מצהיר ומתחייב בזאת, כי הוא מחזיק במסמכים ובאישורים התקפים בהתאם להוראות כל דין לרבות המסמכים והאישורים התקפים מאת הרשויות המוסמכות, לרבות לשם ביצוע כל הפעולות הכרוכות בביצוע התוכנית. הספק מתחייב להציגם לנציבות בכל עת שתדרוש.
- 8.2 מובהר כי נכונותן של הצהרות הספק המפורטות בסעיף זה על כל חלקיו היא תנאי מהותי בהסכם זה. אי נכונות הצהרות אלה או חלקן, בין בעת חתימה הסכם זה ובין בכל מועד שלאחר מכן ייחשב כהפרה יסודית של הסכם זה מצד הספק.
- 8.3 הספק מתחייב להודיע לנציבות מיד על כל שינוי שיחול בתוקף הצהרותיו, לרבות על כל צו שניתן כנגדו והאוסר או מגביל את יכולתו לבצע את התכנית בהתאם להסכם זה על נספחיו.
- 8.4 הספק מתחייב לבצע את התוכנית בהתאם להוראות כל דין בקשר לביצוע התוכנית נשוא הסכם זה.

9 . שימוש בכלים ובחומרים

- 9.1 כל הכלים והחומרים הדרושים לשם ביצוע התכנית יירכשו על ידי הספק ו/או קבלני המשנה, ובאחריותם, אלא אם הוסכם אחרת מראש ובכתב, וזאת כחלק מעלות הפעילות כאמור בסעיף 5 לעיל.
- 9.2 כל הכלים והחומרים בהם יעשו הספק ו/או קבלי המשנה שימוש לצורך ביצוע התכנית, יהיו מסוג המתאים ללא סייג לביצוע התכנית בהתאם להסכם זה.
- 9.3 מובהר כי עשיית שימוש בכלים, חומרים או תוכנות, שיש בה פגיעה בזכויות צד ג' תחשב לכל דבר ועניין – כהפרת הסכם זה.

10 . אישור בטחוני

הזוכה מתחייב להעביר למזמין, אם ידרש, אישור בטחוני בכתב שיינתן על ידי קצין הביטחון של המזמין. לצורך כך הזוכה מתחייב להעביר למזמין, אם יתבקש:

- (1) רשימה שמית ובה מספרי ת.ז. של כל אחד מהעובדים שיועסקו במתן שירותי ההכשרה;
- (2) מכתב חתום מאת כל אחד מהעובדים שיועסקו במתן השירותים, בו מוותר העובד על סודיות כלפי המזמין ומעניק את הסכמתו לכך שהמזמין יעניין במרשם הפלילי לגביו;



3) במידה והתגלו נסיבות בגינן קצין הביטחון של המזמין סובר כי יש להפסיק את העסקתו של עובד, בהתאם לשיקול דעתו המקצועי והבלעדי, המזמין רשאי לדרוש הפסקת מתן השירותים באמצעות אותו עובד על אתר.

11 . סודיות

- 11.1 הזוכה מצהיר שידוע לו שכל מידע שיתקבל אצלו ואצל העובד במהלך מתן השירותים הנו בגדר סודות מקצועיים.
- 11.2 הזוכה מתחייב לשמור את המידע ו/או הסודות המקצועיים בסודיות מוחלטת ולא לעשות בהם כל שימוש.
- 11.3 למען הסר ספק, ומבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל, הזוכה מתחייב לא לפרסם, להעביר, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל אדם את המידע ו/או הסודות המקצועיים.
- 11.4 הזוכה מתחייב לדאוג לכך שכל עובד אשר עתיד להעניק את השירותים יחתום על התחייבות לשמירת סודיות בנוסח המצורף להסכם זה. חתימת העובד כאמור מהווה תנאי ליתן את השירותים באמצעות אותו עובד.
- 11.5 נספח ו' – התחייבות העובד לשמירת סודיות מצורפת להסכם זה ומהווה חלק בלתי נפרד ממנו.
- 11.6 הזוכה מצהיר כי ידוע לו שאי מילוי התחייבויותיו על פי סעיף זה מהוות עבירה לפי פרק ז' (ביטחון המדינה, יחסי חוץ וסודות רשמיים) לחוק העונשין, תשל"ז - 1977.

12 . מערכת היחסים בין הצדדים

מוצהר ומוסכם בזה בין הצדדים כי:

- 12.1 מערכת היחסים בין הצדדים להסכם זה הנה של מזמין וקבלן וכי לא מתקיימת ולא תתקיים בין הצדדים ו/או בין הנציבות לבין עובדי הספק יחסי עובד ומעביד, ועל בסיס זה נקבעה התמורה בין הצדדים.
- 12.2 הזוכה מתחייב, כי במידה שיעסיק לצורך מתן השירותים המבוקשים במכרז קבלני משנה, הם יהיו קבלנים אשר אושרו על-ידי הנציבות ובכפוף לכך שבבחירתם הזוכה פעל באופן שוויוני ובהתאם לכללי מינהל תקין וברוח עקרונות חוק חובת המכרזים.
- 12.3 במידה שהספק יעסיק קבלני משנה כאמור, יישאר הספק בכל מקרה האחראי הבלעדי בפני הנציבות לכל הפעילויות, השירותים והתוצרים הכלולים בהצעתו, לרבות פעילויות, שירותים ותוצרים של קבלני משנה הפועלים מטעמו במכרז.
- 12.4 הנציבות לא תשלם כל תשלום לביטוח לאומי ויתר הזכויות הסוציאליות בקשר לאנשים המועסקים על ידי הספק.
- 12.5 כל אדם שיועסק על ידי הספק במעמד כלשהו במסגרת מתן השירותים למשרד על פי הסכם זה, ייחשב כעובד הספק בלבד, ועל הספק בלבד תחול האחריות לגבי תביעותיו, ככל שיהיו.
- 12.6 הספק מתחייב למלא בכל תקופת ההסכם לגבי עובדיו, שיועסקו על ידו בביצוע השירותים לפי הסכם זה, אחר כל חובותיו כמעביד, לפי כל דין ו/או ע"פ כל הסכם מחייב בין אם הסכם קיבוצי או הסכם אחר.
- 12.7 הספק בלבד יהיה אחראי כלפי עובדיו, וכל מי שמועסק מטעמו בקשר לביצוע שירותים על פי הסכם זה, בגין מוות, נזק גופני או נזק לרכוש שייגרם להם, בין במישרין ובין בעקיפין, כתוצאה מתאונה שארעה בעת העבודה או בקשר אליה, או בהליכה לעבודה ובחזרה ממנה.
- 12.8 הספק בלבד יהיה אחראי לכל תשלום, לשיפוי בגין נזק או פיצויים או כל תשלום אחר המגיע ממנו על פי כל דין לאנשים המועסקים על ידו, או לכל אדם אחר, בשל פעולות שביצע.



12.9 מוצהר ומוסכם בזאת, כי אין לראות בכל זכות הניתנת עפ"י הסכם זה לנציבות/לעובדי החשב הכללי, לפקח, להדריך או להורות לחברה או לכל אחד מנותני השירותים – אלא אמצעי להבטחת הוראות הסכם זה במלואן.

12.10 מוסכם בזאת במפורש כי הנציבות/המדינה לא תשא בשום תשלום, הוצאה, אובדן או נזק מכל סוג שייגרם לספק, לבאים מכוחו או למועסקים על ידו בעת או עקב ביצוע הוראות הסכם זה או בעת או עקב ביצוע הוראות שניתנו על פיו מכל סיבה שהיא, זולת אם אותה חובה או תשלום פורטו במפורש בהסכם זה או כלולים במפורש בתשלומים שהתחייב המשרד לשלם לספק על פי הסכם זה.

12.11 אם, למרות האמור לעיל, תחויב הנציבות או המדינה לשלם פיצוי או פיצויים או סכום כלשהו לנותן שירותים או עובד כלשהו של הספק, מתחייב הספק לשפות ולפצות את הנציבות או את המדינה על כל ההוצאות שנגרמו לה, בין אם היה צד להתדיינות הנוגעת בדבר ובין אם לאו.

13 . היעדר זכות ייצוג

13.1 מוסכם ומוצהר בזאת בין הצדדים כי הזוכה איננו סוכן שלוח או נציג של הנציבות ואינו רשאי או מוסמך לייצג או לחייב את הנציבות בעניין כלשהו.

13.2 הזוכה מתחייב שלא להציג עצמו כרשאי לעשות כן ויישא באחריות הבלעדית לכל נזק לנציבות או לצד שלישי הנובע ממצג בניגוד לאמור בסעיף זה.

14 . פיקוח הנציבות ודיווח

14.1 הספק מתחייב, כי הוא וכל קבלן משנה שיפעל מטעמו בביצוע התכנית יאפשרו בכל עת לנציג הנציבות או מי שבא מטעמו לבקר פעולותיהם, לפקח על ביצוע הסכם זה ועל נספחיו.

14.2 מוסכם ומוצהר בזה, כי כל זכות הניתנת על פי הסכם זה לנציבות לפקח, להדריך או להורות לספק, הינם אמצעי להבטיח ביצוע הוראות ההסכם במלואן.

14.3 מבלי לגרוע מן האמור לעיל, הנציבות רשאית לבקש מהספק והספק מתחייב למסור לנציבות, בכל עת שיידרש לכך, דיווחים על נתונים הקשורים בביצוע התכנית.

15 . קניין

15.1 המזמין הינו הבעלים הבלעדי במידע ובכל נתון או ממצא הנוגע לשירותי הייעוץ בין אם הועברו לספק בידי המזמין או כל גורם אחר ובין אם הם תוצר עבודתו של הספק, לרבות הסודות המקצועיים. מובהר בזאת כי הספק לא יעשה כל שימוש במידע שלא לצורך מתן השירותים ללא אישור של המזמין בכתב ומראש.

15.2 בסיום מתן השירותים או בסיום ההתקשרות מכל סיבה שהיא, ימסור הספק למזמין את כל המידע הנמצא ברשותו וברשות מי מאנשי הצוות, והנוגע לשירותי הייעוץ.

15.3 הוראות סעיף 15 הן הוראות יסודיות בהסכם, והפרתן על ידי הקבלן תחשב כהפרה יסודית של ההסכם.

16 . ניגוד עניינים

16.1 הספק מצהיר ומתחייב שאין ולא יהיה לו, במהלך תקופת ההתקשרות בין הצדדים, ניגוד עניינים מכל מין וסוג שהוא.



- 16.2 על הספק להודיע למזמין באופן מיידי על כל נתון או מצב שבשלם הוא או מי מעובדיו או כל צד שבו או עימו הוא קשור עלולים להימצא, במישרין או בעקיפין, במצב של ניגוד עניינים בין תפקידו האמור בהסכם זה לבין עניין אחר, מיד עם היוודע לו הנתון או המצב האמורים.
- 16.3 אם לדעת המזמין נתון הספק או מי מטעמו או כל צד אחר שבו או עימו קשור הספק, בכל שלב של ביצוע ההסכם, במצב בו הוא נמצא או עלול להימצא בניגוד עניינים, רשאי המזמין להורות על הפסקת עבודתו של הספק ועל סיום ההתקשרות עם הספק, מטעם זה בלבד.
- 16.4 הספק מתחייב לדאוג לכך שכל עובד אשר עתיד להעניק את השירותים ימלא שאלון לבדיקת החשש לניגוד עניינים ויחתום על הצהרה והתחייבות להימנע ממצב של ניגוד עניינים, בהתאם לדרישת המזמין. חתימת העובד כאמור מהווה תנאי ליתן את השירותים באמצעות העובד.
- 16.5 הוראת סעיף 16 היא הוראה יסודית בהסכם, והפרתה על ידי הספק תחשב כהפרה יסודית של ההסכם.

17 . שיפוי

- 17.1 מבלי לגרוע מהמפורט לעיל, הזוכה מתחייב לשאת בתשלום כל סכום אשר בתשלומו יחויב המזמין בקשר למתן השירותים, לרבות הפרת הסכם זה, בין אם נעשו על ידי הזוכה ובין אם על ידי מי מעובדיו, וכן לשאת בכל נזק ו/או הוצאה שיגרמו למזמין עקב כך.
- 17.2 הזוכה מתחייב לשפות את המזמין בגין כל סכום בו ישא או עלול המזמין לשאת הנובע מפעולות ו/או מחדלים אותם ביצע הזוכה בקשר להסכם זה, לרבות תשלום לקבלני משנה, ריבית, והוצאות נוספות שתהיינה כרוכות בכך.
- 17.3 הזוכה מתחייב לשפות את המזמין בגין כל סכום בו יצטרך המזמין לשאת במידה, וחרף האמור בהסכם זה, יקבע כי התקיימו יחסי עובד ומעביד בין המזמין ובין מי מעובדי הזוכה.

18 . קיזוז ועיכבון

- 18.1 המזמין רשאי לקזז ו/או לעכב אצלו תשלומים אשר יגיעו לזוכה או כל סכום מהם כנגד סכומים אשר יגיעו למזמין מאת הזוכה.
- 18.2 בכל מקרה של גרימת נזק למזמין על ידי הזוכה או עובדו, בין במישרין ובין בעקיפין, תהיה למזמין זכות לעכב ו/או לקזז מתוך הכספים שיגיעו לזוכה את כל הסכומים שהמזמין עלול לשאת בהם במקרה כזה, לפי שיקול דעתו של המזמין.
- 18.3 הזוכה מוותר בזאת על כל זכות קיזוז וזכות עיכבון כלפי המזמין.

19 . תרופות

- 19.1 הזוכה מתחייב להודיע למזמין מיד בע"פ ובפקסימיליה על כל אפשרות מסתברת כי לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו, כולן או מקצתן, מכל סיבה שהיא. הודעה כאמור תקנה למזמין את הזכות לתרופות. כמו כן המזמין יהא זכאי לתרופות בכל מקרה שהזוכה לא יעמוד בהתחייבויותיו על פי הסכם זה או על פי מסמכי המכרז מכל סיבה שהיא.
- 19.2 הפר הזוכה את ההסכם הפרה יסודית, יהיה המזמין זכאי לכל סעד ותרופה משפטית על פי חוק החוזים (תרופות בשל הפרת חוזה), תשל"א – 1970 ועל פי הדין.
- 19.3 מוסכם בין הצדדים, כי למזמין מוקנית הזכות לבטל את המועד שנקבע למתן שירות הדרכה על ידי הזוכה בהודעה מראש שלא תפחת משבעה ימים טרם מועד האירוע.



- 19.4 מבלי לגרוע מכלליות האמור לעיל, מוסכם בין הצדדים כי הזכות לתרופות כוללת:
- 19.4.1 את הזכות להפחית מהתמורה המגיעה לזוכה סכום שווה ערך לנוק שנגרם כתוצאה משירותי ההכשרה;
- 19.4.2 את זכות המזמין לבטל הסכם זה, להפסיק את מתן השירותים על ידי הזוכה על אתר ולבצע את השירותים בעצמו ו/או באמצעות אחרים;
- 19.4.3 את זכות המזמין לפיצויים מוסכמים ומוערכים מראש בסכומים כמפורט בטבלה שלהלן:

הפיצוי בגין ההפרה*	הפרות
10% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית לפי החלטת עורך המכרז	בתכנית הלימודים החוץ אקדמית חלו שינויים ביחס למסוכם, מבלי לקבל אישור מעורך המכרז לגבי שינויים אלה
10% מעלות השכר עבור איש הצוות	המציע החליף איש צוות שלא לפי התנאים וההגבלות שנוסחו במכרז
10% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית	המציע ביטל פעילויות בשיעור העולה על 10% מתכנית הלימודים החוץ אקדמית
פיצוי בשיעור 20% מהערך הכספי של פעילות ההדרכה	המציע לא עמד בתנאי ארגון ההדרכה עליהם התחייב כפי שיוערך ע"י המזמין
20% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית לפי החלטת עורך המכרז	חריגה מן התנאים עליהם התחייב המציע ושלא תוקנו גם לאחר שהתבקש לעשות כן על-ידי עורך המכרז.
1% מעלות תכנית ההכשרה החוץ אקדמית לפי החלטת עורך המכרז	כל הפרה אחרת של הוראות ההסכם

הפיצויים על פי סעיף זה הינם פיצויים מוסכמים ומוערכים מראש של הנזקים שייגרמו למזמין בגין הפרות ההסכם כמפורט בטבלה, וגביית הסכומים תיעשה בלא צורך בהוכחת נזק. למען הסר ספק, מצהיר הזוכה שהוא מודע לחשיבות העמידה בלוחות הזמנים שייקבעו, ובאיכות השירותים שייתנו על-ידו;

- 19.4.4 כמו כן, מובהר כי המזמין רשאי לחלט את ערבות הביצוע הנזכרת להלן לשם גביית הפיצוי המוסכם;
- 19.4.5 התרופות המוענקות למזמין הן מצטברות אחת לשנייה ואין בהסכם זה כדי לשלול את זכותו של המזמין לקיזוז, פיצוי, שיפוי או כל סעד נוסף מכוח דין והסכם.

20. ביטוח

הספק מתחייב לרכוש, ולקיים את כל הביטוחים המפורטים בזה, לטובתו ולטובת מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה, להציגם לנציבות שירות המדינה כאשר הביטוחים כוללים את הכיסויים והתנאים הנדרשים וגבולות האחריות לא יפחתו מהמצוין להלן:

20.1 ביטוח חבות המעבידים

20.1.1 הספק יבטח את אחריותו החוקית כלפי עובדיו בביטוח חבות המעבידים בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים, הביטוח יורחב לכסות את אחריותו של המבוטח כלפי עובדיו בעת שהותם זמנית מחוץ לגבולות המדינה;



20.1.2 גבולות האחריות לא יפחתו מסך 5,000,000 דולר ארה"ב לעובד, למקרה ולתקופת ביטוח;

20.1.3 הביטוח יורחב לכסות את חבותו של המבוטח כלפי קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם; היה ויחשב כמעבידים;

20.1.4 הביטוח על פי הפוליסה יורחב לשפות את מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה היה ונטען לעניין קרות תאונת עבודה כי הם נושאים בחבות מעביד כלפי מי מעובדי הספק.

20.2 ביטוח אחריות כלפי צד שלישי

20.2.1 הספק הזוכה יבטח את אחריותו החוקית על פי דיני מדינת ישראל בביטוח אחריות כלפי צד שלישי גוף ורכוש בגין המבנים, הציוד והפעילות באתרים בהם מתקיימת הפעילות – סמינרים, סדנאות וימי עיון בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים, הביטוח יורחב לכסות את אחריותו של המבוטח בגין נזקים שייגרמו בחו"ל ע"י אנשים הנשלחים מטעמו מחוץ לגבולות המדינה;

20.2.2 גבול האחריות לא יפחת מסך 5,000,000 דולר ארה"ב למקרה ולתקופת הביטוח;

20.2.3 בפוליסה ייכלל סעיף אחריות צולבת - CROSS LIABILITY;

20.2.4 ביטוח מורחב לכסות את חבותו של המבוטח כלפי צד שלישי בגין פעילות של קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם;

20.2.5 מרצים ומנחים שאינם מכוסים בפוליסת ביטוח חבות מעבידים של הספק ייחשבו צד שלישי;

20.2.6 הצוערים – המשתתפים בתוכניות הפעילויות ורכושם – ייחשבו צד שלישי;

20.2.7 הביטוח על פי הפוליסה יורחב לשפות את מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה, ככל שייחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי הספק וכל אדם או גוף הפועל מטעמו;

20.2.8 פעילות ספורט אתגרי – בכל מקרה של שילוב פעילות כאמור מתחייב הספק לוודא כי מפעילי פעילות ספורט אתגרי יציגו טרם ביצוע הפעילות ביטוח אחריות כלפי צד שלישי הכולל גם כיסוי לאחריות מקצועית בתוקף בגבול אחריות שאינו פחות מסך 2,500,000 דולר ארה"ב. הביטוח על פי הפוליסה יורחב לשפות את מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה, ככל שייחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי מפעילי הפעילות.

20.3 ביטוח נסיעות לחו"ל

בכל יציאה לחו"ל ירכוש הספק עבור עובדיו ועבור הצוערים ביטוח נסיעות לחו"ל כמקובל הכולל שירותי אשפוז בבית חולים, הוצאות רפואיות שאינן במסגרת אשפוז, מטען אישי וכיסוי הוצאות נוספות כמקובל בביטוח כזה בגבולות אחריות סבירים.

20.4 כללי

בכל פוליסות הביטוח הנדרשות יכללו התנאים הבאים:

20.4.1 לשם המבוטח יתווספו כמבוטחים נוספים: **מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה**, בכפוף להרחבי השיפוי כמפורט לעיל;

20.4.2 בכל מקרה של צמצום או ביטול הביטוח ע"י אחד הצדדים לא יהיה להם כל תוקף אלא אם ניתנה על כך הודעה מוקדמת של 60 יום לפחות במכתב רשום לנציבות שירות המדינה;

20.4.3 המבטח מוותר על כל זכות שיבוב/תחלוף, תביעה, חזרה או השתתפות כלפי מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ועובדיהם, ובלבד שהויתור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון;



20.4.4 הספק יהיה אחראי בלעדית כלפי המבטח לתשלום דמי הביטוח עבור כל הפוליסות ולמילוי כל החובות המוטלות על המבוטח על פי תנאי הפוליסות;

20.4.5 ההשתתפויות העצמיות הנקובות בכל פוליסה ופוליסה תחולנה בלעדית על הספק;

20.4.6 כל סעיף בפוליסות הביטוח המפקיע או מצמצם בדרך כל שהיא את אחריות המבטח, כאשר קיים ביטוח אחר לא יופעל כלפי מדינת ישראל, והביטוח הינו בחזקת ביטוח ראשוני המזכה במלוא הזכויות על פי הביטוח.

העתקי פוליסות הביטוח, מאושרות ע"י המבטח או אישור בחתימת המבטח בהתאם לנספח הביטוח המצ"ב על ביצוע הביטוחים כאמור, יומצאו על ידי הספק לנציבות שירות המדינה עד למועד חתימת הסכם ההתקשרות.

הספק מתחייב בכל תקופת ההתקשרות החוזית עם מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה להחזיק בתוקף את פוליסות הביטוח. הספק מתחייב לחדש את כל הביטוחים לכל אורך תקופת ההסכם ולהמציא את העתקי פוליסות הביטוח מאושרות על ידי המבטח או אישור בחתימתו על חידושן לנציבות שירות המדינה, לכל המאוחר שבועיים לפני תום תקופת הביטוח הקיימות.

אין בכל האמור בסעיפי הביטוח כדי לפטור את הספק מכל חובה החלה עליו על פי כל דין ועל פי החוזה ואין לפרש את האמור כוויתור של מדינת ישראל – משרד האוצר, נציבות שירות המדינה על כל סעד או זכות המוקנים לה על פי הדין ועל פי חוזה זה.

21 אחריות

21.1 הזוכה יהיה האחראי הבלעדי והיחיד לכל נזק ו/או אובדן שייגרם כתוצאה ו/או עקב מתן השירותים למזמין ו/או לרכוש ו/או לצד ג' כלשהו לרבות נזק ואובדן שייגרם בידי עובד ו/או כל מי שבא מכוחו או מטעמו של הזוכה.

21.2 הזוכה יהיה האחראי היחיד והבלעדי לכל תביעת נזיקין מטעם העובד ו/או כל הבאים מכוחו, אף אם תהיה להם עילת תביעה נגד המזמין.

21.3 המזמין, עובדיו והבאים מכוחו לא ישאו בכל תשלום, הוצאה, אובדן, או נזק מכל סוג שייגרם לזוכה ו/או לעובד ו/או לכל מי שבא מכוחו, למעט אם חובה כאמור מוטלת על המזמין בהסכם זה במפורש.

22 ביטוח לאומי, ביטוח בריאות ותשלומים סוציאליים

22.1 הזוכה מצהיר שהינו זוכה עצמאי והוא משלם כדן, כעצמאי מס הכנסה ודמי ביטוח לאומי וביטוח בריאות החלים עליו.

22.2 הזוכה מצהיר כי הוא הצהיר כחוק על העסקת עובדיו לפי חוק ביטוח לאומי (נוסח משולב), תשי"ח – 1968 ותקנותיו והוא מתחייב בזאת להמציא למזמין, אם יידרש לכך על ידו, אישור מהמוסד לביטוח לאומי על רישום עובדיו כאמור.

22.3 הזוכה מתחייב לשלם בעצמו ועל חשבונו למוסד לביטוח לאומי את דמי הביטוח הלאומי וביטוח בריאות, עבורו ועבור כל העובדים המועסקים או שיועסקו על ידו במשך כל תקופת קיומו של הסכם זה.

22.4 הזוכה מתחייב להמשיך ולהפריש כסדרם את כל התשלומים הסוציאליים החלים עליו, בין על פי תנאי המכרז, חוק, הסכם קיבוצי, צו הרחבה, הסכם אחר, נוהג או סיבה אחרת.

23 שמירה על הוראות החוק

23.1 הזוכה מתחייב לשמור בקפדנות על הוראות כל דין החל בקשר לקיומו של הסכם זה ומתן השירותים.



23.2 הזוכה מצהיר כי חלה עליו בלבד האחריות הבלעדית והמוחלטת לכל תביעה ו/או דרישה באשר לאי שמירת דינים והוא משחרר בזאת את המזמין מכל תביעה ו/או דרישה כאמור בין אם הפרת הוראת דין נעשתה על ידו ובין אם נעשתה על-ידי עובד או אחר מטעמו.

24 קבלני משנה

- 24.1 הספק רשאי להיעזר במתן שירותיו בקבלני משנה, בכפוף לתנאים שפורטו במסמכי המכרז.
- 24.2 הזוכה מתחייב, כי במידה שיעסיק לצורך מתן השירותים המבוקשים במכרז קבלני משנה, הם יהיו קבלנים אשר אושרו על-ידי הנציבות ובכפוף לכך שבבחירתם הזוכה פעל באופן שוויוני ובהתאם לכללי מינהל תקין וברוח עקרונות חוק חובת המכרזים.
- 24.3 כל הוראה בהסכם זה המתייחסת לעובדיו של הספק, תחול גם על קבלני המשנה כאילו היו עובדיו של הספק לכל דבר ועניין, אלא אם כן ההוראה מתייחסת למערכת היחסים הפנימית שבין הספק לעובדיו (כגון תשלומי ביטוח לאומי).
- 24.4 למען הסר ספק יובהר, כי אין בהעסקת קבלני משנה כאמור בכדי לפטור את הספק מאיזו מהתחייבויותיו שעל פי הסכם זה ומסמכי המכרז. הקבלן יהיה אחראי, הן כלפי הנציבות והן כלפי כל צד ג', באשר לפעולותיו, מעשיו ומחדליו של קבלן המשנה, כל דבר, צורך ועניין.

25 איסור הסבה ו/או העברת ביצוע העבודה לאחר

- 25.1 הזוכה אינו רשאי להסב הסכם זה כולו, או חלק ממנו, ולא להעביר או למסור לאחר כל זכות או חובה הנובעת מהסכם זה אלא אם כן ניתנה לכך הסכמת המזמין מראש ובכתב. ניתנה הסכמת המזמין כאמור, לא יהיה בכך כדי לשחרר את הזוכה מהתחייבות, אחריות או חובה כלשהי על פי דין והסכם.
- 25.2 במידה והזוכה הינו תאגיד הרי שהעברת השליטה בתאגיד תהווה העברה אסורה של ביצוע ההסכם.
- 25.3 העברת השליטה לצורך סעיף זה תחשב העברת מניות מונפקות או הקצאת מניות רשומות אשר כתוצאה מכך השליטה ב- 50% או יותר מהון המניות המונפק של התאגיד ו/או הזכות למנות 50% או יותר מדירקטוריון התאגיד עוברת מבעל המניות אשר החזיק בה במועד כריתת הסכם זה.

26 ויתור

שום ויתור, הנחה, הימנעות מפעולה או ארכה מצד המזמין לא יחשבו כוויתור של המזמין לפי הסכם זה ולא ישמשו מניעה לתביעה על ידו, אלא אם כן נעשה ויתור זה במפורש ובכתב.

27 ערבות/הוראת קיזוז

- 27.1 הערבות הבנקאית שצורפה למסמכי המכרז תומר על-ידי הזוכה במכרז לערבות בנקאית (ביצוע) (ר' להלן נספח יא' למסמכי המכרז).
- 27.2 במעמד החתימה על הסכם זה ימסור הזוכה למזמין ערבות של בנק ישראלי או ערבות של חברת ביטוח בעלת רישיון מבטח על פי חוק הפיקוח על עסקי ביטוח, התשמ"א - 1981, בלתי מותנית בסך של 80,000 ₪ (שמונים אלף שקלים חדשים), כולל מע"מ, בתוקף עד 90 יום מסיום ההתקשרות על-פי הסכם זה (לעיל ולהלן: "הערבות").
- 27.3 הערבות היא אוטונומית, בלא שיהיה על המזמין לנמק, לדרוש או לבסס את דרישתו לשלם את הסכום הנקוב בערבות, כולו או מקצתו, ומבלי שיידרש תחילה להסדיר את סילוק הסכום מאת החייב, כאמור בנוסח הערבות המצ"ב. אם המזמין יממש את האופציה



להארכת החוזה, יוארך תוקף הערבות בהתאמה. הערבות תשמש להבטחת קיום כל התחייבויות הזוכה במועדן.

27.4 למען הסר ספק מובהר כי הערבות תהיה ניתנת לחילוט על ידי המזמין בכל מקרה של הפרת הוראה מהוראות הסכם זה או בגין התנהגות שלא בדרך מקובלת ובתום לב, לצורך גביית תשלום פיצויים מוסכמים, לצורך גביית פיצויים אחרים וכן לצורך גביית כל תשלום אחר המגיע או עשוי להגיע למזמין מאת הזוכה.

27.5 מתן ערבות כאמור מהווה תנאי מוקדם לכניסתו של הסכם זה לתוקף.

27.6 לא חולטה הערבות, תוחזר הערבות לזוכה לאחר תום מתן השירותים ומילוי התחייבויותיו לשביעות רצונו המלאה של המזמין.

27.7 זוכה שהנו מוסד להשכלה גבוהה שהמדינה משתתפת בתקציבו, יהיה רשאי להמציא הוראת קיזוז במקום ערבות בנקאית, וזאת על פי הנוסח המצורף למסמכי המכרז (ר' נספח יב' למסמכי המכרז). סכום הוראת הקיזוז יהיה בשיעור הערבות הבנקאית כמפורט לעיל ויחולו על הוראת הקיזוז הוראות סעיף זה בשינויים המחויבים.

28 שונות

28.1 המזמין רשאי להביא הסכם זה לסיומו בכל עת, על פי שיקול דעתו הבלעדי והמוחלט, על ידי מתן הודעה בכתב לזוכה 30 יום מראש.

28.2 במקרה שמי מבעלי התפקידים בצוות ההכשרה של הספק שאושרו ייאלץ להפסיק עבודתו מסיבות כל שהן מתחייב הספק להעמיד איש צוות חלופי תחתיו באותה רמה לפחות ובאישור הנציבות לרבות האפשרות לראיין את איש הצוות החלופי.

28.3 כל צירוף של בעל תפקיד חדש בצוות ההכשרה מטעם הספק יחייב אישור הנציבות.

28.4 כמפורט במסמכי המכרז – לכל המאוחר כחודשיים לפני פתיחת מחזור צוערים ב', על הזוכה להביא לאישור הנציבות איש צוות נוסף שיהיה רכז מחזור ב', אשר עומד בתנאי הסף שנקבעו במסמכי המכרז לגבי רכז (ר' סעיף 5.7 למסמכי המכרז), ושהינו לכל הפחות באותה הרמה של רכז מחזור א'. טרם מתן האישור, הנציבות רשאית לראיין את הרכז. התמורה עבור העסקת רכז המחזור השני תחל בסמוך למועד פתיחת מחזור ב', כמפורט במסמכי המכרז.

28.5 הנציבות שומרת לעצמה את הזכות לדרוש מהספק להפסיק על אתר עבודת בעל תפקיד מטעם צוות ההכשרה של המציע, לרבות קבלן משנה או ספק של המציע, ולהציב תחתיו בעל תפקיד מחליף במקרה ותפקודו של בעל התפקיד יהיה לקוי לדעת הנציבות.

28.6 בכל מקרה של ביטול ההסכם על ידי הנציבות, לא תהיה על הנציבות חובה לפצות את הספק או כל קבלן משנה מטעמו, או לשלם לו תמורה מכל סוג ומין, למעט התמורה הקבועה בהסכם עבור השירותים שסיפק עד לביטול ההסכם ובכפוף לקבוע בסעיף 6 לעיל.

28.7 הסכם זה מאיין ומבטל הסכמים קודמים, הסכמות, מערכות יחסים ומו"מ אשר היו בין המזמין מחד והזוכה או מי מעובדיו מאידך, עבור לכריתתו.

28.8 סעיפים 4, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 20, 22, 23, 25 מהווים מעיקרי הסכם זה.

28.9 כל שינוי בתנאי הסכם זה משולל תוקף אלא אם כן נעשה בהסכמת הצדדים ובכתב.

28.10 כתובות הצדדים הנן כמופיע במבוא להסכם זה.

28.11 הודעה אשר תשלח מצד אחד למשנהו תחשב שנתקבלה תוך 72 שעות מיום שנשלחה בדואר.

28.12 הסעיף התקציבי לביצוע ההסכם : 04160701 (יתפעולי).



ולראיה באו הצדדים על החתום:

הזוכה

המזמין

כתובות הצדדים בהתאם להסכם זה:

המדינה	נציבות שירות המדינה, קפלן 3, ירושלים
הזוכה	



נספח יא' – ערבות ביצוע (ערבות הסכם)

שם הבנק / חברת הביטוח _____
מספר הטלפון _____
מספר הפקס _____

כתב ערבות
לכבוד
מדינת ישראל
באמצעות נציבות שירות המדינה

הנדון: ערבות מס' _____

לפי בקשת _____, הננו ערבים בזאת כלפיכם לסילוק כל סכום עד לסך של 80,000 ₪ (במילים: שמונים אלף שקלים חדשים), כולל מע"מ, המגיע או עשוי להגיע לכם מאת _____ (להלן – "החייב"), בגין מתן בניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה, הכול כמפורט במסמכי המכרז מיום _____, על נספחיו וכמפורט בהסכם שהעתקיהם מצ"ב.

אנו נשלם לכם תוך 7 ימים מקבלת דרישתכם הראשונה בכתב כל סכום הנקוב בדרישתכם הנ"ל, בלי שיהיה עליכם לנמק את דרישתכם או לבססה, מבלי שתידרשו תחילה להסדיר את סילוק הסכום כאמור מאת החייב ומבלי שנטען כל טענת הגנה שתעמוד או שיכולה לעמוד לחייב בקשר לחיובו כלפיכם, וזאת בתנאי שהסכום הכולל שנשלם לכם עפ"י ערבותנו זו לא יעלה על הסכום הנקוב לעיל.

ערבותנו זו תהיה בתוקף מתאריך _____ עד תאריך _____, אלא אם כן תוארך עפ"י בקשת החייב קודם לכן, או על פי דרישתכם קודם לכן.

ערבות זו אינה ניתנת להעברה או להסבה.

בכבוד רב,

שם הבנק/חברת הביטוח



נספח יב' – הוראת קיזוז (הסכם)

המוסד להשכלה גבוהה _____
מספר טלפון _____
מספר פקס _____

לכבוד:
החשב הכללי
משרד האוצר
באמצעות נציבות שירות המדינה

הנדון: הוראת קיזוז

1. אנו החתומים מטה, הנציגים המוסמכים של המוסד להשכלה גבוהה (להלן – המוסד) _____, נותנים לכם בזאת הוראה בלתי מותנית לקזז כל סכום עד לסך 80,000 ₪ (במילים: שמונים אלף שקלים חדשים), מכל תשלום המגיע למוסד מהממשלה לפי כל דין, הסכם או הסדר (להלן – הקיזוז).
2. אנו מסכימים כי החשב הכללי, לפי שיקול דעתו הבלעדי והמוחלט, יקזז מכל תשלום המגיע למוסד מן הממשלה לפי כל דין, הסכם או הסדר, כל סכום המגיע לממשלה מן המוסד בקשר עם מכרז פומבי מס' 01/2012 לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה מבלי שיהיה חייב לנמק או לדרוש תחילה את סילוק הסכום האמור מאת המוסד.
3. אנו מתחייבים ומצהירים כי לא תהיה לנו כל טענה כלפי הממשלה על ביצוע קיזוז לפי הוראה זאת, מכספים המגיעים למוסד מן הממשלה לפי כל דין, הסכם או הסדר.
4. הוראה זו תישאר בתוקפה עד 90 יום מתום ההתקשרות לפי הסכם זה.
5. שינוי הוראה זו כפוף לאישור בכתב מהחשב הכללי במשרד האוצר.

שם מלא וחתימה של מוסמכים מטעם המוסד _____

אישור עו"ד

אני הח"מ, עו"ד _____, המשמש כיועץ המשפטי של _____, מאשר בזאת כי הוראת הקיזוז שבנדון חתומה כדין על-ידי מורשי החתימה המוסמכים של המוסד ומחייבת את המוסד.

עו"ד _____



נספח יג' – אישור ביטוחי

לכבוד

מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה

א.ג.נ.,

הנדון: אישור עריכת ביטוחים

הננו מאשרים בזה כי ערכנו למבוטחנו _____ (להלן "הספק") לתקופת הביטוח מיום _____ עד יום _____ בקשר לחוזה עם נציבות שירות המדינה לבניית ואספקת שירותי הכשרה חוץ אקדמאית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה, את הביטוחים המפורטים להלן:

ביטוח חבות המעבידים

1. כלפי עובדיו העוסקים בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים. הביטוח הורחב לכסות את אחריותו של המבוטח כלפי עובדיו בעת שהותם זמנית מחוץ לגבולות המדינה.
2. גבולות האחריות לא יפחתו מסך 5,000,000 דולר לעובד, למקרה ולתקופת הביטוח.
3. הביטוח יורחב לכסות את חבותו של המבוטח כלפי קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם היה ויחשב כמעבידם.
4. הביטוח על פי הפוליסה הורחב לשפות את מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה היה ונטען לעניין קרות תאונת עבודה כי הם נושאים בחבות מעביד כלפי מי מעובדי הספק.

ביטוח אחריות כלפי צד שלישי

כללי

1. בפוליסות הביטוח נכללו התנאים הבאים:
2. לשם המבוטח יתווספו כמבוטחים נוספים: **מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה**, בכפוף להרחבי השיפוי כמפורט לעיל.
3. בכל מקרה של צמצום או ביטול הביטוח ע"י אחד הצדדים לא יהיה להם כל תוקף אלא אם ניתנה על ידינו הודעה מוקדמת של 60 יום לפחות במכתב רשום לנציבות שירות המדינה.
4. אנו מוותרים על כל זכות שיבוב, תביעה, השתתפות או חזרה, כלפי מדינת ישראל – משרד האוצר, נציבות שירות המדינה, ועובדיהם, ובלבד שהוויתור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.
5. הספק יהיה אחראי בלעדי כלפינו לתשלום דמי הביטוח עבור כל הפוליסות ולמילוי כל החובות המוטלות על המבוטח על פי תנאי הפוליסות.
6. ההשתתפויות העצמיות הנקובות בכל פוליסה ופוליסה תחולנה בלעדית על הספק.



7. כל סעיף בפוליסות הביטוח המפקיע או מצמצם בדרך כל שהיא את אחריות המבטח, כאשר קיים ביטוח אחר לא יופעל כלפי מדינת ישראל, והביטוח הינו בחזקת ביטוח ראשוני המזכה במלוא הזכויות על פי הביטוח.

בכפוף לתנאי וסייגי הפוליסות המקוריות עד כמה שלא שונה במפורש על פי האמור באישור זה.

בכבוד רב,

חתימת מורשה המבטח וחותמת המבטח

תאריך



נספח יד' – המלצות 'ועדת ההיגוי – צוערים למינהל ציבורי'

יב' שבט, תש"ע
29 דצמבר, 2009

המלצות וועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי"

מצוינות, מחויבות, שירות

מוגש לראש הממשלה



המלצות וועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי"

רקע

בהחלטה מס' 4473 מיום 8.2.09 קבעה הממשלה שהיא רואה בתוכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" ("התוכנית") יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדולה לטיוב השירות הציבורי.

כפי שיתואר בהמשך, התוכנית הוקמה בשנת 2003, פעלה קרוב ל-7 שנים וגייסה 6 מחזורי צוערים. נכון להיום, 4 מחזורי צוערים סיימו את תוכנית ההכשרה, בעוד 2 מחזורי צוערים נמצאים לקראת סיום שלב ההכשרה. בתוכנית משתתפים סה"כ 156 צוערים, מתוכם כ-100 צוערים כבר משרתים בשירות הציבורי, עם התחייבות של כל אחד ואחת מהם לשירות של 5 שנים לפחות.

יצוין, כי, נכון להיום, התוכנית הוקפאה, מסיבות שיתוארו בהמשך ביתר הרחבה.

במסגרת החלטת הממשלה נקבע שתוקם ועדה ("הוועדה") בראשות נציב שירות המדינה או נציגו, נציג אגף התקציבים ונציג משרד ראש הממשלה, אשר תפעל לעיגון התוכנית לשנים הבאות ותפעל לשמירה על היקפה והעלאה מתמדת של איכותה, תוך שמירה על העקרונות הבאים:

- גיוס מחזור שנתי שלא יפחת מ-30 צוערים.
- תקנון וקביעת גורם מקצועי אשר יטפל באופן קבוע בהשמת בוגרי התוכנית וליוויים, החל מהגעתם לשירות הציבורי.
- פישוט מנגנון השמת צוערי התוכנית בתפקידים הראשון (תקנים ייעודיים).
- 1. נוכח חילופי הממשלות ונסיבות פנימיות הנוגעות להמשך תפעול התוכנית, כפי שיפורטו בהמשך, חל עיכוב בפרסום כתב המינוי של הוועדה והיא מונתה על-ידי מנכ"ל משרד ראש הממשלה ביום 28.7.09.

אלו הם חברי הוועדה:

מר יעקב ברגר, המשנה לנציב שירות המדינה – יו"ר הוועדה

מר אהוד פראוור, ראש אגף לתכנון מדיניות, משרד ראש הממשלה - חבר

מר רותם פלג, סגן ממונה על אגף התקציבים, משרד האוצר – חבר

מר יצחק דבש, ממייסדי תוכנית הצוערים – חבר

משתתף קבוע בעבודת הוועדה היה מר יעקב ברקאי מאגף התקציבים

גב' הילה לנקרי-מיוסט, עוזרת מנכ"ל משרד ראש הממשלה [ובוגרת התוכנית] – רכזת הוועדה

2. בהתאם לכתב המינוי, נדרשה הוועדה לקיים עבודת מטה אשר תבחן את האמצעים לשיפור התוכנית ולהעלאה מתמדת של איכותה, תוך שימת לב לשינויים הדרושים במבנה התוכנית, בהרכב משתתפיה, בתכניה, בגורם האחראי להפעלתה, ולגבש המלצות בנושאים המפורטים להלן:

- א. התייחסות למתווה הפעלת התוכנית על-ידי המדינה ולמעורבות משרדי הממשלה בה.
- ב. התייחסות לנושא השמת בוגרי התוכנית, לרבות קביעה ותקנון של גורם מקצועי שיעסוק בנושא.
- ג. גודל רצוי של התוכנית, לרבות קביעת מספר צוערים ברמה השנתית.
- ד. נושאים נוספים שהצוות ימצא לנכון לדון בהם, ככל שהם מתקשרים לקידום התוכנית.

3. במהלך עבודתה קיימה הוועדה 13 ישיבות, אשר במהלכן נפגשה עם הגורמים הבאים:

- גב' דבורה חסיד, מנכ"ל עמותת "ידידי עתידיים"
- פרופ' ערן פייטלזון, לשעבר מנהל בית הספר למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן, האוניברסיטה העברית



- פרופ' מנחם בן-ששון, נשיא האוניברסיטה העברית, פרופ' שרה סטרומזה, רקטור האוניברסיטה ופרופ' אבנר דה-שליט, דיקן הפקולטה למדעי החברה
 - גב' שרית מילמן, מנהלת תוכנית "עתידים – צוערים למינהל ציבורי"
 - מר שני זיו, לשעבר מדריך מוביל ואחראי על השמת הבוגרים בתוכנית "עתידים-צוערים למינהל ציבורי"
 - מר ניר הכהן, לשעבר מנהל תוכנית "עתידים – צוערים למינהל ציבורי" ולשעבר מפקד בית הספר לטיסה של ח"א
 - מר שמעון רוזד, מנהל אגף משאבי אנוש, משרד החוץ, אחראי על תוכנית הצוערים במשרד החוץ
 - מר אביתר מתניה – מנהל תכנית "תלפיות" במפא"ת משרד הביטחון
 - מר רענן דינור, לשעבר מנכ"ל משרד ראש הממשלה
 - נציגי שני המחוזים של צוערי התוכנית
 - נציגי כל המחוזים של בוגרי התוכנית אשר משרתים בשירות הציבורי
 - ד"ר אודי ניסן, הממונה על אגף התקציבים
- בנוסף למפגשים האמורים, קבלה הוועדה ניירות עמדה, סיכומי דיונים, תוכניות אסטרטגיות ועוד חומרים שהצטברו ב 7 שנות הפעלת התוכנית. הוועדה גם קיבלה ניירות עמדה ממדריכים/חונכים לשעבר של התוכנית וכן מצוערי התוכנית.
- כמו כן, הוועדה ביצעה בדיקה השוואתית עם מדינות אחרות, בהן קיימות תוכניות דומות לתוכנית לבניית עתודות מנהיגות.

מבוא

1. תכנית "עתידים – צוערים למינהל הציבורי" הוקמה בשנת 2003 בעקבות יוזמה של קבוצת אנשי עסקים מובילים ובראשם מר יצחק דבש. הקבוצה בחרה בעמותת "ידידי עתידים" ("עתידים") כשותפה להוביל את התוכנית, וזאת לנוכח המורכבות -- בעת ההיא -- להקים את התוכנית בחסות מלאה של הממשלה. למימוש התוכנית חברו נציבות שירות המדינה ואגף התקציבים במשרד האוצר, כאשר ביה"ס למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן באוניברסיטה העברית בירושלים נבחרו כמקום ההכשרה. לתוכנית שותפים נוספים כגון הסוכנות היהודית, מרכז השלטון המקומי, קרן גנדיר, קרן קיסריה ותורמים נוספים.
2. התוכנית התבססה על סטודנטים לתואר ראשון מהפריפריה עם אוריינטציה ערכית-ציבורית ומצוינות אישית. סטודנטים אלו התקבלו לתוכנית רק לאחר שעמדו בתנאי הקבלה ללימודים על ידי האוניברסיטה העברית ולאחר שעברו מיון מיוחד, אשר נעשה על ידי הגורמים המקצועיים של נציבות שירות המדינה.
3. כל צוער שהתקבל לתכנית התחייב למסלול של 8 שנים. בשלוש שנים הראשונות של המסלול הצוערים עברו תוכנית הכשרה אינטנסיבית, בסבסוד מלא, לתואר ראשון דיסציפלינארי בתוספת חטיבה במדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית, ובחמש השנים שלאחר מכן עתידים היו להיקלט כעובדי השירות הציבורי. תהליך הכשרת הצוערים כלל היכרות מעמיקה עם השירות הציבורי, וכן התמחות במספר משרדי ממשלה ומספר רשויות מקומיות לאורך תקופת לימודיהם. המלגה לצוערים כוללת שכר לימוד, מלגת קיום, צוות חונכים איכותי, ותוכניות העשרה רחבות, כולל סמסטר קיץ לימודי בארצות הברית להכרת הרשות השופטת, הרשות המחוקקת, הרשות המבצעת והקהילות היהודיות.
4. התוכנית היוותה חלק ממכלול התוכניות של עתידים וההחלטות המרכזיות הנוגעות לה התקבלו בעמותה. עם זאת היה משקל משמעותי גם לוועדת היגוי שבראשה עמד המשנה לנציב שירות המדינה. וועדת ההיגוי כללה, מלבד עתידים, את נציג אגף התקציבים, נציג האוניברסיטה העברית, נציגי היזמים של התוכנית, נציגי הרשויות המקומיות, נציג הסוכנות היהודית, נציגי צוות ההכשרה, נציגי הצוערים ונציגי תורמים של התוכנית.
5. שיתוף הפעולה בין עתידים לבין הממשלה התבטא באופנים הבאים:



- שיווק התכנית נעשה בעיקר על ידי עתידים ;
 - מיון וגיוס המועמדים נעשה במשותף בין עתידים ונציבות שירות המדינה ;
 - ניהול פרק ההכשרה האקדמית נעשה על ידי האוניברסיטה העברית ;
 - ניהול פרק ההכשרה החוץ אקדמית נעשה על ידי צוות של חמישה אנשים שהועסק על ידי עתידים באוניברסיטה העברית ;
 - ניהול פרק ההתמחות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך נעשה על ידי עתידים בשיתוף נציבות שירות המדינה ;
 - תקציב התוכנית וניהול כ"א נוהל בעיקרו ע"י עתידים ;
 - השמת הבוגרים בתום הכשרתם נעשתה במשותף על ידי עתידים, נציבות שירות המדינה ואגף התקציבים במשרד האוצר ;
 - המשך הקשר עם הבוגרים של התכנית נעשה על ידי עתידים ונציבות שירות המדינה ;
- מהאמור לעיל, ניתן להבין כי לעתידים היה חלק חשוב ומרכזי בניהול התוכנית, כולל החלטות בנושאי תקציב וכ"א, כאשר בד בבד, התוכנית לוותה ע"י ועדת היגוי בראשות המשנה לנציב שירות המדינה.
6. הממשלה ועתידים התחלקו בחלקים שווים במימון הכולל של תוכנית ההכשרה. בנוסף, אגף תקציבים סייע ביצירת תקנים ספציפיים למשך שנתיים עד שנתיים וחצי לצרכי השמה של בוגרים אשר למשרד הקולט לא היו תקנים לקלטם.
7. כאמור, נכון להיום התוכנית הוקפאה לאחר ש-4 מחזורים סיימו את תוכנית ההכשרה, בעוד ש-2 מחזורים נמצאים כעת בשלבי הכשרה מתקדמים. בתוכנית שה"כ 156 צוערים, מתוכם כ-100 צוערים שעובדים בשירות הציבורי ואשר התחייבו לעבוד לפחות 5 שנים בשירות הציבורי. קרוב ל-50% מהצוערים הינן נשים. בתוכנית משתתפים גם מספר קטן של בני מיעוטים. מספר מבוגרי התוכנית משמשים כעוזרי מנכלים של משרדי ממשלה.
8. רוב בוגרי התוכנית הצליחו להשתלב בתפקידים שונים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך שלה וקיימת שביעות רצון מתפקודם. יש לציין, כי הצוערים הושמו ברחבי השירות הציבורי באופן אקראי וללא ראייה מערכתית.
9. בשנה האחרונה, קיימה עמותת ידידי "עתידים", מנהלת ומפעילת התוכנית, הערכה מחדש של התוכנית. בסיום תהליך ההערכה הציעה העמותה לוועדת ההיגוי של התוכנית מספר שינויים מהותיים במרכיבי התוכנית. בנוסף, עתידים החליטה באופן חד צדדי על אי-גיוסו של מחזור ז', שהיה אמור להיפתח בספטמבר 2009.
10. במקביל, קיבלה הממשלה את החלטה מס' 4473 מיום 8.2.09, בה נקבע כי הממשלה רואה בתוכנית יוזמה מרכזית ומשמעותית בעלת חשיבות גדולה לטיוב השירות הציבורי ואף החליטה על הקמת ועדה זאת לעיגון התוכנית לשנים הבאות ולשמירה על היקפה והעלאה מתמדת של איכותה.
11. יצוין, כי במהלך 6 מחזורי התוכנית 4 מנהלי תוכנית התחלפו וזאת כנראה עקב חוסר אי הבהירות לגבי מעמד המדינה בתוכנית.
12. לאור האמור לעיל, עמדו בפני הוועדה הן החלטת הממשלה וכתב המנדט שהוצא מכוחה, וכן המציאות שנוצרה נוכח החלטת עמותת עתידים להקפיא את התוכנית.

עבודת הוועדה:

1. להלן הנושאים בהם עסקה הוועדה:
 - הצורך בקיום התוכנית בשירות המדינה ובכלל ;
 - אחריות הממשלה ;



- ניהול התוכנית ;
 - קהל היעד של התוכנית ;
 - מבנה התוכנית וראשית ההשתלבות בשירות המדינה של בוגריה ;
 - תקציב התוכנית ואופן מימונה ;
2. כאמור, על בסיס בדיקה השוואתית שנעשתה כחלק מעבודת הוועדה, באשר לתכניות מיוחדות להכשרה וקליטת כוח אדם איכותי לשירות הציבורי/שירות המדינה במספר מדינות בעולם, מצאה הוועדה את הממצאים הבאים :
- בארה"ב הוקמה תוכנית עוד בשנת 1964 בימי הנשיא ג'ונסון, אשר מטרתה ליצור קבוצה איכותית וייחודית של צוערים אשר ישולבו בעשייה לאומית, תוך יצירת רשת עמיתים. התוכנית מנוהלת על-ידי ועדה מיוחדת שמתמנית על-ידי הנשיא, והצוערים משובצים על ידי הנשיא עצמו במשרות פקידות בכירות.
 - בבריטניה הוקמה לאחר מלחמת העולם השנייה תוכנית בשם The Civil Service Fast Stream. התוכנית הינה יוזמה ממשלתית יוקרתית לקידום מואץ במסגרת שירות במדינה, אשר נועדה לגייס בוגרי תארים אקדמאיים מוכשרים, בעלי פוטנציאל להפוך למנהיגים עתידיים, ואשר מספקת הכשרה ופיתוח לאנשים אלו. תוכנית זו הינה בין התוכניות המבוקשות ביותר בבריטניה ומאפשרת למשתתפים בה להביא לשינוי משמעותי לחיים בבריטניה ומחוצה לה. התוכנית מהווה את התיב הישיר ביותר לתפקידים בכירים בשירות המדינה ולכן הינה תחרותית ביותר. בסיס התוכנית משובצים הבוגרים עפ"י קריטריונים של המשרה ובהתאם לנתוני הבוגר.
 - בצרפת, קיימת תוכנית ה-ENA, אשר מטרתה גיוסם והכשרתם של הסגל הבכיר, וכן הכשרת מנהיגים עתידיים להתמודדות עם בעיות ברמה הלאומית והבינלאומית. התוכנית כוללת 6 חודשי סטאז' בחו"ל, ו-15 חודשים של לימודים אינטרדיסציפלינריים. הבוגרים משובצים במשרות עפ"י בחירתם, ועם קבלתם לתוכנית מוגדרים כעובדי מדינה, המקבלים שכר.
 - תוכניות נוספות כגון המפורטות לעיל קיימות במדינות נוספות, כגון סינגפור וקנדה.
 - חשוב להדגיש שכל תוכניות המנהיגות הציבורית שנבחנו גייסו לשורותיהן מצטיינים.
 - פירוט רב יותר של כלל התכניות השונות ניתן לראות בנספח א' המצורף לדו"ח זה של הוועדה.
3. ראוי לציין, כי בכל המדינות שנבחנו הייתה זו הממשלה עצמה אשר לקחה תחת חסותה את הפעלת התוכנית לגיוס העתודה הניהולית לשירות המדינה. נמצא שהפעלת התוכנית על ידי המדינה נושאת משקל מהותי הן ברמה ההצהרתית והן ברמת המדיניות, המאפשרת תיעול כוח האדם איכותי לצרכי המדינה והממשלה, מתוך ראייה ארוכת טווח של בניית, טיוב ושיפור כוח אדם בשירות המדינה בכלל ושל העתודה והסגל הבכיר בפרט. גם במדינת ישראל ניתן לראות תפיסה דומה במספר תוכניות ייחודיות מקבילות אשר הוכיחו את יעילותן וחשיבותן כגון קורסי הצוערים במשרד החוץ, במשרד התמ"ת, במשרד התיירות והן בגופים חיצוניים כגון בתוכנית "תלפיות".
4. המלצות הוועדה גובשו לאחר בחינה מעמיקה הן של התוכנית הנוכחית ומתווה הפעלתה, והן בחינתן של תוכניות מקבילות בארץ ובעולם, כפי שהוסבר לעיל. בחינה זו הובילה את הוועדה למסקנה, כי הכשרת העתודה הניהולית בשירות המדינה מצריכה שינוי ושיפור המודל הקיים ע"י ייסודה של תוכנית חדשה, אשר תנוהל באופן ישיר ומלא ע"י המדינה ותפעל עפ"י העקרונות שיפורטו להלן.

המלצות הוועדה:

הוועדה רואה חשיבות גבוהה בהכשרת עתודה ניהולית לשירות המדינה ולפיכך ממליצה על ייסוד תוכנית חדשה (מכאן ואילך - "התוכנית") בהתאם להמלצות שלהלן:



- א. הוועדה ממליצה שמטרת התוכנית תוגדר כהכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.
- ב. הוועדה רואה חשיבות רבה בניהול התוכנית על-ידי הממשלה באופן ישיר ומלא. זאת, כהמשך טבעי לכך כי מדובר בתוכנית הכשרה לשירות המדינה, אשר תכניה, מפעיליה ומדיניותה יתוו על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה.
- ג. וועד מנהל וניהול התוכנית:

ועד מנהל:

- (1) הוועדה ממליצה שהתוכנית תפוקח על ידי ועד מנהל, בראשות נציב שירות המדינה בשותפות ראש אגף תקציבים במשרד האוצר ובהשתתפות מנכ"ל משרד ראש הממשלה או נציגו, וכן 3 נציגי ציבור נוספים בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים. כמו כן, הוועדה ממליצה, כי ככל שהדבר יידרש יזומנו לשיבות הוועד המנהל כמשקיפים נציגי האוניברסיטה שתבחר, נציג גופים מהמגזר השלישי ונציג בכיר של השלטון המקומי.
- (2) נציגי ציבור, בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים, ימונו לתקופת כהונה של ארבע שנים עם אפשרות להארכה לשנתיים נוספות על פי החלוקה הבאה: שניים מהם ימונו על ידי ראש הממשלה על פי המלצתם המשותפת של נציב שירות המדינה ומנכ"ל משרד ראש הממשלה והנציג השלישי, ימונה על ידי שר האוצר על פי המלצתו של הממונה על אגף התקציבים, בכפוף לבדיקת מועמדותם עפ"י הנחיות היועץ המשפטי לממשלה.
- (3) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יתכנס אחת לרבעון, ויהיה אמון על אישור תוכניות עבודה ותקציבים שנתיים, בקרה על מנהל התוכנית, ובכלל זה להמליץ לנציב שירות המדינה על הפסקת כהונתו, התווית אסטרטגיית התוכנית ומעקב אחר גיוס הצוערים, הכשרתם והשמתם בשירות המדינה.
- (4) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל של התוכנית יבנה את אסטרטגיית שיבוץ הצוערים בשירות המדינה בהתאם לצרכי הממשלה בראייה ארוכת טווח.
- (5) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יגיש דו"ח שנתי לממשלה.
- (6) הוועדה ממליצה שעל מנת לאפשר קידומה והפעלתה של התוכנית כבר לקראת שנת 2011, הוועד המנהל ייקבע סדרי עבודתה ודיוניה, ובכלל זה ועדת משנה מתוך חבריו של ועד המנהל, אשר תיפגש בתדירות גבוהה יותר על מנת לקדם צעדים דחופים שיידרשו להתנתק התוכנית בהקדם האפשרי, באישור מליאת הוועד המנהל.

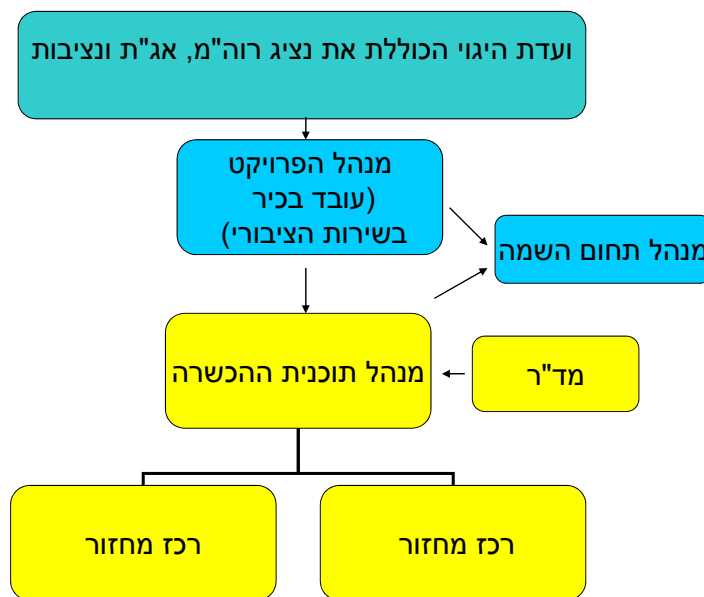
ניהול התוכנית:

- (1) הוועדה ממליצה, שלתוכנית ימונה מנהל תוכנית בעל ניסיון ואישיות מתאימים ואשר ישמש כעובד נציבות שירות המדינה, בכפיפות ישירה לנציב שירות המדינה. בנוסף, בכפוף לו יפעל עובד נציבות נוסף, אשר יעסוק בהשמת הצוערים ובפיתוח הבוגרים ורשת העמיתים ויוגדר כמנהל תחום ההשמה.
- (2) הוועדה רואה חשיבות גבוהה שצוות ההכשרה יכלול: מנהל תוכנית ההכשרה, מדריך ראשי ורכז לכל מחזור, אשר ייבחרו בהתקשרויות נפרדות עם נציבות שירות המדינה, בתיאום עם הוועד המנהל, ובהתאם לחוק חובת המכרזים ותקנותיו.
- (3) הוועדה רואה יתרון בשיתופי פעולה עם גופים בעלי ניסיון ואישיות מתאימים להכשרת עובדי ציבור ומנהיגות בכלל. לאור זאת, ממליצה הוועדה, כי שירותי ההכשרה בתוכנית, וכן בניית התוכנית החוץ-אקדמית יבוצעו בייעוץ ובשיתוף גוף חיצוני או קבוצה של אנשים בעלי ניסיון בתחום הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ובכלל. בחירת גוף או קבוצה שכזו זה תעשה בדרך התקשרות המקובלת בשירות המדינה, עפ"י חוק חובת המכרזים ותקנותיו.



- (4) הוועדה ממליצה כי מנהל התוכנית יבחר בוועדת איתור, ולקבוע כי משרתו תהיה קצובה, כמפורט להלן.
- (5) על מנת לאפשר ייצוב של התוכנית, מומלץ כי מנהל התוכנית ימונה לקדנציה בת 4 שנים. בתום תקופת הכהונה ניתן יהיה להאריך את הכהונה לתקופה נוספת אחת או יותר, שלא תעלה במצטבר על 4 שנים, ובלבד שתקופת הכהונה המוארכת לא תפחת משנתיים

מבנה ארגוני פרויקט הצוערים



ד. קהל היעד - משתתפי התוכנית:

- (1) לאחר בחינה מעמיקה של החלופות, ממליצה הוועדה, כי התוכנית תיושם למתכונת של תואר שני ותוצע למצטייני תואר ראשון מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, ובכלל כד הנדסה, רפואה ועוד. מועמדים לתוכנית יעברו סינון קפדני, שיכלול בין היתר בחינות ומבחנים וכן ראיון סופי על ידי ועדת בוחנים, אשר תורכב מנציגי שירות המדינה, מנכ"ל משרד ראש הממשלה והממונה על אגף התקציבים או נציגיהם, אשר יבחן את אישיותם, ערכיהם, יכולתם לקדם שינויים, יכולתם לעבוד כחלק מצוות וכמנהיגים ואת רצונם ויכולתם לתרום לקידום השירות הציבורי, והכול בהתאם לחוק המינויים ולכללים על פיו.
- (2) הוועדה ממליצה, כי התוכנית תחתור בטווח הבינוני-הארוך לשיבוצם של מצטייני התוכנית כמנהליה ומדריכיה.
- (3) הוועדה מצאה, כי יש לקיים איזון בין מחויבות המדינה כלפי הצוער לבין מחויבות הצוער כלפי המדינה. יצירת המחויבות ההדדית תתאפשר על-ידי הגדרתם של הצוערים, מרגע קבלתם, כעובדי מדינה, ומנגד חתימתם על חוזים אישיים, המחייבים אותם לשרת את המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום תוכנית ההכשרה.
- (4) הוועדה ממליצה שהתוכנית תחרוט על דגלה את ערך המצוינות האישית, האקדמית והחברתית, ותחתור לכך שמשתתפיה ייצגו את הרב גוניות הייחודית של החברה הישראלית. יצוין, כי הדרך להשגת הרב גוניות איננה בהגמשת הקריטריונים לקבלה או בקביעת מכסות, אלא ע"י הגברת הנגישות לתוכנית - הן כלכלית והן שיווקית - של סטודנטים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל.



(5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תוכנית ההכשרה, בהנחיית הוועד המנהל, יודאו שמירה על עקרון המצוינות והייצוגיות בקרב המתקבלים לתוכנית, והכל בהתאם להוראות סעיף 15א לחוק המינויים.

(6) הוועד המנהל יבחן במסגרת תפקידו קידום מתקבלים לתוכנית מהפריפריה.

(7) הוועדה ממליצה שבהמשך להחלטת ממשלה מס' 4473, ובמטרה להגיע למסה קריטית, יש לשאוף לכך שהגיוס בכל מחזור יעמוד על לא פחות מ-30 צוערים.

(8) מבלי לגרוע ממחויבותו של צוער על-פי הכללים המקובלים בשירות המדינה, יעמוד הצוער במהלך כל שנות התוכנית להערכות תקופתיות נוספות, מעת לעת, מטעם מנהל התכנית, לצורך בחינת המשך ההשתתפות בתכנית. ועדת ההערכה לבוגרי התוכנית תתקיים בתיאום בין יחידת ההשמה והמשרד הרלבנטי.

(9) הוועדה ממליצה שהתוכנית תטפח את העקרונות או את הערכים הבאים:

- **מצוינות** – אישית, חברתית ואקדמית.
- **יכולת להוביל שינוי** - הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור האישי, קבוצתי וציבורי
- **מנהיגות והובלה** – יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים
- **ערכיות ומוסריות** – בעל מערכת ערכים, המביא לידי ביטוי במעגלי חיי השונים את מערכת הערכים שלו, בעל יושרה ויושר.
- **תחושת שליחות (ושייכות)** – civil servant – רצון להיות "שליח ציבור" המחויב לכלל החברה
- **חזון וחשיבה ארוכת טווח**
- **ראייה מערכתית, תוך הבנת מורכבות המינהל הציבורי**
- **מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה**
- **יוזמה**
- **דוגמא אישית**
- **חשיבה קונסטרוקטיבית**
- **למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגז כלים** – מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות
- **ביצועיזם / אקטיביזם** – בעל יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל, עם או בלי הכוונה מלמעלה.

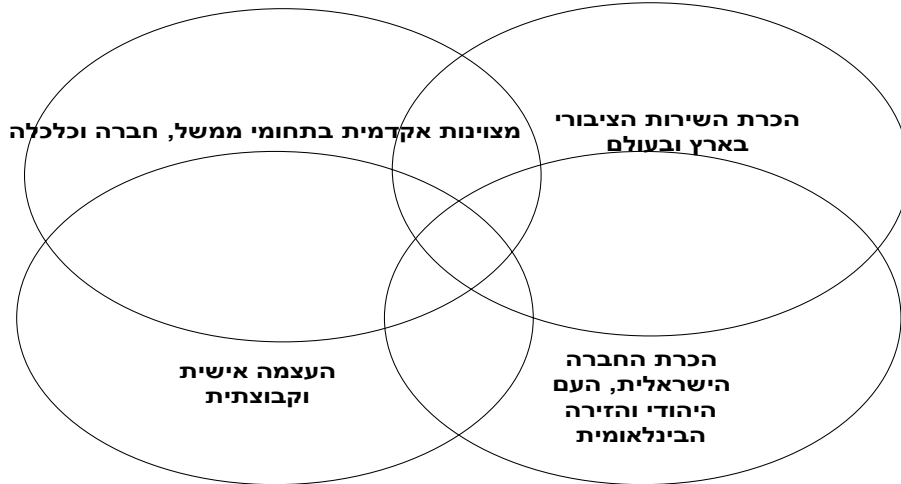
ה. מבנה התוכנית וראשית השתלבות הצוער בשירות המדינה

- (1) הוועדה ממליצה, שהתוכנית תארך שש שנים ותורכב משני נדבכים עיקריים:
- נדבך ראשון, תקופת ההכשרה שתארך שנתיים ותכלול:
 - תואר שני במדיניות ציבורית,
 - הכרה מעמיקה של השירות הציבורי (שלטון מרכזי ושלטון מקומי) בארץ ובחו"ל,
 - הכרה מעמיקה של מרכיבי החברה הישראלית והעם היהודי בחו"ל,
 - תהליכי העצמה אישית וקבוצתית אינטנסיביים במטרה לבנות רשת עמיתים חזקה.



- נדבך שני, תקופת ההשתלבות בשירות המדינה, אשר תארך ארבע שנים בהן יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו. בשאיפה, יש לכוון לכך שהבוגר יעבוד בשני תפקידים בתקופה זו.

עקרונות ההכשרה של תוכנית הצוערים למנהל ציבורי



(2) הוועדה ממליצה, כי תוכנית ההכשרה תבוצע בירושלים, לצד לימודים במוסד אקדמאי אוניברסיטאי, המוכר ע"י המל"ג ובעל ניסיון אקדמי משמעותי בהוראת מדיניות מינהל ומדיניות ציבורית. התואר השני יותאם לצרכי התוכנית, וייבנה בשיתוף פעולה עם הנהלת הסגל האקדמי של המוסד הנבחר.

הוועדה רואה חשיבות רבה בקיום התוכנית, על כלל מרכיביה, בירושלים – זאת נוכח אינטנסיביות התוכנית, מיקום סגל התוכנית בירושלים, ובכלל כך בנציבות שירות המדינה, וכן מיקום משרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את החניכה האישית וכן את עבודתם בשנתם השנייה לתוכנית ההכשרה. מיקום חלק ממרכיבי התוכנית מחוץ לירושלים יוביל לתוספת עלויות גבוהות לצוערים ולסגל התוכנית ולקשיים מהותיים ופרוצדוראליים בנייהול התוכנית – דבר שאין לו מקום או צורך.

(3) הוועדה ממליצה, כי בשנתם הראשונה יבצעו הצוערים התלמדות או חניכה קבוצתית, תוך ביצוע רוטציה בין משרדי הממשלה, אשר תאפשר לימוד וחשיפה מרבית למשרדי הממשלה, אך בו במקביל יותיר זמן מספק לבניית הקבוצה ולימוד התואר השני, על כל המרכיבים הנוספים המתוארים לעיל. בשנתם השנייה לתוכנית יחלו הצוערים בעבודה חלקית במשרדים הממשלתיים. העבודה תהיה מלווה בתמיכה באמצעים פרטניים וקבוצתיים שינתנו ע"י צוות התוכנית.

(4) הוועדה מצאה, כי במסגרת התוכנית הקודמת נעשתה הקצאת משרות בוגרי התוכנית "אד הוק", ללא התחשבות בסדרי העדיפות הלאומיים. הוועדה מעריכה שהקצאה שכזו תתקשה לחולל שינויים מערכתיים היות ומספר הצוערים קטן מכדי להשפיע על שירות המדינה בכללותו.

אי לכך, הוועדה ממליצה לקדם ראייה מערכתית בהצבתם של בוגרי התוכנית במשרדי הממשלה, וכן בניית מסלול קידום מהיר יחסית ומובנה, המותאם לצרכי המערכת ונתוני הצוער, תוך ניסיון להתחשב בשאיפותיו. לאור האמור לעיל, ממליצה הוועדה כי הצוערים יוצבו בצמתי השפעה מערכתיים כדלהלן:

- א. משימות לאומיות, כפי שיוגדרו ע"י הממשלה מעת לעת.
- ב. אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים.
- ג. עוזרי מנכלים של משרדים.



ד. חלוקה למשרדים באופן מרכזי עם דגש על חיזוק משרדים שההנהגה שלהם מתבגרת או שדורשים חיזוק.

(5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תחום ההשמה יקיימו קשר רציף אחר הבוגרים לפחות עד לסיום תקופת מחויבותם למדינה. כמו כן, הוועדה רואה חשיבות גבוהה בבניית ותחזוקת רשת עמיתים של התוכנית.

ו. מימון ותקנים:

- (1) הוועדה ממליצה שהתוכנית תמומן באופן מלא על-ידי הממשלה, ולשם הפעלתה תתוקן יחידת הנהלת התוכנית כמפורט לעיל בסעיף ג' להמלצות.
- (2) היות ויצירת מסלולי קידום, המשלבים את בוגרי התוכנית בצמתים משמעותיים, על-פי צרכי מדיניות הממשלה, מחייבים גמישות ניהולית-מרכזית בהצבתם, ממליצה הוועדה כי יוקצו לתוכנית מצבת התקנים הבאים, ע"פ שנים, כמפורט להלן:

תקופת ה"הכשרה":

בשנה בראשונה – 32 תקנים (ובכללם 2 תקנים כאמור בסעיף ג' לעיל)
בשנה השנייה – 30 תקנים נוספים

תקופת ה"השתלבות בשירות המדינה":

בשנה השלישית – 25 תקנים נוספים
בשנה הרביעית – 15 תקנים נוספים
בשנה החמישית – 10 תקנים נוספים
בשנה השישית – לא יתווספו תקנים נוספים

- סך כל התקנים שיתווספו לשירות המדינה בגין תוכנית זו יעמוד על 112 תקנים (כולל 2 תקנים לנציבות, כמפורט לעיל) בתחילת השנה החמישית להפעלתה. מומלץ, כי יתרת תקני "תקופת ההשתלבות בשירות המדינה" יוקצו מתקציב המשרדים הקולטים ובמימוןם.
- (3) תקציב התוכנית יכלול את המרכיבים הבאים:
 - א. מינהלת התוכנית (2 עובדי מדינה ו-4 נותני שירותים חיצוניים);
 - ב. עלות ההכשרה האקדמית;
 - ג. עלות ההכשרה החוץ אקדמית;
 - ד. תקינה כמפורט לעיל.
 - ה. שיווק התוכנית ותחזוקת רשת הבוגרים;

ז. תפוקות ומדדים

- כמפורט בהצעת המחליטים לממשלה בנושא.
- הוועדה ממליצה, כי מתום שנת פעולתה הראשונה תלווה התוכנית במחקר הערכה חיצוני.

ח. החלטות ממשלה

כל ההחלטות הממשלה הקודמות והוראות נציבות שירות המדינה אשר הוחלו על "עתידים – צוערים למינהל הציבורי" יוחלו מעתה על התוכנית.

ט. הוראות מעבר ולו"ז

- (1) הוועדה ממליצה שעם קבלת החלטת ממשלה בנושא תמשיך הוועדה בראשות המשנה לנציב שירות המדינה לוודא את מיסודה של התוכנית והקמת המחזור הראשון במתכונת החדשה שלה החל מפברואר 2011, אך לא יאוחר מאוקטובר 2011.
- (2) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ורכז ההשמה יהיו אחראים על השמתם וקידומם של בוגרי וצוערי התוכנית "עתידים – צוערים למינהל הציבורי".



(3) הוועדה ממליצה שצוות ההקמה יגיש דוח התקדמות לראש הממשלה לא יאוחר מיולי 2010.

נספחים

החלטת הממשלה

כתב המינוי

ניתוח השוואתי של תוכניות הכשרה באחריות ממשלות במספר מדינות בעולם



נספח טו' – החלטת ממשלה מספר 1244



צוערים לשירות המדינה

מזכירות הממשלה

החלטה מס. 1244 של הממשלה מיום 17.01.2010

הממשלה ה-32 בנימין נתניהו

צוערים לשירות המדינה

נושא ההחלטה:

מחליטים:

א. בהמשך להחלטת הממשלה מס. 4473 מיום 8.2.2009, ולאור החשיבות בהכשרת עתודה ניהולית איכותית לשירות המדינה, לאמץ את עיקרי המלצות ועדת ההיגוי - צוערים למינהל הציבורי, כמפורט להלן, בדבר ייסודה של תכנית "צוערים לשירות המדינה" (להלן - התכנית), אשר מטרתה הכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.

ב. להטיל על נציב שירות המדינה, המנהל הכללי של משרד ראש הממשלה והממונה על אגף התקציבים במשרד האוצר לפעול לפתיחתו של המחזור הראשון לתכנית עד פברואר 2011.

ג. להטיל על נציב שירות המדינה:

(1) לפעול, בכפוף להליכים לפי כל דין, להחלת כל החלטות הממשלה הקודמות וכן הנחיות נציבות שירות המדינה, כפי שאושרו/פורסמו לגבי תכנית "עתידים - צוערים למינהל הציבורי" על התכנית.

(2) להביא את נושא מתן פטור ממכרז על משרת מנהל התכנית בפני ועדת השירות, על פי סעיף 21 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט1959 -להלן - חוק שירות המדינה (מינויים)) בתוך 30 יום.

ד. לתקן את סעיף 2 להחלטת הממשלה מס. 4473 מיום 8.2.2009, כך שימונה לפחות עוזר מנכ"ל אחד מקרב בוגרי התכנית או מקרב בוגרי תכנית "עתידים".

להלן המלצות ועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי":

הוועדה רואה חשיבות גבוהה בהכשרת עתודה ניהולית לשירות המדינה ולפיכך ממליצה על ייסוד תוכנית חדשה (מכאן ואילך - "התוכנית") בהתאם להמלצות שלהלן:



א. הוועדה ממליצה שמטרת התוכנית תוגדר כהכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה.

ב. הוועדה רואה חשיבות רבה בניהול התוכנית על-ידי הממשלה באופן ישיר ומלא זאת, כהמשך טבעי לכך כי מדובר בתוכנית הכשרה לשירות המדינה, אשר תכניה, מפעיליה ומדיניותה יותוו על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה.

ג. ועד מנהל וניהול התוכנית:

ועד מנהל:

(1) הוועדה ממליצה שהתוכנית תפוקח על ידי ועד מנהל בראשות נציב שירות המדינה, בשיתוף עם ראש אגף תקציבים במשרד האוצר ובהשתתפות מנכ"ל משרד ראש הממשלה או נציגו וכן 3 נציגי ציבור נוספים בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים. כמו כן, הוועדה ממליצה, כי ככל שהדבר יידרש יזומנו לשיבות הוועד המנהל כמשקיפים נציגי האוניברסיטה שתבחר, נציג גופים מהמגזר השלישי ונציג בכיר של השלטון המקומי.

(2) נציגי ציבור, בעלי ניסיון ורקע בתחום המנהיגות, ההכשרה וניהול שינויים, ימונו לתקופת כהונה של ארבע שנים עם אפשרות להארכה לשנתיים נוספות על פי החלוקה הבאה: שניים מהם ימונו על ידי ראש הממשלה על פי המלצתם המשותפת של נציב שירות המדינה ומנכ"ל משרד ראש הממשלה והנציג השלישי ימונה על ידי שר האוצר על פי המלצתו של הממונה על אגף התקציבים, בכפוף לבדיקת מועמדותם על-פי הנחיות היועץ המשפטי לממשלה.

(3) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יתכנס אחת לרבעון ויהיה אמון על אישור תוכניות עבודה ותקציבים שנתיים, בקרה על מנהל התוכנית, ובכלל זה להמליץ לנציב שירות המדינה על הפסקת כהונתו, התוית אסטרטגיית התוכנית ומעקב אחר גיוס הצוערים, הכשרתם והשתתם בשירות המדינה.

(4) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל של התוכנית יבנה את אסטרטגיית שיוץ הצוערים בשירות המדינה בהתאם לצרכי הממשלה בראייה ארוכת טווח.

(5) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יגיש דו"ח שנתי לממשלה.

(6) הוועדה ממליצה שעל מנת לאפשר קידומה והפעלתה של התוכנית כבר לקראת שנת 2011, הוועד המנהל יקבע סדרי עבודתה ודיניה, ובכלל זה ועדת משנה מתוך חבריו של הוועד המנהל, אשר תיפגש בתדירות גבוהה יותר על מנת לקדם צעדים דחופים שיידרשו להתנעת התוכנית בהקדם האפשרי, באישור מליאת הוועד המנהל.

ניהול התוכנית:

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
עמוד 87 מתוך 100



(1) הוועדה ממליצה שלתוכנית ימונה מנהל תוכנית בעל ניסיון ואישיות מתאימים ואשר ישמש כעובד נציבות שירות המדינה, בכפיפות ישירה לנציב שירות המדינה. בנוסף, בכפוף לו יפעל עובד נציבות נוסף, אשר יעסוק בהשמת הצוערים ובפיתוח הבוגרים ורשת העמיתים ויוגדר כמנהל תחום ההשמה.

(2) הוועדה רואה חשיבות גבוהה שצוות ההכשרה יכלול: מנהל תוכנית ההכשרה, מדריך ראשי ורכז לכל מחזור, אשר ייבחרו בהתקשרויות נפרדות עם נציבות שירות המדינה, בתיאום עם הוועד המנהל, הנחיות נציב שירות המדינה ובהתאם לחוק חובת המכרזים ותקנותיו.

(3) הוועדה רואה יתרון בשיתופי פעולה עם גופים בעלי ניסיון ואישיות מתאימים להכשרת עובדי ציבור ומנהיגות בכלל. לאור זאת, ממליצה הוועדה, כי שירותי ההכשרה בתוכנית, וכן בניית התוכנית החוץ-אקדמית יבוצעו בייעוץ ובשיתוף גוף חיצוני או קבוצה של אנשים בעלי ניסיון בתחום הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ובכלל. בחירת גוף או קבוצה שכזו זה תיעשה בדרך התקשרות המקובלת בשירות המדינה, עפ"י חוק חובת המכרזים ותקנותיו.

(4) הוועדה ממליצה כי מנהל התוכנית ייבחר בוועדת איתור, ולקבוע כי משרתו תהיה קצובה, כמפורט להלן.

(5) על מנת לאפשר ייצוב של התוכנית ובהנחה שהמשרה תאושר כמשרה פטורה ממכרז לפי סעיף 23 בחוק שירות המדינה) מינויים), מומלץ כי מנהל התוכנית ימונה לקדנציה בת 4 שנים. בתום תקופת הכהונה ניתן יהיה להאריך את הכהונה לתקופה נוספת אחת או יותר, שלא תעלה במצטבר על 4 שנים, ובלבד שתקופת הכהונה המוארכת לא תפחת משנתיים.

מבנה ארגוני פרויקט הצוערים

ועדת היגוי הכוללת את נציג משרד ראש הממשלה,
אגף התקציבים במשרד האוצר ונציבות שירות המדינה:



ד. קהל היעד - משתתפי התוכנית:



(1) לאחר בחינה מעמיקה של החלופות, ממליצה הוועדה, כי התוכנית תיושם למתכונת של תואר שני ותוצע למצטייני תואר ראשון מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, ובכלל כך הנדסה, רפואה ועוד. מועמדים לתוכנית יעברו סינון קפדני, שיכלול בין היתר בחינות ומבחנים וכן ראיון סופי על ידי ועדת בוחנים, אשר תרכב מנציבי שירות המדינה, מנכ"ל משרד ראש הממשלה והממונה על אגף התקציבים או נציגיהם, אשר יבחן את אישיותם, ערכיהם, יכולתם לקדם שינויים, יכולתם לעבוד כחלק מצוות וכמנהיגים ואת רצונם ויכולתם לתרום לקידום השירות הציבורי, והכול בהתאם לחוק שירות המדינה (מינויים) ולכללים על-פיו.

(2) הוועדה ממליצה, כי התוכנית תחתור בטווח הבינוני-הארוך לשיבוצם של מצטייני התוכנית כמנהליה ומדריכיה.

(3) הוועדה מצאה, כי יש לקיים איזון בין מחויבות המדינה כלפי הצוער לבין מחויבות הצוער כלפי המדינה. יצירת המחויבות ההדדית תתאפשר על-ידי הגדרתם של הצוערים, מרגע קבלתם, כעובדי מדינה, ומנגד חתימתם על חוזים אישיים, המחייבים אותם לשרת את המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום תוכנית ההכשרה.

(4) הוועדה ממליצה שהתוכנית תחרוט על דגלה את ערך המצוינות האישית, האקדמית והחברתית, ותחתור לכך שמשותפתיה ייצגו את הרב-גונית הייחודית של החברה הישראלית. יצוין, כי הדרך להשגת הרב-גונית איננה בהגמשת הקריטריונים לקבלה או בקביעת מכסות, אלא על-ידי הגברת הנגישות לתוכנית - הן כלכלית והן שיווקית - של סטודנטים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל.

(5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תוכנית ההכשרה, בהנחיית הוועד המנהל, יודאו שמירה על עקרונות המצוינות והייצוגיות בקרב המתקבלים לתוכנית, והכל בהתאם להוראות סעיף 15א לחוק שירות המדינה (המינויים).

הוועד המנהל יבחן במסגרת תפקידו קידום מתקבלים לתוכנית מהפריפריה.

(6) הוועדה ממליצה שבהמשך להחלטת הממשלה מס' 4473, ובמטרה להגיע למסה קריטית, יש לשאוף לכך שהגיוס בכל מחזור יעמוד על לא פחות מ-30 צוערים.

(7) מבלי לגרוע ממחויבותו של צוער על-פי הכללים המקובלים בשירות המדינה, יעמוד הצוער במהלך כל שנות התוכנית להערכות תקופתיות נוספות, מעת לעת, מטעם מנהל התכנית, לצורך בחינת המשך ההשתתפות בתכנית. ועדת ההערכה לבוגרי התוכנית תתקיים בתאום בין יחידת ההשמה והמשרד הרלבנטי.



(8) הוועדה ממליצה שהתוכנית תטפח את העקרונות או את הערכים הבאים:

-מצויינות - אישית, חברתית ואקדמית.

-יכולת להוביל שינוי - הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור האישי, קבוצתי וציבורי.

-מנהיגות והובלה - יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים.

-ערכיות ומוסריות - בעל מערכת ערכים, המביא לידי ביטוי במעגלי חייו השונים את מערכת הערכים שלו, בעל יושרה ויושר.

-תחושת שליחות) ושייכות CIVIL-SERVANT - (

-רצון להיות "שליח ציבור" המחוייב לכלל החברה.

-חזון וחשיבה ארוכת טווח.

-ראייה מערכתית, תוך הבנת מורכבות המינהל הציבורי.

-מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה.

-יוזמה.

-דוגמא אישית.

-חשיבה קונסטרוקטיבית.

-למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגז כלים

-מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות.

-ביצועיזם/אקטיביזם - בעל יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל, עם או בלי הכוונה מלמעלה.

ה. מבנה התוכנית וראשית השתלבות הצוער בשירות המדינה

(1) הוועדה ממליצה, שהתוכנית תארך שש שנים ותורכב משני נדבכים עיקריים:

-נדבך ראשון, תקופת ההכשרה שתארך שנתיים ותכלול:

-תואר שני במדיניות ציבורית;



-הכרה מעמיקה של השירות הציבורי (שלטון מרכזי ושלטון מקומי) בארץ ובחו"ל;

-הכרה מעמיקה של מרכיבי החברה הישראלית והעם היהודי בחו"ל;

-תהליכי העצמה אישית וקבוצתית אינטנסיביים במטרה לבנות רשת עמיתים חזקה.

-נדבך שני, תקופת ההשתלבות בשירות המדינה, אשר תארך ארבע שנים בהן יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו. בשאיפה, יש לכוון לכך שהבוגר יעבוד בשני תפקידים בתקופה זו.

(2) הוועדה ממליצה, כי תוכנית ההכשרה תבוצע בירושלים, לצד לימודים במוסד אקדמאי אוניברסיטאי, המוכר על-ידי המועצה להשכלה גבוהה ובעל ניסיון אקדמי משמעותי בהוראת מדיניות מינהל ומדיניות ציבורית. התואר השני יותאם לצרכי התוכנית, וייבנה בשיתוף פעולה עם הנהלת הסגל האקדמי של המוסד הנבחר.

הוועדה רואה חשיבות רבה בקיום התוכנית, על כלל מרכיביה, בירושלים - זאת נוכח אינטנסיביות התוכנית, מיקום סגל התוכנית בירושלים, ובכלל כן בנציבות שירות המדינה, וכן מיקום משרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את החניכה האישית וכן את עבודתם בשנתם השנייה לתוכנית ההכשרה. מיקום חלק ממרכיבי התוכנית מחוץ לירושלים יוביל לתוספת עלויות גבוהות לצוערים ולסגל התוכנית ולקשיים מהותיים ופרוצדוראליים בניהול התוכנית - דבר שאין לו מקום או צורך.

(3) הוועדה ממליצה, כי בשנתם הראשונה יבצעו הצוערים התלמדות או חניכה קבוצתית, תוך ביצוע רטציה בין משרדי הממשלה, אשר תאפשר לימוד וחשיפה מרבית למשרדי הממשלה, אך בו במקביל יותיר זמן מספק לבניית הקבוצה ולימוד התואר השני, על כל המרכיבים הנוספים המתוארים לעיל. בשנתם השנייה לתוכנית יחלו הצוערים בעבודה חלקית במשרדים הממשלתיים. העבודה תהיה מלווה בתמיכה באמצעים פרטניים וקבוצתיים שינתנו ע"י צוות התוכנית.

(4) הוועדה מצאה, כי במסגרת התוכנית הקודמת נעשתה הקצאת משרות בוגרי התוכנית "אד הוק", ללא התחשבות בסדרי העדיפות הלאומיים. הוועדה מעריכה שהקצאה שכזו תתקשה לחולל שינויים מערכתיים היות שמספר הצוערים קטן מכדי להשפיע על שירות המדינה בכללותו.

אי לכך, הוועדה ממליצה לקדם ראייה מערכתית בהצבתם של בוגרי התוכנית במשרדי הממשלה, וכן בניית מסלול קידום מהיר יחסית ומובנה, המותאם לצרכי המערכת ונתוני הצוער, תוך ניסיון להתחשב בשאיפותיו. לאור האמור לעיל, ממליצה הוועדה כי הצוערים יוצבו בצמתי השפעה מערכתיים כדלהלן:

- א. משימות לאומיות, כפי שיוגדרו ע"י הממשלה מעת לעת.
- ב. אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים.
- ג. עוזרי מנכלים של משרדים.
- ד. חלוקה למשרדים באופן מרכזי עם דגש על חיזוק משרדים שההנהגה שלהם מתבגרת או



שדורשים חיזוק.

(5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תחום ההשמה יקיימו קשר רציף עם הבוגרים לפחות עד לסיום תקופת מחויבותם למדינה. כמו כן, הוועדה רואה חשיבות גבוהה בבניית ותחזוקת רשת עמיתים של התוכנית.

ו. מימון ותקנים:

הוועדה ממליצה שהתוכנית תמומן באופן מלא על-ידי הממשלה, ולשם הפעלתה תתוקנן יחידת הנהלת התוכנית כמפורט לעיל בסעיף ג' להמלצות.

(1) היות שיצירת מסלולי קידום, המשלבים את בוגרי התוכנית בצמתים משמעותיים, על-פי צרכי מדיניות הממשלה, מחייבים גמישות ניהולית-מרכזית בהצבתם, ממליצה הוועדה כי יוקצו לתוכנית מצבת התקנים הבאים, על-פי שנים, כמפורט להלן:

תקופת ה"הכשרה":

בשנה הראשונה 32 - תקנים (ובכללם 2 תקנים כאמור בסעיף ג' לעיל)

בשנה השנייה - 30 תקנים נוספים

תקופת ה"השתלבות בשירות המדינה":

בשנה השלישית - 25 תקנים נוספים

בשנה הרביעית - 15 תקנים נוספים

בשנה החמישית - 10 תקנים נוספים

בשנה השישית - לא יתווספו תקנים נוספים

סך כל התקנים שיתווספו לשירות המדינה בגין תוכנית זו יעמוד על 112 תקנים (כולל 2 תקנים לנציבות, כמפורט לעיל) בתחילת השנה החמישית להפעלתה. מומלץ, כי יתרת תקני "תקופת ההשתלבות בשירות המדינה" יוקצו מתקציב המשרדים הקולטים ובמימנם.

(2) תקציב התוכנית יכלול את המרכיבים הבאים:

א. מינהלת התוכנית (2 עובדי מדינה ו-4 נותני שירותים חיצוניים);

ב. עלות ההכשרה האקדמית;

ג. עלות ההכשרה החוץ אקדמית;

ד. תקינה כמפורט לעיל;

ה. שיווק התוכנית ותחזוקת רשת הבוגרים.

ז. החלטות ממשלה

כל החלטות הממשלה הקודמות והוראות נציבות שירות המדינה אשר הוחלו על "עתידיים - צוערים למינהל הציבורי" יוחלו מעתה על התוכנית.

ח. הוראות מעבר ולוח-זמנים



(1) הוועדה ממליצה שעם קבלת החלטת ממשלה בנושא תמשיך הוועדה בראשות המשנה לנציב שירות המדינה לוודא את מיסודה של התוכנית והקמת המחזור הראשון במתכונת החדשה שלה החל מפברואר 2011, אך לא יאוחר מאוקטובר 2011.

(2) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ורכז ההשמה יהיו אחראים על השמתם וקידומם של בוגרי וצוערי התוכנית "עתידים - צוערים למינהל הציבורי".

(3) הוועדה ממליצה שצוות ההקמה יגיש דוח התקדמות לראש הממשלה לא יאוחר מיולי 2010.

(המלצות ועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי" מיום 13.1.2010 במלואן, לרבות מדדי תפוקה ותוצאה - נמצאות במזכירות הממשלה").

הנוסח המחייב של החלטות הממשלה הינו הנוסח השמור במזכירות הממשלה. הנוסח המחייב של הצעות חוק ודברי חקיקה הנזכרים בהחלטות הינו הנוסח המתפרסם ברשומות. החלטות תקציביות כפופות לחוק התקציב השנתי. הנוסח המחייב של הצעות חוק ודברי חקיקה הנזכרים בהחלטות הינו הנוסח המתפרסם ברשומות. החלטות תקציביות כפופות לחוק התקציב השנתי.



נספח טז' – תכנית לימודים אקדמית

האוניברסיטה העברית בירושלים
The Hebrew University of Jerusalem



תכנית הצוערים לשירות המדינה – תכנית הלימודים למוסמך במדיניות

ציבורית

סה"כ 46 נקודות זכות

רציונל פדגוגי ורעיוני



שני עקרונות פדגוגיים מנחים את תכנית הלימודים. העיקרון הראשון הינו **תפישה בין-תחומית**, המקנה חשיבות ללמידת מושגים, מסגרות תיאורטיות ומתודולוגיות מתחומי דעת מגוונים, ובכללם מדיניות ציבורית, מדע המדינה, כלכלה, משפט, סוציולוגיה, ניהול ופסיכולוגיה. העיקרון הפדגוגי השני הינו **גישור בין עולם המחקר לבין עולם המעשה**, המקנה חשיבות לחיבור שבין ידע לבין עשייה, ומכוון ללמידה הנעה על ציר המחבר בין המשגה תיאורטית ועדויות אמפיריות לבין הסביבה בה פועלים משרתי ציבור ולסוגיות עכשוויות מהשטח. חיבור זה הינו בעל משמעות הן בהתייחס לערכו של הידע במסגרת עשייה בשטח יותר והן בהתייחס לשאלות מחקריות הנובעות מן העשייה בשטח.

עקרונות פדגוגיים אלו באים לידי ביטוי במספר אופנים. ראשית, המרצים בתוכנית הינם בעלי הכשרה מתחומי דעת מגוונים. שנית, בחלק מהקורסים ההוראה הינה **הוראה משותפת** של חוקרים ואנשי שטח, הכורכים יחדיו המשגה תיאורטית וממצאים אמפיריים עם פרספקטיבה מעשית מסביבת הפעילות של המגזר הציבורי.

תכנית הלימודים כוללת קורסי תשתית בהם רוכשים הסטודנטים תשתית מושגית וכלי ניתוח בסיסיים במתימטיקה, סטטיסטיקה וכלכלה, כמו גם שלושה נדבכים תכנים. **נדבך רב-תחומי** הכולל תשתית מושגית ורעיונית של היבטים הפוליטיים, כלכליים וחברתיים של ישראל כדמוקרטיה, הן בפרספקטיבה עולמית והן בפרספקטיבה מקומית. נדבך זה כולל את הקורסים הבאים: פוליטיקה במבט השוואתי, החברה הישראלית, פוליטיקה עירונית ושלטון מקומי וישראל בזירה האזורית והבינלאומית.

נדבך מדיניות הכולל הבנה מעמיקה של תהליך המדיניות, של שינוי מדיניות ויזמות במדיניות במהלכו נרכשים גם כלים מתודולוגיים לביצוע ניתוח מדיניות בכל תחומי המדיניות. נדבך זה כולל את הקורסים הבאים: קבלת החלטות, מושגים וגישות במדיניות ציבורית, ניתוח מדיניות ופרקטיקום בניתוח מדיניות. **נדבך פעילות הממשל** הכולל היבטים פוליטיים, כלכליים, ארגוניים, משפטיים ואתיים בעבודת הממשל. הקורסים בנדבך זה כוללים: חשיבה מקרו כלכלית, כלכלה ציבורית, מנהל ציבורי, משפט ציבורי, אתיקה של עובדי ציבור ותהליך התקצוב.

התוכנית כוללת קורסי תשתית בהיקף של 8 נ"ז וקורסי חובה בהיקף של 42 נ"ז. סטודנטים הפטורים מקורסי התשתית יבחרו קורסי בחירה הניתנים בבית הספר להשלמת נקודות זכות.



פירוט הקורסים

*שיבוץ הקורסים אינו סופי ונתון לשינויים



לימודי תשתית (8 נ"ז)

הקורסים מתקיימים במתכונת מרוכזת לפני פתיחת שנת הלימודים

תשתית מושגית בכלכלה

4 נ"ז

בקורס זה תוצגנה עקרונות היסוד של הכלכלה: בעיית המחסור, יתרון יחסי, המודל הניאו-קלאסי, תפוקה שולית פוחתת, הקצאה יעילה, ביקוש והיצע, שוק, תחרות משוכללת, שווי משקל, יעילות שווי המשקל התחרותי (היד הנעלמה), כשלי שוק והצדק להתערבות ממשלתית: כוח שוק (מונופול ומונופול טבעי), השפעות חיצוניות ומוצרים ציבוריים.

תשתית מושגית במתמטיקה

2 נ"ז

התשתית המתמטית עוסקת בנושאים הבאים: (1) אלגברה: פתיחת סוגרים, נוסחאות הכפל המקוצר, טיפול בשברים אלגבריים, פתרון משוואות בנעלם אחד ובשני נעלמים, אי-שוויוניים, משוואות ריבועיות ואי-שוויוניים ריבועיים, וכד'. (2) אנליזה: מושג הפונקציה, נגזרות של פונקציות אלמנטאריות, שימושים לחקירת פונקציות, שימושים לבעיות מקסימום ומינימום, פונקציות בכמה משתנים, נגזרות של פונקציות בכמה משתנים, נקודות קיצון בכמה משתנים, נקודת קיצון תחת אילוצים (כופלי לגרנג') וכד'.

סטטיסטיקה ושיטות כמותיות

2 נ"ז

הקורס מקנה מושגי יסוד בסטטיסטיקה תיאורית, תורת ההסתברות, הסקה סטטיסטית ומודלים לינאריים בסיסיים. הקורס כולל היבט יישומי. לפיכך, ההוראה והתרגול תכלול ניתוח בעיות נבחרות באמצעות התוכנה הסטטיסטית SPSS.



רשימת הקורסים שנה א' (20 נ"ז)

שנתי

סדנת מבוא לניתוח מדיניות

4 נ"ז



הסדנא מתמקדת בהכרת תהליך קביעת מדיניות ציבורית וניתוח תהליך המדיניות. הסטודנטים יכירו את התיאוריות ומושגי יסוד של תהליך המדיניות הציבורית על שלביו: זיהוי השחקנים המעורבים, קביעת סדר יום, הגדרת הבעיה, החלטה, יישום והערכת המדיניות. עיקר הסדנא היא רכישת כלי חשיבה מתודולוגיים לניתוח סוגיות מדיניות, אשר יילמדו תוך התנסות מעשית ראשונית בניתוח מדיניות, בכתבת נייר מדיניות על בעיות אקטואליות וכן ניתוח ניירות מדיניות קיימים.

סמסטר א'

מושגים וגישות במדיניות ציבורית

2 נ"ז

מטרות הקורס להקנות כלים תיאורטיים לניתוח הליך המדיניות והמנהל הציבורי. במהלך הסמסטר הראשון מנותחים שלבי הליך המדיניות, ההקשרים הפוליטיים המשפיעים על עיצוב המדיניות, והגורמים לשינוי וליציבות במדיניות.

החברה הישראלית

2 נ"ז

הקורס יעסוק בהתפתחות החברה הישראלית תוך דיון בשאלות מרכזיות הנוגעות בדילמות, בבעיות ובקווי התהליכים המרכזיים הנוגעים בהתפתחותה של החברה הישראלית לאורך השנים.



מושגי יסוד במשפט ציבורי

2 נ"ז



השיעור נועד להקנות לתלמידים הכרה של המשפט הציבורי הישראלי, שהוא מרכיב חשוב בעיצובה ויישומה של מדיניות ציבורית ובביקורת על פעילות זו. במהלך הקורס נדון בעקרונות המשפט הישראלי, במבנה החוקתי וב"מהפכה" שחוללו חוקי היסוד משנת 1992 (חוק יסוד כבוד האדם וחירותו וחוק יסוד חופש העיסוק) ביחס להגנה על זכויות האדם. כן נעסוק במבנה המשפטי של המנהל ובתיאור מוסדי של ההתערבות השלטונית בפעילות החברתית והכלכלית. נבחן את אופני הביקורת על המנהל, בראש ובראשונה ביקורת בג"ץ, וכן, ככל שיתאפשר, נדון במכשירים משפטיים ואפיקי שיח נוספים העומדים לרשות יחידים וקבוצות אוכלוסייה לשם מניעה של שימוש לרעה בכוח המנהלי.

כלכלה ומדיניות ציבורית

4 נ"ז

מטרות הקורס הן להקנות כלי חשיבה כלכלית ולהניח תשתית מושגית לבחינת השפעותיה של מדיניות ציבורית על יעילות הקצאת המקורות ואי השוויון בתחומים כגון החינוך, הבריאות, הרווחה והמיסוי. הקורס פותח בתנאים הנדרשים לכך שכלכלת שוק תניב הקצאת מקורות יעילה. לאחר מכן נדון במקרים בהם כלכלת השוק נכשלת בהקצאה יעילה של המקורות במשק ונציג את התרופות לתיקון כשלי השוק. נלמד גם על כשלי הממשלה בהפעלת אמצעי מדיניות לתיקון כשלי השוק. הקורס יעסוק גם בהצדקה למעורבות הממשלה לשם צמצום אי השוויון. בחלק השני של הקורס נדון בהשלכות המיסוי שנדרש כדי לממן את הפעילות הממשלתית. דיון זה נועד להבליט את השיקולים המרכזיים בעיצוב מערכת מס יעילה והוגנת. לאחר הצגת התשתית המושגית בכל אחד מן הנושאים הנידונים בקורס, מתוארת דרך התערבות הממשלה והיקפה בישראל, ובהשוואה למדינות המפותחות.

דרישה מוקדמת: קורסים 59826, 59827 ו-59713 או קורסים מקבילים.

מסטר ב

ניתוח ארגוני

2 נ"ז

הקורס מספק מסד מושגי להבנת הסביבה הארגונית שבתוכה פועלים מנהלים וסוכני שינוי לעיצוב מדיניות ויישומה. הוא יעסוק בשני ממדים עיקריים של התנהגות ארגונית: פרטים וקבוצות בארגונים ציבוריים; שליטה וכוח בארגונים. הקורס ישלב ניתוח תיאורטי של התנהגות ארגונית עם ניתוח אירועים והדמיה של מגוון מצבים ובעיות.



חשיבה מקרו כלכלית

2 נ"ז

הקורס יעסוק בסוגיות מקרו כלכליות, כדוגמת צמיחה כלכלית, אינפלציה, תעסוקה ואבטלה, ואף יציג גישות שונות לניתוח סוגיות אלו.

מנהל ציבורי

2 נ"ז

הקורס יקנה תשתית תיאורטית וכלים להבנה ולניתוח תהליכים המתרחשים בארץ ובעולם במנהל הציבורי, תוך ניתוח מודלים פורמאליים לניתוח יחסי הכוחות הפוליטיים והכלכליים וסקירתן של רפורמות עיקריות בעשור האחרון ליעול עבודת המנהל הציבורי. כמו כן, יתמקד הקורס בייחודו של המנהל הציבורי בישראל, הבעיות המאפיינות אותו, הגורמים המשפיעים על תפקודו, שינויים שחלו בו לאורך השנים והשתלבותו במדיניות.

קורסי חובה שנה ב' (18 נ"ז)

שנתי

ניתוח מדיניות מתקדם

4 נ"ז

מטרת הסדנא בניתוח מדיניות מתקדם הינה לשכלל את יכולת התלמידים לנתח סוגיות מדיניות תוך דגש על ההיבט היישומי, הפוליטי והתקשורתי של ניתוח מדיניות. דגש רב יושם על שילוב הידע המחקרי בתהליך הניתוח. נדבר מרכזי בקורס יעסוק בתכנון אסטרטגי ובקשרי הגומלין שבינו לבין ניתוח מדיניות. דרישה מוקדמת: קורס 59720.

סמינר: מחקר ומדיניות ציבורית

4 נ"ז

מטרת הסמינר המחקרי לחשוף את הסטודנטים למגוון שיטות המחקר במדעי החברה ומחוצה לה, תוך עיסוק שיטתי ביחסי הגומלין שבין מחקר לבין קביעת מדיניות וניתוח מדיניות. הסמינר יכלול נדבך מתודולוגי ותכני, ובמהלכו יציגו חוקרים מובילים בתחומם סוגיות מחקריות עכשוויות בתחומים מגוונים המשיקים למדיניות ציבורית. הסמינר ילווה את הסטודנטים בכתיבת עבודה סמינריונית מורחבת.



סמטר א

תהליך התקצוב

2 נ"ז

הקורס יעסוק בשיטות השונות לתהליך התקצוב, בסדרת התחנות בתהליך התקצוב בישראל ואף יציג מבט בינלאומי משווה על תהליך זה. הקורס יעסוק בשאלות כדוגמת המידה בה תהליך התקצוב מאפשר הקצאה יעילה של המשאבים, מאפשר ביטוי הולם לסדרי העדיפויות ומאפשר יציבות מקרו כלכלית.

אתיקה ציבורית

2 נ"ז

הקורס יבחן את המקורות הרעיוניים של האתיקה הציבורית, ידון בתשתית האתית האמורה להדריך את פעולתם של עובדי הציבור בחברה דמוקרטית, אשר מחזיקים בתפקידיהם ומפעילים את סמכויותיהם כנאמני הציבור. במישור הפרקטי, ידונו בקורס סוגיות יסוד, הנוגעות למישור האתיקה הציבורית כגון אתיקה בעידן של הפרטה ומיקור-חוץ, עימות בין ערכים מקצועיים וערכים ציבוריים, ניגוד עניינים, קבלת מתנות וטובות הנאה, חופש הביטוי של עובדי ציבור ועוד. סוגיות יסוד אלה ילמדו, בין היתר, תוך השוואה להיגדים נורמטיביים תואמים במשפט הפלילי ובדיני המשמעת, המכתיבים אף הם את התנהגותם של עובדי הציבור.

סמטר ב

פוליטיקה עירונית ושלטון מקומי

2 נ"ז

הקורס יעסוק במושגי היסוד בארגון ובתפקוד מערכת השלטון המקומי, שיטת הבחירות המקומיות, קביעת מפת הרשויות המקומיות, מימון הרשויות המקומיות, יחסי שלטון מרכזי-שלטון מקומי, הדרג הפוליטי המקומי, הבירוקרטים המקומיים וקבוצות אינטרס. כמו כן, תידונה רפורמות מוניציפאליות וינתחו המאבקים העיקריים המאפיינים את הרשויות המקומיות בישראל בעשורים האחרונים.

קבלת החלטות

2 נ"ז

הקורס יציג את הידע בתחום קבלת החלטות מתוך הספרות הכלכלית, הפסיכולוגית, והארגונית. מטרת הקורס הינה לפתח הבנה ביקורתית של תהליכי קבלת החלטות ויכולת לנתח תהליכי קבלת החלטות תוך דגש על החלטות מדיניות.



ישראל במזרח התיכון

2 נ"ז

הקורס יעסוק במקומה של ישראל במזה"ת לאור התהליכים ההיסטוריים והפוליטיים שעיצבו את יחסי ישראל-ערב בעבר ובהווה. הקורס יציג היבטים פסיכולוגיים והיסטוריים כמו גם היבטים של פוליטיקה בין-ערבית, וינתח את ניסיונות ההשלמה והבידוד האזורי של ישראל. פרט לעיסוק בעבר ובהווה, הקורס יניח תשתית להסתכלות עתידית ביחס לשיח הישראלי ולתמריצים בתהליך מעימות להשלמה.



נספח יז' – דרישת התשלום (דו"ח ביצוע)

לכבוד,
אגף צוערים לשירות המדינה
נציבות שירות המדינה

הנדון: תשלום עבור פעילות רבעונית חוץ אקדמית לתכנית הצוערים לשירות המדינה

מאת: (שם המציע)

להלן דו"ח המפרט את ההוצאות שבוצעו במצטבר מתחילת השנה ועד לתום רבעון (X) DD/MM/YYYY שבגינו בוצעה ההתחשבות:

ביצוע מצטבר	ביצוע רבעוני (כולל תאריכי הפעילות)	תקציב למחזור הכשרה	כמות	סעיף הפעילות / סוג ההוצאה	
					מחזור א'
				סה"כ	
					מחזור ב'
				סה"כ	

על ההוצאות להלוים את פרטי סעיפי התקציב שאושרו על-ידי הנציבות. למען הסר ספק, אופן התשלום עבור מכלול השירותים המופיעים לעיל הוא ב- ש"ח וכולל מע"מ. אנו מצהירים כי ההוצאות המפורטות לעיל שולמו בפועל לצורך ביצוע פעילות חוץ אקדמית לתכנית הצוערים לשירות המדינה.

סמנכ"ל הכספים של הגוף המציע

מנכ"ל הגוף המציע