

## מכרז פומבי

### למתן שירותי ייעוץ לבתי הדין הרבניים 3.1/2016

#### 1. רקע:

הנהלת בתי הדין הרבניים (להלן: הנהלה) נמצאת בעיצומו של תהליך הטמעת נושא האיכות והמצוינות. מטרת ההתקשרות עם חברת ייעוץ הנהלה להמשיך את הטמעת התהליך בבתי הדין הרבניים, בהתאם לשירותי הייעוץ המפורטים לעיל.

הנהלת בתי הדין הרבניים מבקשת לקבל הצעות למתן שירותי ייעוץ בתחומים:

1. עיצוב והטמעה של תרבות ארגונית התומכת ביעדי הארגון (הטמעת ערכים, קודים מנהיגותיים, דפוסי ניהול והתנהלות).
2. פיתוח המשאב האנושי בכל הרמות והשלבים ובניית אישיות מנהיגותית:
  - פיתוח מנהלים בתכנית ייחודית אישית וקבוצתית
  - ייעוץ אישי למנהלים
  - אימון מנהלים
3. ייעוץ והדרכה בתחום צוותי שיפור:
  - פיתוח צוותי הנהלה
  - פיתוח צוותים ארגוניים ובנייתם
  - הדרכה בתחום השירות לציבור (שיפור השירות).
4. סדנאות והעשרה בתחומים שונים:
  - מצוינות ארגונית
  - ניהול והנעת עובדים
  - אינטליגנציה רגשית
  - ניהול שינויים
  - תקשורת והשפעה
  - מנהיגות
  - חוסן בניהול
  - מיומנויות ניהול
5. הפקת לקחים- הכלת והטמעת תובנות לרוחב הארגון.
6. ניהול ידע- אפיון צרכים, ארגון תכנים, הקמה והטמעה של קהילות ידע.
7. ייעוץ בהכנת מסמכי יעוד, חזון ומטרות של המשרד, לרבות ייעוץ בכתיבת תכניות עבודה.
8. מתן ייעוץ בבניית תכנית הדרכה שנתית לקידום איכות ומצוינות בקרב עובדים ומנהלים.
9. עריכת סקרים.
10. אמנת שיפור השירות.

סכום ההתקשרות: ההתקשרות החוזית לא תעבור סכום של 300,000 ₪ בשנה.

## רשאים להגיש הצעה – תנאי סף:

- המציע הוא יחיד/חברה (תושב ישראל) שותפות רשומה בישראל כדין או תאגיד רשום בישראל כדין.
- למציע מספר יועצים (עובדי החברה) בעלי הכשרה מתאימה מוכחת בתחומי ידע השונים שיהיה ביכולתם לתת מענה על התחומים שפורטו במכרז.
- יועצי החברה בעלי ניסיון מעשי במתן שירותי ייעוץ לחברות/ארגונים.
- המציע מתחייב לספק שירותים בפריסה ארצית של 11 בתי דין (מצפת ועד באר שבע) וההנהלה בירושלים.
- אם מדובר בחברה, על המציע להיות עוסק מורשה ומנהל ספרים כחוק (נא לצרף אישורים), כולל פרטי חשבון בנק (מהבנק ו/או מרו"ח)

## מסמך זה כולל את החלקים הבאים:

- א. מפרט מנהלי
- ב. מפרט מקצועי
- ג. נספחים א', ב', ג', ד', ה', ו'

## 2. למסמך זה מצורפים:

- א. פרק משנה 60.1 בתקשי"ר (איכות ומצוינות בשירות המדינה).
- ב. חוזר משרד האוצר "שכר יועצים לניהול" המעודכן הידוע במועד פרסום המכרז.

מסמכים אלה הנם חלק מהותי ממכתב פניה זה.

## מפרט מנהלי

הנהלת בתי הדין הרבניים מעוניינת לקבל הצעות למתן שירותי ייעוץ ארגוני בבתי הדין הרבניים ובהנהלה.

1. הנהלת בתי הדין הרבניים רשאית לקיים את ההתקשרות עם היועץ הארגוני הזוכה ו/או החברה הזוכה, אחר חתימה על ההסכם בכפיפות מוחלטת לחוק התקציב.
    - 1.1 ההנהלה תוכל לבחור כשיר שני במידה וההתקשרות עם המציע הראשון לא יצאה לפועל. למען הסר ספק, סמכות זו של המשרד היא סמכות רשות והמשרד ישתמש בה בהתאם לשיקול דעתו עפ"י נסיבות העניין.
  - א. את מסמכי המכרז ניתן לקבל במייל [katzir@rbc.gov.il](mailto:katzir@rbc.gov.il) בין התאריכים 13-31 מרץ 2016 כנגד הצגת קבלה סרוקה במייל חוזר על תשלום סך של 200 ₪ לחשבון מס' 26056 בבנק הדואר, לזכות הנהלת בתי הדין הרבניים.
  - ב. נוסח המכרז יעמוד לעיון ללא תמורה בתאריכים 13-31 מרץ 2016 בין השעות 09:00 לשעה 15:00 בהנהלת בתי הדין הרבניים רח' כנפי נשרים 22 י-ם גבעת שאול קומה ראשונה אצל הגברת תמי שביט
  - ג. רוכשי מסמכי המכרז בלבד יורשו להגיש שאלות בכתב בלבד עד לתאריך 4.4.2016 במייל [katzir@rbc.gov.il](mailto:katzir@rbc.gov.il)
  - ד. את ההצעה יש להגיש באופן המפורט במסמכי המכרז, לתיבת המכרזים במשרדי הנהלת בתי הדין הרבניים, רח' כנפי נשרים 22 ירושלים קומה ראשונה, עד לא יאוחר מתאריך 8.5.2016 בשעה 12:00.

על המעטפה יש לציין: "הצעה למתן שירותי ייעוץ ארגוני".

את הצעת המחיר יש להגיש במעטפה נפרדת וסגורה, יחד עם מסמכי המכרז. פרטי הצעת המחיר לא יצוינו באף מקום נוסף בהצעה. ועדת המכרזים תהיה רשאית לפסול על הסף הצעת מציע אשר הצעת המחיר שלו לא תוגש במעטפה סגורה ונפרדת ו/או אשר חלק ממנה ו/או כולה יהיה גלוי כחלק מההצעה. המעטפה בה הצעת המחיר תיפתח ע"י ועדת המכרזים רק לאחר שתסתיים הבדיקה והניקוד של רכיבי האיכות והריאיון.
2. אין הנהלת בתי הדין הרבניים מתחייבת לקבל את ההצעה הזולה ביותר או הצעה כל שהיא. הנהלת בתי הדין לא תתחשב כלל בהצעה שהיא בלתי סבירה מבחינת המחיר לעומת מהות ההצעה ותנאיה, או חוסר התייחסות או חוסר מענה מתבקש, לסעיף מסעיפי הבקשה על מפרטיה, שלדעתה מונע הערכת ההצעה כדבעי.
  3. הנהלת בתי הדין הרבניים רשאית לבטל את המכרז בכל עת, ללא צורך במתן הנמקות כלשהן.
  4. הנהלת בתי הדין הרבניים שמורה הזכות לפנות במהלך הבדיקה וההערכה אל המציע, על מנת לקבל הבהרות להצעתו ו/או בכדי להסיר אי בהירויות שעלולות להתעורר בבדיקת ההצעות.

5. הנהלת בתי הדין הרבניים שומרת לעצמה הזכות לזמן את שלושת המציעים שהגיעו למקומות הראשונים לראיון אישי.
6. עם הזוכה ייחתם הסכם לשנה עם אופציה להארכה לעוד 3 שנים נוספות. מימוש האופציה יהיה נתון להחלטת הנהלת בתי הדין הרבניים באופן בלעדי.

## **מפרט מקצועי**

### **1. כללי**

הנהלת בתי הדין הרבניים מזמינה בזאת הצעות למתן שירותי ייעוץ ארגוני, להדרכת מנהלי מחלקות, מזכירים ראשיים, סיוע בהכנת תוכניות עבודה, וכל הדרכה וליווי מקצועי נוסף בתחום הארגוני כפי שייקבע מעת לעת ע"י סמנכ"ל בתי הדין הרבניים או נציג מטעמו.

א. על המציע להיות בקיא בפרק משנה 60.1 בתקשי"ר (איכות ומצוינות בשירות המדינה). על מנת שיוכל לתת ייעוץ בכתובת תכנית העבודה המוגשת לאגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה ולהפעיל צוותי שיפור ומבדקים בבתי הדין.

ב. על המציע להיות מחויב, להנחיות המקצועיות של האגף לאיכות ומצוינות בנציבות שירות המדינה ולמסמכי הנחיה המופצים מעת לעת, מחויבות המהווה תנאי סף במכרז זה ותנאי הכרחי לשילובו והעסקתו של היועץ הארגוני כמדריך מורשה בבתי הדין הרבניים.

### **2. מידע שימש את המשרד כבסיס להערכת המועמדים**

2.1 דף הכולל הסבר תמציתי על גישתו המקצועית / אישית של המציע, המהווה את הבסיס להצעתו המקצועית.

### **3. ניסיון חיובי רלוונטי (נספח ב')**

- פרטים על הכשרתו וניסיונו של היועץ הארגוני שיעבוד ישירות מול המזמין וכל יועץ אחר מטעמו (עובד החברה) המתוכנן לספק השירות לרבות פירוט ניסיון בתחום הייעוץ הארגוני בכלל, ניסיון מעשי קודם במגזר הציבורי / שירות המדינה.
- רשימת ממליצים רלוונטיים, כולל שם מלא, שם בארגון, תואר תפקיד הממליץ ומספרי טלפון עדכניים.

### **4. הליך בחירת הזוכה**

- 4.1 כל מציע יכול להגיש את מועמדותו ויציג את המסמכים הנדרשים.
- 4.2 לאחר קבלת כל המסמכים תדרג הוועדה את כל אחת מההצעות.
- 4.3 הוועדה תדרג מההצעות שהוגשו לפי אמות המידה המפורטות בהמשך.

בחירת הזוכה בכל אחד מן התחומים תבוצע בשלבים הבאים :

#### **5.4 שלב ראשון – בדיקת העמידה בתנאי הסף**

ייבדקו כל ההצעות אשר תתקבלנה עד למועד האחרון להגשת ההצעות, באשר לעמידתן בתנאי הסף המפורטים להלן. הצעה אשר לא תעמוד בתנאי הסף- תיפסל. בנוסף, תיבדק הימצאות כל המסמכים המופיעים בנספחים א', ב' רק הצעה אשר עמדה בכל תנאי הסף והינה כוללת את כל המסמכים הנ"ל, תעבור להיבדק בשלב הבא.

מכרז זה הינו מכרז עם בחינה דו-שלבית כהגדרתו בתקנות חובת המכרזים.

#### **5.5 שלב שני- ניקוד רכיבי האיכות בהתאם למסמכי ההצעה ( 50%)**

ינוקדו ההצעות ביחס לרכיבי האיכות בהתאם לאמות המידה המפורטות בנספח ג' לפי המשקלות שלצידן. רק הצעות שיקבלו ציון של 80 (מתוך 100) ומעלה יעברו לשלב הבא. ועדת המכרזים במשרד רשאית שלא לפסול הצעות שקיבלו ציון נמוך מהציון האמור, מנימוקים שיירשמו בפרוטוקול.

#### **5.6 שלב שלישי – ריאיון התרשמות (20%)**

המציע ו/או המבצע יזומנו לריאיון. המזמין ייקבע את התרשמותו הכללית מהמציע לגבי מידת יכולתו, התאמתו, ניסיונו וכישוריו לביצוע המשימות נשוא מכרז זה בצורה הטובה ביותר.

#### **5.7 שלב רביעי- ניקוד רכיב העלות (30%)**

לאחר מתן הניקוד למציעים בגין איכות ההצעה, תיבחנה הצעות המחיר של המציעים השונים, כאמור בסעיף 5.8.

הציון בגין המחיר יינתן כדלקמן :

ההצעה הזולה ביותר תקבל את הציון המקסימאלי של הנקודות, וההצעות האחרות יקבלו ציון יחסי להצעה זו בסדר יורד. יודגש כי המזמין אינו מתחייב לבחור את ההצעה הזולה ביותר מבין כלל ההצעות שבהליך.

### הליך תחרותי נוסף

ועדת המכרזים תהיה רשאית עפ"י שיקול דעתה לבצע הליך תחרותי נוסף ביחס למחיר ההצעה, בהתקיים אחד או יותר מהתנאים הבאים:

היה ושתי הצעות או יותר ינוקדו בניקוד כללי דומה, בפער של עד 5 נקודות והנן בעלות הניקוד הגבוה ביותר באמות המידה בהשוואה לניקוד אותו קיבלו יתר ההצעות. יובהר, כי ההליך התחרותי יערך בין ההצעות שקיבלו את הניקוד הגבוה ביותר, בפער האמור לעיל.

היה וועדת המכרזים תחליט על הליך תחרותי נוסף, תודיע ועדת המכרזים למציעים כי הם רשאים להגיש במועד שתורה הוועדה, הצעה סופית ביחס למחיר הצעתם בתנאים מיטיבים עם המשרד לעומת הצעתם המקורית, היה ומציע לא יגיש הצעה נוספת, תהיה הצעתו הראשונה הצעה סופית למכרז זה.

### 5.8

#### **שלב חמישי - סיכום הציונים ובחירת זוכה**

לאחר ביצוע השלבים כאמור, ישוקלל הניקוד בכל השלבים יחדיו. ההצעה בעלת הניקוד המצטבר הגבוה ביותר, בכל אחד מתחומי הפעילות, בכפוף לאמור בסעיף זה ובסעיף 3 בנספח ג', **תיקבע כהצעה הזוכה.**

**עידוד נשים בעסקים** - על מציע העונה על הדרישות לתיקון לחוק חובת מכרזים (מספר 15), התשס"ג-2002 (להלן – "התיקון לחוק"), לעניין עידוד נשים בעסקים, להגיש אישור ותצהיר לפיו העסק הוא בשליטת אישה כהגדרת התיקון לחוק כפי נוסחו מעת לעת. אם לאחר שקלול התוצאות יקבלו שתי הצעות או יותר תוצאה משוקללת זהה שהיא התוצאה הגבוהה ביותר, ואחת מן ההצעות היא עסק בשליטת אישה, תיבחר ההצעה האמורה כזוכה במכרז ובלבד שצורף לה בעת הגשתה, אישור ותצהיר כאמור.

## נספח א'

### טופס הצעת מחיר

לכבוד  
ועדת מכרזים  
הנהלת בתי הדין הרבניים

הנדון: הצעת למכרז פומבי למתן שירותי ייעוץ לבתי הדין הרבניים

תיאור המציע: \_\_\_\_\_  
לגבי כל הסעיפים הבאים על המציע לפרט את המידע הנדרש.  
המציע יפרט את הפרטים הבאים:  
שם המציע: \_\_\_\_\_  
מספר רישום: \_\_\_\_\_  
כתובת: \_\_\_\_\_  
טלפון: \_\_\_\_\_ פקס: \_\_\_\_\_  
שם איש קשר ותפקידו: \_\_\_\_\_  
טלפון איש הקשר: \_\_\_\_\_

אני הח"מ \_\_\_\_\_, נושאת ת.ז. מס' \_\_\_\_\_ (להלן: "המציע"):

#### אם המציע תאגיד-

אנו הח"מ \_\_\_\_\_ ו- \_\_\_\_\_ נושאי ת.ז. מס' \_\_\_\_\_ ו-מס' \_\_\_\_\_  
מורשי חתימה מטעם \_\_\_\_\_ הרשום אצל \_\_\_\_\_ שמספרו \_\_\_\_\_  
(להלן: "המציע").

כתובת \_\_\_\_\_ טל \_\_\_\_\_ פקס \_\_\_\_\_

לאחר שעיינו היטב בכל מסמכי המכרז ונספחיו, מגישים בזה את הצעת המציע למכרז זה,  
כדלקמן:

1. המציע מתחייב ליתן את כל השירותים הנדרשים במפרט מכרז זה, הכל בהתאם  
להוראות מפרט מכרז זה על נספחיו ובכלל זה בהתאם להוראות ההסכם שצורף למכרז  
על נספחיו, אשר ייחתם על ידי המציע אם יזכה במכרז.

2. לאחר שעיינו היטב בכל מסמכי המכרז ונספחיו, מציעים בזה כדלהלן:

הצעת מחיר	תחום
<p>מחיר לשעת ייעוץ: _____ (לא כולל מע"מ)</p> <p>מחיר לשעת הדרכה: _____ (לא כולל מע"מ)</p> <p>המחיר הנו בהתאם לדרגה _____ (עפ"י חוזר "שכר יועצים לניהול" של משרד האוצר).</p> <p>ידוע לי כי עדכון המחירים יהיה בהתאם לעדכון חוזר "שכר היועצים לניהול".</p>	שירותי יעוץ

על החתום:

\_\_\_\_\_  
שם המציע + חתימה

\_\_\_\_\_  
תאריך

אם המציע תאגיד:

\_\_\_\_\_  
תאריך

\_\_\_\_\_  
חתימת התאגיד

\_\_\_\_\_  
שם מורשה החתימה

\_\_\_\_\_  
תאריך

\_\_\_\_\_  
חתימת מורשה חתימה

\_\_\_\_\_  
שם מורשה החתימה

\_\_\_\_\_  
תאריך

\_\_\_\_\_  
חתימת מורשה חתימה

## נספח ב'

### ניסיון חיובי רלוונטי

תיאור המציע: \_\_\_\_\_

המציע יפרט את הפרטים הבאים:

שם המציע: \_\_\_\_\_

מספר רישום: \_\_\_\_\_

כתובת: \_\_\_\_\_

טלפון: \_\_\_\_\_

שם איש קשר ותפקידו: \_\_\_\_\_

טלפון איש הקשר: \_\_\_\_\_

פקס: \_\_\_\_\_

על מנת שלהנהלת בתי הדין הרבניים תהיה תמונה מלאה יותר לגבי המציע, מתבקש המציע לפרט את ניסיונו המקצועי במגזר הציבורי ובמשרדי הממשלה.

ניסיון בשירות הציבורי \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ניסיון במשרדי ממשלה \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### רשימת ממליצים:

שם הארגון	שם הממליץ	תואר תפקידו	מס' הטלפון

## אמות מידה ומשקלות לבחירת ההצעה הזוכה

הזוכה ייבחר בשני שלבי מבחן.

ההצעות ינוקדו בהתאם לאמות המידה ולמשקלות המפורטות להלן ולפיהן ייבחר הזוכה. קביעת הניקוד לפי אמות המידה לעיל, לרבות הערכת טיב ההמלצות, רלוונטיות ואיכות הניסיון ורלוונטיות ההשכלה תהא לפי שיקול דעתה הבלעדי של ועדת המכרזים. המשרד יהיה רשאי, לפי שיקול דעתו הבלעדי, לפנות לממליצים של המציע ו/או המבצעים, חלקם או כולם, וכן לגורמים אחרים שקיבלו שירותים מהמציע או ממי מחברי הצוות המוצעים, לשם קבלת פרטים אודות השירות שקיבלו ושביעות רצונם ממנו. המשרד רשאי להתחשב בניסיון קודם של המציע ו/או מי מחברי הצוות המוצע עם המשרד או עם גורמים אחרים ככל שידוע למשרד על ניסיון זה, לטוב ולרע. ככל שלמשרד ניסיון קודם עם המציע ו/או המבצע, חוות הדעת של המשרד תקבל משקל מכריע בעת מתן הניקוד ביחס ליתר ההמלצות.

### 1. בחינת מדדי איכות מתוך מסמכי ההצעה (50%):

1.1 לצורך קביעת הניקוד באמת מידה זו תיבחן הכשרתו והשכלתו (20%), ורלוונטיות ניסיונו כולל המלצות (30%) בחמש השנים שקדמו למועד האחרון להגשת הצעות לתחומים נשוא ההצעה, טיב ההמלצות לרבות המלצות בכתב.

### 2. ריאיון התרשמות (20%)

בשלב זה יקבע המזמין את התרשמותו הכללית מהמציע ו/או מהמבצעים לגבי מידת יכולתו, התאמתו, ניסיונו וכישוריו לביצוע המשימות נשוא מכרז זה בצורה הטובה ביותר. המשרד יזמין לשם כך את המציע לריאיון שיתקיים אצל מי מטעם עורך המכרז. על כל המוזמנים להגיע לריאיון.

### 3. הצעת המחיר – (30%)

3.1 על המציע להציע הצעת מחיר כוללת למתן השירות ע"ג נספח א' - "טופס הצעת מחיר" המצ"ב.

התמורה לתוצר כוללת את כל ההוצאות כגון: נסיעות, אש"ל והוצאות משרדיות של נותן השירותים.

3.2 ההצעה תהיה מלאה, סופית ומוחלטת ותכלול את כל עלויות המציע לצורך אספקת השירותים, הישירות והעקיפות, כולל תשלומים בגין העסקת כוח אדם,

תשלומים לביטוח לאומי ותשלומים נוספים בגין זכויות סוציאליות, הוצאות משרדיות, נסיעות וכו'.

3.3 אין להתנות את הצעת המחיר בשום תנאי.

3.4 את הצעת המחיר יש להגיש במעטפה נפרדת וסגורה. פרטי הצעת המחיר לא יצוינו באף מקום נוסף בהצעה. ועדת המכרזים תהיה רשאית לפסול על הסף הצעת מציע אשר הצעת המחיר שלו לא תוגש במעטפה סגורה ונפרדת ו/או אשר חלק ממנה ו/או כולה יהיה גלוי כחלק מההצעה.

3.5 המעטפה בה הצעת המחיר תיפתח ע"י ועדת המכרזים רק לאחר שתסתיים הבדיקה והניקוד של רכיבי האיכות והריאיון.

## הסכם

שנערך ונחתם ב \_\_\_\_\_ ביום \_\_\_\_\_ לחודש \_\_\_\_\_ תשע"ו

בין : הנהלת בתי הדין הרבניים בשם מדינת ישראל, המיוצגת ע"י מנהל בתי הדין הרבניים וחשב בתי הדין הרבניים, שכתובתו : רח' כנפי נשרים 22, ירושלים.  
(להלן : "ההנהלה")

לבין : \_\_\_\_\_  
(להלן : "החברה")

הואיל : וההנהלה מעוניינת בקבלת עבודות ייעוץ בנושאים שפורטו לעיל, כמפורט בחוזה זה (להלן : "העבודה").

והואיל : וועדת המכרזים של הנהלת בתי הדין אישרה את ההתקשרות עם היועץ הארגוני בישיבתה מיום \_\_\_\_\_.

והואיל : והמציע מעוניין ומסוגל, מבחינה מקצועית, לקבל על עצמו את ביצוע העבודה בהתאם לתנאי חוזה זה.

והואיל : וההנהלה מוכנה למסור לחברה את ביצוע העבודה בהתאם לתנאי חוזה זה.

### אי לכך, הוסכם והותנה בין הצדדים כדלקמן:

1. המבוא להסכם זה על כל הצהרותיו, קביעותיו והמסמכים על נספחיהם המצורפים למכתב המכרז הסגור, מהווה חלק בלתי נפרד מהסכם זה ויקרא בד בבד עמו.

2. ההנהלה מזמינה בזה אצל החברה, בכפוף לתנאים הכלולים בחוזה זה והחברה מתחייבת בזה לספק להנהלה שירותיה המקצועיים עבור הנהלת בתי הדין הרבניים כפי שייקבעו, ליווי והדרכת מנהלי מחלקות ואגפים בהכנת תוכניות עבודה, וכל הדרכה וליווי מקצועי נוסף בתחום הארגוני כפי שייקבע מעת לעת ע"י סמנכ"ל בתי הדין הרבניים או נציג מטעמו כמפורט במפרט המקצועי, המצורף לחוזה זה (להלן : "המפרט") והמהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

3. תוקף החוזה למשך שנה מיום חתימתו, להנהלת בתי הדין הרבניים האפשרות להארכת ההסכם לשלוש שנים נוספות וזאת עפ"י שיקול דעתה הבלעדי.

#### 4. התחייבויות החברה:

- א. לספק את השירות בהתאם להוראות והנחיות ההנהלה בנאמנות, במומחיות ובמקצועיות הגבוהה ביותר והוא ישא באחריות הבלעדית לטיב העבודה, איכותה ומהימנותה.
  - ב. לעשות על חשבונה את כל העבודות הדרושות לביצוע העבודה וכן לעשות על חשבונה את כל הסידורים לביצוע יעיל,
  - ג. מבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל, לעשות כל דבר הנדרש והסביר, שמומחה היה עושה לשם ביצוע העבודה על פי חוזה זה.
  - ד. לרכוש ולהשתמש על חשבונה ציוד עזר, כלי עבודה, שירותי הדפסה וכל דבר אחר הדרוש לעבודה.
  - ה. לאפשר למבקר מטעם ההנהלה לקיים אצלה ביקור מקצועי בנוגע ליישום חוזה זה.
  - ו. רק החברה וכל אחד מהמדריכים המוכשרים והמורשים, שנבחרו לביצוע העבודה, נשוא חוזה זה, יבצעו את העבודה.
- החברה מצהירה בזה, כי הנה בעלת רקע מקצועי המאפשר לבצע את העבודה והיא מתחייבת בזה לבצע את העבודה לשביעות רצונה המלא של ההנהלה, במומחיות ובמקצועיות הדרושים וכי היא תישא באחריות הבלעדית לביצועה.

#### 5. שמירה על סודיות:

- החברה מצהירה בזה, שידוע לה, כי מידע שיימסר לה על ידי ההנהלה וכן מידע של הנהלת בתי הדין הרבניים שיגיע אליה במהלך העבודה, הנו סודי, אין לפרסמו או לגלותו ועליה להחזיר להנהלה בתום העבודה מסמכים מכל סוג שהוא, שניתן להחזרה.
- החברה מתחייבת לשמור בסוד ולא להעביר, להודיע, למסור, או להביא לידיעת כל אדם, כל ידיעה שתגיע אליה בקשר עם ביצוע חוזה זה, או בתוקף מימושו, תוך תקופת החוזה, לפנייה, או לאחר מכן. החברה מצהירה בזה, כי ידוע לה שאי מילוי התחייבויותיה על פי סעיף קטן זה מהווה עבירה לפי פרק ז', סימן ה' (סודות רשמיים) של חוק העונשין התשל"ז – 1977.
- החברה מתחייבת לגרום לכך, שהסודיות כאמור תישמר גם על ידי עובדיה, שליחיה המועסקים על ידיה וכל מי כאמור יובא לידיעתו על ידי החברה, או באמצעותה.
- החברה מתחייבת שלא לעשות כל שימוש במידע שיגיע אליה, בקשר עם העבודה, לא לטובתה ולא לטובת כל אדם שלישי. החברה תחתיים את עובדיה וכל מי שמקבל ממנה מידע, כאמור, על הצהרה, הכוללת התחייבות כאמור.

#### 6. ניגוד עניינים:

החברה מתחייבת בזה, שאם וכאשר תתעורר אצלה איזו אפשרות או חשד מצדה כי במהלך עבודתה עבור ההנהלה, עפ"י תנאי חוזה זה, עלולה היא, או אחד או יותר מעובדיה, או אחד או יותר מהקשורים עמה בביצוע חוזה זה, להימצא במצב בו תהיה קיימת אפשרות לניגוד עניינים, תדווח על כך מיד בכתב לאחראי ותפסיק אותה פעילות עד לקבלת אישור האחראי להמשיכה, אם בכלל.

7. **א)** מוצהר ומוסכם בזה בין הצדדים כי היחסים ביניהם לפי חוזה זה אינם יוצרים אלא יחס בין מזמין לחברה המבצעת הזמנות, או בין מוכר ידע לקונה ידע, במידה שהמדובר הוא באחריות או חובות ההנהלה הבאים מכוחה, ו/או המועסקים על ידה, כלפי החברה המועסקים על ידה.

**ב)** מוצהר ומוסכם בין הצדדים, כי לא תהיינה לחברה ו/או למועסקים על ידה בביצוע חוזה זה כל זכויות של עובדים אצל ההנהלה והם לא יהיו זכאים לכל זכויות המגיעות לעובדים בהנהלה ו/או לכל תשלומים / ניכויים בגין זכויות סוציאליות ו/או לכל פיצויים ו/או הטבות כלשהן בקשר לביצוע חוזה זה ו/או ביטולו, או סיומו ו/או הפסקת ביצועו בעבודה, מכל סיבות שהן.

**ג)** ההנהלה לא תשלם כל תשלום לביטוח הלאומי ויתר הזכויות הסוציאליות בקשר לאנשים המועסקים על ידי החברה ובמידה שקיימת חובה, על פי כל דין, לנכות למטרות אלה סכומים משכר המועסקים על ידי החברה, ייעשה הדבר על ידי החברה.

**ד)** למען הסר ספק, מוצהר ומוסכם בזה בין הצדדים כי החברה לבדה תהיה אחראית לכל תשלום לשיפוי נזק, או פיצויים, או כל תשלום אחר, המגיעים ממנה על פי כל דין לאנשים שהיא מעסיקה.

**ה)** ההנהלה מתחייבת בזה לעשות ככל יכולתה להעמיד לרשות החברה את כל המידע והנתונים שברשותה, הנחוצים לחברה לשם ביצוע העבודה.

#### 8. **זכויות קניין:**

**א)** מוסכם בזה כי כל הזכויות בעבודה, מאיזה סוג שהוא, הן רכושה וקניינה הבלעדי של הנהלת בתי הדין הרבניים והחברה לא תעשה שימוש בהם ללא אישור מראש ובכתב מההנהלה. החברה לא תשתמש במסמך, או כל חלק מהעבודה, או תוצאותיה, ללא אישור בכתב מההנהלה נתנה מראש. ההנהלה תהיה זכאית לתבוע ולקבל מהחברה במהלך העבודה, או לאחר מכן, כל תוכנית, מסמך, או דבר הקשור לעבודה. על אף האמור בכל דין, לא תעמוד לחברה זכות עיכוב בעבודה.

**ב)** לחברה לא תהיינה כל תביעות נגד ההנהלה בגין השימוש בזכויות אלה.

9. ההנהלה רשאית, בכל עת, לבטל את ביצוע העבודה על פי חוזה זה, או חלק ממנה, על ידי מתן הודעה על כך בכתב מאת ההנהלה לחברה, לפחות 15 יום מראש וזאת ללא צורך במתן נימוקים לכך. במקרה זה תשלם ההנהלה לחברה, מתוך התשלום הנזכר בסעיף 13 להלן, רק את התשלומים המתייחסים לביצוע העבודה שהחברה ביצעה כבר בפועל עד לתאריך הביטול וההנהלה לא תהיה חייבת בכל פיצוי, תמורה, או תשלום אחר עבור או בקשר לביטול ביצוע העבודה, או אותו חלק מבוטל ממנה לפי העניין.

10. ההנהלה תבצע חוזה זה באמצעות סמנכ"ל בתי הדין הרבניים או כל עובד משרד שיוסמך לכך (להלן: "הממונה").

11. ההנהלה לא תשא בשום תשלום, הוצאה, אובדן, או נזק מכל סוג או סיבה שהם, שייגרמו לחברה בעת או עקב ביצוע חוזה זה.

12. החברה מתחייבת לא להסב לאחר חוזה זה, או חלק ממנו ולא להעביר, או למסור לאחר כל זכות, או חובה, הנובעים מחוזה זה אלא אם כן ניתנת לכך הסכמת ההנהלה מראש ובכתב. ניתנה הסכמת ההנהלה כאמור, לא יהיה בכך כדי לשחרר את החברה מהתחייבות ואחריות, או חובה כלשהי על פי כל דין ולפי חוזה זה.

### 13. תמורה :

א) ההנהלה תשלם לחברה עבור ביצוע הדרכה, סך של \_\_\_\_\_ ₪, כולל מע"מ לשעת עבודה. ההנהלה תשלם לחברה עבור ביצוע ייעוץ, סך של \_\_\_\_\_ ₪, כולל מע"מ לשעת עבודה. עבור הטמעת מערכת המצוינות בהנהלה ובבתי הדין בליווי תוכניות עבודה וכל הדרכה נוספת כמפורט במכרז והמהווה חלק בלתי נפרד מחוזה זה (להלן : "התשלום").

התשלום ישולם בהתאם לאחוז הנחה שהוצע ע"י החברה בהצעתה, נספח א' לחוזה זה, לתעריף שכר לשעת עבודה בפועל, לפי תעריף יועץ שיעסוק בפועל בהכנת העבודה (עבודה מתמשכת), כמתפרסם בחוזה יועצים לניהול המוצא על ידי היחידה לשכר והסכמי עבודה שבמשרד האוצר ובהתאם לתנאי החוזה.

ב) התשלומים המגיעים לחברה, ישולמו רק כנגד מסירת חשבון וחשבונית, המאושרים על ידי הממונה.

1. חשבוניות אשר יוגשו בתאריכים 1-15 בחודש, ישולם בתחילת מועד התשלום הממשלתי של החודש העוקב.
2. חשבוניות אשר יוגשו בתאריכים 16-24 בחודש, ישולם בחודש העוקב לפי יום הגשת החשבון, כלומר בדיוק 30 יום מיום הגשת החשבון.
3. חשבוניות אשר יוגשו בתאריכים 25-31 בחודש, ישולם ב-24 בחודש העוקב, דהיינו בסוף מועד התשלום הממשלתי של החודש העוקב.

ג) התמורה האמורה לעיל, תהא לסילוק כל המגיע לחברה עבור העבודה ועבור כל זכות או תביעה הקשורות בה, לרבות הוצאות אחרות הקשורות בהכנתה.

14. מבלי לגרוע מזכויות ההנהלה לפי חוזה זה ועל פי כל דין, רשאית ההנהלה לקזז כל סכום שיגיע להנהלה מהחברה, מכל סכום אשר יגיע לחברה מההנהלה.

15. הפרה החברה הוראה מהוראות חוזה זה, רשאית ההנהלה, נוסף על זכויותיה על פי כל דין חוזה זה, לראות חוזה זה כמבוטל לאחר שניתנה לחברה הודעה בה נדרשה לתקן את המעוות, והחברה לא תיקנה את המעוות בהתאם להודעה, תוך הזמן שנקבע בהודעה. כן רשאית ההנהלה לראות את החוזה, כממשיך להיות בתוקף ולעשות בעצמה או באמצעות אחרים, את העבודה שהחברה חייבת לעשות בעצמה, על פי חוזה זה וזאת על חשבון החברה.

16. ויתרה ההנהלה לחברה על הפרת הוראה מהוראות חוזה זה, לא ייראה הויתור כויתור על כל הפרה שלאחר מכן של אותה הוראה, או הוראה אחרת הדומה לה, או שונה ממנה. כל ויתור, ארכה או הנחה מטעם ההנהלה, לא יהיה בר תוקף אלא אם כן נעשה בכתב ונחתם על ידי ההנהלה.

17. מקום השיפוט הייחודי בכל הקשור לחוזה זה, לרבות הפרתו, יהיה בבית המשפט המוסמך בירושלים.

### 18. כתובות הצדדים לצורך חוזה זה הן :

הנהלת בתי הדין הרבניים, רח' כנפי נשרים 22, קומה א', ירושלים 9134401.

**החברה :** כמצוין במבוא לחוזה זה.

וכל הודעה שתישלח בדואר רשום בישראל, לפי אחת מהכתובות הנ"ל, תיחשב כאילו נתקבלה כחוק 72 שעות לאחר משלוחה בדואר רשום כנ"ל.

**ולראייה באו הצדדים על החתום:**

החברה	הנהלת בתי הדין הרבניים
שם פרטי ומשפחה	מנהל בתי הדין הרבניים
חותמת	תאריך חתימה
תאריך חתימה	חשב בתי הדין הרבניים

<b>שם ההודעה: תעריפי התקשרות עם נותן שירותים היצוניים</b>		
פרק ראשי: ניהול תקציבי שכר, גמלאות וכוח אדם	פרק משני: העסקת נותני שירותים היצוניים	
מספר הוראה: 13.9.2	מספר הודעה: ה. 13.9.2.1	מהדורה: 07

### 1. יועצים לניהול (מקצועות שונים) – תעריפים לתשלום

תעריף מרבי	סוג יועץ
עד 314 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.1. יועץ 1</b>          יועץ העונה על שלושת התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:          1.1.1 בעל תואר מהנדס או בעל תואר שני או שלישי;          1.1.2 בעל ניסיון מקצועי מעל 10 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ;          1.1.3 בבעלותו משרד או שהוא שותף במשרד המעסיק לפחות 3 יועצים (עובדים מקצועיים) אשר עבודתם מתבצעת במשרד שבבעלותו (או במשרד בו הוא שותף).</p>
עד 278 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.2. יועץ 2</b>          יועץ העונה על אחת משתי החלופות הבאות:          1.2.1 יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:          1.2.1.1 בעל תואר מהנדס או בעל תואר שני או שלישי;          1.2.1.2 בעל ניסיון מקצועי מעל 7 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.          או          1.2.2 יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:          1.2.2.1 בעל תואר אקדמאי ראשון;          1.2.2.2 בעל ניסיון מקצועי מעל 10 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>
עד 193 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.3. יועץ 3</b>          יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:          1.3.1 בעל תואר אקדמאי;          1.3.2 בעל ניסיון מקצועי של 5-10 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>
עד 145 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.4. יועץ 4</b>          יועץ העונה על אחת משתי החלופות הבאות:          1.4.1 יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:          1.4.1.1 בעל תואר אקדמאי;          1.4.1.2 בעל ניסיון מקצועי עד 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.          או          1.4.2 יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:          1.4.2.1 בעל תואר מקצועי מוכר;          1.4.2.2 בעל ניסיון מקצועי מעל 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>
עד 109 שקלים חדשים לשעה	<p><b>1.5. יועץ 5</b>          יועץ העונה על שני התנאים הבאים, <b>במצטבר</b>:          1.5.1 בעל תואר מקצועי מוכר;          1.5.2 בעל ניסיון מקצועי עד 5 שנים בתחום הרלוונטי בו נדרשת עבודת הייעוץ.</p>

## נספח ו'

פרק 60 - איכות ומצוינות  
בפרק זה מובאות הוראות בדבר דרכי פעולה  
לניהול איכות ומצוינות במשרדי הממשלה  
וביחידות הסמך.

60.1 - ניהול איכות ומצוינות

60.11 כללי / 60.12 תפקידי האגף לאיכות  
ומצוינות בשירות המדינה / 60.13 ניהול איכות  
בשירות המדינה / 60.14 הנחיות להטמעת  
גישת ניהול האיכות / 60.15 גורמי תוצאה  
60.11 - כללי

60.110

ניהול איכות בשירות המדינה הינו גישה ניהולית, שנועדה למסד מנגנונים  
ולהטמיע מהלכים שיבטיחו שיפור מתמיד של המועילות והיעילות בעבודת  
משרדי הממשלה ויחידות הסמך זאת, תוך התמקדות בלקוחותיהם החיצוניים-  
הציבור ובלקוחות הפנימיים.

60.111

הוראות אלה מיועדות לשמש קו מנחה לכל מנהלי הארגונים/היחידות בשירות  
המדינה, בבואם לגבש את המדיניות הכוללת של משרדיהם או להתאים נגזרות  
ממדיניות זאת ברמה היחידתית.

60.112

האירופית לניהול EFQM פרק זה מבוסס על מודל המצוינות שפותח ומופעל  
באירופה על-ידי "הקרן איכות", ושאוּמץ והותאם על-ידי נציבות שירות המדינה  
לצרכים היחודיים של שירות המדינה בישראל.

60.113

הוראות פרק זה יחולו בשירותי הביטחון בשינויים המחויבים מאופי העבודה  
ושיקולי ביטחון, בהתאם לנהלים החלים בשירותי הביטחון, בתיאום עם נציבות  
שירות המדינה. (עא/5)

60.12 - תפקידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה

60.120

האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה מופקד על סיוע ותמיכה בחמישה  
היבטים מרכזיים:

(א) מדיניות האיכות

1. גיבוש ופרסום מדיניות ניהול האיכות בשירות המדינה, ועדכונה;

2. גיבוש ופרסום מדיניות בתחום אמנות האיכות שירות;

3. שילובם של מנגנוני תגמול פרטניים, צוותיים ויחידתיים במדיניות ניהול  
האיכות;

4. התאמת גישות ניהול איכות מסקטורים אחרים ועדכון על בסיס הניסיון  
הנצבר;

5. אפיון התהליך, הפריסה, הפונקציות והתפקידים שיקדמו את ניהול האיכות  
במשרדים.

(ב) מודעות לאיכות

1. יצירת מודעות בקרב הנהלות משרדים ויחידות ממשלתיות לעיקרי גישת  
ניהול האיכות וחשיבותה;

2. יזום והפעלה של מסלולי השירות הציבורי במסגרת כינוסי איכות לאומיים  
ובין-לאומיים;

3. ריכוז עבודת המטה הבין-משרדית והפעלה שוטפת של "שבוע איכות" שנתי לשירות המדינה;
4. עידוד הצטרפותם של מנהלים לסיורים לימודיים בנושא האיכות.  
18.10.2010  
תשתיות לאיכות
1. ייזום והפעלת מערכת מבדק ממשלתי תקופתי של איכות הניהול ביחידות ממשלתיות בהתאם לעקרונות מודל המצוינות והוראות פרק זה;
2. הפעלת פורום מנהלים מישמי איכות בשירות המדינה;
3. הפעלת פורום ממונים משרדיים על ניהול איכות בשירות המדינה;
4. הקמה והפעלה של מוקד מידע ותיעוד לאיכות הכולל: חומר תורתי, דוחות שנתיים ותרגומים בתחום ניהול האיכות;
5. הפעלה שוטפת ופיתוח מתמיד של אתר אינטרנט לאיכות ומצוינות.  
(ד) תמיכה וליווי
1. עיצוב המתודולוגיה של תהליך הטמעת ניהול האיכות במשרדי הממשלה/ביחידות סמך;
2. יעוץ מקצועי שוטף להנהלות משרדים והכוונה בליווי תהליכי הטמעת גישת ניהול האיכות;
3. מתן ייעוץ בצמתי קבלת החלטות בתחום ניהול האיכות;
4. הענקת יעוץ מתודולוגי משלים לזה של היועצים החיצוניים;
5. ייזום של פרויקטים בין-משרדיים לקידום האיכות והמצוינות;
6. ייזום, תיאום והפעלה של הכשרה והדרכה בין-משרדית בתחום האיכות, עבור מנהלים ועובדים.  
(ה) הנעה לאיכות
1. פרסום הצלחות והישגים של משרדים בתחום ניהול האיכות;
2. הפקת מידעון איכות ומצוינות בשירות המדינה - "אומ"ץ בשירות";
3. הפעלת הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל;
4. הקצאת במה להצגת הישגי המשרדים בכנסים שונים;
5. עידוד המשרדים להשתתף בתחרויות ארציות לצוותי שיפור;
6. ניהול התכניות לפרסי הצטיינות בשירות המדינה.  
60.13 - ניהול איכות בשירות המדינה  
60.130
- עקרונות ניהול איכות בשירות המדינה
- \* מחויבות ההנהלה לקידום האיכות;
- \* התמקדות במתן מענה לדרישותיהם וציפיותיהם של הלקוחות;
- \* שיפור מתמיד של דפוסי העבודה בארגון ושל תוצריו הסופיים;
- \* מעורבות פעילה של כל עובדי הארגון במהלכי השיפור;
- \* התבססות על יעדים ומדדים ברורים ומוסכמים.
- כנגזר מהעקרונות המנחים האמורים לניהול איכות בשירות המדינה נכללות הדרישות למערכת האיכות הממשלתית ברוח מרכיבי מודל המצוינות שאומץ על-ידי שירות המדינה כאמור והם מפורטים כדלקמן:  
60.131
- מרכיבי מודל המצוינות
- גורמים מאפשרי תוצאות גורמי תוצאה
- \* מנהיגות \* תוצאות ללקוח
- \* קביעת מדיניות ואסטרטגיה \* תוצאות לאנשים
- \* ניהול עובדים \* תוצאות לחברה/קהילה
- \* שותפות ומשאבים \* תוצאות ביצוע עיקריות
- \* תהליכים

60.14 - הנחיות להטמעת גישת ניהול האיכות

60.140

מנהיגות

מתייחסת לאופן שבו מנהל מפתח ומקדם את השגת הייעוד והחזון של משרדו/יחידתו, מפתח ערכים חיוניים להצלחה ארוכת טווח ומיישם אותם באמצעות פעולות מתאימות והתנהגות הולמת, וכן מעורב אישית בפיתוח וביישום מערכת הניהול של המשרד/היחידה. במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

(א) להכריז באורח תקופתי בע"פ ובכתב על מחויבותם לקידום האיכות והמצוינות;

(ב) להוביל מהלך המשלב מנהלים בכל הדרגים ועובדים לגיבוש והטמעת חזון הארגון ייעודו ומטרותיו;

(ג) לכוון ולתמוך באורח פעיל בכל הפעילויות לקידום האיכות והמצוינות ולקיים מעקב רציף מובנה ושיטתי על קצב ביצוע פעילויות אלה;

(ד) למנות ועדת היגוי משרדית לנושאי איכות ומצוינות בראשות המנכ"ל;

(ה) למנות את הסגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש או בעל תפקיד מקביל אחר, שיופקד על הנושא מטעם מנהל המשרד/יחידת סמך.

1. אחת לשנה או לחצי שנה יגיש בעל התפקיד הנ"ל למנכ"ל ולוועדת ההיגוי, דו"ח משרדי על מצב קידום ניהול האיכות, ועל השגת היעדים כפי שהוגדרו בתכניות העבודה, ויכלול בו המלצות להמשך;

2. אחת לשנה יגיש האחראי לאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה דו"ח משרדי על מצב קידום ניהול האיכות. הדו"ח ייכתב במתכונת שתיקבע מעת לעת על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.

(ו) להטיל על עובד המשרד/היחידה במעמד מתאים, מילוי תפקיד "ממונה/מרכז משרד/יחידתי על ניהול האיכות" שימלא תפקיד מטה מרכזי, לצד האחראי, בקידום ניהול האיכות. הממונה/המרכזי יונחה מקצועית על-ידי האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה וישתתף באורח קבע בכל הפורומים המופעלים על-ידי האגף;

(ז) לקיים דיוני הנהלה תקופתיים, לפחות אחת לרבעון, בנושא ניהול האיכות שבהם יידונו יעדי האיכות וקצב השגתם;

(ח) ליזום סיורים וביקורים של מנהלים ושל עובדיהם בגופים דומים על מנת ללמוד מניסיונם וכדי (BENCHMARKING) לעודד את אנשיהם להיפתח לגישות ולרעיונות חדשים.

(ט) לפעול באורח ממוסד ושיטתי ליזום תחרויות פנימיות ברמה ארגונית ויחידתית בתחום האיכות והמצוינות ולדאוג להשתתפות הארגון/היחידה במסגרות תחרותיות חיצוניות, כגון: הפרס הלאומי לאיכות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל.

60.141

קביעת מדיניות ואסטרטגיה

מתייחסות לאופן שבו המשרד/ היחידה מיישם את ייעודו וחזונו באמצעות אסטרטגיה ממוקדת של בעלי עניין הנתמכת על-ידי מדיניות מתאימה, על-ידי תוכניות, יעדים, מטרות ותהליכים. במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

(א) ועדת ההיגוי המשרדית תגבש מדיניות שממנה תיגזר תכנית עבודה משרדית ותעקוב אחר ביצועה;

(ב) לערוך מיפוי של הלקוחות החיצוניים והפנימיים ושאר בעלי העניין ולעדכנו בהתאם לצורך ;  
(ג) לבחון באופן שוטף ושיטתי ובגישה שתפנית את צורכיהם וציפיותיהם של הלקוחות ובעלי העניין, תוך מתן תשומת לב מיוחדת לצורכיהן של אוכלוסיות מיוחדות (עול ים, מיעוטים מוגבלים וכיוצא בזה) ;  
(ד) לעצב מדיניות ברורה ומוכרת לכל המנהלים והעובדים, לבטאה במסמך הצהרה שיכלול את מדיניות האיכות ומחויבות ההנהלה, לגבות אותה במשאבים הנדרשים, לממשה ולעדכנה לפחות אחת לשנתיים ;  
(ה) לפעול במידת הצורך, להתאמתם של המבנה הארגוני ושל חלקי הסמכויות במשרד/היחידה, למדיניות, לאסטרטגיה, לשינויים בסביבה ולצרכים העדכניים של לקוחות המשרד/היחידה ; לתעד ולפרסם זאת בקרב המנהלים והעובדים, ובמידת הצורך גם בקרב קהל הלקוחות ;  
(ו) לגבש תכנית אב לאיכות בראיה רב שנתית ( 3-5 שנים) ותכניות עבודה שנתיות הנגזרות ממדיניות האיכות. על תוכניות אלו לכלול יעדים רב שנתיים ושנתיים לרבות מדדים להערכת מידת השגתם של יעדים אלו ;

60.140 - 60.141

פרק 60 - איכות ומצוינות

(ז) להרחיב את השימוש במערכות מידע ככלי עזר ניהולי למעקב ובקרה אחר מימוש היעדים השנתיים, והרב שנתיים תוך שימת דגש על זמינות מידע שהינו חיוני ללקוחות החיצוניים ולאנשי המשרד ;  
(ח) לוודא שעבור כל יעד ויעד יוגדר מדד מתאים, מוסכם וברור ;  
(ט) לוודא שתכנית האב ותכניות העבודה יתבססו על זיהוי ומיפוי הלקוחות החיצוניים העיקריים וצורכיהם, זיהוי ומיפוי נותני ומקבלי שירות פנימיים המהווים חוליה בתהליך מתן השירות ללקוחות החיצוניים. על תוכניות אלה לכלול בין היתר תחומי שינוי מתוכננים, והליכי מתן שירות המיועדים לפישוט ;  
(י) לפעול לעידוד מנהלים ועובדים להגיש הצעות שיפור/ייעול וליישם את הראויות הלכה למעשה ;  
(יא) לקבוע מדיניות לטיפול בתלונות ופניות לקוחות, כך שניתן יהיה לגזור מהן פעולות מתקנות, מניעה ולקחים כלל מערכתיים ;  
(יב) להפעיל גישות, כלים ושיטות לניהול איכותי כדוגמת : חשיבה אסטרטגית, סקרי שביעות רצון מבדקי איכות, מדידת (BENCHMARKING), לקוחות, קבוצות מיקוד עם לקוחות עלויות איכות, וכדומה ;  
(יג) לקבוע יעדים ומדדים גם בהיבטים נוספים, כגון : ניצול יעיל של משאבים, טיפול במשאב האנושי, ועוד.

60.142

ניהול עובדים

מרכיב המתייחס לאופן שבו המשרד/היחידה מנהל, מפתח, ומגלם, את הידע ואת מלוא הפוטנציאל של אנשיו ברמה האישית, הצוותית והארגונית, ומתכנן פעילויות אלה כדי לתמוך במדיניות ובאסטרטגיה שלו ובתפעול יעיל של תהליכיו.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן :

(א) לגבש תכנית רב שנתית ושנתית להנחלה/הדרכה של החזון, היעדים, המדדים, תכניות העבודה הנגזרות, ופיתוח תודעה, מודעות ומיומנויות של מנהלים ועובדים בתחום האיכות ושיפור השירות לציבור ;  
(ב) להפעיל הליך קליטה איכותי של מנהלים ועובדים חדשים, לרבות היכרות יסודית עם עיקרי מדיניות האיכות שמונהגת במשרד/יחידה ;

(ג) למסד מנגנונים להנעת עובדים לשיפור, ייעול ופישוט מתמידים של השירות ללקוחות החיצוניים והפנימיים, ושימוש בגישות, שיטות וכלים מתקדמים ;  
(ד) ליצור זיקה בין תרומתם של העובדים לשיפור השירות לציבור וללקוחות פנימיים, לבין חוות הדעת השנתיות עליהם ;  
(ה) לנקוט יוזמות ולמסד דפוסי ניהול המאופיינים בהעצמתם, בשיתופם והגברת מעורבותם של העובדים בתהליכי שיפור שבתחום אחריותם, בכלל זה עידודם להגיש הצעות שיפור וייעול ;  
(ו) לגבש מדיניות ותוכניות הוקרה מותאמות לצורכי המשרד/היחידה לשם מתן ביטוי הערכה אישיים וצוותיים על קידום יעדי איכות, חדשנות, ייעול ושיפור השירות. תוכניות אלו יכללו יזום תחרויות פנימיות והענקת פרסי הצטיינות בהתאם להוראות פרק 74  
(ז) לגבש מדיניות קידום וניוד עובדים שתעדיף באופן מוצהר עובדים אשר תורמים לקידום של יעדי המשרד/היחידה ;  
(ח) לפרסם את שמותיהם של הראויים וסיפורי הצטיינותם של העובדים, הצוותים והיחידות במגוון הבמות והערוצים, (פנימיים וחיצוניים) העומדים לרשות המשרד/היחידה ;  
(ט) לפתח ולהפעיל סקרי שביעות רצון פנימיים של העובדים. הסקרים יסייעו למנהלים בהפעלה איכותית של המשאב האנושי בכלל, ולבדיקת המידה שבה הוגברה היכולת והמוטיבציה של העובדים לקחת חלק בקידום מטרותיו של המשרד/היחידה ;  
(י) לכלול בתכניות לטיפול במשאב האנושי שיפור הדרגתי אך מתמיד באיכות חיי העבודה, לרבות שיפור בתנאי העבודה הפיזיים.

60.141 - 60.142

פרק 60 - איכות ומצוינות

60.143

שותפויות ומשאבים

מתייחסים לאופן שבו המשרד/היחידה מתכנן ומנהל את שותפויותיו החיצוניות ואת משאביו הפנימיים על מנת להשיג תמיכה במדיניות ובאסטרטגיה שלו, וכן בתפעול יעיל של תהליכיו.  
במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן :  
(א) ליצור ולעודד שיתופי פעולה אסטרטגיים חיצוניים ( בדרך כלל בתוך שירות המדינה) על מנת ליצור ערך מוסף לשירות המוענק ללקוחותיהם. מדובר בשיתופי פעולה בתחום : תקצוב, מבנים וציוד, טכנולוגיה, מידע וידע, וכדומה ;  
(ב) ליזום ולעודד שיתופי פעולה אסטרטגיים פנימיים (בתוך המשרד/היחידה) על מנת ליעל תהליכים פנימיים, ליצור ולהגדיל את הערך המוסף של השירות המוענק לעובדים (נותני השירות ללקוחות החיצוניים). מדובר בשיתופי פעולה בתחום תקצוב, מבנים וציוד, טכנולוגיה, מידע וידע, וכדומה, בין תת יחידות המעורבות בתהליכי מתן שירות, בין ממלאי תפקידי מטה רלוונטיים, וכדומה ;  
(ג) למסד שותפותם של כל בעלי התפקידים הקשורים בהקצאת מקורות בתוך המשרד/היחידה בפורומים ובמסגרות הפעלה לקידום האיכות ;  
(ד) לוודא שבהקצאת המשאבים הפנימיים לפעולות שיפור וקידום האיכות ובאופן ניצול המשאבים, יהיה שיתוף וייצוג של כל בעלי התפקידים הרלבנטיים, לרבות אלו (רשמיים ולא רשמיים)  
שיכולים להשפיע על סיכויי הצלחת פעולות אלו ;  
(ה) לתקצב באופן ממוסד ושיטתי את הפעילויות לקידום האיכות והמצוינות ;

(ו) לתעדף יחידות המופקדות על מתן שירות ישיר ללקוחות חיצוניים להיכלל באתר האינטרנט של משרדם ולעודדן לעשות בו שימוש מיטבי ללקוחותיהם.

60.144

תהליכים

מתייחסים לאופן שבו המשרד/היחידה מתכנן, מנהל ומשפר את התהליכים שלו כדי לתמוך במדיניות ובאסטרטגיה, לספקם בשלמות וכן ליצור ערך גדל והולך ללקוחותיו ולבעלי עניין אחרים.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן :

(א) לקיים עבודת מטה איכותית שתאפשר : שיתוף כל הגורמים הרלוונטיים לתוצרי עבודת המטה, זרימה שוטפת של מידע ולקחים, הכנה ראויה של דיונים, איסוף שיטתי של מידע אמין ומשמעותי, הבטחת קיומם של ניירות מטה על-פי מתודולוגיה מובנית המציגה - הגדרת בעיות, מדדים איכותיים וכמותיים, חלופות, משמעותיות ומגמות, והמלצות מנומקות, קיום דיונים באופן יעיל ומכוון מטרה- תוך התמקדות בעיקר, תיאום ואינטגרציה בין פונקציות ויחידות, קיום הליך שיטתי ומובנה של הפצת מידע ותיעוד על מנת להבטיח תקשורת יעילה בין חלקי השונים של המשרד/יחידה ;

(ב) לפעול לבניית מערכות מידע ניהולי שקופות לציבור לתמיכה בעבודת מטה וניהול בכלל, להסתייע במאגרי מידע בארץ ובעולם (לרבות רשת האינטרנט), לאמץ שיטות מתקדמות וממוכנות של קבלת החלטות איכותיות ולעקוב באופן שיטתי ויעיל אחר ביצוען ;

(ג) לעשות שימוש קבוע בדוחות המופקים על בסיס מנגנוני המעקב והבקרה תוך התייחסות הולמת למשוב המתקבל מתוך סקרי הלקוחות ;

(ד) לגבש ספר ארגון ותפקוד הכולל : מטרות, יעדים, תרשימים ארגוניים, רשימת סמכויות, הגדרת ועדות קבועות, רשימת השירותים לציבור, וכו' ;

(ה) להכין ולעדכן קובץ נהלים המיועדים להפעלה במצבי שגרה ובמצבי חירום בהתאם להוראות המחייבות בתקשיר, וכן להכין תכנית הטמעה ומעקב אחר הטמעת הנהלים ;

(ו) לבצע באורח ממוסד ושיטתי פעולות לניתוח כדאיות וחקר ישימות ברכישת שירותים וברכישת ציוד משרדי, מערכות מידע ומיכון ;

(ז) לבצע בדיקות תקופתיות של מערך הרשומות בהתאם להוראות המחייבות ; לגבש אמנות איכות שירות בהן תוגדרנה התחייבויות ללקוחות הפנימיים.

האמנות תכלולנה מחויבות עקרונית ומעשית בתחומים ברי משמעות ללקוחות הפנימיים וישולבו בהן מדדי ביצוע כמותיים ואיכותיים. תוכן האמנות יבוקר באופן שוטף ועדכון יבוצע לפחות אחת לשנתיים, על מנת להבטיח שהן עונות לצרכים העדכניים של הלקוחות ;

(ט) לגבש אמנות איכות שירות בהן תוגדרנה התחייבויות ללקוחות החיצוניים. האמנות תכלולנה מחויבות עקרונית וקונקרטית בתחומים ברי משמעות ללקוחות החיצוניים וישולבו בהן מדדי ביצוע כמותיים ואיכותיים. תוכן האמנות יבוקר באופן שוטף ועדכון יבוצע לפחות אחת לשנתיים, על מנת להבטיח שהן עונות לצרכים העדכניים של הלקוחות ;

(י) לפתח ולהפעיל סקרים תקופתיים ולהשתמש בהם כתשומה חשובה בקבלת החלטות ;

(יא) לפעול בהתמדה לשיפור מודעותו של הציבור הרחב לזכויותיו וחובותיו ;

60.143 - 60.144

פרק 60 - איכות ומצוינות

---

(יב) לקבוע ולמסד תהליכי הפקת לקחים בתחומים שאובחנו כבעייתיים בהתאם לתוצאותיהם של סקרים וכלי מעקב ובקרה אחרים ;

(יג) לגבש תוכניות שנתיות ורב שנתיות להרחבת השימוש במערכות המידע במטרה להגביר את זמינותו של המידע ללקוחות החיצוניים. לצורך מתן מידע לציבור יעשה שימוש בערוצי תקשורת התואמים את מאפייני השירות ואוכלוסיות הלקוחות, לרבות מערכות האינטרנט-נט והאינטרנט; (יד) להקפיד על כך שכל מידע שנמסר לציבור יהיה תמציתי, רלבנטי, ברור, וידידותי, ושיהיה בעל תפקיד האחראי לעדכונו השוטף; (טו) לטפל ולנתח מידע המתקבל מפניותיהם ותלונותיהם של הלקוחות, תוך שימוש במערכת מידע מרכזית וממוחשבת; (טז) להפיק דו"חות תקופתיים על מנת לעקוב אחר איכות הטיפול בפניות ובתלונות, וכדי להסתייע בהם להצבת יעדי שיפור חדשים; (יז) לפתח ולהפעיל כלי ניהול ובקרה אשר יבטיחו שליטה רבה יותר של המנהלים על טיבם של תהליכי העבודה, המוצרים והשירותים המוענקים ללקוחות, וישפרו אותם בהתמדה; (יח) לפתח, למסד ולהפעיל מנגנוני מעקב ובקרה תוך אימוץ שיטות סטטיסטיות, לתת מקום מרכזי למדידת שביעות רצון לקוחות חיצוניים ולקוחות פנימיים לבצע מעקב רצוף אחר קצב ההתקדמות לקראת השגתם של היעדים, ולבצע התאמות ותיקונים במידת הצורך; (יט) לפתח מדדי השוואה לארגונים אחרים, דומים בתחומם, ולעשות בהם שימוש כדי לאמוד את הישגיהם; (כ) לפתח ולמסד פעילות שתכליתה לזהות ולאמץ תהליכים ותוצרים איכותיים בתחומים רלוונטיים (BENCHMARKING), שזכו להצלחה בארגונים אחרים.

(כא) לקיים מבדקים פנימיים וחיצוניים לשם בדיקת עמידתו של המשרד/ היחידה בדרישות מערכת האיכות והמצוינות.

60.15 - גורמי תוצאה

60.150

תוצאות ללקוחות

מתייחסות להישגי הארגון ביחס ללקוחותיו החיצוניים.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

(א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מצייני ביצוע/עמידה ביעדים מכווני לקוחות חיצוניים, לרבות: כמות שבחים, תלונות מוצדקות, קיצור זמני תגובה, מהירות הטיפול בפניות ותלונות, וכדומה;

(ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מדדים תפיסתיים/ סקר שביעות רצון הלקוחות החיצוניים מהיבטים שונים כגון: נגישות, תקשורת, גמישות, היענות, הגינות, אדיבות, וכדומה;

(ג) לפרסם את התוצאות שהופקו ממצייני הביצוע ומהמדדים התפיסתיים במגוון הערוצים העומדים לרשות המשרד/היחידה;

(ד) לכלול פרק "תוצאות לקוח", במסגרת הסקירה להנהלת המשרד ולאגף לאיכות ומצוינות בשירות ( המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה) 2.

60.151

תוצאות לעובדים

מתייחסות להישגי הארגון ביחס לעובדיו.

במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן:

(א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מצייני ביצוע/עמידה ביעדים מכווני לקוחות פנימיים ועובדים, לרבות: שיפור שירות ללקוחות פנימיים, אפקטיביות הדרכה, קידום וניוד עובדים, הערכת פרטים וצוותים, מיצוי זכויות, כמות, איכות ויישום הצעות ייעול, וכדומה;

(ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מדדים תפיסתיים/ סקר שביעות רצון לקוחות פנימיים מהיבטים שונים כגון : אצילת סמכויות, מעורבות, הכשרה, הערכה, קידום, תנאי עבודה, וכדומה ;  
(ג) לפרסם את התוצאות שהופקו ממציני הביצוע ומהמדדים התפיסתיים במגוון הערוצים העומדים לרשות המשרד/היחידה ;  
(ד) לכלול פרק "תוצאות לאנשים", במסגרת הסקירה להנהלת המשרד ולאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה) 2.

60.144 - 60.151  
פרק 60 - איכות ומצוינות

60.152  
תוצאות לחברה/לקהילה  
מתייחסות להישגי הארגון ביחס לחברה/קהילה מקומית ולאומית.  
במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן :  
(א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מציני ביצוע/עמידה ביעדים מכווני חברה/קהילה, (קידום נושאים בעלי משמעות לחברה הרלוונטית ולקהילה), לרבות : שיתוף פעולה של לקוחות עם המשרד/יחידה, קליטת מתנדבים, קליטת עליה, שיפור איכות חיים וסביבה, חינוך, וכדומה ;  
(ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי מדדים תפיסתיים/סקר שביעות רצון של הקהילה מהיבטים שונים כגון : מוניטין המשרד/יחידה בכלל ובעיני אוכלוסיות מיוחדות בפרט, דימויו כגוף המתחשב בהיבטי הסביבה, וכדומה ;  
(ג) לפרסם את התוצאות שהופקו ממציני הביצוע ומהמדדים התפיסתיים במגוון הערוצים העומדים לרשות המשרד/היחידה ;  
(ד) לכלול פרק "תוצאות לחברה/לקהילה", במסגרת הסקירה השנתית להנהלת המשרד ולאגף ( לאיכות המצוינות בשירות המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה) 2  
60.153

תוצאות ביצוע עיקריות  
מתייחסות להישגי הארגון ביחס לביצוע המתוכנן.  
במסגרת זאת נדרשים מנהלי הארגונים/היחידות לפעול כדלקמן :  
(א) לתעד באופן שיטתי ותקופתי תוצאות ביצוע עיקריות שתוכננו על-ידי המשרד/ היחידה, לרבות : שיעורי הצלחה בהגשמת החזון והיעוד, עמידה במסגרת תקציב, עמידה בביקורות פנימיות וחיזוניות, וכדומה ;  
(ב) לתעד באופן שיטתי ותקופתי תוצאות עמידה ביעדים (מציני ביצוע עיקריים) העשויים לשפר את תוצאות הביצוע העיקריות לרבות : זמני תגובה, חידושים, שיעור שגיאות, ביצוע פעולות מתקנות ומניעת חזרה על שגיאות, ביצועי ספקים, עלויות תחזוקה, ניצולת, דייקנות, וכדומה ;  
(ג) לפרסם תוצאות שהושגו במשרד/ביחידה, במגוון הערוצים העומדים לרשותם ;  
(ד) לכלול פרק "תוצאות ביצועי עיקריות", במסגרת הסקירה השנתית להנהלת המשרד ולאגף ( לאיכות ומצוינות בשירות המדינה (ראה פסקה 60.140 (ה) 2  
( סא/ 23

- 60.2 - הצעות לשיפור האיכות והמצוינות
- 60.21 חלות והוראות כלליות / 60.22 קידום האיכות והמצוינות / 60.23 ועדות להצעות שיפור / 60.24 עידוד הגשת הצעות שיפור / 60.25 הגשת הצעות שיפור / 60.26 דיון בהצעות שיפור / 60.27 פרסי שיפור / 60.28 סמכות לקביעת גובה הפרס ואופן הענקת הפרס הכספי / 60.29 מעקב אחר טיפול יישום הצעות שיפור
- 60.21 - חלות והוראות כלליות  
60.211 הוראות פרק זה חלות על כל סוגי העובדים בשירות.  
60.212 רשאים להגיש הצעת שיפור גם מי שאינם עובדי מדינה.  
60.213 הצעות שיפור ניתנות להגשה בתחום עבודת היחידה, המשרד או שירות המדינה חלקו או כולו.  
60.214 הממונה על הנושא בנציבות שירות המדינה הוא האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה.
- 60.22 - קידום האיכות והמצוינות  
60.221 במגמה לחזק את המודעות לקידום האיכות והמצוינות בקרב עובדי המדינה, לשפר את עבודת משרדי הממשלה ויחידות הסמך, תוך טיפוח דפוסי עבודה מודרניים ויעילים, יכללו המשרדים בתכנית העבודה ובתקציב השנתי שלהם, פעולות שתעודדנה מנהלים ועובדים גם יחד להעלות יוזמות לשיפור וליישמן הלכה למעשה.  
60.222 במסגרת מדיניות זאת ייקראו העובדים להציע הצעות שיפור בנושאים כגון: שיפור השירות לציבור, פישוט הליכים, חיסכון במשאבים, הפחתת ליקויים, שיפור שיטות עבודה, פישוט תהליכי עבודה, שיפור השירות במסגרת תקציב נתונה, צמצום עלויות שלא על חשבון רמת השירות לציבור, שיפור איכות של תהליכים ממוקדי לקוחות, מניעת כפילויות מיותרות ושיפור מתמיד ברמה המקצועית, במוטיבציה ובחתימה למצוינות של נותני השירות לאזרחי המדינה.  
60.223 עובדים וצוותים ומי שאינם עובדי מדינה שיעלו הצעות שיפור בנות יישום ואשר תמצאנה ראויות, יוכלו לזכות להערכה ולהוקרה על כך.  
60.224

הצעת שיפור היא הצעה של עובד יחיד או של צוות (להלן-"המציעי") שנועדה לשפר את האיכות והמצוינות בעבודת המשרד או היחידה, כמה משרדים או שירות המדינה כולו והיא מידת המענה שנותנות תפוקות התהליך לצרכים, לדרישות ולצפויות של הלקוחות.

60.211 - 60.224  
פרק 60 - איכות ומצוינות

60.225

הצעת שיפור הראויה לפרס הינה הצעה שהתקיימו בה התנאים כמפורט בנסמכים (א)-(ה) או בנסמך(ו) :

(א) הצעה שנמצאה בעלת פוטנציאל מדיד לשיפור האיכות והמצוינות ואשר להגשתה נתלוותה, חוות דעת מוסמכת שהיא ניתנת ליישום ויש כוונה ליישמה ;

(ב) הצעת שיפור שתכלול תאור ממוקד ומוגדר של תהליך המפורט מראשיתו ועד תומו. תהליך ששלביו, איכותו והיבטיו הכלכליים יוכיחו שיפור מדיד ביחס לתהליך הקיים, או הצעה המתארת תוצר מוגדר שמאפייניו מדידים והערך המוסף מיישומו ברור ומדיד ;

(ג) הצעה שהוועדה מתרשמת כי לא הייתה מועלית ללא יוזמה מיוחדת של העובד או קבוצת העובדים ;

(ד) הצעה המבטאת ראייה מערכתית, יצירתיות וחדשנות ;

(ה) הצעה שהינה בתחום אחריותו של עובד ו/או מעבר לתחום אחריותו ובלבד שתהיה חורגת ממה שנדרש ממנו בדרך כלל למילוי תפקידו ושהיא לא הוטלה על העובד כמטלה מוגדרת על-ידי הממונים עליו ;

(ו) הצעה שהוגשה על-ידי צוות שיפור שפעל במסגרת המתודולוגיה של ניהול איכות, שהוגדרה משימתו, נקבע לה זמן קצוב ותוצאות עבודת הצוות מצביעות באופן ברור על שיפור משמעותי מדיד באיכות ובמצוינות.

60.226

הצעת שיפור תכלול את הנושאים הבאים :

(א) תקציר ההצעה ;

(ב) המניעים להעלאת ההצעה ;

(ג) תיאור שיטת העבודה הקיימת והמוצעת ;

(ד) יתרונות וחסרונות ההצעה ;

(ה) עלויות (אם קיימות) ;

(ו) תוצאות צפויות (שיפור שירות, חסכון וכדומה) ;

(ז) חוות דעת ממונים ומומחים בנוגע לאיכותה ולישימותה של ההצעה.

60.23 - ועדות להצעות שיפור

60.231

הצעות שיפור הנושאות אופי יחידתי או משרדי, תובאנה לדיון בפני ועדות יחידתיות או משרדיות להצעות שיפור. הצעות הנושאות אופי בין-משרדי או הצעות הנושאות אופי משרדי אשר ל גביהן נתעוררה מחלוקת, תובאנה לדיון בפני הוועדה המרכזית להצעות שיפור בשירות המדינה.

60.232

ההרכב של הוועדה המרכזית להצעות שיפור, ש ליד נציבות שירות המדינה, יהיה כדלקמן :

\* נציג ציבור או גמלאי, חבר ;

\* ראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, יו"ר ;

\* נציג משרד, סגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש, חבר ;

\* נציג החשב הכללי, חבר ;

- \* נציג הסתדרות ע ובדי המדינה, חבר ;
  - \* נציג האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה - מרכז הוועדה ;
  - \* לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.
  - יו"ר ה וועדה המרכזית להצעות שיפור מתמנה על-ידי נציב שירות המדינה. חברי הוועדה יתמנו על-ידי יו"ר הו ועדה לתקופות קצובות.
- 60.233
- בכל משרד ובכל יחידת סמך תפעל ועדה משרדית להצעות שיפור.
- הרכב הוועדה י היה כדלקמן :
- \* סגן מנהל כללי בכיר למינהל ומשאבי אנוש, יו"ר ;
  - \* חשב המשרד, חבר ;
  - \* נציג יחידה מקצועית, חבר ;
  - \* נציג ועד העובדים, חבר ;
  - \* נציג ציבור או ג מלאי, חבר ;
  - \* ממונה או מרכז משרדי לניהול איכות במשרד, מרכז ה וועדה ;
  - \* לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.

60.225 - 60.233  
פרק 60 - איכות ומצוינות

- 
- 60.234
- מנהל כללי או מנהל יחידת סמך ישלח עותק מכתב המינוי של הוועדה המשרדית לוועדה המרכזית להצעות שיפור.
- 60.235
- הוועדה המשרדית רשאית לקבל חוות דעת מהיחידות אשר אמורות להיות מושפעות מיישום הצעת השיפור.
- 60.236
- בסמכות הוועדה המשרדית ליזום הקמתן של ועדות יחידתיות להצעות שיפור, כמפורט בפסקה 60.237.
- 60.237
- בכל יחידה מנהלית תוקם ועדה יחידתית להצעות שיפור.
- הרכב הוועדה :
- \* מנהל היחידה המנהלית, יו"ר ;
  - \* נציג יחידה מקצועית, חבר ;
  - \* מנהל היחידה למשאבי אנוש, חבר ;
  - \* נציג ועד העובדים, חבר ;
  - \* מרכז ניהול איכות, מרכז הוועדה ;
  - \* לחברי הוועדה הקבועים יצורף, בהתאם לצורך, מומחה מקצועי בתחום הנדון.
- 60.238
- מנהל היחידה ישלח עותק מכתבי המינוי של הוועדה היחידתית למנהל הכללי של המשרד או למנהל יחידת הסמך וליו"ר הוועדה המשרדית להצעות שיפור. על מנהל היחידה להביא לידיעת כל עובדי היחידה את דבר מינוי הוועדה ונוהל הגשת הצעות שיפור אליה, זאת בנוסף לאמור בפסקה 60.242.
- 60.239

הוועדה היחידתית רשאית לקבל חוות דעת מהיחידות אשר אמורות להיות מושפעות מיישום הצעת השיפור.

60.24 - עידוד הגשת הצעות שיפור

60.241

על הוועדות היחידתיות והוועדה המשרדית להגיש בעוד מועד, מידי שנה, למנהל הכללי הצעת תקציב מתאימה להענקת פרסי שיפור. על גורמי התקצוב לדאוג בעוד מועד להקצאתם של כספים למטרה זו בתקציב המשרד.

60.242

על המנהל הכללי של המשרד או מנהל יחידת הסמך לדאוג לפרסום נאות של המדיניות לעידוד הגשת הצעות שיפור לרבות: דבר מינוי הוועדות והרכבן, נוהל הגשת הצעות השיפור, שמם של בעלי התפקידים שניתן להסתייע בהם בהגשת הצעות השיפור במשרד, שמם של העובדים שהצעותיהם אושרו, עיקרי הצעותיהם ופירוט הזוכים בתעודות הוקרה ובפרסים כספיים. לצורך האמור, יסתייע המשרד במגוון ערוצי התקשורת העומדים לרשותו לרבות: לוח מודעות, הודעות המשרד, כנסים, ביטאון פנימי, אינטראנט, אתר אינטרנט וכדומה.

60.243

ועדות השיפור המשרדיות ימליצו (בנוסף להצעות המוגשות על-ידי העובדים באורח רצוף) על נושאים בעבודת המשרד עליהם יתבקשו העובדים להגיש הצעות שיפור. הנושאים יהיו מיוחדים למשרד או כלליים, כגון: קידום האיכות והמצוינות בכלל ושיפור השירות לציבור בפרט וכדומה. מידע זה יפורסם בערוצים שהוזכרו בפסקה 60.242.

60.244

הממונה המשרדי על ניהול האיכות או מרכז ניהול האיכות המשרדי או אחד מעוזריהם או מרכז ניהול האיכות היחידתי, יסייעו לעובדים בהגשת הצעות שיפור.

60.244 - 60.234

פרק 60 - איכות ומצוינות

60.245

מנהל ברמת משרה של מנהל תחום ומעלה אינו יכול להגיש הצעת שיפור בתחום הרחב של אחריותו, אך הוא יכול להגיש הצעת שיפור בנושאים שהם מעבר לתחום הרחב של אחריותו.

60.25 - הגשת הצעות שיפור

60.251

העובד יגיש את הצעתו בכתב, בשני עותקים, לוועדה היחידתית או לוועדה המשרדית להצעות שיפור, לפי העניין.

60.252

הוועדה תאשר למציע את קבלת ההצעה. הוועדה היחידתית או המשרדית או המרכזית להצעות שיפור תדון בכל הצעה שהועברה אליה ותודיע בכתב את תוצאות דיוניה למציע.

60.253

יו"ר הוועדה המשרדית יעביר לוועדה המרכזית להצעות שיפור, הצעות הנוגעות גם למשרדים אחרים או לכלל השירות; הצעת שיפור תוגש בצירוף חוות דעת כאמור בפסקה 60.226 (ז), של הממונה הישיר

או העקיף של מציע ההצעה ושל גורמים מוסמכים או בעלי עניין אחרים, על מידת הישימות של ההצעה ועל הכוונה ליישם אותה הלכה למעשה. עובד

המבקש להגיש הצעה הנוגעת לתחום עבודת משרד אחר או לכלל השירות, יגיש את הצעתו לוועדה המרכזית להצעות שיפור באמצעות הוועדה המשרדית; ועדת השיפור המרכזית תבחן את ההצעה עם הנוגעים בדבר ותחליט בהתאם.

60.254

אין להגיש לוועדה להצעות שיפור היחידתית או המשרדית או לוועדה המרכזית להצעות שיפור, הצעת שיפור שהיא בחזקת המצאה הכשירה לפטנט והיא תטופל בהתאם להוראות פרק 72.

60.255

מגיש הצעת שיפור רשאי לבקש להעביר את הדיון בהצעתו לוועדה בדרג גבוה יותר, בתנאי שלפחות שניים מחברי הוועדה בדרג הנמוך יותר, תומכים בדרישה זו.

60.26 - דיון בהצעות שיפור

60.261

הוגשה הצעת שיפור, על יו"ר הוועדה או נציג מטעמו לאשר קבלתה ולהודיע על כך למציע תוך שבועיים מיום הגעתה. בהודעה זו יש לציין את שלבי הטיפול בהצעה לרבות התאריך המשוער של הדיון בוועדה. יו"ר הוועדה, או נציג מטעמו, יודיע למציע את שלבי הטיפול בהצעה מדי חודש עד לגמר הטיפול בהצעה.

60.262

הייתה ההצעה ברורה, תדון בה הוועדה לא יאוחר מחודש ימים מיום קבלתה. הצריך הטיפול בהצעה קבלת חוות דעת של מומחים, יודיע על כך יו"ר הוועדה למציע וייעשה את כל שביכולתו להחיש את הטיפול בה.

60.263

החליטה ועדה יחידתית או משרדית שהצעה שהועברה אליה, מתוך המשרד ויחידותיו נראית לה מועילה ובת ביצוע, תהווה ההחלטה המלצה להנהלת המשרד להנהיג את השיפורים המוצעים ואישור להעניק תעודת הוקרה או פרס כספי או שניהם.

60.264

החליטה הוועדה המרכזית כי ההצעה חורגת מגבולות פעולותיו של משרד אחד וראויה ליישום בחלק מהשירות או בכלל השירות, תובא ההצעה לידיעת המשרדים או היחידות שההצעה נוגעת בתחום פעולתם, תוך כדי המלצה לאמצה.

60.265

הוגשה הצעת שיפור על-ידי מי שאיננו עובד המדינה, תדון הוועדה היחידתית או המשרדית או המרכזית בהצעה ותודה בכתב למציע ההצעה ותעניק לו תעודת הוקרה אם ההצעה תתקבל.

60.245 - 60.265

פרק 60 - איכות ומצוינות

60.266

הצעה שהוגשה לוועדה ולא אושרה על ידה, ניתן יהיה להגישה מחדש רק באם יושמה ונוספו נימוקים

שלא היו ידועים קודם לכן.

60.27 - פרסי שיפור

60.271

(א) פרס שיפור (תעודת הוקרה)

הוועדה היחידתית או המשרדית או המרכזית, רשאית להעניק תעודת הוקרה למציע הצעת שיפור;

(ב) פרסי שיפור (פרס כספי)

\* ברמה היחידתית - עד חצי משכורת בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת);

\* ברמה המשרדית - עד משכורת אחת בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת);

\* ברמה הבין-משרדית - עד שלוש משכורות בדרגה 20 בדירוג המינהלי בשיא הוותק (משכורת משולבת ולא משכורת קובעת).

60.272

הצעת שיפור שוועדה יחידתית להצעות שיפור החליטה שהיא ישימה, תזכה את המציע בתעודת הוקרה חתומה בידי מנהל היחידה המנהלית או בפרס כספי או בשניהם (ראה פסקה 60.271) אשר יוענקו על-ידי היחידה.

60.273

הצעת שיפור שוועדה משרדית להצעות שיפור החליטה שהיא ישימה, תזכה את המציע בתעודת הוקרה חתומה בידי המנהל הכללי של המשרד או מנהל יחידת הסמך או בפרס כספי או בשניהם (ראה פסקה 60.271), אשר יוענקו על-ידי המשרד.

60.274

הצעת שיפור שהוועדה המרכזית להצעות שיפור החליטה שהיא ישימה, תזכה את המציע בתעודת הוקרה חתומה בידי נציב שירות המדינה וראש האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, או בפרס כספי או בשניהם (ראה פסקה 60.271), הפרס הכספי ישולם למציע ההצעה על-ידי המשרד בו מועסק המציע.

60.275

תעודות ההוקרה והפרסים הכספיים יוענקו לעובדים הזכאים לכך בטקסים המשרדיים להענקת פרסי הצטיינות, לפחות אחת לשנה.

60.276

נמצאה הצעה שהוגשה על-ידי צוות ראוייה לפרס, תזכה ההצעה את כל אחד ממגישיה בתעודת הוקרה או בפרס כספי או בשניהם. במקרה בו החליטה ועדה להעניק לצוות פרס כספי, יחולק הפרס הכספי על-פי הכללים הבאים:

(א) ברמה היחידתית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה היחידתית (ראה פסקה 60.271).

(ב) ברמה המשרדית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה המשרדית (ראה פסקה 60.271)

(ג) ברמה הבין-משרדית, יקבל כל אחד מחברי הצוות פרס כספי ברמה הבין-משרדית (ראה פסקה 60.271)

60.28 - סמכות לקביעת גובה הפרס ואופן הענקת הפרס הכספי

60.281

הוועדה המרכזית תקבע מפעם לפעם את גובה הפרסים הכספיים, אשר הוועדות השונות תהיינה רשאיות להעניק.

60.282

הוועדה היחידתית להצעות שיפור רשאית להמליץ בפני ועדת שיפור משרדית על מתן פרס כספי גבוה יותר מן המפורט בפסקה 60.271 או להעביר, את הצעת השיפור לוועדה המשרדית.

60.266 - 60.282

פרק 60 - איכות ומצוינות

60.283

הצעות שתועלתן רק למשרד בו עובד המציע, ולדעת הוועדה המשרדית ראויות לפרס כספי גבוה יותר, יועברו ויידונו בוועדה המרכזית. הוועדה המשרדית תעביר את המלצתה למתן פרס כספי גבוה מרמה משרדית, לאישור הוועדה המרכזית להצעות שיפור.

60.284

הוועדה המשרדית תעביר לוועדה המרכזית הצעות שיפור החורגות מתחומי המשרד (ראה פס ק 60.253), לאחר שדנה בהן ובמידה ומצאה כי הן ישימות למשרד, רשאית היא להעניק למציע תעודת הוקרה או פרס כספי או שניהם.

60.285

ועדה יחידתית או משרדית תעניק את המחצית הראשונה של הפרס הכספי למציע הצעת שיפור שנמצאה ישימה, בסמוך לאישורה. את המחצית השנייה של הפרס הכספי תעניק הוועדה היחידתית או המשרדית לאחר שהוצגו בפניה ממצאים המוכיחים את התחלת יישום ההצעה בפועל.

60.286

הוועדה המרכזית תעניק, באמצעות המשרד הנוגע בדבר, את המחצית הראשונה של הפרס הכספי למציע הצעת שיפור שנמצאה ישימה בסמוך לאישורה. את המחצית השנייה של הפרס תעניק הוועדה, באמצעות המשרד הנוגע בדבר, לאחר שהשתכנעה שגורם בין-משרדי מתאים קיבל על עצמו את האחריות להורות על יישום ההצעה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.

60.29 - מעקב אחר טיפול יישום הצעות שיפור

60.291

יו"ר הוועדה היחידתית להצעות שיפור יגיש דו"ח שנתי מפורט, לרבות פרוטוקולים חתומים של ישיבות הוועדה, אל יו"ר הוועדה המשרדית להצעות שיפור.

60.292

יו"ר הוועדה המשרדית להצעות שיפור יקיים במשך שנת הכספים מעקב שיטתי אחר הטיפול והיישום של הצעות השיפור שהומלצו על-ידי הוועדה המשרדית ו/או הוועדות היחידתיות.

60.293

דיוני הוועדות היחידתיות או המשרדיות והוועדה המרכזית להצעות שיפור יירשמו בפרוטוקול, שבו יצוינו גם הנימוקים להחלטות. לפרוטוקול יצורפו חתימותיהם של כל חברי הוועדה בהתאמה.

60.294

ועדה משרדית להצעות שיפור חייבת לדווח על פעולותיה, לפחות אחת לשנה, למנהל הכללי או למנהל יחידת הסמך, לוועדת ההיגוי המשרדית לניהול איכות ולוועדה המרכזית להצעות שיפור. הדו"ח יכלול את רשימת ההצעות שאושרו על-ידי הוועדה המשרדית וכן על-ידי הוועדות היחידתיות תוך ציון ההצעות שכבר יושמו ואת שמות מגישי ההצעות אשר זכו בתעודות הוקרה ובפרסים כספיים.

60.295

הוועדה המרכזית תגיש לנציב שירות המדינה, אחת לשנה, דו"ח מפורט על פעולותיה ובו תכלול גם תקציר מדיווחי הוועדות המשרדיות.

( סא/ 33 )