

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' 75/2019

אספקת שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי 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

<u>גוף המכרז:</u>	
1.	מינהלה..... 4
2.	מבוא..... 5
3.	אופן הגשת הצעות..... 9
4.	תקופת ההתקשרות..... 10
5.	תנאי הסף להגשת הצעה..... 11
6.	מסמכי המכרז..... 12
7.	הליך בחירת ההצעה הזוכה..... 13
8.	אמות המידה לבחירת הזוכה..... 14
9.	בחירת הזוכה באופן מודולרי, זוכה חלופי ואי בחירת זוכה..... 21
10.	תקציב הפעילות והתמורה השנתית..... 21
11.	התקשרות בעקבות הזכייה..... 25
12.	ניגוד עניינים וסודיות..... 26
13.	בעלות על המפרט, ההצעה והתוצרים..... 27
14.	סיווג בטחוני..... 28
15.	תנאים כללים..... 28
16.	רישום למכרז ונוהל העברת שאלות ובירורים..... 30
נספח א' – מפרט התכנית..... 31	
1.	הנחות יסוד..... 31
2.	היגיון מארגן/ רציונל..... 31
3.	קהל יעד..... 32
4.	דמות הצוער/ת..... 32
5.	תמונת מצב עדכנית..... 33
6.	יעדים..... 35
7.	תכנית הצוערים לשירות המדינה דור 3.0..... 36
8.	עקרונות נלווים ופעילויות נדרשות להכשרה הבסיסית..... 42
9.	מתכונת ההכשרה..... 47
10.	הרכב כוח-אדם של צוות ההכשרה הבסיסית..... 49
11.	ארגון לוגיסטי של פעילויות ההכשרה..... 53



12.	מנגנוני בקרת איכות (הערכה, מעקב, דיווח ובקרה).....	54
13.	אופן הגשת ההצעה ותכנית הלימודים.....	58
נספח א'2 – מפרט תכנית המשך הפיתוח האישי והמקצועי של חברי רשת הצוערים (להלן "שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי").....		
1.	תפישה ועקרונות תכנית ההמשך.....	60
2.	תכולת תכנית ההמשך.....	61
3.	תכנית ההמשך – אופציונלית ומודולרית.....	66
4.	אופן הגשת ההצעה ותכנית שנתית.....	66
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.....		
נספח י' – הסכם התקשרות (שירותי הכשרה בסיסית).....		
נספח י'2 – הסכם התקשרות (שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי).....		
נספח י"א – ערבות ביצוע (ערבות הסכם).....		
נספח י"ג – נספח ביטוח - אישור קיום ביטוחים.....		
נספח י"ד – התחייבות להעדר ניגוד עניינים.....		
נספח ט"ו - התחייבות קבלן משנה.....		
נספח ט"ז – דרישת התשלום (דו"ח ביצוע).....		
נספח י"ז – המלצות "ועדת ההיגוי – צוערים למינהל ציבורי".....		
נספח י"ח – החלטת ממשלה מספר 1244.....		
נספח י"ט – אסטרטגיית "בוגרים במרכז".....		
155		



1. מינהלה

1.1. הגדרות

- גוף ציבורי – כל אחד מהגופים המנויים בסעיף 2(א) לחוק חובת המכרזים ורשויות מקומיות.
- דיני העבודה – החיקוקים המפורטים בתוספת השנייה לחוק בית הדין לעבודה, התשכ"ט-1969, ששר הכלכלה ממונה על ביצועם וכן חוק הביטוח הלאומי [נוסח משולב], התשנ"ה-1995.
- ההסכם (או ההסכמים) – נספחים י' ו-י"ב, להלן, על כל חלקיהם והנספחים הנלווים להם – המסמכים המגדירים את השירותים ואת אופן המימוש שלהם והמסדירים את תנאי ההתקשרות לפי מכרז זה.
- הזוכה/ הספק – המציע אשר נבחר ע"י המשרד כזוכה של מכרז זה.
- המכרז - פנייה זו לקבלת הצעות וכל הנספחים הנלווים אליה, לרבות ההסכם וכן מענה לשאלות הבהרה וכל מידע אחר שנמסר על ידי המשרד במסגרת הליכי מכרז זה.
- ועדת משנה - ועדה שתמונה על ידי ועדת המכרזים לבדיקת ההצעות למכרז זה.
- מחזור צוערים – קבוצה של עד 30 צוערים שעוברת את שלב ההכשרה בצורה משותפת. מחזור צוערים נפתח אחת לשנה (לא בהכרח באותו תאריך בדיוק).
- מציע – תאגיד או עצמאי המגיש הצעה במענה למכרז זה.
- נציבות שירות המדינה - המשרד/ הנציבות/ האגף/ אגף צוערים לשירות המדינה.
- הנציבות היא מנהלת מכרז זה ומזמינת השירותים המבוקשים במכרז זה.
- עורך המכרז – מנהל אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" בנציבות שירות המדינה, המוסמך מטעם נציבות שירות המדינה לנהל מכרז זה.
- שנת פעילות – שנה בת 12 חודשים מלאים מיום תחילת מתן השירותים בפועל: יום תחילת הכשרת המחזור שמתחיל את ההכשרה לגבי שירותי הכשרת הבסיס; ויום תחילת הפעילות לגבי שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי.
- תואר אקדמי/ תעודה – תואר/תעודה שהוענק/ה ע"י מוסד המוכר ע"י המועצה להשכלה גבוהה (המל"ג) להעניק תארים/תעודות מסוג זה ו/או תואר אקדמי מחו"ל ממוסד אשר ברשותו אישור האגף להערכת תארים אקדמיים מחו"ל במשרד החינוך ו/או תואר שהוענק ע"י השלוחות של מוסדות זרים להשכלה גבוהה הפועלים בישראל ואשר קיבלו רישיון מהמל"ג.



1.2. טבלת ריכוז מועדים ונתונים במכרז

נושא	נתון
מועד אחרון להגשת שאלות הבהרה	02/01/2020 בשעה 12:00
מועד אחרון להפצת התשובות לשאלות ההבהרה	26/01/2020
מועד אחרון להגשת הצעה בתיבת המכרזים	06/02/2020 בשעה 12:00
תוקף כתב הערבות (מכרז)	01/05/2020

במקרה של אי-התאמה בין הכתוב בטבלה לבין הכתוב בגוף הפנייה, קובעים המועדים הכתובים בטבלה.

1.3. **איש הקשר** מטעם עורך המכרז הינו מר טל חכים, מנהל תחום רישות ובוגרים של התכנית.

פרטי הקשר:

- כתובת הדואר האלקטרוני: talha@csc.gov.il, omrida@csc.gov.il.
- מספר הטלפון במשרד: 074-7699281.

2. מבוא

2.1. 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 מנוהלת באופן ישיר ומלא על-ידי המדינה כך שתכניה, מפעיליה ומדיניותה מותווים על-ידי הממשלה ועל-פי צרכיה**. לנוסח המלא של החלטת הממשלה, ר' נספח י"ח.

ד. התכנית הוקמה ופועלת במתכונתה הנוכחית ("דור 2.0" – פרטים נוספים בנספח א') החל משנת 2012 ועד היום. במסגרת זו עד כה מוינו וגויסו שבעה מחזורי צוערים מתוכם שישה (162 צוערות וצוערים) מושמים בשירות במדינה ועוד מחזור אחד (27 צוערות וצוערים) אשר עדיין נמצא בשלב ההכשרה.

ה. לאחרונה אימץ הוועד המנהל של התכנית אסטרטגיה חדשה "בוגרים במרכז", שעיקרה מיקוד האגף בעשיית רשת הצוערים המושמת במשרדים לצד פעילות ההכשרה (פירוט אסטרטגיית "בוגרים במרכז" בנספח י"ט).



ו. על פי החלטת הממשלה, אסטרטגיית "בוגרים במרכז" ותהליך הפקת לקחים מובנה שנעשה בתכנית מדי שנה הוחלט לעבור למודל הפעלה חדש ("דור 3.0"). להלן מבנה התכנית במודל החדש:

• **שלב א': הכשרה** (שנה וחמישה חודשים) הכולל שלושה צירים מרכזיים: ציר מקצועי, ציר פיתוח אישי וציר פיתוח קבוצתי. אלו יועברו במתכונת של 11 חודשי הכשרה בסיסית ו-6 חודשי התמחות במשרדי ממשלה בהיקף חצי משרה בתנאי הכשרה. פרטים נוספים במרכז זה ובנספח א' המצורף.

• **שלב ב': השמה** (ארבע שנים) הכולל תקופת השתלבות בשירות המדינה בה יעבוד הצוער במשרד הקולט ויתקדם בו בהתאם לכישוריו, לצד נדבך אקדמי (תואר שני התואם את מסלול השירות של הצוער) וכניסה לרשת הצוערים במקביל להכשרות המשך מתקדמות. הצוער יוצב בצמתי השפעה מערכתיים, בהתאם למודל ההשמה שפיתח אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" - "חליפה אישית בפריסה רשתית", באופן שישלב בין יכולות ושאיפות הצוער לבין צורכי המערכת וימקסם את פוטנציאל התרומה של כל צוער לשירות המדינה בטווח קצר וארוך: (1) משימות לאומיות, כפי שיוגדרו על-ידי הממשלה מעת לעת; (2) אגפי תכנון מדיניות ומוקדי ידע משרדיים או לאומיים; (3) לשכות מנהלים בכירים בדרגי מנכ"ל, מוקבלי מנכ"ל ומשנים למנכ"ל; (4) משרדים בהם יש מחסור בעובדים ואו במקצועות מסוימים ועשויים להסתייע בהתאם לכך בהזרמת הון אנושי כשרוני ואיכותי.

• בכל מחזור בתכנית מוכשרים עד 30 צוערות וצוערים, בוגרי תואר ראשון מצטיינים מרחבי כל הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות, במגוון רחב של רקעים אישיים ותעסוקתיים. הצוערים מוגדרים מרגע קבלתם לתכנית כעובדי המדינה, ומגד, חותמים על חוזים מיוחדים המחייבים אותם לשרת בשירות המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום שלב ההכשרה. יצוין כי בכל מחזור יש מקרים ספורים של שצוערים שאינם מסיימים את שלב ההכשרה עקב אי עמידה ביעדים ואו נסיבות אישיות.

• הנחות היסוד של תכנית הצוערים לשירות המדינה, מטרותיה, מתכונת תכנית ההכשרה הבסיסית, תכניה וכן מתכונת הכשרות ההמשך, מפורטים בנספח א' ובנספח א2: "עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה בסיסית" וכן "הכשרות ההמשך והייעוץ האישי".

ז. לאור זאת ובהתאם להחלטות הממשלה, נציבות שירות המדינה מבקשת לקבל הצעות לבניית תכנית הכשרה בסיסית לצוערים ולאספקה של שירותי הכשרה לרבות ביצוע, פיתוח וארגון ההדרכה עבור שלב א' (להלן - הכשרה בסיסית) של התכנית.

ח. שירותים אלה יסופקו על-ידי הגוף המציע באמצעות צוות הכשרה בסיסית במיקור חוץ אשר יפעל בתיאום תוכני ולוגיסטי מלא עם מנהל/ת תכנית ההכשרה מטעם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" (להלן - אגף צוערים) בנציבות שירות המדינה, או מי מטעמו.

ט. בנוסף לכך, הנציבות מבקשת לקבל הצעה לאספקת שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי לחברי רשת הצוערים המצויים בשלב ב' של התכנית (ומעבר לו).

י. בהקשר לעיל יודגש שעורך המכרז שומר לעצמו את הזכות לבחור בהצעה אחת לאספקת שירותי ההכשרה הבסיסית ובהצעה אחרת לאספקת שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי, הכל לפי שיקול דעתו של עורך המכרז.

יא. צוות ההכשרה הבסיסית יורכב מ-3 נושאי תפקידים: (1) מנהל/ת התוכן - מופקד על פיתוח התכנים והמתודולוגיות של התכנית והתאמתם לאוכלוסיית הצוערים, לרבות פיתוח והפעלה של מנגנוני בקרת איכות וטיוב שוטפים; (2) מנהל/ת הפיתוח האישי וקבוצתי - מוביל ומנהל את תהליכי הפיתוח האישי והקבוצתי של הצוערים בכל מחזור, דואג לגיבושם כקבוצת הובלה, חונך אישית כל צוער ומלווה אותו



- בתהליכי הפיתוח האישי ; (3) **רכז תפעול** – מופקד על המעטפת הארגונית והלוגיסטית של תכנית ההכשרה ועל הניהול השוטף של גמול ההשתלמות.
- ב. על הגוף המציע להנפיק איש קשר מטעמו מולו תתקיים ההתקשרות עם אגף הצוערים בנציבות שירות המדינה. איש הקשר יכול שיהיה מתוך צוות ההכשרה המוצע על-ידו או נושא תפקיד אחר בגוף המציע.
- ג. **יודגש כי כלל נושאי התפקידים לעיל אמורים להוות דמויות משמעותיות עבור הצוערים מבחינה מנהיגותית, ערכית ומקצועית ויהיו מועסקים אצל הגוף המציע או שהגוף המציע יתקשר עמם לצורך מכרז זה.**
- ד. **מטרת הפנייה: להתוות את העקרונות והקווים המנחים להתקשרות של נציבות שירות המדינה עם צוות ההכשרה הבסיסית.**

2.2. רקע

- א. תכנית הצוערים לשירות המדינה נוסדה בהמשך לתכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" (דור 1.0) שהכשירה 6 מחזורים ו-148 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 מיום 17.1.10, ראתה חשיבות גבוהה בהמשך הכשרת עתודה ניהולית לשירות המדינה והמליצה על הגברת מחויבות המדינה להכשרת העתודה הניהולית לשירות המדינה באמצעות ייסוד תכנית בבעלות מלאה של המדינה השונה מתכנית עתידיים במובנים הבאים :
- תכנית המיועדת לאקדמאיים והכוללת נדבך אקדמי בדמות תואר שני (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 וייסוד אגף בנציבות שירות המדינה המופקד בין השאר על ניהול התכנית (להבדיל ממודל הפעלה במיזם משותף).
- ד. להרחבה אודות הרקע להקמתה של תכנית הצוערים לשירות המדינה והמלצות "ועדת ההיגוי – צוערים למינהל ציבורי", ר' נספח י"ז.
- ה. בשנת 2012 נפתחה תכנית "צוערים לשירות המדינה" במתכונתה הנוכחית (דור 2.0). כאמור, התכנית כללה עד היום שבעה מחזורים (א'-ז'), ביניהם שישה (162 צוערים וצוערים) העובדים נכון להיום בשירות המדינה ועוד מחזור אחד (27 צוערים וצוערים) המצוי בשלב ההכשרה.
- ו. מתכונת התכנית (דור 2.0) מורכבת משלב הכשרה שאורכו שנתיים ושלב השמה שאורכו 4 שנים. שלב ההכשרה – נושא עיקר מכרז זה – כולל נדבך מעשי ונדבך אקדמי. הנדבך המעשי מתמקד בשנה הראשונה בלימוד וחניכה קבוצתית תוך דגש על חשיפה מירבית לפעילות משרדי הממשלה ותהליכי פיתוח אישי וקבוצתי. בשנה השנייה המיקוד הוא על התנסות מעשית ביחידות ממשלתיות, לצד המשך הכשרה מעשית. במקביל לכל אורך השנתיים, כולל הנדבך האקדמי לימודי תואר שני במדיניות



ציבורית בבי"ס פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה העברית. התכנית על נדבכיה השונים מורכבת משלל מתודות לרבות הרצאות, סדנאות עיוניות ומעשיות, מפגשים עם בעלי תפקידים, סיורי שטח מעמיקים ברחבי הארץ, סימולציות וכן סיור לימודי השוואתי בחו"ל.

ז. בשנתיים האחרונות התבצעו תהליכי מחקר, למידה והפקת לקחים מבניים ומתמשכים אשר כללו תהליכי שיתוף צוערים וממונים בשירות המדינה, מחקר הערכה מעצבת וכן החלטות, ועד מנהל של התכנית על מעבר למודל החדש (דור 3.0) של התכנית. שירותי ההכשרה הבסיסית ושירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי המבוקשים במכרז זה, מותאמים למודל החדש ומפורטים בהרחבה כאמור בנספח א' ו-א2 של מכרז זה.

2.3. אחריות וסמכויות נושאי תפקידים וגופים המלווים ניהולית ומקצועית את תכנית

הצוערים לשירות המדינה:

ממשלה

א. **ועד מנהל** (בראשות נציב שירות המדינה ובשיתוף מנכ"ל משרד רה"מ ונציגיו והממונה על התקציבים באוצר ונציגיו, וכן נציגי ציבור בכירים) – אחריות-על הכוללת התוויית אסטרטגיית התכנית, בקרה ומעקב אחר ניהול התכנית לרבות גיוס והכשרת הצוערים, תקציב, מדיניות השמות וכו'.

ב. **ראש אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה"** (נציבות שירות המדינה) – אחריות כוללת לניהול, עיצוב, גיבוש, הפעלת התכנית, מעקב, בקרה שוטפת על הצוות המפעיל של שלב ההכשרה, על פעילויות ההשמה ותכנית הרשת. אלה בנוסף לניהול תכניות נוספות שמופעלות באגף ותפקידים שונים.

ג. **סגנית ראש אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה"** (נציבות שירות המדינה) – אחריות לפיתוח וניהול קשרי העבודה עם יחידות הממשלה הקולטות והפוטנציאליות לקליטת צוערים להשמה, מיפוי צרכי שירות המדינה וניתוחם ביחס לאוכלוסיית הצוערים, ניהול תהליכי השמת הצוערים לרבות הכוונה ליעדי התמחות, הסדרת השמה ראשונה, פיתוח מנגנונים ונהלים למסלולי קידום ועוד, סיוע בתכנון וביצוע התכנית בהתאם להנחיות מנהל התכנית.

ד. **מנהל/ת תכנית ההכשרה של הצוערים (אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", נציבות שירות המדינה)** – איש/אשת הקשר מטעם עורך המכרז (ראש אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה') לזוכה בקשר לשירותי ההכשרה הבסיסית (נספח א'); ניהול ישיר של הצוערות והצוערים; עיצוב, גיבוש, קביעת מדיניות ההכשרה, תכנית העבודה השנתית וניהול תכנית ההכשרה הבסיסית; עבודה משותפת עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה; התאמת תכנית ההכשרה לצורכי המערכת, סנכרון בין פעילות ההכשרה לבין שלבי התכנית השונים וכן לתכניות נוספות המנוהלות באגף הצוערים וברשת "עתודות לישראל"; פיתוח מנגנוני בקרת איכות על תכנית ההכשרה והפעלתם יחד עם מנהל/ת התוכן מטעם הזוכה; הכנת ניירות עמדה בנושאים שונים הקשורים לתכנית הצוערים לרבות מחקר ממוקד והערכה של תוצאותיהן והשלכותיהן של תכניות מנהיגות ומצוינות בארץ ובעולם וכיו"ב.

ה. **מנהל תחום רישות ובוגרים (אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", נציבות שירות המדינה)** – איש הקשר מטעם עורך המכרז (ראש אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה') לזוכה בקשר לשירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי (נספח א2); אחריות להמשך הפיתוח האישי של הצוערים לאחר שלב ההכשרה הבסיסית, לצד טיפוח וחיזוק רשת הצוערים כקבוצת הובלה בשירות המדינה. הפעלת תכנית שנתית הכוללת הכשרות המשך, תהליכי פיתוח אישי, מתן כלים לצוערים כבודדים וכקבוצה, ימי עיון וסיורי שטח להעמקת הידע הרלוונטי למשרתי הציבור, פעילויות רישות וכיו"ב.



צוות הכשרה בסיסית במיקור חוץ – נשוא מכרז זה

ו. מורכב מ: מנהל/ת תוכן, מנהל/ת פיתוח אישי וקבוצתי, ורכז/ת תפעול



צוות ההכשרה הבסיסית מופקד על בניית תכנית ההכשרה הבסיסית לתכנית הצוערים ועל אספקה של שירותי הכשרה, לרבות ביצוע, פיתוח וארגון הדרכה במהלך שלב ההכשרה (ר' פירוט בנספח א'). כל זאת בעבודה שוטפת עם מנהל/ת תכנית ההכשרה מטעם אגף הצוערים ובהתאם להנחיותיה ומדיניותה.

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' 75/2019 לאספקת שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי 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. המשרד 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 06/02/2020 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 למשך תקופה של 3 (שלוש) שנים ממועד תחילת שנת הפעילות (מועד התחלת תקופת ההכשרה של מחזור ח' או ממועד חתימת הצדדים על חוזה ההתקשרות בין הצדדים – המאוחר מביניהם, יודגש כי במסגרת תקופת ההתקשרות הראשונה הזוכה יפעיל את תכנית ההכשרה הבסיסית עבור מחזורי הצוערים ח', ט' ו-י' וייתכן כי יפעיל גם את תכנית המשך הפיתוח האישי והמקצועי של חברי רשת הצוערים (במידה וייבחר להפעיל גם את תכנית זו) הכוללת את מחזורי התכנית (בשלב ראשון מחזור א'-מחזור ו', ומחזור נוסף המתווסף מדי שנה) אשר סיימו את שלב ההכשרה במתכונת דור 2.0.**

4.2. **תקופת ההכשרה הבסיסית מוגדרת כפרק הזמן של מחזור צוערים למשך 17 חודשים. לפרטים נוספים אודות מתכונת ההתקשרות של תכנית ההכשרה והמועדים המשוערים, ר' סעיף 9 לנספח א'.**

4.3. **לעורך המכרז שמורה האופציה להאריך את ההתקשרות עם הזוכה. ההארכה תהיה לכל היותר לשתי תקופות התקשרות נוספות בנות שנתיים כל אחת ולכל היותר עד 7 (שבע) שנים מתחילת תקופת ההתקשרות הראשונה. זאת בכפוף להחלטת ועדת המכרזים של המשרד ולקיום מקור תקציבי מתאים למימון הפעילות ובלבד שיודיע על כך לזוכה 30 (שלושים) יום בכתב לפני תום תקופת ההתקשרות.**

4.4. תקופת התארגנות ותקופת סיום

א. תקופת התארגנות – תקופה זו תחול בין מועד חתימת החוזה למועד תחילת שנת הפעילות הראשונה (בתקופת ההתקשרות הראשונה בלבד). בתקופה זו תוסדר הפעילות של הספק ותשולם לו תמורה בהתאם להנחיית עורך המכרז כמפורט בסעיף 10.4 למכרז זה.

ב. תקופת סיום ההתקשרות – תקופה זו תחול בין מועד סיומה של שנת הפעילות האחרונה בהסכם (בתקופת ההתקשרות האחרונה בלבד) לבין סיום תקופת ההכשרה של המחזור האחרון שהחל את הכשרתו. בתקופה זו תשולם לספק תמורה חלקית כמפורט בסעיף 10.4 למכרז זה.

בכל מקרה תקופה זו לא תארך מעבר ל-4 חודשים.

4.5. המשרד שומר לעצמו את הזכות להפסיק את ההתקשרות לפני תום תקופת ההתקשרות, מכל סיבה שהיא, על פי שיקול דעתו הבלעדי והמוחלט וללא צורך בהנמקת החלטתו, ובלבד שיודיע על כך 30 (שלושים) יום מראש, בכתב לזוכה. יובהר שזכות הפסקת ההתקשרות קיימת לגבי שירותי ההכשרה הבסיסית, שירותי הכשרות המשך והייעוץ האישי, בין אם תהינה התקשרות אחת או כהתקשרות נפרדת לכל שירות.

4.6. 12 (שנים עשר) החודשים הראשונים להתקשרות יהיו תקופת ניסיון, אשר במהלכה יהא המשרד רשאי לבטל את ההתקשרות ולפנות לצורך ביצוע ההתקשרות למציע הבא בתור ברשימת הכשירים שנבחרו במכרז זה ועל מציע זה יחולו כל תנאי מכרז זה וההסכם המצורף לו.

יובהר שתקופת הניסיון תחשב לכל אחד משני השירותים (שירותי הכשרת הבסיס – התקשרות בהתאם לנספח י', שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי – התקשרות בהתאם לנספח י'2) בנפרד.



5. תנאי הסף להגשת הצעה

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

תנאי סף מנהליים

- 5.1 המציע ימלא את נספח ב' לרבות תכנית הלימודים ורשימת אנשי צוות ההכשרה הבסיסית, כולל השכלתם וניסיונם – כמפורט בנספח ב'.
- 5.2 על המציע להיות תאגיד הרשום בישראל או עוסק מורשה או שותפות או עמותה. להוכחת עמידתו בתנאי סף זה, על המציע לצרף להצעתו אישור על רישום המציע במרשם הרלוונטי, בהתאם לדין החל עליו.
- 5.3 אם המציע הינו חברה או שותפות, תנאי סף נוסף עבורו הינו היעדר חובות אגרה שנתית בשנה שקדמה למועד הגשת הצעה, והיותו "חברה שאינה מפרת חוק" ואינה בהתראה לפני רישום כחברה מפרת חוק, בהתאם למפורט בהוראת תכ"מ 7.4.6. להוכחת עמידתו בתנאי סף זה, עליו לצרף נסח חברה/שותפות עדכני. הנסח ניתן להפקה דרך אתר האינטרנט של רשות התאגידים בכתובת www.justice.gov.il/mojheb/rasuthataagidim.
- 5.4 אם המציע הינו עמותה, עליו להיות בעל אישור מטעם רשם העמותות על ניהול תקין, תקף לשנת 2018. להוכחת עמידתו בתנאי סף זה, על המציע לצרף להצעתו אישור כאמור.
- 5.5 על המציע להיות בעל אישור עדכני ותקף על ניהול ספרים, נכיו מס במקור ורישום במע"מ, כנדרש לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו-1976. להוכחת עמידתו בתנאי סף זה על המציע לצרף להצעתו אישורים מתאימים.
- 5.6 על המציע לצרף להצעתו אישור מעורף-דין או מרואה-חשבון על שמותיהם של מורשי החתימה של המציע.
- 5.7 המציע ימציא ערבות מכרז בנוסח המצ"ב בנספח ד' למכרז.

ערבות שאינה עומדת בדרישות עלולה להביא לפסילת הצעה כולה.

- 5.8 המציע ימציא אישור 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 בנספח ז'.
- 5.9 המציע ימציא תצהיר על היעדר הרשעות קודמות בהתאם לחוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו – 1976, בהתאם לנוסח שבנספח ח'.
- 5.10 הסכם התקשרות (נספח י') החתום על-ידי המציע בראשי תיבות לגבי שירותי ההכשרה הבסיסית והסכם התקשרות (נספח י"ב) החתום על-ידי המציע בראשי תיבות לגבי שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי.
- 5.11 במקרה שהמציע הוא שותפות רשומה יידרשו חתימות של כל השותפים ביחד וכל אחד מהם לחוד, וכן יצורפו המסמכים הנדרשים לעיל, בשינויים המחויבים לפי העניין.

הגוף המציע

- 5.12 ניסיון המציע בתחום ההכשרה לפיתוח מנהיגות – למציע ותק של 5 שנים לפחות במהלך עשר השנים האחרונות (2009 – 2019) בתחום הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות. יש לצרף מסמכים המעידים על ותק בתחום זה – כמפורט בנספח ב'.
- 5.13 ניסיון המציע בניהול וביצוע של מסגרות הכשרת מנהיגים ומנהלים – 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 (2009 - 2019).

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 11.2).

יש לצרף מסמכים המעידים על מחזורי התכניות ו/או הקורסים שהועברו – כמפורט בנספח ב'.

5.14 למציע מערכת מידע ממוחשבת ("תוכנת מדף") התומכת בניהול לקוחות, ספקים, פרויקטים, ניהול חשבונות, חיובים ודוחות – כמפורט בנספח ב'.

5.15 למציע מערכת מידע ממוחשבת לניהול מערך הלימודים – כמפורט בנספח ב'.

צוות ההכשרה

כאמור, צוות ההכשרה הבסיסית יורכב מ- 3 נושאי תפקידים (צוות ההכשרה) אשר יהיו מועסקים אצל הגוף המציע או שהגוף המציע יתקשר עמם לצורך מכרז זה.

5.16 **מנהל/ת תוכן** –

- השכלה – תואר שני לפחות;
- לפחות שלוש שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2009 - 2019) בפיתוח הדרכה לתכניות הכשרה לרבות ניסיון מוכח בפיתוח תכניות לימוד ופיתוח מנגנוני איכות, בקרה, וטיוב קורסים;
- לפחות שלוש שנות ניסיון בקידום מדיניות ציבורית, בעבודה עם השירות הציבורי ובתהליכי עבודה ממשלתיים.
- יש לצרף מסמכים המעידים על ההשכלה והניסיון הנדרש בנושא לרבות אישורי מעסיקים בהתאם לדרישות הנ"ל – כמפורט בנספח ב'.

5.17 **מנהל/ת פיתוח אישי וקבוצתי** –

- השכלה – תואר שני לפחות;
- לפחות שלוש שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2009 - 2019) בהובלת והנחיית קבוצות, אבחון קבוצות והכוונתן. זאת כלפי קבוצות של לפחות 15 חניכים לקורס / מחזור / תכנית. כמו כן, ניסיון בחניכה אישית, פיתוח, הנחייה וטיפול של פרטים בקבוצה.
- יש לצרף מסמכים המעידים על ההשכלה והניסיון הנדרש בנושא לרבות אישורי מעסיקים בהתאם לדרישות הנ"ל – כמפורט בנספח ב'.

להרחבה אודות תיאורי ודרישות התפקידים, ר' להלן נספח א' סעיפים 10.2-10.3.

6. מסמכי המכרז

6.1 **המסמכים המצורפים בזה, מהווים את מסמכי המכרז:**

- נספח א' – מפרט התכנית – עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיווש תכנית ההכשרה הבסיסית.
- נספח א'2 – מפרט תכנית המשך הפיתוח האישי והמקצועי של חברי רשת הצוערים (להלן "שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי").



- נספח ב' – הצעת המציע.
 - נספח ג' – אומדן התקציבים לשנת פעילות.
 - נספח ד' – ערבות מכרז.
 - נספח ה' – התחייבות לשמירה על 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.
 - נספח י' – הסכם התקשרות (שירותי הכשרה בסיסית).
 - נספח י"א – הסכם התקשרות (שירותי הכשרה המשך וייעוץ אישי).
 - נספח י"ב – ערבות ביצוע (ערבות הסכם).
 - נספח י"ג – אישור ביטוחי.
 - נספח י"ד – התחייבות להעדר ניגוד עניינים.
 - נספח ט"ו – התחייבות קבלן משנה.
 - נספח ט"ז – דרישת התשלום (דו"ח ביצוע).
 - נספח י"ז – המלצות "ועדת ההיגוי – צוערים למינהל ציבורי".
 - נספח י"ח – החלטת ממשלה מספר 1244.
 - נספח י"ט – אסטרטגיית "בוגרים במרכז".
- 6.2. על המציע לצרף להצעתו ערבות בנקאית (ערבות מכרז) בגובה של 50,000 ₪ כולל מע"מ. סכום זה ישמש כערבות לחתימת ההסכם על-ידי המציע. תוקף הערבות יהיה עד לתאריך 01/05/2020. ערבות זו תומר על-ידי הזוכה במכרז לערבות ביצוע כאמור בסעיף 27.2 להסכם ההתקשרות.
- 6.3. **השתתפות במכרז מותנית בהמצאת כל האישורים וההתחייבויות המפורטים לעיל כשהם תקפים למועד הגשת ההצעה.**

7. הליך בחירת ההצעה הזוכה

ועדת המשנה שתמונה מטעם המשרד תמליץ לוועדת המכרזים על ניקוד המתמודדים במסגרת הליך הבחירה. ועדת המשנה תהיה רשאית למנות צוות מקצועי מטעמה שיעביר המלצות לוועדת המשנה במסגרת הליך הניקוד. הועדה תפעל בהתאם לשלבים הבאים:

7.1. הליך בחירת זוכה בעקבות מכרז זה יתבצע בשלושה שלבים לגבי כל אחד מהשירותים (הכשרה בסיסית והכשרות המשך וייעוץ אישי):

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).



בשלב השלישי עורך המכרז יזמן את שלושת המציעים בעלי הציון המשוקלל הגבוה ביותר ואת צוותיהם 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 שומר לעצמו את הזכות לבחור בספק אחד לביצוע כלל השירותים המבוקשים במכרז זה או לפצל את הבחירה לזוכה נפרד בשירותי ההכשרה הבסיסית ושירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי.

7.3 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. בתוך כך יובהר שייתכן וייבחר ספק לביצוע רק שירותי ההכשרה הבסיסית ללא שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי.

7.4 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 (רציונל התכנית, שיטות העבודה המוצעות, אנשי הצוות, הפעילויות המתוכננות וכו') ולאפשר להם לשפר את הצעתם ולהגיש הצעה סופית, שעל פיה יקבע הזוכה במכרז, בהתאם לציון הכולל, כמפורט לעיל.

7.5 בחירת זוכה "חלופי"

ועדת המכרזים, על פי שיקול דעתה הבלעדי, תהיה רשאית לבחור במציע אשר הצעתו דורגה כהבאה בתור ברשימת הכשירים כ"זוכה חלופי", זאת בהתאם לדירוג הרשימה (הכשיר השני, לאחריו הכשיר השלישי וכן הלאה).

7.6 בתקופה של שנה מיום החתימה על ההסכם עם הזוכה, רשאית ועדת המכרזים, בהתאם למפורט בסעיף 9.3, 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 לשירותי ההכשרה הבסיסית – יהיו כדלקמן:

אמות המידה המתוארות ימדדו באופן מוחלט (משמע, מספר שנות הניסיון הנספר הכולל ולא בנוסף למספר שנות הניסיון שנספרו במסגרת תנאי הסף).

8.1 ציוני האיכות

הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
ותק וניסיון הגוף המציע (סעיפים 5.1-5.4 למכרז)	מספר שנות ותק בתחום הכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות: 5-7 שנים 8-10 שנים מעל 10 שנים	2 3 4	10



הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
	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 2009-2019, הכוללים שירותי ארגון הדרכה, גיבוש ופיתוח קבוצות הובלה ורשתות עבודה, ואשר בהם לפחות 15 חניכים למחזור והיקף פעילות למחזור של לפחות 150 שעות הדרכה / הנחיה: 3 מחזורים בלפחות מגזר אחד (ציבורי, עסקי או שלישי) 4-7 מחזורים בלפחות שניים מהמגזרים 8 מחזורים ומעלה בשלושת המגזרים	2 4 6	
	הציון יורכב מממוצע סיכום הפרמטרים שלהלן לגבי כל בעל תפקיד של המציע: מנהל/ת פיתוח אישי וקבוצתי מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (-2009 2019) בהובלה, הנחייה, בנייה וגיבוש קבוצות הובלה ורשתות, יכולת אבחון והכוונה שלהם. זאת כלפי קבוצות של לפחות 15 חניכים לקורס / מחזור / תכנית. כמו כן, ניסיון בעבודה אישית מול פרטים בחניכה, פיתוח, הנחייה וטיפול: 3-4 שנים 5-7 שנים מעל 8 שנים מס' קבוצות ההובלה שהוביל, אופיין ומידת הגיוון שלהן הוביל לפחות 2 קבוצות הוביל לפחות 3 קבוצות, בעלות פרופיל מנהיגותי, עבור שני קהלי יעד שונים הוביל לפחות 5 קבוצות, בעלות פרופיל מנהיגותי, עבור 3 או יותר קהלי יעד	2 4 6 2 4 6	24
איכות צוות המציע (סעיפים 5.5-5.6 למכרז וכן סעיף 10 לנספח א' של המכרז)	מנהל/ת התוכן מס' השנים או מספר מחזורי תכניות ההכשרה במהלך עשר השנים האחרונות (2009-2019) שבהן צבר ניסיון בגיבוש תכנים, בהדרכה והכשרות, פיתוח תכניות לימוד ופיתוח מנגנוני איכות, בקרה וטיוב קורסים, ליווי הכוונה וחניכה מקצועית של חניכים וסגלי הוראה בגיבוש תכנים, בהדרכה והכשרות: 3-4 שנים 5-6 שנים 7 שנים ומעלה בנוסף לניסיון לעיל, מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2009-2019) בשימוש בכלי הדרכה,	2 3 4	



הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
	שיטות ומתודולוגיות חדשניים ויצירתיים ובהכשרות והדרכות באמצעות כלים דיגיטליים:	2-4 שנים	
	5-7 שנים	2	
	8 שנים ומעלה	3	
	בנוסף לניסיון לעיל, מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2009-2019) בקידום מדיניות ציבורית, בעבודה עם השירות הציבורי ובתהליכי עבודה ממשלתיים	4	
	3-5 שנים	2	
	6-8 שנים	3	
	9 שנים ומעלה	4	
איכות שיטת העבודה המוצעת (סעיפים 9-1, 11 לנספח א' למכרז)	הציון יורכב מממוצע ניקוד המדדים הבאים:	לגבי כל מדד: לא טוב: 0 בינוני: 8 טוב: 15 טוב מאוד: 21 מצוין: 26	26
	- רציונל פדגוגי ורעיוני של תכנית הלימודים - התכנים המוצעים בצירים: המקצועי (כולל המודולות האקדמיות), הפיתוח האישי והפיתוח הקבוצתי ומידת הסינרגיה ביניהם - המודל המוצע לתכנית בחתך חציוני, שנתי, ומחזורי (17 חודשים) – השילוב והקשר בין שיבוץ התכנים לבין הפעילויות הבאות: סדנת הפתיחה, סיורי השטח, סיורים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי, המודולות האקדמיות, פעילות סיכום ההכשרה, סדנאות מקצועיות מתוך 'ארגז הכלים הניהולי', קורסים / מרצים מן החוץ, שילוב חברי הרשת בפעילויות, התאמה לצורכי שירות המדינה המשתנים, שילוב כלים ומיומנויות דיגיטליות ועוד - כמות ואיכות הפעילויות ביחס לתקציב המוצע על ידי המציע (נספח ג'). למדד זה משקל כפול מלשאר. - התאמת פרופיל הצוות לשיטת העבודה המוצעת וליכולת המימוש שלה. העמדת יכולות בנפרד ובאופן סינרגטי של הצוות לביצוע התכנית.		
מנגנוני פיתוח הדרכה ובקרת איכות (סעיף 12 לנספח א' למכרז)	הציון יורכב מממוצע ניקוד המנגנונים הבאים:	לגבי כל מנגנון: לא טוב: 0 בינוני: 3	10
	- מנגנוני בקרה והערכת צוערים - מנגנוני בקרה והערכת צוות ההכשרה - מנגנוני בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה - מנגנוני טיוב הכשרה (פיתוח הדרכה) – מנגנוני תיעוד ותחקור פעילות, הפקת לקחים והטמעתם		



הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
	לצד פיתוח ידע הדרכתי חדש, ניהולו והטמעתו לרבות שימוש באמצעים דיגיטליים לצורך מימוש	טוב: 6 טוב מאוד: 8 מצוין: 10	

*לגבי כל מדד, ועדה מקצועית מטעם ועדת המכרזים תבחן את קוהרנטיות ההצעה ביחס למדד הזה, את ההתייחסות לצרכים המקצועיים שמעלה מכרז זה (כולל באמצעות הנספח המקצועי), ההתאמה לרציונל התכנית כפי שמוצג בנספח המקצועי, שילוב היבטים של מקוריות ויצירתיות ומקצועיות ביחס לחלקים בהצעה שנוגעים למדד.

30	הניקוד בסעיף זה יינתן באופן יחסי	במידת הצורך ועל-פי שיקול דעתו של המשרד, נציגיו המשרד יזמן את שלושת המציעים (נציגיהם) וצוותי ההכשרה המוצעים על ידם - בעלי ממוצע הציונים הגבוה מבין כלל המציעים - ליום מובנה ובו יתקיימו מבחנים וראיונות. ביום זה יתקיימו: - ראיון משותף למציע ולצוות לבחינת ניסיון המציע, יכולותיו בתחום ההדרכה וההכשרה ובפיתוח הון אנושי, בחינת שיטת העבודה שהציע, שיתופי הפעולה של הצוות וכיוצא באלה. - ראיונות אישיים עם אנשי צוות ההכשרה שיבחנו באופן פרטני את ניסיונם, את יכולותיהם ומידת התאמתם לתפקיד. הזמנה לראיון תיעשה בהתראה קצרה יחסית	התרשמות כללית מהמציע ומצוותו
100			סה"כ איכות

8.2 ציון איכות משוקלל

לצורך הערכת איכות ההצעות במכרז זה נקבעו המשקלות הבאים:



1	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	10%
2	איכות צוות המציע – מומחיות וניסיון של מנהל/ת הפיתוח האישי והקבוצתי ומנהל/ת התוכן	24%
3	איכות שיטת העבודה המוצעת – רציונל פדגוגי ורעיוני של תכנית הלימודים; התכנים המוצעים בציר המקצועי, בציר הפיתוח האישי ובציר הפיתוח הקבוצתי ומידת הסינרגיה ביניהם; השילוב והקשר בין הנושאים בתכנית לבין שיטות הלימוד והפעילויות הנלוות; המודל המוצע לתכנית הלימודים; כמות ואיכות הפעילויות ביחס לתקציב המוצע על ידי המציע	26%
4	מנגנוני פיתוח ההדרכה ובקרת האיכות – בקרה והערכת צוערים; בקרה והערכת צוות ההכשרה הבסיסית; בקרה והערכת תכני התכנית ומטרותיה; מנגנוני טיוב הכשרה	10%
5	התרשמות כללית – ראיונות אישיים	30%
	סך-הכול	100%

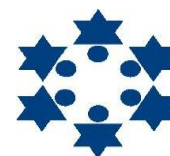
אמות המידה לבחירת הזוכה במכרז לשירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי – יהיו כדלקמן:

8.3 ציוני האיכות

הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
ותק וניסיון הגוף המציע	מספר שנות ותק בתחום ההדרכה וההכשרה לפיתוח מנהיגות ומצוינות: 5-7 שנים 8-10 שנים מעל 10 שנים	3 5 7	14
	ביצוע סדנאות מקצועיות, קורסי הכשרה והפעלת תכניות לליווי וייעוץ אישי - לפיתוח מנהיגות ומצוינות, הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר עסקי ו/או במגזר השלישי במהלך 2009-2019: עד 3 שנות ניסיון בחלק מהפעילות המבוקשת עד 7 שנות ניסיון בחלק מהפעילות או עד 3 שנות ניסיון בכל הפעילות המבוקשת מעל 7 שנות ניסיון בכל הפעילות המבוקשת	2 5 7	
איכות התכנים (סעיף 2.1 לנספח א' של המכרז)	התכנית לדוגמה - הציון יורכב מממוצע ניקוד המדדים הבאים: • התכנית בעלת רציונל מובן וקוהרנטי. • התכנית מותאמת לצורכי המערכת ומשתלבת בתכנית הצוערים על שלביה השונים. • חלקי התכנית מותאמים באופן מדויק לאוכלוסיות הצוערים המגוונות.	לגבי כל מדד: 0 לא טוב: 2 בינוני: 6 טוב: 8 טוב מאוד: 10 מצוין:	44



הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
	איכותם ורלוונטיות התכנים, השיטות והמתודות. התאמתן לתפקידי ואתגרי הצוערים - הציון יורכב מממוצע ניקוד המדדים הבאים: • סדנאות וקורסים מגוונים • התאמת התכנים לאתגרי משרת הציבור במאה ה-21 • שימוש בשיטות לימוד רלוונטיות, מותאמות ומעניינות • תכנים מתאימים לעתודה ניהולית בשירות המדינה	לגבי כל מדד*: לא טוב: 0 בינוני: 2 טוב: 5 טוב מאוד: 7 מצוין: 8	
	איכותם וניסיונם של המדריכים / המרצים / היועצים המוצעים להעברת התכנים - הציון יורכב מממוצע ניקוד המדדים הבאים: • השכלתם האקדמית ו/או הכשרתם הפורמלית בתחום. • שנות הניסיון בתחום המקצועי. • ניסיון בעשייה ציבורית או בעבודה עם השירות הציבורי.	לגבי כל מדד*: לא טוב: 0 בינוני: 2 טוב: 5 טוב מאוד: 7 מצוין: 9	
	כמות הפעילות ביחס לתקציב המוצע: • עלות הנהלה וכלליות והמעטפת הלוגיסטית ביחס לפעילות. • כמות הפעילויות ביחס למחיר.	בסה"כ 17 נקודות תתחלקנה באופן יחסי בין המציעים	
תפעול פעילויות ההדרכה (סעיף 2.2 לנספח א' של המכרז)	מתאם פעילות: לא קבוע / סטודנט עובד קבוע במציע, בעל ניסיון תפעולי של פעילות הדרכה בן שנתיים לפחות עובד קבוע במציע, בעל ניסיון תפעולי של פעילות הדרכה ושל ניהול התקשרויות מעל 5 שנים	0 3 5	12
	מידת התאמת הדרישות התפעוליות, הארגוניות והלוגיסטיות (סעיפים ב'-ו' בסעיף 2.2 בנספח א'2): העדר התאמה – תכנית הארגון ותיאום הפעילות אינה עולה על צורכי התכנית התאמה חלקית – העדר מענה על לפחות 3 סעיפים התאמה טובה – העדר מענה על סעיף 1-2. התאמה מלאה – התאמה על כלל הסעיפים	0 2 5 7	



הרכיב	תבחינים	ציון	המשקל
גישות וכלים חדשניים בהדרכה	הציון יורכב מממוצע ניקוד המדדים הבאים : - העברת תכנים חדשניים והעמדת גישות, כלים ומתודולוגיות חדשניות. - שימוש בכלי לימוד דיגיטליים - הצגת יכולת השתנות והתאמה מהירה של התכנים לצורכי המערכת	לגבי כל מדד* : לא טוב : 0 בינוני : 5 טוב : 8 טוב מאוד : 12 מצוין : 15	15
התרשמות כללית	במידת הצורך ועל-פי שיקול דעתו של המשרד, 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	הניקוד בסעיף זה יינתן באופן יחסי	15
סה"כ איכות			100

*לגבי כל מדד, ועדה מקצועית מטעם ועדת המכרזים תבחן את קוהרנטיות ההצעה ביחס למדד הזה, את ההתייחסות לצרכים המקצועיים שמעלה מכרז זה (כולל באמצעות הנספח המקצועי), ההתאמה לרציונל התכנית כפי שמוצג בנספח המקצועי, שילוב היבטים של מקוריות ויצירתיות ומקצועיות ביחס לחלקים בהצעה שנוגעים למדד.

8.4 ציון איכות משוקלל

לצורך הערכת איכות ההצעות במכרז זה נקבעו המשקלות הבאים :

1	ותק וניסיון הגוף המציע – ביצוע ייעוץ, אימון וליווי אישי והכשרות המשך תוך כדי עבודה ; ביצוע קורסים וסדנאות במגוון נושאים ודיסציפלינות לרכישת כלים ניהוליים, מיומנויות ולמידה.	14%
2	איכות התכנים – תכנית לדוגמה קוהרנטית, רציונל פעילות והכשרה הגיוניים ומותאמים לצורכי האוכלוסייה והמערכת ; איכות המרצים/ יועצים המוצעים ; איכות והתאמה של הסדנאות, הקורסים ותכניות הייעוץ ; כמות ואיכות הפעילויות ביחס לתקציב המוצע על ידי המציע	44%
3	תפעול פעילויות ההדרכה – העמדת מתאם פעילות ברמה ובהגדרת תפקיד מתאימה ; העמדת שיטת תפעול, כלי הדרכה, מקומות לקיום הפעילות וארוחות ברמה התואמת את צורכי התכנים והאוכלוסייה	12%
4	גישות וכלים חדשניים – שימוש בגישות, כלים ומתודות חדשניות ; יכולת חידוש והתאמה של שיטות וכלי הלימוד למציאות משתנה ; שימוש בכלים דיגיטליים בלמידה והעברת התכנים	15%
5	התרשמות כללית – ראיונות אישיים	15%
	סך-הכול	100%



9. בחירת הזוכה באופן מודולרי, זוכה חלופי ואי בחירת זוכה

- 9.1 ועדת המכרזים תבחר מציע אחד כזוכה בהפעלת שני השירותים המבוקשים במכרז (להלן: "הזוכה הראשון"). ועדת המכרזים שומרת לעצמה את האפשרות לקבוע רשימת כשירים בהתאם למדרג תוצאות בדיקת האיכות, כפי שנקבעו במכרז זה.
- 9.2 ועדת המכרזים שומרת לעצמה את האפשרות לפצל את הזכייה במכרז בין שירותי ההכשרה הבסיסית לבין שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי. במקרה כזה הזוכה בכל אחד מהשירותים יהיה בהתאם לתוצאות דירוגו בכל אחד מהשירותים.
- 9.3 ועדת המכרזים רשאית להחליט על הכשיר השני בכל אחד מהשירותים כזוכה בהפעלתם בהתקיים אחד מן התנאים הבאים:
 - 9.3.1 הזוכה הראשון לא חתם על חוזה ההתקשרות בתוך פרק זמן של 30 ימים. יודגש כי במניין ימים זה לא ייחשב עיכוב שנגרם ע"י נציבות שירות המדינה;
 - 9.3.2 הזוכה הראשון לא המציא מסמכים שנדרשו בחוזה ההתקשרות;
 - 9.3.3 הזוכה הראשון חזר בו מהצעתו;
 - 9.3.4 הזוכה הראשון לא קיים תנאי מוקדם להתקשרות;
 - 9.3.5 הזוכה הראשון לא עמד באחת או יותר מההתחייבויות שלו לפי ההסכם ו/או הפר את ההסכם;
 - 9.3.6 ועדת המכרזים החליטה לבטל את ההתקשרות מולו.
- 9.4 היה והזוכה השני בכל אחד מהשירותים ויתר על זכותו, או שלא עמד באחד מן התנאים לעיל, רשאית ועדת המכרזים לפנות לזוכה הבא אחריו בתור, וכך הלאה.

10. תקציב הפעילות והתמורה השנתית

- 10.1 עלות הפעילות הנדרשת על סמך מסמכי המכרז לתכנית ההכשרה הבסיסית, הינה על סך 2,050,000 ₪ עבור שנת פעילות אחת (הכוללת בתוכה את פעילות שני המחזורים באותה שנה).

עלות הפעילות הנדרשת על סמך מסמכי המכרז לתכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי (תכנית המשך הפיתוח האישי והמקצועי של חברי רשת הצוערים), הינה על סך של עד 800,000 ₪ עבור שנת פעילות.

עלות הפעילות בסך הכל עבור שירותי שתי התכניות תעמוד על סך של עד 2,850,000 ₪ לשנת פעילות.

לפירוט בדבר "שנת פעילות" ראה לעיל סעיף 4. למען הסר ספק, יובהר כי התכנית התקציבית המפורטת שתיגזר בשנת הפעילות הראשונה תחול גם על השנים הבאות.
- 10.2 עלות הפעילות של תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי תשתנה משנה לשנה בהתאם לתקציב שתעמיד הנציבות – בהתאם למפורט:
 - א. בשנה הראשונה תעמוד עלות הפעילות על 350,000 ₪
 - ב. החל מהשנה השנייה עלות הפעילות לא תפחת מ-550,000 ₪ ולא תעלה על 800,000 ₪.
 - ג. הנציבות תאשר את עלות הפעילות לשנת הפעילות הבאה לפני תחילת הפעילות על ידי הספק ולפני כל תחילת שנת פעילות מראש.



ד. התקצוב לכל סעיף פעילות יועבר בהתאם ליחס שבין התקצוב השנתי המאושר לבין הצעת המציע שניתנה על פי הבסיס של 800,000 ₪ לשנה (כך למשל אם עבור סעיף מסוים הוקצו 200,000 ₪ בהצעה המקורית אזי בשנה מסוימת הוא יתקצב ב-25% מגובה התקצוב).

10.3 יובהר שבמידה ועורך המכרז יחליט שלא לרכוש את שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי (כמפורט בסעיפים לעיל) עלות הפעילות תכלול את עלות תכנית ההכשרה הבסיסית על סך 2,050,000 ₪ בלבד.

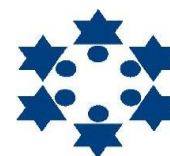
10.4 בתקופת ההתארגנות ובתקופת סיום ההתקשרות (בהתאם להגדרתן בסעיף 4.4 למכרז זה) בין הספק לבין המשרד תינתן לספק תמורה בנפרד מהסכם ההתקשרות, שכולל רק את שנות הפעילות המלאות. התמורה תהווה תמורה חלקית ביחס לתמורה הניתנת בשנות הפעילות המלאות, היא תוגדר באופן פרטני מול הספק על ידי עורך המכרז – בהתאם לעקרונות הבאים:

- א. התשלום החודשי לא יעלה על אחד 1/12 (8.3%) מהתשלום השנתי.
- ב. התשלום לספק עבור מתן שירותים על ידי בעלי התפקידים מטעמו, ישולם רק עבור חלקיות משרה עליה יסוכם מראש עם המשרד ובכל מקרה רק על סמך ביצוע השעות בפועל.
- ג. כל פעילות שכוללת עלות תקציבית תאושר מראש עם עורך המכרז.

10.5 המציע יצרף להצעתו אומדני תקציב להפעלת תכנית ההכשרה הבסיסית (ר' טבלה א' להלן) ולהפעלת תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי (ר' טבלה א' להלן), שהם בתוך טווחי המחירים המפורטים בטבלאות שלהלן, הכוללים את פרטי התקציב המוערך לרבות פירוט פעילויות ההדרכה המופיעות להלן בטבלאות וההוצאות הנלוות השוטפות.

טבלה א' - תכנית ההכשרה הבסיסית (המפורטת בנספח א')

הערות	סה"כ עלות	כמות הפעילויות	עלות ממוצעת לפעילות בודדת	טווח מחירים לפעילות/יות	סעיף הפעילות*
התשלום לספק הזוכה בגין עלות שכר אנשי הצוות מטעמו כוללת את הוצאות השכר. הספק אחראי לגלם בהצעתו כל עלות שכר אותה הוא צופה.		משרה מלאה		250000- ₪ 350,000	מנהל/ת תוכן
				250,000- ₪ 350,000	מנהל/ת פיתוח אישי וקבוצתי
				120,000- ₪ 160,000	רכז/ת תפעול
				620,000- ₪ 860,000	סה"כ
		2		50,000- ₪ 100,000	סמינרים (פתיחה וסיכום שלב ההכשרה)
מתוכם לפחות 2 בני יומיים				100,000- ₪ 160,000	לפחות 12 סיורי שטח



				10,000- 40,000 ₪	לפחות 10 סיורים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי
				80,000- 140,000 ₪	לפחות 7 סדנאות מקצועיות למחזור בתק' ההכשרה הבסיסית מתוך 'ארגז הכלים הניהולי'
יש לאשר מראש הזמנת מרצה שעלות הרצאתו עולה על 2,500 ₪				40,000- 180,000 ₪	מרצים מן החוץ**
בחירת הקורסים האקדמיים והמרצים תעשה בצורה משותפת עם אגף הצוערים ומותנית באישור מראש ממנהל האגף				-110,000 250,000 ₪	קורסים ומודולות אקדמיות (לפחות 3 בשנה)
(1) בחירת המרצה תעשה בצורה משותפת עם אגף הצוערים ומותנית באישור מראש ממנהל האגף. (2) התשלום עבור סעיף זה ינתן בגין הוצאות בפועל בלבד.				150,000 ₪	לפחות 4 מודולות אקדמיות (מודל ה- "מרצים כוכבים")** מודול אקדמית הכוללת מרצה בינ"ל בכיר (לפחות 1 בשנה) מאוניברסיטה מובילה בעולם (למשל אוקספורד, אינסיאד, הארורד וכיו"ב)
				-130,000 250,000 ₪	למידה דיגיטלית, שימוש בלומדות, הטמעת דיגיטליים וניהול ידע
				עד 200,000 ₪	הנהלה וכלליות***
לשנת פעילות	2,050,000 ₪				סה"כ

* לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א' סעיף 8.2
 ** מספר המרצים/ המודולות ומתכונת שילובם יוצעו על ידי המציע אך ייקבעו לאחר בחירת הזוכה בתיאום עם מנהל/ת תכנית ההכשרה
 *** "הנהלה וכלליות" כולל הוצאות כיבוד, חומרי משרד, תקשורת (תשתית), ייעוץ משפטי, רו"ח, שירותי מזכירות וכיו"ב



טבלה א'2 - תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי (המפורטת בנספח א'2)

הערות	סה"כ עלות	כמות הפעילויות המוצעת בשנה	עלות ממוצעת לפעילות בודדת	טווח מחירים לפעילות/יות	סעיף הפעילות*
8 סדנאות בשנה לחברי רשת צעירים ולפחות עוד 8 לחברי רשת ותיקים (כהגדרתם בנספח א'2)				-100,000 ₪ 170,000	לפחות 16 סדנאות מקצועיות להמשך תהליך הפיתוח האישי, להרחבת "ארגז הכלים"
				-50,000 ₪ 90,000	סמינר שנתי ולפחות 4 ימי עיון וסיורים ל"חברי רשת צעירים"
				-20,000 ₪ 40,000	קורסים מקצועיים. לפחות 1 בשנה
העלות הממוצעת תוצג לפי עלות לשעת פעילות בת 60 דקות				-200,000 ₪ 320,000	ייעוץ, אימון וליווי אישי
(1) כולל מיקום בחלק מהפעילויות, כיבוד וארוחות, אמצעי הדרכה וכיו"ב. (2) המציע יתייחס בהצעתו לעלות פעילות ממוצעת עבור מעטפת לוגיסטית של כל אחת מן הפעילויות האפשרויות (סדנה, יום עיון, סמינר, סיור וכו')				-150,000 ₪ 240,000	מעטפת לוגיסטית לפעילויות ההדרכה, עלויות מתקני הפעילות, כיבוד וארוחות**
				עד 150,000 ₪	הנהלה וכלליות***
לשנת פעילות	800,000 ₪				סה"כ

* לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א'2, סעיף 2.1

** לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א'2, סעיף 2.2

*** 'הנהלה וכלליות' כולל הוצאות כיבוד, חומרי משרד, תקשורת (תשתית), ייעוץ משפטי, רו"ח, עלויות מתאם הפעילות, שירותי מזכירות, תפעול וניהול הפעילות השוטף וכיו"ב

10.6 **אומדני התקציב** יעמדו בתוקפם 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 המשרד לפני שהמשרד הודיע על זכייה במכרז זה.

10.7 על האומדן לשקלל את העובדה כי בשנה הראשונה והאחרונה, היקף הפעילות בתכנית ההכשרה הבסיסית יקטן ממאה אחוז עקב אי תחילת הפעלתה עבור שני מחזורים



במקביל כפי שעתיד לקרות החל מהשנה השנייה ועד השנה האחרונה לתוקף המכרז. למען הסר ספק, ההצעה הכללית עבור מכלול השירותים המופיעים לעיל כוללת מע"מ ובכל מקרה, ההצעה מחייבת ולא תחולנה חריגות מהסכומים הנקובים לעיל.

10.8 הזוכה יציג לאחר זכייתו תכנית תקציבית מפורטת שתיגזר מהנספח התקציבי שהציע ותאושר על-ידי עורך המכרז ועל בסיסה תופעל התכנית.

10.9 לעורך המכרז שמורה במידת הצורך הזכות לבקש ו/או לאשר הסטות בין הסעיפים התקציביים בהתאם למפתח הבא:

עד 5% מכל סעיף – באישור מנהל. תכנית ההכשרה מטעם אגף הצוערים.

עד 10% מכל סעיף – באישור עורך המכרז.

מעל 10% מכל סעיף - באישור חשב נציבות שירות המדינה.

10.10 התמורה תשולם לזוכה עבור אספקת כל התוצרים הנדרשים כמפורט במסמכי המכרז ובנספחיו בהתאם לתכנית התקציבית המפורטת שהוצעה על ידי הזוכה ואושרה על ידי עורך המכרז. זאת בכפוף לביצוע בפועל בהתאם ללוחות הזמנים לביצוע ולאישור הגורמים המקצועיים המוסמכים במשרד ובהתאם למפורט להלן.

10.11 בתום כל חודש יגיש הזוכה חשבונית מס בשקלים חדשים ובה פירוט של כל השירותים שבוצעו מטעמו בהתאם לתמחור המציע בהצעת המחיר ובפורמט הדיווח המופיע במסגרת המכרז (נספח ט"ז – דרישת תשלום).

10.12 התשלום האחרון לכל מחזור צוערים ישולם רק בתום השלמת כלל חובות הזוכה כלפי עורך המכרז.

10.13 יובהר כי מועדי התשלום יהיו בהתאם להוראת תכ"ס 1.4.3 שעניינה "מועדי תשלום" ולאחר שהגורם המקצועי יאשר החשבון.

10.14 עוד יובהר כי התמורה היא סופית ומוחלטת עבור כלל השירותים והמציע לא ידרוש כל תשלום או הטבה מעבר לה.

10.15 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.

10.16 כל ההוצאות הכרוכות בהכנת ההצעה יהיו על חשבון המציע, ללא כל קשר לתוצאות ההליך.

11. התקשרות בעקבות הזכייה

11.1 ההתקשרות עם "הזוכה", תהיה התקשרות בהסכם אשר במסגרתו ייתן הזוכה את השירותים עפ"י דרישות המשרד ובהתאם לצרכיו.

11.2 תמורת ביצוע כל ההתחייבויות המשרד ישלם לזוכה עבור אספקת כל התוצרים והשירותים הנדרשים כמפורט במפרט מכרז זה על נספחיו, בהתאם לתכנית התקציבית המפורטת שאושרה על ידי עורך המכרז, בכפוף לביצוע בפועל, לעמידה באבני הדרך כקבוע במכרז ו/או שיוגדרו על ידי נציבות שירות המדינה מעת לעת ולאישור הגורם המקצועי המוסמך בנציבות שירות המדינה כמפורט להלן.

11.3 יודגש, כי אין בהעסקת קבלני משנה על-ידי הזוכה בכדי לפטור את הזוכה מהתחייבויותיו שעל פי הליך זה וההסכם שעל פיו, וכי הזוכה יהיה אחראי כלפי המשרד וכלפי כל צד ג' באשר לפעולותיו, מעשיו ומחדליו של קבלן המשנה, לכל דבר, צורך ועניין.

11.4 ההתקשרות כפופה לכל אישור הנדרש על פי דין.



- 11.5. הזוכה יתחייב לעשות את מירב המאמצים וככל שדבר זה נתון לשליטתו, להבטיח כי העובדים שהוצעו על ידו במסגרת ההצעה יישארו במשך הפרויקט בתפקידם ויהיו חלק מצוות ההכשרה, אלא אם קיימות סיבות טובות ומנומקות ובלבד להחליפם בבעלי תפקידים ברמה מקצועית שווה לפחות.
- 11.6. אם מסיבה כלשהי תתחייב החלפת העובד ו/או קבלן משנה שהוצג במסגרת ההצעה, הזוכה יספק לאגף הצוערים מועמדים חלופיים. הזוכה יציג לאגף הצוערים את קורות החיים והפרטים הרלוונטיים למילוי התפקיד של המועמדים החלופיים (לרבות פרטים על כשירותם וניסיונם). מינוי המועמד החלופי שייבחר יהיה כפוף לאישור בכתב של עורך המכרז וחשב המשרד.
- 11.7. אם בכל עת משלב זכיית הזוכה ועד להשלמת הפרויקט, ידרוש אגף צוערים את העברתו מתפקיד של עובד בפרויקט מסיבות הקשורות בתפקוד לקוי, רשלנות, אי-כשירות, התנהגות בלתי הולמת, חוסר התאמה לתפקיד ו/או לתמהיל הצוותי, היווצרות של בעיה ביחסי האמון בינו לבין גורמים במשרד או כל סיבה אחרת, הזוכה יפעל במהירות להעביר מתפקידו את העובד ולהחליפו על ידי מועמדים מתאימים, בכפוף לאישור עורך המכרז כאמור בסעיף 11.6.
- 11.8. ההתקשרות עם הזוכה תהיה בהתאם לנוסח ההסכמים המצורפים כנספחים י' ו-י', ומהווים חלק בלתי נפרד ממנו.
- 11.9. לאחר זכיית הזוכה במכרז וטרם החתימה על ההסכם יוכל אגף הצוערים לבקש מן הזוכה להכניס שינויים נקודתיים בהצעת המציע (בהם: רציונל התכנית, שיטות העבודה המוצעות, אנשי הצוות, הפעילויות המתוכננות וכו') בהתאם לצורכי שירות המדינה ורוח התכנית.

12. ניגוד עניינים וסודיות

- 12.1. הזוכה יצהיר ויתחייב שאין ולא יהיה לו, במהלך תקופת ההתקשרות בין הצדדים, ניגוד עניינים מכל מין וסוג שהוא.
- 12.2. 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.
- 12.3. כל תוצר ומסמך שיכין המציע במסגרת שירותי ההכשרה הבסיסית ושירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי יהיו 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 מתן השירותים.
- 12.4. הזוכה לא יעשה שימוש במידע שיגיע לידיעתו במהלך תקופת ההתקשרות, למעט לצורך ביצוע עבודתו במסגרת ההתקשרות.
- 12.5. הזוכה יתחייב כי לא יציג לאף גורם למעט לנציג המשרד, 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 מהמשרד.
- 12.6. מפרט זה הוא קניינה הרוחני של הממשלה אשר מועבר לספק לצורך הגשת הצעה בלבד. אין לעשות בו שימוש שאינו לצורך הכנת ההצעה.
- 12.7. מסמך התשובה (ההצעה) הוא רכוש של המציע. למשרד תהא האפשרות להשתמש בהצעה ובמידע שבה לכל צורך הקשור בפעילותו.



13. בעלות על המפרט, ההצעה והתוצרים

- 13.1. מוסכם בזאת כי כל זכויות הקניין הרוחני, בישראל ומחוצה לה, בתוצרי העבודה שיפותחו ו/או יוכנו על ידי הספק ו/או על-ידי עובדיו ו/או על-ידי מועסקיו, תהינה בבעלות מלאה ובלעדית של המשרד. מבלי לגרוע מכלליות האמור, ולמען הסר ספק, מובהר כי המשרד יהא רשאי לנהוג בתוצרי העבודה כאמור מנהג בעלים ולבצע בהם כל שימוש שיראה לו, תוך כדי תקופת ההסכם ולאחריה, לרבות ביצוע שינויים והכנסת תוספות לתוצרי העבודה, השלמתם או עריכתם מחדש, פרסומם או העברתם לאחר, בין בתמורה ובין שלא בתמורה, ולרבות ללא ציון שמו של הספק, עובדיו, מועסקיו או מי מטעמו. זכויות אלה יועברו למשרד מבלי להחתים את המשרד על חוזה או הסכם נוסף מעבר להסכם שייחתם בינו לבין הספק המצ"ב כנספחים י"ו-י"ז למכרז.
- 13.2. בסעיף זה "תוצרי העבודה" – כל נכס בלתי מוחשי אשר נוצר במהלך ביצועו של הסכם זה ואשר ניתן להגנה באמצעות זכויות קניין רוחני (IPR- Intellectual Property Rights), וכן עותקים פיזיים; "זכויות קניין רוחני" – לרבות זכויות לפי חוק זכות יוצרים, התשס"ח-2007, זכויות בסוד מסחרי לפי חוק עוולות מסחריות, התשנ"ט-1999, זכויות לפי חוק הפטנטים, התשכ"ז-1967, זכויות לפי חוק העיצובים, התשע"ז-2017, זכויות לפי פקודת סימני מסחר [נוסח חדש], התשל"ב-1972, זכויות לפי פקודת הפטנטים והמדגמים או כל זכות קניין רוחני אחרת.
- 13.3. הספק לא יהיה רשאי להשתמש בתוצרי הייעוץ ובכל חומר שהוכן על ידו לצרכי ההסכם, ושולם בגינו ע"י המשרד במסגרת מכרז זה, אלא אם כן קיבל אישור בכתב מראש מהמשרד.
- 13.4. הספק אינו רשאי לציין את זהותו על גבי התוצרים שיפיק לפי מכרז זה. נושא זה כולל: סמלים של הספק, שמו וכל אזכור אחר המזהה אותו.
- 13.5. עם סיום הפעילות או מיד עם דרישה ראשונה של המשרד בכתב, יחזיר הזוכה למשרד כל מסמך או חומר אחר הקשור בפעילות ונמצא בידו או בידי עובדיו, עובדים וכל ספק שירותים אחר המועסקים במסגרת מתן השירותים, כולל כל העותקים והגיבויים שלהם, וימחק את הנ"ל מכל מדיה מגנטית או אופטית אשר ברשותו או ברשות הגורמים המפורטים כאמור וזו ע"פ דרישת מנהל ההתקשרות.
- 13.6. הספק יידרש לעגן את זכויות היוצרים של המשרד בהתקשרויות החוזיות שלו עם עובדיו וכל עובד או ספק שירותים אחר שיועסקו על ידו לביצוע השירותים נושא מכרז זה.
- 13.7. הספק מצהיר כי הוא מסכים וכי ידוע לו שלמשרד הזכות להשתמש, לפרסם ולהפיץ את תוצרי העבודה, כולם או מקצתם, וכן נותנים או כלי מחקר/מידע שהוכנו לצורך השירותים, בהם נעשה שימוש במסגרת הפרויקט ובמהלכו, בכל דרך שימצא המשרד לנכון, ובאמצעות מי שימצא המשרד לנכון, ללא הסכמת הספק.
- 13.8. מפרט זה הוא קנינה הרוחני של הממשלה אשר מועבר לספק לצורך הגשת הצעה בלבד. אין לעשות בו שימוש שאינו לצורך הכנת ההצעה.
- 13.9. מסמך התשובה (ההצעה) הוא רכושו של המציע. למשרד תהא האפשרות להשתמש בהצעה ובמידע שבה לכל צורך הקשור בפעילותו.
- 13.10. אין בכלליות האמור לעיל כדי לגרוע מחובותיו של הספק כאמור בסעיפים 12, 13 ו-15 להסכם ההתקשרות המצ"ב כנספחים י"ו-י"ז למכרז.



14. סיווג בטחוני

14.1. הזוכה והעובדים שיועסקו מטעמו בפעילות יצטרכו לעמוד בקריטריונים של סודיות ולעבור בדיקות ביטחוניות על פי הנחיות הגורמים הביטחוניים המוסמכים וברמה שתיקבע על ידם, וכן לחתום על הצהרות שמירת סודיות, בנוסח המופיע בנספח ה'. המשרד שומר לעצמו הזכות להודיע לזוכה על אי אישורם של עובדים מטעמו מבלי צורך לנמק את ההחלטה.

15. תנאים כלליים

15.1. המשרד אינו מתחייב לבחור בהצעה הזולה ביותר או בהצעה עם הציון המשוקלל הגבוה ביותר, והוא שומר לעצמו את הזכות שלא להתקשר עם מציע כלשהו בעקבות מכרז זה מטעמים תקציביים או אחרים.

15.2. המשרד שומר לעצמו, בין היתר, את הזכות לבחור זוכה רק למתן שירותי ההכשרה הבסיסית או לבחור שני זוכים במכרז, תוך פיצול מתן שירותי ההכשרה הבסיסית (המפורטים בנספח א') לשירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי בין הזוכים, על פי שיקול דעתו הבלעדי.

15.3. יובהר כי, אין באמור במכרז זה או בהסכם ההתקשרות כדי לגרוע מזכותו של המשרד לקבל את השירותים / התוצרים המפורטים במכרז זה, גם שלא באמצעות הספק הזוכה ולא במסגרת מכרז זה.

15.4. כל שינוי שייעשה במסמכי המכרז או כל הסתייגות ביחס אליו, בין אם יעשו על ידי תוספת בגוף המכרז, במכתב נלווה, או בכל דרך אחרת הינו חסר תוקף ומקנה למשרד את הזכות לפסול את ההצעה.

15.5. יש לצרף להצעות את כל המסמכים הנדרשים לצורך עמידה בתנאים המוקדמים להשתתפות במכרז המפורטים לעיל.

15.6. הכשרת סגל – עם החתימה על חוזה ההתקשרות אגף הצוערים לשירות המדינה שומר לעצמו את הזכות לבנות ולקיים טרם פתיחת המחזור הכשרת צוות עבור צוות ההכשרה הבסיסית במטרה לתאם ציפיות, להבליט את העקרונות החשובים לשירות המדינה, לגבש ולסנכרן בין צורכי המערכת להכשרת הצוערים.

15.7. הזוכה או מי מטעמו לא יהיו רשאים להעביר או להסב את זכויותיהם על-פי ההצעה, כולן או חלקן לצד שלישי, אלא בהסכמה מראש ובכתב מעורך המכרז.

15.8. הזוכה ומי מטעמו מתחייבים להעניק את השירותים במומחיות, במקצועיות ובמיומנות על פי הסטנדרטים המקצועיים וכללי האתיקה המקצועית המקובלים.

15.9. מובהר בזאת כי כל חומר ומידע שיגיע לידי הזוכה מאת שירות המדינה ו/או נציגיו במהלך עבודתו, יועמד לרשות המזמין ללא תנאי.

15.10. מגיש ההצעה מתחייב כי בעצם הגשת הצעתו, הנו מצהיר בדבר זמינותו המידית למתן השירותים החל מיום חתימת מורשי החתימה מטעם נציבות שירות המדינה על הסכם התקשרות.

15.11. תכנית הלימודים הכוללת מועדים, תכנים ומרצים, תקבע בתיאום בין גורמי המוסד הזוכה לבין אגף הצוערים, בכל מקרה לא יאוחר מחודש ימים ממועד החתימה על הסכם ההתקשרות (נספח י') ולפני תחילת ההכשרה.

15.12. 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 12 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.

15.13. במקרה בו מנהל/ת התוכן ו/או מנהל/ת הפיתוח האישי וקבוצתי (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.

15.14. כל צירוף של בעל תפקיד חדש בצוות ההכשרה מטעם המציע יחייב אישורו של עורך המכרז לרבות האפשרות שעורך המכרז יראיין בטרם מתן האישור להעסקתו.

15.15. המשרד 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 שלדעת עורך המכרז בעל התפקיד אינו מתאים לביצוע תפקידו או שתפקודו של בעל התפקיד יהיה לקוי לדעת עורך המכרז.

15.16. עורך המכרז רשאי לפנות אל המציעים, או אל מי מהם, לקבלת הבהרות על הצעותיהם באישור ועדת המכרזים המשרדית או ועדת משנה שתמונה על ידה.

15.17. עורך המכרז רשאי בכל עת, בהודעה שתועבר בכתב, להקדים או לדחות את המועד האחרון להגשת ההצעות וכן לשנות מועדים ותנאים אחרים הנוגעים למכרז זה, על פי שיקול דעתו המוחלט.

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

15.19. היקף השירותים שינתנו ע"י הזוכה ייקבע על-פי שיקול דעתו הבלעדי של עורך המכרז, בהתאם לצורך ולמגבלות התקציב. המשרד שומר לעצמו את הזכות לצמצום או להרחבת היקף השירותים במהלך הביצוע.

15.20. 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.

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

15.22. בהתאם לתקנה 21(ה) לתקנות חוק חובת המכרזים, התשנ"ג-1993, עומדת למציעים, שלא זכו במכרז, הזכות לעיין בתוך 30 יום ממועד קבלת הודעה על תוצאות ההחלטה הסופית של ועדת המכרזים, בהצעה הזוכה, וכן בהחלטה הסופית של ועדת המכרזים ובנימוקה, למעט בחלקים של ההחלטה או ההצעה וכן חוות דעת משפטיות, אשר בהם לא תתיר ועדת המכרזים לעיין, מהנימוקים המפורטים בתקנה 21(ה) לתקנות חובת המכרזים, התשנ"ג-1993.

על המציעים לציין במפורש ומראש אלו סעיפים בהצעתם הם מבקשים שיהיו חסויים בפני הצגה למציעים אחרים, מטעמי סוד מקצועי או מסחרי. מציע שלא יציין סעיפים כאלה, יראה כמי שהסכים לחשיפת הצעתו כולה. מובהר בזאת, כי ההחלטה האם חלק כלשהו בהצעת המציע הזוכה יהיה חסוי, תהיה נתונה אך ורק לוועדת המכרזים של המשרד.

יובהר בזאת, כי כל נושא שמציע סימן כנושא שהוא מבקש להטיל עליו חיסיון, יהיה חסוי גם ביתר ההצעות, ככל שוועדת המכרזים תקבל את טענת החיסיון.



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

16. רישום למכרז ונוהל העברת שאלות ובירורים

16.1. שאלות הבהרה שיש למציע בקשר לתנאי המכרז או הסכם ההתקשרות או השגות כלשהן ביחס לתנאי המכרז או ההסכם, יש להעלות על הכתב ולהפנות אל עורך המכרז, מר עמרי דגן, מנהל אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", וכן אל איש הקשר מטעמו, מר טל חכים, מנהל תחום רישות ובוגרים של התכנית, נציבות שירות המדינה, בדוא"ל בכתובות: omrida@csc.gov.il, talha@csc.gov.il. יש לוודא הגעת המייל במספר טלפון 074-7699281. פניות אשר תועברנה בכל דרך אחרת לא תענינה.

השאלות תוגשנה בקובץ אקסל אחד במבנה הבא:

מס' סידורי	הסעיף לגביו מתייחסת השאלה	עמוד	השאלה

16.2. שאלות/הערות/השגות כאמור יופנו למשרד לא יאוחר מיום 02/01/2020 בשעה 12:00. שאלות שיתקבלו לאחר מועד זה לא תענינה.

16.3. מענה לשאלות ההבהרה שתגענה מהפונים עד למועד זה יישלח במרוכז באמצעות מייל, תוך עילום שם השואל, עד ליום 26/01/2020. התשובות תתפרסמנה באתר האינטרנט של המשרד. עוד יובהר כי התשובות לשאלות ההבהרה יהיו חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז ותחייבנה את כל המציעים.

16.4. יודגש, כי רק תשובות בכתב תחייבנה את המשרד.



נספח א' – מפרט התכנית

עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה בסיסית

מטרת נספח זה היא לפרט ככל הניתן על אודות הנחות היסוד של תכנית הצוערים לשירות המדינה, מטרותיה, מתכונת תכנית ההכשרה הבסיסית, תכניה, תפקידי צוות ההכשרה ומנגנוני בקרת האיכות המבוקשים. המציע יתבקש להתייחס ולחבר בין העקרונות והקווים המנחים המפורטים בנספח כולו להלן על מנת לגבש תכנית הכשרה, חדשנית ואיכותית, בפריסה של 17 חודשים.

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, ותכניות עתודה (כגון תכנית הצוערים) מהוות ערוץ הזנה משמעותי לשילובה בשירות המדינה באופן שיטתי כדי להגיע למסה קריטית של הון אנושי איכותי במגזר הציבורי.
- המגזר הציבורי הוא בעל פוטנציאל גדול לקידום החברה והמדינה. עם זאת, הוא מוגבל במידת מה עקב קדנציות קצרות המעבירות 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, כשהוא פרוס באופן מושכל באופן רישתי ובצמתי השפעה מערכתיים - יוכל לתרום לחיזוק החברה והמדינה בישראל.
- מודל תכנית "צוערים לשירות המדינה" הוכיח את עצמו עד כה ביכולתו לאתר, למיין, לגייס, להכשיר, להשיג ולרשת את ההון האנושי האיכותי והמגוון מרחבי החברה בישראל בשירות המדינה ובאמצעותו להשפיע לטובה על שירות המדינה ולתרום לחיזוקו וביסוסו של השירות הציבורי בהתאם למטרות התכנית בפרט וליעדי "עתודות לישראל" בכלל.

2. היגיון מארגן/ רציונל

- תכנית צוערים לשירות המדינה מפתחת ומטפחת קבוצת מנהיגות המחויבת לשירות הציבורי ומשפיעה לטובה על העתיד של מדינת ישראל ושל החברה בישראל באמצעות התמודדות עם האתגרים העומדים בפני החברה והמדינה.
- התכנית נועדה לבנות ולגבש עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה באמצעות שילוב מסה קריטית של סוכני שינוי איכותיים ומצוינים בפריסה רשתית בצמתי השפעה מערכתיים, ולאחר שעברו הכשרה בסיסית 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 ושל קבוצות הובלה – ניתוח סוגיות מנהיגות (עבר, הווה, עתיד) תוך הקניית ערכים ומתן כלים להתמודדות עם דילמות ואתגרים



הניצבים בפני קבוצות הובלה (גורמים בעמדות מנהיגות, סמכות והשפעה במרחב הציבורי הישראלי ובעולם) בהישען על תפיסת מנהיגות הסתגלותית-רשתית-קבוצתית.

• אשכול 4: העמקת התודעה בנושאי הכרת החברה בישראל, העם היהודי, והזירה הבינלאומית – הבנה של ההיסטוריה של העם היהודי וערכיו, החברה בישראל, וכן בקיאות בסוגיות נבחרות מתוך הזירה 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 למצטיינים במישורים האישי, החברתי והאקדמי. עליהם להיות בעלי תואר ראשון, מרחבי הארץ ומכלל הדיסציפלינות האקדמיות. מועמדים לתכנית יעברו תהליך סינון קפדני בן מס' שלבים אשר יבחן את כישוריהם האישיים, בדגש על פוטנציאל יכולתם לקדם שינויים, פוטנציאל יכולות הניהול וההובלה שלהם ויכולתם לעבוד כחלק מצוות, וכן את המוטיבציה שלהם לתרום לקידום השירות הציבורי - והכול בהתאם לחוק שירות המדינה (מינויים) ולכללים על-פיו.

3.2. המועמדים להשתתף בתכנית הצוערים נבחרים על-ידי נציבות שירות המדינה תוך שהם עוברים סינון קפדני, הכולל מגוון כלי מיון ואבחון (בין היתר, נכון למועד פרסום מכרז זה, בחינות ומבחנים, מרכזי הערכה, פעילות שטח (OD) וכן ראיון סופי על-ידי ועדת מראיינים).. בתהליך המיון משולבים בשלבים שונים בוגרי התכנית ועפ"י שיקול דעת אגף הצוערים גם נציגי ציבור.

3.3. בכל מחזור בתכנית זו משתתפים עד 30 צוערים. הצוערים מוגדרים מרגע קבלתם לתכנית כעובדי מדינה, ומנגד, חותמים על חוזים אישיים המחייבים אותם לעבוד בשירות המדינה במשך לפחות 4 שנים עם סיום שלב ההכשרה הבסיסית (סה"כ 5 שנים וחמישה חודשי מחויבות).

4. דמות הצוער/ת

במהלך תקופת ההכשרה וההשמה התכנית מפתחת ומטפחת בקרב הצוערים את הערכים והיכולות הבאים:

- מחויבות למסלול של תרומה – קשירת העתיד המקצועי והאישי של הצוערים 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 – יושר ויושרה מקצועית, יכולת הבלטת הצוערים לרבות מערכת הערכים של הצוער ולהביאו לידי ביטוי בתפקידו;
- תחושת שייכות מקצועית – גיבוש זהות של משרתי ציבור (CIVIL-SERVANT) ורצון להיות "שליחי ציבור" המחויבים לכלל החברה;



- יכולות גיבוש חזון - הקניית יכולות חשיבה מערכתית ולטווח רחוק;
- חשיבה קונסטרוקטיבית – יכולת 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 הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות, הטמעת גישה של (Life Long Learning) LLL כאמצעי לשימור רלבנטיות לאורך זמן בשירות המדינה;
- ביצועים/אקטיביזם – יוזמה ודוגמה אישית המגובה ביכולת הוצאה מהכוח אל הפועל ברמת ביצוע גבוהה תוך ירידה לפרטים, עם או בלי הכוונה מלמעלה;
- הכרת מבנה המגזר הציבורי, המורכבות שלו ושיטות העבודה הנהוגות בו, ככלי עבודה להנעה והובלה של תהליכי שינוי;
- רשתיות וחשיבה רשתית – הבנת היכולת להניע תהליכים במערכות מורכבות באמצעות שימוש ברשתות, בניית המחויבות לתרום לרשת הצוערים ולהיתרם ממנה תוך היכרות עם הערך הייחודי המוסף של חשיבה כזאת למען קידום שינוי במגזר הציבורי/עידוד לקחת תפקיד פעיל ברשת הצוערים;
- 'ברק בעיניים' – טיפוח ושימור יכולות התחדשות והתרגנות של המוטיבציה הציבורית האישית והקבוצתית להוות זרזים לשינוי בידע המקצועי בתחום העיסוק ומעבר לו ובכלים, המיומנויות והיכולות.

5. תמונת מצב עדכנית

כאמור בסעיף 1 בגוף המכרז, תכנית "צוערים לשירות המדינה" נוסדה בהמשך לתכנית "עתידיים – צוערים למינהל הציבורי" שהכשירה 148 בוגרים בשישה מחזורים והסתיימה בשנת 2009. רוב מקרב בוגרי דור 1.0 של התכנית עובד עדיין נכון להיום בשירות המדינה, וחלקו עזב את השירות המדינה ונמצא בשירות הציבורי.

תכנית "צוערים לשירות המדינה" בגלגולה הנוכחי הוקמה מכוח החלטת ממשלה 1244 מינואר 2010 כתכנית ממשלתית שתנוהל באופן ישיר, מלא ובלעדי על ידי שירות המדינה. המחזור הראשון של התכנית נפתח בשנת 2012 במתכונת הקיימת (דור 2.0), הכוללת תקופת הכשרה בת שנתיים - המורכבת מנדבך אקדמי ונדבך מעשי ותקופת השמה בת ארבע שנים. דור 2.0 של התכנית מקיף 7 מחזורים - 1 מתוכם (27 צוערות וצוערים) נמצאים נכון להיום בשלב ההכשרה הבסיסית ו-6 מהם (162 צוערות וצוערים) פרוסים בהשמה ב"שטח". נכון להיום עובדים 100% מהצוערים בדור 2.0 בשירות המדינה בלמעלה מ-30 משרדי ממשלה שונים ויחידות סמך ממשלתיות ובחתך של 6 אשכולות תוכן חוצי משרדים ועיסוקים המהווים צמתי השפעה מערכתיים (ניתן להתרשם מהפריסה של יעדי ההשמה באתר התכנית).

תקופת ההכשרה של הצוערים במתכונת הנוכחית (דור 2.0) כוללת שלושה נדבכים מרכזיים: תואר אקדמי במדיניות ציבורית, תכנית הכשרה מעשית בסיסית המלווה בציר פיתוח אישי ובציר פיתוח קבוצתי והתמחות בת חצי שנה במתכונת של חצי משרה במהלך חצי השנה האחרונה של תקופת ההכשרה.

ההכשרה המעשית שאורכה שנתיים התבססה עם השנים לכדי תכנית ייחודית, חדשנית, עשירה ומותאמת באופן מיוחד לצרכי שירות המדינה, ובפרט לצרכי השירות מהעתודה הניהולית שלו. ההכשרה נוגעת בתחומי תוכן משמעותיים כמו מערכות הממשלה וקבוצות בחברה בישראל לצד עיסוק משמעותי בפיתוח כל צוערת וצוער ופיתוח הצוערים כקבוצת הובלה במערכת.



לתכנית ההכשרה אחיזה משמעותית בשטח תוך מפגש מתמיד עם דרגים שונים בשירות המדינה (לרבות סגל בכיר מוביל) ומחוצה לו, שיח עם אנשי אקדמיה ומכוני מחקר, מגזר עסקי וחברה אזרחית וכמובן שימוש תדיר בצוערות וצוערים שסיימו את תקופת ההכשרה וכעת עובדים ברחבי שירות המדינה.

ברוח המעבר מ'טוב מאוד למצוין' האתגרים המרכזיים העומדים בפני תכנית ההכשרה, מלבד השינוי במתכונת התכנית (ר' להלן דור 3.0), הינם:

- **התאמה למציאות המשתנה.** המציאות הממשלתית והאתגרים העומדים בפני שירות המדינה משתנים באופן מתמיד ועל כן על מתכונת התכנית ותכניה להיות דינמיים, להתאים את עצמם לצורכי המערכת בין מחזור למחזור ובמהלך כל מחזור;
- **המשך שכלול ציר הפיתוח האישי.** על ציר זה להמשיך ולהשתכלל כך שיתאים לסוגים שונים של צוערים לרבות רקעים אישיים, מקצועיים וזהותיים מהם הגיעו ולצרכים אישיים ומערכתיים;
- **המשך שכלול ציר הפיתוח הקבוצתי-רישתי.** על ציר זה להמשיך ולהתפתח כדי לשפר את הלכידות המחזורית והבין מחזורית, את החיבור תוך כדי תקופת ההכשרה לרשת הצוערים, את מנגוני המדידה, ההערכה וכלי ההתערבות במרכיב זה וכיו"ב;
- **Digital by Default.** צורך במעבר לשימוש משמעותי בשפה הדיגיטלית כחלק אינהרנטי ומשמעותי מההכשרה ואימוץ גישות וכלים חדשניים מעולם ההכשרות וההדרכות מהארץ ומהעולם;
- **יצירת ממשק סינרגטי בין הכשרת הבסיס לבין תכנית הכשרות ההמשך** – המעבר למודל החדש מצריך זיקוק פעילויות הכשרה שהיו בעבר בבסיס לכדי הכשרות המשך שתועברנה לאחר סיום תקופת ההכשרה הבסיסית, במסגרת שלב ההשמה. (ר' נספח א2).

ההכשרה עוסקת ב- (1) ציר תוכן משמעותי הכולל למידה על המערכות המרכזיות במדינה בכלל ובממשלה בפרט, בקבוצות האוכלוסייה המרכיבות את החברה בישראל ובנושאי העשרה, רוחב ועוד כדי ליצור מסד ידע משמעותי. (2) ציר נוסף נוגע בפיתוח האישי של כל צוערת וצוער, במסגרתו הצוערים מקבלים רקע וכלים בתחומי ההובלה והמנהיגות, מתנסים באופן שוטף ובצורות מגוונות ביכולות המקצועיות, באופן ההשפעה שלהם בתוך צוות, ביכולות הלמידה וההובלה ומקבלים פידבק שוטף שמאפשר להם להמשיג את מקורות הכוח וגם החולשות היחסיות שלהם, לאתגר את עצמם, לשפר את יכולותיהם ולהבין באילו תנאים ותחומי תוכן הם יצליחו יותר. (3) הציר השלישי בתכנית עוסק בפיתוח הקבוצתי, במסגרת זו מוקצים משאבים, ניתנים כלים ומוקדש זמן ליצירת קבוצת הובלה מלוכדת, בעלת זהות ושפה משותפת של "משרתי ציבורי" שהיא חלק מקבוצה רחבה של רשת "צוערים לשירות המדינה", "עתודות לישראל" ושירות המדינה בכלל.

מודל ההשמה שפותח בתכנית הוא ייחודי ומבוסס על סינרגיה בין צורכי המערכת לבין יכולות ושאיפות הצוערים ("חליפה אישית בפריסה רשתית") בשאיפה למקסום פוטנציאל התרומה של כל צוערת וצוער לשירות המדינה. ניתוח צרכי המערכת נעשה בראיה על-משרדית, המכוונת לפריסה רשתית של הצוערים ולעידוד עשייה תוך שתופי פעולה וניצול משאבי הרשת במסגרת ההשמה עצמה (במודלים שונים של פריסה כגון- רישות משימה לאומית באופן בין-משרדי; פריסה מרובדת של מחזורים שונים של התכנית בצומת השפעה מרכזי; ריכוז צוערים ביחידה או סביב משימה לאומית כצוות משימה ועוד). המודל מתבסס על המוניטין שנוצר לתכנית בתוך המערכת הממשלתית, מה שמאפשר להציף באופן רציני את צורכי המערכת לתכנית ולייצר מגוון אפשרויות משמעותי לכל צוערת וצוער לקראת שלב בחירת ההשמה שלהם (ולפני כן לתקופת ההתמחות שלהם). הצוערות והצוערים פרוסים בשטח נכון לימים אלה במעל 30 יחידות ומשרדים ממשלתיים מה שמאפשר השפעה במרבית תחומי העיסוק של שירות המדינה ובתוך כך יצירת צוותי משימה בתחום תוכן חוצה משרדי.

רשת הצוערות והצוערים כוללת את 148 בוגרי עתידים לצד 162 הצוערים שנמצאים בתפקידים השונים בממשלה. הרשת גדלה מידי שנה בעד 30 צוערים שמסיימים את תקופת ההכשרה.



הרשת פעילה כיום בזכות הזהות המשותפת הקיימת לחבריה, ההיכרות הקרובה של צוערים שהוכשרו באותו מחזור ו/או שהכירו כחלק מהפעילות ברשת ומעצם מודל ההשמה שמציב אותם בצומתי השפעה הקשורים האחד לשני. הפעילות האורגנית הקיימת כיום ברשת נתמכת בצורה בסיסית על ידי אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" וכחלק מהשינוי במתכונת התכנית, עתידה להתרחב משמעותית גם להכשרות המשך, הגברת העברת הידע והלמידה המשותפת בתחומי תוכן שונים וכאמצעי לשיתופי פעולה במשימות לאומיות ותחומי מיקוד בעיסוק הממשלתי.

זאת ועוד, מאז הקמת תכנית הצוערים לשירות המדינה שייעודה לבנות ולהכשיר עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה קם במהלך 2017 אגף בכיר "עתודות לישראל" במשרד רוח"מ. האגף מיישם את התכנית הלאומית "עתודות לישראל" הכוללת תכלול ויצירת רשת בין תכנית הצוערים לשירות המדינה ותכניות עתודה מקבילות ונוספות שקמו מאז בתחומים רבים לשלטון המקומי, המשטרה, מערכות הבריאות, חינוך, רווחה, פיננסים ועוד. אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה', אשר נטל חלק פעיל בכתיבת דו"ח עתודות לישראל, רואה את עצמו כגורם מעורב ופעיל משמעותית בתוך רשת תכניות "עתודות לישראל" המכוונת לבנייה וחיבור של עתודה נושאת שינוי בכלל השירות הציבורי.

6. יעדים

על מנת לפתח ולטפח בקרב הצוערים את הערכים והיכולות הנ"ל, הכשרת הבסיס נועדה להשיג את היעדים הבאים:

- הקניית ידע וכלים במדיניות ציבורית לעתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה (משלב הגדרת הבעיה, דרך הצגת חלופות על בסיס ניתוח הבעיה, יישום ובקרה);
- הקניית תפיסה רב-ממדית של החברה הישראלית. תוך הכרת 'מעגל החיים' של הקבוצות המרכיבות את החברה הישראלית;
- הבנת תהליכי השינוי במגזר הציבורי בארץ ובעולם (שלטון מקומי ושלטון מרכזי, מוסדות לאומיים ובינלאומיים) והיכרות עם המודלים המרכזיים בתחום;
- הקניית יכולות הסתגלות למציאות משתנה ולתרבות ארגונית מורכבת; הבנת החשיבות בחידוש ושינוי מתמיד במערכת השירות הציבורי;
- לימוד שיטות ניהול שונות, בדגש על אופני ניהול חדשניים ויצירתיים ובתוך כך בחינה ביקורתית של תפקיד המנהל והמנהיג בשירות המדינה;
- בחינת הסוגיות המרכזיות בעולם העבודה של משרת הציבור (כולל בתנאי חוסר ודאות וחוסר סמכות פורמאלית);
- הקניית ידע ותרגול כלי העבודה והניהול הבסיסיים בידי משרת ציבור, לרבות מנגנוני תקצוב וחשבות, משאבי אנוש, מכרזי רכש, תכניות עבודה, שתוף ציבור ועוד;
- היכרות עם סביבת העבודה הרחבה בה פועל משרת הציבור להובלת שינוי בשירות המדינה, לרבות מרכיבים בשלטון המרכזי שאינם שירות המדינה (כגון הכנסת ומערך בתי המשפט), שלטון מקומי, מגזר שלישי, מרחב עסקי, התקשורת והציבור;
- 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 את הצוערים בתקופת הכשרתם, חברי רשת הצוערים בכללותה לצד עובדי מדינה בשירות המדינה, חברי הרשת הרחבה של "עתודות לישראל", חוקרים באקדמיה, בעלי תפקידים מרכזיים במגזר הציבורי, אנשי מפתח במוסדות הממלכתיים ובארגונים חברתיים. חברי הרשת נעזרים בה ומועשרים באמצעותה בידע ובניסיון של עמיתיה.

7. תכנית הצוערים לשירות המדינה דור 3.0 – תפישת ההפעלה של שלב

ההכשרה הבסיסית:

- 7.1. במתכונת המחודשת, שלב ההכשרה הבסיסית של תכנית הצוערים לשירות המדינה יארוך כ- 17 חודשים. הוא כולל 11 חודשים מלאים של הכשרה בת חמישה ימים בשבוע ושישה חודשים נוספים בהם הצוערים יתמחו במשרדי הממשלה במשך 3 ימים בשבוע וביומיים הנוותרים ההכשרה תתמקד בתכנים ומתודות הקשורים ותומכים בלמידה האישית והקבוצתית מההתמחות ובהכנה למעבר לשלב ההשמה. צוות ההכשרה הבסיסית יבנה תכנית לימודים מעשית לצוערים ויספק שירותי הכשרה בהתאם, לרבות ביצוע, פיתוח וארגון ההדרכה זאת תחת ניהול צוות אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", באמצעות מנהל/ת תחום בכיר/ה תכנית ההכשרה.
- 7.2. השינויים המרכזיים המתוכננים לעומת תכנית ההכשרה הקיימת מלבד שינוי המתכונת עצמה הינם שימת דגש משמעותי על היבטי הפיתוח האישי והקבוצתי לצד הסטת תכנים מסוימים להכשרות ההמשך שיתקיימו בשלב ההשמה (כמפורט בנספח א2').
- 7.3. תכנית ההכשרה הבסיסית תתקיים בשלושה צירי רוחב במקביל:

(1) **ציר מקצועי**

(2) **ציר פיתוח אישי**

(3) **ציר פיתוח קבוצתי-רשתי**

7.3.1. **ציר מקצועי – הקניית ידע מעשי ומיומנויות באמצעות היכרות עם השירות**

הציבורי

הציר המקצועי נחלק לחמישה מכלולים מרכזיים המתפרסים על פני 17 חודשים (עיקרם ב- 11 החודשים טרם שלב ההתמחות):

○ מכלול שירות ציבורי: היכרות עם השלטון המרכזי (מטה ומחוזות) והשלטון

המקומי: הרחבת בסיס הידע והבנת מגוון תהליכי העבודה לפיהם מתנהל השירות הציבורי במציאות הישראלית. פרק זה ישים דגש על היכרות עם המערכות הציבוריות המרכזיות על מאפייניהן, בדגש על הגופים מתוכם ששייכים לשירות המדינה. בתוך כך מפגשים עם דמויות מפתח ודמויות מופת בשירות הציבורי; כללי זיהוי של בעיה / מגבלות / חסמים; היכרות עם עולמות התוכן המרכזיים בהם עוסק שירות המדינה ועם משימות אקטואליות; אתיקה בשירות 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, אגפי מטה משרד הבריאות, ארגוני חולים, ארגונים מקצועיים, בתי ספר למקצועות הרפואה, חברות תרופות וציוד רפואי וכדומה);
 - באמצעות מסלולי קריירה (לדוגמה, למידת תחום הרווחה באמצעות עבודות חקר בצוותים / היכרות עם מסלולי קריירה אפשריים של עובדים בדרגי הביניים ובסגל הבכיר של משרד הרווחה וכיו"ב);
 - אופן חלוקת תקציב המדינה – זיהוי הזדמנויות, מגבלות וכשלים;
 - קבוצות אוכלוסייה – בחינת מערכת הרווחה באמצעות נקודות מבט של אוכלוסיות שונות (על פי חלוקה גילאית, מגדרית, דתית, לאומית, גיאוגרפית וכיו"ב);
 - משימתית – זיהוי אתגרים העומדים בפני המערכות השונות באמצעות סוגיות ציבוריות המשתקפות בפעילות החברה האזרחית, גופי ביקורת ובאמצעי התקשורת ובשיח הציבורי;
 - אקטואלית - עדכון שוטף של תכני ההכשרה בהתאם לאירועים אקטואליים רלוונטיים, החלטות ממשלה חדשות וכדומה.
- 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 / אשכול אזורי;
 - ממשקים ויחסי שלטון מרכזי-מקומי: מחוזות ואגפי המטה של משרד הפנים; עבודת משרדי ממשלה אחרים מול ובאמצעות השלטון המקומי (חינוך, רווחה, תחבורה ועוד); ניתוח מנגנוני העבודה הקיימים בממשק זה;
 - אופן חלוקת תקציב המדינה – זיהוי הזדמנויות, מגבלות וכשלים.
 - לימוד מסיפורי הצלחה וכישלון של רשויות מקומיות.
 - פרקטיקום מרוכז ברשות מקומית.
- היכרות עם סוכנויות ממשל נוספות אשר נוטלות חלק בקידום ויישום מדיניות הממשלה והמהוות חלק מהשלטון המרכזי - כגון מערכת בתי המשפט, הכנסת, חברות ממשלתיות, תאגידים סטטוטוריים, מלכ"רים ציבוריים וכיו"ב.
- חשיפה מעמיקה לעבודת הממשלה בחוויה אישית - באמצעות shadowing אישי/זוגי של מספר ימים ביחידה ממשלתית בליווי והנחיה של מנהל/עובד



ביחידה, ועיבוד למידת עמיתים על כלל היחידות בהם ביקרו צוערים (דוגמת מודולת "מבטים" הקיימת בתכנית היום).

○ מכלול השוואתי בינלאומי: 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 (OECD , World Bank וכיו"ב), נציגי ממשל ואקדמיה זרים ועוד.
- סיור לימודי השוואתי בחו"ל (ר' פירוט בהמשך).

○ מכלול אקדמי: תשתית אקדמית-תיאורטית אינטר-דיסציפלינרית בסיסית:

במהלך שלב ההכשרה הבסיסית ישולבו בין 3 ל-6 מודולות אקדמיות בתחומים רלוונטיים. המודולות תועברנה על ידי מרצים אקדמיים מובילים ברמת ההוראה, המחקר וההשפעה, מהארץ ומהעולם. אפשר שהמודולות יהיו בהיקף של קורס אקדמי ו/או בהיקף מצומצם יותר בהתאם לרציונל הכללי של תכנית ההכשרה.

קורסים אפשריים להכללה בתשתית האקדמית, לדוגמה:

- יסודות הכלכלה.
- כלכלה ציבורית.
- משפט ציבורי.
- אתיקה במערכות ציבוריות.
- ניהול ומנהיגות.
- יסודות בתהליכים פוליטיים בישראל.
- יסודות בסוציולוגיה ותהליכים חברתיים.

בהקשר זה יצוין כי המכלול האקדמי יורכב גם מהענקת ואוצ'רים לצוערים ללימודי תואר שני. לימודי התואר השני יילמדו לאחר תקופת ההכשרה הבסיסית במספר מוסדות אקדמיים אוניברסיטאיים ובהתאם לרשימה סגורה של תארים שאגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' ינפק בעבור הצוערים. בחירת תחום התואר לכל צוער תתבצע בראיית הרלוונטיות לתחום השמתו ומסלול השירות הצפוי, ויחייב אישור אגף הצוערים שיינתן בתיאום עם המשרד הרלבנטי. על רקע זה, מטרות המכלול האקדמי-תיאורטי בהכשרה הבסיסית הן בעיקר-

- לספק לצוערים ידע אקדמי-תיאורטי בסיסי בתחומי המדיניות הציבורית, הנדרש לצורך מילוי ייעודו כעתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה;
- לספק את הרקע התיאורטי הרלוונטי לסוגיות ולתכנים שיילמדו בשאר מכלולי ההכשרה הבסיסית, באופן סינרגטי אשר יעצים את הלמידה הכוללת של הצוערים;
- פיתוח היכולות האנליטיות, כישורי הלמידה והחשיבה של הצוערים.



○ מכלול התנסות מעשית: שילוב מתמיד של מימד התנסותי בהכשרה תוך דגש על הכנה להשמה ולמסלול של עתודה ניהולית 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 יבצע התנסויות כחלק אינהרנטי מתכנית ההכשרה הבסיסית, לצד התנסות מקצועית אחת או יותר חיצונית למסגרת ההכשרה עצמה.

סוגי התנסויות חיצוניות לדוגמה:

- הובלת פרויקט הנוגע לעבודת יחידה ממשלתית כלשהי בשיתוף עם נציג היחידה והכוונתו.
- פיתוח רעיון או תחום תוכן שאינו קיים בעשייה הממשלתית, חקירתו, ביסוסו ותיקופו לכדי הצעה אופרטיבית.
- ביצוע עבודת חקר בתחום תוכן ציבורי בהתכתבות עם העשייה הממשלתית.
- ביצוע התמחות בהיקף מוגבל אך מרוכז בגופים ציבוריים כגון: השלטון המקומי, חברות ציבוריות, המוסד לביטוח לאומי ועוד.

○ מכלול העמקת תודעה חברתית - היכרות עם החברה האזרחית ועם קהילות וסוגיות שונות בחברה בישראל:

הקניית תפיסה רב-ממדית של החברה בישראל, תוך הכרת "מעגל החיים" של הנדבכים המרכיבים את החברה.

סוגי פעילות לדוגמה:

- הרצאות אורח – מנכ"לי עמותות מובילים, פילנתרופים ישראליים, פילנתרופים מהעולם היהודי, ראשי קהילות יהודיות ולא יהודיות / דתיות או אזרחיות, היסטוריונים חברתיים וכיו"ב.
 - הרצאות / סיורי חשיפה להכרת קהילות שונות בחברה בישראל (חברה ערבית, חרדים, קיבוצים ומושבים, עולים חדשים וותיקים, וכיו"ב). שימת דגש על הקהילות מהם מגיעים הצוערים ושיתוף הצוערים בהכנת והעברת הסיורים.
 - היכרות עם הזרמים השונים ביהדות ומערכת היחסים המשתנה בין מדינת ישראל לבין קהילות יהודיות בתפוצות.
- פעילויות של התנדבות בקהילה, המקושרות לתכני ההכשרה כרכיב התנסותי.

7.3.2. ציר פיתוח אישי – מיצוי הפוטנציאל האישי של כל צוערת וצוער

שימת דגש על תהליכי פיתוח אישיים על מנת לאפשר לפרט מיצוי מקסימאלי של יכולותיו וכישוריו המקצועיים-ניהוליים כהכנה מיטבית לשלב בו יהפוך למשרת ציבור במסלול קריירה של "עתודה ניהולית נושאת שינוי".

לא מתחברת לפסקה הזו): אז מציעה נוסח חלופי-



ציר הפיתוח האישי נועד להכין כל צוער באופן מיטבי למילוי ייעודו בתום ההכשרה כ"עתודה ניהולית נושאת שינוי" בשלושה היבטים: כישורים ויכולות ניהוליות; כישורים ויכולות ייזום והובלת שינוי; היבטי ייעוץ קריירה ובחירת יעד ההשמה הראשונה המיטבי לכל צוער. תהליכי הפיתוח האישי יתייחסו אישית לנקודת הפתיחה השונה של כל צוער בכניסתו לתכנית ההכשרה וישאף למקסם את פוטנציאל הלמידה וההתפתחות, על מנת למקסם א פוטנציאל תרומתו של הצוער לשירות המדינה בתום 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.

○ נושאי ליבה מחייבים בציר הפיתוח האישי:

- 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, בדגש על שירות המדינה.
- 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 המסתגל למציאות המשתנה סביבו: דיון, המשגה ופיתוח ערכים מובילים רצויים בזהותו של משרת ציבור, יושרה, מובחנות כלפי קבוצות שונות בציבור, נשיאה באחריות, שקיפות, אובייקטיביות, מחויבות, וכן שימת דגש לשלל הפעולות הנוגעות ל'מנהיגות הסתגלותית' ונדרשות בגינה.
- הובלת שינוי: למידה ותרגול טכניקות של השפעה ורתימה, פיתוח חוסן אישי בעמידה מול התנגדויות לשינוי.
- גישה דיפרנציאלית לתהליכי הפיתוח האישי:
- סיוע לכל צוערת וצוער להגדיר את יכולותיו, צרכיו ואת התחומים בהם הוא מבקש לפעול ולהתפתח במסגרת ההכשרה הבסיסית.



- זיהוי שיטות העבודה, סביבות העבודה ואופי הניהול שמוציאים את המיטב מהצוער- הן בתהליך בחירת ההתמחות וההשמה הראשונה והן ככלי עבודה לשימוש שוטף ועצמאי של הצוער בהמשך מסלול השירות שלו.
- הקצאת זמן ומשאבים לכל צוערת וצוער לעבוד על גורמים שמעכבים אותם בהתנהלות המקצועית ו/או הבין-אישית שלהם לצד פיתוח וחיזוק הצדדים החזקים שלהם.

בניית תכנית פיתוח יחד עם הצוער המגובה ביעדים בני השגה ובמעקב אחריהם כמו גם במשאבים הנדרשים לשם כך. לצורך המחשה, תכנית הכוללת כמה מהרכיבים להלן: קריאת גישה מנהיגותית מסוימת, השתתפות הצוער בסדנא חיצונית מסוימת, ליווי דו שבועי של התהליך והערכתו במשך כשלושה חודשים, מתן אפשרות לצוער להעביר תכנים בתחום ו/או באופן מסוים, הצמדה של הצוער למנטור חיצוני וכיו"ב.

◦ הקניית מיומנויות וכלים מתודולוגיים ודיגיטליים לעבודה בעידן המודרני בשירות המדינה, לרבות בהיבטי ניהול ושימוש במידע וידע, תפיסות שירותיות לציבור, תכנון תהליכי עבודה מבוססי דיגיטציה ועוד.

7.3.3 ציר פיתוח קבוצתי – למידת עמיתים ופיתוח קבוצת מנהיגות בעלת ערכים

משותפים מחוברת לרשת הצוערים

שימת דגש על בניית קבוצת מנהיגות התומכת, מסייעת ומחזקת את חבריה במהלך תקופת ההכשרה ובעיקר לאחריה, בעת ההשתלבות בשירות הציבורי. הקבוצה אמורה לשמש תשתית לרשת העמיתים ולהתנהלות קבוצת הבוגרים לאחר סיום תכנית ההכשרה.

נוסח חלופי- ציר הפיתוח הקבוצתי נועד להכין כל צוער ואת קבוצת הצוערים במחזור באופן מיטבי להשתלבות ברשת הצוערים בסיום תקופת ההכשרה הבסיסית, ובעיקר לשימוש ולפעילות ברשת ככלי עבודה במסגרת עשייתו המקצועית בהשמה בשירות המדינה.

◦ פיתוח הקבוצה יכול כלול בתוכו לדוגמה:

- סמינר פתיחה למטרת גיבוש הקבוצה.
- פעילויות המשכיות לטובת גיבוש, הבנייה ותחזוק קבוצה.
- פעילויות בנושא זהות אישית וממשקיה לזהות הקבוצתית הנבנית – יצירת דיאלוג בין הזהות האישית למקצועית ויצירת בסיס ערכי משותף בקבוצה.
- ליווי צמיחה קבוצתית – פגישות שבועיות לעיבוד תהליכי ומעשי של הפרטים בקבוצה באמצעות ניתוח טקסטים, חוויות אישיות וקבוצתיות, מקרי בוחן או סימולציות, טיפוח תרבות דיון וניהול דיון וכו'.
- פעילות בין-מחזורית (בין צוערי שני המחזורים העוברים הכשרה בסיסית במקביל) ופעילות עם חברי רשת הצוערים ממחזורים קודמים.
- כיתות אומן – מפגשים עם אנשי תרבות (תיאטרון, ספרות, מוזיקה, מחול).



- מתן אחריות לצוותי הובלה מקרב הצוערים ל"החזקת" היבטים שונים בפיתוח הקבוצה.
- ליווי מקצועי לפיתוח קבוצתי.
- הכנה קבוצתית לקראת המעבר להתמחות ולהשמה וכניסה לרשת הצוערים.
- מדידה ובקרה של "מצב הקבוצה" לרבות ניטור ושיקוף 'מדד הקבוצתיות' בשלבים שונים של ההכשרה.
- נושאי ליבה מחייבים בציר פיתוח הקבוצה :
 - גיבוש הקבוצה וזהותה וטיפול המנהיגות הקבוצתית. יש לבנות את הקבוצה ולחזקה החל מתחילת שלב ההכשרה ועד סופה ותוך תכנון וסיוע במעבר משלב ההכשרה לשלב ההשמה.
 - הבנת חשיבות הובלת השינוי במערכת הציבורית באופן רשתי והטמעת ערך זה בקבוצה לרבות התייחסות תיאורטית ומעשית לבניית קבוצות הובלה ברוח 'מנהיגות הסתגלותית'.
 - חשיפה ויצירת ממשקים באופן מתמיד עם רשת הצוערים שסיימו את הכשרתם ועתה פרוסים בשירות המדינה על מנת לשלבם בהכשרה.
 - חיבור הקבוצה לרשת הרחבה של "עתודות לישראל", בדגש על תכניות הצוערים לשלטון המקומי.
 - פיתוח מנהיגות קבוצתית-רשתית בראייה של משימות לאומיות וצוותי משימה מיוחדים לאתגרים לאומיים.

8. עקרונות נלווים ופעילויות נדרשות להכשרה הבסיסית

8.1. עקרונות

- עבודה סינרגטית כצוות אחד עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" – ניהול תכנית ההכשרה מופקד בידי מנהל/ת תכנית ההכשרה אשר נמנה על מצבת עובדי אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". האחריות לבנייתה, ביצועה וארגונה של התכנית היא משותפת למנהל/ת ולצוות ההכשרה מטעם הזוכה והם יחד מהווים את צוות ההכשרה הבסיסית, בכפיפות למנהל אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' הנושא באחריות הכוללת לניהול התכנית על מכלול היבטיה ופעילות הפיתוח של הצוערים ושל רשת הצוערים לטווח הארוך.
- השתתפות פעילה, תרומה והיתרמות מתמשכת של צוות ההכשרה בפורומים ובהכשרות מטעם "עתודות לישראל". מערך "עתודות לישראל" הינו תכנית אסטרטגית לבניין עתודות הון אנושי למגזר השירותים הציבוריים, המונה יותר ממיליון עובדים (להלן "מגזר משרתי הציבור"). "עתודות לישראל" מציגה תפיסה של רצף תכניות עבודה ניהוליות ומקצועיות, החל באתוס מְשָׁרֵת הציבור וערוצי הזנת מצוינות, דרך תכניות צוערים, וכלה בתכניות עתודה המכשירות דרגי ביניים וסגל בכיר מכהנים במגזר משרתי הציבור.



אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" נטל חלק פעיל בגיבוש התפיסה ובכתיבת "דו"ח עתודות לישראל" ובהתאם לזאת מתקיימת שותפות עמוקה בינו לבין אגף בכיר "עתודות לישראל" במשרד רה"מ אשר מרכז את התכנית הממשלתית המתכללת של "עתודות לישראל". ברוח זאת, תכנית "צוערים לשירות המדינה" היא חלק בלתי נפרד ממערך "עתודות לישראל" וכפועל יוצא מכך צוות ההכשרה יהיה שותף פעיל בפורומים ובהכשרות מטעם "עתודות לישראל", יתרום להם וייתרם מהם באופן מתמשך לשם טיוב ושכלול מתמשך של התכנים והמנגנונים בהכשרת הצוערים מחד ושאר תכניות העתודה מאידך.

○ Digital by Default – הטמעת שפה וכלים טכנולוגיים ודיגיטליים ושימוש

בסימולציות – ההכשרה תלווה ככל הניתן בשפה המטמיעה ידע באופן מעשי באמצעות כלים טכנולוגיים מתקדמים המסייעים לצוער בהתנהלותו היומיומית בהכשרה. להלן רשימה מייצגת לצורך המחשה:

- סימולציות ו-serious gaming;

- למידה מרחוק / מתוקשבת;

- אפליקציות ייעודיות;

- לומדות;

- פורטל תכנית;

- משובים;

- תיעוד מידע וידע, שימורו והשמשתו למחזורים הבאים ולרשת הצוערים כולה.

יודגש שהשימוש בכלים הטכנולוגיים חייב להישען על שפה ותפיסה דיגיטלית עשירות החל מהרגע הראשון של ההכשרה המגובות בממשקים פשוטים וברורים. אם לא כך, גם הצגת התפריט המגוון והמרשים ביותר של כלים טכנולוגיים לא יהיה אפקטיבי.

○ **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 **בהיקפים משמעותיים** שילוב של מנהלים בכירים ומנהלי דרגי ביניים הממלאים תפקיד משמעותי מרכזי בשירות הציבורי.

○ **שימוש מגוון במנגנוני בקרת איכות כלפי תכני תכנית הלימודים של ההכשרה הבסיסית, המתודות ההכשרתיות, סגל ההכשרה** – לאורך התכנית ייעשה שימוש באופן קבוע במנגנוני בקרת איכות הן "תוך כדי תנועה" כהערכה מעצבת שמטרתה לשפר ביצועים, הן באמצע שלב ההכשרה והן בסוף כל מחזור כהערכה מסכמת. **מנהל/ת התוכן** יהיה הדמות המרכזית המתפעלת את מנגנוני בקרת האיכות בפיקוח מנהל/ת ההכשרה. להרחבה, ר' סעיף 12 – מנגנוני בקרת איכות.



- **הערכת הצוערים והסמכתם** – צוות ההכשרה הבסיסית (מנהל/ת תכנית ההכשרה מטעם האגף וצוות ההכשרה מטעם הזוכה) יהיה אמון על הערכת הצוער. במידת הצורך יצטרפו אליו דמויות רלוונטיות נוספות מטעם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". על המציע לבנות מודל הערכה של הצוערים באופן תקופתי לאורך ההכשרה ובסופה שתשמש הן לפיתוח האישי והן לצורכי בקרה. המודל כולל שיחות אישיות, למידת עמיתים, שיחות הערכה וכיו"ב.
- צוות ההכשרה יגבש מודל הסמכה למרכיבי ההכשרה המרכזיים והמשמעותיים ביותר, לרבות הסמכה מסכמת לשלב הכשרת הבסיס כולו. המודל יהווה כלי לאבטחת איכות והפנמת מרכיבי תכנית ההכשרה המרכזיים.
- **ניהול הידע המצטבר מתכנית ההכשרה** לרבות תיעוד תכנים, פרטי מרצים, משובים על הפעילות, הפקת לקחים. השמשת הידע באופן שוטף לשימוש אגף הצוערים באמצעות מנהל/ת תכנית ההכשרה.
- **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, רקע אישי, 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 רשת הצוערים והכנת הצוערים לכניסה לרשת** – צוות ההכשרה יפעל לשלב בתכנית באופן מקסימלי את חברי רשת הצוערים בפרט וחברי רשת "עתודות לישראל" בכלל.
- **דינמיות והתחדשות תוך מבט השוואתי בלתי פוסק** – פיתוח ועדכון מתמיד של תכני ההכשרה ושל מתודות ההכשרה וסנכרון בין התכנים והמתודות הנ"ל בראייה מחזורית ורב-שנתית, בהתאם למגמות המקודמות בשירות המדינה וכן לצרכים ואתגרים המתפתחים בשירות המדינה מעת לעת. והכל- תוך חיבור לחזית הידע המקצועי ולשיטות ומתודות הכשרה מתקדמות בארץ ובעולם, ובהתאם לתהליכי משוב ותחקור שוטפים של תכנית ההכשרה (תכנים, מתודות, מרצים ומנחים).
- **הכשרה בראי ההשמה והעבודה הרשתית** – יש לתכנן, לבנות ולהכשיר את הצוערים כקבוצה וכפרטים באופן שיתמוך את שלב ההשמה הכולל את השמתם ואת חברותם ברשת הצוערים אשר סיימו את תקופת הכשרתם. בתוך כך, יש לאזן ולסנכרן בין צורכי הצוערים, יכולותיהם והפוטנציאל הטמון בהם מחד לבין צורכי המערכת מאידך. במובן זה יודגש שתכנית ההכשרה והשיבוצים להשמה אינם בגדר "תכנית כבקשתך" עבור הצוערים, אלא מבוססים על שאיפה למקסום פוטנציאל התרומה של כל צוער לשירות המדינה- הן בראיית ההשמה הראשונה והן בתכנון מסלול השירות לטווח ארוך.



8.2. פעילויות הכשרה ושיטות לימוד באחריות צוות ההכשרה הבסיסית

כאמור, הזוכה - יחד עם מנהל/ת ההכשרה מטעם אגף בכיר צוערים לשירות המדינה - יתאים, ימשיך לפתח, יבצע ויארגן פעילויות הכשרה לאורך מחזור של 17 חודשים על-פי התימות המרכזיות הבאות:

שלב ההכשרה הראשון במתכונת של שבוע מלא (11 החודשים הראשונים):

- היכרות אישית וקבוצתית, אוריינטציה ומבואות
- היכרות השלטון המרכזי והשלטון המקומי
- תשתית תיאורטית-אקדמית אינטר-דיסציפלינרית בסיסית.
- היכרות עם חברה אזרחית וקהילות שונות בחברה בישראל.
- תהליכים אישיים של הכוונה וייעוץ קריירה- פעילויות לזיהוי תחומי להט וחוזקות אישיות של כל צוער, הן לקראת הבחירה ביעד התמחות והשמה ראשונה, והן ככלי עבודה לצוער לניהול עצמאי של המשך מסלול הקריירה שלו בשירות המדינה.

שלב ההכשרה השני במתכונת של יומיים בשבוע לצד ההתמחות (ששת החודשים האחרונים):

- תמיכה בהתמחות, ביצוע עיבודים אישיים ותהליכים מונחים של למידת עמיתים מההתמחות
 - הכנת הצוערים לסיום שלב ההכשרה ולמעבר לשלב ההשמה.
- לאורך כל 17 החודשים:

- פעילויות אינטנסיביות ומותאמות באופן פרטני לפיתוח האישי של כל צוערת וצוער.
- גיבוש הקבוצה, חיזוק, הצמחת המנהיגות בה וטיפול בה כאורגן בסיס שישתלב ברשת הצוערים בפרט וברשת הרחבה של 'עתודות לישראל' בכלל.

כלל התקופה תלווה, בין השאר בפעילויות הכשרה ושיטות הלימוד הבאות:

פעילויות הכשרה למחזור

- **סמינר פתיחה** – סדנה בת 2-3 ימים במסגרת פתיחת שלב ההכשרה אשר כוללת לינה מחוץ לבית, פעילות בשטח (להלן, Outdoor Training) ועוד. מטרתה הן גיבוש הקבוצה, תיאום ציפיות, הצגת התכנית ומהלכה ופתיח לתחילת ההכשרה מבחינה פורמלית ויישומית.
- **סדנת סיכום שלב ההכשרה הבסיסית** – סדנה בת יומיים (בלינה מחוץ לבית) שמטרתה להוות סיכום אינטגרטיבי של שלב ההכשרה מבחינה מקצועית: קבוצתית ואישית ושיקוף הסיכום לאגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' ולוועד המנהל של התכנית.
- **10-12 סיורי שטח** – יציאה מגבולות מתקני ההכשרה 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 2 סיורי שטח יימשכו כיומיים ויכללו לינה מחוץ לבית.
- **סיורים לימודיים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי** – היכרות עם מירב משרדי הממשלה, יחידות הסמך הממשלתיות, חברות ממשלתיות, הרשות מחוקקת והרשות שופטת על נדבכיהם השונים והקשרים והממשקים ביניהם.
 - **סדנאות, קורסים ומרצים מן החוץ בהתאם לסעיפים: סעיף 2 (עמ' 1 לנספח) - אשכולות ההכשרה הבסיסית וסעיף 7.3 (עמ' 5-10 לנספח) - צירי רוחב בהכשרה הבסיסית. לפחות 6 ימי עיון / סדנאות מקצועיות מתוך אשכול 5 – 'ארגז הכלים הניהוליים' (סעיף 2, עמ' 1 לנספח):** המודל כולל שיחות אישיות, למידת עמיתים, שיחות הערכה וכיו"ב. בניית כלים מעשיים (מתודולוגיים וטכנולוגיים) הנחוצים להובלת שינויים, פרקטיקות לפיתוח מדדי ביצוע ותוצאה, ניתוח עלות-תועלת, אבטחה ובקרת איכות; ניהול ידע ומערכות מידע; ניהול מו"מ; שיפור יכולות תחביר וכתובה, שליטה בתוכנות מחשב כגון Excel ותוכנות שונות להכנת מצגות, שיפור יכולות העברת מסרים, בניית שותפויות ורשתות חברתיות וכיו"ב.
 - מבין הסדנאות הללו יש לשים דגש על תכנים וכלים המתאימים יותר לשלב ההכשרה הבסיסית, מתוך הבנה שיינתנו הכשרות המשך במסגרת שלב ההשמה במתכונת של On The Job Training ובתוך ההקשר של עבודה מעשית בשטח.
 - **מודולות אקדמיות** – לפחות 3 קורסים ו/או מודולות אקדמיות של מרצים בכירים מהארץ שיעבירו תשתית אקדמית הנחוצה לצוערים ולפחות מודולה אקדמית אחת עם מרצה בינ"ל בכיר.
 - **הערכת הצוערים והסמכתם** – מעבר לציר הפיתוח האישי עליו צוות ההכשרה יעבוד עם כל צוער בהכשרה באופן שוטף ויום יומי, תבוצענה פעולות תקופתיות הכוללות שיחות אישיות עם צוות ההכשרה, הערכות תקופתיות, מתן משובים עתיים, למידת והערכת עמיתים ומבחני הסמכה לרגל תום תקופת ההכשרה. כל אלה יעשו בפתיחה ובסיום כל מחזור הכשרה.
 - **סמינר בחו"ל** – סיור לימודי בן כ- 10-12 יום במטרה להקנות לצוערים נקודת מבט רחבה, השוואתית, שונה וביקורתית על מודלים שונים ו- best practices של שירות ציבורי במדינות שונות, סוכנויות עצמאיות, חברה אזרחית ולימוד והיכרות מעמיקה עם פועלם של מוסדות בינ"ל כגון OECD, הבנק העולמי וכיו"ב ומוסדות אקדמיים בינ"ל מובילים.
 - יודגש שעלות הסיור הלימודי תיקבע ותמומן על-ידי המדינה (בסעיף תקציבי נפרד ללא קשר למסגרת התקציבית שתיקבע במכרז הנדון). הרכב ותכני הסיור ייקבעו במשותף עם הזוכה, וארגון וביצוע הסיור יוטל על הזוכה לרבות הכנה, תיאומים, היסעים, לינה, הסעדה, קישור לגורמי תוכן ועוד והתלוות גורמים מטעם צוות ההכשרה לסיור.
 - **טקס סיום** – טקס סיום המסמל את שלב המעבר מצוער בשלב ההכשרה לחבר רשת הצוערים בראשית מסלול הקריירה שלו בשירות המדינה. הטקס ייצר פלטפורמה משותפת בין כל הלוקחים חלק בתוכנית: השותפים האסטרטגיים, החונכים, חברי הרשת 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. הביטוי לעבודת חקר יכול להיות במסגרת יחידות הלימוד, הגשת עבודה, תמצית מנהלים וכיוצא באלה.
 - **התמחות** – התנסות אישית לאורך חצי השנה האחרונה בשלב ההכשרה, במשרד ממשלתי ובליוי של חונך מהמשרד, ביחידה אשר בה צפוי הצוער להשתלב להשמה הראשונה. הפעילות מלווה בעיבוד אישי וקבוצתי על-ידי צוות ההכשרה ובשיתוף אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' ומנהלים מקרב השירות הציבורי ומהווה הכנה לקראת שלב ההשתלבות בשירות המדינה.
 - **פרויקט אישי** – לדוגמה בחלק הראשון של שלב ההכשרה: איסוף רעיונות לפרויקט אישי; בחלק השני של שלב ההכשרה: עבודה על פרויקט אישי הקשור בתחום או מקום ההתמחות; 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 8.1;
 - (ב) פעילויות ההכשרה הבסיסית המפורטות לעיל בסעיף 8.2;
 - (ג) רוח הקבוצה שתיבחר.

9. מתכונת ההכשרה

- 9.1 **התכנית תתקיים בירושלים בקרבת קריית הממשלה במתקני הכשרה שייקבעו על ידי נציבות שירות המדינה** – לנוכח אינטנסיביות התכנית, מיקום צוות התכנית בירושלים, ובכלל כך בקרבת נציבות שירות המדינה, וכן בסמוך למשרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את ההתמחות במקביל לתכנית ההכשרה.
- 9.2 פעילויות ההכשרה הבסיסית תתקיימנה חלקן במתקני ההכשרה וחלקן מחוץ לכתלי מתקני ההכשרה (בירושלים וברחבי הארץ) בהתאם למבנה התכנית, פעילויות ההכשרה ושיטות הלימוד שתיקבענה בהתאם לנספח א' שלהלן, להחלטת מנהל/ת תכנית ההכשרה ובהתאם להצעת המציע.
- 9.3 באחריות צוות ההכשרה הבסיסית לתאם את כלל המועדים בהם יידרשו כיתות לימוד או כל מתקן נדרש לפעילויות הכשרה שאינן במתקני ההכשרה הקבועים.
- 9.4 במתקני ההכשרה ימצאו: משרד למנהל/ת תכנית ההכשרה, שני משרדים לצוות ההכשרה מטעם הזוכה, עמדת עבודה לרכז התפעול וחדר ישיבות המיועד ל-8 אנשים,



- כיתת לימוד קבועה (כיתת סמינר) לקבוצת הצוערים ועוד כיתת לימוד זמנית לקבוצת הצוערים שנמצאים בסוף תקופת ההכשרה.
- 9.5. למען הסר ספק, נציבות שירות המדינה נושאת בעלויות מתקני ההכשרה ופעילויות במתקנים אלה אינה כרוכה בתשלום מצד הזוכה.
- 9.6. **תקופת ההכשרה** כוללת את פרק הזמן שבו מחזור מצוי בשלב ההכשרה. פרק זמן זה מתוכנן להימשך 17 חודשים (כמפורט בסעיפים לעיל), אך נתון לשינויים קלים שיבוצעו בתיאום עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה.
- 9.7. בכוונת עורך המכרז לפתוח מחזור לימודים אחד בשנה, כך שמשנת ההכשרה השנייה ואילך תתקיים חפיפה של בין 4 ל-8 חודשים בין מחזור ח' למחזור ט' וכן הלאה. יודגש, כי מספר המחזורים המתוכנן בכל שנה הוא הערכה בלבד ואינו מחייב את עורך המכרז.
- 9.8. מחזור ההכשרה הקרוב – מחזור ח' של תכנית הצוערים לשירות המדינה צפוי להיפתח במהלך חודש אפריל או מאי 2020. החל ממחזור ט' הבא אחריו, צפוי להיפתח מחזור צוערים פעם בשנה במהלך הרבעון הראשון של השנה (לשם הבהרה מחזור ט' צפוי להיפתח ברבעון הראשון של שנת 2021 וכן הלאה).
- 9.9. יודגש, כי מועדי פתיחת מחזורי ההכשרה כמפורט לעיל, הנם על בסיס הערכה בלבד, ולעורך המכרז שמורה הזכות, על פי שיקול דעתו, להחליט בכל שנה האם לפתוח מחזור הכשרה חדש נוסף, וכן לדחות או להקדים את מועד פתיחת מחזורי ההכשרה המפורטים לעיל. כל זאת בהודעה בכתב לזוכה של 60 יום מראש.
- 9.10. **הסיוור הלימודי לחו"ל** צפוי להתקיים בתום תקופת ההכשרה הבסיסית ולפני תחילת תקופת ההשמה, אך ייתכן ומועד זה ישתנה בהתאם לתכנית הלימודים המעודכנת וללקחים ממחזורים קודמים. כאמור לעיל בסעיף 7.2 הסיוור יימשך כ-12-10 יום, עלותו 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 והיתלוות חלק מצוות ההכשרה לסיוור.
- 9.11. ב-11 החודשים הראשונים, מתכונת ההכשרה של הצוערים תתפרס על פני 5 ימים בשבוע (אורכו של יום מלא הוא 8 וחצי שעות), ומתוכם יום אחד או שניים שיהיו קצרים באופן יחסי (4-6.5 שעות) והשאר מלאים. יובהר שמסגרת זו היא עקרונית ובשבועות חריגים בהם ישנם ימים ארוכים (לדוגמה, עקב סיוור שאורך יותר שעות) ניתן לפרוס את ימי הלימוד בצורה שונה שלא תפגע בסך שעות הפעילות בשבוע העבודה. בחודשים 12-17 לתכנית יחלו הצוערים בעבודה חלקית במשרדים הממשלתיים (התמחות). לפיכך, מתכונת ההכשרה הבסיסית תשתנה בהתאם על-ידי פריסה שונה של ימי הלימוד וצפויה להימשך ככלל כ-2 ימים מלאים בשבוע, ללא ימי ההתמחות עצמם. יובהר לגבי תקופת ההתמחות שהמציע יוכל להציג פריסת ימי הכשרה והתמחות שונה בששת החודשים הללו בהתאם לרציונל תכנית ההכשרה (כל עוד לא ייפגעו בסך הכל מספר ימי התמחות) ובכפוף לאישור האגף.
- 9.12. יובהר כי פעילות ההכשרה הבסיסית היא רצופה ואינה נפסקת ממועד פתיחת ההכשרה של כל מחזור ועד לסיומו בתום 17 חודשים. האמור לעיל אינו מתייחס לחגים, חופשות מרוכזות בשירות המדינה ומועדים שייקבעו מראש לצורך למידה עצמאית בהתאם לצרכים המשתנים ולהצעות המגישים.
- 9.13. מטבע הדברים, מצופה מצוות ההכשרה ללוות את הקבוצה בכל ימות השבוע לרבות זמינות לצרכי הצוערים, במידת הצורך, גם בימים עבודה בהם לא מתקיימת הכשרה (כגון ימי התמחות).
- 9.14. פעילות סופ"ש תתאפשר אחת לשנה לשיקול מנהל/ת תכנית ההכשרה. לינה מחוץ לבית במסגרת סיוור השטח תתקיים לפחות 2 פעמים במחזור, זאת בנוסף ללינות במסגרת סדנאות פתיחה, סיכום וסיוור לימודי בחו"ל.



9.15. נציבות שירות המדינה תנהל את תכנית ההכשרה באמצעות מנהל/ת תכנית ההכשרה מטעמה. מנהל/ת תכנית ההכשרה י/תגדיר את מידת ואופן המעורבות שלו/ה בניהול השוטף של תכנית ההכשרה והקביעות המקצועיות הנדרשות, כולל בקביעת התכנים בתכנית ובהם בחירת המרצים (פנימיים – מקרב עובדי שירות המדינה או השירות הציבורי ומרצים חיצוניים). למען הסר ספק, אין באמור כדי לפגוע בסמכות הזוכה לקבוע את תכני ההכשרה והמרצים, וכל זאת במסגרת שיתוף פעולה מלא עם מנהל/ת ההכשרה.

9.16. תכנית ההכשרה הבסיסית הסופית אשר כוללת מועדים, תכנים ומרצים, תקבע בתיאום בין גורמי המציע הזוכה לאגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' בנציבות שירות המדינה, בכל מקרה לא יאוחר מחודש לפני פתיחת מחזור ההכשרה. יובהר כי החל ממחזור ט', תבוסס תכנית ההכשרה הנ"ל על תהליכי בקרת איכות שהופקו מהפעלת ההכשרה במחזור הקודם.

10. הרכב כוח-אדם של צוות ההכשרה הבסיסית

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 להיות מודל לחיקוי עבור הצוערים מבחינה מנהיגותית, ערכית ומקצועית.

10.1 מנהל/ת תכנית ההכשרה הבסיסית

התפקיד יאוּשׁ על ידי עובד/ת מדינה באגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' בנציבות שירות המדינה. לצדו/ה יעמיד הזכין 3 אנשי צוות – להלן 'צוות ההכשרה מטעם הזוכה'. המנהל/ת י/תהווה את הסמכות העליונה לניהול תכנית ההכשרה ויחד עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה הם יהיו את צוות ההכשרה הבסיסית.

תפקידים:

○ **כעובד מדינה**, מנהל/ת תכנית ההכשרה נושא באחריות ובסמכות לצוערים בתקופת ההכשרה ובכלל זה:

- ניהול ישיר של הצוערים בתקופת ההכשרה על כל המשתמע מכך.
- קביעת המדיניות של תכנית ההכשרה ובכלל זה התוויית הקווים המנחים של תכנית ההכשרה של כל מחזור ואישור התכנית המפורטת, הובלת כלל הפעילות שמיושמת ע"י צוות ההכשרה בשותפות עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה, הבניית תהליכים פנימיים והכשרתיים מול צוות ההכשרה מטעם הזוכה ומול צוערים וכד'.
- כחלק מהיותו עובד נציבות שירות המדינה באגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", מנהל/ת תכנית ההכשרה אמון על החיבור לשירות המדינה ובכלל זה:
 - אחריות ליישום מדיניות המערכת הממשלתית במסגרת תקופת ההכשרה.
 - העברת תכנים הנוגעים לעשייה הממשלתית, לשירות המדינה ולהשתלבות בו.
 - הגורם המקשר והמתאם בין צוות ההכשרה מטעם האגף לשאר עובדי אגף "צוערים לשירות המדינה" ושאר פעילויות האגף מול הצוערים לאורך ציר הזמן, על מנת ליצור סינרגיה בין תקופת ההכשרה של הצוערים לבין



תקופת השמתם כך שתקופת ההכשרה תתכתב עם הצרכים הממשלתיים המשתנים באמצעות:

- תהליכי פיתוח אישי ומקצועי המכוון ליכולות הסתגלותיות למערכת תוך הובלת שינויים
- התאמת תכני הכשרה ושינויים מעת לעת
- ייעוץ במסלול קריירה לצוער לרבות בחירת השמה ראשונה בפרט וסיוע לאורך מסלול הקריירה בכלל.

מנהל/ת תכנית ההכשרה כפוף באופן ישיר למנהל אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה'. מנהל האגף אמון על תכנית 'צוערים לשירות המדינה' לצד יצירה והסדרה של ערוצי הזנת מצוינות לתוך שירות המדינה, בהתאם לדו"ח הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה. במסגרת זאת, האגף מוביל מטעם נציבות שירות המדינה את תכנית העתודה 'משפיעים', לשילוב חרדים בשירות המדינה וכן מצוי בשלבי הקמה של תכנית עתודה ייעודית למהנדסי תשתיות וכן תכנית ייעודית לסטודנטים בשירות המדינה.

10.2 מנהל/ת תוכן

תפקידים:

- ניהול ופיתוח התכנים של תכנית ההכשרה הבסיסית, בהתאם למדיניות ולהכוונה של מנהל/ת תכנית ההכשרה, וכן פיתוח מקצועי של צוות ההכשרה לרבות רענון ושיפור מתמיד של תכני הלימוד וההכשרה, תוך שיתוף מנהל הפיתוח האישי-קבוצתי (ר' להלן בהמשך), ובכלל זה:
 - חידוד ורענון של הגדרת מטרות ויעדי תכנית ההכשרה הבסיסית ופיתוח מתמיד 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.
 - התוויית מדיניות ושפה הכשרתית של Digital by Default.
 - אחריות על ביצוע תכנית הלימודים המחזורית שנקבעה.
 - הוצאתם לפועל של מסגרות לימוד (סמינרים/סיורים/הרצאות וכדומה).
 - ריכוז מנגנוני טיוב התכנים של תכנית ההכשרה לרבות תחקור, בקרה ומשובים (ר' סעיף 12 בהמשך).
- אחריות על תהליכי ההערכה וההסמכה של הצוערים.
- אחריות על קורסי התשתית האקדמית הבסיסית ובכלל זה:
 - הגדרת הקורסים הנדרשים לצוערים בהתאם לתכני הלימוד הנדרשים ומשתנים שעולים מצורכי שירות המדינה.
 - בחירת המרצים והקורסים האיכותיים והמתאימים לתכנית.
 - אחריות מלאה על ארגון ותיאום הקורסים.
 - סנכרון בין תוכני הקורסים לבין שאר תכנית ההכשרה הבסיסית.
 - הגדרת והתאמת פרופיל ורמת המרצים הנדרשת ותחומי התמחותם לתכני הלימוד ואוכלוסיית הצוערים בתכנית ההכשרה.

דרישות לתפקיד מנהל/ת תוכן:



- רקע וניסיון עשיר בפיתוח הדרכה, הכשרות ותכנים מקצועיים בעולמות התוכן הרלוונטיים לרבות:
 - כתיבת תכניות הכשרה למנהיגות ופיתוח מצינונות.
 - הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר השלישי ו/או במגזר העסקי.
 - פיתוח וארגון קורסי הכשרה.
 - ידע בשיטות הדרכה ומתודולוגיות הטמעה.
 - ידע וניסיון בכלי הכשרה דיגיטליים.
 - ניהול וביצוע של בקרת איכות עבור קורסים, פעילויות הכשרה וסגלי הוראה והדרכה.
 - הנחיה והעברה של מגוון תחומי תוכן הרלוונטיים להכשרה.
 - שימוש במתודות וכלי הדרכה חדשניים.
- היכרות קרובה עם העשייה הממשלתית בפרט ועם עשייה ציבורית בכלל.
- רקע במדידה והערכה של תכניות הכשרה ופיתוח הון אנושי.
- יכולות עמידה מול קבוצות ומול גורמים בכירים.
- יכולות וניסיון ניהוליים, יכולות הובלת תהליכים.
- יתרון לעבודה קודמת במסגרת שירות המדינה ו/או השירות הציבורי ו/או מול שירות המדינה, כולל ניסיון בתהליכי עבודה ממשלתיים וכד'.

מנהל/ת פיתוח אישי-קבוצתי

10.3

תפקידים:

- אחראי על ציר הפיתוח האישי ועל ציר הפיתוח הקבוצתי כפי שהוגדרו ותוארו מעלה, ובכלל זה -
 - הובלה של מחזור הצוערים מבחינה מקצועית, אישית, קבוצתית ולוגיסטית בהתאם למדיניות ולהכוונה של מנהל/ת תכנית ההכשרה.
 - אחריות על פיתוח קבוצתי-רשתי של המחזור לכדי קבוצת הובלה בעלת זהות משותפת, דינמיקה קבוצתית קונסטרוקטיבית, אחריות קולקטיבית וערכות הדדית.
 - מודל לחיקוי והתנהלות בשלוש רמות מקבילות - רמת הקבוצה/המחזור, רמת הפרט ורמת התכנית (משימות רחב):
 - משימות ברמת הקבוצה/המחזור:
 - הנחייה של פרקי ידע ומיומנויות נדרשות.
 - תמיכה והנחייה ללמידה בונה לרבות למידת עמיתים.
 - קביעת יעדים קבוצתיים – רשתיים ומדדים לבחינתם.
 - בניית קבוצת עמיתים מחזורית לרבות אחריות על הדינמיקה הקבוצתית ורמת הגיבוש בקבוצה.
 - דאגה לרמה קבוצתית גבוהה מבחינה מקצועית בתקופת ההכשרה ובכלל.
 - ארגון ולוגיסטיקה של למידת הצוערים.



- משימות ברמת הפרט :
 - בקרה והערכה לצוערים על הכשרתם.
 - ליווי מקצועי של הצוער/ת.
 - חניכה, ליווי ואימון אישי לצוער/ת.
 - סיוע והכוונה של הצוערים לקראת בחירת יעד להתמחות.
 - סיוע והכוונה של הצוערים במהלך שלב ההתמחות - ברמת הפרט-הכנה לסיום שלב ההכשרה ותחילת ההשמה, ברמת הקבוצה-למידת עמיתים מההתמחות.
 - טיפול בבעיות פרט במידת הצורך/בחריגים.
 - המשימות ברמת התכנית :
 - סיוע למנהל/ת תכנית ההכשרה בביצוע תפקידו/ה.
 - שמירה על סינרגיה בין הצירים המרכזיים בתכנית ההכשרה תוך סנכרון מתמיד עם מנהל/ת התוכן.
 - סיוע לאגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' בהכוונה של הצוערים ליעדי התמחות ותפקידים להשמה.
 - השתתפות פעילה בדיווח ובקרה על פעילויות התכנית.
- דרישות לתפקיד מנהל/ת פיתוח אישי-קבוצתי :
- יכולת עבודה מוכחת מול קבוצה : יכולת הובלת קבוצה וראייה תהליכית. מיומנות ויכולת לבניית קבוצה וגיבושה לאחר תהליכי המיון. ניסיון בתהליכי גיבוש קבוצות והכוונתן, פיתוח קבוצתי והערכת קבוצות. יכולת לאבחן דינמיקה של קבוצות והשפעה על כך בצורה נכונה ואפקטיבית ;
 - יכולת עבודה מול הצוער כפרט : יכולת ומוטיבציה לקחת חלק בתהליך הבנייה של כוח אדם מוביל, מנהיגותי, ערכי, עצמאי, בעל ראייה ארוכת טווח ומסוגלות גבוהה. יכולת למתן משוב והערכה – יכולת אבחון, מעקב, בקרה ומתן משוב לצוער על תפקודו ברמה פרטנית בהכשרה ;
 - יכולת עבודה בצוות עמיתים ;
 - יצירה ותחזוקה של קשרי חוץ עם גורמים בכירים ;
 - יתרון להיכרות קרובה עם העשייה הממשלתית בפרט ועם עשייה ציבורית בכלל לרבות עבודה קודמת במסגרת שירות המדינה ו/או השירות הציבורי – בדגש על ניסיון בפיתוח וליווי מנהלים במגזר הציבורי.

10.4 רכז/ת תפעול ההכשרה

תפקידים :

- אחריות על כלל ההיבטים הלוגיסטיים של התכנית – תיאום פעילויות ההכשרה לרבות סיורים, הרצאות, ימי עיון, מתקני הכשרה וכיו"ב, וידוא זמינות, הימצאות ותקינות עזרי הדרכה (רגילים וטכנולוגיים) המותאמים לפעילות ;
- אחריות על תחום הרכש – תשלומים, ביצוע תקציבי, דיווחים תקציביים וכיו"ב ;
- אחריות על ריכוז האופרציה של גמול ההשתלמות של הצוערים, ככל שתאושר על ידי הגורמים המוסמכים.



דרישות לתפקיד רכז/ת תפעול הכשרה :

- יכולת עבודה בצוות עמיתים ;
- יכולות תפעול של אופרציות ארגוניות ולוגיסטיות לרבות ניסיון בתחום הרכש ו/או ריכוז תהליכי עבודה ארגוניים ;
- יכולות סדר, ארגון והבניית תהליכים.
- 10.5 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.
- 10.6 המציע אחראי לוודא את אמיתות קורות החיים של כל אנשי הצוות המוצעים על-ידו.
- 10.7 עורך המכרז יראיין בשלב בדיקת ההצעות כל אחד מאנשי הצוות המועמדים המוצעים, וכן יפנה לממליצים.
- 10.8 רשימת אנשי צוות המציע היא מחייבת והמציע מתחייב שלא להחליף את אנשי הצוות במהלך התכנית, אלא בנסיבות מיוחדות ובתנאים המפורטים בסעיפים 13.13-13.15 בגוף המכרז.

11. ארגון לוגיסטי של פעילויות ההכשרה

- 11.1 המציע יספק שירותי ארגון הדרגה 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.
- 11.2 השירותים יכללו, בין היתר, את המרכיבים הבאים :
 - הכנה מוקדמת, הזמנה, קביעה ותיאום של פעילויות הכשרה לרבות שיריון מרצים ואולמות הכשרה היכן שהפעילות מתקיימת מחוץ למתקני ההכשרה.
 - תיאום כל שינוי צפוי והודעה על כל שינוי לא צפוי לכל משתתפי הפעילות ונציג המשרד.
 - תיאום מפגשים ושיבות.
 - ארגון ותיאום הסעות, הסעדות ולינות היכן שנדרש.
 - תיעוד מלא של פעילויות ההכשרה.
 - הפקה והפצה של חומרי לימוד למשתתפים, לרבות מקראות הכוללות את כל החומר הלימודי הנדרש לצורך התכנית - בעדיפות לאמצעים דיגיטליים. 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.
 - ארגון ותכלול נושא גמול ההשתלמות – עבודה שוטפת עם הגורמים הרשמיים האמונים על הנושא, המפקחים והמעקב השוטף.
 - פתרון בעיות ארגוניות / לוגיסטיות / הדרכתיות המתעוררות במהלך קיום הפעילות ולשביעות רצונם של נציגי המשרד.
 - הסדרת תשלום לספקים.
 - בקרת איכות (ר' סעיף 11 להלן) לרבות ניהול כלל הפעילויות באופן ממוחשב אשר מאפשר שליפת נתונים, דוחות בקרה תקופתיים כפי שישוכמו בין מנהל/ת תכנית ההכשרה לצוות ההכשרה מטעם הזוכה ופיקוח בזמן אמת.
- 11.3. למען הסר ספק, הצוערים יישאו בהוצאות לרכישת מזון, למעט במסגרת פעילויות המתקיימות למשך יום שלם ויותר מחוץ לכותלי מתקני ההכשרה 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 מנהל/ת תכנית ההכשרה.

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

- 12.1. המציע יפעיל ארבעה מנגנוני בקרת איכות על-פי החלוקה הבאה:
- מנגנוני בקרה והערכת צוערים.
 - מנגנוני בקרה והערכת צוות ההכשרה מטעם הזוכה.
 - 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.
- 12.2. **עקרונות וקווים מנחים לפיתוחם והפעלתם של מנגנוני בקרת האיכות:**
- המציע יתאר את המבנה, השיטות, כלי ההערכה והמדדים לפיהם יופעלו מנגנוני בקרת האיכות של תכנית ההכשרה, תוך התייחסות לעקרונות ולקווים המנחים הבאים:
- **למנהל/ת התוכן אחריות כוללת על בקרת האיכות** – מנהל/ת התוכן הוא הדמות המרכזית הבונה ומתפעלת את מנגנוני בקרת האיכות של תכנית ההכשרה וצוות ההכשרה.
 - **פיתוח הדרכה ובקרת איכות מתמשכים** – מנגנונים אלה יתבצעו "תוך כדי תנועה" כהערכה מעצבת שמטרתה לשפר ביצועים, בתחילת, במהלך ובסוף כל מחזור צוערים 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: מנהל/ת תכנית ההכשרה, צוערים, חברי רשת, משרדי הממשלה הקולטים את הצוערים לאחר ההכשרה הבסיסית. כל אלו בנוסף לגורם בעל האחריות הכוללת על התכנית, קרי, הנהלת התכנית מטעם נציבות שירות המדינה.



- **משובים בכתב ובע"פ, ליחיד ולקבוצה, הם כלי מרכזי (אך לא יחידני) לבקרת איכות** – המציע יעשה שימוש במשובים על מנת להעריך את תכני ההכשרה, המרצים והמנחים בהכשרה ומתודות ההכשרה.
- 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 שיטות ההוראה שהתגלו מן המשובים, יועברו על ידי המציע למנהל/ת תכנית ההכשרה תוך 15 ימי עבודה ממועד סיום הפעילות הספציפית.
- על המציע לפרט אודות כלים נוספים מלבד משובים בהם הוא מתכוון לקיים בקרת איכות על תכני ההכשרה, המרצים והמנחים ההכשרה ושיטות ההכשרה.
- **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.
- **למנהל/ת פיתוח אישי-קבוצתי תפקיד משמעותי בהערכת הצוער** – מנהל/ת הפיתוח האישי-קבוצתי הוא הדמות המרכזית להערכת הצוער.
- **הערכת עמיתים והערכה עצמית של הצוערים** – מנגנוני הערכת הצוער יהיו רחבים ככל הניתן, ויעשו שימוש בן השאר בהערכת עמיתיו לקבוצה וכן בהערכתו העצמית.
- **שימוש באמצעים טכנולוגיים** – מנגנוני בקרת האיכות ימוכנו ככל הניתן באמצעות הכנת תיקים אישיים אלקטרוניים לכל צוער בהם יתויקו ציוני מבחני ההסמכה, 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, מדי תקופה 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 משוב ובקרת איכות.
- בנוסף לכך, לקראת סיום כל מחזור 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 וצוות ההכשרה הבסיסית. מסקנות הדו"ח והפקת הלקחים יחייבו הטמעה לקראת פתיחת המחזור הבא



של התכנית, בהתאם להנחיות הנהלת התכנית מטעם נציבות שירות המדינה. כאמור בסעיף 9.16, תכנית לימודים לכל מחזור תאושר לא יאוחר מחודש לפני פתיחת המחזור.

○ **דיווח שוטף לעורך המכרז ולמנהל/ת תכנית ההכשרה** – הזוכה יעביר דיווחים שוטפים מן השטח באופן ישיר למנהל/ת תכנית ההכשרה הבסיסית אודות טיב השימוש במנגנונים אלה ותוצאותיהם. דיווחים אלו יועברו בתיאום ו/או על ידי מנהל/ת תכנית ההכשרה ישירות גם לראש האגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". על פי נהלי העבודה של האגף.

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

12.3 הגשת תכנית לימודים מחזורית

צוות ההכשרה יציג בפני עורך המכרז עד חודש לפני תחילת כל מחזור את תכנית העבודה שלו למחזור הקרוב ברמת פיתוח, ביצוע וארגון הכשרה, קרי, הפעילויות המתוכננות, התכנים שיועברו בהן, המרצים, התאריכים והמינהלות הנלוות להם וכן הלאה. התכנית תתבסס על תכנית הלימודים הקיימת ותעודכן מדי מחזור על בסיס מנגנוני בקרת האיכות, הערכות מנהל/ת תכנית ההכשרה, עורך המכרז וצורכי המערכת.

12.4 חריגות בהתנהלות צוערים – ועדות הערכה

במקרים בהם מתקיימת חריגה מרף הציפיות שהוגדר לצוער/ת, כפי שמוגדר על-ידי אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" מטעם הנציבות, תתקיים ועדת הערכה. הקריטריונים המרכזיים למועמדות להדחה הם:

- היעדרות חריגה מפעילויות הקבוצה;
- הישגיות נמוכה;
- תפקוד לקוי בציר המקצועי לרבות אי ביצוע המטלות במלואן;
- תפקוד לקוי בציר הפיתוח האישי - חוסר נכונות ללמידה ולהתפתחות, חוסר התקדמות ברמה סבירה בנקודות הדורשות שיפור משמעותי;
- תפקוד לקוי במסגרת הקבוצתית - חוסר יכולת לעבוד בצוות או בקבוצה, חוסר נכונות להשתלב כחלק מקבוצת הובלה;
- התנהגות חריגה בלתי הולמת.

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

הוועדה תורכב מראש אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה', סגנית מנהל/ת האגף, מנהל/ת תכנית ההכשרה הבסיסית, מנהל/ת התוכן וממנהל/ת הפיתוח האישי-קבוצתי.

ועדת ההערכה תשמע את הרקע האישי והנסיבות לוועדה ללא נוכחות הצוער/ת, תערוך שימוע לצוער/ת ותקבל החלטה בעניינו - הכל בהתאם לנהלי העבודה של אגף הצוערים.

הצוערים בתקופת ההכשרה הם עובדי מדינה בסטטוס של תקופת ניסיון, ולפיכך החלטה על הדחת צוער מהתכנית מהווה גם החלטה על סיום העסקתו בשירות המדינה על כל המשתמע מכך. לאור זאת, החלטת ועדת ההערכה להדיח צוער/ת מהתכנית תהווה המלצה בלבד לגורם המוסמך לקבלת החלטה על סיום העסקתו (נכון למועד כתיבת מסמך זה - הגורם המוסמך הוא מנהל אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה"). קיבל הגורם המוסמך, לאחר קיומו של שימוע וקבלת המלצת



הועדה, החלטה על הדחת צוער מהתכנית וסיום העסקתו בשירות המדינה - יעדכן מנהל ההכשרה את הקבוצה בעיקרי ההחלטה.

כמו כן, הזוכה יחויב להוציא אל הפועל כל מדיניות משמעתית אחרת מלבד ועדת ההערכה. מדיניות המשמעת תקבע על-ידי אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה' מטעם הנציבות תוך התייעצות עם צוות ההכשרה מטעם הזוכה.

12.5 בדיקת נוכחות ומעקב אחר הישגים

הזוכה יקיים מעקב אחר הישגי המשתתפים בכל צירי התכנית (מקצועי, פיתוח אישי ופיתוח קבוצתי) ויעדכן על כך באופן שוטף את עורך המכרז באמצעות מנהל/ת תכנית ההכשרה.

הזוכה יבצע מעקב נוכחות בכל תחילת פעילות ובסופה. רשימות הנוכחות יועברו באופן שוטף למנהל/ת תכנית ההכשרה, אשר יהיה אמון על ניהול הצוערים והקשר עם משאבי אנוש נש"מ ומנהל האגף במידת הצורך ובהתאם לנהלי האגף.

12.6 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 שתתקבל על דעת עורך המכרז, יחויב הזוכה בפיצויים מוסכמים בהתאם לעניין ולמידת החריגה מן הדרישות כמפורט בסעיף 12.7. 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.

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



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

13. אופן הגשת ההצעה ותכנית הלימודים

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

א. חלק 1 – פרטים כלליים

פרטי המציע ונציג המציע.

ב. 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.

ג. חלק 3 – הרכב כוח האדם של צוות ההכשרה הבסיסית (בהתאם לסעיף 5 למכרז ולסעיף 10 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.

ד. חלק 4 – מנגנוני בקרת איכות (בהתאם לסעיף 12 בנספח א' למכרז)

- מנגנוני בקרה והערכת צוערים.
 - מנגנוני בקרה והערכת צוות ההכשרה מטען הזוכה.
 - 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.
- המציע יתאר את המבנה, השיטות, כלי ההערכה והמדדים לפיהם יופעלו מנגנוני בקרת האיכות של התכנית החוץ אקדמית, תוך התייחסות לעקרונות ולקווים המנחים המופיעים בסעיף 12.2.

ה. חלק 5 – הצעה לתכנית ההכשרה הבסיסית

על המציע להציג תכנית הכשרה ייחודית, חדשנית ואיכותית בהתבסס על הנחיות מכרז זה על נספחיו, בהתאם לטבלאות המופיעות בנספח ב', מן המאקרו אל המיקרו –

מאקרו – יש להציג תמונה ברורה של מבנה התכנית בחדש מחזורי. 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 החלקים השונים של התכנית מסדנת הפתיחה ועד הסיכום, ולהגישם כתכנית פעולה מוצעת.

בהמשך לסעיף 12.3 בנספח א', הזוכה יתבקש להציג בפני הנהלת התכנית בנציבות מידי מחזור הצעה לפעילות ברמת פירוט זהה – עד חודש לפני תחילת כל מחזור 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.

המציע יותר מאשר מוזמן להשתמש בכל אמצעי אינפוגרפי המפשט את הקריאה וההבנה של הצעתו.



נספח א'2 – מפרט תכנית המשך הפיתוח האישי והמקצועי של

חברי רשת הצוערים (להלן "שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי")

עקרונות, דרישות ותכנים הנדרשים לעיצוב וגיבוש תכנית ההמשך

נספח זה מתבסס על נספח א' הנ"ל ונסמך על העקרונות הנזכרים בו (בפרט לגבי סעיפים: 1 עד 6 בנספח א').

מטרת נספח זה היא לפרט את תפישת ההפעלה, הדרישות והתכנים הנכללים בתכנית ההמשך לפיתוח האישי והמקצועי של חברי רשת הצוערים, הנמצאים בשלב ההשמה. המציע יתבקש להתייחס ולחבר בין העקרונות והקווים המנחים המפורטים בנספח א' לבין התכנית המוצעת במסגרת נספח זה ובפרט להתייחס להתאמות והדרישות הייחודיות הנוגעות לאוכלוסיית היעד המגוונת של חברי רשת הצוערים.

1. תפישה ועקרונות תכנית ההמשך

1.1. אוכלוסיית היעד

כאמור בגוף המכרז ובנספח א', רשת תכנית הצוערים כוללת את 148 בוגרי דור 1.0 (עתידיים) ואת 162 צוערי דור 2.0 אשר סיימו את שלב ההכשרה עד עתה. מדי שנה יצטרפו אל הרשת עוד כ-30 צוערים לאחר שלב הכשרתם הבסיסית. כולם יחד מהווים את אוכלוסיית היעד של תכנית המשך הפיתוח האישי והמקצועי של חברי הרשת.

תכנית ההמשך היא תכנית דיפרנציאלית, שמתאימה בין היבטי התוכן והפעילות לבין צרכים שונים הקיימים ברשת. ישנם מספר אפיונים לחברי הרשת שגוזרים תכנים שונים, למשל: ותק בתפקיד, אופי התפקיד ו/או תחום התוכן, ניהול עובדים ועוד. מבין ההבחנות הללו אשר יבואו לידי ביטוי בתכנים נקודתיים, ישנה הבחנה אחת מרכזית וקבועה שתחזור על עצמה בין חברי רשת "צעירים" ו"ותיקים":

א. **חברי רשת צעירים** – מדובר על צוערים שסיימו את שלב ההכשרה בשנתיים האחרונות. צוערים אלה צריכים לקבל תכנים בהיקף משמעותי יותר ועל בסיס תכנית סדורה ומחייבת כחלק מהשלמת שלב ההכשרה הבסיסית.

יוזכר שחברי הרשת הצעירים מבצעים בתקופה זו במקביל תואר שני כמפורט במכרז ובנספח א'.

ב. **חברי רשת ותיקים** – מדובר על צוערים שסיימו את שלב ההכשרה לפני שנתיים ומעלה. מקבוצה זו מצופה להמשיך "להיטען" בידע, מוטיבציה, כלים חדשים, רענון התפישות וכיו"ב לאורך שירותם בשירות המדינה, כדי להמשיך להיות זרזים לשינוי במערכת. מצוער ותיק מצופה להשתתף בכ-4-2 ימי הכשרות המשך בשנה לפחות, כחלק מתפישת הלמידה המתמדת ושימור יכולת ההתחדשות של הצוערים.

ג. **הבחנות נוספות** – בתקופות מסוימות, אל מול אתגרי מערכת, לאור החלטות של אגף הצוערים ו/או צרכים העולים מן השטח, תיתכן הגדרה של קבוצה נוספת לצורך קיום הכשרות המשך. לשם המחשה: חברי רשת השותפים להובלת פרויקט חוצה משרדי/מגזרי וזקוקים לליווי ממוקד צרכי פרויקט, חברי רשת המנהלים בפועל הזקוקים להכשרות בנושא ניהול ופיתוח עובדים וכיו"ב.

1.2. תפישת תכנית ההמשך



תכנית צוערים לשירות המדינה רואה באתגר המרכזי של משרת הציבור במאה ה-21, את היכולת להסתגל למציאות משתנה ולהגיב אליה בהתאם. על מנת להיות מסוגל לעשות כך, על משרת הציבור להישאר רלוונטי למציאות המשתנה מסביבו תוך פיתוח חוסן מצד אחד וגמישות ויצירתיות מצד שני. את זאת יש לעשות באופן מתמיד באמצעות רכישת ידע, מיומנויות, כישורים וכלים מעולמות תוכן שונים תוך התפתחות אישית ומקצועית בלתי פוסקת.

לשם כך, חברי רשת צוערים לשירות המדינה מחויבים לערכי הלמידה המתמדת, ליכולת ההתחדשות העצמית ולרכישת יכולות חדשות לאורך עבודתם בשירות המדינה. תכנית ההמשך נועדה לאפשר לצוערים את המשך הפיתוח האישי והמקצועי הנגזר מתפישה זו.

לפיכך, תכנית ההמשך תעמיד בפני חברי הרשת הכשרות המשך בדמות סדנאות, סמינרים, קפסולות למידה ועוד לצד כלים פרטניים של ייעוץ ואימון אישי.

2. תכולת תכנית ההמשך

2.1. תכולת התכנית

הזוכה בהפעלת תכנית ההמשך של חברי רשת הצוערים יתחייב לבצע את שלושת נדבכי הפעילות המפורטים, זאת בתיאום ואישור מנהל רשת הצוערים באגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" ובהתחשב בתכנית ההכשרה הבסיסית:

○ הכשרות המשך מובנות ל"חברי רשת צוערים"

כחלק מהשלמת שלב ההכשרה הבסיסית יעברו חברי הרשת הצוערים הכשרות המשך מובנות במשך כ-10-6 ימים שיתפרסו לאורך השנה. הכשרות אלה יכללו מרכיבים משלושת צירי הפיתוח (על פי הגדרתם בסעיף 6.3 בנספח א'), עם דגש רב יותר על ציר הפיתוח האישי וציר הפיתוח הקבוצתי. הפעילויות והתכנים יהיו משלימים לשלב ההכשרה הבסיסית ותואמים את צורכי הצוערים המצויים בתפקידיהם השונים במסגרת שלב ההשמה. ככלל, פעילויות אלה תועברנה בפורום הקבוצתי-מחזורי האורגני (עד כ-30 צוערים למחזור) ובמסגרתן יושם דגש על למידת עמיתים ובמעורבות מקדימה של חברי הרשת הצוערים מאותו מחזור שעומד לעבור את ההכשרה ושל אגף בכיר 'צוערים לשירות המדינה'. כל זאת על בסיס צרכים משתנים הן של חברי רשת הצוערים והן של שירות המדינה.

להלן הפעילויות והתכנים המצופים במסגרת זו:

א. סדנאות להמשך תהליך הפיתוח האישי – עבודה על מיומנויות ניהוליות הנדרשות לדרג ביניים בשירות המדינה בין אם מתוך סמכות רשמית או בין אם שלא. לצורך המחשה: מתן כלים להנעת מערכת; לפיתוח אישי ושיפור מתמיד תוך כדי עבודה; הקניית מיומנויות וגישות חדשניות שיסייעו לצוערים להשתלב בקבוצות הובלה בכלל ובעבודה ברשתות לרבות יצירתן, הנעתן והפעלתן בפרט.

יש לקיים לפחות 4 סדנאות המשך בשנה לכל אחד משני המחזורים הנמצא עד שנתיים מסיום תקופת ההכשרה הבסיסית.

ב. ימי עיון וסיורים – עיבוד ולמידה מתקדמת על סוגיות שמעסיקות את הצוערים במסגרת תפקידיהם ו/או למידת תכנים מתקדמים מזוויות שטרם נדונו בהכשרת הבסיס, בכלל זה עיסוק בחברה הישראלית, בסוגיות מדיניות וכיוצא באלה.



יש לקיים לפחות 2 ימי עיון וסיורים בשנה לכל אחד משני המחזורים הנמצא עד שנתיים מסיום תקופת ההכשרה הבסיסית.

ג. סמינר שנתי – מפגש שנתי שיהווה נקודת עצירה שנתית עבור הפרט והקבוצה. במסגרתו יועברו תכנים ותערכנה פעילויות שיסייעו בשימור האינטימיות הקבוצתית לצד עיבודים אישיים וקבוצתיים של שלב ההשמה עד כה. כל אחד משני המחזורים הנמצא עד שנתיים מסיום תקופת ההכשרה הבסיסית יקיים סמינר אחד בשנה בן יומיים או שלושה ימים.

ד. פעילויות נוספות אשר עליהן יחליטו אנף בכיר "צוערים לשירות המדינה" והזוכה בהפעלת תכנית ההמשך..

ה. יצוין כי הסדנאות יכול שתתקיימנה בנפרד ו/או שתיכללנה במסגרת ימי העיון, הסיורים או הסמינר השנתי.

○ הכשרות המשך מגוונות ל"חברי רשת ותיקים"

חברי רשת הצוערים יעברו פעילויות ותכנים להמשך הפיתוח המקצועי, האישי והקבוצתי שלהם לכל אורך שירותם. פעילויות אלה נועדו לשמור על זהותם כצוערים, לחזק את השאיפה המתמדת להשתפר בעצמם ולחולל תחושת מסוגלות לאורך זמן של יכולת לשנות ולהשתנות בשירות המדינה. לשם כך, יעמיד הזוכה בהפעלת תכנית ההמשך מגוון של סדנאות, תכנים וקורסים אשר ישתנו מדי שנה בהתאם לצורכי המערכת והצוערים. פעילויות אלה יעסקו בתפישות, גישות, מיומנויות וכלים מותאמים לחברי הרשת תוך שימת דגש על למידת עמיתים לצד הטמעת חדשנות בקרב חברי הרשת.

כל פעילות תתאים למספר חברי רשת מצומצם (10-25 חברי רשת בכל פעילות), בהתאם לתחום התוכן ושיטת העברת הפעילות. בסך הכל כל חבר רשת ישתתף במספר פעילויות בשנה (3-5 בממוצע בשנה), אך לא בכולן. להלן הפעילויות והתכנים המצופים במסגרת זו:

א. סדנאות להרחבת "ארגז הכלים" של חברי הרשת – תתקיימנה סדנאות במגוון נושאים, דיסציפלינות ושיטות אשר יאפשרו לחברי הרשת לרכוש כלים חדשים ולשפר את מיומנותם. הנושאים בהם תעסוקנה הסדנאות הינם מגוונים וינעו בין כלים טכניים ומוגדרים ועד מיומנויות רכות. לשם המחשה להלן נושאים אפשריים לסדנאות: העברת מסרים, משא ומתן, ניהול פרויקטים, רתימת עובדים, הערכה ומדידה של פרויקטים, אינפוגרפיקה ועיצוב, בניית מותג ברשתות החברתיות, יצירתיות וחדשנות, עבודה עם תקשורת, שימוש בנתונים, שימוש בתוכנות, בניית תקציב וקריאת דו"חות כספיים וכיו"ב.

יתקיימו 8-14 ימי סדנאות להרחבת "ארגז הכלים" בשנה.

ב. קורסים להמשך הפיתוח המקצועי והאישי של חברי הרשת – יתקיימו קורס אחד או שניים בשנה אשר יתמקדו בנושא מובחן ויעסקו בו באופן מורחב. הקורסים יעניקו ידע תיאורטי, גישות וכלים חדשים ויאפשרו עבודה על המיומנויות



והכישורים של המשתתפים בהם. הקורסים יעסקו בעיקר ביכולות הובלת שינויים וניהול.

יתקיימו 20-55 שעות קורסים, שיתקיימו במקסימום 8 ימים (נטו) בשנה.

ג. סדנאות ו/או קורסים לקבוצות מובחנות – ייבנו סדנאות וקורסים לקבוצות מובחנות מקרב רשת הצוערים. למשל, עבור קבוצת חברי הרשת שמנהלים עובדים באופן ישיר ייבנה קורס או סדרת סדנאות שיעסקו במיצוי הפוטנציאל הגלום בעובדים, גישות ניהוליות להעצמת עובדים, התמודדות עם אתגרי הניהול בשירות המדינה וכיו"ב.

יתקיימו 4-8 ימים לקבוצות מובחנות בשנה.

ד. פעילויות נוספות אשר עליהן יחליטו אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" והזוכה בהפעלת התכנית.

יובהר שלקראת כל שנת פעילות תיבנה תכנית עבודה של הספק יחד עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" בה תסוכמנה כל הפעילויות שתתקיימנה בשנה זו. מדי שנה יוכנסו שינויים בתכנית ותיבחרנה פעילויות אשר תתאמנה לצורכי המערכת, צורכי רשת הצוערים והשינויים בשוק, כל אלו על בסיס משובי משתתפים ושיח עם גורמים רלוונטיים בשירות הציבורי ושינויים שיוכנסו משנה לשנה בתכנית ההכשרה הבסיסית.

○ ייעוץ, אימון וליווי אישי

כחלק מתהליך הפיתוח האישי יהיו זכאים מדי שנה בין 25 ל-45 חברי רשת לשעות ייעוץ וליווי אישי. שעות הייעוץ והליווי האישי יוקצו לחברי רשת לצורך המשך פיתוחם האישי ו/או כמענה לאתגר מערכתי לו הם נדרשים במסגרת תפקידם, כל זאת בהתאם לקריטריונים והקצאות אותם יחליט מדי שנה אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". לשם כך, על הזוכה בהפעלת התכנית להעמיד מאגר של לפחות 4 יועצים/מלווים בשנה אשר יבצעו את הייעוץ/ליווי אישי. כל יועץ/מלווה יעמוד בשניים משלושת הקריטריונים הבאים לפחות:

i. בעל תואר שני לפחות בתחום משאבי אנוש, מדעי ההתנהגות, ייעוץ ארגוני, פסיכולוגיה ארגונית וכיוצא באלה.

ii. ניסיון כיועץ ו/או מלווה ו/או מאמן אישי של מנהלים במשך חמש שנים לפחות, טרם מועד תחילת מתן השירותים.

iii. ניסיון בייעוץ ו/או בעבודה עם המגזר הציבורי של לפחות חמש שנים.

יובהר שעל כל יועץ/מלווה להיות מאושר על ידי אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". עוד יובהר שאגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" שומר לעצמו את הזכות לאשר יועץ/מלווה אשר אינו עומד בשניים משלושת הקריטריונים הנ"ל במידה והצרכים המקצועיים יתאימו לכך.

2.2. ארגון ותיאום הפעילות

א. מתאם הפעילות מטעם הזוכה בהפעלת התכנית.



הזוכה יעמיד לצורך ארגון, תיאום ותפעול פעילות זו איש קשר קבוע מטעמו, להלן מתאם הפעילות.

תפקידיו ואחריותו של מתאם הפעילות יהיו :

- איש הקשר השוטף עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה", כולל התיאום של התכנים והפעילות הנדרשת במסגרת בניית תכנית העבודה וההוצאה לפועל של כל פעילות ופעילות.
- בניית תכנית העבודה השנתית לכלל הפעילויות המפורטות בסעיף 2.1 לעיל והוצאתה אל הפועל.
- בניית כל אחת מן הפעילויות – איתור המרצים (פנימיים או חיצוניים), בניית הקורסים, איתור ושיבוץ היועצים. התאמת המרצים והיועצים לצורכי הצוערים והמערכת בהתאם להנחיית אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".
- דאגה לכל היבט תפעולי שנוגע לקיום פעילות זו ובכלל זה תיאום מקום לפעילות, דאגה לכל הציוד הלוגיסטי וציוד ההדרכה הנדרש, רישום המשתתפים וכיו"ב.

ב. ביצוע פעילויות ההדרכה וההכשרה ופיתוח הדרכה

הזוכה יעמיד את כלל המרצים, המדריכים, היועצים והמנחים הנדרשים לשם קיום הפעילויות המפורטות בסעיף 2.1 לעיל. הזוכה יעמיד מרצים באיכות מספקת להעברת התכנים לחברי רשת הצוערים ובניסיון התואם את אתגרי השירות הציבורי. כלל המרצים, המדריכים, היועצים והמנחים יאושרו לפני שיבוצם ותחילת פעילותם עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".

ג. פיתוח הדרכה ומשוב

הזוכה ידאג לכלל צורכי פיתוח ההדרכה הנדרשים כדי לקיים את הפעילות ובכלל זה איסוף צורכי המערכת וצורכי הצוערים, התאמת התכנים, דיוק המרצים בכל אחת מן הפעילויות, שיתוף חברי רשת בבניית פעילויות רלוונטיות וכיו"ב. בסיום כל פעילות ייערך משוב משתתפים ותבצע הפקת לקחים בשיתוף עם אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" ובאופן ספציפי עם מנהל רשת הצוערים מטעם האגף. לצורכי פיתוח ההדרכה, גיבוש תכנית העבודה וכיוצא באלה – יעמיד הזוכה אחראי מטעמו, בעל ניסיון בתחומים אלה. יובהר שהאחראי על נושא זה יכול להיות גם מתאם הפעילות במידה והוא מתאים לכך.

ד. תכנית העבודה השנתית

לפני כל שנת פעילות תיבנה תכנית עבודה שנתית אשר תפרט את כלל הפעילויות המתוכננות. תכנית זו תיבנה על ידי הזוכה בתיאום ובהכוונת אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". התכנית תכלול פריסה שנתית של התכנים על פני השנה.

ה. מיקום הפעילויות

הפעילות תתקיים באחת או שתיים מבין האפשרויות הבאות :



- מתקני ההכשרה של אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". מתקנים אלה כוללים כיתה עם לוח מחיק, מקרן, שולחן וכסאות במבנה גמיש וכן אפשרות לפיצול המשתתפים לכיתות קטנות.
 - מתקן אשר יעמיד הספק שלא כחלק ממתקני שירות המדינה. הספק ישכור או יעמיד מתקן בכל דרך אחרת. המתקן צריך להיות מתאים לצורכי הפעילות הספציפית ומקובל על נציג אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה". יובהר כי מדובר במתחמי הדרכה והכשרה חיצוניים בין אם כאלו ששירות המדינה מבצע בהם מעת לעת פעילויות או בין אם כאלו ייחודיים ו/או חדשים שטרם בוצעה בהם פעילות מטעם שירות המדינה.
- אפשרות זו תמומש בעיקר בנוגע לפעילויות ייחודיות או במקרים שבהם אין אפשרות להשתמש במתקני האגף. במקרה כזה יהיה זכאי הספק לתשלום כמפורט בגוף המכרז. בשתי האפשרויות ידאג הספק לכל ציוד או מרכיב הנדרש לפעילות ושאינו קיים כחלק מהמתקן.
- במסגרת התכנית השנתית יחליטו מתאם הפעילות מטעם הספק ונציג אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" באיזה מבין האפשרויות תתקיים כל פעילות. בכל מקרה, כמות הפעילויות שיתקיימו מחוץ למתקני ההכשרה של אגף בכיר "צוערים לשירות המדינה" לא תפחת מ-30% מן הפעילויות (בחישוב זה לא נכללות שעות הייעוץ והליווי האישי).

נ. אדמיניסטרציה ולוגיסטיקה

- הזוכה יהיה אחראי לכל תיאום, ארגון והכנה הנדרשת לשם קיום כל פעילות במסגרת זו.
- כל ציוד הנדרש לפעילות יסופק על ידי הזוכה, בכלל זה תוכנות, ציוד הדרכה, דפוס וכו'.
- הזוכה יהיה אחראי על רישום המשתתפים בכל פעילות, יבצע מעקב שנתי ויעביר את הנתונים לאגף בכיר "צוערים לשירות המדינה".
- הזוכה יעמיד גורם מטעמו שיהיה אחראי לכל היבט ארגוני ו/או לוגיסטי במהלך כל פעילות. אותו גורם ידאג לטפל בכל בעיה שעלולה להתעורר במהלך הפעילות.
- כל תשלום למרצים, יועצים או ספקים חיצוניים יתבצע באחריות הזוכה באופן בלעדי.

ז. כיבוד וארוחות

- כל פעילות במסגרת זו למעט הייעוץ והליווי תלווה בכיבוד קבוע שיכלול שתייה חמה וכיבוד קל הכולל ירקות ופירות לכל הפחות. כל פעילות שאורכה מעל 4.5 שעות תכלול ארוחת צהריים מלאה.
- פעילויות הדורשות צרכים ייחודיים נוספים יכללו במידת הצורך מרכיבי כיבוד נוספים כגון ארוחת בוקר.



רמת הכיבוד והארוחות, אופיין וכו' יתואמו במסגרת תכנית העבודה וברוח המקובל בשירות המדינה.

3. תכנית ההמשך – אופציונלית ומודולרית

תכנית ההמשך מהווה תכנית מודולרית ונפרדת מתכנית ההכשרה הבסיסית. בהתאם לזאת, יודגש כי עורך המכרז לא מתחייב להתקשר עם אותו הספק לתכנית ההמשך (המפורטת בנספח זה) ולתכנית ההכשרה הבסיסית (המפורטת בנספח א'). יובהר שיתכן מצב בו מציע הצעה יזכה באספקת השירותים לתכנית ההכשרה הבסיסית ולא יזכה באספקת השירותים לתכנית ההמשך ולהיפך. עורך המכרז שומר לעצמו את הזכות שלא לבחור אף אחד מהמציעים לתכנית הכשרות ההמשך.

4. אופן הגשת ההצעה ותכנית שנתית

ההצעה תוגש בפורמט המוצע בנספח ב' למכרז והיא תכלול שני חלקים נוספים למבוקש בנספח א':

א. חלק 6 – רציונל ותכנית שנתית

המציע יציג את רציונל תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי ואת התכנית השנתית לדוגמה הכוללת את כל חלקי הפעילויות המפורטות בסעיף 2.1 לעיל.

ב. חלק 7 – פירוט לגבי מספר פעילויות לדוגמה

לשם המחשה יציג הספק פירוט של שתי דוגמאות מכל אחד משלושת סוגי הפעילות שבסעיף 2.1. בכל דוגמה יוצג שם המרצה/מנחה/יועץ, ניסיונו והשכלתו, אופי הפעילות, הדגשים הנוגעים לה והתאמתם לאוכלוסיית היעד.

ג. חלק 8 – תפעול פעילויות ההדרכה להכשרות ההמשך והייעוץ האישי

- ניסיונו של מתאם הפעילות מטעם המציע;
- היבטי התפעול הנוגעים לביצוע הפעילות – המחשה באמצעות דוגמה מכל סוג פעילות.



נספח ב' – 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 המשרד 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 שכלול 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 לדרישות תנאי הסף ואמות המידה במכרז (הפירוט במסמך זה הוא מצומצם ביחס לדרישות במכרז עצמו). במידה שהטבלאות אינן מספיקות למילוי כל הפרטים הנדרשים, ניתן לצלמן ו/או להוסיף להן שורות ו/או להדפיסם בפורמט של 3 A 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 2009-2019, 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

* בטבלה זו יש לפרט גם את ניסיון המציע בביצוע סדנאות מקצועיות, קורסי הכשרה והפעלת תכניות לליווי וייעוץ אישי – לפיתוח מנהיגות ומצוינות, הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ו/או במגזר העסקי ו/או במגזר השלישי במהלך 2009-2019 – בהתאם לפירוט בסעיף 8.3 לגוף המכרז (ותק וניסיון הגוף המציע עבור שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי).

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.
- יש לצרף 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 ההכשרה הבסיסית:

מנהל/ת פיתוח אישי וקבוצתי

שם איש הצוות	תפקיד מיועד בצוות	רמת ההשכלה	מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2009-2019) בהובלת והנחיית קבוצות, ביכולות אבחון קבוצות והכוונתן. זאת כלפי קבוצות של לפחות 15 חניכים בקורס/ מחזור/ תכנית. זאת ועוד, ניסיון בעבודה אישית מול פרטים בחניכה, פיתוח, הנחייה וטיפול.				ממליצים (שם, תפקיד, טלפון ו-e-mail)
			בין השנים	פירוט הניסיון		המוסד המעסיק	
				תכנית	תפקיד		
מנהל/ת פיתוח אישי וקבוצתי							

מנהל/ת תוכן



שם איש הצוות	תפקיד מיועד בצוות	רמת ההשכלה	ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (-2009 2019) בפיתוח תכניות לימוד ופיתוח מנגנוני איכות, בקרה וטיוב קורסים ;				ממליצים (שם, תפקיד, טלפון ו- e- mail)		
			בין השנים	פירוט הניסיון		המוסד המעסיק			
				תכנית	תפקיד				
מנהל/ת התוכן									
	מס' שנות ניסיון ניהולי בשירות הציבורי ו/או בעשייה ציבורית בעלת אופי ניהולי שלא בשירות הציבורית עצמו.	בין השנים	תכנית	תפקיד	המוסד המעסיק	ממליצים (שם, תפקיד, טלפון ו- e- mail)			
	מס' שנות ניסיון במהלך עשר השנים האחרונות (2009-2019) בשימוש בכלי הדרכה, שיטות ומתודולוגיות חדשניים ויצירתיים ובהכשרות והדרכות באמצעות כלים דיגיטליים.	בין השנים	תכנית	תפקיד	המוסד המעסיק	ממליצים (שם, תפקיד, טלפון ו- e- mail)			

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:**



מבנה	שיטות	כלי ההערכה	מדדים
מנגנוני בקרה והערכת צוערים			
מנגנוני בקרה והערכת צוות 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 לרבות שימוש באמצעים דיגיטליים לצורך מימוש			

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

כאמור בסעיף 13.1.5 בנספח א', על המציע להציג תכנית לימודים ייחודית, חדשנית ואיכותית, בהתאם לטבלאות המופיעות להלן, מן המאקרו אל המיקרו –

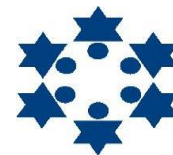
מאקרו (סעיפים 1-3 להלן) – יש להציג תמונה ברורה של מבנה התכנית בכתב מחזורי ותקופתי. פירוט זה יכלול את הרציונל הפדגוגי-רעיוני, עיקרי הפעילויות המתוכננות בציר המקצועי, בציר הפיתוח אישי ובציר הפיתוח הקבוצתי ומידת הסינרגיה שלהם לעשייה הממשלתית וחיבורם לעשייה המתרחשת ברשת הצוערים הפרוסים בשטח.

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 ומתכונות הלימודים המופיעים בנספח א'.

מיקרו (סעיפים 4-5 להלן) – יש להציג בפירוט רב ככל הניתן את המבנה והתכנים של סדנת הפתיחה ותקופת ההכשרה הראשונה (2-4 חודשים ראשונים) תכנית ההכשרה הבסיסית 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, השילוב והקשר בין הנושאים בתכנית לבין הכלים היישומיים אותם אמורה להקנות התכנית ללומדים, התייחסות לעקרונות הנלווים ללימוד, לשיטות הלימוד, התייחסות למאפייני הספציפיים של אוכלוסיית הצוערים שבהכשרה, אופן בחירת ושיתוף מרצים ייעודיים, שילוב רשת הצוערים 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, בציר הפיתוח האישי ובציר הפיתוח הקבוצתי (בכותרות 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 קבוצתי	ציר פיתוח אישי	ציר מקצועי		
					סדנת פתיחה
					סיורים להיכרות עם מוסדות הממשל
					סיורי שטח
					סדנאות מקצועיות
					מודלות אקדמיות
					התנסויות צוותיות וניהוליות
					הכשרה תומכת התמחות
					סיור לימודי השוואתי בחו"ל
					סדנת סיכום

ניתן להוסיף היבטי פעילות נוספים בשורות האחרונות (ובמידת הצורך מעבר להן).



3. אנא הצג שלד כללי לשבוע פעילות לדוגמה בחלוקה ל-11 החודשים הראשונים ול-6 החודשים האחרונים (במהלך תקופת ההתמחות). 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).

חודשים 1-11

א'	ב'	ג'	ד'	ה'

חודשים 12-17

א'	ב'	ג'	ד'	ה'
התמחות	התמחות	התמחות		

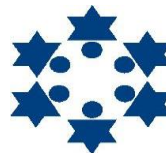


4. אנא פרטו בטבלה הבאה את התכנית המוצעת לסדנת פתיחה בת 2-4 ימים :

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

5. אנא מלאו את הטבלה הבאה בהתייחס לתקופת ההכשרה הראשונה (חודשיים – ארבעה חודשים הראשונים) יש להתייחס לפעילויות בציר המקצועי, בציר הפיתוח האישי ובציר הפיתוח הקבוצתי. הפעילויות צריכות לכלול את סיורי השטח, הסיורים להכרת מוסדות הממשל המרכזי, ההרצאות, הסדנאות וכן הלאה. יובהר כי פעילות ההכשרה הבסיסית אינה נפסקת במהלך השנה למעט חופשות מרוכזות בשירות המדינה ומועדים שייקבעו מראש.

המציע רשאי להגיש את התכנית בטבלה אחרת שימצא לנכון כל עוד סדר הפריטים המוצע בטבלה המצ"ב בעמודות השונות נותר בעינו.

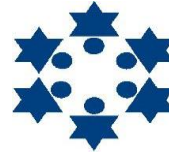


תכנית ההכשרה הבסיסית – תקופת ההכשרה הראשונה (2-4 חודשים ראשונים)



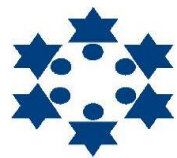
יום שלישי							יום שני							יום ראשון							
שעות	אשכול	פעילות מוצעת	רציונל פדגוגי	שיטת לימוד	גורם מעביר	נגזרות לוגיסטיות	שעות	אשכול	פעילות מוצעת	רציונל פדגוגי	שיטת לימוד	גורם מעביר	נגזרות לוגיסטיות	שעות	אשכול	פעילות מוצעת	רציונל פדגוגי	שיטת לימוד	גורם מעביר	נגזרות לוגיסטיות	שבוע
																					1
																					2
																					3
																					4
																					5
																					6
																					7
																					8
																					9

77



יום חמישי							יום רביעי							שבוע
שעות	אשכול	מוצעת פעילות	פדגוגי רציונל	שיטת לימוד	גורם מעביר	לוגיסטיות	שעות	אשכול	מוצעת פעילות	פדגוגי רציונל	שיטת לימוד	גורם מעביר	לוגיסטיות	
														1
														2
														3
														4
														5
														6
														7
														8
														9

79



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

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

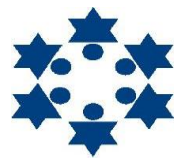
1. להלן הצעתנו לתכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי בהתאם לנדרש במפרט הטכני – נספח א' למכרז:

1. תיאור מילולי/ תוכני של הרציונל הפדגוגי והרעיוני הכולל לתכנית עד עמוד אחד.
2. אנא תארו את עיקרי התכנים ושיטות הלימוד המרכזיות, התרומה לפיתוח האישי-מקצועי של הצוער הבודד ואת התקומה לפיתוח רשת הצוערים בכללותה (בכותרות בלבד, ועד 10 נקודות לכל אחד מההיבטים), ואת הרציונל הפדגוגי לכל אחד מהחלקים הבאים בתכנית – כולל התאמתו לצורכי הצוערים והמערכת, על פי הטבלה הבאה:

הערות	שיטות הלימוד, שימוש בכלים דיגיטליים וחדשנות התכנים והשיטות	עיקרי התכנים ותרומתם		רציונל פדגוגי הקשרי – כיצד עיקרי הפעילות משתלבים ותורמים ל'סיפור' הכללי	
		תרומה לפיתוח רשת הצוערים	תרומה לפיתוח האישי-מקצועי של הצוער		
					סדנאות להמשך הפיתוח האישי (עבור ה"צעירים")
					ימי עיון ו/או סיורים (עבור ה"צעירים")
					סמינר שנתי (עבור ה"צעירים")
					סדנאות להרחבת ארגז הכלים של חברי הרשת (עבור ה"ותיקים")

3. אנא הצע תכנית פעילות 2020. התכנית תשקף את הרציונל שהוצג בתתי הסעיפים 1-2 לעיל. יובהר שהתכנית נתונה לשינויים והתאמות שתעמיד בנציבות מטעמים מקצועיים ו/או תקציביים. תכנית הפעילות תוצג בטבלה הבאה (או בטבלה אחרת שהמציע יבחר ולא תחסיר את הפרטים המפורטים בטבלה זו):

ז. פירוט לגבי מספר פעילויות לדוגמה



לשם המחשה יציג המציע פירוט של שתי דוגמאות מכל אחד משלושת סוגי הפעילות שבסעיף 2.1. בכל דוגמה יוצג שם המרצה/מנחה/יועץ, ניסיונו והשכלתו, אופי הפעילות, הדגשים הנוגעים לה והתאמתם לאוכלוסיית היעד.

פעילות מוצעת	שם המרצה/ המנחה/ יועץ, ניסיונו והשכלתו	אופי הפעילות, משך הפעילות והיבטים מרכזיים ממנה	רציונל הפעילות והתאמתה לרשת הצוערים	דגשים מקצועיים לקיום הפעילות
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

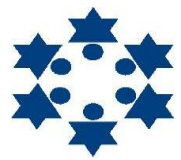
ח. תפעול פעילויות ההדרכה להכשרות ההמשך והייעוץ האישי

מתאם/ת פעילות הכשרות ההמשך והייעוץ האישי מטעם המציע

1. האם מדובר בעובד קבוע במציע? _____ (כן/ לא).
2. אם כן, במשך כמה שנים הוא עובד בחברה/ תאגיד? _____.
3. כמה שנות ניסיון בתפעול הדרכה יש לעובד? _____.
4. פרט 2-3 פרויקטים/ קורסים / מוסדות אותם הפעיל/ ריכז מתאם הפעילות – כולל אופי הפעילויות, סוג המרצים המשתתפים, היקף הפעילות וכיו"ב:

הערה: יש לצרף עבור מתאם/ת הפעילות: קורות חיים מעודכנים במבנה הבא: פרטים אישיים, ניסיון מקצועי, היסטוריית העסקה, השכלה; ממליצים רלוונטיים מעשר השנים האחרונות; תעודות המעידות על השכלה ועל שנות ניסיון.

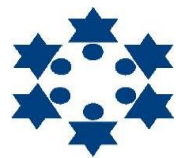
תאר את היבטי התפעול המרכזיים המתוכננים על ידך לביצוע כל אחת מהפעילויות הצפויות במסגרת תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי בטבלה שלהלן:



במסגרת זו תאר דגשים מרכזיים שחשוב לשים אליהם לב, פעולות נדרשות מצידך לשם העמדת פעילות איכותית ומקצועית.

פעילות	פרסום ושיווק לצוערי	רישום הצוערי	מרצה / יועץ	מיקום הפעילות	אדמיניסטרציה נדרשת	אירוח וכיבוד	עזרים נדרשים
סמינר שנתי למחזור "צעירים"							
סדנה מקצועית לחברי הרשת							
ייעוץ, אימון וליווי אישי							

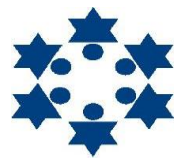
במסגרת זו תאר דגשים מרכזיים שחשוב לשים אליהם לב, פעולות נדרשות מצידך לשם העמדת פעילות איכותית ומקצועית.



נספח ג' – אומדן תקציב הפרויקט

תכנית ההכשרה הבסיסית (המפורטת בנספח א')

סעיף הפעילות*	טווח מחירים לפעילות/יות	עלות ממוצעת לפעילות בודדת	כמות הפעילויות	סה"כ עלות	הערות
עלות שכר שנתית לצוות ההכשרה (כולל את כל ההטבות וההפרשות)	מנהל/ת תוכן	250000-350,000 ₪	משרה מלאה		התשלום לספק הזוכה בגין עלות שכר אנשי הצוות מטעמו כוללת את כל הוצאות השכר. הספק אחראי לגלם בהצעתו כל עלות שכר אותה הוא צופה.
	מנהל/ת פיתוח אישי וקבוצתי	250,000-350,000 ₪			
	רכז/ת תפעול	120,000-160,000 ₪			
	סה"כ	620,000-860,000 ₪			
סמינרים (פתיחה וסיכום שלב ההכשרה)	50,000-100,000 ₪		2		
לפחות 12 סיורי שטח	100,000-160,000 ₪				מתוכם לפחות 2 בני יומיים
לפחות 10 סיורים להיכרות עם מוסדות הממשל המרכזי	10,000-40,000 ₪				
לפחות 7 סדנאות מקצועיות למחזור בתקי' ההכשרה הבסיסית מתוך 'ארגז הכלים הניהולי'	80,000-140,000 ₪				
מרצים מן החוץ**	40,000-180,000 ₪				יש לאשר מראש הזמנת מרצה שעלות הרצאתו עולה על 2,500 ₪
לפחות 4 מודולות אקדמיות (מודל ה-"מרצים כוכבים")**	קורסים ומודולות אקדמיות (לפחות 3 בשנה)	-110,000 250,000 ₪			בחירת הקורסים האקדמיים והמרצים תעשה בצורה משותפת עם אגף הצוערים ומותנית באישור מראש ממנהל האגף
	מודולה אקדמית הכוללת מרצה בינ"ל בכיר	150,000 ₪			(1) בחירת המרצה תעשה בצורה משותפת עם

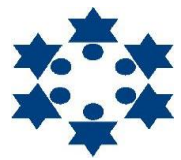


אגף הצוערים ומותנית באישור מראש ממנהל האגף. (2) התשלום עבור סעיף זה יינתן בגין הוצאות בפועל בלבד.					(לפחות 1 בשנה) מאוניברסיטה מובילה בעולם (למשל) אוקספורד, אינסיאד, הארוורד וכיו"ב)	
				-130,000 עד 250,000 ₪	למידה דיגיטלית, שימוש בלומדות, הטמעת דיגיטליים וניהול ידע כלים	
				200,000 עד ₪	הנהלה וכלליות***	
לשנת פעילות	2,050,000 ₪					סה"כ

* לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א' סעיף 8.2
** מספר המרצים/ המודולות ומתכונת שילובם יוצעו על ידי המציע אך ייקבעו לאחר בחירת הזוכה בתיאום עם מנהל/ת תכנית ההכשרה
*** "הנהלה וכלליות" כולל הוצאות כיבוד, חומרי משרד, תקשורת (תשתית), ייעוץ משפטי, רו"ח, שירותי מזכירות וכיו"ב

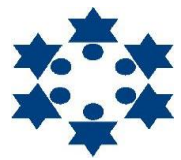
תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי (המפורטת בנספח א'2)

סעיף הפעילות*	טווח מחירים לפעילות/יות	עלות ממוצעת לפעילות בודדת	כמות הפעילויות המוצעת בשנה	סה"כ עלות	הערות
לפחות 16 סדנאות מקצועיות להמשך תהליך הפיתוח האישי, להרחבת "ארגז הכלים"	-100,000 עד 170,000 ₪				8 סדנאות בשנה לחברי רשת צעירים ולפחות עוד 8 לחברי רשת ותיקים (כהגדרתם בנספח א'2)
סמינר שנתי ולפחות 4 ימי עיון וסיורים ל"חברי רשת צעירים"	-50,000 עד 90,000 ₪				
קורסים מקצועיים. לפחות 1 בשנה	-20,000 עד 40,000 ₪				
ייעוץ, אימון וליווי אישי	-200,000 עד 320,000 ₪				העלות הממוצעת תוצג לפי עלות לשעת פעילות בת 60 דקות
מעטפת לוגיסטית לפעילויות ההדרכה, עלויות מתקני הפעילות, כיבוד וארוחות**	-150,000 עד 240,000 ₪				(1) כולל מיקום בחלק מהפעילויות, כיבוד וארוחות, אמצעי הדרכה וכיו"ב.



(2) המציע יתייחס בהצעתו לעלות פעילות ממוצעת עבור מעטפת לוגיסטית של כל אחת מן הפעילויות האפשרויות (סדנה, יום עיון, סמינר, סיור וכו')					
				עד 150,000 ₪	הנהלה וכלליות***
סה"כ	800,000 ₪				לשנת פעילות

* לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א'2' סעיף 2.1
 ** לפירוט אודות מהות סעיפי הפעילויות ר' להלן נספח א'2' סעיף 2.2
 *** 'הנהלה וכלליות' כולל הוצאות כיבוד, חומרי משרד, תקשורת (תשתית), ייעוץ משפטי, רו"ח, עלויות מתאם הפעילות, שירותי מזכירות, תפעול וניהול הפעילות השוטף וכיו"ב



נספח ד' – נוסח ערבות (מכרז)

שם הבנק/חברת הביטוח: _____

מס' הטלפון: _____

מס' הפקס: _____

כתב ערבות

לכבוד

ממשלת ישראל

באמצעות נציבות שירות המדינה

הנדון: ערבות מס' _____

אנו ערבים בזה כלפיכם לסילוק כל סכום עד לסך 50,000 ₪ (חמישים אלף שקלים חדשים), כולל מע"מ אשר תדרשו מאת: _____ (להלן "החייב") בקשר עם מכרז פומבי 75/2019 לאספקת שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה.

אנו נשלם לכם את הסכום הנ"ל תוך 15 יום מתאריך דרישתכם הראשונה שנשלחה אלינו במכתב בדואר רשום או במסירה ידנית, מבלי שתהיו חייבים לנמק את דרישתכם ומבלי לטעון כלפיכם טענת הגנה כל שהיא שיכולה לעמוד לחייב בקשר לחיוב כלפיכם, או לדרוש תחילה את סילוק הסכום האמור מאת החייב. ערבות זו תהיה בתוקף עד תאריך 01/05/2020.

דרישה על פי ערבות זו יש להפנות לסניף הבנק/חב' הביטוח שכתובתו _____

שם הבנק/חב' הביטוח

כתובת סניף הבנק/חברת הביטוח

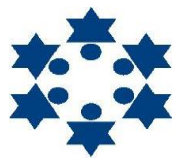
מס' הבנק ומס' הסניף

הערבות אינה ניתנת להעברה או להסבה.

חתימת וחותמת מורשה החתימה

שם מלא

תאריך



נספח ה' – התחייבות לשמירת סודיות

שנערכה ונחתמה ב _____ ביום _____ בחודש _____ שנת _____

על ידי _____

ת.ז. _____

מכתובת _____

הואיל וממשלת ישראל בשם מדינת ישראל מקבלת את השירותים/הטובין כהגדרתם להלן;

והואיל והנני מועסק בקשר למתן השירותים/הספקת הטובין;

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/הטובין" – שירותי ההכשרה הבסיסית (המפורטים בנספח א') ושירותי הכשרות המשך

וייעוץ אישי (המפורטים בנספח א'2).

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

"מידע" – כל מידע (Information), ידע (Know-How), ידיעה, מסמך, תכתובת, תוכנית, נתון,

מודל, חוות דעת, מסקנה וכל דבר אחר כיוצ"ב הקשור או הנוגע למתן השירותים/הספקת הטובין בין בכתב ובין בע"פ בכל צורה או דרך של שימור ידיעות בצורה חשמלית, אלקטרונית, אופטית, מגנטית או אחרת.

"סודות מקצועיים" – כל מידע אשר יגיע לידי הקבלן או העובד בקשר למתן השירותים/הספקת הטובין,

בין אם נתקבל במהלך מתן השירותים/הספקת הטובין או לאחר מכן, לרבות ומבלי לפגוע בכלליות

האמור לעיל: מידע אשר ימסר ע"י המזמין, כל גורם אחר או מי מטעמו.

2. שמירת סודיות

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

הנני מצהיר כי ידוע לי שאי מילוי התחייבויותיי מהוות עבירה לפי פרק ז' (ביטחון המדינה, יחסי חוץ

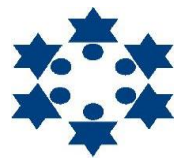
וסודות רשמיים) לחוק העונשין, תשל"ז - 1977.

הריני מצהיר כי ידוע לי, כי חשיפת מידע אישי המגיע לידי, לגורם שאינו מורשה לקבלו, עלולה להוות

פגיעה בפרטיותו של אדם, עבירה שבגינה אני עלול להיתבע לדין על-פי סעיף 5 לחוק הגנת הפרטיות

התשמ"א-1981.

ולראיה באתי על החתום: _____



נספח ו' – אישור פרטי המציע

לכבוד נציבות שירות המדינה

א.ג.נ.,

הנדון: מכרז פומבי מס' 75/2019 לאספקת שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי 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:

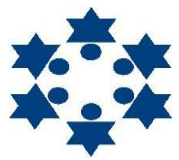
שם: _____ ת"ז: _____ דוגמת חתימה: _____
שם: _____ ת"ז: _____ דוגמת חתימה: _____

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 מס' 75/2019 למתן שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי

אני, _____, המציע במכרז מס' 75/2019 למתן שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי (להלן: "המכרז"), מתחייב לשלם בקביעות לכל עובדיי בהתאם לדיני העבודה, צווי ההרחבה, ההסכמים הקיבוציים וההסכמים האישיים החלים עלי, במידה שחלים עלי, ובכל מקרה לא פחות משכר מינימום כחוק ותשלומים סוציאליים כנדרש, וזאת במהלך כל תקופת ההתקשרות מכוח המכרז.

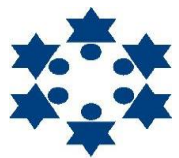
חתימת המציע:

חתימה

תאריך

שם

וחותמת



נספח ח' – תצהיר בדבר היעדר הרשעות בגין העסקת עובדים

זרים ושכר מינימום

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 המכרז מספר _____ לאספקת _____ עבור נציבות שירות המדינה. 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.

משמעותו של המונח "עבירה" – עבירה לפי חוק עובדים זרים (איסור העסקה שלא כדין והבטחת תנאים הוגנים), התשנ"א-1991 או לפי חוק שכר מינימום התשמ"ז-1987, ולעניין עסקאות לקבלת שירות כהגדרתו בסעיף 2 לחוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, התשע"ב-2011, גם עבירה על הוראות החיקוקים המנויות בתוספת השלישית לאותו חוק. המציע הינו תאגיד הרשום בישראל.

(סמן X במשבצת המתאימה)

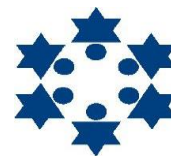
☐ המציע ובעל זיקה אליו לא הורשעו ביותר משתי עבירות עד למועד האחרון להגשת ההצעות (להלן: "מועד להגשה") מטעם המציע במכרז מספר _____ לאספקת _____ עבור נציבות שירות המדינה.

☐ המציע או בעל זיקה אליו הורשעו בפסק דין ביותר משתי עבירות וחלפה שנה אחת לפחות ממועד ההרשעה האחרונה ועד למועד ההגשה.

☐ המציע או בעל זיקה אליו הורשעו בפסק דין ביותר משתי עבירות ולא חלפה שנה אחת לפחות ממועד ההרשעה האחרונה ועד למועד ההגשה.

זה שמי, להלן חתימתי ותוכן תצהירי דלעיל אמת.

_____	_____	_____
חתימה וחותמת	שם	תאריך



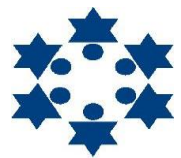
אישור עורך הדין

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 שהזהרתיו/ה כי
עליו/ה להצהיר אמת וכי יהיה/תהיה צפוי/ה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן,
חתם/ה בפני על התצהיר דלעיל.

חתימה וחותמת

מספר רישיון

תאריך



נספח ט' – תצהיר על זכויות קניין

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 מכרז מס' 75/2019 למתן שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי (להלן: "המציע").

אני מצהיר/ה כי הנני מוסמך/ת לתת תצהיר זה בשם המציע.

1. יש לסמן X במשבצת המתאימה:

☐ המציע הוא בעל זכויות קניין, זכויות הפטנטים, זכויות היוצרים והזכויות האחרות הגלומות בהצעתו (להלן ביחד: "זכויות קניין"), ולא קיימת מניעה משפטית כל שהיא להגיש הצעתו ולהתקשר לפיה עם המשרד 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 המשרד בגין נזקים כלשהם בשל תביעות צד ג' נגדו כתוצאה מהפרת זכויות קניין כלשהן בשל ההצעה או ההתקשרות של המשרד בעקבות הרכישה או השימוש במוצרים הכלולים בהצעתו.

זה שמי, להלן חתימתי ותוכן תצהירי דלעיל אמת.

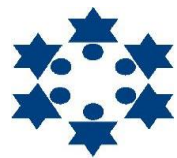
אישור עורך הדין

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 צפוי/ה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן, חתם/ה בפני על התצהיר דלעיל.

חתימה וחותמת

שם העו"ד

תאריך



נספח י' – הסכם התקשרות (שירותי הכשרה בסיסית)

שנחתם ביום _____ לחודש _____ שנה _____

בין

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

לבין

(להלן: "הזוכה" ו/או "הספק")

- הואיל: והמשרד מעוניין בקבלת שירותי הכשרה בסיסית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן: "התכנית"), כמפורט במסמכים המהווים את המכרז ובתוכם נספח א' (להלן: "המכרז").
- והואיל: והזוכה הגיש את הצעתו למכרז. הצעת הזוכה מצורפת ב-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 המשרד את הצעתו של הזוכה.

לפיכך הוצהר, הותנה והוסכם בין הצדדים כדלקמן:

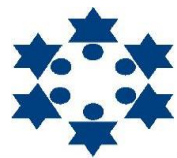
1. פרשנות ונספחים

- 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 והמשמעות 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 הכשרה" או "התכנית" – אספקת שירותי ההכשרה הבסיסית עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה בהתאם למסמכי המכרז.



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

"מידע" – כל מידע (Information), ידע (Know-How), ידיעה, מסמך, תכתובת, תוכנית, נתון, מודל, חוות דעת, מסקנה וכל דבר אחר כיוצא"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.

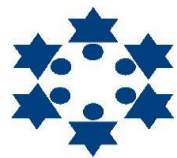
"סודות מקצועיים" – כל מידע אשר יגיע לידי הזוכה או העובד בקשר למתן השירותים, בין אם נתקבל במהלך מתן השירותים או לאחר מכן, לרבות ומבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל: מידע אשר יימסר על-ידי המשרד ו/או כל גורם אחר ו/או מי מטעמו.

3. תקופת ההתקשרות

- 3.1. **תקופת ההתקשרות** עם הזוכה במכרז תהיה למשך תקופה של 3 (שלוש) שנים ממועד תחילת שנת הפעילות (מועד התחלת תקופת ההכשרה של מחזור ח') או ממועד חתימת הצדדים על חוזה ההתקשרות בין הצדדים – המאוחר מביניהם. יודגש כי במסגרת תקופת ההתקשרות הראשונה הזוכה יפעיל את התוכנית עבור מחזורי הצוערים ח', ט' ו-י'.
- 3.2. **שנת פעילות** מוגדרת כפרק זמן של שנה הנספרת החל ממועד תחילת ההכשרה של המחזור המוכשר הראשון במסגרת מכרז זה (מחזור ח') ולמשך 12 (שנים עשר) חודשים מלאים. שנת הפעילות הבאה תיספר החל מתומה של שנת הפעילות הקודמת למשך 12 חודשים מלאים וכן הלאה. בתוך שנת פעילות יתקיימו החל מהשנה השנייה שני מחזורי צוערים במקביל במשך חלק מחודשי השנה.
- 3.3. לעורך המכרז שמורה האופציה להאריך את ההתקשרות עם הזוכה. ההארכה תהיה לכל היותר לשתי תקופות התקשרות נוספות בנות שנתיים בכל פעם, ולכל היותר עד 7 (שבע) שנים מתחילת תקופת ההתקשרות הראשונה. זאת בכפוף להחלטת עורך המכרז, בכפוף להחלטת ועדת המכרזים של המשרד ולקיום מקור תקציבי מתאים למימון הפעילות ובלבד שיודיע על כך לזוכה 30 (שלושים) יום בכתב לפני תום תקופת ההתקשרות.
- 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 החלטתו, ובלבד שיודיע על כך 30 (שלושים) יום מראש, בכתב לזוכה.

4. שירותי ההכשרה

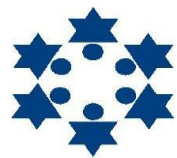
- 4.1. הזוכה מתחייב ליתן את שירותי ההכשרה לשביעות רצונו של המשרד, בהתאם למפורט במסמכי המכרז, בהתאם להצעתו שהוגשה בתגובה למכרז והפירוט הנלווה אליו, ובמיוחד בהתאם לנדרש בנספח א' למכרז – 'עקרונות וקווים מנחים לעיצוב וגיבוש תכנית הכשרה בסיסית'.
- 4.2. הזוכה מתחייב להציג בפני הנציבות את התכנית הלימודית הסופית והמפורטת, הכוללת מועדים, תכנים ומרצים, לא יאוחר מחודש ימים ממועד החתימה על הסכם זה ולפני תחילת הלימודים (ר' לעניין זה סעיף 13.1 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 להיות שותף מלא בקביעת תכני תכנית הלימודים והמרצים, וכל זאת תוך הנחיה, 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 הנציבות. 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 המשרד תוך הקפדה על האינטרסים של המשרד, לרבות שמירה קפדנית על שוויון והגינות. כל זאת בהתאם לכתוב בסעיף 12 – מנגנוני בקרת איכות (הערכה, מעקב, דיווח ובקרה) לנספח א' במסמכי המכרז.
- 4.6. על הזוכה לדאוג לכך שפעילויות ההכשרה שיתבצעו מחוץ לכותלי מתקני ההכשרה 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 המשרד ולהנחיותיו של המשרד כפי שיהיו מעת לעת.
- 4.7. הזוכה יספק לצוערים מקראות, הכוללות את כל החומר הלימודי הנדרש לצורך תכנית ההכשרה הבסיסית או חלופה באמצעים אלקטרוניים שתאושר על-ידי המשרד. בנוסף, יינתנו הסילבוסים והעתקי המצגות שיוצגו במסגרת פעילויות ההכשרה הבסיסית.
- 4.8. כל שינוי/דרישה/תוספת מחויב/ת באישור מראש של נציג המשרד וחתימתו.

5. התמורה

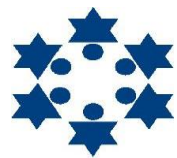
- 5.1. התמורה עבור מתן השירותים במלואם עבור שנת פעילות תעמוד על 2,050,000 ₪ (להלן – התמורה). התמורה תשולם בגין ההוצאות שבוצעו בפועל בכפוף לתנאי התשלום המפורטים להלן בסעיף 6. התמורה נקובה בשקלים חדשים וכוללת מע"מ.
- 5.2. הזוכה לא יהא זכאי לתמורה כלשהי בגין שירותים אשר ניתנו על ידי עובד שלא קיבל את אישור המשרד 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 10 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. התמורה עבור תקופת ההתארגנות ותקופת הסיום (כפי שמוגדרות בסעיף 4 במכרז) תהיה בהתאם לאמור בסעיף 10.4 במכרז.
- 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 המשרד 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 המשרד שהשירות המפורט אכן בוצע לשביעות רצונו המלאה, ולהגשת דו"ח הוצאות בפועל ומסמכים נוספים על ידי הספק לפי האמור להלן:
- (א) דו"ח ביצוע – 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 שבגינו בוצעה ההתחשבות וברמת פירוט של סעיפי התקציב שאושרו על-ידי הנציבות (ר' להלן נספח ט"ז 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 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 להוראת תכ"ס 1.4.3 שעניינה "מועדי תשלום" ויהיו כפופים לכללי ההצמדה שבהוראת תכ"ס 7.17.2 שעניינה "כללי הצמדה", הכול בכפוף לאישור המשרד 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 ר"ח הספק בקשר לדו"חות כאמור. כמו כן, רשאית הנציבות לערוך את הביקורת באמצעות ר"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 חשבונות 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 שסוכם עם הנציבות.

6.8 לספק לא תהייה 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 חשבונות, חשבוניות ומסמכים וכיו"ב או מאי אישור 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 הבסיסית של המשרד, אשר לשם עמידה בהן נשכרו שירותיו, 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 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 למשרד 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.

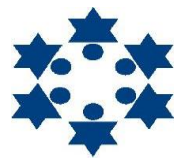
7.6 ישתף פעולה עם המשרד בכל הקשור למילוי התחייבויותיו על פי הוראות הסכם זה, לרבות התחייבות לתקן, לשפר ולהחליף את כל הטעון תיקון. שיפור והחלפה יתבצעו מייד עם קבלת הודעת המשרד בדבר הצורך בכך.

7.7 יספק את כל השירותים הנדרשים לשם הפעלת תכנית ההכשרה הבסיסית ובהתאם לקביעות הצדדים ולהוראות הסכם זה על נספחיו, כולל לוחות הזמנים שנקבעו, ובכפוף להוראות כל דין.

7.8 הוא מתחייב לקיים/לוודא קיומם של סידורי ביטחון נאותים במתקנים כמפורט בסעיף 4.6 בהסכם זה לאבטחת ציוד המשרד הנמצא במתקן מפני גניבה, שריפה, אובדן, רטיבות או פגיעות אחרות. הזוכה יהיה אחראי לכל אובדן או נזק שייגרם לכל ציוד של המשרד באתר, עד למועד סיום תכנית ההכשרה ופינוי הטובין על ידי המשרד.

7.9 הוא מתחייב 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 לא יעסיק עובד זר כהגדרתו בחוק שירות התעסוקה, התשי"ט-1959 לצורך ביצוע הסכם זה, בין כעובד ובין קבלן 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 שירותי ההכשרה הבסיסית. 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

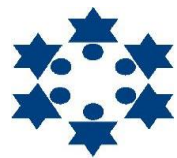
- 9.1 כל הכלים והחומרים הדרושים לשם ביצוע התכנית ירכשו על ידי הספק ו/או קבלני המשנה, ובאחריותם, אלא אם הוסכם אחרת מראש ובכתב, וזאת כחלק מעלות הפעילות כאמור בסעיף 5 לעיל.
- 9.2 כל הכלים והחומרים בהם יעשו הספק ו/או קבלי המשנה שימוש לצורך ביצוע התכנית, יהיו מסוג המתאים ללא סייג לביצוע התכנית בהתאם להסכם 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. סיווג ואישור בטחוני

- הזוכה מתחייב להעביר למשרד, אם יידרש, אישור בטחוני בכתב שיינתן על ידי קצין הביטחון של המשרד. לצורך כך הזוכה מתחייב להעביר למשרד, אם יתבקש:
- (1) רשימה שמית ובה מספרי ת.ז. של כל אחד מהעובדים שיועסקו במתן שירותי ההכשרה הבסיסית;
 - (2) מכתב חתום מאת כל אחד מהעובדים שיועסקו במתן השירותים, בו מוותר העובד על סודיות כלפי המשרד ומעניק את הסכמתו לכך שהמשרד יעיין במרשם הפלילי לגביו;
 - (3) במידה והתגלו נסיבות בגינן קצין הביטחון של המשרד סובר כי יש להפסיק את העסקתו של עובד, בהתאם לשיקול דעתו המקצועי והבלעדי, המשרד רשאי לדרוש הפסקת מתן השירותים באמצעות אותו עובד לאלתר.

11. סודיות

- 11.1 הזוכה והעובדים שיועסקו מטעמו בפעילות יצטרכו לעמוד בקריטריונים של סודיות ולעבור בדיקות ביטחוניות על פי הנחיות הגורמים הביטחוניים המוסמכים וברמה שתקבע על ידם. המשרד שומר לעצמו הזכות להודיע לזוכה על אי אישורם של עובדים מטעמו מבלי צורך לנמק את ההחלטה.

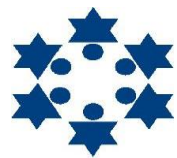


- 11.2 הזוכה מצהיר שידוע לו שכל מידע שיתקבל אצלו ואצל העובד במהלך מתן השירותים הנו בגדר סודות מקצועיים.
- 11.3 הזוכה מתחייב לשמור את המידע ו/או הסודות המקצועיים בסודיות מוחלטת ולא לעשות בהם כל שימוש.
- 11.4 למען הסר ספק, ומבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל, הזוכה מתחייב לא לפרסם, להעביר, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל אדם את המידע ו/או הסודות המקצועיים.
- 11.5 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.
- 11.6 נספח ה' – התחייבות העובד לשמירת סודיות מצורפת להסכם זה ומהווה חלק בלתי נפרד ממנו.
- 11.7 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.
- 11.8 הספק ישמור כל מידע אשר יגיע לידו בקשר להספקת השירותים בסודיות מוחלטת ויעשה בהם שימוש אך ורק לצורך הספקת השירותים והוא מתחייב לא לפרסם, להעביר, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל אדם את המידע האמור, והכול כאמור בהתחייבות לשמירת סודיות המצורפת למכרז או שעליה יחתום מול המשרד. הספק מצהיר כי ידוע לו שאי מילוי התחייבויותיו על פי סעיף קטן זה מהווה עבירה לפי פרק ז', סימן ה' (סודות רשמיים) לחוק העונשין, תשל"ז-1977.
- 11.9 הספק יפעל על פי הנחיות המשרד בכל הקשור לשמירת הסודיות, ובכלל זה להסדרת אבטחת המידע ונוהלי הגישה למידע, לאיסוף, לסימון, לאימות ולעיבוד הנתונים. הספק מצהיר, כי הוא מכיר את הוראות חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981, והתקנות שהותקנו על פיו, וכי יפעל כמתחייב מחוק זה ומכל חיקוק אחר הנוגע לשמירתו וסודיותו של המידע שימצא ברשותו.
- 11.10 ייצוג הספק בפני המשרד יבוצע על ידי עובדים אשר הוחתמו על התחייבויות לשמירת סודיות בנוסח המופיע במכרז ועל פי הנחיות המשרד. על אף האמור לעיל, המשרד יהיה רשאי לבקש כי עובד מסוים לא ייצג את הספק ויוחלף באחר, אם ראה זאת כנחוץ מטעמי סודיות ומכל טעם אחר, לפי שיקול דעתו הבלעדי, ומבלי שיהיה חייב לנמק את החלטתו.
- 11.11 העתקי ההתחייבויות לשמירת הסודיות האמורות יועברו למשרד לפי דרישתו.
- 11.12 במקרה שבו חלק מרכישת השירותים והספקתם יינתנו באמצעות ספק משנה, ידאג הספק לכך כי ספק המשנה יעמוד באותן התחייבויות לשמירת סודיות בהן התחייב הספק לעמוד. לא יורשה לפעול ספק משנה שלא יעמוד בהתחייבויות האמורות.
- 11.13 חובת הסודיות לא תחול על מידע אשר היה או יהפוך נחלת הכלל שלא עקב הפרת התחייבות לשמירת סודיות, היה בידי החברה וברשותו קודם לקבלתו ממשנהו, יגיע לידי החברה בעתיד ממקור עצמאי שלא הפר עקב כך התחייבות לשמירת סודיות, חובה על פי דין לגלותו, ידע מקצועי הנוגע לעיבוד נתונים ומיחשוב שאינו ייחודי או ייעודי למשרד ושלא נצבר בעקבות עבודה במשרד.

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.



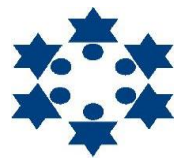
- 12.2 הזוכה מתחייב, כי במידה שיעסיק לצורך מתן השירותים המבוקשים במכרז קבלני משנה, הם יהיו קבלנים אשר אושרו על-ידי הנציבות ובכפוף לכך שבבחירתם הזוכה פעל באופן שוויוני ובהתאם לכללי מינהל תקין וברוח עקרונות חוק חובת המכרזים.
- 12.3 במידה שהספק יעסיק קבלני משנה כאמור, יישאר הספק בכל מקרה האחראי הבלעדי בפני 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 במלואו.



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 המשרד הינו הבעלים הבלעדי במידע ובכל נתון או ממצא הנוגע לשירותי ההכשרה הבסיסית בין אם הועברו לספק בידי המשרד 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 המשרד בכתב ומראש.

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

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

15.4 התוצרים אשר פותחו במסגרת מתן השירותים על פי מכרז זה שייכים באופן בלעדי למשרד. מידע שפותח ע"י הספק באופן עצמאי וכן רכיבים גנריים, מתודולוגיות, שיטות עבודה, ידע מקצועי, רעיונות, מערכות, מוצרים, נהלי עבודות, תפישות ו/או know how שאינם יחודיים למשרד ושלא פותחו במסגרת מתן השירותים שייכים לספק ו/או לגוף המחזיק בזכויות בגינם על פי חוק.

15.5 למשרד שמורה הזכות לעשות כל שימוש במידע שפותח ע"י הספק באופן עצמאי וכן ברכיבים גנריים, מתודולוגיות, שיטות עבודה, ידע מקצועי, רעיונות, מערכות, מוצרים, נהלי עבודות, תפישות ו/או know how בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי לשם מתן השירותים בהתאם למכרז.

15.6 הספק לא יהיה רשאי להשתמש בכל חומר שהוכן על ידו לצרכי ההסכם, ושולם בגינו ע"י המשרד במסגרת מכרז זה, לצרכיו הפנימיים או לצרכי עבודות אחרות, אלא אם כן קיבל אישור בכתב מראש מהמשרד.

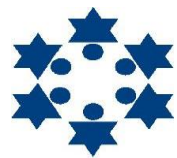
15.7 הספק אינו רשאי לציין את זהותו על גבי תוצרי המכרז, אלא אם קיבל אישור מראש מטעם המשרד. נושא זה כולל: סמלים של הספק, שמו וכל אזכור אחר המזהה אותו.

15.8 הספק לא יעביר את המסמכים שהכין במסגרת חובותיו עפ"י מכרז זה ו/או חלק מהם לאחר, לא יתיר רשות הדפסה ו/או הוצאה לאור ולא יפרסם את המסמכים בכל צורה שהיא.

15.9 הספק מצהיר כי לא הפר או יפר כל זכות יוצרים ו/או פטנט ו/או סוד מסחרי ו/או מידע כלשהו במהלך ביצוע התחייבויות עפ"י מכרז זה.

15.10 הוגשה תביעה נגד המשרד לפיה תוכנה כלשהי, אשר המשרד יעשה בה שימוש לפי מכרז זה ואשר הועמדה לרשות המשרד על ידי הספק, מפרה זכויות יוצרים, מתחייב הספק לשפות את המשרד עם דרישה ראשונה, בגין כל הסכומים שיחויב לשלם בגין התביעה האמורה, וכן להחליף על חשבונו את התוכנה המפרה בכזו שאינה מפרה.

15.11 בתום ההתקשרות או מיד עם דרישה ראשונה של המשרד בכתב, יעביר הספק את כל התוכניות, התוכנות, יישומים ממוחשבים וכל חומר שבידו או בידי עובדיו, עובדים וכל ספק שירותים אחר או מי מטעמו המועסקים במסגרת מתן השירותים, לידי המשרד.



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 למשרד באופן מיידי על כל נתון או מצב שבשלהם 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 המשרד 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 המשרד 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 המשרד. 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

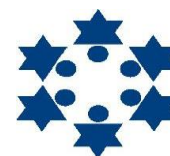
- 17.1 מבלי לגרוע מהמפורט לעיל, הזוכה מתחייב לשאת בתשלום כל סכום אשר בתשלומו יחויב המשרד בקשר למתן השירותים, לרבות הפרת הסכם זה, בין אם נעשו על ידי הזוכה ובין אם על ידי מי מעובדיו, וכן לשאת בכל נזק ו/או הוצאה שיגרמו למשרד עקב כך.
- 17.2 הזוכה מתחייב לשפות את המשרד בגין כל סכום בו יישא או עלול המשרד לשאת 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 המשרד בגין כל סכום בו יצטרך המשרד לשאת במידה, וחרף האמור בהסכם זה, יקבע כי התקיימו יחסי עובד ומעביד בין המשרד ובין מי מעובדי הזוכה.

18. קיזוז ועיכבון

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

19. תרופות

- 19.1 הזוכה מתחייב להודיע למשרד מיד בע"פ ובדואר אלקטרוני לעורך המכרז על כל אפשרות מסתברת כי לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו, כולן או מקצתן, מכל סיבה שהיא. הודעה כאמור תקנה למשרד את הזכות לתרופות. כמו כן המשרד 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 המשרד 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 למשרד מוקנית הזכות לבטל את המועד שנקבע למתן שירות 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 הבסיסית;
- 19.4.2 את זכות המשרד 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 המשרד לפיצויים מוסכמים ומוערכים מראש בסכומים כמפורט בטבלה שלהלן:

הפרות	הפיצוי בגין ההפרה*
בתכנית ההכשרה הבסיסית חלו שינויים ביחס למסוכם, מבלי לקבל אישור מעורך המכרז או ממנהל/ת תכנית ההכשרה לגבי שינויים אלה	10% מעלות תכנית ההכשרה הבסיסית 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 ההכשרה הבסיסית	10% מעלות תכנית ההכשרה הבסיסית
המציע לא עמד בתנאי ארגון ההדרכה עליהם התחייב כפי שיועך ע"י המשרד	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 או מנהל/ת תכנית ההכשרה.	20% מעלות תכנית ההכשרה הבסיסית לפי החלטת עורך המכרז
כל הפרה אחרת של הוראות ההסכם	1% מעלות תכנית ההכשרה הבסיסית לפי החלטת עורך המכרז

הפיצויים על פי סעיף זה הינם פיצויים מוסכמים ומוערכים מראש של הנזקים שייגרמו למשרד 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 שיינתנו על-ידו;

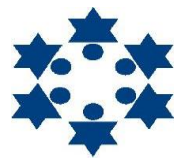
19.4.4 כמו כן, מובהר כי המשרד רשאי לחלט את ערבות הביצוע הנזכרת להלן לשם גביית הפיצוי המוסכם;

19.4.5 התרופות המוענקות למשרד הן מצטברות אחת לשנייה ואין בהסכם זה כדי לשלול את זכותו של המשרד לקיזוז, פיצוי, שיפוי או כל סעד נוסף מכוח דין והסכם.

20. ביטוח

הספק מתחייב לבצע ולקיים את כל הביטוחים המפורטים בזה לטובתו ולטובת מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, ולהציג לנציבות שירות המדינה, את הביטוחים הכוללים את כל הכיסויים והתנאים הנדרשים כאשר גבולות האחריות לא יפחתו מהמצוין להלן:

20.1 ביטוח חבות מעבידים



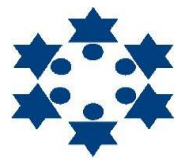
- א. הספק יבטח את אחריותו החוקית כלפי עובדיו בביטוח חבות מעבידים בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים. הביטוח יורחב לכסות את אחריותו של המבוטח כלפי עובדיו בעת שהותם הזמנית מחוץ לגבולות המדינה;
- ב. גבול האחריות לא יפחת מסך - 5,000,000 דולר ארה"ב לעובד, למקרה ולתקופת הביטוח (שנה);
- ג. הביטוח יורחב לכסות את חבותו של הספק כלפי קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם היה וייחשב כמעבידם;
- ד. הביטוח יורחב לשפות את מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, היה ונטען לעניין קרות תאונת עבודה/מחלת מקצוע כלשהי כי הם נושאים בחבות מעביד כלשהם כלפי מי מעובדי הספק, קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם שבשירותו.

20.2 ביטוח אחריות כלפי צד שלישי

- א. הספק יבטח את אחריותו החוקית על פי דיני מדינת ישראל בביטוח אחריות כלפי צד שלישי גוף ורכוש בגין פעילותו בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים. הביטוח יורחב לכסות את אחריותו של המבוטח על פי כל דין בגין נזקים שייגרמו בחו"ל ע"י אנשים הנשלחים מטעמו מחוץ לגבולות המדינה;
- ב. גבול האחריות לא יפחת מסך 2,500,000 דולר ארה"ב למקרה ולתקופת הביטוח (שנה);
- ג. בפוליסה ייכלל סעיף אחריות צולבת - CROSS LIABILITY;
- ד. הביטוח יורחב לכסות את חבותו של הספק כלפי צד שלישי בגין פעילות של קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם;
- ה. כל סייג/חריג המתייחס להרעלה מכל סוג שהוא, חומר זר ו/או מזיק אחר במאכל או במשקה יבוטל;
- ו. מנהלים, רכזים, מנטורים, יועצים, מלווים ובעלי תפקיד נוספים שאינם מכוסים במסגרת ביטוח חבות המעבידים של הספק, ייחשבו צד שלישי;
- ז. המשתתפים בתוכניות ההכשרה כולל רכושם ייחשבו צד שלישי;
- ח. הביטוח יורחב לשפות את מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה ככל שייחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי הספק וכל הפועלים מטעמו.

20.3 ביטוח אחריות מקצועית

- א. הספק יבטח את אחריותו בגין פעילותו בביטוח אחריות מקצועית.
- ב. הפוליסה תכסה נזק מהפרת חובה מקצועית של הספק, עובדיו ובגין כל הפועלים מטעמו ואשר אירע כתוצאה ממעשה, רשלנות, לרבות מחדל, טעות או השמטה, מצג בלתי נכון, הצהרה רשלנית שנעשו בתום לב, בקשר למתן שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה, כולל גם תהליכי פיתוח אישי וקבוצתי, אימון וליווי אישי, סיוע והכוונה, התנסות מעשית ביחידות ממשלתיות לצד הכשרה מעשית, עבור נציבות שירות המדינה, בהתאם למכרז ולהסכם עם מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה;
- ג. גבולות האחריות לא יפחתו מסך של 500,000 דולר ארה"ב למקרה ולתקופת ביטוח (שנה);
- ד. הכיסוי על פי הפוליסה יורחב לכלול את ההרחבות הבאות:-
- מרמה ואי יושר של עובדים;
 - אובדן מסמכים, לרבות אובדן השימוש ו/או העיכוב עקב מקרה ביטוח;
 - אחריות צולבת, אולם הביטוח לא יכסה תביעות הספק כלפי מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה;
 - הארכת תקופת הגילוי לפחות 6 חודשים.



ה. הביטוח יורחב לשפות את מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ככל שיחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי הספק וכל הפועלים מטעמו.

20.4 ביטוח רכוש (ככל שלא מדובר במתקני הכשרה אשר באחריות נציבות שירות המדינה)

הספק יבטח את המבנים ומתקני ההדרכה בהם יתקיימו הפעילויות, ההכשרות, הסמינרים וההדרכות, כולל הציוד באתרים אלו בביטוח אש מורחב בערכי כינון לרבות בגין סיכוני פריצה, גניבה ושוד.

לחילופין, ידאג הספק כי המבנים, הציוד וכל רכוש אחר שאינו בבעלותו, יהיו מבוטחים על ידי בעלי הרכוש. בפוליסה של בעלי הרכוש יכלול סעיף ויתור על זכות השיבוב כלפי מדינת ישראל, נציבות שירות המדינה ועובדיהם וכן כלפי המשתתפים בתוכנית ההכשרה.

20.5 ביטוחים נוספים

הספק ידאג ויודא כי:

א. **מקומות קיום הפעילויות, ההכשרות, ימי העיון, הסיורים, הסמינרים, הסדנאות וההדרכות** - הספק ידאג ויודא כי למקומות קיום הפעילויות, ההכשרות, ימי העיון, הסיורים, הסמינרים, הסדנאות וההדרכות יהיה ביטוח אחריות כלפי צד שלישי בגבולות אחריות סבירים וביטוחי רכוש למבנים ולתכולתם. ככל וניתן, הביטוחים יכללו סעיף ויתור על זכות השיבוב כלפי מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ועובדיהם, וכן כלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה. וויתור כאמור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.

ב. **מקומות קיום הפעילויות בחו"ל** – למקומות קיום הפעילויות והסיורים בחו"ל יהיה ביטוח אחריות כלפי צד שלישי בגבולות אחריות סבירים, ביטוח רכוש למבנים ולתכולתם. ככל וניתן, הביטוחים יכללו סעיף ויתור על זכות השיבוב כלפי מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה ועובדיהם, וכן כלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה. וויתור כאמור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.

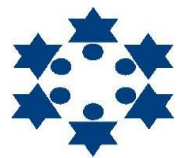
ג. **בעלי מקצוע, ספקים, קבלנים, קבלני משנה** יציגו ביטוחים מתאימים לגבי ציוד וכל רכוש אחר אשר יעשו שימוש במסגרת הפעילויות וכן ביטוח **אחריות כלפי צד שלישי**, וביטוח **חבות מעבידים** כלפי עובדיהם, **ביטוח אחריות מקצועית** (ככל ורלוונטי) וכאשר הפעילות משולבת עם שימוש כלי רכב גם ביטוחי כלי רכב הכוללים ביטוח חובה, רכוש ואחריות כלפי צד שלישי. הביטוחים יורחבו לשפות את המשרד ככל שיחשב אחראי למעשיהם ו/או מחדליהם. לצורך כך, ייחשבו נציבות שירות המדינה כמבוטחים נוספים כולל ויתור המבטח על זכות השיבוב כלפיהם וכלפי עובדיהם וכן כלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה. וויתור כאמור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.

ד. **ביטוח רפואי / ביטוח נסיעות לחו"ל** – בכל יציאה לחו"ל ירכוש הספק עבור עובדיו וגורמים נוספים מטעמו לרבות הצוערים המשתתפים בתוכניות ההכשרה הנשלחים מטעמו לסמינרים, 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.

כללי

בפוליסות הביטוח הנדרשות מהספק יכללו התנאים הבאים:

א. לשם המבוטח יתווספו כמבוטחים נוספים: **מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה**, בכפוף להרחבי השיפוי לעיל;



- ב. 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 לחשב משרד ראש הממשלה ;
- ג. המבטח מוותר על כל זכות תחלוף/שיבוב, תביעה, השתתפות או חזרה כלפי מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה ועובדיהם, וכלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה, ובלבד שהוויתור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון ;
- ד. הספק אחראי בלעדית כלפי המבטח לתשלום דמי הביטוח עבור כל הפוליסות ולמילוי כל החובות המוטלות על המבוטח על פי תנאי הפוליסות ;
- ה. ההשתתפויות העצמיות הנקובות בכל פוליסה ופוליסה תחולנה בלעדית על הספק ;
- ו. כל סעיף בפוליסות הביטוח המפקיע או מקטין 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 ;
- ז. תנאי הכיסוי של הפוליסות הנ"ל לא יפחתו מהמקובל על פי תנאי "פוליסות נוסח ביט", בכפוף להרחבת הכיסויים כמפורט לעיל.
- ח. חריג כוונה ו/או רשלנות רבתי יבוטל ככל שקיים .

העתקי פוליסות הביטוח, מאושרות ע"י המבטח או אישור בחתימת המבטח על קיום הביטוחים כאמור יומצאו על ידי הספק לנציבות שירות המדינה עד למועד חתימת ההסכם.

הספק מתחייב בכל תקופת ההתקשרות החוזית עם מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, וכל עוד אחריותו קיימת, להחזיק בתוקף את פוליסות הביטוח. הספק מתחייב כי פוליסות הביטוח תחודשנה על ידו מדי שנה בשנה, כל עוד ההסכם עם מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה בתוקף.

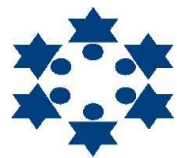
הספק מתחייב להציג את העתקי פוליסות הביטוח המחודשות מאושרות וחתומות ע"י המבטח או אישור בחתימת מבטחו על חידושן לנציבות שירות המדינה לכל המאוחר שבועיים לפני תום תקופת הביטוח.

למען הסר ספק מוסכם בזה כי הביטוחים הנדרשים, גבולות האחריות ותנאי הכיסוי הם בבחינת דרישה מינימאלית המוטלת על הספק, ואין בהם משום אישור המדינה או מי מטעמה להיקף וגודל הסיכון לביטוח ועליו לבחון את חשיפתו לסיכונים רכוש וחבות גוף ורכוש ולקבוע את הביטוחים הנחוצים לרבות היקף הכיסויים, וגבולות האחריות בהתאם לכך.

אין בכל האמור בסעיפי הביטוח כדי לפטור את הספק מכל חובה החלה עליו על פי דין ועל פי ההסכם ואין לפרש את האמור בויתור של מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה על כל זכות או סעד המוקנים להם על פי כל דין ועל פי הסכם זה.

21 אחריות

- 21.1 הזוכה יהיה האחראי הבלעדי והיחיד לכל נזק ו/או אובדן שייגרם כתוצאה ו/או עקב מתן השירותים למשרד 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 המשרד.



21.3 המשרד, 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 המשרד בהסכם זה במפורש.

22 ביטוח לאומי, ביטוח בריאות ותשלומים סוציאליים

- 22.1 הזוכה מצהיר שהינו זוכה עצמאי והוא משלם כדין, 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 למשרד, 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

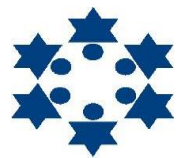
- 23.1 הזוכה מתחייב לשמור בקפדנות על הוראות כל דין החל בקשר לקיומו של הסכם זה ומתן השירותים.
- 23.2 הזוכה מצהיר כי חלה עליו בלבד האחריות הבלעדית והמוחלטת לכל תביעה ו/או דרישה באשר לאי שמירת דינים והוא משחרר בזאת את המשרד מכל תביעה ו/או דרישה כאמור בין אם הפרת הוראות דין נעשתה על ידו ובין אם נעשתה על-ידי 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 המשרד מראש ובכתב. ניתנה הסכמת המשרד 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 מדיירקטוריון התאגיד עוברת מבעל המניות אשר החזיק בה במועד כריתת הסכם זה.

26 ויתור

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

27 ערבות

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 למשרד 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 5% (חמישה אחוזים) מגובה סכום ההתקשרות, כולל מע"מ, בתוקף עד 90 יום מסיום ההתקשרות על-פי הסכם זה (לעיל ולהלן: "הערבות").

27.3 הערבות היא אוטונומית, בלא שיהיה על המשרד 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 המשרד 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 המשרד 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 למשרד 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 המשרד.

27.7 ככל שיוארך הסכם זה לתקופות נוספות, תוארך תוקף הערבות עד 90 יום מסיום כל תקופת הארכה בהתאם.

28 שונות

28.1 המשרד 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 מטעם 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.

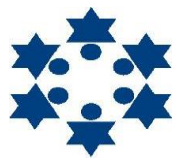
28.3 כל צירוף של בעל תפקיד חדש בצוות ההכשרה מטעם הספק יחייב אישור הנציבות.

28.4 הנציבות שומרת לעצמה את הזכות לדרוש מהספק להפסיק את עבודת בעל תפקיד מטעם צוות ההכשרה של המציע, לרבות קבלן משנה או ספק של המציע, ולהציב תחתיו בעל תפקיד מחליף במקרה שלדעת עורך המכרז בעל התפקיד אינו מתאים לביצוע תפקידו או שתפקודו של בעל התפקיד יהיה לקוי לדעת הנציבות.

28.5 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

28.11 הסעיף התקציבי לביצוע ההסכם : 04160701 (יתפועולי).

המדינה	נציבות שירות המדינה, קפ"ל 3, ירושלים
הזוכה	



נספח י' – הסכם התקשרות (שירותי הכשרות המשך וייעוץ

אישי)

שנחתם ביום _____ לחודש _____ שנה _____

בין

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

לבין

(להלן: "הזוכה" ו/או "הספק")

הואיל: והמשרד מעוניין בקבלת שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה (להלן: "התכנית"), כמפורט במסמכים המהווים את המכרז ובתוכם נספח א' (להלן: "המכרז").

והואיל: והזוכה הגיש את הצעתו למכרז. הצעת הזוכה מצורפת ב-"נספח ב'" (להלן: "ההצעה").

והואיל: והזוכה הצהיר כי הוא מתמחה בתכנון, פיתוח וניהול שירותים מהסוג המפורט במכרז.

והואיל: והזוכה מצהיר כי הוא כשיר, מסוגל ומסכים לספק שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי.

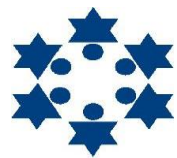
והואיל: ובכפוף לחתימתו על הסכם זה בחרה ועדת המכרזים של המשרד את הצעתו של הזוכה.

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 וההפך.

2. הגדרות



בהסכם זה תהיה למונחים הבאים המשמעות המופיעה לצידם:

"השירותים" או "שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי" – אספקת שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה בהתאם למסמכי המכרז.

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

"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 המשרד ו/או כל גורם אחר ו/או מי מטעמו.

3. תקופת ההתקשרות

3.1. **תקופת ההתקשרות** עם הזוכה במכרז תהיה למשך תקופה של 3 (שלוש) שנים ממועד תחילת שנת הפעילות או ממועד חתימת הצדדים על חוזה ההתקשרות ביניהם - המאוחר מביניהם..

3.2. **שנת פעילות** מוגדרת כפרק זמן של שנה הנספרת החל ממועד תחילת הפעילות, משמע המועד שיוסכם לתחילת מתן השירותים, ולמשך 12 חודשים מלאים. שנת הפעילות הבאה תיספר החל מתומוה של שנת הפעילות הקודמת למשך 12 חודשים מלאים וכן הלאה.

3.3. לעורך המכרז שמורה האופציה להאריך את ההתקשרות עם הזוכה. ההארכה תהיה לכל היותר לשתי תקופות התקשרות נוספות בנות שנתיים בכל פעם, ולכל היותר עד שש שנים מתום תקופת ההתקשרות הראשונה. זאת בכפוף להחלטת עורך המכרז, בכפוף להחלטת ועדת המכרזים של המשרד ולקיום מקור תקציבי מתאים למימון הפעילות ובלבד שיוודיע על כך לזוכה 30 (שלושים) יום בכתב לפני תום תקופת ההתקשרות.

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 החלטתו, ובלבד שיוודיע על כך 30 (שלושים) יום מראש, בכתב לזוכה.

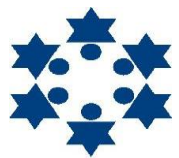
4. שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי

4.1. הזוכה מתחייב ליתן את שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי לשביעות רצונו של המשרד, בהתאם למפורט במסמכי המכרז, בהתאם להצעתו שהוגשה בתגובה למכרז והפירוט הנלווה אליו, ובמיוחד בהתאם לנדרש בנספח א'2 למכרז – 'עקרונות, דרישות ותכנים הנדרשים לעיצוב וגיבוש תכנית ההמשך'.

4.2. הזוכה מתחייב להציג בפני הנציבות את תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי הסופית והמפורטת, הכוללת מועדים, תכנים ומרצים, לא יאוחר מחודש ימים ממועד החתימה על הסכם זה ולפני תחילת הלימודים (ר' לעניין זה סעיף 13.1 בגוף המכרז, להלן – התכנית הסופית).

4.3. למען הסר ספק יובהר, כי הנציבות תהיה משולבת ומעורבת בקביעת התכנים בתכנית הסופית, כולל בבחירת מנחים, יועצים, ומרצים (פנימיים – מקרב עובדי שירות המדינה או השירות הציבורי ומרצים חיצוניים). יובהר כי, אין באמור כדי לפגוע בסמכות הזוכה להיות שותף מלא בקביעת התכנים והמרצים, וכל זאת תוך הנחיה, התייעצות ושיתוף פעולה מלא עם הנציבות.

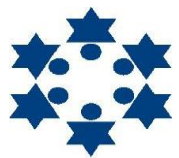
4.4. יחד עם זאת, יתכן ויתבקש עדכון של תכנים גם לאחר שהחלה ו"תוך כדי תנועה", על-פי דרישת הנציבות. במקרים אלו, הזוכה יהיה חייב להכניס בתוך 15 ימי עבודה את השינויים הנדרשים בתכנים ו/או בפעילויות, על בסיס התכנית התקציבית ובלבד שלא יחול שינוי משמעותי בהיקף שעות הפעילות.



- 4.5. הזוכה מתחייב לספק את השירותים ברמה הגבוהה ביותר, במקצועיות, במיומנות, באובייקטיביות, בהוגנות ובנאמנות כלפי המשרד תוך הקפדה על האינטרסים של המשרד, לרבות שמירה קפדנית על שוויון והגינות. כל זאת בהתאם לכתוב בסעיף 12 – מנגנוני בקרת איכות (הערכה, מעקב, דיווח ובקרה) לנספח א' במסמכי המכרז.
- 4.6. על הזוכה לדאוג לכך שפעילויות הכשרות ההמשך והייעוץ האישי שיתבצעו מחוץ לכותלי מתקני הנציבות 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 המשרד ולהנחיותיו של המשרד כפי שיהיו מעת לעת.
- 4.7. הזוכה יספק לצוערים המשתתפים את כל החומר הלימודי הנדרש לצורך פעילויות הכשרות ההמשך, כולל באמצעים אלקטרוניים, באופן שיאפשר על-ידי המשרד. בנוסף, תועבר לכלל רשת הצוערים תכנית פעילות שנתית אליה יוכלו להירשם. תכנית הפעילות השנתית וההרשמה יתואמו עם הנציבות.
- 4.8. כל שינוי/דרישה/תוספת מחויב/ת באישור מראש של נציג המשרד וחתומתו.

5. התמורה

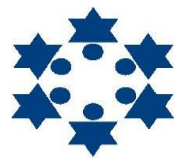
- 5.1. התמורה עבור מתן השירותים במלואם עבור שנת פעילות תעמוד על עד 800,000 ₪ (להלן – התמורה). התמורה תשולם בגין ההוצאות שבוצעו בפועל בכפוף לתנאי התשלום המפורטים להלן בסעיף 6. התמורה נקובה בשקלים חדשים וכוללת מע"מ.
- היקף הפעילות השנתית ובהתאם תמורה זו תשתנה משנה לשנה בהתאם לתקציב שתעמיד הנציבות באופן הבא:
- (א) בשנת הפעילות הראשונה תעמוד עלות הפעילות על 350,000 (שלושת מאות וחמישים אלף) ₪.
- (ב) החל מהשנה השנייה עלות הפעילות לא תפחת מ-550,000 (חמש מאות וחמישים אלף) ₪ ולא תעלה על 800,000 (שמונה מאות אלף) ₪.
- (ג) הנציבות תאשר את עלות הפעילות לשנת העילות הבאה לפני תחילת הפעילות על ידי הספק ולפני כל תחילת שנת פעילות מראש.
- (ד) התקצוב לכל סעיף פעילות יועבר בהתאם ליחס שבין התקצוב השנתי המאושר לבין הצעת המציע שניתנה על בסיס 800,000 ₪.
- 5.2. יובהר שלפני כל שנת פעילות תאשר הנציבות את התמורה המקסימלית לאותה השנה בהתאם למסגרת התקציב הקיימת לפעילות זו (ר' סעיף 10.2 לגוף המכרז). בכל מקרה מסגרת זו לא תעלה על הסכום המקסימלי המצוין בסעיף 5.1.
- 5.3. הזוכה לא יהא זכאי לתמורה כלשהי בגין שירותים אשר ניתנו על ידי עובד שלא קיבל את אישור המשרד לצורך מתן השירותים בהתאם למפורט בפניה ובהסכם זה.
- 5.4. התמורה עבור תקופת ההתארגנות ותקופת הסיום (כפי שמוגדרות בסעיף 4 במכרז) תהיה בהתאם לאמור בסעיף 10.4 במכרז.
- 5.5. 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.
- 5.6. כאמור בסעיף 10 בגוף המכרז, הזוכה יציג לאחר זכייתו תכנית תקציבית מפורטת שתיגזר מהנספח התקציבי שהציע ותאושר על-ידי עורך המכרז ועל בסיסה יבצע את הכשרות ההמשך והייעוץ האישי. לעורך המכרז שמורה במידת הצורך הזכות לאשר הסטות בין הסעיפים התקציביים כל עוד לא מתבצעת חריגה משמעותית מן ההיקפים שהוצגו לראשונה.
- 5.7. בכל מקרה, תכנית הכשרות ההמשך 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.



- 5.8. 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.
- 5.9. למען הסר ספק, מוסכם בין הצדדים כי הנציבות לא תהא אחראית לכיסוי גרעון כלשהו שיגרם לספק עקב ביצוע השירותים.
- 5.10. על אף האמור לעיל, במידה שעלויות התכנית בפועל יהיו נמוכות מהתמורה, תפחת התמורה המשולמת על ידי הנציבות.
- 5.11. 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.
- 5.12. 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.
- 5.13. 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.
- 5.14. למען הסר ספק יובהר, כי במקרים בהם ירצו במסגרת שירותים אלה, 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.
- 5.15. יודגש, כי מרצים עובדי מדינה בחוזה בכירים אינם זכאים לתשלום בגין הרצאתם.
- 5.16. הזוכה לא יהא זכאי לתמורה כלשהי בגין שירותים אשר ניתנו על ידי עובד שלא קיבל את אישור המשרד לצורך מתן השירותים בהתאם למפורט בפניה ובהסכם זה.
- 5.17. 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.
- 5.18. היקף השירותים שיינתנו ע"י הזוכה ייקבע על-פי שיקול דעתו הבלעדי של עורך המכרז, בהתאם לצורך ולמגבלות התקציב. המשרד שומר לעצמו את הזכות לצמצום או להרחבת היקף השירותים במהלך הביצוע.

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 קלנדרי עבור העלויות שבוצעו בפועל בכפוף לאישור המשרד שהשירות המפורט אכן בוצע לשביעות רצונו המלאה, ולהגשת דו"ח הוצאות בפועל ומסמכים נוספים על ידי הספק לפי האמור להלן:
- (א) דו"ח ביצוע – פירוט השירותים שבוצעו **בפועל**, בהתאם למחירים שנקבעו במסגרת החוזה וכאמור בהצעת הזוכה. הדו"ח יפרט את ההוצאות כאמור שבוצעו במצטבר מתחילת השנה ועד לתום הרבעון שבגיניו בוצעה ההתחשבנות וברמת פירוט של סעיפי התקציב שאושרו על-ידי הנציבות (ר' להלן נספח ט"ז למסמכי המכרז).
- (ב) מאזן בוחן ערוך בהתאם לסעיפי התקציב בגין פעילות נשוא הסכם זה, חתום על ידי סמנכ"ל הכספים של הספק.

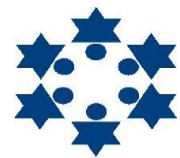


- (ג) דו"ח שעות מפורט לכל חודש של בעלי התפקידים השונים כמפורט במסמכי המכרז.
- (ד) כמו-כן, בהתאם לדרישת המשרד, על הספק יהיה לצרף חשבוניות מס כדין בגין הוצאות ששולמו על-ידו בקשר לביצוע ההסכם כמו גם הוצאות ששולמו לקבלני המשנה.
- 6.3. התשלומים כאמור יבוצעו בהתאם להוראת תכ"ס 1.4.3 שעניינה "מועדי תשלום" ויהיו כפופים לכללי ההצמדה שבהוראת תכ"ס 7.17.2 שעניינה "כללי הצמדה", הכול בכפוף לאישור המשרד 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 ר"ח הספק בקשר לדו"חות כאמור. כמו כן, רשאית הנציבות לערוך את הביקורת באמצעות ר"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 חשבוניות 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 שסוכם 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 חשבונות, חשבוניות ומסמכים וכיו"ב או מאי אישור 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 הדרישות הנוגעות להכשרות ההמשך והייעוץ האישי של המשרד, אשר לשם עמידה בהן נשכרו שירותיו, והוא מסוגל ומתכוון לקיימן.
- 7.2 הוא בעל ניסיון במתן שירותי הדרכה והכשרה וביכולתו להתקשר עם כוח אדם מקצועי ומיומן בהיקף נאות המאפשר לו ליתן את השירותים ולמלא אחר התחייבויותיו בהסכם זה.
- 7.3 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 ובמימונות, לשביעות רצון הנציבות ובמועדים הקבועים עליהם התחייב, הכול בכפוף להוראות הסכם זה.



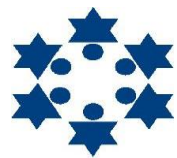
- 7.4 כל הפרטים שמסר למשרד בהצעתו, ובכלל זה פרטים על ניסיונו, הציוד אשר ברשותו, ויכולתו לבנות ולספק את השירותים, הנם מלאים ונכונים.
- 7.5 הוא כשיר על פי כל דין לבצע את התוכנית, וכי ביצועה אינו פוגע בזכויות צד ג' כלשהו, לרבות בכל הקשור לזכויות בקניין רוחני של צד ג' כלשהו.
- 7.6 ישתף פעולה עם המשרד בכל הקשור למילוי התחייבויותיו על פי הוראות הסכם זה, לרבות התחייבות לתקן, לשפר ולהחליף את כל הטעון תיקון. שיפור והחלפה יתבצעו מייד עם קבלת הודעת המשרד בדבר הצורך בכך.
- 7.7 יספק את כל השירותים הנדרשים לשם הפעלת הכשרות ההמשך והייעוץ האישי בהתאם לקביעות הצדדים ולהוראות הסכם זה על נספחיו, כולל לוחות הזמנים שנקבעו, ובכפוף להוראות כל דין.
- 7.8 הוא מתחייב לקיים/לוודא קיומם של סידורי ביטחון נאותים במתקנים כמפורט בסעיף 4.6 בהסכם זה לאבטחת ציוד המשרד הנמצא במתקן מפני גניבה, שריפה, אובדן, רטיבות או פגיעות אחרות. הזוכה יהיה אחראי לכל אובדן או נזק שייגרם לכל ציוד של המשרד באתר, עד למועד סיום ההתקשרות ופינוי הטובין על ידי המשרד.
- 7.9 הוא מתחייב 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 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 שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי. 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 שירותים אלה, 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 השירותים, 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.



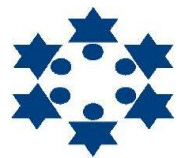
10. סיווג ואישור בטחוני

הזוכה מתחייב להעביר למשרד, אם יידרש, אישור בטחוני בכתב שיינתן על ידי קצין הביטחון של המשרד. לצורך כך הזוכה מתחייב להעביר למשרד, אם יתבקש:

- (1) רשימה שמית ובה מספרי ת.ז. של כל אחד מהעובדים הקבועים שיועסקו במתן שירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי;
- (2) מכתב חתום מאת כל אחד מהעובדים שיועסקו במתן השירותים, בו מוותר העובד על סודיות כלפי המשרד ומעניק את הסכמתו לכך שהמשרד יעניין במרשם הפלילי לגביו;
- (3) במידה והתגלו נסיבות בגינן קצין הביטחון של המשרד סובר כי יש להפסיק את העסקתו של עובד, בהתאם לשיקול דעתו המקצועי והבלעדי, המשרד רשאי לדרוש הפסקת מתן השירותים באמצעות אותו עובד על אחר.

11. סודיות

- 11.1 הזוכה והעובדים שיועסקו מטעמו בפעילות יצטרכו לעמוד בקריטריונים של סודיות ולעבור בדיקות ביטחוניות על פי הנחיות הגורמים הביטחוניים המוסמכים וברמה שתקבע על ידם. המשרד שומר לעצמו הזכות להודיע לזוכה על אי אישורם של עובדים מטעמו מבלי צורך לנמק את ההחלטה.
- 11.2 הזוכה מצהיר שידוע לו שכל מידע שיתקבל אצלו ואצל העובד במהלך מתן השירותים הנו בגדר סודות מקצועיים.
- 11.3 הזוכה מתחייב לשמור את המידע ו/או הסודות המקצועיים בסודיות מוחלטת ולא לעשות בהם כל שימוש.
- 11.4 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.
- 11.5 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.
- 11.6 נספח ה' – התחייבות העובד לשמירת סודיות מצורפת להסכם זה ומהווה חלק בלתי נפרד ממנו.
- 11.7 הזוכה מצהיר כי ידוע לו שאי מילוי התחייבויותיו על פי סעיף זה מהווה עבירה לפי פרק ז' (ביטחון המדינה, יחסי חוץ וסודות רשמיים) לחוק העונשין, תשל"ז - 1977.
- 11.8 הספק ישמור כל מידע אשר יגיע לידו בקשר להספקת השירותים בסודיות מוחלטת ויעשה בהם שימוש אך ורק לצורך הספקת השירותים והוא מתחייב לא לפרסם, להעביר, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל אדם את המידע האמור, והכול כאמור בהתחייבות לשמירת סודיות המצורפת למכרז או שעליה יחתום מול המשרד. הספק מצהיר כי ידוע לו שאי מילוי התחייבויותיו על פי סעיף קטן זה מהווה עבירה לפי פרק ז', סימן ה' (סודות רשמיים) לחוק העונשין, תשל"ז-1977.
- 11.9 הספק יפעל על פי הנחיות המשרד בכל הקשור לשמירת הסודיות, ובכלל זה להסדרת אבטחת המידע ונוהלי הגישה למידע, לאיסוף, לסימון, לאימות ולעיבוד הנתונים. הספק מצהיר, כי הוא מכיר את הוראות חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981, והתקנות שהותקנו על פיו, וכי יפעל כמתחייב מחוק זה ומכל חיקוק אחר הנוגע לשמירתו וסודיותו של המידע שימצא ברשותו.
- 11.10 ייצוג הספק בפני המשרד יבוצע על ידי עובדים אשר הוחתמו על התחייבויות לשמירת סודיות בנוסח המופיע במכרז ועל פי הנחיות המשרד. על אף האמור לעיל, המשרד יהיה רשאי לבקש כי עובד מסוים לא ייצג את הספק ויוחלף באחר, אם ראה זאת כנחוץ מטעמי סודיות ומכל טעם אחר, לפי שיקול דעתו הבלעדי, ומבלי שיהיה חייב לנמק את החלטתו.
- 11.11 העתקי ההתחייבויות לשמירת הסודיות האמורות יועברו למשרד לפי דרישתו.

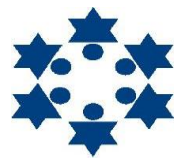


- 11.12 במקרה שבו חלק מרכישת השירותים והספקתם יינתנו באמצעות ספק משנה, ידאג הספק לכך כי ספק המשנה יעמוד באותן התחייבויות לשמירת סודיות בהן התחייב הספק לעמוד. לא יורשה לפעול ספק משנה שלא יעמוד בהתחייבויות האמורות.
- 11.13 חובת הסודיות לא תחול על מידע אשר היה או יהפוך נחלת הכלל שלא עקב הפרת התחייבות לשמירת סודיות, היה בידי החברה וברשותו קודם לקבלתו ממשנהו, יגיע לידי החברה בעתיד ממקור עצמאי שלא הפר עקב כך התחייבות לשמירת סודיות, חובה על פי דין לגלותו, ידע מקצועי הנוגע לעיבוד נתונים ומיחשוב שאינו ייחודי או ייעודי למשרד ושלא נצבר בעקבות עבודה במשרד.

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 תישא 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

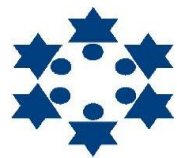
- 13.1 מוסכם ומוצהר בזאת בין הצדדים כי הזוכה איננו סוכן שלוח או נציג של הנציבות ואינו רשאי או מוסמך לייצג או לחייב את הנציבות בעניין כלשהו.
- 13.2 הזוכה מתחייב שלא להציג עצמו כרשאי לעשות כן ויישא באחריות הבלעדית לכל נזק לנציבות או לצד שלישי הנובע ממצג בניגוד לאמור בסעיף זה.

14. פיקוח הנציבות ודיווח

- 14.1 הספק מתחייב, כי הוא וכל קבלן משנה שיפעל מטעמו בביצוע השירותים 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 במלואו.
- 14.3 מבלי לגרוע מן האמור לעיל, הנציבות רשאית לבקש מהספק והספק מתחייב למסור לנציבות, בכל עת שיידרש לכך, דיווחים על נתונים הקשורים בביצוע השירותים.

15. קניין

- 15.1 המשרד הינו הבעלים הבלעדי במידע ובכל נתון או ממצא הנוגע לשירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי בין אם הועברו לספק בידי המשרד 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 המשרד בכתב ומראש.
- 15.2 בסיום מתן השירותים או בסיום ההתקשרות מכל סיבה שהיא, ימסור הספק למשרד את כל המידע הנמצא ברשותו וברשות מי מאנשי הצוות, והנוגע לשירותי הכשרות ההמשך והייעוץ האישי.
- 15.3 הוראות סעיף 15 הן הוראות יסודיות בהסכם, והפרתן על ידי הקבלן תחשב כהפרה יסודית של ההסכם.
- 15.4 התוצרים אשר פותחו במסגרת מתן השירותים על פי מכרז זה שייכים באופן בלעדי למשרד. מידע שפותח ע"י הספק באופן עצמאי וכן רכיבים גנריים, מתודולוגיות, שיטות עבודה, ידע מקצועי, רעיונות, מערכות, מוצרים, נהלי עבודות, תפישות ו/או know how שאינם יחודיים למשרד ושלא פותחו במסגרת מתן השירותים שייכים לספק ו/או לגוף המחזיק בזכויות בגינם על פי חוק.
- 15.5 למשרד שמורה הזכות לעשות כל שימוש במידע שפותח ע"י הספק באופן עצמאי וכן ברכיבים גנריים, מתודולוגיות, שיטות עבודה, ידע מקצועי, רעיונות, מערכות, מוצרים, נהלי עבודות, תפישות ו/או know how בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי לשם מתן השירותים בהתאם למכרז.
- 15.6 הספק לא יהיה רשאי להשתמש בכל חומר שהוכן על ידו לצרכי ההסכם, ושולם בגינו ע"י המשרד במסגרת מכרז זה, לצרכיו הפנימיים או לצרכי עבודות אחרות, אלא אם כן קיבל אישור בכתב מראש מהמשרד.
- 15.7 הספק אינו רשאי לציין את זהותו על גבי תוצרי המכרז, אלא אם קיבל אישור מראש מטעם המשרד. נושא זה כולל: סמלים של הספק, שמו וכל אזכור אחר המזהה אותו.



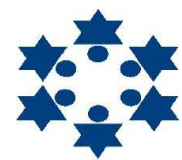
- 15.8 הספק לא יעביר את המסמכים שהכין במסגרת חובותיו עפ"י מכרז זה ו/או חלק מהם לאחר, לא יתיר רשות הדפסה ו/או הוצאה לאור ולא יפרסם את המסמכים בכל צורה שהיא.
- 15.9 הספק מצהיר כי לא הפר או יפר כל זכות יוצרים ו/או פטנט ו/או סוד מסחרי ו/או מידע כלשהו במהלך ביצוע התחייבויות עפ"י מכרז זה.
- 15.10 הוגשה תביעה נגד המשרד לפיה תוכנה כלשהי, אשר המשרד יעשה בה שימוש לפי מכרז זה ואשר הועמדה לרשות המשרד על ידי הספק, מפרה זכויות יוצרים, מתחייב הספק לשפות את המשרד עם דרישה ראשונה, בגין כל הסכומים שיחויב לשלם בגין התביעה האמורה, וכן להחליף על חשבונו את התוכנה המפרה בכזו שאינה מפרה.
- 15.11 בתום ההתקשרות או מיד עם דרישה ראשונה של המשרד בכתב, יעביר הספק את כל התוכניות, התוכנות, יישומים ממוחשבים וכל חומר שבידו או בידי עובדיו, עובדים וכל ספק שירותים אחר או מי מטעמו המועסקים במסגרת מתן השירותים, לידי המשרד.

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 למשרד 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 המשרד 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 המשרד 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 המשרד. 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 בתשלום יחויב המשרד 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 למשרד עקב כך.
- 17.2 הזוכה מתחייב לשפות את המשרד בגין כל סכום בו יישא או עלול המשרד 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 המשרד בגין כל סכום בו יצטרך המשרד לשאת במידה, וחרף האמור בהסכם זה, יקבע כי התקיימו יחסי עובד ומעביד בין המשרד ובין מי מעובדי הזוכה.

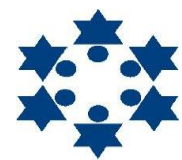
18. קיזוז ועיכבון

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

19. תרופות

- 19.1 הזוכה מתחייב להודיע למשרד מיד בע"פ ובדואר אלקטרוני לעורך המכרז על כל אפשרות מסתברת כי לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו, כולן או מקצתן, מכל סיבה שהיא. הודעה כאמור תקנה למשרד את הזכות לתרופות. כמו כן המשרד 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 המשרד 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 למשרד מוקנית הזכות לבטל את המועד שנקבע למתן שירות 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 לנזק שנגרם כתוצאה משירותי ההכשרה הבסיסית;
- 19.4.2 את זכות המשרד 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 המשרד לפיצויים מוסכמים ומוערכים מראש בסכומים כמפורט בטבלה שלהלן:

הפרות	הפיצוי בגין ההפרה*
בתכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי חלו שינויים ביחס למסוכם, מבלי לקבל אישור מעורך המכרז לגבי שינויים אלה	10% מעלות תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי 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% מפעילות הכשרות ההמשך והייעוץ האישי	10% מעלות הכשרות ההמשך והייעוץ האישי
המציע לא עמד בתנאי ארגון ההדרכה עליהם התחייב כפי שיוערך ע"י המשרד	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 הכשרות ההמשך והייעוץ האישי לפי החלטת עורך המכרז



הפרות	הפיצוי בגין ההפרה*
כל הפרה אחרת של הוראות ההסכם	1% מעלות תכנית הכשרות ההמשך והייעוץ האישי לפי החלטת עורך המכרז

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

19.4.4 כמו כן, מובהר כי המשרד רשאי לחלט את ערבות הביצוע הנזכרת להלן לשם גביית הפיצוי המוסכם;

19.4.5 התרופות המוענקות למשרד הן מצטברות אחת לשנייה ואין בהסכם זה כדי לשלול את זכותו של המשרד לקיזוז, פיצוי, שיפוי או כל סעד נוסף מכוח דין והסכם.

20. ביטוח

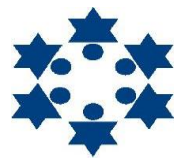
הספק מתחייב לבצע ולקיים את כל הביטוחים המפורטים בזה לטובתו ולטובת מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, ולהציג לנציבות שירות המדינה, את הביטוחים הכוללים את כל הכיסויים והתנאים הנדרשים כאשר גבולות האחריות לא יפחתו מהמצוין להלן:

20.1 ביטוח חבות מעבידים

- הספק יבטח את אחריותו החוקית כלפי עובדיו בביטוח חבות מעבידים בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים. הביטוח יורחב לכסות את אחריותו של המבוטח כלפי עובדיו בעת שהותם הזמנית מחוץ לגבולות המדינה;
- גבול האחריות לא יפחת מסך- 5,000,000 דולר ארה"ב לעובד, למקרה ולתקופת הביטוח (שנה);
- הביטוח יורחב לכסות את חבותו של הספק כלפי קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם היה וייחשב כמעבידים;
- הביטוח יורחב לשפות את מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, היה ונטען לעניין קרות תאונת עבודה/מחלת מקצוע כלשהי כי הם נושאים בחבות מעביד כלשהם כלפי מי מעובדי הספק, קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם שבשירותו.

20.2 ביטוח אחריות כלפי צד שלישי

- הספק יבטח את אחריותו החוקית על פי דיני מדינת ישראל בביטוח אחריות כלפי צד שלישי גוף ורכוש בגין פעילותו בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים. הביטוח יורחב לכסות את אחריותו של המבוטח על פי כל דין בגין נזקים שייגרמו בחו"ל ע"י אנשים הנשלחים מטעמו מחוץ לגבולות המדינה;
- גבול האחריות לא יפחת מסך 2,500,000 דולר ארה"ב למקרה ולתקופת הביטוח (שנה);
- בפוליסה ייכלל סעיף אחריות צולבת - CROSS LIABILITY;
- הביטוח יורחב לכסות את חבותו של הספק כלפי צד שלישי בגין פעילות של קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם;
- כל סייג/חריג המתייחס להרעלה מכל סוג שהוא, חומר זר ו/או מזיק אחר במאכל או במשקה יבוטל;
- מנהלים, רכזים, מנטורים, יועצים, מלווים ובעלי תפקיד נוספים שאינם מכוסים במסגרת ביטוח חבות המעבידים של הספק, ייחשבו צד שלישי;



- ז. המשתתפים בתוכניות ההכשרה כולל רכושם ייחשבו צד שלישי ;
- ח. הביטוח יורחב לשפות את מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה ככל שייחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי הספק וכל הפועלים מטעמו.

ביטוח אחריות מקצועית

20.3

- א. הספק יבטח את אחריותו בגין פעילותו בביטוח אחריות מקצועית.
- ב. הפוליסה תכסה נזק מהפרת חובה מקצועית של הספק, עובדיו ובגין כל הפועלים מטעמו ואשר אירע כתוצאה ממעשה, רשלנות, לרבות מחדל, טעות או השמטה, מצג בלתי נכון, הצהרה רשלנית שנעשו בתום לב, בקשר למתן שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה, כולל גם תהליכי פיתוח אישי וקבוצתי, אימון וליווי אישי, סיוע והכוונה, התנסות מעשית ביחידות ממשלתיות לצד הכשרה מעשית, עבור נציבות שירות המדינה, בהתאם למכרז ולהסכם עם מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ;
- ג. גבולות האחריות לא יפחתו מסך של 500,000 דולר ארה"ב למקרה ולתקופת ביטוח (שנה) ;
- ד. הכיסוי על פי הפוליסה יורחב לכלול את ההרחבות הבאות :-
- מרמה ואי יושר של עובדים ;
 - אובדן מסמכים, לרבות אובדן השימוש ו/או העיכוב עקב מקרה ביטוח ;
 - אחריות צולבת, אולם הביטוח לא יכסה תביעות הספק כלפי מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ;
 - הארכת תקופת הגילוי לפחות 6 חודשים.
- ה. הביטוח יורחב לשפות את מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ככל שייחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי הספק וכל הפועלים מטעמו.

ביטוח רכוש (ככל שלא מדובר במתקני הכשרה אשר באחריות נציבות שירות המדינה)

20.4

הספק יבטח את המבנים ומתקני ההדרכה בהם יתקיימו הפעילויות, ההכשרות, הסמינרים וההדרכות, כולל הציוד באתרים אלו בביטוח אש מורחב בערכי כיון לרבות בגין סיכוני פריצה, גניבה ושוד.

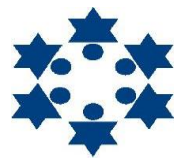
לחילופין, ידאג הספק כי המבנים, הציוד וכל רכוש אחר שאינו בבעלותו, יהיו מבוטחים על ידי בעלי הרכוש. בפוליסה של בעלי הרכוש יכלול סעיף ויתור על זכות השיבוב כלפי מדינת ישראל, נציבות שירות המדינה ועובדיהם וכן כלפי המשתתפים בתוכנית ההכשרה.

ביטוחים נוספים

20.5

הספק ידאג ויודא כי :

- א. מקומות קיום הפעילויות, ההכשרות, ימי העיון, הסיורים, הסמינרים, הסדנאות וההדרכות - הספק ידאג ויודא כי למקומות קיום הפעילויות, ההכשרות, ימי העיון, הסיורים, הסמינרים, הסדנאות וההדרכות יהיה ביטוח אחריות כלפי צד שלישי בגבולות אחריות סבירים וביטוחי רכוש למבנים ולתכולתם. ככל וניתן, הביטוחים יכללו סעיף ויתור על זכות השיבוב כלפי מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ועובדיהם, וכן כלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה. וויתור כאמור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.
- ב. מקומות קיום הפעילויות בחו"ל – למקומות קיום הפעילויות והסיורים בחו"ל יהיה ביטוח אחריות כלפי צד שלישי בגבולות אחריות סבירים, ביטוח רכוש למבנים ולתכולתם. ככל וניתן, הביטוחים יכללו סעיף ויתור על זכות השיבוב כלפי מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה ועובדיהם, וכן כלפי המשתתפים



בתוכניות ההכשרה. וויתור כאמור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.

ג. **בעלי מקצוע, ספקים, קבלנים, קבלני משנה** יציגו ביטוחים מתאימים לגבי ציוד וכל רכוש אחר אשר יעשו שימוש במסגרת הפעילויות וכן ביטוח **אחריות כלפי צד שלישי**, וביטוח **חבות מעבידים** כלפי עובדיהם, **ביטוח אחריות מקצועית** (ככל ורלוונטי) וכאשר הפעילות משולבת עם שימוש כלי רכב גם ביטוחי כלי רכב הכוללים ביטוח חובה, רכוש ואחריות כלפי צד שלישי. הביטוחים יורחבו לשפות את המשרד ככל שיחשב אחראי למעשיהם ו/או מחדליהם. לצורך כך, ייחשבו נציבות שירות המדינה כמבוטחים נוספים כולל ויתור המבטח על זכות השיבוב כלפיהם וכלפי עובדיהם וכן כלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה. וויתור כאמור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.

ד. **ביטוח רפואי / ביטוח נסיעות לחו"ל** – בכל יציאה לחו"ל ירכוש הספק עבור עובדיו וגורמים נוספים מטעמו לרבות הצוערים המשתתפים בתוכניות ההכשרה הנשלחים מטעמו לסמינרים, 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.

כללי

בפוליסות הביטוח הנדרשות מהספק יכללו התנאים הבאים:

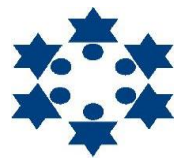
- א. לשם המבוטח יתווספו כמבוטחים נוספים: **מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה**, בכפוף להרחבי השיפוי לעיל;
- ב. בכל מקרה של צמצום או ביטול הביטוח ע"י אחד הצדדים לא יהיה להם כל תוקף אלא אם ניתנה על כך הודעה מוקדמת של 60 יום לפחות במכתב רשום לחשב משרד ראש הממשלה;
- ג. המבטח מוותר על כל זכות תחלוף/שיבוב, תביעה, השתתפות או חזרה כלפי מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה ועובדיהם, וכלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה, ובלבד שהוויתור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון;
- ד. הספק אחראי בלעדית כלפי המבטח לתשלום דמי הביטוח עבור כל הפוליסות ולמילוי כל החובות המוטלות על המבוטח על פי תנאי הפוליסות;
- ה. ההשתתפויות העצמיות הנקובות בכל פוליסה ופוליסה תחולנה בלעדית על הספק;
- ו. כל סעיף בפוליסות הביטוח המפקיע או מקטין 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;
- ז. תנאי הכיסוי של הפוליסות הנ"ל לא יפחתו מהמקובל על פי תנאי "פוליסות נוסח ביט", בכפוף להרחבת הכיסויים כמפורט לעיל.
- ח. חריג כוונה ו/או רשלנות רבתי יבוטל ככל שקיים.

העתקי פוליסות הביטוח, מאושרות ע"י המבטח או אישור בחתימת המבטח על קיום הביטוחים כאמור יומצאו על ידי הספק לנציבות שירות המדינה עד למועד חתימת ההסכם.

הספק מתחייב בכל תקופת ההתקשרות החוזית עם מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, וכל עוד אחריותו קיימת, להחזיק בתוקף את פוליסות הביטוח. הספק מתחייב כי פוליסות הביטוח תחודשנה על ידו מדי שנה בשנה, כל עוד ההסכם עם מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה בתוקף.

הספק מתחייב להציג את העתקי פוליסות הביטוח המחודשות מאושרות וחתימות ע"י המבטח או אישור בחתימת מבטחו על חידושן לנציבות שירות המדינה לכל המאוחר שבועיים לפני תום תקופת הביטוח.

למען הסר ספק מוסכם בזה כי הביטוחים הנדרשים, גבולות האחריות ותנאי הכיסוי הם בבחינת דרישה מינימאלית המוטלת על הספק, ואין בהם משום אישור המדינה או מי מטעמה להיקף וגודל הסיכון לביטוח ועליו לבחון את חשיפתו לסיכונים רכוש וחבות גוף ורכוש ולקבוע את הביטוחים הנחוצים לרבות היקף הכיסויים, וגבולות האחריות בהתאם לכך.



אין בכל האמור בסעיפי הביטוח כדי לפטור את הספק מכל חובה החלה עליו על פי דין ועל פי ההסכם ואין לפרש את האמור כויתור של מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה על כל זכות או סעד המוקנים להם על פי כל דין ועל פי הסכם זה.

21 אחריות

- 21.1 הזוכה יהיה האחראי הבלעדי והיחיד לכל נזק ו/או אובדן שייגרם כתוצאה ו/או עקב מתן השירותים למשרד 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 המשרד.
- 21.3 המשרד, 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 המשרד בהסכם זה במפורש.

22 ביטוח לאומי, ביטוח בריאות ותשלומים סוציאליים

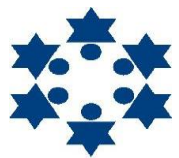
- 22.1 הזוכה מצהיר שהינו זוכה עצמאי והוא משלם כדן, כעצמאי מס הכנסה ודמי ביטוח לאומי וביטוח בריאות החלים עליו.
- 22.2 הזוכה מצהיר כי הוא הצהיר כחוק על העסקת עובדיו לפי חוק ביטוח לאומי (נוסח משולב), תשי"ח – 1968 ותקנותיו והוא מתחייב בזאת להמציא למשרד, אם יידרש לכך על ידו, אישור מהמוסד לביטוח לאומי על רישום 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 המשרד 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 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 המשרד מראש ובכתב. ניתנה הסכמת המשרד 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 המשרד לא יחשבו כוויתור של המשרד לפי הסכם זה ולא ישמשו מניעה לתביעה על ידו, אלא אם כן נעשה ויתור זה במפורש ובכתב.

27 ערבות

- 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 למשרד 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 5% (חמישה אחוזים) מגובה סכום ההתקשרות, כולל מע"מ, בתוקף עד 90 יום מסיום ההתקשרות על-פי הסכם זה (לעיל ולהלן: "הערבות").
- 27.3 הערבות היא אוטונומית, בלא שיהיה על המשרד 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 המשרד 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 המשרד 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 למשרד 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 המשרד.
- 27.7 ככל שיוארך הסכם זה לתקופות נוספות, תוארך תוקף הערבות עד 90 יום מסיום כל תקופת הארכה בהתאם.

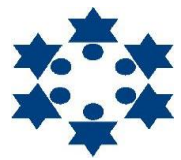
28 שונות

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

- ולראיה באו הצדדים על החתום:**

המשרד

המדינה	נציבות שירות המדינה, קפלן 3, ירושלים
הזוכה	



נספח י"א – ערבות ביצוע (ערבות הסכם)

שם הבנק/חברת הביטוח: _____

מס' הטלפון: _____

מס' הפקס: _____

כתב ערבות

לכבוד

ממשלת ישראל

באמצעות נציבות שירות המדינה

הנדון: ערבות מס' _____

אנו ערבים בזה כלפיכם לסילוק כל סכום עד לסך 100,000 ₪ (מאה אלף שקלים חדשים), כולל מע"מ אשר תדרשו מאת: _____ (להלן "החייב") בקשר עם הסכם התקשרות הקשור למכרז 2019 / 75 לאספקת שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה. אנו נשלם לכם את הסכום הנ"ל תוך 15 יום מתאריך דרישתכם הראשונה שנשלחה אלינו במכתב בדואר רשום או במסירה ידנית, מבלי שתהיו חייבים לנמק את דרישתכם ומבלי לטעון כלפיכם טענת הגנה כל שהיא שיכולה לעמוד לחייב בקשר לחיוב כלפיכם, או לדרוש תחילה את סילוק הסכום האמור מאת החייב. ערבות זו תהיה בתוקף מתאריך 01/03/2020 עד תאריך 01/08/2023, אלא אם כן תוארך על פי דרישתכם או על פי בקשת החייב קודם לכן.

דרישה על פי ערבות זו יש להפנות לסניף הבנק/חב' הביטוח שכתובתו _____
שם הבנק/חב' הביטוח

כתובת סניף הבנק/חברת הביטוח

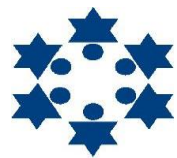
מס' הבנק ומס' הסניף

הערבות אינה ניתנת להעברה או להסבה.

חתימת וחותמת מורשה החתימה

שם מלא

תאריך



נספח י"ג – נספח ביטוח - אישור קיום ביטוחים

לכבוד

מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה;
כתובת: קפלן 3, קריית בן גוריון, ירושלים;

א.ג.נ.,

הנדון: אישור קיום ביטוחים

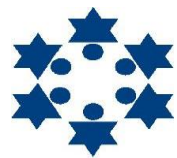
הננו מאשרים בזה כי ערכנו למבוטחנו _____ (להלן "הספק")
לתקופת הביטוח מיום _____ עד יום _____ בקשר למתן שירותי
הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה עבור
נציבות שירות המדינה, בהתאם למכרז ולהסכם עם מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, את
הביטוחים המפורטים להלן:

ביטוח חבות מעבידים, מס' פוליסה:

1. אחריותו החוקית כלפי עובדיו, בביטוח חבות המעבידים בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים. הביטוח מורחב לכסות את אחריותו של המבוטח כלפי עובדיו בעת שהותם הזמנית מחוץ לגבולות המדינה.
2. גבול האחריות לא יפחת מ - 5,000,000 דולר לעובד, למקרה ולתקופת הביטוח (שנה).
3. הביטוח מורחב לכסות את חבותו של הספק כלפי קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם היה וייחשב כמעבידם.
4. הביטוח מורחב לשפות את מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה היה ונטען לעניין קרות תאונת עבודה/מחלת מקצוע כלשהי כי הם נושאים בחבות מעביד כלשהם כלפי מי מעובדי הספק, קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם שבשירותו.

ביטוח אחריות כלפי צד שלישי, מס' פוליסה:

1. אחריותו החוקית על פי דיני מדינת ישראל בביטוח אחריות כלפי צד שלישי גוף ורכוש בכל תחומי מדינת ישראל והשטחים המוחזקים. הביטוח מורחב לכסות את אחריותו של המבוטח על פי כל דין בגין נזקים שייגרמו בחו"ל ע"י אנשים הנשלחים מטעמו מחוץ לגבולות המדינה.
2. גבול האחריות לא יפחת מסך 2,500,000 דולר ארה"ב למקרה ולתקופת הביטוח (שנה).
3. בפוליסה נכלל סעיף אחריות צולבת - CROSS LIABILITY.



4. הביטוח מורחב לכסות את חבותו של הספק כלפי צד שלישי בגין פעילות של קבלנים, קבלני משנה ועובדיהם.
5. כל סייג/חריג המתייחס להרעלה מכל סוג שהוא, חומר זר ו/או מזיק אחר במאכל או במשקה מבוטל.
6. מנהלים, רכזים, מנטורים, יועצים, מלווים ובעלי תפקיד נוספים שאינם מכוסים במסגרת ביטוח חבות המעבידים של הספק, נחשבים צד שלישי.
7. המשתתפים בתוכניות ההכשרה כולל רכושם נחשבים צד שלישי.
8. הביטוח מורחב לשפות את מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה ככל שייחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי הספק וכל הפועלים מטעמו.

ביטוח אחריות מקצועית, מס' פוליסה:

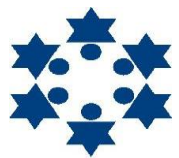
1. הפוליסה מכסה נזק מהפרת חובה מקצועית של הספק, עובדיו ובגין כל הפועלים מטעמו ואשר אירע כתוצאה ממעשה, רשלנות, לרבות מחדל, טעות או השמטה, מצג בלתי נכון, הצהרה רשלנית שנעשו בתום לב, בקשר למתן שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי עבור תכנית הצוערים לשירות המדינה, כולל גם תהליכי פיתוח אישי וקבוצתי, אימון וליווי אישי, סיוע והכוונה, התנסות מעשית ביחידות ממשלתיות לצד הכשרה מעשית, עבור נציבות שירות המדינה, בהתאם למכרז ולהסכם עם מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה.
2. גבולות האחריות לא יפחתו מסך של 500,000 דולר ארה"ב למקרה ולתקופת ביטוח (שנה).
3. הכיסוי על פי הפוליסה מורחב לכלול את ההרחבות הבאות:-
 - מרמה ואי יושר של עובדים;
 - אובדן מסמכים, לרבות אובדן השימוש ו/או העיכוב עקב מקרה ביטוח;
 - אחריות צולבת, אולם הביטוח לא יכסה תביעות הספק כלפי מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה;
 - הארכת תקופת הגילוי לפחות 6 חודשים.
4. הביטוח מורחב לשפות את מדינת ישראל – נציבות שירות המדינה ככל שייחשבו אחראים למעשי ו/או מחדלי הספק וכל הפועלים מטעמו.

ביטוח רכוש (ככל שלא מדובר במתקני הכשרה אשר באחריות נציבות שירות המדינה)

מס' פוליסה

ביטוח אש מורחב בערכי כינון למבנים ומתקני ההדרכה בהם יתקיימו הפעילויות, ההכשרות, הסמינרים וההדרכות, כולל הציוד באתרים אלו לרבות בגין סיכוני פריצה, גניבה ושוד.

כללי



בפוליסת הביטוח הנ"ל נכללו התנאים הבאים:

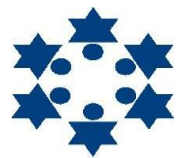
1. לשם המבוטח התווספו כמבוטחים נוספים: **מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה**, בכפוף להרחבת השיפוי לעיל.
2. בכל מקרה של צמצום או ביטול הביטוח ע"י אחד הצדדים לא יהיה להם כל תוקף אלא אם ניתנה על כך הודעה מוקדמת של 60 יום לפחות במכתב רשום לחשב משרד ראש הממשלה.
3. אנו מוותרים על כל זכות תחלוף/שיבוב, תביעה, השתתפות או חזרה כלפי מדינת ישראל - נציבות שירות המדינה, ועובדיהם וכלפי המשתתפים בתוכניות ההכשרה ובלבד שהויתור לא יחול לטובת אדם שגרם לנזק מתוך כוונת זדון.
4. הספק אחראי בלעדית כלפינו לתשלום דמי הביטוח עבור הפוליסות ולמילוי כל החובות המוטלות על המבוטח על פי תנאי הפוליסות.
5. ההשתתפויות העצמיות הנקובות בכל פוליסה ופוליסה תחולנה בלעדית על הספק.
6. כל סעיף בפוליסות הביטוח המפקיע או מקטין 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.
7. תנאי הכיסוי של הפוליסות הנ"ל לא יפחתו מהמקובל על פי תנאי "פוליסות נוסח ביטוח" (יש לציין את השנה), בכפוף להרחבת הכיסויים המתחייבים על פי הנדרש לעיל.
8. חריג כוונה ו/או רשלנות רבתי מבוטל ככל שקיים.

בכפוף לתנאי וסייגי הפוליסה המקורית עד כמה שלא שונו במפורש על פי האמור באישור זה.

בכבוד רב,

חתימת מורשה המבטח וחותמת המבטח

תאריך



נספח י"ד – התחייבות להעדר ניגוד עניינים

שנערכה ונחתמה ב _____ ביום _____ בחודש _____ שנת _____

על ידי _____

ת.ז. _____

מכתובת _____

הואיל וממשלת ישראל בשם מדינת ישראל מקבלת את השירותים/הטובין כהגדרתם להלן;
והואיל והנני מועסק בקשר למתן השירותים/הספקת הטובין;
והואיל והנני עשוי להימצא במצב של ניגוד עניינים במסגרת מתן השירותים/הספקת הטובין ולאחריו;

לפיכך הנני מתחייב כלפי מדינת ישראל כדלקמן:

1. הגדרות

בהתחייבות זו תהיה למונחים הבאים המשמעות המופיעה לצידם:

"השירותים/הטובין" – שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי

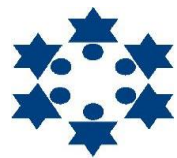
"עובד" - כל אחד מעובדי הקבלן אשר באמצעותו יינתנו השירותים/הטובין למזמין.

"מידע" - כל מידע (Information), ידע (Know-How), ידיעה, מסמך, תכתובת, תוכנית, נתון, מודל, חוות דעת, מסקנה וכל דבר אחר כיוצא"ב הקשור ו/או הנוגע למתן השירותים/הספקת הטובין 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.

"סודות מקצועיים" - כל מידע אשר יגיע לידי הקבלן או העובד בקשר למתן השירותים/הספקת הטובין, בין אם נתקבל במהלך מתן השירותים/הספקת הטובין או לאחר מכן, לרבות ומבלי לפגוע בכלליות האמור לעיל: מידע אשר ימסר ע"י המזמין ו/או כל גורם אחר ו/או מי מטעמו.

2. הנני מצהיר ומתחייב שאין ולא יהיה לי, במהלך תקופת מתן השירותים/הספקת הטובין, ובמהלך שלושה חודשים מתום תקופה זו, ניגוד עניינים מכל מין וסוג שהוא עם גורמים בעלי עניין בתחום נושא הפניה, למעט באם הוועדה הרלוונטית (יש למלא בהתאם לצורך) _____ אישרה בכתב, לאחר שהעובדות הוצגו בפניה, כי אין בעובדות אלו משום ניגוד עניינים או באם קיים ניגוד עניינים מדובר בניגוד עניינים שולי אשר אין בו השפעה על השירותים נשוא המכרז.

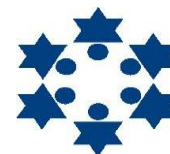
3. הנני מצהיר ומתחייב שלא אייצג או אפעל מטעם כל גורם שהוא בתחום השירותים/הטובין נשוא מתן השירותים/הספקת הטובין, למעט מטעם המזמין, במהלך תקופת מתן השירותים/הספקת הטובין בין הצדדים ושלושה חודשים לאחריה, אלא אם כן התקבל לכך אישור מראש ובכתב של המזמין.



4. הנני מתחייב להודיע למזמין באופן מיידי על כל נתון או מצב שבשלם אני, עלול להימצא במצב של ניגוד עניינים, מיד עם היוודע לי הנתון או המצב האמורים.

5. הנני מצהיר ומתחייב לדווח מראש למזמין על כל כוונה שלי, להתקשר עם כל גורם כאמור בסעיפים 2-3 להלן, בניגוד להתחייבותי בסעיפים אלו, ולפעול בהתאם להוראותיו בעניין. המזמין רשאי לא לאשר לי התקשרות כאמור או לתת הוראות אחרות שיבטיחו העדר ניגוד עניינים, והנני מתחייב כי אפעל בהתאם להוראות אלו, בהקשר זה.

6. ולראיה באתי על החתום: _____



נספח ט"ו - התחייבות קבלן משנה

(ימולא על ידי כל קבלן משנה בנפרד)

אני החתום מטה, מר/גב' _____, נושא/ת ת.ז. _____ שמספרה _____, לאחר שהוזהרתי כי עלי לומר את האמת וכי אהיה צפוי/ה לעונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהיר/ה בכתב כדלקמן:

אני הוסמכתי כדין על ידי _____ (להלן: "קבלן המשנה") לחתום על תצהיר זה בתמיכה להצעה למכרז פומבי מס' 75/2019 למתן שירותי הכשרה בסיסית ושירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי (להלן: "המכרז").

קבלן המשנה מצהיר ומתחייב בזאת שהשירותים נשוא מכרז זה שיסופקו על ידו, הינם חלק בלתי נפרד מהצעת _____ (שם המציע) (להלן: "המציע") למכרז, וכי אני עומד בדרישות המכרז, ביחד עם הצעת המציע, כיחידה אינטגרלית ותפעולית אחת. השירותים אותם אני מתעתד לבצע במידה והצעת המציע תזכה במכרז הינם כדלהלן:

ביני לבין המציע יש קשר חוזי מחייב בו התחייבתי לספק את השירותים נשוא מכרז זה כמפורט במכרז, לתקופה כמוגדר במכרז, ואני מכיר במציע כמציע במכרז זה. על מנת להסיר כל ספק, אני מתחייב לביצוע השירותים נשוא מכרז זה אותם קיבלתי על עצמי לבצע כקבלן משנה כאמור, וכן מצהיר בזאת כי קראתי את כל הוראות המכרז, את דרישותיו ואת הסכם ההתקשרות, ואין בכל אלה כדי לגרוע מקיום התחייבויותי כקבלן משנה. התחייבות זו שלנו תעמוד בתוקפה בכל עת, הן כלפי המציע והן כלפי עורך המכרז. זה שמי, להלן חתימתי ותוכן הצהרתי דלעיל אמת.

חתימת המצהיר

תאריך

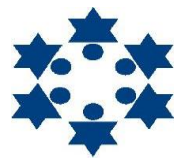
אישור

הנני מאשר בזה, כי ביום _____ הופיע בפני, עו"ד _____, במשרדי ברחוב _____, מר/גב' _____, שזיהה/תה עצמו/ה על ידי תעודת זהות מספר _____, המוסמך/ת לחתום על ההצעה למכרז ועל תצהיר זה בשם קבלן המשנה, ואחרי שהוזהרתי/ה כי עליו/ה להצהיר את האמת וכי יהיה/תהיה צפוי/ה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן, אישר את נכונות הצהרתו דלעיל וחתם עליה בפני.

חתימה

חותמת ומספר רישיון עורך דין

תאריך



נספח ט"ז – דרישת התשלום (דו"ח ביצוע)

לכבוד,
אגף צוערים לשירות המדינה
נציבות שירות המדינה

הנדון: תשלום עבור פעילות רבעונית - שירותי הכשרה בסיסית 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 ההתחשבנות:

ביצוע מצטבר	ביצוע רבעוני (כולל תאריכי הפעילות)	תקציב לשנת הפעילות	כמות	סעיף הפעילות / סוג ההוצאה	
					הוצאות הנוגעות למחזור ח'
				סה"כ	
					הוצאות הנוגעות למחזור ט'
				סה"כ	

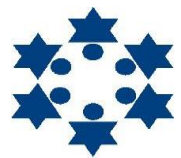
על ההוצאות להלוו את פרטי סעיפי התקציב שאושרו על-ידי הנציבות.

למען הסר ספק, אופן התשלום עבור מכלול השירותים המופיעים לעיל הוא ב- נ"ח וכולל מע"מ.

אנו מצהירים כי ההוצאות המפורטות לעיל שולמו בפועל לצורך ביצוע שירותי ההכשרה הבסיסית לתכנית הצוערים לשירות המדינה.

סמנכ"ל

מנכ"ל הגוף המציע
הכספים של הגוף המציע



לכבוד,
אגף צוערים לשירות המדינה
נציבות שירות המדינה

הנדון: תשלום עבור פעילות רבעונית - שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי לתכנית הצוערים לשירות המדינה

מאת: (שם המציע)

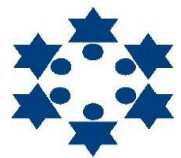
להלן דו"ח המפרט את ההוצאות שבוצעו במצטבר מתחילת השנה ועד לתום רבעון (X) שבגינו בוצעה ההתחשבנות: (DD/MM/YYYY)

ביצוע מצטבר	ביצוע רבעוני (כולל תאריכי הפעילות)	תקציב לשנת הפעילות	כמות	סעיף הפעילות / סוג ההוצאה	
					שנת הפעילות
				סה"כ	

על ההוצאות להלוו את פרטי סעיפי התקציב שאושרו על-ידי הנציבות.
למען הסר ספק, אופן התשלום עבור מכלול השירותים המופיעים לעיל הוא ב- ₪ וכולל מע"מ.
אנו מצהירים כי ההוצאות המפורטות לעיל שולמו בפועל לצורך ביצוע שירותי הכשרות המשך וייעוץ אישי לתכנית הצוערים לשירות המדינה.

סמנכ"ל

מנכ"ל הגוף המציע
הכספים של הגוף המציע



נספח י"ז – המלצות וועדת ההיגוי – צוערים למינהל הציבורי

יב' שבט, תש"ע

29 דצמבר, 2009

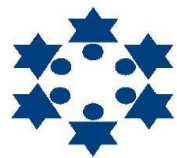
המלצות וועדת ההיגוי "צוערים למינהל הציבורי"

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

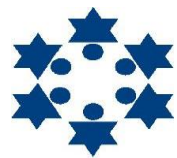
גב' הילה לנקרי-מיוסט, עוזרת מנכ"ל משרד ראש הממשלה [ובוגרת התוכנית] – רכזת הוועדה

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:

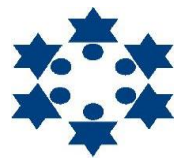
- גב' דבורה חסיד, מנכ"ל עמותת "ידידי עתידיים"
- פרופ' ערן פייטלזון, לשעבר מנהל בית הספר למדיניות ציבורית ע"ש פדרמן, האוניברסיטה העברית
- פרופ' מנחם בן-ששון, נשיא האוניברסיטה העברית, פרופ' שרה סטרומזה, רקטור האוניברסיטה ופרופ' אבנר דה-שליט, דיקן הפקולטה למדעי החברה
- גב' שרית מילמן, מנהלת תוכנית "עתידיים – צוערים למינהל ציבורי"
- מר שני זיו, לשעבר מדריך מוביל ואחראי על השמת הבוגרים בתוכנית "עתידיים – צוערים למינהל ציבורי"
- מר ניר הכהן, לשעבר מנהל תוכנית "עתידיים – צוערים למינהל ציבורי" ולשעבר מפקד בית הספר לטיסה של ח"א



- מר שמעון רודד, 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

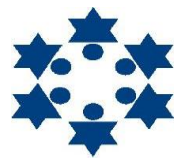
1. תכנית "עתידיים" – צוערים למינהל הציבורי" הוקמה בשנת 2003 בעקבות יוזמה של קבוצת אנשי עסקים מובילים ובראשם מר יצחק דבש. הקבוצה בחרה בעמותת "ידידי עתידיים" ("עתידיים") כשותפה להוביל את התוכנית, וזאת לנוכח המורכבות -- בעת ההיא -- להקים את התוכנית בחסות מלאה של הממשלה. למימוש התוכנית חברו נציבות שירות 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 עתידיים 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 עתידיים וההחלטות המרכזיות הנוגעות לה התקבלו בעמותה. עם זאת היה משקל משמעותי גם לוועדת היגוי שבראשה עמד המשנה לנציב שירות המדינה. וועדת ההיגוי כללה, מלבד עתידיים, את נציג אגף התקציבים, נציג האוניברסיטה העברית, נציגי היזמים של התוכנית, נציגי הרשויות המקומיות, נציגי הסוכנות היהודית, נציגי צוות ההכשרה, נציגי הצוערים ונציגי תורמים של התוכנית.
5. שיתוף הפעולה בין עתידיים לבין הממשלה התבטא באופנים הבאים:
 - שיווק התכנית נעשה בעיקר על ידי עתידיים ;
 - מיון וגיוס המועמדים נעשה במשותף בין עתידיים 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 עתידיים באוניברסיטה העברית ;
 - ניהול פרק ההתמחות במשרדי הממשלה וביחידות הסמך נעשה על ידי עתידיים בשיתוף נציבות שירות המדינה ;
 - תקציב התוכנית וניהול כ"א נוהל בעיקר ע"י עתידיים ;



- 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 סה"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 שמתמנת 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 הנתב הישיר ביותר לתפקידים בכירים בשירות המדינה ולכן הינה תחרותית ביותר. בסיום 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 התוכניות 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.

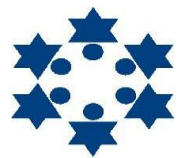
המלצות הוועדה:

- 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 יותוו 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 הועד 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 שהועד 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 אסטרטגית התוכנית ומעקב אחר גיוס הצוערים, הכשרתם והשמתם בשירות המדינה.

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

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

(6) הוועדה ממליצה שעל מנת לאפשר קידומה והפעלתה של התוכנית כבר לקראת שנת 2011, הועד 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 להתנעת התוכנית בהקדם האפשרי, באישור מליאת הוועד המנהל.

ניהול התוכנית:

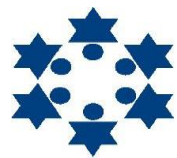
(1) הוועדה ממליצה, שלתוכנית ימונה מנהל תוכנית בעל ניסיון ואישיות מתאימים ואשר ישמש כעובד נציבות שירות המדינה, בכפיפות ישירה לנציב שירות המדינה. בנוסף, בכפוף לו יפעל עובד נציבות נוסף, אשר יעסוק בהשמת הצוערים ובפיתוח הבוגרים ורשת העמיתים ויוגדר כמנהל תחום ההשמה.

(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.

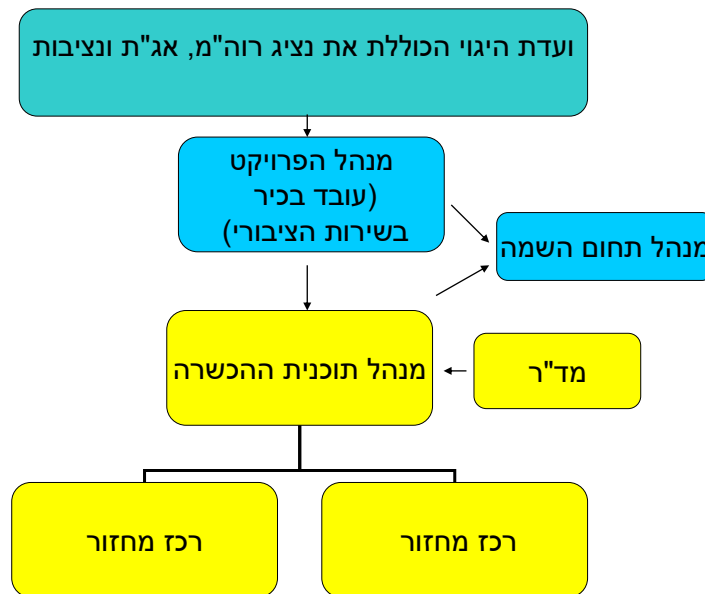
(3) הוועדה רואה יתרון בשיתופי פעולה עם גופים בעלי ניסיון ואישיות מתאימים להכשרת עובדי ציבור ומנהיגות בכלל. לאור זאת, ממליצה הוועדה, כי שירותי ההכשרה בתוכנית, וכן בניית התוכנית החוץ-אקדמית יבוצעו ביעוץ ובשיתוף גוף חיצוני או קבוצה של אנשים בעלי ניסיון בתחום הכשרת מנהלים ומנהיגים בשירות הציבורי ובכלל. בחירת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

(4) הוועדה ממליצה כי מנהל התוכנית יבחר בועדת 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



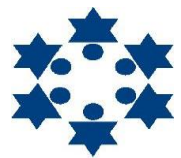
מבנה ארגוני פרויקט הצוערים



קהל היעד - משתתפי התוכנית:

ד.

- (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 תורכב 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 המינויים ולכללים על פיו.
- (2) הוועדה ממליצה, כי התוכנית תחתור בטווח הבינוני-הארוך לשיבוצם של מצטייני התוכנית כמנהלים ומדריכים.
- (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, יוודאו שמירה על עקרון המצוינות והייצוגיות בקרב המתקבלים לתוכנית, והכל בהתאם להוראות סעיף 15א לחוק המינויים.
- (6) הוועד המנהל ייבחן 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:

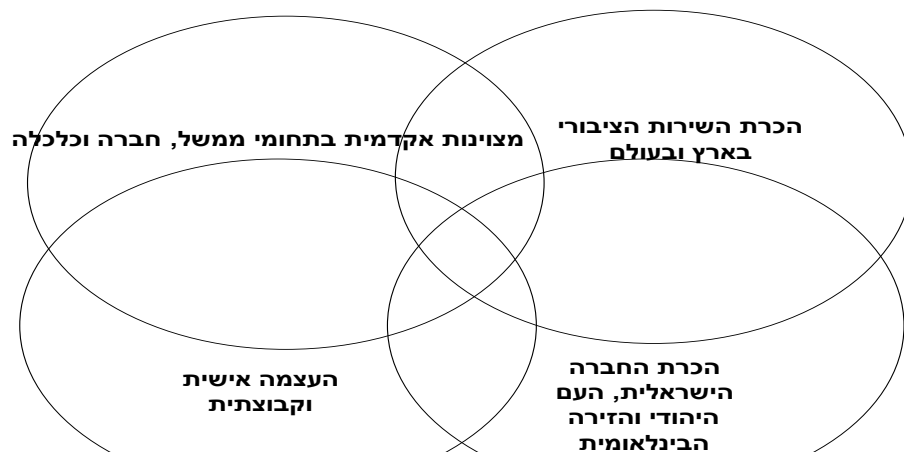


- **מצוינות** – אישית, חברתית ואקדמית.
- **יכולת להוביל שינוי** – הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור האישי, קבוצתי וציבורי
- **מנהיגות והובלה** – יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים
- **ערכיות ומוסריות** – בעל מערכת ערכים, המביא לידי ביטוי במעגלי חייו השונים את מערכת הערכים שלו, בעל יושרה ויושר.
- **תחושת שליחות (ושליחות) – civil servant** – רצון להיות "שליח ציבור" המחויב לכלל החברה
- **חזון וחשיבה ארוכת טווח**
- **ראיה מערכתית, תוך הבנת מורכבות המינהל הציבורי**
- **מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה**
- **יוזמה**
- **דוגמא אישית**
- **חשיבה קונסטרוקטיבית**
- **למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגון 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.

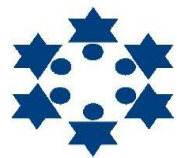
ה. מבנה התוכנית וראשית ההשתלבות הצוער בשירות המדינה

- (1) הוועדה ממליצה, שהתוכנית תאריך שש שנים ותורכב משני נדבכים עיקריים:
- נדבך ראשון, תקופת ההכשרה שתאריך 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 תאריך 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 בניהול התוכנית – דבר שאין לו מקום או צורך.

(3) הוועדה ממליצה, כי בשנתם הראשונה יבצעו הצוערים התלמידות 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 תתוקנן 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 הראשונה – 32 תקנים (ובכללם 2 תקנים כאמור בסעיף ג' לעיל)
בשנה השנייה – 30 תקנים נוספים

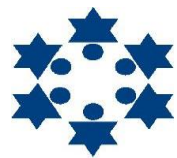
תקופת ה"השתלבות בשירות המדינה":

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 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

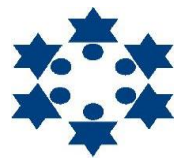
- (1) הוועדה ממליצה שעם קבלת החלטת ממשלה בנושא תמשיך הוועדה בראשות המשנה לנציב שירות המדינה לוודא את מיסודה של התוכנית והקמת המחזור הראשון במתכונת החדשה שלה החל מפברואר 2011, אך לא יאוחר מאוקטובר 2011.
- (2) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ורכז ההשמה יהיו אחראים על השמתם וקידומם של בוגרי וצוערי התוכנית "עתידים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

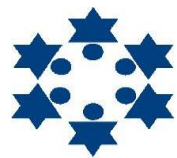
(1) לפעול, בכפוף להליכים לפי כל דין, להחלת כל החלטות הממשלה הקודמות וכן הנחיות נציבות שירות המדינה, כפי שאושרו/פורסמו לגבי תכנית "עתידיים - צוערים למינהל הציבורי" על התכנית.

(2) להביא את נושא מתן פטור ממכרז על משרת מנהל התכנית בפני ועדת השירות, על פי סעיף 21 לחוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט (1959) - 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 "עתידיים".

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 לישיבות הוועד המנהל כמשקפים 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.

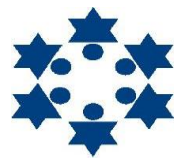
(3) הוועדה ממליצה שהוועד המנהל יתכנס אחת לרבעון ויהיה אמון על אישור תוכניות עבודה ותקציבים שנתיים, בקרה על מנהל התוכנית, ובכלל זה להמליץ לנציב שירות המדינה על הפסקת כהונתו, התווית אסטרטגיית התוכנית ומעקב אחר גיוס הצוערים, הכשרתם והשמתם בשירות המדינה.

(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 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:



(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 ויגדר 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 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.

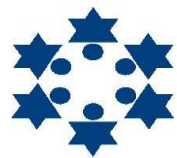
(5) על מנת לאפשר ייצוב של התוכנית ובהנחה שהמשרה תאושר כמשרה פטורה ממכרז לפי סעיף 23 בחוק שירות המדינה) מינויים, מומלץ כי מנהל התוכנית ימונה לקדנציה בת 4 שנים. בתום תקופת הכהונה ניתן יהיה להאריך את הכהונה לתקופה נוספת אחת או יותר, שלא תעלה במצטבר על 4 שנים, ובלבד שתקופת הכהונה המוארכת לא תפחת משנתיים.

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 תורכב 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 לשיבוץ 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 המציאות האישית, האקדמית והחברתית, ותחתור לכך שמשותפתיה ייצגו את הרב-גוניות הייחודית של החברה הישראלית. יצוין, כי הדרך להשגת הרב-גוניות 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.

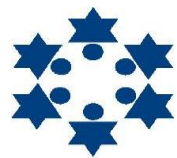
(5) הוועדה ממליצה שמנהל התוכנית ומנהל תוכנית ההכשרה, בהנחיית הוועד המנהל, יוודאו שמירה על עקרון המציאות והייצוגיות בקרב המתקבלים לתוכנית, והכל בהתאם להוראות סעיף 15א לחוק שירות המדינה (המינויים).

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 בתיאום בין יחידת ההשמה והמשרד הרלבנטי.

(8) 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 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.

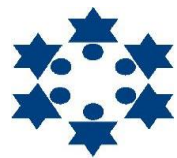
ה. מבנה התוכנית וראשית השתלבות הצוער בשירות המדינה

(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 אקדמי 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.

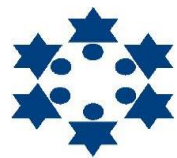
הוועדה רואה חשיבות רבה בקיום התוכנית, על כלל מרכיביה, בירושלים - זאת נוכח אינטנסיביות התוכנית, מיקום סגל התוכנית בירושלים, ובכלל כך בנציבות שירות המדינה, וכן מיקום משרדי הממשלה בירושלים, בהם יקיימו הצוערים את החניכה האישית וכן את עבודתם בשנתם השנייה לתוכנית ההכשרה. מיקום חלק ממרכיבי התוכנית מחוץ לירושלים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

(3) הוועדה ממליצה, כי בשנתם הראשונה יבצעו הצוערים התלמידות 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 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 ונותני 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 תתוקן 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 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.

(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;

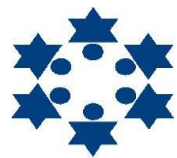
ד. תקינה כמפורט לעיל;

ה. שיווק התוכנית ותחזוקת רשת הבוגרים.

ז. החלטות ממשלה

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

ח. הוראות מעבר ולוח-זמנים



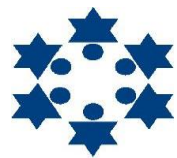
(1) הוועדה ממליצה שעם קבלת החלטת ממשלה בנושא
תמשיך הוועדה בראשות המשנה לנציב שירות המדינה לוודא את מיסודה של
התוכנית והקמת המחזור הראשון במתכונת החדשה שלה החל מפברואר 2011, אך לא
יאחר מאוקטובר 2011.

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

(3) הוועדה ממליצה שצוות ההקמה יגיש דוח התקדמות לראש הממשלה לא יאחר 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 י"ט – אסטרטגיית "בוגרים במרכז"

רקע

תכנית 'צוערים לשירות המדינה' נוסדה בהחלטת ממשלה משנת 2010, נפתחה בשנת 2012 ונכון להיום מקיפה 162 בוגרים מחמישה מחזורים (261 בוגרים סך הכל, כולל 148 בוגרי 'עתידיים') ומחזור אחד בהכשרה (27 צוערים).

התכנית עומדת בהצלחה במטרות שהוגדרו בהחלטת ממשלה להקמתה (בעקבות המלצות ועדת ההיגוי) ובמקביל מוכיחה חדשנות וייחודיות, אשר מביאה בין השאר לחיקוי ואימוץ מרכיבים מתוכה על ידי תכניות וגופים אחרים, והצלחה הולכת וגוברת בכל אחד מהקריטריונים שתוחקרו עד כה, ובהם: כמות ואיכות מועמדים; רב גוניות מועמדים; מהות ואיכות תהליך המיון; שביעות רצון בוגרים; שביעות רצון ממונים; רמת ביקושים עולה מקרב המשרדים; רמת חדירה גבוהה ופריסת יעדי ההשמה רחבה; דרגות משרות בוגרים בהשמה הראשונה; קצב היטמעות מהיר של בוגרים ע"י הליכים תחרותיים בתקנים ממקורות משרדיים; קצב התקדמות בוגרים בדרגות משרה ועוד (קריטריונים נוספים יימדדו במסגרת תכנית ההערכה המתוכננת).

במהלך שנות פעילותה יוזמו והוטמעו כמעט בכל רבדי התכנית שינויים ושיפורים מהותיים, הן בעקבות תהליכים תקופתיים קבועים של תחקור ומשוב והן בעקבות מעבר התכנית משלב ההקמה לשלב המיסוד. שינויים אלה מהווים שיפורים משמעותיים, אשר מעלים בהדרגה את האיכות והאפקטיביות של התכנית, ואולם לא די בהשקעה בשינויים ושיפורים אלו בכדי שיובילו ל"קפיצת מדרגה" במימוש הפוטנציאל הקיים של תשתיות התכנית על שירות המדינה בפרט ועל החברה בישראל בכלל - מושאי ההשפעה שהוגדרו בחזון התכנית. לפיכך, הנהלת התכנית מאמינה כי התכנית בשלה בשלב הנוכחי בהתפתחותה לגיבוש אסטרטגיה חדשה.

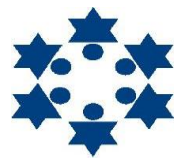
הגדרת הצורך והדחיפות

לכאורה ניתן להסתפק בצעדים ובתהליכים לשיפור מתמשך/נקודתי של תחומי העיסוק בניהול התכנית. אולם התשתיות הקיימות של התכנית - לרבות פיתוחים שלא נחזו מראש עם הקמת התכנית (כגון מודל ההשמה הרישתי) והתפתחויות שחלו במקביל בסביבת הפעילות (כגון החלטת הממשלה על תכנית 'עתודות לישראל') - מאפשר כיום מרחב הזדמנויות גדול בהרבה מהפוטנציאל המנוצל בפועל, להגשמת חזון התכנית להשפעה רחבה על שירות המדינה, אבל גם על השירות הציבורי בכלל וכן על החברה בישראל.

בכלל זה יש למנות את הצרכים וההזדמנויות הבאות להשפעה:

1. מיצוי פוטנציאל מיטבי של התשתיות שהוקמו

א. **להמשיך ולפתח את הבוגרים.** המשאבים הרבים המושקעים כיום בתכנית מוכיחים הצלחה בעבודתם של הבוגרים ביחידות בהם הושמו ובהגדלה הדרגתית במוטות ההשפעה של כל אחד מהם – מדדי הצלחה בסיסיים של התכנית ברמת הפרט. עם זאת, טרם מוצה פוטנציאל התפתחות והשפעת הבוגרים מעבר לנתוני ההצטיינות שלהם בכניסה לתכנית ולהשקעה בהם בשלב ההכשרה, ולשם כך תידרש השקעה ופיתוח מתודות הכשרה וליווי של הבוגרים on the job עם התקדמותם לאתגרים חדשים בהשמה.



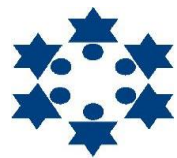
ב. **להרחיב את מעגלי ההשפעה באמצעות מודל ההשמה של התכנית.**
ייחודיות מודל ההשמה של התכנית מוכיחה את עצמה ביצירת שתופי פעולה מקצועיים בין הבוגרים לקידום משימות לאומיות משותפות במסגרת עבודתם. מדובר ברכיב חשוב אשר פותח באופן ייחודי לתכנית הצוערים מעבר לניסיון שהצטבר מהעבודה בתחום ההשמה עם בוגרי תכנית 'עתידיים'. לתשתית שנוצרה בעבודה מול כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ולפריסה הרחבה והרישית של בוגרי התכנית יש פוטנציאל לרתימה ולהשפעה רחבה בהרבה מהמיושם היום, בדגש על הכנסה למעגל ההשפעה של הממונים על הבוגרים ושל העמיתים והשותפים לעבודה של הבוגרים ביחידותיהם. הרחבת מעגלי ההשפעה כנ"ל תאפשר מיצוי נכון וחשוב של התשתית שהוקמה ותאפשר קפיצת מדרגה משמעותית בתרומת התכנית לשירות המדינה בכלל.

ג. **לשתף באופן ממוסד ושיטתי בידע ובניסיון שנצבר באגף.** הידע והניסיון הרב אשר נצברו באמצעות ניהול והפעלת התכנית עומד לרשות תכניות הכשרה ועבודה נוספות אשר הוקמו ומוקמות במגזר הציבורי. על בסיס המומחיות שנצברה, אגף הצוערים משמש היום בפועל כיועץ לעת מצוא וכחבר בוועדות היגוי למיזמים אלו הן במסגרת 'עתודות לישראל' והן בטרם התקבלה החלטת הממשלה בנושא. אולם גם ברכיב זה נכון להוסיף ולהעמיק כך שיהפוך לממוסד ושיטתי יותר. זאת באמצעות שיתופי פעולה בין רשתות בוגרים של תכניות עבודה אחרות כמו גם עם הנהלותיהם, ובין אם באמצעות קשר מקצועי הדוק עם האגף שיוקם במשרד רה"מ לניהול 'עתודות לישראל'.

ד. **לחבר את השירות הציבורי לממשק הבינלאומי שפותח באגף.** תשתית נוספת אשר טרם מוצה הפוטנציאל שלה הוא הממשק הבינלאומי של התכנית - משאבים רבים הושקעו ביצירת קשרי עבודה של התכנית עם גופים בינלאומיים (דוגמת OECD) ועם גורמים רלוונטיים במדינות אחרות (דוגמת ה- Cabinet Office באנגליה, ENA הצרפתי, הממשל הפדרלי בארה"ב, CAG הסיני, ועוד יחידות ומשרדים ספציפיים אותם אנו מקפידים לפקוד מידי שנה במסגרת הסיור הלימודי עם הצוערים) וכמובן עם משרד החוץ, מינהל סחר חוץ במשרד הכלכלה ועוד. יותר ויותר יחידות, משרדים ותכניות בינ"ל מתעניינים במודל לרבות מתכונתו ותוכנו, בפועלם של הצוערים, בפריסת הבוגרים ובעבודתם כרשת. שירות המדינה בפרט והשירות הציבורי בכלל, יכול וצריך להפיק תועלת ממערכת קשרים זאת על מנת להמשיך ולפתח את היכולת של משרתי הציבור בישראל לחשוב באופן גלובלי על סוגיות לוקאליות.

2. המשך חדשנות והובלה בסביבה משתנה ותחרותית

תכנית הצוערים מהווה כיום את התכנית הראשה, המובילה ביחס לתכניות הצוערים הפועלות כיום במרחב הציבורי – הן בהיבטים של חדשנות התכנית ועובדת היותה הראשונה אשר הוקמה והתייצבה (ר' למעלה בהקשר לפוטנציאל הידע הנצבר לשם ייעוץ לתכניות חדשות) והן בהיבטים של אטרקטיביות למועמדים פוטנציאליים. ואולם מרחב הפעילות הולך ונעשה בהדרגה "רווי" בתכניות, חלקן בניהול ממשלתי ורובן במיזמים משותפים עם גופים חוץ-ממשלתיים. בהקשר זה יש לצפות ולהיערך לקיומה של תחרות פוטנציאלית וברוכה על המועמדים האיכותיים ובעלי המוטיבציה להשתלב במגזר הציבורי (בשירות המדינה ומחוצה לו).



בסביבה חדשה זו, ובמטרה לשמר את מעמדה של תכנית הצוערים - יש להוסיף ולבצע שיפורים משמעותיים בתכנית מדי תקופה ולהישמר מ"קפיאה על השמרים" אשר עלולה להביא להתקבעות ולשחיקה של מעמד התכנית ומיתוגה ביחס למתחרים.

3. בשלות לשינוי כל עוד המהלך עדיין 'צעיר'

בנקודת הזמן הנוכחית, כאשר הבוגרים הראשונים של התכנית (מחזורי א'-ב') מסיימים באופן רשמי את שש שנות התכנית, קיימת עדיין אווירה של "חלוציות" ומוטיבציה גבוהה של הבוגרים להשקעה בתשתיות התכנית ובפיתוחה, לצד השקעתם בפיתוחם והתקדמותם האישית ובהרחבת מוטת השפעתם בשירות המדינה. מוטיבציה זו, אשר צפוי כי תישחק עם הזמן - נכון לנצל בשלב זה בהתפתחות התכנית.

היבט נוסף בחשיבות התזמון נוגע להנהלת התכנית. כל עוד פעילים בניהול התכנית הצוות שייסד אותה, אזי נכון לנצל את הניסיון והידע הנרחב שצברו אשר נדרשים להמשך פיתוח ומיצובה של התכנית.

עיקרי התכנית האסטרטגית

בשנים הראשונות לפעילותה של התכנית, האסטרטגיה המרכזית התמקדה באופן טבעי בהקמת התשתיות ההכרחיות הנדרשות למהלך. בהתאם לזאת, הושקעו עיקר תשומת הלב והמשאבים לשלבים המובנים וההכרחיים בתכנית, דהיינו - הקמת מערכי שיווק, מיון, גיוס, הכשרה, התמחות והשמה ראשונה.

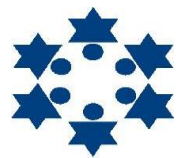
בשלב הנוכחי, לאחר מיסוד והתייצבות יחסית של שלבים אלה, בשלה העת **לעדכון האסטרטגיה כך שהמיקוד יעבור ל"בוגרים במרכז"**. תפיסה זו גורסת כי העומק האסטרטגי המרכזי של התכנית ופוטנציאל ההשפעה שלה על שירות המדינה ועל החברה בישראל לטווח הארוך הם הבוגרים שלה. כמות הבוגרים גדלה משנה לשנה וכן התרחבות יעדי פרישתם במערכת כך שפוטנציאל מוטת ההשפעה שלהם בתפקידיהם גדל ומחייב הפניית משאבים לעברם באופן שונה – משאבי ניהול, כוח אדם, זמן ותקציב.

מתוך תפיסה זו יוצעו להלן שני נדבכי שינוי מהותיים:

פיתוח תכנית רשת משמעותית, שתהווה את ליבת הפעילות והמוקד המרכזי של תכנית הצוערים:

1. **תכנית רישות רב-מימדית.** כהמשך ישיר לתפיסה עליה מושתת מודל ההשמה של התכנית - כי קידום שינוי משמעותי בשירות המדינה ניתן לבצע רק על ידי שתופי פעולה חוצי-משרדים ויחידות - מומלץ לפתח את תחום הרישות לכלל עמיתי תכנית הצוערים, דהיינו הן בקרב בוגרי התכנית (תכנית הפועלת כיום באופן ראשוני, ויש להרחיבה ולהעמיקה) והן בקרב קהלים משלימים ובראשם רשת החונכים, הממונים והעמיתים של הבוגרים בהשמה. זאת, במטרה להגביר את פוטנציאל התרומה של התכנית לשירות המדינה, באמצעות הענקת ערך מוסף מקצועי ורתימה של מעגלי השפעה בסביבתו של כל בוגר. בשלב פיתוח הקונספט, תוך הישענות על העקרונות- רשתיות חוצת פערים בין-יחידתיים באשכולות התוכן; תפיסת מעגלי השפעה בוגר-עמיתים; יצירת ערך לעובדים מצטיינים קיימים.

2. **הכשרת-המשך לחברי הרשת, מעבר להיבט הרישתי, בדגש על מערך תמיכה וסיוע לבוגרים המובילים שינוי בפועל בעבודתם בשירות המדינה.** בתהליך



פיתוח והבניית המערך, לרבות - תמיכה בבוגרים באתגרים חדשים (תכנית מנטורים, מאגר יועצים); תכנית "סטייל מאיץ" לפרויקטים רשתיים של בוגרים; תכנית הכשרה בממשק בינלאומי.

3. **תכנון מסלולי קריירה.** עם מעבר הבוגרים בהדרגה מהשמה ראשונה למשרות המשך בשירות המדינה, מומלץ לפתח התמקצעות נוספת של האגף בתחום הייעוץ ותכנון מסלולי הקריירה לבוגרים. זאת, בין השאר, באמצעות ליווי אישי של הבוגרים מעבר להחלטה על ההשמה הראשונה (המוגדרת היום כ"מקפצה" להמשך המסלול האישי של כל בוגר) במקביל לפתיחת הזדמנויות להשמה בהתאם לצרכי שירות המדינה במשרות ניהול ביניים בכל רגע נתון. יובהר כי תחום עשייה זה קיים היום באגף כמענה לצרכים שהוצפו מהבוגרים ('צוערים' ו'עתידיים') ומושקעות בו תשומות לא מעטות, אך הוא עדיין לא מבוצע באופן מובנה מספיק וללא התמקצעות מספקת.

4. **תכנון אסטרטגי של צרכי שירות המדינה להשמה.** נכון להיום, אגף בכיר תכנון אסטרטגי בנש"מ אינו מנפיק עדיין הערכות מצב הון אנושי ברזולוציות שיאפשרו לאגף צוערים להבין היכן יש משרות בחסר ברמת ניסיון מקצועי ואקדמי נדרשים, על פני חתר משרדי וגיאוגרפי. לפיכך, מומלץ להמשיך ולהעמיק באגף את יכולות הניתוח וההסתכלות העל-משרדיות באיתור יעדי השמה מתאימים להשתלבות בוגרים גם בטווח הבינוני והארוך (כהשלמה לתהליך המתבצע היום של הצפת צרכים מהמשרדים באמצעות 'קול קורא'), לרבות לצורך תכנון מסלולי קריירה בראיית משרות-יעד בסגל בכיר ופיתוח מגמות הכשרה לתחומים מקצועיים שונים בהתאם לצרכי שירות המדינה¹. בהקשר זה, ניתן להסתמך בין השאר על היתרון התשתיתי הקיים של תכנית הצוערים המנוהלת מתוך נש"מ ומקיימת שותפויות וקשרי עבודה שוטפים עם מגוון רחב מאוד של יחידות ומשרדים.

5. **מעקב ובקרה.** שכלול נוסף של מנגנוני ההערכה המעצבת של התכנית, לרבות פיתוח מהלך דו-שנתי של תחקור מרכיבי התכנית ומחקר עומק על אימפקט התכנית, והידוק משמעותי של מערכות היחסים של האגף עם הממונים על הבוגרים (הן בהיבטי השמה ומסלולי קידום של הבוגרים ברמת הפרט והן בהיבטי רשתיות).

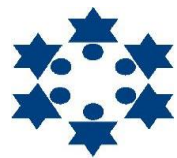
שינוי מהותי ברכיבים נוספים של התכנית:

בכפוף ובהתאם לתוצאות מחקר ההערכה המעצבת, המתוכנן לביצוע במחצית השנה הראשונה של 2017, וחלקית כהשלמה לפיתוח מרכיבי תכנית הבוגרים שתוארו מעלה, מוצע לקדם את המהלכים הבאים:

1. **ניהול תכנית ההכשרה מתוך האגף.** להטמיע את פונקציית מנהל תכנית ההכשרה לתוך אגף צוערים במובן זה שיהיה עובד מדינה שמקום מושבו יהיה עם הצוערים בשטח. זאת משני טעמים:

- יצירת רצף תוכני ולוגיסטי לצוערים ובין צוערים לבוגרים ע"י גורם ניהולי שהוא עובד מדינה שנמצא באופן רציף בשטח. התכנית האסטרטגית נשענת כאמור על תפיסת "הבוגרים במרכז". בהתאם לתפיסה זו, הכשרת הצוערים (האקדמית והחוץ-אקדמית) היא האמצעי המרכזי לפיתוח רשת נושאת שינוי וציר הכניסה החינוכי - באופן אישי וקבוצתי - ל"אליטה

¹ בין השאר בהתאם להמלצות הרפורמה בניהול ההון האנושי, ובהסתמך על התשתית המוקמת במקביל בנש"מ בתחום התכנון האסטרטגי



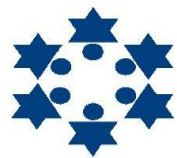
המשרתת" של מרחב הבוגרים, זאת לצד תהליכי הקניית ידע מעמיק בתחומים נרחבים ומגוונים אודות שירות המדינה, החברה בישראל והמישור הבינ"ל. אגף צוערים אמון כמובן על ניהול כלל מימדי והיבטי תכנית הצוערים, ואולם נכון להיום מתקיימת דיכטומיה לפיה במהלך שלב ההכשרה האגף עוסק בעיקרו כלפי הצוערים בממשק עם השמה ופיתוח עתידי של רשת הבוגרים בעוד סגל ההכשרה (במיקור חוץ) עוסק בהכשרת הצוערים ונמצא צמוד אליהם. להערכתנו התכנית תתקשה להשיג יצירת אתוס ו-DNA אחד בקרב הבוגרים כל עוד ההכשרה מועברת באופן מלא במיקור חוץ במובן שבו לא נמצא נציג מדינה כמנהל מלווה בשטח באופן יומיומי לצד סגל ההכשרה². לפיכך, מומלץ שהפונקציה של מנהל תכנית ההכשרה תהיה מטעם האגף ושתשב במקום מושבם של הצוערים ותפעיל משם מיקור חוץ של 3 או 4 אנשי צוות (מדריך ראשי, רכז תפעול, שני רכזי מחזור);

- שימור ידע ארגוני וחזק הסינרגיה בין תכני ההכשרה הבסיסית. קיומו של מנהל הכשרה שמקום מושבו באתר ההכשרה תהווה תוספת ערך לספק תוכן חיצוני שעבודתו מתבססת על חוזה זמני, תבנה באופן יומיומי את מנגנון שימור הידע לטווח הארוך ובכך גם תחזק את עבודת הנציבות מבפנים. בנוסף, מרכיב ייחודי וחדשני קיים של תכנית הצוערים הוא בשילוב בין הכשרה לבין לימודים אקדמיים, אשר השאיפה היא כי תתקיים ביניהם סינרגיה ברמת התוכן וחווית הלמידה של הצוער. סינרגיה זו קיימת היום באופן חלקי (על אף נכונות של כל הספקים ופעילות האגף בתחום) בעיקר ברמת תיאום לוחות זמנים של העברת תכנים ופחות ברמת התכנים עצמם. סינרגיה טובה יותר תוכל להיות מושגת להערכתנו רק באמצעות יצירת פונקציית ניהול הדוקה מטעם המדינה של שני נדבכי ההכשרה, בראייה כוללת ומתכללת שיושבת בשטח קרוב לצוערים, וייתכן שגם באמצעות שינוי מבנה ההתקשרות עם הספק האקדמי באופן שיאפשר גמישות במרכיבי הקורסים והמשך התאמה לצרכי שירות המדינה³.

2. **קיצור ו/או שינוי מבנה ההכשרה.** שני המרכיבים המרכזיים בעלויות המושקעות בתכנית הם עלויות התואר האקדמי ועלויות השכר בתקופת ההכשרה. עם שינוי מיקוד התכנית ל"בוגרים במרכז" והרצון לאפשר הסטה של משאבים ולא תוספות משאבים בלבד, מוצע לשקול שינוי של מבנה ההכשרה ואורכה, מבלי לפגוע בהיקף התכנים ובאורך תהליך הפיתוח האישי וההפנמה התהליכית-חינוכית. זאת ניתן להשיג באמצעות חלופות מבניות שונות, אשר ייבחנו פרטנית במסגרת מחקר ההערכה המעצבת (לרבות חלופת אפס- שמירה על המצב הקיים) טרם הכרעה בדבר הכיוון המומלץ ליישום בהקשר זה.

3. **מיקוד תהליכי האיתור והמיון 'במשרות בחסר' בשירות המדינה.** תהליכי האיתור והמיון של תכנית הצוערים כיום שמים דגש, בין השאר, על היבטים של מגוון דיסציפלינרי וניסיון מקצועי קודם של המועמדים - הן בראיית מגוון הצרכים של שירות המדינה והן מתוך רצון להפרות את השיח ברשת הבוגרים בכלל ובכל מחזור הכשרה בפרט. לצד הפיתוחים המוצעים במסמך זה בדבר תכנון אסטרטגי של צרכי שירות המדינה להשמה ופיתוח מסלולי קריירה לבוגרים, מוצע לכוון את

2 ר' מודל המדרשה לפיו קיימת לכל הפחות נוכחות משותפת של המפעיל ושל המדינה בכל פעילות הכשרתית
3 דוגמת קידום מול המל"ג והמוסדות להשכלה גבוהה את פיתוחו של תואר אקדמי ממשלתי ייעודי לתכנית



דגשי האיתור והמיון באופן ממוקד יותר כך שמחזורים שלמים/חלקית יוקדשו להכשרה מכוונת השמה לאשכולות תוכן מוגדרים וידועים מראש⁴.

נוסף לשינויים המוצעים לעיל בתפיסת ההפעלה של תכנית הצוערים עצמה, השינויים המבוצעים אשר חלו בשנים האחרונות בסביבת הפעילות מצריכים שינוי אסטרטגי נוסף:

העמקת התרומה לפיתוח עתודות לישראל וערוצי הזנת מצוינות

במסגרת יישום החלטת הממשלה בדבר 'עתודות לישראל', נפח פעילותו העתידית של אגף הצוערים יוכפל כתוצאה מהובלתו ומעורבותו בתהליכים הבאים:

- פיתוח ערוצי הזנת מצוינות לשירות המדינה. אסדרה של ערוצי כניסה לשירות המדינה עבור מצטיינים, הקמת מכרזי מאגר, שחרור חסמים להכרה בתכונות עמית ממשל, ריכוז פורומים של תכניות התמחות ומכינה לשירות המדינה ועוד;
- אחריות להקמה וניהול תכניות עתודה וצוערים שיעדי ההשמה שלהם הם בתוך שירות המדינה. למשל, הקמת עתודה למצטיינים מקרב המגזר החרדי ועתודה מקצועית למהנדסים;
- הובלת תחומי רוחב נדרשים המתמקדים בשילוב קהלי יעד נדרשים לשירות המדינה כגון: הובלת המהלך לאיתור ושילוב של מהנדסים לשירות המדינה (להבדיל מתכנית עתודה למהנדסים);
- שותפות בקביעת מדיניות בתחום ועבודה מול האגף שעתידי לקום במשרד רה"מ לתכלול יישום החלטת הממשלה בדבר 'עתודות לישראל';
- ייעוץ מתמשך ומתגבר לכלל תכניות ההכשרה והעתודה הפועלות בשירות הציבורי בהיבטים של איתור, מיון, גיוס, הכשרה, השמה וטיפול של הון אנושי כשרוני ואיכותי.

התהליכים לעיל לכאורה אמורים לפעול במנותק מתכנית 'צוערים לשירות המדינה'

אולם בפועל הם משיקים לה הן במישור הנוגע להזנה הדדית של ידע וניסיון נצבר בין

תכנית הצוערים לבין המהלכים הללו והן במישור הנוגע לעיסוק אינטנסיבי בתחומי

ההשמה של המשתתפים בתכניות אלה בתוך שירות המדינה - עיסוק שיישען על

התשתית הקיימת שיצר האגף, אך יחייב עשייה אינטנסיבית ומתמשכת ברמת הפרט

ובממשקים מול המשרדים הקולטים (איתור צרכים בשירות המדינה, הסדרת משרות

ורפרנטורה, הכוונה מקצועית ועוד). ההיקפים הגדולים המתוכננים של משתתפים

בתכניות אלה (בוודאי בכל הנוגע לחרדים ומהנדסים תחילה) מצריכים היערכות של

האגף ל

⁴ למשל - הון אנושי, טיוב רגולציה ועוד. בנוסף לנקודה זאת, תהליך המיון ימוקד גם בהתאמה לאוכל מיוחדות ונדרשות שברצוננו לשלב בתכנית. זאת מתוך הצורך לשלב באופן עקבי ובר קיימא מועמדים מקרב החברה הערבית, האתיופית והחרדית בתכנית.