

ירושלים, כ"ו תשרי תשע"ב  
24 אוקטובר 2011

1. בפרוטוקול זה להלן מתוארת כוונת התקשרות לביצוע מיזם ללא כוונת רווח. ככל שיש ספק אחר המסוגל ומעוניין לספק את השירותים, עליו לפנות בדואר אלקטרוני לכתובת: [meitalb@pmo.gov.il](mailto:meitalb@pmo.gov.il) או באמצעות פקס מס' 02-6547034 לידי מרכזת ועדת המכרזים, גבי מיטל בן נון, והפנייה תועבר לבחינת ועדת המכרזים.
2. פרוטוקול ועדת המכרזים אינו מהווה התקשרות או התחייבות להתקשרות כלפי מאן דהוא. התקשרות תיעשה אך ורק על ידי הוצאת הזמנה ו/או הסכם חתומים על ידי מורשי החתימה המוסמכים לחייב את המדינה.

פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 10.10.11  
פרוטוקול מס' 48/11

נוכחים: גבי אורלי שפר, סמנכ"ל, ממלאת מקום יו"ר  
מר אהרון אזולאי, מנכ"ל המשרד, (השתתף טלפונית)  
מר מאיר פרץ, סגן ראש תחום בנא"מ בטיחות, גהות ותעבורה במשרד רוה"מ,  
חבר (לא נוכח ומאשר בחתימתו להלן את הפרוטוקול)  
רו"ח שי מילמן, סגן חשב המשרד, חבר  
גבי קרינה קליגר, ראש תחום תקציבים, חברה  
עו"ד סורל הרלב, היועץ המשפטי, חבר  
עו"ד אורית בקר, עוזרת ליועץ המשפטי, משקיפה  
מר אייל אליעזר, יועץ מנכ"ל, משקיף  
מר עידן הרשקוביץ, עוזר מנכ"ל, משקיף

מיזם משותף - "פרויקט אזרחים ותיקים מתנדבים"

מצ"ב מסמכים שהגיש מר עידן הרשקוביץ, עוזר המנהל הכללי. הישיבה המתקיימת ביום 11.10.2011 מסכמת דיונים קודמים בוועדת המכרזים.

המשרד מבקש להתקשר עם עמותת "מנהיגות אזרחית" (להלן "הארגון") לצורך קיום מיזם משותף לקידום התנדבות של אזרחים ותיקים במטרה לעודד אורח חיים פעיל ותורם הן לאזרח הוותיק והן לסביבה, דבר שיתרום הן לאיכות החיים של האזרח הוותיק והן לבריאותו ולשילובם של האזרחים הוותיקים במעגלי העשייה החברתיים בקהילה.

מטרת הפרויקט היא עידוד אזרחים ותיקים מכל רחבי הארץ להתנדבות, איתור מקומות התנדבות ותיווך בין האזרחים הוותיקים לבין מקומות ההתנדבות. בדיונים שהתקיימו ציין המנהל הכללי כי באם תבוצע התנדבות של כ- 50,000 אזרחים ותיקים של כ- 5 שעות התנדבות שבועיות, כי אז הדבר יתן למשק 1,000,000 שעות התנדבות והצלחת הפרויקט יכולה אפוא לתרום למשק עשרות מליוני שקלים בשנה.

מר הרשקוביץ מציג כי הפרויקט מתוכנן להתבצע בפריסה כלל ארצית, על פי מחוזות; יתקיימו כ- 100 כנסים בכל רחבי הארץ; איתור ויצירת שיתופי פעולה עם גורמים קהילתיים שונים על מנת ליצור "התאמה" בין אופי ההתנדבות לציבור האזרחים הוותיקים; יוקמו מוקדים (ברמה הארצית וברמה האזורית) דו כיווניים שיעסקו במיפוי האזרחים הוותיקים, איתור מקומות התנדבות, מתן מידע לגופים ופרטים בנוגע לפרויקט, ייזום שיחות לקהל היעד וכיוצא"ב; יוקם אתר אינטרנט ייעודי; סיוע לגורמים קולטי ההתנדבות בתכנון ההתנדבות.

מר הרשקוביץ מציג בפני הועדה (מצ"ב מסמך) כי ארגון מנהיגות אזרחית משמש כארגון הגג של העמותות והארגונים ללא כוונת רווח (אלכרי"ם) בישראל. הארגון פועל מול הממשל ומסייע לארגוני המגזר השלישי לפעול באופן מיטבי לקידום הנתינה, ההתנדבות והעזרה בתחומי הפרט, הקהילה והחברה בישראל. הארגון חבר ב"שולחן העגול הממשק" (שלושת המגזרים) הפועל מכוח החלטת ממשלה משנת 2008. מר הרשקוביץ מציין כי לארגון ניסיון רב בנושאי התנדבות ועבודה מול עמותות לגיוס מתנדבים. מר הרשקוביץ מציין כי המועצה הלאומית להתנדבות הנה שותפה מקצועית לפרויקט וכי כל גופי ההתנדבות המרכזיים יהיו חלק מועדת ההיגוי של הפרויקט, לרבות הסוכנות היהודית והחברה למתנסים שישתתפו בפרויקט כגורמים המציעים מסגרת התנדבותית.

סגן החשב מציין כי למיטב ידיעתו וכן מבירורים שעשה נראה כי ארגון מנהיגות אזרחית טרם ביצע פרויקט בסדר גודל שכזה ועד היום פעל בעיקר בקרב קובעי מדיניות לקידום נושא המגזר השלישי בקרב מקבלי החלטות ואיננו גוף ביצועי. עוד מציין סגן החשב כי בעבר בוצע פרויקט דומה ע"י הגוינט וכן ע"י עמותות רוח טובה. מר הרשקוביץ מוסר כי הארגון הינו גוף מקצועי לנושא ההתנדבות ובעל קשר שוטף ורציף עם ארגוני ההתנדבות והוא הגוף היחיד שהסכים להעמיד מחצית מהכספים הנדרשים לביצוע הפרויקט, וכן מוסר כי עמותות רוח טובה ואשל (שהינה עמותה בשליטת הגוינט) הינם שותפים פעילים בפרויקט.

תקציב הפרויקט השנתי (שני הצדדים) עומד על סך של עד 4,000,000 ₪ והוא יבוצע לפי עלויות:

הוצאות כוח אדם			
שכר שנתי כולל עלות מעביד	סכום חודשי כולל נסיעות	כמות	
268,128	16,800	1	מנהל
732,564	15,300	3	רכזים אזוריים
957,600	10,000	6	צוות תפעול שטח והדרכה
510,720	3,200	10	צוות מוקד
730,968	11,450	4	צוות פיתוח ותמיכה
3,199,980			סה"כ כוח אדם
הוצאות שאינן כוח אדם			
560,000	5.6 ₪ ל 100,000 פליירים		הדפסת פליירים
240,000	כיבוד ל 20,000 אנשים בעלות 12 ₪ לאדם		כיבוד בכנסים
840,000			סה"כ הוצאות שאינן כוח אדם
4,000,000			סה"כ עלויות

סגן החשב מציין כי הוא סבור שהתקציב המוקצה לצורך "פיתוח ותמיכה" של אתר אינטרנט נראה על פניו גבוה, אם כי השכר המוקצה לעובד הוא סביר. על כן, הועדה קובעת כי לפני חתימת ההסכם יועבר אפיון הדרישות הטכנולוגיות לאגף לטכנולוגיות מידע לבדיקת סבירות היקף החודשים הנדרשים לביצוע העבודה, כמו כן לאחר ארבעה חודשי פעילות, תבוצע בחינה באם נדרשת עדיין העסקה בהיקף המצוין בתקציב.

סגן החשב שואל מדוע לא ניתן להפעיל את המוקד באמצעות מתנדבים. מר הרשקוביץ מסביר כי על מנת שהפרויקט יכנס למסלול, רצוי שבהתחלה המוקד יאויש בעובדים בשכר ובהמשך ישולבו מתנדבים.

סגן החשב מציין כי כלל כוח האדם המוקצה לפרויקט נראה על פניו גבוה ולכן מבקש כי תבוצע בחינה מחדש של כמות כוח האדם הנדרשת בין אם על ידי צמצום כמות רכזים אזוריים או על ידי ויתור על תפקיד המנהלת והוספת סמכויות לרכזים האזוריים. עוד מציין סגן החשב כי יש לבנות תקציב הגדל בהתאם להתקדמות הפרויקט היות ולא נדרש בהתחלה להפעיל ששה אנשי שטח בנוסף יש לקבוע לאנשי שטח אלו יעדי ביצוע חודשיים ברורים. מר הרשקוביץ מציין כי תבוצע בחינה שוטפת של הצורך הנדרש בכוח האדם המוצע וביצוע התקציב יהיה על פי העסקה בפועל לאור יעדי ביצוע ברורים. הועדה מנחה לבחון תיקון התקציב, כפי שיאושר על ידי סגן חשב המשרד.

בדיונים שהתקיימו בנושא הבהיר מר הרשקוביץ כי הם מעריכים את מספר הגופים קולטי ההתנדבות בכ-130, ואולם מובן כי פנייה תיעשה לכל הגורמים הרלוונטיים.

הועדה מבהירה כי ביצוע הפרויקט כפוף להנחיות החשב הכללי לנושא חסות ממשלתית ופרסומת מסחרית במשרדי הממשלה.

מר הרשקוביץ מציג בפני הועדה את אבני הדרך לפרויקט (שיעור התנדבות חודשי):

10,000 שעות התנדבות – 6 חודשים.  
100,000 שעות התנדבות – 10 חודשים.  
200,000 שעות התנדבות – 12 חודשים.  
500,000 שעות התנדבות – 18 חודשים.  
1,000,000 שעות התנדבות – 24 חודשים.

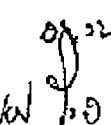
הואיל ומר הרשקוביץ מתייחס בדבריו לגוף שבכוונת הארגון לשתף עמו פעולה, היועץ המשפטי מבהיר כי בהתאם לתקנות חובת המכרזים, ככל שיבוצעו במסגרת המיזם התקשוריות עם צדדים נוספים, הרי שעליהן להתקיים באופן שוויוני התואם את דיני המכרזים. סגן החשב מבהיר כי התקשרות שתבוצע שלא באמצעות דיני מכרזים עלולה להוביל לאי העברת תשלום לעמותה.

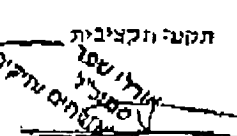
ועדת המכרזים סבורה כי התקשרות לפי תקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים הנה מתאימה ביותר בנסיבות העניין נוכח העובדה כי אותה גוף המוכן להשקיע מחצית הכספים הדרושים לביצוע המיזם, וזאת ללא כוונת רווח, כי הוצג לוועדה פרופיל הארגון ששם לו למטרה לסייע לכל העמותות וכי הגורמים המרכזיים בנושא ההתנדבות הסכימו לפעול תחת המיזם המוצג, ובכל מקרה הדברים יבוצעו בכפוף לקבוע בתקנה 3 לתקנות חובת המכרזים.

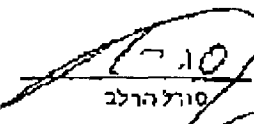
החלט:

בהתאם לתקנה 30 לתקנות חובת המכרזים, למטר התקשרות בסך של עד 2,000,000 ₪ (כולל מוסח) עם עמדת ימנהיגות אזורית לכינוע מיום משנת "פריקט אורחים ותיקים מתנדבים", בהתאם לעקרונות שפורטו לעיל. תקופת ההתקשרות תהא שנה עם אופציה למשרד להארכת חקופת ההתקשרות לתקופות נוספות בסך כולל של עד שנה. הכלל בכפוף לכך שמנהיגות אזורית תעמיד סכום שלא יפחת מסחצית עלות ביצוע הכרויקט, שהתקשרות שיבוצע במסגרת הכרויקט יהיו כשפות לדיגי המכרזים ולאחר תקולסמה הודעה נאמר האינטרנט של מנהל הרכש לפי תקנה 11 לתקנה חובת המכרזים ובכפוף לתנאים הנזכרים בה. החלטה זו כפופה לאישור ועדת המטור המשרדית.

  
קרינה קלינגר

08.10.11  
  
עאיר סרן

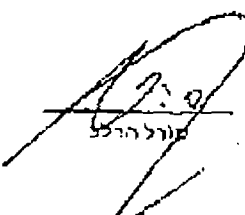
תקנה וקציבית  
  
אורלי טטר  
סמביל  
אנשים נחלים  
אנקה שפר


  
דורל הרלב

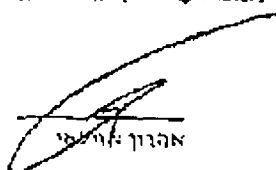
  
שי מיידן

אישור ועדת המטור המשרדית

לאחר עיון בפרוטוקול ועדת המכרזים הנ"ל - ועדת המטור המשרדית מאשרת את ההחלטה הנ"ל בדבר התקשרות עם עמדת ימנהיגות אזורית בכפוף ממכרז לפי תקנה 30 לתקנות חובת המכרזים בכפוף לתנאי החלטה ועדת המכרזים הנ"ל.

  
דורל הרלב

  
יוסי איציקוביץ

  
אברון

## תוכנית עבודה - פרויקט אזרחים ותיקים מתנדבים

### מבוא

הרפואה והטכנולוגיה המתקדמת הצליחו להאריך את תוחלת החיים. על מנת שתוחלת החיים הארוכה אף תהיה איכותית, מומלץ כי האזרחים הותיקים ינהלו אורח חיים פעיל בכל המישורים: נסיעות לחו"ל, עיסוק בפעילות גופנית, עיסוק בתחומי עבודה, התנדבות ולימודים.

### רציונאל

על מנת להיענות להעלאת איכות חייהם של האזרחים הותיקים באמצעות תעסוקה, מוצע כי האזרחים הותיקים יועסקו בהתנדבות בתחומים אשר קרובים לליבם. בדרך זו יתרמו לחברה, ייתרמו בעצמם ואורח חייהם יהיה איכותי יותר. אזרחים פעילים חיים לאורך זמן רב יותר ובאיכות טובה יותר.

### מטרות כלליות ואופרטיביות

1. שילוב אזרחים ותיקים בתעסוקה בהתנדבות
2. אזרחים ותיקים תורמים לחברה בתחומי התמחותם, או בתחומים אחרים, בהיקף של 1,000,000 שעות התנדבות בחודש.
3. שיפור איכות החיים של אזרחים ותיקים

### תהליך היישום

מידי שנה פורשים לגמלאות כ- 50,000 עובדים. ב- 3 שנים האחרונות, פרשו לגמלאות כ- 150,000 עובדים. היעד להשגת מטרה [2] לעיל הינו כי 50,000 אזרחים ותיקים מתוכם, יועסקו-יתנדבו בהיקף של 5 שעות שבועיות אל מול קהל יעד של מגוון אוכלוסיות ונושאים. סה"כ 50,000 אזרחים ותיקים המתנדבים בהיקף של 5 ש"ש, מהווים 1,000,000 שעות תעסוקה לחודש. היקף זה על פי תמחור של שעת מתנדב כ- 21.70 ₪, מהווים סכום התנדבות של 21,700,000 ₪ לחודש, או כ- 200,000,000 מליון ₪ לשנה.

### ביצוע התכנית

מוצע לבצע את התכנית בשיתוף מנהיגות אזרחית שתעמיד מטצינג בגובה 50% מעלות הפרויקט (רצי"ב מכתב נלווה לתיאור המנהיגות האזרחית). יצויין כי התבצעה פניה להסתדרות הציונית ולסוכנות היהודית להשתתף בפרויקט. כמו כן המועצה הלאומית להתנדבות הינה שותפה מקצועית לתכנית.

### תוכנית העבודה

תוכנית העבודה תבוצע בפריסה ארצית בחלוקה למחוזות לכלל הישובים. להלן היקפי כוח האדם הנדרשים ליישום התוכנית הרשומה מטה:

- א. מנהל תוכנית
  - ב. 3 רכזים אזוריים
  - ג. 6 צוותי תפעול שטח
  - ד. צוות של 10 Back Office
  - ה. 4 אנשי פיתוח ותמיכה
- צוות העובדים משולב בכל אחת מהמשימות הבאות, אשר מהוות אבני דרך בתהליך העבודה.

### 1. ביצוע שיתופי פעולה עם רשויות וגורמים מקומיים כגון עמותות

הכנסים יבוצעו בשיתופי פעולה עם רשויות מקומיות, גופים מקומיים כגון ארגוני ותיקים, עמותות התנדבות ועוד. הפעילות תכלול כנסיים מקומיים, ופעילויות לגיוס מתנדבים בשיטת "מדלת לדלת" לצורך זימון לכנסים אלו.

מתוכננים לביצוע כ- 100 כנסים רשותיים או בין-רשותיים בפריסה ארצית במודל של Road Show. כך שבכל אזור "ייתפר" הכנס בהתאמה אזורית לאופי האוכלוסייה ולמקומות ההתנדבות הפוטנציאליים בה.

עלות הכנסים ושיווקם הינו כ- 1,480,000 ₪ (לא כולל מע"מ). להלן הפירוט:

עלות סה"כ (לא כולל מע"מ)	מחיר ליחידה (לא מע"מ)	כמות	כנסים רשותיים
600,000.00	6.00	100,000	הדפסת פליירים
140,000.00	7.00	20,000	ארגון והפעלה: זימון, רישום נוכחות ואיסוף פרטים אישיים, לכ- 20,000 עד 50,000 איש
240,000.00	12.00	20,000	כיבוד לכ- 20,000 עד 50,000 איש
500,000.00	5000.00	100	שיווק יישובי: פירסום, שיווק "מדלת לדלת" בין האזרחים
1,480,000.00			סה"כ

### 2. מוקד אזורי ומוקד ארצי

במקביל לשיווק הפעיל יוקמו מוקדים אזוריים. אלה יאוישו ע"י רכזים אזוריים, וצוות Back Office.

השיווק יהיה אקטיבי ודו כיווני, היבט אשר יצור מצב של פניות דו כיווניות אל המתנדבים ומהם אל המוקד.

המוקד האזורי אשר ימפה את האזרחים הותיקים, יעסוק בפילוח עסקים, יענה לשאלות טלפוניות ולשאלות באתר האינטרנט, יפגשו עם מוקדי השירות ועם האזרחים הותיקים לצורך תיאום ויציאה לדרך.

הטיפול ברמת אזור "יועלה" לרמה הארצית לצורך תיעוד ובקרה.

המוקד יכלול: רכז אזורי, צוות תפעול שטח וצוות מוקדנים שטח.

עלות הפעילות: 469,960 ₪, לא כולל מע"מ.

מקומות התנדבות	כמות	מחיר ליחידה בש"ח (לא כולל מע"מ)	סה"כ עלות בש"ח (לא כולל מע"מ)
חלוקת הארץ ל- 3 מחוזות לצרכי ארגון ותפעול המערך			0.00
שיחות טלפון יזומות ומענה לשיחות נכנסות, לשנה	50,000	3.00	150,000.00
פניות יזומות ומענה לפניות באתר האינטרנט, לשנה	20,000	3.00	60,000.00
ניהול פרומים, לכ- 10 פרומים שיפתחו, לאורך שנה, כ- 4 שיש, לפי 120 ש	10	24,960.00	249,960.00
תיעוד ובקרה			10,000.00
סה"כ			469,960.00

**3. מקומות התנדבות- הפעלה וניהול תוכנית עבודה לכל שותף עבור כל מתנדב ומקום ההתנדבות**  
קשר ובניית שיתופי פעולה אופרטיביים עם הגופים המקומיים ברשות, תוך שילובם בהפעלת מתנדבים. עם כל גוף יוגדר אופי הפעילות, יבוצע מעקב לביצוע שביעות רצון של המתנדב מתוך מטרה לביצוע תהליכי ההתנדבות לטווח ארוך. החישוב מבוצע עבור 100 רשויות וכ- 130 גורמי התנדבות.

עלות הפעילות : 1,244,100.00 ש

מקומות התנדבות	יחידה	כמות	מחיר ליחידה בש"ח (לא כולל מע"מ)	סה"כ עלות בש"ח (לא כולל מע"מ)
יצירת קשר עם כל רשות של שלב א', פגישה בכל ישוב, ועם כל הגורמים ברשות להגדרת המטרות ולשילובם בפעילות		100	250.00	25,000.00
פגישות עם גורמי התנדבות לצורך תיכנון תפקיד המתנדב וזכויותיו והגדרת יעדים לביצוע		130	250.00	32,500.00
הכשרת המתנדבים לרשויות בשלב א'. ההכשרה הינה לקבוצה	כ-10 קבוצות בכל רשות	100	950.00	950,000.00
ביצוע משוב על תהליך הקשר בין גורמי ההתנדבות לבין המתנדבים, לכל מתנדב מקום ההתנדבות הרצוי לו		130	220.00	28,600.00
מעקב תפעול ושילוב מערך ההתנדבות באופן שוטף		130	1,400.00	182,000.00
בדיקת שביעות רצון של הצדדים השותפים באמצעות משובים		130	200.00	26,000.00
סה"כ				1,244,100.00

**4. מערכת תיעוד, בקרה ודיווח בזמן אמת**

המערכת הטכנולוגית תיתן מענה למספר מטרות:

תיעוד הפעילות ובקרתה, תקשורת עם האזרחים הותיקים ובינם לבין עצמם, שקיפות כלפי המשרד עם יכולת המשרד להיות מעודכנים ברמת העשייה היומיומית ואת הדרך להגעה ליעד.

עלות המערכת: 723,500 ₪

מרכיבים	כמות	כמות שנתית	מחיר ליחידה בש"ח (לא כולל מע"מ)	סה"כ עלות בש"ח (לא כולל מע"מ)
שרת אינטרנט יעודי, הקמה,	1		40,000.00	40,000.00
פיתוח מערכת טכנולוגית אינטרנטית דינמית, ו"שקופה" למשרד, לצורך תיעוד וצפייה בהתקדמות התהליכים	1		98,000.00	98,000.00
תמיכה טכנית במערכת לאורך השנה		12	9,000.00	108,000.00
הדרכת קבוצתית. לשימוש במערכת של האזרחים הותיקים ומקומות השירות	700		500.00	350,000.00
עידוד תקשורת בין האזרחים, בינם לבין עצמם ולבין המוקדנים				0.00
הפקת דוחות למשרד - אחת לחודש, ודוח מורחב אחת לרבעון ולשנה, בהתאמה לכל אזרח ותיק	50,000	17	0.15	127,500.00
סה"כ				723,500.00

**5. תשתיות תקשורת**

לצורך הפעלת המערך כולו, נדרשים תשתיות תקשורת, טלפוניה ושרתים.  
 עלות התשתיות: 120,650 ₪

מרכיבים	כמות	כמות שנתית	מחיר ליחידה בש"ח (לא כולל מע"מ)	סה"כ עלות בש"ח (לא כולל מע"מ)
גיבוי יומיומי של הדלתא הנוצרת	1	365	50.00	18,250.00
גיבוי שבועי של כל השרת		52	700	36,400.00
עלויות איחסון		12	800	9,600.00
תחזוקת החומרה		12	4700	56,400.00
סה"כ				120,650.00

**6. סיכום**

מס"ד	סעיף	עלות (לא כולל מע"מ)
1	שיתופי פעולה וביצוע כנסים	1,480,000.00
2	מוקד אזורי ומוקד ארצי	469,960.00
3	מקומות התנדבות	1,244,100.00
4	מערכת בקרה ודיווח	723,500.00
5	תשתיות תקשורת	120,650.00
6		
סה"כ		4,038,210.00

ההיקף הכספי הכולל לביצוע הפעילות הינו: 4,038,210.00 ₪ (לא כולל מע"מ).  
 גוייס תקציב של 50% מהיקף זה מגורמים נוספים בהיקף של 50% מהיקף זה.  
 התקציב הנדרש מהמשרד הינו: 2,019,105.00 ₪ (לא כולל מע"מ)

**7. פירוט תוכנית העבודה על פי תשומות:**

**הוצאות כוח אדם**

מס"ד	כמות	סכום חודשי כולל נסיעות	שכר שנתי כולל מעבד עלות
1	מנהל	16,800	268,128.00
3	רכזים אזוריים	15,300	732,564.00
6	צוות תפעול שטח והדרכה	10,000	957,600.00
10	צוות מוקד	3,200	510,720.00
4	צוות פיתוח ותמיכה	11,450	730,968.00
סה"כ			3,199,980.00

הוצאות שאינן כוח אדם

פריט	סה"כ
הדפסת פליירים	600,000.00
כיבוד	240,000.00
סה"כ	840,000.00

סה"כ עלויות			4,039,980.00
-------------	--	--	--------------

06.10.2011

## פרויקט אזרחים ותיקים מתנדבים - פירוט

### [1] מבנה ארגוני

המבנה הארגוני שמוצע על ידינו ואשר תרשימו מובא להלן, מבוסס על מטה תפעולי מצומצם, המאפשר העברת מידע באופן דו כיווני: כלפי מעלה, לצורך ביצוע בקרה יעילה ושוטפת, וכלפי מטה לצורך יישום יעדים, מטרות והנחיות. אופיו המורכב של הפרויקט והיותו מבוצע בפריסה ארצית, מחייב מוטת שליטה מצומצמת. עבודת השטח מחייבת שימת דגש על תפוקות מקצועיות. לאור המתואר לעיל, המבנה הארגוני המוצע יכול שני מרכיבים:

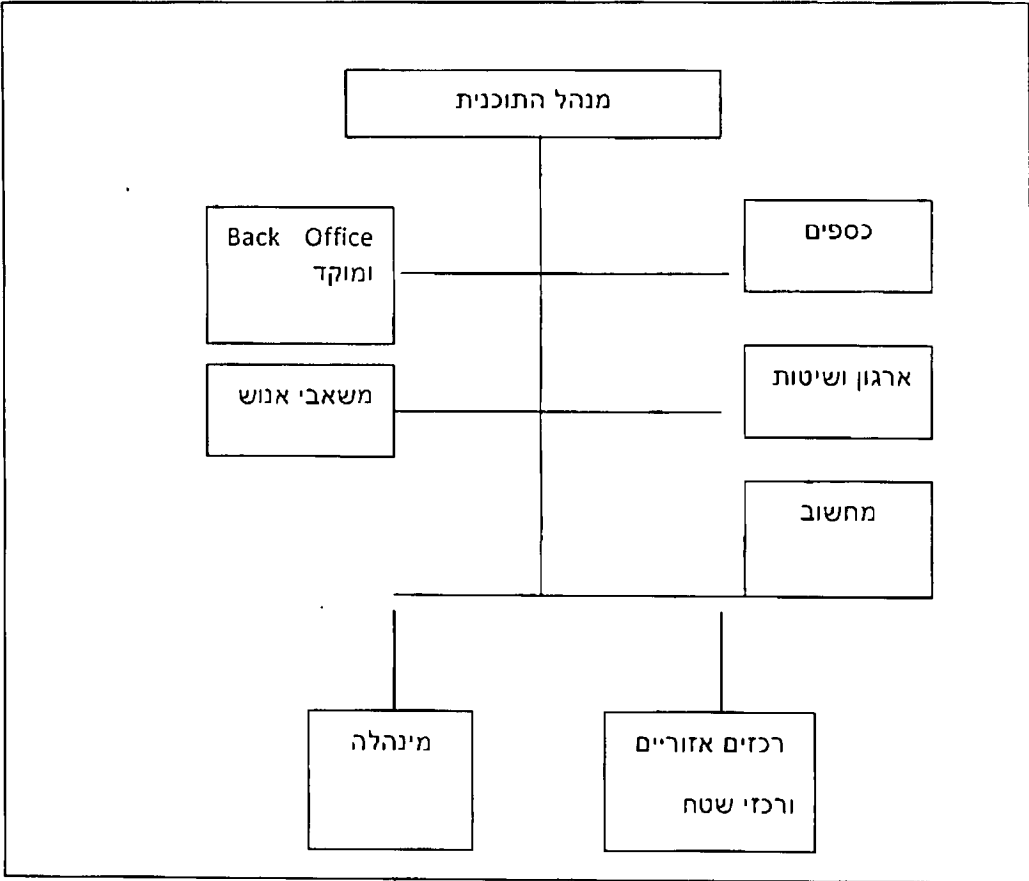
### [2] תשתית ניהולית לניהול ובקרה - מינהלת

הקמת מינהלת ומוקד אשר יאפשרו לבצע את משימות הפרויקט המקצועיות בהיקפים רחבים, שליטה תפעולית, קבלת מידע עדכני ודיווח בזמן אמת. במינהלת זו יפעלו: מנהל התוכנית, עובדי מנהלה ותפעול ומחלקות תומכות. תפקיד התשתית המנהלתית הינה לאפשר לאנשי השטח להפעיל את הפרויקט ואת המערך הבקרה באופן מקצועי, בד בבד עם ביצוע כל המשימות המתוארות בתכנית.

מוטת השליטה המרוכזת נועדה להבטיח פיקוח מירבי על כלל העובדים הרכזים. המבנה הארגוני מגלם בתוכו חן את הצורך בהיררכיה וחן את הצורך בגמישות מקסימאלית תפעולית תקינה.

להלן מבנה ארגוני של המינהלת:

נציגי משרד לאזרחים ותיקים



### [3] תשתית מבוזרת להטמעת התוכנית

התשתית המבוזרת הכרחית לצורך הפעלת התוכנית בפריסה ארצית. המודל הביזורי המוצע על ידינו הינו של רכזים אזוריים/מחוזיים, אשר מאחדים תחתיים מספר יישובים. צוות הרכזים המחוזי הינם שגרירי התוכנית. רכזים אלו יבנו תוכניות אזוריות וילוו אותו ליישום מלא של תוכנית העבודה. לצד הרכזים יפעלו צוות תפעול שטח מקצועיים, בכל מחוז 2 מתפעלים. הצוות המפעיל בתוכנית יהיה בפריסה ארצית לצורך יישום מיטבי ויצירת קשר אישי עם המתנדבים ומקומות ההתנדבות.

הצוות המפעיל בתוכנית כלול:

- א. מנהל תוכנית - אחריות על כלל הפרויקט, תוך
  - ב. 3 רכזים אזוריים - רכזים הפעילים בעבודת שטח, בקשר עם מרכזי התנדבות
  - ג. 6 צוותי תפעול שטח
  - ד. צוות של 10 Back Office
  - ה. 4 אנשי פיתוח ותמיכה
- הצוות המפעיל הינו צוות אקדמי, בעלי תואר שני וניסיון רב בהפעלת תוכניות חינוכיות.

### [4] הדרכה

מינהלת התוכנית תבנה תוכנית הכשרה לרכזים ולצוות הכולל, אשר תכלול הכרות עם משרד לאזרחים ותיקים, עם מטרות הפרויקט ותכניו הביצועיים. יוגדרו התפקידים של הרכזים והצוות המפעיל, וקשרי הגומלין בינם לבין המינהלת, יוגדרו ממשקי העבודה עם גורמים שונים בפרויקט ומעגליו. תתבצע הדרכה על המערכת הממוחשבת ותהליכי התייעוד.

תתבצע הדרכה, אשר תכלול בהמשך את תכני ההדרכה למתנדבים ואשר כוללים:

- פיתוח מיומנויות לעבודה בקהילה
  - מיומנויות שירות
  - עבודת צוות
  - עבודה עם קהל
  - היכרות עם הרשויות, הכרות כוללת עם מקומות ההתנדבות
  - התמודדות עם מצבים משתנים
  - סדנא לשינוי תעסוקתי
  - הכשרה טכנולוגית
- הסדנאות מלוות בתמיכה וליווי

במהלך ההכשרה תתבצע סימולציה של ביצוע, יאופיינו מודלים אפשריים להתנדבות.

### 3.6 מערכי הדרכה

לכל בעלי התפקידים יפותחו מערכי הדרכה יעודיים, אשר יכללו את הסעיפים הבאים: מטרות הפרויקט, תכני הפרויקט, תכני ההדרכה, תהליכי עבודה מרכזיים, הגדרת סמכויות, אפיוני תפקיד ואחריות, הטמעה של נהלי עבודה, הגדרת מדדים להצלחה, דרישות איכות, הכרת מערכת המחשוב, כלים אפקטיביים לתקשורת בינאישית, זנחות.

### [5] מקומות התנדבות

במינהלת התוכנית יישבו מנהל התוכנית ועובדי המינהלה. תשולב מערכת טכנולוגית CRM, לצורך מעקב תהליך העבודה.

### [6] ימי עיון והשתלמויות ברחבי הארץ

יבוצעו ימי עיון והשתלמויות בפריסה ארצית. ימי העיון יהיו אזוריים/ישוביים.

מטרות ימי העיון וההשתלמויות:

- פיתוח מיומנויות לעבודה בקהילה
- מיומנויות שירות
- עבודת צוות
- עבודה עם קהל
- היכרות עם הרשויות, הכרות כוללת עם מקומות ההתנדבות
- התמודדות עם מצבים משתנים
- סדנא לשינוי תעסוקתי
- הכשרה טכנולוגית

### [7]. תוכנית עבודה שנתית

לאחר ישיבת ההתנעה, ועל בסיס היעדים שהוגדרו במשותף, תבנה תוכנית עבודה רחבה וכוללת, אשר תועבר למשרד לאישור. התוכנית תכיל את מהות הפעילות, פירוט המשימות והפעולות, לוח זמנים, מדדים לבחינת הצלחה ומסגרת תקציבית.

במקביל לישיבת ההתנעה, ועל מנת להבטיח הפעלה מהירה ואיכותית על פי דרישות, נגבש את צוותי העבודה הנדרשים לצורך בניית תוכנית העבודה והפעלתה. צוותי העבודה כוללים פורום ניהול נוסף אשר מטרתו מעקב אחר ביצוע תוכנית העבודה, קשר עם הלקוח, פתרון בעיות, גיבוש נהלי עבודה, מעקב אחר תוכנית עבודה, כולל התייחסות לאבני דרך ול"ז.

תוכנית העבודה תבנה על פי הסעיפים שלהלן:

- מטרות ויעדים - תאור המטרות להשגה (בערכים מדידים)
- משימות לביצוע - נגזרות מתוך המטרות
- פעולות מקדימות - מהם הפעולות שיש לבצע לצורך השגת היעד
- היקף שעות נדרש - מהו היקף השעות הנדרש עבור כל משימה ובמצטבר עבור כל מטרה.
- ניהול סיכונים - התייחסות לבעיות מהחוץ או מהפנים, אשר עלולות להיות גרומים מעכבים
- פתרונות מוצעים - לכל בעיה אפשרית, יוצעו מספר דרכים לפתרון
- מדדי ביצוע - מהם מדדי הביצוע לבדיקת העמידה ביעד
- מדדי הצלחה - מהם מדדי הצלחה לעמידה ביעד

תוכנית העבודה תבנה בפורמט גאנט שנתי, כולל אבני דרך ליישום הפרויקט.

כדי להבטיח בקרה ומעקב יעילים ומשמעותיים ננקוט במגוון דרכי בקרה על עבודת השטח, תוך דיווח חודשי מתקדם לתוכנית העבודה. הדוחות יוצגו בישיבות המטה והמשרד ע"י צוות המינהלת. וכן יקבלו משימות לביצוע מצוות המטה והמשרד. כמו כן יוצגו ע"י המינהלת דוחות רבעוניים. הדוח החודשי יכלול נתונים כמותיים ונתונים איכותיים לגבי סטאטוס הפרויקט, בכל אחד מהישובים ואף בפריסת מחוז, על פי בקשת המשרד.

[8] שירותים וערכים מוספים שיועמדו לטובת התוכנית כולל מערך תקשורת ומחשוב

שירותי משאבי אנוש - איתור, מיון וגיוס עובדים  
שירותי מחשוב - בנוסף למתכנתים, צוות מחשוב הכולל: מנתחי מערכות מידע, טכנאים ואנשי רשת, הצוות יעמוד לטוב התוכנית לצורך פיתוח המערכת ותמיכה טכנולוגית, כולל איפיון שרתים.

שירותי אוי"ש - לצורך כתיבת נהלי עבודה וליווי הבקרה על הפרויקט,  
שירותי מחלקת כספים - לצורך ניהול שכר, תקציב, תשלומים, מתנדבים,

בתחום המחשוב ובנוסף לצוות המחשוב, יועמד לכל איש צוות: טלפון נייד,  
מחשב,

דואר אלקטרוני,

שרת ארגוני,

שרתי אינטרנט המאוחסנים בחוות השרתים של בזק בינלאומי, מגובים מידי לילה.

שרתי פקס, המאפשרים קבלת פקסים למחשב האישי

תוכנת שיבוץ מערכת שעות

לטובת הפרויקט תעמוד תוכנת שיבוץ, אשר תאפשר בנייה של מערך שיבוץ של הצוות המתפעל.

## מנהיגות אזרחית

**מנהיגות אזרחית** היא ארגון הגג של העמותות ואלכריים בישראל. העמותה מונה מאות חברים, שהם עמותות ואלכריים, מכל תחומי העשייה החברתית (רווחה, חינוך, תרבות, בריאות, ספורט, סביבה וקהילה) – עמותות שירות ועמותות סגור. בין חבריה מרבית ארגוני-הגג בישראל, מרבית ארגוני התשתית ולצד, עמותות גדולות, בינוניות וקטנות שאינן מאוגדות תחת ארגוני גג סקטוריאליים. **מנהיגות אזרחית**, מייצגת את העמותות מול הכנסת, משרדי הממשלה, רשויות מקומיות, קרנות וגופי פילנתרופיה וכמובן כלפי פנים – כלפי העמותות והאלכריים עצמם. מנהיגות אזרחית בקשר עם הרשויות המקומיות ועם האזרחים בכל אתר ואתר.

בשנה החולפת מתקשרת **מנהיגות אזרחית** כמעט בכל שבוע עם כ- 5,000 עמותות, בנושאי רוחב המעסיקים את כלל העמותות. מדובר בנושאים הקשורים לנושאי היומיום של העמותות (חקיקה, מו"מ עם הממשלה, רשויות, ארגונים מקצועיים) ובנושאים הקשורים לנושאי מדיניות חברתית (במובן הרחב של המושג) ובהפצת מידע מקצועי וצרכני לכלל העמותות שלא מטרת רווח או קבלת תמורה.

**מנהיגות אזרחית** קיימה במהלך שנה זו, מפגשים ציבוריים וכנסים בהשתתפות מאות עמותות, המיועדים לחבריה ולכלל העמותות בנושאים העומדים על סדר היום החברתי, ובהבאה לסדר היום של נושאים הקשורים לפיתוח מיזמים מיוחדים לעמותות ואלכריים.

**מנהיגות אזרחית** מעודדת באמצעות פעילותה התנדבות בכל הרבדים של החברה הישראלית. היא עובדת בשיתוף פעולה עם גורמים מובילים נוספים בתחום זה כמו המועצה הלאומית להתנדבות גוינט ישראל ומאגדת עמותות התנדבות רבות בתחומי פעילות שונים ומגוונים.

כגורם מייצג מפעילה **מנהיגות אזרחית** שדולה רחבה בכנסת, שעניינה בקידום נושאי המגזר השלישי, צוות לוביסטים, צוות העוסק יחסי ציבור, וצוותי יועצים מקצועיים בתחומי החקיקה (לשכת עו"ד, ומשרדי עו"ד) יועצים כלכליים ויועצי מס (לשכת רו"ח ומשרדי רו"ח) וכן מומחים ייחודיים, בנושאי חברה וסביבה, הפועלים במנהיגות אזרחית כמתנדבים.

פעולתה של **מנהיגות אזרחית** מתבססת על המומחים לעיל, ותמיד בשיתוף ובהובלה של מנהלים ויו"רים מתנדבים של עמותות. צוותים אלה, עוסקים בפרקטיקה של העבודה היומיומית מול רשויות השלטון, משרדי הממשלה, רשויות מקומיות, תאגידים ציבוריים וגופי הפילנתרופיה.

**מנהיגות אזרחית**, חברה ב"שולחן העגול הבין ממשקי של משרד ראש הממשלה", ויו"ר מנהיגות אזרחית ד"ר יגאל בן שלום משמש כיו"ר משותף לצדם של יו"ר מהמגזר העסקי יוסי רוזן ומנכ"ל משרד ראש הממשלה.

**מנהיגות אזרחית** סיימה הכנת מיזם ייחודי בשם "נאות", בניהלו של ד"ר ניסן לימור שיינתן חיסם, ושעניינו בפיתוח סטנדרטים לניהול נאות של עמותות. מדובר בפתוח ייחודי המקנה לעמותות יכולות לבצע בכוחות עצמו, ובהדרכה מרחוק של צוות מיומן **במנהיגות אזרחית**, שינויים המתחייבים מכוח החוק, ועד רה-ארגון ניהולי במתן שירותים הולמים.

ייעודה של **מנהיגות אזרחית** ודרכי פעולתה מקנים לה יכולת מקצועית וציבורית לקבל על עצמה לקיחת אחריות כוללת על מיזם ההתנדבות והנתינה וניהולו משלב התכנון, דרך שלבי הבצוע והבקרה, ועד להצגת תוצריו. ניהול זה משמעותו, לאגם אינטרסים ויעדים של שלושת המגזרים – המגזר השלישי, המגזר הציבורי והמגזר העסקי וליטול אחריות פיננסית למימושו. שלושת המגזרים ניסחו במסגרת "השולחן העגול הבין ממשקי" מסמך "קידום ההתנדבות בישראל בראיה תלת מגזרית" (PSPP). יעדי המסמך תואמים את רוחה פעולתה של **מנהיגות אזרחית**, לאמור: עצוב משותף של יעדים רעיוניים של נושא ההתנדבות ברמת הפרט והחברה, העצמת תהליכים קיימים בתחום ההתנדבות, שינוי עמדות והכלת מעגלים רחבים יותר של מתנדבים מקרב חברה הישראלית. כל זאת על מנת להביא לגידול משמעותי בהיקפי ההתנדבות והנתינה בישראל.

**מנהיגות אזרחית**, תעשה לקרב ולשתף כוחות חדשים, פורשים לגימלאות, סטודנטים וצעירים, הנמצאים כיום בזירה החברתית כאנשי מחאה. מתוך קשר של **מנהיגות אזרחית** לקבוצות המובילות, אנו מודעים לחיפוש ולדרישה שלהם לאיתור אפיקי פעולה התנדבותית חברתית ברמות שונות ובנושאים שונים במרכז הארץ ובפריפריה.