



07/11/2024

ו'חשון/תשפ"ה

לכבוד,

ועדת מכרזים

שלום רב,

הנדון: פניה חדשה לאישור מיזם משותף עם ארגון "מעוז סיל" לתכנית עתודה לבכירים בשדה הרווחה

רקע:

תכניות עתודה בשירות הציבורי בישראל קמו בהמשך להחלטת ממשלה מס' 1653 מיום 10.07.2016 בדבר "עתודות לישראל" - תכנית אסטרטגית לבניית עתודות הון אנושי למגזר משרתי הציבור בישראל, שמטרתה לשפר את תהליכי פיתוח ההון האנושי במגזר משרתי הציבור בישראל במובנו הרחב ובהמשך להמלצות צוות בחינה מקצועי ובין-משרדי שהוקם בהתאם להחלטת הממשלה מס' 2424 מיום 25.01.2015 בדבר "עתודות לישראל" - פיתוח ההון האנושי במגזר השירותיים הציבוריים בישראל.

בבסיס התכניות ניצבת ההנחה כי בעידן שבו קצב השינויים מהיר ואף מתגבר, מנהיג יחיד - מוכשר ככל שיהיה - לא יוכל להתמודד בהצלחה לאורך זמן עם שלל האתגרים וההזדמנויות שעומדים, ויעמדו בעתיד, בפני מדינת ישראל.

התוכניות מיועדות לאנשים מרקע חברתי מגוון, בעלי פוטנציאל לניהול והובלת שינוי, והן מכשירות, מרשתות ומסייעות להם לפעול יחד. כלל התוכניות מאופיינות בתהליך איתור ומיון קפדני, הכשרה קבוצתית אינטנסיבית, רישות וליווי בתהליכי הובלת שינוי.

גם בשדה השירותים החברתיים נבחן הצורך בפיתוח התחום המנהיגותי והניהולי, וועדה בראשות פרופ' הלל שמיד קבעה בפברואר 2023 כי: "בשנים האחרונות גדל העניין בתחום הניהול והארגון של ארגוני רווחה המספקים שירותים חברתיים. העניין נובע מההכרה ומהצורך לנהל ארגונים אלה עפ"י סטנדרטים מקצועיים ושיטות ניהול מתקדמות המתאימות למורכבות של הארגונים. המודעות הגדלה לצורך באימוץ דפוסי ניהול מודרניים נובעת גם מההכרה כי ניהול הוא מקצוע שיש ללמוד אותו, לרכוש ידע תיאורטי ופרקטי לצד פיתוח יכולות והקניית מיומנויות לעוסקים בניהול. ההון האנושי העיקרי של ארגוני רווחה מורכב בעיקר מעובדים סוציאליים אשר קנו דעת והשכלה פורמלית בתחום. [...] חשיפתם ללימודי ניהול וארגון היא מוגבלת [...]".¹

כדי לענות על צורך זה יזם המשרד את תכנית 'רואים רתו"ק' (רווחה, חברה וקהילה) - תכנית לפיתוח רשת מנהיגות בכירה בשדה הרווחה והשירותים החברתיים. מטרת התכנית היא פיתוח קבוצה של סוכני שינוי המכירים לעומק את שדה הרווחה והשירותים החברתיים ופועלים יחד לפיתוחו ולעיצובו.

¹ שמיד, ה. מומחיות בניהול מערכות רווחה בעבודה סוציאלית. פברואר 2023 (דו"ח הועדה)



התכנית התקיימה במשך 3 מחזורים בין השנים 2016-2020 כמיזם משותף של משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים עם ג'וינט- אלכ"א. יחד עם שותפים נוספים, ביטוח לאומי, מרכז השלטון המקומי בישראל, משרד האוצר, משרד ראש ממשלת ישראל, משרד הפנים, נציבות שירות המדינה.

לתכנית 89 בוגרים נמצאים במגוון תפקידים בשדה הרווחה – סמנכ"לים במשרד הרווחה ובביטוח הלאומי, מנהלי אגפים ותחומים, מנכ"לי עמותות ועוד.

ממחקרי הערכה שנעשו לתכנית עלה כי בעוד התכנית הצליחה בחיבור בין השחקנים השונים בשדה, מתן כלים ומיומנויות וראיית השדה הרחב של שדה הרווחה, היא לא הצליחה ביצירת שינוי משמעותי בשטח ותרגום של הכלים ליישום, כמו גם ביצירת אמון ומרחב בטוח בין המשתתפים בתכנית. בשנת 2020, לאחר 3 מחזורים של התכנית, הוחלט על ידי הנהלת המשרד דאז לא לפתוח מחזור רביעי של התכנית ולבחון מחדש את מטרות התכנית והאימפקט שלה בשטח.

אגף עתודות במשרד הרווחה הוקם בתאריך 01/06/2023 במטרה להתאים את תכניות העתודה לצרכים של שדה הרווחה. במהלך השנה האחרונה נבחנו באגף תכניות העתודה הקיימות בשדה הרווחה בהווה ובעבר, נעשה מיפוי של הצרכים הקיימים בשדה והתקיימה למידה ממשרדים מקבילים בנושא תכניות העתודה הקיימות בתחומים אלו.

לאחר בדיקת הצרכים בשטח כולל שיחות עם אנשי מפתח ובעלי עניין בשדה החברתי, עלה כי במערכת הרווחה יש את המספר הנמוך ביותר של תכניות עתודה מכלל המשרדים המקבילים בהם קיימים אגפי עתודות 103 בוגרים של מערכת הרווחה לעומת 348 בחינוך, 941 בפנים ו- 321 בבריאות, בעיקר עלה צורך בפיתוח תכנית עתודה לדרגי ביניים ובכירים בשדה על מנת שיהוו עתודה ניהולית ומנהיגותית בשדה הרווחה תוך שימת דגש על יצירת שינוי משמעותי בשדה הרווחה.

בהמשך לכך בחן אגף עתודות במשרד הרווחה מספר חלופות לטובת הקמת תכנית עתודה לסגל הביניים/בכיר בשדה. התקיימו שיחות עם משרדי הממשלה המפעילים תכניות דומות, התקיימו שיחות עם ארגונים שונים המפעילים תכניות וכן נשקלו אפשרויות ההפעלה של תכניות אלו.

מתוך כלל הבדיקות עלה כי ישנו מספר מצומצם של ארגונים שמתמחים בהפעלת תכניות עתודה לשירות הציבורי ומספר מצומצם אף יותר של ארגונים המתמחים בהפעלת תכניות עתודה לבכירים. כמו כן, מרבית התכניות הללו פועלות במתווה של מיזם משותף בין המשרד הממשלתי לארגון, בעיקר בשלבים הראשונים של הקמת התכנית מה שמאפשר פיתוח משותף תוך שיח מתמיד ואחריות משותפת בין המשרד לספק.

מאז הוקם אגף עתודות סימן מנכ"ל המשרד את רצונו בתכנית עתודה לדרגי הביניים-בכירים במשרד. באגף נבדקו מספר אפשרויות להקמת תכנית שכזו לאחר התייעצות עם אגף בכיר עתודות לישראל במשרד רוה"מ ואגפי עתודות במשרדים מקבילים. בין השאר התקיימו דיונים עם ארגון הגיוינט, קרן רש"י, ארגון מנדל, ארגון מעוז ואוניברסיטת בן גוריון. מבין כלל הגופים, רק ארגון מעוז הביע נכונות לכניסה עם המשרד למיזם משותף בתחום. האגף בחן גם גופים נוספים הפעילים בתחום העתודות כגון שותפויות רוטשילד וארגון יסודות והגיע למסקנה שאין להם את הנסיון הדרוש להובלת תכנית בכירים בה אנו מעוניינים.



נבחנה גם האפשרות ליציאה למכרז, אך הגענו למסקנה כי נכון להיום חסר במשרד הידע המקצועי לאפיון תכנית עתודה באמצעות מכרז וכי מנגנון של מיזם משותף יאפשר אחריות משותפת על פיתוח המיזם. בשית עם ארגון מעוז הוגדרה תקופת תכנית של 3 שנים שלאחריה בכוונת המשרד לבחון יציאה למכרז של הפעלת התכנית.

לאור כל אלו, חבר המשרד לארגון "מעוז" המפעילים מספר תכניות דומות ופיתח תכנית ייחודית לשדה הרווחה.

תיאור המיזם:

מדובר על מיזם משותף להפעלת 3 מתוזרים של תכנית הכשרה והובלת שינוי לדרגי ביניים/בכירים בשדה הרווחה. כל מתוזר יורכב מקבוצת "ליבה" של 30 בכירים משדה הרווחה, בתמהיל מגוון מבחינת מגזר תעסוקתי, אוכלוסייה ועולמות תוכן מקצועיים. הבכירים יעברו הכשרה לאורך שנה שתתמקד בבניית יכולות מנהיגות וניהול, ביצירת אמון ושיתוף פעולה בין מערכות, בהעמקה אתגרי הליבה של מערכת הבטחון הסוציאלי בישראל, בפיתוח חדשנות ובקבלת כלים להובלת שינוי. תוכנית זו תכלול מסע לימודי בחו"ל. במקביל, יובילו המשתתפים כ-10 מהלכי שינוי ממוקדים בכל שנה. מהלכים אלו יתמכו על ידי צוות המיזם באמצעות הכשרה ייעודית לעובדים נוספים הרלוונטיים ליישום המהלך ועזרה בפיתוח וליווי ביישום. עוד תפעיל התכנית שתי רשתות משימה אשר יתמקדו באתגרים בשדה הרווחה וכן 4 הכשרות קצרות מועד ל-25 עובדים כל אחת. הכשרות קצרות אלו יהיו מיועדות לעובדים בדרגי ביניים, המהווים עתודת מנהיגות בשדה הרווחה.

סך הכול צפויים לקחת חלק בחלקים השונים של התכנית כ-150-180 עובדים בכל שנה.

התכנית תתמקד ביצירת השפעה (אימפקט) בשדה הרווחה ותפעל בשיתוף פעולה עם אגף בכיר עתודות לישראל במשרד ראש הממשלה ותהיה מוכרת כתכנית עתודה על ידם. בתכנית זו יתקיימו התנאים להכרה בתכניות אלו ויהיה לה וועד מנהל, התכנית תתמקד באתגרי מערכת הרווחה, יתקיימו הליכי איתור ומיון לתכנית והיא תלווה במדידה והערכה.

לקראת סוף תקופת המיזם המשותף תיבחן האפשרות לצאת למכרז לטובת המשך הפעלת התכנית.

לתכנית צפויים תוצרים רבים, ביניהם:

1. תכנים ומודל הפעלה להכשרת עומק של 30 מנהלים בכירים בכל שנה, והכשרות קצרות לכ-120 מנהלים נוספים בדרגי ביניים.
2. 10 פרויקטים בכל שנה אשר יתמקדו באתגרים בשדה הרווחה. פרויקטים אלו יהיו מוכוונים להשפעה משמעותית וניתנת למדידה בשדה
3. 2 רשתות משימה לקידום אתגרים ספציפיים בשדה הרווחה, שיהוו תשתית לקידום אתגרים נוספים
4. רשת בוגרי התוכנית אשר תפעל כבר מהשנה הראשונה במטרה לייצר ולקדם שינויים בשדה.



התכנית גם תלווה במדידה והערכה לכל אורכה. היקף ההתקשרות במיזם עומד על 25,000,000 ₪ למשך 3 שנים, כאשר המשרד נושא ב-50% מהעלות והשותף ב-50% מהעלות.

על השותף:

עד היום, לאורך 12 שנה, ארגון "מעוז" הכשיר 1026 חברי ותברי רשת בכירים המגיעים מהמגזר הציבורי, חברתי, העסקי ומהתקשורת, מכל הקבוצות בחברה הישראלית ([/https://maoz-il.org](https://maoz-il.org)), במסגרת מספר מיזמים משותפים עם הממשלה: משרד הבריאות (), החינוך (), הפנים (), זרוע העבודה במשרד הכלכלה, חשכ"ל וכן במסגרת מיזם משותף עם מנהלת תקומה לקידום מהלכים שונים לשיקום העוטף. חברי רשת מעוז מובילים מהלכי שינוי בליווי מקצועי של הארגון ושותפים במהלכים של שותפיהם לרשת במסגרת רשתות משימה שהארגון מפעיל.

בימים אלו מלווים על ידי מעוז שלושה מהלכי שינוי הנוגעים בעולמות הרווחה: מיזם מקום עוסק בליווי מחלקות לשירותים חברתיים ברשויות העוטף כחלק מתהליכי שיקום האזור, צוות הרשת של מעוז מלווה את מינהל שלי"ם במשרד הרווחה בבניית חזון וריפוי שברי אמון פנים מערכתיים ובימים אלו יצא הקול הקורא לתוכנית "מרחב" לקידום בריאות נפשית שהיא תוצר של שיתוף פעולה בין משרד הבריאות למשרד הרווחה והביטחון החברתי ולגורמים נוספים.

תכניות עתודה הינן תכניות יוקרתיות אשר שמות דגש הן על תווית המשתתף והן על איכות התכנים. לארגון מעוז ניסיון רב בהפעלת תוכניות מסוג זה כפי שניתן לראות לעיל, דבר המאפשר להשתמש בבסיסי ידע ותשתיות שכבר פותחו וקיימות בארגון תוך התאמה שלהם לייחודיות של עולם הרווחה. לארגון צוות מיומן של אנשי מיון, פדגוגיה, הנחיה, הובלת רשת, הובלת שינוי, ידע, מדידה והפקה שכל אחד מהם פיתח כבר תורה ומודלים מקצועיים לעבודה מקצועית באיכויות הגבוהות ביותר. הארגון פיתח מודלים מקצועיים ייחודיים להובלת שינוי ולקידום אמון, כדוגמת מודל האמון שנחקר רבות על ידי הארגון וממשיך להיות מפותח על ידו. על כן, אין צורך לפתח את התכנית מהתחלה וניתן בעלויות פיתוח קטנות יותר לקבל תכנים ברמת פיתוח גבוהה מאד תוך התאמה שלהם לתכנית. ברמה התקציבית הארגון התחייב להשתתף ב-50% מעלות המיזם.

אודה לכם על אישור המיזם, אשמח לענות על שאלות.

בברכה,

גידי פראג
מנהל אגף עתודות

משרד הרווחה והביטחון החברתי



כ"ו חשוון תשפ"ה

27 נובמבר 2024

לכבוד ועדת המכרזים:

הנדון: אישור תקציבי – מיזם משותף רשת מעוז

- תקופה מאושרת: (ממועד בתאריך X עד מועד בתאריך Y) : 01.12.2024 עד 31.12.2025 .
- תקנה תקציבית: 23.01.20.50 - מותנה בקיום תקציב בפועל ובאישור חוק התקציב.
- לא תתבצע התקשרות עם הספק כל עוד לא נחתם חוזה ו/או כתב הזמנה חתום כדין.
- יתרה בתקנה : ₪ 1,200,000 שההזמנה במרכבה תרשם ע"פ הכיסוי התקציבי בתקנה כאשר המיזם יאושר.

- היקף תקציבי : ₪ 4,063,292
- חישוב לאומדן היקף התקציב (במידה יש / כמות ממוצעת * תעריף / הסבר לאומדן : ע"פ אבני

הדרך שהוגשו

יתרת שנת 2024 – 126,075 ₪

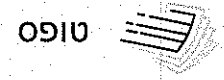
יתרת שנת 2025 – 3,937,217 ₪

ב"פ

יפית הלוי

תקציבאית אגף מתו"ה

פרק ראשי	התקשרויות ורכישות
מס' טופס	7.8.3.1.0
מהדורה	1



פניה לדוגמה לוועדת המכרזים לאישור מיזם משותף

תאריך פניה: 01/09/2024

פניה לדוגמה לוועדת המכרזים לאישור מיזם משותף

יש לשלוח את הטופס בגרסת Word ללא חתימת הפונה ובגרסת PDF עם חתימת הפונה (אין לשלוח את הטופס בכתב יד), טפסים שלא יתקבלו בשתי הגרסאות לא יטופלו.

הבקשה מסתמכת על תקנה 3(30) לתח"ם, המאפשרת למשרד להתקשר בהליך של פטור מחובת מכרז לשם ביצוע מיזם משותף אשר יפעל ללא כוונת רווח, עם מי שתורם ממקורותיו לפחות מחצית מעלות ביצוע המיזם;

<p>נושא המיזם: שם הגוף עמו מעוניין המשרד להתקשר לביצוע המיזם המשותף: מעוז סיל (ע"ר) מספר (ח.פ. / ח.צ. / ע.מ. / מ. עמותה): 58048196</p>
<p>שיווי ההתקשרות של הגוף עמו מעוניין המשרד להתקשר לביצוע המיזם המשותף (בש"ח כולל מע"מ): 12,500,000 ש"ח</p>
<p>שיווי ההתקשרות של ארגונים נוספים, יש לציין שם הארגון והסכום אותו הוא משלם (בש"ח כולל מע"מ):</p>
<p>שווי ההתקשרות של המשרד (לכל הפרויקט, בש"ח כולל מע"מ): 12,500,000 ₪ ל-3 שנים מס' סעיף תקציבי: 23.01.20.50 מרכז קרנות: 2300210 שווי עלות כל המיזם (לכל הפרויקט, בש"ח כולל מע"מ): 25,000,000 ₪</p>
<p>תקופת ההתקשרות המבוקשת: 3 שנים. נובמבר 2024-דצמבר 2027</p>
<p>רקע ותיאור המיזם: רקע: תכניות עתודה בשירות הציבורי בישראל קמו בהמשך להחלטת ממשלה מס' 1653 מיום 10.07.2016 בדבר "עתודות לישראל" - תכנית אסטרטגית לבניית עתודות הון אנושי למגזר משרתי הציבור בישראל, שמטרתה לשפר את תהליכי פיתוח ההון האנושי במגזר משרתי הציבור בישראל במובנו הרחב ובהמשך להמלצות צוות בחינה מקצועי ובין-משרדי שהוקם בהתאם להחלטת הממשלה מס' 2424 מיום 25.01.2015 בדבר "עתודות לישראל" - פיתוח ההון האנושי במגזר השירותים הציבוריים בישראל. בבסיס התכניות ניצבת ההנחה כי בעידן שבו קצב השינויים מהיר ואף מתגבר, מנהיג יחיד - מוכשר ככל שיהיה - לא יוכל להתמודד בהצלחה לאורך זמן עם שלל האתגרים וההזדמנויות שעומדים, ויעמדו בעתיד, בפני מדינת ישראל.</p>

פניה לדוגמה לוועדת המכרזים לאישור מיזם משותף

התוכניות מיועדות לאנשים מרקע חברתי מגוון, בעלי פוטנציאל לניהול והובלת שינוי, והן מכשירות, מרשתות ומסייעות להם לפעול יחד. כלל התוכניות מאופיינות בתהליך איתור ומיון קפדני, הכשרה קבוצתית אינטנסיבית, רישות וליווי בתהליכי הובלת שינוי. גם בשדה השירותים החברתיים נבחן הצורך בפיתוח התחום המנהיגותי והניהולי, וועדה בראשות פרופ' הלל שמיד קבעה בפברואר 2023 כי: "בשנים האחרונות גדל העניין בתחום הניהול והארגון של ארגוני רווחה המספקים שירותים חברתיים. העניין נובע מההכרה ומהצורך לנהל ארגונים אלה עפ"י סטנדרטים מקצועיים ושיטות ניהול מתקדמות המתאימות למורכבות של הארגונים. המודעות הגדלה לצורך באימוץ דפוסי ניהול מודרניים נובעת גם מההכרה כי ניהול הוא מקצוע שיש ללמוד אותו, לרכוש ידע תיאורטי ופרקטי לצד פיתוח יכולות והקניית מיומנויות לעוסקים בניהול. ההון האנושי העיקרי של ארגוני רווחה מורכב בעיקר מעובדים סוציאליים אשר קנו דעת והשכלה פורמלית בתחום [...] חשיפתם ללימודי ניהול וארגון היא מוגבלת [...]".¹

כדי לענות על צורך זה יזם המשרד את תכנית 'רואים רחוקי' (רווחה, חברה וקהילה) – תכנית לפיתוח רשת מנהיגות בכירה בשדה הרווחה והשירותים החברתיים. מטרת התכנית היא פיתוח קבוצה של סוכני שינוי המכירים לעומק את שדה הרווחה והשירותים החברתיים ופועלים יחד לפיתוחו ולעיצובו. התכנית התקיימה במשך 3 מחזורים בין השנים 2016-2020 כמיזם משותף של משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים עם ג'וינט- אלכ"א. יחד עם שותפים נוספים, ביטוח לאומי, מרכז השלטון המקומי בישראל, משרד האוצר, משרד ראש ממשלת ישראל, משרד הפנים, נציבות שירות המדינה. לתכנית 89 בוגרים נמצאים במגוון תפקידים בשדה הרווחה – סמנכ"לים במשרד הרווחה ובביטוח הלאומי, מנהלי אגפים ותחומים, מנכ"לי עמותות ועוד. ממחקרי הערכה שנעשו לתכנית עלה כי בעוד התכנית הצליחה בחיבור בין השחקנים השונים בשדה, מתן כלים ומיומנויות וראיית השדה הרחב של שדה הרווחה, היא לא הצליחה ביצירת שינוי משמעותי בשטח ותרגום של הכלים ליישום, כמו גם ביצירת אמון ומרחב בטוח בין המשתתפים בתכנית. בשנת 2020, לאחר 3 מחזורים של התכנית, הוחלט על ידי הנהלת המשרד דאז לא לפתוח מחזור רביעי של התכנית ולבחון מחדש את מטרות התכנית והאימפקט שלה בשטח.

אגף עתודות במשרד הרווחה הוקם בתאריך 01/06/2023 במטרה להתאים את תכניות העתודה לצרכים של שדה הרווחה. במהלך השנה האחרונה נבחנו באגף תכניות העתודה הקיימות בשדה הרווחה בהווה ובעבר, נעשה מיפוי של הצרכים הקיימים בשדה והתקיימה למידה ממשרדים מקבילים בנושא תכניות העתודה הקיימות בתחומים אלו. לאחר בדיקת הצרכים בשטח כולל שיחות עם אנשי מפתח ובעלי עניין בשדה החברתי, עלה כי במערכת הרווחה יש את המספר הנמוך ביותר של תכניות עתודה מכלל המשרדים המקבילים בהם קיימים אגפי עתודות 103 בוגרים של מערכת הרווחה לעומת 348 בחינוך, 941 בפנים ו- 321 בבריאות, בעיקר עלה צורך בפיתוח תכנית עתודה לדרגי ביניים ובכירים בשדה על מנת שיהיו עתודה ניהולית ומנהיגותית בשדה הרווחה תוך שימת דגש על יצירת שינוי משמעותי בשדה הרווחה.

בהמשך לכך בחן אגף עתודות במשרד הרווחה מספר חלופות לטובת הקמת תכנית עתודה לסגל הביניים/בכיר בשדה. התקיימו שיחות עם משרדי הממשלה המפעילים תכניות דומות, התקיימו שיחות עם ארגונים שונים המפעילים תכניות וכן נשקלו אפשרויות ההפעלה של תכניות אלו. מתוך כלל הבדיקות עלה כי ישנו מספר מצומצם של ארגונים שמתמחים בהפעלת תכניות עתודה לשירות הציבורי ומספר מצומצם אף יותר של ארגונים המתמחים בהפעלת תכניות עתודה לבכירים. כמו כן, מרבית התכניות הללו פועלות במתווה של מיזם משותף בין המשרד הממשלתי לארגון, בעיקר בשלבים הראשונים של הקמת התכנית מה שמאפשר פיתוח משותף תוך שיח מתמיד ואחריות משותפת בין המשרד לספק.

לאור כל אלו, חבר המשרד לארגון "מעוז" המפעילים מספר תכניות דומות ופיתח תכנית ייחודית לשדה הרווחה.

¹ שמיד, ה. מומחיות בניהול מערכות רווחה בעבודה סוציאלית. פברואר 2023 (ד"ח הועדה)



פניה לדוגמה לוועדת המכרזים לאישור מיזם משותף

תיאור המיזם:

מדובר על מיזם משותף להפעלת 3 מחזורים של תכנית הכשרה והובלת שינוי לדרגי ביניים לבכירים בשדה הרווחה. כל מחזור יורכב מקבוצת "ליבה" של 30 בכירים משדה הרווחה, בתמהיל מגוון מבחינת מגזר תעסוקתי, אוכלוסייה ועולמות תוכן מקצועיים. הבכירים יעברו הכשרה לאורך שנה שתתמקד בבניית יכולות מנהיגות וניהול, ביצירת אמון ושיתוף פעולה בין מערכות, בהעמקה אתגרי הליבה של מערכת הבטחון הסוציאלי בישראל, בפיתוח חדשנות ובקבלת כלים להובלת שינוי. תוכנית זו תכלול מסע לימודי בחו"ל. במקביל, יובילו המשתתפים כ-10 מהלכי שינוי ממוקדים בכל שנה. מהלכים אלו יתמכו על ידי צוות המיזם באמצעות הכשרה ייעודית לעובדים נוספים הרלוונטיים ליישום המהלך ועזרה בפיתוח וליווי ביישום. עוד תפעיל התכנית שתי רשתות משימה אשר יתמקדו באתגרים בשדה הרווחה וכן 4 הכשרות קצרות מועד ל-25 עובדים כל אחת. הכשרות קצרות אלו יהיו מיועדות לעובדים בדרגי ביניים, המהווים עתודת מנהיגות בשדה הרווחה. סך הכול צפויים לקחת חלק בחלקים השונים של התכנית כ-150-180 עובדים בכל שנה. התכנית תתמקד ביצירת השפעה (אימפקט) בשדה הרווחה.

התכנית תפעל בשיתוף פעולה עם אגף בכיר עתודות לישראל במשרד ראש הממשלה ותהיה מוכרת כתכנית עתודה על ידם. בתכנית זו יתקיימו התנאים להכרה בתכניות אלו ויהיה לה וועד מנהל, התכנית תתמקד באתגרי מערכת הרווחה, יתקיימו הליכי איתור ומיון לתכנית והיא תלווה במדידה והערכה. לקראת סוף תקופת המיזם המשותף תיבחן האפשרות לצאת למכרז לטובת המשך הפעלת התכנית.

ייחודיות השותף במיזם - הערך המוסף המקצועי עבור המשרד בביצוע המיזם המשותף:

- לארגון מעוז נסיון של 12 שנים בבניית תכניות הכשרה ועתודה וכן הפעלה של רשתות מנהיגות בחברה הישראלית בכלל ובמגזר הציבורי בפרט. התכניות שמקדם הארגון עבור אנשים בתפקידי מפתח מתמקדות ב שיתופי פעולה, קידום אמון והובלת מהלכי שינוי מתוך מטרה לבנות יכולות של בעלי תפקידים ולהניע מהלכים לחיזוק חוסנה החברתי-כלכלי של מדינת ישראל. עם השנים פיתח הארגון מומחיות ב:
 - הכשרת מנהיגות ובניית יכולות - מומחיות ונסיון רב בפיתוח, עיצוב, והובלת תוכניות מנהיגות לדרגים בכירים ודרגי ביניים, תוך בניית יכולות אישיות ומקצועיות, המאפשרות קפיצת מדרגה במנהיגות, בניהול האנשים, ובניהול המשימות.
 - הובלת שינוי סביב אתגר קונקרטי – מומחיות בליווי מקצועי של תהליכי הובלת שינוי מורכבים ומבוססי אמון. שימוש במתודולוגיות ייחודיות להובלת שינוי, לטובת השגת תוצאות מדידות והכנסתם לתהליכי עבודה סדורים, מבוססי נתונים, הכוללים מנגנוני למידה ושיפור - תוך התחשבות במורכבות השדה ובמגוון השחקנים השונים, בדגש על בניית שותפויות רב מגזריות ובין ארגונית באמצעות בניית צוותי משימה עם הכשרות ייעודיות וליווי מקצועי.
 - בניית אמון במציאות של שברי אמון – תחום בניית האמון כבסיס ליכולות מקצועיות אישיות ומערכתיות ולהובלת שינוי הוא נושא מרכזי במחקר ובעשייה של מעוז והארגון פיתח מומחיות ומודל עבודה ייחודי. חשיבותו הוא ביכולת להוציא לפועל מהלכים מורכבים עם ריבוי שחקנים כך שיוכלו לפעול יחד ולהגיע להישגים במציאות מורכבת
 - לארגון מעוז נסיון בהפעלת תכניות בכירים במערכת החינוך, הבריאות והפנים.

מעורבות המשרד במיזם (יש להסביר כיצד המשרד שותף פעיל במיזם ואינו רק הגוף שממן את המיזם):

אגף עתודות במשרד הרווחה הינו שותף פעיל במיזם מתחילתו. יחד עם צוות הארגון קבע האגף את המיקודים של התכנית והמבנה שלה. המשרד יהיה גם שותף בוועד המנהל של התכנית אשר יבחר את מיקודי התוכן של התכנית, יאשר החלטות משמעותיות, תכניות עבודה ושינויים לאורך הדרך במידה וידרשו. בנוסף יהיה המשרד שותף בתהליכי המיון של המועמדים והצוות. אגף עתודות במשרד יהיה חלק אינטגרלי מהצוות המקצועי של התכנית אשר תפקידו כתיבת תכניות העבודה, פיתוח התכנים פיתוח תהליכי מדידה ופיתוח ידע. המתווה הוצג למנכ"ל המשרד שקיבל אותו והנחה את הצוותים להתקדם.





פניה לדוגמה לוועדת המכרזים לאישור מיזם משותף

יש להסביר מדוע קיים ערך מוסף בעריכת המיזם ללא כוונת רווח על פני התקשרות במכרז:

כפי שנכתב מעלה, משרד הרווחה כיום אינו מנוסה מספיק בפיתוח של תכניות עתודה מנהיגותית. על אף תהליכי הלמידה שבוצעו עם משרדי ממשלה אחרים, עדיין קיים צורך בהתאמת מאפייני תכניות אלו למאפיינים הייחודיים של שדה הרווחה. שיתוף פעולה עם ארגון המנוסה בהפעלת תכניות אלו יאפשר עבודה משותפת בפיתוח התוכנית תוך מחויבות של שני הצדדים להצלחה שלה. בנוסף, הקמת והפעלת מעיין זה דורשת תשומות רבות, במיוחד בשלבים הראשונים של יצירה והקמה. באגף עתודות במשרד הרווחה ישנם כיום שני תקנים בלבד ומנוהלות בו תכניות נוספות, הקמה של מיזם כגון זה עם שותף תאפשר השקעת תשומות רבה יותר. נציין כי בהמשך בכוונת אגף עתודות להפעיל תכניות אלו באמצעות מכרז לאחר שלב הגיבוש והדיוק של התכנית.

הוכחת המומחיות הייחודית של הספק בתחום, וכי הוא פועל בתחום המיזם באופן שוטף, אף קודם להתקשרות:

עד היום, לאורך 12 שנה, ארגון "מעוז" הכשיר 1026 חברי וחברי רשת בכירים המגיעים מהמגזר הציבורי, חברתי, העסקי ומהתקשורת, מכל הקבוצות בחברה הישראלית (<https://maoz-il.org>), במסגרת מספר מיזמים משותפים עם הממשלה: משרד הבריאות (), החינוך (), הפנים (), זרוע העבודה במשרד הכלכלה, חשכ"ל וכן במסגרת מיזם משותף עם מנהלת תקומה לקידום מהלכים שונים לשיקום העוטף. חברי רשת מעוז מובילים מהלכי שינוי בליווי מקצועי של הארגון ושותפים במהלכים של שותפיהם לרשת במסגרת רשתות משימה שהארגון מפעיל. לאורך השנים צבר הארגון נכסים משמעותיים בשדה הרווחה הכוללים: 14 חברי וחברות רשת בתפקידים בכירים במטה הרווחה, 9 חברי רשת במחלקות לשירותים חברתיים, 24 חברי רשת בעמותות, קרנות ועסקים שנוגעים לרווחה ו-197 חברי מרחב מעוז מעולמות הרווחה והקהילה. בימים אלו מלווים על ידי מעוז שלושה מהלכי שינוי הנוגעים בעולמות הרווחה: מיזם מקום עוסק בליווי מחלקות לשירותים חברתיים ברשויות העוטף כחלק מתהליכי שיקום האזור, צוות הרשת של מעוז מלווה את מינהל שלי"ם במשרד הרווחה בבניית חזון וריפוי שברי אמון פנים מערכתיים ובימים אלו יצא הקול הקורא לתוכנית "מרחב" לקידום בריאות נפשית שהיא תוצר של שיתוף פעולה בין משרד הבריאות למשרד הרווחה והבטחון החברתי ולגורמים נוספים.

הוכחת היתרון הכלכלי בעריכת ההתקשרות כמיזם משותף, וזאת בשים לב להשתתפות של הספק במיזם, וכן במומחיות של הספק:

תכניות עתודה הינן תכניות יוקרתיות אשר שמות דגש הן על חווית המשתתף והן על איכות התכנים. לארגון מעוז ניסיון רב בהפעלת תוכניות מסוג זה כפי שניתן לראות לעיל, דבר המאפשר להשתמש בבסיסי ידע ותשתיות שכבר פותחו וקיימות בארגון תוך התאמה שלהם לייחודיות של עולם הרווחה. לארגון צוות מיומן של אנשי מיון, פדגוגיה, הנחיה, הובלת רשת, הובלת שינוי, ידע, מדידה והפקה שכל אחד מהם פיתח כבר תורה ומודלים מקצועיים לעבודה מקצועית באיכויות הגבוהות ביותר. הארגון פיתח מודלים מקצועיים ייחודיים להובלת שינוי ולקידום אמון, כדוגמת מודל האמון שנחקר רבות על ידי הארגון וממשיך להיות מפותח על ידו. על כן, אין צורך לפתח את התכנית מהתחלה וניתן בעלויות פיתוח קטנות יותר לקבל תכנים ברמת פיתוח גבוהה מאד תוך התאמה שלהם לתכנית. ברמה התקציבית הארגון התחייב להשתתף ב-50% מעלות המיזם.

תוצרים - יש לציין מהם התוצרים שיתקבלו מהמיזם ולמי ישמרו הזכויות על תוצרי הפעילות (תוצאות מחקרים, תכניות לימוד, פיתוח שירותים וכדומה):

לתכנית צפויים תוצרים רבים, ביניהם:

1. תכנים ומודל הפעלה להכשרת עומק של 30 מנהלים בכירים בכל שנה, והכשרות קצרות לכ-120 מנהלים נוספים בדרגי ביניים.
2. פרויקטים בכל שנה אשר יתמקדו באתגרים בשדה הרווחה. פרויקטים אלו יהיו מוכוונים להשפעה משמעותית וניתנת למדידה בשדה
3. 2 רשתות משימה לקידום אתגרים ספציפיים בשדה הרווחה, שיהוו תשתית לקידום אתגרים נוספים
4. רשת בוגרי התוכנית אשר תפעל כבר מהשנה הראשונה במטרה לייצר ולקדם שינויים בשדה.





פניה לדוגמה לוועדת המכרזים לאישור מיזם משותף

התכנית גם תלויה במדידה והערכה לכול אורכה.

התוצרים שיתקבלו מהמיזם והזכויות עליהם יהיו שייכים למשרד ולשותף כפי שנקבע בהנחיות ליצירת מיזמים משותפים.

כל מידע אחר הרלוונטי להחלטת ועדת המכרזים:
 מאז הוקם אגף עתודות סימן מנכ"ל המשרד את רצונו בתכנית עתודה לדרגי הביניים-בכירים במשרד. באגף נבדקו מספר אפשרויות להקמת תכנית שכזו לאחר התייעצות עם אגף בכיר עתודות לישראל במשרד רו"מ ואגפי עתודות במשרדים מקבילים. בין השאר התקיימו דיונים עם ארגון הגיוינט, קרן רשי"י, ארגון מנדל, ארגון מעוז ואוניברסיטת בן גוריון. מבין כלל הגופים, רק ארגון מעוז הביע נכונות לכניסה עם המשרד למיזם משותף בתחום. האגף בחן גם גופים נוספים הפעילים בתחום העתודות כגון שותפויות רוטשילד וארגון יסודות והגיע למסקנה שאין להם את הנסיון הדרוש להובלת תכנית בכירים בה אנו מעוניינים.

נבחנה גם האפשרות ליציאה למכרז, אך הגענו למסקנה כי נכון להיום חסר במשרד הידע המקצועי לאפיון תכנית עתודה באמצעות מכרז וכי מנגנון של מיזם משותף יאפשר אחריות משותפת על פיתוח המיזם. בשית עם ארגון מעוז הוגדרה תקופת תכנית של 3 שנים שלאחריה בכוונת המשרד לבחון יציאה למכרז של הפעלת התכנית.

התייחסות ועדת המכרזים לסיווג הבקשה כהתקשרות ולא לתמיכה:
 - הוועדה מציינת כי בחנה את הסיווג של ההתקשרות (לרבות המאפיינים שצוינו בהנחיות הוצע המשפטי לממשלה, "תמיכות המדינה במוסדות ציבוריים" מס' 01.2005) והחליטה כי מדובר בהתקשרות לרכישת שירותים. קיימים תוצרים ברורים אותם מעוניין המשרד לרכוש ועבורם ישלם.
 - הספק מחויב לבצע פעולות בתחום שבנדון וכי המיזם שבנדון הינו דרך מיני רבות למלא מחויבות זו.
 - מידת המעורבות של המשרד בעת ביצוע המיזם הינה גבוהה ביותר, הבאה לידי ביטוי, בין השאר, בארגון פעיל, השתתפות של אנשי המקצוע מהמשרד בבניית תכנים, בקיום הדיונים בנושאים שונים שעל הפרק ועוד.
 מכאן ההחלטה שמדובר בהתקשרות לביצוע עסקה ולא בתמיכה.

האם המיזם כולל בקשה לשימוש בלוגו המשרד? כן/לא
 אם כן, יש לפנות לוועדת החסויות במשרד.

לבקשה זו חובה לצרף:

- 1 הצעת מחיר מאת השותף למיזם ובה תכנית תקציבית **מפורטת** לרבות אבני דרך לתשלום (הצעת המחיר הינה נספח לחוזה. לכן, חובה שהצעת המחיר תכלול תאריך ותירשם על דף לוגו של המציע + חותמת).
- 2 מילוי וחתימה של השותף למיזם על תצהיר "בקשה למיזם משותף ופירוט תקציבי + התחייבות לפי תקנה 3(30) לתח"מ".
- 3 אם יש שותפים נוספים המממנים את המיזם - יש לציין מיהם ומה חלקם התקציבי במיזם.

שם הפונה: גידי פרץ

אגף/מחוז: מינהל אסטרטגיה/אגף בכיר מתו"ה/אגף עתודות

חתימה:

