

## **פרק ב – חוברת ההצעה**

### **1. הנחיות למענה המציע למכרז**

- 1.1. פרק זה מהווה את מענה המציע למכרז ורק אותו יש להגיש על נספחיו, אין צורך במתן מענה לכל חלק אחר במכרז, או לצרף מסמך שאינו נדרש בפרק זה.
- 1.2. יש לעקוב באופן מדוקדק אחר ההנחיות המופיעות בפרק זה על מנת שההצעה תוכל להיבחן ולהיות מוערכת כראוי. אין להוסיף, להתנות או לשנות אף תנאי מתנאי המכרז, או את ההנחיות המופיעות להלן.
- 1.3. בכל מקרה של שאלות או אי-בהירות במסמכי המכרז על המציע לפנות לעורך המכרז בשאלה לצורך הבהרה, כמפורט בפרק א' למסמכי המכרז.
- 1.4. ניתן לצרף כל מסמך או קובץ הרלוונטי לצורך פירוט והמחשה למפורט בהצעה. יודגש כי בדיקת ההצעה, תתבסס על הפירוט שיינתן בחוברת ההצעה.
- 1.5. חוסר פירוט בהצעה, או פירוט שאינו עונה לדרישת המכרז, עלולים להביא לניקוד נמוך של ההצעה או לפסילתה, בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי של עורך המכרז.

### **2. הנחיות בדבר אופן הגשת ההצעה למכרז**

- 2.1. הגשת ההצעות למכרז תבוצע באופן מקוון. לצורך הגשת ההצעות יידרש המציע להזדהות באמצעות מערכת ההזדהות הממשלתית. יש לפעול בהתאם להנחיות ההגשה כמפורט בסעיף 5.6 בפרק א'.
- 2.2. עורך המכרז רשאי לשנות את אופן הגשת ההצעות וזאת בכל דרך אחרת, טרם המועד האחרון להגשת הצעות, ותוך מתן הודעה על כך בדף המכרז באתר מנהל הרכש הממשלתי.
- 2.3. ההצעה תוגש בקובץ PDF ובקובץ בפורמט דיגיטלי (WORD או EXCEL), כמפורט בסעיף 5.6.5 בפרק א'.
- 2.4. ככל שפרסם עורך המכרז מהדורה מעודכנת של המכרז מכל סיבה שהיא, חלה אחריות על המציע להגשת המענה על פי הנוסח המעודכן.

### 3. פרטי המציע

|   |                                                |                   |
|---|------------------------------------------------|-------------------|
| 1 | שם המציע (כפי שהוא<br>רשום במרשם הרלוונטי)     |                   |
| 2 | סוג מציע<br>(תאגיד/שותפות/עוסק<br>מורשה וכדו') |                   |
| 3 | תאריך הרישום במרשם<br>(אם רלוונטי)             |                   |
| 4 | מספר מזהה (לדוג' ח.פ.)                         |                   |
| 5 | מנכ"ל המציע                                    | שם מלא :          |
|   |                                                | מספר טלפון נייד : |
|   |                                                | דוא"ל :           |
| 6 | איש הקשר מטעם המציע<br>לצורך המכרז             | שם מלא :          |
|   |                                                | טלפון נייד :      |
|   |                                                | דוא"ל :           |

#### 4. רשימת התמחויות

4.1. פירוט אודות התמחויות, הפעילויות והתוצרים – ראה נספח ג1.

4.2. בטבלאות להלן יש לסמן את ההתמחויות אליהן מוגשת ההצעה, ובאילו היקפים:

4.2.1. ניתן להגיש הצעה למספר התמחויות.

4.2.2. בכל התמחות ניתן להגיש הצעה לפרוייקטים קטנים או לפרוייקטים גדולים - **לא ניתן להגיש**

**הצעה עבור פרויקטים גדולים וקטנים באותה ההתמחות.** ככל שתוגש הצעה גם לפרוייקטים

קטנים וגם לפרוייקטים גדולים באותה התמחות, עורך המכרז יהיה רשאי לפנות למציע על מנת

לקבל את הבהרתו לעניין זה ולחילופין, לקבל את ההצעה לפרוייקטים קטנים או גדולים על פי

שיקול דעתו.

4.2.3. מציע שמועמדותו לפרוייקטים גדולים בהתמחות מסוימת נפסלה, רשאי עורך המכרז, לפי שיקול

דעתו הבלעדי, לפנות למציע לצורך בחינת מועמדותו לפרוייקטים קטנים **באותה ההתמחות.**

| יש לסמן X במקום המתאים ביחס לכל התמחות<br>ביחס לכל התמחות ניתן לבחור פרויקטים קטנים או<br>פרוייקטים גדולים, אך לא שניהם יחד |                                                      |                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| פרוייקטים גדולים<br>(מעל 250,000 ₪ כולל<br>מע"מ)                                                                            | פרוייקטים קטנים<br>(עד וכולל 250,000 ₪ כולל<br>מע"מ) | התמחות                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | תכנון ותכניות עבודה                       |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | תכנון, עיצוב ויישום מדיניות והובלת שינוי  |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | אסטרטגיה                                  |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | ייעוץ כלכלי, תכנון-תקצוב ותהליכי התייעלות |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | מחקר, סקירות ונתונים                      |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | שיתוף ציבור                               |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | הון אנושי                                 |
| <input type="checkbox"/>                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                             | חדשנות וחשיבה יצירתית                     |

## 5. הוכחת עמידה בתנאי הסף

5.1. בהתאם לאמור בפרק זה המציע יפרט את עמידתו בתנאי הסף שפורטו במכרז. רק מציע אשר עומד בכל תנאי הסף המפורטים להלן יוכל להתמודד במכרז.

□ **בסימון X בסעיף זה, המציע מצהיר ומתחייב כי הוא עומד בכלל תנאי הסף המפורטים בפרק א' של מסמכי המכרז, כמפורט להלן:**

### 5.2. תנאי סף מנהליים

5.2.1. המציע הוא תאגיד הרשום בישראל כדין. מובהר כי ככל שהמציע הוא שותפות, על השותפות להיות רשומה כדין.

5.2.2. המציע עומד בהוראות חוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו-1976 (להלן: "חוק עסקאות גופים ציבוריים").

5.2.3. הוא מנהל את פנקסי החשבונות והרשומות שעליו לנהל על פי פקודת מס הכנסה, וחוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975 (להלן: "חוק מס ערך מוסף"), או שהוא פטור מלנהלם.

5.2.4. הוא מדווח לפקיד השומה על הכנסותיו ומדווח למנהל על עסקאות שמוטל עליהן מס לפי חוק מס ערך מוסף.

5.2.5. הוא ו"בעל זיקה" אליו (כהגדרתו בס' 2 לחוק עסקאות גופים ציבוריים) לא הורשעו עד למועד הגשת ההצעה ביותר משתי עבירות לפי חוק עובדים זרים התשנ"א - 1991 (להלן: "חוק עובדים זרים") או לפי חוק שכר מינימום, התשמ"ז - 1987 (להלן: "חוק שכר מינימום") מטעם המציע במכרז, או שהורשעו כאמור אך כבר חלפה שנה אחת לפחות ממועד ההרשעה האחרונה ועד למועד הגשת ההצעה.

5.2.6. הוא עומד בדרישות ס' 12 לחוק עסקאות גופים ציבוריים, בעניין ייצוג הולם לאנשים עם מוגבלות, באופן הבא: (יש לסמן X במשבצת המתאימה):

5.2.6.1. □ הוראות סעיף 9 לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998 (להלן: "חוק שוויון זכויות") לא חלות על המציע.

5.2.6.2. □ הוראות סעיף 9 לחוק שוויון זכויות חלות על המציע והוא מקיים אותן.

**במקרה שהוראות סעיף 9 לחוק שוויון זכויות חלות על המציע נדרש לסמן x במשבצת המתאימה:**

5.2.6.3. □ המציע מעסיק פחות מ-100 עובדים.

5.2.6.4. □ המציע מעסיק 100 עובדים או יותר.

**במקרה שהמציע מעסיק 100 עובדים או יותר נדרש לסמן X במשבצת המתאימה:**

5.2.6.5. □ המציע מתחייב כי אם יזכה במכרז יפנה למנהל הכללי של משרד העבודה והרווחה והשירותים החברתיים לשם בחינת יישום חובותיו לפי סעיף 9 לחוק שוויון זכויות, ובמקרה הצורך – לשם קבלת הנחיות בקשר ליישומן.

5.2.6.6. □ המציע פנה בעבר למנהל הכללי של משרד העבודה והרווחה והשירותים החברתיים לשם בחינת יישום חובותיו לפי סעיף 9 לחוק שוויון זכויות, ואם קיבל הנחיות ליישום חובותיו פעל ליישומן.

5.2.7. העדר ניגוד עניינים - אין מניעה לפי כל דין להשתתפות המציע במכרז ואין, לפי שיקול דעתו של עורך המכרז, חשש לקיומו של ניגוד עניינים, ישיר או עקיף, בין ענייני המציע או בעלי עניין בו, לבין ביצוע השירותים על ידי המציע.

### 5.3. תנאי סף מקצועיים

5.3.1. תנאי הסף המקצועיים נבחנים בנפרד עבור כל התמחות אליה הגיש המציע מועמדות לעיל, בהתאם להיקף שבחר (פרוייקטים קטנים או פרוייקטים גדולים) :

| התמחות                                       | תנאי עבור מציע לפרוייקטים קטנים (עד כולל 250,000 ₪ כולל מע"מ)                                                                                                                    | תנאי עבור מציע לפרוייקטים גדולים (מעל 250,000 ₪ כולל מע"מ)                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. תכנון ותכנויות עבודה                      | ב-5 שנים שקדמו למועד הגשת ההצעה, המציע ביצע בעצמו שלושה (3) פרויקטים בתחום ההתמחות הרלוונטית, העומדים בתנאים הבאים :                                                             | ב-5 השנים שקדמו למועד הגשת ההצעה, המציע ביצע בעצמו שלושה (3) פרויקטים בתחום ההתמחות הרלוונטית, העומדים בתנאים הבאים :                                                            |
| 2. תכנון, עיצוב ויישום מדיניות והובלת שינוי  | א. כל פרויקט נעשה עבור לקוח שונה (סה"כ שלושה לקוחות שונים), בהתאם למוגדר בסעיף 5.3.1.2                                                                                           | א. כל פרויקט נעשה עבור לקוח שונה (סה"כ שלושה לקוחות שונים), בהתאם למוגדר בסעיף 5.3.1.2                                                                                           |
| 3. אסטרטגיה                                  | ב. ההיקף הכספי של שלושת הפרוייקטים היה במצטבר 100,000 ₪ (כולל מע"מ), או יותר, כאשר היקף כספי מינימלי לפרויקט לא יפחת מ- 7,000 ₪ (כולל מע"מ).                                     | ב. כל פרויקט היה בהיקף כספי של לפחות 100,000 ₪ (כולל מע"מ) ולפחות פרויקט אחד היה בהיקף כספי של 200,000 ₪ (כולל מע"מ) או יותר.                                                    |
| 4. ייעוץ כלכלי, תכנון-תקצוב ותהליכי התייעלות | ג. כל פרויקט כלל לפחות פעילות אחת מבין הפעילויות הכלולות בהתמחות אליה מוגשת ההצעה כמפורט בנספח 1ג.                                                                               | ג. כל פרויקט כלל לפחות פעילות אחת מבין הפעילויות הכלולות בהתמחות אליה מוגשת ההצעה כמפורט בנספח 1ג.                                                                               |
| 5. מחקר, סקירות ונתונים                      | ד. סך כל הפרוייקטים כללו לפחות שתי פעילויות שונות מבין הפעילויות הכלולות בהתמחות אליה מוגשת ההצעה כמפורט בנספח 1ג. בהתמחות כלים חדשניים לתהליכי חשיבה לא נדרש לעמוד בתנאי סף זה. | ד. סך כל הפרוייקטים כללו לפחות שתי פעילויות שונות מבין הפעילויות הכלולות בהתמחות אליה מוגשת ההצעה כמפורט בנספח 1ג. בהתמחות כלים חדשניים לתהליכי חשיבה לא נדרש לעמוד בתנאי סף זה. |
| 6. שיתוף ציבור                               | הפעילויות הינן בהתאם למפורט בנספח 1ג עבור אותה התמחות, אליה מוגשת ההצעה.                                                                                                         | הפעילויות הינן בהתאם למפורט בנספח 1ג עבור אותה התמחות, אליה מוגשת ההצעה.                                                                                                         |
| 7. הון אנושי                                 |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                  |
| 8. חדשנות וחשיבה יצירתית                     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                  |

<sup>1</sup> יובהר כי היקף כספי הנדרש בסעיף הנ"ל מתייחס לתשלום בפועל שניתן למציע עבור התוצרים ולא לתקציב שהעמיד הלקוח לכלל הפרויקט.

5.3.1.1. לצורך עמידה בתנאי הסף, מועד ביצוע הפרויקט יחשב מועד השלמת הפרויקט. בפרויקטים ארוכי טווח או מורכבים ממספר תוצרים, מועד ביצוע הפרויקט יחשב המועד בו המציע סיים את ביצוע החלק הרלוונטי עבור ההתמחות בה הוא מגיש הצעה. לדוגמא, מציע שהגיש הצעה בהתמחות תוכניות עבודה ולצורך הוכחת עמידתו בתנאי הסף הציג ביצוע פרויקט בפעילות גיבוש תכניות עבודה שנתיות, אשר במסגרתו ניתן תוצר של ייעוץ לכתיבת תכנית עבודה בהיקף של 100,000 ₪ כולל מע"מ. גם אם לאחר סיום הגיבוש של תכנית העבודה השנתית הוחלט על המשך הפרויקט כגון פיתוח כלי בקרה לבחינת העמידה בתכנית, מועד הסיום של פעילות ליווי גיבוש תכניות העבודה ייחשב כמועד הקובע לצורך בחינת תנאי סף בהתמחות תכניות עבודה.

5.3.1.2. לצורך עמידה בתנאי הסף, לקוח יוגדר כתאגיד או לחילופין כגוף מהמגזר הציבורי (משרד ממשלתי, חברה ממשלתית, רשות מקומית, תאגיד סטטוטורי וכד'), עבורו ניתן השירות. לעניין זה, משרד הביטחון וצה"ל ייחשבו כלקוח נפרד. יובהר כי כל לקוח נדרש להיות אישיות משפטית נפרדת, קרי, "לקוח" הוא אישיות משפטית משלמת, ללא קשר לחטיבות/מינהלים/אגפים/יחידות/מחלקות שונות וכיוצ"ב, המקבלות את השירותים. לעניין משרדי ממשלה, כל משרד ממשלתי או יחידת סמך יחשבו לקוח נפרד, אולם לא ניתן יהיה להציג ניסיון ממחלקות שונות באותו משרד או יחידת סמך.

5.3.1.3. הצגת הפרויקטים כאמור, להוכחת עמידה בתנאי הסף המקצועיים תהא בכפוף לסייגים כמפורט להלן:

5.3.1.3.1. המציע יכול לפרט פרויקטים שבוצעו על ידו גם אם הוא העסיק תחתיו קבלני משנה לצורך ביצועם, כל עוד ביצוע הפרויקט נעשה בניהול מקצועי של המציע.

5.3.1.3.2. המציע יכול לפרט פרויקטים שבוצעו על ידו גם אם הוא ביצע אותם בתור קבלן משנה או כשכיר, כל עוד ביצוע הפרויקט נעשה בניהול מקצועי של המציע.

5.3.1.3.3. במקרה בו המציע, כאישיות משפטית עצמאית, אינו עומד בתנאי הסף המקצועיים יוכל המציע לבקש מעורך המכרז אישור, על מנת שיכיר עבורו בניסיון של אישיות משפטית שאינה המציע עצמו, לצורך עמידה בתנאי הסף המקצועיים, וזאת בכפוף למפורט להלן:

5.3.1.3.3.1. אם בעברו של המציע התרחש שינוי ארגוני (כגון התאגדות, רכישת מניות או פעילות, רה-ארגון או איחוד של חברות בדרך אחרת) באופן בו הפעילות העסקית הרלוונטית למכרז זה השתלבה במלוואה אצל המציע.

5.3.1.3.3.2. להצעות המוגשות עבור פרויקטים קטנים בלבד - במקרה בו בעל השליטה במציע, אשר נושא בתפקיד מקצועי אצל המציע, הוא בעל ניסיון כאמור בתנאי הסף המקצועיים ובכלל זה ניסיון שנצבר ע"י אותו בעל שליטה כשכיר אצל מעסיק קודם.

5.3.1.3.3.3. במקרה בו בעלת הניסיון היא חברת בת בבעלות 100% של המציע.

5.3.1.3.4. במקרים לעיל יוכל המציע לבקש מעורך המכרז לצרף לניסיונו את ניסיון האישיות המשפטית בה התקיימה הפעילות. יש לצרף לחוברת ההצעה מסמך המעיד על ניסיון זה. החלטה בדבר בקשה כאמור תהיה כפופה לאישור עורך המכרז, לשיקול דעתו ולהוראות הדין.

### 5.3.2. צוות המציע

5.3.2.1. על המציע להציג עד 5 מנהלי לקוח ("מנהל הלקוח" – גורם אשר ינהל את ההתקשרות מול המזמין, יתאם ויפקח על כל הגורמים הקשורים להתקשרות מטעם הספק ויהווה נציג הספק הזוכה בכל הקשור לפניה הפרטנית מול המזמין). וזאת עבור כל התמחות אליה מוגשת ההצעה, לצורך הערכת פוטנציאל היכולות המקצועיות של המציע וצוותו. יובהר כי גם המציע (ככל שאינו תאגיד) יכול להציג את עצמו כאחד ממנהלי הלקוח. אין מניעה כי המציע יציג במסגרת הצעתו, את אותו מנהל הלקוח במספר התמחויות שונות אליהן מגיש הצעתו.

5.3.2.2. יודגש כי בשלב זה המציע נדרש להצגה של מנהלי הלקוח בלבד, יתר אנשי הצוות (כאמור בסעיף 13.5.2 בפרק א') יוצגו בפניות הפרטניות בהתאם לדרישות המזמין.

5.3.2.3. מנהל הלקוח נדרש להיות מועסק ע"י המציע לכל הפחות בהיקף שעות של 30% משרה במשך חודש אחד לפחות טרם מועד הגשת ההצעות (וזאת כנגד חשבונית או תלוש שכר או בכל אופן העסקה העומד בדרישות הדין).

5.3.2.4. מנהל לקוח יכול להיות מוצג כמנהל לקוח בהתמחות מסוימת – פעם אחת בלבד, כלומר לא לשמש כמנהל לקוח עבור מציע אחר באותה ההתמחות, וזאת בכל גודל פרויקט אליו מוגשת ההצעה.

## 6. התחייבויות נוספות של המציע

### כשירות להתמודדות במכרז

6.1. המציע קרא בעיון רב את מסמכי המכרז על כל פרקיו, נספחיו, תנאיו וחלקיו, לרבות כל ההבהרות שפורסמו על ידי עורך המכרז, הוא הבין את כל האמור בהם, ומסכים להם.

6.2. המציע קרא בעיון רב את תנאי ההתקשרות עם הספק הזוכה, ובכלל זה את הסכם ההתקשרות על נספחיו, הוא הבין את האמור בהם ומסכים להם.

6.3. המציע אינו מצוי בהליכי פשיטת רגל או פירוק ולא מתנהלות נגד המציע תביעות מהותיות, שעלולים לפגוע בתפקודו אם יזכה במכרז.

6.4. אין מניעה לפי כל דין להשתתפות המציע במכרז.

6.5. אין בהגשת הצעה במכרז או בביצוע ההתקשרות נושא המכרז, על ידי המציע, כדי ליצור ניגוד עניינים, בין במישורין ובין בעקיפין, בין המציע למזמינים או לעורך המכרז.

6.6. המציע מתחייב לעדכן בכתב את עורך המכרז, ללא דיחוי, בכל שינוי מהותי אשר חל במידע שמסר במסגרת הצעתו במכרז.

### אי תיאום הצעות במכרז

6.7. הפרטים המופיעים בהצעה זו הוחלטו על ידי המציע באופן עצמאי, ללא התייעצות, הסדר או קשר עם מציע אחר.

6.8. פרטי ההצעה לא הוצגו או יוצגו בפני כל אדם או תאגיד אשר מציע הצעות במכרז זה.



6.9. המציע לא היה מעורב בניסיון להניא מתחרה אחר מלהגיש הצעות במכרז זה, ולא היה מעורב בדרך כלשהי בהצעה שהוגשה על ידי מציע אחר.

6.10. המציע לא היה, ולא מתכוון להיות מעורב בניסיון לגרום למתחרה אחר להגיש הצעה גבוהה או נמוכה יותר מהצעתו זו.

6.11. המציע לא היה מעורב בניסיון לגרום למתחרה להגיש הצעה בלתי תחרותית מכל סוג שהוא.

6.12. הצעה זו מוגשת בתום לב.

### **עצמאות המציע**

6.13. המציע אינו מחזיק או מוחזק על ידי מציע אחר בהתמחויות אליהן הוא מגיש הצעה ("החזקה" לעניין זה – החזקה במישרין או בעקיפין, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968) ב-25% או יותר מאמצעי שליטה.

6.14. גורם אחד אינו מחזיק ב-25% יותר מאמצעי שליטה בו ובמציע נוסף בהתמחויות אליהן הוא מגיש הצעה.

המציע אינו קבלן משנה של מציע אחר בהתמחויות אליהן הוא מגיש הצעה. מציע במכרז יכול להיות קבלן משנה של מציע אחר במכרז, בפרויקטים שאינם חלק ממכרז זה. **זמינות השירותים וביצוע שינויים והתאמות**  
6.15. המציע רשאי לפי כל דין והסכם לספק את השירותים המוצעים על ידו, ואין בכך כל הפרה של זכויות כלשהן של צד שלישי כלשהו.

6.16. המציע מתחייב לספק את השירותים נשוא המכרז בכל עת. במקרים חריגים כגון בשעת חירום, בכפוף לנסיבות ובתיאום עם עורך המכרז.

6.17. יש למציע הידע, היכולת, האמצעים וכח האדם הדרושים לביצוע השירותים.

6.18. ידוע למציע שככל שיימצא מתאים להכנס אל רשימת הספקים, אין בכך כל הבטחה כי יירכשו ממנו השירותים נשוא ההתמחויות אליהן הגיש את ההצעה, כולם או חלקם, וכי אספקת השירותים תלויה בזכיית המציע בפניות פרטניות שיבוצעו על ידי משרדי הממשלה, ככל שיבוצעו וככל שתיעשה אליו פניה להשתתף בפניה פרטנית.

## **7. בקשה למתן העדפה**

### **7.1. עסק בשליטת אישה**

7.1.1. מציע שהוא "עסק בשליטת אישה" בהתאם להוראות סעיף 2ב לחוק חובת המכרזים ומעוניין שתניתן לו העדפה יצהיר על כך כלהלן (יש לסמן X במקום המתאים):

☐ **המציע מצהיר כי** הוא עסק אשר אישה מחזיקה בשליטה בו, ואשר יש לה, לבד או יחד עם נשים אחרות, היכולת לכוון את פעילותו וכי לא התקיים אף אחד מאלה: (1) אם מכהן **במציע** נושא משרה שאינו אישה – הוא אינו קרוב של המחזיקה בשליטה; (2) אם שליש מהדירקטורים אינם נשים – אין הם קרובים של המחזיקה בשליטה;

7.1.2. לתמיכה בהצהרה זו, וכתנאי לקבלת העדפה על המציע לצרף אישור ר"ח ותצהיר כהגדרתם בחוק חובת המכרזים, המעידים על כך שהעסק הוא בשליטת אישה.

## 7.2. עסק בשליטת משרת מילואים

7.2.1. מציע שמחזיק בשליטה בו הוא חייל מילואים כהגדרתו בחוק שירות המילואים, תשס"ח-2008, ששירת שירות מילואים 20 ימים לפחות במהלך 12 החודשים לפני המועד האחרון להגשת הצעות במכרז, ומעוניין שתינתן לו העדפה בשל כך יצהיר כלהלן (יש לסמן X במקום המתאים):

☐ **המציע מצהיר כי** הוא חייל מילואים כהגדרתו בחוק שירות המילואים, תשס"ח-2008, ששירת שירות מילואים 20 ימים לפחות במהלך 12 החודשים לפני המועד האחרון להגשת הצעות במכרז.

הוא מחזיק בשליטה בעסק מגיש ההצעה. לעניין זה "מחזיק בשליטה" – משרת מילואים פעיל שהוא נושא משרה בעסק אשר מחזיק, לבד או יחד עם משרתי מילואים פעילים אחרים, במישרין או בעקיפין, ב-50% או יותר מכל סוג של אמצעי השליטה בעסק זעיר, קטן או בינוני. "אמצעי שליטה" לעניין זה – כהגדרתו בחוק הבנקאות (רישוי), תשמ"א-1981.

ההצעה אינה של חברת בת של עסק גדול. "עסק גדול" לעניין זה: "עוסק מורשה או מוסד כספי, כהגדרתם בחוק מס ערך מוסף, תשל"ו-1975, המעסיק יותר מ-100 עובדים או שמחזור העסקאות השנתי שלו עולה על 100 מיליון שקלים חדשים".

7.3. מציע שלא יפנה לעורך המכרז בבקשה האפשרית בהתאם לכללי מכרז זה כחלק מהגשת הצעתו, יהיה מנוע מלהעלות בעתיד כל טענה, דרישה או תביעה בנושא ויראו בו כמי שויתר על בקשתו או על הזכות הנובעת ממנה, בהתאם להקשר, אף אם הוא עומד בתנאים המהותיים המקימים את הזכאות - והכל לפני העניין והקשר הדברים.

## 8. בקשה לחיסיון

8.1. יש לסמן ב- X בסעיף המתאים:

8.1.1. ☐ בסימון X בסעיף 8.1.1 זה, המציע מצהיר כי אין בהצעתו חלקים אותם הוא מבקש להותיר חסויים.

8.1.2. ☐ בסימון X בסעיף 8.1.2 זה, המציע מצהיר כי יש בהצעתו חלקים אותם הוא מבקש להותיר חסויים.

8.2. בהתאם למפורט בפרק 1 למסמכי המכרז, להלן העמודים, הסעיפים או המסמכים הכלולים בהצעה אשר המציע מבקש למנוע ממציעים אחרים במכרז לעיין בהם (בטענה לחשיפת סוד מסחרי או סוד מקצועי או כל נימוק אחר המופיע בתקנה 21(ה) לתקנות חובת המכרזים.

| מספר עמוד/סעיף | נושא הסעיף | נימוק למניעת החשיפה |
|----------------|------------|---------------------|
|                |            |                     |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

8.3. בחתימתנו אנו מאשרים כי:

8.3.1. קראנו את כל ההוראות המכרז, כל סעיף במכרז מובן ומקובל עלינו, והמציע יהיה מנוע ומושתק מלהעלות טענות כנגד תנאי המכרז מרגע הגשת הצעה זו.

8.3.2. הפרטים המופיעים בהצעה זו על נספחיה, הם אמת, וכי המציע מסוגל ומתכוון לעמוד בכל פרט מהצעתו ובהוראות המכרז.

8.3.3. הצעתנו מוגשת בהתאם לתנאי המכרז, והיא עומדת בתנאי ודרישות המכרז.

8.3.4. אנו מוסמכים לחתום ולהתחייב על הצעה זו בשם המציע.

8.3.5. יובהר כי, ההחלטה על קבלת הבקשה לחיסיון נתונה לשיקול דעתה הבלעדי של ועדת המכרזים.

|                                                    |    |       |
|----------------------------------------------------|----|-------|
| חתימה וחתימת מורשה חתימה<br><u>חתימה אלקטרונית</u> | שם | תאריך |
| חתימה וחתימת מורשה חתימה<br><u>חתימה אלקטרונית</u> | שם | תאריך |

## 9. רשימת נספחים שיש לצרף להצעה

| מס'     | שם נספח                                                                    | תיאור נספח                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| נספח ב1 | מסמכי התאגדות                                                              | <p>על המציע לצרף את המסמכים המפורטים בהתאם לסוג ההתאגדות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>על המציע שהוא <b>חברה</b> לצרף נסח פרטי חברה עדכני לשנת 2026 מרשות התאגידים הניתן להפקה דרך אתר האינטרנט של רשות התאגידים/שותפויות בלחיצה על <a href="#">הקישור</a></li> <li>על המציע שהוא <b>שותפות</b> לצרף נסח שותפות עדכני לשנת 2026 מרשות התאגידים הניתן להפקה דרך אתר האינטרנט של רשות התאגידים/שותפויות בלחיצה על <a href="#">הקישור</a></li> <li>מציע שהוא <b>אגודה שיתופית</b> יצרף תעודת רישום אגודה מרשם האגודות השיתופיות.</li> <li>מציע שהוא <b>עמותה/ חברה לתועלת הציבור</b> יצרף אישור ניהול תקין עדכני, מרשם העמותות.</li> </ul> |
| נספח ב2 | אישור "פקיד מורשה"                                                         | <p>על המציע לצרף את 2 האישורים הבאים:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>אישור תקף מ"פקיד מורשה" על פי חוק עסקאות גופים ציבוריים על ניהול פנקסי חשבונות</li> <li>אישור תקף מ"פקיד מורשה" על דיווח לרשויות המס כנדרש בחוק.</li> </ol> <p>לצורך כך ניתן להשתמש ב<a href="#">קישור</a>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| נספח ב3 | תצהיר מאומת על ידי עו"ד בדבר היעדר הרשעות בהתאם לחוק עסקאות גופים ציבוריים | על המציע לצרף תצהיר מאומת על ידי עו"ד בהתאם למפורט בנספח זה.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| נספח ב4 | מסמכים נדרשים לצורך עמידה בתנאי הסף המקצועיים וניקוד האיכות                | יש לצרף את הטבלה המצורפת כנספח ב4 ומסמכים נלווים כמפורט בנספח, עבור כל התמחות אליה ניגשים.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| נספח ב5 | מסמך "תפיסת עבודה"                                                         | על המציע לצרף נספח המכיל התייחסות לתפיסת העבודה שלו וליכולותיו המקצועיות, עבור כל התמחות אליה ניגשים.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| נספח ב6 | מסמכים נדרשים לצורך הערכת יכולות מקצועיות של הצוות המוצע                   | יש לצרף את הטבלה המצורפת כנספח ב6 ומסמכים נלווים כמפורט בנספח, עבור כל התמחות אליה ניגשים.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

9.1. קבצים שיש להעלות למערכת "תיבת המכרזים הדיגיטלית" לצורך הגשת הצעה:

| שם השדה<br>(כפי שהוא מופיע במערכת)                 | הערה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פרק ב' חוברת הצעה - ללא נספחים                     | חובה על כל המציעים לצרף את פרק ב' במלואו, ללא תלות בהתמחות וגודל הפרויקט אליהם המציע מגיש הצעתו.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| נספח ב1 – אישור התאגדות                            | חובה על כל המציעים לצרף קובץ זה, ללא תלות בהתמחות וגודל הפרויקט אליהם המציע מגיש הצעתו.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב2 – אישור פקיד מורשה                         | חובה על כל המציעים לצרף קובץ זה, ללא תלות בהתמחות וגודל הפרויקט אליהם המציע מגיש הצעתו.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב3 – תצהיר היעדר הרשעות                       | חובה על כל המציעים לצרף קובץ זה, ללא תלות בהתמחות וגודל הפרויקט אליהם המציע מגיש הצעתו.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 לתכנון ותכנויות עבודה                      | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 לתכנון, עיצוב ויישום מדיניות והובלת שינוי  | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 לאסטרטגיה                                  | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 לייעוץ כלכלי, תכנון-תקצוב ותהליכי התייעלות | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 למחקר, סקירות ונתונים                      | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 לשיתוף ציבור                               | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 להון אנושי                                 | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב4 לחדשנות וחשיבה יצירתית                     | על המציע לצרף קובץ בשדה זה, אך ורק אם הוא מגיש הצעה להתמחות ספציפית זו.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| נספח ב5 – תפיסת עבודה                              | על המציע לצרף בשדה זה קובץ אחד, אשר מכיל את נספח ב5 עבור כל ההתמחויות אליהן הוא מגיש את הצעתו.<br><u>לדוגמה:</u><br>מציע המגיש הצעה ל- 3 התמחויות (למשל: אסטרטגיה, שיתוף ציבור, הון אנושי), יגיש קובץ word/pdf אחד. <b>בקובץ יהיו 3 טבלאות שונות</b> לפי הפורמט המבוקש בנספח ב5, כך שתהיה התייחסות לתפיסת העבודה של המציע, עבור כל אחת משלושת ההתמחויות בנפרד. |
| נספח ב6 – צוות המציע                               | על המציע לצרף בשדה זה קובץ אחד, אשר מכיל את נספח ב6 עבור כל ההתמחויות אליהן הוא מגיש את הצעתו.<br><u>לדוגמה:</u><br>מציע המגיש הצעה ל- 3 התמחויות (למשל: אסטרטגיה, שיתוף ציבור, הון אנושי), יגיש קובץ word/pdf אחד. <b>בקובץ יהיו 3 טבלאות שונות</b> לפי הפורמט המבוקש בנספח ב6, כך שתהיה התייחסות לצוות המציע עבור כל אחת מההתמחויות בנפרד.                   |
| אחר                                                | שדה זה אינו חובה. ניתן לשימוש המציע במידת הצורך.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## נספח ב1 – אישור התאגדות

על המציע לצרף את המסמכים המפורטים בהתאם לסוג התאגיד :

- על המציע שהוא **חברה** לצרף נסח פרטי חברה 2026 מרשות התאגידים הניתן להפקה דרך אתר האינטרנט של רשות התאגידים/שותפויות בלחיצה על הקישור :  
["הפקת נסח חברה בתשלום"](#)
- על המציע שהוא **שותפות** לצרף נוסח שותפות עדכני לשנת 2026 מרשות התאגידים הניתן להפקה דרך אתר האינטרנט של רשות התאגידים/שותפויות בלחיצה על הקישור :  
["הפקת נסח שותפות בתשלום"](#)
- מציע שהוא **אגודה שיתופית** יצרף תעודת רישום אגודה מרשם האגודות השיתופיות.
- מציע שהוא **עמותה/ חברה לתועלת הציבור** יצרף אישור ניהול תקין עדכני, מרשם העמותות.

## נספח ב2 – אישור פקיד מורשה

1. אישור תקף מ"פקיד מורשה" על פי חוק עסקאות גופים ציבוריים על ניהול פנקסי חשבונות.
2. אישור תקף מ"פקיד מורשה" על דיווח לרשויות המס כנדרש בחוק.

לצורך כך ניתן להשתמש [בקישור](#).

## נספח ב3 – תצהיר בדבר היעדר הרשעות לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים

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

הנני נותן תצהיר זה בשם \_\_\_\_\_ שהוא המציע (להלן: "המציע") המבקש להתקשר עם עורך מכרז, מספר 2-2026 עבור משרד האוצר. 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") למכרז, מספר 9-2020.

☐ 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 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 | מספר רישיון | תאריך |



## נספח 4 – מסמכים נדרשים לצורך עמידה בתנאי הסף המקצועיים וניקוד האיכות

התמחות מס': \_\_\_\_\_ שם ההתמחות: \_\_\_\_\_ מוגש עבור מסלול פרויקטים (קטנים/גדולים): \_\_\_\_\_

| מספר הפרויקט | שם מלא של הלקוח | מועד ביצוע הפרויקט<br>(יש לציין מחודש/שנה – עד חודש/שנה. המועדים יתייחסו למועדי ביצוע הפעילויות הכלולות בהתמחות בלבד ולא למשך הפרויקט כולו) | היקף כספי של הפרויקט, כולל מע"מ<br>(ההיקף הכספי יתייחס לפעילויות בתחום ההתמחות הנוכחית בלבד ולא להיקף הפרויקט כולו) | תיאור הפרויקט<br>(לרבות הגדרת הצורך, תהליך העבודה, מתודולוגיות וכלים שבהם נעשה שימוש) | תיאור התוצרים אשר נכללו בפרויקט לצורך הוכחת עמידה בתנאי הסף<br>(מתוך רשימת התוצרים המופיעים בנספח 1ג) | הפעילויות אשר אליהן משויך התוצר<br>(שם הפעילות מתוך רשימת הפעילויות המופיעות בהתמחות בנספח 1ג) | שם, תפקיד וטלפון נייד של איש קשר מטעם הלקוח<br>(איש הקשר יהיה גורם בכיר מטעם הלקוח אשר היה מעורב בפרויקט, יש לוודא כי איש הקשר זמין לפניית עורך המכרז) |
|--------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.           |                 |                                                                                                                                             |                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                |                                                                                                                                                        |
| 2.           |                 |                                                                                                                                             |                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                |                                                                                                                                                        |
| 3.           |                 |                                                                                                                                             |                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                |                                                                                                                                                        |
| 4.           |                 |                                                                                                                                             |                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                |                                                                                                                                                        |
| 5.           |                 |                                                                                                                                             |                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                |                                                                                                                                                        |

## 1.1.2 הנחיות למילוי הטבלה:

### 1.1.2.1 יש למלא טבלה נפרדת עבור כל התמחות.

1.1.2.2 בהתאם לנדרש בסעיף 5.3.1 לעיל, על המציע להציג את הניסיון באמצעות שלושה פרויקטים שביצע בהתמחות אליה מוגשת ההצעה. ככל שהמציע יבחר להציג יותר מהנדרש, יובהר כי עורך המכרז יבדוק את שלושת הפרויקטים הראשונים שעומדים בכל דרישות הסף וינקדם בהתאם לאמור בסעיף 2.1.2 במסמכי המכרז.

1.1.2.3 ככל שלצורך עמידה בתנאי הסף הרלוונטיים (כאמור בסעיפים 5.3.1.3.3 ו-5.3.1.3.4) המציע מבקש להכיר בניסיון של אישיות משפטית שונה משלו, ובכלל זה נושא משרה במציע, וזאת בהתאם לתנאים המפורטים במכרז, עליו לפרט את כלל הפרטים הרלוונטיים לצורך הכרה כאמור, ולצרף כל מסמך שיכול להוכיח את בקשתו.

1.1.2.4 בעמודת "תיאור הפרויקט" נדרש לפרט אודות הצורך של המזמין, מטרות הפרויקט, תיאור תהליך העבודה, תיאור והדגמת המתודולוגיות והכלים בהם נעשה שימוש, תיאור התוצר הסופי וכיו"ב, בהתאם לאופי הפרויקט ולתחום ההתמחות - באופן שיאפשר להתרשם מתכולת הפרויקט ובהתאם לאופי הפרויקט וההתמחות.

1.1.2.5 יש לצרף כנספח, מסמך ו/או קישור הרלוונטי לצורך המחשה של תהליך העבודה על הפרויקט ושל תוצריו. הנספח יכול לכלול העתקי מסמכים, מצגות, גרפים וכד' – באופן שיאפשר להתרשם מאיכות תוצרי הפרויקט ככל הניתן. עבור פעילויות שאין במסגרתן תוצר מוגמר הניתן להצגה, יש לתאר את מהלך העבודה שבוצע.

1.1.2.6 הנספח האמור בסעיף 1.1.2.5 לא יעלה על 10 עמודי A4. בנוסף, ניתן לצרף לינק לאתר או לדפי תוכן מנוהלים. הלינק יצורף כהיפר קישור וכתובת אתר מלאה. כמו כן, ככל שיצורף לינק ניתן לצרף צילומי מסך של התוכן במועד הגשת ההצעה (צילומי המסך הינם בגדר רשות ולא ייכללו במניין של 10 עמודי הנספח). הצגת הפרויקטים תכלול תוכן בעברית או צירוף של תרגום לעברית ככל שהתוכן הינו בשפה זרה, למעט אנגלית.

1.1.2.7 ככל שבמסגרת הפרויקטים שמציע החליט להציג ישנה בעיה להציג תוצרים שבוצעו בשל היבטי סודיות או ביטחון מידע, יש להראות את המקסימום האפשרי על מנת שעורך המכרז יוכל להתרשם מהתמחותו של המציע ולהשחיר את הפרטים הסודיים. ככל שיש פרויקטים הדורשים סיווג בטחוני גבוה, יש לציין זאת בהצעה, על מנת שעורך המכרז יוכל לבחון את הפרויקטים על ידי גורמים בעלי סיווג נדרש. יובהר, כי עורך המכרז ינקד את איכות ההצעה על סמך המידע שיפורט ע"י המציע במסגרת הצעתו.

1.1.3 יודגש כי הכרה בפרויקט כעומד בדרישות תנאי הסף, וכן מתן הניקוד עבור איכות העבודה של המציע, כמפורט להלן, תתבסס על אופן הצגת ופירוט הפרויקט כאמור, באופן ברור, ובהתאם לכללי

המכרז. אי פירוט כנדרש או פירוט חלקי עלול להוביל לאי עמידה בתנאי הסף ופסילת ההצעה, או לניקוד נמוך של ההצעה, בהתאם לשיקול דעתו של עורך המכרז.

## נספח 5 – התייחסות המציע לתפיסת העבודה וליכולותיו

### המקצועיות בנוגע להתמחות

(יש למלא את הנספח בנפרד עבור כל התמחות)

התמחות מס': \_\_\_\_\_ שם ההתמחות: \_\_\_\_\_ מוגש עבור מסלול פרויקטים (קטנים/ גדולים): \_\_\_\_\_

הנספח יכיל התייחסות לתפיסת העבודה המקצועית של המציע וליכולותיו המקצועיות בנוגע לכל התמחות אליה מוגשת הצעה בנפרד. הנספח יכיל פירוט אודות שיטות ותהליכי עבודה שהמציע נוהג להשתמש בהן, מתודולוגיות עיקריות, כלים מקצועיים העומדים לרשות המציע (כגון כלים מתודולוגיים, מאגרי מידע, כלים טכנולוגיים וכיו"ב), שיתופי פעולה העומדים לרשות המציע (כגון שיתופי פעולה עם מומחי תוכן מקצועיים, שותפויות בינ"ל, רשתות/ קהילות מקצועיות וכו') וכל מידע נוסף שהינו רלוונטי לטובת התרשמות מיכולותיו המקצועיות בהתמחות האמורה. פירוט זה לא יעלה על 10 עמודי A4 עבור כל התמחות אליה המציע מגיש הצעתו.

אופן הצגת ופירוט היכולות בנספח זה הינו לשיקול דעתו של המציע. נספח זה יהווה את הבסיס לניקוד קריטריון האיכות "התרשמות מהמציע ומיכולותיו המקצועיות", כמפורט בפרק א', סעיף 2.1.2.

# נספח ב6 – פירוט יכולות מקצועיות של צוות המציע

(יש למלא את הטבלה בנפרד עבור כל התמחות)

התמחות מס': \_\_\_\_\_ שם ההתמחות: \_\_\_\_\_ מוגש עבור מסלול פרויקטים (קטנים / גדולים): \_\_\_\_\_

הנחיות אודות אופן מילוי הטבלה :

| שם מלא | תפקיד במציע<br>(יש לפרט אחוז משרה אצל המציע ומועדי ההעסקה) | ניסיון מקצועי בתחום ההתמחות<br>(יש לפרט ולציין שנים) | ותק בתחום ההתמחות<br>(יש לפרט ולציין שנים) | השכלה<br>(יש לפרט ולציין שם המוסד, ההשכלה שנרכשה ושנת הסיום) | הכשרה רלוונטית לתחום ההתמחות<br>(יש לפרט ולציין את סוג ההכשרה והיכן נרכשה) |
|--------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|        |                                                            |                                                      |                                            |                                                              |                                                                            |
|        |                                                            |                                                      |                                            |                                                              |                                                                            |
|        |                                                            |                                                      |                                            |                                                              |                                                                            |

1. יש לפרט בטבלה את מנהלי הלקוח של המציע אשר מיועדים לקחת חלק באספקת השירותים במסגרת ההתמחות.
2. יש לצרף כנספח מסמך קורות חיים אשר לא יעלה על 3 עמודי A4, עבור כל איש צוות המפורט בטבלה.
3. לטובת סעיפי הוותק והניסיון המקצועי ניתן לכלול ותק וניסיון של העובד שלא נצבר במסגרת עבודתו אצל המציע.

# נספח ג 1 – רשימת ופירוט התמחויות

## 1. הקדמה

1.1 נספח זה מפרט את ההתמחויות בתחומי הייעוץ הנדרשים במסגרת המכרז. הנספח נועד עבור שתי תכליות שונות בשלבי המכרז:

(א) בשלב המכרז המרכזי – כל הספק המעוניין להבחר במכרז נדרש לדעת לייעץ ולבצע את הפעילויות השונות המפורטות בכל התמחות אליה בחר להתמודד.

(ב) בשלב הפנייה הפרטנית – הרשימה נועדה לסייע עבור המשרד בהגדרת השירותים הנדרשים, הפעילויות והתוצרים האפשריים. ניתן לפעול בהתמחות פרטנית או לחלופין לשלב בין התמחויות.

1.2 עבור כל פעילות, הוגדרו תוצרים שהספק יידרש לתת בעת ביצוע ההתקשרות. למען הסר ספק, התוצרים המנוסחים במסגרת נספח זה הינם דוגמאות לתוצרים אפשריים. במסגרת פניה פרטנית רשאי מזמין לשנות ולעדכן את התוצרים ולבקש תוצרים חלקיים ו/או נוספים הרלוונטיים לתחום ההתמחות ולשירותים המבוקשים. לצד התוצרים הסופיים, המזמין ידרש לפרט בפנייה הפרטנית את תהליך העבודה הצפוי עד לגיבוש התוצר, תהליך העבודה יכלול בין היתר:

- לוחות זמנים מתוכננים
- היקף ועומק העבודה – ביחס לכל שלב במהלך העבודה וביחס לרכיבי העבודה השונים.
- אבני דרך (כולל אבני דרך לתשלום).
- תהליך עבודה מול המזמין.

סוגיות אלו יפורטו "בבריק" ויפורסמו כחלק מתהליך התיחור

1.3 יובהר כי ספק זוכה בפניה פרטנית ישמש גורם מסייע ומייעץ למזמין ואין המזמין מתחייב לפעול על פי תוצרי עבודתו של הספק. כל החלטה, מתווה ופעולה לביצוע הינם בסמכותו של המזמין אשר משמש כגורם האחראי על התהליכים במשרדו.

1.4 יובהר כי בכל אחת מההתמחויות מחויבים הספקים לפעול בהתאמה ובכפוף לשפה, למתודולוגיה ולהנחיות המקצועיות הרלוונטיות בתחומי התוכן השונים, כפי שמתואר בכל תחום להלן. יש לשים לב כי המסמכים המתודולוגיים וההנחיות המקצועיות עשויים להתעדכן מעת לעת, ועל כן יש להתעדכן מול המזמין ולוודא כי העבודה מתבצעת בהתאם לחומרים העדכניים לצד עדכונים אשר ישלחו באופן יזום לספקים.

1.5 עבור כל שירות יבצע הספק הזוכה תיעוד מלא של תהליך העבודה לטובת העברת הידע למזמין, לרבות: מסמכים שגובשו בשלב העבודה, רישומי פגישות, אבני דרך מרכזיות, סיכומי דיונים, נקודות חוזקה וחולשה בתהליך שהסתיימו ועיקרי התובנות שהתגבשו אצל הספק הזוכה במהלך העבודה. העברת הידע למזמין תהיה על פי דרישותיו לרבות העברת קבצים פתוחים לצורך גישה לנתונים ועיבודם.

1.6 כחלק מהמכרז, ישנם מספר פעילויות ותוצרים 'גנריים' אשר יכולים להופיע בכל אחת מהפעילויות עם הדגשים הרלוונטים ו/או כביריק ייעודי, ככל שידרשו על ידי המזמין:

1.6.1 פיתוח, בניית וחיזוק יכולות – במטרה לסייע בפיתוח, בניית וחיזוק היכולות המקצועיות, בין אם

בתהליכי עבודה ו/או בסוגיות ספציפיות, הספק הזוכה יסייע בפיתוח מיומנויות לגורמים שיוגדרו

ע"י המזמין, בתחום השירות המבוקש. פיתוח המיומנויות יכול להתבצע בצורות שונות, בין היתר:

לימוד שלבי העבודה, מקרי בוחן, למידת עמיתים, התנסויות, הכנת מדריכים וכלי עבודה משרדיים,

פיתוח וקיום סדנאות, הכשרות ופורומים מקצועיים, מתודולוגיות שונות ועוד. אוכלוסיית היעד, אופן הפיתוח ודגשים נוספים תקבע ע"י המזמין.

1.6.2 כלי ותוכנית מדידה - ספק הזוכה יסייע בפיתוח כלי ותוכנית מדידה רלוונטיים עבור המשרד או היחידה הרלוונטית בתחום השירות המבוקש.

1.6.3 סקירות - סקירת מידע בתחום העבודה כפי שיוגדר ע"י המזמין, ובכלל זאת בחינת המצב בארגונים דומים בארץ ובעולם, איסוף מידע ונתונים רלוונטיים מתוך ומחוץ לארגון, בחינה של מקורות מידע שונים כגון מחקרים, מסמכי מדיניות, ראיונות עם מומחים, ראיונות עם דמויות מפתח רלוונטיות וכד'.

1.6.4 תוכניות יישום - גיבוש תכנית אופרטיבית ליישום ההמלצות שגובשו במסגרת העבודה, ובכלל זאת בניית תכנית עבודה יישומית הכוללת הגדרת משימות, חלוקת תחומי אחריות, לוחות זמנים, מדדי הצלחה, הגדרת משאבים, היבטים לוגיסטיים וכד'. כמו כן, לעיתים יידרש סיוע בליווי ההטמעה של התכנית ובביצוע הבקרה על יישומה.

1.7 לצד הפעילויות והתוצרים הרוחביים, ישנם מספר תוצרים המופיעים בצורות דומות בהתמחויות השונות. ההופעה הדומה נועדה לאפשר תוצרים עם התמחות וזיקה ספציפית להתמחות הספציפית.

## 2. ההתמחויות במכרז

### 2.1. התמחות 1 – תכנון ותכנוניות עבודה

תכנויות העבודה הינן תוצר של תהליכי התכנון המתקיימים במשרדי הממשלה, בהובלת מנכ"לי המשרדים ואגפי תכנון, מדיניות ואסטרטגיה. תכנית העבודה מגדירה את המצב אליו שואף המשרד הממשלתי להגיע ומתווה את הדרך האופרטיבית למימושו. התכנית יוצרת בסיס לתהליכי בקרה, מדידה והערכה, ובכך מהווה כלי ניהולי-ארגוני למנכ"ל והנהלת המשרד. תכנויות העבודה נכתבות על בסיס המתודולוגיה המפורטת ב**מדריך התכנון הממשלתי**, המתווה שפה אחידה לתהליך התכנון בכל משרדי הממשלה. החל משנת 2011 מחויבים כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך לגבש תכנויות עבודה בהלימה לתהליך ולשפה המתוארים במדריך זה, כמפורט ב**החלטת הממשלה מס' 4028** מיום 25.12.2011. כמו כן, מידי שנה מפורסמים לציבור עיקרי תכנויות העבודה במסגרת **ספר תכנויות העבודה הממשלתי**, וכן **דיווח על ביצועי המדדים**. לצד תוכניות העבודה המשרדיות, תוכניות העבודה משמשות ככלי ניהולי ברמות השונות (מרמת הארגון כולו, החטיבה/אגף, דרך צוות ועד רמת הפרט ואף בהיבטים בין-ארגוניים). השימוש בתוכניות העבודה ככלי ניהולי, יכול לכלול שימוש במתודולוגיות תכנון וניהול שונות, וזאת תוך חיבור לשפה הממשלתית.

דגשים כלליים לגיבוש תכנויות העבודה:

- תכנית העבודה תכלול היבטים השאובים מן האסטרטגיה והמדיניות המשרדית ומהיבטים רוחביים ממשלתיים.
- תכנית העבודה תשקף הלימה למקורות התקצוב של המשרד, להיבטים הנובעים מתהליך התקצוב הממשלתי ולמסגרת ההוצאה הממשלתית.
- תכנית העבודה המשרדית תכלול את המוטל על המשרד מתוקף חקיקה, החלטות הממשלה רלוונטיות לגביו והמשימות האופרטיביות הנובעות מהן כפי שקובע תקנון עבודת הממשלה.
- תכנית העבודה תכלול היבטי מדידה רב-שנתיים, בדגש על המדדים המרכזיים ומדדי התוצאה המשרדיים.
- דגשים בהתאם להנחיות התכנון לשנת העבודה הרלוונטית, כפי שישלחו על ידי אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה למנהלים הכלליים ולאגפי תכנון, מדיניות ואסטרטגיה.
- דגשים בהתאם להנחיות התכנון המקצועיות שיפורסמו ע"י גופי המטה המנחים את יחידות המטה במשרד (בתחומים כגון הון אנושי, ייעוץ משפטי, טכנולוגיה ומערכות מידע, חשבונות, רכש ותקציבים).

| התמחות 1 – תכנון ותכנוניות עבודה  |                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                            | תוצרים אפשריים                                                                                                                                   |
| תהליכי גיבוש תכנויות עבודה כלליות | תכנית עבודה מפורטת הכוללת מטרות, יעדים, משימות ומדדים מרכזיים ברמת המזמין ובפירוט של כלל יחידותיו, עד לרמה של מנהל תחום או בהתאם להגדרות המזמין. |
|                                   | תמצית תכנית עבודה לפרסום בספר תכנויות העבודה הממשלתי, הכוללת את עיקרי תכנית העבודה.                                                              |
|                                   | תכנית עבודה מפורטת לפרויקטים נבחרים הכוללת מטרות, יעדים, משימות ומדדים.                                                                          |



|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | <p>גיבוש והוצאה לפועל של תהליך התכנון בהתאם למעגל התכנון הממשלתי והטמעתו, כולל ליווי מנהלים ויחידות בתהליך התכנון וסיוע בפיתוח ובהוצאה לפועל של אירועי עוגן בתהליך, כגון כנסים ופורומים מקצועיים.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| תהליכי בקרה על תכניות עבודה כלליות      | <p>דו"ח בקרה הכולל התייחסות לעמידת המזמין ביעדי תכנית העבודה הכללית, תכנית העבודה לפרויקטים, תכנית העבודה ליחידות ולאגפים השונים או תמצית התכנית כפי שפורסמה לציבור בספר תכניות העבודה הממשלתי. תוכן ההתייחסות יכלול את נתוני הביצוע ביחס לתכנון, וכן ניתוחים שונים לבקשת המזמין, כגון: איתור חסמים לביצוע תכנית העבודה; ניתוח השוואתי של רמות הביצוע לפי קריטריונים שונים; ניתוח ממוקד של הביצוע בתחום מסוים, לפי הגדרת המזמין. פיתוח של מדידת תוצאות והצלחות ברמת המשרד. בכלל זאת, סיוע בהגדרת תמהיל המדדים המרכזיים של הארגון ופיתוח מדדי תפוקה ותוצאה.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                         | <p>פיתוח כלי מדידה, בקרה והערכה, ויישומם בפועל. בכלל זאת, סיוע באיסוף ובניתוח נתונים לטובת המדידה, פיתוח והטמעת כלי מדידה והערכה, פיתוח והטמעת כלים של תחקור והפקת לקחים ופיתוח שגרות בקרה, הערכה ומדידה.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                         | <p>גיבוש והוצאה לפועל של תהליך בקרה והערכה בהתאם למעגל התכנון הממשלתי והטמעתו, כולל ליווי המנהלים ויחידות בתהליך הבקרה וסיוע בפיתוח ובהוצאה לפועל של אירועי עוגן בתהליך, כגון כנסים ופורומים מקצועיים.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| תהליך גיבוש תכנית עבודה ליחידה או לתחום | <p>כמפורט בתוצרים אפשריים בפעילות "תהליכי גיבוש תכניות עבודה", עבור יחידה, אגף, תחום או קבוצת עובדים שיוגדרו ע"י המזמין.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                         | <p>בחינת תהליכי העבודה והתאמתם לתכנית העבודה עבור יחידה, אגף, תחום או קבוצת עובדים כפי שהוגדר ע"י המזמין. בכלל זאת, ניתוח תחומי הפעילות של היחידה בהתאם לתכנית העבודה, ניתוח ומיפוי תהליכי העבודה ושרשראות יצירת הערך, ניתוח הממשקים של היחידה עם לקוחותיה ועם יחידות מקבילות, ניתוח ביצועים במונחי תכניות העבודה, תקציב וניתוח עומסים ומורכבות. במידת הצורך תכלול העבודה בחינה השוואתית של ארגונים דומים, וכן איסוף מידע ונתונים מהארגון, מהארץ ומהעולם. בחינה מסוג זה יכולה לשרת תכליות מגוונות, כגון סיוע ליחידה לשפר את יכולות הביצוע בהתאם לתכנית העבודה, ייעול ושיפור של תהליכי העבודה, גיבוש תהליכי עבודה בתחום חדש, שיפור יכולות הביצוע של היחידה, התאמת המשאבים המוקצים ליחידה ברמה המשרדית, שיפור ממשקים פנים-ארגוניים וכד'. התוצר המסכם יכלול את ממצאי הבחינה וכן המלצות אופרטיביות בהתאם למיקוד העבודה ולהגדרת התכלית ע"י המזמין. במידת הצורך תכלול העבודה גיבוש תכנית אופרטיבית ליישום ההמלצות וסיוע בליווי הטמעתה.</p> |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| תהליך בקרה על תכניות עבודה ליחידה או לתחום | כמפורט בפעילות "תהליכי בקרה על תכניות עבודה כלליות" בהתמחות זו, עבור יחידה, אגף, תחום או קבוצת עובדים שיוגדרו ע"י המזמין.                                                                                                                                                                                                                                                |
| פיתוח מיומנויות תכנון, מדידה, בקרה והערכה  | סיוע בפיתוח ובהטמעת מיומנויות בתחומי התכנון, המדידה, הבקרה וההערכה באמצעים שונים, כגון סדנאות, ימי עיון, קורסים מקוונים, פורומים מקצועיים וכד'. כלים אלו נועדו לתמוך בתהליכי התכנון, המעקב והבקרה ויכולים להירכש כשירות נפרד בהתאם להבניית התהליך על ידי אגף התכנון. תוצר זה ינתן כשירות משלים למכרזים מרכזיים הקיימים בתחום ויכלול תוצרים אשר אינם קיימים במכרזים אילו. |

## 2.2. התמחות 2 – תכנון, עיצוב ויישום מדיניות והובלת שינוי

התמחות זו נועדה לסייע למזמין בגיבוש וקידום תהליכי תכנון, עיצוב ויישום מדיניות ו/או הובלת שינוי. תהליכי המדיניות והשינויים יכולים להיות מבין תחומי הפעילות המשרדית, תחומי המדיניות יכולים להיגזר מתוך מטרה משרדית, יעד משרדי או תחומי עיסוק שונים בעשייה המשרדית כולל בין היתר ברמה אגפית, בין אם מדובר בתחומים חדשים או שינויים במדיניות הקיימת. בין היתר, הייעוץ והסיוע יכולים להתייחס לסוגיות הבאות:

- א. תהליך תכנון ויישום המדיניות או חלקו – ניתן להתייחס לתהליך "מקצה לקצה" הכולל את כלל שלבי גיבוש המדיניות (מזיהוי הבעיה והגדרת התופעה הבלתי רצויה, דרך גיבוש החלופות, יישום המדיניות והערכתה), או לחלופין לרכיבים ו/או שלבים ספציפים בלבד.
- ב. הגדרת הצורך/הגדרת הבעיה, ניתוח השדה/שוק, הגדרת חלופות ובחירה בחלופה המועדפת, גיבוש תיאוריות שינוי, עיצוב המדיניות, תכנון שלבי היישום של המדיניות, התאמת כלי מדיניות, הגדרת תוצאות ומדדים, גיבוש תכנית מדידה, יישום המדיניות ובקרה על היישום, הערכת המדיניות וכד'.
- ג. התאמת כלי המדיניות - הסיוע ידרש בהתאמת כלי המדיניות השונים (כלים כלכליים, כלי רגולציה, כלים ביצועיים וכלי מידע) והתמהיל המתאים ביניהם ביחס לצורך ולישימות.
- ד. במסגרת הסיוע בכל אחד מהשלבים השונים של תהליך תכנון המדיניות, ייתכן ויידרשו כלים מסוגים שונים כגון איסוף וניתוח נתונים, סקירות בינלאומיות, מהלכי היועצות, ראיונות, סדנאות וכד'.
- ה. תחום המדיניות או השינוי שהינם נושא העבודה, יכולים להתייחס לנושאי העיסוק של המשרד ו/או לנושאים פנים-ארגוניים כגון שיפור אופן הפעילות של המשרד או של יחידות ספציפיות כלפי פנים ו/או כלפי חוץ.

- ו. דיגיטל, דאטה ובינה מלאכותית – ניתן להתייחס להשפעות ו/או שימושים בתחומי הדאטה, הדיגיטל והבינה המלאכותית ביחס ליישום המדיניות ו/או השפעותיה בהקשרים אלו. היבטים אלו יעשו בהתאם למפת הדרכים לענף והחלטות הממשלה הרלוונטיות.

- ז. בהיבט המתודולוגי, ניתן להסתייע בפרק הייעודי [במדריך התכנון הממשלתי, במדריך הממשלתי לגיבוש רגולציה, ובמדריך לניהול סיכונים ברגולציה.](#)

| התמחות 2 – תכנון, עיצוב ויישום מדיניות והובלת שינוי |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                                              | תוצרים אפשריים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| תהליך תכנון מדיניות ו/או הובלת שינוי                | סיוע בעיצוב תהליך תכנון מדיניות/הובלת שינוי, ובכלל זאת הגדרת שלבי התהליך, תכנון הפעולות הנדרשות, התאמת כלי מדיניות, מיפוי גורמים משפיעים ומושפעים, הגדרת השותפים הרלוונטיים לתהליך והגדרת התוצר הרצוי.                                                                                                                           |
|                                                     | סיוע בזיהוי, הגדרה ותיחום הנושא, ובכלל זאת סיוע בהגדרת הצורך או בעיית המדיניות והתוצאות הרצויות. התוצר יכול להיות תיאור של התופעה הבלתי רצויה, תיאור גורמי השורש המרכזיים, ותיאור הפגיעה או הנזק הנגרם.                                                                                                                          |
|                                                     | מיפוי וניתוח תהליכי עבודה קיימים או עתידיים באופן שיטתי על פי הגדרת המזמין, כולל - גורמים מעורבים, תהליכי קבלת החלטות, אופן העברת המידע, זיהוי צווארי הצוואר, גורמים מאשרים, מערכות המידע התומכות ופרקי הזמן לכל רכיב.                                                                                                           |
|                                                     | סיוע בהגדרת חלופות שונות, הגדרת קריטריונים להשוואה בין החלופות, ניתוח החלופות בהתאם לקריטריונים והמלצה על החלופה המועדפת לאור זאת. בכלל זאת, ביצוע הערכה לתוצאות האפשריות ולהערכת הסיכונים הכרוכה בחלופות השונות ולמידת האפקטיביות של החלופות באמצעות כלים שונים, כגון ביצוע ניסוי מעבדה/שטח, סימולציות, ניתוחים כלכליים וכדומה. |
|                                                     | סיוע בעיצוב מפורט של תכנון המדיניות/השינוי, ובכלל זאת הגדרת תפיסת השינוי והרעיון המחולל, הגדרת עקרונות מכוונים, פריסת שלבי המדיניות/השינוי והתאמתם לקהלי יעד וטווחי זמן שונים, ביצוע סימולציות והערכות אפקטיביות.                                                                                                                |
|                                                     | סיוע בתכנון תהליך היישום של המדיניות/השינוי, ובכלל זה בניית תכנית עבודה מפורטת ליישום, בניית תכנית תקציבית, הגדרת המדדים להצלחת המדיניות, עיצוב מנגנוני היישום, המעקב והבקרה וסיוע בפיתוח הכלים הנדרשים לשם כך.                                                                                                                  |
|                                                     | סיוע ביישום ובהטמעת מדיניות/שינוי, ובכלל זה סיוע בריכוז עבודת היישום, קידום ניהול מבוסס נתונים, איסוף וניתוח נתונים מהשותפים והמוקדים הרלוונטיים, סיוע בתהליכי הבקרה על היישום בהתאם לתכנית העבודה, סיוע במדידת ההצלחה של המדיניות, פיתוח והטמעת כלי בקרה וסיוע בתהליכי למידה והפקת לקחים תוך כדי היישום.                        |
| שיתופי פעולה בתכנון ו/או יישום מדיניות              | סיוע בביצוע הערכת אפקטיביות תוך כדי יישום המדיניות/השינוי ו/או לאחר סיום הטמעתם, ובכלל זאת סיוע במדידת התוצאות, ביצוע בדיקות עלות-תועלת והערכת השפעה, זיהוי השלכות על תחומים שונים המושפעים מהמדיניות/השינוי.                                                                                                                    |
|                                                     | סיוע בתכנון משותף של סוגיית מדיניות בין גופים, יחידות או משרדי ממשלה, ובכלל זאת סיוע בגיבוש תפיסה משותפת של הבעיה או התופעה, סיוע באיסוף נתונים רלוונטיים, סיוע בגיבוש חלופות מדיניות ובבחירה החלופה הרצויה, סיוע בבניית                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <p>תכנית עבודה אופרטיבית הכוללת חלוקה של תחומי האחריות בין הגופים השונים וקביעת מדדי הצלחה וכל ליווי מקצועי נוסף שיידרש.</p>                                                                                                                                                                             |                                                                 |
| <p>סיוע בליווי היישום של תכניות עבודה משותפות בין גופים, יחידות או משרדי ממשלה, ובכלל זאת סיוע בביצוע מעקב ובקרה אחר יישום התכנית, סיוע במדידה של מדדי הצלחה והערכה לתכנית, סיוע באיסוף נתונים רלוונטיים, סיוע ביצירת שיח בין הגופים השותפים לאורך שלבי היישום וכל ליווי מקצועי נוסף שיידרש.</p>         |                                                                 |
| <p>איסוף נתונים ממאגרים פנימיים וממקורות שונים הרלוונטיים לנושא ותיקופם (הנתונים יכללו מידע כמותי ו/או איכותני). בניית מאגר מידע אחוד לכלל הנתונים הרלוונטיים בהתאם לצורך, וכן ביצוע אינטגרציה של הנתונים, לרבות ניקוי וסידור הנתונים.</p>                                                               | <p>איסוף, תיקוף וניתוח נתונים לטובת הליך תכנון של</p>           |
| <p>ניתוח נתונים ומידע כולל הצעת המלצות ותובנות בהתאם לבקשת המזמין.</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <p>מדיניות ו/או מהלך שינוי</p>                                  |
| <p>המלצה על מודל לניהול הידע והנתונים בתחום מוגדר, סיוע ביישום ובהטמעת המודל בהתאם לצרכי המזמין.</p>                                                                                                                                                                                                     |                                                                 |
| <p>גיבוש מודל להערכת מידת ההצלחה ו/או האפקטיביות של מהלך מדיניות ו/או שינוי ו/או רגולציה חדשה. בכלל זאת, הגדרת מודל המדידה וההערכה והשגרות לביצוען, גיבוש המדדים הרלוונטיים (כמותניים ואיכותניים), סיוע בהגדרת הנתונים הנדרשים עבור המדידה, איתור מקורות נתונים למדידה ופיתוח כלים לאיסופם ולניתוחם.</p> | <p>בניית ויישום מודל למדידה ולהערכת מדיניות ו/או מהלך שינוי</p> |
| <p>סיוע בהערכת מדיניות ו/או מהלך שינוי ו/או רגולציה, ובכלל זאת מדידת הנתונים בהתאם למודל הערכה או סט מדדים, ניתוחם והצעת המלצות ותובנות בהתאם לבקשת המזמין.</p>                                                                                                                                          |                                                                 |

## **2.3. התמחות 3 – אסטרטגיה**

התמחות זו נועדה לסייע בתהליכי חשיבה אסטרטגיים עבור המזמין, החל משלבי הערכת המצב האסטרטגית ועד בחינת וגיבוש כיווני הפעולה הרצויים בהתאם לכך. בין היתר:

- סיוע בגיבוש הערכת המצב האסטרטגית נשען על בחינת הסביבה החיצונית והפנימית בראייה ארוכת טווח, הכוללת בחינת מגמות עולמיות ומקומיות, בחינת שינויים בסדרי העדיפויות הממשלתיים, בחינת הנחות היסוד של פעילות המזמין, בחינת היכולות וסדרי העדיפויות של המזמין וכד'. בחינה זו נועדה על מנת לאפשר תהליכי חשיבה שיוכלו לבסס תמונת מצב רחבה לשם קבלת החלטות, התאמת המטרות ארוכות הטווח וסדרי העדיפויות של המזמין וקביעת כיווני פעולה אסטרטגיים.
- סיוע בגיבוש תוכנית אסטרטגית ברמת הארגון או התחום, כולל התייחסות לעדכון המטרות והיעדים, החלופות השונות, היבטים תפעוליים הנדרשים להגעת למטרות ויעדים ועוד.

- בסיוע למזמין בביצוע תהליך אסטרטגי יש לשים לב לדגשים ולמקורות הבאים :
- א. המתודולוגיה הממשלתית לביצוע הערכת מצב משרדית כחלק מתהליך התכנון השנתי, כפי שמפורטת בפרק הייעודי [במדריך התכנון הממשלתי](#).
- ב. שילוב כלל ההיבטים הנוגעים לתחומי הפעילות של המזמין כפי שבאות לידי ביטוי בחקיקה, החלטות ממשלה, מסמכי מדיניות והיבטים נוספים כפי שיפורטו על ידי המזמין.
- ג. היבטים וסוגיות מתוך [הערכת המצב הכלכלית-חברתית הממשלתית](#), בהמשך [להחלטת הממשלה 5208 מיום 4.11.2012](#) בנושא מיסוד ושיפור יכולות הממשלה בגיבוש וניהול אסטרטגיה כלכלית-חברתית.
- ד. רצוי שהערכת המצב האסטרטגית תתבסס על מספר נרחב של מקורות מידע, חיצוניים ופנימיים כאחד, על מנת לבסס תמונת מצב עשירה הכוללת תחזיות שונות וכיווני פעולה אפשריים מגוונים בהתאם. ביו היתר, ניתן להיעזר בהשוואות בינלאומית, מחקרים מהארץ ומהעולם של גופי מחקר שונים, ראיונות עם מומחים או בעלי תפקיד רלוונטיים מהארץ ומהעולם, חומרי מחקר פנימיים, ראיונות עם עובדי ומנהלי המשרד, סיכומי פעילות משנות העבודה הקודמות, נתוני ביצוע תקציב וכד'.

| התמחות 3 – אסטרטגיה            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                         | תוצרים אפשריים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| הערכת מצב אסטרטגית כוללת       | מסמך המציג תמונת מצב אסטרטגית בהתייחס לתחומי פעילות הליבה של הארגון. המסמך יכלול בחינה של הסביבה החיצונית והפנימית של הארגון בראייה רב-שנתית ארוכת טווח, ובכלל זה יסקור מגמות ותחזיות עולמיות ומקומיות, ימפה ויאפיין שחקנים ובעלי עניין מרכזיים וינתח הזדמנויות ואיומים העולים לאור זאת בתחומי הפעילות של הארגון. כמו כן, יכלול המסמך בחינה פנימית של היכולות, הפעילויות וסדרי העדיפויות של הארגון. ניתן שהמסמך יכלול המלצות לעדכון מטרות ויעדים ארוכי טווח, לשינוי בסדרי העדיפויות, לכיווני פעולה אפשריים ולתחומים שיש להתמקד בהם בתכניות העבודה לאור בחינה זו. לשם ביצוע הערכת המצב ניתן להיעזר במתודולוגיות שונות כגון SWOT, ניתוח תרחישים, מיפוי בעלי עניין וכד'. |
| עדכון הערכת מצב אסטרטגית כוללת | מסמך עדכון להערכת המצב האסטרטגית הכוללת, ובכלל זאת תמונת מצב אסטרטגית מעודכנת בהתבסס על בחינת שינויים במגמות שחלו בסביבה החיצונית והפנימית, כגון עדכון התרחישים והתחזיות, עדכון מיפוי בעלי העניין, ניתוח מחודש של תמונת ההזדמנויות והאיומים, ניתוח מחודש של סדרי העדיפויות ויכולות המזמין וכד'. לאור עדכון תמונת המצב האסטרטגית ייתכן שיכלול המסמך המלצות להתאמות במטרות וביעדים, בסדרי העדיפויות, בכיווני הפעולה ובתחומים שיש להתייחס אליהם בגיבוש תכנית העבודה.                                                                                                                                                                                                     |
| גיבוש תכנית אסטרטגית כוללת     | מסמך המפרט תכנית אסטרטגית יישומית לאור הערכת מצב אסטרטגית. <sup>[1]</sup> המסמך יכלול תכנית עבודה רב-שנתית הנגזרת מתוך המסקנות והתובנות שעלו מהערכת המצב האסטרטגית, ובכלל זאת מטרות ויעדים, משימות ומדדי הצלחה. כמו כן, יתייחס המסמך להיבטים יישומיים כגון חלוקת אחריות, משאבים תקציביים, לוחות זמנים, סוגיות בתחום ההון האנושי, סוגיות לוגיסטיות וכד'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| הערכת מצב<br>אסטרטגית<br>לתחום   | מסמך המציג תמונת מצב אסטרטגית בהתייחס לתחום מדיניות/פעילות או בהתייחס ליחידה ארגונית של המזמין (יחידה/מינהל/אגף וכד'). המסמך יכול כלול בחינה של הסביבה החיצונית והפנימית של התחום בראייה רב-שנתית ארוכת טווח, ובכלל זה יסקור מגמות ותחזיות עולמיות ומקומיות, ימפה ויאפיין שחקנים ובעלי עניין מרכזיים וינתח הזדמנויות ואיומים העולים לאור זאת בתחום הנבחר. כמו כן, יכלול המסמך בחינה פנימית של היכולות, הפעילויות וסדרי העדיפויות של המזמין בתחום זה. ניתן שהמסמך יכלול המלצות לעדכון מטרות ויעדים ארוכי טווח, לשינוי בסדרי העדיפויות, לכיווני פעולה אפשריים ולתחומים שיש להתמקד בהם בתכניות העבודה לאור בחינה זו. לשם ביצוע הערכת המצב ניתן להיעזר במתודולוגיות שונות כגון SWOT, ניתוח תרחישים, מיפוי בעלי עניין וכד'. |
| גיבוש תכנית<br>אסטרטגית<br>לתחום | מסמך המפרט תכנית אסטרטגית יישומית לתחום מדיניות/פעילות, או בהתייחס ליחידה ארגונית של המזמין (יחידה/מינהל/אגף וכד'), לאור הערכת מצב אסטרטגית. <sup>[2]</sup> המסמך יכלול תכנית עבודה רב-שנתית הנגזרת מתוך המסקנות והתובנות שעלו מהערכת המצב האסטרטגית, ובכלל זאת מטרות ויעדים, משימות ומדדי הצלחה. כמו כן, יתייחס המסמך להיבטים יישומיים כגון חלוקת אחריות, משאבים תקציביים, לוחות זמנים, סוגיות בתחום ההון האנושי, סוגיות לוגיסטיות וכד'.                                                                                                                                                                                                                                                                              |

#### 2.4. התמחות 4 – ייעוץ כלכלי, תכנון-תקצוב ותהליכי התייעלות:

התמחות זו נועדה לסייע למזמין בהיבטים כלכליים לפעילות המשרדית וחיוזק והרחבת ארגו הכלים הכלכלי בהיבטים שונים – מהיבטי התכנון והתקצוב, המדיניות הכלכלית, היבטים תפעוליים ותהליכי התייעלות.

- ייעוץ כלכלי - ייעוץ שמטרתו סיוע בתחומים כלכליים לפעילות המשרד, בין היתר: עריכת ניתוחים כלכליים בסוגיות שונות (תחום פעולה, הצעת מדיניות, פרויקט ספציפי, הסכמים ואופי התחשבות, תמחיר) ביחס לדגשים השונים אותם המשרד יגדיר, גיבוש מודלים כלכליים לפעילויות שונות, בחינת כדאיות כלכלית לפרויקטים שונים ומתן הערכות שווים לפרויקטים שונים.
- בחינת השפעות וכימות עלויות – יכללו תהליך זיהוי השפעות שונות על כל חלופה מרכזית נבחנת, כימות ההשפעות השונות עליה, השוואה בין החלופות המרכזיות ובחירה מנומקת בחלופה המועדפת בהתאם למתודולוגיה במדריך הממשלתי למדיניות רגולציה.
- תכנון-תקצוב – גיבוש תכנית העבודה והליכי תכנון המדיניות יכולים להיעשות בחיבור להליכי התקצוב המשרדיים והממשלתיים. מטרת השירותים בהתמחות זו היא לאפשר למשרדי הממשלה לבחון את ההלימה בין מרכיבי תכנית העבודה המשרדית (כגון מטרות, יעדים ומשימות) לבין ההקצאה התקציבית ו/או הניצול התקציבי. בחינה זו יכולה להיעשות הן ביחס לתהליך התכנון והן ביחס להליכי הבקרה. יצירת ההלימה בין תהליכי התקצוב לתהליכי התכנון הינה פרי של עבודה משותפת בין אגף התכנון, אגף התקציבים וחשבות המשרד. פירוט נוסף בדבר ההקבלה בין מעגל התכנון למעגל התקצוב הממשלתי – ניתן למצוא בפרק הרלוונטי במדריך התכנון הממשלתי.

- **סקירת הוצאות** – הליך ממשלתי משותף של משרד ראש הממשלה ומשרד האוצר, שמטרתו לעודד התייעלות בתקציב המדינה, על-ידי בחינה שיטתית של בסיס התקציב במשרדי הממשלה. כלי סקירת ההוצאות (Spending Review) נכנס בשנים האחרונות לשימוש במדינות רבות ב-OECD. הסקירה השיטתית מאפשרת לבחון מחדש הוצאות והתחייבויות קודמות של הממשלה, לאתר מוקדים אפשריים להתייעלות ולגבש מהלכי התייעלות, כך שניתן יהיה לפנות משאבים לטובת פעילויות חדשות או שינוי בסדרי העדיפויות. תהליך סקירת ההוצאות עוגן לראשונה ב**החלטת הממשלה מס' 406 מיום 5.8.2015**, אשר הקימה את ועדת סקירת ההוצאות, בהובלת נציגי משרד ראש הממשלה ומשרד האוצר, והטילה עליה לגבש נוהל בנושא.

סקירת ההוצאות מתבצעת בהתאם למתודולוגיה הממשלתית ולכלים הממשלתיים התומכים בה, המופיעים בעמוד **סקירת ההוצאות**. בעמוד זה ניתן למצוא את מדריך סקירת ההוצאות, פורמטים להגשה וכלי עזר נוספים.

| התמחות 4 – ייעוץ כלכלי, תכנון-תקצוב ותהליכי התייעלות |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                                               | תוצרים אפשריים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ייעוץ כלכלי                                          | ניתוח כלכלי, מודל כלכלי, מסמך בחינת כדאיות, מסמך מסכם לבחינת עלויות, מסמך מסכם שלניתוח דוחות כספיים, מסמך מסכם של בחינת השפעות ועלויות                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ניהול סיכונים                                        | מסמך ניהול סיכונים, המתייחס להיבטים שונים עם דגשים כלכליים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| בחינת הלימה בין תכנון לתקצוב                         | דו"ח המציג ניתוח של ההקצאה התקציבית ביחס לרכיבי תכנית העבודה בשלב התכנון, כפי שמוקדו על-ידי המזמין (ברמת מטרות/יעדים/משימות, בחלוקה שנתית/חציונית/רבעונית, ביחס לכלל המשרד או לתחומים ספציפיים). הדו"ח עשוי לכלול הצבעה על פערים בסדרי העדיפויות בין תכנית העבודה לבין ההקצאה התקציבית המתוכננת או ההקצאה התקציבית בפועל, הצבעה על קשיים צפויים בהקצאת או בניצול התקציב וכן המלצה להתאמות נדרשות בהקצאת התקציב או בתכנית העבודה.                                                                                                                          |
|                                                      | דו"ח המציג ניתוח של הניצול התקציבי בפועל ביחס לרכיבי תכנית העבודה, כפי שמוקדו על-ידי המזמין (ברמת מטרות/יעדים/משימות, בחלוקה שנתית/חציונית/רבעונית, ביחס לכלל המשרד או לתחומים ספציפיים). הדו"ח עשוי להתייחס הן לתכנית העבודה המקורית והן לנתוני הביצוע שלה. כמו כן, הדו"ח עשוי לכלול הצבעה על פערים משמעותיים בניצול התקציבי ביחס לתכנון המקורי, הצבעה על חסמים משמעותיים לביצוע בתחום התקציב, הצבעה על הקשר בין חסמים בתחום התקציב לחסמים בתחומים אחרים, והמלצות לפעולות נדרשות לטובת העלאת שיעורי הניצול התקציבי והגדלת שיעורי הביצוע של תכנית העבודה. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <p>דו"ח ניתוח עלויות ותועלות ליחידת הישג, כפי שהוגדרה ע"י המזמין (מטרה/יעד/משימה/מדד וכד'). הדו"ח יכול פירוט של יחידת ההישג וניתוח של העלויות הכרוכות בהשגתה. מלבד ניתוח העלויות, ייתכן שהדו"ח יכול ניתוח של התועלות ביחס לעלויות, כך שניתן יהיה לאמוד את התועלת הצפויה/המושגת מכל יחידת עלות. התועלות עשויות להיות מוגדרות במונחי תפוקה או במונחי תוצאה. העלויות עשויות להיות מוגדרות במונחי תקציב, זמן, כ"א וכד'. בנוסף, ייתכן שהדו"ח יכול המלצות בדבר הכדאיות של הפעילות לאור ניתוח עלות-תועלת, והמלצות לשיפור יחס העלות-תועלת באמצעות הורדת העלויות ו/או הגדלת התועלות. ניתן לבצע ניתוח זה באמצעות מגוון של מתודולוגיות ושיטות הערכה.</p> | <p>הערכת עלויות ותועלות ליחידת הישג</p> |
| <p>איסוף, ריכוז, תיקוף, ניתוח וטיוב נתונים הקיימים במשרד או בגופים אחרים האמונים על מדידה בתחומים הרלוונטיים, לצורך סיוע למזמין באיתור מוקדי התייעלות וגיבוש מתווי התייעלות. בין היתר התוצר יכול לכלול מתודולוגיה להמשך עבודה מבוססת נתונים, כגון: רשימת מאגרי המידע ופריטי המידע הנדרשים, כלים לאיסוף הנתונים והניתוחים הנדרשים על מנת לשמר שגרת עבודה שוטפת מבוססת נתונים.</p>                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>סקירת תחום הוצאה</p>                 |
| <p>ביצוע סקירת מצב קיים בתחום מסוים, לטובת איתור מוקדי התייעלות וגיבוש מתווי התייעלות. הסקירה תכלול בחינה של המצב הקיים לרבות ניתוח עלויות שיטתי, ניתוח ביצועים ותוצאות, ניתוח יחס עלות-תועלת, בחינת הרלוונטיות או הצורך בהמשך הפעילות, אפיון מידת היעילות במצב הקיים, בחינה השוואתית של המצב ביחס למדינות או לארגונים אחרים או על פני זמן, ריכוז וניתוח של נתונים רלוונטיים נוספים וכד'.</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |                                         |
| <p>סיוע בגיבוש מתווה התייעלות בתחום מסוים, ובכלל זאת גיבוש חלופות שונות, ניתוח החלופות עפ"י קריטריונים והמלצה על חלופה מועדפת בהתאם לקריטריונים שנקבעו. כמו כן, סיוע בגיבוש תכנית עבודה ליישום מתווה ההתייעלות כולל הגדרת הרעיון המחולל, הגדרת עקרונות מכוונים, פירוט משימות לביצוע, חלוקת אחריות, לוחות זמנים מפורטים, קביעת שיטת מדידה ליישום המתווה, קביעת מדדי הצלחה, ביצוע הערכה להשפעות תקציביות, והתייחסות להיבטים יישומיים כגון משאבים, הון אנושי, היבטים לוגיסטיים וכד'.</p>                                                                                                                                                         |                                         |
| <p>סיוע בקביעת מדדים להצלחת מהלך התייעלות, כגון מדדים לחיסכון במשאבים, מדדים לאיכות השירות/הפעילות ומדדי תוצאה נוספים בתחום הפעילות. בכלל זאת, סיוע בהגדרת שיטת המדידה עבור כל מדד, באיתור מקורות הנתונים עבור המדידה בפועל ובקביעת ערך הבסיס (Baseline) של כל מדד אשר ביחס אליו תיבחן ההצלחה.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                         |



|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ביצוע בקרה תהליכית עקב ביצוע מהלך התייעלות</p> | <p>סיוע בבקרה תהליכית על יישום מתווה ההתייעלות, באמצעות סיוע באיסוף וריכוז הנתונים בדבר ביצוע המשימות שהוגדרו בתכנית העבודה של מתווה ההתייעלות ובאמצעות מיפוי חסמים ליישום המתווה וגיבוש המלצות להתרתם. הבקרה תבוצע על-פי <a href="#">המתודולוגיה</a> לבקרה תהליכית ותוצאתית של תהליך סקירת ההוצאות, אשר מופיעה בעמוד סקירת הוצאות באתר משרד ראש הממשלה.</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>ביצוע בקרה תוצאתית עקב ביצוע מהלך התייעלות</p> | <p>סיוע בבקרה תוצאתית על יישום מתווה ההתייעלות ואומדן הצלחתו, באמצעות סיוע במדידה בפועל של מדדי ההצלחה שהוגדרו. בכלל זאת, סיוע באיסוף וריכוז הנתונים בדבר העמידה במדדים וביצוע אומדן כמותי לחיסכון במשאבים שנוצר עקב ביצוע צעדי ההתייעלות, ביחס לערך הבסיס (Baseline) שנקבע בעת גיבוש מתווה ההתייעלות. במסגרת הבקרה התוצאתית יתבצע מעקב אחר שני פרמטרים מרכזיים: היקף ההוצאה הכולל וההוצאה ליחידת תפוקה. הבקרה תבוצע על-פי <a href="#">המתודולוגיה</a> לבקרה תהליכית ותוצאתית של תהליך סקירת ההוצאות, אשר מופיעה בעמוד סקירת הוצאות באתר משרד ראש הממשלה.</p>                                                          |
| <p>ניתוח שוק</p>                                  | <p>ביצוע ניתוח שוק לתחום והצגתו במסמך מסכם עפ"י הגדרת המזמין, ובכלל זאת ניתוח של מאפייני השוק והרגולציה הקיימת בו, ניתוח של השחקנים הקיימים, ניתוח היצע וביקוש בשוק, ניתוח ריכוזיות בשוק, ניתוח של שווקים דומים או משלימים בארץ ובעולם וכדומה. כמו כן, הניתוח עשוי לכלול היבטים של הערכה כגון הערכת התפתחויות עתידיות בהתאם לסקירת מגמות, הערכת השלכות אפשריות של חלופות מדיניות על השוק, הצגת תובנות ומסקנות בהתאם לבקשת המזמין וכו'.</p>                                                                                                                                                                             |
| <p>בחינת השפעות וכימות עלויות</p>                 | <p>גיבוש דו"ח לזיהוי ההשפעות בשוק על החלופות השונות בהיבטי התמריצים של השחקנים, התועלות האפשריות, העלויות הישירות למפוקחים והשפעות נוספות. כימות העלויות יכלול עבור כל חלופה כימות ריאלי, כימות כלכלי וכימות כלכלי של יתר ההשפעות. ההשוואה בין החלופות המרכזיות תכלול ניתוח עלות-תועלת (CBA – Analysis Benefit Cost) או ניתוח עלות-אפקטיביות (CEA – Analysis Effectiveness Cost), ניתוח רב-משתנים (MCA – Analysis Criteria Multi), <a href="#">במדריך הממשלתי למדיניות רגולציה</a>. השלב האחרון יכלול בחירה מנומקת בחלופה המועדפת בהתחשב בהשפעה על הבעיה, התועלות, בעלויות ובסיכויי ההצלחה שלה בהתאם לבקשת המזמין.</p> |

## 2.5. התמחות 5 – מחקר, סקירות ונתונים

שירותי המחקר, נתונים, מידענות ודאטה המתוארים בהתמחות זו נועדו לתמוך במדיניות מבוססת נתונים (Data Driven Government) ובמדיניות נסמכת ראיות (Evidence Informed Policy), על מנת לשפר את האפקטיביות של הפעולות הממשלתיות השונות.

דגשים כלליים להתמחות מחקר, נתונים, מידענות ודאטה:

- איתור המידע הרלוונטי יכלול מידע ממקורות מידע גלויים לאומיים ובין-לאומיים, מכוני מחקר, אקדמיה, ספרות מקצועית, דוחות מקצועיים, ראיונות, ביצוע ו/או ניתוח סקרים, מאגרי נתונים, מומחים ואנשי

מקצוע, ביצוע ניסויים מבוקרים בשטח או במעבדה וכל מקור מידע מתאים אחר שניתן לאתר בו מידע בין בתשלום ובין שלא בתשלום.

- המידע הרלוונטי יוכל להינתן בין אם על ידי עיבודים שונים ומחקרים ו/או על ידי תמיכה בניהול מידע מובנה (Data Management).
- נותן השירותים יחזיק כדן במנוי לאתרי מידע מקצועיים מתאימים, אשר מספקים שירותי מידע בתשלום.
- יובהר כי הספק ימסור את כלל המידע הגולמי שנאסף על ידו לידי המזמין, בהתאם לדרישתו.
- ביצוע סקירה מהעולם בהיבטי מדיניות רגולציה תיעשה לאור העקרונות שנקבעו במדריך הממשלתי למדיניות רגולציה.

| התמחות 5 – מחקר, סקירות ונתונים        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                                 | תוצרים אפשריים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| סקירה לנושא / סקירה עולמית (באנצ'מארק) | <p>איתור וניתוח מידע בתחום מוגדר בין היתר מידע השוואתי לגבי מספר מדינות ו/או ארגונים, שווקים, או סקטורים, בהתאם לבקשת המזמין. היקף העבודה, מספר הגופים הנבדקים ומיקוד הסקירה יוגדרו על-ידי המזמין בהתאם לנושא העבודה. הסקירה עשויה להתמקד בנושאים שונים, כגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ניתוח הידע האקדמי (אמפירי ותיאורטי) העדכני בתחום, אשר נצבר בארץ ובעולם, ובכלל זאת איתור מומחים רלוונטיים מהאקדמיה.</li> <li>- תיאור המצב הקיים, ובכלל זאת תיאור המצב החקיקתי, המנהלי, הרגולטורי המבני או המדיניות המקובלת, תיאור בעיות, כשלים ופתרונות, וכן תיאור תוצאות המדיניות / הרגולציה.</li> <li>- סקירה אודות שינוי מבני, רפורמה או פרויקט ייעודי, ובכלל זאת סקירת מאפייני השינוי בהיבטים שונים, רציונל השינוי שיקולים ותהליכי קבלת ההחלטות, תהליך התכנון והיישום, תוצאות ביניים/סופיות, ניתוח תועלות והשלכות וכד'.</li> <li>- ניתוח שוק, ובכלל זאת סקירת מאפייני השוק, ניתוח השחקנים הקיימים, רמות ההיצע והביקוש, מידת הריכוזיות, ניתוח של שווקים דומים או משלימים בארץ ובעולם, הערכת התפתחויות עתידיות וכדומה.</li> <li>- איתור ואיסוף נתונים השוואתיים בתחום מוגדר וביצוע ניתוחים בהתאם לבקש המזמין.</li> </ul> |
| מחקר לנושא                             | <p>ביצוע מחקר הנועד לסייע לקביעת או טיוב מדיניות בתחום מסוים, בהתאם לשאלת מחקר שייקבע המזמין. מחקר זה עשוי לעסוק בניתוח או בהערכת השלכות של צעדי מדיניות, בבדיקה של תגובות התנהגותיות למדיניות, בניתוחי אפקטיביות ובבדיקת סיבתיות, ועשוי להתייחס לנתונים ממשלתיים ו/או חוץ-ממשלתיים, מהארץ ומהעולם.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>סיוע בטיוב וניתוח פערים במידע</p> <p>מיפוי וניתוח פערים במידע או בניתוח מידע, באמצעות בחינת צרכי המידע אל מול המצב הקיים בפועל, בין היתר לטובת גיבוש ותכנון מדיניות, שיפור השירות, שיפור וייעול הפעילות וכד'. ניתוח הפערים עשוי לכלול המלצות לשיפור מאגרי המידע והנתונים, ובכלל זאת הצבעה על סוגי הנתונים הדרושים ומקורות אפשריים, המלצות לאופן איסוף הנתונים ועיבודם, המלצות לבניית מאגרי הנתונים, לשיטות הניתוח וכד'.</p> | <p>סיוע באיסוף, בניה וניתוח של מאגרי נתונים</p> <p>איסוף נתונים ותיקופם בהתאם לבקשת המזמין (הנתונים יכללו מידע כמותי ו/או איכותני), בניית מאגר מידע אחוד בהתאם לצורך, ביצוע אינטגרציה של נתונים לרבות ניקוי וסידור הנתונים וביצוע בדיקות שפיות (Sanity).</p>       |
| <p>ביצוע תהליך טיוב לנתונים קיימים במאגרי מידע פנימיים או בגופים רלוונטיים אחרים. תהליך הטיוב עשוי לכלול איסוף מידע, תיעוד, תיקוף וניתוח נתונים, וכן טיוב של כלי האיסוף והניתוח וביצוע שינויים מבניים במאגרי נתונים.</p>                                                                                                                                                                                                       | <p>ביצוע ניסוי</p> <p>בחינת שאלת מחקר ע"י ביצוע ניסוי מעבדה מבוקר תוך תכנון שלבי הניסוי, מעקב אחר התוצאות וניתוח התוצאות בהתבסס על דיסציפלינות המאפשרות בחינה של תגובות והשלכות לכלי פעולה שונים, כגון כלכלה התנהגותית, זאת בהתאם לשאלת המחקר ולדרישות המזמין.</p> |
| <p>בחינת שאלת מחקר ע"י ביצוע ניסוי שטח תוך שימוש במדגם מייצג בהתאם לאוכלוסייה הרלוונטית שהוגדרה בשאלת המחקר, ובהתבסס על דיסציפלינות המאפשרות בחינה של תגובות והשלכות לכלי פעולה שונים, כגון כלכלה התנהגותית, ובהתאם לדרישות המזמין.</p>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## **2.6. התמחות 6 – שיתוף ציבור**

השירותים המפורטים בהתמחות זו נועדו לסייע למשרדי הממשלה בתכנון וביצוע תהליכי שיתוף ציבור ושותפויות רב מגזריות, לטובת שיפור תהליכי קבלת ההחלטות, עיצוב המדיניות ויישומה, וכן להטמעה של תרבות ארגונית ותשתיות לביצוע תהליכי שיתוף שונים.

המונח שיתוף ציבור מתייחס לכל הגורמים שזוהו כבעלי עניין בנושא ספציפי (להלן: "ציבור"). הגורמים יכולים להיות ברמה הפנים-משרדית (לדוגמא עובדים, עמיתים, יחידות המשרד), הבין-משרדית (לדוגמא משרדי ממשלה, יחידות סמך וגופים ציבוריים אחרים) והחוץ-משרדית (לדוגמא רשויות מקומיות, המגזר העסקי, ארגונים ללא מטרות רווח, איגודים מקצועיים, מומחים, מוסדות אקדמיים ומכוני מחקר, קבוצות מהציבור והציבור הרחב). שיתוף ציבור ככלי מדיניות מתבסס על היוועצות ושיתוף של גורמים שונים, ברמות מעורבות שונות ובשלבים שונים של תהליכי קבלת ההחלטות, תהליכי עיצוב המדיניות ויישומה. מטרת שיתוף הציבור היא לאפשר לממשלה לקבל החלטות עדכניות, רלוונטיות ומבוססות נתונים וכן לסייע ברתמת הגורמים הרלוונטיים ליישומן.

תהליכי שיתוף הציבור יתבצעו בהתאם למתודולוגיה המפורטת ב**מדריך שיתוף הציבור בעבודת הממשלה**.

בכל שירות המפורט בהתמחות זו ייתכן שימוש בכלים שונים המשמשים לאיסוף, ניתוח ועיבוד מידע מהציבור והתייעצות עימו, כגון:

א. **קבוצות מיקוד** – תכנון והוצאה לפועל של קבוצות מיקוד, כולל גיוס משתתפים, הפקה, הנחייה, ניהול ועיבוד של קבוצת מיקוד סביב סוגיה שהוגדרה ע"י המזמין.

- ב. סקר/שאלון – תכנון, הפקה, ביצוע, ניתוח ועיבוד של סקר בקרב קהלי היעד כפי שהוגדרו ע"י מזמין השירות. הסקר יכול להתבצע במדגם מייצג וזאת בהתאם לצרכי המזמין.
- ג. אתר היועצות מקוון – העמדת תשתית מקוונת לניהול שיח וקבלת התייחסויות מהציבור, כולל תכנון הפלטפורמה, הקמתה, ניהולה ועיבוד הנתונים העולים ממנה. הפלטפורמה תכלול אפשרות להיוועצות על נושא אחד או יותר ולא תהיה מוגבלת במספר המשתתפים.
- ד. מפגש שיתוף פיזי – תכנון, הפקה, ביצוע, ניתוח ועיבוד של מפגש שיתוף ציבור פרונטאלי או מקוון סביב סוגיה ספציפית ועם קהלי יעד כפי שהוגדרו ע"י מזמין השירות. המפגש יכול להיות מסוגים שונים, כגון מפגש חד-פעמי, סדרת מפגשים, אירוע "האקאטון", כנס היועצות, "וובינר" וכד'.
- ה. פורום / רשת / קהילת ידע – תכנון והקמה של פורום / רשת / קהילת ידע כתשתית קבע. כולל גאנט פעילות, סיוע בארגון והפקה של מפגשים, תחזוקת כלים דיגיטליים תומכים, גיבוש תכנים והגברת מעורבות החברים בדרכי פעולה שונות.
- ו. "שולחן עגול" – תכנון, הפקה, ביצוע, ניתוח ועיבוד של שולחן עגול. מהלך מסוג זה כולל לרוב מספר מפגשים למשך תקופה מסוימת עם קבוצת משתתפים קבועה, בהתאם לצורך שהוגדר ע"י מזמין השירות, בהתאם למתודולוגיה המפורטת ב**מודל ההפעלה לשולחן העגול הרב מגזרי במשרד ראש הממשלה בשגרה ובחירום**. ובמסמכים מתודולוגיים של משרד ראש הממשלה המתעדכנים מעת לעת ומתפרסמים בין היתר.
- ז. "קול קורא" – תכנון, ניסוח, הנגשה ועיבוד של המענים לקול הקורא. שימוש בקולות קוראים נועד על מנת למפות, לקבל מידע ולהיחשף להצעות ולרעיונות בתחומים שונים.
- ח. ראיונות עומק – תכנון, ניסוח וביצוע ראיונות עומק אל מול קהלי היעד שנבחרו, כולל חילוץ תמות מרכזיות וכתיבת דו"ח מסכם.
- ט. איסוף נתונים ככלי משלים לתהליך שיתוף ציבור – איסוף נתונים מהארץ ומהעולם סביב סוגיה או תחום מסוימים, כפי שהוגדרו ע"י מזמין השירות.
- י. ככל שישנם כלים נוספים אשר עונים על התכליות הנדרשות ואינם מופיעים בפירוט לעיל.
- ככלל, כחלק מהתוצר המסכם בשירותים המפורטים להלן, ובעת השימוש בכלים השונים כפי שפורטו לעיל, יועברו לידי המזמין כל המידע וחומרי הגלם שנאספו במסגרת העבודה, כולל חומרי הכנה, תיאור העבודה, סיכומי מפגשים וכלל המידע הגולמי שנאסף מהציבור. כמו כן, התוצר יכלול ניתוח ועיבוד של הנתונים בהתאם לבקשת המזמין, וייתכן שיכלול המלצות ומסקנות בעקבות הניתוח.
- כמו כן, השירותים המפורטים להלן עשויים להירכש באופן חלקי – לדוגמא סיוע בתהליך התכנון של מהלך שיתוף ציבור ללא סיוע בשלב הביצוע.

| התמחות 6 – שיתוף ציבור     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                     | תוצרים אפשריים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| מהלך שיתוף ציבור סביב נושא | סיוע בתכנון, הפקה, ביצוע ועיבוד של תהליך איסוף מידע ונתונים מהציבור ו/או היועצות ו/או שיתוף פעולה באמצעות כלי אחד או יותר (קול קורא / קבוצת מיקוד / מפגש היועצות וכדומה), בהתאם להגדרת הצורך של מזמין השירות. התהליך יכלול סיוע בהגעה לתפוצות קהלי יעד שונים ואיסוף המידע הנדרש מהם, בהתאם להגדרת המזמין. התוצר המסכם יכלול את תיאור תהליך העבודה ומיקודו, הצגת |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | כלל השאלות ו/או הסוגיות שעלו בתהליך, כלל התשובות והנתונים השונים שנאספו, ניתוח הנתונים בהתאם לבקשת המזמין ומסקנות אופרטיביות.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| מהלך מתמשך וקבוע לשיתוף ציבור         | סיוע בתכנון, הפקה, ביצוע ועיבוד של תהליך שיתוף ציבור מתמשך עם קבוצה קבועה או משתנה לצורך היוועצות ו/או שיתוף פעולה ו/או איסוף מידע ונתונים באמצעות כלי אחד או יותר, ובהתאם להגדרת הצורך של מזמין השירות. התוצר המסכם יכלול את תיאור תהליך העבודה ומיקודו, הצגת כלל השאלות ו/או הסוגיות שעלו בתהליך, כלל התשובות והנתונים השונים שנאספו, ניתוח הנתונים בהתאם לבקשת המזמין, מסקנות אופרטיביות והנחיות להפעלה עצמאית של המהלך (לדג' ניהול פורום קבוע להיוועצות עם ארגונים) – בהתאם לצורך של המזמין.            |
| תשתית לשיתוף ציבור                    | סיוע בתכנון, הפקה והקמה של תשתית לשיתוף ציבור ו/או היוועצות ו/או לשיתופי פעולה עם גורמים שונים באמצעות כלי אחד או יותר, בהתאם להגדרת הצורך של מזמין השירות. בכלל זאת, תשתית פיזית או דיגיטלית, כולל רישיון או הרשאה לשימוש בבלטפורמות דיגיטליות רלוונטיות. התוצר המסכם יהיה לדוגמה סיום ההקמה של התשתית ותחילת השימוש בה, בהתאם להגדרת הצורך של המזמין.                                                                                                                                                     |
| סיוע בהטמעת שיתוף ציבור בעבודת הארגון | סיוע בתכנון ובהוצאה לפועל של תהליך הטמעת המתודולוגיה והשימוש בשיתוף ציבור לטובת תהליכי קבלת החלטות, תכנון ויישום מדיניות בארגון. תהליך ההטמעה יוכל לכלול מרכיבים של מיפוי, אבחון וגיבוש תכנית הטמעה תוך שימוש במתודות שונות (סדנאות, הכשרות ימי עיון וכו') ויישומה, וכן סיוע בפיתוח והתאמה של מתודולוגיית השיתוף למאפיינים היחודיים של הארגון, קהלי היעד ודרכי הפעולה. התוצר המסכם יהיה מסמך ובו פירוט מהלך ההטמעה הארגוני שבוצע, סיכום של תובנות מרכזיות והמלצות לכיווני פעולה להמשך, בהתאם להגדרת המזמין. |

## 2.7. התמחות 7 – הון אנושי

התמחות זו נועדה לסייע למזמין להתאים היבטים הקשורים להון האנושי הפנים-ארגוני בצורה המיטבית להשגת המטרות הארגוניות והגברת האפקטיביות של פעולות הארגון. בהיבט זה נכללים ניתוח של המבנה הארגוני בהתאם לתכנית העבודה המשרדית והמלצות על ביצוע התאמות במבנה הארגוני בהתאם לכך. ניתוח זה יכול להיעשות ברמות רזולוציה משתנות, החל מבחינה כללית של המבנה וההיררכיה הארגונית, עבור בבחינת ההקצאה של משאבי האנושי ובחינת מידת ההתאמה של ההון האנושי למשימות השונות, וכלה בבחינה פרטנית של הגדרות התפקיד ורמות המשרה.

בנוסף, נועדה התמחות זו לסייע לאגפי ההון האנושי בסוגיות תכנוניות ואסטרטגיות בתחומם, כגון גיבוש תכניות להתמודדות עם השינויים הרבים בעולם התעסוקה ועם האתגרים הכרוכים בהתאמת כוח האדם לאופי המשימות המשתנה.

דגשים כלליים לשירותים בהתמחות הון אנושי:

- א. השירותים בתחום ההון האנושי ינתנו בהתאם לדגשים ולהנחיות המקצועיות של נציבות שירות המדינה המפורטים [באתר נציבות שירות המדינה](#) או אשר ימסרו לספק ע"י המזמין.
- ב. תוצרי השירות בתחום ההון האנושי יתבססו על מודלים אשר הוכנו על ידי גורמי המטה המקצועיים הרלוונטיים (נציבות שירות המדינה ו/או הממונה על השכר), ככל שישנם.
- ג. בתחום ההון האנושי, העבודה תהא בכפוף למונחים המקצועיים ולכללים המפורטים [בתקנון שירות המדינה](#).
- ד. בכל הנוגע לגיבוש תכניות עבודה במסגרת התמחות זו, יש לפעול בהתאם למתודולוגיה הממשלתית המפורטת [במדריך התכנון הממשלתי](#) ובהתאם להנחיות התכנון וההנחיות המקצועיות של אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה.
- ה. בכל הנוגע להיבטי שיפור השירות לציבור, ניתן להסתייע [במדריך לכתובה והטמעת אמנת שירות ארגונית במשרדי הממשלה](#) מאת היחידה לשיפור השירות הממשלתי לציבור.
- ו. יודגש כי השירותים בהתמחות זו לא יהיו קשורים להיבטי שכר וכי אלו ינתנו במסגרת התקשרות מרכזית בתחום "שכר עידוד", או בכל הוראה הנחיה או מכרז מחייבים שיפורסמו בתחום זה.

| התמחות 7 – הון אנושי        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                      | תוצרים אפשריים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| בחינה והתאמה של מבנה ארגוני | בחינה של המבנה הארגוני הקיים עבור כלל הארגון, עבור יחידה ספציפית או עבור תחום מסוים, לאור תכנית העבודה בראייה שנתית ורב-שנתית, וכן לאור מגמות קיימות ועתידיות (כגון דיגיטציה, התייתרות משרות, צמיחת מקצועות חדשים, שינוי באופי העבודה וכד'). הבחינה תכלול התייחסות להיררכיה הארגונית, לאופן הקצאת משאבי ההון האנושי, למידת ההתאמה של ההון האנושי לביצוע המשימות, לרמות המשרה, להגדרות התפקיד ולאופני ההעסקה – בהתאם להגדרת המזמין לעומק הבחינה ולמיקוד הרצוי. ככל שיידרש, העבודה תכלול בחינה השוואתית של מבנים ארגוניים ומאפייני ההון האנושי בארגונים דומים בארץ ובעולם, וכן איסוף מידע ונתונים במסגרת הארגון ומחוצה לו. התוצר המסכם יכלול את ניתוח ממצאי הבחינה, בחינת חלופות והמלצות אופרטיביות לשינויים הנדרשים במבנה הארגוני. כמו כן, התוצר עשוי לכלול תכנית עבודה מפורטת ליישום ההמלצות, בהתאם לבקשת המזמין. עבודה זו יכולה להתבצע הן לטובת בחינת המבנה הארגוני של יחידה קיימת והן לטובת המלצה על מבנה ארגוני עבור יחידה חדשה. |
|                             | ביצוע אומדן עלויות וניתוח עלות-תועלת ליישום היבטים שונים של שינוי במבנה הארגוני, כגון הגדרת עיסוקים חדשים, שינויים בהיררכיה הארגונית, שינויים בהקצאת התקנים, שינויים לטובת התאמת כוח האדם למשימות העדכניות וכד'. התוצר המסכם יכלול ניתוח של עלויות המשאבים הדרושים לטובת השינוי (במונחי תקציב, זמן וכ"א), לצד ניתוח של התועלות הצפויות או הדרושות עבור המזמין, וכן ניתוח יחס העלות ליחידת תועלת (במונחי תפוקה או תוצאה).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>סיוע בפיתוח מקצועי של עובדים ו/או מנהלים</p> | <p>סיוע בהקניית מיומנויות וכישורים מקצועיים לעובדים ומנהלים. בהתאם להגדרת המזמין, שירות זה עשוי לכלול: ביצוע מיפוי ובחינה לזיהוי פערים בתחום המיומנויות והכישורים בקרב העובדים והמנהלים בארגון או ביחידה מסוימת, לאור הגדרות התפקיד, תכנית העבודה, הצרכים העולים מהשטח ומגמות נוכחיות ועתידיות; פיתוח תכנית לסגירת הפערים בתחום המיומנויות והכישורים; הקנייה בפועל של מיומנויות וכישורים באמצעות תכנון, הפקה והעברה של סדנאות, הכשרות, קורסים וכד', באופן פיזי או מקוון.</p> <p>כמו כן, כלים אלו עשויים לכלול ליווי לקבוצת עובדים או מנהלים, כגון סיוע בפיתוח ובליווי של פורומים מקצועיים, פיתוח והטמעת כלים ללמידת עמיתים, ליווי יחידה או קבוצת עמיתים בתהליך פיתוח מקצועי או בתהליך פנים-ארגוני וכד'.</p> |
|                                                 | <p>סיוע בגיבוש מסלולי קריירה לעובדים ומנהלים במשרד, בהתאם לצרכי הארגון לאור תכנית העבודה השנתית והרב-שנתית, מגמות נוכחיות ועתידיות וכלים רוחביים המגובשים לטובת פיתוח קריירה בשירות המדינה וכן לאור בחינת הצרכים של העובדים והמנהלים בתחום זה. העבודה תתבצע בהתאם להיקף ולמיקוד הנדרש ע"י המזמין.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                 | <p>סיוע בליווי ופיתוח מנהלים ועובדים באמצעות כלים מגוונים, בהתאם להגדרת הצורך, ההיקף והמיקוד ע"י המזמין. כלים אלו עשויים לכלול ליווי אישי באמצעות בניית תכנית אימון אישית, "מנטורינג", ניתוח אישי של פערי מיומנויות וכישורים והתאמה אישית של כלים לסגירת פערי המיומנויות (סדנאות, קורסים, הכשרות וכד').</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>אבחון ושיפור תהליכים פנים-ארגוניים</p>       | <p>סיוע באבחון תהליכים ונושאים פנים-ארגוניים ביחס לארגון כולו, ליחידה או לתחום ספציפיים, באמצעות בחינת דעות ועמדות בקרב קהלים שונים, כגון עובדים ומנהלים ולקוחות מתוך הארגון ומחוצה לו. השירות יכלול סיוע בתכנון ופיתוח שיטת האבחון המתאימה (כגון, סקר, ראיונות, קבוצת מיקוד וכד'), ביצוע בפועל של האבחון וניתוח המידע העולה ממנו בהתאם לבקשת המזמין. התוצר המסכם יכלול תיאור של מיקוד העבודה ותהליך העבודה, הצגת הנושאים שנבחנו, העברה של כלל חומרי הגלם שנאספו, ניתוח של הנתונים שנאספו והמלצות אופרטיביות בהתאם. במידת הצורך תכלול העבודה גיבוש תכנית אופרטיבית ליישום ההמלצות וסיוע בליווי הטמעתה.</p>                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <p>סיוע בבחינת תהליכי העבודה הפנים-ארגוניים עבור יחידה או תחומים ספציפיים. בכלל זאת, ניתוח תחומי הפעילות של היחידה בהתאם לתכנית העבודה, ניתוח ומיפוי תהליכי העבודה ושרשראות יצירת הערך, ניתוח הממשקים של היחידה עם לקוחותיה ועם יחידות מקבילות, ניתוח ביצועים במונחי תכניות העבודה ותקציב, ניתוח עומסים ומורכבות וניתוח המודלים הקיימים לניהול הידע. במידת הצורך תכלול העבודה בחינה השוואתית של ארגונים דומים, וכן איסוף מידע ונתונים מהארגון, מהארץ ומהעולם.</p> <p>בחינה מסוג זה יכולה לשרת תכליות מגוונות, כגון ייעול ושיפור של תהליכי העבודה, גיבוש תהליכי עבודה בתחום חדש, שיפור יכולות הביצוע של היחידה, התאמה של משאבי ההון האנושי לפעילות היחידה, התאמה של משאבי התקציב לפעילות היחידה, שיפור ממשקים פנים-ארגוניים וכד'. התוצר המסכם יכלול את ממצאי הבחינה וכן המלצות אופרטיביות בהתאם למיקוד העבודה ולהגדרת התכלית ע"י המזמין.</p> |                                     |
| <p>סיוע בכתיבת אמנת שירות לציבור, ובכלל זה סיוע במיפוי כלל תהליכי השירות במשרד, בגיבוש הצהרת שירות ארגונית, בכתיבת מסמך אמנת השירות, בגיבוש מערך מדידה ובקרה תומך ובגיבוש תכנית אופרטיבית לעמידה ביעדי האמנה, בהתאם לצרכי המזמין.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                     |
| <p>גיבוש תכנית אופרטיבית לשיפור תהליכים פנים-ארגוניים שונים, וסיוע ביישומה ובהטמעתה באמצעות כלים שונים בהתאם לצורך ולהגדרת המזמין. כלים אלו עשויים לכלול סיוע בעדכון ושיפור של תהליכי העבודה ושל כלי העבודה, סדנאות, ימי עיון, ליווי מנהלים, כלים מקוונים וכדומה.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                     |
| <p>סיוע באבחון היבטים שונים של התרבות הארגונית לבקשת המזמין, כגון מידת המחוברות של העובדים לארגון, אופי היחסים והתקשורת בין עובדים למנהלים, מידת האמון בארגון, היבטים המשפיעים על רמת המוטיבציה של עובדים ומנהלים, תרבות הלמידה והתחקיר בארגון וכדומה. כמו כן, סיוע בפיתוח ובהטעמת כלים ותכניות לשיפור התרבות הארגונית, בהתאם למיקוד שהוגדר ע"י המזמין – כגון שיתוף עובדים בקבלת החלטות, תקשורת מקרבת והקשבה, מודלים לתמרוץ עובדים ומנהלים, כלים לביצוע תחקיר, כלים לעידוד למידה וכד'.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>אבחון ושיפור התרבות הארגונית</p> |

## **2.8. התמחות 8 – חדשנות וחשיבה יצירתית**

התמחות זו נועדה לסייע למזמינים להטמיע שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים בתהליכי חשיבה, במטרה לעודד חשיבה יצירתית וחדשנית בתחומי הפעילות של המזמין. תהליכי חשיבה אלו עשויים לשרת תכליות שונות כגון סיוע בפתרון אתגר או בעיה, סיוע בתהליכי תכנון מדיניות או הובלת שינוי, פיתוח חשיבה תוצאתית, סיוע בתהליכים פנים-ארגוניים וכדומה. כמו כן, התמחות זו נועדה לסייע בהרחבת ארגז הכלים והמיומנויות העומד לרשותם של עובדים ומנהלים המתמודדים עם אתגרים של תכנון והובלת שינוי בעבודתם השוטפת.



הכלים, השיטות והמתודולוגיות בהתמחות זו עשויים להשתנות ולהתעדכן בהתאם להתפתחות השוטפת של תחומים אלו בארץ ובעולם, ועל כן יכולים לכלול מגוון רחב של פתרונות חדשניים (כגון חשיבה יצירתית, חשיבה עיצובית, אקסלרטורים, מסעות לקוח וכד').

כמו כן, יובהר כי כלים חדשניים אינם חייבים להתבסס על כלים מחשוביים, וניתן להציע פתרונות במגוון רחב של סוגים (כגון פורמטים לחשיבה, סדנאות, ימי עיון, כלים מקוונים וכד'), כל עוד הם עונים על הגדרת הפעילויות המפורטות להלן.

| התמחות 8 – חדשנות וחשיבה יצירתית                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| פעילות                                                | תוצרים אפשריים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| סיוע בתהליכי חשיבה לפתרון אתגר או בעיה                | ליווי וסיוע בתהליכי חשיבה לטובת התמודדות עם אתגר או בעיה באמצעות שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים המסייעים לדוגמה ביצירת נקודות מבט שונות אודות האתגר או הבעיה, עידוד יצירתיות בגיבוש פתרון לאתגר או לבעיה, הדמיית אופנים שונים לפתרון ולהשלכות האפשריות בעקבותיו וכדומה.                                                                                                              |
| סיוע בתהליכי חשיבה לטובת תכנון מדיניות או הובלת שינוי | ליווי וסיוע בתהליכי חשיבה לטובת תכנון מדיניות או גיבוש והובלת מהלך שינוי בעיה באמצעות שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים המסייעים לדוגמה ביצירת נקודות מבט שונות אודות התחום הרלוונטי, עידוד יצירתיות בפיתוח חלופות לפעולה, הדמיית היישום וההשלכות האפשריות של החלופות השונות וכדומה.<br><br>מהלכי הובלת שינוי עשויים להתייחס הן להובלת שינוי בתחום פעילות והן להובלת שינוי פנים-ארגוני. |
| סיוע בתהליכי חשיבה תוצאתית                            | ליווי וסיוע בתהליכי חשיבה לטובת פיתוח חשיבה תוצאתית באמצעות שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים המסייעים לדוגמה בגיבוש מדדי תוצאה למהלך מדיניות או שינוי, גיבוש תמונת עתיד רצויה לתחום, סיוע בהגדרת תוצאות רצויות באופן ישיר ועקיף ולאורך טווחי זמן שונים, סיוע בהדמיית ובהמחשת ההשלכות התוצאתיות של מהלך מדיניות או שינוי בתחומים שונים וכדומה.                                          |

[1] שייתכן שבוצעה ע"י המזמין או בסיוע הפעילות האמורה לעיל בנושא.

[2] שייתכן שבוצעה ע"י המזמין או בסיוע הפעילות האמורה לעיל בנושא.