

# מכרז פומבי מס' 40/25

## מתן שירותי ייעוץ ארגוני

### למוא"ז שדות נגב

#### לוח זמנים לעריכת המכרז:

- תקופת רכישת מסמכי המכרז: החל מיום 14/05/2025
- מועד הגשת שאלות הבהרה: עד ליום 21/05/2025 בשעה 16:00
- מועד קבלת תשובות: עד ליום 28/05/2025 בשעה 16:00
- מועד הגשת הצעות: עד ליום 04/06/2025 בשעה 13:00

המזמין רשאי לשנות כל אחד מן המועדים המפורטים לעיל, ובכלל זה לדחות את המועד האחרון להגשת ההצעות, הודעה בדבר דחייה כאמור תימסר לכל מי שרכש את מסמכי המכרז ו/או נרשם על ידי נציג המזמין כמציע הזכאי להגיש הצעתו בהתאם להוראות המכרז.

## תכולת חוברת המכרז

<b>הוראות והנחיות למשתתפים</b>	<b>מסמך א'</b>
<b>טבלת לוחות זמנים לעריכת המכרז</b>	<b>נספח 1</b>
מידע בדבר ניסיון המציע	נספח א' 1
תצהיר לעניין שמירה על דיני העבודה	נספח א' 2
תצהיר בדבר העדר הרשעות פליליות	נספח א' 3
תצהיר לעניין חוק עסקאות גופים ציבוריים	נספח א' 4
תצהיר היעדר ניגוד עניינים	נספח א' 5
הודעה על סוד מקצועי ו/או מסחרי ו/או חיסיון	נספח א' 6
טופס פרטי מידע	נספח א' 7
הצעת המשתתף	נספח א' 8
הצהרת המשתתף	נספח א' 9
<b>הסכם התקשרות</b>	<b>מסמך ב'</b>
כתב התחייבות על העדר ניגוד עניינים ושמירת סודיות	נספח ב' 1
<b>נספח מקצועי</b>	<b>מסמך ג'</b>

## מסמך א'

### הוראות והנחיות למשתתפים

#### כללי .1

1.1. במטרה לסייע בחיזוק ושיפור המערך הארגוני ברשות המקומית שדות נגב (להלן: "המזמינה"), במסגרת פרויקט לפיתוח ארגוני כוללני משולב ברשויות המקומיות (להלן: "הפרויקט"), מבקשת המזמינה לקבל הצעות למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני מיועץ מומחה בעל ניסיון קודם בעבודה מול רשויות מקומיות ו/או גופים ציבוריים, בהתאם לתנאים, לדרישות ולהנחיות המפורטים בנספח המקצועי בנספח המקצועי המצורף **כמסמך ג'** ובמסמכי המכרז ובכלל זאת ההסכם המצורף **כמסמך ב'** על נספחיו (להלן: "השירותים" ו/או "העבודות").

1.2. השירותים יבוצעו על ידי יועץ לפיתוח ארגוני, אשר יבחר על ידי המזמינה לביצוע השירותים (להלן גם: "הזוכה").

1.3. מטרת הפרויקט היא לסייע למזמינה לבנות תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה, שיאפשרו לה לקדם מערך מוניציפאלי מקיף ואיכותי ולהוביל לשגשוג של הישוב.

1.4. התמורה לה יהיה זכאי המציע הזוכה הינה עד 250,000 ₪ (ובמילים: \_\_ מאתים חמישים אלף ₪) הכל בכפוף לקבוע במסמכי המכרז, לרבות הסכם ההתקשרות המצורף כמסמך ב' והנספח המקצועי המצורף כמסמך ג'.

1.5. תהליך הפרויקט, המפורט בהרחבה בנספח המקצועי המצורף **כמסמך ג'**, בנוי משלושה שלבים:

(1) **כיוון ואבחון** – שלב הגדרת המטרות של הרשות, אבחון ומיפוי על בסיס מערך מובנה.

(2) **בניית תכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני** – לאור הגדרת הכיוון והאבחון שהתבצע, יגבש הזוכה ביחד עם הרשות תכנית מפורטת לתהליכי פיתוח ארגוני למימוש במסגרת הנושאים המרכזיים של הפרויקט ותכנית שינויים במבנה הארגוני.

(3) **ביצוע התוכנית הארגונית והטמעת השינויים מחוללי הצמיחה** – ביצוע התהליכים הארגוניים שהוגדרו בתוכנית העבודה לתהליך הארגוני ואושרו לביצוע על ידי ועדת ההיגוי העליונה.

1.6. תכנית העבודה, חלוקת העבודה, לוח הזמנים לביצוע העבודה, התמורה בגין ביצוע העבודה ועוד יגובשו על ידי הרשות המקומית ויאושרו על ידי ועדת ההיגוי העליונה, אשר מורכבת ממנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות (יו"ר); מנהל תחום פיתוח ארגוני באגף לניהול ההון האנושי; מנהל תחום/אגף פיתוח כלכלי; מנהל אגף בכיר

להדרכה ופיתוח; מנהל אגף הדרכה ברשויות המקומיות; נציג המפעם האזורי; מנהל המפעם המתמחה, נציג המחוז; רפרנט אגף התקציבים; רפרנט אגף לניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות; נציג חשבות משרד הפנים; (להלן: "ועדת ההיגוי העליונה") והמזמינה, בתיאום עם הזוכה.

1.7. מציע אשר ניגש למכרז יכול להגיש במסגרת הצעתו "צוות" מטעמו. ככל שהמציע הגיש צוות, כאמור נדרש המציע להגיש "יועץ מוביל" מטעמו, אשר עומד בכל תנאי הסף המפורטים להלן (להלן: "יועץ מוביל"). ככל שלא הגיש המציע צוות מטעמו אזי יהיה הוא היועץ המוביל, הנדרש לעמוד בכל תנאי הסף המפורטים להלן. מודגש כי מציע שהינו תאגיד, יגיש עובד/יו כצוות מטעמו וימנה אחד מהם לפחות כיועץ המוביל. יובהר כי המציע הזוכה מחויב לספק את שירותיו למזמינה באמצעות היועץ המוביל, והמציע אינו רשאי להחליף את היועץ המוביל, לאורך כל תקופת ההתקשרות, אלא בנסיבות חריגות מטעמים מיוחדים ובכפוף לאישור מראש ובכתב של ועדת ההיגוי העליונה.

עוד מודגש ומובהר כי כל אחד מאנשי הצוות מטעם המציע, נדרשים לעמוד בכל התנאי הסף הקבועים להלן, לאורך כל תקופת ההתקשרות. מובהר כי המציע הזוכה יהיה רשאי להחליף את אנשי הצוות וזאת בתנאי שהמחליף הינו בעל הכשרה וניסיון זהים, אשר עומדים אף הם בכל תנאי הסף המפורטים במכרז זה, וכן קיבל את אישור ועדת ההיגוי העליונה לכך מראש ובכתב.

1.8. יובהר כי היועץ המוביל שיזכה במכרז וכן אנשי הצוות מטעמו יידרשו להשתתף בימי הכשרה של המפעם (המפגש ללא עלות של היועץ), ושעות ההשתלמות ישולמו כחלק מהתמורה לה זכאי המציע הזוכה כאמור. ימי הכשרה יכולים להיות רצופים או יומיים, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי של המזמינה ועד 7 ימים סה"כ מדי שנה. ככל שיוחלף היועץ המוביל או אחד מאנשי הצוות בהתאם לתנאים הקבועים לעיל, יידרש המחליף להשתתף בהכשרות, בהתאם לדרישת המזמינה.

1.9. הזוכה יידרש לבצע את השירותים במשרדי המזמינה או במשרדו או בכל מקום אחר, בהתאם לצורך ולדרישות המזמינה.

1.10. הזוכה יספק את השירותים למזמינה כקבלן חיצוני עצמאי מבלי שיוקנו לו או למי מטעמו זכויות כלשהן מול המזמינה בכל הקשור ליחסי עובד מעביד.

1.11. ידוע למשתתפים במכרז כי בכל שלב רשאית המזמינה ליתן הנחיות למציע הזוכה, אשר יחייבו אותו ויהוו חלק בלתי נפרד מההסכם.

1.12. המשתתפים במכרז מודעים לכך כי בכל שלב המכרז/או הספקת השירותים על ידי הזוכה במכרז רשאית ועדת ההיגוי העליונה לפקח, להנחות ולהורות למזמינה כיצד לפעול. אין באמור בכדי לחייב את ועדת ההיגוי העליונה לפקח, להנחות להורות ולמי מהמציעים, לרבות המציע הזוכה, לא תהיה כל טענה בקשר לכך.

## 2. תנאים להשתתפות במכרז (תנאי סף)

### רשאים להשתתף במכרז זה משתתפים העומדים בעצמם במועד הגשת ההצעות במכרז, בכל התנאים המפורטים להלן במצטבר:

2.1. **זהות המציע** - יחיד אשר הינו תושב מדינת ישראל ומוגדר כעוסק מורשה ברשויות המס, או תאגיד (חברה או שותפות) רשום כדין בישראל, העומדים בכל הדרישות ובתנאי הסף במצטבר.

2.2. **השכלה** - המציע (או מי שישמש כיועץ המוביל מטעם מציע שהוא תאגיד) בעל תעודת תואר ראשון מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שהכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל באחד מהתחומים הבאים: מדעי החברה, מדעי ההתנהגות, פסיכולוגיה ארגונית, הנדסת תעשייה וניהול, מנהל עסקים עם התמחות בהתנהלות ארגונית, או בעל תעודת תואר שני מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שהכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל.

#### **לחילופין**

המציע בעל ניסיון בתפקיד ניהולי בכיר בשלטון המקומי של חמש (5) שנים לפחות בעשר (10) השנים האחרונות ובעל תואר אקדמי ממוסד להשכלה גבוהה בישראל או במוסד להשכלה גבוהה בחוץ לארץ שהכיר בו לעניין זה מוסד להשכלה גבוהה בישראל.

לצורך עמידת המציע בתנאי זה ימלא המציע את **נספח א' 1** וכן יצרף אסמכתאות המעידות על השכלתו וניסיונו, כאמור.

2.3. **ניסיון מקצועי בתהליכים ארגוניים** - המציע בעל ניסיון מוכח בביצוע, הטמעה וליווי תהליכי פיתוח ארגוני של לפחות **ארבעה** "תהליכי ליבה" כהגדרתם להלן, ברשויות מקומיות ו/או גופים ציבוריים ו/או גופים פרטיים, במהלך שש השנים האחרונות, ובנוסף, המציע ליווה את אחת הרשויות המקומיות או הגופים הציבוריים או גופים פרטיים אותם ציין, שנה אחת ברציפות ולפחות שנתיים במצטבר בשש השנים האחרונות בתהליך ליבה אחד לפחות.

לעניין סעיף זה "תהליכי ליבה" הינם כמפורט להלן –

1. גיבוש חזון, מטרות ויעדים
2. ביצוע מיפוי ואבחון ארגוני כולל.
3. הובלת תהליכי שינוי ובניית רוח הארגון ומסוגלות.
4. פיתוח שגרות ניהול ויכולות ניהול.

5. בניית תהליכי עבודה מתאימים באגפים ממוקדים כגון: משאבי אנוש, כספים, הנדסה, שפ"ע, חינוך, רווחה, חירום וביטחון וכד'...
6. בניית מבנה ארגוני – ניתוח והצעת מבנה בהתאם לאתגרי הארגון.
7. הטמעת מבנה ארגוני – הובלת השינויים הפרסונליים ובניית ההסכמות והתמיכה.
8. בניית תכניות עבודה מקושרות תקציב כולל מעקב ובקרה.
9. בניית מערך מדידה ובקרה כלל-ארגוניים.
- להוכחת עמידת המציע בתנאי זה עליו למלא את טבלת הניסיון המצורפת **כנספח א' 1**. בנוסף, על המציע לצרף את הסכם ההתקשרות שלו עם הגופים אותם פירט או אישור בכתב של הגוף בו בוצעה העבודה ובכלל זה פירוט העבודה, היקפה, משכה ותקופת התקיימותה.
- נספח א' 1** יהיה זמין בקובץ וורד פתוח לעריכה, באתר האינטרנט של המזמינה שכתובתו מופיעה **בנספח 1**. מובהר כי בכל מקרה השלמה ומילוי של **נספח א' 1**, לא יעלה על 8 עמודים.
- מובהר כי ככל שבעת בדיקת ההצעה ימצא כי **נספח א' 1**, חסר ו/או אינו זהה בנוסחו ל**נספח א' 1** המצורף למכרז זה שפורסם על ידי המזמינה, יהיה בכך בכדי לפסול את הצעת המציע, וזאת על פי שיקול דעתה הבלעדי של המזמינה.
- 2.4. המציע בעצמו רכש את מסמכי המכרז תמורת סך של 500 ₪ כולל מע"מ, שלא יוחזרו מכל סיבה שהיא (המציע יצרף את הקבלה בדבר רכישת מסמכי המכרז. על המציעים להקפיד כי הקבלה תוצא על שם המציע בלבד).
- 2.5. אישור על ניהול פנקסי חשבונות ורשומות לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים (אכיפת ניהול חשבונות ותשלום חובות מס), התשל"ו – 1976.
- 2.6. יובהר כי לא ייבחר יועץ אשר משמש כיועץ מוביל ביותר מ-2 רשויות מקומיות נוספות, מלבד המזמינה. לפיכך, לצורך עמידת היועץ בתנאי זה, על היועץ לחתום על ההצהרה המצורפת **כנספח א' 9** למכרז זה, לפיה הוא אינו משמש כיועץ מוביל ביותר מ-2 רשויות מקומיות נוספות (כאשר המזמינה לא כלולה ברשויות אלה) במסגרת הפרויקטים לפיתוח ארגוני משולב שמוביל משרד הפנים.
- יובהר ויודגש כי עמידה בתנאי זה מהווה תנאי סף וככל שהיועץ המוביל לא יחתום על ההצהרה המצ"ב **כנספח א' 9**, המזמינה תבטל את זכייתו של היועץ במכרז, ובהתאם לשיקול דעתה רשאית לבחור בכשיר השני.
- מבלי לגרוע מכלליות האמור לעיל, המזמין שומר לעצמו את הזכות, לפי שיקול דעתו הבלעדי, לדרוש מכל אחד מהמציעים, לאחר הגשת ההצעות למכרז, להשלים מידע חסר ו/או אישורים דקלרטיביים, בכל הקשור להצעתו, ניסיונו ויכולתו של המציע.

המזמין יהא רשאי לפי שיקול דעתו המלא, לדרוש מהמציעים להוכיח את מהימנותם, כישוריהם, ניסיונם ויכולתם הכספית לביצוע שירותים דומים ולדרוש לשם כך מסמכים נוספים ו/או כל מידע נחוץ אחר גם לאחר הגשת הצעות.

### 3. צירוף אישורים ומסמכים

על המציע לצרף להצעתו אישורים ומסמכים כמפורט להלן:

3.1. כל מסמך ו/או נספח חתום על ידי המציע המאשר כי הוא עומד בדרישות תנאי הסף למכרז זה.

3.2. המציע (לרבות בעלי השליטה בו ומנהליו) לא הורשע בעבירה לפי חוק שכר מינימום, התשמ"ז – 1987 ולחילופין חלפה שנה ממועד ההרשעה או אם הורשע פעמיים או יותר – כי חלפו 3 שנים לפחות ממועד ההרשעה האחרון. בנוסף, המציע (לרבות בעלי השליטה בו ומנהליו) לא הורשע בעבירה של העסקת עובדים זרים (להוכחת עמידת המציע בתנאי זה יש למלא את **נספח א' 2**).

3.3. המציע צרף הצהרות חתומות בפני עורך דין בדבר העדר הרשעות פליליות קודמות, על גבי **נספח א' 3**.

למען הסר ספק יובהר כי המזמין רשאי להביא בעניין שיקוליו את המידע שיובא לידיעתו מהמרשם הפלילי, וכי במסגרת סמכותו זו רשאי המזמין לפסול הצעה של מציע במכרז עפ"י המידע כאמור. הוראה זו תחול, גם על תאגיד ו/או על מנהליו של תאגיד ו/או בעלי השליטה בו. על הזוכה במכרז לדווח גם בתקופות החוזה על כל רישום פלילי או כתב אישום המוגש כנגדו. המזמין יהיה רשאי להפסיק המשך עבודתו עם הזוכה במכרז.

3.4. על המציע להיות בעל כל האישורים הדרושים לפי חוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו-1976, המציע יחתום על התצהיר המצורף כנספח א' 4. המציע צרף תצהיר והתחייבות על היעדר ניגוד עניינים, בנוסח **נספח א' 5** וחתם עליו כנדרש.

3.5. טופס הגשת הצעה, המצורף **כנספח א' 8** ומסמכי המכרז כשהם מלאים וחתומים כנדרש.

3.6. בנוסף, רשאים המציעים לצרף להצעותיהם פרטים ומסמכים רלוונטיים נוספים, לצורך הבהרה, פירוט נוסף ואימות הנתונים המדווחים, וכן לכל צורך אחר שלדעת מציע המסמך נדרש על מנת להבטיח הצגה מיטבית של הצעתו.

3.7. יש להמציא יחד עם ההצעה אישור חתום בידי עו"ד או רו"ח ובו פרטים לגבי המציע, זכויות החותמים בשמו וסמכותם לחייב את המציע בחתימתם. יש לצרף גם מסמך (מאושר על ידי עו"ד או רו"ח או רשות מוסמכת) על רישום התאגיד ורשימה מאושרת של מנהליו ובעלי השליטה בו, בנוסח **נספח א' 7** וחתם עליו כנדרש.

3.8. תעודת עוסק מורשה לעבודה עם גופים ציבוריים מטעם רשויות מע"מ.

3.9. אישור תקף מפקיד שומה או רו"ח בדבר ניהול ספרים כדין בהתאם להוראות פקודת מס הכנסה (נוסח חדש) וחוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975.

3.10. אישור תקף על ניכוי מס במקור בהתאם להוראות פקודת מס הכנסה (נוסח חדש).

#### 4. רכישת מסמכי המכרז

4.1. את מסמכי המכרז ניתן לרכוש תמורת תשלום של 500 ש"ח כולל מע"מ (שלא יוחזרו מכל סיבה שהיא), במזומן, בשיק או בהעברה בנקאית לפקודת המזמינה, בימים א'-ה', בין השעות 9:00-14:00 בכתובת ובשעות המפורטים **בנספח 1. על המציע לצרף למסמכי הצעתו קבלה על שמו בגין התשלום הנ"ל.**

4.2. ניתן לעיין במסמכי המכרז ללא תשלום, בתיאום מראש בפרטי ההתקשרות המופיעים **בנספח 1.**

#### 5. מועד הגשת הצעות

5.1. את ההצעה לרבות האישורים והמסמכים יש להכניס למעטפה סגורה, שלא תישא עליה סימני זיהוי כלשהם, שייכתב עליה "מכרז פומבי מס' 40/25 למתן שירותי ייעוץ ארגוני" את מעטפת ההצעה יש למסור למזכירות המזמינה, במסירה ידנית בלבד ולהכניסה, לתיבת המכרזים, לאחר שנחתמה על ידי מזכירות המועצה בחותמת "התקבל" בציון התאריך והשעה, לא יאוחר מהמועד המפורט בהתאמה **בנספח 1** (להלן: "המועד האחרון להגשת הצעות למכרז").

5.2. הצעה שתוגש לאחר המועד דלעיל לא תתקבל. משלוח ההצעה בדואר או בכל דרך אחרת לא תתקבל ותגרום לפסילת ההצעה.

5.3. המזמין שומר לעצמו את הזכות, לפי שיקול דעתו הבלעדי, להאריך את המועד האחרון להגשת הצעות למכרז לתקופות נוספות, בהודעה שתשלח לכל רוכשי מסמכי המכרז.

5.4. מובהר בזאת למען הסר ספק כי כל ההוצאות, מכל מין וסוג שהוא, הכרוכות בהכנת ההצעה למכרז ובהשתתפות במכרז תחולנה על המציע בלבד.

#### 6. אופן הגשת הצעות

6.1. על המציע להגיש את הצעתו, לרבות כל מסמך שיצורף להצעתו **בשני העתקים** כדלקמן: עותק מקור אחד ועוד העתק. כל אחת מההצעות (היינו, מקור + העתק) יארזו במעטפה סגורה, עליה יצוין: "מכרז פומבי מס' 40/25 למתן שירותי ייעוץ ארגוני". פרט לכך לא יצוין על גבי המעטפה כל סימן הכר נוסף, אחרת תהא המזמינה רשאית לפסול את ההצעה.

6.2. בנוסף על המציע לצרף לעותק המקור של הצעתו, עותק של ספר המכרז (לרבות כל מסמכי התשובות וההבהרות שנשלחו למשתתפים במכרז ולרבות פרוטוקול סיור/ כנס המציעים שנערך) כאשר הוא חתום על ידי מורשי החתימה מטעם המציע החתימות יתבצעו בכל דף ודף מחוברת המכרז והחוזה על נספחיהם.

6.3. על המציע לוודא שעותק המקור והעתק של ההצעה שהוגשה על ידו יהיו זהים. בכל מקרה של סתירה בין המקור לבין ההעתקים יקבע האמור בעותק המקור.

#### 7. חתימות

- 7.1. על המציע לחתום על כל מסמך וכל עמוד ממסמכי ההצעה ומחוברת המכרז. החתימה תתבצע בעותק המקור בלבד וממנו יוכנו שאר ההעתיקים או בכל העותקים - על פי שיקול דעתו של המציע.
- 7.2. בחתימתו על ההצעה ובהגשתה, מאשר המציע את הסכמתו לכל האמור במסמכי המכרז ובתנאיו.
- 7.3. אם ההצעה מוגשת על ידי יחיד יחתום המציע תוך ציון שמו המלא, מספר תעודת הזהות שלו וכתובתו.
- 7.4. אם ההצעה מוגשת על ידי תאגיד יחתמו מורשי החתימה בצירוף חותמת התאגיד ויצורף מכתב בחתימת עו"ד או רו"ח המאשר מי מוסמך לחתום בשם התאגיד. יש לצרף גם מסמך (מאשר על ידי עו"ד או רו"ח או רשות מוסמכת) על רישום התאגיד ורשימה מאושרת של מנהליו ובעלי השליטה בו.

## 8. תקופת ההתקשרות

- 8.1. תקופת ההתקשרות הינה ממועד חתימת המזמינה עם המציע הזוכה על ההסכם ועד לסיום השירותים, בהתאם ללוח הזמנים, כמפורט **במסמך ג'** - הנספח המקצועי (להלן: "תקופת ההתקשרות").
- 8.2. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, ידוע ליועץ כי פרק הזמן המקסימאלי לביצוע כלל השירותים המפורטים במסמך ג' הינו 3 שנים, ולא יותר מ- 4 שנים בנסיבות מיוחדות ולאחר קבלת אישור מראש מהמזמינה.
- 8.3. מבלי לגרוע מהאמור לעיל ולהלן, המזמינה תהא רשאית להפסיק את תקופת ההתקשרות, בכל עת עפ"י שיקול דעתה הבלעדי ו/או על פי הנחיית ועדת ההיגוי העליונה וזאת ע"י משלוח הודעה בכתב 30 יום מראש למציע הזוכה, מבלי שהמזמינה תהא חייבת בתשלום פיצויים כלשהם עקב הפסקת ההתקשרות, למעט זכותו של המציע הזוכה לקבל את התמורה בגין השירותים שבוצעו על ידו עד למועד ההפסקה כאמור, ובכפוף לביצוע השירותים על פי הזמנות אלו ובהתאם לתנאים המפורטים בהסכם.

## 9. תוקף ההצעה

- 9.1. ההצעה תהיה בתוקף למשך 60 ימים החל ממועד הגשת ההצעות על ידי המציע.
- 9.2. המזמין יהא רשאי לדרוש מהמציעים להאריך את תוקף הצעתם למכרז לתקופות נוספות שתקבע על ידו, שלא יעלו בסה"כ על 90 יום נוספים, וזאת לפי שיקול דעתו הבלעדי, וכל אחד מהמציעים מתחייב להאריך את תוקף ההצעה מיד עם קבלת דרישת המזמין לכך.
- 9.3. על אף האמור לעיל, באם יבחר המזמין בכשיר שני, שלישי וכך הלאה (להלן: "כשיר שני") מתחייב הכשיר השני להאריך את תוקף הצעתו לתקופות נוספות ככול שידרוש זאת המזמין ובלבד שסך כל תקופות הארכה כנדרש בסעיף זה לא יעלו על 180 ימים מעבר למכסת הימים כאמור לעיל, באם מכסת הימים יעלו על הנדרש והמזמין ידרוש מכשיר שני כאמור להאריך את הצעתו לתקופה נוספת למציע תהיה זכות סירוב לבקשת המזמין.

## 10. הבהרות ושינויים

10.1. אם ימצא המציע במסמכי המכרז סתירות, שגיאות ו/או אי התאמות ו/או יהיה לו ספק כלשהו בקשר למובנו המדויק של סעיף או פרט כלשהו, עליו להודיע על כך במועדים ובפרטי ההתקשרות המופיעים **בנספח 1**. תשובות תשלחנה בכתב, במידת הצורך, לכל המשתתפים במכרז. מסמכי התשובות יהוו חלק בלתי נפרד ממסמכי המכרז, ועל כל מציע לצרף את מסמכי התשובות להצעה, ולחתום עליהן. שאלות שלא נענו, פירושם שמסמכי המכרז נותרו ללא שינוי.

10.2. המזמין רשאי, בכל עת, להכניס במסמכי המכרז שינויים ותיקונים, מכל מין וסוג שהוא, ו/או לשלוח לרוכשי מסמכי המכרז מסמך הבהרות ו/או מידע נוסף ו/או דרישות או הוראות נוספות לאלו הכלולים במסמכי המכרז, וזאת לפי שיקול דעתו הבלעדי, בין ביוזמתו, בין על פי דרישת הרשויות המוסמכות ובין בתשובה לשאלות המציעים.

10.3. המזמין אינו אחראי לכל פירוש ו/או הסבר שיינתנו למשתתפים במכרז בעל פה. למען הסר ספק מובהר בזאת כי רק שינויים, תשובות ותיקונים (להלן: "הבהרות") שנמסרו בכתב יחייבו את המזמין, כאשר בכל מקרה של סתירה, בין האמור במסמכי ההבהרות ובין מסמכי המכרז המקוריים, יגבר האמור במסמכי ההבהרות. במקרה של סתירה בין מסמכי ההבהרות ובין עצמם, יגבר האמור בהבהרה המאוחרת יותר.

## 11. הסתייגויות

11.1. בכל מקרה של שינוי ו/או השמטה ו/או תוספת שיעשו על ידי המציע במסמכי המכרז ו/או כל הסתייגות אחרת לגביהם, בכל דרך ו/או צורה שהיא (להלן: "הסתייגויות"), רשאי המזמין:

11.1.1. לפסול את הצעת המציע למכרז;

11.1.2. לראות בהסתייגויות כאילו לא נכתבו כלל, ולהתעלם מהן;

11.1.3. לראות בהסתייגויות כאילו מהוות הן פגם טכני בלבד;

11.1.4. לדרוש מהמציע לתקן את ההסתייגויות, ובלבד שבתיקון כאמור אין בכדי לשנות את מחיר ההצעה ו/או פרט מהותי בה;

11.2. ההחלטה בין האפשרויות דלעיל נתונה לשיקול דעתו של המזמין. אם יחליט המזמין לנהוג לפי אחת האלטרנטיבות המנויות בס"ק 11.1.2 - 11.1.4 לעיל, והמציע יסרב להסכים להחלטתו, רשאי המזמין לפסול את ההצעה

## 12. התמורה

12.1. התמורה שתשולם למציע הזוכה הינה כמפורט במסמך ב' הסכם ההתקשרות (להלן: "התמורה").

12.2. תעריפי הייעוץ יהיו בהתאם הוראות החשב הכללי בהוראה מספר 13.9.2 – תעריפי התקשרות עם נותן שירותים חיצוני, כולל ההפחתות הנדרשות בנוהל. התשלום יהיה על פי הביצוע בפועל של השירותים שיבוצעו על ידי המציע הזוכה.

12.3. יובהר ויודגש כי התמורה, בהתאם לאבני הדרך הקבועים בהסכם, הינה קבועה, סופית וכוללת את כל הוצאותיו של המציע הזוכה, הן הישירות והן העקיפות לצורך ביצוע כלל השירותים במסגרת מכרז זה.

### **13. אופן בחינת ההצעות ובחירת הזוכה במכרז**

13.1. ההצעות למכרז של מציעים אשר הם והצעותיהם יעמדו בדרישות תנאי הסף, לרבות עמידה בהמצאת המידע והמסמכים הדרושים, ידורגו לפי ציון משוקלל: 100% איכות.

13.2. תהליך הבחינה של ההצעות והערכתן ייעשה בשלושה שלבים:

**שלב א':** בדיקת עמידת ההצעות בתנאי הסף.

**שלב ב':** בדיקת איכות ההצעות וחישוב ציוני האיכות:

**ב' 1. ראיון בפני הועדה המקצועית – סה"כ ניקוד 60.**

**ב' 2. ראיון ממליצים – סה"כ ניקוד 60.**

**שלב ג':** החלטת ועדת המכרזים

13.3. **שלב א': בדיקת עמידת ההצעות בתנאי הסף**

ועדה מקצועית תבדוק אם ההצעה עומדת בתנאי הסף, כפי שהוגדרו במסמכי המכרז. הצעה שלא תעמוד בכל תנאי הסף תיפסל.

13.4. **שלב ב': בדיקת איכות ההצעות על ידי ועדה מייצגת מקצועית**

א. ועדה מקצועית, המורכבת ממנהל המפעם האזורי ו/או מי מטעמו, ראש הרשות או מנכ"ל ומנהל בכיר במזמינה, אשר ימונה על ידי ראש הרשות המקומית (להלן: "הועדה המקצועית") יזמנו את כלל המציעים שעמדו בתנאי הסף ויערכו להם ראיון מקצועי.

**שלב ב' 1 – ראיון מקצועי:**

ב. על מנת לקבל ניקוד מקסימלי ומאחר והמזמינה מעוניינת להתקשר עם יועץ בעל מגוון רחב של יכולות כמפורט במסמכי המכרז, למציע אשר הגיש במסגרת המכרז צוות מטעמו, מומלץ להגיע לראיון המקצועי כצוות שלם.

ג. חברי הועדה המקצועית, שהינה ועדה מייצגת בלבד, ידרגו את המציעים בהתאם לראיון, אשר יבחן את הנושאים הבאים באמצעות שאלון אחיד ובהסתמך על הנספחים המצורפים להצעת המציע וכיתר המסמכים המצורפים להצעת המציע במסגרת המכרז –

**כישורים, יכולות מקצועיות וסגנון עבודה של המציע -**

- 1) יכולת לפתח ולהצמיח
  - 2) יכולת להניע ולקדם
  - 3) מחויבות לתוצאות והטמעתן
  - 4) פתיחות, שיתוף ויכולת לעבוד בשת"פ עם גורמים נוספים
  - 5) עבודה מובנית ושיטתית
  - 6) היקף הניסיון המקצועי הרלוונטי המצטבר של היועץ או של הצוות כמכלול
- ד. הועדה המקצועית תנקד כל אחד מהקריטריונים המובאים לעיל באופן שווה, ובסך הכול 60 נקודות מקסימאליות לכל הצעה (ממוצע ניקוד חברי הועדה).
- ה. מובהר כי רק מציעים אשר קיבלו על ידי הועדה המקצועית ניקוד של 36 נקודות לפחות מתוך 60 הנקודות המיוחסות לשלב זה (שלב ב' 1), יעברו לשלב בחינת ראיון הממליצים (שלב ב' 2).
- ו. הועדה המקצועית תראיין בשלב ב' 2 עד 5 מציעים אשר הצעותיהם דורגו במקומות הגבוהים ביותר בשלב ב' 1 וזאת בתנאי שהצעותיהם עברו את הניקוד המינימאלי כמתואר בס"ק ה' לעיל.

#### **שלב ב' 2 – ראיון ממליצים**

- א. ראיון ממליצים – בשלב זה הועדה המקצועית תבחן ותבדוק ממליצים של המציעים אשר הצעותיהם עברו לשלב זה, ותנקד אותם מ 1 עד 60.
- ב. חברי הועדה המקצועית, שהינה ועדה מייעצת בלבד, ידרגו את הממליצים בהתאם לראיון, אשר יבחן את הנושאים הבאים באמצעות שאלון אחיד ובהסתמך על הנתונים המופיעים בפניה –

- 1) יכולת לפתח ולהצמיח
  - 2) יכולת להניע ולקדם
  - 3) מחויבות לתוצאות והטמעתן
  - 4) פתיחות, שיתוף ויכולת לעבוד בשת"פ עם גורמים נוספים
  - 5) יכולת התאמה של דרכים ושיטות עבודה
  - 6) עבודה מובנית ושיטתית
- ג. הועדה המקצועית תנקד כל אחד מהקריטריונים המובאים לעיל באופן שווה, ובסך הכול 60 נקודות מקסימאליות (ממוצע ניקוד חברי הועדה).
- ד. בטרם תמסור הועדה המקצועית את המלצתה יתבצע ניקוד משוקלל של שלב ב' 1 ושלב ב' 2 וההצעות ידרגו מבעלת הניקוד הגבוה ביותר לנמוך ביותר.

#### **13.5. שלב ג': החלטת ועדת המכרזים**

הועדה המקצועית תגיש את המלצותיה לוועדת המכרזים.

ועדת המכרזים תבחן את ההצעות ואת המלצת הועדה המקצועית ותיתן המלצתה לראש הרשות.

13.6. המזמינה תהיה רשאית לחרוג מאמות המידה האמורות בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי ובשים לב בין היתר לניסיון, לוותק וליכולתו של המציע לספק את השירותים הדרושים לו לפי מכרז זה וכן להמלצות של לקוחותיו האחרים בנוגע לאיכות שרותיו, לתביעות ו/או להפסקות התקשרות עמו.

13.7. המזמינה תהיה רשאית לחרוג מאמות המידה האמורות, ככל שמדובר במציע אשר לא ביצע בעבר עבודתו לשביעות רצונו, או שנודע לו כי בהתקשרות קודמת בין המציע לבין לקוח אחר קיים חוסר שביעות רצון מטיב השרות אשר ניתן על ידי המציע בעבר.

13.8. יובהר כי אין המזמין מתחייב לקבל את ההצעה שתקבל את הניקוד המשוקלל הגבוה ביותר, או כל הצעה שהיא.

13.9. המזמין שומר לעצמו את הזכות, מכל סיבה שהיא, לבטל את המכרז ו/או לא לחתום על החוזה ו/או לא לבצעו כולו או מקצתו, הכול בהתאם לשיקול דעתו הבלעדי והמוחלט של המזמין, לרבות במקרה שהמזמין יחליט כי אין אף מציע שמתאים לבצע את העבודות.

13.10. אם יחליט המזמין לבטל את המכרז או שלא לבצע את החוזה כולו או חלקו ו/או לא לחתום על החוזה, לא תהיה למשתתפים במכרז כל תביעה ו/או דרישה ו/או טענה מכל סוג שהוא כלפי המזמין.

#### 14. הצהרות המציע

14.1. הגשת הצעתו של המציע והשתתפותו במכרז כמוה כאישור וכהצהרה כי הינו מסכים לאמור בתנאי המכרז, וכן שכל פרטי המכרז ומסמכי המכרז/החוזה ידועים ונהירים לו, וכי יש לו את כל הידע, הכישורים והיכולות המקצועיות והאחרות, וכי הוא מסוגל מכל בחינה שהיא לבצע את השירותים נשוא המכרז - הכל כמפורט במסמכי המכרז/החוזה.

14.2. על המציע לבסס את הצעתו על בדיקות ו/או תחזיות שנערכו על ידו ובאחריותו ביחס לכל נתון רלבנטי להצעתו, ועל המזמין לא תחול אחריות כלשהי בעניין זה.

14.3. הגשת הצעתו של המציע והשתתפותו במכרז כמוה כאישור וכהצהרה כי המצגים ו/או הנתונים ו/או הפרטים אשר נמסרו לו על ידי המזמין במסמכי המכרז אומתו ונבדקו על ידו, וכי למזמין ו/או מי מטעמו לא תהיה כל אחריות ו/או חבות כלפי המציע בגין נתונים ו/או פרטים ו/או מצגים אלו.

14.4. בהמשך לאמור לעיל, מובהר בזאת כי כל טענה בדבר טעות או אי הבנה בקשר לפרט כלשהו או לפרטים כלשהם מפרטי המכרז - לא תתקבל לאחר הגשת ההצעה.

#### 15. הודעה לזוכה והתקשרות

15.1. המזמינה תודיע לזוכה באמצעות פקס או דואר-אלקטרוני, על פי שיקול דעתה הבלעדי, על הזכייה במכרז.

- 15.2. לא חתם הזוכה על ההסכם וכל מסמך אחר שנדרש להמציאו תוך שבעה (7) ימים ממועד קבלת ההודעה על זכייתו במכרז, או כל מועד אחר שיידרש לכך על ידי המזמינה, רשאית המזמינה לבטל את זכייתו במכרז ולעבור למשתתף שהצעתו קיבלה את מירב הניקוד לאחר זה שזכייתו בוטלה כאמור.
- 15.3. רק לאחר מילוי התנאים המפורטים לעיל על ידי המשתתף הזוכה, תודיע המזמינה ליתר המשתתפים במכרז על אי-זכייתם במכרז, וכן לזה שנבחר במכרז כ"כשיר שני" וכ"כשיר שלישי" כאמור בסעיף 16 להלן.
- 15.4. ככול שהחלטת וועדת המכרזים תשתנה כתוצאה מערעור של מי מהמשתתפים לוועדת המכרזים ו/או מהליך משפטי, מובהר בזאת כי למשתתפים ו/או לזוכה, ככול שהוכרז כזה, לא תהיה כל טענה ו/או דרישה כנגד המזמינה והם יהיו מנועים מלטעון בעניין זה.
- 15.5. כמו כן, משתתף ו/או מי שהוכרז כזוכה במכרז לא יבוא בתביעות ו/או בטענות ו/או בדרישות כלפי המזמינה בכל מקרה בו תשתנה החלטת ועדת המכרזים כתוצאה מקבלת ערעור על ההחלטה של מי מהמשתתפים ו/או אם יינקטו הליכים משפטיים בקשר להתקשרות במכרז זה וכתוצאה מכך תעוכב ההתקשרות עם מי מהמשתתפים ו/או תבוטל, אף אם תבטל ועדת המכרזים ו/או בית משפט מוסמך התקשרות כלשהי של המזמינה עם מי מהמשתתפים.
- 15.6. בהגשת הצעתו מביע המשתתף הסכמתו מראש לגילוי הצעתו בפני משתתפים במכרז וכל צד שלישי, אם המזמינה תידרש לעשות כן, פרט למידע שהינו בבחינת סוד מקצועי ו/או מסחרי ו/או בקשת חיסיון מעיון של משתתפים, שעליהם הודיע המשתתף במפורש, בכתב ובאופן בולט, בעת הגשת הצעתו כנדרש **בנספח א' 6**. במקרה של ערעור על הליכי המכרז, על ידי מי ממגישי ההצעות במכרז זה, תהא המזמינה רשאית להמציא מסמכים של המשתתפים, על פי שיקול דעתה הבלעדי. במקרה כאמור, תכריע וועדת המכרזים אם לקבל או לדחות את בקשת המשתתף המפורטת **בנספח א' 6**, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי, ולמשתתף לא תהא כלפי המזמינה כל טענה או תביעה בקשר לכך.

## 16. כשיר שני ושלישי

- 16.1. המזמינה תהא רשאית לבחור כשיר שני ושלישי, בהתאם לניקוד אותם הם קיבלו במסגרת המכרז, אשר מתחייבים להתקשר עם המזמינה על פי תנאי מכרז זה וההסכם המצורף לו, לכל מקרה שבו ההתקשרות עם הזוכה ו/או עם הכשיר השני, לא תצא אל הפועל ו/או תופסק מכל סיבה שהיא (להלן: "**כשיר שני**" ו- "**כשיר שלישי**").
- 16.2. הודעה למשתתף במכרז על בחירתו כ"כשיר שני" וכ- "כשיר שלישי" תימסר במועד האמור בסעיף 15.3 לעיל, בפקס או בדואר-אלקטרוני, והכשיר השני והכשיר השלישי מתחייבים ויידרשו להאריך את תוקף הצעתם במכרז לשניים עשר (12) חודשים החל ממועד קבלת הודעה על בחירתם ככשיר שני או כשיר שלישי.
- 16.3. במקרה שבו לא נבחר כשיר שני ו/או כשיר שלישי, במקרה שפקע תוקף הצעתו של הכשיר השני ו/או הכשיר השלישי, או שגם הזוכה במכרז וגם הכשיר השני וגם הכשיר השלישי

אינם יכולים לקיים את תנאי המכרז וההסכם, מכל סיבה שהיא, כי אז תהא המזמינה רשאית לפנות אל המשתתפים במכרז לפי סדר דירוג הצעותיהם – מהניקוד הגבוה אל הניקוד הנמוך – בכדי להתקשר איתם על פי הצעתם במכרז. במקרה שכזה, המשתתף יהא רשאי לסרב לפנייה.

## 17. הוראות שונות

- 17.1. המציע יישא לבדו בהוצאות ההשתתפות בהליך ולא זכאי לכל שיפוי מהמזמינה בגין הוצאות אלו, מכל סיבה שהיא.
- 17.2. המזמין שומר לעצמו את הזכות לא להתחשב בפגמים פורמאליים באיזו הצעה שהיא במידה שוויתור כזה לא יגרום נזק למזמין ולא יפגע בעקרונות השוויון של המציעים.
- 17.3. אין המזמין מתחייב לקבל כל הצעה שהיא.
- 17.4. המזמין שומר לעצמו את הזכות לדחות כל הצעה או את ההצעות כולן, למסור את כל העבודות נשוא המכרז או רק חלק מהן לבעל ההצעה הנראית לו ככדאית ביותר עבורו.
- 17.5. מובהר בזאת למען הסר ספק, כי ככול שהחלטת המזמין תשתנה כתוצאה מהליך משפטי ו/או בחינה נוספת של ההצעה הזוכה מכל סיבה שהיא, לזוכה ולמציעים לא תהיה כל טענה ו/או דרישה כנגד המזמין והם יהיו מנועים מלטעון בעניין זה. כמו כן ככול שהליכי המכרז יתעכבו כתוצאה מהאמור יוארך תוקף ההצעה.
- 17.6. ידוע למציעים כי, בהתאם להוראות כל דין, זכאים מציעים שהצעתם לא תתקבל לעיין במסמכי ההצעה הזוכה. במידה והמציע סבור כי ישנן חלקים חסויים בהצעתו אשר הוא מבקש כי לא יתאפשר כל עיון בהם עליו לצרף מסמך בו יפורטו המסמכים החסויים לדעתו.
- 17.7. בכל מקרה ידוע ומוסכם על המציעים כי החלטה בדבר חיסיון פרט כל שהוא נתונה למזמין אשר ישקול את עמדת המציע אך אינו מחויב לקבלה. במקרה בו יחליט המזמין כי אין בחלק מסוים חיסיון כנדרש על ידי מציע, יודיע על כך המזמין לאותו מציע וייתן לו את האפשרות להגיב בכתב על החלטתו תוך המועד שייקבע בהודעה.
- 17.8. המזמין יראה את המציע כמי שקרא את מסמכי המכרז, וכמי שבדק וכמי שקיבל את הנתונים שנמסרו לו ואסף את כל המידע הדרוש לו לצורך הגשת ההצעה. לאחר הגשת ההצעה לא תתקבלנה שום טענות מצד הזוכה בנוגע לקשיים והפרעות העלולים להופיע בזמן ביצוע ההסכם ו/או שנתקל בעניינים שלא ידע עליהם ולא צפה אותם מראש.
- 17.9. כל הזכויות במסמכי המכרז שמורות למזמין. מסמכי המכרז מושאלים למציע לשם הכנת הצעתו והגשתה, והמציעים במכרז לא יהיו רשאים לעשות כל שימוש במסמכי המכרז ובמידע המפורט בהם, אלא לצורך הכנה והגשת הצעה למכרז זה. אין המציע רשאי להעתיק מסמכים אלה ו/או להעבירם לצד ג' כלשהו ו/או להשתמש בהם לכל מטרה אחרת.

17.10. המזמין יהא רשאי, בכל שלב של המכרז, לבטל את המכרז. המציעים מוותרים בזאת על סעד של אכיפה או פיצויים חיוביים בשל ביטול המכרז.

17.11. מכרז זה והמסמכים הנלווים לו, לרבות ההסכם, מנוסחים בלשון יחיד זכר מטעמי נוחות בלבד; לשון יחיד מתייחס גם ללשון רבים, ולשון זכר מתייחס גם ללשון נקבה.

## **תמיר עידאן** **ראש המועצה**

**נספח 1 - טבלת לוחות זמנים לעריכת המכרז ופרטים כללים אודות המזמינה**

כתובת המזמינה קרית החינוך שדות נגב. (להלן: "משרדי המזמינה").

כתובת אתר האינטרנט של המזמינה [/https://www.sdotnegev.org.il/bids](https://www.sdotnegev.org.il/bids)

מהות	תקופה/יום/שעה	פרטים נוספים
תקופה לעיון ורכישת מסמכי המכרז	מיום 14/05/2025	במשרדי המזמינה, מחלקת גביה, בין השעות 09:00-14:00, בתאום מראש בטלפון 08-9938934
הגשת שאלות הבהרה	עד יום 21/05/2025 בשעה 16:00	<u>במייל בלבד</u> : למייל: nurit@sdotnegev.org.il לאישור קבלת המייל יש להתקשר: 08-9938902
התייחסות המזמין לשאלות הבהרה	עד ליום 28/05/2025	
הגשת הצעות	עד ליום 04/06/2025 בשעה 13:00	במזכירות המזמינה קומה 3

**הערה:** המזמינה רשאית לשנות כל אחד מן המועדים המפורטים לעיל, ובכלל זה לדחות את המועד האחרון להגשת הצעות. הודעה בדבר דחייה כאמור תימסר לכל מי שרכש את מסמכי המכרז או נרשם על ידי המזמינה.

**נספח א' 1**

**מידע בדבר ניסיון המציע**

**פרטים אישיים וניסיון מקצועי**

יובהר כי יש למלא את הפרטים כמפורט בנספח זה, לרבות טבלת הניסיון מקצועי בתחומי התוכן המרכזיים של הפרויקט, הן לגבי ה"יועץ המוביל" והן לגבי כל אחד מאנשי הצוות שיועסקו על ידו במסגרת הפרויקט, בנפרד.

**הגשת מועמדות לתפקיד יועץ ארגוני לתהליך**

**ברשות המקומית שדות נגב**

שם היועץ/החברה: \_\_\_\_\_  
 אופי תאגידי: עוסק מורשה/חברה בע"מ/שותפות  
 כשמוזכר בחברה: גודל המשרד, מספר עובדים מקצועיים: \_\_\_\_\_

**פרטים אישיים וניסיון מקצועי**

חברה שמעסיקה מגוון יועצים תגיש טופסי פרטים וניסיון מקצועי לגבי כל היועצים המתוכננים לפעול במסגרת הפרויקט

השכלה אקדמית: \_\_\_\_\_  
 הכשרה מקצועית: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ניסיון בעבודת ייעוץ ברשויות המקומיות / גוף ציבורי / גוף פרטי: לפירוט הסעיפים הבאים, יש לתאר את התהליך, האתגרים המרכזיים, מהות עבודת הייעוץ, תקופת הייעוץ. בנוסף, יש לצרף פרטים של איש הקשר שהוביל את התהליך מטעם הרשות המקומית.  
 ניסיון בהובלת תהליכי ליבה ברשויות המקומיות / גוף ציבורי / גוף פרטי ב-6 השנים האחרונות יש למלא בטבלה בהתאם לסעיפים המפורטים. מומלץ לבחור את הפרויקטים המייצגים ביותר, בכל מקרה, ייבחנו ויילקחו בחשבון ארבעת הפרויקטים הראשונים, בלבד.  
 אין לצרף מסמכים אחרים לתיאור התהליכים הארגוניים, תיאור פרויקטים שלא במסגרת טבלה זו, לא יילקחו בחשבון.

1. נושא / תחום פעילות ליבה
רשות / גוף ציבורי / גוף פרטי:
תקופת הייעוץ:
שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי / גוף פרטי: טלפון: דוא"ל:
תיאור התהליך: האתגרים המרכזיים: מהות עבודת הייעוץ:

2. נושא / תחום פעילות ליבה
רשות / גוף ציבורי / גוף פרטי:
תקופת הייעוץ:
שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי / גוף פרטי: טלפון: דוא"ל:
תיאור התהליך: האתגרים המרכזיים: מהות עבודת הייעוץ:
3. נושא / תחום פעילות ליבה
רשות / גוף ציבורי / גוף פרטי:
תקופת הייעוץ:
שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי / גוף פרטי: טלפון: דוא"ל:
תיאור התהליך: האתגרים המרכזיים: מהות עבודת הייעוץ:
4. נושא / תחום פעילות ליבה
רשות / גוף ציבורי / גוף פרטי:
תקופת הייעוץ:
שם איש קשר ברשות/גוף ציבורי / גוף פרטי: טלפון: דוא"ל:
תיאור התהליך: האתגרים המרכזיים: מהות עבודת הייעוץ:

ליווי ארגונים בתהליכי שינוי כולל לאורך זמן, במשך שנה אחת לפחות או שנתיים במצטבר בשש השנים האחרונות:  
אפשרית חפיפה עם הפרויקטים שתוארו בסעיף הקודם

תקופה	איש קשר שם: טלפון: דוא"ל:	רשות / גוף ציבורי / גוף פרטי: הובלת תהליך שינוי כולל – מהות התהליך
תקופה	איש קשר שם: טלפון: דוא"ל:	רשות / גוף ציבורי / גוף פרטי: הובלת תהליך שינוי כולל – מהות התהליך

תפיסה מקצועית לגבי הובלת שינוי ובניית יכולות של הרשות המקומית: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ניסיון מקצועי בתחומי התוכן המרכזיים של הפרויקט

- אנא, סמנו את מידת הניסיון בהובלת תהליכים אלו ברשויות המקומיות/ גוף ציבורי / גוף פרטי.
- רחב** – ניסיון בהובלת התחום במספר רב של ארגונים
- ממוקד** – ניסיון בפרויקט אחד או שניים בתחום
- דומה** – היכרות עם הנושא וניסיון בתחומים דומים או משיקים

דומה	ממוקד	רחב	תהליכי ליבה ארגוניים
			1. ביצוע מיפוי ואבחון ארגוני כולל
			2. הובלת תהליכי שינוי ובניית רוח הארגון ומסוגלות
			3. פיתוח שגרות ניהול ויכולות ניהול
			4. בניית תהליכי עבודה מתאימים באגפים ממוקדים
			5. בניית מבנה ארגוני – ניתוח והצעת מבנה בהתאם לאתגרי הרשות
			6. הטמעת מבנה ארגוני – הובלת השינויים הפרסונליים ובניית ההסכמות והתמיכה
			7. בניית תכניות עבודה מקושרות תקציב כולל מעקב ובקרה
			8. בניית מערך מדידה ובקרה כלל רשותיים
			9. מיפוי ואפיון צרכים מחשוביים. ליווי הטמעתם
			10. בניית מערך ניהול משאבי אנוש
דומה	ממוקד	רחב	נושאים מקצועיים נוספים
			11. פיתוח והבנייה של המינהל הכספי: בניית תקציב, בקרה תקציבית, תהליכי גבייה, ייעול כלכלי בתהליכים כספיים
			12. גיבוש המלצות למינוף כלכלי
			13. בניית מוקד (עירוני)
			14. פיתוח תפיסת שירות והטמעתה בתהליכי העבודה, בניית אמת שירות
			15. ייעול תהליכים בתחום התפעול
			16. תהליכי עבודה בתחומים חברתיים (חינוך, רווחה וכו'...)

הערות:

חותמת היועץ/ החברה

### אישור עו"ד

אני הח"מ, \_\_\_\_\_, עו"ד, מאשר בזה כי ביום \_\_\_\_\_ הופיעה בפני מר/גב' \_\_\_\_\_, אשר זיהיתיו/ה באמצעות ת.ז. מס' \_\_\_\_\_ / המוכר/ת לי באופן אישי, וכי לאחר שהזהרתיו/ה כי עליו/ה להצהיר אמת ובלבד וכי אם לא י/תעשה כן י/תהיה צפוי/ה לעונשים הקבועים בחוק, אישר/ה נכונות הצהרתו/ה לעיל וחתם/מה עליה בפני.

חתימה וחותמת

תאריך

## נספח א' 2

### תצהיר לעניין שמירה על דיני העבודה

אני הח"מ \_\_\_\_\_ נושאת ת"ז מס' \_\_\_\_\_ מורשההית חתימה מטעם \_\_\_\_\_ מס' זיהוי/ח.פ. \_\_\_\_\_ (להלן-"המציע"). לאחר שהוזהרתי כחוק כי עלי לומר את האמת וכי אהיה צפויה לכל העונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהירה ומתחייבות בזאת ובכתב כדלקמן-

1. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו מקיימים את חובותיהם בדבר שמירת זכויותיהם של עובדי החברה לפי דיני העבודה כהגדרתם להלן, ההסכמים הקיבוציים וצווי ההרחבה החלים על החברה, ככל שחלים הסכמים או צווים כאמור.

2. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו מתחייבים כי ימשיכו לשמור על זכויות עובדי החברה המופרטות בסעיף 1 לעיל במהלך כל תקופת ההתקשרות נשוא מכרז זה.

3. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו לא הורשעו בשלוש השנים שקדמו להגשת הצעה במכרז זה, בשל הפרת דיני העבודה כהגדרתם להלן, ולא נקנסו בשנה שקדמה להגשת הצעה במכרז זה ע"י מפקח שמונה לפי סעיף 5 לחוק העבירות המינהליות, התשמ"ו-1985, ביותר משני קנסות בשל הפרת דיני העבודה. וכן לא הורשעו בעבירה לפי חוק שכר המינימום התשמ"ז-1987 ולחילופין חלפה שנה ממועד ההרשעה או אם הורשעו פעמיים או יותר- כי חלפו 3 שנים לפחות ממועד ההרשעה האחרון.

4. המציע בעלי השליטה בו ומנהליו לא הורשעו בעבירה של העסקת עובדים זרים בשלוש השנים שקדמו להגשת הצעה במכרז זה.

5. המציע, בעלי השליטה בו ומנהליו מצהירים כי הם מקיימים ומתחייבים כי ימשיכו לקיים את כל הוראות הדין בעניין עובדים זרים.

6. ידוע לי כי מספר קנסות בגין אותה עבירה- אך במועדים שונים- נחשבים לקנסות שונים. לעניין תצהיר זה-

"דיני העבודה"- החיקוקים המפורטים בתוספת השנייה לחוק בית הדין לעבודה, התשכ"ט-1969, אשר שר התעשייה המסחר והתעסוקה ממונה על ביצועם.

הנני מצהירה כי שמי הוא \_\_\_\_\_ כי החתימה המופיעה בשולי גיליון זה היא חתימתי וכי תוכן הצהרתי אמת.

תאריך \_\_\_\_\_ שם המצהיר + חתימה \_\_\_\_\_

### אימות חתימה

אני הח"מ עו"ד \_\_\_\_\_ מאשר בזאת כי החברה \_\_\_\_\_ רשומה בישראל עפ"י דין וכי הי"ה \_\_\_\_\_ מוסמך להצהיר ולהתחייב בשם החברה הנ"ל.

כמו כן אני מאשרת כי ביום \_\_\_\_\_ בחודש \_\_\_\_\_ בשנת \_\_\_\_\_ הופיע בפניי במשרדי ב \_\_\_\_\_ הי"ה מס' זהות \ \_\_\_\_\_ המוכר לי אישית, ולאחר שהוזהרתי כי עלי להצהיר את האמת וכי יהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק באם לא יעשה כן חתם בפני על תצהירו ואישר את תוכנו ואמיתתו.

חתימה

תאריך

### נספח א' 3

#### תצהיר המציע / מנהליו ובעלי השליטה בדבר העדר הרשעות פליליות

אנו הח"מ מר/גב \_\_\_\_\_ נושאות ת"ז מס' \_\_\_\_\_ מורשהגית חתימה מטעם \_\_\_\_\_ מס' זיהוי/ח.פ. \_\_\_\_\_ (להלן: "המציע"), לאחר שהוזהרתי כחוק כי עלי לומר את האמת וכי אהיה צפויה לכל העונשים הקבועים בחוק אם לא אעשה כן, מצהירה ומתחייבת בזאת ובכתב כדלקמן:

1. הוסמכתי כדין על ידי \_\_\_\_\_ (להלן: "המציע") לחתום על תצהיר זה בתמיכה להצעה למכרז \_\_\_\_\_ (להלן: "המכרז").

2. הריני להצהיר כדלקמן:

2.1. המציע לא הורשע ו/או נחקר בעבירות לפי חוק מס קניה (סחורות ושירותים), התשי"ב-1952; פקודת מס הכנסה; פקודת המכס; חוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975; חוק הפיקוח על המטבע, התשל"ח-1978; סעיפים 290 עד 297, 383 עד 393 ו-414 עד 438 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, למעט הרשעות שנמחקו או התיישנו לפי חוק המרשם הפלילי ותקנת השבים, התשמ"א-1981.

#### **או (מחק את המיותר)**

2.2. המציע נחקר ו/או הורשעתי בעבר בחשד לביצוע העבירות הבאות: \_\_\_\_\_ (יש לפרט מתוך העבירות המנויות לעיל).

3. הואיל וכך, אני נותן/ת בזאת את הסכמתי מראש למסירת כל המידע הקיים ו/או שיהיה קיים אודות המציע במרשם הפלילי ביחס לעבירות שפורטו לעיל, על פי חוק המרשם הפלילי ותקנת השבים, תשמ"א-1981.

4. הסכמה זו תהא תקפה במשך כל תקופת ההתקשרות של המזמין עם הזוכה במכרז שבנדון.

\_\_\_\_\_  
חתימת המצהיר

#### אישור

אני הח"מ \_\_\_\_\_ עו"ד, מאשר/ת כי ביום \_\_\_\_\_ הופיעה בפני בכתובת \_\_\_\_\_ מר/גב' \_\_\_\_\_ המוכר/ת לי אישית ו/או שזיהיתיו/ת על פי ת.ז. מס' \_\_\_\_\_ ולאחר שהזהרתיו/ה כי עליו/ה להצהיר את האמת כי יהיה/תהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק אם לא יעשה/תעשה כן, אישר/ה את נכונות ההצהרה הנ"ל וחתם/ה עליה בפניי.

\_\_\_\_\_  
עו"ד

\_\_\_\_\_  
תאריך

#### נספח א' 4

### תצהיר לפי חוק עסקאות עם גופים ציבוריים

1. אני מר \_\_\_\_\_, ת"ז \_\_\_\_\_, המשמש כ \_\_\_\_\_ בחברת \_\_\_\_\_, המציעה במכרז \_\_\_\_\_ (להלן: "המציעה") מצהיר בזאת כי המציעה ו/או בעל זיקה למציעה (כמשמעו בסעיף 2ב לחוק עסקאות גופים ציבוריים, התשל"ו – 1976) לא הורשעו בפסק דין חלוט ביותר משתי עבירות לפי חוק שכר מינימום, התשמ"ז-1987 ו/או לפי חוק עובדים זרים (איסור העסקה שלא כדין והבטחת תנאים הוגנים), התשנ"א – 1991 ואם הורשעו ביותר מ-2 עבירות הרי כי במועד ההצעה חלפה שנה אחת ממועד ההרשעה האחרונה.
2. זהו שמי זו חתימתי ותוכן תצהירי אמת.

\_\_\_\_\_

המצהיר

### אימות

אני הח"מ, עו"ד \_\_\_\_\_, מ.ר. \_\_\_\_\_ מאשר בזאת כי ביום \_\_\_\_\_ פגשתי את מר \_\_\_\_\_ נושא ת.ז. \_\_\_\_\_, ולאחר שהזהרתיו כי עליו להצהיר את האמת וכי יהיה צפוי לעונשים הקבועים בחוק באם לא יעשה כן חתם בפני על תצהירו ואישר את תוכנו ואמינותו.

\_\_\_\_\_

חתימה+ חותמת

\_\_\_\_\_

תאריך

### אישור עורך דין - לתאגיד

אני, הח"מ \_\_\_\_\_, עו"ד מאשר בזאת כי התצהיר נחתם על ידי ה"ה \_\_\_\_\_, ת"ז \_\_\_\_\_, המורשה בחתימתו לחייב את חברת \_\_\_\_\_ המציעה במכרז \_\_\_\_\_ (להלן: "המכרז") בהתאם להוראות תקנון המציעה ובהתאם לכל דין.

\_\_\_\_\_

חתימה+ חותמת

\_\_\_\_\_

תאריך

## נספח א' 5

### תצהיר והתחייבות על העדר ניגוד עניינים

- אני \_\_\_\_\_, ת"ז \_\_\_\_\_, המשמש כ \_\_\_\_\_  
בחברת \_\_\_\_\_, (להלן: "המציע"), מתחייב בזאת כדלקמן:
- הנני מתחייב שלא יהיה למציע, לפי העניין, או לעובדים מטעם המציע או לספקי / קבלני משנה מטעמו או לגורמים מקצועיים מטעמו במהלך תקופת מתן השירותים, ניגוד עניינים מכל מין וסוג שהוא עם גורמים בעלי עניין בתחום מתן השירותים נשוא מכרז מס' \_\_\_\_\_ ומילוי תנאיו, וכי המציע אינו צפוי לכל תביעה ו/או טענה מצד שלישי כלשהו, בקשר עם מילוי התחייבויותיו על פי הסכם זה.
  - הנני מתחייב כי המציע ימנע מכל פעולה ו/או מחדל אשר עלולים להעמיד אותו או מי מטעמו במצב של ניגוד עניינים כאמור לעיל, לרבות, קבלת עבודה עבור כל גורם או גוף אחר, אם העבודה כאמור עלולה להעמיד את המציע במצב של חשש לניגוד עניינים.
  - הנני מתחייב כי המציע יודיע למזמין באופן מיידי על כל נתון או מצב שבשלהם עלול להימצא המציע במצב של ניגוד עניינים מיד עם היוודע למציע הנתון או המצב האמורים.
  - הנני מתחייב כי המציע ימנע משימוש במידע כלשהו שהגיע לידיו במסגרת מכרז זה שלא למטרת ביצוע התחייבויות המציע כאמור מכרז זה, ובכלל זה להימנע מכל שימוש במידע באופן שיש בו כדי לקדם את עניינו ו/או מי מטעמו ו/או ענייני צד שלישי.
  - הנני מצהיר ומתחייב בשם המציע, כי המציע ידווח מראש למזמין על כל כוונה שלו, להתקשר עם כל גורם, העלול להביא להתקשרות שתהא בניגוד להתחייבויותיו בסעיפים אלו, ולפעול בהתאם להוראות המזמין בעניין. המזמין רשאי לא לאשר למציע התקשרות כאמור או לתת הוראות אחרות שיבטיחו העדר ניגוד עניינים, והמציע מתחייב כי יפעל בהתאם להוראות אלו, בהקשר זה.
  - לא תהיינה למציע כל טענות או תביעות מכל מין וסוג שהוא בגין כל החלטה של המזמין בקשר עם מניעת ניגוד עניינים.
  - ברור לי כי הפרת התחייבות זו כלפי המזמין מהווה הפרה יסודית של ההסכם נשוא מכרז \_\_\_\_\_.
  - מובהר בזאת שלעניין מכרז זה "ניגוד עניינים" פירושו גם כל אירוע העלול להוביל למצב של "חשש לניגוד עניינים" או בעל פוטנציאל לניגוד עניינים.  
ולראיה באתי על החתום:

חתימה

שם

#### אישור עו"ד

אני הח"מ, \_\_\_\_\_, עו"ד, מאשר בזה כי ביום \_\_\_\_\_ הופיעה בפני מר/גב' \_\_\_\_\_, אשר זיהיתיו/ה באמצעות ת.ז. מס' \_\_\_\_\_ / המוכרת לי באופן אישי, וכי לאחר שהזהרתיו/ה כי עליו/ה להצהיר אמת ואמת בלבד וכי אם לא י/תעשה כן י/תהיה צפוי/ה לעונשים הקבועים בחוק, אישר/ה נכונות הצהרתו/ה לעיל וחתם/מה עליה בפני.

חתימה וחותמת

תאריך

**נספח א' 6**

**הודעה על סוד מקצועי ו/או מסחרי ו/או חיסיון**

1. אני הח"מ מבקש, כי מסמכים: \_\_\_\_\_ ו- \_\_\_\_\_ ו- \_\_\_\_\_ לא יימסרו לעיון, וזאת מן הנימוקים להלן:

\*ניתן לצרף מסמך נפרד, מנומק ומפורט

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ידוע לנו, כי בעניין בקשתנו זו, שיקול הדעת הוא המזמינה בלבד. למרות האמור לעיל ידוע לי כי כל פרטי הצעתי לא יהיו חסויים ואינם בבחינת סוד מסחרי.

3. ידוע ומוסכם עליי כי במידה שהצעתי לא תזכה במכרז זה, אהיה מנועים מלדרוש עיון בהצעות אחרות בחלקים שסומנו בהצעתי כחסויים מעיון.

---

**נספח א' 7**

**טופס מידע**

שם היועץ / החברה : \_\_\_\_\_

אופי תאגידי : עוסק מורשה / חברה בע"מ / שותפות

במקרה של חברה : גודל המשרד, מספר עובדים מקצועיים : \_\_\_\_\_

מען \_\_\_\_\_

טלפון \_\_\_\_\_

פקס \_\_\_\_\_

שם/ות מנהלי החברה :

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

שם/ות בעלי המניות :

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

שמות מורשי החתימה :

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

**חובה לצרף לבקשה :**

אדם פרטי – צילום ת.ז.  
חברה –

1. תעודת התאגדות.

2. פלט מרשם החברות בדבר מנהלי החברה המאמת את הפרטים הרשומים לעיל, בדבר זהות בעלי המניות ומנהלי החברה.

\_\_\_\_\_

## נספח א' 8

### הצעת המשתתף

1. אני הח"מ, \_\_\_\_\_, מאשר כי קראתי בעיון את מסמכי המכרז, תנאיו, ההסכם על כל פרטיהם והמסמכים המצורפים להם, ולאחר שקיבלתי כל מידע נוסף שנדרש על ידי, מצהיר כי הבנתי את תוכנם, וקיבלתי כל ייעוץ מקצועי לו נדרשתי לרבות יעוץ משפטי, ואני מקבל על עצמי את כל האמור במכרז זה, ולכן מצהיר ומתחייב לבצע את הנדרש בהתאם למסמכי המכרז ודרישות המזמינה שיתקבלו מעת לעת במהלך תקופת ההתקשרות, ואני מוותר בזאת באופן מלא, מוחלט ובלתי חוזר, על כל טענה ו/או תביעה ו/או דרישה בקשר עם האמור.
2. במקרה של סתירה בין מסמכי המכרז להוראות ההסכם, תגבר ההוראה שיש בה כדי להוסיף על חיובי המשתתף.
3. התמורה לה אני מסכים בהשתתפותי במכרז הינה מלאה, סופית ומוחלטת וכוללת את כל המיסים והאגרות ככל שיחולו ובכלל זה הוצאות משרדיות, נסיעות, שליחויות, הדפסות, מלא העבודות הנלוות הכרוכות בביצוע השירותים, וכי לא נהיה זכאים לכל תוספת ו/או תמורה נוספת מעבר לקבוע בהסכם.
4. ידוע לי, כי התשלום יבוצע בתנאים המפורטים בהסכם ולכל תשלום יתווסף מע"מ בשיעור החוקי התקף במועד ביצוע התשלום.
5. מבלי לגרוע משאר הוראות המכרז ומטופס זה, וכן מהצהרותיי ומהתחייבויותיי על פיו, אני הח"מ מצהיר ומתחייב בזאת באופן מלא ובלתי חוזר, כדלקמן:
  - 5.1 הצעתי עונה על כל הדרישות הנובעות מהאמור במסמכי המכרז על כל נספחיהם;
  - 5.2 בדקתי והבאתי בחשבון את כל המידע שהתקבל לרבות מידע שהמזמינה המציאה למציעים לאחר הוצאת המכרז;
  - 5.3 כל מידע שסופק ו/או שסופק במסגרת המכרז, נועד לצרכי המחשה בלבד ואין לראות בו משום התחייבות ו/או מצג כלשהו מצד המזמינה, לכל דבר ועניין, וכי בכל מקרה לא יהיה במסירת המידע האמור ו/או בתוכנו על מנת להטיל על המזמינה אחריות כלשהי ו/או על מנת לגרוע מהתחייבויותיי המפורטות במסמכי המכרז.
  - 5.4 ידוע לח"מ, כי התחייבותי זו מהווה הסכמה ללא סייג לתוכן ההסכם ונספחיו, לכל דבר ועניין, כפי שעודכן (וככל שעודכן) במסגרת ההליך המכרזי.
  - 5.5 אני הח"מ ו/או כל מי מטעמי לא הציע ו/או נתן ו/או קיבל, במישרין ו/או בעקיפין, כל טובת הנאה ו/או כסף ו/או כל דבר בעל ערך במטרה להשפיע, במישרין ו/או בעקיפין, על הליך המכרז ו/או הליך לרבות כל החלטה של המשתתף ו/או נושאי המשרה שלו ו/או עובדיו ו/או מי מטעמו בענייני של הליך זה.
  - 5.6 ידוע לי שאם אפר התחייבות מהתחייבויותיי הכלולות בהצהרותינו דלעיל תהיה המזמינה רשאית, לפי שיקול דעתה הבלעדי ובכל שלב שהוא, לפסול את הצעתי במכרז, והח"מ מוותר על כל תביעה ו/או דרישה, ישירה או עקיפה, שעניינה פסילת הצעתי על ידי המזמינה.
6. הריני מאשר כי אני, הח"מ, מסוגל מכל בחינה שהיא, לבצע את כל הדרישות וההתחייבויות על פי הוראות המכרז, לרבות עמידה בלוח הזמנים שנקבע לביצוע העבודות.

7. הריני מאשר כי אני, הח"מ, מקבל עליי את כל ההתחייבויות והתנאים הכלולים במסמכי המכרז ללא כל הסתייגות שהיא.

**לראיה באתי על החתום:**

\_\_\_\_\_ **תאריך** \_\_\_\_\_ **חתימה וחותמת המציע**

**אישור זכויות חתימה**  
(כאשר המציע הינו חברה)

אני הח"מ, עו"ד \_\_\_\_\_ מרחוב \_\_\_\_\_ מספר רישיון \_\_\_\_\_, המשמש כיועץ משפטי של המציע, מאשר בזה כי \_\_\_\_\_ ת.ז. \_\_\_\_\_ ו- \_\_\_\_\_ ת.ז. \_\_\_\_\_ אשר חתמו על "הצהרת המציע" הנ"ל בפני וכן על כל יתר מסמכי ההצעה שמטעם חברת \_\_\_\_\_ (להלן: "המציע"), הינם מוסמכים לחתום מטעם המציע על כל מסמכים הללו, וכי נתקבלה החלטה כדין על ידי המציע, בהתאם למסמכי ההתאגדות שלו, להשתתף במכרז ולהסמיך את הנ"ל לחתום על כל המסמכים הללו.

\_\_\_\_\_ **חתימת וחותמת עורך הדין**  
\_\_\_\_\_ **תאריך**

**אישור זכויות חתימה**  
(כאשר המציע איננו חברה)

אני הח"מ, עו"ד \_\_\_\_\_ מרחוב \_\_\_\_\_ מספר רישיון \_\_\_\_\_ מאשר בזה כי ביום \_\_\_\_\_ הופיעה בפני גב'/מר \_\_\_\_\_ ת.ז. \_\_\_\_\_ (המציע), אשר זיהה עצמו בפניי באמצעות תעודת זהות ישראלית, וחתם/מה על "הצהרת המציע" שלעיל בפני וכן על יתר מסמכי ההצעה, וזאת לאחר שהזהרתי אותו/ה כי עליו/ה להצהיר את האמת שאם לא כן ת/יהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק.

\_\_\_\_\_ **חתימת וחותמת עורך הדין**  
\_\_\_\_\_ **תאריך**

**נספח א' 9**

**הצהרת המשתתף**

1. אני הח"מ מצהיר כי אינני משמש כיועץ מוביל ביותר מ-2 רשויות מקומיות נוספות (כאשר המזמינה לא כלולה ברשויות אלה), במסגרת הפרויקטים לפיתוח ארגוני משולב שמוביל משרד הפנים.
2. למען הסר ספק, אני מצהיר, כי ידוע לי, כי ככל שלא אחתום על הצהרה זו ו/או ככל שאשמש כיועץ מוביל של יותר משתי רשויות מקומיות, מלבד המזמינה, המזמינה תבטל את זכייתי במכרז, ככל שאזכה, ובהתאם לשיקול דעתה רשאית לבחור בכשיר השני כזוכה במכרז.

**לראיה באתי על החתום:**

שם המציע: \_\_\_\_\_

תאריך: \_\_\_\_\_

חתימה: \_\_\_\_\_

**אישור עו"ד**

אני הח"מ, \_\_\_\_\_, עו"ד, מאשר בזה כי ביום \_\_\_\_\_ הופיעה בפני מר/גב' \_\_\_\_\_, אשר זיהיתיו/ה באמצעות ת.ז. מס' \_\_\_\_\_ / המוכר/ת לי באופן אישי, וכי לאחר שהזהרתיו/ה כי עליו/ה להצהיר אמת ובלבד וכי אם לא י/תעשה כן י/תהיה צפויה לעונשים הקבועים בחוק, אישר/ה נכונות הצהרתו/ה לעיל וחתם/מה עליה בפני.

\_\_\_\_\_ חתימה וחותמת

\_\_\_\_\_ תאריך

## מסמך ב'

### הסכם מסגרת למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני

שנערך ונחתם ב \_\_\_\_\_ ביום \_\_\_\_\_ לחודש \_\_\_\_\_ בשנת 2016

#### בין

\_\_\_\_\_  
מרח' \_\_\_\_\_  
(להלן: "המזמינה")

#### מצד אחד

#### לבין

\_\_\_\_\_, ח.פ./ ע.ר. \_\_\_\_\_  
רח' \_\_\_\_\_  
טלפון: \_\_\_\_\_ פקס: \_\_\_\_\_  
(להלן: "היועץ")

#### מצד שני

**הואיל** והמזמינה מעוניינת בקבלת שירותי יועץ לפיתוח ארגוני, אשר ילווה את המזמינה בבניית תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה שיאפשרו לה לקיים מערך שירותים מקיף ואיכותי הכולל כמפורט בהרחבה בהסכם זה להלן וכן בנספח המקצועי המצורף כ**מסמך ג'** (להלן: "השירותים");

**והואיל** והיועץ מצהיר, כי הינו מומחה בתחום הייעוץ הארגוני והיכרות עם רשויות מקומיות ו/או מגזר ציבורי, וכן כי הוא בעל המומחיות, הניסיון, היכולת, ההיתרים הדרושים לביצוע השירותים כמפורט בהסכם זה וכי לרשותו עומד, במידת הצורך וככל שיידרש, צוות מלא, מיומן ומנוסה שיאפשר לו לעמוד בכל התחייבויותיו שעל פי הסכם זה;

**והואיל** והמזמינה מעוניינת להסדיר את כלל התקשרויותיה עם היועץ בהסכם זה;

**והואיל** וברצון הצדדים להעלות על הכתב את פרטי ההתקשרות ביניהם.

### **לפיכך הוסכם, הותנה והוצהר בין הצדדים כדלקמן:**

#### **1. מבוא והגדרות**

- 1.1. המבוא להסכם זה ונספחיו מהווים חלק בלתי נפרד הימנו ומחייב כיתר תנאיו.
- 1.2. כותרות הסעיפים באות לצורך הנוחיות בלבד ואין לפרש תנאי מתנאי הסכם זה לפיהן.

### 1.3. הגדרות

"**השירותים**" - שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני למזמינה, לקיים תהליכים לפיתוח ארגוני, במטרה לחולל שינוי משמעותי בהתנהלות הרשות ולהביאה לידי התנהלות אפקטיבית ויעילה בתחום הארגוני, ובכלל זה, לקדם צעדים לחיזוק ההון האנושי והיכולות העצמיות. הכול כמפורט בהרחבה בהסכם זה ובנספח המקצועי המצורף **כמסמך ג'**.

"**ועדת היגוי עליונה**" - מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק (יו"ר); מנהל תחום פיתוח ארגוני באגף לניהול ההון האנושי; מנהל תחום/אגף פיתוח כלכלי; מנהל אגף בכיר להדרכה ופיתוח; מנהל אגף הדרכה ברשומ"ק; נציג המפעם האזורי; מנהל המפעם המתמחה; נציג המחוז; רפרנט אגף התקציבים; רפרנט אגף לניהול ההון האנושי ברשומ"ק; נציג חשבות משרד הפנים;

### 2. תקופת ההסכם

2.1. הסכם זה יעמוד בתוקפו ממועד חתימת הצדדים על הסכם זה, עד לסיום השירותים, בהתאם ללוח הזמנים, כמפורט **במסמך ג'** - הנספח המקצועי (להלן: "**תקופת ההסכם**").

2.2. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, ידוע ליועץ כי פרק הזמן המקסימאלי לביצוע כלל השירותים המפורטים במסמך ג' הינו 3 שנים ולא יותר מ- 4 שנים בנסיבות מיוחדות ולאחר קבלת אישור מראש מהמזמינה.

2.3. מבלי לגרוע מהאמור לעיל ולהלן, המזמינה תהא רשאית להפסיק את ההתקשרות, בכל עת עפ"י שיקול דעתה הבלעדי ו/או על פי הנחיית ועדת ההיגוי העליונה וזאת ע"י משלוח הודעה בכתב 30 יום מראש למציע הזוכה, מבלי שהמזמינה תהא חייבת בתשלום פיצויים כלשהם עקב הפסקת ההתקשרות, למעט זכותו של המציע הזוכה לקבל את התמורה בגין השירותים שבוצעה על ידו עד למועד ההפסקה כאמור, ובכפוף לביצוע השירותים על פי הזמנות אלו ובהתאם לתנאים המפורטים בהסכם.

### 3. הגדרת תפקידו של היועץ ומהות השירותים

3.1. במהלך תקופת ההסכם, מתחייב היועץ לספק למזמינה שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני כמפורט בנספח המקצועי המצורף **כמסמך ג'** להסכם זה, אשר יכללו, בין היתר, את הנושאים הבאים:

- **שלב הכיוון והאבחון** – הגדרת המטרות של הרשות, ביצוע אבחון מפורט על פי המודל שנקבע, הגדרת המטרות והיעדים של המזמין, לימוד ובחינת הרקע הארגוני של המזמין התרבות הארגונית, משאבים וכדומה לצורך אבחון ומיפוי של הרשות המקומית.

- **שלב בניית תוכנית העבודה המפורטת לתהליך הארגוני** - תכנון וגיבוש תכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני ובניית מבנה ארגוני מתאים לאור המטרות והיעדים שהוגדרו ובהתייחס לממצאי האבחון. התוכנית תכלול את הפעולות והתהליכים הנדרשים לצורך ליווי ומימוש תהליכי עבודה אסטרטגיים, בכל הדרגות אצל המזמינה, באופן שיוביל לחיבור בין משאבי הארגון והשגת היעדים המרכזיים. התוכנית המפורטת להתערבות הארגונית וכן מבנה ארגוני קיים והמוצע יוצגו לאישור ועדת ההיגוי העליונה. לכול אחד מהתחומים המוצעים יוגשו תוכנית פעולה מפורטת, לוח זמנים מתוכנן ומסגרת שעות נדרשת לביצועה.

- **שלב ביצוע התהליכים הארגוניים** - ביצוע, יישום והטמעה של תהליכי הפיתוח ארגוני, בהתאם לתוכנית המפורטת שאושרה.

- כל שירות נוסף בתחום הפיתוח הארגוני.

3.2. מובהר בזאת כי ההתקשרות מבוססת על הכשרתו, ניסיונו, כשירותו ומקצועיותו של היועץ, באופן אישי, וכפי שנדרש במסגרת המכרז. לפיכך, היועץ נדרש באופן אישי לספק את השירותים למזמינה, תוך שהוא נעזר באדמיניסטרציה התומכת של משרדו במידת הצורך, ואף אדם אחר לא יוכל להחליפו במתן השירותים נשוא הסכם זה, כולם או מקצתם, ללא הסכמתה מראש ובכתב של המזמינה.

#### 4. הצהרות היועץ

היועץ מצהיר ומתחייב בזאת כלהלן:

4.1. כי הינו מומחה בתחום הייעוץ לפיתוח ארגוני וליווי רשויות מקומיות ו/או המגזר הציבורי וכי הינו בעל ההשכלה והניסיון המקצועי, הידע, המומחיות, הציוד, הארגון וכוח האדם המיומן והמוסמך, הנחוצים לשם מתן השירותים הנדרשים לפי הסכם זה ברמה מקצועית טובה וראויה ולהשלים את השירותים הנדרשים לפי הסכם זה ובהתאם לכל תנאיו.

4.2. כי ידוע לו כי בכל שלב המכרז ו/או הספקת השירותים רשאית ועדת ההיגוי העליונה לפקח, להנחות ולהורות למזמינה כיצד לפעול. אין באמור בכדי לחייב את ועדת ההיגוי העליונה לפקח, להנחות להורות ו/או לבוא בנעלי המזמינה ולזוכה לא תהיה כל טענה בקשר לכך.

4.3. כי יש בידיו את כל הרישיונות וההיתרים הדרושים לצורך מילוי תפקיד.

4.4. כי אין כל מניעה ו/או הגבלה שבדין ו/או שבעובדה להתקשרותו של היועץ בהסכם זה עם המזמינה, ולביצוע מלוא התחייבויותיו הקבועות בו.

4.5. כי ייתן את השירותים הנדרשים לפי הסכם זה בקפדנות, ביעילות ובמקצועיות, במקומות ובמועדים שיידרשו בנסיבות העניין ו/או כפי שייקבע על-ידי המזמינה, בכפוף להוראות הסכם זה.

- 4.6. כי יש לו זמינות מלאה לתהליכי הייעוץ והפיתוח הארגוני כפי שנדרש ובהתאם למודל ולתוכנית המפורטת שתאושר.
- 4.7. כי יבצע את שירותי הייעוץ בהתאם למדיניות ולהנחיות שיקבעו ע"י המזמינה ו/או ועדת ההיגוי העליונה, ובהתאם לשיקול דעתם המקצועי.
- 4.8. בכלל זה מצהיר היועץ כי ידוע לו כי המזמינה רשאית לדרוש ו/או לקבוע שינויים בפרטי השירותים, לצמצמם או להרחיבם, ומוסכם בזאת כי כל שינוי כאמור לא יחשב כהפרת הסכם זה ו/או סיבה לתשלום שכ"ט נוסף.
- 4.9. כי הוא מתחייב לפעול בביצוע השירותים בהתאם לדין, תוך שיתוף פעולה עם המזמינה ו/או ועדת ההיגוי העליונה, לקבל את הנחיותיהם ולפעול על פיהן וזאת מבלי לגרוע מכל חובותיו ואחריותו לפי הסכם זה ולפי כל דין.
- 4.10. כי ידוע לו שהאחריות לטיב השירותים שהכין ו/או יכין חלה עליו, אלא אם נקבע אחרת בהסכם זה.
- 4.11. כי ידוע לו שאין באמור בהסכם זה או מכוחו או בכל הודעה שתינתן על-פיו או במסגרת ביצועו, כדי לשחרר את היועץ מכל חובה הקבועה בדין.
- 4.12. כי אינו ולא יהיה קשור בהסכם או בדרך המחייבת אחרת ו/או דרך היכולה להיות עם גורם או/ו מזמין אחר, אשר הינו בעל אינטרס היכול להיות נוגד לאינטרס של המזמינה ולא קשור באופן ישיר או בעקיפין לכל פרויקט, נכס או ספק שירות הקשור לפרויקט של המזמינה.
- 4.13. היועץ מתחייב לבצע את השירותים ולמלא אחר כל התחייבויותיו בהסכם זה בין שנכללו בהסכם זה במפורש ו/או מכללא, ובין שנהוגים ומקובלים במקצוע, והכול ברציפות, בקצב מהיר ובשקידה הראויה, ובהתאם ללוח הזמנים המפורט **במסמך ג'**.
- 4.14. היועץ יהא אחראי באופן מלא לטיב השירותים שהוכנו או בוצעו על ידו או מטעמו. בכל מקרה בו יגלה היועץ פגם או תקלה או מחדל וכיו"ב בשירותים (להלן: "הפגם"), הוא יודיע על כך, בכתב ובעל פה, מידית וללא שיהוי למזמינה או אדם הנוגע בדבר, לרבות מסירת אופן הטיפול בפגם.
- 4.15. מבלי לגרוע מהוראת סעיף זה מוסכם בזה כי בכל מקרה בו יפעלו אנשים אחרים בשם היועץ ו/או מטעמו או על פי הוראותיו או בפיקוחו בביצוע השירותים, תחייב פעילותם את היועץ לכל דבר ועניין כאילו נעשתה על ידו ותהיה על חשבונו.
- 4.16. היועץ יבצע את השירותים בהתאם להסכם זה לשביעות רצונה המוחלט של המזמינה, בכל שלב ושלב של ביצוע השירותים. מובהר כי כל עבודה ו/או חלק ממנה שתימסר על ידי היועץ לביצוע לאדם או גוף כלשהוא, תעשה רק לאחד שנתקבל אישור המזמינה לכך.
- 4.17. יובהר כי לא יתחיל היועץ בכל שלב של השירותים, ללא הוראה מפורשת מהמזמינה.

## 5. כפיפות ודיווח

- 5.1. היועץ יהא כפוף מבחינה מקצועית ומנהלית להוראות המזמינה.
- 5.2. היועץ מודע לכך שהרשות המקומית כפופה להנחיית ועדת ההיגוי העליונה וכי הוועדה יכולה להנחות ולהורות לרשות ולהנחות אותה לגבי הפעילות ומכוח זה גם ליועץ.
- 5.3. היועץ ידווח למזמינה ולוועדת ההיגוי העליונה, על כל בעיה והתפתחות באשר לשירותים וכן על כל נושא הקשור לביצוען של השירותים שנוא הסכם זה.

## 6. תמורה

- 6.1. עבור השירותים שישפק היועץ למזמינה ולקיום מלוא התחייבויותיו על פי הסכם זה, יזכה היועץ לתמורה בסך של עד \_\_\_\_\_ ₪ (במילים: \_\_\_\_\_ שקלים חדשים) (להלן: "התמורה"), אשר תשולם בהתאם לאבני הדרך, כמפורט להלן:

(1) **חלק ראשון – כיוון ואבחון והגשת תכנית מאושרת – לחלק זה יוקצה 10% מהתמורה** (להלן: "תשלום ראשון") - עד אישור תכנית התהליך הארגוני (להלן: "התכנית"), באופן סופי על ידי המזמין וועדת ההיגוי העליונה ולשביעות רצונם. יובהר כי על היועץ לעמוד באבן הדרך הראשונה בתוך שישה חודשים לכל היותר ממועד חתימת הצדדים על הסכם זה.

יובהר כי התשלום הראשון ישולם בכפוף להגשת דיווח חודשי שוטף ומפורט בהתאם לתעריפים הקבועים בהוראות החשב הכללי בהוראה מספר 13.9.2 – תעריפי התקשרות עם נותן שירותים חיצוני, כולל ההפחתות הנדרשות בנוהל (להלן: "תעריפי החשב הכללי").

(2) **חלק שני - 90% מהתקציב** – יישום התהליך במסגרת התכנית שאושרה בהתאם לתכנית הפעולה המפורטת והמאושרת על ידי ועדת ההיגוי העליונה, תיבנה תכנית פעולה הכוללת היקפים תקציביים למימושה. התוכנית תהווה חלק בלתי נפרד מההסכם ותצורף אליו כנספח מחייב. על בסיס תכנית זאת, היועץ יפעל ויגיש חשבונות ודיווחים שוטפים למזמינה. החשבונות יאושרו על ידי המזמינה ובהתאם לאבני דרך שיאושרו על ידי ועדת היגוי עליונה.

6.2. התמורה הינה סופית, וכוללת את כל מגוון השירותים, לרבות הוצאות הנלוות או הכרוכות במתן השירותים. בהתאם לכך, לא תינתן תמורה נוספת להחזר ו/או כיסוי של הוצאות כגון תקורה משרדית, הוצאות טלפון, דואר, פקס, נסיעות, הדפסות, צילומים, שליחויות, שירותי מזכירות, וכיוצא באלה.

6.3. לא יצורפו לתמורה הפרשי הצמדה והיא תשולם בערכה הנומינלי כפי שנקבע במועד חתימת ההסכם, ולא יחול בה כל שינוי במשך כל תקופת ההתקשרות.

6.4. יובהר כי ההתקשרות היא לפי הסכום הכולל (אשר כולל מע"מ), ההזמנה היא בהתאם לקצב ההתקדמות בפועל ובהתאם לדיווח שעות.

- 6.5. עוד יובהר כי הסכום הכולל הוא סופי, אולם התשלום לשעה יתעדכן בהתאם לשינויים ולהנחיות תעריפי החשב הכללי, ככל שיתעדכנו כולל ההפחות הנדרשות בנוהל.
- בתעריפי החשב הכללי ישנם תעריפים שונים בהתאם לניסיון והשכלת היועץ וכן תעריפים בנוגע להוצאות נסיעה.
- 6.6. המזמינה תהא רשאית לקזז חובותיו הכספיים של היועץ כלפיה, ככל שישנם כאלה, מהתמורה שהיא התחייבה לשלם ליועץ על פי הסכם זה.
- 6.7. מובהר כי התמורה ליועץ תשולם על בסיס חודשי, אך בכל מקרה סך התמורה המצטברת בגין הפרויקט לא תחרוג מהתמורה הקבועה לעיל, וביחס לכך התמורה בגין כל חלק לא תחרוג מהסכומים הכוללים ביחס לכל חלק כמוגדר לעיל.
- 6.8. נוהלי הגשת חשבונות ותשלום:

- 6.8.1. היועץ יגיש את חשבונותיו מידי חודש למזמינה, בהתאם לנוהלי המזמינה שימסרו לו, וכפי שיהיו מעת לעת.
- 6.8.2. התמורה תשולם ליועץ כנגד חשבונית מס, אותה יגיש היועץ למזמינה עד ליום ה-10 בכל חודש קלנדארי, בגין השירותים שניתנו על ידו בחודש האחרון שחלף.
- 6.8.3. היועץ יכלול בחשבונית שימסור למזמינה את פירוט השעות אשר השקיע בביצוע השירותים, וכן יצרף דו"ח שיפרט את השירותים שניתנו על ידו במהלך החודש, לרבות טיבם והיקפם. במידה שפעלו בתוכנית מספר יועצים יוגש דיווח מפורט, בנפרד, עבור כל אחד מהיועצים. החשבונות ודוחות השעות יאושרו ע"י יו"ר ועדת ההיגוי הרשותית ונציג המפעם.
- 6.8.4. המזמינה תעביר ליועץ את התמורה בתוך שלושים (30) ימים מיום הגשת חשבונית מס ערוכה כדין בגין שירותיו. מוסכם כי איחור של עד שלושים (30) ימים מעבר לפרק הזמן האמור, לא יהווה הפרה מצד המזמינה.
- 6.8.5. מובהר בזאת וידוע ליועץ כי ביצוע השירותים מתוקצב על ידי משרד הפנים, ועל כן, איחור בהגשת החשבון הסופי של היועץ למזמינה עלול לגרום לכך שלא יועבר למזמינה הסכום הנדרש לצורך סילוק החשבונית במועד, ולמציע לא תהא כל טענה כלפי המזמינה במקרה כאמור.

## **7. הוצאות נלוות ותשלומים**

- 7.1. עלויות נלוות שיהיו במהלך השירותים, כגון: נסיעות בארץ, ימי מחלה, ימי חופשה וכד' לא ימומנו על ידי המזמינה אלא על ידי היועץ כקבלן עצמאי.
- 7.2. תשלומים עבור ביטוח לאומי, מס הכנסה ויתר הזכויות הסוציאליות ימומנו על ידי היועץ. היועץ מתחייב לשלם ביטוח לאומי וכן כל תשלומי חובה נוספים לפי כל דין.

## **8. ההתקשרות ואי קיום יחסי עובד מעביד**

- 8.1. היועץ ייתן את השירותים נשוא הסכם זה למזמינה כקבלן עצמאי בתחום העיסוק, ימלא את תפקידו בנאמנות, זריזות, במסירות ובמלוא הזמן הנדרש, תוך הפעלת שיקול דעת זהיר ושמירה על האינטרסים של המזמינה, כמתחייב מתפקידו.
- 8.2. הצדדים מסכימים ומצהירים בזאת כי היחסים ביניהם הינם יחסים של קבלן ומזמין שירות וכי לא מתקיימים ולא יתקיימו ביניהם בכל תקופת ההסכם ו/או עם סיומו יחסי עובד-מעביד, על כל הכרוך והנובע מכך.
- 8.3. היועץ מצהיר כי אינו משתלב במסגרת הארגונית של המזמינה ואין בכוונתו לעשות כן.
- 8.4. במידה והיועץ יחליט להיעזר לצורך ביצוע תפקידיו לביצוע השירותים בכוח אדם מקצועי ו/או עובדים מטעמו, הוא יעשה כן על חשבונו ומתוך התמורה כאמור לעיל בהסכם זה.
- 8.5. למען הסר ספק, מובהר בזאת כי ככל שיבחר היועץ להיעזר בכוח אדם מקצועי, אין בכך כדי להשפיע על העדרם של יחסי עובד-מעביד בין היועץ למזמינה. כמו כן, היועץ יישא באחריות המלאה לכל פעולותיו ו/או מעשיו ו/או מחדליו של כל אחד מעובדיו.
- 8.6. אם יקבע מסיבה כלשהי, במועד כלשהו אחרי תחילתו של הסכם זה, כי למרות כוונת הצדדים, שבאה לידי ביטוי בהסכם זה, רואים את העסקתו של היועץ כהעסקת עובד, וכי חלים עליו ועל העסקתו הדינים והתנאים החלים על עובד, הרי מוסכם ומותנה בזה בין הצדדים כי שכרו של היועץ כעובד, בשל העסקתו בעקבות הסכם זה, יחושב בהתאם לקבוע לעניין זה לגבי עובדי רשות מקומית בתפקיד ודרגה דומים ככל האפשר, הכל כפי ייקבע על ידי ראש הרשות המקומית. ובאין תפקיד זהה או דומה כאמור, יחושב השכר לפי הקבוע לעניין זה בהסכמי העבודה הקיבוציים החלים על עובדים מסוג זה או בהעדר הסכם כאמור לפי הסכם העבודה הקיבוצי הקרוב לעניין, לדעת ראש הרשות המקומית. חישוב השכר ייעשה למפרע מיום תחילתו של הסכם זה וכל החיובים והזיכויים עפ"י הסכם זה, מחד גיסא, והחישוב החדש האמור, מאידך גיסא, יקוזזו הדדית.

## **9. שמירת דינים וכללי בטיחות והתנהגות**

- 9.1. היועץ יבצע את השירותים בזהירות ובאחריות, תוך שמירה והקפדה מוחלטת על כל הוראות וכללי הבטיחות לפי כל דין.
- 9.2. היועץ ישמור על הוראות כל דין בנוגע לשירותים ובקשר לכל מחויבויותיו נשוא ההסכם.
- 9.3. היועץ ישמור ויקפיד על כללי התנהגות נאותים במהלך כל תקופת ההסכם, הן מצדו והן מצד כל גורם מטעמו.

## **10. סודיות**

- 10.1. היועץ מצהיר בזאת כי ידוע לו שמידע ומסמכים אשר בידיו ו/או אשר יגיעו לידי ו/או לעובדיו תוך כדי ביצוע התחייבויותיו לפי הסכם זה ו/או בקשר עמם הינם סודיים,

והיועץ מתחייב לשמור על כל מידע כאמור בסוד ; זאת, הן בזמן תקופת ההתקשרות והן לאחריו, לרבות: כל מידע על הנעשה אצל המזמינה, שיטות עבודתה, כל מידע עסקי, סוד מקצועי, מידע אודות עובדים, לקוחות וספקים, מידע שהוא ידע אישי, וכל עניין אחר הקשור בענייני המזמינה שיגיעו לידיעתו תוך כדי עבודתו. היועץ מתחייב למלא את נספח הסודיות וניגוד העניינים המצורף **נספח ב' 1** להסכם, ולשמור בסוד ולא להעתיק, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל צד שלישי שהוא כל ידיעה שתגיע או שהגיעה אליו ו/או למי מעובדיו ו/או למי מטעמו בשל ביצוע השירותים. היועץ מתחייב למילוי חובת שמירת הסודיות גם לאחר סיום ההתקשרות על פי הסכם.

לעניין סעיף זה יובהר כי אין בשיתוף פעולה ו/או העברת מידע ו/או מסמכים למפעם כדי לפגוע בחובת הסודיות של היועץ כלפי המזמינה.

10.2. היועץ מתחייב להביא סעיף זה לידיעת עובדיו והמועסקים על ידו בשירותים הקשורים בביצוע התחייבויותיו על פי הסכם זה, ולדאוג שיהיו מחויבים כלפיו בהתחייבות שהיקפה לא יפחת מהאמור בסעיף זה.

10.3. היועץ מתחייב להחזיר למזמינה כל מסמך שנמסר לו בקשר עם הסכם זה, מיד בתום הטיפול בו לצורך הסכם זה ובסיומה של תקופת ההתקשרות.

10.4. היועץ מצהיר כי ידוע לו שאי מילוי ההתחייבות על פי סעיף זה עשוי להוות עבירה לפי סעיף 118 לחוק העונשין, התשל"ז-1977, וכי יביא זאת לידיעת עובדיו ו/או אלה המועסקים על ידו לשם ביצוע השירותים על פי הסכם זה או בקשר עמו.

#### **11. זכויות יוצרים ובעלות על מידע ומסמכים**

11.1. כל הזכויות, לרבות זכויות היוצרים בתוצרי העבודה של היועץ מכוח השירותים ובכל חומר אשר יוכן על ידי היועץ או מי מטעמו במסגרת מתן השירותים, ללא יוצא מן הכלל, יהיו בבעלות מלאה של המזמינה. המזמינה תהא רשאית לנהוג בהם כמנהג בעלים ולבצע בכל חומר כאמור כל שימוש שתימצא לנכון, תוך כדי תקופת ההתקשרות ולאחריה, לרבות ביצוע שינויים והכנסת תוספות, השלמות, עריכה מחדש, פרסומו, או העברתו לאחר, בתמורה או ללא תמורה.

11.2. היועץ ימסור לידי המזמינה את כל החומר שיוכן על ידו ו/או מי מטעמו, או שקיבל לידיו במסגרת הסכם זה.

11.3. היועץ ומי מטעמו לא יהיו רשאים לעשות כל שימוש בכל חומר כאמור, אלא אם קיבלו את הסכמת המזמינה, מראש ובכתב, ובהתאם לתנאים שקבעה המזמינה.

11.4. מודגש בזה כי החומר האמור וכל עותק ממנו, בין אם הוא מודפס או על מדיה מגנטית או בכל צורה אחרת, הינו רכושה הבלעדי של המזמינה, והיועץ לא יהיה רשאי לעכבו תחת ידיו גם במידה שיגיעו לו, לטענתו, תשלומים מאת המזמינה.

11.5. היועץ מתחייב לעגן את זכויות המזמינה כאמור בכל התקשרות שלו עם עובדיו ו/או עם מי שפועל מטעמו במסגרת ביצוע התחייבויותיו בהתאם להסכם זה.

- 11.6. היועץ מתחייב שבמסגרת ביצוע הסכם זה לא יפגע בזכויות קנייניות של צדדים שלישיים, לרבות זכויות יוצרים. היועץ לבדו יישא באחריות לכל דרישה ו/או תביעה שמקורה בטענה כי הופרו זכויות יוצרים, והיועץ יידרש לפצות ולשפות את המזמינה מיד עם דרישה, בגין כל סכום שהמזמינה תידרש או תתבע לשלם מחמת תביעה או דרישה בגין הפרת זכויות כאמור, לרבות הוצאות ושכ"ט עו"ד.
- 11.7. במהלך תקופת ההסכם ובמשך עשרים וארבעה (24) חודשים שלאחר סיומה, מתחייב היועץ לספק למזמינה, על פי דרישתה, כל מידע הקשור לשירותים שסיפק.

## **12. ניגוד עניינים**

- 12.1. היועץ מצהיר בזה כי הוא מכיר את הכללים והמגבלות בדבר איסור ניגוד עניינים וכי אין במועד חתימת הסכם זה כל חשש לניגוד עניינים ביחס עם ביצוע השירותים, מבחינת היועץ ו/או מי מטעמו. היועץ מתחייב לשמור על הכללים והמגבלות בדבר איסור ניגוד עניינים.
- 12.2. היועץ מתחייב ליידע את המזמינה, וכן את היועמ"ש של המזמינה, על כל פנייה אליהם לבצע משימות או שירותי ייעוץ כלשהם עבור כל גורם הקשור, במישרין או בעקיפין, לשירותים שהתחייב לספק למזמינה בהסכם זה; והיועץ מתחייב כי הוא ומי מטעמו לא ייענו לפנייה כאמור.
- 12.3. ככל שיווצרו מצבים שבהם יתעורר חשש לניגוד עניינים, במהלך ביצוע השירותים על פי הסכם זה או כתוצאה מהם, ביחס ליועץ ו/או למי מטעמו, היועץ מתחייב להודיע על כך מידית למזמינה וכן לעדכן את היועמ"ש של המזמינה.
- 12.4. היועץ מתחייב שלא לקבל כל טובת הנאה או מתנה מכל צד שלישי אשר יבקש להעניק לו בקשר עם מתן השירותים על ידו, וגם לא כל תשלום, שכר וכל תמורה אחרת מגורם הקשור לשירותים הנדרשים מכוח הסכם זה. היועץ מתחייב לדווח למזמינה, ללא דיחוי, על כל מקרה שבו הוצעה לו טובת הנאה או מתנה כאמור ולנהוג על פי הוראות המזמינה לאותו עניין.
- 12.5. לעניין סעיף זה, "היועץ ו/או מי מטעמו" - לרבות עובדים ומועסקים מטעמו, בני משפחה של היועץ, ותאגיד שהיועץ, עובדיו ומועסקיו או בני משפחתם כאמור הינם בעלי עניין בהם. "בן משפחה" ו"בעל עניין" יפורשו בסעיף זה כהגדרתם בחוק ניירות ערך, תשכ"ח-1968.
- 12.6. מבלי לגרוע מהאמור לעיל, היועץ מתחייב למלא את נספח הסודיות וניגוד העניינים המצורף **כנספח ב' 1** להסכם.

## **13. אחריות**

- 13.1. היועץ יהיה אחראי לבדו לכל אובדן, פגיעה ונזק שייגרמו לרכוש ו/או לאדם, לרבות למזמינה, לעובדים ולמועסקים מטעמו, לעובדים ולמועסקים מטעם היועץ ו/או לכל צד שלישי, כתוצאה ו/או עקב מתן השירותים לפי הסכם זה.

13.2. סיומו של הסכם זה, מכל סיבה שהיא, לא יהיה בו כדי לגרוע מאחריות היועץ לגבי נזקים שעילת התביעה בגינם נובעת מהסכם זה או קשורה אליהם.

13.3. המזמינה לא תהיה אחראית בצורה כלשהי לנזקים שייגרמו ליועץ, לעובדיו ו/או למי מטעמו, בשל ביצוע השירותים על פי הסכם זה. במידה שמי מעובדי היועץ יתבע את המזמינה ו/או נושאי משרה בה, מכל סיבה שהיא הקשורה למתן השירותים או כרוכה בהן, יהא היועץ חייב לשלם כל תשלום ו/או פיצוי הנדרשים או כרוכים בתביעה, או בצורך להתגונן בפניה, וכן יהא חייב לשפות את המזמינה בגין כל סכום אשר המזמינה תידרש לשלמו כתוצאה מתביעה או דרישת תשלום כמתואר לעיל, לרבות הוצאות ושכר טרחת עו"ד.

#### **14. ביטוח**

14.1. במהלך כל תקופת ההתקשרות וכל עוד קיימת אחריותו על פי דין מתחייב היועץ לערוך על שמו, למשך תוקפו של הסכם זה ולמשך כל תקופה נוספת בו עשוי להימצא אחראי על פי דין, את הביטוחים המתחייבים מאופי ההתקשרות והיקפה, ובכלל זאת ביטוח חבות מעבידים, ביטוח אחריות מקצועית וביטוח אחריות כלפי צד ג' וכל ביטוח נוסף המתחייב מאופי ההתקשרות. עריכת ביטוחים על ידי היועץ או העדרם לא תיגרע בכל דרך שהיא מחבותו של היועץ על פי הסכם זה ו/או על פי כל דין.

14.2. היועץ מצהיר בזאת כי הוא פוטר את המזמינה ו/או מי מטעמה מכל אחריות לנזק, מכל מן וסוג שהוא במסגרת פעילות היועץ מכוח הסכם זה.

#### **15. איסור הסבת ההסכם**

15.1. כמפורט במסמכי המכרז ובהסכם זה, ההתקשרות עם היועץ מבוססת על הכשרתו, ניסיונו, כשירותו ומקצועיותו של היועץ באופן אישי.

15.2. היועץ אינו רשאי להעביר, להמחות, להסב ו/או להעניק כל זכות שהיא (לרבות שעבוד ומשכון) בזכויותיו וחובותיו, כולן או מקצתן, על פי הסכם זה לכל צד שלישי שהוא, למעט אם ניתנה לכך הסכמת המזמינה, מראש ובכתב, אשר נחתמה בידי מורשי חתימתה. כל העברת זכויות ו/או התחייבויות בניגוד להוראת סעיף זה, תהא בטלה ומבוטלת וחסרת כל תוקף.

#### **16. שיתוף פעולה עם ועדת ההיגוי העליונה**

16.1. היועץ מתחייב לשתף פעולה באופן מלא עם ועדת ההיגוי הרשותית.

16.2. היועץ מתחייב לשתף פעולה באופן מלא עם ועדת ההיגוי העליונה.

16.3. על פי הנחיית המזמינה, היועץ יאפשר לוועדת ההיגוי העליונה גישה חופשית לכל מידע, מסמך, רשומה, תכנית, דין וחשבון כספי, ספרי חשבונות, פנקסים או מאגרי מידע רגילים ו/או ממוחשבים וכן כל נתון אחר המצוי בידי היועץ והקשור להסכם זה. על פי הנחיית המזמינה, היועץ ימסור לבקשת ועדת ההיגוי העליונה כל מידע כאמור וכל נתון אחר המצוי בידי, ברשותו או בשליטתו, הנחוץ לדעת הגורם המבקר לצורך בדיקת אופן קיום הוראות הסכם זה.

### **17. ביטול ההסכם ותוצאותיו**

17.1. מוסכם בין הצדדים כי המזמינה תהא רשאית לבטל את ההסכם מידיית במקרים הבאים:

17.1.1. מונה ליועץ כונס נכסים מכוח כל דין, ו/או הוכרז כפושט רגל, או - באם הינו תאגיד - ניתן לגביו צו פירוק.

17.1.2. נגד היועץ נפתחה חקירה פלילית או הוגש כתב אישום, או הורשע בנוגע למעשים שהרשעה לגביהם הינה בבחינת עבירה שיש עמה קלון.

17.1.3. היועץ או מי מטעמו נתפס או נחשד בגניבה, בלקיחת שוחד, או בכל מעשה מרמה.

17.1.4. הוכח למזמינה כי היועץ אינו מסוגל לעמוד בדרישות ההסכם מסיבה בריאותית, כספית, טכנית או מכל סיבה אחרת.

17.1.5. היועץ אינו עונה לפניית המזמינה למשך תקופה רצופה של 14 ימים, ולא ניתן להשיגו על פי פרטי ההתקשרות שמסר.

17.1.6. היועץ המוביל מסיים את השירותים וועדת ההיגוי העליונה אינה מאשרת יועץ מוביל חלופי תחתיו.

17.2. אם הסכם זה יבוטל עקב אחת מהסיבות הנ"ל, תהיה המזמינה רשאית להתקשר עם כל יועץ אחר לצורך המשך השירותים, בחיוב היועץ בכל ההוצאות הנוספות שנגרמו למזמינה.

### **18. הפרות ופיצויים**

18.1. הפרו הצדדים התחייבות מהתחייבויותיהם על פי הסכם זה, יהיה חייב הצד המפר לשלם לצד השני פיצויים בעד הנזקים וההפסדים שייגרמו לו כתוצאה מההפרה כאמור, וזאת מבלי לגרוע מכל זכות או סעד אשר יעמדו לכל צד לפי כל דין.

### **19. שינוי, ביטול**

19.1. כל שינוי ו/או ביטול של סעיף מסעיפי הסכם זה, ייעשה אך ורק במסמך בכתב אשר יהיה חתום על ידי שני הצדדים.

## **20. עיסוק בהרשאה וניהול ספרים**

- 20.1. היועץ מצהיר בזאת כי ברשותו תעודת "עוסק מורשה" לפי חוק מס ערך מוסף, התשל"ו – 1975, או לחילופין במידה והינו תאגיד, תעודת התאגדות חברה לפי חוק החברות התשנ"ט-1999.
- 20.2. היועץ מצהיר כי הוא מנהל ספרים כדין וכי הוא פועל במסגרת ביצוע ההסכם והשירותים מכוחו כנדרש על פי כל דין כלפי שלטונות המס ובכלל, וכי ימשיך ויעשה זאת במהלך כל תקופת חלותו של הסכם זה.
- 20.3. היועץ מצהיר ומתחייב כי הוא מנהל תיק ניכויים כדין לכל עובדיו, כי הינו מפריש עבורם את כל ההפרשות הנדרשות על פי הדין וכי הוא ימשיך ויעשה כן בכל תקופת חלותו של ההסכם.

## **21. ויתור**

- 21.1. ויתר אחד הצדדים על זכות מזכויותיו או על ביצוע חובה שחייב היה הצד השני לבצע מכוח דין או הסכם, לא ייחשב הדבר לויתור גורף במקרה עתידי דומה ולא יהא בויתור זה משום תקדים לכל מקרה עתידי כאמור.
- 21.2. כל ויתור, ארכה או הנחה מטעם אחד הצדדים לא יהיו בתוקף אלא אם נעשו מראש ובכתב ונחתמו על ידי הצדדים להסכם זה.
- 21.3. השתמשה המזמינה בסמכות או בזכות כלשהי הנתונה לה על פי הסכם זה והביאה את ההסכם לידי גמר או ביטלה את ההסכם כולו או מקצתו, או הפסיקה את ביצועו, כולו או מקצתו, לא תהיה ליועץ עילת תביעה כלשהי נגד המזמינה בגין פעולות המזמינה כאמור או בשל כל סיבה אחרת, והיועץ לא יהיה זכאי לתבוע פיצוי או תשלום כלשהו בעד נזק, פגיעה במוניטין או הפסד לרבות הפסד רווח העלולים להיגרם לו עקב הביטול, ההפסקה, או מכל סיבה אחרת.
- 21.4. מבלי לגרוע מזכויות המזמינה על פי הסכם זה, תהא המזמינה רשאית עם ביטול החוזה או הבאתו לידי גמר או הפסקת ביצועו, למסור את המשך ביצוע השירותים ליועץ אחר ולהשתמש ללא הגבלה בשירותים שביצע היועץ על פי הסכם זה. היועץ מתחייב שלא לנקוט בכל צעדים מכל סוג שהוא, שיהיה בהם כדי לסכל או לעכב את המשך ביצוע השירותים או מסירתן לידי יועץ אחר, לרבות מניעת ביצוע השירותים בידי יועץ אחר עקב כללי אתיקה מקצועית.
- היועץ מאשר בחתימתו על הסכם זה לכל יועץ אחר ולכל צד ג' שיבוא במקומו, כי הוא רשאי להמשיך את ביצוע השירותים ולהשתמש ללא הגבלה וללא כל תנאי או סייג בשירותים שביצע היועץ. מובהר כי סעיף זה הינו תנאי יסודי בהסכם.
- 21.5. אין באמור בסעיף זה כדי לפגוע בזכויות המזמינה על פי סעיפים אחרים להסכם זה, לרבות לעניין מסירת מסמכים, תכניות ומפרטים לחברה עשיית שימוש בהם והזכויות עליהם.

## **22. פרשנות**

- 22.1. הסכם זה על נספחיו השונים, הקיימים ואשר יצורפו בעתיד, לא יפורש במקרה של סתירה, ספק, אי ודאות או דו משמעות כנגד מנסחו אלא לפי הכוונה העולה ממנו, וללא כל הזדקקות לכותרות, לכותרות שוליים ולחלוקת ההסכם לסעיפים ולסעיפי משנה.
- 22.2. למונחים הנזכרים בנספח כלשהו תהיה אותה המשמעות המוקנית להם בהסכם, זולת אם נקבע במפורש או במשתמע אחרת.

## **23. תניית שיפוט**

- 23.1. הצדדים מסכימים כי מקום השיפוט הבלעדי בכל הקשור להסכם זה יהיה בבתי המשפט המוסמכים ב \_\_\_\_\_.

## **24. שונות**

- 24.1. אין לשנות הוראה מהוראות הסכם זה אלא במסמך בכתב, לפחות בחתימת הצד שכנגדו נטען השינוי. הסכם זה בא במקום כל מה שקדם לו במו"מ בין הצדדים וכל מצג ו/או התקשרות שהיא לרבות: פרוספקט, פרסום, הצעה ו/או הסכם או הסכמים קודמים ו/או זיכרון דברים וכתבים ומסמכים קודמים איזה שהם וכל אלה בטלים ומבוטלים כלא היו מעולם.
- 24.2. הסכמת צד לסטות מתנאי הסכם זה במקרה מסוים לא תהווה תקדים ולא ילמדו ממנה גזרה שווה למקרה אחר.
- 24.3. כתובות הצדדים לצורך הסכם זה הינן כמפורט לעיל, וכל מסמך שנשלח בדואר רשום כאמור, ייחשב שנתקבל על ידי הנמען עם תום 72 שעות מתאריך המשלוח.

## **ולראיה לנכונות כל האמור לעיל באו הצדדים על החתום:**

\_\_\_\_\_  
היועץ

\_\_\_\_\_  
המזמינה

## נספח ב' 1

### כתב הצהרה והתחייבות על העדר ניגוד עניינים ושמירת סודיות

1. הנני מתחייב/ת כי אין בפעילותי ו/או בפעילות עובד מטעמי ו/או כל הפועל מטעמי משום המצאות במצב של ניגוד עניינים, מכל מן וסוג שהוא ובכלל זה קשרים עם גורמים אחרים שפעילותם עשויה לעמוד בניגוד עניינים ו/או אינטרסים אל מול הגשמת השירותים שלפי מכרז מס' \_\_\_\_ וההסכם מכוחו, ו/או אל מול פעילותה, יעדיה ומטרותיה של המזמינה.
2. הנני מתחייב/ת כי אדאג לסיום ההתקשרויות ו/או לסיום כל עניין אחר המעמיד אותי במצב של ניגוד עניינים, ולו במצב התכנותי של ניגוד עניינים, וזאת קודם למועד החתימה על הסכם למתן השירותים או ממועד תחילת מתן השירותים למזמינה, לפי המוקדם מבניהם.
3. אני מתחייב/ת כי אודיע בכתב למזמינה על כל חשש שיתעורר לניגוד עניינים ואפעל מידית להסרת ניגוד עניינים זה.
4. הנני מתחייב/ת שלא להעביר כל חומר ו/או מידע שהגיע לידי תוך כדי עבודתי ו/או כתוצר מעבודתי, לכל גורם, לרבות גורמים הקשורים למזמינה, ואף לא להפיצם ליועצים אחרים של המזמינה, אלא באמצעות המזמינה או על פי הנחיותיה המפורשות בכתב.
5. הנני מתחייב/ת כי עם סיום עבודתי עבור המזמינה אשיב למזמינה כל מסמך ו/או חומר הנמצא ברשותנו ו/או בשליטתנו, ולא לפגוע בדרך כלשהי במוניטין של המזמינה.
6. הנני מצהיר/ה בזאת כי ידוע לי, כי כל מידע ומסמכים אשר יגיעו לידיי במסגרת עבודתי, הנם סודיים ואין לפרסמם. מבלי לגרוע מן האמור, הנני מתחייב/ת שלא להוציא מסמך או כל חומר כתוב ממוחשב כלשהו מתחומי המזמינה ללא אישור מראש ובכתב של נציג המזמינה.
7. הנני מתחייב/ת לשמור על סודיות המידע והמסמכים הכרוכים במתן השירותים שהגיעו או יגיעו לידי ו/או למי מטעמו. כמו כן, אני מתחייב/ת בזאת לשמור בסוד ולא להעתיק, להודיע, למסור או להביא לידיעת כל אדם כל ידיעה שתגיע או שהגיעה אלי ו/או למי מטעמי עקב ביצוע השירותים תוך תקופת ביצוע השירותים, לפני תחילתם או לאחר מכן למעט הוראות הדין החלים עלי מכוח החוק.
8. הנני מתחייב/ת לשמור על חובת שמירת הסודיות גם לאחר תום תקופת מתן השירותים.
9. **ציון להוראות בטחון**  
הנני מצהיר/ה, כי קראתי את חוק העונשין, התשל"ז-1977, והוראת כל דין אחר בדבר מסירת ידיעות וחובת שמירת סודות רשמיים, וברורה לי החובה המוטלת עלי, מכוח היותי בעל חוזה עם המזמינה, לשמור בסוד ידיעות המגיעות אלו עקב ביצוע החוזה, והחובה שלא למסור ידיעות ללא סמכות כדין לאדם שלא יהיה מוסמך לקבלן.

### הצהרה

אני הח"מ מצהיר/ה, כי קראתי את האמור בנספח זה, הבנתי את תכנו, ואני מתחייב/ת לקיים את ההוראות הכלולות בו; להודיע למזמינה מיד עם היווצרות חשש לניגוד עניינים, וכן ידוע לי שכל הידיעות אשר יהיו בידי ו/או אשר תגענה לידי ו/או לעובדי ו/או למי מטעמי תוך כדי ביצוע התחייבויותיי לפי מכרז זה, ההסכם ו/או בקשר עמם הינן סודיות, ואני מתחייב/ת לשמור על כל ידיעה כאמור בסוד ולהביא הוראות אלו לידיעת עובדי המועסקים על ידי, בין במישרין ובין בעקיפין, לשם ביצוע ההסכם ו/או בקשר עמו.

תאריך

חתימה

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## **משרד הפנים**

**אגף בכיר להדרכה פיתוח ומפעמים**

**אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק**

### **מסמך ג'**

# **פיתוח ארגוני כוללני משולב**

**אדר תשע"ז, מרץ 2017**

## תוכן העניינים |

2-ג	1. מטרת הפרויקט לפיתוח ארגוני.....
3-ג	2. מודל העבודה.....
4-ג	3.1 עקרונות מנחים.....
5-ג	3.2 מערך תומך.....
	3. רצף התהליך
6-ג	4.1 התנעה.....
9-ג	4.2 כיוון ואבחון.....
12-ג	4.3 תכנון.....
15-ג	4.4 יישום והטמעה.....
16-ג	4. ייעוד התקציב.....
	נספחים
18-ג	נספח א' – רצף התהליך – ריכוז בטבלה.....
19-ג	נספח ב' – הצהרת הרשות המקומית.....
20-ג	נספח ג' – הצהרת על הקמת ועדת היגוי רשותית ובחירת יועץ לתהליך.....
21-ג	נספח ג' - דוח תמונת מצב.....
24-ג	נספח ד' - הנחיות לבניית מסד נתונים - מיפוי נתונים (בצרוף קובץ Excel).....
25-ג	1. דוח מרכז.....
27-ג	2. משאבי אנוש.....
29-ג	3. שפ"ע ותשתיות.....
30-ג	4. תקצוב הכנסות ופיתוח כלכלי.....
31-ג	5. הנדסה - רישוי ופיקוח.....
32-ג	6. מדיה ומערכות מחשב.....
33-ג	7. חינוך.....
34-ג	8. רווחה ושירותים חברתיים.....
35-ג	9. תאגידים עירוניים.....
	נספח ה' - מבנה ארגוני
36-ג	1. הנחיות להצגת מבנה ארגוני.....
37-ג	2. דוגמה להצגת מבנה ארגוני.....

## מטרת הפרויקט לפיתוח ארגוני

"**מצינות** היא בראש ובראשונה עניין של **בחירה מודעת** ולצדה, חשובה לא פחות, **משמעת קפדנית** המשלבת **ראייה מפוכחת של העובדות ויצירתיות**."

**האפשרות להצליח שמורה לכל אחד** ואינה תלויה בנתוני הפתיחה שלנו, בדיוק כפי שאינה מהווה השלכה של האירועים שמקיפים אותנו; **מצינות** היא תוצא מובהק של היכולת שלנו לבחור את הבחירות הנכונות, לזהות את האתגרים, להחליט על קצב הפעולה ולדעת למנף רגעי מזל טוב כדי למצות מהם את התשואה הראויה. כל זה נכון ואפשרי דווקא בעתות משבר, למנח איומים חיצוניים וכאוס."

פי 10 **מצינות לכנח**, ג'ים קולינס ומרטין ט. האנסן

מטרת הפרויקט היא לסייע לרשויות המקומיות לבנות תשתיות ארגוניות וניהוליות ברמה גבוהה, הנשענות על מנהלים איכותיים וצוות עובדים מחויב, שיאפשרו להן לקדם מערך שירותים מקיף ואיכותי ולהוביל לשגשוג של היישוב לאורך זמן מדובר בתהליכים לפיתוח מתוכנן, שיפור וחיזוק של האסטרטגיות, מבנים ותהליכים המובילים לאפקטיביות ארגונית. התהליכים כרוכים במאמץ ארוך טווח, הנתמך על ידי הדרג הבכיר, לשפר את יכולת ההתחדשות, היצירתיות, פתרון בעיות, הפוטנציאל והבריאות הארגונית דרך התערבויות בתהליכים, בתרבות ובהתנהגות הארגונית.

### הזדמנות

הרשות המקומית היא הגורם המרכזי המעצב את המרחב הציבורי ואת היישוב עצמו ומשפיע על איכות החיים של תושביו. ההשתתפות בתוכנית מהווה **הזדמנות מיוחדת** עבור הרשות המקומית שתאפשר למוביליה לעצב את עתידה ולהוביל באופן מושכל להגשמת מטרותיה, לצמיחה ולשימור ההישגים לאורך זמן.

## מודל העבודה |

לפרויקט נבנה מודל סדור שיפורט במסמך זה.

התהליך בנוי משלושה שלבים:

- א. **הרשות לאן? - כיוון, אבחון ומיפוי של הרשות המקומית** – שלב הגדרת המטרות של הרשות, אבחון ומיפוי על בסיס מערך מובנה.
- ב. **בניית תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני** – לאור הגדרת הכיוון והאבחון שהתבצע, יגבש היועץ ביחד עם הרשות תוכנית מפורטת למימוש במסגרת הנושאים המרכזיים של הפרויקט ותוכנית שינויים במבנה הארגוני, ובכלל זה עידוד פרישה וגיוס של בעלי תפקידים שיוכלו לתמוך בהשגת היעדים.
- ג. **ביצוע התוכנית הארגונית והטמעת השינויים מחוללי הצמיחה** – לב התהליך הארגוני.

התנעה	כנס התנעה	החלטת הרשות על כניסה לתהליך	הקמת ועדת היגוי רשותית	פרסום מכרז למתן שירותי ייעוץ ובהירת יועץ	התקשרות עם היועץ המוביל
<b>ועדת היגוי עליונה   פגישת התנעה</b>					
1 כיוון ואבחון	הרשות לאן	ניתוח תמונת מצב	איסוף נתונים ומיפוי		
	<b>ועדת היגוי עליונה   דיון בדוח יעדים ותמונת מצב</b>				
2 תכנון	מבנה ארגוני	בניית תוכנית עבודה מפורטת ומדדים לתהליך הארגוני			
	<b>ועדת היגוי עליונה   דיון בדוח מבנה ארגוני ואישור תוכנית עבודה מפורטת לתהליך הארגוני</b>				
3 יישום והטמעה	יישום ההמלצות בהתאם לתוכנית המאושרת	מעקב ובקרה			
	<b>ועדת היגוי עליונה   דיון בדוחות ההתקדמות</b>				

פירוט התהליך - ראה נספח א' – רצף התהליך

## עקרונות מנחים |

הנחת יסוד במודל הינה **שהרשות היא הגורם המוביל בכל השלבים**. זהו מרכיב חיוני בפיתוח והעצמה של הרשויות והוא בא לידי ביטוי בתפקיד הפעיל של הרשויות בכל שלבי התהליך: הגדרת המטרות והדגשים, מיפוי המצב הקיים, בניית תכנית העבודה לתהליך הארגוני, מעקב אחר ביצוע התוכנית והטמעתה.

הרשות  
גורם מוביל

התוכנית תתייחס לכלל תהליכי הפיתוח אותם עוברת הרשות המקומית כפועל יוצא של החלטת הממשלה. התוכנית תכוון לבניית מסד הכח הניהולי והארגוני שיאפשר מימוש ראוי של כלל התוכניות בתחומים השונים וכן צמיחה של היישוב.

מבט רחב

### הנושאים המרכזיים שיטופלו במסגרת התהליך הארגוני |

התהליך לפיתוח ארגוני של הרשות המקומית נועד לבסס תשתיות ארגוניות וניהוליות איתנות שיאפשרו לרשות להתנהל באופן מיטבי, לקדם ולספק מערך שירותים איכותי לתושבים ולשמר אותו לאורך זמן.

הנושאים המפורטים הם הבסיס שנועד להניח תשתית ארגונית ולבסס איתנות ארגונית של הרשות המקומית:

- א. **גיבוש חזון** לרשות וגזירת מטרות ויעדים מתאימים. חיבור כלל התהליכים לחזון, למטרות וליעדים.
- ב. **בניית רוח הרשות** - הובלה של אווירת מסוגלות, מקצועיות, מצוינות והטמעה של אמונה ביכולת.
- ג. **הטמעת המבנה הארגוני** - מבנה שגובש ואושר בוועדת ההיגוי העליונה, כולל עידוד פרישה.
- ד. **בניית תכניות עבודה מקושרות משאבים** - כולל מזדים וביצוע תהליך מדידת ביצועים: תהליך מתמשך ומתפתח לאורך שנות הפרויקט.
- ה. **חיזוק התשתיות הניהוליות** - בנייה והטמעה של שגרות ניהול ברמות השונות. חיזוק היכולות לנהל הן תהליכים רחבים חוצי ארגון והן תהליכים שהם בתחום האחריות של כל אגף.
- ו. **פיתוח יכולות ניהול** - מתן כלים אישיים וצוותיים למנהלים לביצוע מיטבי של תפקידם. פיתוח יכולות ניהול אישיות של המנהלים.
- ז. **שיפור תהליכי עבודה באגפים** - הגדרת אופי הפעילות הנדרשת בכלל האגפים וקביעת כארבעה אגפים שנדרשת בהם עבודת עומק ארגונית. במסגרת זו ייבנו תהליכי עבודה לאגפים וייכתבו נהלים מתאימים. הדגש המרכזי יהיה בקידום יכולתו של האגף לספק את השירותים שבתחום אחריותו, בהתאם למטרות המרכזיות שהגדירה הנהלת הרשות, מתוך יוזמה ובניית שיתופי פעולה.
- ח. **תוכנית הדרכה מפורטת** - תוכנית להתמקצעות המנהלים והעובדים ולתמיכה בהשגת היעדים שקבעה הרשות.
- ט. **דיגיטציה ואוטומציה של עבודת הרשות המקומית** - תכנית מפורטת לקידום התחום, כנוכח ממצאי האבחון שהתבצע.

**התוכנית תתבצע במשך שלוש-ארבע שנים, במטרה להטמיע הרגלים ותהליכים בני-קיימא.**

## מערך תומך לרשות בפעילות

### ועדות היגוי מלוות לתהליך

**חברי הוועדה:** מוביל התהליך (ראש רשות או מנכ"ל), מנהלים בכירים כפי שיקבע ראש הרשות, רכז התהליך, מנהל מש"א, חשב מלווה ונציג המפעם האזורי.

ועדת היגוי  
רשותית

**תפקיד הוועדה** | לוודא התקדמות סדירה של התהליך בהתאם לתוכנית שאושרה. במסגרת הוועדה יידונו סוגיות שוטפות שעולות במשך התהליך, ילובנו קשיים וייבנו פתרונות נדרשים להתקדמות.

הוועדה תיפגש בקביעות. מומלץ כי בהתחלה, בשלב ההתנעה, תיפגש אחת לשבועיים ואחר כך, במשך התהליך – אחת לחודש.

**חברי הוועדה:** מנהל אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק (יו"ר); מנהלת אגף בכיר להדרכה פיתוח ומפעמים; מנהלת תחום פיתוח ארגוני באגף לניהול ההון האנושי; מנהל אגף הדרכה ברשומ"ק; נציג המפעם האזורי; מנהל המפעם המתמחה, נציג המחוז; רפרנט אגף התקציבים; רפרנט אגף בכיר לניהול ההון האנושי ברשומ"ק; נציג חשבות משרד הפנים;

ועדת היגוי  
עליונה

**תפקיד הוועדה** | לעקוב אחר התקדמות הפרויקט והשגת מטרותיו. הוועדה תתכנס ותיפגש עם הרשויות בפרקי זמן קבועים מראש.

לפני כל פגישה, תקבל הוועדה מהרשות דוח מעקב בכתב על מצב ההתקדמות והממדים. דוח המעקב יכלול:

✓ דיווח על עמידה בתוכנית בהתאם לאבני הדרך;

✓ דיווח על מדדים מרכזיים.

לצד ועדת ההיגוי העליונה תפעל ועדה מקצועית מייצעת. בצוות חברים (1) מנהלת תחום פיתוח ארגוני ברשומ"ק, משרד הפנים; (2) מנהלת מפעם השפלה, מפעם מתמחה בפיתוח משאבי אנוש ברשויות המקומיות; (3) יועץ לפיתוח ארגוני מלווה לפרויקט.

**תפקיד הצוות המקצועי** | הצוות המקצועי יבדוק את הדוחות שיוגשו על ידי הרשויות, ייפגש וישוחח עם בעלי תפקידים המובילים את התהליך ברשויות ועם היועצים, על פי הצורך. הצוות יגיש לוועדת ההיגוי העליונה התייחסות והמלצות לקראת הפגישה עם הרשויות.

צוות  
מקצועי  
מלווה

### פורומים ומסגרות לימוד משותפות

כתמיכה לתהליכים שיתקיימו בכל אחת מהרשויות שבפרויקט, יתקיימו מסגרות מקצועיות תומכות:

**פורום מקצועי ליועצים בפרויקט** | מפגשי למידה תקופתיים לדיון משותף בסוגיות העולות בתהליך. **היועצים המשתתפים בפרויקט, יתחייבו להשתתף במפגשים הללו.**

**פורום מובילי התהליך** | מפגשי עמיתים תקופתיים ללימוד ולשיתוף בהצלחות, בכיוונים ובדילמות.

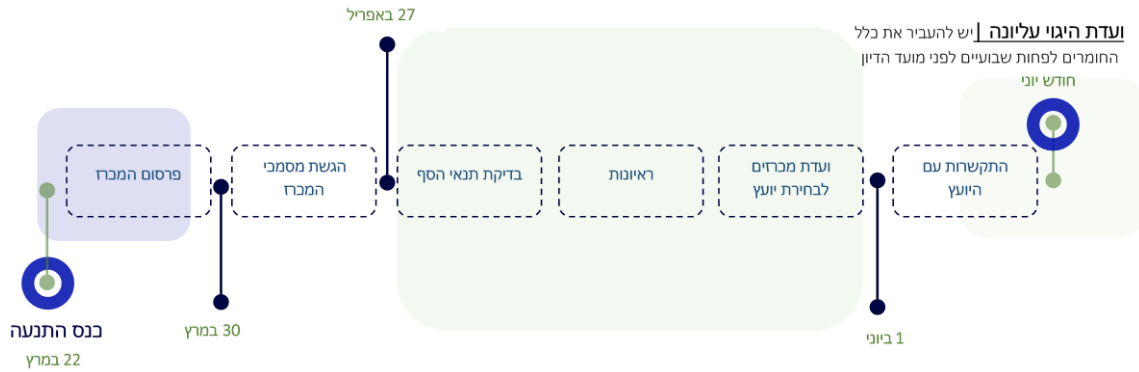
**מפגשי ראשי רשויות** | שיתוף ראשי הרשויות בעשייה ובתובנות.

## רצף התהליך |

### התנעה



### ציר זמן |



**כנס התנעה עם משרד הפנים** | מפגש ראשי רשויות והנהלה הבכירה עם מובילי התהליך במשרד הפנים. הצגת הפרויקט, מטרתו ודרך הפעולה.

**הזדמנות** | ההשתתפות בתוכנית מהווה הזדמנות מיוחדת עבור הרשות המקומית, שתאפשר למוביליה לעצב את עתידה ולהוביל באופן מושכל להגשמת מטרתה, לצמיחה ולשימור הישגים לאורך זמן.

**הרשות המקומית היא המובילה את התהליך** | היא אחראית לקידומו ולהטמעת התהליכים הארגוניים.

**מחויבות** | התהליך ידרוש מראש הרשות ומהנהלה הבכירה להקדיש משאבי ניהול ותשומות זמן רחבות, כמו כן יידרשו לנחישות בקידום המטרות ובהטמעתן.

כנס התנעה

החלטה על כניסה לתהליך

**התחייבות הרשות** | הצהרת הרשות על כניסה לתהליך – נספח – א'.

**מוביל התהליך** | את התהליך יוביל **ראש הרשות או המנכ"ל**. התהליך כרוך בקבלת החלטות אסטרטגיות לרשות ומשום כך, נדרשת הובלה על ידי הדמות המובילה ברשות לצורך העברת מסר למנהלים ולעובדים לגבי הרצינות והמחויבות של ראש הרשות לתהליך.

הקמת צוות מוביל

**ועדת היגוי רשותית** | ראש הרשות יקים ועדת היגוי רשותית. בין חבריה יהיו: מנכ"ל, גזבר, מנהל משאבי אנוש, מנהלים בכירים בהתאם לשיקול דעתו של ראש הרשות ונציג המפעם האזורי. במידה שיש לרשות חשב מלווה, הוא יהיה חבר בוועדה.

**ראש הרשות יעמוד בראש הוועדה.**

**רכז לתהליך** | הרשות תמנה גורם פנים רשותי לתפקיד רכז לתהליך, אשר יטפל בהיבטים הארגוניים והתפעוליים של הפרויקט. הוא גם יהיה איש קשר מטעם ראש הרשות שאחראי על ריכוז כלל התהליכים אל מול משרד הפנים והגורמים החיצוניים (בנוסף לבעלי התפקידים הרלוונטיים ברשות).

**מכרז למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני** | הרשות תקיים הליך מכרזי לבחירת היועץ.

מכרז  
לשירותי  
ייעוץ

**נוסח מכרז לבחירת היועץ** | משרד הפנים הכין נוסח מכרז לבחירת היועץ הארגוני. המסמך מפרט את הפרופיל המקצועי של היועץ, תהליכי העבודה, השירותים הנדרשים וכן אופן ההתקשרות עם היועץ.

**חשיבות הבחירה של היועץ המתאים ביותר לרשות** | היועץ הוא דמות מקצועית משמעותית שיוכל לסייע לרשות להגדיר את מטרותיה ולבנות תוכנית מתאימה שתוביל למימוש המטרות. על היועץ להיות בעל יכולת להניע את המנהלים והעובדים, לחולל ביחד את השינוי והצמיחה. **בחירת היועץ המתאים הינה קריטית להצלחת התהליך.**

**ועדה מייצעת לבחירת היועץ** | הרשות תקים צוות מצומצם שיבחן את ההצעות שיוגשו. הצוות יבחן את עמידת המציעים בתנאי הסף, יראיין את המועמדים על פי מודל מקצועי שפותח, יראיין את הממליצים של המועמדים וינתח את מידת התאמתם, בהתאם לקריטריונים שנקבעו. לאור זאת, יבחר הצוות את היועצים המובילים שיוגשו להחלטתה של ועדת המכרזים.

**חברים בוועדה המייצעת** | ראש הרשות / המנכ"ל, מנהל בכיר ברשות, נציג המפעם האזורי. יו"ר ועדת המכרזים ו/או יועמ"ש הרשות רשאים להיות נוכחים בדיוני הוועדה.

**ועדת המכרזים** | ועדת המכרזים תדון בנתונים ובהמלצות של הוועדה המייצעת ותיתן המלצתה לראש הרשות.

ועדת המכרזים		ועדה מייצעת		הגורם המבצע
בחירת יועץ מוביל	ראיון ממליצים	ראיון ליועצים	בחירת עמידה בתנאי הסף	שלב
ועדת המכרזים תדון בנתונים ובהמלצות של הוועדה המייצעת ותיתן המלצתה לראש הרשות.	הוועדה המייצעת תערוך ראיונות ממליצים; הוועדה תגיש את המלצותיה לוועדת המכרזים;	הוועדה המייצעת תערוך ראיונות; 5 יועצים שצברו את הניקוד הגבוה ביותר ובתנאי שיעברו את הניקוד המינימלי בשלב זה, יעברו לשלב הבא;	הוועדה המייצעת תבחן עמידה בתנאי הסף כפי שמופיעים בנוסח המכרז; יועצים שעמדו בתנאי הסף יוזמנו לראיון בפני הוועדה המייצעת;	<b>פעילות</b>

**הסכם מסגרת |** הרשות תחתום עם היועץ על הסכם מסגרת על פי נוסח שהוכן על ידי משרד הפנים וכן בהתאם לסכום שהוקצה לתהליך הארגוני, כמפורט בטבלת ההקצאות (נספח ז) באופן הבא:

התקשרות  
עם היועץ

**שלב ראשון | כיוון אבחון ומיפוי** - ההתקשרות לפרק זה תעמוד על **10%** מסך התקציב לליווי המקצועי, כמפורט בנוהל התקציבי. התמורה הינה בגין הגדרת המטרות, אבחון ומיפוי הרשות המקומית, בניית המבנה הארגוני המומלץ ובניית תוכנית העבודה מפורטת לתהליך הארגוני.

**שלב שני | יישום והטמעה של התוכנית** - לאחר שוועדת ההיגוי העליונה תאשר את תוכנית העבודה לתהליך הארגוני ואת היקפי השעות המוקצים לכל פרק, הרשות תאשר ליועץ את ביצוע התוכנית בהתאם למסגרת זו וזאת עד למיצוי גובה יתרת התקציב הליווי המקצועי.

**הרשות תעקוב באופן שוטף אחר התקדמות התהליך בהתאם למסגרות התקציביות שהוקצו לכל נושא.**

**התחייבות הרשות |** הקמת צוות היגוי רשותי להובלת התהליך, בחירת יועץ –נספח ג'.



**ועדת היגוי עליונה |** פגישת התנעה

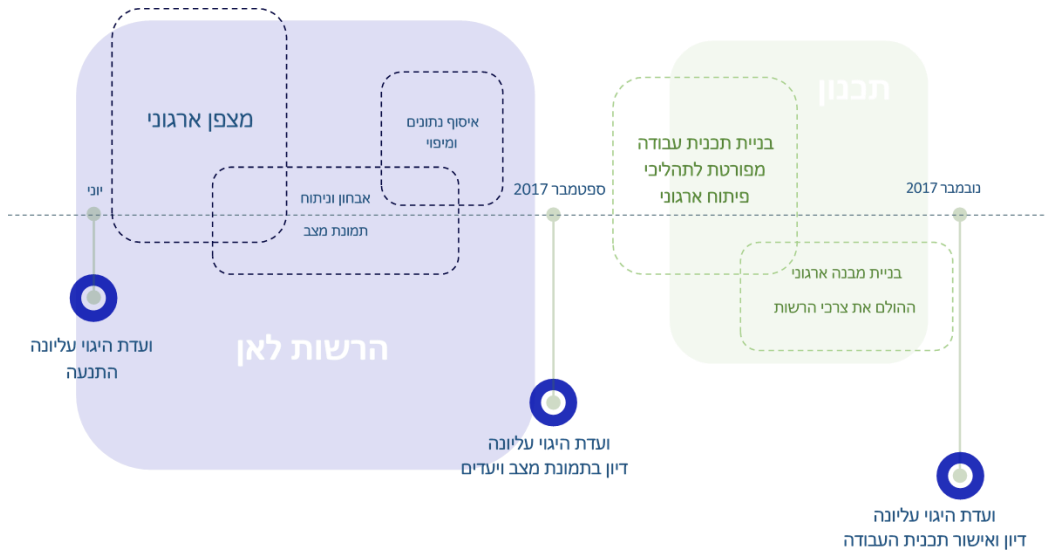
לאחר בחירת היועץ תתקיים פגישה של הנהלת הרשות והיועץ עם ועדת ההיגוי העליונה להתנעת תהליך העבודה.

## כיוון ואבחון | הגדרת הכיוון וניתוח תמונת המצב

איסוף נתונים	ניתוח תמונת	הרשות לאן	כיוון ואבחון
הערכת ההון האנושי	ניתוח תהליכי עבודה	מטרות ויעדים מרכזיים	
הערכת ההון הפיזי	ניתוח התרבות הארגונית	ניתוח חזקת	
הערכת המינהל הכספי	ממשקי עבודה יחסי גומלין	האתגרים ומוקדי העשייה	

ועדת היגוי עליונה | דיון בדוח יעדים ותמונת מצב

### ציר זמן



תכליתו של שלב זה, היא להצביע על הכיוונים ופוטנציאל הצמיחה של הרשות, ההתחדשות וההצלחה העתידית שלה, לאור המטרות והיעדים שיוגדרו. שלב זה נועד לבנות היכרות מעמיקה ולמידת הרשות, במטרה לקדם אפקטיביות ארגונית. דרך השוואה בין המצב הקיים למצב הרצוי, מושם דגש על התחומים בהם יש לטפל ועל הדרך המתאימה ביותר לרשות, במטרה להטמיע את השינוי המתבקש.

בשלב הזה יתקיימו במשולב תהליכים של הגדרת תמונת העתיד הרצויה ובחינת המצב הקיים ברשות המקומית. הרשות המקומית תגדיר את הכיוונים והיעדים המרכזיים אותם היא מעוניינת לקדם.

**תהליכי חשיבה אסטרטגיים |** בשלב זה יתקיימו תהליכי חשיבה במסגרת של ההנהלה הבכירה להגדרת הכיוונים והמטרות המרכזיות. תמונת המצב העתידי אליה חותרת הרשות המקומית תכוון לנושאים שייבחרו לטיפול במסגרת התהליך הארגוני:

1. הגדרת המטרות של הרשות המקומית, כיווני צמיחה והאתגרים המרכזיים העומדים לפתחה. בחירת התחומים שהרשות מעוניינת לקדם במסגרת התהליך הארגוני, כך שיתמכו ברשות ויסייעו לה להשיג את המטרות והיעדים שלה.
2. ניתוח S.W.O.T - הבנת ההזדמנויות והתהליכים האסטרטגיים העומדים לפתחה של הרשות.

הרשות לאן

**שיתוף גורמים בעלי עניין בתהליך** - מומלץ לערב בתהליכי החשיבה הללו מנהלים בדרג הביניים, עובדים או גורמים מרכזיים ביישוב: בעלי עסקים, אנשי חינוך, תושבים וכו'. **שיתוף מגוון רחב של גורמים בתהליך החשיבה יאפשר התבוננות על הצרכים מזוויות שונות, יעשיר את החשיבה ויתרום לרתימה של העובדים ושל התושבים לתהליכי השינוי.**

**איסוף נתונים** | בעזרת איסוף הנתונים ייאמדו תשתיות הרשות – ההון האנושי, ההון הפיזי והמינהל הכספי.

תהליך איסוף הנתונים יתבסס על מגוון מקורות מידע – נתונים מרכזיים בעבודת הרשות, סקירה של עבודות אסטרטגיות, כלכליות וארגוניות אשר בוצעו בעבור הרשות בשנים האחרונות, ראיונות (עובדי הרשות, גורמים חיצוניים שהרשות עובדת עמם, תאגידים עירוניים וכו'), קבוצות מיקוד, השתתפות בישיבות, סקרים רלוונטיים וכדומה.

איסוף נתונים

בתחומים שאין לגביהם מסד נתונים מסודר – ייבנה מסד נתונים כחלק מהתהליך.

### עקרונות מנחים לרשות המקומית בשלב איסוף הנתונים

✓ חקר ולמידה משותפים - **הרשות תיקח חלק פעיל** בלמידה וחקר של הסביבה הפנים ארגונית והסביבה החיצונית;

✓ שיתוף פעולה - הרשות תנחה את העובדים לשיתוף פעולה מלא עם היועצים;

### תשומות נדרשות

✓ הרשות תעמיד לרשות היועץ את המידע הנדרש ואת בסיסי הנתונים הקיימים;

✓ הרשות תעמיד לרשות היועץ משאבים נדרשים כגון זמן עובדים לטובת ראיונות, קבוצות מיקוד וכד';

**יש חשיבות רבה לכך שהנתונים ייאספו על ידי המנהלים ועובדי הרשות.** הטיפול באיסוף הנתונים והמיפוי יאפשר לרשות התבוננות מחכימה ויחזק את המיומנויות לעבודה סדורה עם הנתונים. היועץ ינחה ויעודד את הרשות כיצד לאסוף ולארגן את הנתונים.

### ניתוח תמונת מצב וגיבוש דגשים לתהליך הארגוני

תהליכי האבחון ייצרו תמונה כוללת ורחבה על מגוון היבטים המשקפים את המצב הנוכחי של הרשות, כגון: תהליכי התקשורת בארגון, פעילות ההנהלה והעובדים, התרבות הארגונית, המבנה והניהול, האסטרטגיה תינתן תשומת לב מיוחדת ליעדים הכלכליים אותם מקדמת הרשות המקומית במסגרת התכנית לפיתוח כלכלי ולקידום מצוינות ברשות. כל הנתונים הללו מגובשים יחדיו לכדי תמונה מלאה ואינטגרטיבית של הרשות על רבדיה ומאפייניה השונים, ומאפשרים מבט רחב המסייע למנהלים לבחון את מידת מיצוי פוטנציאל המשאבים. האבחון מאפשר לקבל החלטות לגבי כיווני פעולה נדרשים, תוך הדגשת תחומי העוצמה והחוזקה של הרשות, לצד חסמים ותחומים טעוני שיפור.

ניתוח תמונת מצב

לאור המיפוי והאבחון שבוצעו ייכתב דוח המציג את תמונת המצב ברשות. הדוח יתייחס לתהליכי עבודה מרכזיים של הרשות, הוא ינתח חוזקות וחולשות של הרשות, ימפה את התרבות הארגונית ואת הכוחות הניהוליים וינתח את ממשקי העבודה ויחסי הגומלין מרכזיים ברשות. ההתבוננות תתבצע לאור האתגרים והיעדים שהרשות מעוניינת לקדם. לאור זאת יסומנו כיווני פעולה מומלצים בנוגע לתחומים המפורטים בהגדרת הפרויקט.

מטרת השלב היא קבלת תמונה כוללת על מגוון היבטים המשקפים את מצב הרשות הנוכחי.

### תחומים לחקר במסגרת שלב הכיוון והאבחון:

- ✓ **סביבה פנימית:** חזון, ייעוד, מטרות, מבנה (בחינת ההלימה של המבנה הארגוני והתרבות הארגונית למטרות ויעדי הרשות), תקשורת, תרבות, אינטגרציה, ממשקי עבודה ויחסי גומלין מרכזיים ברשות ולכידות פנים ארגונית וכד';
- ✓ **סביבה חיצונית:** הזדמנויות ותהליכים אסטרטגיים העומדים לפתחה של הרשות, כוחות חיצוניים המשפיעים על הרשות;
- ✓ **יכולות וכישורים ניהוליים;**
- ✓ **פוליטיקה ארגונית;**
- ✓ **תשתיות טכנולוגיות;**

**תוצר | דוח תמונת מצב (נספח ד'), מסד נתונים (נספח ה')**



על הרשות להגיש דוח ביניים למנהלת תחום פיתוח ארגוני ברשומ"ק, באגף בכיר לניהול ההון האנושי, משרד הפנים, לפחות שבועיים לפני מועד כינוסה של ועדת היגוי עליונה.

בחינה ראשונית של הדוח תתבצע על ידי **הצוות המקצועי המייעץ**. הצוות יוכל לבקש הבהרות ולהנחות את הרשות להכניס שינויים או תוספות בדוח לפני הגשתו לוועדת היגוי עליונה. לאחר אישור הצוות המקצועי המייעץ, תתכנס ועדת ההיגוי העליונה לדיון בדוח ואישור המשך הפעילות. הוועדה תדון בדוח ובכיווני הפעולה המוצעים ותאשר את המשך ההתקדמות.

**דיון בוועדת היגוי עליונה | דיון בממצאים לאור המטרות, מיקוד ואישור המשך התקדמות.**



## תכנון | בניית תוכנית העבודה לתהליך הארגוני והמבנה הארגוני



"הדרך הטובה ביותר – אולי הדרך היחידה – לנבא את העתיד היא ליצור אותו"

### פיטר דרוקר

בשלב הזה תיבנה תוכנית מפורטת לתהליך הארגוני, לאור הדיון שיתקיים בוועדת ההיגוי העליונה, ביחס לניתוח הכולל המשתקף בדוח הביניים וכיווני הפעולה שהוצעו. התוכנית תפרט את הצעדים הדרושים על מנת להשיג את המטרות שנקבעו תוך הגדרת המדדים, לוחות הזמנים והעלויות. בשלב הזה יטופלו במקביל שני תחומים:

1. בניית תוכנית מפורטת רב-שנתית לתהליך הארגוני.
2. בניית המבנה הארגוני ההולם את צרכי הרשות ומטרותיה וגיבוש המלצות לשינויים.

## תוכנית מפורטת לתהליך הארגוני |

התהליך הארגוני יטפל בפיתוח תשתיות ארגוניות לרשות ובניית המסד הארגוני של הרשות המקומית, לאור החזון והיעדים של הרשות שגובשו בשלב הראשון. התוכנית תותאם ליעדים ולמטרות של הרשות המקומית. התחומים יטופלו במידת האפשר באופן מערכתי.

➤ התוכנית תיבנה תוך מתן דגש לבניית היכולת של הרשות המקומית לממש את האתגרים הרחבים וההזדמנויות העולות מהחלטת הממשלה באפיקיה השונים.

**הנושאים המפורטים מהווים את הבסיס שנועד להניח תשתיות ניהוליות ולבסס איתנות ארגונית של הרשות המקומית:**

### רוח הרשות והתרבות הארגונית |

- בניית רוח הרשות – הובלה של אווירת מסוגלות, מקצועיות והטמעה של אמונה ביכולת.
- תרבות ארגונית המעודדת אחריות, מעורבות ומצוינות.

### חיזוק התשתית הניהולית |

- פיתוח יכולות ומיומנויות – מתן כלים אישיים וצוותיים למנהלים לביצוע מיטבי של תפקידם. פיתוח יכולות אישיות ניהוליות של המנהלים ועבודת הצוות הניהולית.
- תוכנית הדרכה מפורטת – תוכנית להתמקצעות המנהלים והעובדים ולתמיכה בהשגת היעדים שקבעה הרשות.

### פיתוח שגרות ניהול |

- **בניית תוכניות עבודה מקושרות משאבים** כולל מדדים וביצוע תהליך מדידת ביצועים – תהליך מתמשך ומתפתח לאורך שנות הפרויקט.
- **פיתוח שגרות ניהול ותהליכי עבודה** - בנייה והטמעה של שגרות ניהול ברמות השונות. חיזוק היכולות לנהל תהליכים רחבים חוצי ארגון ותהליכים בתחום האחריות של כל אגף.

### פיתוח תהליכי עבודה |

- **פיתוח תהליכי עבודה רחביים** – פיתוח תהליכים בין אגפיים, לקידום מתואם של המטרות שהוגדרו.
- **שיפור תהליכי עבודה באגפים** – הגדרת אופי הפעילות הנדרשת בכלל האגפים וקביעת אגפים שבהם נדרשת עבודת עומק ארגונית. במסגרת זו ייבנו תהליכי עבודה לאגפים וייכתבו נהלים מתאימים.

### הטמעת המבנה הארגוני |

- **הטמעת המבנה הארגוני** – קיום תהליכים למימוש ולהטמעה של המבנה שגובש ואושר בוועדת ההיגוי העליונה. (כולל עידוד פרישה)

## עקרונות בבניית תוכנית העבודה לתהליך הארגוני |

הרשות יכולה להחליט, בתיאום עם ועדת ההיגוי העליונה ובאישורה, שפרקים מסוימים הדורשים התמחות מקצועית ממוקדת יבצע יועץ מומחה בתחום. לדוגמה: טיוב תהליכים כספיים בגזברות, תהליכי עבודה ברווחה או בחינוך, ניתוח כלכלי של הוצאות הרשות וכו'.

שיתופי פעולה

**היועצים נדרשים לשיתוף פעולה מקצועי ענייני ומקדם.**

תוכנית העבודה שתיבנה לתהליך תתייחס לפריסה הרב שנתית של התהליכים, לאורך 3-4 שנים, במטרה להטמיע הרגלים ותהליכים בני קיימא.

תכנית רב שנתית

לגבי כל סעיף מוצע בתוכנית העבודה תוגש תוכנית מפורטת של התהליך: הנושאים שיטופלו, הדרך לביצוע ולוח הזמנים המתוכנן. התוכנית תפרט את היקפי החלקים בתהליך על פי שלבים, כולל התייחסות לפריסת העלויות בתוכנית הרב שנתית.

תכנית מפורטת

בתוכנית המוצעת יוצגו מדדים לכל אחד מהפרקים המתוכננים – מדדי תהליך ומדדי

תוצאות.

**תוצר |** תכנית עבודה מפורטת לרבות תהליכים מפורטים, לוחות זמנים, עלויות ומדדים.



## מבנה ארגוני |

**עיצוב המבנה הארגוני** כך שיהלום את המטרות והיעדים של הרשות, הן ברמת הרשות כולה והן ברמה היחידתית. המטרה של גיבוש מבנה ארגוני היא חלוקת העבודה בארגון וקביעת מנגנוני התיאום.

המבנה הארגוני הוא אמצעי להגשמת מטרות ארגוניות. מבנה ארגוני משקף את אופני החלוקה של הפעילות הארגונית לתפקידים, לתתי יחידות ולתחומי אחריות וסמכות. המבנה נועד לווסת את הפעילות הארגונית, לתחום אותה, לנתב את מהלכה ולפקח עליה. לכן, קיומו של מבנה ארגוני ברור ומוסכם היינו תנאי הכרחי לתפקוד ארגוני יעיל ואפקטיבי של הרשות.

### הקשר בין מבנה ארגוני לבין שירותי הרשות וחשיבותו של מבנה ארגוני מתאים |

**המבנה הארגוני נועד לשרת את השגת המטרות של הרשות המקומית**, כך שהיחידות יוכלו לתת את המענה המתאים לצרכים ולשירותים שהרשות המקומית מספקת ולאפשר את תהליכי הפיתוח והצמיחה המתוכננים.

**גיבוש המבנה הארגוני המתאים, מצריך חשיבה עמוקה** לגבי הדרכים באמצעותן תשרת הרשות את תושביה בצורה הטובה ביותר. לשם כך נדרשים תכנון מוקדם, ניתוח ובחינה של סל השירותים שהרשות מעוניינת לספק לתושבים ולבנות את המערכת הארגונית בהתאם.

**בבניית המבנה הארגוני העתידי, חשוב לקחת בחשבון את תוכניות הצמיחה המתוכננות** בהיבטים חברתי כלכלי ואורבני ולבנות מערך שיאפשר את תהליכי הפיתוח הללו. המבנה הארגוני המוצע צריך להיבנות תוך חשיבה לטווח ארוך ולקחת בחשבון את כלל הצרכים בהווה ובעתיד. **מימוש המבנה יעשה לאורך זמן ובהתאם ליכולת התקציבית של הרשות.**

### דגשים מרכזיים בבחינת המבנה הארגוני ובתכנון המבנה הרצוי |

- ✓ מיפוי המבנה הארגוני הקיים ובחינתו ביחס לפעילות הקיימת של הרשות, בהתאם להנחיות המפורטת בנספח ו';
- ✓ בחינת מידת ההתאמה של היחידות השונות למתן השירותים הנדרשים ולצמיחה המתוכננת;
- ✓ מיפוי תהליכי העבודה ובעלי התפקידים הממלאים אותם. בחינת הטיפול בתחומים השונים והאם קיימת חפיפה בין עובדים ותחומים;
- ✓ בהתבוננות על תהליכי העבודה והשירותים יש לקחת בחשבון אלו תהליכים או שירותים מבוצעים באמצעות מיקור חוץ ולהתאים את אופי היחידה לדרך הפעולה;
- ✓ מתן המלצות למבנה ארגוני חדש התואם את יעדי הרשות המקומית שהוגדרו, בכלל זה תהליכי עידוד פרישה, העלויות הנגזרות מכך ולוחות זמנים צפויים. ההמלצות יפרטו רמות קדימות, הצעות עידוד פרישה לעובדים ותיקים, אומדן פערים בעלויות כוח אדם בין המבנה הקיים למבנה המוצע, אילוצים מבניים בטווח הקצר וכו'.

תוצר | מבנה ארגוני בהתאם להנחיות בנספח ו'



ועדת היגוי עליונה | דיון בתוכנית העבודה המוצעת לפרויקט ואישורה. דיון במבנה הארגוני המוצע ואישורו.



הועדה תאשר את השינויים הנדרשים במבנה הארגוני, כולל תוכנית לעידוד פרישה, ואת התקציב הנדרש לביצועם.

## יישום והטמעה |

מעקב ובקרה	יישום ההמלצות בהתאם לתכנית המאושרת	3 <b>יישום והטמעה</b>
<b>ועדת היגוי עליונה  </b> דיון בדוחות ההתקדמות		

השלב הזה הוא לב התהליך הארגוני, במסגרתו ימומשו התהליכים הארגוניים שאושרו בוועדת ההיגוי העליונה, במטרה לבנות ולבסס את היכולות הניהוליות והארגוניות של הרשות המקומית.



**תהליך השינוי והצמיחה יתחולל בשילוב של בניית תהליכי עבודה, מנגנונים ושגרות המבססות אותן עם הטמעה של תרבות ארגונית המעודדת אחריות, מעורבות ומצינות.**

ביסוס רשות מקומית איכותית ואפקטיבית המצליחה להציב מטרות ולהשיג אותן לאורך זמן, נשען על הטמעת תרבות ארגונית המעודדת יצירת תשתיות ומנגנונים ארגוניים תומכי למידה, עבודה בשיתופי פעולה, וניצול הזדמנויות. תהליכים אלו, משפרים את יכולות הביצוע של העובדים, מקנים להם התנהגויות חדשות, המכוונות למטרות הרשות, מעלים את המוטיבציה ומגבירים את מידת המחויבות של ההנהלה והעובדים, לקידום העשייה ברשות המקומית.

**עבודה על פי אבני דרך |** העבודה תתקיים בהתאם לתוכנית העבודה המפורטת שאושרה.

### פעילות ארגונית

- ✓ היועץ או היועצים יבצעו את עבודתם בדרך המקצועית המיטבית;
- ✓ הרשות המקומית תסייע בכל צורך לקידום השגת המטרות, לבניית שיתוף פעולה עם הגורמים המקצועיים ברשות ולהעמדת משאבי הזמן הארגוניים והניהוליים הנדרשים;
- ✓ הרשות המקומית תהיה שותפה מלאה בתהליכים הארגוניים;
- ✓ הרשות תוביל בנייה והטמעה של התשתיות הארגוניות כפי שיוגדרו בתהליכי העבודה;
- ✓ הרשות תקיים מסגרת עבודה קבועה ושוטפת של ועדת ההיגוי הרשותית ובמסגרתה יידונו נושאים ודילמות העולים בתהליכי הייעוץ הארגוני. במסגרת זו יתקבלו החלטות ויפתרו קשיים.

ועדת היגוי עליונה | דיון בהתקדמות תהליכי פיתוח ארגוני.

## ייעוד התקציב |

הקצאת התקציב תתחלק בשלב ראשון לשלושה חלקים שווים:

חתימתנו מאשרת בזאת כי קראנו הבנו ואנו מסכימים לכלל האמור  
חתימה + חותמת

## תקציב הליווי המקצועי | בנייה וביצוע של תהליך הייעוץ, כולל שלב הכיוון והאבחון

תהליך אבחון מקיף, על פי המודל שנקבע, גיבוש תוכנית עבודה מפורטת שתאפשר על ידי ועדת ההיגוי העליונה של הפרויקט וביצוע ומימוש של כל התוכנית שתאפשר.

### הרשות תחתום עם היועץ על הסכם מסגרת באופן הבא:

**בשלב ראשון – ביצוע שלב הכיוון, האבחון והתכנון של התהליך הארגוני (שלב 1 ו-2).** ההיקף הכספי של הפרק הזה יהיה עד 10% מגובה התקציב לליווי המקצועי.

**בשלב שני - התקשרות כספית עם היועץ בהתאם לתוכנית הייעוץ שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה – בחוזה שיחתם עם היועץ תיכלל תוכנית העבודה לביצוע התהליך הארגוני שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה.** במסגרת זו יפורטו התחומים והתהליכים שאושרו, ולכל פרק תוקצה מסגרת שעות ועלויות בהתאם לתוכנית שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה.

במידת הצורך, אם הוחלט על הפעלת יועצים נוספים לתחומים ממוקדים, תתקשר עמם הרשות בהתקשרות חוזית באותה מתכונת.

## תקציב פעולות תומכות |

תקציב זה ישמש לביצוע פעולות תומכות לתהליך הארגוני, כגון הצטיידות הרשות בתוכנות לניהול תחומי פעילות ברשות המקומית. כמו כן, התקציב נועד לאפשר לרשות המקומית לעודד פרישה של מנהלים ועובדים ותיקים וקליטת מנהלים ועובדים מתאימים לאתגרים ולמטרות שמציבה הרשות.

תקציב זה ישמש גם עבור קידום תחומי ליבה כפי שהוגדרו, במטרה לעידוד מצוינות בקרב רשויות התכנית.

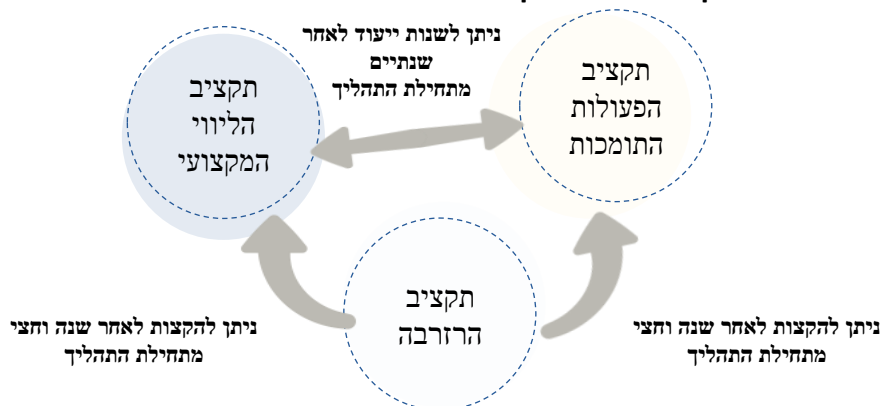
## תקציב הרזרבה | רזרבה להקצאה לצרכים שיעלו בהמשך התהליך

תהליך ארגוני משמעותי מציף צרכים לתהליכי המשך שנובעים מתובנות שעולות במסגרת התהליכים שמתקיימים. חלק זה של התקציב יישמר כדי שיהיה אפשר להקצות סכום כסף לפעולות חשובות שלא היתה אפשרות לצפות אותן בשלב האבחון.

יהיה אפשר לפנות להקצאה נוספת מפרק הרזרבה רק לאחר שנה וחצי מתחילת תהליך היישום.

**שינוי ייעוד בין חלקי התקציב |** לאחר שנתיים מתחילת התהליך, יהיה אפשר להעביר תקציבים בין שלושת החלקים. בשלב זה תדע הרשות באופן מדויק יותר מהם הצרכים הממוקדים שלה ביחס לכל חלק.

**מימוש התקציב וניהול המערך הכספי בפרויקט יתבצע בהתאם לנוהל מפורט שיפורסם בהמשך.**



## נספחים |

נספח א | רצף התהליך

נספח ב | הצהרת הרשות המקומית

נספח ג | הצהרה על הקמת ועדת היגוי רשותית ובחירת יועץ לתהליך

נספח ד | דוח תמונת מצב

נספח ה | הנחיות לבניית מסד נתונים

נספח ו | הנחיות למבנה להצגת מבנה ארגוני

## נספח א

### רצף התהליך

שלב	פעולות	מסמכים	הערות
התנעה	ראש הרשות וההנהלה הבכירה כנס פתיחה – מפגש התנעת התהליך		הצגת מסגרת תקציבית כוללת לרשות
	החלטת הרשות על כניסה לתהליך	<b>נספח ב'</b> הצהרת הרשות	
	הקמת צוות מוביל ברשות – קביעת מוביל התהליך והרכב ועדת היגוי רשותית	<b>נספח ג'</b>	
	פרסום מכרז ליועצים	מסמך מכרז ליועצים	
כיוון ואבחון	קיום תהליך בחירת יועצים דיון פתיחה של ראש הרשות, ההנהלה הבכירה והיועץ עם ועדת ההיגוי העליונה		בחירה והתקשרות כספית אישור התנעת תהליך, מיפוי ואבחון
	הרשות לאן - תהליכי חשיבה אסטרטגיים הגדרת המטרות המרכזיות		החלטה של הרשות על מסגרת הדיון: הנהלה בכירה? עובדי הרשות? בעלי עניין מרכזיים ביישוב?
	איסוף נתונים ומיפוי	<b>נספח ה'</b> מיפוי נתונים	
	ניתוח מצב וגיבוש דגשים לתהליך הארגוני	<b>נספח ד'</b> דוח תמונת מצב	
בניית תהליך ארגוני	דיון בוועדת היגוי עליונה		
	בניית תוכנית לתהליך הארגוני בהתאם למצאי האבחון והיעדים של הרשות המקומית	תוכנית מפורטת לתהליך הייעוץ כולל עלויות ומדדים	
תוכנית אישור	בניית מבנה ארגוני מתאים למימוש המטרות של הרשות	<b>נספח ו'</b> מבנה ארגוני	
	ועדת ההיגוי העליונה – דיון בדוח הארגוני המסכם והתוכנית המפורטת ואישורם	תוכנית מאושרת ומדדים	
יישום התהליך	הגדרת תוכנית העבודה המפורטת לביצוע במסגרת התקשרות כספית עם היועץ, בהתאם לתוכנית הייעוץ שאושרה בוועדת ההיגוי העליונה	נספח תוכנית העבודה והמשימות	נספח תוכנית מפורטת ועלויות, בהמשך לחוזה
	יישום והטמעה של התוכנית		פגישות קבועות של ועדת היגוי רשותית (בהתחלה אחת לשבועיים ואחר כך אחת לחודש)
	ועדת היגוי עליונה	דוח מעקב וליווי הרשות <b>וסטטוס מדדים</b>	פגישות מתואמות מראש בפרקי זמן קבועים
	דוח מסכם – דיון בוועדת היגוי עליונה	דוח מסכם	

## נספח ב |

תאריך \_\_\_\_\_

### הצהרת הרשות המקומית

#### פרויקט לפיתוח ארגוני במועצה מקומית

הצהרה זו גובשה כחלק מהשתתפות \_\_\_\_\_ בתכנית לפיתוח ארגוני ברשויות מקומיות בהובלת משרד הפנים (להלן – **התכנית**). התכנית מבקשת לחזק את הרשות המקומית באופן שיסייע לה להשקיע בפיתוח התשתיות הארגוניות במטרה לחולל בה שינוי משמעותי ולהביאה לידי התנהלות אפקטיבית ויעילה בתחום הארגוני וחיזוק ההון האנושי.

הצלחת התכנית תלויה במידה רבה בנכונות ובמחויבות הרשות המקומית לפעול בשותפות מלאה עם משרד הפנים, מערכת המפעמים, יועצים מלווים וגורמים נוספים על מנת לאפשר קיום תהליך אמיתי שיביא ליישום עקרונות ומטרות התכנית.

**לאור האמור, \_\_\_\_\_ מצהירה ומתחייבת להשתתף בפרויקט לפיתוח ארגוני כוללני, להוביל לשיפור במערך הארגוני ברשות המקומית ולסייע בשיפור השירות לתושב ומתחייבת לפעול:**

- בשיתוף פעולה מלא עם משרד הפנים, היועצים המלווים, מערך המפעמים וכן גורמים רלוונטיים אחרים להצלחת התכנית ומימוש מטרותיה – הכול במטרה להביא לחיזוק הרשות המקומית ושיפור השירות לתושב.
- להשתתף בהשתלמויות ובפורומים מקצועיים וכל מסגרת נוספת שתבנה לטובת התהליך.
- לקידום מהלכים לקידום התייעלות ארגונית וחיזוק ההון האנושי – הכל בהתאם לתכנית פעולה שתאושר ע"י ועדת היגוי עליונה.
- ליישום המלצות כפי שייקבעו בסוף שלב המיפוי והאבחון.
- להקמת והפעלת ועדת היגוי רשותית ליווי וקידום התכנית על כל שלביה.
- לשיתוף הנהלת הרשות במהלכים הארגוניים ותהליכי החשיבה והתכנון.
- להעביר למשרד הפנים נתונים רלוונטיים ודיווחים על התקדמות התכנית.
- לפעול בכפוף לחוק ונהלי המכרזים החלים על הרשות המקומית.
- להשתמש בתקציב שהוקצה אך ורק למטרה לשמה הוא נועד, קרי, לתהליכי פיתוח ארגוני והמאשרים על ידי ועדת היגוי עליונה.**

ידוע לנו כי אי עמידה בצעדים שייקבעו על ידי ועדת היגוי העליונה להוכחת רצינות ומחויבות עלולה להביא לביטול השתתפות הרשות המקומית בתכנית וכן ביטול ההתחייבויות הכספיות במידה וניתנו על ידי משרד הפנים ליישום התכנית.

#### על החתום:

_____	ראש הרשות המקומית	_____
	חותמת וחימה	
מנכ"ל/מזכיר הרשות המקומית		גזבר הרשות המקומית
חותמת וחימה		חותמת וחימה

חשב מלווה<sup>1</sup>

<sup>1</sup> במידה ומונה לרשות המקומית חשב מלווה, יש לצרף את חתימתו על גבי טופס זה לצד חתימת הגובר.

## נספח ג

תאריך \_\_\_\_\_

### הצהרה על הקמת ועדת היגוי רשותית ובחירת יועץ לתהליך

#### פרויקט לפיתוח ארגוני במועצה מקומית

#### ועדת היגוי רשותית

במסגרת זו, הוקם צוות מוביל אשר יהווה ועדת היגוי רשותית במטרה לקדם את תהליכי הפיתוח הארגוני.

להלן שמות חברי הועדה:

שם: \_\_\_\_\_ תפקיד: \_\_\_\_\_ - יו"ר הועדה

שם: \_\_\_\_\_ תפקיד: \_\_\_\_\_ - חבר

שם: \_\_\_\_\_ תפקיד: \_\_\_\_\_ - חבר

שם: \_\_\_\_\_ תפקיד: \_\_\_\_\_ - חבר

שם: \_\_\_\_\_ תפקיד: \_\_\_\_\_ - חבר

שם: \_\_\_\_\_ תפקיד: \_\_\_\_\_ - חבר

#### פרטי היועץ הארגוני שנבחר במכרז למתן שירותי ייעוץ לפיתוח ארגוני

\_\_\_\_\_

#### פרטי איש קשר מטעם הנהלת הרשות המקומית שתפקידו לסייע ליועץ (רכז פרויקט)

שם: \_\_\_\_\_ תפקיד: \_\_\_\_\_

נייד: \_\_\_\_\_ דוא"ל: \_\_\_\_\_

ראש הרשות המקומית

חותמת וחתימה

מנכ"ל/מזכיר הרשות המקומית

חותמת וחתימה

גזבר הרשות המקומית

חותמת וחתימה

חשב מלווה<sup>1</sup>

<sup>1</sup> במידה ומונה לרשות המקומית חשב מלווה, יש לצוץ את חתימתו על גבי טופס זה לצד חתימת הגובר.

## נספח ד |

## דוח תמונת מצב

רשות מקומית \_\_\_\_\_ שם היועץ \_\_\_\_\_  
 \*לדוח יתלווה תקציר מנהלים תמציתי ויצורף מסד נתונים באמצעות קבצי אקסל המצורפים.

רקע לתהליך	
תיאור תהליך המיפוי והאבחון ברשות: פירוט גורמי המקצוע והמקורות שמסתמכים עליהם בהכנת הדוח	
תיאור תהליך המיפוי   כיצד נאספו הנתונים	
תיאור תהליך האבחון   אילו ראיונות נערכו, אילו סדנאות התקיימו וכו'	
מה אפשר ללמוד מתהליך איסוף הנתונים ברשות?   תיאור קשיים וחסמים בתהליך איסוף הנתונים, המלצות למנגנונים ותהליכים עתידיים לאיסוף נתונים ברשות.	
תיאור נתונים חסרים ונחוצים בתהליך המיפוי	
תיאור תהליך גיבוש תמונת העתיד של הרשות, המטרות וכיווני הפעולה	
מאפיינים חיצוניים ופנימיים של הרשות	
תמונת הרשות בתוך המרחב הגיאוגרפי, הכלכלי, הפוליטי והחברתי	
S.W.O.T	
✓	חוזקות
✓	חולשות
✓	אתגרים
✓	הזדמנויות

<b>תיאור השחקנים המרכזיים המשפיעים, בתוך הרשות ומחוץ לה  </b>
<b>הרשות לאן?  </b>
תיאור המטרות והיעדים המרכזיים של הרשות. כיווני צמיחה ומאמץ העיקריים של הרשות בשנים הקרובות (מבוסס על תהליך חשיבה של מקבלי החלטות שהתקיים בשיתוף עם בעלי עניין נוספים)
<b>מאפייני התרבות הארגונית והניהולית  </b>
<b>מאפייני התרבות הארגונית  </b>
<b>מאפייני התרבות הניהולית   רמת המנהלים, היכולות הניהוליות ותחושת המסוגלות</b>
<b>שגרות ניהול ותהליכי עבודה  </b>
<b>שגרות ניהול  </b>
<b>ניהול פרויקטים מערכתיים המשלבים עבודת אגפים שונים  </b>
<b>תוכנית עבודה שנתית ומדידתה  </b>
<b>מידת השליטה של המנהלים בתקציבי הרשות וניהול תקציבים מחלקתיים ברשות  </b>
<b>תקשורת פנים ארגונית  </b>

<b>ביתוח ממשקי עבודה ויחסי גומלין מרכזיים  </b>
<b>ביהול ההון האנושי  </b>
תוכנית לפיתוח מקצועי והדרכה
תהליך מדידה והערכה של עובדים
תהליכי גיוס, קליטה ופרישה
<b>תשתיות טכנולוגיות</b>
<b>שוכות</b>
ביתוח היחידות השוכות של הרשות
אופי מערך רכש והתקשרויות
<b>מסקנות ביניים והמלצות ראשוניות  </b>
אתגרים מערכתיים בתפקוד הרשות   כיווני המאמץ העיקריים המומלצים בתהליך הליווי הארגוני: תהליכים מערכתיים של הרשות כולה ותהליכים ממוקדים במחלקות שונות
מנופי שינוי מרכזיים
גיבוש תחומים ראשוניים לפעילות מומלצת   המלצה לסדרי עדיפות
המלצות לבניית רוח הרשות המקומית   פיתוח מחויבות ותחושת מסוגלות

## נספח ה

### הנחיות למיפוי נתונים |

יש למלא את קובץ ה- Excel המצורף ("מיפוי נתונים") בהתאם להנחיות הבאות:

1. **דו"ח מרכז |** הדו"ח זה מרכז את הנתונים המרכזיים מכל אחד מהטפסים, והוא כולל שילוב של נתונים "נשלפים" ונתונים "מוקלדים". **חשוב לציין** כי הדו"ח המרכז **אינו מהווה תחליף לשאר הגליונות**. על מנת להבין את התמונה המלאה ברשות, יש לעיין בכל הטפסים. אולם הדו"ח המרכז מספק תמונה תמציתית.
  - עבור התחומים הבאים, נדרש היועץ להקליד נתונים בשדות הרלוונטיים:
    - ✓ הנהלת הרשות
    - ✓ נתוני אוכלוסייה
    - ✓ היסטוריה ארגונית
- \*\* הנתונים יישלפו ממקורות מהימנים כגון: דוחות כספיים מבוקרים, מרשם אוכלוסין, למ"ס וכו', ומקור הנתונים יצוין בדוח. שאר התחומים כוללים נתונים הנשלפים מגליונות אחרים בקובץ. בכל מקרה, יש לציין הפניות למסמכים נלווים ובמידת האפשר אף לערוך קישורים.
2. **משאבי אנוש |** גיליון זה מכיל נתונים הקשורים לניהול ההון האנושי ברשות. את נתוני כוח האדם והשכר ניתן לשלף מתוך דו"ח מצבת כ"א ושכר, המוגש לידי משרד הפנים מדי שנה (הנתונים מתייחסים לטבלאות **נתוני כוח אדם ושכר, נתונים עבור שנת הדיווח האחרונה ואיוש משרות סטטוטוריות**). את שאר הנתונים יש לאסוף במהלך עבודת השטח ברשות.
 

**ניהול משאבי אנוש |** מיפוי תחום משאבי אנוש, כולל מרכיבים המתייחסים לתפקוד מקצועי של יחידת משאבי אנוש, לפעילויות משאבי אנוש ולמעמדו של מנהל משאבי אנוש.
3. **שפ"ע ותשתיות |** הגיליון מתייחס לתפעול השפ"ע בעיר. בנוגע להיבטים של פינוי אשפה וניקיון, יש לציין מי מבצע את הפעולות (קניית שירותים או עובדי עירייה) ולצרף מסמכים רלוונטיים (כגון מספר קבלנים, תקופת הסכם וכו'). בנוגע לשיעור פחת המים, יש להציג הערכות בנוגע לכמות המים שהולכת לאיבוד בצנרת הרשות.
4. **תקצוב, הכנסות ופיתוח כלכלי |** הגיליון מתייחס להוצאות והכנסות של הרשות.
5. **הנדסה |** גיליון זה מתייחס לפעולה השוטפת של הרשות (היתרי בנייה, פיקוח על הבנייה) וכן בתכניות בניין עיר של הרשות. **אין למלא את השדות המסומנים בצהוב.**
6. **מדיה ומערכות מחשוב |** גיליון זה מציג את רמת השימוש בטכנולוגיה ברשות.
7. **חינוך |** גיליון זה מציג היבטים שונים הנוגעים למערכת החינוך ברשות, כולל רמת התקצוב של השלטון המרכזי ויכולת מיצוי התקציבים ממנו. **אין למלא את השדות המסומנים בצהוב.**
8. **רווחה |** גיליון זה מציג היבטים שונים הנוגעים לרווחה ושירותים חברתיים ברשות.
9. **תאגידי עירוניים |** יש למלא חלק זה בתמציתיות. את היקף הפעילות יש להזין באופן מילולי (לא פעיל, היקף פעילות זניח או היקף פעילות משמעותי). המטרה היא לקבל אינדיקציה בסיסית אודות היקף קשרי הגומלין בין הרשות המקומית לתאגיד, וכן לגבי ייעוד התאגיד ומקומו בפיתוח הרשות המקומית. את התובנות ניתן יהיה להטמיע בדוח ההמלצות ובמידת הצורך לחבר למהלך את האגף הבכיר לתאגידי עירוניים במשרד הפנים.

### דוח מרכז |

שם הרשות		שם היועץ		
דו"ח מכרז				
מס'	תחום	נושא	נתון	
1	הנהלת הרשות	שם ראש הרשות		
2		מספר שנים בהם מכהן בראש הרשות		
3		מספר חברי מועצה		
4		מספר חברים בקואלציה		
5		מספר חברים באופוזציה		
6	נתוני אוכלוסיה	מספר תושבים		
7		מספר משפחות		
8		מספר תושבים עד גיל 18		
9		רמה סוציו אקונומית		
10	היסטוריה ארגונית	אחוז אבטלה ברשות		
11		קיום תוכנית הבראה כיום		
12		קיום חשב מלווה כיום		
13		קיום תוכניות הבראה קודמות		
14		וועדה ממונה בעבר		
15	משאבי אנוש	התערבויות ארגוניות מערכתיות בשנים האחרונות		
16		מס' משרות	0	
17		מס' עובדים (לא כולל מורים וסייעות)	0	
18		מס' עובדים - נבחרים	0	
19		מס' עובדים - הנהלה וכלליות	0	
20		מס' עובדים - שירותים מקומיים	0	
21		מס' עובדים - שירותים ממלכתיים	0	
22		מס' עובדים - מפעלים	0	
23		מס' עובדים - גמלאים	0	
24		מס' עובדים שנקלטו בשנה האחרונה	0	
25		מספר עובדים שפרשו בשנה האחרונה	0	
26	מספר משרות סטטוטוריות מאוישות	0		
27	שפ"ע ותשתיות	פחת מים	0	
28	פיתוח כלכלי	תקציב מתוכנן	0	
29		ביצוע	0	
30		יחס בין תכנון לביצוע	#DIV/0!	
31		תכנית הבראה	0	
32		חשב מלווה	0	
33		תאגיד מים	0	
34		גרעון מצטבר	0	
35		שיעור גרעון מצטבר	#DIV/0!	
36		גרעון שוטף	0	
37		שיעור גרעון שוטף	#DIV/0!	
38		הוצאות שכר (אלש"ח)	0	
39		שיעור הוצאות שכר	#DIV/0!	
40		סך הוצאות בתב"רים	0	
41		שיעור הוצאות בתב"רים	#DIV/0!	
42		יתרה בתב"רים פעילים	0	
43		מענק איזון	0	
44		שיעור מענק איזון מכלל התקציב	#DIV/0!	
45		ארנונה שוטף	0	
46		ארנונה שוטף - נכסים שאינם מגורים	0	
47		סה"כ ארנונה שוטף	0	
48		ארנונה פיגורים (מגורים)	0	
49		ארנונה פיגורים (נכסים שאינם מגורים)	0	
50		סה"כ ארנונה פיגורים	0	
51		סה"כ ארנונה	0	
52		סה"כ ארנונה שאינה למגורים	0	
53		שוטף - שיעור ארנונה שאינה למגורים	#DIV/0!	
54		פיגורים - שיעור ארנונה שאינה למגורים	#DIV/0!	
55		סך הכל - שיעור ארנונה שאינה למגורים	#DIV/0!	
56		אחוז גבייה	0	
57		מים (במידה ואין תאגיד)	0	
58		ביוב (במידה ואין תאגיד)	0	
59		תהליכים אסטרטגיים	סך ההשקעה בתהליכים	0
60			סך ההכנסות הצפויות	0
61		הנדסה	מס' היתרי בנייה שהוצאו	0
62	מס' בקשות שנפתחו		0	
63	מס' יחידות דיר שקיבלו היתר		0	
64	סך הכנסות מאגרות והיטלים		0	
65	שיעור ביצוע הריסה (מתוך הצווים)		#DIV/0!	

חתימתנו מאשרת בזאת כי קראנו הבנו ואנו מסכימים לכל האמור

חתימה +חותמת

	0	מנמ"ר בהעסקה ישירה	66
	#DIV/0!	יחס מחשבים/עובדים	67
	0	שרת דואר אלקטרוני	68
	#DIV/0!	שיעור עובדים המשתמשים במייל של הרשות	69
	0	אתר אינטרנט פעיל	70
	0	שירותים אינטרטיים לתושב	71
	0	שימוש באפליקציות	72
	0	מס' תוכנות בשימוש הרשות	73
	0	גני ילדים - מספר מוסדות	74
	0	גני ילדים - מספר תלמידים	75
	0	בתי"ס יסודיים - מספר מוסדות	76
	0	בתי"ס יסודיים - מספר תלמידים	77
	0	חטיבות ביניים - מספר מוסדות	78
	0	חטיבות ביניים - מספר תלמידים	79
	0	תיכון - מספר מוסדות	80
	0	תיכון - מספר תלמידים	81
	0	חינוך מיוחד - מספר תלמידים	82
	#DIV/0!	יסודי - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	83
	#DIV/0!	חטב - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	84
	#DIV/0!	תיכון - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	85
	#DIV/0!	סה"כ - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	86
	0	אחוז זכאים לבגרות (נתון אחרון שקיים)	87
	0	אחוז מתגייסים (נתון אחרון שקיים)	88
	0	תיקצוב משרד החינוך - תקן	89
	0	תיקצוב משרד החינוך בפועל	90
	#DIV/0!	תיקצוב משרד החינוך - יחס בין התקן לפועל	91
	0	מספר משפחות בטיפול רווחה	92
	0	שיעור תושבים בטיפול היחידה	93
	0	תיקצוב משרד החינוך - תקן	94
	0	תיקצוב משרד החינוך בפועל	95
	#DIV/0!	תיקצוב משרד החינוך - יחס בין התקן לפועל	96
	0	תאגידים פעילים ברשות	97

## משאבי אנוש | נתוני כח אדם ושכר

2.2 נספח ב' משאבי אנוש

שם הרשות _____ שם היעוץ _____					
משאבי אנוש					
נתוני כח אדם ושכר					
2015	2014	2013	2012	2011	
					מס' משרות
					מס' עובדים (לא כולל מורים וסייעות)
					מס' עובדים כולל
					מס' משרות חינוך
					מס' עובדים חינוך
					מס' משרות רווחה
					מס' עובדים רווחה
					מספר עובדים שנקלטו
					מספר עובדים שפרשו
0					איוש משרות סטטוטוריות

נתוני כ"א ושכר עבור שנת הדיווח האחרונה			
מס' משרות	מס' עובדים	סה"כ עלות מעביד	
			נבחרים
			הנהלה וכלליות
			שירותים מקומיים
			שירותים ממלכתיים
			מפעלים
			גמלאים

העסקת כוח אדם במיקור חוץ		
מספר עובדים	תחום	שם החברה

איוש משרות סטטוטוריות/חינוכיות	
שם	תפקיד
	מנכ"ל / מזכיר
	יועץ משפטי
	גזבר
	מנהל יחידת חינוך
	מהנדס
	מנהל משאבי אנוש
	מנהל שירותים חברתיים
	מנהל תפעול / שפ"ע
	ממונה חירום ובטחון (קב"ט)
	מבקר וממונה על תלונות הציבור
	יועצת לקידום מעמד האישה
	מנהל יחידת נוער

היבטים בניהול הון אנושי	
	שיעור עובדים המחוייבים להחתים כרטיס
	שיעור העובדים שעברו הערכת עובדים
	האם קיים מעקב ורישום אחר השתלמויות
	שיעור העובדים שעברו השתלמות
	שיעור העובדים שיצאו ללימודים אקדמיים
	שיעור העובדים בעלי תיאור תפקיד

מיפוי פעילות בתחום ניהול משאבי אנוש	
תמונת מצב	נושא
	האם קיימת יחידת משאבי אנוש
	תיאור בעלי התפקידים ביחידה, במידה וקיימת
	תיאור תחומי הפעילות בהם עוסקת יחידת משאבי אנוש וההיקף היחסי של כל פעילות

## שפע ותשתיות |

שם הרשות: \_\_\_\_\_ שם היועץ: \_\_\_\_\_

שפ"ע ותשתיות		
מסמכים נוספים	נתונים	נושא
		פינוי אשפה
		ניקיון

שפע ותשתיות	
תמונת מצב	נושא
	האם פועל בישוב מוקד עירוני?
	האם נקבעו זמני תקן לפעילות?
	באיזו מידה הוטמעה ברשות הרפורמה ברישוי עסקים?

## תקציב, הכנסות ופיתוח כלכלי

שם הרשות: \_\_\_\_\_ שם היועץ: \_\_\_\_\_

תקציב, הכנסות ופיתוח כלכלי						
2015	2014	2013	2012	2011		
					תקציב מתוכנן	כללי
					ביצוע	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	יחס בין תכנון לביצוע	
					תכנית הבראה	
					חשב מלווה	
					תאגיד מים	
					גרעון מצטבר	הוצאות
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	שיעור גרעון מצטבר	
					גרעון שוטף	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	שיעור גרעון שוטף	
					הוצאות שכר (אלש"ח)	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	שיעור הוצאות שכר	
					סך הוצאות בתב"רים	הכנסות
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	שיעור הוצאות בתב"רים	
					יתרה בתב"רים פעילים	
					מענק איזון	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	שיעור מענק איזון מכלל התקציב	
					ארנונה שוטף	
					ארנונה שוטף - נכסים שאינם מגורים	הכנסות
0	0	0	0	0	סה"כ ארנונה שוטף	
					ארנונה פיגורים (מגורים)	
					ארנונה פיגורים (נכסים שאינם מגורים)	
0	0	0	0	0	סה"כ ארנונה פיגורים	
0	0	0	0	0	סה"כ ארנונה	
					סה"כ ארנונה שאינה למגורים	הכנסות
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	שוטף - שיעור ארנונה שאינה למגורים	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	פיגורים - שיעור ארנונה שאינה למגורים	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	סך הכל - שיעור ארנונה שאינה למגורים	
					אחוז גבייה	
					מים (במידה ואין תאגיד)	
					ביוב (במידה ואין תאגיד)	

אין למלא שדות צהובים

## הנדסה | רישוי ופיקוח

שם הרשות: \_\_\_\_\_ שם היועץ: \_\_\_\_\_

### הנדסה

רישוי ופיקוח						
2015	2014	2013	2012	2011	נושא	תחום
					מס' היתרי בנייה שהוצאו	רישוי
					מס' בקשות שנפתחו	
					מס' יחידות דיור שקיבלו היתר	
					סך הכנסות מאגרות בנייה	
					סך הכנסות מהיטלי השבחה	
					סך הכנסות מהיטלי פיתוח	
					מס' דו"חות פיקוח	פיקוח
					מס' כתבי אישום	
					מס' צווי הריסה שניתנו	
					מס' צווי הריסה שבוצעו בפועל	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	שיעור ביצוע הריסה (מתוך הצווים)	

הנדסה   רישום ופיקוח	
תמונת מצב	נושא
	האם יש ליישוב תוכנית מתאר מאושרת?
	האם פועלים במסגרת ועדה לתכנון ובנייה מקומית או מרחבית?

## מדיה ומערכות מחשוב |

### 2.7 נספח ב' - מיחשוב, מדיה ומערכות מידע

שם הרשות: \_\_\_\_\_ שם היעוץ: \_\_\_\_\_

#### מיחשוב, מדיה ומערכות מידע

תוכנות בשימוש הרשות		נתונים כלליים	
שם התוכנה	הנושא	נתון	נושא
	ניהול תקציב		מנמ"ר בהעסקה ישירה
	שכר		מס' מחשבים פעילים ברשות
	גביה	#DIV/0!	יחס מחשבים/עובדים
	רכש		שרת דואר אלקטרוני
	מכרזים וחוזים		מס' עובדים המשתמשים במייל של הרשות
	הנהלת חשבונות	#DIV/0!	שיעור עובדים המשתמשים במייל של ה
	משאבי אנוש		אתר אינטרנט פעיל
	רישוי ופיקוח על הבניה		שירותים אינטרטיים לתושב
	GIS		שימוש באפליקציות
	ניהול פרויקטים		מס' תוכנות בשימוש הרשות
	מוקד עירוני		
תוכנות בשימוש מחלקת הרווחה		שירותים הניתנים באמצעות המדיה (אינטרנט, אפליקציות)	
	רישוי עסקים	שירות	תחום

פירוט שירותי מיחשוב הנרכשים במיקור חוץ	
שירות	ספק

## מדיה ומערכות מחשוב |

תמונת מצב	נושא
	האם יש ברשות יחידת מחשוב?
	מה היקף העובדים?
	מהם תחומי הפעילות?

חתימתנו מאשרת בזאת כי קראנו הבנו ואנו מסכימים לכלל האמור  
 חתימה +חותמת

## חינוך |

תמונת מצב	נושא
	מהם יעדי הרשות בתחום החינוך?
	האם יש לרשות תוכנית אב לחינוך?
	האם מופעל ניהול עצמי בבתי הספר?
	האם פועל יועץ מלווה מטעם משרד החינוך?
	אלו עמותות או ארגונים פועלים במסגרת מערך החינוך?

שם הרשות: \_\_\_\_\_ שם היועץ: \_\_\_\_\_

חינוך	
נושא	נתון
גני ילדים - מספר מוסדות	
גני ילדים - מספר תלמידים	
בתי"ס יסודיים - מספר מוסדות	
בתי"ס יסודיים - מספר תלמידים	
חטיבות ביניים - מספר מוסדות	
חטיבות ביניים - מספר תלמידים	
תיכון - מספר מוסדות	
תיכון - מספר תלמידים	
חינוך מיוחד - מספר תלמידים	
יסודי - מס' תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	
יסודי - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	#DIV/0!
חטיבות ביניים - מס' תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	
חטב - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	#DIV/0!
תיכון - מס' תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	
תיכון - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	#DIV/0!
סהכ - מס תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	0
סה"כ - שיעור תלמידים במסגרות מחוץ לרשות	#DIV/0!
אחוז זכאים לבגרות (נתון אחרון שקיים)	
אחוז מתגייסים (נתון אחרון שקיים)	
תיקצוב משרד החינוך - תקן	
תיקצוב משרד החינוך בפועל	
תיקצוב משרד החינוך - יחס בין התקן לפועל	#DIV/0!

## רווחה ושירותים חברתיים |

תמונת מצב	נושא
	האם מופעלות ברשות תוכניות פיתוח חברתי קהילתי במסגרת פרויקטים ארציים?
	אילו עמותות וארגוני מגזר שלישי פועלים בשיתוף עם הרווחה
	האם מוטמעת הרשות הרפורמה ברווחה?
	האם פועל הרשות יועץ מלווה מטעם משרד הרווחה?
	האם ישנם תהליכים או פרויקטים משותפים לחינוך ולרווחה?

שם הרשות: \_\_\_\_\_ שם היועץ: \_\_\_\_\_

רווחה ושירותים חברתיים	
	מספר משפחות בטיפול רווחה
	שיעור תושבים בטיפול היחידה
	תיקצוב משרד הרווחה - תקן
	תיקצוב משרד הרווחה בפועל
#DIV/0!	תיקצוב משרד הרווחה - יחס בין התקן לפועל

## תאגידים עירוניים |

שם הרשות: \_\_\_\_\_ שם היועץ: \_\_\_\_\_

תאגידים עירוניים (כולל תאגיד מים)					
מס'	שם התאגיד	סוג פעילות	סטטוס	היקף פעילות (כללי)	תיאור קשרי הגומלין עם הרשות המקומית
1					סך התאגידים
2					תאגידים פעילים
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

אין למלא שדות צהובים

## נספח ו |

### הנחיות להצגת מבנה ארגוני |

את המבנה הארגוני של הרשות יש לערוך בפורמט גרפי (תרשים ארגוני) ולהציג בשתי רמות:  
(1) רמה כלל ארגונית: תיאור סכמתי של המבנה הארגוני של כלל הרשות, ברמת היחידות ויחידות המשנה, ובכלל זאת תיאור הכפיפויות.

(2) רמת האגף: עבור כל אגף, יש לשרטט מבנה ארגוני הכולל את **כל התפקידים ברשות**. עבור כל תפקיד יש לציין:

✓ שם העובד

✓ הגדרת תפקיד

✓ מתח דרגות

✓ אופן קליטה

✓ תאריך קליטה

✓ הפניה למסמכים המאשרים את הנתונים הנ"ל.

במבנה הארגוני יש לכלול את כל העובדים ברשות, כולל עובדים סוציאליים, ולמעט מורים.

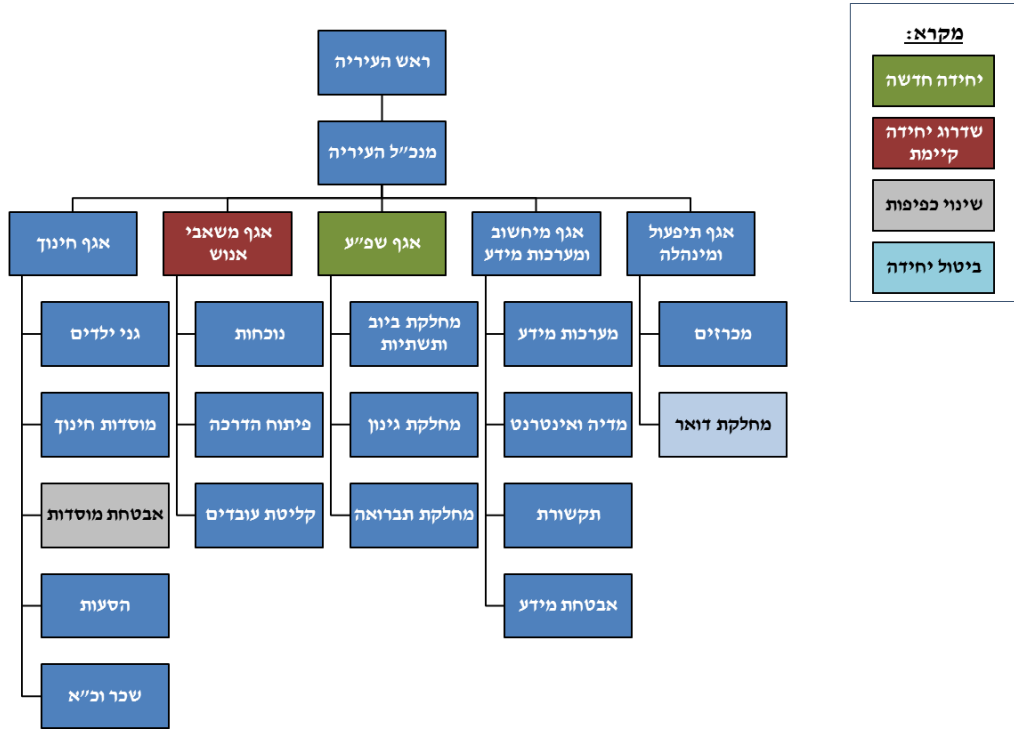
**מבנה ארגוני קיים** | יוצג המבנה הארגוני הקיים ברשות באותו שלב.

**מבנה רצוי** | יוצג המבנה הארגוני הרצוי לאור המלצות היועץ המלווה. המבנה הארגוני המומלץ יוצג אף הוא בשתי הרמות הנ"ל.

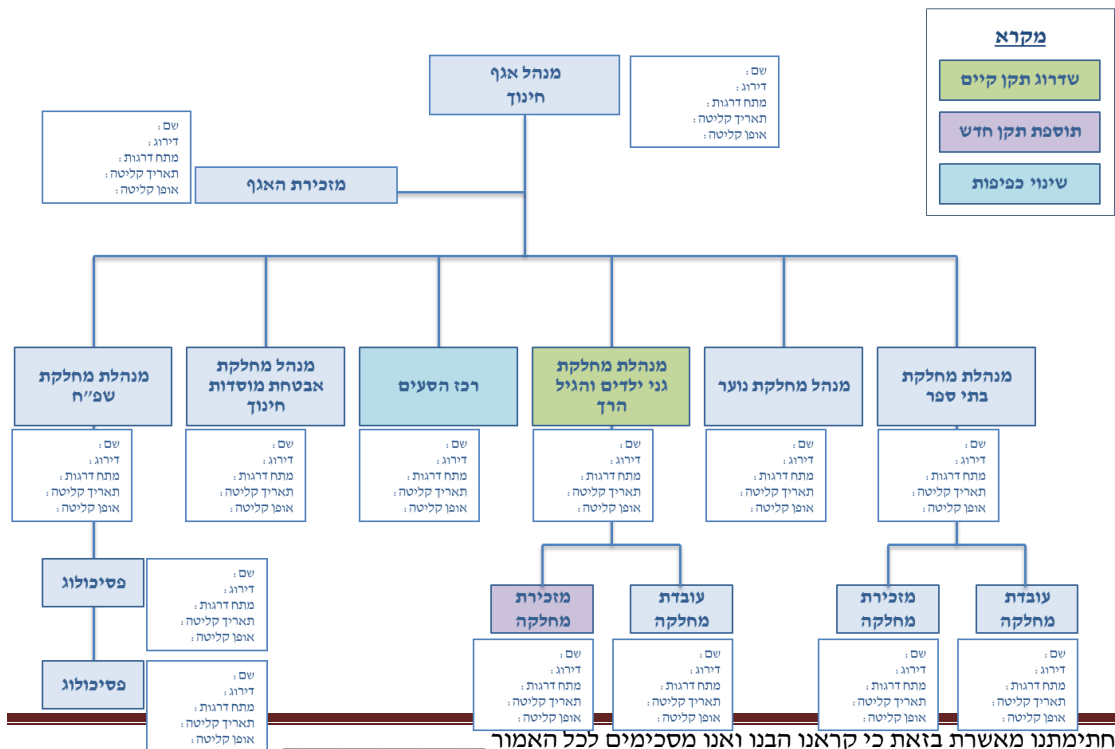
**שינויים** | שינויים במבנה הארגוני (לעומת המבנה הארגוני הקיים), יסומנו באופן בולט באמצעות צבעים - הוספת תקנים, צמצום תקנים, איוש תקנים קיימים, שדרוג תקנים, שדרוג יחידות ארגוניות, נידודים, שינויים בכפיפויות ארגוניות ועוד. יש להציג מקרא ברור בשולי הדף.

דוגמאות לתרשימים ארגוניים |

**מבנה ארגוני כללי של הרשות (\*\*דוגמא\*\*)**



**מבנה ארגוני – אגף תכנון (\*\*דוגמא\*\*)**



חתימתנו מאשרת בזאת כי קראנו הבנו ואנו מסכימים לכלל האמור

חתימה +חותמת