

## הנידון: דו"ח תקופת מכרזים 2018

נכתב ע"י גל דורון- חברת ועדת ביקורת

### **מבוא**

לפי תקנון אגודת הסטודנטים יש לבצע מכרזי ועד לגבי כל עובדי האגודה, למעט: נושאי תפקידים אשר ע"פ התקנון נבחרים במכרזי מועצה (כמו חברי ועדת ביקורת, יו"ר ועדת בחירות...), חברי ועדת קלפי שיבחרו ע"י ועדת הבחירות במכרז "ועדת קלפי", ובעלי תפקידים מתחת לרמת רכזים ושאינם ניהוליים אשר יבחרו באמצעות ראיון עבודה. מכרז ועד ייערך גם לצורך קשירת הסכמים עסקיים, הקשורים לשירותים הניתנים לסטודנטים, בהיקף שמעל לסכום שיקבע מזמן לזמן על ידי המועצה ברוב מוחלט. כפועל יוצא מכך, כל שנה מתקיימת תקופת מכרזים באגודה בה בוחרים את בעלי התפקידים באגודה לשנה הקרובה, בדו"ח זה אתמקד במכרזי ועד של שנת 2018 הן לבעלי תפקידים באגודה והן לצורך קשירת הסכמים עסקיים.

### **הערות הועד המנהל באדום**

יו"ר אגודה בסגול

מזכ"ל בירוק

### **מטרות הביקורת:**

לוודא התנהלות תקינה ואתית של חברי המועצה וחברי האגודה שהשתתפו במכרזים.

לבחון את תהליך המכרז, מבחינת התנהלות במהלך המכרז ומבחינת איכות ויעילות תהליך הבחירה.

### **מתודולוגיה:**

1. סקר לחברי ועדת ביקורת שנכחו בתקופת המכרזים, התקבלו 3 תגובות
2. סקר לחברי המועצה ולעובדי האגודה שנכחו במכרזים, התקבלו 14 תגובות
3. פגישה עם יו"ר האגודה
4. פגישה עם סיו"ר האגודה
5. פגישה עם מנהלת משאבי אנוש והקודמת בתפקיד
6. פגישה עם מזכ"לית המועצה
7. פגישה עם יו"ר ועדת ביקורת
8. פגישות עם שלושה מועמדים ממכרזים שונים שלא התקבלו לתפקיד

### **הכנה לתקופת מכרזים**

#### ממצאים

- תכנון תקופת מכרזים הינו תהליך מורכב, תאריכי המכרזים נקבעים זמן רב מראש אך השעות המדויקות נקבעות במהלך התקופה בהתאם לחברי ההנהלה שנבחרים במכרזים הראשונים
- המועמדים למכרז יודעים על יום המכרז כבר במודעת הפרסום אך לא על שעת המכרז שניתנת זמן קצר לפני מועד המכרז.
- השנה, מועד סגירת ההרשמה להגשת מועמדות גדל מ-24 שעות לפני המכרז ל-48 שעות דבר שהקל על תיאום כלל הגורמים שמגיעים למכרזים והיווה שינוי חיובי

- עלתה הצעה לסגירת ההרשמה לתפקיד שבוע מראש אך הצעה זו אינה רלוונטית שכן מועמדים רבים מחכים "לרגע האחרון" וכך נוכל לפספס מועמדים לתפקיד
- הייתה ישיבת תיאום ציפיות לפני תקופת מכרזים בה השתתפו יו"ר ועדת ביקורת, יו"ר ועד מנהל, מזכ"לית ויו"ר האגודה היוצא (טרם בחירת יו"ר האגודה החדשה), הייתה פגישה טובה ונכון לשמר אותה גם לשנה הבאה
- גם חברי האגודה וגם חברי המועצה עברו סדנת הכנה למכרזים שהיו מאוד מוצלחות, חברי המועצה הרגישו שהסדנא הייתה מעט קצרה ובנוסף עלתה בקשה בסקר לסימולציה של מכרז במהלך הסדנא
- במהלך התקופה, היו שינויים רבים הן בשעות המכרזים והן במיקומם בעקבות בלת"מים והאופי הגמיש של התקופה, במכרזים יש לתאם עם מספר רב של גורמים- ועדת ביקורת, מועצה, אגודה, קלדנית וחלק מהשינויים לא הגיעו לכלל המעורבים.

#### מסקנות והמלצות

- לא נמצאה בעיה בהודעה על שעת המכרז זמן קצר לפני המכרז למועמדים, שכן מצופה ממועמדים לתפקיד להתאים את עצמם לשעה שנקבעה
- מומלץ לשמר את טווח הזמן הנוכחי של 48 שעות לפני סגירת ההרשמה למועמדות לתפקיד
- כדאי להמשיך לקיים גם בשנים הבאות ישיבת תיאום ציפיות ואף להרחיבה לכלל הגורמים. למשל, ועדת ביקורת תיפגש לישיבה כזו לפני תקופת המכרזים, וכך גם כלל הדרגים ולא רק ההנהלה. ניתן לבצע תיאום ציפיות זה כחלק מסדנת מכרזים באגודה ובמועצה לעובדי האגודה (דרג מנהלים והנהלה) מתקיימת סדנת מכרזים (כמו לחברי מועצה) וסדנה עבור גם תיאום ציפיות. לדעתי כדאי להוסיף לישיבת תיאום ציפיות רק את ביקורת מכיוון והנהלת האגודה עשויה להתמודד לתפקידים באותה שנת מכרזים.
- כדאי להגדיל את הזמן המוקצב לסדנת ההכנה לחברי המועצה לפחות לשעה וחצי אם לא יותר ולהוסיף שלב של סימולציית מכרז
- בעקבות השינויים הרבים והצורך בתיאום, כדאי לשקול מסמך אינטרנטי משותף של כלל המכרזים הכולל את השעה, המיקום והאנשים המגיעים למכרז. גישה לעריכת המסמך תינתן למזכ"לית המועצה שבאחריותה למלא את שמות חברי המועצה המגיעים למכרז, למנהלת משאבי אנוש שתמלא את שמות חברי האגודה והקלדנית וליו"ר ביקורת שבאחריותה למלא את שם חבר ועדת ביקורת שמגיע למכרז. הרשאות צפייה במסמך יינתנו לחברי המועצה, האגודה וועדת ביקורת וכך יהיה מקור אחד בו ניתן להתעדכן בשינויים.
- נפתחת קבוצת וואטסאפ לכלל תקופת המכרזים, בה ביקורת(יו"ר), מזכ"ל, מנהלת משא"ן ורכז תפעול שטח. ישנה חשיבות לעמימות הנוכחים במכרזים, מכיוון שבמקרה וחברי מועצה מכירים מועמדים, ומכירים את חבריהם למועצה, עשוי להיווצר מצב של ניגוד עניינים ו"בקשת טובות". לרוב חברי המועצה אף לא ידעו מי יהיה נוכח איתם במכרז.

- יש לבחון שינוי של חלק מהמכרזים לראיון. עולה מהגורמים בשטח כי ההבדל המשמעותי בין מכרז לראיון תלוי בעבודה מול הסטודנטים, תפקידים שנמצאים בקשר מול הסטודנטים (כמו רכזות סיוע) ייבחרו במכרז אך תפקידים שלא כוללים עבודה מול הסטודנטים, בהם השיקול הוא מקצועי בלבד, ניתן לבחור באמצעות ראיון (כמו רכז תפעול שטח) **התקיימה פגישה שכזו. מספר תפקידים אכן צומצמו לראיון בלבד, אך תפקידים בעלי סך שעות גבוה וניהוליים (כדוגמת רכז תפעול שטח אשר תחתיו 20 עובדים בתקן של 100 שעות), כן נכון שיבחר במכרז. ישנה טבלה שבה יש פירוט של כל התפקידים והצורך במכרז/ראיון**

## התנהלות בזמן המכרזים

### ממצאים

- נמצא כי התנהלות חברי המועצה במכרזים השתפרה משנים קודמות, אך עדיין עלו טענות לגבי מקצועיות חברי מועצה כמו חוסר היכרות עם התפקיד אותו בוחרים במכרז או הערות לא רלוונטיות מצדם במהלך המכרז.
- הוטל וטו על חברי מועצה כ-3 פעמים במהלך תקופת המכרזים, כלומר היה מצב של תיקו ומנהל המכרז הכריע.
- למכרזים רבים נכנס משקיף שהשתתף באופן פעיל בדיונים (עם אישור מנהל המכרז)
- במהלך תקופת מכרזים, ועדת ביקורת החליטה (לאחר דיון משותף) שניתן להכניס מנהל קודם לקבל המלצה אך אם עושים זאת יש להתקשר לכלל הממליצים של שאר המועמדים
- מקריאת הפרוטוקול של שלב הדיון, כאשר מגיעים לבחירה בין שני מועמדים ראויים לעיתים לא ברור מדוע בחרו במועמד אחד על פני האחר. בנוסף, מועמדים שהתקשרו להסביר להם את הבחירה העדיפו לא לשמוע זאת מיד אחרי המכרז בטלפון אלא לקרוא זאת בפרוטוקול בזמן המתאים להם

### מסקנות והמלצות

- מומלץ לחברי מועצה לקרוא את מסמך הגדרות התפקידים בעיון ואף להיפגש עם עובד האגודה היוצא מהתפקיד לפני המכרז הרלוונטי **אפשר לעודד נציגות של חברי הועדה הרלוונטית במכרז שמכירים את התפקידים ופועלים טוב יותר**
- במסגרת מכרז, כלל השיח יירשם בפרוטוקול לשם שקיפות ולכן יש לשקול הערות ולהימנע מאמירות שאינן לפרוטוקול
- הטלת וטו צריכה להיות מקרה חריג, חברי מועצה צריכים להקשיב למנהל המכרז ולזכור שהוא זה שיעבוד עם הנבחר לתפקיד. עם זאת, במקרה של שני מועמדים ראויים רצוי שגם מנהל המכרז ינסה להתעלם מהיכרות קודמת ויקשיב לחברי המועצה שמייצגים צד יותר אובייקטיבי. **ממליצה שסיבת הוטו תפורט ותוסבר מדוע נבחר מועמד אחר.**
- במכרזים בהם המשקיף היה הקודם בתפקיד הוא אכן תרם למקצועיות המכרז אך שאר האנשים שנכנסים בתור משקיפים לרוב לא הועילו למכרז ואף פגעו. לכן, רצוי לצמצם את מספר הפעמים בהם נכנס משקיף למכרז

- יש חשיבות להמלצה או חו"ד של מנהל קודם (באגודה והתייחסות להתנהלות אותו עובד במהלך תקופת עבודתו בארגון) אך כאשר זה נעשה במהלך מכרז, כשלעיתים המנהל הקודם נכנס כמשקיף/ ממליץ, נוצר מכרז לא שוויוני כלפי שאר המועמדים וגם כלפי המועמד עליו מדווחים. המלצת ועדת ביקורת במהלך תקופת מכרזים לא הצליחה להתמודד באופן ראוי עם הבעיה. עם זאת, אין זה אומר שאין לקבל חו"ד ממנהל קודם, לצורך שימור ידע בארגון רצוי לקבל חו"ד על עובד אגודה שמתמודד לתפקיד. לשם כך, מומלץ לנהל חו"דים במהלך תקופת עבודתו של עובד האגודה, חו"דים אלו יהיו חשובים לעובדים במהלך השנה ובאם העובד מתמודד במכרז, ועדת המכרז רשאית לקרוא את החו"דים שמילאו עליו במהלך השנה (ראה נספח מספר 1)
- על מנת שהפרוטוקול יהיה ברור ותהליך הבחירה יהיה ברור, מומלץ לשלב נוסח לתהליך הבחירה יחד עם הסבר קצר של כמשפט המסביר מדוע נבחר המועמד הזה על פני האחר (ראה נספח מספר 3)
- יש לחדד לקדננים כי בפרוטוקולים של מכרזים יש לכתוב כל מילה שנאמרת, אם אנשים רבים מדברים יחד ניתן לעצור אותם על מנת שכלל הדיון יהיה מתועד

## ועדת ביקורת

### ממצאים

- המכרזים הראשונים הם המכרזים של חברי ההנהלה ולרוב גם המכרזים הראשונים עבור חברי הועדה
- במכרזים הראשונים היו מקרים שהייתה היכרות של אנשים במכרז עם המועמד והיכרות זו אכן השפיעה על המכרז אך ועדת ביקורת לא עצרה זאת
- היה מכרז אליו לא הגיע חבר ביקורת כי לא הבין את השעה נכון וכמעט בוטל המכרז
- כמעט ובוטל מכרז כי ועדת ביקורת לא הסכימה שתהיה הקלטה במקום קלדן

### מסקנות והמלצות

- נדרשת הכנה מקיפה יותר של חברי הועדה לפני תקופת המכרזים, בשלב זה חברי הועדה נמצאים לקראת סוף התפקיד אך עדיין לרוב אלו הם המכרזים הראשונים שלהם. לכן, מומלץ שבמהלך התפקיד הם ייכנסו לצפות במכרזים שונים הקורים במהלך השנה כמו מכרז ליו"ר ועדת בחירות.
- יש להכין מסמך המלצות ונקודות חשובות לחברי ועדת ביקורת אותו הם יכולים לקחת עימם למכרזים (ראה נספח מספר 2)
- בעיות תיאום זמנים קרו גם עם חברי מועצה וניתנה כבר המלצה למסמך אינטרנטי החשוף לכולם דרכו אפשר להתעדכן במיקום ושעת המכרז
- ניתן להקליט את המכרז במקום קלדן במקרה הצורך, אך יש לתמלל את ההקלטה ולשלוח אותה תוך שלושה ימי עבודה לוועדת ביקורת, באופן זהה לפרוטוקול מכרז. אם ישנה בעיה טכנית עם ההקלטה, על מנהל המכרז ו/או על חבר ועדת ביקורת להוציא סיכום למכרז ולדיון

## מכרז ספקים

### ממצאים

- במהלך תקופת מכרזים היו שני מכרזי ספקים בהם התגלו בעיות. במכרז של בחירת קורס פסיכומטרי התגלה מעט זמן לפני כי לא זומנו חברי מועצה או חבר ועדת ביקורת. **לבסוף הגיעה חברת מועצה אחת (אני).** המכרז הוקלט. במכרז חסויות התגלתה חוסר תאימות בין מסמך הנהלים והתקנון שהיה בידי הסיו"ר למסמך שהיה בידי המזכ"לית
- בתיק חפיפה של הסיו"ר מפורטים המכרזים וכיצד יש להתכונן אליהם בצורה מקיפה

### המלצות+ מסקנות

- במכרזי ספקים למנהל המכרז יש 2 קולות אך לא זכות וטו
- מכרזי הספקים הם מכרזים אותם מנהל הסיו"ר בתחילת תפקידו. במכרזים מסוג זה ראוי שיו"ר ועדת ביקורת יהיה יותר מעורב ויעזור לסיו"ר ויפקח כי כל מכרז מתנהל כשורה

**נספחים :**

נספח מספר 1 : חוות דעת מנהל

הדירוג יהיה מ-1, כאשר 3 = הממוצע, 4- מעל הממוצע, 5- הרבה מעל הממוצע, 2- מתחת לממוצע, 1- הרבה מתחת לממוצע

מקצועיות

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

אחריות

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

חשיבה יצירתית

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

עבודה מול גורמים חיצוניים

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

עבודה מול המנהל הישיר

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

עבודה מול גורמים באגודה

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

תכנון לטווח ארוך

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

שירותיות

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

גמישות והתמודדות עם בלתי־ימים

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

הערות :

---

---

---

## נספח מספר 2 : דגשים לתקופת מכרזים

להגיד בתחילת המכרז :

1. הכל נרשם ומתועד, להזכיר לכל הנוכחים שכל מה שנאמר נרשם בפרוטוקול והמתמודדים יכולים לקרוא אותו, לכן יש להקפיד על שפה וניסוח לא פוגעניים
2. להזכיר לכולם את חובת שמירת הסודיות, חברי המועצה חתמו על מסמך כזה בכניסה לתפקיד (הנושא נבחן לגבי עובדי אגודה). לא לפרסם מי התמודד לתפקיד או כל מידע אישי שהם נחשפים אליו בקורות חיים.
3. להזכיר את כל הנושאים שאסור לשאול עליהם : מצב משפחתי, נטייה מינית, שירות צבאי, דת וכו', אלא אם המועמד מעלה את זה וזה רלוונטי לתפקיד.
4. להקפיד על זמן שווה בין המתמודדים
5. להזכיר שיש סדר לשאלות, אם יש צורך בשאלה חדשה אז לשאול אותה בסוף
6. צריך לשים לב שבזמן הדיון ההשוואתי במכרז, לא נוצר מצב שאומרים מפורשות בעד מי הולכים להצביע אלא נשארים בתוך ההשוואה. זה יותר עניין של ניסוח, כי בסופו של דבר הכל נרשם בפרוטוקול.

לשים לב ל: (אין צורך להגיד אלא רק להשגיח שאכן קורה)

1. מתמודדים שכבר עובדים באגודה, ניתן לקרוא חו"ד של מנהל קודם (אם יש). בנוסף, אם מתקשרים לממליץ של אחד המועמדים יש להתקשר לכלל הממליצים של המועמדים שעוד מתלבטים לגביהם.
2. צריך להשגיח שחברי המועצה מפעילים שיקול דעת, שהגיעו מוכנים למכרז, מכירים את התפקיד בכללי ושהם לא הולכים בעיניים עצומות אחרי מנהל המכרז (אם חבר מועצה מגיע לא מוכן ובלי הבנה של התפקיד יש לעדכן את יו"ר ועדת ביקורת שיעדכן את המזכ"ל)
3. במידה ואתם רואים שהדיון אינו מתקדם ניתן לנסות ולהכווין את הועדה לקראת סיום והצבעה
4. במידה וישנה היכרות קודמת עם אחד המועמדים יש לשים לב שהיכרות זו אינה משפיעה על משתתפי המכרז ואם כן יש להעיר
5. לשים לב שישנה שוויוניות גם בשאלות ששואלים ואם הוסיפו שאלה שהיא לא רק שאלת הבהרה אלא ממש מזיקה/מועילה למועמד לוודא שגם שאר המועמדים נשאלים שאלה זו

נספח מספר 3 : נוסח קבוע לבחירה במכרז

(סדר הבחירה יהיה מנהל המכרז ראשון, ואחריו לפי סדר הישיבה)

מנהל המכרז : נעבור להצבעה הסופית ובחירת \_\_\_\_\_ (התפקיד)

כרגע הבחירה היא בין מועמד X למועמד Y

(אפשר להוסיף יותר שמות אם הבחירה היא בין יותר מ2 מועמדים),

אני מצביע ראשון ואחריי לפי סדר הישיבה מXYZ.

אני בוחר במועמד X בגלל \_\_\_\_\_ (הסיבה יכולה להיות התרשמות

מקצועית, תכונת אופי בולטת או גם נטיית לב וכימיה)

(במקרה של בחירה בין שני מועמדים ראויים, ניתן לציין מדוע הועדף מועמד א' על פני מועמד ב')

*דוגמא לנוסח עם מלל :*

נעבור להצבעה סופית ובחירת רמ"ד תרבות, כרגע הבחירה היא בין שירה לדנה, אני מצביע ראשון ואחריי לפי סדר הישיבה החל מאלונה.

אני בוחר בדנה בגלל הכריזמה שהפגינה במהלך הריאיון והניסיון הרב שהיא מביאה עמה, בזכות ניסיון זה בחרתי בדנה ולא בשירה שלהרגשתי עוד חסר לה ניסיון בתחום.

בציון הסיבה אין צורך לפתוח במונולוג ארוך או דיון מחודש אלא רק לציין במשפט או שניים את הסיבה המרכזית בעקבותיה נבחרה המועמדת ואם ניתן מה מייחד אותה משאר המועמדים.