

תוכן העניינים

4	קע ומבוא
6	קרונות הרכש החברתי ומטרות העל
8	מקבלי השירות במרכז
9	מסע לקוח
11	תשלום דיפרנציאלי לפי צרכים/פרופילים
13	הנגשת מידע למקבלי השירות למקבלי השירות
15	שיתוף ציבור של מקבלי השירות ובני משפחותיהם
18	ניהול מוכוון תוצאות
19	תוכנית מדידה ושגרת ניהול אקטיבי מבוססת נתונים
21	תגמול על השגת תוצאות
	שיתוף ציבור עם מקבלי שירות וגורמי מקצוע על תוצאות ומדדים
25	אפיון, פיתוח והטמעה של מערכות מידע תומכות מדידה
28	תכנון כלכלי ותחרות בשירות האיכות
29	ניתוח שוק
31	הפחתת נטל מימוני ובירוקרטי
33	דיוק תנאי סף ואמות מידה
35	בחירת לקוח
38	המפעיל כשותף
	RFI
41	שיח עם מפעילים בזמן תכנון השירות
43	פורום משותף עם מפעילי השירות במהלך ניהול ההתקשרות
45	בקרה עצמית של המפעיל
48	חדשנות וגמישות
	RFI
51	סקירת מקרי בוחן בארץ ובמדינות מתקדמות בתחום
53	סעיפי גמישות
55	"עוגה" סעיף "עוגה".
58	פיתוח ושימור ידע
59	הסדרת זכויות קנייניות, הגנה על פרטיות ואבטחת מידע
61	שילוב אלמנט שימור הידע בעבודת הפיקוח והבקרה
63	קהילות לומדות לפיתוח ושימור הידע לפיתוח ושימור
65	ניהול העברת מקל מסודרת בין מפעילים לשימור הידע







רקע ומבוא

מאז שנות השמונים (של המאה ה-20) ובעקבות מדינות אחרות בעולם, החל בישראל תהליך רחב היקף של מיקור חוץ של שירותים חברתיים מטרות שונות. מיקור חוץ מבקש להביא לחיסכון בעלויות לצד שמירה על איכות השירות או שיפורו. למיקור חוץ מספר יתרונות: מרחב גמישות בהפעלה, הרחבת והעשרת מגוון נותני השירות, פוטנציאל להרחבת החדשנות ולשיפור האפקטיביות.

דו״ח טרכטנברג קבע כי: ״מיקור חוץ של חלק מהשירותים החברתיים הינו לגיטימי ורצוי על מנת להגביר את יעילותם וזמינותם לאזרח, ובלבד שהדבר נעשה במקרים המתאימים לכך תוך תכנון מושכל, שימת דגש לא רק על העלות אלא גם על האיכות, הזמינות, פיתוח יכולת מדידה, מעקב ואכיפה של סטנדרטים נאותים״.

בהמשך לדו"ח טרכטנברג ועל מנת להביא לשיפור באיכות השירותים, יזמה הממשלה את החלטה מס בהמשך לדו"ח טרכטנברג ועל מנת להביא לשיפור באיכות השירותים חברתיים". במסגרתה נקבע כי תגובש תוכנית לטיוב אופן אספקת שירותים חברתיים הניתנים במיקור חוץ. הצוות הממשלתי שהוקם לצורך גיבוש התוכנית פעל במהלך שנת 2016 והגיש המלצות. החלטת ממשלה מס' 1950 אימצה את המלצות הצוות.

במסגרת יישום החלטה 1950 בוצעו מספר צעדים: נכתבה תורה ממשלתית לרכש חברתי, פורסמו תוכניות עבודה משרדיות והוקם אתר מידע מפתח לרכש חברתי, הותאמו הוראות תכ"ם לרכש חברתי, אוישו תקני מובילי רכש חברתי במשרדים החברתיים (רווחה, בריאות וחינוך), התבצעו תוכניות הכשרה למובילי שינוי ברכש החברתי וחממות למכרזים פורצי דרך, נכתבה מדיניות מדידה והערכה בשירותים חברתיים במיקור חוץ ונכתבו תיאוריית שינוי ומודל לוגי סדורים לרכש החברתי בישראל.

מטרת חוברת זו היא להציג בהרחבה את העקרונות והכלים של הרכש החברתי לטובת שיפור ושדרוג של השירותים החברתיים במיקור חוץ.

החוברת בנויה על פי העקרונות שהוגדרו במדריך הרכש החברתי ובמודל הלוגי; מקבלי השירות במרכז, ניהול מוכוון תוצאות, תכנון כלכלי ותחרות בשירות האיכות, המפעיל כשותף, חדשנות וגמישות, פיתוח ושימור ידע.

בכל עקרון מוצגים ארבעה כלים מרכזיים שבאמצעותם ניתן ליישם את העיקרון בפועל. קיימים כלים נוספים מעבר לכלים המוצגים, אותם ניתן למצוא באתר ההכשרה של הרכש החברתי.





רקע ומבוא

חוברת זו נועדה לסייע בידי מובילות ומובילי הרכש החברתי ובידי צוות ההתקשרות של שירותים חברתיים בלמידה והטמעה של העקרונות בעזרת כלי מדיניות מגוונים. הטמעת העקרונות תביא למענה יעיל, אפקטיבי ומותאם לצרכי מקבלי השירותים החברתיים.

שיפור ושדרוג השירותים מצריך תהליכי תכנון מעמיקים ויסודיים, אשר עשויים גם להציף צרכים תקציביים. יש להבחין בין תקציב לתהליכי התכנון והשימוש בכלים, לבין תקציב שעשוי להידרש לשירות עצמו כתוצאה מהלמידה והצפת הצרכים. לאורך החוברת ניתן למצוא הערכות תקציביות לשימוש בכלים שונים.

חוברת זו פותחה במסגרת שותפות אגף ממשל וחברה במשרד רה"מ וג'וינט אלכא, והיא מהווה חלק מחבילת ידע וכלים להמשך הטמעת הרכש החברתי בעבודת הממשלה.

תודה מיוחדת למובילי ומובילות הרכש החברתי במשרדים החברתיים, אשר תרמו רבות לכתיבה ולעריכה של חוברת זו.

כתבו: יהונתן אלמוג ושירה צחור

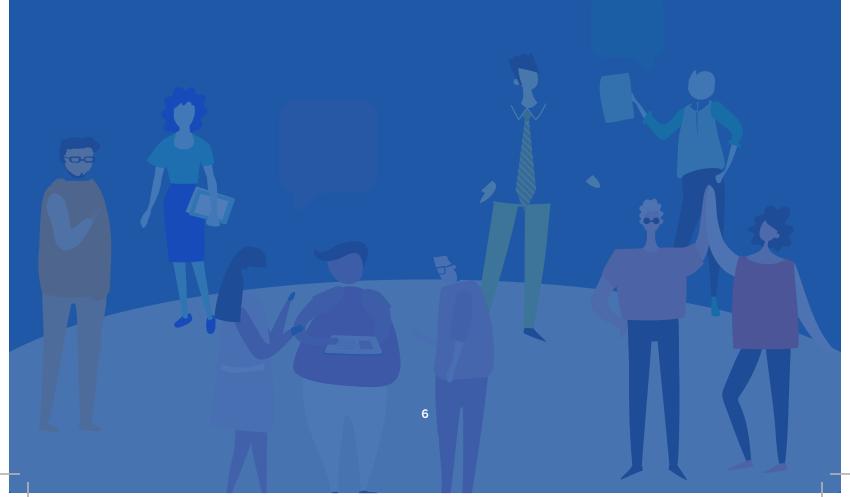




עקרונות הרכש החברתי ומטרות העל

מקבלי השירותים החברתיים מקבלים מענה יעיל, אפקטיבי, ומותאם לצרכיהם באמצעות מימוש ששת העקרונות לרכש חברתי מיטבי

להלן פירוט ששת העקרונות והכלים לרכש חברתי מיטבי:



מקבלי השירות במרכז



הגדרה

השירות מספק מענה מותאם ומיטבי לצרכי קהל היעד על גווניו, ונותן להם קול בעיצוב השירות.



תוצאות העל

- השירות מותאם לצרכי כלל מקבלי השירות
- למקבלי השירות יש קול בתהליך עיצוב השירות ובמהלך תקופת מתן השירותים
- המידע על השירות מונגש למקבלי השירות כך שיוכלו למצות את זכויותיהם בשירות
 - נשמרת רציפות ויציבות במתן שירותים או קשר טיפולי



כיצד למשל ניישם בתהליך הרכש החברתי?

- מסע לקוח
- תשלום דיפרנציאלי לפי צרכים/פרופילים
 - הנגשת מידע למקבלי השירות
- שיתוף ציבור של מקבלי השירות ובני משפחותיהם



למה זה כדאי לי?

ראיית מקבלי השירות במרכז מביאה לכך שהפרט הוא במרכז ולא המערכת. תפיסה זו תאפשר תכנון שירות ומכרז מתוך נקודת המבט של הפרט מקבל השירות ותסייע לארגן את המערכת כך שתביא למענה מיטבי לצרכים ולאתגרים שלו/ה. זוהי ההזדמנות שלכם/ן כגורמי מקצוע מובילים ליישם את השליחות המקצועית והערכית של השירותים החברתיים ולהיטיב בפועל עם מקבלי השירות.

מסע לקוח

מה זה אומר?

מסע לקוח מדמה את חוויית מקבלי השירות מקצה לקצה במסגרת השירות- לפני, במהלך ואחרי קבלת השירות. כל חוויה או נקודת מגע, היא אינטראקציה מרכזית במסע הלקוח. כשחוקרים וממפים את המסע שמקבל השירות עובר, אפשר להבין בצורה טובה יותר את הצרכים שלו. זיהוי ובדיקה של כלל החוויה של מקבלי השירות, בדגש על מה יראו, ישמעו וירגישו בכל נקודת מגע, יאפשרו לנו ללמוד מהי האינטראקציה המיטיבה ביותר עבורם עם השירות על מנת שנוכל לתת להם את המענה האידאלי לסיפוק הצרכים והמטרות שלהם. באותו אופן, ניתן להתחקות וללמוד גם אחר מסע הלקוח של מפעילי השירותים, גורמי המקצוע או גורמים רלוונטיים אחרים לשירות החברתי.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?





מה המניעים שלהן? נקודות הכאב?



היכן נמצאות נקודות הפוטנציאל להשפעה?



כיצד נוכל להתאים את השירות לצרכי מקבלי השירות?

איך נשתמש בכלי?

כדי להתחיל לבנות מסע לקוח אפקטיבי, ראשית יש לאסוף מידע, למשל, באמצעות ראיונות עם גורמים שמכירים את מקבלי השירות מקרוב, ועם מקבלי השירות עצמם. מתוך הראיונות נאפיין פרסונות שונות אשר מייצגות מקבלי שירות בעלי מאפיינים וצרכים שונים. נסמן את כל השלבים שכל פרסונה עוברת החל מהשלב שבו נודע לה על האפשרות לקבל את השירות ועד לשלב שאחרי קבלת השירות. בכל אחד מהשלבים נשים לב לדגשים הבאים:

- 1. **הפעולות** מה נדרש מהפרסונה לעשות בכל שלב ומה היא עושה בפועל.
- 2. **המוטיבציות** הרגשות של הפרסונה והסיבות שיש לה להמשיך את המסע לשלב הבא, או לחלופין לשנות כיוון. זה יכול לכלול רגשות חיוביים וגם תסכולים, חששות ועוד.











מסע לקוח

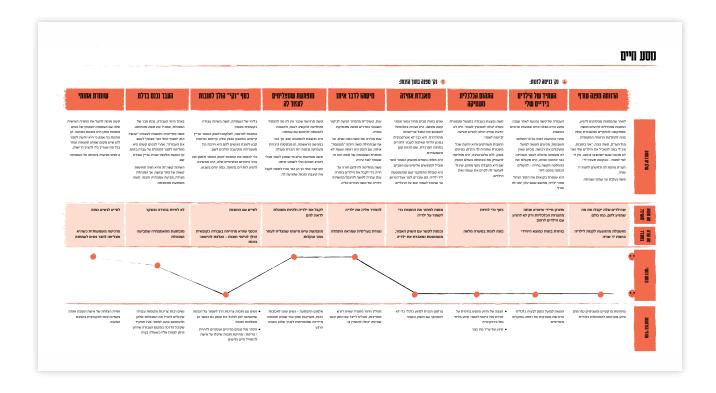
- 3. **השאלות** מה הדילמות שעלולות להיווצר אצל מקבל השירות. מה הפעולות השונות שמעוררות ספקות.
 - 4. הממשקים עם אילו אנשים וגורמים מקבל השירות מקיים אינטראקציה בכל שלב.
 - 5. **נקודות החיכוך וכאבים** אילו מכשולים מונעים ממקבל השירות לקבל מענה לצרכיו.

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים.

הערכת עלות - בין 70 ל-100 אלף שּ, כתלות בהיקף ומורכבות קהל היעד.

דוגמה













תשלום דיפרנציאלי לפי צרכים/פרופילים

מה זה אומר?

תשלום דיפרנציאלי הוא תשלום אשר משתנה בהתאם להגדרה שנקבעה מראש. כאשר קיימת שונות משמעותית בצרכי האוכלוסייה מקבלת השירות, ניתן לייצר תשלום משתנה בהתאם לצרכים. כך למשל, כאשר קיימים פרופילים שונים של מקבלי השירות או במענים השונים הכלולים בשירות, ומענה לפרופיל ספציפי דורש מיומנויות, ניסיון ו/או משאבים שונים לעומת הפרופילים האחרים, ניתן לקבוע תשלום דיפרנציאלי עבור פרופיל זה. במקרה אחר, שירות המעוניין לאתר אוכלוסייה ספציפית אשר קשה יותר לאיתור, יוכל להגדיר תשלום דיפרנציאלי לאיתור בהתאם למטרותיו.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



שונות מהותית בצרכים ובמשאבים הדרושים עבור מתן מענה למקבלי השירות השונים



עידוד ותימרוץ מפעיל לטובת מענה לפרופיל ספציפי ו/או לצורך מוגדר, למרות המאמץ/הקושי הגדול

איך נשתמש בכלי?

בטרם הגדרת תשלום דיפרנציאלי, נדרש לאתר ולאבחן את הפרופילים השונים ואת הצרכים של מקבלי השירות. לאחר מכן, יש לבחון האם קיימת שונות משמעותית בין הפרופילים אשר דורשת תימרוץ ייעודי, ו/או האם קיים נושא ספציפי המהווה אתגר ייחודי בשירות. לאור זאת, יש להגדיר את הדיפרנציאליות הרצויה – בהתאם לפרופיל מקבל השירות, בהתאם לסוג המענה ועוד. תשלום דיפרנציאלי עלול להחליש את התחרות בין המציעים, בייחוד במצב של הצעות מחיר ומפעילי שירות ותיקים. על כן, חשוב להשתמש בכלי זה מתור ראייה כלכלית הרואה את ההשלכות האפשריות.

את התשלום הדיפרנציאלי יש להגדיר על פי עקרונות ושיקולים מקצועיים סדורים ומובהקים, תוך פיתוח מנגנון מעקב ובחינה של תרומת התשלום הדיפרנציאלי להשגת מטרות השירות.

כמה זמן זה לוקח?

כשלושה חודשים.











תשלום דיפרנציאלי לפי צרכים/פרופילים

דוגמה

בשירות מופ"ת — מקצוע ופיתוח תעסוקתי בזרוע העבודה, הוחלט לפעול בשיטה של שוברים למקבלי השירות, כך שיוכלו לבחור את הקורס המועדף עליהם. לצד זאת, זרוע העבודה מקדמת פיתוח תעסוקתי של אוכלוסיות ייעודיות, כגון האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הערבית, הבדואית ועוד. על מנת לוודא כי במסגרת המעבר לשיטת השוברים עדיין ניתן יהיה לקדם אוכלוסיות אלה, הוגדרה תוספת של 20% משווי השובר, אשר הגוף המכשיר יקבל עבור תלמידים מהאוכלוסיות הנ"ל:













הנגשת מידע למקבלי השירות

מה זה אומר?

פרסום והנגשת מידע על השירות, מאפשר למקבל השירות להבין טוב יותר את מהות השירות, להשוות בין המפעילים השונים ולמצות את זכויותיו. מטרתו של הכלי היא לממש את היכולות של מקבל השירות לצרוך את השירות בצורה מיטבית. הנגשת המידע על השירות יכולה לסייע למקבל השירות במספר היבטים:

- 1. מסייעת לו להבין את הזכויות שיש לו והדרך לממשן
- 2. מסייעת לו להבין את הפעולות המרכזיות שמתקיימות בשירות
 - 3. פורסת בפניו את הסטנדרטים והמדדים לפיהם נמדד השירות
- 4. משקפת לו את ממצאי המדידה, הפיקוח והבקרה ביחס למפעילים השונים ומספקת לו מידע על איכות ותוצאות השירות

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?





כאשר נרצה לקדם הנגשת זכויות באופן אקטיבי



כאשר יש למקבל השירות אפשרות לבחור את השירות ו/או המפעיל 🦔



איך נשתמש בכלי?

• כדי להשתמש בכלי, יש צורך בשלב ראשון להגדיר את מהות השירות, האוכלוסיות שזכאיות לקבל את השירות ואופן מיצוי הזכות לקבלת השירות, וכן לבנות את המודל הלוגי של השירות, התוצאות הרצויות ודרכי המדידה שלו.











הנגשת מידע למקבלי השירות

- בשלב שני, יש צורך במציאת כלים להנגשת המידע למקבלי השירות בצורה ידידותית ונגישה, כך שיוכלו לצרוך את המידע בקלות. לדוגמה, ניתן להנגיש מידע באתרים קיימים של המשרד, להקים אתר אינטרנט ייעודי, לבצע דיוור אינטרנטי ועוד.
 - לבסוף, יש להטמיע את הדרישות ביחס להנגשת המידע במכרז ובנהלי המשרד.

כמה זמן זה לוקח?

בין חודש לחצי שנה כתלות בבשלות, בהיקף ובמורכבות המידע.











שיתוף ציבור של מקבלי השירות ובני משפחותיהם

מה זה אומר?

הדרך הטובה ביותר ללמוד על השירות הוא לשמוע את נקודת מבטם של מקבלי השירות. מקבלי השירות ומשפחותיהם יודעים מתי השירות שהם מקבלים מתאים והולם לצרכיהם, האם הוא מגשים את מטרותיו והאם השירות זמין ונגיש להם במידה מספקת. בין מקבלי השירות יש כאלה שקשה להם יותר להשמיע את קולם, למשל מקבלי שירות חסרי ישע. יחד עם זאת, חשוב להמשיך ולעודד אותם להשמיע את קולם באופן ישיר וגם באמצעות בני משפחותיהם המטפלים בהם. על-ידי הקשבה למקבלי השירותים ובני משפחותיהם תוכלו לבצע תהליכי קבלת החלטות מושכלים יותר ולתכנן שירותים טובים יותר.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?

שיתוף ציבור נעשה בכל אחד מהשלבים של מעגל ההתקשרות: חשוב לשמוע את קולם של מקבלי השירות במהלך התכנון של השירות והמכרז, לשתף אותם בוועדות היגוי של השירות ולתת להם אפשרות להשמיע את קולם במהלך קבלת השירות. בשלב התכנון, ככל שיש כוונה ויכולת לעשות שינוי בשירות, החשיבות וככל והתרומה של השיתוף גוברת. בשלב מתן השירות, ככל שיש מרחק בין המשרד לבין מקבל השירות וככל שמקבל השירות פגיע, גוברת החשיבות של ערוצי קשר ישירים ושוטפים.

שיתוף ציבור יכול לעזור לנו להביו:

- מהם הצרכים וההעדפות של מקבלי השירות? 🤇
- אילו פתרונות חדשניים יש לבעיות איתם אנו מתמודדים? 🤇
 - מה עובד ולא עובד עבור קהלים שונים?
- איזה מודל הפעלה עדיף מבין החלופות שאנו מתלבטים ביניהן? 🧠
- איך שינויים מתוכננים צפויים להשפיע על מקבלי השירות ואיך יגיבו אליהם? 🦑
 - מה מידת שביעות הרצון של מקבלי השירות מהיבטים שונים בשירות?











שיתוף ציבור של מקבלי השירות ובני משפחותיהם

איך נשתמש בכלי?

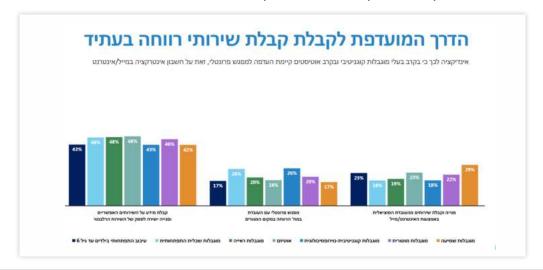
- תכנון נגדיר באופן ברור את מטרת השיתוף, שאלות השיתוף, קהל היעד אותו נרצה לשתף והשלב בתכנון השירות בו נרצה לקיים שיתוף. חשוב לשתף בסוגיה שההחלטה בגינה טרם התקבלה, כך שלשיתוף יהיה משקל בגיבושה בפועל.
- **פרקטיקה** נחליט על אופן השיתוף (מפגשים פרונטליים/זום, סקרים, ראיונות, קב' מיקוד וכו'). נתאים את השיתוף למשאבים הקיימים (כסף, כוח אדם, זמן), לאופי ולצרכי האוכלוסיות המשתתפות.
- תיאום ציפיות נכוון את השיתוף לנושאים והיבטים בשירות בהם ניתן לעשות שינויים, תוך תיאום ציפיות עם קהל היעד של השיתוף. חשוב לזכור כי קיימות מגבלות חוקיות או תקציביות ועל כן המטרה היא להשיג את המיטב האפשרי.
- שיתוף במהלך חיי ההתקשרות לאור מערכת היחסים המתמשכת שלנו ושל הגורמים הקשורים בשירות, נוכל להטמיע את מנגנוני השיתוף כחלק מהפעלת השירות: באמצעות שילוב מקבלי שירות במערך הפיקוח, בוועדות היגוי, בסקרים תקופתיים ובבניית מנגנוני תלונה נגישים לשירות.

כמה זמן זה לוקח?

בין שבועיים לארבעה חודשיים, כתלות בהיקף השיתוף, מורכבות השיתוף והנגישות לקהל היעד. הערכת עלות — בין 70 ל-100 אלש"ח, כתלות בהיקף ומורכבות קהל היעד.

דוגמה

תוצר של שיתוף ציבור מקבלי שירות - חוק שירותים לאנשים עם מוגבלויות 2022:













ניהול מוכוון תוצאות



הגדרה

השירות מבצע תהליכי למידה ושיפור מבוססי נתונים על מנת להשיג את תוצאותיו ולספק שירות איכותי.



תוצאות העל:

- השירות מוכוון להשגת תוצאות מוגדרות
- יש לשירות מערך מדידה לבחינת מידת השגת התוצאות ומתבצע ניהול שירות מוכוון תוצאות •



כיצד למשל ניישם בתהליך הרכש החברתי?

- תכנית מדידה ושגרת ניהול אקטיבי מבוססת נתונים
 - תגמול על השגת תוצאות
- שיתוף ציבור עם מקבלי שירות וגורמי מקצוע על תוצאות ומדדים
 - אפיון, פיתוח והטמעה של מערכות מידע תומכות מדידה



למה זה כדאי לי?

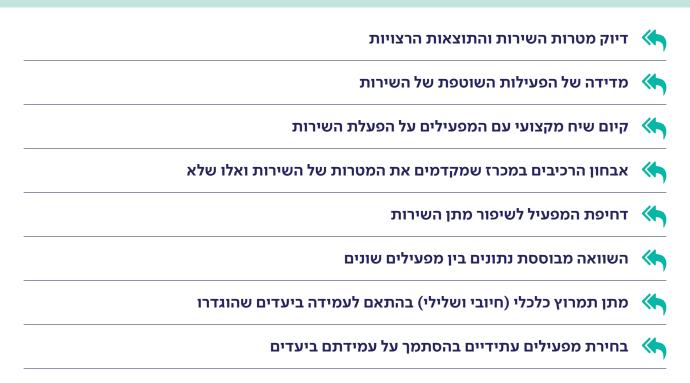
ניהול מוכוון תוצאות הינו כלי עבורך למקד את השירות ולהבטיח כי הוא משיג את המטרות הרצויות. מערך המדידה יאפשר לך לבצע ניהול מבוסס נתונים תוך מעורבות בפרטים, קבלת החלטות מושכלת, השוואה בין מפעילים ושימוש במגוון הכלים העומדים ברשותך כדי להבטיח את איכות השירות. למעשה, אי אפשר אחרת!

תוכנית מדידה ושגרת ניהול אקטיבי מבוססת נתונים

מה זה אומר?

לקבוע מדדים ברורים להצלחת השירות וכן תוכנית פעולה לשימוש בנתונים לניהול השירות. אלו ידחפו את מפעיל השירות לעמידה ביעדים ויאפשרו לנו ניהול אפקטיבי באמצעות מעקב אחר המדדים שנקבעו וביצוע תהליכי שיפור מבוססי נתונים באופן שוטף.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



איך נשתמש בכלי?

טרם קביעת המדדים, נדרש להגדיר בדיוק על אילו צרכים השירות אמור לענות ואיך השקעת המשאבים תביא לפעולות שיענו על הצרכים שהוגדרו בפועל (הגדרת תיאוריית שינוי ובניית מודל לוגי). לאחר מכן, ננסה להבין מה עלינו למדוד כדי לוודא שצדקנו והשינוי אכן קורה. בשלב הבא, נגדיר בתכנית המדידה כיצד יאספו הנתונים, באמצעות איזו מערכת מידע, באיזו תדירות וכדומה. לבסוף נקבע תכנית להטמעת המדידה בשגרת השירות, כולל אופן השימוש בממצאים אל מול המפעילים.











תוכנית מדידה ושגרת ניהול אקטיבי מבוססת נתונים

כמה זמן זה לוקח?

בממוצע 6-4 חודשים, כתלות במורכבות ובבשלות השירות.

הערכת עלות - בין 30 ל-70 אלש"ח, כתלות בהיקף פיתוח מערך המדידה והכלים הנלווים.

דוגמה

אופן הטמעת שגרות המדידה בשירות לב"ם (לקראת בגרות מלאה) של משרד החינוך:













תגמול על השגת תוצאות

מה זה אומר?

התוצאה של השירות היא השינוי שנצפה לראות בקרב מקבלי השירות בעקבותיו. זאת להבדיל מהתפוקות (הפעילויות עצמן- טיפול פסיכולוגי, קורס מקצועי וכו') ומהתשומות (המשאבים שהשקענו בשירות- תקציב, כ"א מבנה וכו'). אחת הדרכים לתמרץ את מפעיל השירות להשתפר עם הזמן, הוא לייצר תמריצים חיוביים (בונוס) או תמריצים שליליים (קנס) ביחס לתוצאות הרצויות. כך לא נתגמל על עצם ביצוע הפעילות, אלא על המידה שבה המפעיל הצליח להגיע לתוצאות הרצויות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



"גזר" כבונוס לעידוד הצטיינות, ו"מקל" של קנס כאשר לא מגיעים להישגים מינימליים מצופים



הנעה של למידה אצל מפעיל השירות לאורך תקופת ההפעלה



פיתוח יכולת לזהות פרקטיקות שמשיאות תוצאות, בקרב מפעילי השירות 🤇



יצירת תחרות בריאה בין מפעילים

איך נשתמש בכלי?

בטרם גיבוש מנגנון התגמול, נדרש להגדיר על אילו צרכים השירות אמור לענות וכיצד המשאבים המוקצים לשירות מאפשרים לענות על הצרכים הללו ולהגיע לתוצאות המצופות. לאחר מכן, יש להגדיר את הדרך שבה נמדוד את המידה שבה התוצאות הושגו. הפעלת מנגנון תמרוץ אפקטיבי תלויה בכך שניתן למדוד את התוצאות באופן מהימן ובכך שהמדדים משקפים היטב את ההישג הרצוי. על בסיס מדדי תוצאה אלו נוכל לבנות מנגנון תמרוץ שמעודד את השגתן בהתאם לרף שרוצים להגיע אליו. מעל זה יהיה תגמול חיובי (בונוס) ולעיתים, בהינתן רמת הישגים גרועה במיוחד, תמרוץ שלילי (קנס). בנוסף, תגמול חיובי או שלילי יכול להיות פרסום מידע לציבור ולא בהכרח תגמול כלכלי. לפי מחקרים, תגמול חיובי הינו אפקטיבי יותר להשגת שינוי בהתנהגות ולכן ניתן דגש מיוחד לבונוסים.











תגמול על השגת תוצאות

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים.

דוגמה

בשירות של משרד החינוך להגשת תלמידים עם הישגים נמוכים לבגרות, שואפים, בין השאר, להעלות את שיעור הניגשים לבגרות מסך המשתתפים שהתחילו בתוכנית (השיעור הנוכחי הוא כ-75%). לשם השגת יעד זה, נבנתה מערכת התגמול הבאה: במידה ואחוז התלמידים שהתחילו בתוכנית, אך לא ניגשו לבגרות שווה או עולה על 30% מסה"כ התלמידים שהתחילו, על המפעיל יושת קנס של 50 \oplus לתלמיד ביחס לכל תלמיד שלא ניגש. לחלופין, במידה ואחוז הניגשים לבגרות ביחס לתלמידים אשר התחילו יעמוד על 80% ומעלה — המפעיל יקבל תשלום נוסף בסך 50 \oplus לכל תלמיד מעבר לשיעור זה. התגמול יינתן בתנאי ששיעור הזכאות לבגרות יעמוד על 58% לפחות:

נספח – סימולציות תמריצים כלכליים

תשלום בונוס "לא עברו את הבגרות בהצלחה"	בונוס "עברו בהצלחה"	תשלום קנס "לא עברו את הבגרות בהצלחה"	קנס "לא עברו"	אחוז העוברים	עברו את הבחינה	תשלום קנס אי עמידה ביעד "ניגשו לבגרות"	קנס לא ניגשו" לבגרות"	אחוז הניגשים	ניגשו לבחינה	רשומים לתוכנית	מועד בחינה
לא הגיעו ליעד לקבלת בונוס (85%) + אין עמידה ב -80% מהתלמידים שהתחילו בתוכנית ניגשו לבגרות	אין בונוס	אין קנס. הקנס מושת רק אם פחות מ - 65% עברו את הבגרות בהצלחה	אין קנס	73.30%	9,996	אין קנס. אומנם לא עמדו ביעד, אך אין חריגה של מתחת ל - 70% כדי שהקנס יושת	אין קנס	79.53%	13,638	17,148	קיץ תשע"ט
				79.23%	10,110			79.33%	12,761	16,086	קיץ תש"פ
				78.55%	3,328			70.82%	4,237	5,983	חורף תשפ"א
לא ישולם בונוס. אומנם אחוז העוברים עולה על 85%, אך לא עמדו בתנאי לקבלת הבונוס ש - 80% מהתלמידים שהתחילו בתוכנית ניגשו לבגרות.	אין בונוס	לא ישולם קנס - אחוז העוברים עומד ביעד	אין קנס	86.49%	9,600	ישולם קנס - אחוז הניגשים נמוך מ - 70%	85,000 ש"ח	69.38%	11,100	16,000	סימולציה 1
ישולם בונוס. אחוז העוברים עולה על 85% וניגשו מעל 80% לבחינה	82,500 ש"ח	לא ישולם קנס - אחוז העוברים עומד ביעד	אין קנס	86.79%	12,150	לא ישולם קנס - אחוז הניגשים עולה על 80%	אין קנס	87.50%	14,000	16,000	סימולציה 2
אחוז עוברים נמוך - אין בונוס	אין בונוס	ישולם קנס - אחוז העוברים נמוך מ - 65%	72,500 ש"ח	63.85%	8,300	לא ישולם קנס - אחוז הניגשים עולה על 80%	אין קנס	81.25%	13,000	16,000	סימולציה 3













שיתוף ציבור עם מקבלי שירות וגורמי מקצוע על תוצאות ומדדים

מה זה אומר?

שיתוף ציבור עשוי לכלול נושאים רבים. בהגדרת תוצאות ומדדים לשירות חשוב לקיים שיתוף הממוקד בהיבט המדידה של השירות. מטרת שיתוף זה היא לבחון ולתקף את התוצאות והמדדים הרצויים, את אופן הגדרתם, את הישימות והרלוונטיות שלהם ואת האופן בו ניתן למדוד אותם בפועל. מקבלי השירות וגורמי המקצוע אשר עוסקים במתן השירות או במתן שירותים דומים או לאוכלוסייה דומה, הינם בעלי ידע רב אודות אפשרות השגת התוצאות והאופן בו ניתן למדוד אותן. על כן, חשוב לשתף אותם בתהליך הבנייה של מערך המדידה. שיתוף זה גם מגדיל את יכולת ההטמעה של מערך המדידה בפועל בשירות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



בניית מערך מדידה חדש לשירות, אשר התוצאות והמדדים בו טרם תוקפו



פערי תפיסות ועמדות ביחס לתוצאות האפשריות בשירות



חשש ממניפולציה ועיוות של נתונים



היעדר מידע על אודות סוגי המידע

איך נשתמש בכלי?

ראשית, יש להגדיר את מערך המדידה, כולל תוצאות ומדדים. לאחר מכן, יש לבחון מהי שאלת השיתוף העיקרית אותה המשרד רוצה לבחון במסגרת שיתוף הציבור עם מקבלי השירות ועם גורמי המקצוע. לאור שאלת השיתוף, יש לבחור את ערוצי השיתוף המתאימים, כגון סקר או שאלון מקוון, מפגשים פרונטליים או פיזיים, זירת היוועצות ועוד, ולהכין את החומרים הדרושים כדי להציגם ולקבל את התייחסות הגורמים שייקחו חלק בשיתוף. לאחר השיתוף וקבלת התגובות, יש לבחון מה נרצה להטמיע, ובהתאם לשנות את מערך המדידה.











שיתוף ציבור עם מקבלי שירות וגורמי מקצוע על תוצאות ומדדים

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים, בהינתן שמערך המדידה גובש וניתן להציגו באופן סדור.

דוגמה

במכרז ״סוללים איתך דרך״ של משרד הרווחה לטיפול בנשים במעגל הזנות, בוצע שיתוף ציבור על התוצאות שהוגדרו במערך המדידה ועל אופן המדידה שלהן, על מנת להבין מה ניתן להשיג ולמדוד בפועל:

תוצאות איך נוכל למדוד? מדדים במדרג עולה: יענו לאורכו של התהליך, יאפשרו הצלחות בדרך ויעודדו התמדה חשיבות למדידה איכותנית על ידי גורם שמעורר אמון: דרך שיחות עם הנשים ועל ידי רכזת שיטות המעטפת בלבד תחילת מדידה רק לאחר שנבנה אמון ומתחילה התוכנית בפועל מדידה לאורך השנים על ידי אותו גורם מעורר אמון, ותוך קבלת רשות למדידה דרושה מערכת מקוונת שאוספת נתונים על הסיוע שניתן ועדות הערכה/ביצוע: אחת לחצי שנה, בהשתתפות הנשים וכל הנוגעים בדבר, לצורך ניסוח יעדי ביניים אינשיים מילוי שאלונים בנקודות זמן על ידי הנשים כלים השלמת נתונים על ידי ארגוני הסיוע מדדים אפשריים: מידת העצמאות של השורדת בגישה למוסדות (בנקים, משרדי ממשלה, הרשמה ללימודים ועוד), שימוש בסמים (אשר יציאה ממעגל הזנות לעיתים מגבירה אותו), מדדים יציבות כלכלית ויכולת השתכרות, התמדה במקום עבודה, תמיכה על ידי משפחה ואנשים קרובים, יכולת להיות בקשר ולפנות כשצריך, יציבות וזמן מגורים בדירה, התמדת ילדים במערכת החינוך, התפתחות תרבות, פנאי ותחומי עיסוק נוספים, נכונות להיחשף לשירותים נוספים, בחינת פנייה חוזרת: מעיד על מקום בטוח לתמיכה לאורך זמן. "היא לא צריכה לתת תוצאות matrix P2 " היא צריכה להעזר











אפיון, פיתוח והטמעה של מערכות מידע תומכות מדידה

מה זה אומר?

מערכות מידע תומכות מדידה הינן אמצעי מרכזי ביישום מערך המדידה בפועל. מערך המדידה של השירות כולל את תיאורית השינוי, המודל הלוגי, המדדים, התוצאות והיעדים שהוגדרו. על מנת לבחון את הפעלת השירות, איכותו והשגת התוצאות והעמידה ביעדים, נדרש לאסוף נתונים רלוונטיים. לעיתים רבות, קיימות מערכות מידע רבות ומגוונות, של המשרד הממשלתי ושל המפעילים, אך הן לא תמיד מותאמות למערך המדידה ועל כן המידע אשר נאסף בהן אינו יכול לשקף את השגת התוצאות. לאור זאת, נדרש לאפיין, לפתח ולהטמיע מערכת מידע אשר "מדברת את השפה" של מערך המדידה ואוספת את הנתונים הרלוונטיים, ובכך לאפשר את יישום מערך המדידה בפועל ולאורך זמן.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



כאשר אין למשרד פלטפורמה לניהול ומדידה של השירות



כאשר המידע נאסף באופן לא ממוחשב או שאינו מתנקז למקום אחד

איך נשתמש בכלי?

ראשית כל, יש לבנות את מערך המדידה במלואו. על בסיס זה, ניתן לאפיין את הנתונים שיש לאסוף. במקביל, יש לבחון את מערכות המידע הקיימות במשרד ובקרב המפעילים ואת שדות המידע הקיימים. לאחר מכן, לקבל הכרעה אודות סנכרון בין מערכות, התאמה של מערכת קיימת או הקמה של מערכת ייעודית, בהתאם לצרכים ולמשאבים הקיימים בשירות. היבט חשוב של הכרעה זו הוא האם תהיה מערכת מידע של המשרד ועל המפעילים להשתמש בה או שמאפשרים קיום מערכות מידע שונות בקרב המפעילים, אך הן צריכות להתממשק למערכת מידע של המשרד שתאסוף מהן את הנתונים הרלוונטיים. יש לעשות זאת תוך שיתוף פעולה עם אגף מערכות המידע במשרד ועם הגורמים הרלוונטיים לתחום המדידה.

לעיתים, אם פיתוח מערכות המידע צפוי להימשך זמן רב, יש לשקול פתרונות ביניים באמצעות אקסל או מערכות קיימות אחרות.











אפיון, פיתוח והטמעה של מערכות מידע תומכות מדידה

כמה זמן זה לוקח?

אפיון הצורך הינו שלב ממוקד שצפוי לקחת כחודשיים. זמן הקמה או התאמה של מערכת תלוי במורכבות ובהקשר הספציפי של המשרד, ויכול לנוע בין מספר חודשים לבין מספר שנים.

דוגמה

במרכזי אובדן ושכול של משרד הרווחה, הוחלט כי המשרד יפתח מערכת מידע והיא אופיינה כדי לתת מענה לניהול התהליך הטיפולי ולמדידה של השירות ותוצאותיו:













תכנון כלכלי ותחרות בשירות האיכות



הגדרה

התכנון הכלכלי ומודל התיחור והתמורה מתמרצים את המפעיל לתת שירות איכותי ויעיל במסגרת התקציב.



תוצאות העל:

- הגברת התחרות בין מתמודדים בתקופת המכרוז
- הגברת תחרות בין מפעילים במהלך חיי ההתקשרות
- תכנון כלכלי ההולם את הצרכים הנדרשים למתן שירות איכותי



כיצד למשל ניישם בתהליך הרכש החברתי?

- ניתוח שוק
- הפחתת נטל מימוני ובירוקרטי
 - דיוק תנאי סף ואמות מידה
 - בחירת לקוח



למה זה כדאי לי?

מכרז הינו כלי לתחרות ולהתקשרות כלכלית בין המשרד לבין מפעיל שירות. על כן, כדאי למקסם את היתרונות של המכרז. למעשה, ככל שהתכנון הכלכלי של השירות והאופן בו התחרות מנוהלת יהיו מדויקים לצרכים של השירות ולאופי של שוק המפעילים, כך ההצעות שיתקבלו יהיו מותאמות ורלוונטיות יותר לצרכי השירות וניתן יהיה לשפר את איכות השירות שניתן. בנוסף, כך ניתן יהיה למנוע מצב של מכרזים שלא התקבלו אליהם הצעות או לחילופין הצעות שאינן מתאימות לצרכי השירות.

ניתוח שוק

מה זה אומר?

ניתוח שוק הוא למידת שוק המפעילים הקיימים והפוטנציאליים ואיסוף מידע מעודכן ומקיף, כולל מוטיבציות, תמריצים וחסמים להתמודדות. המידע הזה משמעותי עבורנו לטובת דיוק המכרז בהתאם לאפשרויות הקיימות בשוק. מטרה נוספת שניתוח שוק יוכל לענות עליה היא קידום תחרות בין המפעילים שתדחוף אותם להשתפר בהפעלת השירות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



מי הם המפעילים הפוטנציאליים לשירות?



- האם יש גורמי מאקרו שמשפיעים על כניסת ספקים חדשים? לדוגמה, העלאת ריבית עשויה להוביל לקושי בהקמת מבנים חדשים כך שצפויה בעיית תחרות בשירותים הדורשים העמדת מבנה משמעותי
- האם יש מפעילים שיכולים לספק את כל מנעד השירותים המבוקשים או שכדאי לפצל את המכרז, לאפשר התקשרות עם ספקי משנה או להגדיר את השירותים מחדש?
- איך אפשר להגביר תחרות שתביא לשיפור איכות השירותים המוצעים? האם נכון לפצל את 🤲 הזכייה לפי פריסה גיאוגרפית או מומחיות?
- מהם היתרונות והחסרונות של מודלים כלכליים להפעלת השירות שאנחנו מתלבטים ביניהם? או אחרים שקיימים בשוק?
- איך בוחרים מודל תחרות מיטבי לצרכי מקבלי השירות, בהתחשב בתמונה העולה מניתוח השוק?

איך נשתמש בכלי?

נגדיר את נקודות העיוורון ואת השאלות שיש לנו ביחס לשוק המפעילים, כגון ריכוזיות, זיהוי מפעילים פוטנציאליים, מבנה עלויות ורווחיות, כשלי שוק, חסמים וכדומה. נאסוף מידע שכבר קיים בידנו ונבחן











ניתוח שוק

איזה מידע נוסף נדרש לנו על מנת לענות על השאלות שהגדרנו. נאסוף מידע חדש באמצעות דרישת מידע ממפעילים קיימים, חומר גלוי באינטרנט, ראיונות וכו' ונפיק תובנות לקראת גיבוש המכרז החדש, כולל השלכות אפשריות לסוגי פתרונות שונים.

כל זאת באמצעות:

- 1. זיהוי הגורמים הרלוונטיים לניתוח השוק.
- 2. לימוד- מעבר על מחקרים אקדמיים ואחרים, מסמכי מדיניות, מכרזים קיימים, סקירות וכתבות.
 - 3. **ניתוח נתונים** למשל, מתוך אתר מפתח לרכש חברתי, מאגרי מידע מסחריים וכדומה.
 - 4. **מחקר** מעבר על אתרים של גופים רלוונטיים בארץ ובעולם ורשתות חברתיות.
 - 5. התייעצות עם מומחים בארץ ובעולם.
 - 6. קיום **ראיונות** עומק עם גורמים רלוונטיים.

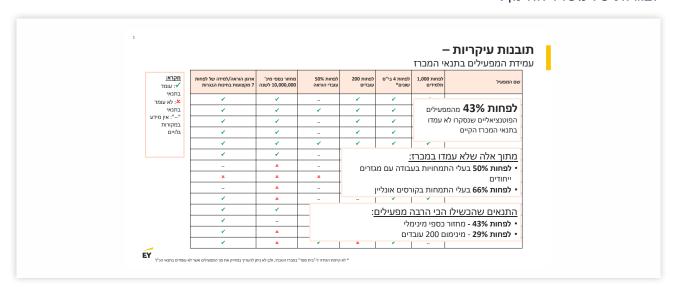
כמה זמן זה לוקח?

מספר שבועות עד ל-4 חודשים, כתלות במידת ההעמקה.

הערכת עלות – בין 50 ל-70 אלף ₪, כתלות בהיקף הניתוח ומורכבות השוק והשאלות הכלכליות.

דוגמה

ניתוח העמידה של מפעילים קיימים ופוטנציאליים בתנאי הסף של המכרז הקודם עבור תכנית להכנה לבגרות של משרד החינור:













הפחתת נטל מימוני ובירוקרטי

מה זה אומר?

הפחתת הנטל הבירוקרטי והמימוני שאנו מטילים על מפעילי השירותים, על מנת לאפשר להם למקד את מאמציהם באספקת השירות במקום בהתמודדות עם נטל זה. בנוסף, נטל בירוקרטי ומימוני מהווה חסם כניסה עבור מפעילים קטנים ובינוניים ובכך פוגע בתחרות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



קשיים כלכליים של המפעיל בהגשה למכרז/בהתארגנות לשירות



נטל מימוני על המפעיל 🦛



הרחבת כמות המציעים הפוטנציאליים למכרז 🦴

איך נשתמש בכלי?

ישנם מנגנונים מגוונים שמסייעים לצמצום חסמים, ביניהם:

- כתיבת מכרז קל להבנה עם אפשרות להגשה ממוחשבת.
- יצירת התקשרויות ממושכות (עם אפשרויות יציאה מובהקות).
 - צמצום או הפחתה של תנאי הסף.
- קביעת תשלום על בסיס אבני דרך המאפשרות להביא בחשבון תשלום בגין עלויות התארגנות של
- צמצום דרישות מנהליות במכרז כמו הפחתה או ביטול דרישת הערבות, שימוש בחלף ערבות והפחתה או ביטול של הוראת הביטוחים.

כמה זמן זה לוקח?

בין מספר ימים לחודש, כתלות ברתימת גורמי המקצוע השונים.











הפחתת נטל מימוני ובירוקרטי

דוגמה

מתוך: הוראת תכ"ם 7.11.6 בנושא התקשרויות למתן שירותים חברתיים 1.1 אבני דרך לתשלום

- 1.1.1 בהליך התקשרות לקבלת שירותים חברתיים במיקור חוץ, ועדת המכרזים רשאית לקבוע תנאי תשלום לספק לפי אבני הדרך הבאות:
 - .1.1.1 תשלום עבור עלויות הקמה והתארגנות.
- 1.1.1.2 על מנת להקל על הספק בהתקשרויות שבהן תהליך אישור הביצוע טרם העברת תשלום אורך זמן רב, החשב רשאי לאשר תשלום בגובה של עד 70% מהיקף התשלום, טרם השלמת הבדיקות הנדרשות לצורך אישורו הסופי של התשלום, בכפוף לתנאים הבאים:
- בגין באחר ההתקשרות בגין מסמך אחר הנדרש במסגרת ההתקשרות בגין 1.1.1.2.1 הסבומים האמורים.
 - .1.1.1.2.2 אישור הגורם המקצועי הבכיר האחראי על קבלת השירות.
 - .1.1.2 התשלום יבוצע בהתאם להוראת תכ"ם, "מועדי תשלום", מס' 1.4.3.











דיוק תנאי סף ואמות מידה

מה זה אומר?

תנאי הסף נועדו לסנן מציעים שאינם רלוונטיים ואינם עומדים בתנאים ההכרחיים לאספקת השירות. ככל שנקבע תנאי סף גבוהים יותר או תנאי סף שאינם הכרחיים, אנו עלולים לפגוע בתחרות ולפסול מציעים שיכולים לספק שירות איכותי. במכרזים שבהם התחרות היא על איכות ולא רק על מחיר, בחירת המפעילים הזוכים במכרז מתבצעת על פי שקלול הציונים שהתקבלו בבחינת אמות המידה כפי שפורטו במפרט המכרז. מטרתן של אמות המידה לסייע לנו לבחור את ההצעה האיכותית ביותר.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?





בחירת המפעיל המתאים ביותר



בחינת איכות ולא רק ניסיון

?איך נשתמש בכלי

נגדיר רק את תנאי הסף ההכרחיים ונבחן אותם אל מול שוק המציעים הפוטנציאליים על מנת לוודא שלא צפויים להיפסל מציעים שכן מתאימים לאספקת השירות. במידה ומפעילים פוטנציאליים מתאימים אינם עומדים בתנאי הסף, נבחן מחדש את נחיצותם ואת ההצדקה המקצועית לקביעתם.

לאחר מכן, נבחן כיצד אמות המידה לבחינת איכות ההצעה באמת מאפשרות בחירה של המציעים הטובים ביותר. נבחן היבטים כגון: איכות ההצעה והשירות המוצע, היתרון היחסי באספקת השירות המבוקש, אמינותו של המציע, כישוריו, ניסיונו, מומחיותו ותחומי התמחותו, המלצות אודות המציע, שביעות הרצון מאופן ביצוע התקשרויות קודמות של המציע, בחינת התנהלותו של המציע בנוגע לשמירת זכויות עובדים, לרבות קיומה של חוות דעת שלילית מאת מוסד שאתו התקשר המציע ובחינת דרישות מיוחדות של עורך המכרז. כדאי לבצע סימולציות על הניקוד שיינתן למפעילים מוכרים לכם, על מנת להעריך את המידה שבה אמות המידה משקפות נאמנה את האיכות של המציע.











דיוק תנאי סף ואמות מידה

כמה זמן זה לוקח?

בין מספר שעות למספר שבועות, כתלות במורכבות המכרז והצורך באיסוף מידע לשם קבלת החלטות מושכלות.

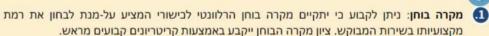
דוגמה

מדריך הרכש הממשלתי:

9.2.3 איכות השירותים



להלן דוגמאות למספר פרמטרים עליהם ניתן לתת ניקוד עבור איכות השירותים:



ראיון אישי: ניתן לקבוע כי יתקיים ראיון לכלל המציעים. הריאיון יכלול שאלות מקצועיות ואישיותיות שעל 📿 בסיסן יינתן הציון. ניתן לקבוע ציון סף לראיון.

סקר שביעות רצון: ניתן לקבוע כי תיבחן רמת שביעות הרצון של לקוחות החברה בנוגע לשירות הספציפי 🔞 אותו עתיד המציע לספק במסגרת המכרז, על-מנת לקבל מושג על טיב השירות שניתן לאחרונה בגופים דומים, והאם עומד השירות בקריטריונים שהוגדרו מראש על ידי המשרד. מומלץ לבדוק בסקר, בין היתר, את ההיבטים הבאים: מיומנות החברה לביצוע המשימה, מחויבות ועקביות.

ותק וניסיון מקצועי: מספר שנות הניסיון של נותן שירות בתחום הספציפי של המכרז או באופן כללי בתחום רחב יותר, מעבר לשנות הניסיון שנקבעו כתנאי הסף (במידה ונקבעו). לדוגמה: במכרז למתן ייעוץ ניתן לקבוע תנאי סף מינימלי של שתי שנות ניסיון מקצועי במתן שירות ייעוץ בתחום, וכל שנת ניסיון נוספת מעבר למינימום, ניתן לנקד באמת מידה של איכות.

בהתקשרויות מסוג שירותים ובפרט במיזמים דיגיטליים, מומלץ לשקול לתת משקל רב לאיכות (לפחות 50%) כיוון שהשוני רב, וללא שימת דגש רבה על האיכות, המחיר יכריע על חשבונה.











בחירת לקוח

מה זה אומר?

בחירת לקוח הינה מתן אפשרות ללקוח לבחור באופן עצמאי את השירות שהוא או היא מקבלים ו/או את הגוף המפעיל שממנו יקבלו את השירות. בחירת הלקוח יכולה להיות בין שירותים שונים ו/או בין רכיבים שונים בתוך אותו השירות, והיקף הבחירה יכול להשתנות אף הוא. בחירת לקוח מייצרת תחרותיות בין המפעילים במהלך חיי ההתקשרות, כיוון שהיא יכולה לייצר קשר בין איכות השירות הניתן על ידי המפעיל לבין היקף מקבלי השירות שיבחרו לצרוך את השירות דווקא אצלו.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



צורך בעידוד מפעילים להגברת איכות השירות הניתן, במהלך חיי ההתקשרות



היצע רחב של מקבלי שירות אשר מהווים פלח שוק משמעותי עבור המפעילים



קושי באיתור מקבלי שירות, כאשר התחרות בין המפעילים הינה גם על איתור מקבלי השירות ומשיכתם לקבלת שירות



כשקיימים שירותים או מענים שונים שיכולים להיות רלוונטיים

איך נשתמש בכלי?

ראשית, יש לבחון את היקף התחרות הקיים בפועל. בחירת לקוח מתאימה במקרים בהם קיימים מספר מפעילים אשר נותנים את השירות במקביל, כלומר קיימת בחירה ותחרות אמיתית ביניהם. במקרים שבהם ההפעלה מחולקת בין המפעילים, למשל בין אזורים שונים, אין משמעות לבחירת הלקוח כיוון שהמפעיל חולש על אזור פעילות מוגדר. שנית, יש לבחון את היקף הביקוש הקיים בשוק, כלומר היקף מקבלי השירות הקיימים והפוטנציאליים. היקף ביקוש זה ישפיע על היכולת של המפעילים לייצר תחרותיות על מקבלי השירות. חשוב במיוחד להבטיח מתן מידע מלא ומקיף למקבלי השירות על מנת לאפשר בחירה מושכלת שמבוססת על התאמה ואיכות של השירות/המפעיל ולא על שיקולים אחרים כגון יכולת השיווק או השכנוע של המפעיל.

לאחר מכן, יש להגדיר את מבנה התחרות על מקבלי השירות ולכלול זאת במסמכי המכרז.











בחירת לקוח

כמה זמן זה לוקח?

חודשיים-שלושה.

דוגמה

בשירות ההכשרות המקצועיות הממומנות של משרד העבודה עברו למודל של שובר לפרט, אשר מאפשר למקבל השירות לבחור את מקצוע הלימוד ואת מוסד הלימוד בעצמו ומקדם תחרות בין הגורמים המכשירים:













המפעיל כשותף



הגדרה

היחסים עם המפעיל מבוססים על אמון ומחויבות משותפת להענקת שירות איכותי.



תוצאות העל

מתקיים שיח מקצועי רציף בין המשרד לבין המפעילים בשלבי תכנון השירות ובמהלך מתן השירותים.



כיצד למשל ניישם בתהליך הרכש החברתי?

- בקשה לקבלת מידע (RFI)
- שיח עם מפעילים בזמן תכנון השירות
- פורום משותף עם מפעילי השירות במהלך ניהול ההתקשרות
 - בקרה עצמית של המפעיל



למה זה כדאי לי?

מנהלי השירות והמפעיל הינם שותפים לאספקת השירות. זוהי שותפות שאינה סימטרית והיא מוסדרת באמצעות מכרז וחוזה. שותפות זו הינה קריטית לאספקת שירות איכותי, והאמון והמחויבות ההדדית במסגרתה חשובים לצורך מתן שירות איכותי. לעיתים קיימים יחסים מורכבים בין המשרד הממשלתי לבין המפעילים של השירות, כך שיש צורך במאמץ מיוחד לקיום שיח מקצועי מוכוון למידה ושיפור, לצד המתח המובנה ביחסים.

RFI

מה זה אומר?

Request for Information- בקשה לקבלת מידע על יכולות של מפעילים שונים. לפעמים אנחנו נמצאים בפער מידע אל מול הכלים, הפרקטיקות ו/או הידע הקיים בשוק. אנו משערים שיש מחוץ לממשלה פתרונות טובים לסוגיות עמן אנו מתמודדים, אבל אין לנו את הכלים לזהות אותם.

תקנות חובת המכרזים מאפשרות לנו לערוך פניה מוקדמת, פומבית, לקבלת מידע הנדרש עוד לפני היציאה למכרז. שימוש ב-RFI מהווה בסיס מצויין לבניית אסטרטגיה לצמצום פערי המידע הקיימים אצלנו, ובעיקר לבניית מכרז שתואם לחידושים בשוק, ליכולות של המפעילים ולצרכים של מקבלי השירות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?

אילו כלים, פרקטיקות וידע קיימים בשוק הרלוונטיים לשירות שלנו? 🦑

מיהם המפעילים הרלוונטיים לשירות המתוכנן? 🤙

מהו מבנה העלויות להפעלת השירות לפי ראיית המפעילים? 🤇

איך נשתמש בכלי?

תקנות חובת המכרזים אמנם מאפשרות, אך נדרש אישור ועדת מכרזים. הפורמט של ה-RFI צריך להיות יחסית פשוט ותהליך הוצאתו נעשה בדומה להתנעת מכרז, בהליך מזורז.

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים.











RFI

דוגמה

משרד הבריאות ביקש לשלב טכנולוגיות חדשניות בתחומי השיקום בבריאות הנפש. המשרד השתמש בכלי של RFI לצורך שיפור והתייעלות בשירות חברתי.

נהלי השירות הקיימים היו ישנים ולא שיקפו את המציאות, בעוד שבשוק קיימות טכנולוגיות שיכולות להיות רלוונטיות במתן השירותים וניהולם. ה-RFI שפורסם הזמין ספקי שירותים קיימים להציע טכנולוגיות אלה, לרבות הדגמה על האוכלוסייה בפועל. כתוצאה מכך, ניתן יהיה להפיק נהלים מעודכנים המאפשרים מתן שירותים איכותי ויעיל:













שיח עם מפעילים בזמן תכנון השירות

מה זה אומר?

מפעילי השירותים נמצאים בשטח ומכירים מקרוב את צרכי מקבלי השירותים, את המשאבים הנדרשים לאספקת השירות ואת החסמים והגורמים המקדמים למתן שירות איכותי. היוועצות עם המפעילים בתהליך בניית השירות יכולה לסייע רבות לדיוק מהות השירות, אופן הפעלתו, המשאבים הדרושים, חדשנות ושינויים שיש לבצע ועוד. בשיח עם המפעילים בזמן תכנון השירות חשוב לתת ביטוי למפעילים מגוונים המייצגים אוכלוסיות שונות, אזורים שונים בפריסה של השירות, סוגי גופים כגון עמותות, חברות עסקיות ועוד, בהתאם לאופי השירות ולאופי המפעילים.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?





מתחים וקונפליקטים בעבודה עם המפעיל בסוגיות מקצועית



היעדר מידע אודות פרקטיקות מיטביות בהפעלת השירות



רצון לרתום לשינוי 🦱

שיח עם מפעילים מלווה את כל שלבי תכנון השירות והמכרז.

לאחר פרסום המכרז ניתן לקיים כנס ספקים ולתת אפשרות לשאלות הבהרה.

איך נשתמש בכלי?

שיח עם מפעילי שירותים ניתן לקיים במספר דרכים:

בשלב תכנון השירות

- 1. הקמת צוות חשיבה מלווה, תוך פניה שוויונית לכלל המפעילים.
- 2. מפגשי שיתוף ציבור קיום מפגשים ייעודיים לשיח עם מפעילים, קיימים ופוטנציאליים, להצפת צרכים, פערים ועמדות.
 - 3. בקשה לקבלת מידע (RFI).











שיח עם מפעילים בזמן תכנון השירות

בשלב פרסום המכרז

- 4. כנס ספקים קביעת אפשרות לקיום כנס ספקים לאחר פרסום המכרז. כנס ספקים מאפשר קבלת מידע על התעניינות המפעילים במכרז ועל סוגיות ואתגרים במכרז.
- 5. שאלות הבהרה הזדמנות למפעילים להפנות שאלות על אודות המכרז ולקבל תשובות בכתב. זהו שלב בעל ערך רב, המאפשר קבלת מידע מהמפעילים הפוטנציאליים ועדכון וחידוד נוסח המכרז בהתאם לצורך.

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים.

כנס ספקים ושאלות הבהרה בהתאם ללוח הזמנים של המכרז.











פורום משותף עם מפעילי השירות במהלך ניהול ההתקשרות

מה זה אומר?

פורום מקצועי שוטף אשר עוסק בלמידה ובשיפור השירות במהלך ניהול ההתקשרות. בפורום זה ניתן לבחון את ממצאי המדידה, לאתר סוגיות לפיצוח ולייצר שותפות משמעותית עם המפעיל/ים במטרה להגביר את איכות השירות. פורום זה מהווה מרחב היוועצות, למידה ופיתוח ידע, אשר בעזרתו עוצמת המחויבות המקצועית גוברת ומתבצע היזון הדדי בין מנהלי השירות מטעם המשרד לבין מפעיל/י השירות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?





היעדר קשר מקצועי שוטף עם המפעילים



מתחים וקונפליקטים בעבודה עם המפעיל בסוגיות מקצועית

איך נשתמש בכלי?

ראשית, יש להגדיר את קיומו של הפורום כחלק מתנאי המכרז. על המפעיל לדעת כי זהו פורום מקצועי שוטף שעליו לקחת בו חלק, כחלק מזכייתו בהפעלת השירות. שנית, יש להגדיר כיצד יפעל הפורום, אילו נושאים יידונו בו, מי יהיו המשתתפים ובאיזה תדירות יתקיים. ניהול הפורום הינו באחריות גורם המקצוע המוביל של השירות, ועיקר ההשקעה בו הינה במהלך חיי ההתקשרות.

כמה זמן זה לוקח?

כשבועיים לתכנון והפעלה רציפה לאורך חיי ההתקשרות.













בקרה עצמית של המפעיל

מה זה אומר?

יכולת המפעיל לבקר ולפקח על חלק מהפעילות שנעשית על ידו. בקרה עצמית מגבירה אחריות מצד המפעיל לשיפור וטיוב היבטים בשירות, והיא יכולה לבוא בשילוב עם מדידה ובקרה הנעשית על ידי המשרד. בקרה עצמית היא למעשה מתן אחריות עצמית למפעיל למדוד את עצמו, מה שצפוי להגביר את המחויבות שלו לשיפור וכמו כן את תחושת המחויבות שלו לשירות עצמו. כלי זה יכול להגביר את תפיסת השותפות שבין המשרד לבין המפעיל בהפעלת השירות ובמחויבות למתן שירות איכותי.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?

ריבוי נושאים וסוגיות למדידה, אשר ניתן לפצל אותם בין המשרד לבין המפעיל



הגברת אמון בין המשרד לבין המפעיל



איך נשתמש בכלי?

ראשית, יש לבנות את מערך המדידה במלואו. על בסיס זה, ניתן לבחון אילו נושאים ניתן להעביר לבקרה עצמית שתבוצע על ידי המפעיל, ולהגדיר נושאים אלה כחלק מהמכרז. בנוסף, יש להגדיר מה נדרש מהמפעיל לעשות עם ממצאי הבקרה וכיצד עליו לדווח על תהליך הבקרה העצמית למשרד. רצוי שהמשרד יבצע בקרה מדגמית על מנת להבטיח את איכות התהליך.

כמה זמן זה לוקח?

כחודש.

דוגמה

בשירות האומנה במשרד הרווחה הוחלט כי בפיקוח והבקרה המבוצעים על ידי המשרד ישולב גם מנגנון לבקרה עצמית של המפעיל, כחלק מהניהול השוטף של השירות. הבקרה העצמית של המפעיל מתמקדת בנושאי הערכת עובדים, שביעות רצון העובדים ותלונות ופניות מצד מקבלי השירות. הגוף המפעיל נדרש לבצע בחינה של ממצאי הבקרה העצמית ולהגדיר מסקנות ופעולות נדרשות לשיפור או שימור המצב.













חדשנות וגמישות



הגדרה

השירות מיישם את חזית הידע בתחום ומתעדכן בהתאם לצרכי השעה, ממצאי המדידה וההתפתחויות בידע.



תוצאות העל:

- מודל השירות משקף את חזית הידע בתחום
- מתאפשרת גמישות בהתאמת השירות לצרכים משתנים



כיצד ניישם בתהליך הרכש החברתי?

- בקשה לקבלת מידע (RFI)
- סקירת מקרי בוחן בארץ ובמדינות מתקדמות בתחום
 - סעיפי גמישות
 - *"*סעיף *"*עוגה •



למה זה כדאי לי?

על מנת לתת שירות איכותי יותר! שירות אשר מכיר את הידע העדכני ביותר, את החידושים והלמידה שנעשתה בתחום ובתחומים מקבילים ומיישם אותם בפועל. בעולם דינמי ומשתנה, נדרשת גמישות תמידית ומתמשכת, אותה ניתן ליישם גם במסגרת המכרז, בגבולות מוגדרים.

RFI

מה זה אומר?

Request for Information- בקשה לקבלת מידע על יכולות של מפעילים שונים. לפעמים אנחנו נמצאים בפער מידע אל מול הכלים, הפרקטיקות ו/או הידע הקיים בשוק. אנו משערים שיש מחוץ לממשלה פתרונות טובים לסוגיות עמן אנו מתמודדים, אבל אין לנו את הכלים לזהות אותם.

תקנות חובת המכרזים מאפשרות לנו לערוך פניה מוקדמת, פומבית, לקבלת מידע הנדרש עוד לפני היציאה למכרז. שימוש ב-RFI מהווה בסיס מצויין לבניית אסטרטגיה לצמצום פערי המידע הקיימים אצלנו, ובעיקר לבניית מכרז שתואם לחידושים בשוק, ליכולות של המפעילים ולצרכים של מקבלי השירות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?

אילו כלים, פרקטיקות וידע קיימים בשוק הרלוונטיים לשירות שלנו? 🤙



מיהם המפעילים הרלוונטיים לשירות המתוכנן?



מהו מבנה העלויות להפעלת השירות לפי ראיית המפעילים?

איך נשתמש בכלי?

תקנות חובת המכרזים אמנם מאפשרות, אך נדרש אישור ועדת מכרזים. הפורמט של ה-RFI צריך להיות יחסית פשוט והתהליך של הוצאתו נעשה בדומה להתנעת מכרז, בהליך מזורז.

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים.









RFI

דוגמה

משרד הרווחה ביקש ללמוד ממפעילים פוטנציאליים של תכניות שיקום למשפחות החיות בעוני על המעטפת המקצועית והמנהלית הדרושה להפעלת השירות שכולל, בין היתר, ניהול של סל מענים גמיש. המשרד ביקש מידע כגון לוח הזמנים המשוער להערכות הספק להפעלת המעטפת הניהולית והאם יש לו יכולת לספק את המעטפת בעצמו או באמצעות חבירה לגופים אחרים או באמצעות קבלני משנה:













סקירת מקרי בוחן בארץ ובמדינות מתקדמות בתחום

מה זה אומר?

למידה אודות מקרי בוחן ו- Best Practices בארץ ובמדינות בהן השירות הינו איכותי וחדשני. למידה זו עשויה לשנות את תפיסת השירות באופן כולל ו/או לקדם הטמעה של רכיבים חדשניים בתוך השירות הקיים. לעיתים רבות, קיימים מודלים שונים הרלוונטיים לשירות הספציפי, מהם ניתן ללמוד. הלמידה יכולה להיעשות מזווית תחום התוכן או האוכלוסייה, כגון שירותים מקבילים לאוכלוסייה או שירותים דומים לאוכלוסייה אחרת, ואף מזווית אופן השירות, כגון שירותים דיגיטליים או שירותים הוליסטיים, הניתנים בנושאים אחרים אך מהווים השראה.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



צורך בעדכון והעשרה של התפיסות המקצועיות של השירות



צורך בעדכון והעשרה של אופני ההפעלה האפשריים של השירות 🦴

איך נשתמש בכלי?

ראשית, נתחיל בשאלות שנרצה לשאול את עצמנו, נזהה מהם הנושאים בהם יש צורך בהתחדשות. בין אם בתפיסות המקצועיות הקיימות, באופן ההפעלה הנוכחי של השירות ועוד. לאחר מכן, נסקור את השדה ונזהה מקרי בוחן, ארגונים וגופים אשר פועלים בצורות שונות. בנוסף, נבדוק האם יש מדינות בעולם אשר מתקדמות בתחום המקצועי המעניין את השירות. הלמידה עצמה יכולה להתבצע באמצעות סיור שטח, ראיונות, סקירת ספרות ועוד, בהתאם למצב בפועל ולמשאבים.











סקירת מקרי בוחן בארץ ובמדינות מתקדמות בתחום

כמה זמן זה לוקח?

חודשיים-שלושה.

דוגמה

בשירות 'התחלה חדשה' של משרד הרווחה לנשים במעגל הזנות, עלה כי במדינות שבדיה ודנמרק קיימים ארגונים הפועלים בשיטות חדשניות לאוכלוסייה זו. על כן, בוצעו מספר וובינרים אינטרנטיים להיכרות ולמידה ולמידה, בהשתתפות נציגי העמותות הללו, בהם הוצגו התפיסות, המודלים ושיטות העבודה. ידע ולמידה זו השפיעו באופן משמעותי על עיצוב השירות החדש.











סעיפי גמישות

מה זה אומר?

יצירת התקשרות שהיא גמישה להפעלה. פעמים רבות המציאות והצרכים משתנים תוך כדי מתן השירות ואנו מגלים דברים שניתן לעשות טוב יותר. הכנסת סעיפי גמישות למכרז יכולה ליצור מנגנון מובנה המאפשר שינויים אלו. כמובן שהשינויים צריכים להיות מוגדרים ותחומים היטב ולא יכולים לכלול שינוי מהותי של השירות. בנוסף, ניתן לבנות את מודל התשלום בצורה גמישה יחסית ולתת למפעילים גמישות מסוימת ביחס לאופן שבו הם מספקים את השירות וזאת בכפוף למדידה ולבקרה קפדנית.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?

?מה המסגרת המוסכמת, בין המשרד למפעיל, לביצוע שינויים עתידיים במכרז ע"י המשרד



איך השירות יופעל במצבי חירום או בשינויים לא צפוים אחרים?



איך ניתן לשנות את תגמול המפעיל בהתאם לאיכות השירותים הניתנים על ידיו בפועל?

איך נשתמש בכלי?

הטמעת מנגנונים המאפשרים גמישות במכרז. ניתן להקצות תקציב גמיש בהתאם לצרכים שיעלו בפועל, לבנות מודל שירות שיאפשר למפעיל לבחור מתוך סל אפשרויות, לאפשר למפעיל להציע את אופן הביצוע של מטרה שהוגדרה, להגדיר מנגנון לשינוי בהגדרת התפוקות בהתאם לצרכים המשתנים ולאפשר גמישות בהיקף ההתקשרות ובזכות להרחבתה.

כמה זמן זה לוקח?

בין מספר שעות לחודש, כתלות באיסוף הידע שנדרש מאיתנו למיפוי ההנחיות המקצועיות (תקנות, תקציב, נהלים) המאפשרות גמישות, והטמעת הגמישות בתוך המכרזים.











סעיפי גמישות

דוגמה

מכרז לדוגמה: משרד החינוך

מכרז היקפים משתנים מס' 33/10.2016: אספקת מכשיר וכרטיס שמע לשימוש נבחנים בבחינות הבגרות

"כל היקפי הפעילות שפורטו לעיל הינם כמויות משוערות לשנה.

מובהר בזה מאחר שמדובר במכרז היקפים משתנים, למשרד שמורה הזכות ועפ"י שיקול דעתו הבלעדי להגדיל או לצמצם את כמות האריזות שיסופקו בכל פעימה כפי שפורטו לעיל, וזאת בהתאם לשיקולי המשרד והתקציב השנתי הקיים לפעילות במכרז.

כל שינוי בהיקפי הפעילות, מותנה באישור בכתב ומראש של וועדת המכרזים וכן הסכם חתום ע"י חשב המשרד ומורשי חתימה של המשרד.

בנוסף לכך, רשאי המשרד לשנות את הכמויות מסעיף לסעיף אך ורק באישור ובחתימה מראש של חשב המשרד ומורשי החתימה של המשרד ובתנאי שאין חריגה מגבול התקציב."











"סעיף "עוגה

מה זה אומר?

סעיפי "עוגה" הם מודל חדשני של סעיפים לשילוב במכרזים. זהו סעיף במכרז המגדיר מהן התוצאות הרצויות עבור השירות בהיבט ספציפי, ומשאיר את אופן השגתן פתוח להצעת המפעיל. השירות מגדיר את התוצאה הרצויה, למשל "עוגת שוקולד טעימה" ואילו המפעילים: מציע מה יהיה "המתכון לעוגה". לרוב במכרז, מודל השירות מוגדר עבור המפעילים: תשומות, תפוקות ולעיתים גם תוצאות, כך שברור מהו האופן בו עליהם לפעול. כלומר, המכרז מגדיר עבור המפעיל במדויק את אופן הפעילות של השירות ומה נדרש ממנו. במכרז או בסעיף מסוג "עוגה", המכרז מגדיר את התוצאות הרצויות של השירות, ואילו המפעילים נדרשים להגיש הצעה הכוללת תוכנית פעולה, אשר בהתאם לניסיון המקצועי שלהם, תביא להשגת התוצאות הרצויות שהוגדרו עבור השירות. סעיף זה מאפשר למפעיל לבטא את הידע המקצועי הנצבר שלו על הפרקטיקות המיטביות בשירות, לצד שמירה על המטרות והתוצאות הרצויות.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



צורך בדרכי פעולה חדשניות להשגת מטרות השירות



קיום ידע וניסיון מקצועי רב בקרב מפעילי השירות בשטח



צורך בקיום מספר מודלי הפעלה שונים שיאפשרו למקבל השירות בחירה

איך נשתמש בכלי?

ראשית, יש להגדיר מהן התוצאות הרצויות של השירות. הגדרת תוצאות היא נקודת המוצא ההכרחית, כיוון שללא תוצאות מוגדרות, לא ניתן יהיה לבחון דרכי פעולה אפשריות שונות להשגתן. לאחר מכן, יש לבחון באילו מהרכיבים של השירות יש ערך ויתרון ליישום חדשנות באופן ההפעלה. בחינה זו תביא בחשבון את ההיכרות של גורמי המקצוע עם צרכי מקבלי השירות ועם יכולות המפעילים בשטח, מתוך חשיבה של חדשנות ופתיחות באופן הפעלת השירות. יש לגדר את התחום בו בוחרים להפעיל את גישת ה"עוגה", ולהגדיר במכרז את אופן היישום שלו – דרישה מהמפעיל להגשת תוכנית עבודה לנושא המוגדר וכיצד תוכנית זו תיבחן ותאושר. יש לבחון גם את אופן התשלום על סעיף מסוג זה, בדגש על תוצאות ועל תפוקות ולא על תשומות.











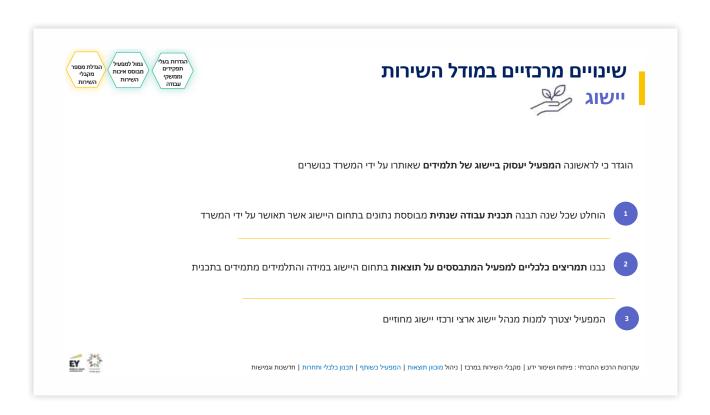
"סעיף "עוגה

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים.

דוגמה

בתכנית היל"ה לנוער נושר של משרד החינוך, עלה כי סוגיית היישוג של נוער נושר הינה מורכבת ודורשת דרכי התערבות מגוונות. המפעיל הנבחר נדרש להגיש תוכנית עבודה שנתית מבוססת נתונים, אשר תאושר על ידי המשרד. בהתאם, הוגדרו תמריצים כלכליים למפעיל בהתבסס על תוצאות היישוג בפועל:













פיתוח ושימור ידע



הגדרה

הידע הנצבר במהלך ההתקשרות מתועד, משותף ומזין קבלת החלטות.



תוצאות העל

הידע המפותח והנצבר במהלך ההתקשרות מתועד על ידי המפעיל באופן המאפשר שימור, שיתוף ולמידה ומועבר במלואו למשרד ו/או למחליף בעת החלפת מפעילים.



כיצד ניישם בתהליך הרכש החברתי?

- הסדרת זכויות קנייניות, הגנה על פרטיות ואבטחת מידע
 - שילוב אלמנט שימור הידע בעבודת הפיקוח והבקרה
 - קהילות לומדות לפיתוח ושימור הידע
- ניהול העברת מקל מסודרת בין מפעילים לטובת שימור הידע



למה זה כדאי לי?

בתהליכי מיקור חוץ, ידע רב מפותח ונאסף אצל מפעילי השירות. כגורמי המקצוע המובילים את השירות, ידע זה משמעותי עבורכם לניהול השירות ולשיפור איכותו. ידע אשר נשאר רק בידי מפעיל ספציפי לא בהכרח מזין את קבלת ההחלטות ותהליכי התכנון המבוצעים על ידיכם, וגם לא את הלמידה ההדדית שיכולה להתקיים בין מפעילים לטובת שיפור איכות השירות. על כן, חשוב שהידע יגיע לידי המשרד וינוהל על ידו וכי תבוצע העברת מקל מסודרת בעת מעבר בין מפעילים.

הסדרת זכויות קנייניות, הגנה על פרטיות ואבטחת מידע

מה זה אומר?

בהפעלת השירות נאסף ידע ומידע רב אודות מקבלי השירות ומפותח ידע מקצועי, פרקטיקות של הפעלת השירות, טכנולוגיות ועוד. יש להסדיר את הזכויות הקנייניות של המשרד ושל הגוף המפעיל בהקשר זה. בנוסף, מידע פרטי שנאסף על מקבלי השירות דורש הגנה על פרטיות ואבטחת מידע, בהתאם לחוק.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?









?איך נשתמש בכליי

הסדרת הזכויות הקנייניות במסמכי ההתקשרות דורשת מיפוי מקדים של סוגי המידע והידע שייווצרו וייאספו במהלך השירות. על בסיס מיפוי זה ניתן להגדיר למי יש זכויות יוצרים על המידע ומה זכויות השימוש בו. למשל, אם מעוניינים למשוך מציעים פוטנציאליים להגשת הצעות, ניתן להעניק להם זכויות שימוש בפלטפורמה טכנולוגית שפותחה במסגרת ההתקשרות באמצעות רישיון שימוש.

בשירותים חברתיים יש חשיבות מיוחדת להגנה על מידע פרטי ואישי של מקבלי השירות ולאופן אבטחת המידע המועבר בין המפעיל למשרד. בהמשך לכך, יש להסדיר זאת במסמכי המכרז בהתאם להנחיות הגורמים האמונים על נושא אבטחת המידע במשרד.

כמה זמן זה לוקח?

כחודש.











הסדרת זכויות קנייניות, הגנה על פרטיות ואבטחת מידע

דוגמה

במכרז אתגר של משרד הבריאות למציאת פתרונות דיגיטליים לשיפור איכות הטיפול, הוסדר הקניין הרוחני כך שיישאר בידי המציע אם פותח בשלב הפיילוט ויעבור לרשות המשרד אם פותח בשלב ההטמעה במערכת הבריאות הישראלית.

לצד זאת, הוסדר כי כבר משלב הפיילוט יינתן למשרד רישיון שימוש בטכנולוגיה, כולל זכות להעניק רישיונות משנה ולהכין יצירות נגזרות מהמוצר הנ"ל ללא תשלום לצרכי מערכת הבריאות:

קוד מקור	זכות שימוש	קניין רוחני	סוג המוצר
קוד מקור יופקד בנאמנות	המזמין יקבל רישיון שימוש שאינו בלעדי, בלתי מוגבל, עביר, בלתי הדיר, נצחי, כולל זכות להעניק רישיונות משנה ולהכין יצירות נגזרות הבחיצר הנ"ל לצרכי מערכת המחיר שהספק מעוניין לגבות בעבור זכות זו יגולם בהצעתו	קניינו הרוחני של המציע	מוצר מדף של המציע שהינו חלק מהפתרון המוצע
קוד מקור יופקד בנאמנות			תוצר עבודה במסגרת ההתקשרות נם המזמין שהינו חלק בלתי פרד ממוצר המדף שמפתח זמציע הרלוונטי לכלל הלקוחות הפוטנציאלים
קוד מקור יופקד בנאמנות		קניינו הרוחני של המציע אם פותח במהלך הפיילוט. קניינו הרוחני של המזמין אם פותח בשלבי ההטמעה במערכת הבריאות	תוצר עבודה במסגרת ההתקשרות נם המזמין שהינו ייעודי לצרכי זערכת הבריאות הישראלית או זהווה התאמה של מוצר המדף 'מערכת הבריאות הישראלית
קוד מקור יופקד בנאמנות		לא שייך לעניין	זוצר צד ג' שהינו חלק מהפתרון המוצע ויש לו פחות מ- 100 התקנות
אין צורך להפקיד קוד מקור בנאמנות	המזמין יקבל רישיון שימוש במוצר צד ג' הנותן מענה מלא לדרישות המזמין לפי שלבי הפרויקט השונים כמפורט. המחיר שהספק מעוניין לגבות בעבור זכות זו יגולם בהצעתו, ויפורט כאמור בפרק 5	לא שייך לעניין	זוצר צד ג' שהינו חלק מהפתרון זמוצע ויש לו 100 התקנות ומעלה











שילוב אלמנט שימור הידע בעבודת הפיקוח והבקרה

מה זה אומר?

גורמי הפיקוח והבקרה נמצאים באינטראקציה עם מפעיל השירות ומקבלי השירות, ומהווים חוליה חשובה בסוגיית פיתוח ושימור הידע. ככאלה, הם יכולים לבחון את תיעוד הידע על ידי המפעיל ולקדם את השיתוף והלמידה על בסיסו. לעיתים, הידע הנצבר בהפעלת השירות נותר בעיקר בידי המפעיל ועם סיום ההתקשרות הוא אובד. שילוב פיתוח הידע בקרב גורמי הפיקוח, בתפקיד של מפקח שהוא גם מפתח, עשויה לתרום להמשכיות ולהעברת הידע באופן רציף בשירות, גם במקרים של החלפת מפעילים.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



ידע נצבר אצל המפעיל ולא מועבר למשרד



קיימת החלפת מפעילים ולא נוצרת רציפות מקצועית במתן השירות 🦛

איך נשתמש בכלי?

ראשית, נזהה ונגדיר את סוגי הידע הקיימים ואלו החשובים לשימור. לאחר מכן, בשיתוף עם גורמי הפיקוח והבקרה, יש להגדיר תוכנית עבודה סדורה לאופן שימור הידע וכיצד בא לידי ביטוי בעבודה השוטפת ובקשר עם מפעיל השירות.

כמה זמן זה לוקח?

כחודש.











שילוב אלמנט שימור הידע בעבודת הפיקוח והבקרה

דוגמה

במסגרת התכנית הלאומית להערכת מדדי תוצאה ותהליך במערך השיקום בבריאות הנפש בקהילה, מתקיים איסוף שנתי של נתונים לגבי תחומי חיים שונים מכלל מתמודדי סל השיקום באמצעות שאלון מקוון לדיווח עצמי ושאלון מקוון לנותן השרות.

לאחר ניתוח המענה, מופק ונשמר ידע באשר לשינויים המתרחשים בחיי הפרט במכלול תחומי החיים, איכות השירות הניתן ע"י מסגרות השיקום ושירותי שיקום באופן כללי. בנוסף, נבנה מסד נתונים ארצי, ומתעדכן המסייע בבחינת איכות שירותי השיקום אשר חלקו מונגש לבעלי העניין השונים: מתמודדים, מסגרות שיקום, צוותי סל שיקום, קובעי מדיניות והקהל הרחב.

הידע המופק משמש לצרכים הבאים:

מקבלי שירות

קבלת תמונה רחבה על מקבל השירות, זיהוי צרכים ומתן מענים מותאמים, בסיס לשיח על תכנית השיקום וכתשתית לכתיבת תכנית שיקום.

נותני שירות

הזדמנות לייעול העבודה, כלי אחיד המאפשר השוואות/פילוחים, מאפשר שימור מידע ורצף עבודה שיקומית גם בעת תחלופת צוות.

השירות השיקומי

קבלת מידע ברמה פרטנית, מסגרתית ומחוזית, כלי לניהול מבוסס נתונים, תשתית לשיח מקצועי עם מסגרות השיקום, תשתית לבניית תכנית עבודה מחוזית.

צוותי סל שיקום מחוזיים

ראייה מבוססת נתונים של צרכי השטח, מקבלי שירות, מסגרות שיקום, צוותי סל שיקום, תשתית ידע לתכנון, פיתוח והנגשת שירותים וכלי לתכנון מדיניות בתחום השיקום בבריאות הנפש.

קובעי מדיניות

התוויית מדיניות בעתיד, תמיכה בשיפור וייעול של שירותי השיקום, יכולת יצירת שיתופי פעולה בין מגזריים מועילים.











קהילות לומדות לפיתוח ושימור הידע

מה זה אומר?

קהילות לומדות מורכבות מקבוצת א.נשים בעלי נושא או תחום עניין משותף, העוסקים בהחלפת ידע ועיבוד מידע. מודל זה מגיע ממערכת החינוך ונשען על ההבנה כי לא ניתן לנתק בין הידע הנלמד לבין הפרקטיקה. הנחות המוצא הן שהידע המקצועי נמצא בחוויות היום-יומיות של גורמי המקצוע ולכן ניתן להבינו בצורה מיטבית באמצעות רפלקציה משותפת, וכי מעורבות בקהילה לומדת מגדילה את הידע המקצועי ובכך משפיעה לחיוב על הפעילות המקצועית של המשתתפים בה.

קהילה לומדת של שירות חברתי תכלול את גורמי המקצוע, המומחים והשותפים הרלוונטיים, ותעסוק בפיתוח ושימור הידע מתוך הניסיון המקצועי המצטבר. קהילה זו צפויה לתרום למעורבות ולתחושת האחריות כלפי השירות, לצד שיפור איכות השירות הניתן בפועל.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?



ריבוי גורמי מקצוע הפועלים בתחום



צורך בהעשרה ובהפריה הדדית בידע על מנת לשפר את השירות



ניתוק וחוסר קשר בין מפעילי השירות ברמה המקצועית 🦛

איך נשתמש בכלי?

ראשית, יש להגדיר את מטרות הקהילה, את אופן פעולתה והמשתתפים בה. המשתתפים יכולים להיות גם גורמי מקצוע או מומחים שאינם מפעילים כיום את השירות, אך ביכולתם לתרום לשיפור השירות. יש לכלול במסמכי המכרז את מחויבות המפעיל להשתתפות בקהילה הלומדת, ובמקביל להגדיר גורם מוביל במשרד שינהל את הקהילה כחלק מניהול השירות.











קהילות לומדות <u>לפיתוח ושימור הידע</u>

כמה זמן זה לוקח?

כחודש.

דוגמה

בשירות האומנה שבמשרד הרווחה, שימור ידע מתבצע בין היתר באמצעות קבוצות למידה, המורכבות ממפקחי המחוזות וממפעילי השירותים. קבוצות הלמידה דנות בסוגיות מקצועיות, כמו התאמה בין משפחת אומנה לילד. בסוף תהליך הלמידה המשותף נכתב מסמך מדיניות, המפרט כלים והנחיות מקצועיות להתנהלות השירות. מסמך זה מתווסף להנחיות המקצועיות הנדרשות במכרז. ההשתתפות של מפעילי השירותים בקבוצת הלמידה היא וולונטרית, אך מכיוון שהתוצר הסופי מחייב אותם במכרז הנוכחי והבא, יש להם עניין רב במעורבות. אמנם, בדוגמה זו קבוצות הלמידה מורכבות מעובדי המשרד וממפעילי השירות בלבד, אולם קבוצות למידה יכולות לכלול גם מקבלי שירותים, משפחותיהם ומומחים.











ניהול העברת מקל מסודרת בין מפעילים לשימור הידע

מה זה אומר?

מעבר השירות בין המפעילים מהווה נקודה משמעותית בחיי השירות. מעבר מידע יכלול את העברת הידע הנצבר הדרוש להפעלת השירות בצורה מסודרת, אשר תגביר את הרציפות עבור מקבלי השירות. לעיתים, בעת מעבר שירות בין מפעילים, המידע שנצבר בקרב המפעיל הקיים אינו מועבר למפעיל החדש.

מתי נשתמש בכלי? על מה הכלי יכול לענות?

העברת השירות בין מפעילים 🦱



היעדר רציפות טיפולית עבור מקבלי השירות 🦛

איך נשתמש בכלי?

ראשית, יש להגדיר את סוג המידע שנדרש להעביר בין מפעילים בהעברת השירות. את המידע הזה יש לכלול בנוהל העברת מקל אשר ייכלל במסמכי המכרז. באחריות מנהל/ת השירות לוודא כי נוהל זה מבוצע במלואו, וניתן לעגן זאת גם באמצעים נוספים כגון תשלום או קנס. במקרים מסוימים כדאי לתקצב תקופת העברת מקל שבסופה יקבל המפעיל יוצא תשלום ככל שעמד בדרישות שנקבעו.

כמה זמן זה לוקח?

כחודשיים.































