

מפת דרכים לתכנון שירות ומכרז ברכש חברתי

מפת הדרכים היא כלי עבורך, מובילת הרכש החברתי!

מטרתה להבנות את הקווים המנחים לתהליך העבודה לתכנון שירות ומכרז ברכש החברתי.

המפה מציגה את התחנות והשלבים המרכזיים בתהליך; בכל שלב מוגדרת מטרה מרכזית, תוצר נדרש, צ'ק ליסט פעולות, טיפ לדרך והערכת זמן.

מפת הדרכים מתייחסת למכרז בו הליווי שלך בתכנון השירות והמכרז הינו מעמיק ויסודי. מומלץ כי בכניסה לתפקיד 1/או לקראת היערכות לתוכנית העבודה השנתית תיבחן התמונה המלאה של המכרזים שיש לשדרג ותוחלט מהי רמת ההתערבות הרצויה שלך בכל שירות ומכרז.

ברור כי למכרזים שונים יש צרכים ואילווצים שונים. המפה מייצרת תשתית להכוונה כללית, ועליך לבצע התאמות ספציפיות לכל מכרז ובהתאם לתהליכי העבודה במשרד.

צא.י לדרך ובהצלחה!

תחנות מפת הדרכים:



1 יצירת תשתית לעבודה

מטרה: יצירת תשתית מובנית וסדורה שתאפשר עבודה אפקטיבית

- 🔑 תוצר נדרש

 - אבחון בעזרת כלי האבחון והתכנון
 - הגדרת מסגרת התקציב לשלב התכנון
 - הצעה לתוכנית עבודה וגאנט
 - נבחרת מוסכמת ומחויבת
- 💡 טיפ <

בתחנה זו חשוב לזהות מיהם גורמי המפתח לתהליך ולהשקיע ברתיתם למחויבות לתהליך

הערכת זמן: חודש

✓ צ'ק ליסט פעולות

א. אבחון השירות והמכרז בעזרת כלי האבחון והתכנון

כלי האבחון והתכנון הינו הכלי העיקרי שלך בשלב זה. יש למלא אותו, מומלץ בעבודה משותפת עם נציגי השירות המקצועי, במטרה לזהות תפיסות, פערים וצרכים לתהליך התכנון של השירות והמכרז החדש. הכלי בנוי, בהתאם לתפיסה האסטרטגית של הרכש החברתי, סביב שישה עקרונות מנחים ועוזר לזהות עקרונות בהם יש להתמקד. הכלי בוחן את השירות והמכרז הקיים, לצד זיהוי המידע הנדרש לתכנון השירות והמכרז החדש. על כן, הוא מהווה נקודת מוצא לתהליך ועל בסיסו יש להגדיר את תוכנית העבודה.

ב. בירור סוגיות נוספות

- מסגרת תקציב נוכחית של השירות, ומידת ההתנעה מול ועדת תעריפים.
- אופן כתיבת מכרזים במשרד וההתנעה הנדרשת מול ועדת המכרזים.
- זיהוי בכירים במשרד הרלוונטיים לשירות.

ג. הגדרת מסגרת התקציב לשלב התכנון

על בסיס האבחון, ניתן לזהות איזה כלי מדיניות צריך להפעיל בשלב תכנון השירות והמכרז. בחלק מהכלים נדרש תקציב, לדוגמה מסע לקוח, ניתוח שוק ועוד. חשוב להגדיר מהי מסגרת התקציב הזמינה לשלב התכנון ולהחליט באילו מהכלים להתמקד. ניתן גם להפעיל חלק מהכלים באופן עצמאי ללא תקציב ייעודי, לדוגמה מפגשים עם מפעילי שירות.

ד. הצעה לתוכנית עבודה וגאנט

לאחר שזוהו הפערים והצרכים והוגדרו העקרונות והכלים בהם התהליך יתמקד, יש לבנות את תוכנית העבודה והגאנט לתהליך. כלי התכנון יסייע במשימה זו דרך ריכוז המשימות, זיהוי השותפים הנדרשים, ביצוע תיעדוף וקביעת לוחות הזמנים. בצורה זו, תוכנית העבודה שתוצרו תהיה מבוססת על האבחון ועל תפיסת הרכש החברתי של ששת העקרונות.

ה. נבחרת מוסכמת ומחויבת

הגדרת צוות ההתקשרות הכולל את בעלי התפקידים הרלוונטיים, וביצוע תיאום ציפיות סביב התהליך ותוכנית העבודה. חשוב להבין את התפקיד והערך של כל חבר בצוות ולהגדיר במשותף את צורת העבודה הרצויה.

2 למידה והיכרות עם הנושא והשדה

מטרה: למידה נרחבת ומגוונת על מקבלי השירות ומפעיליו, לתת מעוף לחלומות תוך היכרות וחיבור לשטח ולצרכים

- 🔑 תוצר נדרש

 - ביצוע תהליכי למידה מעמיקים
 - מיפוי צרכים, פערים ותובנות מהלמידה
 - תמונת עתיד רצויה של השירות, לאור הלמידה
- 💡 טיפ <

חשוב לייצר עם כלל חברי הנבחרת תהליכי הכרות ולמידה מעמיקים המאפשרים הבנה משותפת של הצרכים של מקבלי השירות וכן את האתגרים והתובנות מהשטח, כבסיס לתכנון השירות והמכרז

הערכת זמן: 3 חודשים

✓ צ'ק ליסט פעולות

א. ביצוע תהליכי למידה מעמיקים

1. העמקה בלקחים מהתקשרויות קודמות.
2. למידה מהשטח:
 - סיור שטח למפגש עם מקבלי שירות, מפעילי שירות, גורמים מקצועיים, יוזמות חדשניות ועוד.
 - ביצוע כלי המדיניות עליהם הוחלט בתחנה הקודמת, כגון מסע לקוח, שיתוף ציבור וניתוח שוק. ניתן לבצעם באופן עצמאי או בהתקשרות עם ייעוץ חיצוני.
 - השראה – למידה משירותים חדשניים בתחום, למידה מגופים בחו"ל.
 - מודלים תקציביים ומכרזיים רלוונטיים – היכרות ולמידה על מנת ליישם לקחים ותובנות.

ב. סיכום צרכים, פערים ותובנות מהלמידה

סיכום הלמידה המעמיקה שהתקיימה בצורה מתומצתת, בדגש על תובנות עיקריות שיש להטמיע בשירות ובמכרז החדש. מומלץ כי חברי צוות ההתקשרות יחלצו בעצמם תובנות ליישום, על מנת להבטיח את המחויבות להטמעת התובנות בפועל.

ניתן לעשות זאת דרך מפגש עיבוד משותף בו כל משתתף מגדיר מהן התובנות העיקריות שלקחו מתהליכי הלמידה.

ג. תמונת עתיד רצויה של השירות לאור הלמידה

הגדרת תמונת עתיד רצויה של השירות, אשר נשענת על הלמידה המעמיקה והתובנות שנצברו במהלכה. בשלב זה, תמונת העתיד צריכה להוות מצפן ולכלול עקרונות מנחים להגדרת מודל השירות.



3 בניית המודל המקצועי של השירות

מטרה: בניית מודל שירות עדכני, הנשען על מדיניות המשרד ועל תמונת העתיד של השירות לאור הלמידה

- 🔑 תוצר נדרש

 - מסמך מדיניות ומודל השירות, כולל תיאוריית שינוי ומודל לוגי
 - אישור בכירים עקרוני
 - מסמך סוגיות להמשך טיפול
 - הערכת מצב וגאנט עבודה מעודכן עד לפרסום המכרז
- 💡 טיפ <

סוגיות תקציביות הינן בעלות השפעה מכרעת – חשוב לקדם את פתרון מוקדם ככל הניתן

הערכת זמן: 2-3 חודשים

✓ צ'ק ליסט פעולות

א. מסמך מדיניות ומודל השירות

קביעת עקרונות מדיניות לשירות ותכנון מודל השירות על פני רצף השירות. יש להגדיר את תיאוריית השינוי והמודל הלוגי של השירות, אשר מסדירים את הרציונל העומד בבסיס השירות ואת התוצאות הרצויות ממנו.

על בסיס אלה, יש לנתח את ההשלכות התקציביות והמכרזיות של מודל השירות העדכני, ובייחוד לזהות פערים משמעותיים בהיבטים אלה בין התקציב ואופי המכרז הנוכחי לתקציב והמכרז שיתמכו במודל השירות המבוקש.

מסמך זה מהווה את הליבה של המכרז העתידי ועל כן יש לכתוב אותו בצורה מלאה ויסודית. הגורם המוביל של תחנה זו הינו היחידה המקצועית של השירות, אך יש לפעול בשיתוף עם כלל חברי צוות ההתקשרות על מנת ליישר קו להמשך הדרך.

ב. אישור בכירים עקרוני

יש לקבל אישור עקרוני מהבכירים הנוגעים לשירות, למדיניות ולמודל השירות, ובייחוד לסוגיות התקציביות והמכרזיות שזוהו. אישור זה קריטי להמשך הדרך, על מנת שניתן יהיה להביא ליישום מודל השירות במכרז החדש.

ג. מסמך סוגיות להמשך טיפול

הגדרת הסוגיות הפתוחות, בשירות, בתקציב ובמכרז, אשר יש להמשיך את הטיפול בהן על מנת להשלים את התהליך. יש להגדיר חלוקת עבודה בין בעלי התפקיד הרלוונטיים בצוות ההתקשרות.

ד. הערכת מצב וגאנט עבודה מעודכן עד לפרסום המכרז

יש לבצע הערכת מצב אודות בשלות מודל השירות, התקציב הקיים לשירות, מחויבות ומעורבות חברי צוות ההתקשרות והבכירים הרלוונטיים. בהתאם לכך, להחליט על הפעולות הנדרשות להמשך התהליך ולעדכן את גאנט העבודה כך שיתכנס לזמן הפרסום הרצוי של המכרז.

מטרה: תרגום מודל השירות למודל כלכלי ומודל מכרזי תומך, ופיתוח מדדים למדידה שוטפת של השירות

<p>טיפ <</p> <p>חברי צוות ההתקשרות מהתקציבים והרכש הינם שותפים קריטיים בשלב זה, המביאים לידי ביטוי את המומחיות שלהם. החדשנות ברכש החברתי מתבטאת לא רק בשירות אלא גם בעיצוב המודל הכלכלי, עיצוב המכרזים והמדדים וזו ההזדמנות לכך. מומלץ גם להתייעץ עם גורמים נוספים בממשלה אשר יצרו חידושים בהיבטים אלה</p>	<p>תוצר נדרש</p> <ul style="list-style-type: none"> מודל כלכלי מודל מכרזי מדדים ומערך מדידה לשירות
--	--

הערכת זמן: 2-3 חודשים

צ'ק ליסט פעולות

- מודל כלכלי**
הגדרת תקציב השירות, תוספת תקציבית במידת הצורך והאפשרות, ותכנון תמריצים לשירות. כמו כן, יש להגדיר את אופני התשלום למפעילי השירות, כחלק ממערך התמריצים.
- מודל מכרזי**
הגדרת מאפייני המכרז באופן שיתמוך את הפעלת השירות לטווח הזמן שנקבע, ויקנה למשרד כלים להתערבות שתבטיח את איכות השירות בחיי ההתקשרות.
- יש להתייחס לסוג המכרז המיטבי לשירות, תנאי סף ואמות המידה, עקרונות המכרז, מודל התמורה והאפשרות להכניס סעיפי גמישות כגון סעיף עוגה.
- מדדים ומערך מדידה לשירות**
הגדרת מספר מצומצם של מדדים לשירות, בדגש על מדדי תוצאה ותפוקה. אלו צריכים להתבסס על תיאורית השינוי והמודל הלוגי. בנוסף, יש להגדיר את מערך המדידה של השירות, כיצד ימדדו המדדים ואיזה שימוש יעשה בהם.
- בשלב זה יש לעבוד בהתאם להמלצות המדיניות למדידה והערכה בשירותים חברתיים במיקור חוץ.
- ניתן לבצע זאת באופן עצמאי במשרד או בעזרת התקשרות עם גוף ייעוץ חיצוני, בהתאם לתקציב התכנון הפנוי.



מטרה: בחינת המודלים ממספר זוויות על מנת לתקף ולייצר התאמות עוד קודם היציאה למכרז

<p>טיפ <</p> <p>ייתכן שתקבלו פידבקים בעלי השלכה משמעותית על המודלים שבניתם. חשוב לקדם קבלת החלטות מהירה בנבחרת מה מטמיעים ומה לא, ולעדכן את המודלים בהתאם. יש לקבל את אישור הבכירים לשינויים משמעותיים ובעלי השלכות</p>	<p>תוצר נדרש</p> <ul style="list-style-type: none"> הצגה ותיקוף של המודלים בחינת התובנות וקבלת החלטות עדכון המודלים בהתאם להחלטות
---	---

הערכת זמן: 2 חודשים

צ'ק ליסט פעולות

- הצגה ותיקוף של המודלים**
הצגה של מודל השירות, המודל הכלכלי, המודל המכרזי והמדדים לגורמים רלוונטיים, על מנת לקבל פידבק ותיקוף לפני היציאה למכרז.
בפרט, מומלץ להציג ולהיוועץ עם גורמים פנים משרדיים (פיקוח, יחידות מקצועיות משירות, בכירים); מקבלי שירות; מפעילים פוטנציאליים וגורמי מקצוע.
- יש לבחון את היקף ההצגה והתיקוף, כאשר יש לשמור על שוויון ועל שקיפות ולוודא כי יש משמעות לפידבקים שיתקבלו. ניתן לבצע זאת באמצעות מפגשי שיתוף ציבור, שליחת חומרים לפידבק ועוד.
- ב. בחינת התובנות וקבלת החלטות**
צוות ההתקשרות יבחן את הפידבק שהתקבל ויפיק תובנות. יש לקחת בחשבון כי לא ניתן יהיה לקבל את כל הפידבקים, אך חשוב לנתח ולהצדיק את ההחלטות המתקבלות. נדרש לעשות זאת בצורה מהירה ולקבל את אישור הבכירים לעדכונים המשמעותיים ובעלי ההשלכות. כמו כן, על פי הרלוונטיות חשוב לחבר גורמים פנים משרדיים נוספים, למשל בהיבט של מערכות מידע לאיסוף המדדים.
- ג. עדכון המודלים בהתאם להחלטות**
לאור ההחלטות שהתקבלו, יש לעדכן את מודל השירות, המודל הכלכלי, המודל המכרזי והמדדים, בהתאם לאילוצים, ובדגש על אילוצים תקציביים במידה וישנם.
- ד. בדיקת המודלים לאור עקרונות הרכש החברתי המיטבי**
לאחר עדכון המודלים ומסמכי המכרז, יש לחזור לכלי התכנון ולעדכן בגיליון את המאפיינים החסרים שטופלו במהלך העבודה. המשוב המעודכן שיתקבל ישקף האם איכות תהליך הרכש השתפר והאם הפערים ביחס להטמעה של ששת עקרונות הרכש החברתי הצטמצמו.

מטרה: סיום הכנת מסמכי המכרז והיערכות לניהול השוטף של השירות בחיי ההתקשרות

<p>טיפ <</p> <p>פרסום המכרז הוא נקודת ההתחלה של הפעלת השירות. יש להשקיע זמן בתכנון ניהול חיי ההתקשרות על מנת להבטיח את איכות השירות העתידי</p>	<p>תוצר נדרש</p> <ul style="list-style-type: none"> מסמך מסכם כבסיס לכתיבת מסמכי המכרז המפורטים אישור בכירים סופי לכלל המודלים מערך מדידה וכלי מדידה משולבים במערכות מידע תוכנית עבודה לניהול אקטיבי ומבוסס נתונים של השירות והמכרז ליווי תהליך המכרז עד לחתימת חוזה
--	--

הערכת זמן: 1-2 חודשים

צ'ק ליסט פעולות

- מסמך מסכם להעברה לכתיבת מסמכי המכרז המפורטים**
סיכום כלל החומרים שפותחו בתהליך התכנון ויצירת מסמך מסכם, שיהווה את החומר המקצועי שיוכנס למסמכי המכרז.
- ובכלל זאת – מודל שירות, נהלים חדשים במידת הצורך, מודל כלכלי, מודל מכרזי, רשימת מדדים, אופן השימוש במדידה ועוד.
- את המסמך יש להעביר לגורם שכותב את מסמכי המכרז בפועל וללוות את כתיבת המכרז, כך שיובטח כי המכרז שנכתב מבטא את תוצרי תהליך התכנון וההחלטות שהתקבלו.
- ב. אישור בכירים סופי לכלל המודלים**
זוהי נקודת הסיום בתכנון ועל כן יש לאשר את המסמך המסכם עם הבכירים הרלוונטיים.
- ג. מערך מדידה וכלי מדידה משולבים במערכות מידע**
הטמעת מערך המדידה, כולל כלי המדידה הדרושים לשירות, במערכות המידע המשרדיות, על מנת להתניע את המדידה בפועל עם תחילת ההתקשרות החדשה.
- ד. תוכנית עבודה לניהול אקטיבי ומבוסס נתונים של השירות והמכרז**
הכנת תוכנית עבודה לניהול אקטיבי מתמשך של השירות והמכרז, המבוסס על תוצרי תהליך התכנון שבוצע, על המדדים ועל שגרות המדידה שנקבעו במערך המדידה. במסגרת זו, שמירה על הקשר השוטף עם מפעיל/י השירות תוך עדכון ולמידה מתמשכים שיבטיחו את איכות השירות.
- ה. ליווי תהליך המכרז עד לחתימת חוזה**
יש ללוות את תהליך המכרז שמובל על ידי יחידת הרכש הרלוונטית, ולקחת חלק במענה על שאלות, בחירת הזוכים ותנאי החוזה, לפי צורך.

רכש חברתי

מפת הדרכים

