

עקרונות הרכש החברתי

מקבלי השירותים החברתיים יקבלו מענה איכותי, יעיל, אפקטיבי ומותאם לצרכיהם.



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



הגדרה

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



השירות מותאם לצרכי כלל מקבלי השירות

יישום בתוכן המכרז

המשימה: הטמעת דרישות דיפרנציאליות בתוך מודל השירות המותאמות לפרופילים של מקבלי השירות, לדוגמה: תנאי התאמה תרבותית, דרישות כוח אדם מהמפעיל

כלים אפשריים:

תשלום דיפרנציאלי לפי צרכים/פרופילים, סל גמיש /תוכנית אישית, מנגנוני תימרוץ למתן שירותים מותאמים /להגדלת מספר מקבלי השירותים, מנגנונים למניעת "גריפת שמנת": "תגמול תואם, קשירת אזורים (חלוקה ארצית / מחוזית /לפי נפח פעילות, (דרישת חובה למתן שירות לכלל האוכלוסייה הרלוונטית.

המשימה: מעקב שוטף של המפעיל והמשרד אחר צרכי מקבלי השירות לאורך ניהול ההתקשרות וביצוע התאמות או אספקת מענים בהינתן צורך

כלים אפשריים:

עיגון בדרישות ההתקשרות -סקר תקופתי למדידת שביעות רצון של מקבלי השירות (ואנשי שטח, (קביעת הליך מוסדר ונגיש להגשת משוב או דיווח על תלונות על ידי מקבלי השירות, דיונים סדורים בממצאים בישיבות התקופתיות המתוכננות על-פי פרוטוקול ישיבות לניהול אקטיבי מבוסס נתונים

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: איסוף מידע ונתונים לגבי מקבלי השירות תוך התייחסות למגוון המאפיינים והצרכים של הפרופילים המרכזיים (מגזרים, קבוצות גיל, מצבי חיים)

כלים אפשריים:

כלי שיתוף ציבור, סקר /קבוצות מיקוד /ראיונות, מחקר מסע לקוח, נתונים קיימים (נתוני משרד /מפעילים, נתוני למ"ס, (מחקר צרכים מהארץ ומהעולם, מחקרי הערכה/מדדים ודוחות פיקוח

המשימה: איסוף מידע, נתונים ומיפוי של המענים (מבעלי עניין: אנשי שטח, אקדמיה, מפעילים, גורמי ממשלה נוספים, ארגוני סינגור)

כלים אפשריים:

כלי היועצות מקוונים, שולחנות עגולים, דוחות משרד וספקים, מחקרי הערכה



למקבלי השירות יש קול בתהליך עיצוב השירות ובמהלך תקופת מתן השירותים

יישום בתוכן המכרז

המשימה: הגדרת ערוצים למקבלי השירות להשמיע קול ולהשפיע במהלך הבחירה במפעיל והפעלת השירות

כלים אפשריים:

שילוב מקבלי שירות או משפחותיהם בוועדת ההיגוי של השירות, תכנון ותקצוב תפקידי עמיתים מומחים ונאמני איכות בשירות מקרב אוכלוסיית מקבלי השירות או משפחותיהם בעבר ובהווה, מתן ביטוי לחוות הדעת של מקבלי השירות בבחירת הזוכים במכרז, באופן תמרוץ המפעילים, בהשקפת המידע למקבלי שירות חדשים ולרשויות המקומיות, מתן אפשרות למקבל השירות לבחור מפעיל, מערך המדידה כולל גם מדידה של רמת המעורבות של מקבלי השירות (בהתאם לכלים שנבחרו: מעורבות בעיצוב ומעקב אחר התכנית האישית, קביעת בנצ'מרק לנוכחות בוועדות היגוי /הגשת דוחות נאמני איכות)

המשימה: הגדרת ערוצים למקבלי השירות להציף את צרכיהם ולהגיש תלונות ומשוב בעת מתן השירות

כלים אפשריים:

המכרז מפרט את הדרישות מהמפעיל לגבי העברת מידע על פניות למנגנוני תלונה ועל אירועים חריגים למשרד ואופן הטיפול הנדרש בהן: דרישות אפשריות מהמפעיל לדיווח על תלונות למשרד: פיקוח/מטה, אגרגטיבי, אירועים חריגים, מסקנות, תהליכי עבודה שנעשו, תיעוד הפניות לערוצי תלונה תיעוד או מעקב אחר מכתבים שנשלחו למקבלי שירות המדווחים על אופן הטיפול בפניות, אמנת שירות בדבר משך הזמן לטיפול בתלונות, מדרג אחריות אצל המפעיל לטיפול בפניות, ועדות היגוי משותפות עם ממשל לתלונות חריגות או חוזרות.

הגדרת מנגנון לאיסוף מידע על צרכים ושביעות רצון מקבלי השירות.

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: שיתוף ציבור עם מקבלי השירות או משפחותיהם בשלב תכנון מודל השירות

כלים אפשריים:

מסע לקוח, איסוף נתונים קיימים (נתוני משרד, נתוני ספקים, נתוני למ"ס, (סקר, קבוצות מיקוד, ראיונות, כלי טכנולוגי לשיתוף ציבור



המידע על השירות מונגש למקבלי השירות כך שיוכלו למצות את זכויותיהם בשירות

יישום בתוכן המכרז

המשימה: עיגון המידע הנדרש למקבלי השירות והכלים להנגשתו בדרישות מהמפעיל כלים אפשריים:

- לקיחה בחשבון של המגבלות והסיכונים לפרסום או העברת מידע למקבלי השירות ואחרים.
- אמצעים מקוונים - אתר אינטרנט של המפעיל הכולל מידע מונגש למקבל השירות ובני משפחתו /קיום אזור אישי באתר שמפרט את כל המידע הרלוונטי לגבי מקבל השירות.
- אמצעים כתובים -עלונים של המפעיל המפרטים את הזכויות בשירות, מוקד טלפוני - למתן מידע על השירות .
- הודעות עם "פוששים" למקבל השירות על מידע או אירועים חשובים, טפסי הסכמה - המפעיל מסביר/מחתיים את מקבל השירות על מסמך שמסביר על השירות ואת הזכויות שלו בכניסה לשירות או אחת לתקופה מוגדרת .
- המפעיל מנגיש למקבלי השירות מידע בדבר מנגנוני משוב ותלונה על המפעיל למשרד באמצעים שנבחרו

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: ביצוע מיפוי של המידע הרלוונטי ומשמעותי למקבלי השירות במונחי) א (זכויותיהם והיכרות עם השירות), ב (איכות השירות), ג (מידע על קיומם של מנגנוני משוב ותלונה



רציפות ויציבות במתן שירותים או קשר טיפולי

יישום בתוכן המכרז

**המשימה: שימוש בכלים מכרזיים לשיפור יציבות במתן השירותים
תוך איזון הצורך לשמור על תחרותיות**

כלים אפשריים:

קביעת תקופה ראשונה של ההתקשרות לתקופה ארוכה (משנה) עד חמש שנים (ומתן הרשאה להתחייב, קביעת תקופות נוספות להתקשרות של למעלה משנה, מתן ניקוד איכות על יציבות כח אדם אצל המפעיל, תמרוץ שימור כח אדם אצל המפעיל).

המשימה: שימוש בכלים מכרזיים לשיפור רציפות מתן השירותים

כלים אפשריים:

תקופת חפיפה קבועה, תשלום לשני הספקים בתקופת החפיפה, תשלום אחרון/נוסף למפעיל יוצא אחר גמר תהליך העברה הנדרש, הוראות לעניין העברת מקל בין ספקים בעת מעבר בין מכרזים) מכרז קודם, ומכרז חדש - (נקבע אופן העברת המידע בין מפעילים וניתן מענה תקציבי, הכנה של המטופלים למעבר בין מפעילים, פיקוח בקרה ומדידה מוגדרים לתחום זה ובפרט מדידה של יציבות כח אדם טיפולי, ומעקב אחר מעברים בין מפעילים ברמת מקבל השירות.

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: ביצוע הפקת לקחים בנושא תקופת המעבר במכרז קודם, צרכי רציפות, ניתוח נתוני רציפות, בחינת התאמת משך תקופת ההתקשרות למהות השירותים

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



הגדרה

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

השירות מוכון להשגת תוצאות מוגדרות



יישום בתוכן המכרז

המשימה: (הטמעת מודל לוגי) מלא או חלקי (במסמכי ההתקשרות כלים אפשריים):

- שימוש בסוגים שונים של מודלים לוגיים:
- מכרז עוגה - צף
- קביעת מודל לוגי מלא ותחרות על מחיר
- מכרז דו-שלבי

-הגדרת מועד תקופתי לבחינת התאמת התוצאות והתפוקות ועדכון במידת הצורך

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: הגדרת מטרות השירות במונחי השינוי המבוקש והריאלי אצל מקבלי השירות, התוצאות התפוקות והתשומות הנדרשות לשירות

כלים אפשריים:

סקירת ספרות על שירותים דומים ועל הקשר בין תשומות תפוקות ותוצאות Best practices), עלויות התשומות והתפוקות הנדרשות לצורך השגת התוצאות המבוקשות, מפעילים, מומחים או מקבלי השירות

המשימה: בחינת התאמת התמורה המוצעת במכרז ליישום התוצאות, התפוקות והתשומות המוגדרות במודל הלוגי

כלים אפשריים:

בניית המודל הכלכלי וניתוחו בהשוואה למשמעויות הכספיות הנגזרות מהמודל הלוגי כפי שהוגדר במכרז) עלויות התשומות והתפוקות הנדרשות לצורך השגת התוצאות המבוקשות, (התאמות במודל התעריפי והדרישות במכרז בהתאם לניתוח

המשימה: בדיקת ההתאמה לשימוש במודל של מכרז עוגה

כלים אפשריים:

בירור: האם ניתן לעקוב אחר מדדי תוצאה משמעותיים לכל אורך חיי ההתקשרות? האם יש ערך חשוב בהגדרה מראש של תשומות ותפוקות מסוימות להשגת התוצאות?

יש לשירות מערך מדידה לבחינת מידת השגת התוצאות ומתבצע ניהול-שירות מוכוון-תוצאות



יישום בתוכן המכרז

המשימה: הגדרת תכנית מדידה הכוללת פירוט אילו נתונים ייאספו, על-ידי מי, מתי, כיצד יעובדו וינותחו ואיך יעשה בהם שימוש

כלים אפשריים:

הגדרת תהליכי המדידה: המכרז כולל סעיפי דיווח מתאימים למדדים ולכלים הנבחרים. שקיפות ובהירות ביחס לפעולות הנדרשות למדידה: איסוף ותיעוד נתונים, מערכות שבהן נדרש לעבוד, שימוש בכלי מדידה, שגרות עבודה, ביצוע פעולות בקרה עצמית, חיבור מערך המדידה למערך הבקרה, הפיקוח והאכיפה. מינוי בעל תפקיד האחראי על איסוף הנתונים, ניתוחם, העיבוד שלהם, והצגתם בפני כל הגורמים הרלוונטיים (בעל מקצוע ואדם מתחום המדידה, (קביעת נוהל לעיבוד הנתונים וסיכומם (במערכות אוטומטיות ככל האפשר, (גיבוש ועדת מלווה למערך המדידה, כולל מעקב אחר המדדים, הפקת לקחים ועדכון מערך המדידה. וידוא הקצאת המשאבים הדרושים לביצוע עבודת הפיקוח המתוכננת (מספר ופניות תקני המפקחים בשטח. הקצאה תקציבית נאותה המאפשרת מענה לתשומות הנדרשות מהמפעיל לצורך ביצוע המדידה: ממנה מדידה והערכה, הקצאת תקציב להערכה ומדידה, הכשרה רלוונטית לעובדים, תשומות נדרשות מכא האדם לצורך איסוף או מילוי הנתונים. הנגשת פלטפורמה מיחשובית לדיווח. תכנון של השימושים בממצאי המדידה בשגרת העבודה של השירות, כגון:

- א) (לבניית תוכנית העבודה וקביעת יעדים,
- ב) (שימוש בכלי המדידה לבניית תכנית עבודה פרטנית ללקוח,
- ג) (כבסיס לקבלת החלטות בניהול השוטף, ניהול שיח עם המפעילים במטרה לשפר את השירות) (ניהול התקשרות אקטיבי)
- ד) (כמכשיר לתמרוץ ו/או אכיפה בהתאם לעמידה ביעדי התוצאה) (שימוש בתמריצים קשים, דוגמת סנקציות או גמולים כספיים, תשלום מבוסס תוצאות, או רכים – כמו הוקרה ציבורית, פרסום או פרס)
- ה) (בסיס לתוכנית פיקוח ואכיפה ומערך תמריצים חיוביים או שליליים שניתן להשית על המפעיל) (מנגנון תיקון ליקויים תחום בזמן טרם הטלת סנקציה, אמצעי אכיפה, ומנגנון לסיום התקשרות והחלפת מפעיל, תגמולים וסנקציות עם סולם התראות למפעיל)
- ו) (הגדרת מנגנון לפרסום הממצאים לציבור ולמקבלי השירות ו/או פרסום למפעילים אחרים לעידוד תחרותיות וכבסיס להשוואה בין מענים
- ז) (כבסיס להחלטות על הארכת התקשרות או סיום התקשרות
- ח) (כבסיס להחלטה לגבי התקשרויות עתידיות למתן שירותים לגבי נשוא המכרז ו/או שירותים נוספים) (לניקוד במכרזים עתידיים, בחירה של המחלקות לשירותים חברתיים במפעיל לצורך קבלת שירות)
- ט) (כבסיס לחישוב היעילות הכלכלית של השירות) (עלות במונחי תוצאות)
- י) (מתן אפשרות לבעלי ענין נוספים) (משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מומחים, מקבלי שירות) (לעשות שימוש בממצאי המדידה).

כלים לביצוע שינויים בשירות על בסיס ממצאי המדידה: יצירת אפשרות להתאמות במדדים לאורך חיי המכרז: תנאי המכרז קובעים את תחומי המדידה ולא דווקא את פירוט המדדים והיעדים הספציפיים או הגדרה של מנגנון לשינוי מדדים ויעדים, שינוי באספקת השירות בעקבות הלמידה: הסכם השירותים מגדיר מנגנון שיאפשר עריכת שינויים בהגדרת התפוקות או מודל השירות בהתאם לצרכים המשתנים אך במסגרת גבולות מוגדרים, הסכם מסגרת, היקף ההתקשרות וזכות ברירה להרחבתה - שינוי נתח הפעילות של הספק, מודל התמורה מתכתב עם תוצאות המדידה.

כלים לביצוע והבטחת ניהול אקטיבי מוכוון תוצאות: הנתונים מפורסמים ומונגשים בהתאם לדרישות ולצרכים לכל בעלי העניין, מוגשים דו"חות בקרה בתדירות שנקבעה ונתכנה במכרז, דו"חות הבקרה מפורסמים ושקופים תוך שמירה על צנעת הפרט ובהתאם למגבלות, דוחות הבקרה מנותחים והמסקנות מועברות לגורמים הרלוונטיים בתוך המשרד, המפקחים ובקרי השירות משתתפים בפגישות קבועות עם המפעיל ומנהל השירות במשרד על מנת לעקוב אחר הממצאים ולגזור החלטות ביצועיות על פיהם על פי פרוטוקול מובנה ומבוסס-נתונים, מיושמים כלים לתגמול מפעילים על מנת לתמרץ שיפור באיכות השירות בהתאם לממצאי המדידה, תוצר הפגישות מנותח ומופץ בתדירות שתיקבע ליחידות הרלוונטיות במטה המשרד, מבוצעת השוואה בין תוצאות של שירותים בעלי מאפיינים דומים, בעלי ענין נוספים) (משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מומחים, מקבלי שירות (עושים שימוש בממצאי המדידה) (כשרלוונטי).

כלים למתן תמיכה שוטפת להטמעה ושימוש בממצאי המדידה: קביעת הכשרות למנהלי השירות ומפקחי השירות ולמפעילים על מערך המדידה, תמיכה שוטפת מקצועית לשותפים במדידה לביצוע שגרות המדידה (מטה, פיקוח, מפעילים) (כגון איסוף נתונים שגרתי, טיוב נתונים, עיבוד הנתונים, עריכת בקרה תקופתית על יעילותם והתאמתם של דוחות הבקרה והמדידה לניטור איכות השירות וביצוע שינויים בתדירות ואופן הבקרה והדיווח בהתאמה לצרכים.



יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: הגדרת מדדי תשומה, תפוקה ותוצאה) בהתאם למודל הלוגי על חלקיו, (כולל: רציונאל לבחירה, נוסחת חישוב, מקור המידע, בשאיפה צמצום למספר קטן וממוקד של מדדים לצורך שמירה על ישימות) מקובל 4 עד 7 מדדים מרכזיים, (הגדרת יעדים לביצוע אם אפשרי

כלים אפשריים:

סקירת ספרות על שירותים דומים, עדיפות למדדים /כלי מדידה מתוקפים אמפירית.

היוועצות עם בעלי עניין מרכזיים. שילוב המפקחים ובקרי השירות בתהליכי תכנון המדדים כדי לסייע בהגדרת תוצאות, יעדים ומדדים רלוונטיים וריאליים לתנאי השטח וכדי לרתום אותם למעקב אחריהם ויישומם. ניתן לייצר כלי מדידה ניסיוניים זמניים.

קביעת יעדים מבוססת על ביצוע מדידה ראשונית או באמצ'מרק בינלאומי. שאיפה לקביעת יעדים ריאליים וברי השגה, הלוקחים בחשבון את סוג האוכלוסייה ותנאי הרקע המייחדים את השירות.

אינטגרציה/הצלבה/התבססות על נתונים הנאספים בידי גופים ציבוריים אחרים שישולבו עם נתוני הפרט מהשירות /שימוש במדדים חוצי שירותים, לפי אוכלוסיות וצרכי מקבלי השירות, גיבוש מסלולים מהירים ונגישים לקבלת נתונים מהלמ"ס לצורך ניטור, עדיפות למחשוב בכלי קבוע -תיק לקוח ממוחשב, פיקוח.

תכנון הכלים לאיסוף המדדים. בין האפשרויות: בקרה עצמית, כלי פיקוח, תרומה נתפסת של השירות, מילוי שאלון מקבל שירות/ציבור/עובדים) (ללא תיווך המפעיל, (עמיתים מומחים /סוקרי איכות, כלים למילוי על ידי מטפל, דיווח) 360 איסוף מכמה גורמים במקביל, (איסוף נתונים ממקורות זמינים) (למשל למ"ס, (בניית כלי המדידה ככלי טיפולי או כבסיס לבניית תכנית העבודה.

הגדרה ועיצוב כלים להנגשה של המידע הנאסף לגורמים שונים) (מטה, פיקוח, מפעילים וציבור, (איפיון מערכות ממוחשבות נדרשות /מערכת מידע לאיגום נתונים ממספר מערכות.

תוצאות העל



- הגברת התחרות בין מתמודדים בתקופת המכרז
- 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



הגדרה

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



הגברת התחרות בין מתמודדים בתקופת המכרז

יישום בתוכן המכרז

המשימה: הסרת החסמים בפני התמודדות של מפעילים במכרז

כלים אפשריים:

כלים לעידוד מפעילים קטנים להתמודד במכרז: פיצול ההתקשרות לסלים לפי שירותים/מוצרים/לקוחות/סוג רכש, פיצול ההתקשרות לשירותים בהיקפים קטנים או לפי פריסה גיאוגרפית, ביצוע ההתקשרות או חלקה על ידי קבלני משנה) בכפוף להצגה מראש של קבלני המשנה, (צמצום/הפחתת/פתיחת תנאי הסף.

כלים לעידוד מפעילים חדשים להתמודד במכרז: ניסוח תנאי הסף באופן המאפשר כניסת מפעילים חדשים כגון הפרדה בין ניסיון המפעיל לבין ניסיון הצוות בניקוד, בניקוד איכות ההצעה -מתן משקל גדול יותר במתן שירותים דומים ולא רק שירותים זהים לשירות המבוקש, מתן מידע מספק על השירות הקיים, מקום בו נדרש רישוי/מבנה להפעלת השירותים -קביעת דרישת הרישוי /הצגת המבנה בשלב ההסכמי /שלב מתקדם של המכרז, לאחר המכרז: שליחת הודעת פסילה מפורטת למציע שנפסל במכרז ומתן אפשרות עיון בהחלטות הוועדה.

כלים לצמצום חסמים בירוקרטיים ורגולטוריים להשתתפות במכרז: כתיבת מכרז קל להבנה, אפשרות להגשה ממוחשבת, בחינה האם ניתן לצמצם את מסמכי המכרז, בחינה האם יש מקום לבצע הליך פרה-רולינג לערבות, הפצת חוברת הדרכה איך לגשת למכרז למפעילים פוטנציאליים, כינוס כנס/סיום מפעילים לכלל המפעילים הפוטנציאליים, מתן אפשרות לשאלות הבהרה, פרסום התשובות בכתב לכלל המפעילים הפוטנציאליים, פרסום RFI ושיתוף כלל המפעילים הפוטנציאליים בתגובות לו (כדי לספק מידע על האופן בו מתחריהם תופסים את השוק (או הליכים לקבלת מידע כמו שיתוף ציבור, PQ, אפשרות להגשת ערבות דיגיטלית /ויתור על ערבות הצעה, צמצום הנטל הביטוחי, צמצום דרישות מנהליות במכרז כגון הפחתה או ביטול דרישת הערבות, הפחתה או ביטול הוראות הביטוחים

כלים לצמצום הנטל המימוני על המפעילים: צמצום עלויות ומשאבים הנדרשים להגשת מועמדות, קביעה של מודל תשלום למפעיל הכולל אבני דרך המאפשרות להביא בחשבון תשלום בגין עלויות התארגנות המפעיל, אפשרות להמחאת זכות לבנקים לשם קבלת אשראי, הקלה בדרישה להעמיד מראש מבנה /מתן אפשרות לאספקת השירות במבנה ציבורי /בחירת אפשרות לשילוב שירות ציבורי עם עסק פרטי באותו מבנה-הקלות בהלך חתימת הסכם ההתקשרות כגון מתן אפשרות להעברת הוראות חלף ערבות, צמצום הנטל הביטוחי, הפחתת דרישות ערבות או פקדון, קיצור משך הזמן הממוצע שממתין מפעיל לקבלת תשלום בעבור שירות שביצע או הקים (הכנסת מנגנון "פתיחת מסגרת" או מנגנון דומה לתשלום בתקופת תחילת מתן השירותים, קביעת מניין ספירת הימים לצורך חישוב ימי האשראי ממועד קבלת החשבונית, צמצום מספר אנשי הצוות הנדרשים להצגה בשלב הגשת ההצעות, צמצום/הפחתת גורמי מקצוע מתנאי הסף.

המשימה: שימוש במודלים מכרזיים לתיחור המעודד איכות בשירות

כלים אפשריים :

- תיחור מעטפות: מכרז מעטפה מחיר ראשון /מחיר שני
- תיחור דינאמי: מכרז אנגלי /מכרז הולנדי /מכרז יפני
- בכל שיטות התיחור ניתן להמיר מחיר לאמות מידה של איכות.
- מודל עוגה במסגרת הצעת המחיר

יישום בשלב תכנון המכרז



המשימה: מיפוי שוק המפעילים הקיימים והפוטנציאליים ומוטיבציות וחסמים להפעלת השירות

כלים אפשריים:

- ניתוח שוק
- שיתוף ציבור עם מפעילים קיימים ופוטנציאליים או מזמיני שירותים דומים
- ביצוע מחקר
- מכרז PQ המאפשר לייצר דיאלוג בשלב המכרזי באופן שיויוני
- קול קורא לקבלת מידע RFI
- כנס ספקים
- שאלות הבהרה
- קביעת תנאי סף או אמות מידה למציעים המתייחסות למחיר ההצעה, איכות השירות ואיכות המציע (ומגדירות משקל לכל סעיף)
- מנגנון להערכת ספקים
- בחינה ברמה העולמית: מחקר וניתוח שוק בינ"ל בתחום



הגברת התחרות בין מפעילים במהלך חיי התקשרות

יישום בתוכן המכרז



המשימה: שימוש בכלים מכריזיים לעידוד תחרות בין מפעילים במהלך מתן השירות

כלים אפשריים:

- בחירת מפעיל על-ידי מקבל השירות או מזמיני השירות והנגשת נתונים תומכי החלטה
- מדידה המאפשרת השוואה, הערכת ביצועיהם מונגשת ושקופה לגורמים הרלוונטיים בנסיבות העניין (במידה שמתאפשר פרסום הישגי המפעילים)
- צמצום/הרחבת היקף ההתקשרות/השירותים /מספר המפעילים על בסיס ביצועים במהלך תקופת ההתקשרות (לוודא שאין פגיעה במקבלי השירות)
- תשלום על בסיס איכות השירות
- מפגש בין מפעילים לשיתוף הדדי במהלך ההתקשרות
- ניווד מקבלי השירותים ביוזמת המשרד /מקבלי השירות /הרשויות המקומיות

יישום בשלב תכנון המכרז



המשימה: בחירת מספר המפעילים שיבחרו במכרז

השיקולים:

- יתרון לבחירת מספר מפעילים כך שתהיה אפשרות ממשית להחליף מפעיל במקרה הצורך, יצירת תחרות בשירות האיכות וכן בחירת כשירים. בחינת יתרונות וחסרונות של ספק יחיד במקרה הספציפי.
- בדיקת הצורך בהתמחות בסוג מסוים של מקבלי שירות /פריסה ג"ג
- מבנה השוק והמפעילים הפוטנציאליים
- עלויות תפעול מספר מפעילים



תכנון כלכלי ההולם את הצרכים הנדרשים למתן שירות איכותי

יישום בתוכן המכרז

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: בחינת תקצוב/תמחור השירותים ביחס לכלל הסטנדרטים הנדרשים למתן שירות איכותי ומשמעויותיהם הכלכליות

כלים אפשריים:

- הוגדרו מלוא הסטנדרטים לשירות איכותי שיש לכלול בתמחור (כולל: הסטנדרטים לביטחון קיומי, הסטנדרטים הנדרשים על מנת להשיג את המטרות המוגדרות בתיאוריית השינוי, והרכיבים הנדרשים לתמרוץ מצוינות בשירות).
- ביצוע סקר שוק, בדיקת תנאי העסקה מקובלים של אנשי מקצוע בתחום השירות
- לקיחה בחשבון של העלויות הנגזרות ממיקומו הגיאוגרפי של השירות (למשל פריפריה מול מרכז)
- שיתוף ציבור
- נקבע אומדן לעלות הכוללת להפעלת השירות / נקבעה הערכת תקציב
- נבנה מודל כלכלי מקיף "מלמטה למעלה"
- תמחור מלמטה במעבר בין תעריף להצעת מחיר
- הוועדה תבחן האם מדובר בהצעה גרעונית, למשל ע"י השוואה לשירותים דומים, הזמנה לשימוע, מעקב האם עלו בקשות לשינויי תמורה במהלך ההתקשרות (לאור חישוב מקדים)
- הפקת לקחים מנתוני אחוזי מימוש תקציב / בקשות לתיקצוב נוסף בהתקשרויות קודמות

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

המפעיל כשותף



הגדרה

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



יישום בתוכן המכרז



המשימה: מתן קול למפעיל להצפת צרכים מקצועיים במהלך ההתקשרות

כלים אפשריים:

- הגדרת פורומים משותפים למנהל השירות ולמפעיל לעדכון, לימוד והתייעצות /ועדת היגוי משותפת
- הגדרת תחומים בהם מפעילי השירות ייקחו חלק בבקרה ובמדידה של ביצועיהם באמצעות בקרה עצמית
- הגדרת נוהל לאופן ההתקשרות בין המפעיל למנהלי השירות (תדירות פגישות המפעיל עם מנהל השירות, תיאום מקצועי, ניהול ידע משותף, בקורות ומשוב)
- קיום הכשרות והדרכות לעובדים של מפעילי השירותים ליצירת שפה משותפת (שפותפות) דורש תקצוב ההכשרות וסטנדרטיזציה שלהן)

המשימה: ניטור במהלך ההתקשרות

כלים אפשריים:

- הפורומים המשותפים נפגשים בתדירות שנקבעה ומנהלים מעקב שוטף ויישומי על השירות וכן מעלים צרכים במידת הצורך
- בדיקה האם נמצאים פערים משמעותיים בין ממצאי הבקרה העצמית של המפעילים לממצאי הבקרה של המשרד) או: אם נמצאו פערים נעשה הליך הפקת לקחים, (מנגנונים לפעולה כאשר לא מרוצים מהתקשרות/ספק מרמה במדידה –סנקציות אפשריות שאינן בהכרח סיום התקשרות?)

יישום בשלב תכנון המכרז



המשימה: הפקת לקחים מאופן ניהול הקשר וההתקשרות מול מפעילים קיימים

כלים אפשריים:

- שיח עם הגורמים המקצועיים
- מעבר על סיכומי דיונים
- תהליך /פרוטוקול הפקת לקחים

המשימה: קיום שיח מקצועי ולמידה ממפעילים קיימים ופוטנציאליים אודות היבטים במודל השירות בעת תכנונו

כלים אפשריים:

- שיתוף ציבור עם מפעילים קיימים ופוטנציאליים או עם מזמיני שירותים דומים
- ביצוע מחקר
- מכרז PQ המאפשר לייצר דיאלוג בשלב המכרזי באופן שיוויוני
- קול קורא לקבלת מידע RFI
- כנס ספקים
- שאלות הבהרה
- ועדה מקצועית וביני-מגזרית

תוצאות העל

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

כיצד למשל ניישם בתהליך הרכש החברתי?

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



הגדרה

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



חדשנות במודל השירות

יישום בתוכן המכרז

המשימה: עידוד מפעילים להציע או לקדם היבטים חדשניים בשירות כלים אפשריים:

תקצוב בהתאמה, מודל עוגה/דיאלוגי בחלק ממתן השירותים", מכרז אתגר "במסמך המתודולוגי למתן השירותים, פרס חדשנות בקרב מפעילים, המשרד יפרסם פעולות חדשנות של ספק, תמריץ על חדשנות, השארת גמישות במפרט השירותים, בדרישת ההכשרה לעובדי הספקים התייחסות למודלים חדשניים בארץ, ניתן משקל בניהול האיכות או המחיר על חדשנות במתן השירותים) איך משווים בין הצעות חדשנות שונות באותו נושא, תקן ISO.

המשימה: ניטור ובקרה על חדשנות כלים אפשריים:

הערכה כלולה בכלי הבקרה ו/או בדוחות הספק, ממצאי החדשנות משוקפים לגורמים הרלוונטיים במשרד, נעשה לימוד בין יחידתי באפשרויות חדשנות שונות.

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה: סקירת חזית הידע וחדשנות בתחום השירות כלים אפשריים:

סקירת ספרות בקרב המדינות המתקדמות בתחום , RFP, RFI למידת עמיתים, הרמת מסך, בנצ'מרק, למידה מספקים



גמישות בהתאמת השירות לצרכים משתנים

יישום בתוכן המכרז

**המשימה: המודל המרכזי מאפשר גמישות באופן אספקת השירות
תוך שמירה על איכות השירות, בהלימה להנחיות המקצועיות**

כלים אפשריים:

- הקצאת תקציב גמיש לשימוש בהתאם לצרכים שיעלו
- מודל השירותים/התמורה מאפשר למפעיל לבחור מתוך סל אפשרויות
- חלק מהתמורה מאפשרת למפעיל להציע אופן ביצוע של המטרה שהוגדרה
- הסכם השירותים מגדיר מנגנון שיאפשר עריכת שינויים בהגדרת התפוקות או מודל השירות בהתאם לצרכים המשתנים אך במסגרת גבולות מוגדרים
- הסכם מסגרת
- היקף ההתקשרות וזכות ברירה להרחבתה

יישום בשלב תכנון המכרז



תוצאות העל



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

כיצד למשל 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

פיתוח ושימור ידע



הגדרה

הידע הנצבר במהלך ההתקשרות מתועד, משותף ומזין קבלת החלטות



יישום בתוכן המכרז

המשימה : עיגון חובת המפעיל לתעד ולשתף ידע הנצבר אצלו במהלך מתן השירות במסגרת המכרז

כלים אפשריים :

- חיבור שימור הידע לבקרה והפיקוח
- הטמעת מערכת ממוחשבת / מיפוי ושימוש במערכות רלוונטיות משירותים דומים / דרישה לתקצוב ובניית מערכת מחשוב המאפשרת תמיכה באיסוף ידע, ניתוחו ושימורו

המשימה : עידוד פעולות לפיתוח ושימור ידע

כלים אפשריים :

- קבוצות למידה
- קהילות ידע ותהליכי למידה לשם חילוץ ופיתוח כלים אשר מתועדים כתוצרי ידע, כדוגמת: מדד מעודכן לשירות, מסמך מדיניות, שיטת עבודה חדשה, נוהל עבודה
- פרוטוקול חפיפה מוגדר

יישום בשלב תכנון המכרז

המשימה : מיפוי של סוגי הידע הנאספים/שיאספו אצל מפעילי השירות

כלים אפשריים:

- מיפוי סוגי הידע השונים שיצטברו כולל כלים ומודלים למתן שירות, מיפוי סוגיות של זכויות היוצרים, הגנה על פרטיות, אבטחת מידע ועוד לגבי סוגי הידע השונים .
- הפקת לקחים לגבי דרישות המכרז הקודמות בנושא ובפרט תקופת המעבר הקודמת
- היועצות אודות סוגי הידע לשימור עם: המפקחים, ספקים ועובדי שטח,
- מקבלי שירות ומשפחותיהם