



**דו"ח הצוות להסדרת כוח האדם  
בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה**

ירושלים  
ינואר 2020



## תוכן העניינים

|    |   |
|----|---|
| 3  | רקע .....   |
| 3  | עבודת הצוות .....   |
| 5  | תשתית המידע להמלצות הצוות .....                                       |
| 5  | חוזר נציבות שירות המדינה משנת 2009 .....                              |
| 5  | דו"ח ועדת המשילות משנת 2013 .....                                     |
| 6  | מיפוי כוח האדם בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה .....                  |
| 9  | שאלון עמדות בנוגע לתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה .....               |
| 11 | היכרות עם תפיסת ההפעלה והפעילות של יחידות רכש, נכסים ולוגיסטיקה ..... |
| 12 | מדדים שפותחו בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה .....                    |
| 13 | בנצ'מרק בנושא כוח אדם בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה .....           |
| 17 | הכשרות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה .....                          |
| 18 | שאלון תפקוד בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה .....                     |
| 19 | סיכום הפערים והמלצות הצוות .....                                      |
| 27 | מודל השינוי המוצע .....   |
| 39 | נספח א' - כתב מינוי הצוות .....                                       |
| 41 | נספח ב' - סיכום מענה על שאלון בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה .....   |
| 53 | נספח ג' - שאלון תפקוד יחידת רכש נכסים ולוגיסטיקה .....                |



## 1. רקע

בהמשך לכתב המינוי של מ"מ נציב שירות המדינה מיום 26.8.2018 (ראה נספח א'), הוקם צוות חשיבה להסדרת כוח האדם בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה (להלן – הצוות). בהתאם לכתב המינוי, הוטל על הצוות לבחון את הנושאים הבאים:

1. המבנה הארגוני הרצוי ביחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה
2. פרופיל המשרות הרצוי, כולל כישורים והשכלה נדרשים
3. הכשרות נדרשות לבעלי התפקידים השונים
4. תורה ותפיסת הפעלה
5. SLA רצוי לרמת השירות
6. מערך הבקרה, המדידה והערכת הביצועים
7. ממשקי העבודה והזיקות עם היחידות המקצועיות
8. ממשק העבודה והזיקות ליתר יחידות נותני השירות וליחידות ההון האנושי

### 1.1. עבודת הצוות

הצוות החל את עבודתו בחודש דצמבר 2018 ועד חודש מאי 2019 קיים סדרת דיונים. במקביל לדיוני הצוות התבצעה עבודת מטה לאיסוף ולניתוח נתונים רלוונטיים. במסגרת עבודת הצוות נסקרו ונדונו הנושאים הבאים:

- חוזר נציבות שירות המדינה משנת 2009 בנושא תפקוד הרכש והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, ועבודת הוועדה שהובילה לגיבוש.
- המלצות דו"ח ועדת המשילות משנת 2013.
- ניתוח של מיפוי כוח האדם הקיים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, בהתבסס על בקשה שהועברה מטעם הצוות למשרדי הממשלה וליחידות הסמך לתיקוף ולטיוב הנתונים המקוריים שנשלפו ממערכת מרכב"ה.
- ניתוח של מענה לשאלון שהופץ למשרדי הממשלה וליחידות הסמך יחד עם הבקשה לתיקוף נתוני כוח האדם. השאלון כלל התייחסות להיבטים ארגוניים ותפעוליים, לצד תחושות, עמדות והצעות בנוגע לחסמים מרכזיים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- היכרות עם תפיסת ההפעלה והפעילות של יחידות רכש, נכסים ולוגיסטיקה.
- היכרות עם מדדים שפותחו בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- בנצ'מרק בנושא כוח אדם בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, שבוצע לבקשת הצוות ע"י חברת הייעוץ האסטרטגי "תאסק". הבנצ'מרק כלל סקירה של מבני יחידות רכש, נכסים ולוגיסטיקה בחברות מובילות במשק ובמדינות מתקדמות בעולם בתחומי הרכש. העבודה כללה התייחסות למבנה הארגוני, להגדרות התפקיד המרכזיות, להכשרות ולהסמכות הנדרשות ועוד.
- סקירת ההכשרות הקיימות בתחומי הרכש והלוגיסטיקה.



- שאלון תפקוד בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה שהופץ למשרדי הממשלה וליחידות הסמך.
- עיקרי תפיסת ההפעלה בתחום הרכש במשרדים עפ"י מינהל הרכש הממשלתי.
- עיקרי תפיסת ההפעלה בתחום הנכסים במשרדים עפ"י מינהל הדיור הממשלתי.
- סקירה אודות הרכש בממשלה בתחום המחשוב, ע"י רשות התקשוב הממשלתי.



## **2. תשתית המידע להמלצות הצוות**

להלן יובא פירוט של החומרים והנתונים העיקריים שנסקרו במהלך דיוני הצוות ואשר היוו את תשתית המידע לגיבוש המלצותיו.

### **2.1. חוזר נציבות שירות המדינה משנת 2009**

חוזר נציבות שירות המדינה משנת 2009 בנושא תפקוד הרכש והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך (להלן – חוזר הנציבות), הינו תוצר של ועדה בין-משרדית שנועדה לבחון את תפקוד מערך הרכש ומערך המשאבים החומריים בממשלה. הוועדה הובלה על-ידי נציבות שירות המדינה בשיתוף אגף החשב הכללי במשרד האוצר, ועבודתה נשענה על מיפוי ואיסוף נתונים ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך.

לאור ניתוח הבעיות הקיימות בתחומי הרכש והלוגיסטיקה, חוזר הנציבות הדגיש את הצורך בהכרה בתחומים אלו כפרופסיות מובחנות, וכן את הצורך בהגדרת חטיבת נכסים, רכש, ולוגיסטיקה באגף החשב הכללי כגורם המקצועי המנחה לנושאים אלה. כמו כן, הודגש הצורך בריכוז תחום הרכש תחת קורת גג אחת במשרד וביצירת התאמות של ההון האנושי לאופי העבודה המשתנה. לפיכך, הומלץ בחוזר על מבנה ארגוני המרכז את תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה תוך יצירת אבחנה ברורה בין תחום הרכש לתחום הנכסים והלוגיסטיקה (בהתאם לשתי חלופות המוצגות בחוזר). כמו כן, הומלץ על עדכון דרישות המשרה וההכשרות הנדרשות והוחלט על תקופת מעבר עד לשנת 2014 שבסיומה הועלו תנאי הסף בהתאם לאמור.

הצוות הנוכחי למד כי החוזר יושם במרבית משרדי הממשלה ויחידות הסמך אם כי לא בכולם, כך שבחלקם עדיין נדרשת התאמה לעקרונות ולדרישות שהוצבו בחוזר הנציבות משנת 2009.

לחוזר הנציבות המלא – <https://www.gov.il/BlobFolder/policy/2009659/he/2009659.pdf>

### **2.2. דו"ח ועדת המשילות משנת 2013**

הצוות לשיפור עבודת המטה ויכולות הביצוע של משרדי הממשלה ("ועדת המשילות"), אשר הגיש את המלצותיו בשנת 2013, הקדיש פרק ייעודי לשיפור תחום הרכש והמכרזים בממשלה. המלצות הצוות בתחום זה התייחסו לשיפור יכולות ניהול הרכש ברמת המשרד, ליצירת ולפיתוח תשתיות מרכזיות בתחום הרכש ולביצוע התאמות בתקנות ובהוראות התכ"מ.

בפרט, בנוגע לשיפור יכולות הניהול במשרד, המליץ הצוות על ניהול מרכזי של תחום הרכש במשרד (בדומה להמלצת חוזר הנציבות משנת 2009) ועל הגדרת התפקיד של יתר הגורמים המשרדיים המעורבים בתהליך הרכש. כמו כן, המליץ הצוות על הסדרת תהליכי העבודה המשרדיים בתחום הרכש ועל הגדרת יעדים משרדיים להתמשכות ולניהול תהליכי רכש.

להמלצות המלאות ראו פרק ד' בדו"ח ועדת המשילות –

<http://www.pmo.gov.il/SiteCollectionDocuments/meshilut2013.pdf>

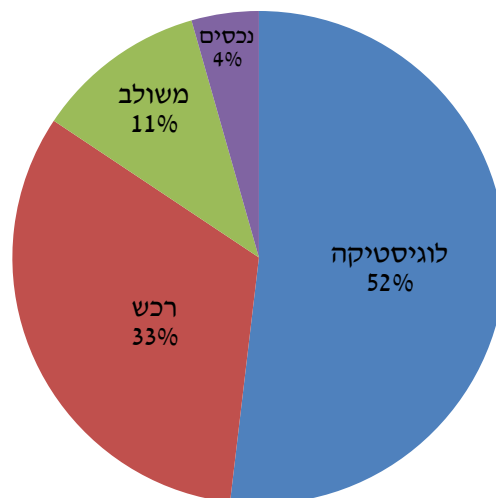


### 2.3. מיפוי כוח האדם בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה

לטובת יצירת בסיס נתונים בנוגע לכוח האדם הקיים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, ביצע הצוות עבודת מיפוי שכללה תיקוף וטיוב של נתוני כוח האדם בתחומים הנ"ל. טיוב הנתונים התבצע על-ידי המשרדים והיחידות לבקשת הצוות, על בסיס נתונים שנשלפו ממערכת כוח האדם של הממשלה (מערכת "מרכב"ה").<sup>1</sup>

ניתוח הנתונים המטויבים העלה כי מבין העובדים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בממשלה, כ-52% עוסקים בעיקר בתחום הלוגיסטיקה, כ-33% עוסקים בעיקר בתחומי הרכש, כ-11% עוסקים באופן משולב בשלושת התחומים (ביניהם גם מנהלי האגפים של תחומים אלו) וכ-4% עוסקים בעיקר בתחום הנכסים. יצוין כי רבים מהעוסקים בתחום הלוגיסטיקה עוסקים בנוסף בתחום הנכסים וניכר קושי מבחינת המשיבים להפריד בין שני תחומים אלו.

התפלגות לפי תחום העיסוק העיקרי של עובדים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה

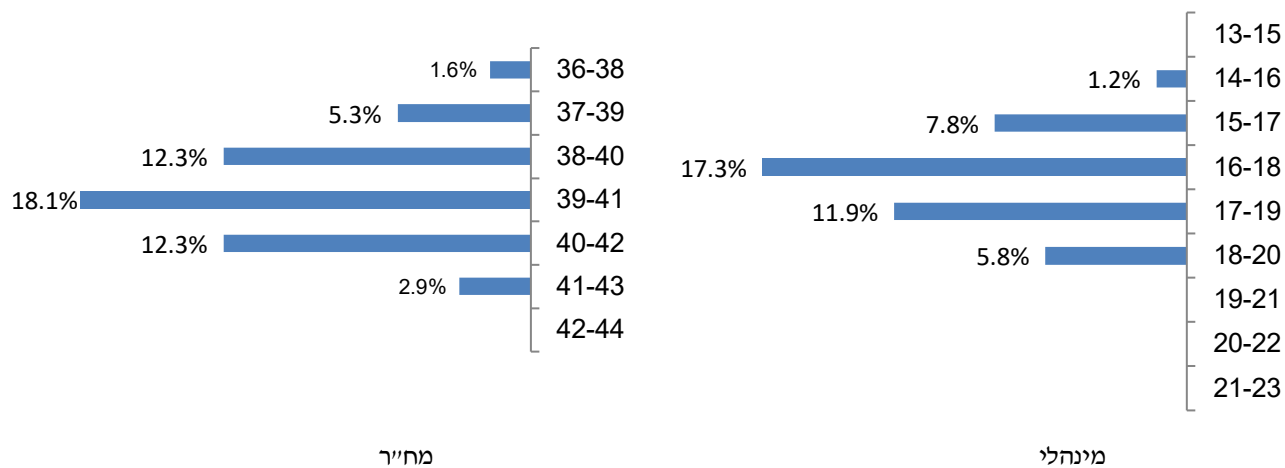


כמו כן, בחן המיפוי את התפלגות דרגות המשרות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. כפי שניתן לראות בתרשימים המופיעים להלן, הניתוח מלמד כי בתחום הרכש מרבית המשרות מרוכזות ברמות הביניים בדירוג המח"ר (דירוג אקדמאים), אם כי שיעור לא מבוטל מהמשרות בתחום הרכש (כ-44%) הן משרות בדירוג מינהלי (לא-אקדמי). ככל הנראה מרבית המשרות בדירוג המינהלי הן בתחום הקניינות. בתחום הלוגיסטיקה, רוב ניכר של המשרות הן בדירוג מינהלי בעוד שאחוז קטן בלבד מהמשרות הן בדירוג המח"ר. בתחום הנכסים, בדומה לתחום הרכש, מרבית המשרות הן בדירוג המח"ר אם כי שיעור ניכר מהמשרות הן בדירוג מינהלי.

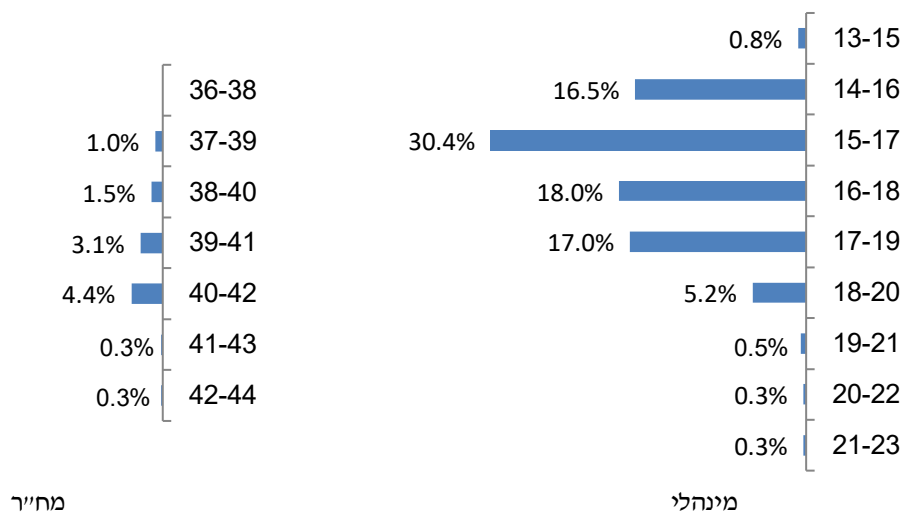
<sup>1</sup> במסגרת המיפוי תוקפו הנתונים בדבר 756 משרות ב-46 משרדים ויחידות סמך (מתוך 932 משרות ב-56 משרדים ויחידות סמך המופיעות במערכת הנתונים). המיפוי אינו כולל את משרדי הבריאות והביטחון.



### התפלגות דרגות המשרות בתחום הרכש

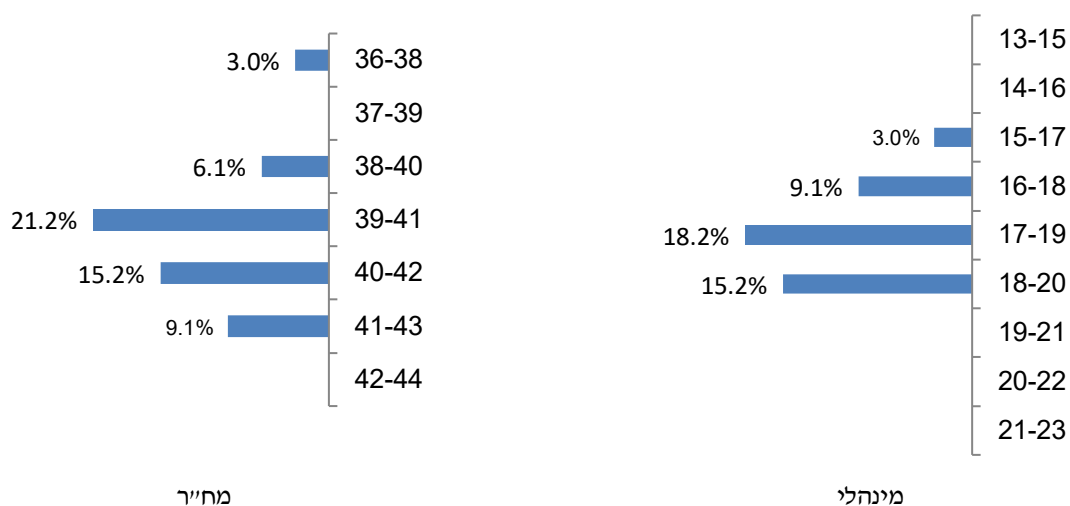


### התפלגות דרגות המשרות בתחום הלוגיסטיקה



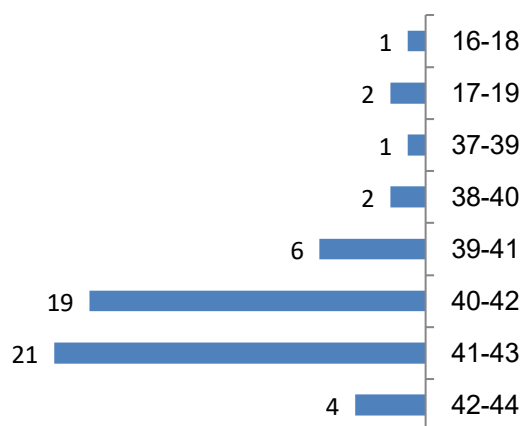


### התפלגות דרגות המשרות בתחום הנכסים



בנוסף על ניתוח דרגות המשרות של העובדים, נבדקה התפלגות הדרגות של העובדים הבכירים ביותר בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה במשרדים, שהינם לרוב ראשי האגפים בתחומים אלו. הניתוח העלה כי ברוב המשרדים הדרגות הבכירות ביותר הן של מנהל תחום בכיר (41-43) או מנהל תחום (40-42), כפי שניתן לראות בתרשים מטה.

### התפלגות הדרגה הבכירה ביותר<sup>2</sup>



<sup>2</sup> כולל נתונים לא מטיובים, מתוך 56 משרדים ויחידות סמך.





#### 2.4. שאלון עמדות בנוגע לתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה

לצד תיקוף נתוני כוח האדם, הופץ למשרדי הממשלה וליחידות הסמך שאלון במטרה להכיר את הקשיים שעומדים מתמודדים העובדים ואת עמדותיהם בנוגע לחסמים ולפתרונות אפשריים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. בנוסף כלל השאלון התייחסות להיבטים ארגוניים ותפעוליים על-מנת להעשיר את בסיס הידע של הצוות בנוגע לאופן הפעילות במשרדים.

על השאלון השיבו 50 נציגים מ-42 משרדי ממשלה ויחידות סמך, מרביתם מנהלי אגפי רכש, נכסים ולוגיסטיקה וסמנכ"לי הון אנושי. הסיכום המלא של המענה על השאלון מצ"ב כנספח ב' לדו"ח זה ולהלן מובאת תמצית של הממצאים המרכזיים.

בהיבט הארגוני והתפעולי, עלו מספר תובנות עיקריות מניתוח המענה על השאלון :

- במרבית המשרדים תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה ממוקמים תחת אגף מינהל ומשאבי אנוש או לחלופין תחת אגף ייעודי לתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- במרבית המשרדים ועדת המכרזים איננה כפופה לאגף הרכש.
- במרבית המשרדים תחום רכש המחשוב איננו כפוף לאגף הרכש.
- במרבית המשרדים מוקצה יועץ משפטי קבוע לתחום הרכש בלשכה המשפטית.
- כמחצית מהגופים שענו על השאלון עושים שימוש ביועצים חיצוניים לסיוע בכתיבת ועריכת מכרזים.
- בכמחצית מהגופים שענו על השאלון לא מתקיימות הכשרות ייעודיות לעובדים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. כאשר מתקיימות הכשרות הן לרוב הכשרות מרכזיות בנושאי רכש מטעם משרד האוצר או הכשרות טכניות על תפעול מערכת המרכב"ה.
- ברוב מוחלט של המשרדים נעשה שימוש במערכות מחשוב ייעודיות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, ובראשן מערכת מרכב"ה. מערכת ממוחשבת לניהול ועדות מכרזים מוטמעת רק בשליש מגופים אלו, ושליש מהמשרדים עושים שימוש במערכות פנים-משרדיות נוספות בתחומים הנ"ל.
- במרבית המשרדים לא קיימים ליווי ו/או הנחייה מקצועית לעובדי האגפים המקצועיים במשרד בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- רוב מוחלט של המשיבים סברו כי קיים הבדל בין תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה מבחינת אופי העבודה והכישורים הנדרשים. מבין התחומים עלה דמיון רב יותר מבחינת אופי העבודה והכישורים הנדרשים בתחומי הנכסים והלוגיסטיקה לעומת תחום הרכש.

בתחום הרכש, החסמים הבולטים שהועלו היו :

- חוסר התאמה של כוח האדם למשימה – בדגש על חוסר מקצועיות והיעדר הכשרה וליווי.
- מורכבות גבוהה של תהליכי הרכש והתארכותם.
- קושי בתפעול מערכת המרכב"ה בנושאי רכש.
- מחסור בכוח אדם.



- חוסר התאמה או סרבול של מכרזים מרכזיים.
- קשיים בהליך הרכש המקוצר באמצעות הצעות מחיר (רכש בפחות מ-50 אלש"ח).
- קושי בממשק עם החשבות.

בין הפתרונות המרכזיים שהוצעו בתחום הרכש :

- הכשרות ולימודים מותאמים לעובדים בתחום הרכש.
- קיצור ושיפור הליכי הרכש במשרד.
- ביצוע התאמות במבנה הארגוני – בדגש על ריכוז תחום הרכש.
- שדרוג ותגבור של כוח האדם.
- יצירת נהלי עבודה אחידים בתחום הרכש.

בתחום הלוגיסטיקה, החסמים הבולטים שהועלו היו :

- חוסר התאמה של כוח האדם למשימה – בדגש על חוסר מקצועיות, היעדר הכשרה וליווי ומיתוג "נמוך" לתפקיד.
- קשיים והתארכות התקשרויות בתחום הלוגיסטיקה.
- היעדר מערכת ממוחשבת לניהול ציוד ומלאי.
- מחסור בכוח אדם.

בין הפתרונות המרכזיים שהוצעו בתחום הלוגיסטיקה :

- הכשרות מקצועיות לעובדים ולמנהלים.
- הגדלת הגמישות והעצמאות למשרדים בתחומי הלוגיסטיקה (כגון רכב).
- שדרוג כוח האדם וביצוע התאמות במבנה הארגוני.
- הקלות רגולטוריות בהתקשרויות בתחום הלוגיסטיקה והנחיות אחידות.

בתחום הנכסים, החסמים הבולטים שהועלו היו :

- חוסר התאמה של כוח האדם למשימה – בדגש על חוסר הלימה בין תנאי הסף לדרישות התפקיד והגדרה לא ברורה של התחום.
- קושי במתן פתרונות מהירים וראויים בתחום הבינוי, שיוצר צפיפות ומחסור במבנים.
- קושי בעבודה מול מינהל הדיור – בדגש על חוסר בליווי ובממשקי עבודה, וכן קשיים בתחום החוזים והתשלום לספקים.
- חוסר עצמאות למשרדים באיתור וניהול נכסים ובעסקאות קטנות.
- התארכות הליכים וריבוי בירוקרטיה.
- היעדר הכשרות והדרכות מקצועיות.
- קושי באכיפת חוזים של חברות קבלניות.



בין הפתרונות המרכזיים שהוצעו בתחום הנכסים :

- הכשרות מקצועיות לעובדים.
- הסדרת ממשקי העבודה מול מינהל הדיור והגברת הליווי המקצועי.
- ביצוע התאמות במבנה הארגוני – בדגש על יצירת בידול לדרישות בתחום הנכסים ושדרוג כוח האדם.
- הגדלת הגמישות למשרדים והאצלת סמכויות.

## **2.5. היכרות עם תפיסת ההפעלה והפעילות של יחידות רכש, נכסים ולוגיסטיקה**

בנוסף לשאלון העמדות שהופץ למשרדי הממשלה וליחידות הסמך, הוצגו בפני הצוות סקירות של פעילות יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה במשרד המשפטים, במשרד התחבורה ובמשרד הפנים. הסקירות כללו הצגה של המבנה הארגוני, תפיסת ההפעלה, היקפי הפעילות, קשיים מרכזיים, המלצות ועוד. מתוך הסקירות עלו מספר תובנות מרכזיות:

- קיימת חשיבות רבה להגדרת תפיסת הפעלה ברורה ליחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, ולכך שהמבנה הארגוני יעמוד בהלימה לתפיסה זו.
- יצירת התמחויות בתוך היחידה, לצד הכשרה והתמקצעות ספציפית לבעלי התפקידים, הינה משמעותית ביותר להעלאת רמת התפקוד של היחידה.
- בשנים האחרונות חל גידול בהיקף ובמורכבות המשימות המוטלות על יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. מנגד, כוח האדם הקיים אינו תמיד הולם למשימות העומדות בפני היחידה, הן מבחינת רמת ההתמקצעות, והן מבחינת רמת הדרגות, התגמול והיקפי כוח האדם.
- כחלק מהגידול במשימות, יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה מנהלת כיום באופן ישיר את מערך ההזמנות והרכישות המשרדי ומקבלת אחריות למשימות דחופות או משימות אד-הוק בהנחיית הנהלת המשרד. כמו כן, ישנן משימות רוחב אשר נמצאות תחת אחריות היחידה (בשינויים המחויבים ממשרד למשרד) כגון: הנגשת שירות לאנשים עם מוגבלויות, התייעלות אנרגטית, ממשלה ירוקה, ניהול המערך הביטוחי של המשרד, תפעול שוטף של ועדות מתנות ומזוננים, תפעול מערך המיחזור המשרדי, שיפור סביבת העבודה, בטיחות וגהות, רשומות וגניזה ועוד.
- על מנת להגדיל את האפקטיביות של פעילות היחידה, נדרש שינוי בתפיסת ההפעלה - מיחידה מוכוונת נהלים ליחידה מוכוונת לקוח, השמה דגש על שירותיות ושותפות למטרה עם היחידות המקצועיות. כחלק מכך, חשוב ליצור אינטגרציה ושיטתיות בתוך היחידה, כך שהלקוח יצטרך להעביר את הבקשה שלו לגורם אחד בלבד, ולקבל מענה מהיר עם השלמת הטיפול.



- קיימת חשיבות לקיום הליך מסודר של איסוף צרכים מהיחידות המקצועיות במשרד, ולפעילות לאור תכנית עבודה מסודרת, על מנת להבטיח שפעילות היחידה תעמוד בהלימה לסדרי העדיפויות המשרדיים.
- ניכרת חשיבות לעבודה עם מערכות מידע המסייעות לרכז את הפניות המגיעות ליחידה ולעקוב אחר הטיפול בהן (דוגמת מערכת נעמ"ה שהוטמעה לאחרונה במסגרת פיילוט במשרד התחבורה). הטמעת מערכות מסוג זה תורמות לייעול של העבודה, לשימור המידע וליצירת אחידות בתהליכי הרכש.
- במקומות שבהם החלה מדידה פנימית של השירות (בין היתר באמצעות הטמעת מערכות טכנולוגיות), חל שיפור משמעותי ביכולת הלמידה הפנימית של היחידה וכתוצאה מכך במהירות הטיפול והשירות שמעניקה היחידה.
- כאשר קיימת פריסה גיאוגרפית רחבה של המשרד, קיימת חשיבות ליצירת עצמאות תפעולית ליחידות הקצה בהיבטי רכש, לדוגמה באמצעות יצירת התקשרויות מרכזיות ומתן הרשאה ליחידות אלו ליצירת הזמנות. בהיבט הלוגיסטי, קיימת חשיבות ליכולת מתן מענה ברמה המקומית ליחידות המרוחקות, לדוגמה באמצעות הקמת מרחבים לוגיסטיים.

## **2.6. מדדים שפותחו בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה**

### **מדידה ברמה המשרדית**

כחלק מסקירת פעילות יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה במשרד המשפטים, הוצגו מדדים לפעילות היחידה שפותחו בשיתוף אגף בקרת ניהול הון אנושי בנציבות שירות המדינה. מדובר בפיילוט מדידה ייחודי, שנעשה כחלק מבדיקת היתכנות לפיצול תפקיד הסמנכ"ל להון אנושי ולתפעול ולוגיסטיקה (מתווה הפיילוט אושר בשנת 2014 ותוצאותיו הוצגו בדו"ח בקרה מסכם משנת 2016<sup>3</sup>).

המדדים שפותחו במסגרת הפיילוט אפשרו לשקף את רמת הביצועים של היחידה בשלושה עולמות תוכן:

1. רכש ומכרזים – מדידת ביצוע מזומנים (עמידה בניצול תקציבי), משך זמן לטיפול בהזמנות רכש ומשך זמן לטיפול במכרזים מסוגים שונים (פשוטים, רגילים ומורכבים).
  2. לוגיסטיקה ותפעול – מדידת משכי זמן לטיפול ב-9 שירותים שונים (כגון טיפול במפגע חירום, ניקיון חדרים, הנפקת מכשיר סלולרי ועוד).
  3. נכסים ודיוור – מדידת משכי זמן הביצוע של פרויקטים מסוגים שונים (קטנים, בינוניים וגדולים).
- מלבד הגדרת המדדים עצמם, הוגדרו בכל מדד יעדים ברורים להצלחה, לצד הגדרת אמת שירות של היחידה למשכי זמן הטיפול.

<sup>3</sup> לדו"ח הבקרה המסכם ראו: [https://www.gov.il/BlobFolder/policy/control\\_hr\\_1\\_2017/he/ControlHR-1-2017.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/policy/control_hr_1_2017/he/ControlHR-1-2017.pdf)



נוסף על כך, התבצעה מדידה של שביעות רצון משירותי היחידה באמצעות סקר שהופץ למנהלים ולאמרכלים במשרד. הסקר עסק ב-5 תחומים: תפעול ולוגיסטיקה, רכש ומכרזים, תחבורה, נכסים ודיור וטקסים ואירועים.

השילוב בין הערכת ביצועים באמצעות מדדים "קשיחים", לסקר שביעות הרצון, הצביע על זיקה ברורה בין רמת הביצועים של היחידה לרמת שביעות הרצון של לקוחותיה.

### **מדידה ברמה הממשלתית**

במהלך חודש מרץ 2019 נערך לראשונה משוּב שירות פנים-ארגוני, שהופץ בקרב כלל העובדים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. הפצת המשוב נעשתה בהובלת משרד ראש הממשלה כחלק ממהלך לניטור ולשיפור השירות הפנים-ארגוני שניתן לעובדים. במסגרת ההפצה הראשונה של המשוב נשאלו העובדים על 7 תחומי שירות מרכזיים, וביניהם תחום הרכש.<sup>4</sup>

ככלל, ענו על המשוב 17,581 עובדים, שהם כ-48.3% מכלל העובדים במשרדי הממשלה ויחידות הסמך. כ-24% מהם, שהם 4,367 עובדים, השיבו על השירות שהם קיבלו בתחום הרכש. ניתוח הנתונים המצרפיים, העלה כי ברמה הכלל-ממשלתית ממוצע שביעות הרצון בתחום הרכש עומד על 7.0 מתוך 10 (מיקום חמישי מתוך שבעת התחומים שנבדקו). כמו כן, הנתונים העלו כי שלושת השירותים שבהם שביעות הרצון בתחום הרכש היא הנמוכה ביותר הם: ליווי בפיתוח מכרזים; ליווי בכתיבת חוזים והסכמי התקשרות; וליווי בניהול התקשרויות ומכרזים וקשר עם ספקים.

תוצאות המשוב ברמה המשרדית הועברו למנכ"ל המשרדים ויחידות הסמך למטרת למידה ושיפור פנימי. חזרה על ביצוע המשוב באופן שנתי תאפשר בחינה של מגמות השיפור בהמשך.

### **2.7. בנצ'מרק בנושא כוח אדם בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה**

לבקשת הצוות בוצעה ע"י חברת הייעוץ האסטרטגי "תאסק" סקירה על מבני יחידות רכש, נכסים ולוגיסטיקה בחברות מובילות במגזר העסקי ובמדינות מתקדמות בעולם (אנגליה ואירלנד). העבודה כללה התייחסות למבנה הארגוני, להגדרות התפקיד המרכזיות, להכשרות ולהסמכות הנדרשות ועוד. להלן יוצגו תובנות מרכזיות שעלו מהסקירה, בהתאם לתחומים המרכזיים שנבחנו:

#### **מבנה ארגוני וחלוקת התפקידים**

- במגזר העסקי ובעולם נהוג לחלק את תחומי הרכש לפי קטגוריות ותתי-קטגוריות של המוצרים או השירותים הנרכשים – לדוגמה, אבחנה בין רכש ישיר (המתייחס לליבת הפעילות של הארגון) לרכש עקיף (התומך בפעילות הליבה), או אבחנה בין תחומי הרכש

<sup>4</sup> שבעת התחומים שנבדקו במסגרת המשוב הם: משאבי אנוש, ייעוץ משפטי, חשבות, תקציבים, תכנון מדיניות, מערכות מידע ורכש.



השונים בהתאם לאופי הארגון (כגון רכש בתחום המחשוב, רכש בנושאי שיווק, רכש תפעולי, רכש שירותי כ"א וכד').

- לעיתים קיימת חלוקה נוספת של התפקידים בהתאם לשלבים שונים בתהליך, כגון תכנון (ריכוז הצרכים בנושאי רכש), פעילות הרכש (יצירת ההסכמים המסחריים), אספקה (מימוש ההתקשרויות המסחריות), איכות (בקרה על התמורה המתקבלת). בנוסף, לעיתים קיימת ביחידת הרכש התמחות נוספת בתחום החוזים וההתקשרויות ובתחום מערכות המידע של היחידה, על מנת לאפשר עצמאות והתמקצעות בהיבט המשפטי והמחשובי.
- נהוג להבחין באופן ברור בין פעילות הרכש המסחרית לבין פעילות הקניינות, באופן שיוצר בידול משמעותי בין המאפיינים של בעלי התפקידים. כך לדוגמה, מאנשי הרכש נדרשת עבודה שיטתית לאיתור צרכי הרכש בארגון וליצירת התקשרויות מול גורמים מסחריים שונים כדי לספק צרכים אלו. בהתאמה, נדרשות מאנשי הרכש יכולות עסקיות כגון חשיבה אסטרטגית וניהול משא ומתן. לעומת זאת, פעילות הקניינות אינה דורשת לרוב פעילות מסחרית משמעותית מול גורמים חיצוניים אלא מתמקדת בהיבט תפעולי-חשבונאי, בהתאם לסט של כללים מובנים ומפורטים. בהתאם לכך, נדרשים מאנשי הקניינות יכולות של סדר, ארגון וירידה לפרטים.
- במדינות שנבחנו במסגרת הסקירה, ניכר שבשנים האחרונות חל תהליך של הגדרת מקצוע הרכש והעלאת המיתוג שלו, לאור ההבנה של חשיבות תחום הרכש לעילות ולאפקטיביות של העשייה הממשלתית. כחלק מכך, הושם דגש הן באירלנד והן באנגליה על פיתוח תכניות גיוס, פיתוח ושימור להון האנושי בתחום הרכש, באופן המאפשר למגזר הציבורי להתחרות על אנשי מקצוע עם המגזר הפרטי.
- תחום הנכסים (כגון ניהול אתרים ואחזקת מבנים) משולב לרוב ביחידה העוסקת בהיבטים לוגיסטיים נוספים (כגון תפעול, רכב, בטיחות ומתקני מזון). בעלי התפקידים בתחומים הלוגיסטיים מהווים את הגורם המקצועי הרלוונטי לרכש בתחומם, כך שהם אלו שאיפיינו את צרכי הרכש ויעבירו אותם לטיפול יחידת הרכש (אך לא יבצעו את ההתקשרות בעצמם).
- מיקומה של היחידה העוסקת בלוגיסטיקה ובנכסים משתנה בין ארגונים. לעיתים ממוקמת יחידה זו תחת תחום משאבי האנוש (לאור הרלוונטיות של ההיבטים הלוגיסטיים לתנאי העבודה של עובדי החברה), ולעיתים היא ממוקמת באותה יחידה עם תחום הרכש.
- יחידת הרכש היא לעיתים יחידה עצמאית הכפופה ישירות למנכ"ל ולעיתים כפופה ליחידה אחרת, כגון יחידת תפעול או יחידת הכספים.

### עקרונות הפעלה

- בחברות גדולות בעלות פריסה גיאוגרפית רחבה נהוג להתבסס על רכש מרכזי (הסכמי התקשרות הנוצרים במטה החברה בהתאם לדרישות העולות מהשטח). לעיתים קיימת בנוסף פריסה של קניינים באתרים המרוחקים וניתנת מידה מסוימת של גמישות לרכש שאינו ברמה המרכזית. בנוסף, קיימות חברות גדולות מאוד שבהן קיימת יחידת רכש מרכזית במטה לצד יחידות רכש בחטיבות החברה הכפופות מקצועית ליחידה המרכזית.



- האבחנה בין יחידת רכש מרכזית ליחידות רכש מקומיות ניכרת גם במדינות שנבחנו. כך לדוגמה, באירלנד מרבית הרכש מנוהל על-ידי יחידת הרכש הממשלתית. בנוסף, קיימות יחידות רכש סקטוריאליות הכפופות מקצועית ליחידה המרכזית, וקיימים אנשי אדמיניסטרציה במשרדים המבצעים הזמנות בהתאם להסכמים המרכזיים ולהנחיות המקצועיות של היחידה המרכזית. באנגליה, חוזקו בשנים האחרונות גופי הרכש המרכזיים בממשלה, העוסקים בפיתוח יכולות הגופים הממשלתיים בתחום הרכש, בגיוס ובפיתוח של ההון האנושי הבכיר בתחום הרכש, ביצירת הסכמי מסגרת מרכזיים ובפיתוח תורת רכש מקצועית. גופי הרכש בממשלה פועלים לאור ההנחיות של גופים אלו ובליוי שלם.
- בהיבט הלוגיסטי, קיימת מגמה של מעבר לעבודה עם חברות מנהלות לצורך פעילויות תחזוקה ותפעול (כגון מעבר לחברות מנהלות לטובת תחזוקה ותפעול של מחסנים).
- בחברות בעלות אופי פעילות פרויקטאלי, מוצמד לעתים מנהל לוגיסטי לפרויקטים משמעותיים, האמון על ליווי הפרויקט מבחינת תהליך הרכש והעבודה מול יחידת הרכש והקניינים.
- בחלק מהארגונים נהוג לבצע דירוג לאיכות הספקים על מנת ליצור בסיס לקבלת החלטות בנוגע לניהול ההתקשרות והתקשרויות עתידיות. היבט איכות הרכש נבדק על-ידי אנשי בקרת איכות או על ידי מנהלי הספקים.
- בנוגע לאישור הזמנות רכש, לרוב ניתנות לקניינים ולמנהלי רכש סמכויות לאישור רכישות בתחומים מסוימים ועד סף תקציבי מסוים.
- באירלנד, הליכי רכש בסכומים נמוכים יכולים להיעשות על-ידי כל עובד ציבור ללא מעורבות של איש רכש, בהתאם להנחיות בנוגע לקבלת הצעות מחיר ולחתימות הנדרשות במשרד. לאור זאת, חלק מתפקידם של אנשי הרכש במשרדים הוא להפיץ את ההנחיות לעובדים המקצועיים במשרד ולהכשירם לביצוע הליכי הרכש בסכומים נמוכים.
- ניכר שימוש במערכות מידע ייעודיות לניהול תהליך הרכש ולאיסוף הצרכים בתחום הרכש מהיחידות המקצועיות.

#### **הגדרות תפקיד**

- קניינות :  
הגדרות – תפקידי הקניינות מתמקדים לרוב בהוצאת הזמנות בכפוף להסכמי מסגרת והתקשרויות שנפתחו על-ידי אנשי הרכש, תוך בדיקת העמידה בתנאי ההתקשרות וריכוז פערים ולקחים. לעיתים קיים תפקיד נוסף של קניין בכיר המבוסס על ניסיון וביצועים, וכן תפקיד של ניהול קניינים שמטרתו לוודא את פעילות הקניינים ולרכז את הביצוע אל מול מסגרת התכנון.  
מאפיינים – לרוב נדרשת יכולת ירידה לפרטים ושימוש משמעותי במערכות מידע. תפקיד ניהול הקניינים דורש בנוסף יכולת ניהול ובקרה.  
דרישות והסמכות – בחלק מהארגונים נדרשת השכלה אקדמית רלוונטית לטובת תפקיד הקניין. לרוב נדרשת הכשרה בתחום הקניינות. בנוסף, לעיתים קיימת הכשרה פנימית של הארגון והכשרות טכנולוגיות. מבחינת ניסיון, לא תמיד נדרש ניסיון רלוונטי בדרגות



הכניסה, אולם נדרש ניסיון לטובת קידום לתפקידי קניין בכיר או ניהול קניינים. תפקיד ניהול הקניינים דורש השכלה אקדמית ולעיתים הכשרה ניהולית. מסלול פיתוח – בארגונים בהם קיים תפקיד של קניין בכיר או ניהול קניינים קיימת אפשרות להתקדם לתפקידים אלו. בנוסף, לעיתים קניינים מקבלים סמכות נוספת לניהול ספקים בהינתן הכשרה ייעודית בנושא זה. כמו כן, קיימת אפשרות להתקדם לתפקידים בתחום הרכש, בהינתן עמידה בתנאי הסף לתפקידים אלו. מדידה והערכה – מדדים מקובלים לפעילות הקניינים הם לדוגמה עמידה ב-SLA (אמנת שירות למשכי זמן), חיסכון כלכלי ופידבק ממנהלים ומעובדים שעמם מתקיימים ממשקי עבודה. לעיתים שכר הקניינים מבוסס ביצועים בהתאם למדדים אלו.

#### - רכש :

הגדרות – התפקידים בתחום הרכש מחולקים לרוב עפ"י קטגוריות כפי שתואר לעיל, בחלוקה ל-2-3 רמות מבחינת בכירות המשרה. תפקיד ניהול קטגוריה דורש לרוב התמחות בקטגוריית הרכש הספציפית, וכולל תכנון אסטרטגי ואיתור ספקים בקטגוריה זו, ניהול הליכים תחרותיים ומשא ומתן מול ספקים לטובת יצירת התקשרויות והסכמים חדשים, ניהול ספקים והתקשרויות קיימות, ביצוע בקרה על פעילות הרכש מול הלקוחות והספקים ופיקוח על ההוצאות בקטגוריה. תפקיד ניהול קטגוריה בכיר כולל לרוב היבט נרחב יותר של משא ומתן בפיתוח הסכמים חדשים, וכן ניהול וליווי של מנהלי קטגוריות וביצוע בקרה על עבודתם.

מאפיינים – נדרשות יכולות תכנון וחשיבה מתודולוגית, יכולות אנליזה ומחקר, יכולות בין-אישיות, יוזמה, גמישות, יכולות בניית תהליכים ובפתרון בעיות ועוד. תפקיד ניהול קטגוריה בכיר דורש בנוסף יכולות ניהוליות ויכולת ניהול משא ומתן.

דרישות והסמכות – קיימת דרישה לתואר אקדמי רלוונטי אם כי ההגדרה רחבה (לדוגמה, מינהל עסקים, משפטים, כלכלה, רכש, לוגיסטיקה), וכן הסמכות בתחום הרכש. בתפקיד ניהול קטגוריה בכיר נדרשת בנוסף הכשרה ניהולית. לעיתים קיימת הכשרה פנימית נוספת של הארגון כגון הכשרה בנושא ניהול ספקים. מבחינת ניסיון, נדרש ניסיון רלוונטי בתחום הרכש, בהתאם לרמת הבכירות של המשרה.

מסלול פיתוח – לרוב ניתן להתקדם למשרה בכירה יותר בניהול הקטגוריה, לעבור לניהול קטגוריה מורכבת יותר או לעבור לניהול קטגוריה בגוף רכש מקביל (לדג' בין משרדי ממשלה).

מדידה והערכה – מדדים מקובלים לפעילות אנשי הרכש הם לדוגמה משך הזמן מרגע זיהוי הצורך ועד להוצאת ההזמנה (Cycle Time), חיסכון כלכלי, היקף איתור ספקים חדשים ופידבק ממנהלים ומעובדים שעמם מתקיימים ממשקי עבודה. לעיתים שכר אנשי הרכש מבוסס ביצועים בהתאם למדדים אלו.





- לוגיסטיקה ונכסים :

הגדרות – לאור מגמת המעבר לחברות מנהלות בתחום התחזוקה, תפקידי הלוגיסטיקה מתאפיינים לרוב בניהול של פרויקטים או בניהול ספקים וחוזים בתחום הלוגיסטיקה (כגון ניהול תחום המחסנים במצב בו תפעול המחסנים הועבר לחברה חיצונית). בתפקידי ניהול פרויקטים אחראים המנהלים הלוגיסטיים על ליווי מלא של הפרויקט בהיבטי הרכש והלוגיסטיקה, וכן על ניהול תקציב הרכש של הפרויקט. מאפיינים – בתפקידי ניהול לוגיסטי נדרשת לרוב הבנה של שרשרת האספקה בארגון, יכולת ניהול מלאי והיכרות עם עולמות הרכש והתקציב בארגון. דרישות והסמכות – ניהול לוגיסטי של פרויקטים דורש לרוב ניסיון משמעותי בתחומי הלוגיסטיקה והרכש, וכן השכלה אקדמית רלוונטית (כגון הנדסה תעשייה וניהול, לוגיסטיקה, מינהל עסקים וכד'). לרוב נדרשת הכשרה בתחום הלוגיסטיקה בהתאם לרמת המשרה. בנוסף, לעיתים קיימת הכשרה פנימית נוספת של הארגון כגון קורס ייעודי לניהול לוגיסטי. מסלול פיתוח – לעיתים ניתן להתקדם לניהול פרויקטים ביחידות אחרות בארגון, או לעבור לתחומי הרכש בהינתן עמידה בתנאי הסף הנדרשים לתפקידים אלו.

## 2.8. הכשרות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה

במהלך עבודת הצוות, הוצגה בפניו סקירה של ההכשרות הקיימות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. הסקירה הוצגה ע"י נציג ארגון מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל (ארגון פרטי המסונף לפדרציה הבינלאומית למנהלי רכש ושרשרת האספקה – IFPSM). בין היתר, אחראי ארגון זה על הכשרה ומתן הסמכות מקצועיות בינלאומיות בתחומי הרכש והלוגיסטיקה, באמצעות מבחני הסמכה במספר תחומים:<sup>5</sup>

- A.P.P - הסמכת קניינות ברמה בסיסית (Accredited Procurement Practitioner)
- A.W.L.P - הסמכת ניהול מחסן ולוגיסטיקה ברמה בסיסית (Accredited Warehousing & Logistics Practitioner)
- A.P.L.P - הסמכת ניהול רכש, לוגיסטיקה ומחסנים ברמת ביניים (Advanced Purchasing Warehousing & Logistics Manager)
- C.P.M - הסמכת ניהול רכש בכיר (Certified Purchasing Manager)
- C.P.L.M - הסמכת ניהול מערך רכש ולוגיסטיקה (Certified Purchase & Logistic Manager)

<sup>5</sup> בסקירה שהוצגה ע"י הארגון לא עלו דוגמאות להכשרות ולמבחני הסמכה ייעודיים בתחום הנכסים והנדל"ן, עם זאת הדבר אינו מעיד על העדרן בשוק.



במהלך הסקירה נדונה החשיבות הגוברת שניתנת כיום להסמכות מקצועיות בתחומי הרכש והלוגיסטיקה, והוצגו מספר דוגמאות לחברות מובילות שבהן ההסמכה הינה תנאי לכניסה או לקידום במסגרת תחומים אלו.

כמו כן, הושם דגש על השתתפות של מנהלי רכש ולוגיסטיקה ברשתות מקצועיות, ועל קיומם של ימי עיון והשתלמויות מקצועיות, המאפשרים המשך הכשרה ופיתוח מקצועי תוך כדי מילוי התפקיד, התמחות בתחומים ספציפיים ולמידת עמיתים שוטפת.

בנוסף לסקירה זו, הוצגה פעילותה של יחידת ההדרכה באגף החשב הכללי, המציעה כיום לעובדי המדינה הסמכות והכשרות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה (חלקן מקבילות מבחינת התוכן להכשרות שצוינו לעיל). היות והכשרות אלו הוצעו לראשונה כפיילוט, הוצגו מספר תובנות עיקריות וכיוונים להמשך הפעילות של יחידת ההדרכה באגף החשב הכללי.

## **2.9. שאלון תפקוד בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה**

לטובת קבלת תמונת מצב בנוגע להיקפי וסוגי הפעילות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה ויחידות הסמך, הופץ שאלון תפקוד בתחומים אלו. המענה על שאלון זה יהווה בסיס לאיתור פערים וביצוע התאמות בתחום ההון האנושי ככל שיידרש, בהתאם להמלצות הוועדה. נוסח השאלון מצ"ב כנספח ג' לדו"ח זה.



### 3. סיכום הפערים והמלצות הצוות

לאור המידע והנתונים שנאספו על-ידי הצוות והובאו בפניו, יובא להלן סיכום של הפערים המרכזיים שזיהה הצוות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, והמלצותיו בהתאם. סיכום הפערים וההמלצות מוצג בהתאם לנושאים העיקריים שהוגדרו בכתב המינוי של הצוות. על מנת להבטיח את יישומן של ההמלצות, מוצג בהמשך מודל שינוי הפורט את ההמלצות להיבטים מעשיים.

#### עקרונות

מטרת המלצות הצוות הינה להביא להסדרה מהותית של תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה, לאור הבנת חשיבותם הרבה לפעילותו ולהצלחתו של השירות הציבורי. ההמלצות המובאות להלן נשענות על עקרונות המפתח הבאים:

1. ביסוס תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה כפרופסיות מקצועיות – לאורך עבודת הצוות בלט הפער הקיים ברמת ההתמקצעות והיחס הארגוני לתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בין הממשלה למגזר העסקי ולמדינות מובילות בעולם. לפיכך הצוות שם לעצמו כעיקרון להביא לקפיצת מדרגה ברמת ההתמקצעות של ההון האנושי בתחומים אלו, בדגש על הדרישות המקצועיות, הפיתוח המקצועי ומיתוג התפקידים. זאת, בין היתר על מנת למשוך ולשמר בשירות המדינה בעלי תפקיד מקצועיים ומומחים בתחומם.
2. התמחות – היבט נוסף ששב ועלה לאורך עבודת הצוות ואומץ כעיקרון, הינו החשיבות של התמחות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, בדגש על יצירת מבנה ארגוני המבוסס על התמחות של בעלי התפקידים וגיוס מומחים בתחומים בעלי מורכבות או היקף גדולים במיוחד.
3. טכנולוגיה ככלי לשיפור – במצב הנוכחי בולט הקושי בקבלת תמונת מצב המבוססת על נתונים בכל הנוגע למשכי זמן, היקפי פעילות וניהול המידע בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. לפיכך, הצוות שם לעצמו כעיקרון מרכזי את הטמעתן של מערכות מידע מרכזיות ושיפורן של מערכות קיימות, באופן שיאפשר לרכז את המידע, לשפר את היכולת לקבל החלטות בהתבסס על נתונים מהימנים ולתת מענה לאתגרים עתידיים.
4. שותפות למטרה – תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה הינם בעלי חשיבות מכרעת ליכולתו של המשרד להוציא לפועל את מדיניותו. לפיכך, הציב הצוות כעיקרון מרכזי את שיפור השותפות למטרה בין יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה ליחידות המקצועיות, הן בהיבט של שיפור האינטגרציה וממשקי העבודה והן בהיבט של שיפור רמת השירות ללקוח הקצה ביחידה המקצועית. כל זאת, במטרה לאפשר ליחידות המשרד לתת שירות מיטבי לאזרח.



## המבנה הארגוני הרצוי ביחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה

פערים מרכזיים:

- היעדר יישום מלא של חוזר נציבות שירות המדינה משנת 2009, המוביל לכך שבחלק משרדי הממשלה ויחידות הסמך נותר ביזור בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- היעדר התבססות על התמחויות במבנה הארגוני של מרבית יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- חוסר התאמה בין היקף ומורכבות הפעילות של חלק מיחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה לבין היקף כוח האדם, רמות ההכשרה, ההתמקצעות ורמות התגמול.
- במרבית המשרדים ועדת המכרזים איננה כפופה ליחידת הרכש, וזאת על אף מרכזיותה ליכולת ההוצאה לפועל של הליכי רכש.
- במרבית המשרדים תחום רכש המחשוב איננו כפוף ליחידת הרכש, וזאת על אף שמדובר בהתמקצעות ספציפית במסגרת מקצוע הרכש. כפילות זו יוצרת פעמים רבות הליך רכש נפרד שאינו כפוף לסדרי העבודה, לסטנדרטים ולבקרה של יחידת הרכש.

המלצות עיקריות:

- השלמת היישום של חוזר נציבות שירות המדינה משנת 2009 בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך.
- ריכוז תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה ביחידה מרכזית במטה המשרד (בהתאם לחוזר הנציבות), לצד בחינת הצורך באנשי רכש ו/או לוגיסטיקה ביחידות קצה מרוחקות מבחינה גיאוגרפית, או במקרים בהם נדרשת מידת עצמאות חריגה, על מנת לאפשר עצמאות תפעולית.<sup>6</sup> עובדים אלו יונחו מקצועית ע"י היחידה המרכזית.
- הגדרת תפיסת הפעלה המבוססת על יצירת התמחויות ביחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה וביצוע התאמות במבנה הארגוני בהתאם – ראו פירוט במודל השינוי המוצג בהמשך.
- זיהוי פערים בתחום ההון האנושי ביחידות רכש, נכסים ולוגיסטיקה במשרדי ממשלה ויחידות סמך וביצוע התאמות נדרשות – בהתאם למודל השינוי ובהתבסס בין היתר על הנתונים שהוגשו במסגרת שאלוני התפקוד.
- הכפפת הצוות המקצועי של ועדת המכרזים ליחידת הרכש המרכזית במשרד, כחלק מההתאמות הנדרשות במבנה הארגוני ובסמכויות של יחידת הרכש.<sup>7</sup> בהתאם, לבחון האם נדרש עדכון בהנחיות הנוגעות לזהות יו"ר ועדת המכרזים במשרדי הממשלה וביחידות הסמך, וכן לבחון הוצאת הנחייה לפיה בנושאים לוגיסטיים הנדונים בוועדה יו"ר ועדת המכרזים יהיה מנהל אגף רכש, נכסים ולוגיסטיקה, או שותף לדיון הוועדה.

<sup>6</sup> מקרים אלו ייבחנו במסגרת דיוני ועדת היישום על המבנה הארגוני ויידרשו את אישורה.

<sup>7</sup> יובהר כי הכוונה היא למרכזי ולמרכזות ועדות המכרזים ולא לחברי הוועדות.



- העברת פעילות הרכש בתחום המחשוב ליחידת הרכש המרכזית במשרד,<sup>8</sup> כחלק מההתאמות הנדרשות במבנה הארגוני ובסמכויות של יחידת הרכש, על פי שלבים ובאופן מדורג, כמפורט להלן:

- א. הגדרה כי עיסוק ברכש המחשוב ייעשה על ידי עובדי מדינה בלבד
- ב. הכפפה מקצועית של הליכי רכש המחשוב להליכי הרכש ביחידה המרכזית
- ג. בחינה של שילוב פונקציית הרכש הטכנולוגי במערך הרכש המשרדי במסגרת מודל היישום המשרדי, תוך מתן מענה לממשקי העבודה השוטפים הנדרשים בין פונקציית הרכש הטכנולוגי לאגף מערכות המידע
- בחינה ופיתוח של כלים הדרושים למשרדים לטובת יישום ההתאמות הנדרשות במבנה הארגוני, דוגמת ייעוץ ארגוני לטובת גיבוש תפיסת ההפעלה ותכניות פרישה מותאמות.

### **פרופיל המשרות הרצוי**

פערים מרכזיים:

- חוסר התאמה בין אופי ומורכבות הפעילות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה להגדרות התפקיד מבחינת הכישורים, הניסיון וההשכלה הנדרשים.
- היעדר אבחנה ברורה בין תחומי וסוגי התפקידים השונים בחלק מיחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- היעדר דרישה להתמחות בתחומי רכש ספציפיים שהינם בעלי חשיבות מרכזית לפעילות הליבה של המשרד.
- בשונה מהמגמה הניכרת במגזר העסקי ובמרבית משרדי הממשלה, בחלק מהמשרדים ויחידות הסמך היבטי התחזוקה עדיין נשענים על אחזקה משרדית באמצעות עובדי תחזוקה, במקום על תחזוקה באמצעות חברות מנהלות ורכישת שירותים.

המלצות עיקריות:

- שדרוג פרופיל המשרות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, באופן שיתגמל התמקצעות בתחומים אלו והתאמה להשכלה ולכישורים הפרופסיונליים הנדרשים בכל אחד מהתחומים – ראו פירוט במודל השינוי.
- יצירת אבחנה ברורה בהגדרות התפקיד בין תחום הרכש לתחומי הנכסים והלוגיסטיקה. במסגרת תחום הרכש נדרשת אבחנה נוספת בין תחום הקניינות לתחום ניהול הרכש, לאור הכישורים השונים הנדרשים במקצועות אלו. לאור הדמיון בכישורים הנדרשים בתחומי הנכסים והלוגיסטיקה, מומלץ שהאבחנה בין תחומים אלו תיעשה בהתאם להיקפי הפעילות של המשרד בתחום הנכסים. לפיכך, במשרדים בעלי היקף פעילות ניכר בתחום הנכסים יש לשקול הפרדה נוספת בין תחום הלוגיסטיקה לתחום הנכסים.

<sup>8</sup> יובהר כי הכוונה היא לכלל הליכי הרכש בתחום המחשוב, ובכלל זאת רכישת שירותי כוח אדם בתחום המחשוב.



- יצירת התמחות קטגוריאלית בתחום הרכש, בהתאם לתחומי רכש שהינם בעלי חשיבות מרכזית לפעילות הליבה של המשרד, הן מבחינת סוג הרכש והן מבחינת ההיקפים התקציביים. מומלץ שהחלוקה לקטגוריות תיעשה עפ"י תחומי רכש מרכזיים (ולא עפ"י שלבים שונים בהליך הרכש), ובהתאם להיקף ומורכבות הרכש במשרד.
- בהיבט התחזוקה, מעבר לתפעול באמצעות חברות מנהלות ורכישת שירותים בכל משרדי הממשלה ויחידות הסמך. שינוי זה ימקד את תפקידם של אנשי הלוגיסטיקה בניהול פרויקטים, בניהול חוזים והתקשרויות ובפיקוח ובקרה אל מול הספקים על יישום החוזים.<sup>9</sup>
- על מנת לשים דגש על הכישורים הפרופסיונליים הנדרשים בתחומי הרכש, מומלץ לקבוע כי מנהל מינהל הרכש, או נציג מטעמו, יהיה חבר בוועדת הבחונים במסגרת הליכי הבחירה של ראשי אגפי רכש בממשלה.<sup>10</sup>
- על מנת להרחיב את מסלול הקידום וההתפתחות עבור אנשי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, מומלץ לבחון את האפשרות ליצור רוטציה בחלק מהתפקידים (כאשר הדבר מתאפשר) בין משרדי הממשלה שונים ולבחון מהו המנגנון המתאים לשם יצירת מעבריות וקידום.

### **הכשרות נדרשות לבעלי התפקידים**

פערים מרכזיים:

- מרבית אנשי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בממשלה לא עברו הכשרה מקצועית ייעודית לתחום התמחותם, מבין ההכשרות המקובלות בשוק לתחומים אלו.
- קיים חוסר משמעותי בהכשרות מקצועיות תוך כדי ביצוע התפקיד עבור אנשי רכש, נכסים ולוגיסטיקה.
- קיים חוסר בפורומים מקצועיים לאנשי רכש, נכסים ולוגיסטיקה שמטרתם לעודד למידת עמיתים והתמקצעות.

המלצות עיקריות:

- הגדרת ההכשרות הנדרשות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה כתנאי סף או כחובת השלמה במסגרת הגדרות התפקיד העדכניות בתחומים אלו, בהתאם להכשרות שנמצאו במקובלות במגזר העסקי ובעולם. כמו כן, גיבוש מנגנון שיאפשר את השלמת ההכשרות הנדרשות עבור העובדים הקיימים בתחומים אלו, תוך פרק זמן מוגדר ותוך התייחסות לעובדים ותיקים המצויים מספר שנים טרם פרישה, ומתן מענה מתאים עבורם.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> יובהר כי המעבר לחברות מנהלות ייעשה בהתאם לבחינת התייעלות כלכלית, בהתאם לתקציב המשרד ולאופי פעילותו, וללא פגיעה בסמכויותיו הסטטוטוריות.

<sup>10</sup> בהתאם להוראות התקש"ר.

<sup>11</sup> מומלץ לקבוע כי עובדים קיימים שהינם מעל גיל 60 ושאינם ממלאים תפקידים ניהוליים (קרי עובדים מתחת לדרגה 40), יהיו פטורים מהשלמת ההכשרות הנדרשות עפ"י הגדרות התפקיד העדכניות. זאת, בהנחה כי הם עומדים במספר שנות הניסיון הנדרש.



- הגדלת היצע ההכשרות המוצעות לאנשי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בממשלה לטובת פיתוח מקצועי תוך כדי ביצוע התפקיד, הן בהיבטים רוחביים (כגון חוק חובת המכרזים וניהול התקשרויות וקשר עם ספקים) והן בהיבטים ספציפיים (כגון ניתוח שוק, ניהול משא ומתן, מודלים בתורת המשחקים וכד'). כחלק מכך, יש לבחון באופן מתמיד הוספת הכשרות מתקדמות מהמגזר העסקי ומהעולם, וכן לבחון את הגדלת העצמאות למשרדים בהתקשרויות לטובת קורסים והכשרות בתחומים אלו.
- יצירה וחיזוק של פורומים מקצועיים לאנשי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בממשלה בהתאם למקצועות השונים, ובכלל זאת מנהלי אגפי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. הפורומים ינוהלו ע"י הגופים המרכזיים האמונים על ההנחיה המקצועית.
- הגדלת ההשתתפות והחברות של אנשי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה באגודות מקצועיות העוסקות בפיתוח מקצועי באמצעות ימי עיון, השתלמויות ולמידת עמיתים, דוגמת ארגון מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל.
- הגדלת הייצוג של שירות המדינה בוועדים המנהלים של אגודות מקצועיות רלוונטיות בארץ, דוגמת ארגון מנהלי הרכש והלוגיסטיקה בישראל, ובעולם, דוגמת ארגון מנהלי הלוגיסטיקה העולמי.

#### **תורה ותפיסת הפעלה**

##### **פערים מרכזיים:**

- בשלושת התחומים עלה חוסר בתורה ובתפיסת הפעלה מרכזית, הבא לידי ביטוי בין היתר בהיעדר סטנדרטים ותהליכי עבודה אחידים ברמה המשרדית, התמשכות וסרבול תהליכים, היעדר או חוסר בהירות של הנחיות מרכזיות וחוסר בליווי מקצועי מרכזי.
- בתחום הלוגיסטיקה חוסר זה הינו הבולט ביותר, וזאת לאור היעדר גוף מנחה מקצועי בתחום הלוגיסטיקה ברמה המרכזית (מלבד בתחום הרכב). היעדר זה מוביל בין היתר לשונות גדולה בשיטות העבודה של המשרדים בתחום הלוגיסטיקה ולחוסר יעילות ברמה הממשלתית.
- בשלושת התחומים עלה חוסר משמעותי בתחום ניהול הידע וריכוז הנתונים, הבא לידי ביטוי בהיעדר מערכות מידע מרכזיות לניהול התהליכים והמידע, או לחלופין ברמת שימוש נמוכה במערכות שפותחו בעבר.

##### **המלצות עיקריות:**

- חיזוק והעמקת הליווי המקצועי שניתן למשרדי הממשלה בתחומי הרכש והנכסים על-ידי מינהל הרכש הממשלתי ומינהל הדיור הממשלתי. כחלק מכך, פיתוח תורה סדורה לפעילות הרכש והנכסים במשרדים, פיתוח והטמעת סטנדרטים ותהליכי עבודה אחידים במשרדים, הנגשת ההנחיות המקצועיות המרכזיות, בחינת אופנים אפשריים להגדלת העצמאות למשרדים ולהקלות אפשריות בהנחיות (כגון הגדלת סמכויות החתימה וההרשאות לבעלי תפקיד מסוימים ו/או בהתאם להיקף הפעילות של המשרד), ניהול פורומים מקצועיים,



פיתוח כלים ומערכות לשימוש המשרדים, פיתוח הכשרות מקצועיות וכן מתן ליווי ומענה שוטף למשרדים.

- הוספת פונקציה מרכזית המתמחה בתחום הלוגיסטיקה ברמה הממשלתית, שתהיה אמונה בין היתר על הנחיית המשרדים מבחינה מקצועית בהיבטי הלוגיסטיקה, על ייעול מערך הלוגיסטיקה הממשלתי, על פיתוח כלים ומערכות לשימוש אנשי הלוגיסטיקה ועל ליווי מקצועי שוטף למשרדים כפי שתואר לעיל. מומלץ כי פונקציה זו תשולב במסגרת חטיבת נכסים, רכש, ולוגיסטיקה באגף החשב הכללי במשרד האוצר.
- האצת הפיתוח וההטמעה של מערכות מידע מרכזיות בתחום הרכש, שמטרתן לאפשר ייעול של תהליכי הרכש, ריכוז של הנתונים ושיפור של יכולות המעקב והבקרה, בדגש על מערכת נעמ"ה לניהול ועדות המכרזים והפלטפורמה הדיגיטלית לביצוע רכש בהליך מקוצר באמצעות הצעות מחיר. בתחום הנכסים, האצת המעבר לניהול המידע הממשלתי בתחום הנכסים במודול הנדל"ן שפיתח מינהל הדיור הממשלתי במערכת מרכב"ה.

#### **SLA לרמת השירות**

פערים מרכזיים:

- היעדר אמנות שירות (SLA) במרבית יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, אל מול הלקוחות של יחידות אלו.

המלצות עיקריות:

- גיבוש אמנות שירות בכל יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, בהתאם לשירותים שמעניקה היחידה ללקוחות שונים במשרד. במידה והאספקה של שירות מסוים דורשת שיתוף פעולה של יחידה נוספת במשרד, מומלץ שאמנת השירות תתייחס גם לחלקה של יחידה זו ותוגדר בשיתוף עמה. כמו כן, יש להקפיד על כך שהכלים הטכנולוגיים העומדים לרשות המשרד יוכלו לספק את הנתונים הדרושים לאומדן היישום של אמנת השירות.
- ברמה המרכזית, מומלץ שתגובש המלצה של הגוף המקצועי המנחה (המשתנה משירות לשירות) עבור משכי הטיפול הרצויים בכל תחום. האחריות לכתיבת האמנה וההגדרה הסופית שלה תהיה בידי ראש יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בהתבסס על המלצות אלו.

#### **מערך הבקרה, המדידה והערכת הביצועים**

פערים מרכזיים:

- היעדר מערך סדור לבקרה, מדידה והערכת ביצועים במרבית יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, אשר אינו מאפשר למידה פנימית והתבססות על נתונים לזיהוי ולפתרון חסמים. פער זה נובע בין היתר מהיעדר מערכות טכנולוגיות המאפשרות ליצור תשתית נתונים למדידה, כפי שצוין לעיל.





#### המלצות עיקריות :

- הטמעה של מערך מדידה והערכת ביצועים בכל יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, אשר יכלול התייחסות בין היתר להיבטים של משכי זמן הטיפול, חיסכון כלכלי ושביעות רצון מהשירות של הלקוחות השונים. מומלץ שהגדרת המדדים הבסיסיים לכל תחום תיעשה בהתאם להמלצת הגופים המנחים המרכזיים.<sup>12</sup>

#### ממשקי העבודה והזיקות עם היחידות המקצועיות

##### פערים מרכזיים :

- חוסר במנגנון לאיסוף צרכים ובתפיסה של "ניהול לקוח" אל מול היחידות המקצועיות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
- היעדר הנחיות סדורות וליווי ליחידות המקצועיות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה על מנת להבטיח ממשק עבודה מיטבי.

#### המלצות עיקריות :

- הגדרת הליכי עבודה ברורים מול היחידות המקצועיות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, הכוללים איסוף צרכים מהיחידות במסגרת גיבוש תכנית העבודה של יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה. מומלץ שהליכי העבודה יוגדרו ע"י הגופים המנחים המרכזיים במסגרת פיתוח התורה ותפיסת ההפעלה בתחומים אלו.
- גיבוש והטמעה של הנחיות סדורות ליחידות המקצועיות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, בהתאם לחלקן של היחידות המקצועיות בתהליך העבודה.
- הטמעת תפיסה של "ניהול לקוח" במסגרת הפעילות של יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, באמצעות יצירת כתובת ברורה ליחידה המקצועית בכל תחום, וטיפול בבקשה של היחידה המקצועית מקצה לקצה.

#### ממשק העבודה והזיקות ליתר היחידות נותנות השירות

##### פערים מרכזיים :

- היעדר הגדרות אחידות לממשקי העבודה עם יתר היחידות נותנות השירות במשרד, המוביל לשונות גדולה באופי של ממשקי העבודה בין המשרדים.
- בחלק מהמשרדים עלה קושי בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה מול יחידות שהינן בעלות תפקיד מרכזי בשרשרת הערך של תחומים אלו, כגון החשבות והלשכה משפטית.

<sup>12</sup> בין היתר ניתן להיעזר במערך המדידה שפותח באגף בקרת ניהול הון אנושי בנציבות שירות המדינה במסגרת הפיילוט עם משרד המשפטים, כפי שתואר לעיל.



#### המלצות עיקריות :

- הגדרת סדרי עבודה ברורים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה מול יתר היחידות נותנות השירות במשרד. מומלץ שסדרי העבודה יוגדרו ע"י הגופים המנחים המרכזיים במסגרת פיתוח התורה ותפיסת ההפעלה בתחומים אלו. כחלק מכך, מוצע לבחון האם נדרשת הסדרה של תחומי האחריות והסמכות בין יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה ליחידות אחרות שהינן חלק אינטגרלי משרשרת הערך בתחומים אלו.
- מומלץ לבחון ברמה המשרדית את מודל העבודה של יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה מול הלשכה המשפטית, ולשקול הקצאת יועצים משפטיים קבועים לנושאים אלו.



#### 4. מודל השינוי המוצע

מודל השינוי המוצע להלן פורט באופן מעשי את ההתאמות הנדרשות במבנה הארגוני, בפרופיל המשרות ובאופן הפעולה של יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בהתאם להמלצות הצוות שהוצגו לעיל.

##### עקרונות השינוי

מודל השינוי להלן נישען על העקרונות הבאים :

1. בסיס המודל יוצע באופן אחיד למשרדי הממשלה, אך על מנת ליצור שינוי מותאם לכל משרד בהתאם לסטנדרט הממשלתי, תהליך היישום וההטמעה ינוהל מול כל משרד בנפרד.
2. כניסה למודל השינוי תהא מותנת בעמידה במספר תנאי סף המפורטים להלן תחת הכותרת "תנאי כניסה למודל השינוי".
3. יישום מודל השינוי יתבצע בהדרגה בהתאם למתווה המוצע להלן.
4. יישום השלבים במודל השינוי ילוו בשינויים ברמת המשרד, כמפורט מטה.
5. לטובת יישום מודל השינוי תוקם ועדת יישום בראשות נציבות שירות המדינה, בה יהיו חברים נציגים מטעם משרד ראש הממשלה, אגף התקציבים, נציג חטיבת נכסים, רכש ולוגיסטיקה באגף החשב הכללי, נציג מטעם פורום מנהלי יחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה ונציגי המשרד הממשלתי (להלן - ועדת היישום).

##### תנאי כניסה למודל השינוי

עם סיום עבודת הצוות וסיכום המלצותיו, תישלח פנייה למשרדים מטעם נציבות שירות המדינה לטובת כניסה למודל השינוי. יובהר כי עם קבלת ההמלצות המפורטות בדו"ח זה ע"י נציב שירות המדינה, משרדי הממשלה יהיו מחויבים ליישום המלצות הדו"ח ולהתנעת הכניסה למודל השינוי בתוך חצי שנה, באמצעות מפגש עם ועדת היישום. משרד שייבחר שלא ליישם באופן מלא את המלצות הדו"ח יידרש לנמק זאת בפני ועדת היישום ולקבל את אישורה לכך.

על מנת להשתלב במודל השינוי, יידרש המשרד לעמוד בתנאי הסף הבאים :

1. יישום חוזר הנציבות משנת 2009 בנושא תפקוד הרכש והלוגיסטיקה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.
2. טיוב נתונים במערכת המרכב"ה בדבר העובדים הקיימים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.
3. קבלת התחייבות המנכ"ל, סמנכ"ל ההון האנושי וראש אגף הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה ליישום מודל השינוי בלוחות הזמנים שייקבעו.



## מתווה השינוי

כאמור לעיל, יישום השינוי יהיה הדרגתי ויכלול שינויים ברמת המשרד בהתאם להתקדמות ביישום שלבי המתווה, כמוצע להלן:

| שלב ביישום  | הסבר  |
|---|---|
| הגדרת תפיסת הפעלה ליחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה   | תפיסת הפעלה המגדירה את העקרונות של פעילות היחידה ושל המבנה הארגוני בהתאם (ראו מטה להרחבה).  |
| הטמעת השינויים הנדרשים במבנה הארגוני ובהגדרות העיסוקים  | ביצוע שינויים בהגדרות המבנה הארגוני ובהגדרות העיסוקים בהתאם לתפיסת ההפעלה שנבחרה והוגדרה ע"י המשרד (ראו מטה להרחבה).  |
| פרסום מכרזים במידה ונוספו תפקידים חדשים בהתאם למבנה הארגוני שאושר                                       |   |
| השלמת הסמכות והכשרות של עובדי היחידה בהתאם להגדרות העיסוקים המעודכנות                                   | ככל שעפ"י הגדרות העיסוקים העדכניות יידרשו הסמכות, הכשרות והשכלה נוספת, תוגדר תקופה שבה ניתן להשלים הכשרות אלו עבור עובדים קיימים, תוך התחשבות בעובדים ותיקים אשר מצויים טרם פרישה (כמפורט לעיל), ובזמינות ההכשרות הרלוונטיות.                                     |
| הטמעת מערכות מחשוב מרכזיות עתידיות וקיימות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה                              | הטמעת מערכות מחשוב שנועדו לסייע ביעול ובשיפור הליכי העבודה המשרדיים, כגון מערכת נעמ"ה לניהול ועדות המכרזים, פלטפורמה דיגיטלית לניהול הליך רכש מקוצר ומערכות נוספות ככל שיתאימו פיתוחן. כמו כן, מעבר לניהול המידע בתחום הנכסים באמצעות מודול הנדל"ן במערכת מרכב"ה. |
| הטמעת SLA ומדידה בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, באופן שוטף בעבודת היחידה                              | פיתוח אמנת שירות ומדידה אשר תסייע ליחידה לנטר את פעילותה, במטרה לאפשר למידה פנימית ולזהות נושאים הדורשים טיפול, בשיתוף יחידות נוספות במשרד שהינן חלק משרשרת הערך באספקת השירות (כמפורט לעיל).   |
| גיבוש תכנית עבודה משרדית לתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה (בשיתוף אגף התכנון המשרדי ובאישור מנכ"ל המשרד) |   |
| הטמעת שינויים ותהליכי עבודה סטנדרטיים בהתאם להנחיות הגופים המנחים המרכזיים                              |   |

| שינויים ברמת המשרד בהתאם להתקדמות ביישום המתווה                                     |
|---|
| שדרוג בדרגות בהתאם למבנה הארגוני ולדרישות הגדרות התפקיד שאושרו                      |
| בחירת המשאבים הדרושים לטובת יישום המבנה הארגוני שאושר <sup>13</sup>                 |
| תוספת שעות נוספות לעובדי היחידה   |
| משאבים נוספים לטובת הטמעה איכותית של מערכות טכנולוגיות חדשות והתקדמות ביישום המתווה |

<sup>13</sup> בהיבטי תקציב וכוח אדם במידה ויידרש.



להלן מפורטים דגשים והמלצות ליישום השלבים השונים של מודל השינוי :

### **הגדרת תפיסת הפעלה**

מומלץ שתפיסת ההפעלה תישען על העקרונות הבאים :

1. הפרדה מבנית בין תחום הנכסים והלוגיסטיקה לתחום הרכש, כמפורט בחוזר הנציבות משנת 2009<sup>14</sup> (כאמור לעיל, יישום חוזר זה מהווה תנאי לכניסה למודל השינוי הנוכחי).
2. התמחות ותחומי ידע פרופסיונאליים - התמחויות אלו יחולקו עפ"י קטגוריות מרכזיות, אשר מומלץ שיחולקו עפ"י תחומי הרכש המרכזיים.
3. מקצועיות והתמקצעות - השקעה במיומנויות העובדים ובטיפול ההון האנושי, באמצעות הכשרות כלליות וייעודיות.
4. הלקוח במרכז - קבלת הדרישות מהיחידות המקצועיות ופעילות אינטגרטיבית של היחידה לאורך כל שרשרת האספקה על מנת לספק את התוצר הסופי בהתאם לדרישה.
5. שירותיות - הגדרת אמנת שירות ואמות מידה לרמת השירות הנדרשת מול היחידות המקצועיות ומול ספקים.
6. פרואקטיביות - מעבר מתפיסת הפעלה תגובתית לתפיסת הפעלה המבוססת על גיבוש תכנית עבודה, ביצוע בקורות שוטפות ואיתור חסמים במטרה לייעל תהליכים.
7. סטנדרטיזציה וייעול תהליכים - שיפור מתמיד של תהליכי העבודה באמצעות הטמעת מערכות טכנולוגיות מתקדמות, הפחתת בירוקרטיה וסטנדרטיזציה של תהליכי העבודה.
8. בפריסה גיאוגרפית רחבה, או במקרים שבהם נדרשת מידת עצמאות חריגה, הגדלת העצמאות התפעולית של יחידות קצה - באמצעות מתן סמכות ליצירת הזמנות מתוקף הסכמי מסגרת שבאחריות המטה, בחינת האפשרות להקצות איש רכש יחידתי ומתן מענה לוגיסטי מרחבי.

### **התאמות במבנה הארגוני**

השינוי במבנה הארגוני יתבצע בהתאם לתפיסת ההפעלה שנבחרה ולמאפייני פעילות המשרד. בעת ביצוע ההתאמות מומלץ לבחון את השיקולים הבאים :

1. בתחום הרכש : יצירת התמחויות לפי קטגוריות כאמור. לאור הלמידה שערך הצוות, מומלץ שהחלוקה תתבסס על תחומי רכש שונים, כגון חלוקה לטובין, שירותים ומחשוב, או לחלופין חלוקה לפי תחומי רכש שהינם בליבת פעילות המשרד ורכש התומך בפעילות הליבה. עם זאת, ניתן גם שהחלוקה לקטגוריות תבוצע לפי סוגי הליכי הרכש (לדוגמה : התקשרויות בהליכי פטור ממכרז ; מכרזים ; התקשרויות מתוקף מכרזים מרכזיים), או לפי השלבים השונים בתהליך הרכש (לדוגמה : תכנון רכש ; עריכת מכרזים והתקשרויות ; ניהול חוזים והתקשרויות ; בקרת איכות).

<sup>14</sup> כמפורט בחוזר הנציבות, תחום הנכסים והלוגיסטיקה יתמקד בשלושה נושאים מרכזיים: נכסים ותפעול, רכב ותחבורה וניהול מלאי ומצא; תחום הרכש ירכז את כלל פעילות הרכש המשרדית בהתאם לצרכי היחידות המקצועיות.



בכל אחד מאופני החלוקה שייבחרו, מומלץ לוודא כי **תחום ניהול ההתקשרויות** והקשר עם הספקים והלקוחות מקבל ביטוי בחלוקת התפקידים – בין אם כתפקיד מובחן ובין אם התפקיד יפוצל בין מספר עובדים לפי תחומי ההתקשרויות. כמו כן, בדומה לחברות המובילות במשק, מומלץ שתחום הקניינות (כלומר, יצירת ההזמנות וההתקשרויות), יהיה מובחן מבעלי התפקיד המקצועיים בתחום הרכש.

2. בתחום הלוגיסטיקה והנכסים: כאמור לעיל, בדומה למגמה הניכרת במגזר העסקי ובעולם, בהיבט התחזוקה מומלץ לעבור לתפעול באמצעות חברות מנהלות ורכישת שירותים. שינוי זה ימקד את תפקידם של אנשי הלוגיסטיקה בניהול פרויקטים ובניהול חוזים והתקשרויות אל מול הספקים והחברות המנהלות. ככל שיוחלט על הקמת מרחבים לוגיסטיים במשרדים בהם קיימת פריסה גיאוגרפית רחבה, יש לבצע שינוי במבנה הארגוני שיכלול מנהלי מרחבים. כמו כן, כאמור לעיל, במשרדים בעלי היקף פעילות ניכר בתחום הנכסים יש לשקול הפרדה נוספת בין תחום הלוגיסטיקה לתחום הנכסים, על בסיס הגדרות התפקיד המפורטות להלן.

### **התאמות בהגדרות התפקיד**

על מנת ליישם את ההמלצות שתוארו לעיל בנוגע לפרופיל המשרות ולהתאמות הנדרשות במבנה הארגוני, מוצע שהגדרות התפקיד יהיו בהתאם לבסיס המפורט להלן. מספר בעלי התפקידים בכל תחום וכן רמות הדרגה הספציפיות בכל משרד ובכל תפקיד ייקבעו בהתאם לתפיסת ההפעלה שהוגדרה ע"י המשרד ולמאפייני פעילות המשרד. יובהר כי במידה ויבחר המשרד לגבש את המבנה הארגוני בהתאם לתפיסת הפעלה שונה (כפי שפורט לעיל), יינתן לכך מענה באמצעות הגדרות התפקיד הבסיסיות המתוארות להלן. כמו כן, במשרדים קטנים מאוד ייתכנו איחודים של הפונקציות המתוארות בהגדרות התפקיד. ככלל, הגדרות התפקיד המפורטות ייקבעו בהמשך על-ידי נציבות שירות המדינה בהתאם לעקרונות הבסיס המוצגים.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> יש לציין כי ביחידות הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה קיימים בעלי תפקידים נוספים שאינם מפורטים בטבלה, כגון נהגים ועובדי ארכיב. ככל שיעלה צורך בביצוע התאמות נוספות בהגדרות תפקיד אלו, הדבר יידון במסגרת ועדת היישום.

כמו כן, יצוין כי מטה השכר באגף החשב הכללי הביע את הסתייגותו מהרחבת הריבוד של דרגות השכר בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה שלא לאחר בחינה רוחבית של כל בעלי התפקידים בתחומים אחרים, לרבות חשבונות משרדי הממשלה ומשאבי אנוש. כמו כן, הביע האגף את הסתייגותו מהדרישה לתואר כללי במסגרת דרישות ההשכלה האקדמית, בדגש על הדרג הניהולי, וסבר כי יש לקבוע תנאי סף ספציפיים יותר להשכלה, כגון תארים בהנדסה, תעשייה וניהול, לוגיסטיקה ויתר תחומי הלימוד הנושקים למקצועות אלה.



| תחום    | שם התפקיד           | דרגות         | דירוג                                   | שונות בין משרדים   | תיאור התפקיד   | דרישות השכלה, הכשרה וניסיון   |
|---------|---------------------|---------------|---|--|--|---|
| קניינות | קניין               | 36-39         | מח"ר                                    | אין  | אחריות על הוצאת הזמנות בהתאם לצרכי היחידה המקצועית ובכפוף לתנאי ההסכמים וההתקשרויות, אחריות לבדיקת העמידה של ספקים בתנאי ההתקשרות בשיתוף היחידה המקצועית.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- השכלה אקדמית</li> <li>- הכשרת קניינות או השלמתה בפרק זמן מוגדר</li> <li>- רצוי היכרות עם מערכות המידע הרלוונטיות</li> </ul>                                  |
|         | קניין בכיר          | 38-40         | מח"ר                                    | אין  | בעל סמכויות זהות לאלו של קניין ובנוסף אחריות על ניהול פעילות הקניינים ועל ביצוע בקרה שוטפת.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- השכלה אקדמית</li> <li>- הכשרת קניינות</li> <li>- היכרות עם מערכות המידע הרלוונטיות</li> <li>- קידום המבוסס על ניסיון וביצועים</li> </ul>                     |
| רכש     | מוביל רכש           | 36-39 / 38-40 | מח"ר (מסלול קידום בהתאם לכללים שייקבעו) | אין  | איסוף צרכים מיחידות המשרד בתחום הרכש, סיוע בהכנת מכרזים והתקשרויות, סיוע בניהול התקשרויות וקשר עם ספקים ולקוחות, סיוע בהיבטים טכניים ובהיבטים מסחריים פשוטים של ביצוע רכש.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- השכלה אקדמית</li> <li>- הכשרת רכש או השלמתה בפרק זמן מוגדר</li> <li>- רצוי היכרות עם מערכות המידע הרלוונטיות</li> </ul>                                      |
|         | מוסמך רכש / קטגוריה | 39-41 / 40-42 | מקביל לדירוג כלכלנים                    | 41-43 בתחומים בעלי מורכבות גבוהה בלבד, בהתאם לבחינה פרטנית | אחריות על כלל הליכי הרכש שבתחום ניהול, לרבות תכנון ויישום אסטרטגיית רכש בהתאם לצרכי המשרד, איתור ספקים חדשים, תכנון וניהול מו"מ מול ספקים, ייזום ופיתוח התקשרויות והסכמים חדשים, כתיבת ועריכת מכרזים | <ul style="list-style-type: none"> <li>- השכלה אקדמית</li> <li>- הכשרת רכש או השלמתה בפרק זמן מוגדר</li> <li>- רצוי היכרות עם מערכות המידע הרלוונטיות</li> <li>- ניסיון רלוונטי בתחום הרכש</li> </ul> |



|                                |                          |               |   |  |  |  |
|--------------------------------|--------------------------|---------------|---|--|--|--|
|                                |                          |               |   |  |  | והתקשרויות, ניהול התקשרויות כולל קשר עם ספקים ולקוחות, הנגשת מידע ללקוחות על תחום הרכש שבאחריותו, ביצוע בקרה ופיקוח על ההוצאות בתחום הרכש שבאחריותו, ניהול וליווי של העובדים תחתיו (במידה ויש).          |
|                                | מנהל קטגוריה             | 41-43         | מקביל לחוזה מומחים (לקטגוריה גנרית או ספציפית על בסיס ניתוח השוק) <sup>16</sup> | בתחומים בעלי מורכבות גבוהה בלבד, בהתאם לבחינה פרטנית | מומחיות מקצועית בקטגוריית הרכש שבניהולו ואחריות לכלל הליכי הרכש בקטגוריה, לרבות תכנון ויישום אסטרטגיה לקטגוריית הרכש בהתאם לצרכי המשרד, ייזום ופיתוח התקשרויות והסכמים חדשים, כתיבת ועריכת מכרזים והתקשרויות, ניהול מו"מ מול ספקים, ניהול התקשרויות כולל קשר עם ספקים ולקוחות, ביצוע בקרה ופיקוח על ההוצאות בתחום הרכש שבאחריותו, ניהול וליווי של העובדים תחתיו (במידה ויש). | <ul style="list-style-type: none"><li>- השכלה אקדמית</li><li>- הכשרת רכש מתקדמת או השלמתה בפרק זמן מוגדר</li><li>- רצוי היכרות עם מערכות המידע הרלוונטיות</li><li>- ניסיון ברכש בתחום הקטגוריה</li></ul> |
| לוגיסטיקה ונכסים <sup>17</sup> | מוביל לוגיסטי ו/או נכסים | 36-39 / 38-40 | מח"ר (מסלול קידום בהתאם לכללים שייקבעו)   | אין  | איסוף צרכים מיחידות המשרד בתחום הלוגיסטי שבאחריותו, ניהול ואכיפה של חוזים והתקשרויות בתחום אחריותו, ניהול והוצאה לפועל של  | <ul style="list-style-type: none"><li>- השכלה אקדמית</li><li>- הכשרת לוגיסטיקה ו/או נכסים או השלמתה בפרק זמן מוגדר</li></ul>   |

<sup>16</sup> שכרם של מנהלי קטגוריה ייקבע באופן פרטני בהתאם לכללים שייקבעו ובהתייחס לניתוח השוק הרלוונטי, בהתאם לדירוג 555 (חוזה מומחים).

<sup>17</sup> יובהר כי העיסוק בתחום הלוגיסטיקה כולל את העיסוק בנושאי תחבורה, למעט במקרים של עומסים חריגים ביותר, בהם תיבחן האפשרות להוספת ממונה ייעודי לתחום התחבורה.





|  |   |  |      |                 |                                  |  |
|--|---|--|------|-----------------|----------------------------------|--|
| פרייקטים בתחום<br>אחריותו, מתן סיוע<br>לוגיסטי בתחום אחריותו.  | - רצוי היכרות עם<br>מערכות המידע<br>הרלוונטיות  |  |      |                 |                                  |  |
| התוויית אסטרטגיה<br>לתחום הלוגיסטי<br>שבאחריותו, ניהול ואכיפה<br>של חוזים והתקשרויות<br>בתחום אחריותו, ניהול<br>והוצאה לפועל של<br>פרייקטים בתחום<br>אחריותו, מתן סיוע<br>לוגיסטי בתחום אחריותו,<br>ביצוע בקרה ופיקוח על<br>הוצאות לוגיסטיות, ניהול<br>וליווי של העובדים תחתיו<br>(במידה ויש). | - השכלה אקדמית<br>- הכשרת<br>לוגיסטיקה ו/או<br>נכסים או<br>השלמתה בפרק<br>זמן מוגדר<br>- רצוי היכרות עם<br>מערכות המידע<br>הרלוונטיות<br>- ניסיון רלוונטי<br>בתחום<br>הלוגיסטי ו/או<br>הנכסים | 41-43<br>בתחומים<br>בעלי<br>מורכבות<br>גבוהה<br>בלבד,<br>בהתאם<br>לבחינה<br>פרטנית | מח"ר | 39-41/<br>40-42 | מנהל<br>לוגיסטי<br>ו/או<br>נכסים |  |

#### ניהול יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה

לאורך עבודת הצוות שבה ועלתה חשיבותו של מנהל יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, בהתוויית תפיסת ההפעלה של היחידה, בשיפור רמתה המקצועית ובדחיפת עובדי היחידה לאיכות ולמצוינות במתן שירות לעובדי המשרד. לפיכך רואה הצוות חשיבות רבה בהבטחת רמת המקצועיות של מנהל היחידה, כפי שבאה לידי ביטוי הן בדרישות הסף והן ברמת הבכירות של המנהל. בהתאם לכך מפורט להלן הבסיס לתיאור התפקיד והדרישות ממנהל היחידה. כמו כן, מפורטות הדרגות המומלצות למנהלי היחידות בהתאם להיקף ולרמת המורכבות של הפעילות המשרדית בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה.



| דרישות השכלה, הכשרה וניסיון   | תיאור התפקיד  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- השכלה אקדמית</li> <li>- הכשרת רכש ולוגיסטיקה מתקדמת או השלמתה בפרק זמן מוגדר</li> <li>- רצוי הכשרה ניהולית</li> <li>- ניסיון ניהולי בהתאם לרמת המשרה</li> <li>- ניסיון משמעותי ברכש ו/או נכסים ולוגיסטיקה</li> <li>- רצוי היכרות עם מערכות המידע הרלוונטיות</li> </ul> | <p>אחריות לתכנון ולהובלת היישום של אסטרטגיה בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, אחריות לניהול העובדים ביחידה ולפיתוחם המקצועי, ביצוע בקרה ופיקוח על הפעילויות והפרויקטים שבתחומי היחידה, בקרה ופיקוח על ניהול התקשרויות ואכיפה של חוזים בתחומי היחידה, בקרה ופיקוח על ההוצאות בתחומי היחידה.</p> |

#### פירוט דרגות השכר למנהלי אגפי רכש, נכסים ולוגיסטיקה<sup>18</sup>

| היקף הפעילות המשרדי | רמת מורכבות   | דירוג | דרגת מנהל האגף         | הערות   |
|---------------------|---------------|-------|------------------------|---|
| קטן מאוד            | הכל           | מח"ר  | 42                     |   |
| קטן                 | הכל           | מח"ר  | 43                     |   |
| בינוני              | נמוכה-בינונית | מח"ר  | +43                    | שתי חלופות לשיקול הדעת של ועדת היישום:<br>1. 43<br>2. 43 משודרג <sup>19</sup> |
| בינוני גדול         | גבוהה<br>הכל  | מח"ר  | 44 לא מוביל            |   |
| גדול מאוד           | הכל           | מח"ר  | 44 מוביל <sup>20</sup> |   |

<sup>18</sup> היקף הפעילות ורמת המורכבות של הפעילות המשרדית בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה ינותחו ויידונו בוועדת היישום בהתאם לנתונים שהגיש המשרד בשאלון התפקוד ועפ"י קריטריונים שייקבעו (כגון גודל המשרד, היקפי הרכש וההתקשרויות, סוגי המכרזים העיקריים והמודלים הכלכליים שלהם, פריסה ארצית וכדומה).

<sup>19</sup> לפי ריבוד דרגה 43, בהתאם ליישום המלצות הרפורמה לשיפור מנגנוני ניהול ההון האנושי בשירות המדינה, או לחלופין חוזה משודרג בהתאם לפתרון שיימצא לנכון, בהיעדר הריבוד האמור.

<sup>20</sup> אישור דרגה זו יהיה במקביל ליישום הנחיית נציבות שירות המדינה בדבר פיצול תפקיד סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש במשרדים גדולים.



### התאמות בגין שינויים בהגדרות התפקיד

בהינתן ההתאמות שתוארו לעיל בהגדרות התפקיד של עובדי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה, צפוי שייווצר חוסר התאמה בין דרישות ההשכלה, ההכשרה והניסיון העדכניות לבין רמות ההשכלה, ההכשרה והניסיון של העובדים הקיימים. על כן, מוצע להגדיר כי:

1. לטובת איוש של תפקיד חדש או תקן משודרג, יוכלו להתמודד מועמדים העומדים בתנאי הסף העדכניים בלבד, מיום החתימה על ההסכם בין המשרד לוועדת היישום. לשם כך תינתן האפשרות להשלים את ההכשרות וההסמכות הנדרשות לטובת שדרוג, בסיוע המשרד ויחידת ההדרכה באגף החשב הכללי.
2. במשרות התואמות את הגדרות התפקיד הקיימות, אך העובדים המועסקים בהן כיום אינם עומדים בתנאי הסף העדכניים – בעת חילופי איוש לא יהיה ניתן להתמודד על תפקידים אלו ללא עמידה בתנאי הסף העדכניים, וזאת מיום החתימה על ההסכם בין המשרד לוועדת היישום.
3. במקרה הצורך ובהתאם לסיכום עם המשרד בוועדת היישום, תיבחן האפשרות להציע הסדרי פרישה לעובדים ותיקים שהנושא רלוונטי עבורם.

### תגמולים כלליים בגין יישום ההמלצות ברמה הארגונית

| היבטים ליישום ברמת המשרד  | התגמול למשרד   | פריסה   |
|---|--|---|
| התנעת ההטמעה של מודל השינוי בהתאם למתווה המוסכם בין ועדת היישום למשרד | השלמה ל-25 שעות נוספות בממוצע לעובד ביחידה המרכזית לרכש, נכסים ולוגיסטיקה. אופן ההקצאה בין עובדי היחידה יהיה נתון לשיקול דעתו של המנהל, עד למכסת מקסימום של 40 שעות נוספות לעובד | עם חתימת הסיכום בין המשרד לוועדת היישום   |
| התקדמות במודל השינוי לפי המתווה המוסכם                                | מענק חד-פעמי לעובדי היחידה המרכזית לרכש, נכסים ולוגיסטיקה  | פריסה לפעילות על פני שלוש שנים, בהתאם להתקדמות ביישום מודל השינוי כמפורט בטבלה להלן |



## פריסת היישום

להלן מפורטת פריסת היישום של מודל השינוי על-פני שלוש שנים, כבסיס לסיכום בין המשרד לוועדת היישום ולפריסת התגמולים הכלליים. לוח הזמנים הספציפי והמפורט ייקבע במסגרת ההסכם עם המשרד בוועדת היישום.

שלבים מקדימים:

1. כניסה למודל השינוי – עמידה בתנאי הסף לכניסה למודל השינוי והצגת אסמכתאות לוועדת היישום.<sup>21</sup>
2. הגדרת תפיסת הפעלה לעבודת היחידה – הצגת תפיסת ההפעלה והמבנה הארגוני הנגזר ממנה לוועדת היישום.<sup>22</sup>

פריסת היישום:

| שלוש שנים |   | שנתיים |                  | שנה   |  |  |
|-----------|---|--------|------------------|---|--|--|
| תגמול     | לביצוע  | תגמול  | לביצוע           | תגמול   | לביצוע   | תחום                                       |
|           |   |        |                  | השלמה ל-25 שעות נוספות בממוצע לעובד ביחידה המרכזית (הקצאה ע"י מנהל היחידה עד למכסת מקסימום של 40 שעות נוספות לעובד), ואישור המבנה הארגוני העדכני בהתאם לסיכום | חתימה על סיכום בין המשרד לוועדה על יישום מודל השינוי, ובכלל זאת השינויים המוסכמים במבנה הארגוני ושינויים נוספים בעבודת היחידה בהתאם ללוח זמנים מוסכם | סיכום עם ועדת היישום                       |
|           | סיום השלמת הכשרות והסמכות הנדרשות לטובת שדרוג |        |                  |   | תחילת השלמה של הכשרות והסמכות לעובדים קיימים ככל שיידרש בהתאם להגדרות התפקיד העדכניות <sup>23</sup>  | השלמת הסמכות והכשרות של עובדי היחידה       |
|           |   |        | סיום איוש המשרות |   | פרסום המכרזים הרלוונטיים   | השלמת איוש חסר, לרבות שינויים במבנה התקינה |

<sup>21</sup> במידה והמשרד לא יישם את חוזר הנציבות משנת 2009, יש להביא בפני ועדת היישום את התחייבות המשרד ליישום עקרונות החוזר במסגרת השינוי הנוכחי במבנה הארגוני (בחימת מנכ"ל המשרד, סמנכ"ל ההון האנושי והחשב).

<sup>22</sup> ועדת היישום תבחן את תפיסת ההפעלה והמבנה הארגוני שיובאו בפניה בהתאם לעקרונות מודל השינוי והמלצות הצוות, בהתאם לנתוני שאלון התפקוד שהגיש המשרד ובהתאם לסטטוס כוח האדם במשרד (המבנה הארגוני הקיים, מצבת כוח האדם ונתוני שכר).

<sup>23</sup> יש לעדכן את ועדת היישום מוקדם ככל הניתן ככל שלא ימצא אפיק רלוונטי להשלמת הכשרה או הסמכה הנדרשת לטובת שדרוג. כמו כן הוועדה תהיה רשאית לבחון את מידת התאמתן של הכשרות שונות להכשרות הנדרשות כפי שצוינו בהגדרות התפקיד, בתיאום עם אגף בכיר הדרכה בנציבות שירות המדינה.



|  |  |  |   |  |   |   |
|--|--|--|---|--|---|---|
|  |  | פעמימה 2 –<br>מענק חד-פעמי<br>על התקדמות<br>ביישום המודל | מעבר מלא<br>לניהול תהליך<br>ועדות המכרזים<br>במערכת נעמ"ה;<br><br>מעבר מלא<br>לניהול הליכי<br>רכש מקוצרים<br>בפלטפורמה<br>הדיגיטלית <sup>24</sup> | פעמימה 1 – מענק חד-<br>פעמי על התקדמות<br>ביישום המודל | תחילת הטמעה של מערכת<br>נעמ"ה במשרד;<br><br>תחילת הטמעה של<br>הפלטפורמה הטכנולוגית<br>לניהול הליך רכש מקוצר;<br><br>מעבר להזנת נתוני הנכסים<br>במודול נדל"ן במערכת<br>מרכב"ה;<br><br>הטמעה שוטפת של<br>מערכות מרכזיות נוספות<br>ככל שיפותחו | הטמעת מערכות<br>מחשוב מרכזיות<br>בתחומי הרכש,<br>הנכסים<br>והלוגיסטיקה                        |
| פעמימה 3 –<br>מענק חד-פעמי<br>על התקדמות<br>ביישום המודל | מדידה שוטפת<br>והצגת העמידה<br>ב- SLA שהוגדר,<br>לרבות תכניות<br>לשיפור ברמת<br>השירות       | פעמימה 2 –<br>מענק חד-פעמי<br>על התקדמות<br>ביישום המודל | מדידה שוטפת<br>והצגת העמידה<br>ב- SLA שהוגדר,<br>לרבות תכניות<br>לשיפור ברמת<br>השירות  | פעמימה 1 – מענק חד-<br>פעמי על התקדמות<br>ביישום המודל | גיבוש אמנת שירות (SLA)<br>לעבודת היחידה בהתאם<br>להנחיות בנושא, הצגתה<br>לוועדת היישום ופרסומה<br>ברמת המשרד;<br><br>מדידה שוטפת במסגרת<br>כלי מדידה ממשלתיים   | SLA ומדידה  |
| פעמימה 3 –<br>מענק חד-פעמי<br>על התקדמות<br>ביישום המודל | ביצוע בקרה<br>שוטפת אחר<br>העמידה בתכנית<br>העבודה ועדכון<br>שוטף של<br>התכנית ברמה<br>שנתית | פעמימה 2 –<br>מענק חד-פעמי<br>על התקדמות<br>ביישום המודל | ביצוע בקרה<br>שוטפת אחר<br>העמידה בתכנית<br>העבודה ועדכון<br>שוטף של<br>התכנית ברמה<br>שנתית  | פעמימה 1 – מענק חד-<br>פעמי על התקדמות<br>ביישום המודל | גיבוש תכנית עבודה<br>בשיתוף אגף תכנון<br>המדיניות במשרד ובהתאם<br>לצרכים העולים מהיחידות<br>המקצועיות, ואישורה<br>ברמת המנכ"ל   | גיבוש תכנית<br>עבודה לתחומי<br>הרכש, הנכסים<br>והלוגיסטיקה                                    |
| פעמימה 3 –<br>מענק חד-פעמי<br>על התקדמות<br>ביישום המודל |  | פעמימה 2 –<br>מענק חד-פעמי<br>על התקדמות<br>ביישום המודל |   | פעמימה 1 – מענק חד-<br>פעמי על התקדמות<br>ביישום המודל |   | הטמעת שינויים<br>ותהליכי עבודה<br>סטנדרטיים<br>בהתאם להנחיות<br>השוטפות של<br>הגופים המרכזיים |

<sup>24</sup> בהתאם להתקדמות בפיתוח וביכולות של מערכות אלו ולתהליך הטמעתן בממשלה.



## נספחים



## נספח א' כתב מינוי הצוות



נציב שירות המדינה



ט"ו באלול תשע"ח  
26 באוגוסט 2018

0491-0001-2018-036074

לכבוד

אורן כהן, סמנכ"ל ממשל וחברה, משרד רה"מ – יו"ר הצוות  
מופיד גאנס, סמנכ"ל בכיר תפעול ולוגיסטיקה, משרד המשפטים  
רועי פישר, סמנכ"ל בכיר למינהל ומשאבי אנוש, משרד הכלכלה והתעשייה  
גל אמיר, מנהל מינהל הרכש הממשלתי, משרד האוצר  
אפרת לוי רוזנברג, מנהלת תחום בכיר (בקרת ניהול ההון האנושי), נשי"מ  
רות מרק חשבת מטה חשב כללי, משרד האוצר  
גלית בן ציון, מנהלת תחום בכיר תנאי שירות ושכר, משרד האוצר  
דב לבנשטיין, מנהל אגף רכש, נכסים ולוגיסטיקה, משרד התחבורה  
אמיר מוריץ, כלכלן, אגף השכר במשרד האוצר  
רותם אליהו, מנהלת תחום, אגף ממשל וחברה, משרד רה"מ  
צאלה דיוק, מרכזת בכירה (הון אנושי), נשי"מ – מרכזות הצוות

### כתב מינוי לצוות חשיבה להסדרת כוח האדם בתחום הרכש

- א. מתוך כוונה לקדם את תחום הרכש הממשלתי ובמטרה לבסס את כוח האדם בתחום הרכש כפרופסיה מקצועית בעלת סטנדרט אחיד ברחבי הממשלה – הרינו למנותכם כחברי צוות חשיבה אשר ידון בהסדרת כוח האדם בתחום הרכש, ובכלל זאת יהיה אחראי לבחינת הנושאים הבאים:
1. המבנה הארגוני הרצוי ליחידות רכש במשרדי הממשלה
  2. פרופיל המשרות הרצוי ביחידות הרכש, כולל כישורים ותשכלה נדרשים
  3. הכשרות נדרשות לבעלי התפקידים השונים ביחידות הרכש
  4. תורה ותפיסת הפעלה של יחידות הרכש במשרדי הממשלה
  5. SLA רצוי לרמת השירות של יחידות הרכש
  6. מערך הבקרה, המדידה והערכת הביצועים של יחידות הרכש
  7. ממשקי העבודה והזיקות בין יחידות הרכש במשרדים ליחידות המקצועיות, "דורשות הרכש".
  8. ממשק העבודה והזיקות ליתר יחידות נותני השירות וליחידות הון אנושי
- ב. מסקנות הצוות יוגשו בתוך ארבעה חודשים.

בברכה,

אהוד פראור  
מ"מ נציב שירות המדינה



העתק:

מנכ"ל אחרוני, סגן הנציב (בקרת ניהול החנוך האנושי), נשיא  
אילה גוט אשיר, הממונה על מערכת הבטחון, נשיא  
עוזי שר, סגן בכיר לחשב הכללי והחשבונאי הראשי, משרד האוצר  
נבי שוחט, סגן בכיר לחשב הכללי וראש מחלקת הכינוי הממשלתי, משרד האוצר  
יוסי איצקוביץ, סגן בכיר לחשב הכללי (שכר, תנאי שירות וגמלאות), משרד האוצר  
אפי מלכין, סגן בכיר לממונה על השכר, משרד האוצר  
דני דרור, מנהל תחום בכיר, אגף ממשל וחברה, משרד רח"מ





## נספח ב'

### סיכום מענה על שאלון בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה

#### אודות השאלון

- תפוצה: השאלון הופץ לכ-50 משרדי ממשלה ויחידות סמך
- המשיבים על השאלון: סמנכ"לי הון אנושי ומנהלי אגפי רכש, נכסים ולוגיסטיקה
- מס' התשובות שהתקבלו: 42 משרדי ממשלה ויחידות סמך (50 תשובות נפרדות סה"כ)

#### סיכום המענה על השאלון

1. תחת איזה אגף ממוקם תחום הרכש במשרד:

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 20 | מינהל ו/או משאבי אנוש         |
| 18 | רכש, נכסים, לוגיסטיקה ותפעול  |
| 2  | כפיפות ישירות למנכ"ל/סגן מנהל |
| 2  | תכנון, פיתוח אסטרטגי ותקצוב   |

2. תחת איזה אגף ממוקם תחום הנכסים והלוגיסטיקה במשרד:

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 20 | מינהל ו/או משאבי אנוש         |
| 18 | רכש, נכסים, לוגיסטיקה ותפעול  |
| 2  | כפיפות ישירות למנכ"ל/סגן מנהל |
| 2  | תכנון, פיתוח אסטרטגי ותקצוב   |

3. כפיפות ועדת המכרזים במשרד לאגף הרכש:

|    |    |
|----|----|
| 25 | לא |
| 17 | כן |



4. כפיפות ועדת המכרזים כשהיא אינה כפופה לאגף הרכש :

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 9 | כפיפות ישרות למנכ"ל/סגן מנהל |
| 8 | סמנכ"ל מינהל ו/או משאבי אנוש |
| 3 | נמצאת במשרד ראשי             |
| 2 | חשבות                        |
| 1 | אגף תקציבים                  |
| 1 | היעדר כפיפות לאגף מסוים      |
| 1 | לא השיבו                     |

5. כפיפות תחום המחשוב במשרד לאגף הרכש :

|       |    |
|-------|----|
| לא    | 24 |
| כן    | 17 |
| חלקית | 1  |

6. כפיפות תחום המחשוב כשהוא אינו כפוף לאגף הרכש :

|    |                     |
|----|---------------------|
| 18 | מערכות מידע/מחשוב   |
| 4  | נמצא במשרד ראשי     |
| 1  | כפיפות ישרות למנכ"ל |
| 1  | לא השיבו            |

7. הקצאת יועץ משפטי קבוע לתחום הרכש בלשכה המשפטית :

|                 |    |
|-----------------|----|
| כן              | 25 |
| לא              | 15 |
| נמצא במשרד ראשי | 2  |

8. האם קיים שימוש ביועצים חיצוניים לסיוע בכתיבת מכרזים :

|    |    |
|----|----|
| כן | 22 |
| לא | 20 |



9. מטרות עיקריות לשימוש ביעוץ חיצוני בתחום הרכש :

|    |  |
|----|--|
| 13 | כתיבת ועריכת מכרזים  |
| 5  | סיוע בהיעדר ניסיון מקצועי בתחום המכרז הספציפי (דג' אדריכלות, נגישות)                         |
| 5  | כתיבת כתבי כמויות ומפרטים מקצועיים   |
| 4  | סיוע לאורך שלבי המכרז – הגדרת תנאי סף מקצועיים ופרמטרים של איכות, פרסום, בדיקת הצעות והמלצות |
| 2  | סיוע ללשכה המשפטית או בהיעדר ניסיון משפטי בתחום המכרז  |
| 1  | סיוע במכרזים מורכבים או במכרזים שנכשלו מספר פעמים  |
| 1  | סיוע בתפעול יחידת המכרזים  |
| 1  | ביצוע סקר שוק  |
| 1  | בהיעדר מנהל תחום רכש   |
| 1  | מטרות שוליות עפ"י הצורך  |

10. הערכת הסכום השנתי המוקצה לטובת ייעוץ חיצוני בתחום הרכש :

|   |                   |
|---|-------------------|
| 4 | עד 50,000 ₪       |
| 6 | 51,000-200,000 ₪  |
| 4 | 201,000-400,000 ₪ |
| 2 | כ-500,000 ₪       |
| 2 | כמיליון ₪         |
| 2 | מעל מיליון ₪      |
| 2 | לא השיבו          |

11. האם קיימות הכשרות ייעודיות לעובדים בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה :

|    |    |
|----|----|
| לא | 22 |
| כן | 20 |



12. סוגי ההכשרות המתקיימות :

|    |  |
|----|--|
| 10 | הכשרות בנושאי רכש בסיסי ולבכירים (מטעם האוצר/מינהל הרכש)   |
| 9  | הדרכות על מרכבה  |
| 5  | קורס דיני מכרזים ו/או ביטוחים (מטעם האוצר)   |
| 4  | הכשרות בנושאי לוגיסטיקה, נכסים ומשאבים חומריים   |
| 4  | הדרכות בנושאים ספציפיים - בטיחות בתעבורה, התייעלות אנרגטית, נאמני בטיחות, נגישות, משלוח חומרים מסוכנים |
| 3  | הכשרה מקצועית לכל העוסקים ברכש (פנימי)   |
| 2  | הכשרות של הנציבות  |
| 2  | הדרכות על מערכות מחשוב נוספות – מנו"ף, ניהול מכרזים  |
| 1  | הדרכות על מאגר הקבלנים המאוחד  |
| 1  | קורס מנהלי פרויקטים  |

13. שימוש במערכות מחשוב ייעודיות בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה :

|    |    |
|----|----|
| כן | 36 |
| לא | 6  |

14. מערכות המחשוב שבהן נעשה שימוש :

|    |   |
|----|---|
| 31 | מרכבה   |
| 12 | מערכות משרדיות : מערכת פניות מקוונת לרכש/לוגיסטיקה, פורטל תקציב, פורטל ארגוני, צי רכב, מערכות בקרה, מערכת תכנון ותקצוב (תו"ת), מערכת מו"ר |
| 11 | נוע"ם / מערכת לניהול ועדות מכרזים   |
| 9  | מאגר קבלנים מאוחד   |
| 6  | מנו"ף   |
| 5  | פורטל ספקים   |
| 2  | קניון דיגיטלי   |
| 2  | מערכות נדל"ן וארנונה  |
| 1  | מערכות נוספות שצוינו : תחזוקנית, סע"ר, חשבשבת, מוט"ב, מנורה, EBP, TAS, תמ"ר   |

15. האם קיים ליווי ו/או הנחייה מקצועית לעובדי המשרד בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה :

|    |    |
|----|----|
| לא | 26 |
| כן | 16 |



16. ליווי ו/או הנחייה מקצועית הניתנים לעובדי המשרד :

|   |   |
|---|---|
| 6 | ליווי והנחייה בנושא מרכבה                       |
| 4 | הפצת נהלים והנחיות ייעודיות                     |
| 3 | קורסים, השתלמויות, ימי עיון (ללא פירוט הנושאים) |
| 2 | הנחייה של מינהל הרכש                            |
| 2 | ליווי של יועצים חיצוניים                        |
| 2 | ליווי והנחייה לפי הצורך                         |
| 1 | ימי עיון לוועדת מכרזים                          |
| 1 | שיתוף ידע שוטף ע"י מנהל היחידה                  |



17. חסמים עיקריים שהועלו בתחום הרכש :

|    |   |
|----|---|
| 17 | כ"א לא מתאים - חוסר מקצועיות, תנאי סף לא מתאימים, חוסר הכשרה וליווי, היעדר מוטיבציה, חוסר בצבירת ידע וניסיון ארגוני, דרגות נמוכות, היעדר תמרוץ                                  |
| 11 | מורכבות ומשך תהליכי רכש - בירוקרטיה באישורים, ריבוי גורמים ושלבים בתהליך, היעדר גמישות תפעולית, צווארי בקבוק מערכתיים, נהלי עבודה לא מסודרים, שיטות תיחור מיושנות               |
| 9  | קושי עם המרכבה - לא ידידותית, בעיה בהרשאות, קושי במעקב אחר התקשרויות, בעיות בתמיכה, הדרכה וליווי  |
| 8  | מחסור בכ"א  |
| 8  | מכרזים מרכזיים - לא מיטביים, מסורבלים, לא עדכניים וחסרים  |
| 7  | רכש דרך הצעות מחיר - פניה למספר מצומצם של ספקים, סכום הפטור נמוך מידי (בבטחוני - חובת מכרז מעל 20 אלש"ח)  |
| 6  | ממשק עם החשבות - התערבות בתחומים מקצועיים, חשבות של משרד ראשי לא נגישה  |
| 5  | מבנה ארגוני - אינו תואם את הצרכים, ריבוי קניינים, פיזור עובדי הרכש ביחידות שונות, היעדר יחידת רכש עצמאית, היעדר בידול בין שלושת התחומים   |
| 5  | ביטוחים וערבויות  |
| 4  | חוסר תקציבי   |
| 4  | הוראות תכ"מ ויישומן - קושי מול הרגולציה (ספק יחיד, הארכות התקשרות), אחידות בנהלי החשכ"ל לכל המשרדים, הוראות משתנות, אי-בהירות של ההוראות, היעדר נהלים אחידים מעבר להוראות התכ"מ |
| 3  | ממשק מול מינהל הרכש - עיכוב במענה למערכת הפניות, היעדר ליווי וייעוץ מקצועי שוטף   |
| 3  | הלשכה המשפטית - חוסר זמינות   |
| 3  | ועדת המכרזים - חוסר בנציגות, ועדה במשרד ראשי לא נגישה   |
| 3  | קשיים טכניים בתשלומים - עיכוב תשלומים, חשבוניות שלא מגיעות בזמן, תקרת סכום הרשאה להתחייב למנהלי תחום  |
| 3  | ריבוי נושאים - נגישות, אנרגיה, ביטחון, תחבורה   |
| 2  | קושי עם פורטל הספקים - כולל ספקים שלא מעוניינים לעבוד בפורטל  |
| 1  | מחשוב התהליך - היעדר מערכת לניהול הצעות ותיעוד איכות השירות שניתן   |
| 1  | ממשק מול דורשי הרכש   |
| 1  | ביזור של תחום הרכש במשרד (יוצר חוסר יעילות, חוסר סנכרון, כפילויות והיעדר בקרה)  |
| 1  | בעיות בתחומים ספציפיים - מגבלה של קבוצות רכישה (בינוי), הערכת איכות לשירותים חברתיים, ספקים גדולים מידי, כמות ספקים מוגבלת, הגבלת סכומים במוצרים יקרים                          |
| 1  | קושי בפעילות רכש בינלאומי - מערכות רכש נפרדות (אין מרכבה בחו"ל), הכשרות צוותים  |



18. פתרונות שהוצעו בתחום הרכש :

|    |  |
|----|--|
| 15 | הכשרה - הכשרות ולימודים לעובדי רכש   |
| 10 | קיצור ושדרוג הליכים - קיצור מערך אישורי ההזמנות, הפעלת חתימה דיגיטלית, מתן אפשרות למשרדים להשתמש במכרז שפורסם במשרד אחר, פיתוח שיטות תיחור חדשניות |
| 8  | רכש דרך הצעות מחיר - מחשוב התהליך לטובת פניה למספר גדול יותר של ספקים, הגדלת סכומי הפטור ממכרז (כולל לביטחוני)                                     |
| 7  | מבנה ארגוני - התאמת המבנה הארגוני, מרכז אנשי הרכש והקניינים במקום אחד, יצירת בידול בין התחומים   |
| 6  | שדרוג כוח אדם - הרחבת מתחי הדרגות, שיפור חוזים אישיים, מיתוג יוקרתי  |
| 6  | תגבור כוח אדם  |
| 6  | אחידות התהליך - נהלי עבודה אחידים כולל ניהול סיכונים   |
| 5  | שיפור ממשק מול מינהל הרכש - מענה משופר על פניות, ליווי מקצועי שוטף   |
| 4  | הסדרת ממשקי העבודה - מול דורשי הרכש, חשבות, בין שלושת התחומים  |
| 4  | כ"א ייעודי ליחידות הרכש - ייעוץ משפטי, כלכלנים   |
| 4  | מרכבה - שיפורים ומענה משופר לפניות   |
| 3  | הרחבת גמישות למשרדים וליחידות - העברת סמכויות למשרדים במרכבה, העלאת סכום אישור ההזמנות למנהלים, העלאת תקרת הרשאה להתחייב                           |
| 2  | טמפלטים - פורמטים קבועים למכרזים וחוזים  |
| 2  | הקלות בביטוחים וערבויות  |
| 2  | פיתוח מערכות מחשוב רוחביות   |
| 1  | תיקונים בהוראות תכ"מ - פישוט ושינוי הוראות   |
| 1  | מכרזים מרכזיים - יצירת גמישות בהתאם לצרכי המשרדים  |
| 1  | תוספת תקציב  |
| 1  | שיפור פורטל הספקים   |
| 1  | מתן מענה לתחומים ספציפיים - עדכון קבוצות רכישה (בינוי), הגדלת הגבלות סכומים על מוצרים ייחודיים   |
| 1  | עבודה בחו"ל - חיבור למערכת מרכבה   |



19. חסמים עיקריים שהועלו בתחום הנכסים :

|    |  |
|----|--|
| 10 | כ"א לא מתאים - חוסר הלימה בין תנאי הסף לדרישות התפקיד, היעדר מוטיבציה, דרגות נמוכות, מבנה ארגוני לא מתאים, הגדרה לא ברורה של התחום |
| 9  | מבנים - צפיפות ומחסור בשטחים ומבנים, קושי לאתר מבנים ראויים ולתת פתרונות מהירים  |
| 9  | עבודה מול מינהל הדיור - היעדר פניות וליווי, בירוקרטיה, חוסרים בממשקי העבודה, קושי בחידוש חוזים, עיכוב בתשלום לספקים                |
| 7  | חוסר עצמאות למשרדים - באיתור ובניהול נכסים, בביצוע עסקאות קטנות  |
| 6  | התארכות תהליכים - ריבוי בירוקרטיה, לוחות זמנים בעיתיים   |
| 6  | היעדר הדרכות והכשרה מקצועית  |
| 6  | אכיפת חוזים של חברות קבלניות   |
| 3  | מקצועות בחסר - אנשי מקצוע בתחום ההנדסה, מתכננים ויועצים  |
| 3  | מחסור בכ"א   |
| 2  | נוהלי עבודה לא מסודרים וחוסר סטנדרטיזציה   |
| 2  | מחסור במערכות מידע ייעודיות וקושי בניהול המידע בתחום הנדל"ן  |
| 2  | מאגר הקבלנים - ניהול בעייתי של קבלני המאגר המאוחד ושירות חסר בנושא   |
| 2  | מגבלות בממשקי עבודה - מול החשבות ולשכות משפטיות  |
| 2  | רכש מרכזי - חוסר במכרזים מרכזיים, חיוב לעבוד עם ספקים שנבחרו בהליך מכרזי   |
| 2  | בעיות בשכירות - מחסור בתקציב, בעיות משפטיות בחוזי שכירות   |
| 2  | בעיות במעבר בין מבנים (ועדי עובדים, הסתדרות, חניות)  |
| 1  | היעדר תכנון בתחום הנכסים אל מול צפי גיוס העובדים   |
| 1  | קושי בתחזוק נכסים ללא חברת ניהול   |
| 1  | פניות של יחידות ישירות למינהל הדיור (שלא דרך אחראי הנכסים)   |
| 1  | היעדר רישום של הנכסים בטאבו או ברמ"י   |
| 1  | היעדר גוף מסודר במהלכי שיפוצים   |
| 1  | קושי בקבלת הצעות במכרזי דיור   |
| 1  | כניסה לתחום הבנייה הירוקה  |
| 1  | נכסים בחו"ל - ניהול הנכסים, תלות במשרד החוץ  |





20. פתרונות שהוצעו בתחום הנכסים :

|   |  |
|---|--|
| 8 | הכשרות לעובדים   |
| 7 | מינהל הדיור - הסדרת ממשקי העבודה מול המינהל, תגבור תקנים במינהל, ליווי מקצועי צמוד יותר למשרדים, מענה לפניות והתייעצויות |
| 6 | התאמות במבנה הארגוני - שיפור רמות המשרה, העלאת תנאי הסף, ריכוז תחום הנכסים, בידול בין התחומים                            |
| 5 | גמישות למשרדים והאצלת סמכויות  |
| 3 | אכיפה של מינהל הדיור על חברות הניהול או סיוע באכיפה  |
| 3 | הרחבת אופציות ההתקשרות למשרדים בתחום הנכסים  |
| 3 | תוספת כ"א  |
| 2 | תוספת תקציב  |
| 2 | הקצאת כ"א ייעודי למשרדים (מהנדסים, אדריכלים)   |
| 2 | שילוב ייעוץ חיצוני בתחום הנדל"ן  |
| 2 | קביעת נוהלים אחידים וקיצור משכי זמן  |
| 1 | ממשקי עבודה - הסדרת ממשק מול החשבות  |
| 1 | פורומים משותפים למשרדי הממשלה  |
| 1 | שיפור התכנון אל מול צפי הגיוס  |
| 1 | טיוב מכרזים מרכזיים - שיח פתוח מול המשרדים   |
| 1 | ביצוע תשלומי הארנונה ישירות ע"י מינהל הדיור לטובת חיסכון בריביות   |
| 1 | סיוע למשרדים מול עיכובים ברשויות   |
| 1 | מערכות מידע ייעודיות לניהול נכסים ודיור  |
| 1 | יצירת קריות ממשלה  |
| 1 | הפסקת הפניות של יחידות ישירות למינהל הדיור (שלא דרך אחראי הנכסים)  |



## 21. חסמים עיקריים שהועלו בתחום הלוגיסטיקה :

|    |   |
|----|---|
| 19 | כ"א לא מתאים - ידע מקצועי חסר, היעדר מוטיבציה, היעדר הכשרה, רמות משרד נמוכות, מיתוג נמוך לתפקיד, מקצוע בחסר           |
| 4  | קושי בהתקשרויות - התארכות הליכי התקשרות, קושי בפתיחת אופציות בהתקשרויות, חובת שימוש במאגר הקבלנים המאוחד מעל 10,000 ₪ |
| 4  | מחשוב - היעדר מערכת ממוחשבת לניהול ציוד ומלאי   |
| 4  | מחסור בכ"א  |
| 3  | חוסר גמישות ועצמאות למשרדים (לדג' מול מינהל הרכב, פלאפונים וכד')  |
| 3  | מכרזים מרכזיים - חוסרים, הגבלות בעת צרכים ייחודיים  |
| 2  | היעדר תכנון, פיקוח ובקרה בתחום הלוגיסטיקה   |
| 1  | היעדר ייעוץ וליווי מקצועי   |
| 1  | היעדר ניהול מקצועי  |
| 1  | תרבות ארגונית - היעדר תרבות תחזוקה מונעת  |
| 1  | קושי בעבודה מול ספקים   |
| 1  | מחסור תקציבי  |
| 1  | חוסר בכלי עבודה (לדג' הצמדת רכב)  |
| 1  | ממשקי עבודה מול החשבות  |
| 1  | עבודה בחו"ל - קושי בסוגיות בטחוניות וחשיפה מוגבלת למידע עבור עובדים מקומיים   |

## 22. פתרונות שהוצעו בתחום הלוגיסטיקה :

|    |   |
|----|---|
| 12 | הכשרה מקצועית ורענון לעובדים ולמנהלים   |
| 5  | יצירת גמישות - העברת סמכויות למשרדים וליחידות   |
| 5  | שדרוג המשרות - העלאת רמות שכר, העלאת תנאי הסף, התאמת המבנה הארגוני, הקצאת התנאים הנדרשים לתפקיד (רכב)   |
| 4  | הקלת רגולציה - הקלות רגולטוריות בהתקשרויות לוגיסטיות, העלאת הפטור ממאגר הקבלנים המאוחד ל-50 אלש"ח, הנחיות אחידות של החשבות, הגדלת רכישת שירותים מן החוץ בתחומי תחזוקה מורכבים |
| 3  | תגבור כ"א   |
| 3  | הקמת מערכת מחשוב ייעודית או שיפור הממשק במרכבה  |
| 2  | סיוע וליווי מקצועי במכרזים בתחום הלוגיסטיקה   |
| 2  | מכרזים מרכזיים - הרחבה וטיוב  |
| 2  | הטמעת תכנון, פיקוח ובקרה בתחום הלוגיסטיקה   |
| 1  | יצירת חוזה תחזוקה סטנדרטי ומקיף שיוכתב ברמה הממשלתית  |
| 1  | שיפור ממשקי העבודה מול ספקים  |
| 1  | הטמעת תרבות תחזוקה מונעת - הגדרת נורמות תחזוקה וסטנדרטיזציה לחברות הפועלות בתחום  |
| 1  | תגבור תקציבי  |



23. האם קיימים הבדלים בין תחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה מבחינת אופי עבודה והכישורים הנדרשים :

|          |    |
|----------|----|
| יש הבדל  | 35 |
| אין הבדל | 8  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| גורמי דמיון שהועלו       | תפקידים מורכבים, קיים אלמנט שירותי בכולם, נושקים ומשיקים זה לזה, כישורים גנריים זהים, פעילות בהתאם לאותן הנחיות וחוקים.  |
| גורמי שוני שהועלו        | ניסיון מקצועי, הכשרה, השכלה, אופי עבודה שונה, תחומי עיסוק ועולמות תוכן שונים, נדרשת התמקצעות ספציפית.  |
| דגשים מרכזיים לרכש       | נדרשת הכשרה רלוונטית וייעודית (כולל הבחנה בין מקצועות הרכש השונים), נדרשים כישורי קניינות ותמחור לצד הבנת מכרזים וחוזים, יכולת לתמוך בהליכים מקצועיים באמצעות הרכש, היכרות עם השוק, יכולת לעבוד מול גורמים מגוונים, כישורי מו"מ ויכולות ניהול. |
| דגשים מרכזיים לנכסים     | נדרשת הכשרה רלוונטית, נדרשים כישורי ניהול פרויקטים, הכרה של תחום הבינוי והאחזקה וידע בחוזים, נדרשות יכולות ניהול. נטען שניתן לאחד עם לוגיסטיקה (כישורים דומים).  |
| דגשים מרכזיים ללוגיסטיקה | נדרשת הכשרה בסיסית, נדרשים כישורי תפעול, ארגון וניהול מלאי ופרויקטים, יכולות טכניות ויכולת להפעיל קבלנים בסביבה מורכבת.  |



## משרדים ויחידות סמך שהשיבו על השאלון

### משרדי ממשלה

1. אנרגיה
2. בינוי ושיכון
3. הגנת הסביבה
4. חינוך
5. ירושלים ומורשת
6. כלכלה ותעשייה
7. מדע ותרבות
8. משפטים
9. נגב גליל ושיתוף פעולה אזורי
10. עבודה, רווחה ושירותים חברתיים - זרוע עבודה
11. עבודה, רווחה ושירותים חברתיים - זרוע רווחה
12. עלייה וקליטה
13. פנים
14. ראש הממשלה
15. שירותי דת
16. תחבורה

### יחידות סמך

17. בתי הדין הרבניים
18. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
19. המדפוס הממשלתי
20. המועצה לביטחון לאומי
21. הרבנות הראשית
22. השירות המטאורולוגי
23. השירותים הווטרינריים
24. לשכת הפרסום הממשלתי
25. מינהל אזרחי יו"ש
26. מינהל החינוך ההתיישבותי
27. מינהל המחקר החקלאי
28. מינהל התכנון
29. מינהלת תיאום וקישור עזה
30. מערך הסייבר הלאומי
31. מתאם פעולות הממשלה בשטחים
32. נציבות שירות המדינה
33. נתיב
34. רשות האוכלוסין וההגירה
35. רשות האכיפה והגבייה
36. רשות הבדואים
37. רשות ההגבלים העסקיים
38. רשות החשמל
39. רשות המים
40. רשות המסים - מכס ומע"מ ומס הכנסה
41. רשות שוק ההון
42. שירות ההדרכה והמקצוע (שה"מ)



## נספח ג'

### שאלון תפקוד יחידת רכש נכסים ולוגיסטיקה

שם המשרד: \_\_\_\_\_

#### 1. כמות המשרות במשרד/ביחידת הסמך

כמות המשרות במשרד/ביחידת הסמך בשנת 2018 (בהתאם לספר התקציב): \_\_\_\_\_

מספר העובדים/ת על סוגיהם השונים/ת המועסקים במבני המשרד/יחידת הסמך (כולל סטודנטים, מתנדבים, מיקור חוץ וגמלאים): \_\_\_\_\_

שם היחידה המרכזית (במטה המשרד) העוסקת בתחומי הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה: \_\_\_\_\_

רמת מנהל היחידה המרכזית לרכש, נכסים ולוגיסטיקה: \_\_\_\_\_

הגורם אליו כפוף מנהל היחידה המרכזית לרכש, נכסים ולוגיסטיקה: \_\_\_\_\_

מספר העובדים ביחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה **המרכזית** של המשרד/יחידת הסמך (במטה המשרד): \_\_\_\_\_

בתחום הרכש: \_\_\_\_\_

בתחום הלוגיסטיקה: <sup>25</sup> \_\_\_\_\_

בתחום הנכסים: <sup>26</sup> \_\_\_\_\_

סה"כ: \_\_\_\_\_

מספר העובדים העוסקים במסגרת תפקידם גם ברכש, נכסים ולוגיסטיקה **שלא במסגרת** היחידה המרכזית במשרד/ביחידת הסמך (ככל שיש עובד/ת שעוסק/ת באחד מהתחומים הבאים ללא אבחנה ביניהם יש לציין את התחום המרכזי/הדומיננטי בו הוא מועסק): \_\_\_\_\_

בתחום הרכש: \_\_\_\_\_

בתחום הלוגיסטיקה: \_\_\_\_\_

בתחום הנכסים: \_\_\_\_\_

סה"כ: \_\_\_\_\_

<sup>25</sup> כולל נהגים, תחזוקה, גינזך וכד'.

<sup>26</sup> כולל עובדי מדינה המנהלים פרויקטים במיקור חוץ.



האם קיימים במשרדכם עובדים שאינם מועסקים כעובדי מדינה ואשר עוסקים בתחומי הרכש?  
(לדוגמא: עובדי מיקור חוץ בתחומי המחשוב המועסקים לפי הוראות תכ"מ לעניין)? כן/לא

במידה וכן, כמה? \_\_\_\_\_

באילו תחומי רכש הם עוסקים? \_\_\_\_\_

מיהו יו"ר ועדת המכרזים/הרכישות המשרדית (במידה ויו"ר הוועדה אינו קבוע אנא ציינו זאת  
ופרטו מיהם היו"רים המתחלפים)? \_\_\_\_\_

אנא ציינו לאיזה גורם כפוף יו"ר ועדת המכרזים/הרכישות המשרדית מבחינה ארגונית?  
\_\_\_\_\_

באיזו תדירות מתכנסת ועדת המכרזים/הרכישות המשרדית? \_\_\_\_\_

כמות ההחלטות השנתית של ועדת המכרזים/הרכישות המשרדית: <sup>27</sup>

\_\_\_\_\_ 2016

\_\_\_\_\_ 2017

\_\_\_\_\_ 2018

## רכש

### 2. תקציבי הרכש במשרד/ביחידת הסמך בשנת 2018

כפי שבאו לידי ביטוי בספר התקציב בסוף השנה

| מבצע הרכש (רשות) **                     |                                     | תקציב המיועד<br>לרכש באלפי<br>ש"ח* | שם התקנה | מספר תקנה<br>תקציבית |
|---|-------------------------------------|------------------------------------|----------|----------------------|
| יחידה אחרת<br>(אנא פרט את<br>שם היחידה) | יחידת הרכש<br>הנכסים<br>והלוגיסטיקה |                                    |          |                      |
|   |                                     |                                    |          |                      |
|   |                                     |                                    |          |                      |
|   |                                     |                                    |          |                      |
|   |                                     |                                    |          |                      |
|   |                                     |                                    |          |                      |
|   |                                     |                                    |          |                      |

\* אין לכלול פרויקטים בהם המשרד משתתף במימון בלבד ללא מעורבות בביצוע הזמנת הרכש, כגון פעילות פיתוח, תמיכות וכדומה.

\*\* מבצע הרכש הינו הגורם העוסק במכלול פעילות הרכש, ובכלל זה ריכוז עריכת המפרטים, פרסום המכרזים, ניהול משא ומתן עם הספקים, קבלת הצעות מחיר, מעקב ובקרה על תהליכי הרכש ועוד.

<sup>27</sup> מספר ההחלטות יחושב לפי מספר סיכומי ישיבות הוועדה כפול מספר סעיפי ההחלטה בישיבות אלו.



סה"כ תקציב רכש: \_\_\_\_\_

סה"כ תקציב רכש באחריות ישירה של יחידת רכש נכסים ולוגיסטיקה:

סה"כ תקציב רכש באחריות משותפת של יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה עם יחידות אחרות: \_\_\_\_\_

סה"כ אישורים/שיחרורים לוגיסטיים במרכבה לשנת 2018 של בעלי תפקידים מרכש נכסים ולוגיסטיקה:

כמות שיחרורים - \_\_\_\_\_

היקף כספי - \_\_\_\_\_

**3. חוזי רכישה (מכרזים)/הזמנות שבוצעו באמצעות יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה בשנים 2016-2018**

| 2018 | 2017 | 2016 |  |
|------|------|------|--|
|      |      |      | סה"כ היקף תקציבי של הזמנות באחריות יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה (בעלות של פחות מ-50 אלש"ח) |
|      |      |      | כמות ההזמנות באחריות יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה (בעלות של פחות מ-50 אלש"ח)               |
|      |      |      | סה"כ היקף תקציבי של מכרזים באחריות יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה (בעלות של יותר מ-50 אלש"ח) |
|      |      |      | כמות המכרזים באחריות יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה (בעלות של יותר מ-50 אלש"ח)               |
|      |      |      | סה"כ היקף תקציבי של תשלומים (חשבוניות) שבוצעו בשנת 2018 ע"י יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה   |
|      |      |      | כמות פעולת תשלום (חשבוניות) שבוצעו ע"י יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה                        |

הערות:

---



---



---



אנא ציינו את חמשת המכרזים בעלי **התקציב הגדול ביותר** אשר פורסמו או הופעלו  
במשרד/ביחידה בשנת 2018 :

| שם המכרז | הסבר על המכרז | ספק זוכה<br>(במידה וקיים) | היקף תקציבי לשנת<br>2018 |
|----------|---------------|---------------------------|--------------------------|
|          |               |                           |                          |
|          |               |                           |                          |
|          |               |                           |                          |
|          |               |                           |                          |
|          |               |                           |                          |

אנא ציינו את חמשת המכרזים **המורכבים ביותר מבחינה מקצועית** אשר פורסמו או הופעלו  
במשרד/ביחידה בשנת 2018 (מורכות הנובעת מנושא המכרז, שיטת המכרז, המודל הכלכלי,  
ההשלכות הלוגיסטיות, תפעול המכרז וכד'): :

| שם המכרז | הסבר על המכרז | ספק זוכה<br>(במידה וקיים) | סיבת המורכבות |
|----------|---------------|---------------------------|---------------|
|          |               |                           |               |
|          |               |                           |               |
|          |               |                           |               |
|          |               |                           |               |
|          |               |                           |               |





## לוגיסטיקה

### 4. תקציב פעילות הלוגיסטיקה והתפעול לשנת 2018<sup>28</sup>

תקציב פעילות יחידת הלוגיסטיקה, ובכלל זה תפעול, תחזוקה, רכבים, דלק, טלפוניה וכד'.

| מספר תקנה תקציבית | תקציב המיועד<br>ללוגיסטיקה | פירוט |
|-------------------|----------------------------|-------|
|                   |                            |       |
|                   |                            |       |
|                   |                            |       |
|                   |                            |       |
|                   |                            |       |

אנא ציינו את חמש פעילויות הלוגיסטיקה **המורכבות ביותר** שהתקיימו במשרד/ביחידה בשנת 2018 (מורכבות הנובעת משיפור השירות לציבור, נושא הפעילות, היקף הפעילות, שיטת התפעול וכד'): :

| הפעילות<br>הלוגיסטית | הסבר על הפעילות | היקף תקציבי | סיבת המורכבות |
|----------------------|-----------------|-------------|---------------|
|                      |                 |             |               |
|                      |                 |             |               |
|                      |                 |             |               |
|                      |                 |             |               |
|                      |                 |             |               |

### 5. כמות כלי הרכב ומספר הנהגים במשרד/ביחידת הסמך:

| כמות |   |
|------|---|
|      | כלי רכב על סוגיהם השונים המסופקים על ידי חברת ליסינג  |
|      | כלי הרכב על סוגיהם השונים המסופקים על ידי מינהל הרכב הממשלתי אגום וצמודים עובדים המועסקים במשרות נהגי בנא"מ |
|      | עובדים המועסקים במשרות נהגי אישים   |
|      | בעלי רישיון נהיגה ברכב ממשלתי (ללא עובדים במשרות נהגים שפורטו לעיל)   |

<sup>28</sup> במידה ואין באפשרות המשרד להפריד בין תקציבי הלוגיסטיקה והנכסים, ניתן להשיב על שני תחומי תקציב אלו בטבלה זו.



#### 6. כמות ציוד התקשורת במשרד/ביחידת הסמך

| סוג ציוד          | כמות |
|-------------------|------|
| טלפונים ניידים    |      |
| טלפונים נייחים    |      |
| זימוניות (ביפרים) |      |
| אחר -             |      |

האם הטלפונים הנייחים במשרד מבוססים על תשתית אינטרנטית?

#### נכסים

#### 7. תקציב הנכסים לשנת 2018

תקציב פעילות יחידת הנכסים, הלוגיסטיקה, ובכלל זה דיור, שכירויות, ארנונה וכד'.

| מספר תקנה תקציבית | תקציב המיועד לנכסים | פירוט |
|-------------------|---------------------|-------|
|                   |                     |       |
|                   |                     |       |
|                   |                     |       |
|                   |                     |       |
|                   |                     |       |

#### 8. דיור ופיזור גיאוגרפי במשרד/ביחידת הסמך

| שם המבנה | מיקום | שטח בנוי (מ"ר) | האם מתקיימת במבנה קבלת קהל? | בעלות על המבנה |        | אחזקת המבנה |            |
|----------|-------|----------------|-----------------------------|----------------|--------|-------------|------------|
|          |       |                |                             | נכס מדינה      | שכירות | המשרד       | חברה מנהלת |
|          |       |                |                             |                |        |             |            |
|          |       |                |                             |                |        |             |            |
|          |       |                |                             |                |        |             |            |
|          |       |                |                             |                |        |             |            |

סה"כ מבנים באחזקת המשרד: \_\_\_\_\_

סה"כ שטח בנוי באחזקת המשרד: \_\_\_\_\_



סה"כ מבנים באחזקת חברה מנהלת: \_\_\_\_\_

סה"כ שטח בנוי באחזקת חברה מנהלת: \_\_\_\_\_

סה"כ חוזי שכירות: \_\_\_\_\_

מספר התיחורים במאגר המאוחד מתחת ל-50 אש"ח: \_\_\_\_\_

מספר התיחורים במאגר המאוחד מעל 50 אש"ח: \_\_\_\_\_

סה"כ נכסי ארנונה בכל המבנים: \_\_\_\_\_

סה"כ חוזי חשמל בכל המבנים: \_\_\_\_\_

סה"כ התקשרויות עם תאגידי מים: \_\_\_\_\_

#### **9. זמינות וניידות**

שיעור העובדים מתוך עובדי היחידה המרכזית של המשרד לרכש, נכסים ולוגיסטיקה שנדרשים לזמינות בשעות חריגות במהלך **ימות השבוע**: \_\_\_\_\_

שיעור העובדים מתוך עובדי היחידה המרכזית של המשרד לרכש, נכסים ולוגיסטיקה שנדרשים לזמינות בשעות חריגות **בסופי שבוע**: \_\_\_\_\_

שיעור העובדים מתוך עובדי היחידה המרכזית של המשרד לרכש, נכסים ולוגיסטיקה שנדרשים לניידות גאוגרפית: \_\_\_\_\_

#### **10. תפקידים נוספים**

במידה ומוטלים על יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה תפקידים נוספים המשפיעים על היקף פעילות היחידה ומורכבותה, אנא פרטו בטבלה הבאה:

| תפקיד נוסף | מתוקף מה הוטל התפקיד?<br>(מינוי/החלטה וכד') | כמות שעות העובד החודשיות<br>הנדרשות לטובת מילוי התפקיד |
|------------|---|--|
|            |   |  |
|            |   |  |
|            |   |  |



אנא סמנו במידה ומוטל על יחידת הרכש, הנכסים והלוגיסטיקה אחד או יותר מתחומי העיסוק הבאים:

|  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> הנגשה לאנשים עם מוגבלות     | <input type="checkbox"/> כתיבת הסכמים                                   | <input type="checkbox"/> היתרי כניסה                                  |
| <input type="checkbox"/> התייעלות אנרגטית            | <input type="checkbox"/> השתתפות בוועדות משנה                           | <input type="checkbox"/> מערכת מלאי/מצאי                              |
| <input type="checkbox"/> "ממשלה ירוקה"               | <input type="checkbox"/> מכרזים   | <input type="checkbox"/> ועדת מתנות                                   |
| <input type="checkbox"/> בטיחות וגהות                | <input type="checkbox"/> תפעול מערכות אנרגיה ומתח נמוך (גילוי אש/פריצה) | <input type="checkbox"/> ועדת מזנונים                                 |
| <input type="checkbox"/> רשומות וגניזה               | <input type="checkbox"/> תפעול מערך המחסנים המשרדי                      | <input type="checkbox"/> ועדת נסיעות לחו"ל                            |
| <input type="checkbox"/> ניהול מערך התחבורה וההיסעים | <input type="checkbox"/> תפעול מערך המכרזים המשרדי                      | <input type="checkbox"/> תפעול מערך הנקיון (כולל פיקוח על עובדי קבלן) |
| <input type="checkbox"/> ניהול מערך הטלפוניה         | <input type="checkbox"/> תפעול מערך הדפוס וההוצאה לאור                  | <input type="checkbox"/> תפעול מערך המיחזור המשרדי                    |
| <input type="checkbox"/> כתיבת חו"ד לספק יחיד        | <input type="checkbox"/> ניהול מערך הביטוחים המשרדי                     |   |

#### 11. הערות כלליות

---



---



---

#### 12. אישור נתוני השאלון

שם המשרד/יחידת הסמך: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_

סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש: שם \_\_\_\_\_ חתימה \_\_\_\_\_

חשב המשרד/יחידת הסמך: שם \_\_\_\_\_ חתימה \_\_\_\_\_

מנהל אגף רכש, נכסים ולוגיסטיקה: שם \_\_\_\_\_ חתימה \_\_\_\_\_