

24.11.15

מסמך רקע לצוות 8 - רציונל מיקור החוץ

1. הקדמה

א. גבולות המסמך

מטרת המסמך היא להציג את הרציונאל, היתרונות והחסרונות שבמיקור חוץ. אין הוא עוסק בדיון, ערכי או אחר, על סוגי השירותים שאותם המדינה החליטה למקור. לבסוף, אין מסמך זה עוסק במודלים השונים של מיקור חוץ של שירותים חברתיים שיצרינו מסמך נפרד. לאחר ההקדמה, הפרק השני בוחן מהו מיקור חוץ: הגדרות, רציונאל, דפוסי שימוש; הפרק השלישי מציג את יתרונות מיקור החוץ (בקצרה, מכיוון שאלו דומים מאוד ליתרונות הפרטה – ראו מסמך "רציונאל הפרטה"), והרביעי את חסרונותיו; הפרק החמישי מציג פרמטרים שיש להעמידם למבחן במיקור חוץ; והפרק האחרון מביא כיווני מדיניות ראשוניים כדי להתמודד עם הסוגיות שהועלו.

ב. רקע

סוגיית מיקור החוץ מתערבבת לעיתים עם שאלת היכולות והאיכויות של הסקטור הציבורי לספק שירותים חברתיים. הטענה השכיחה היא כי נוכח הכשלים הרבים המעיבים על יכולת הביצוע של הממשלה (ובהם הסדרי ההעסקה הקשיחים שאינם מאפשרים גמישות ניהולית ובכך מתן שירות יעיל, יכולות לקויות בתכנון ובקרה, העירוב בין גופי הביצוע והרגולציה) הרי שאין מנוס מביצוע השירות באמצעות גורמים חיצוניים. שיקול זה, גם אם יש לו מקום, הוא וודאי איננו שיקול יחיד. ראשית, ישנם שיקולים התומכים בהעדפת מיקור חוץ ללא קשר לטיבה של חלופת האספקה הישירה על ידי הממשלה, ולהפך, ישנם שיקולים המחייבים, לעיתים, ביצוע ישיר של הממשלה. שנית, לא ניתן לפתור את בעיית יכולות הביצוע של הממשלה באמצעות שימוש במיקור החוץ, שכן בהיעדר שיפור מהותי ביכולות הממשלה, הרי שגם היכולת לבצע מיקור חוץ נפגעת ועולה החשש לצמצום בפועל של אחריות הממשלה.

2. מהו מיקור חוץ

א. הגדרות

במסגרת תהליכי הפרטה, מתבצעת פעמים רבות הפרטה חלקית, המכונה "מיקור חוץ". מיקור חוץ הוא התקשרות חוזית של הממשלה עם ספקים מהמגזר הפרטי והשלישי, לאספקת שירותים לגורמי ממשלה – משרדים וסוכנויות, או ישירות לאזרח מטעם הממשלה. האחריות למוצר או לשירות נותרת, בד"כ, בידי המדינה – אולם הביצוע מועבר בשיטות שונות לידי גורם חיצוני. המטרה העיקרית של שימוש במיקור חוץ הוא הגדלת התועלת והגמישות ע"י החדרת סביבה תחרותית לאספקת השירותים.

מגוון השירותים הניתנים במיקור חוץ רחב, וכולל שירותי צווארון כחול (נקיון, הסעדה), שירותים מקצועיים שנחשבים תומכי ליבה (שירותי מחשוב), ולבסוף שירותי ליבה (בריאות, רווחה, חינוך).

ב. רציונאל מיקור חוץ

אפשר לקטלג את הטענות המועלות כתמיכה במיקור חוץ לשלוש קטגוריות מרכזיות:

- **טענה כלכלית** – בנוסף לטיעון בדבר יעילות, בספרות על מיקור חוץ, תחרות ויתרון הגודל (economies of scale) משמשים לרוב כרציונאל להסבר בדבר יעילות מנגנון זה. בעיקר בתחום מתן השירותים המוניציפאליים, גודל האוכלוסייה שלה יש צורך במתן שירותים, נחשבת קטנה מדי כדי שמתן השירות יהיה יעיל. שיתוף פעולה מוניציפאלי יכול להוביל ליותר משימות שניתן ליישם באמצעות מיקור חוץ משותף. לדוגמה, מיקור החוץ של איסוף הפסולת בספרד הוצדק ע"י טיעון יתרון הגודל, בעוד בארה"ב הוא הוצדק ע"י טיעון לתחרות.
- **טענה פוליטית** - העברת משימות מגבירה אמינות פוליטית. פוליטיקאים יכולים להגביר את אמון הציבור בכך שיאצילו סמכויות לסוכן חיצוני (agency). האצלת סמכויות זו מעבירה מסר שפוליטיקאים מסתכלים ורואים את משימותיהם לטווח הארוך, מעבר לזמנם המוקצב בתפקיד. בנוסף, האצלת סמכויות לסוכנים חיצוניים מאפשרת יותר מרחב תמרון בביצוע המדיניות, שבתורו מקל על האינטראקציה עם האזרחים, מכיוון שנוצרות יותר אפשרויות להתאמת השירותים הניתנים בקרב האוכלוסייה לה ניתן השירות, ככל שהאזרחים ישורתו באופן הולם, כך גם תגדל שביעות רצונם מהממשלה. באנגליה למשל, הוקמו סוכנויות דיאלוג מיוחד כדי לקדם את האינטראקציה בין הרגולטורים בסקטור הבריאות לבין בעלי העניין ע"מ להתמודד עם חוסר שביעות הרצון מצד האזרחים, דוגמת מרכזים שנוצרו דרך National Institute for Health and Care Excellence (NICE) Care Excellence) ושמתרתם לכתוב הנחיות בשת"פ עם אנשי מקצוע, חולים/הורים, משרדי ממשלה וכו'.
- **טענה ארגונית** – מיקור חוץ מאפשר מוטיבציה גבוהה יותר, פרודוקטיביות רבה יותר וחדשנות בקרב הצוות המבצע. והוא מאפשר יותר גמישות, אוטונומיה ויכולת להתמודד עם משימות מורכבות ברמת המבנה הארגוני.

הטיעונים "העסקיים" בעד מיקור חוץ כוללים:

1. צמצום עלויות;
2. גישה למומחיות שאינה זמינה בתוך הארגון הממשלתי ושמתרתה למלא צרכים חד-פעמיים;
3. גישה למומחיות לטווח ארוך שמטרתה לגוון ולהרחיב את המומחיות על-פני הזמן;
4. החלפת פעילויות ממשלתיות במקרים קיצוניים בהם השירות אינו משיבוע רצון (במקרים נדירים בלבד ומוגבלים למקרים בהם יש היסטוריה ארוכה של ביצועים ירודים).

ג. דפוסים של שימוש במיקור חוץ – מדינות ה-OECD כמקרה בוחן

כדאי לציין, שבמדינות ה-OECD, השימוש במיקור חוץ נעשה באופן נרחב במדינות דוברות אנגלית ובמדינות הנורדיות, ובאופן מצומצם יותר במדינות אירופה הקונטיננטלית. בנוסף לשוני שבהן ראות מדינות שונות את תפקיד המדינה, ההבדל בשימוש מיקור חוץ משקף את אופי שוק העבודה במגזר הציבורי במדינות השונות. באופן גורף, במדינות אירופה הקונטיננטלית, השירות הציבורי פחות גמיש והאיגודים המקצועיים חזקים יותר, דבר הגורם, בין היתר, לעלויות עצומות בקיצוץ כ"א ותקנים בשירות הציבורי ע"מ למקד את פעילויותיהם.

טווח השירותים הממוקרים במדינות ה-OECD רחב מאוד ומתחלק ל-3 קבוצות עיקריות:

1. **שירותי צווארון כחול:** בד"כ אלו סוגי השירותים שהממשלה מתחילה במיקורם, והם משותפים לכל המדינות. בחלק מהמדינות, תהליך מיקור החוץ של שירותים אלו הושלם, והמדינה איננה מספקת אותם יותר באופן ישיר. אלו כוללים שירותים כגון ניקיון, ניהול מבנים, ניהול פסולת, הסעדה ואבטחה. המשותף לשירותים אלו הוא שהם בד"כ נחשבים בעלי ערך נמוך, עתירי עבודה ואינם נחשבים קריטיים לביצוע משימות הסוכנות הממשלתית הרלוונטית (כדאי לציין שחלק משימות אלו מתבצעות בסביבה קשה, כמו הסעדת חיילים ועובדי ממשלה באזורי קרב, או אבטחת מתקנים בסיכון גבוה, כמו מתקנים גרעיניים).

2. **שירותים שנחשבים משניים למשימות ופעילויות הליבה של סוכנויות ומשרדים ממשלתיים:** אלו כוללים שירותים מקצועיים בעלי ערך גבוה, בד"כ פעילויות "משרד אחורי" (back-office). בתחום פעילות זה חל הגידול הגבוה ביותר במיקור חוץ בשנים האחרונות, אך קיימים פערים גדולים בין כל מדינה.

הדוגמה המובהקת לסוג שירותים זה הוא תחום טכנולוגי המידע (Information technology-IT). קיימת מגמה ברורה וחזקה בשנים האחרונות בה ספקים פרטיים "משתלטים" על חלקים רבים של התשתית הטכנולוגית במשרדים וסוכנויות ממשלתיות. הדבר כרוך לעתים קרובות במיקור חוץ של פעילויות "משרד-אחורי" הרלוונטיות ל-IT.

דוגמאות נוספות לשירותים אלו כוללות מיקור חוץ בתחום המשפטי, ניהול כ"א, שירותי בנקאות ומימון. אלו נחשבים למשניים למשימות הליבה, אך קריטיים לפעילות. קבוצה זו גם מתאפיינת בכך שהמשימות הממוקרות מורכבות מטבען ולרוב דורשות שינויים מהירים בסביבת הפעלתן.

3. **מיקור חוץ של שירותי ליבה שבוצעו ונוהלו בעבר ע"י המדינה:** אלו פעילויות שרבים רואים בהן כממשלתיות מיוחדות. סוג זה של מיקור חוץ נדיר בקרב מדינות ה-OECD, אבל בולט בסקטורים מסויימים במדינות שונות.

הדוגמה הקיצונית תהיה מיקור החוץ של בתי סוהר (אוסטרליה, קנדה, אנגליה, ארה"ב). תפקידי ליבה אחרים כוללים מיקור חוץ של שירותי חירום והצלה, וכבאות (דנמרק), פעילויות אכיפה, כגון אכיפת בטחון מזון (איסלנד), שירותי חשבונאות (audit), (ניו-זילנד).

היקף מיקור החוץ של פעילויות מו"פ, כאשר מוסדות פרטיים מתחרים על מימון מבוסס פרויקט, גדל באופן משמעותי. זהו תחום ליבה ממנו "נסוגה" הממשלה באופן מובהק בקרב מדינות ה-OECD. תחום נוסף שבו חלה נסיגה ממשלתית נוגע בתפעול נכסים תשתיתיים – תחבורה, אספקת מים, ומערכות שפכים.

יישום המשימות מאתגר יותר ומורכב יותר מקבוצה לקבוצה, כמו גם זמינות הספקים ותחרותיות השוק בכל קבוצה.

3. יתרונות מיקור החוץ

רוב המדינות בעולם נעזרות במיקור חוץ כאמצעי חשוב לאספקת שירותים ציבוריים. הבסיס לכך הוא ביתרונות הטמונים בכלי זה המאפשרים שיפור ברמת השירות, יעילותו, זמינותו ונגישותו, ובכלל זה:

1. היכולת לשמר מרחב גמישות בקביעת הסטנדרטים ובבחירת הגורם המבצע;
2. גמישות בהפעלה;
3. היתרונות שבשיתוף המגזר השלישי והפרטי בכל הנוגע למומחיות ומקצועיות;
4. הפוטנציאל לרגולציה אפקטיבית בשל הפרדה המבנית בין הגורם המפקח לגורם הביצוע;
5. חדשנות והיכרות מזווית אחרת את הצרכים והאופן המתאים לאספקת השירות.
6. בחלק מהמדינות המעבר למיקור חוץ משקף גישה לפיה על הממשלה להתמקד בקביעת המדיניות ותרגומה לסטנדרטים, מדדי איכות ותהליכי פיקוח ובקרה, תוך הפרדה בין אלה לבין גורמי הביצוע וההפעלה, בשל ניגוד העניינים בין שני תפקידים אלה.

ישנן ראיות מוצקות לכך שמיקור חוץ מעלה את רמת היעילות, קיימים מחקרים מקיפים שבהן נבחנה השפעת מיקור החוץ על רמת ועלויות השירות. סקר שנערך ב-66 ערים גדולות בארה"ב, מצא כי 82% מהערים דיווחו כי הן שבעות רצון/שבעות רצון במידה רבה מההביצועים כתוצאה ממיקור חוץ, ו-18% הנותרים לא נקטו עמדה. הדו"ח מצא ממוצא של כ-25% שיפור ברמת וביצוע השירותים. המעבר לסביבה תחרותית הוביל ל-60% חיסכון. מחקר של כ-2000 יוזמות מיקור חוץ של הממשל הפדרלי בארה"ב מצא חיסכון של כ-33% בממוצא עם רמת שירות שווה או גבוהה יותר. במדינות אחרות דווח כי החיסכון בעלויות הוערך ב 15-20% באוסטרליה, 5-30% בדנמרק, 20-25% באיסלנד, ו-20% באנגליה.

4. חסרונות מיקור חוץ

1. **חסמים:** מצד הציבור מצד אחד, שחושש ממעורבות המגזר הפרטי במשימות מסורתיות של הממשלה. ומצד עובדי ממשלה, וועדי עובדים ושותפיהם הפוליטיים, מצד שני, כאשר מיקור החוץ מהווה אתגר או מאיים על שירותים ממשלתיים.
2. **היעדר תשתית ממשלתית נדרשת:** מיקור חוץ מחייב את הממשלה לשפר את יכולות התכנון שלה, את יכולתה להגדיר את הסטנדרטים הנדרשים, לקבוע מדדי ביצוע ברורים ולחזק את יכולת הפיקוח והבקרה שלה, תוך שמירה על יכולת מקצועית גבוהה. צורך זה חיוני גם כשהממשלה מספקת בעצמה. בניית מודל התקשרות מוצלח עם נותן שירות חיצוני מחייבת מיומנות ומומחיות

- גבוהה. אם התהליך של מיקור חוץ אינו מלווה בתהליך של חיזוק המטה אלא רק של הוצאת השירות בלבד, קיים חשש כי רמת השירות תיפגע, הממשלה לא תעמוד באחריותה, ותמצא עצמה מול גורם מפעיל חיצוני ללא יכולת של ממש להגדיר לו את שנדרש ממנו ולבחון את איכות שירותיו.
3. **קושי בקביעת יעדים ומדדים:** כחלק מהליך של מיקור חוץ מתחזק הצורך בהגדרת סטנדרטים, יעדים ומדדים שיתורגמו להתקשרות ברורה וקוהרנטית אשר עונה על היעד אותה הממשלה מעוניינת להשיג. במיקור חוץ המדדים שנקבעו קובעים במידה רבה את מחויבות הספק, והיכולת לעדכן ולשנות אותם מוגבלת. בשירותים חברתיים רבים, היכולת להגדיר יעדים מדידים למטרות השירות מאתגרת ודורשת מיומנות גבוהה. ברם, ללא הגדרה זו שיקול הדעת לגבי איך, מה, למי וכמה לספק מהשירות נותרת בידי הגורם המפעיל; ויכולת הממשלה לפקח ולבחון את רמת השירות הניתן לאורך זמן נפגעת. במקרים אחרים, יעדים ומדדים שאינם מספקים עלולים ליצור מערכת תמריצים מעוותת אשר תיפגע בטיב השירות או במקבילו.
4. **פגיעה במרכיב האיכות:** טענה מרכזית שעולה בהקשר של מיקור חוץ, היא שהמדינה פועלת בשיטה זו מבלי לשים דגש מספק על שאלת איכות השירות שיינתן אלא חותרת בעיקר להורדת עלויות. כך, על פי הטענה, מיקור חוץ יכול להוביל לשירות זול אך באיכות ירודה, לעיתים, תוך חסכון של המפעיל בהשקעה, בין היתר, במשאב האנושי על חשבון האיכות.
5. **רגולציה:** מיקור החוץ עלול להביא לעתים ליצירתו של שוק חדש בו שולטים מונופולים או אוליגופולים, מבלי שתהיה מולם רגולציה אפקטיבית וחזקה. בנוסף לפגיעה הפוטנציאלית באיכות השירות קיים גם החשש מפני תלות בספק יחיד עם כל המשתמע מכך. ולבסוף מצבי תלות בספקים יוצרים היפוך יוצרות שבו המפעיל משפיע על קביעת המדיניות והסטנדרטים ("Regulatory Capture") יותר מאשר להפך.

5. פרמטרים שיש להעמידם למבחן במיקור חוץ

- **המכון הכלכלי:** מבחן העלות-תועלת הוא מבחן כלכלי המודד את כדאיות ביצוע הפעולה. מומלץ, במקרה זה, להתייחס לעלויות ולתועלות שניתנות לכימות באופן מהימן בנפרד מפרמטרים איכותיים (גמישות ודרגות חופש ניהוליות, רמת מקצועיות הזכין ויכולתו להתאים את עצמו לשינויים בעולם המקצועי וכו') – כדי לשקף טוב יותר למקבל ההחלטות את ההשפעות על הניתוח.
- **הגרעון הדמוקרטי:** הפרטת עצמה שילטונית מעלה שאלות כגון היעדר לגיטימציה דמוקרטית לזכין, אשר ביכולתו להשפיע על עיצוב אופי הפעילות המופרטת, וכן חשש של ניצול לרעה למען השגת מטרות שונות. המנהל הציבורי וכל מי שפועל מטעמו הוא בחזקת נאמן הציבור, ולכן חייב לפעול ע"פ עקרונות מפתח המבטיחים נאמנות מוחלטת לציבור.
- **מדדי אחריות ופיקוח:** יש ליצור כללים וסטנדרטים לפעולת הזכיינים בהם סביר להניח שפעולה "טבעית" של הזכין, לפי ההגיון העסקי שמנחה אותו, תביא לתוצאה שאינה תואמת את האינטרס הציבורי. ע"מ להתגבר על "חולשה טבעית" זו, נוסף לקביעת כללים להסדרת פעולות הזכיינים, ניתן ליצור גם תמריצים כלכליים אשר יסייעו להכוונתם.

- **אחריותיות:** מיקור חוץ יכול לגרום לחששות בכל הנוגע לאחריותיות (accountability) לשירותים הניתנים ע"י ספק פרטי, בעיקר כאשר השירות ניתן ישירות לאזרחים מטעם הממשלה.
במסגרת אספקת שירותים ציבוריים מסורתית, אחריותיות היתה עניין פנים-ארגוני, מבוסס על מערך שליטה, בקרה ופיקוח היררכי, וממוקד תשומות ותהליכים. מיקור חוץ מכניס הפרדה בין רוכש השירות וספק השירות, ודורש, במקביל, גם מפרט שירותים וגם מדדי ביצוע מתאימים. ההפרדה הזו מגבירה את האחריותיות. ביצוע מפקח ומנוטר אל מול סטנדרטים ברורים, יכול לנטרל את הפוטנציאל לניגוד אינטרסים שיכול להופיע כאשר אותו ארגון, ולפעמים אף אותו המשרד, אחראי גם על פיקוח הביצוע וגם משמש כספק השירות.
- **מומחיות ומיומנות:** ע"מ שממשלות ימקרו שירותים באופן יעיל, על-פני זמן, הן צריכות לשמר את המומחיות הטכנית של הפעילות שאותה הן ממקרות, כמו גם לפתח את המיומנויות המסחריות הנדרשות לניהול תהליך המיקור (שימור ידע וניהול תהליכים). בהתבסס על דוגמאות ממדינות שונות, קיים סיכון שהיכולת הטכנית הנדרשת ע"מ להעריך נכון אופציות שונות למיקור חוץ בעתיד, תאבד, מכיוון שהממשלה אינה מספקת את השירות באופו ישיר יותר. זה יכול לגרום לתלות על ספק היוצא כאשר הפעילות עולה למרכז חדש ו/או למנוע מהממשלה להחזיר את הפעילות לתוך הארגון.
המיומנויות המסחריות הנדרשות לניהול תהליך המיקור מהוות בד"כ תחום חדש לממשלות שצריכות לבנות ולטפח אותן. מיומנויות אלו צריכות להתבסס כמיומנויות ליבה. יש לכך השפעות מרחיקות לכת לניהול כח האדם והמבנה הארגוני.
- **איכות ועקרונות חוזה:** לחוזים ממשלתיים יש נטייה להיות נוקשים יותר ומונחי תהליך (process oriented), בעוד חוזים במגזר הפרטי נוטים להיות יותר מונחי תפוקה (או תוצאה). קיימות לכך מספר סיבות. ראשית, סוכנויות ממשלתיות דואגות להשלכות האחריותיות של מיקור החוץ, ולכן יכולות להרגיש יותר בנוח עם תהליכים מוכרים (שמשתקפים בחוזים). שנית, חוזים קשיחים יכולים לשקף את ההתנגדות בקרב סוכנויות שונות לתהליכי מיקור חוץ. לבסוף, במקרים מסוימים, קשה לציין תפוקות ספציפיות במונחים מוחשיים – ובמקרה כזה כדאי להטיל ספק בהחלטה למקור את השירות. ככל שהחוזה יותר קשיח ומונחה תהליך, כך יותר קשה לספקים להיות גמישים וחדשניים ע"מ להבטיח רווחים מההתייעלות, שהיא הסיבה העיקרית למיקור חוץ. ע"מ להתמודד עם המתח שלרוב נוצר בין מטרות הרווח של גוף פרטי לבין האינטרס הציבורי, יש לוודא קיומם של עקרונות יסוד בחוזה, אשר יסייעו להפחית ככל הניתן, את הפגיעה באינטרס הציבור ולהבטיח את היכולת השלטונית להיות הגורם המוביל והמשפיע על מתן השירות.
- **שוק ספקים תחרותי הוא תנאי מוקדם למיקור חוץ מוצלח:** לממשלה יש תפקיד מרכזי בפיתוח ותמיכה בשווקים אלו. לא תמיד קיימים שווקים לשירות שאותו הממשלה רוצה להוציא למיקור חוץ, ויכול להיות שהממשלה תצטרך לייצר את השווקים הנחוצים. הממשלה צריכה גם לוודא שמדיניות מיקור החוץ שלה מעודדת שווקים תחרותיים ולא מסתמכת יתר על המידה על ספק יחיד. באותה מידה, אורך וגודל החוזים יכולים להשפיע על מספר הספקים. לסיכום, הממשלה צריכה להתמקד על ההשפעה של מיקור החוץ על שוק הספקים.

- **מנגנוני פיצוי:** הממשלה פיתחה לאורך השנים כלים משוכללים שנועדו לפצות אזרחים ולתקן עוולות. כלים אלו כוללים הליכים מנהליים, נציב תלונות הציבור, חופש המידע, הגנה לחופשי שחיתויות וכד'. בד"כ, הכלים האלו לא נועדו לספקים פרטיים. חשוב אם כן לכלול בחוזים מנגנוני פיצוי הולמים (לא חובה שזה יעשה באופן גורף, אלא כל מקרה לגופו). בנוסף, הממשלות יצטרכו להבטיח שספקים משתמשים במנגנונים מתאימים כדי להגן על הפרטיות של מידע סודי/פרטי שאלה מקבלים/אוספים על אזרחים במסגרת תפקידם.
- **מעבר תקין:** הדרך בה ממשלות עוברות למיקור חוץ חשובה גם כן. עובדי המדינה צריכים להבין את התהליך, מכיוון שחוסר הוודאות שמעורר התהליך (למשל פחד מאבדן מקום העבודה) יכול להוביל להתנגדויות שישפיעו על הצלחת התהליך. הם גם צריכים לעבור הכשרה מתאימה.

6. פתרונות וכיווני מדיניות ראשוניים

כפועל יוצא מחסרונות מיקור החוץ והפרמטרים שיש להעמידם למבחן במיקור חוץ, וועדת טרכטנברג ריכזה כ-6 כיווני מדיניות ראשוניים כדי להתמודד עם הסוגיות:

1. **שינויים מבניים:** על הממשלה לשפר באופן משמעותי את יכולות המטה שלה בהקשר זה, ובפרט את היכולת לקבוע יעדים, לקבוע סטנדרטים שניתן לתרגמם להתקשרות בהירה וקוהרנטית, ובהתאם לכך לבנות מכרזים מושכלים שיתמצו את המפעיל לעבר היעדים והסטנדרטים הרצויים. לשם כך הועדה ממליצה כי במשרד אשר יש בו מיקור חוץ משמעותי, תגובש תשתית ידע בנושא, יתאפשר תיאום ולמידה בין היחידות השונות המפעילות שירותים במיקור חוץ, יפותחו יכולות גבוהות בגיבוש מכרזים, בהבניית תהליכי פיקוח ובקרה, ובהדרכת היחידות המעורבות בכך.
2. **הממשלה תגבש ותפרסם "מדריך למיקור חוץ" ובו פירוט הנדרש למיקור חוץ מוצלח:** המדריך יעודכן בהתאם לתובנות וללמידה של המערכת, בשיתוף הגורמים הממשלתיים השונים אשר להם ניסיון רב בתחום. בהקשר זה יש לשקול הטמעה של תהליכי מעקב והערכה מובנים של כל השירותים המסופקים דרך מיקור חוץ, כך שאפשר יהיה ללמוד מהם ולשפר תהליכים באופן רציף.
3. **עלות, יעילות ואיכות:** נדרשת בחינה, בכל מקרה ומקרה לגופו, של האיזון המתאים אשר יביא לכך שבצד שיקולי החיסכון והיעילות תובטח גם רמת האיכות הנדרשת.
4. **חיזוק מערך הפיקוח והאכיפה:** על הממשלה לחזק יכולות הפיקוח והאכיפה על פי מדדים ברורים, כולל פיקוח על פרמטרים מבניים כגון ההכשרה של כוח אדם המספק את השירות, איכות הטיפול שניתן בפועל, ומידת שיפור השירות לאורך זמן. בנוסף, על הממשלה לפקח על יציבותו הפיננסית של נותן השירות, בין היתר כדי למנוע מצב קיצון של פשיטת רגל ועל כן קריסת השירות.
5. **רגולציה על שוק ספקי השירות:** על הממשלה להבטיח שהיא משמרת שליטה וגמישות בשירות הניתן, ומונעת יצירת מונופולים אשר עלולים להביא לפגיעה באיכות השירות וביכולתה לגבש מדיניות בלתי תלויה. על הרגולציה בתחום זה לצמצם את התלות בספקי שירות מועטים, ולשמר את היכולת לתת מענה מהיר לשינויי מדיניות או למצבים משתנים.

6. **צמצום המרחק בין הממשלה למקבל השירות:** על הממשלה להבטיח שהיא מייצרת ערוצי תקשורת אשר מאפשרים למקבל השירות להעלות טענות ולקבל תשובות ישירות מעובדי ציבור ולא רק מהגוף המפעיל. בנוסף, על מפעיל השירות לוודא כי מקבל השירות מודע לכך שהשירות ניתן באחריותה, במימונה ובפיקוחה של המדינה.

ביבליוגרפיה

Market-type Mechanisms and the Provision of Public Services, Jón R. Blöndal,
OECD Journal on Budgeting Vol. 5 n.1, 2005
<http://www.oecd.org/gov/budgeting/44526453.pdf>

Managing government suppliers, Report by the Comptroller and Auditor General,
Ordered by the House of Commons to be printed on 11 November 2013
<http://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2013/11/10298-001-Governments-managing-contractors-HC-811.pdf>

Contracting-out and governance mechanisms in the public employment service,
Oliver Bruttel, September 2005
http://www2000.wzb.eu/alt/ab/pdf/dp_sp_i_2005-109.pdf

Contracting Through the Lens of Classical Pragmatism: An Exploration of Local
Government Contracting , by Jason Fields Alexander, An Applied Research
Project, Texas State University, 2009
<https://digital.library.txstate.edu/bitstream/handle/10877/3749/fulltext.pdf?sequence=1>

Outsourcing Social Services to CSOs: Lessons from Abroad, Leon E. Irish, Lester M.
Salamon, and Karla W. Simon, June 2009
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/3105/503850ESW0WHIT10Lessons0from0Abroad.pdf?sequence=1>

The Benefits of Public Sector Reform : A Systematic Review of Justifications for
Reform in Public Administration Research, Sjors Overman. Paper presented at
the 11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin, June
20-22 2013
<http://www.union.wisc.edu/pmra2013/Paper%20Submissions/Renamed/What%20Should%20the%20Transfer%20of%20Public%20Services%20Deliver,%20and%20Has%20It%20Done%20So%20A%20Systematic%20Review%20of%20a%20Decade%20of%20Scientific%20Research%20into%20Public%20Sector%20Reform.pdf>

הפעלת שירותים ציבוריים באמצעות מיקור חוץ, נייר העמדה הוכן במסגרת התכנית למדיניות חברתית ולמנהל
לסגל הבכיר בשירות המדינה (אלכא-ג'וינט), מחזור כ"א
<http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/outsourcing.pdf>

אופן אספקת שירותים חברתיים – דו"ח ועדת טרכטנברג
<http://hidavrut.gov.il/content/4266>