



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף : תכנון תיאום וארגון	יחידה : תכנון	מספר נוהל : 1-01-02	מהדורה : 1

1. כללי

משרד ראש הממשלה מקיים התקשרויות לאספקת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים ("המכרז") לפי התמחויות, עבור יחידות משרד ראש הממשלה ויחידות הסמך של המשרד.

שירותי הייעוץ הרלוונטיים יעסקו בתחומים הבאים :
תכניות עבודה, תכנון מדיניות, אסטרטגיה, תכנון -תקצוב וסקירת הוצאות, מחקר ונתונים, שיתוף ציבור, הון אנושי, ניהול ידע וכלים חדשניים לתהליכי חשיבה.

2. מטרה

מטרת הנוהל היא לקבוע כללים אחידים להזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים לפי התמחויות מספקים חיצוניים באמצעות אגף תכנון, תיאום וארגון.

3. הגדרות

- 3.1. **הגורם המזמין** – כל יחידות המשרד.
- 3.2. **אגף תכנון, תיאום וארגון (תת"א)** – עובדי אגף תכנון תיאום וארגון המתווכים בין המזמין לבין הספק.
- 3.3. **מנהל ההתקשרות** – ראש אגף תכנון, תיאום וארגון ואו בא כוחה.
- 3.4. **הספק** – החברה הזוכה במסגרת ההתקשרות.

4. הנחיות לביצוע

- 4.1. יחידה המבקשת הזמנת ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים לפי התמחויות, תפנה בכתב לאגף תכנון תיאום וארגון, ותפרט בפנייה את הנושאים הבאים : רקע, השירות המבוקש, ההסדרה הרלוונטית, טווח הזמן המבוקש לביצוע השירות, נימוק לדחיפות ולמידת חיוניות, פירוט המשימה הרלוונטית לבקשה וציון מספרה במערכת תכניות העבודה של המשרד.
- 4.2. הבקשה תיבחן על ידי תת"א – במקרים בהם ההזמנה אינה ברורה או שיש צורך שאלות הבהרה, אחד מעובדי האגף ייצור קשר עם הגורם המזמין לבירור הבקשה.
- 4.3. הבקשה תועבר על ידי האגף לספק הרלוונטי לצורך קבלת הצעת עבודה בהתאם.
- 4.4. לאחר קבלת ההזמנה אצל הספק תיערך שיחת תיאום צפיות משולשת, הגורם המזמין, אגף תכנון, תיאום וארגון והספק.

שם מאשר : ניקול מורנו	תפקיד מאשר : ראש אגף תכנון, תיאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל :
שם מאשר : שי כהאן	תפקיד מאשר : ראש תחום (תכנון)	עמודים : 1 מתוך 21

אתר : [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

- 4.5. בהתאם, הספק יגיש הצעת עבודה תוך פרק זמן מוסכם משיחת תיאום הצפיות לאישור המשרד (הגורם המזמין ואגף תת"א).
- 4.6. על בסיס הצעת העבודה, תת"א והגורם המזמין יפנו לוועדת המכרזים המשרדית.
- 4.7. בתום תהליך הרכש המשרדי תופק הזמנת עבודה שתשלח לספק- מועד זה יהווה מועד תחילת העבודה של הספק על הפרויקט.
- 4.8. במהלך העבודה על הפרויקט, תת"א רשאי להשתתף בכל פגישות הספק עם הגורם המזמין ובכל מקרה פגישות הייזום, בחינת אמצע התהליך וסיכומו ייערכו בשיתוף אגף תת"א.
- 4.9. בתום תקופת העבודה המצוינת בהזמנת העבודה הרלוונטית, יגיש הספק את תיעוד התוצרים לשביעות רצון הגורם המזמין ותת"א.
- 4.10. התשלום ייערך באמצעות פורטל הספקים.

5. נספחים

- 5.1. נספח א – [טבלת שינויים שבוצעו בהוראה]
- 5.2. נספח ב – [פירוט ההתמחויות הרלוונטיות]

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 2 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל
משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

נספח א – [טבלת שינויים שבוצעו בהוראה]

מהדורה חדשה	תאריך ביצוע עדכון	סעיף/ים מושפע/ים	תיאור עדכון/נימוקים

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 3 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף : תכנון תיאום וארגון	יחידה : תכנון	מספר נוהל : 1-01-02	מהדורה : 1

נספח ב – [פירוט ההתמחויות הרלוונטיות]

1. התמחות 1 – תכניות עבודה

תכניות העבודה הינן תוצר של תהליכי התכנון המתקיימים במשרדי הממשלה, בהובלת מנכ"לי המשרדים ואגפי תכנון המדיניות (אגף תכנון, תיאום וארגון במשרד ראש הממשלה). תכנית העבודה מגדירה את המצב אליו שואף המשרד הממשלתי להגיע ומתווה את הדרך האופרטיבית למימושו. התכנית יוצרת בסיס לתהליכי בקרה, מדידה והערכה, ובכך מהווה כלי ניהולי-ארגוני למנכ"ל וליתר המנהלים במשרד. תכניות העבודה נכתבות על בסיס המתודולוגיה המפורטת ב**מדריך התכנון הממשלתי**, המתווה שפה אחידה לתהליך התכנון בכל משרדי הממשלה. החל משנת 2011 מחויבים כלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך לגבש תכניות עבודה בהלימה לתהליך ולשפה המתוארים במדריך זה, כמפורט ב**החלטת הממשלה מס' 4028** מיום 25.12.2011. כמו כן, מידי שנה מפורסמים לציבור עיקרי תכניות העבודה במסגרת **ספר תכניות העבודה הממשלתי**, וכן דיווח על ביצועי המדדים שפורסמו בספר זה.

דגשים כלליים לגיבוש תכניות העבודה :

- א. תכנית העבודה תכלול היבטים השאובים מן האסטרטגיה המשרדית ומהיבטים רוחביים ממשלתיים.
- ב. תכנית העבודה תשקף הלימה למקורות התקצוב של המשרד, להיבטים הנובעים מתהליך התקצוב הממשלתי ולמסגרת ההוצאה הממשלתית.
- ג. תכנית העבודה המשרדית תכלול את המוטל על המשרד מן החלטות הממשלה הרלוונטיות לגביו והמשימות האופרטיביות הנובעות מהן כפי שקובע תקנון עבודת הממשלה.
- ד. תכנית העבודה תכלול היבטי מדידה רב-שנתיים, בדגש על המדדים המרכזיים ומדדי התוצאה המשרדיים.
- ה. דגשים בהתאם להנחיות התכנון לשנת העבודה הרלוונטית, כפי שישלחו על ידי אגף תכנון תיאום וארגון במשרד ראש הממשלה למנהלים ולמובילי התכנון היחידתיים.
- ו. דגשים בהתאם להנחיות התכנון המקצועיות שיפורסמו ע"י הגופים המרכזיים המנחים את יחידות המטה במשרד (בתחומים כגון הון אנושי, ייעוץ משפטי, מערכות מידע, חשבות, רכש ותקציבים).

שם מאשר : ניקול מורנו	תפקיד מאשר : ראש אגף תכנון, תיאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל :
שם מאשר : שי כהאן	תפקיד מאשר : ראש תחום (תכנון)	עמודים : 4 מתוך 21

אתר : [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל
משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1
התמחות 1 – תכניות עבודה			
פעילות		תוצרים אפשריים	
תהליכי גיבוש תכניות עבודה כלליות		תכנית עבודה מפורטת הכוללת מטרות, יעדים, משימות ומדדים מרכזיים ברמת המזמין ובפירוט של כלל יחידותיו, עד לרמה של מנהל תחום או בהתאם להגדרות המזמין.	
		תמצית תכנית עבודה לפרסום בספר תכניות העבודה הממשלתי, הכוללת את עיקרי תכנית העבודה.	
		תכנית עבודה מפורטת לפרויקטים נבחרים הכוללת מטרות, יעדים, משימות ומדדים.	
		גיבוש והוצאה לפועל של תהליך התכנון בהתאם למעגל התכנון הממשלתי והטמעתו, כולל ליווי מנהלים ויחידות בתהליך התכנון וסיוע בפיתוח ובהוצאה לפועל של אירועי עוגן בתהליך, כגון כנסים ופורומים מקצועיים.	
תהליכי בקרה על תכניות עבודה כלליות		דו"ח בקרה הכולל התייחסות לעמידת המזמין ביעדי תכנית העבודה הכללית, תכנית העבודה לפרויקטים, תכנית העבודה ליחידות ולאגפים השונים או תמצית התכנית כפי שפורסמה לציבור בספר תכניות העבודה הממשלתי. תוכן ההתייחסות יכלול את נתוני הביצוע ביחס לתכנון, וכן ניתוחים שונים לבקשת המזמין, כגון: איתור חסמים לביצוע תכנית העבודה; ניתוח השוואתי של רמות הביצוע לפי קריטריונים שונים; ניתוח ממוקד של הביצוע בתחום מסוים, לפי הגדרת המזמין.	
		פיתוח של מדידת תוצאות והצלחות ברמת המשרד. בכלל זאת, סיוע בהגדרת תמהיל המדדים המרכזיים של הארגון ופיתוח מדדי תפוקה ותוצאה.	
		פיתוח כלי מדידה, בקרה והערכה, ויישומם בפועל. בכלל זאת, סיוע באיסוף ובניתוח נתונים לטובת המדידה, פיתוח והטמעת כלי מדידה והערכה, פיתוח והטמעת כלים של תחקור והפקת לקחים ופיתוח שגרות בקרה, הערכה ומדידה.	
		גיבוש והוצאה לפועל של תהליך בקרה והערכה בהתאם למעגל התכנון הממשלתי והטמעתו, כולל ליווי המנהלים ויחידות בתהליך הבקרה וסיוע בפיתוח ובהוצאה לפועל של אירועי עוגן בתהליך, כגון כנסים ופורומים מקצועיים.	
תהליך גיבוש תכנית עבודה ליחידה או לתחום		כמפורט בתוצרים אפשריים בפעילות "תהליכי גיבוש תכניות עבודה", עבור יחידה, אגף, תחום או קבוצת עובדים שיוגדרו ע"י המזמין.	
		בחינת תהליכי העבודה והתאמתם לתכנית העבודה עבור יחידה, אגף, תחום או קבוצת עובדים כפי שהוגדר ע"י המזמין. בכלל זאת, ניתוח תחומי הפעילות של היחידה בהתאם לתכנית העבודה, ניתוח ומיפוי תהליכי העבודה ושרשראות יצירת הערך, ניתוח הממשקים של היחידה עם לקוחותיה ועם יחידות מקבילות, ניתוח ביצועים במונחי תכניות העבודה, תקציב וניתוח עומסים ומורכבות. במידת הצורך תכלול העבודה בחינה השוואתית של ארגונים דומים, וכן איסוף מידע ונתונים מהארגון, מהארץ ומהעולם. בחינה מסוג זה יכולה לשרת תכליות מגוונות, כגון סיוע ליחידה לשפר את יכולות הביצוע בהתאם לתכנית העבודה, ייעול ושיפור של תהליכי העבודה, גיבוש תהליכי עבודה בתחום חדש, שיפור יכולות הביצוע של היחידה, התאמת המשאבים המוקצים ליחידה ברמה המשרדית, שיפור ממשקים פנים-ארגוניים וכד'. התוצר המסכם יכלול את ממצאי	

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 5 מתוך 21



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

הבחינה וכן המלצות אופרטיביות בהתאם למיקוד העבודה ולהגדרת התכלית ע"י המזמין. במידת הצורך תכלול העבודה גיבוש תכנית אופרטיבית ליישום ההמלצות וסיוע בליווי הטמעתה.	
תהליך בקרה על תכניות עבודה ליחידה או לתחום	כמפורט בפעילות "תהליכי בקרה על תכניות עבודה כלליות" בהתמחות זו, עבור יחידה, אגף, תחום או קבוצת עובדים שיוגדרו ע"י המזמין.
פיתוח מיומנויות תכנון, מדידה, בקרה והערכה	סיוע בפיתוח ובהטמעת מיומנויות בתחומי התכנון, המדידה, הבקרה וההערכה באמצעים שונים, כגון סדנאות, ימי עיון, קורסים מקוונים, פורומים מקצועיים וכד'. כלים אלו נועדו לתמוך בתהליכי התכנון, המעקב והבקרה ויכולים להירכש כשירות נפרד בהתאם להבניית התהליך על ידי אגף התכנון. תוצר זה יינתן כשירות משלים למכרזים מרכזיים הקיימים בתחום ויכלול תוצרים אשר אינם קיימים במכרזים אילו.

2. התמחות 2 - תכנון מדיניות

התמחות זו נועדה לסייע למזמין בגיבוש וקידום תהליכי תכנון מדיניות או הובלת שינוי בתחום ספציפי מבין תחומי העשייה המשרדית. תחומי המדיניות יכולים להיגזר מתוך מטרה משרדית, יעד משרדי או תחומי עיסוק שונים בעשייה המשרדית.

דגשים כלליים לגיבוש תהליך תכנון מדיניות או הובלת שינוי:

- הסיוע יכול להתייחס לכלל הליך תכנון ויישום המדיניות או לחלקים ממנו, כגון: הגדרת הצורך/הגדרת הבעיה, ניתוח השדה/שוק, הגדרת חלופות ובחירה בחלופה המועדפת, גיבוש תיאוריות שינוי, עיצוב המדיניות, תכנון שלבי היישום של המדיניות, הגדרת תוצאות ומדדים, גיבוש תכנית מדידה, יישום המדיניות ובקרה על היישום, הערכת המדיניות וכד'.
- במסגרת הסיוע בכל אחד מהשלבים השונים של תהליך תכנון המדיניות, ייתכן ויידרשו כלים מסוגים שונים כגון איסוף וניתוח נתונים, סקירות בינלאומיות, מהלכי היועצות, ראיונות, סדנאות וכד'.
- תחום המדיניות או השינוי שהינם נשוא העבודה, יכולים להתייחס לנושאי העיסוק של המשרד ו/או לנושאים פנים-ארגוניים כגון שיפור אופן הפעילות של המשרד או של יחידות ספציפיות כלפי פנים ו/או כלפי חוץ.
- בהיבט המתודולוגי, ניתן להסתייע בפרק הייעודי ב**מדריך התכנון הממשלתי**.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 6 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף : תכנון תיאום וארגון	יחידה : תכנון	מספר נוהל : 1-01-02	מהדורה : 1

התמחות 2 – תכנון מדיניות	
פעילות	תוצרים אפשריים
תהליך תכנון מדיניות ו/או הובלת שינוי	סיוע בעיצוב תהליך תכנון מדיניות/הובלת שינוי, ובכלל זאת הגדרת שלבי התהליך, תכנון הפעולות הנדרשות, הגדרת השותפים הרלוונטיים לתהליך והגדרת התוצר הרצוי.
	סיוע בזיהוי, הגדרה ותיחום הנושא, ובכלל זאת סיוע בהגדרת הצורך או בעיית המדיניות והתוצאות הרצויות.
	סיוע בהגדרת חלופות שונות, הגדרת קריטריונים להשוואה בין החלופות, ניתוח החלופות בהתאם לקריטריונים והמלצה על החלופה המועדפת לאור זאת.
	סיוע בעיצוב מפורט של תכנון המדיניות/השינוי, ובכלל זאת הגדרת תפיסת השינוי והרעיון המחולל, הגדרת עקרונות מכוונים, פריסת שלבי המדיניות/השינוי והתאמתם לקהלי יעד וטווחי זמן שונים, ביצוע סימולציות והערכות אפקטיביות.
	סיוע בתכנון תהליך היישום של המדיניות/השינוי, ובכלל זה בניית תכנית עבודה מפורטת ליישום, בניית תכנית תקציבית, הגדרת המדדים להצלחת המדיניות, עיצוב מנגנוני היישום, המעקב והבקרה וסיוע בפיתוח הכלים הנדרשים לשם כך.
	סיוע ביישום ובהטמעת מדיניות/שינוי, ובכלל זה סיוע בריכוז עבודת היישום, קידום ניהול מבוסס נתונים, איסוף וניתוח נתונים מהשותפים והמוקדים הרלוונטיים, סיוע בתהליכי הבקרה על היישום בהתאם לתכנית העבודה, סיוע במדידת ההצלחה של המדיניות, פיתוח והטמעת כלי בקרה וסיוע בתהליכי למידה והפקת לקחים תוך כדי היישום.
	סיוע בביצוע הערכת אפקטיביות תוך כדי יישום המדיניות/השינוי ו/או לאחר סיום הטמעתם, ובכלל זאת סיוע במדידת התוצאות, ביצוע בדיקות עלות-תועלת והערכת השפעה, זיהוי השלכות על תחומים שונים המושפעים מהמדיניות/השינוי.
שיתופי פעולה בתכנון ו/או יישום מדיניות	סיוע בתכנון משותף של סוגיית מדיניות בין גופים, יחידות או משרדי ממשלה, ובכלל זאת סיוע בגיבוש תפיסה משותפת של הבעיה או התופעה, סיוע באיסוף נתונים רלוונטיים, סיוע בגיבוש חלופות מדיניות ובבחירה החלופה הרצויה, סיוע בבניית תכנית עבודה אופרטיבית הכוללת חלוקה של תחומי האחריות בין הגופים השונים וקביעת מדדי הצלחה וכל ליווי מקצועי נוסף שיידרש.
	סיוע בליווי היישום של תכניות עבודה משותפות בין גופים, יחידות או משרדי ממשלה, ובכלל זאת סיוע בביצוע מעקב ובקרה אחר יישום התכנית, סיוע במדידה של מדדי הצלחה והערכה לתכנית, סיוע באיסוף נתונים רלוונטיים, סיוע ביצירת שיח בין הגופים השותפים לאורך שלבי היישום וכל ליווי מקצועי נוסף שיידרש.
איסוף, תיקוף וניתוח נתונים לטובת הליך תכנון	איסוף נתונים ממאגרים פנימיים וממקורות שונים הרלוונטיים לנושא ותיקופם (הנתונים יכללו מידע כמותי ו/או איכותני). בניית מאגר מידע אחוד לכלל הנתונים הרלוונטיים בהתאם לצורך, וכן ביצוע אינטגרציה של הנתונים, לרבות ניקוי וסידור הנתונים.

שם מאשר : ניקול מורנו	תפקיד מאשר : ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל :
שם מאשר : שי כהאן	תפקיד מאשר : ראש תחום (תכנון)	עמודים : 7 מתוך 21

אתר : [פורטל ארגוני](http://www.porstat.gov.il)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

התמחות 2 – תכנון מדיניות	
פעילות	תוצרים אפשריים
של מדיניות ו/או מהלך שינוי	ניתוח נתונים ומידע כולל הצעת המלצות ותובנות בהתאם לבקשת המזמין.
בניית ויישום מודל למדידה ולהערכת מדיניות ו/או מהלך שינוי	גיבוש מודל להערכת מידת ההצלחה ו/או האפקטיביות של מהלך מדיניות ו/או שינוי. בכלל זאת, הגדרת מודל המדידה וההערכה, גיבוש המדדים הרלוונטיים, סיוע בהגדרת הנתונים הנדרשים עבור המדידה, איתור מקורות נתונים למדידה ופיתוח כלים לאיסופם ולניתוחם.
	סיוע בהערכת מדיניות ו/או מהלך שינוי, ובכלל זאת מדידת הנתונים בהתאם למודל הערכה או סט מדדים, ניתוחם והצעת המלצות ותובנות בהתאם לבקשת המזמין.

3. התמחות 3 – אסטרטגיה

התמחות זו נועדה לסייע בגיבוש הערכת מצב אסטרטגית עבור המזמין (קרי, תמונת מצב ארוכת טווח), ובחינת כיווני הפעולה האסטרטגיים הרצויים בהתאם לכך.

גיבוש הערכת המצב האסטרטגית נשען על בחינת הסביבה החיצונית והפנימית בראייה ארוכת טווח, הכוללת בחינת מגמות עולמיות ומקומיות, בחינת שינויים בסדרי העדיפויות הממשלתיים, בחינת הנחות היסוד של פעילות המזמין, בחינת היכולות וסדרי העדיפויות של המזמין וכד'. בחינה זו נועדה על מנת לגבש תמונת מצב רחבה לשם קבלת החלטות, התאמת המטרות ארוכות הטווח וסדרי העדיפויות של המזמין וקביעת כיווני פעולה אסטרטגיים.

בסיוע למזמין בביצוע תהליך אסטרטגי יש לשים לב לדגשים ולמקורות הבאים:

- א. המתודולוגיה הממשלתית לביצוע הערכת מצב משרדית כחלק מתהליך התכנון השנתי, כפי שמפורטת בפרק הייעודי ב**מדריך התכנון הממשלתי**.
- ב. שילוב כלל ההיבטים הנוגעים להחלטות הממשלה הרלוונטיות לתחום עיסוקו של המזמין.
- ג. היבטים וסוגיות מתוך **הערכת המצב הכלכלית-חברתית הממשלתית**, בהמשך **להחלטת הממשלה 5208 מיום 4.11.2012** בנושא מיסוד ושיפור יכולות הממשלה בגיבוש וניהול אסטרטגיה כלכלית-חברתית.
- ד. רצוי שהערכת המצב האסטרטגית תתבסס על מספר נרחב של מקורות מידע, חיצוניים ופנימיים כאחד, על מנת לבסס תמונת מצב עשירה הכוללת תחזיות שונות וכיווני פעולה אפשריים מגוונים בהתאם. ביו היתר, ניתן להיעזר בהשוואות בינלאומיות, מחקרים מהארץ ומהעולם של גופי מחקר שונים, ראיונות עם מומחים או בעלי תפקיד רלוונטיים מהארץ

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 8 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

ומהעולם, חומרי מחקר פנימיים, ראיונות עם עובדי ומנהלי המשרד, סיכומי שנות העבודה הקודמות, נתוני ביצוע תקציב וכד'.

התמחות 3 – אסטרטגיה	
פעילות	תוצרים אפשריים
הערכת מצב אסטרטגית כוללת	מסמך המציג תמונת מצב אסטרטגית בהתייחס לתחומי פעילות הליבה של הארגון. המסמך יכלול בחינה של הסביבה החיצונית והפנימית של הארגון בראייה רב-שנתית ארוכת טווח, ובכלל זה יסקור מגמות ותחזיות עולמיות ומקומיות, ימפה ויאפיין שחקנים ובעלי עניין מרכזיים וינתח הזדמנויות ואיומים העולים לאור זאת בתחומי הפעילות של הארגון. כמו כן, יכלול המסמך בחינה פנימית של היכולות, הפעילויות וסדרי העדיפויות של הארגון. ניתן שהמסמך יכלול המלצות לעדכון מטרות ויעדים ארוכי טווח, לשינוי בסדרי העדיפויות, לכיווני פעולה אפשריים ולתחומים שיש להתמקד בהם בתכניות העבודה לאור בחינה זו. לשם ביצוע הערכת המצב ניתן להיעזר במתודולוגיות שונות כגון SWOT, ניתוח תרחישים, מיפוי בעלי עניין וכד'.
עדכון הערכת מצב אסטרטגית כוללת	מסמך עדכון להערכת המצב האסטרטגית הכוללת, ובכלל זאת תמונת מצב אסטרטגית מעודכנת בהתבסס על בחינת שינויים שחלו בסביבה החיצונית והפנימית, כגון עדכון התרחישים והתחזיות, עדכון מיפוי בעלי העניין ניתוח מחודש של תמונת ההזדמנויות והאיומים, ניתוח מחודש של סדרי העדיפויות ויכולות המזמין וכד'. לאור עדכון תמונת המצב האסטרטגית ייתכן שיכלול המסמך המלצות להתאמות במטרות וביעדים, בסדרי העדיפויות, בכיווני הפעולה ובתחומים שיש להתייחס אליהם בגיבוש תכנית העבודה.
גיבוש תכנית אסטרטגית כוללת	מסמך המפרט תכנית אסטרטגית יישומית לאור הערכת מצב אסטרטגית. ¹ המסמך יכלול תכנית עבודה רב-שנתית הנגזרת מתוך המסקנות והתובנות שעלו מהערכת המצב האסטרטגית, ובכלל זאת מטרות ויעדים, משימות ומדדי הצלחה. כמו כן, יתייחס המסמך להיבטים יישומיים כגון חלוקת אחריות, משאבים תקציביים, לוחות זמנים, סוגיות בתחום ההון האנושי, סוגיות לוגיסטיות וכד'.
הערכת מצב אסטרטגית לתחום	מסמך המציג תמונת מצב אסטרטגית בהתייחס לתחום מדיניות/פעילות או בהתייחס ליחידה ארגונית של המזמין (יחידה/מינהל/אגף וכד'). המסמך יכלול בחינה של הסביבה החיצונית והפנימית של התחום בראייה רב-שנתית ארוכת טווח, ובכלל זה יסקור מגמות ותחזיות עולמיות ומקומיות, ימפה ויאפיין שחקנים ובעלי עניין מרכזיים וינתח הזדמנויות ואיומים העולים לאור זאת בתחום הנבחר. כמו כן, יכלול המסמך בחינה פנימית של היכולות, הפעילויות וסדרי העדיפויות של המזמין בתחום זה. ניתן שהמסמך יכלול המלצות לעדכון מטרות ויעדים ארוכי טווח, לשינוי בסדרי העדיפויות, לכיווני פעולה אפשריים ולתחומים שיש להתמקד בהם בתכניות העבודה לאור בחינה זו. לשם ביצוע הערכת המצב ניתן להיעזר במתודולוגיות שונות כגון SWOT, ניתוח תרחישים, מיפוי בעלי עניין וכד'.

¹ שייכתן שבוצעה ע"י המזמין או בסיוע הפעילות האמורה לעיל בנושא.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 9 מתוך 21



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

התמחות 3 – אסטרטגיה	
פעילות	תוצרים אפשריים
גיבוש תכנית אסטרטגית לתחום	מסמך המפרט תכנית אסטרטגית יישומית לתחום מדיניות/פעילות, או בהתייחס ליחידה ארגונית של המזמין (יחידה/מינהל/אגף וכד'), לאור הערכת מצב אסטרטגית. ² המסמך יכול לתכנן עבודה רב-שנתית הנגזרת מתוך המסקנות והתובנות שעלו מהערכת המצב האסטרטגית, ובכלל זאת מטרות ויעדים, משימות ומדדי הצלחה. כמו כן, יתייחס המסמך להיבטים יישומיים כגון חלוקת אחריות, משאבים תקציביים, לוחות זמנים, סוגיות בתחום ההון האנושי, סוגיות לוגיסטיות וכד'.

4. התמחות 4 – תכנון-תקצוב וסקירת הוצאות

תכנון-תקצוב – גיבוש תכנית העבודה והליכי תכנון המדיניות יכולים להיעשות בחיבור להליכי התקצוב המשרדיים והממשלתיים. מטרת השירותים בהתמחות זו היא לאפשר למשרדי הממשלה לבחון את ההלימה בין מרכיבי תכנית העבודה המשרדית (כגון מטרות, יעדים ומשימות) לבין ההקצאה התקציבית ו/או הניצול התקציבי. בחינה זו יכולה להיעשות הן ביחס לתהליך התכנון והן ביחס להליכי הבקרה. יצירת ההלימה בין תהליכי התקצוב לתהליכי התכנון הינה פרי של עבודה משותפת בין אגף התכנון, אגף התקציבים וחשבות המשרד. פירוט נוסף בדבר ההקבלה בין מעגל התכנון למעגל התקצוב הממשלתי – ניתן למצוא בפרק הרלוונטי ב**מדריך התכנון הממשלתי**.

סקירת הוצאות – הליך ממשלתי משותף של משרד ראש הממשלה ומשרד האוצר, שמטרתו לעודד התייעלות בתקציב המדינה, על-ידי בחינה שיטתית של בסיס התקציב במשרדי הממשלה. כלי סקירת ההוצאות (Spending Review) נכנס בשנים האחרונות לשימוש במדינות רבות ב-OECD. הסקירה השיטתית מאפשרת לבחון מחדש הוצאות והתחייבויות קודמות של הממשלה, לאתר מוקדים אפשריים להתייעלות ולגבש מהלכי התייעלות, כך שניתן יהיה לפנות משאבים לטובת פעילויות חדשות או שינוי בסדרי העדיפויות. תהליך סקירת ההוצאות עוגן לראשונה ב**החלטת הממשלה מס' 406 מיום 5.8.2015**, אשר הקימה את ועדת סקירת ההוצאות, בהובלת נציגי משרד ראש הממשלה ומשרד האוצר, והטילה עליה לגבש נוהל בנושא. בהתאם לכך, החל משנת התקציב 2017 מתבצע תהליך סקירת ההוצאות באופן שנתי, בהתאם לנהלים ולכלים מתודולוגיים מתעדכנים. ככלל, מידי שנה נדרשים משרדי הממשלה לבחון חלק מסוים מתקציבים לטובת איתור מוקדי התייעלות, לגבש מתווי התייעלות וליישם בהתאם להסכמות. ועדת סקירת ההוצאות

² שיתכן שבוצעה ע"י המזמין או בסיוע הפעילות האמורה לעיל בנושא.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 10 מתוך 21



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

מלווה את המשרדים לאורך התהליך, כולל סיוע בגיבוש המתווים, אישורם וביצוע בקרה על יישומם.

סקירת ההוצאות מתבצעת בהתאם למתודולוגיה הממשלתית ולכלים הממשלתיים התומכים בה, המופיעים בעמוד סקירת ההוצאות: <https://www.gov.il/he/Departments/General/expense>. בעמוד זה ניתן למצוא את מדריך סקירת ההוצאות, פורמטים להגשה וכלי עזר נוספים.

התמחות 4 – תכנון-תקצוב וסקירת הוצאות	
פעילות	תוצרים אפשריים
בחינת הלימה בין תכנון לתקצוב	דו"ח המציג ניתוח של ההקצאה התקציבית ביחס לרכיבי תכנית העבודה בשלב התכנון, כפי שמוקדו על-ידי המזמין (ברמת מטרות/יעדים/משימות, בחלוקה שנתית/חצי-שנתית/רבעונית, ביחס לכלל המשרד או לתחומים ספציפיים). הדו"ח עשוי לכלול הצבעה על פערים בסדרי העדיפויות בין תכנית העבודה לבין ההקצאה התקציבית המתוכננת או ההקצאה התקציבית בפועל, הצבעה על קשיים צפויים בהקצאת או בניצול התקציב וכן המלצה להתאמות נדרשות בהקצאת התקציב או בתכנית העבודה.
	דו"ח המציג ניתוח של הניצול התקציבי בפועל ביחס לרכיבי תכנית העבודה, כפי שמוקדו על-ידי המזמין (ברמת מטרות/יעדים/משימות, בחלוקה שנתית/חצי-שנתית/רבעונית, ביחס לכלל המשרד או לתחומים ספציפיים). הדו"ח עשוי להתייחס הן לתכנית העבודה המקורית והן לנתוני הביצוע שלה. כמו כן, הדו"ח עשוי לכלול הצבעה על פערים משמעותיים בניצול התקציב ביחס לתכנון המקורי, הצבעה על חסמים משמעותיים לביצוע בתחום התקציב, הצבעה על הקשר בין חסמים בתחום התקציב לחסמים בתחומים אחרים, והמלצות לפעולות נדרשות לטובת העלאת שיעורי הניצול התקציבי והגדלת שיעורי הביצוע של תכנית העבודה.
הערכת עלויות ותועלות ליחידת הישג	דו"ח ניתוח עלויות ותועלות ליחידת הישג, כפי שהוגדרה ע"י המזמין (מטרה/יעד/משימה/מדד וכד'). הדו"ח יכול לפרוט של יחידת ההישג וניתוח של העלויות הכרוכות בהשגתה. מלבד ניתוח העלויות, ייתכן שהדו"ח יכול לפרוט של התועלות ביחס לעלויות, כך שניתן יהיה לאמוד את התועלת הצפויה/המושגת מכל יחידת עלות. התועלות עשויות להיות מוגדרות במונחי תפוקה או במונחי תוצאה. העלויות עשויות להיות מוגדרות במונחי תקציב, זמן, כ"א וכד'. בנוסף, ייתכן שהדו"ח יכול לכלול המלצות בדבר הכדאיות של הפעילות לאור ניתוח עלות-תועלת, והמלצות לשיפור יחס העלות-תועלת באמצעות הורדת העלויות ו/או הגדלת התועלות. ניתן לבצע ניתוח זה באמצעות מגוון של מתודולוגיות ושיטות הערכה.
סקירת תחום הוצאה	איסוף, ריכוז, תיקוף, ניתוח וטיוב נתונים הקיימים במשרד או בגופים אחרים האמונים על מדידה בתחומים הרלוונטיים, לצורך סיוע למזמין באיתור מוקדי התייעלות וגיבוש מתווי התייעלות. בין היתר התוצר יכול לכלול מתודולוגיה להמשך עבודה מבוססת נתונים, כגון: רשימת מאגרי המידע ופריטי המידע הנדרשים, כלים לאיסוף הנתונים והניתוחים הנדרשים על מנת לשמר שגרת עבודה שוטפת מבוססת נתונים.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 11 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](https://www.gov.il)



מדינת ישראל
משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

התמחות 4 – תכנון-תקצוב וסקירת הוצאות	
פעילות	תוצרים אפשריים
	ביצוע סקירת מצב קיים בתחום מסוים, לטובת איתור מוקדי התייעלות וגיבוש מתווי התייעלות. הסקירה תכלול בחינה של המצב הקיים לרבות ניתוח עלויות שיטתי, ניתוח ביצועים ותוצאות, ניתוח יחס עלות-תועלת, בחינת הרלוונטיות או הצורך בהמשך הפעילות, אפיון מידת היעילות במצב הקיים, בחינה השוואתית של המצב ביחס למדינות או לארגונים אחרים או על פני זמן, ריכוז וניתוח של נתונים רלוונטיים נוספים וכד'.
	סיוע בגיבוש מתווה התייעלות בתחום מסוים, ובכלל זאת גיבוש חלופות שונות, ניתוח החלופות עפ"י קריטריונים והמלצה על חלופה מועדפת בהתאם לקריטריונים שנקבעו. כמו כן, סיוע בגיבוש תכנית עבודה ליישום מתווה ההתייעלות כולל הגדרת הרעיון המחולל, הגדרת עקרונות מכוונים, פירוט משימות לביצוע, חלוקת אחריות, לוחות זמנים מפורטים, קביעת שיטת מדידה ליישום המתווה, קביעת מדדי הצלחה, ביצוע הערכה להשפעות תקציביות, והתייחסות להיבטים יישומיים כגון משאבים, הון אנושי, היבטים לוגיסטיים וכד'.
	סיוע בקביעת מדדים להצלחת מהלך התייעלות, כגון מדדים לחיסכון במשאבים, מדדים לאיכות השירות/הפעילות ומדדי תוצאה נוספים בתחום הפעילות. בכלל זאת, סיוע בהגדרת שיטת המדידה עבור כל מדד, באיתור מקורות הנתונים עבור המדידה בפועל ובקביעת ערך הבסיס (Baseline) של כל מדד אשר ביחס אליו תיבחן ההצלחה.
ביצוע בקרה תהליכית עקב ביצוע מהלך התייעלות	סיוע בבקרה תהליכית על יישום מתווה ההתייעלות, באמצעות סיוע באיסוף וריכוז הנתונים בדבר ביצוע המשימות שהוגדרו בתכנית העבודה של מתווה ההתייעלות ובאמצעות מיפוי חסמים ליישום המתווה וגיבוש המלצות להתרתם. הבקרה תבוצע על-פי המתודולוגיה לבקרה תהליכית ותוצאתית של תהליך סקירת ההוצאות, אשר מופיעה בעמוד סקירת הוצאות באתר משרד ראש הממשלה.
ביצוע בקרה תוצאתית עקב ביצוע מהלך התייעלות	סיוע בבקרה תוצאתית על יישום מתווה ההתייעלות ואומדן הצלחתו, באמצעות סיוע במדידה בפועל של מדדי ההצלחה שהוגדרו. בכלל זאת, סיוע באיסוף וריכוז הנתונים בדבר העמידה במדדים וביצוע אומדן כמותי לחיסכון במשאבים שנוצר עקב ביצוע צעדי התייעלות, ביחס לערך הבסיס (Baseline) שנקבע בעת גיבוש מתווה ההתייעלות. במסגרת הבקרה התוצאתית יתבצע מעקב אחר שני פרמטרים מרכזיים: היקף ההוצאה הכולל וההוצאה ליחידת תפוקה. הבקרה תבוצע על-פי המתודולוגיה לבקרה תהליכית ותוצאתית של תהליך סקירת ההוצאות, אשר מופיעה בעמוד סקירת הוצאות באתר משרד ראש הממשלה.
ניתוח שוק	ביצוע ניתוח שוק לתחום והצגתו במסמך מסכם עפ"י הגדרת המזמין, ובכלל זאת ניתוח של מאפייני השוק, ניתוח של השחקנים הקיימים, ניתוח היצע וביקוש בשוק, ניתוח ריכוזיות בשוק, ניתוח של שווקים דומים או משלימים בארץ ובעולם וכדומה. כמו כן, הניתוח עשוי לכלול היבטים של הערכה כגון הערכת התפתחויות עתידיות בהתאם לסקירת מגמות, הערכת השלכות אפשריות של חלופות מדיניות על השוק, הצגת תובנות ומסקנות בהתאם לבקשת המזמין וכו'.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 12 מתוך 21



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

5. התמחות 5 - מחקר נתונים

שירותי המחקר, נתונים, מידענות ודאטה המתוארים בהתמחות זו נועדו לתמוך במדיניות מבוססת נתונים (Data Driven Government) ובמדיניות נסמכת ראיות (Evidence Informed Policy), על מנת לשפר את האפקטיביות של הפעולות הממשלתיות השונות.

דגשים כלליים להתמחות מחקר, נתונים, מידענות ודאטה:

- א. איתור המידע הרלוונטי יכלול מידע ממקורות מידע גלויים לאומיים ובין-לאומיים, מכוני מחקר, אקדמיה, ספרות מקצועית, דוחות מקצועיים, ראיונות, ביצוע ו/או ניתוח סקרים, מאגרי נתונים, מומחים ואנשי מקצוע, ביצוע ניסויים מבוקרים בשטח או במעבדה וכל מקור מידע מתאים אחר שניתן לאתר בו מידע בין בתשלום ובין שלא בתשלום.
- ב. המידע הרלוונטי יוכל להינתן בין אם על ידי עיבודים שונים ומחקרים ו/או על ידי תמיכה בניהול מידע מובנה (Data Management).
- ג. נותן השירותים יחזיק כדין במנוי לאתרי מידע מקצועיים מתאימים, אשר מספקים שירותי מידע בתשלום.
- ד. יובהר כי הספק ימסור את כלל המידע הגולמי שנאסף על ידו לידי המזמין, בהתאם לדרישתו.

התמחות 5 – מחקר נתונים	
פעילות	תוצרים אפשריים
סקירה לנושא	איתור וניתוח מידע בתחום מוגדר בין היתר מידע השוואתי לגבי מספר מדינות ו/או ארגונים, שווקים, או סקטורים, בהתאם לבקשת המזמין. היקף העבודה, מספר הגופים הנבדקים ומיקוד הסקירה יוגדרו על-ידי המזמין בהתאם לנושא העבודה. הסקירה עשויה להתמקד בנושאים שונים, כגון:
	- ניתוח הידע האקדמי (אמפירי ותיאורטי) העדכני בתחום, אשר נצבר בארץ ובעולם, ובכלל זאת איתור מומחים רלוונטיים מהאקדמיה.
	- תיאור המצב הקיים, ובכלל זאת תיאור המצב החקיקתי, המנהלי, הרגולטורי או המבני, תיאור בעיות, כשלים ופתרונות.
	- סקירה אודות שינוי מבני, רפורמה או פרויקט ייעודי, ובכלל זאת סקירת מאפייני השינוי בהיבטים שונים, רציונל השינוי שיקולים ותהליכי קבלת ההחלטות, תהליך התכנון והיישום, תוצאות ביניים/סופיות, ניתוח תועלות והשלכות וכד'.
	- איתור ואיסוף נתונים השוואתיים בתחום מוגדר וביצוע ניתוחים בהתאם לבקש המזמין.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 13 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף : תכנון תיאום וארגון	יחידה : תכנון	מספר נוהל : 1-01-02	מהדורה : 1

מחקר לנושא	ביצוע מחקר הנועד לסייע לקביעת או טיוב מדיניות בתחום מסוים, בהתאם לשאלת מחקר שייקבע המזמין. מחקר זה עשוי לעסוק בניתוח או בהערכת השלכות של צעדי מדיניות, בבדיקה של תגובות התנהגותיות למדיניות, בניתוחי אפקטיביות ובבדיקות סיבתיות, ועשוי להתייחס לנתונים ממשלתיים ו/או חוץ-ממשלתיים, מהארץ ומהעולם.
סיוע בטיוב וניתוח פערים במידע	מיפוי וניתוח פערים במידע או בניתוח מידע, באמצעות בחינת צרכי המידע אל מול המצב הקיים בפועל, בין היתר לטובת גיבוש ותכנון מדיניות, שיפור השירות, שיפור וייעול הפעילות וכד'. ניתוח הפערים עשוי לכלול המלצות לשיפור מאגרי המידע והנתונים, ובכלל זאת הצבעה על סוגי הנתונים הדרושים ומקורות אפשריים, המלצות לאופן איסוף הנתונים ועיבודם, המלצות לבניית מאגרי הנתונים, לשיטות הניתוח וכד'.
סיוע באיסוף, בניה וניתוח של מאגרי נתונים	איסוף נתונים ותיקופם בהתאם לבקשת המזמין (הנתונים יכללו מידע כמותי ו/או איכותני), בניית מאגר מידע אחוד בהתאם לצורך, ביצוע אינטגרציה של נתונים לרבות ניקוי וסידור הנתונים וביצוע בדיקות שפיות (Sanity). ביצוע תהליך טיוב לנתונים קיימים במאגרי מידע פנימיים או בגופים רלוונטיים אחרים. תהליך הטיוב עשוי לכלול איסוף מידע, תיעוד, תיקוף וניתוח נתונים, וכן טיוב של כלי האיסוף והניתוח וביצוע שינויים מבניים במאגרי נתונים.
ביצוע ניסוי	בחינת שאלת מחקר ע"י ביצוע ניסוי מעבדה מבוקר תוך תכנון שלבי הניסוי, מעקב אחר התוצאות וניתוח התוצאות בהתבסס על דיסציפלינות המאפשרות בחינה של תגובות והשלכות לכלי פעולה שונים, כגון כלכלה התנהגותית, זאת בהתאם לשאלת המחקר ולדרישות המזמין. בחינת שאלת מחקר ע"י ביצוע ניסוי שטח תוך שימוש לרוב במדגם מייצג בהתאם לאוכלוסייה הרלוונטית שהוגדרה בשאלת המחקר, ובהתבסס על דיסציפלינות המאפשרות בחינה של תגובות והשלכות לכלי פעולה שונים, כגון כלכלה התנהגותית, ובהתאם לדרישות המזמין.

6. התמחות 6 - שיתוף ציבור

השירותים המפורטים בהתמחות זו נועדו לסייע למשרדי הממשלה בביצוע תהליכי שיתוף ציבור, לטובת שיפור תהליכי קבלת ההחלטות, עיצוב המדיניות ויישומה.

המונח שיתוף ציבור מתייחס לכל הגורמים שזוהו כבעלי עניין בנושא ספציפי (להלן: "ציבור"). הגורמים יכולים להיות ברמה הפנים-משרדית (לדוגמא עובדים, עמיתים, יחידות המשרד), הבין-משרדית (לדוגמא משרדי ממשלה, יחידות סמך וגופים ציבוריים אחרים) והחוץ-משרדית (לדוגמא רשויות מקומיות, המגזר העסקי, ארגונים ללא מטרות רווח, איגודים מקצועיים, מומחים, מוסדות אקדמיים ומכוני מחקר, קבוצות מהציבור והציבור הרחב). שיתוף ציבור ככלי מדיניות מתבסס על היועצות ושיתוף של גורמים שונים, ברמות מעורבות שונות ובשלבים שונים של תהליכי קבלת ההחלטות, תהליכי עיצוב המדיניות ויישומה. מטרת שיתוף הציבור היא לאפשר לממשלה לקבל החלטות עדכניות, רלוונטיות ומבוססות נתונים וכן לסייע ברתימת הגורמים הרלוונטיים ליישומן.

שם מאשר : ניקול מורנו	תפקיד מאשר : ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל :
שם מאשר : שי כהאן	תפקיד מאשר : ראש תחום (תכנון)	עמודים : 14 מתוך 21

אתר : [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

תהליכי שיתוף הציבור יתבצעו בהתאם למתודולוגיה המפורטת במדריך שיתוף הציבור בעבודת הממשלה.

בכל שירות המפורט בהתמחות זו ייתכן שימוש בכלים שונים המשמשים לאיסוף, ניתוח ועיבוד מידע מהציבור והתייעצות עימו, כגון:

- א. קבוצות מיקוד - תכנון והוצאה לפועל של קבוצות מיקוד, כולל גיוס משתתפים, הפקה, ניהול ועיבוד של קבוצת מיקוד סביב סוגיה שהוגדרה ע"י המזמין
- ב. סקר/שאלון - תכנון, הפקה, ביצוע, ניתוח ועיבוד של סקר בקרב קהלי היעד כפי שהוגדרו ע"י מזמין השירות.
- ג. זירה מקוונת - העמדת תשתית מקוונת לניהול שיח וקבלת התייחסויות מהציבור, כולל תכנון הזירה, הקמתה, ניהולה ועיבוד הנתונים העולים ממנה. הזירה המקוונת תכלול אפשרות להיוועצות על נושא אחד או יותר ולא תהיה מוגבלת במספר המשתתפים.
- ד. מפגש שיתוף פיזי - תכנון, הפקה, ביצוע, ניתוח ועיבוד של מפגש שיתוף ציבור פרונטאלי סביב סוגיה ספציפית ועם קהלי יעד כפי שהוגדרו ע"י מזמין השירות. המפגש יכול להיות מסוגים שונים, כגון מפגש חד-פעמי, סדרת מפגשים, אירוע "האקאטון", כנס היוועצות וכד'.
- ה. מפגש שיתוף מקוון - תכנון, הפקה, ביצוע, ניתוח ועיבוד של מפגש שיתוף ציבור מקוון סביב סוגיה ספציפית ועם קהלי יעד כפי שהוגדרו ע"י מזמין השירות. המפגש יכול להיות מסוגים שונים, כגון מפגש חד-פעמי, סדרת מפגשים, "וובינר" וכד'.
- ו. "שולחן עגול" - תכנון, הפקה, ביצוע, ניתוח ועיבוד של שולחן עגול. מהלך מסוג זה כולל לרוב מספר מפגשים למשך תקופה מסוימת עם קבוצת משתתפים קבועה, בהתאם לצורך שהוגדר ע"י מזמין השירות, בהתאם למתודולוגיה המפורטת במסמכי המסגרת של השולחן העגול ובמסמכים מתודולוגיים של משרד ראש הממשלה המתעדכנים מעת לעת ומתפרסמים בין היתר באתר שיתופי הפעולה הבין-מגוריים.
- ז. קול קורא - תכנון, ניסוח, הנגשה ועיבוד של המענים לקול הקורא. שימוש בקולות קוראים נועד על מנת למפות, לקבל מידע ולהיחשף להצעות ולרעיונות בתחומים שונים.
- ח. איסוף נתונים ככלי משלים לתהליך שיתוף ציבור - איסוף נתונים מהארץ ומהעולם סביב סוגיה או תחום מסוימים, כפי שהוגדרו ע"י מזמין השירות.
- ט. ככל שישנם כלים נוספים אשר עונים על התכליות הנדרשות ואינם מופיעים בפירוט לעיל. ככלל, כחלק מהתוצר המסכם בשירותים המפורטים להלן, ובעת השימוש בכלים השונים כפי שפורטו לעיל, יועברו לידי המזמין כל המידע וחומרי הגלם שנאספו במסגרת העבודה, כולל חומרי הכנה, תיאור העבודה, סיכומי מפגשים וכלל המידע הגולמי שנאסף מהציבור. כמו כן,

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 15 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

התוצר יכלול ניתוח ועיבוד של הנתונים בהתאם לבקשת המזמין, וייתכן שיכלול המלצות ומסקנות בעקבות הניתוח.

כמו כן, השירותים המפורטים להלן עשויים להירכש באופן חלקי – לדג' סיוע בתהליך התכנון של מהלך שיתוף ציבור ללא סיוע בשלב הביצוע.

התמחות 6 – שיתוף ציבור	
פעילות	תוצרים אפשריים
מהלך שיתוף ציבור סביב נושא	סיוע בתכנון, הפקה, ביצוע ועיבוד של תהליך איסוף מידע ונתונים מהציבור ו/או היועצות ו/או שיתוף פעולה באמצעות כלי אחד או יותר, בהתאם להגדרת הצורך של מזמין השירות. התהליך יכלול הגעה לתפוצות קהלי יעד שונים ואיסוף המידע הנדרש מהם, בהתאם להגדרת המזמין. התוצר המסכם יכלול את תיאור תהליך העבודה ומיקודו, הצגת כלל השאלות ו/או הסוגיות שעלו בתהליך, כלל התשובות והנתונים השונים שנאספו, ניתוח הנתונים בהתאם לבקשת המזמין ומסקנות אופרטיביות.
מהלך מתמשך וקבוע לשיתוף ציבור	סיוע בתכנון, הפקה, ביצוע ועיבוד של תהליך שיתוף ציבור מתמשך עם קבוצה קבועה או משתנה לצורך היועצות ו/או שיתוף פעולה ו/או איסוף מידע ונתונים באמצעות כלי אחד או יותר, ובהתאם להגדרת הצורך של מזמין השירות. התוצר המסכם יכלול את תיאור תהליך העבודה ומיקודו, הצגת כלל השאלות ו/או הסוגיות שעלו בתהליך, כלל התשובות והנתונים השונים שנאספו, ניתוח הנתונים בהתאם לבקשת המזמין, מסקנות אופרטיביות והנחיות להפעלה עצמאית של המהלך (לדג' ניהול פורום קבוע להיועצות עם ארגונים) – בהתאם לצורך של המזמין.
תשתית לשיתוף ציבור	סיוע בתכנון, הפקה והקמה של תשתית לשיתוף ציבור ו/או היועצות ו/או לשיתופי פעולה עם גורמים שונים באמצעות כלי אחד או יותר, בהתאם להגדרת הצורך של מזמין השירות. בכלל זאת, תשתית פיזית או דיגיטלית, כולל רישיון או הרשאה לשימוש בפלטפורמות דיגיטליות רלוונטיות. התוצר המסכם יהיה לדוגמה סיום ההקמה של התשתית ותחילת השימוש בה, בהתאם להגדרת הצורך שך המזמין.
סיוע בהטמעת שיתוף ציבור בעבודת הארגון	סיוע בתכנון ובהוצאה לפועל של תהליך הטמעת המתודולוגיה והשימוש בשיתוף ציבור לטובת תהליכי קבלת החלטות, תכנון ויישום מדיניות בארגון. תהליך ההטמעה יכלול מרכיבים של מיפוי, אבחון, גיבוש תכנית הטמעה תוך שימוש במתודות שונות (סדנאות, הכשרות, מאיצים, חממות וכו') ויישומה. התוצר המסכם יהיה מסמך ובו פירוט מהלך ההטמעה הארגוני שבוצע, סיכום של תובנות מרכזיות והמלצות לכיווני פעולה להמשך, בהתאם להגדרת המזמין.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 16 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

7. התמחות 7 – הון אנושי

התמחות זו נועדה לסייע למזמין להתאים היבטים הקשורים להון האנושי הפנים-ארגוני בצורה המיטבית להשגת המטרות הארגוניות והגברת האפקטיביות של פעולות הארגון. בהיבט זה נכללים ניתוח של המבנה הארגוני בהתאם לתכנית העבודה המשרדית והמלצות על ביצוע התאמות במבנה הארגוני בהתאם לכך. ניתוח זה יכול להיעשות ברמות רזולוציה משתנות, החל מבחינה כללית של המבנה וההיררכיה הארגונית, עבור בבחינת ההקצאה של משאבי האנושי ובחינת מידת ההתאמה של ההון האנושי למשימות השונות, וכלה בבחינה פרטנית של הגדרות התפקיד ורמות המשרה.

בנוסף, נועדה התמחות זו לסייע לאגפי ההון האנושי בסוגיות תכנוניות ואסטרטגיות בתחומם, כגון גיבוש תכניות להתמודדות עם השינויים הרבים בעולם התעסוקה ועם האתגרים הכרוכים בהתאמת כוח האדם לאופי המשימות המשתנה.

דגשים כלליים לשירותים בהתמחות הון אנושי:

- א. השירותים בתחום ההון האנושי יינתנו בהתאם לדגשים ולהנחיות המקצועיות של נציבות שירות המדינה המפורטים [באתר נציבות שירות המדינה](#) או אשר ימסרו לספק ע"י המזמין.
- ב. תוצרי השירות בתחום ההון האנושי יתבססו על מודלים אשר הוכנו על ידי גורמי המטה המקצועיים הרלוונטיים (נציבות שירות המדינה ו/או הממונה על השכר), ככל שישנם.
- ג. בתחום ההון האנושי, העבודה תהא בכפוף למונחים המקצועיים ולכללים המפורטים [בתקנון שירות המדינה](#).
- ד. בכל הנוגע לגיבוש תכניות עבודה במסגרת התמחות זו, יש לפעול בהתאם למתודולוגיה הממשלתית המפורטת [במדריך התכנון הממשלתי](#) ובהתאם להנחיות התכנון וההנחיות המקצועיות של אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה.
- ה. יודגש כי השירותים בהתמחות זו לא יהיו קשורים להיבטי שכר וכי אלו יינתנו במסגרת התקשרות מרכזית בתחום "שכר עידוד".

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 17 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)



מדינת ישראל
משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

התמחות 7 – הון אנושי	
פעילות	תוצרים אפשריים
בחינה והתאמה של מבנה ארגוני	בחינה של המבנה הארגוני הקיים עבור כלל הארגון, עבור יחידה ספציפית או עבור תחום מסוים, לאור תכנית העבודה בראייה שנתית ורב-שנתית, וכן לאור מגמות קיימות ועתידיות (כגון דיגיטציה, התייחסות משרות, צמיחת מקצועות חדשים, שינוי באופי העבודה וכד'). הבחינה תכלול התייחסות להיררכיה הארגונית, לאופן הקצאת משאבי ההון האנושי, למידת ההתאמה של ההון האנושי לביצוע המשימות, לרמות המשרה, להגדרות התפקיד ולאופני ההעסקה – בהתאם להגדרת המזמין לעומק הבחינה ולמיקוד הרצוי. ככל שידרש, העבודה תכלול בחינה השוואתית של מבנים ארגוניים ומאפייני ההון האנושי בארגונים דומים בארץ ובעולם, וכן איסוף מידע ונתונים במסגרת הארגון ומחוצה לו. התוצר המסכם יכלול את ניתוח ממצאי הבחינה, בחינת חלופות והמלצות אופרטיביות לשינויים הנדרשים במבנה הארגוני. כמו כן, התוצר עשוי לכלול תכנית עבודה מפורטת ליישום ההמלצות, בהתאם לבקשת המזמין. עבודה זו יכולה להתבצע הן לטובת בחינת המבנה הארגוני של יחידה קיימת והן לטובת המלצה על מבנה ארגוני עבור יחידה חדשה.
	ביצוע אומדן עלויות וניתוח עלות-תועלת ליישום היבטים שונים של שינוי במבנה הארגוני, כגון הגדרת עיסוקים חדשים, שינויים בהיררכיה הארגונית, שינויים בהקצאת התקנים, שינויים לטובת התאמת כוח האדם למשימות העדכניות וכד'. התוצר המסכם יכלול ניתוח של עלויות המשאבים הדרושים לטובת השינוי (במונחי תקציב, זמן וכ"א), לצד ניתוח של התועלות הצפויות או הדרושות עבור המזמין, וכן ניתוח יחס העלות ליתירות תועלת (במונחי תפוקה או תוצאה).
סיוע בפיתוח מקצועי של עובדים/או מנהלים	סיוע בהקניית מיומנויות וכישורים מקצועיים לעובדים ומנהלים. בהתאם להגדרת המזמין, שירות זה עשוי לכלול: ביצוע מיפוי ובחינה לזיהוי פערים בתחום המיומנויות והכישורים בקרב העובדים והמנהלים בארגון או ביחידה מסוימת, לאור הגדרות התפקיד, תכנית העבודה, הצרכים העולים מהשטח ומגמות נוכחיות ועתידיות; פיתוח תכנית לסגירת הפערים בתחום המיומנויות והכישורים; הקנייה בפועל של מיומנויות וכישורים באמצעות תכנון, הפקה והעברה של סדנאות, הכשרות, קורסים וכד', באופן פיזי או מקוון.
	סיוע בגיבוש מסלולי קריירה לעובדים ומנהלים במשרד, בהתאם לצרכי הארגון לאור תכנית העבודה השנתית והרב-שנתית, מגמות נוכחיות ועתידיות וכלים רוחביים המגובשים לטובת פיתוח קריירה בשירות המדינה וכן לאור בחינת הצרכים של העובדים והמנהלים בתחום זה. העבודה תתבצע בהתאם להיקף ולמיקוד הנדרש ע"י המזמין.
	סיוע בליווי ופיתוח מנהלים ועובדים באמצעות כלים מגוונים, בהתאם להגדרת הצורך, ההיקף והמיקוד ע"י המזמין. כלים אלו עשויים לכלול ליווי אישי באמצעות אימון אישי, "מנטורינג", ניתוח אישי של פערי מיומנויות וכישורים והתאמה אישית של כלים לסגירת פערי המיומנויות (סדנאות, קורסים, הכשרות וכד'). כמו כן, כלים אלו עשויים לכלול ליווי לקבוצת עובדים או מנהלים, כגון סיוע בפיתוח ובליווי של פורומים מקצועיים, פיתוח והטמעת כלים ללמידת עמיתים, ליווי יחידה או קבוצת עמיתים בתהליך פיתוח מקצועי או בתהליך פנים-ארגוני וכד'.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 18 מתוך 21



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

התמחות 7 – הון אנושי	
פעילות	תוצרים אפשריים
אבחון ושיפור תהליכים פנים-ארגוניים	סיוע באבחון תהליכים ונושאים פנים-ארגוניים ביחס לארגון כולו, ליחידה או לתחום ספציפיים, באמצעות בחינת דעות ועמדות בקרב קהלים שונים, כגון עובדים ומנהלים ולקוחות מתוך הארגון ומחוצה לו. השירות יכלול סיוע בתכנון ופיתוח שיטת האבחון המתאימה (כגון, סקר, ראיונות, קבוצת מיקוד וכד'), ביצוע בפועל של האבחון וניתוח המידע העולה ממנו בהתאם לבקשת המזמין. התוצר המסכם יכלול תיאור של מיקוד העבודה ותהליך העבודה, הצגת הנושאים שנבחנו, העברה של כלל חומרי הגלם שנאספו, ניתוח של הנתונים שנאספו והמלצות אופרטיביות בהתאם. במידת הצורך תכלול העבודה גיבוש תכנית אופרטיבית ליישום ההמלצות וסיוע בליווי הטמעתה.
	סיוע בבחינת תהליכי העבודה הפנים-ארגוניים עבור יחידה או תחומים ספציפיים. בכלל זאת, ניתוח תחומי הפעילות של היחידה בהתאם לתכנית העבודה, ניתוח ומיפוי תהליכי העבודה ושרשראות יצירת הערך, ניתוח הממשקים של היחידה עם לקוחותיה ועם יחידות מקבילות, ניתוח ביצועים במונחי תכניות העבודה ותקציב וניתוח עומסים ומורכבות. במידת הצורך תכלול העבודה בחינה השוואתית של ארגונים דומים, וכן איסוף מידע ונתונים מהארגון, מהארץ ומהעולם.
	בחינה מסוג זה יכולה לשרת תכליות מגוונות, כגון ייעול ושיפור של תהליכי העבודה, גיבוש תהליכי עבודה בתחום חדש, שיפור יכולות הביצוע של היחידה, התאמה של משאבי ההון האנושי לפעילות היחידה, התאמה של משאבי התקציב לפעילות היחידה, שיפור ממשקים פנים-ארגוניים וכד'. התוצר המסכם יכלול את ממצאי הבחינה וכן המלצות אופרטיביות בהתאם למיקוד העבודה ולהגדרת התכלית ע"י המזמין.
	גיבוש תכנית אופרטיבית לשיפור תהליכים פנים-ארגוניים שונים, וסיוע ביישומה ובהטמעתה באמצעות כלים שונים בהתאם לצורך ולהגדרת המזמין. כלים אלו עשויים לכלול סיוע בעדכון ושיפור של תהליכי העבודה ושל כלי העבודה, סדנאות, ימי עיון, ליווי מנהלים, כלים מקוונים וכדומה.
אבחון ושיפור התרבות הארגונית	סיוע באבחון היבטים שונים של התרבות הארגונית לבקשת המזמין, כגון מידת המחויבות של העובדים לארגון, אופי היחסים והתקשורת בין עובדים למנהלים, מידת האמון בארגון, היבטים המשפיעים על רמת המוטיבציה של עובדים ומנהלים, תרבות הלמידה והתחקיר בארגון וכדומה. כמו כן, סיוע בפיתוח ובהטעמת כלים ותכניות לשיפור התרבות הארגונית, בהתאם למיקוד שהוגדר ע"י המזמין – כגון שיתוף עובדים בקבלת החלטות, תקשורת מקרבת והקשבה, מודלים לתמרוץ עובדים ומנהלים, כלים לביצוע תחקיר, כלים לעידוד למידה וכד'.

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 19 מתוך 21



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף : תכנון תיאום וארגון	יחידה : תכנון	מספר נוהל : 1-01-02	מהדורה : 1

8. התמחות 8 – כלים חדשניים לתהליכי חשיבה

התמחות זו נועדה לסייע למזמינים להטמיע שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים בתהליכי חשיבה, במטרה לעודד חשיבה יצירתית וחדשנית בתחומי הפעילות של המזמין. תהליכי חשיבה אלו עשויים לשרת תכליות שונות כגון סיוע בפתרון אתגר או בעיה, סיוע בתהליכי תכנון מדיניות או הובלת שינוי, פיתוח חשיבה תוצאתית, סיוע בתהליכים פנים-ארגוניים וכדומה. כמו כן, התמחות זו נועדה לסייע בהרחבת ארגז הכלים והמיומנויות העומד לרשותם של עובדים ומנהלים המתמודדים עם אתגרים של תכנון והובלת שינוי בעבודתם השוטפת.

הכלים, השיטות והמתודולוגיות בהתמחות זו עשויים להשתנות ולהתעדכן בהתאם להתפתחות השוטפת של תחומים אלו בארץ ובעולם, ועל כן יכולים לכלול מגוון רחב של פתרונות חדשניים (כגון חשיבה יצירתית, חשיבה עיצובית, אקסלרטורים, מסעות לקוח וכד').

כמו כן, יובהר כי כלים חדשניים אינם חייבים להתבסס על כלים מחשוביים, וניתן להציע פתרונות במגוון רחב של סוגים (כגון פורמטים לחשיבה, סדנאות, ימי עיון, כלים מקוונים וכד'), כל עוד הם עונים על הגדרת הפעילויות המפורטות להלן.

התמחות 8 – כלים חדשניים לתהליכי חשיבה	
פעילות	תוצרים אפשריים
סיוע בתהליכי חשיבה לפתרון אתגר או בעיה	ליווי וסיוע בתהליכי חשיבה לטובת התמודדות עם אתגר או בעיה באמצעות שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים המסייעים לדוגמה ביצירת נקודות מבט שונות אודות האתגר או הבעיה, עידוד יצירתיות בגיבוש פתרון לאתגר או לבעיה, הדמיית אופנים שונים לפתרון ולהשלכות האפשריות בעקבותיו וכדומה.
סיוע בתהליכי חשיבה לטובת תכנון מדיניות או הובלת שינוי	ליווי וסיוע בתהליכי חשיבה לטובת תכנון מדיניות או גיבוש והובלת מהלך שינוי בעיה באמצעות שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים המסייעים לדוגמה ביצירת נקודות מבט שונות אודות התחום הרלוונטי, עידוד יצירתיות בפיתוח חלופות לפעולה, הדמיית היישום וההשלכות האפשריות של החלופות השונות וכדומה. מהלכי הובלת שינוי עשויים להתייחס הן להובלת שינוי בתחום פעילות והן להובלת שינוי פנים-ארגוני.
סיוע בתהליכי חשיבה תוצאתית	ליווי וסיוע בתהליכי חשיבה לטובת פיתוח חשיבה תוצאתית באמצעות שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים המסייעים לדוגמה בגיבוש מדדי תוצאה למהלך מדיניות או שינוי, גיבוש תמונת עתיד רצויה לתחום, סיוע בהגדרת תוצאות רצויות באופן ישיר ועקיף ולאורך טווחי זמן שונים, סיוע בהדמיית ובהמחשת ההשלכות התוצאתיות של מהלך מדיניות או שינוי בתחומים שונים וכדומה.

שם מאשר : ניקול מורנו	תפקיד מאשר : ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל :
שם מאשר : שי כהאן	תפקיד מאשר : ראש תחום (תכנון)	עמודים : 20 מתוך 21

אתר : [פורטל ארגוני](http://פורטל.ארגוני)



מדינת ישראל משרד ראש הממשלה

שם הנוהל: נוהל הזמנת שירותי ייעוץ בתחומי תכנון מדיניות והיבטים נלווים			
אגף: תכנון תיאום וארגון	יחידה: תכנון	מספר נוהל: 1-01-02	מהדורה: 1

9. התמחות 9 – ניהול ידע / מידע / מסמכים

התמחות זו נועדה לסייע למזמינים להטמיע שיטות, מתודולוגיות וכלים חדשניים בתהליכי ניהול הידע/ המידע / המסמכים בתחומי הפעילות של המזמין. ניהול ידע הוא אסטרטגיה ניהולית שנועדה למצות באופן מושכל את הידע הקיים ולייצר ידע חדש וזאת במטרה לשפר את פעילות הארגון ולאפשר לו לממש את החזון והיעדים הארגוניים בצורה יעילה. תהליך אסטרטגי זה מאגד בתוכו תרבות ארגונית, תהליכים עסקיים שבליבת הארגון ותשתיות אנושיות, פיזיות וטכנולוגיות תומכות.

התמחות 9 – ניהול ידע	
פעילות	תוצרים אפשריים
פיתוח ויישום פתרונות ניהול ידע - פורטלים ארגוניים	רכיבי ניהול ידע ומסמכים, ניהול דוחות BI ונתונים עסקיים, Dashboards ניהול קריאות שירות מיכון תהליכי עבודה על גבי טפסים מקוונים ניהול משימות הקמת רשת חברתית ארגונית הקמת Wiki ארגוני
פיתוח ויישום אתרי אינטרנט	קלות שימוש, ניהול גרסאות אפקטיבי, אבטחת מידע גבוהה, פשטות תפעול, אפשרות הגדרת תהליכי ניהול תוכן, אינטגרציה למידע פנים ארגוני
ניהול מסמכים וידע	ניהול טקסונומיה ו-MetaData, תיוג מתקדם (לוגי/פיסי), ניהול גרסאות, ניהול הרשאות מתקדם, מיכון תהליכי ניהול ידע עם מסמכים, מנוע חיפוש מתקדם, אינטגרציה ל-Outlook
ניהול ידע במוקדים	אפשרות יצירה וניהול מתקדם של פריטי ידע כולל סטאטוסים, הרשאות וכד', תבניות ידע, תסריטי שיחה, מנגנוני קרא וחתום, מנוע חיפוש מתקדם, רשת חברתית פנימית, Wiki מערכות ניהול ידע מוכחות כמשפרות את איכות השירות במוקדים, לרבות: קיצור משך השיחה שיפור מדדי FCR קיצור משך ההכשרה של נציגים שיפור באיכות השירות הניתן ע"י הנציגים
שימור ידע פורשים	הקמת "תיק פורש", ע"י יועץ בכיר ומנוסה, עבור כל עובד אשר הוגדר כמחזיק ידע קריטי לארגון, ע"פ תכנית עבודה וסדר עדיפויות. עריכת "סקר סיכונים לאבדן ידע" בארגון לזיהוי פורשים המחזיקים בידע חיוני הקמת תכנית עבודה שנתית לשימור ידע פורשים. הקמת "תיק פורש" לכל פורש לגמלאות שהוגדר בתכנית, לפי סדר עדיפות, אחסון הידע שחולץ במדיה מתאימה ובפורמט "ידידותי" למשתמש, הנגשת מאגר הידע שחולץ למשתמשים בו, הגדרת צרכי עדכון לתהליכים, נהלים וערכות הדרכה כתוצר מישני חשוב

שם מאשר: ניקול מורנו	תפקיד מאשר: ראש אגף תכנון, תאום וארגון	תחילת תוקף הנוהל:
שם מאשר: שי כהאן	תפקיד מאשר: ראש תחום (תכנון)	עמודים: 21 מתוך 21

אתר: [פורטל ארגוני](#)