



הפרס  
הלאומי  
לאיכות  
ומצוינות  
ע"ש יצחק רבין ז"ל

# דברי הסבר על הגשת מועמדות לתחרות במגזר הציבורי לשנת 2009



נציבות שירות המדינה



מכון התקנים הישראלי



האיגוד הישראלי לאיכות  
ISRAEL SOCIETY FOR QUALITY (ISQ)



משרד ראש הממשלה



## **הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות**

**במגזר הציבורי**

**ע"ש יצחק רבין ז"ל**

**דברי הסבר על**

**הגשת מועמדות לתחרות**

**(כולל טופס אישור השתתפות בתחרות)**

## הקדמה

הפעילות לקידום האיכות והמצוינות במגזר הציבורי מבוצעת ברוח החלטות הממשלה בנושא והמלצות הוועדה הציבורית לבחינה כוללת של שירות המדינה וגופים הנתמכים מתקציב המדינה- ועדת קוברסקי.

חזון האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, אשר יזם את חידוש תחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי, הינו:

*ליצור מציאות אשר בה משרדי הממשלה, יחידות הסמך ויתר ארגוני המגזר הציבורי מאמצים מתודולוגיות ניהול מתקדמות של איכות ומצוינות ארגוניות, ומטמיעים תרבות ארגונית התואמת בסיפור מתמיך.*

אחת הדרכים להגשמתו של חזון זה, היא לפעול להנחלת אמות מידה בין לאומיות למצוינות ארגונית, להוקיר את הארגונים במגזר הציבורי הפועלים לאורך זמן ברוח אמות מידה אלה, ולעודד את הארגונים האחרים, להצטרף למסע קידום האיכות והמצוינות.

זו הפעם הראשונה להכרזת תחרות הפרס הלאומי במגזר הציבורי בישראל עפ"י קריטריוני המערכת האירופית היוקרתית למצוינות ארגונית של ה-EFQM, והאגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה מייחס ערך רב לעצם השתתפותם של ארגונים ויחידות במגזר הציבורי בתחרות, זאת מעבר ליוקרה שבזכייה.

התחרות מומלצת לארגונים/יחידות כדלקמן:

- ארגונים ויחידות אשר פועלים מזה מספר שנים בהתאם לעקרונות של ניהול איכות (לאו דווקא עפ"י הקריטריונים שבחוברת התקנון), ואשר סבורים שביכולתם להציג (במונחי הקריטריונים שבתקנון), פעילות והישגים ראויים.
- ארגונים ויחידות אשר פועלים מזה מספר שנים בהתאם לעקרונות של ניהול איכות (לאו דווקא עפ"י הקריטריונים שבחוברת התקנון), אשר סבורים שביכולתם להציג פעילות והישגים ראויים לפחות בחלק מהקריטריונים, ואשר מעוניינים לנצל את קיומה של התחרות למינוף והאצת פעילותם, ואף להציב לעצמם יעד של זכייה עתידית בפרס.
- ארגונים ויחידות אשר פועלים מזה מספר שנים בהתאם לעקרונות של ניהול איכות, ושבנוסף לכך נענו לאתגר ביצועם של מבדקים ארגוניים תקופתיים עצמיים עפ"י ה-EFQM, ונמצאים בשלבים שונים של מהלך זה. ארגונים ויחידות אלו יוכלו לזכות בתוספת ניקוד מיוחדת (ראו פירוט בהמשך).

במגמה לעודד ארגונים ויחידות לקחת חלק בתחרות נקבע כי:

ועדת הפרס תוכל לשקול הענקת תעודות הוקרה על מצוינות ארגונית לארגונים וליחידות גם עבור קריטריון אחד בלבד, אם אכן ימצא שבקריטריון מסויים זה הישגיהם בולטים במיוחד. הדבר מתייחס רק לאלו שיעברו את שלב א' (ההערכה הראשונית) ולא יהיו זכאים לקבל פרס או ציון לשבח.

לכל המשתתפים בתחרות אשר יעברו את שלב א' יוענק אישור מיוחד על עצם השתתפותם.

ועדת הפרס תימנע מפרסום שמות הארגונים/היחידות המתמודדים אשר לא יזכו בפרס, בציונים לשבח ובתעודות הוקרה וגם לא תפרסם את סיכום הניקוד שקיבל כל אחד מהארגונים או מהיחידות שהתמודדו בתחרות.

הנכם מוזמנים להתעדכן באתר שלנו בפינת "מה חדש" (ראו נספח ד') הכוללת מידע שיסייע לכם בהגשת המועמדות.

בהצלחה!

## תוכן עניינים

4	כללי
4	דגשים להכנת מסמך המועמדות
5	מבנה והיקף מסמך הגשת המועמדות לתחרות
6	תכני תשעת פרקי הקריטריונים ואופן הכנתם
7	הנחיות מינהליות למסמך הגשת המועמדות
8	נספחים
9	א. הסבר לארבעת מושגי הראדאר RADAR
10	ב. דוגמאות לניסוח תכני מסמך המועמדות לתחרות
13	ג. מתכונת ביקור צוות המעריכים באתר הארגון/היחידה
14	ד. פרטי קשר
15	ה. טופס אישור השתתפות בתחרות
16	ו. מכתב נלווה למסמך הגשת המועמדות לתחרות

## כללי

- דברי ההסבר על הגשת מועמדות לתחרות כוללים התייחסות למבנה, לתוכן ולהיקף של מסמך הגשת המועמדות, והם נועדו לסייע בגיבוש המסמך ובהיערכות של הארגונים והיחידות לתחרות.
- דברי ההסבר מתבססים על חוברת התקנון ( [ללחץ כאן](#) )<sup>1</sup>. אשר על כן, מומלץ לעיין בדברי ההסבר כשנלצים מונח התקנון.
- כאשר ארגון מגיש מועמדות, הוא נדרש להתייחס לכלל הארגון ולהימנע מפירוט יתר אודות הנעשה בכל אחת מיחידות המשנה שלו, כך גם כאשר יחידה בארגון מגישה מועמדות, היא נדרשת להימנע מפירוט יתר אודות כלל הארגון.
- ארגונים/יחידות שביצעו מבדקי מצוינות ארגונית (Self-Assessment) עפ"י ה-EFQM, ויישמו שיפורים משמעותיים בעקבותיהם יוכלו כאמור בתקנון, לזכות בתוספת של עך 50 נקודות לכל מבדק שכבר ביצעו (שווה ערך ל-5% מסך 1000 הנקודות האפשריות). החלטה על הענקת תוספת הניקוד והיקפה תהיה תלויה באיכות המבדקים, בהישגים הנלווים להם, וכן ברציפות התקופתית שלהם.
- תשומת לב מיוחדת נדרשת להנחיות המינהליות שבהמשך, המתייחסות גם למועדים האחרונים להגשת טופס אישור ההשתתפות ולהגשת מסמך המועמדות לתחרות.
- יודגש כי מארגוני הפרס מחוייבים לדיסקרטיות מלאה. מכאן, שבמידע שיימסר במסגרת מסמך המועמדות, וכן במסגרת הביקורים ובכלל, לא יעשה כל שימוש נוסף מעבר לצרכי ההערכה, השיפוט ופרסום עצם הזכייה.

## דגשים להכנת מסמך המועמדות

### כללי

- מפאת הגבלת היקף מסמך הגשת המועמדות, יש לכלול בגוף המסמך רק את ההיבטים החשובים ביותר, ובמידת הצורך להפנות ל"מסמכים מעידים" שירוכזו בנספח (אך לא יצורפו למסמך המועמדות), ויהיו זמינים לצוות המעריכים בעת הביקור בארגון/ביחידה (עוד על הביקור בנספח ג').
- ארגונים/יחידות שכבר ביצעו מבדקים עצמיים עפ"י ה-EFQM, מתבקשים לציין זאת במבוא ובגוף המסמך במקומות המתאימים.

<sup>1</sup> ניתן למצוא את החומרים גם בפינת "מה חדש" של האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, הממוקם באתר נציבות שירות המדינה.

## שלב ההערכה הראשונית

- בשלב הראשון, המעריכים יתייחסו אך ורק למידע שייכלל במסמך המועמדות. הימנעות מאזכור מידע חשוב כלשהו עלולה לגרוע מהניקוד שיוענק על ידי צוות המעריכים. אין לצפות מהמעריכים שיקישו באופן עקיף ומתוך הנרמז במקסט- על מידע מהותי שלא צויין במישרין.
- במסגרת ההערכה הראשונית של הארגונים/היחידות המתמודדים בתחרות, יושם דגש על ההיבטים הבאים:
  - יכולת הארגון/היחידה לתאר בפירוט נדרש פעילות והישגים בשני קריטריוני משנה ויותר של קריטריוני "המאפשרים".
  - יכולת הארגון/היחידה להציג תוצאות מדידות באחד או יותר מקריטריוני "התוצאות" (עמ' 6-7 בתקנון).

## מבנה והיקף מסמך הגשת המועמדות לתחרות

מסמך המועמדות לתחרות, יהיה בהיקף של עד ארבעים עמודים ויכלול את הפרקים והיקפי המשנה הבאים:

- עמוד שער הכולל את שם הארגון/שם היחידה, כתובת, תאריך הגשת המועמדות.
- עמוד תוכן עניינים הכולל את מספרי העמודים.
- מבוא הכולל יעוד/ייחוד הארגון/היחידה, לקוחות, ערכים/חזון, סביבה ארגונית, תרשים ארגוני (כולל שמות בעלי תפקיד מרכזיים), מספר עובדים, סקירת תמצית העשייה בתחום קידום האיכות והמצוינות, אזכור פרסים והוקרות רלוונטיים, אזכור ביצוע מבדקי EFQM, וציון מסרים חשובים (עד שלושה עמודים).
- פירוט עשייה הישגים ותוצאות בפרקים נפרדים עפ"י סדר פרקי הקריטריונים (ראו התקנון), הכולל, כאמור, לפחות שני קריטריוני משנה בכל קריטריון עיקרי בחלק של "המאפשרים", ולפחות קריטריון עיקרי אחד בחלק "התוצאות" (עד עמוד אחד לכל קריטריון משנה).
- פרק סיכום הכולל תמצית עיקרי העשייה וההישגים עד כה, לקחים נבחרים, מידת מחויבות הארגון/היחידה להמשיך ולקדם את האיכות והמצוינות הארגונית, אתגרים עתידיים ותכניות המשך (עד שני עמודים).
- נספח שכותרתו "רשימת מסמכים מעידים" הכולל את שמות ממלאי התפקידים שאצלם אפשר לעיין במסמכים. ארגונים/יחידות אשר כבר ביצעו מבדקי מצוינות עפ"י ה-EFQM, נדרשים לצרף לנספח זה גם מסמכים מעידים.

## תכני תשעת פרקי הקריטריונים ואופן הכנתם

### כללי

- יש לנסח את תוכן מסמך המועמדות בשפה רהוטה וברורה ובכך להקל על הבנת החומר גם ע"י מעריכים מתחומי מומחיות שונים, ולאפשר להם לקבל תמונה מערכתית ואינטגרטיבית על כלל הפעילויות, ההישגים והתוצאות של הארגון/היחידה.
- חשוב שהתוכן יתבסס על עובדות, דוגמאות ונתונים כמותיים ברי הוכחה ככל שניתן, אך במידת הצורך, אין להירתע מלציין שבקריטריון/קריטריון משנה מסויים טרם נעשה דבר.
- יש להקפיד על כך שהצגת כוונות ותכניות עתידיות תופיע בפרק הסיכום ולא בתשעת פרקי הקריטריונים.
- אם לדעת הארגון/היחידה, קריטריון משנה כלשהו אינו רלוונטי עבורו, יש לציין "לא רלוונטי" בחלק המתאים של מסמך המועמדות, תוך צירוף הסבר נלווה. במידה והמעריכים ישתכנעו, בנסיבות העניין, הדבר לא ישפיע לרעה על הניקוד שיוענק על ידם.
- מפאת חשיבות הבנתם של קשרי הגומלין בין הקריטריונים, יש לעשות שימוש ב"הפניות קדימה ואחורה" (ראו במסגרת הדוגמאות, נספח ב' עמ' 11,12).
- כאשר קיים ספק לאיזה קריטריון/קריטריון משנה שייך היבט חשוב מסויים, יש למקמו בקריטריון המתאים ביותר לדעתכם, ולהימנע מלפרטו שנית בקריטריון אחר.
- בכל אחד מהקריטריונים המאפשרים, יש לכלול במידת האפשר שלושה פרקי משנה:
  - א. גישה, ב. הטמעה, ג. הערכה והפקת לקחים (ראו הסבר מושגים אלו ומושגי הסעיף הבא בנספח א').
- בכל אחד מארבעת קריטריוני התוצאה יש לכלול במידת האפשר תוצאות מדידות בארבעה פרקי משנה:
  - א. מגמות (לאורך זמן) ב. מטרות (מידת השגת היעדים שהוצבו) ג. השוואות (עם ארגונים/יחידות אחרים)
  - ד. גורמים/סיבות (קשר בין הגישה לתוצאה).
- בקריטריוני התוצאה יש לכלול נתונים על תוצאות מדידות באמצעות טבלה/תרשים וכיו"ב תוך ציון מספור עוקב והסבר תמציתי על הממצא העיקרי.
- חשוב להציג את התוצאות ולא (רק) את שיטת המדידה. כמו כן יש להקפיד על כך שהתוצאות תתייחסנה הן למדדים כמותיים (מדדי ביצוע) והן למדדי שביעות רצון (מדדי תפיסה), כמודגם בנספח ג' עמ' 12.

## הנחיות מינהליות למסמך הגשת המועמדות

### כללי

- מבלאות, תרשימים וכיו"ב ימוקמו במקומם הטבעי/הרלוונטי במסמך הגשת המועמדות ולא בנספחיו.
- מסמך הגשת המועמדות יודפס בגופן 12 David, מרווח 1.5 בין שורות, שוליים ימניים ושמאליים 2.5.
- מסמך הגשת המועמדות ייכרך בצורה שתאפשר בדיקה נוחה ע"י צוות המעריכים.

### טופס אישור ההשתתפות בתחרות

- חשוב למנות כ"נציג קשר" לשאלות ובירורים (ראו טופס אישור השתתפות), עובד שיופקד על הכנת ההיבטים המקצועיים במסמך המועמדות. על עובד זה יהיה בין היתר, להתעדכן באתר האגף.
- "טופס אישור ההשתתפות בתחרות" (ראו נספח ה') ימולא בהדפסה ויועבר בפקס (ראו בהמשך נספח פרטי קשר), לא יאוחר מתאריך 21/9/2008. יש לוודא במלפון 02-6705110/177 שהטופס אכן הגיע ליעדו.

### משלוח מסמך הגשת המועמדות

- המכתב הנלווה (ראו נספח ו') ומסמך הגשת המועמדות לתחרות ימולאו בהדפסה, יוגשו בשני עותקים ואליהם יצורף דיסק אלקטרוני שיכלול שני קבצים של מסמך הגשת המועמדות: אחד בתצורת PDF והאחר בתצורת WORD.
- כל זאת ישלח במעטפת דואר אל מטה התחרות לכתובת: נציבות שירות המדינה, האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, רח' קפלן 3, ירושלים, ת.ד. 34076, ירושלים 91340, עבור מנהל הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות, לא יאוחר מיום 30/11/2008.
- יש לוודא במלפון 02-6705110/177 שהמעטפה אכן הגיעה ליעדה.
- המכתב הנלווה והמסמך יוגשו בשני עותקים חתומים ע"י מנהל הארגון/היחידה.
- רצוי לצרף לדיסק האלקטרוני לפחות חלק מהמסמכים המעידים המרכזיים, דבר אשר עשוי לסייע לצוות המעריכים לתקף את תכני מסמך המועמדות, כבר בשלב של ההערכה הראשונית.

# נספחים

## א. הסבר לארבעת מושגי הראדאר<sup>2</sup>

### תוצאות R

מרכיב זה מתייחס להישגיו של הארגון/היחידה. בארגון או ביחידה מצוינים התוצאות מראות מגמות חיוביות ו/או ביצועים טובים לאורך זמן. הארגון או היחידה קובעים ומציבים מטרות, משיגים ואף מתעלים עליהן. הביצועים מושווים חיצונית ומשתווים לטובים אחרים, בעיקר יחסית לטובים ביותר במגזר ו/או בעולם. קשר סיבה/ תוצאה בין גישות שאומצו ותוצאות שהושגו הינו ברור וטווח התוצאות שלו מתייחס לכל התחומים הרלבנטיים. במקום שהדבר עשוי לסייע להבנה ולזיהוי של הזדמנויות שיפור, הארגון/היחידה מפלחים את התוצאות לפי לקוח, מחלקה וכיו"ב.

### גישה A

מרכיב זה מתייחס לכל מה שהארגון או היחידה מתכננים לבצע, ואת הרציונאל לכך. לארגונים וליחידות מצוינים ישנן גישות מבוססות אשר מושחתות על המדיניות והאסטרטגיה שלהם. לגישה מבוססת יש רציונאל ברור שמתמקד בצרכים הנוכחיים והעתידיים של הארגון או היחידה; היא מיושמת באמצעות תהליך או תהליכים מוגדרים ומפותחים כראוי וממוקדת בצורכיהם של בעלי העניין. הגישה הינה משולבת עם גישות אחרות היכן שהדבר מתאים ונדרש.

### הטמעה D

מרכיב זה כולל את פעולות הארגון או היחידה שנועדו להטמיע את הגישה. בארגון או ביחידה מצוינים הגישה מיושמת בשיטתיות בכל התחומים הרלבנטיים. יישום שיטתי מאופיין בתכנון הולם ובישומו הלכה למעשה באופן התואם את הגישה ואת מאפייניו הייחודיים של הארגון או היחידה.

### הערכה והפקת לקחים AR

מרכיב זה מייצג את הפעילות שהארגון או היחידה מבצעים כדי לבחון ולשפר את הגישה ואת אופן הטמעתה הלכה למעשה. בארגון או יחידה מצוינת, הגישה וההטמעה נתונות לאומדן ולמדידה שוטפת, נערכות בהן פעילויות למידה והתפוקות של הפעילויות הללו מהוות בסיס לזיהוי, תיערוף, תכנון ויישום השיפור.

---

<sup>2</sup> קיימים חומרים מפורטים יותר שמבהירים את מושגי ה-RADAR וניתן יהיה להשיגם בהמשך

## ב. דוגמאות לניסוח תכני מסמך המועמדות לתחרות

בפניכם דוגמאות לניסוח טוב ולניסוח חסר של תכני הגשת המועמדות. יש לתאר את הנעשה תוך הצגת עובדות. להלן דוגמאות:

א. בפרק ה"מאפשרים", משפט כגון:

*"המנהלים נפגשים באופן קבוע כדי לדון בפעילויות שיפור"*

הוא משפט כללי מדי ומספק לצוות ההערכה מידע מועט מדי לגבי ההתרחשויות בארגון.

לעומת זאת, משפט כגון:

*"כף חברי הצוות הבכיר שלנו נפגשים פעם בשבוע. באמצעות סדר-יום קבוע הם סוקרים את פעולות השיפור ומקצים משאבים לקידום נושאים חשובים"*

הוא משפט אשר מיטיב לתאר באופן עובדתי ומפורט את המציאות לאשורה.

ב. בפרק ה"תוצאות" יש להציג במידת האפשר מגמות ברורות של תוצאות לצד השוואות רלוונטיות ליעדים ואמות מידה חיצוניות כגון ארגונים/יחידות ברי השוואה. יש להצביע על הדרך בה נעשה בחומר שימוש מועיל לניהול הארגון/היחידה.

משפט כגון:

*"אנחנו מקבלים משוב מהלקוחות שלנו בכמה דרכים והם בדרך כלל מאוד מרוצים מהשירות"*

מלמד מעט מאוד על תקפות נתוני המשוב ועל האפשרות להסתייע בהם לשיפור השירות.

לעומת זאת, משפט כגון:

*"מדי שנה אנחנו עורכים סקר צמדות בקרב קבוצות הלקוחות הציקריים שלנו. סקרים אלו (ראו תרשים) מראים עלייה מ-80% ל-95% בשביעות הרצון במשק שלוש השנים האחרונות בתחומים הציקריים: איכות, זמן תאובה, אדיבות"*

הוא משפט אשר מיטיב לתאר באופן עובדתי ומפורט את המציאות לאשורה, לרבות הקשר בין הפעילות לבין התחום הנמדד.

## דוגמא לניסוח שני קריטריוני משנה בפרק "מדיניות ואסטרטגיה"

(הדוגמא מחייחסת לביח חולים)

**קריטריון משנה 2 א' במדיניות ואסטרטגיה:**

*מדיניות ואסטרטגיה מאוססות על הצרכים והצרכיות, ההווה והעתיד, על העלי הצניין.*

### גישה

בשנת 2006 עודכנה רשימת בעלי העניין של בית החולים, שהעיקריים שבהם הינם משרד הבריאות, וכמובן החולים והמשפחות (ראו רשימת בעלי עניין מלאה במסמך מעיד מס' 1 בנספח המצורף). מדי שנה אנו יוזמים מפגשים עם נציגי בעלי העניין, מעדכנים ומתעדכנים, רושמים את ציפיותיהם מאתנו, מעלים ציפיותינו מהם, וגוזרים תכנית פעולה.

### הטמעה

בהמשך לתהליך האמור, הוחלט שבמהלך שני 2007 נערוך רוויזיה בכל הקשור לשיטת עבודתנו מול האגף לבקרת איכות במשרד הבריאות, ובין היתר הוקם צוות משותף שתכנן והביא בסוף שנת 2007 ליישום מתכונת חדשה לביקורות איכות פנימיות (ראו מסמך מעיד מס' 2).

### הערכה והפקת לקחים

יחידת הבקרה של בית החולים, בשיתוף יחידת ניהול סיכונים ויחידות רלבנטיות נוספות הגיעה למסקנה שמתכונת זו הוכיחה עצמה אך גם זיהתה מספר תחומים לשיפור. כמו כן, נמסר לנו (ראו מסמך מעיד מס' 3) כי בכונת משרד הבריאות להציע לבתי החולים הממשלתיים לאמץ מתכונת זו.

**קריטריון משנה 2 ג' במדיניות ואסטרטגיה:**

*מדיניות ואסטרטגיה מתפתחות, נבדקות ומתעדכנות..*

### גישה

גיבשנו מסמך אסטרטגי ואיתרנו אילו מהתהליכים בכל יחידה הם חיוניים להשגת היעדים האסטרטגיים (ראו מסמך מעיד מספר 4) ובהמשך גם הגדרנו ותעדנו אותם (ראו רשימת התהליכים הללו במסמך מעיד מס' 5).

### הטמעה

לכל אחד מארבעת התהליכים העיקריים ממוקדי-הלקוחות ישנו אחראי-תהליך המופקד על יישומו באופן אפקטיבי ויעיל, וכן על קיומה של בקרה תקופתית רצופה בחודשים ינואר--יולי- נובמבר.

### הערכה והפקת לקחים

פעם בשנה, כצוות רב-תחומי, אנו בוחנים את הגישה הכוללת להגדרת התהליך ולניהולו, ומשתפים זה את זה בלקחים שהופקו ב-12 החודשים שחלפו כדי לשפר את הביצוע הכולל (בפרק תוצאות ביצוע עיקריות) ובמידת הצורך עורכים שינויים בגישה. בשנת 2008, כתוצאה מהפקת לקחים זו, הוגדרה מחדש שיטת האיוש לתפקידי מנהלי התהליך ותחומי אחריותם (ראו מסמך מעיד מס' 6).



## ג. מתכונת ביקור צוות המעריכים באתר הארגון/היחידה

צוות מעריכים המונה שלושה עד חמישה חברים שעברו הכשרה מתאימה, יבקר באתר של כל ארגון/יחידה שיעברו לשלב ב' של התחרות (ראו תקנון).

מטרת הביקור לבצע הערכה מדוייקת ככל הניתן של רמת המצוינות הארגונית, ע"י:

- אישוש תמונת המצב שהתקבלה ממסמך המועמדות;
- בירור סוגיות מהותיות שלא היו ברורות דיין במסמך המועמדות, תוך התייחסות מיוחדת להיבט ההטמעה בפועל;
- קבלת מידע שיאפשר, במידת הצורך, עדכון הציון שהוענק בעקבות הערכת מסמך המועמדות;
- התרשמות מהאווירה בארגון/ביחידה, זאת, מעבר למה שנכתב ו/או שנאמר.

בעת הביקור, שיארך חצי יום עד יום מלא, כתלות בגודל הארגון/היחידה, ישוחח צוות המעריכים עם מנהלים ועובדים, יעיין בחומרים שאוזכרו במסמך המועמדות וכיו"ב.

### מתווה הביקור<sup>3</sup>

- פתיחה בהשתתפות מנהל הארגון/היחידה, חברי הנהלה ואנשי מפתח אחרים.
- סיור צוות המעריכים, כולל עיון בחומר כתוב, שיחה עם בעלי תפקיד ואחרים.
- פגישת ביניים פנימית של המעריכים (יש להקצות לכך חדר מבעוד מועד).
- סבב סיור נוסף.
- עריכת מפגש מסכם עם הנהלת הארגון/היחידה, שאלות ותשובות הבהרה.

### דגשים

- נוכחות מנהל הארגון/היחידה בפתיחה ובסיום הינה חובה.
- רצוי להכין שולחן מוצגים שעשויים לחזק את הנכתב במסמך המועמדות.
- יש לאפשר למעריכים לעיין בחומרים שהוזכרו במפורש במסמך הגשת המועמדות ובנספחיו וכן במסמכים רלוונטיים נוספים.
- צוות המעריכים יגבש לעצמו תכנית סיור, אך באפשרות הארגון/היחידה להציע לו לבחון היבטים שלדעת הארגון/היחידה חשוב שיחשף אליהם.
- יש למנות אדם שילווה את הצוות במהלך הביקור ויהווה עבורו כתובת לכל סוגיה/שאלה.

---

<sup>3</sup> תיאום הביקור וגיבוש תכנית מפורטת יתבצעו לקראת הביקור.

## ד. פרטי קשר

להלן פרטי קשר שיסייעו בעדכון ובירור סוגיות הקשורות לתחרות:

- מר יצחק שלף, מנהל הפרס, מלפון נייד 054-5575560
  - מר יצחק לזובסקי, מרכז הפרס, מלפון נייד 054-6648564
  - פקסימיליה עבור הנ"ל 02-6705145 או: 02-5605339 (ישירות למחשב)
- לאחר משלוח פקס, יש לוודא במלפון 02-6705110/177 , או 050-6205583 שאכן הגיע בשלמות ליעדו.
- פינת "מה חדש" באתר האינטרנט של האגף לאיכות ומצוינות [ללחץ כאן](#), לצורך קבלת מידע ועדכונים שוטפים.

אתר סקרים אינטרנטי לשאלות הבהרה בהקשר לתחרות או לבירורים בדבר האפשרות לאמץ את המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM, [ללחץ כאן לכתובה ושיגור שאלת הבהרה](#).

שימו לב:

מוצע לגלוש באתר של מטה ה-EFQM בבריסל, וכן באתר האגף לאיכות ומצוינות בשירות המדינה, הכוללים מידע רב שעשוי לסייע בהכרת המערכת למצוינות ארגונית של ה-EFQM .

## ה. טופס אישור השתתפות בתחרות

אל: מר יצחק שלף, מנהל הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל

### הנדון: השתתפות בתחרות

ברצוננו להודיעך בזאת כי החלטנו להשתתף בתחרות הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל, וזאת לאחר שקראנו בעיון את התקנון ואת דברי ההסבר על הגשת המועמדות.

### פרטי רקע

מגיש/ת המועמדות: ארגון \_\_\_\_\_, יחידה \_\_\_\_\_ (ציון X במקום המתאים), שם הארגון: \_\_\_\_\_  
שם היחידה (אם רלוונטי): \_\_\_\_\_, מספר העובדים בארגון: \_\_\_\_\_,  
מספר העובדים ביחידה (אם רלוונטי): \_\_\_\_\_, נציג הקשר<sup>4</sup>/נציג המנהל: \_\_\_\_\_,  
טלפון רגיל ונייד של נציג הקשר: \_\_\_\_\_,  
דוא"ל של נציג הקשר: \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_, פקס של נציג הקשר: \_\_\_\_\_.

### בזאת אנו מאשרים כי:

- הארגון/היחידה המועמד/ת לא זכה/זכתה בפרס הלאומי לאיכות ומצוינות בשנתיים האחרונות.
- הליקויים שנמצאו ע"י גורמי ביקורת מוסמכים (אם היו כאלו בשנתיים הקלנדאריות שקדמו לשנת הגשת המועמדות) – כבר תוקנו.
- (אם רלוונטי) בארגון/יחידה בוצעו עד כה \_\_\_\_\_ (לציון מספר) מבדקים עצמיים עפ"י ה-EFQM וזאת, במועדים הבאים (חודש ושנה): \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ , בהתאמה.

### אופן תשלום דמי ההרשמה<sup>5</sup> (ציון/י X במקום המתאים)

- א. מצורפת בזאת המחאה בסך \_\_\_\_\_ לפקודת נציבות שירות המדינה.
- ב. מצורף בזה אישור הפקדה בסך \_\_\_\_\_ לחשבון מספר 25539 בבנק הדואר (09) סניף ראשי (001).
- ג. מצורפת בזאת התחייבות חשבית בסך \_\_\_\_\_ למשרד ראש הממשלה- בחתימת חשב.

שם מנהל הארגון/היחידה המועמד/ת: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_ חתימה: \_\_\_\_\_

<sup>4</sup> עובד שיופקד על הכנת ההיבטים המקצועיים במסמך המועמדות.

<sup>5</sup> ראו גם בעמוד 9 בחוברת התקנון.

# ו. מכתב נלווה למסמך הגשת המועמדות לתחרות

אל: מר יצחק שלף,

מנהל הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות

במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל

מאת: שם הארגון \_\_\_\_\_ שם היחידה הארגונית (אם רלוונטי) \_\_\_\_\_

בהמשך להחלטתנו להשתתף בתחרות, אנו מגישים בזאת את מסמך המועמדות לתחרות הלאומית לאיכות ומצוינות במגזר הציבורי ע"ש יצחק רבין ז"ל. במסמך אנו מציגים את הפעולות, ההישגים והתוצאות שלנו, בהתאם לקריטריוני התחרות, וזאת לאחר שקראנו בעיון את התקנון ואת דברי ההסבר על הגשת המועמדות.

## מצורפים:

- שני עותקים חתומים של מסמך הגשת המועמדות לתחרות הכולל נספח "מסמכים מעידים".
- דיסק אלקטרוני הכולל שני קבצים של מסמך הגשת המועמדות: אחד בתצורת PDF והאחר בתצורת WORD.

שם מנהל הארגון/היחידה המועמד/ת: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_ חתימה: \_\_\_\_\_ .

גרסה 2