

תאריך: 08.03.2023

בקשה לקבלת מידע (RFI)

מערכת PPM לניהול תוכניות עבודה במכבי שירותי בריאות (להלן – "הבקשה")

1. בלי

- 1.1. מכבי שירותי בריאות (להלן – "מכבי") מעוניינת לקבל מידע בנושא: "מערכת PPM לניהול תוכניות עבודה" (להלן – "המוצרים והשירותים"), כמפורט בבקשה.
- 1.2. את המידע יש למלא על גבי המסמך מצ"ב / מסמך של המציע ולשלוח אל שחר מסר לדואר אלקטרוני messer_s@mac.org.il עד לתאריך 22/03/2023.
- 1.3. בקשה זו אינה בבחינת הזמנה להציע הצעות ואינה חלק מהליכי מכרז, לפיכך אין בה כדי ליצור מחויבות כלשהי כלפי איזה מבין המשיבים לה ואין מכבי מחויבת להתקשר עם מי מבין המשיבים כאמור ו/או לפרסם הליך רכש / מכרז בנושא. הבקשה נועדה לקבלת מידע בלבד ובעקבותיה תשקול מכבי את המשך פעולותיה בהתאם לשיקולים מקצועיים וענייניים.
- 1.4. מכבי שומרת לעצמה את הזכות לקיים מפגש אליו יוזמנו המשיבים שנטלו חלק בשלב זה של הפנייה לקבלת מידע או את חלקם, והכל לפי שיקול דעתה הבלעדי של מכבי.
- 1.5. לאחר בחינת המידע והתרשמות, מכבי תעשה במידע זה כראות עיניה, לרבות שימוש לצורך כתיבת מפרטים, מכרז או מסמך דרישות כלשהן ו/או כל שימוש אחר, למוסר המידע לא תהיינה טענות בדבר זכויות יוצרים מכל מין וסוג שהם.
- 1.6. מכבי שומרת לעצמה את הזכות לפרסם פנייה נוספת ו/או לפרסם בקשה להצעות מחיר ו/או לא להתקשר בהסכם כלשהו עם מי מהפונים. אם יתקיים הליך רכש נוסף בעתיד, תהא מכבי רשאית לשנות או להוסיף תנאים ודרישות מעבר לאשר פורט בבקשה זו – הכול לפי שיקול דעתה המקצועי הבלעדי ובהתאם לצרכיה כפי שיהיו מעת לעת.
- 1.7. פרסום הבקשה למידע אינו מבטל את זכותה של מכבי להמשיך התקשרויות קודמות בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי, עם משיב מציע, ואין בעובדה שהמשיב התייחס במסגרת בקשה זו על מנת לבטל ו/או לשנות ו/או לגרוע מזכויות מכבי בהתאם להסכמים קודמים עמו, לרבות מימוש אופציות ככל שהן קיימות.
- 1.8. במידה הצורך ולשיקול דעתה המקצועי של מכבי, המשיב מתחייב לספק, ללא חיוב, מערכת לצורך ביצוע פיילוט.

תאריך: 08.03.2023

2. תיאור כללי של נושא הבקשה**2.1. רקע:**

מכבי היא קופת החולים השנייה בגודלה בישראל, ופועלת עבור כ-2.7 מיליון מבטחים. לקופה פריסה ארצית, כאשר היא כוללת מטה, חמישה מחוזות (צפון, שרון, מרכז, י-ם שפלה ודרום) בהם 73 מרחבים. במכבי נעשה שימוש במגוון מערכות לניהול תהליך התכנון, ביניהן מערכת לניהול תוכניות עבודה, מערכת לניהול תקציב, מערכת לניהול משימות פיתוח של אגף מערכות מידע, זאת בנוסף לניהול ידני או באמצעות אקסל של משימות בתחומים שונים. בשנת 2022, האחריות על ניהול תוכניות העבודה של מכבי ניתנה ל-**יחידת אסטרטגיה** (יחידת מנכ"ל), ובוצע אפיון והגדרת תהליך עבודה חדש במכבי לניהול תהליך התכנון והבקרה השנתיים, המתחיל בשלב גיבוש אסטרטגיה ומסתיים בשלב ניהול המשימות באופן יומיומי. **על מנת לתמוך בתהליך החדש יש צורך במערכת ממוחשבת אחת שתשרת את מכבי באופן המיטבי.**

3. מטרת המערכת:**3.1. מטרת על**

תמיכה בהגדרה וניהול אסטרטגיית מכבי, משימות שוטפות ופרויקטים ומעקב ובקרה אחר יישומן, תוך יעול תהליכי העבודה הכרוכים בנושאים אלו.

3.2. מטרת

3.2.1. **ניהול והטמעת האסטרטגיה הארגונית**, כך שיתאפשר רצף והמשכיות בין האסטרטגיה של מכבי ועד הפרויקטים הבודדים, וכך שיהיה ברור כיצד כל פרויקט תורם למימוש אסטרטגיית מכבי.

3.2.2. סטנדרטיזציה ואחידות ארגונית

- מערכת אחודה לניהול תוכנית העבודה של כלל הגורמים במכבי, כולל הגורמים העסקיים ומערכות מידע.
- שפה ארגונית משותפת ואחידה, הכוללת שפה לניהול משימות ותוכנית עבודה בכלל הארגון, מערך מדדים המהווה בסיס למעקב, דיונים והשוואה.
- סטנדרטיזציה בניהול הפרויקט / ניהול משימות שוטפות.
- בנייה וניהול שיטות עבודה אחידות בכל התחומים: תקציב, משאבים, סיכונים וכו'

3.2.3. שליטה ובקרה על כלל הפרויקטים / המשימות השוטפות בארגון ככלי לקבלת החלטות

- שיקוף תמונת מצב מלאה למנהלים, המאפשרת קבלת החלטות: שיקוף עמידה במטרות, יעדים ומדדים, שיקוף ביצוע מול תכנון של הפרויקטים.
- מתן יכולת לחקור סביבה רב פרויקטלית ועד הפרויקט הבודד.
- לאפשר זיהוי חריגות מסתמנות, כשלים, פערים, צווארי בקבוק והזדמנויות.

תאריך: 08.03.2023

- בקרת תכנון מול ביצוע בכל הרמות והתחומים: תכנון מול ביצוע של מדדי ביצועים (תפוקות) ותוצאות, תקציב, כ"א, סיכונים, ל"ז וכו'...

3.2.4. תכנון מובנה, נכון וריאלי של הפרויקט ומעקב ביצוע אפקטיבי, המציף מידע רלבנטי

- הנגשה של כלל הנתונים הרלבנטיים, best practices ושיטות עבודה (לוחות זמנים, סיכונים, משאבים, צוותים מעורבים, בעלי עניין) למנהל הפרויקטים הנדרשים לביצוע עבודתו.
- תכנון העבודה על הפרויקט למול השותפים ולמול אנשי הצוות העובדים בפרויקט.
- יצירת מקום אחוד בו מנוהלת כלל התקשורת הרלוונטית לפרויקט.
- ניהול בקרה ודיווח על הפרויקט.
- קבלת תמונת מצב לגבי סטטוס הביצוע של הפרויקט על כל רכיביו.

- 3.2.5. אינטגרציה, תיאום וסינכרון בין כלל הגורמים במכבי, כך שיתאפשר מעבר ידע ושיקוף בנוגע לפרויקטים ולמשימות המשותפות.

3.2.6. חיבור בין הפעילות הארגונית לתקציב

- תוכנית המבוססת על משאבים ריאליים.
- שיקוף ותעדוף התקציב הארגוני לפי פרויקטים ומשימות שוטפות.

4. קהלי היעד של המערכת:

תהליך התכנון במכבי משרת שלוש רמות ניהוליות, כאשר לכל רמה תכולות תוכנית עבודה שונה:

רמה ניהולית	תכולות תוכנית העבודה
מנכ"לית מכבי והנהלת מכבי	▪ מטרות, יעדים ומדדי תוצאה ▪ פרויקטים אסטרטגיים חוצי ארגון בחשיבות גבוהה
מטה מכבי: מנהלי חטיבות, מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות	▪ פרויקטים לקידום אסטרטגיית מכבי ▪ משימות שוטפות
מחוזות מכבי: מנהל המחוז, מנהלי התחומים	▪ פרויקטים לקידום אסטרטגיית מכבי ▪ משימות שוטפות

5. משתמשים במערכת:

5.1. אגף אסטרטגיה – הגורם העסקי שמנהלת ומוביל את תהליך תוכניות העבודה בכל הקופה.

5.2. מוביל תכנון יחידתי (חטיבה או מחוז) – נציג מכל יחידה שבנוסף על תפקידו ביחידה מרכז ומנהל את כל הנושא של

תוכניות עבודה באותה יחידה כולל ניהול הקשרים עם מנהלי היחידות הנותנות שירות, תכלול התוכניות של כל

תאריך: 08.03.2023

המחלקות ביחידה תכלול תהליך ביחידה לרבות עמידה בל"ז ובתוצרים וייצוג היחידה ברמה הארגונית, ניהול הקשר מול אגף אסטרטגיה, תמיכה וסיוע למנהלים ביחידה בכתיבה של התכנית לרבות איסוף וטיוב נתונים, ניהול תהליך הבקרה והמעקב על קידום תוכניות עבודה מול כלל הגורמים המעורבים וסיוע למנהל היחידה באישור התכניות מול ההנהלה, המנכ"לית ומול הגורמים הרלוונטיים במחוזות.

5.3. אגף מערכות מידע – מהווים את המשאב העיקרי של הארגון. נדרשת מהם שותפות בבניית תהליך התכנון, בהערכת המשאבים הקיימים אצלם, בתמחור פרויקטים חדשים ובהצגת סטטוס ביצוע לאורך עבודה על משימות שונות.

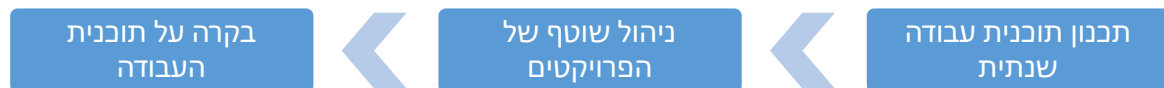
5.4. מנהלי יחידות נותנות שירות (משאבי אנוש, הדרכה, רווחה, רכש, לוגיסטיקה וכד') – למעשה מנהלי משאבים המנהלים מסגרות תקציב ארגוניות, תומכים בתהליך ומספקים את המשאבים ליחידות השונות לביצוע פרויקטים שונים. נדרשת מהם שותפות בבניית תהליך התכנון, בהערכת המשאבים הקיימים אצלם והנדרשים עבור כל פרויקט, תעדוף רוחבי של הצרכים בהתאם לקיבולת המשאבים ולמיקודים האסטרטגיים, כלי בקרה וגיבוש תוכנית עבודה יחידתית. מכוונים ומבוקרים ע"י מערך התקצוב

5.5. מנהלי יחידות והנהלה – אחראים על תכנון וביצוע תוכנית העבודה, על יצירת תיאום וסנכרון תוכניות העבודה שלהם עם שאר היחידות הרלוונטיות

5.6. מערך תקצוב – אחראים על ניהול התקציב של מכבי

6. שלבי האב העסקיים של תהליך התכנון והבקרה במכבי:

תהליך התכנון והבקרה השנתי במכבי מורכב משלושה שלבי מרכזיים, כאשר המערכת אמורה לתמוך בכל אחד מהם:



כל אחד משלבי האב כולל מספר שלבים, בהתאם לפירוט הבא:

שלב אב	שלבים
תכנון תוכנית עבודה שנתית (המשימות השוטפות והפרויקטים יהיו שנתיים ורב-שנתיים עם חלוקת תכולות הפרויקט לרבעונים)	א. גיבוש מטרות ויעדים – הגדרת הישגים הרחבים שמכבי מעוניינת לקדם והיעדים למימושן ב. תכנון תוכנית העבודה במטה – תכנון הפרויקטים התורמים לקידום מטרות ויעדי מכבי, פרויקטי תשתית, פרויקטי רגולציה ועוד ג. סנכרון ותעדוף הפרויקטים במטה – שיתוף יחידות נותנות שירות (כגון: מערכות מידע, משאבי אנוש, רכש ולוגיסטיקה ועוד) בצרכים והדרישות העסקיות, תמחור הדרישות על ידי יחידות אלה ותעדוף הדרישות והצרכים על ידי הגורמים העסקיים כך שבסיום שלב זה מתקבלת רשימת פרויקטים לתוכנית העבודה השנתית ד. הגדרת מיקודים של המטה למחוזות – המטה מגדיר למחוזות נושאים במיקוד לתוכניות העבודה השנתית, כך שאלה יכוונו את המחוזות בהגדרה ותכנון המשימות

תאריך: 08.03.2023

ה. תכנון תוכניות העבודה במחוזות – תכנון פרויקטים התורמים לקידום מטרות ויעדי מכבי ומיקודי המטה ותכנון המשימות שוטפות	
ו. ניהול שלבים של פרויקט עם מידע / דרישות לכל שלב ותנאים / אישורים למעבר שלב	
ז. אישור תוכנית העבודה – אישור התוכנית על ידי מנהלי החטיבות והמחוזות ועל ידי המנכ"לית	
א. פריסת תוכניות העבודה שאושרו לפרויקטים שוטפים	ניהול שוטף של הפרויקטים (ניהול ובקרה ברמה שבועית/ חודשית)
ב. ניהול ובקרה אחר התקדמות הפרויקטים לאורך הרבעון	
ג. ביצוע שינויים בפרויקטים (לוחות זמנים, משאבים, תקציב וכד') לאור תעדוף משתנה במשך הרבעון ולאור סטטוס ביצוע והתקדמות	
א. הזנת ודיווח סטטוס בקרה על ידי כל הרמות הניהוליות והמשתמשים כולל בקשות לרה-תכנון וביצוע שינויים בפרויקטים ובמשימות השוטפות	בקרה על תוכנית העבודה (אחת לרבעון)
ב. תיאום וסנכרון שינויים נדרשים בפרויקטים בין היחידות השונות	
ג. בקרה והפקת לקחים ברמת החטיבות והמחוזות – יתקיימו מפגשי בקרה ולמידה בהתאם לסטטוס הביצוע ואישור השינויים הנדרשים	
ד. בקרה ברמת הנהלת מכבי – יתקיימו מפגשי בקרה ברמת מנכ"לית מכבי והנהלה לאישור סטטוס הבקרה, דיון, הפקת לקחים ואישור השינויים בתוכנית העבודה בהתאם	

7. דרישות פונקציונליות מהמערכת:

7.1. הדרישות הפונקציונליות יתוארו לפי שלבי האב המרכזיים:

שלב אב	דרישות פונקציונליות
תכנון תוכניות עבודה שנתיות ורב-שנתיות	- יכולת לייצר היררכיה מוגדרת וקבועה וקשרים בין מטרות-יעדים-פרויקטים-פעילות שוטפת-אבני דרך וכדומה - התאמה לתכנון שנתי ורב שנתי והמשכיות בין השנים – הגדרת משימה על פני מספר שנים, אפשרות "למשוך" משימות מתמשכות - שיוך היישויות (מטרות/ יעדים/ פרויקטים/ משימות שוטפות) ליחידה/ תחום/ אחראי/ מספר אנשים אחראים ושיוך שלבים או מדדים בתוך המשימה לאחראים שונים - תכנון שלבים, תכולות עיקריות ומדדים לפי רבעונים - יכולת לבצע תעדוף חוצה מכבי (בין חטיבות)/ תוך חטיבתי/תוך מחוזי של פרויקטים - שיתוף משימות בין יחידות (בין יחידות במטה, בין מטה למחוז, בין מטה ומחוז ליחידות נותנות שירות) – שיוך פרויקטים ומשימות שוטפות למספר יחידות שונות, שיוך שלבים/ תכולות למספר יחידות, פריסת המדדים בין יחידות - קישור הפרויקטים והמשימות השוטפות לתקציב עם שדות תקציב שונים (מקורות תקציב, סעיפים תקציביים, מבחני תמיכה) - יכולת תמחור משאבים לפרויקט ומשימה שוטפת - יצירת טפסים משתנים למילוי בהתאם לצורך ולשלבי הפרויקט המקושרים לפרויקט/ משימה/ דרישה (לדוגמה: מסמכי ייזום לדרישות ממערכות מידע ומיחידות נותנות שירות נוספות למשימות משותפות) - היררכית אישורים על מטרות, יעדים ומדדים - היררכית תעדוף משימות - יכולת אישור והקצאת משאבים לפרויקט - פריסת תכנון הפרויקט על גאנטים - תמחור משאבים - יכולת שיוך פרויקטים לפי אחראי משימה, יחידה, תחומים, יעדים ומטרות

תאריך: 08.03.2023

היכולת לנהל אינטראקציה (שיח/ צ'אט) על פרויקטים/ תחומים/ שדות / טפסים	
- קישור בין הפרוייקטים לתכנית העבודה השנתית - יכולת תכנון מפורטת של הפרויקט עד לרמת השבוע - הוספת היררכיות נוספות בניהול הפרוייקטים - ניהול תכולות של פרויקט (מדדי תפוקה, אבני דרך, תכנית עסקית, משאבים ותקציב, מידע תיאורי על הפרויקט, לו"ז, פגישות, סיכומי דיון, החלטות, תתי משימות לביצוע, ניהול סיכונים, מסמכי ייזום / דרישות) - ניהול ניצולת משאבים ותקציב (מחובר ללו"ז) - היכולת לנהל אינטראקציה (שיח/ צ'אט) על תחומים/ שדות / טפסים - תצוגת דשבורדים לניהול בזמן אמת, בהתאם לצרכים (תצוגת פרטפוליו, פרויקט) - העלאה / קישור למסמכים רלוונטיים בפרויקט בשלבים השונים - יכולת לשקף שינויים בתעדוף פרויקטים/ התראות על שינוי בתעדוף - יכולת לייצר טמפלטים לאורך הפרויקט (התנעה, וועדת היגוי לפרויקט, סגירת פרויקט) - בעת פתיחת פרויקט נדרש למלא מענה על שדות חובה (כגון: בחינת המשכיות עסקית, דרישות אבטחת מידע) - היכולת לייצר עדכון והיזון חוזר/ שיקוף המידע ממערכת ADO לתוך המערכת הזאת – יכולת לראות שינויים תוך כדי תנועה	ניהול שוטף של הפרויקטים
- הפקת דוחות סטטוס (ברמה יחידתית וברמה ארגונית) וביצוע באופן אוטומטי ונוח - יכולת חישוב ציוני מדדים ומשימות אוטומטית כתלות במשתני המשימה - הגשת בקשות שינוי ורה-תכנון של המשימות, כולל תיעוד מי שינה/מי אישר - תובנות – התראות על חריגות בין תכנון לביצוע/ בין שנים - תובנות – הוספת תובנות ידנית למערכת על ממצאי הבקרה - הפקת רשימות וטבלאות (מנהלי תכנון, מנהלי פרויקטים, מנהלי משאבים, מנהלי מוצר, עובדי מכבי)	בקרה על תוכנית העבודה

7.2. דרישות מעטפת

7.2.1. ניהול כלל הידע וההנחיות במכבי על תהליך התכנון – המערכת תאפשר לנהל את כל הידע

וההתקשורת הארגונית בנושא תהליך התכנון כולל הנחיות תכנון, הודעות, גאנטים, פורמטים וכדומה

7.2.2. ניהול והנגשת הידע על תהליכי העבודה, כדוגמת: תהליך אישור פרויקט, תהליך אישור משאבים,

תהליך תעדוף פרטפוליו, תהליך אישור שינויים בפרויקט ועוד

7.2.3. שליטה בזמני הזנת הנתונים למערכת

7.2.4. יכולת הגדרת התראות ודחיפה של ההתראות גם לoutlook (כולל היזון חוזר למע')

7.2.5. הגדרת תנאים למילוי תאי חובה כולל סימון / מתן הודעה לתאים הספציפיים שלא מולאו

7.2.6. יכולת ניהול הרשאות בתוך היחידה לטובת כתיבה/ שינוי/ מחיקה/ אישורים/ תצוגות שונות (יצירת

היררכיות הרשאה וכו')

7.2.7. תמיכה בעברית – כולל RTL

7.2.8. שמירת המידע וכל ההיסטוריה על המשימה, שינויים, פרטפוליו ובקרה מעקב אחר שינויים וניהול

גרסאות

7.2.9. הגדרת שדות מסוגים שונים בהתאם לצורך (פתוח, רשימה, מספרים, אחוזים וכו')

תאריך: 08.03.2023

7.2.10. יכולת חיפוש מתקדמת

7.3. ממשקים נדרשים של המערכת למערכות נוספות במכבי

7.3.1. ממשק לADO (במכבי מערכת AZUR)

7.3.2. ממשק לSAP (עבור יכולת ניהול תקציב)

7.3.3. ממשק לאאוטלוק (תזכורות, עדכונים)

7.3.4. ממשק למערכת הITSM (מערכת לניהול פניות)

7.3.5. ממשק למערכת דיווחי שעות (Synerion)

7.3.6. ממשק מול מערכת הבדיקות (מודולים שונים בAZUR של תסריטי בדיקות ובאגים)

7.3.7. ממשק לMicrosoft Teams

8. דרישות מהספק:

8.1. מנהל הטמעה – הספק כולל מנהל הטמעה עסקי העובד יחד עם מכבי

8.1.1. בשלב הראשון מנהל הטמעה יבנה את האפיון המפורט עם מכבי

8.1.2. בשלב השני מנהל הטמעה ילווה את מכבי בתהליך היישום הכולל בדיקות קבלה, הדרכות ועוד

8.1.3. בשלב השלישי מנהל הטמעה יהיה אחראי על תמיכה וליווי שוטף של המערכת במכבי

8.2. הדרכה – הספק ייתן הכשרה מקצועית לגבי אופן העבודה בתוך המערכת

8.3. תמיכה מדורגת לאחר עלייה לאוויר – עלייה לאוויר מתוכננת ביוני 2023, לאחר מכן ניתן להעמיד צוות שוטף מטעם

הספק לטובת פיתוח, יישום וייצור, אשר יעבוד בין יום ליומיים בשבוע ויוכל לתמוך בהטמעה מדורגת

8.4. עלות מערכת - מחירון מודולרי לפי משתמשים וכן אפשרות לעבודה בענן, התאמה למובייל וכו'

תאריך: 08.03.2023

9. טופס הבקשה :

- התאגיד המשיב _____
- שם היצרן _____
- שם המערכת המוצעת _____
- דגם המערכת _____
- ותק הטכנולוגיה בארץ/בעולם _____
- כל נתון וחומר טכני רלוונטי נוסף. _____

9.1. 3 לקוחות מרכזיים (שבוצעה עבורם הטמעה מלאה של המערכת) :

לקוח	ארץ	ותק נשוא הבקשה אצל הלקוח	איש קשר	טלפון

9.2. הערכת עלויות ואומדנים

9.2.1. זמן משוער נדרש לאספקת המערכת ותחילת עבודה _____

9.2.2. הגדרת אומדן לכמות שעות פיתוח נדרשות: _____

תאריך: 08.03.2023

4.1.1. הערכת עלויות:

תיאור הפריט	הערכת עלות יחיד	הערכת עלות כוללת	מטבע	הערות
אומדן עלויות – בהתאם להנחות היסוד				
יש לציין את שיטת הרישוי של המערכת\מערכות				
מהו אומדן העלויות עבור רישוי המערכת				
מהו אומדן העלויות עבור ביצוע\הטמעת הפתרון הפרויקט				
מהו אומדן העלויות עבור יועץ מטעמכם בכ- 40%-60% משרה עבור פיתוח המערכת בשוטף.				
הדרכות משתמשים על הפתרון				

4.1.2. האומדן הינו הערכה בלבד. מכבי אינה מחויבת לכמות האומדן או לכמות כלשהיא.

4.1.3. במידה והמערכת מחולקת למספר מודולים עם עלות נפרדת, יש לציין ולפרט בהתאם.

4.1.4. במידה וקיימות עלויות לחיבור מערכות / סביבות עבודה / ממשקים נוספים, יש לציין ולפרט בהתאם.

4.1.5. המחירים אינם כוללים מע"מ

4.2. מסמכים שיש לצרף לבקשה:

- תקני איכות
- המלצות
- כל מידע רלוונטי אחר (כגון: ניסיון, הטמעה ותפעול המערכת)