


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 03 - 05
עמוד 1 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

**1. מטרה**

להגדיר את התהליך לביצוע הערכת ספקים ולביצוע מעקב אחר איכות הספקים.

**2. מסמכים ישימים**

- 2.1 תקנות חובת המכרזים (התקשרויות של מוסד להשכלה גבוהה), התש"ע - 2010
- 2.2 נוהל מספר 05-02 – נוהל רכש
- 2.3 רשימת ספקים עדכנית כולל סגמנטציה. הרשימה מופיעה כקובץ אקסל ואינה מובנית בתכנת הרכש (פריווריטי).
- 2.4 דו"ח הנהח"ש – תשלומי ספקים 12 חודשים.

**3. הגדרות**

- 3.1 Family Code – משפחות מוצרים / שירותים אליהם משויך הספק.
- 3.2 סגמנטציה - סיווג ספקים בסולם 1-6 ושיוך כל ספק ל Family Code .
- 3.3 סולם הסגמנטציה –
  - 3.3.1 קוד 1 – תחת הסכם מחייב.
  - 3.3.2 קוד 2 - בשימוש תכוף ולפחות פעם בחודש.
  - 3.3.3 קוד 3 - בשימוש מזדמן עד פעם ברבעון.
  - 3.3.4 קוד 4 - בשימוש עד פעם בשנה.
  - 3.3.5 קוד 5 – לא בשימוש.
  - 3.3.6 קוד 6 - מרצה/ עמותה/ מוסד ממשלתי /אקדמי.

**4. שיטה**

- 4.1 רשימת הספקים המאושרים לעבודה עם המכללה היא באחריות מחלקת הרכש. מנהל מחלקת הרכש אחראי על מתן הערכות ומשובים לתפקוד ספקי המכללה. יבוצע במהלך החודשים מאי-יוני על מנת להספיק ולהיערך לשנת התקציב הבאה, במידת הצורך.
- 4.2 מנהל הרכש אחראי להבטיח כי תהליך הערכת ביצועים מספק כיסוי הולם ל 80% מהוצאות המכללה לפחות. לצורך כך יקבל מנהל הרכש דוח הוצאות על 12 החודשים אחרונים מאת הנהח"ש ספקים. מנהל הרכש יבצע מיון הנתונים בסדר יורד, מהספק עם ההוצאה הגבוהה ביותר ועד לספק עם ההוצאה הנמוכה ביותר. מנהל הרכש יסכם את ההוצאות מלמעלה כלפי מטה עד אשר יגיע לסכום כולל המהווה 80% מהוצאות הארגון.
- 4.3 יש לכלול בסקר את כל הספקים המסווגים בקוד סגמנטציה 1 ו 2.


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 03 - 05
עמוד 2 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

4.4. מנהלי מחלקות / דורשים עיקרים נדרשים לעדכן את מנהל הרכש בצפי הרכש העתידי עד לסוף שנת התקציב. צפי זה יילקח בחשבון בקביעת הספקים להם תבוצע הערכת ספקים.

4.5. תהליך הערכת הספק צריך להתמקד בקריטריונים כגון טכנולוגיה, גמישות, איכות, ביצועים להתחייבויות, ותקשורת. במקרים מסוימים ניתן יהיה להוסיף או לשנות את הקריטריונים האלו, מתוך כוונה להציג בצורה המקיפה ביותר את ביצועי הספק.

4.6. מחיר הרכישה מהספק לא צריך להיות חלק מהערכה או מהדרוג.

4.7. מנהל הרכש יעביר לכל העובדים, אשר היו בקשר עם הספק במהלך תקופת הסקר, בקשה למתן הערכת ספקים (ראה נספח א' ונספח ב'). כשבין המעריכים יש לכלול **לכל הפחות** את שלושת הגורמים הבאים:

4.7.1. דורש ו/או מקבל השרות

4.7.2. איש רכש

4.7.3. הנהח"ש

4.8. מנהל הרכש אחראי לאסוף את המשובים, לסכם את תוצאות התשובות ולהעלות אותם על הכתב וכן להציגם בפני מנכ"ל המכללה, לא יאוחר מסוף חודש יולי באותה שנת התקציב.

המצגת תכלול השוואה לנתוני סקר קודם ברמת ספק.

4.9. במהלך העברת המצגת למנכ"ל, יוצגו ציוני הספקים ותקבל החלטה לגבי המשך הפעילות כדלקמן: ככלל המכללה שמה לה ליעד ציון רף של 70. ספק אשר לא ישיג ציון ממוצע של 70 או ספק אשר עבר את הציון הממוצע של 70 אך באחת מהקטגוריות ציונו פחות מ-70, ישלח מכתב כמפורט בנספח ג' בצרוף נספח ה'. מנהל הרכש אחראי ליזום פגישה עם הספק והמעריכים, שבה יועלו נושאים לשיפור. בסוף הפגישה עם הספק יעביר מנהל הרכש למנכ"ל המכללה סיכום דיון ונקודות להמשך טיפול / בקרה. לספק זה יבוצע סקר 6 חודשים לאחר הסקר הנוכחי - באחריות מנהל הרכש.

ספק אשר יעבור את רף ה-70 – יקבל מכתב כמפורט בנספח ד' בצרוף נספח ה' לנוהל זה.

4.10. יש לשמור תיעוד מלא של הערכת הספקים הכוללת: שאלון שנשלח, רשימת אנשי הקשר אליהם נשלח השאלון, רשימת אנשי הקשר שענו לשאלון, ריכוז מענה המעריכים, המכתבים לספקים, סיכומי הפגישה והעתק מהמצגת המסכמת שהועברה למנכ"ל המכללה.

4.11. דירוג ספקים

ספק חדש – ספק חדש יפתח באחריות הקניין.

על פי ציוני הערכת הספקים ידרג מנהל הרכש את הספקים לפי הקריטריון הבא:

1. ספק מועדף - ציון ממוצע בין 90 ל-100.


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה : 1	נוהל מספר : 03 - 05
עמוד 3 מתוך 12	בתוקף מתאריך : 15/7/2011
מאשר הנוהל : ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

2. ספק מאושר – ציון ממוצע בין 70 ל-89.

3. ספק מוזהר - ציון ממוצע בין 55 ל-69.

4. ספק מושהה – ציון ממוצע נמוך מ-55.

ספקים אשר דירוגם מוזהר או מושהה - יזומנו לפגישה ע"י מנהל הרכש. בפגישה יהיו נוכחים הדורשים ואלו הטוענים לשיפור. יועלו הנושאים ותיבנה תוכנית עבודה לשיפור הטעון שיפור. העתקים מסיכום הפגישה יועברו ע"י מנהל הרכש לספק ולמנכ"ל המכללה. ספקים אלו יבדקו בשנית בסקר הבא. במידה ולא ימצא שיפור בציונם ייחסמו לפעילות מול המכללה ויסגרו במערכת הנהח"ש.

#### 6. אחריות

האחריות על יישום נוהל זה היא על קניין / מנהל הרכש.  
 האחריות על עדכון ושינוי נוהל זה היא על מנכ"ל המכללה.



מחלקת משאבי אנוש

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05 - 03
עמוד 4 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

דוגמא לטופס ריכוז נתונים

ציון ממוצע	תיקורות	ביצועים מול התחייבויות	איכות השרות/ המוצר/ החשבונות	תנאים והתניות	שירות / מוצר	שם המערך	מס' ספק	שם הספק
60	1	1	2	3	N			XXXX
								XXXX
	4	4	4	4	3			XXXX
	2	2	1	2	2			XXXX
	5	5	4	4	4			XXXX
	60	60	55	65	60			ון משוקלל - XXXX
75	4	4	4	4	4			AAAA
								AAAA
								AAAA
	3	3	3	3	4			AAAA
	4	3	3	5	5			AAAA
73	67	67	80	87			ן משוקלל - AAAA	
80	4	4	4	4	4			YYYY
								YYYY
	4	4	4	4	4			YYYY
								YYYY
								YYYY
80	80	80	80	80			ן משוקלל - YYYY	
60	1	3	3	4	N			BBBBB
								BBBBB
								BBBBB
	3	3	3	4	3			BBBBB
								BBBBB
40	60	60	80	60			ן משוקלל - BBBB	
83	3	4	4	4	4			ZZZZ
								ZZZZ
	4	3	4	3	4			ZZZZ
	5	5	5	5	5			ZZZZ
								ZZZZ
80	80	87	80	87			ן משוקלל - ZZZZ	
82	3	2	3	N	3			CCCC
								CCCC
	5	4	4	4	4			CCCC
	5	5	N	N	5			CCCC
	4	5	5	4	5			CCCC
85	80	80	80	85			ן משוקלל - CCCC	


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05-03
עמוד 5 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

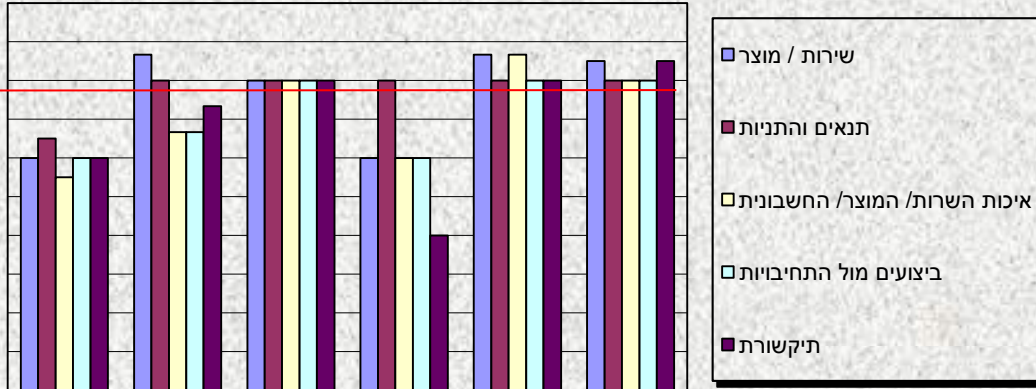
הציון בשנת 2009	ריכוז נתונים						
	ציון ממוצע	תיקשורת	ביצועים מול התחבוביות	איכות השרות/ המוצר/ החשבובית	תנאים והתנבות	שירות / מוצר	
75	60	60	60	55	65	60	XXXX
79	75	73	67	67	80	87	AAAA
71	80	80	80	80	80	80	YYYY
79	60	40	60	60	80	60	BBBB
71	83	80	80	87	80	87	ZZZZ
	82	85	80	80	80	85	CCCC



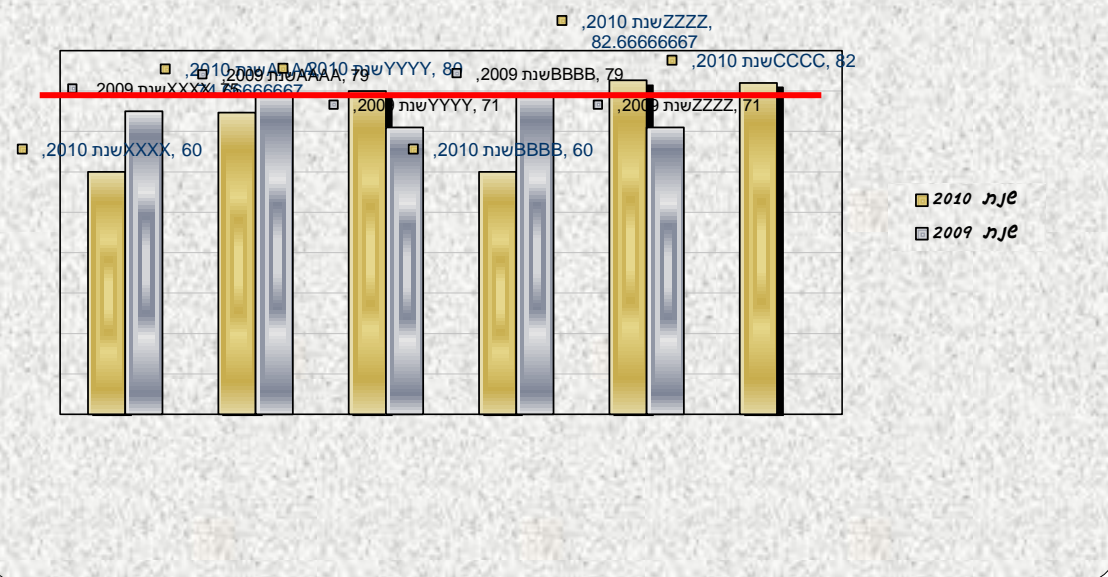
מחלקת משאבי אנוש

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05-03
עמוד 6 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

תקופת הערכה Q2/2010



ציון ממוצע לספקי המכללה האקדמית צפת




**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05 - 03
עמוד 7 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

**נספח א' - מכתב פנייה למעריך**

תאריך: \_\_\_\_\_  
 הנדון: הערכת ספקים

בהתאם לנוהלי המכללה אנו מבצעים מבדק לגבי ביצועי הספקים איתם אנו עובדים. המבדק מבוצע ע"י איסוף חוות דעת של הדורשים, המנהלים, הרכש והנהח"ש. לאחר קבלת חוות הדעת המתייחסת לפרמטרים – שירות/מוצר, תנאים ותניות, איכות, עמידה בפני התחייבויות ותקשורת עם הספק, אנו חוזרים במשוב לספק ואלך לגבי ביצועי הספק אותו הערכת.

מצ"ב שאלון קצר לכל אחד מהפרמטרים הנ"ל. הציון יינתן על ידך בסולם דירוג של 1 עד 5, כאשר: 1=גרוע ביותר ו-5=טוב מאד, NA=לא רלוונטי. אבקשך למלא שאלון זה ולהחזירו לחתום מטה עד לתאריך \_\_\_\_\_.

לכל שאלה נוספת ניתן לפנות לחתום מטה.

**זכור** – בעזרתך נוכל לדרוש שיפור והתייעלות מצד הספקים. אבקשך לחוות דעה אובייקטיבית, רצינית והוגנת לגבי ביצועי הספק.

**תודה מראש על השתתפותך!**

בברכה,

\_\_\_\_\_ מנהל הרכש


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 03 - 05
עמוד 8 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

**נספח ב' – שאלון למילוי ע"י המעריך**

שם המעריך	
שם הספק	

**ציון 1-5**





**תחום הערכה**
**שירות / מוצר**

כישורי ויכולות העובדים הבאים בקשר עם  
 מתכונות השירותים/המוצרים המוזמנים שביעות רצונך  
 שרותי תמיכה (התאמה לדרישות, אחריות וכד'  
 תמיכה טכנית של הספק (פתרונות טכניים, פתרונות אלטרנטיביים, ערך מוסף)

**תנאים והתניות**

גמישות / התאמה לדרישות המכללה  
 אספקה במועד המבוקש  
 ערך השירות המבוצע

**איכות**

איכות הסחורה, אחוז ההחזרות  
 איכות השירות המסופק  
 בעיות ניהול הספק  
 איכות החשבוניות (מצורף מס' הזמנה, תאור ברור, האם נדרש ברור מול הספק)

**ביצועים מול התחייבויות**

היכולת לספק במועד המבוקש  
 שיטת התמחור  
 היכולות לטפל בבקשות מיוחדות של המכללה

**תקשורת**

היענות (תגובה במועד / השגת איש הקשר במהירות)  
 איכות התקשורת עם הספק כולל מו"מ / בקשות מיוחדות  
 יכולת הספק לעבוד באמצעים אלקטרוניים (שליחת הזמנות במייל וכד')  
 יכולת הספק לשלוח חשבוניות אלקטרוניות

**סולם דירוג**

- 5 – טוב מאד, תקין ב 100%
- 4 – טוב, לרוב תקין
- 3 – אדיש, לעיתים תקין ולעיתים לא
- 2 – לא טוב, בד"כ לא תקין
- 1 – גרוע מאד, לא תקין כלל
- NA – לא רלוונטי

**הערות:**




**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05 - 03
עמוד 9 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

**נספח ג' – מכתב לספק שלא עבר רף ממוצע בציון 70**

תאריך: \_\_\_\_\_

לכבוד

 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

א.ג.נ.,

**הנדון: סקר הערכת ביצועי ספקים**

כידוע לך אנו מבצעים סקר הערכת ספקים בקרב עובדי המכללה האקדמית צפת הבאים עימך במגע, וביניהם: מנהלים, מרצים, מקבלי שירות פנים ארגוניים, הנהח"ש ורכש.

מצ"ב תוצאות הסקר האחרון שבוצע במהלך החודשים יולי - דצמבר שנת \_\_\_\_\_.

אנו ניצור עימך קשר על מנת ללבן יחדיו נושאים שלשיפורם אנו חפצים.

בכבוד רב,

 מנהל הרכש  
 המכללה האקדמית צפת


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05 - 03
עמוד 10 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

**נספח ד' – מכתב לספקים שעברו את רף ציון ה-70**

לכבוד

---



---



---



---

א.ג.נ.,

**הנדון: סקר הערכת ביצועי ספקים**

כידוע לך אנו מבצעים סקר הערכת ספקים בקרב עובדי המכללה האקדמית צפת הבאים עימך במגע, וביניהם: מנהלים, מרצים, מקבלי שירות פנים ארגוניים, הנהח"ש ורכש.

אנו מעוניינים לציין בפניך את שביעות רצוננו משירותיך ומקווים להמשך פעולה פורה גם בעתיד.

לנוחיותך אנו מצרפים בזאת תוצאות השוואתיות של הסקר שבוצע במהלך החודשים יולי–דצמבר שנת \_\_\_\_\_.

בכבוד רב,

 מנהל הרכש  
 המכללה האקדמית צפת


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05 - 03
עמוד 11 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

**נספח ה' - גיליון הערכת ספקים**

שם הספק: \_\_\_\_\_

תקופת הערכה: חציון שני, שנת \_\_\_\_\_.

קטגוריה	ציון	הציון המרבי שהושג
שרות / מוצר		
תנאים והתניות		
איכות		
ביצוע מול התחייבות		
תקשורת		

סה"כ ציון בסקר

סה"כ ציון "ספק מצטיין"


**מחלקת משאבי אנוש**

נוהל הערכת ספקים	
מהדורה: 1	נוהל מספר: 05-03
עמוד 12 מתוך 12	בתוקף מתאריך: 15/7/2011
מאשר הנוהל: ישיבת הנהלה מס' 05/2011 מיום 12/7/2011	

[טבלת שינויים שבוצעו בנוהל]

מהדורה	תאריך ביצוע העדכון	סעיף/ים מושפע/ים	תיאור העדכון
01	03 דצמבר 2013	2.3 – הבהרה על שימוש בקובץ אקסל 4.11 – ספק חדש יפתח באחריות הקניין	העדכון לאחר ביצוע מבדק מס' 2013-05