



ירושלים, כ' אלול תשפ"ג  
06 ספטמבר 2023

**הבהרה: פרוטוקול ועדת מכרזים אינו מהווה התקשרות או התחייבות להתקשרות כלפי מאן דהוא. התקשרות תיעשה אך ורק על ידי הוצאת הזמנה ו/או הסכם חתומים על ידי מורשי החתימה המוסמכים לתייב את המדינה.**

**פרוטוקול ועדת מכרזים מיום 04.07.2023 והמשך דיון מיום 07.08.2023**  
**פרוטוקול מס' 88/23**

**נוכחים:** מר מאיר בינג, מנכ"ל, יו"ר  
מר גטהון אמיר, סגן החשב, חבר  
עו"ד אורית בקר, יועצת משפטית, חברה  
מר יגאל פחימה, מנהל אגף רכש, לוגיסטיקה ומכרזים, חבר  
מר הומינר משה, מנהל אגף תקציבים, חבר  
גב' סלימה מוסטפא סלימאן ראש אגף בכיר רשויות מקומיות ברשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים, משקיפה  
גב' אלקסה ירמולוב, מנהלת תחום פיתוח כלכלי-חברתי, אגף בכיר רשויות מקומיות, משקיפה  
גב' עשהאל סיון, מרכזת ועדת מכרזים

**נושא: בקשה לביצוע מיזם משותף עם ארגון מעוז - סיל**

מצי"ב בקשת גברת סלימה מוסטפא סלימאן ראש אגף בכיר רשויות מקומיות ברשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים בבקשה לקדם מיזם משותף עם ארגון מעוז-סיל (ע"ר), 580548196 (להלן: מעוז), שמטרתו פיתוח מנהיגות מקצועית הכשרה ומתן כלים מקצועיים למובילי יישום ההחלטה בממשלה וברשויות המקומיות ובניית מנגנוני למידה ושיפור על מנת להגיע למימוש משאבים וביצוע מיטבי החלטה 550 מיום 24.10.2021 לעניין "התכנית הרב שנתית לצמצום פערים בחברה הערבית עד לשנת 2026" (להלן: "החלטה 550").

רקע:

גב' מוסטפא סלימאן מציגה כי החלטות ממשלה לפיתוח החברה הערבית שקדמו ל-550 נתקלו באתגרים רבים בשלבי היישום השונים. כאשר לקחים מתוכניות קודמות מלמד כי עיקר החסמים מתייחסים למידת התאמת הכלים המוצעים לבעיות בשטח, ליכולות הביצוע ברשויות המקומיות ולחסמים מבניים אחרים. בנוסף, מלמידת אתגרי יישום החלטת הממשלה הקודמת 922, עולה כי ישנם שלושה חסמים עיקריים שעמדו בפני יישום מיטבי להחלטה ומצריכות התייחסות ומענה בהחלטת הממשלה הנוכחית על מנת להשיג את יעדי התכנית ומטרותיה לא רק מבחינת התפוקות ומיצוי המשאבים אלא גם בהסתכלות תוצאתית על ההשפעה שתחולל התכנית במציאות:

1. ברמה הממשלתית: מחסור בהזדמנויות משמעותיות ללמידה שיאפשרו לשחקני היישום השונים בממשלה ובשטח לשפר את איכות הביצוע של החלטה. יש צורך לקיים תהליכי שיפור ולמידה סדורים.
2. ברמה המקומית: חולשה מקצועית ברשויות הערביות ומחסור בגופי מקצוע עם יכולות ביצוע מוכחים.
3. ברמת מנגנוני יישום: מנגנוני יישום מורכבים ולא מותאמים לרשויות הערביות או לצרכי החברה הערבית. מחסור בשפה משותפת של גורמי הממשלה השונים המובילים את יישום החלטה, וקושי של חלקם בניהול פנימי ומסונכרן של הצוותים למימוש מלוא פוטנציאל החלטה.



גבי מוסטפא סלימאן מציינת כי היחידה המקצועית סבורה כי לאור ניסיון העבר ומיפוי הצרכים יש לחתור לא רק לבנייה של "מנגנוני ביצוע קלאסיים", כדוגמת כתיבת תוכניות עבודה, הקצאת תקציבים, הרכבת ועדות היגוי, הקמת תשתיות, גיוס כ"א, הכשרות, וכו', אלא גם לבנייה של ארבעה מנגנוני ליווי משמעותיים משלימים:

1. הכשרה ולמידה מתמשכת של הדרג המקצועי הרלוונטי ליישום החלטת ההמשלה, על מנת לנהל את המתחים שבין עשייה ללמידה ובין בניית תשתיות לפעולות "יזמיות".
2. חיזוק יכולות של הארגונים האמונים על היישום, כך שיבצעו היטב את שלל המשימות החדשות המוטלות עליהם.
3. יצירה של מבנים מקיימים, שכוללים שחקנים רלבנטיים ומגוונים שפועלים באמון גבוה להשגת יעדי היישום.
4. בנייה של מנגנוני למידה ושיפור, שאוספים נתונים מהשטח, לומדים מהם ומשפרים את העשייה השוטפת על ידי עדכון המדיניות או תכנית העבודה בהתאם למציאות המשתנה והצרכים שעולים מהשטח.

הבקשה:

בהמשך לאמור המשרד מבקש להתקשר במיזם משותף עם מעוז-סיל (ע"ר), 580548196 (להלן: מעוז), זאת לביצוע מיזם משותף לפי תקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים. עניינו של המיזם מתבסס על התמחותה של מעוז בתחומים המנויים לעיל:

- למידה ויישום של שפה וכלים של אמון, מנהיגות והובלת שינוי בממשק עם אתגרי הליבה של החלטה 550.
- יצירת אמון בין שחקנים במוקדי ההשפעה של המערכות השונות וחיזוק תחושת המסוגלות שבכוחם להשפיע על המציאות.
- פיתוח אישי ומקצועי של המשתתפים וארגוניהם לשם שיפור יכולות הלמידה, הניהול והמנהיגות שלהם.
- בניית רשת שתסייע בידם לקדם פעולות ומהלכים משמעותיים להגברת יישום החלטת הממשלה 550.
- בניית מאגר מידע מקיף אודות אתגרי היישום בשטח, שלבי התקדמות התכנית, למידות ותובנות, המאגר ישמש מנגנוני הניהול ברמות השונות לקבלת החלטות מבוססות נתונים.

המיזם המשותף צפוי להכיל שלושה מרכיבים עיקריים:

1. רמה תשתיתית - ליווי הרשות לפיתוח כלכלי, המשמשת כמטה היישום המרכזי של ההחלטה, בעבודה מסונכרנת פנימית וחיצונית. הליווי יכלול ליווי ארגוני של צוות הרשות, ימי למידה של צוות הרשות בשטח, וליווי של מנהלים מתוך צוות הרשות בהובלת יוזמות ספציפיות הקשורות ביישום החלטה.
- חלק ממרכיבי המיזם יופעלו עבור פעילות האגף לפיתוח כלכלי של החברה הבדואית, בהתאם להחלטת המשרד וזאת בתיאום מול האגף לפיתוח כלכלי חברתי של המגזר הבדואי במשרד. בתום שנת הפעילות הראשונה, יבחן המשרד הרחבה של המיזם לטובת עיבוי הפעילות של האגף לפיתוח כלכלי של החברה הבדואית והוספת רכיבים בהתאם לצורך ובהתבסס על הפקת הלקחים מהפעילות שבוצעה.

מטרת על	תוצאות מצופות	פעולות מרכזיות
ליווי הרשות לפיתוח כלכלי, בעבודה מסונכרנת פנימית	צוות הרשות יחזיק בהיכרות עמוקה עם השלטון המקומי הערבי בפרט סביב החלטה 550	סיוע ביצירת שגרות עבודה צוותיות לטיוב ממשקי העבודה הפנים צוותיים. 8 מפגשי שטח (יום מלא) ליצירת מפגשים בלתי אמצעיים עם מוטבי הקצה בהחלטה



<p>וסוגיות יסוד שפיתוח כלכלי של החברה הערבית מעלה - 8 מפגשי למידה 4 ימי עיון 41 של 3 שעות. כל חטיבה זה מפגש קצר ומפגש ארוך ויש 4 חטיבות. להקניית תוכן מקצועי חיבור שותפים אסטרטגיים לשפה המשותפת ולעשייה הרשותית.</p>		
<p>ליווי ארבעת הצוותים של הרשות (רשויות, תשתיות, פיתוח כלכלי וחברתי) וקידום 6 יוזמות שעולות בליווי מנהלי האגפים הבכירים.</p>	<p>הבכירים ברשות לפיתוח כלכלי וצוותיהם מקדמים יוזמות בתוך תחומי האחריות של האגף</p>	<p>ליווי יוזמות של בכירים ברשות המקדמות את יישום ההחלטה</p>

2. רמה לאומית - ליווי הגורמים הממשלתיים המובילים את יישום ההחלטה מחוץ לצוות הרשות (כ-25 בעלי תפקידים בכירים במשרדי ממשלה שונים, ועוד כ-100 בעלי תפקידים בדרגים נמוכים יותר). פיתוח קבוצה מובילה של מיישמים בתפקידים בכירים, בניית אמון ושפה משותפת ביניהם ופיתוח שגרות למידה במסגרת הקבוצה. לאחר שלב הקמת הקבוצה, יתבצע ליווי של מספר מנהלים מתוך הקבוצה במסגרת שולחנות עגולים לטיפול בחסמים במנגנוני היישום הנוגעים למדיניות רוחבית.

3. מסע לחו"ל - במסע לחו"ל ישתתפו גורמי מקצוע רלוונטים מתוך קבוצות העבודה ממוקדות אתגר. המסע ישמש כלי לימודי עבור תפקידים בכירים סביב אתגרים מערכתיים והוא יתכתב עם אתגרים עליהם המיזם עובד. משתתפי המסע לומדים לעומק סוגיה מערכתית באמצעות "הרחקת עדות" ולמידה מחקר מקרה במדינה אחרת המתמודדת עם אתגרים דומים. מסע חקר בחו"ל יוביל להובלת שינוי, יצירת חיבורים משמעותיים בין המשתתפים, והובלת יישום אפקטיבי ומהיר יותר של פתרונות חדשניים. לארגון מעוז נסיון ארוך ורב בהובלת מהלכים בהם התקיימו מסעות דומים בקבוצות בכירים מטרות המסע והאימפקט של המסעות נבחן לאחר סיום המסע.

מטרות המסע -

1. היכרות עם מנהיגים מקומיים במדינות בהן קיימת פעילות של פיתוח כלכלי במגזר המיעוטים
2. השראה ולמידה בנושא התאמת כלים מערכתיים לקהילות מגוונות
3. היכרות עם יוזמות ואתגרים איתן מתמודדות ממשלות דומות בנושא של קידום אוכלוסיות מיעוטים
4. הרחקה מהשדה המדיני המקומי ופיתוח ראייה השוואתית ממקום חדש המאפשר
5. למידה על השדה והאתגרים בהחלטה
6. מיצוב הזירה הבינלאומית כאקוסיסטם טבעי ונדרש לעבודת שירות המדינה הישראלית
7. בניית קבוצת מנהיגות ומנהיגים בכירים בחוויה ייחודית

מטרת על	תוצאות מצופות	פעולות מרכזיות
<p>ליווי הגורמים הממשלתיים הבכירים את יישום ההחלטה בפיתוח קבוצה מובילה של מיישמים.</p>	<p>הגורמים המובילים את יישום ההחלטה במשרדים השונים פועלים כקבוצה להפריה הדדית ושיתופי פעולה, המקדמים פיתוח כלכלי בחברה הערבית</p>	<p>• שותפות עם המדרשה הלאומית בבניית קבוצה באמצעות מסע ל-25 גורמים בכירים העוסקים ביישום החלטת הממשלה 550. להיכרות עם ייחודיות ואתגרי החברה הערבית.</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• מיפוי חסמי מערכת וליווי צוותי משימה להסרת חסמים אל מול אתגרים משמעותיים. 8 מפגשי האקתון לעבודה על האתגרים.</li> <li>• מסע למידה בחו"ל לקבוצת בכירים ללמידה של מודל בר קיימא לצמצום פערים בקבוצות אוכלוסייה - של הקבוצות הקטנות.</li> <li>• לאחר התהליך הקבוצתי, תוצר רשת שתכונס לפני מועדים משמעותיים כמו הועדה המתמדת.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 ימי תוכן נושאיים שבמרכזם למידה מהצלחות ואתגרים בשטח, פיתוח שפה משותפת ותפיסה משותפת (הנושאים שנבחרו: תכנון ובנייה; תשתיות; צעירים; העמקה בשלטון מקומי; ערים מעורבות)</li> <li>• שותפות בקבוצת הסרת חסמים אל מול אתגרי מערכת משמעותיים.</li> <li>• מפגשי תוכן נושאיים שבמרכזם עבודה על יוזמות שעולות מהשטח</li> </ul>	<p>גורמים במגוון דרגים בתוך הממשלה המעורבים בתחומי תוכן שונים סביב יישום ההחלטה מחוברים זה לזה, ומכירים את הנעשה בשטח בצורה עמוקה יותר.</p>	<p>הקניית כלים לקבוצת מיישמים בדרגי הביניים</p>

4. רמה רשותית - חלק ראשון מורכב מהקמת מיזם "רשות מלווה רשות", בו תהיה קבוצה של רשויות מקומיות מלוות וקבוצה של רשויות ערביות שיזכו לליווי מצדן. הקבוצות יהיו מורכבות מבעלי תפקיד שונים ברשות אשר יקבלו ליווי, כלים והכשרות שפותחו במעוז. מטרת המיזם הוא מתן פתרון מהשטח וכלים לטווח הארוך בהתמודדות מול חסמי יישום. חלק שני הוא ליווי רשויות מקומיות. ועדת ההיגוי תחליט על פרופיל מתאים לרשות מלווה רשות ורשויות לליווי היוזמות. הדגש יהיה על יוזמות שיכולות להביא אימפקט משמעותי על כלל התוכנית. חלק ממרכיבי המיזם יופעלו עבור פעילות האגף לפיתוח כלכלי של החברה הבדואית, בהתאם להחלטת המשרד וועדת ההיגוי. בתום שנת הפעילות הראשונה, יבחן המשרד הרחבה של המיזם לטובת עיבוי הפעילות של האגף לפיתוח כלכלי של החברה הבדואית והוספת רכיבים בהתאם לצורך ובהתבסס על הפקת הלקחים מהפעילות שבוצעה.

פעולות מרכזיות	תוצאות מצופות	מטרת על
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מיפוי ובחירת רשויות שיקחו חלק בפרויקט לאחר הבחירות לרשויות המקומיות</li> <li>• הכשרות לצוותי הרשויות להקניית כלים להובלת שינוי ושפה משותפת</li> </ul>	<p>קיים מודל ליווי של רשויות מקומיות חונכות ומלוות רשויות ערביות - למידה מהצלחות באתגרים דומים.</p>	<p>רשות מלווה רשות</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• מסע הכרות עם אתגרי החברה הערבית לבעלי התפקידים הבכירים בתכנית</li> <li>• מפגשים של רשת הרשויות המשתתפות ביוזמה</li> <li>• ימי צל בין בעלי תפקידים ברשויות בפרויקט ללמידה ויצירת חיבורים מקצועיים</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• זיהוי והצפת חסמים/הזדמנויות</li> <li>• חיבור לרמה המחוזית והלאומית</li> <li>• רתימת המרחב המקומי</li> <li>• הכשרה פנים רשותית</li> <li>• בניית יכולות ארגוניות סביב היוזמה</li> <li>• בניית מנגנוני תכלול ליוזמה</li> </ul>	<p>קידום פרויקטי דגל/יוזמות/הזדמנויות/ פתרון חסם נקודתי</p>	<p>ליווי רשויות</p>

תכנית הליווי תחומה לשנתיים של עבודה, אשר במהלכן יתקיימו הכשרות ייעודיות לשותפים וקהלי יעד נבחרים, יצירת מנגנוני ביצוע מבוססי שטח ברמה הארצית והמחוזית, בניית יכולות הביצוע לרשויות מקומיות נבחרות ויצירת שגרות למידה ושיפור ברשות לפיתוח כלכלי. המשרד יבחן את האפשרות להרחיב את המיזם פעילויות נוספות שמבצעת הרשות לפיתוח כלכלי, כגון ביחס לערים מעורבות, כחלק מההשקעה בסנכרון של שלושת הרבדים והשפה המשותפת הנדרשת לעבודת המשרד, בכפוף להנחיות הדין בנושא.

גבי מוסטפא סלימאן מציינת כי התוכנית תפעל, כאמור, בשלושה רבדים שונים אך בסנכרון ותיאום מלא בין הפעולות והשחקנים בכל אחד מהרבדים במטרה לבנות ארון עמוק שיביא להצפה והסרת חסמים בפני ביצוע התכנית וגם יבסס שגרות עבודה משותפת בדגש על הקשר בין הרשויות המקומיות לגופים הממשלתיים השונים.

בנוסף על כל אלו ליווי היישום יתבצע תוך חיבור מתמיד לרשת רחבה של שחקנים וגופים, אנשי מקצוע ומנהיגים ממגוון המגזרים התעסוקתיים: ממשלה, שלטון מקומי, חברה אזרחית, מגזר עסקי ועוד שהם חלק מרשת מעוז. המיזם יובל על ידי ועדת היגוי שתהיה מורכבת מנציגי הרשות לפיתוח כלכלי במשרד לשוויון חברתי וארגון מעוז.

תכניות ליווי מפורטת כוללת יעדים, ביצוע ותקציב יפותחו בתקופת ההיערכות ויאושרו ע"י חשבות המשרד, הייעוץ המשפטי וייכנסו לתוקף לאחר אישורם גם ע"י ועדת ההיגוי של המיזם. לשאלת הועדה ביחס ליעדים ישנם שני סוגים של יעדים שיגובשו לתוכנית הליווי:

1. יעדים תפוקתיים - אל מול ההתחייבות במיזם המשותף, כגון: מספר משתתפים בפעילויות, מספר פעילויות במיזם, דוחות, ימי למידה ועוד.
2. יעדים תוצאתיים - כגון עלייה באחוזים בניצול תקציבי של משרד.

משתתפי ההכשרות יענו על סקר שמטרתו לבחון למידה משמעותית וכי המיזם סייע להם בעבודה היומיומית על מימוש ההחלטה ומיפוי והסרת חסמים בביצוע ההחלטה. היעדים יגובשו לאחר בחירת הרשויות והמיקודים של המיזם מבחינת התכנים.

#### תקציבי התוכנית

תקופת ההתקשרות המבוקשת הינה שנתיים (24 חודשים), כאשר העלות לכל שנה הינה כדלקמן (השתתפות שני הצדדים):

שנה ראשונה - 4,748,660 ₪, כולל מע"מ ככל שחל.

שנה שנייה - 3,937,921 ₪, כולל מע"מ ככל שחל.

סה"כ עלות המיזם לשנתיים תעמוד על - 8,686,581 ₪, כולל מע"מ ככל שחל.



כך שחלקו של המשרד בהתאמה, ביחס לשנתיים, צפוי לעמוד על עד 4,343,291 ₪, כולל מע"מ ככל שחל.

תקציב הפרויקט המפורט (ראה נספח ב' אקסל תקציבי).

מעוז נכון להשתתף במימון הפעילות בהתאם לתכנית זו בסך של 4,343,291 ₪ המהווים 50% מעלות המיזם לשנתיים, כאשר הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים תממן את יתרת עלות המיזם. בהתאם לתוראת התכ"ם, מעוז מסרו הצהרה בחתימת מורשי החתימה, מאומתת על ידי עורך דין, הכוללת פירוט של העלות הכוללת של ביצוע המיזם, תוך ציון מקורותיה העצמיים. העתק ההצהרה מצורף כנספח ג'.

ראש אגף בכיר רשויות מקומיות מציינת במתווה העבודה של המיזם המתוכנן תקום וועדת היגוי מקצועית. ועדת המכרזים מנחה כי הרכב ועדת ההיגוי יקבע במסגרת הליכי ההתקשרות תוך מתן יתרון לנציגי הממשלה. כן מובהר כי ביחס לתוצרי המיזם המשותף תחול לגביהם בעלות משותפת. סגנית היועץ המשפטי מציינת כי מכלול ההיבטים הקשורים בבניית הקריטריונים לבחירת הרשויות המשתתפות, רשימת המשתתפים, סקרי איכות ומדדים ככל שידרשו נדרשים באישור הלשכה המשפטית מראש.

למה מעוז:

בתחום ליווי יישום החלטות ממשלה וליווי רשויות מקומיות ביישום מהלכי שינוי קיימים מספר גופים רלוונטיים שעונים על ההגדרה. לאחר בחינת הגופים, הרשות סבורה כי ארגון מעוז הציג מכלול של יכולות ייחודיות בתחום, לרבות ניסיון בפעילות דומה בהיקף כלל ארצי. פירוט נוסף במסמך המשווה בין הגופים השונים. ארגון מעוז הוכיח את מומחיותו בתחום התוכן של רישות מנהיגים ומנהיגות מכל החברה הישראלית, הבונה אמון בין מקבלי החלטות ומייצרת שינויים ופתרונות רב מגוריים. יישום ההחלטה דורש תפיסה הוליסטית בביצוע אשר מאפשרת למידה ואיגום הידע בצורה שמסנכרנת בין כל גורמי היישום של החלטה 550. ארגון מעוז הוא הארגון היחיד שמאגד את כלל היתרונות הבאים:

- הקמה וליווי של רשת רב מגורית, רב-תחומית ומגוונת, אשר שואפת להובלת והאצת יוזמות ושינויים חברתיים-כלכליים במדינה.
- למידה באמצעות מקרי בוחן במתודולוגיה ייחודית שפותחה בהרווארד ומסייעת לניהול המתחים היסודיים של שלב היישום. יישום איכותי הוא ניסיון מתמשך לנהל את המתח שבין עשייה (ביצוע בפועל) לבין למידה על העשייה (לצורך השיפור שלה), ואת המתח שבין עבודה "מסודרת" של בניית תשתיות ומנגנונים הכרחיים ליישום, לבין "יוזמות" שמייצרת ניסוי למידה קצרי-מועד וניצול הזדמנויות.
- בנוסף למומחיות של מעוז בתחום הרישות והיישום, הארגון ליווה את תהליך כתיבת חלקים מהחלטת החומש, כגון פרק החינוך והחלטה 549 ובעל ניסיון בליווי ומידול הצלחות יישום וביצוע ברשויות בחברה הערבית. כ-120 חברי רשת מעוז מהממשלה, שלטון מקומי וחברה אזרחית הינם שותפים באופן ישיר להחלטה 550 ויישומה ברמות השונות.
- הארגון מלווה רשויות מקומיות ביישום מהלכי שינוי מקומיים וניתן לראות הצלחות רבות בשטח, הן ביכולות של רשויות מקומיות ליישם תכניות עבודה הכוללות שותפים רבים במרחב המקומי והן בפתרון אתגרים מקומיים מורכבים.
- ניסיון רב בעולם ההדרכה וההכשרה וליווי מתמשך של בכירים ומנהלים בדרגי ביניים במרחב הציבורי האמונים על יישום החלטות ממשלה.
- תפיסה עשירה ומפותחת של 'ממלכתיות' תוך היכרות וחיבור עמוק למציאות הישראלית על אתגריה השונים.
- ניסיון עשיר בתכניות הכשרת מנהיגות במרחב הציבורי בדגש על מיקוד בחובלת תהליכי שינוי.
- הכרות מעמיקה בעבודה עם משרדי ממשלה וניסיון בבניית מיזמים משותפים עם המדינה (ענבי"ר, אדוות, מקום ועוד).



- יכולת עמידה בלוי"ז המוצע ויכולת גמישות- מדובר בארגון שמתמחה בגמישות והתאמה לצרכים תוך כדי תנועה ובנייה של מנגנוני למידה ושיפור.
- ניסיון בבניית ארון כעקרון מנחה במתודולוגיה של הובלת שינוי.

לאחר ניתוח שוק של גופים שעוסקים בליווי יישום החלטות ממשלה וליווי רשויות מקומיות ביישום מהלכי שינוי, אגף בכיר רשויות מקומיות סבור כי ארגון מעוז הציג מכלול של יכולות בתחום לרבות ניסיון בפעילות דומה בהיקף כלל ארצי ומתודולוגיה ייחודית המשלבת בניית ארון ורשת מנהיגות רחבה. ארגון מעוז הוא גוף ייחודי שמומחה לנושא וערוך למיזמים משותפים.

בהתאם להוראת תכ"מ 7.8.5 ("התקשרות לביצוע מיזם משותף לפי תקנה 3(30) לתכ"מ, לעומת הליך תמיכה"), ועדת המכרזים בוחנת האם מדובר בהתקשרות לביצוע מיזם משותף או בתמיכה ומוצאת כי לאחר קבלת ההבהרות הנ"ל ובפרט על ההבדלים בין התכניות; נוכח זאת שהמיזם המשותף הינו פעילות חשובה שמפתחת מומחיות שחסרה הנדרשת למיצוי מיטבי של החלטות הממשלה. נוכח הרוב שיינתן לממשלה בוועדת ההיגוי והתוויית התכנים המקצועיים ע"י הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים; נוכח היוזמה וההשפעה שנקטה הרשות ביחס להתנעת הפעילות; נוכח זאת שהדברים תואמים את יעדי הרשות לפיתוח כלכלי ויעדי החלטות הממשלה 550 בפרט, הרי שהפעילות המבוקשת מהווה התקשרות לרכישת שירותים.

וועדת המכרזים סבורה כי ההתקשרות לפי תקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים הנה המתאימה ביותר בנסיבות העניין ולאור המקצועיות הייחודיות של ארגון מעוז בנושא שאותו מבקש המשרד לקדם, ולאור נכונותה של העמותה לממן לפחות מחצית מעלות המיזם. הועדה מבחירה כי הדברים יבוצעו בכפוף לקבוע בתקנה 3 לתקנות חובת המכרזים.

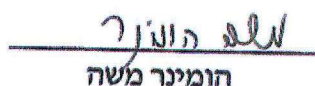
#### הוחלט:

- בהתאם לתקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים, לאשר בהתאם להחלטות הוועדה לעיל התקשרות במסגרת מיזם משותף עם ארגון מעוז - סיל (ע"ר), 580548196 (להלן: מעוז), וזאת בסך שלא יעלה על 8,686,581 ₪ (לשני הצדדים) כולל מע"מ, כאשר חלקו של המשרד לא יעלה על 4,343,291 ₪ לתקופה של שנתיים באופן המפורט בתקציב המצורף לפרוטוקול, זאת בכפוף לכך שהעמותה תעמיד סכום שלא יפחת ממחצית עלויות ביצוע הפרויקט ובכפוף לקיום מקור תקציבי במשרד, ולכך שההתקשרויות שיבוצעו במסגרת הפרויקט יהיו כפופות לדיני חובת המכרזים ולאחר שפורסמה הודעה באתר האינטרנט של מינהל הרכש לפי תקנה 3.3 לתקנות חובת המכרזים ובכפוף לתנאים הנוכחים בה.
- החלטות ועדת המכרזים כפופה לאישור ועדת הפטור בחשב הכללי.

  
אוריית בקור

  
גטהון אמיר

  
מאיר בינג

  
הומינר משה

  
יגאל פחימה

  
סלימה מוסטפא סלימאן



סוג ועדה: מכרזים  
טופס מספר: 5041  
סטטוס: העובר למרכז ועדה

**פרטי המגיש:**

מגיש הטופס: אלקסה ירמולוב | טלפון: |  
 דוא"ר: AlexaY@mso.gov.il | נייד: 054- 80584  
 תאריך מילוי טופס: 26/06/2023 | תאריך עדכון אחרון: 27/06/2023  
 מעדכן אחרון: אלקסה ירמולוב

**פרטי המבקש:**

יחידה מגישה: הרשות לפיתוח כלכלי של מבזר המיעוטים | סלימה מוסטפא-סליח |  
 מנהל התקשרות: | |  
 מייל מנהל התקשרות: Hassant@mso.gov.il | טלפון מנהל התקשרות: 050-621-8105  
 ראש הרשות לפיתוח כלכלי בחברה הערבית

**פרטי הפניה:**

נושא הבקשה: מיום משותף עם ארגון מעוז | זה  
 ההתקשרות מדרשה / ההתקשרות קיימת | זה

**במסגרת פרויקט:** החלטת ממשלה 550 לפיתוח כלכלי-חברתי של החברות/יזמים  
**הבקשה:** הרשות לפיתוח כלכלי אחראית על יישום החלטת הממשלה 550 ממשרד הממשלה ומל הרשויות המקומיות. יישום איכותי לא כולל רק בנייה של "מנגנוני ביצוע קלאסיים". כדוגמת כתיבת תוכנית עבודה, הקצאת תקציבים, הרכבת ועדות היגוי, הקמת תשתיות, גיוס כ"א, הכשרות, וכו', אלא הוא כולל ארבעה מנגנוני ליני קריטיים משלימים שהשלב להשקיע בהם:  
 1. הכשרה ולמידה מתמשכת של המנהיגים והמנהיגות האמונתית על היישום, כך שינהלו היטב את המתחים שבין עשייה ללמידה ובין בניית תשתיות לפעולה "יזמית".  
 2. חיזוק יכולת של הארגונים האומנים על היישום, כך שיבצעו/סטב את שלל המשימות החדשות המוטלות עליהם.  
 3. יצירה של מבנים מקיימים, שכוללים שחקנים רלבנטיים ומקום, שפעילים באופן גבוה להשגת יעדי היישום.  
 4. בנייה של מנגנוני למידה ושיפור, שאוספים נתונים מהשטח וימדים מהם ומשפרים את העשייה השוטפת על ידי עדכון המדיניות או תכנית העבודה בהתאם למציאות המשתנה והצרכים שעליהם להשתמש.  
 מטרת המיזם תן הכשרה ומתן כלים מקצועיים למובילי יישום ומנהלטה מהממשלה, הרשויות המקומיות ובניית מנגנוני למידה ושיפור מבוססים על שפה משותפת, אמון ויחסי פעולה על מנת להגיע למימוש מפיצים ובוצע מיטב של התוכנית.

**החליף המבקש:** "מכרז פומבי" "ביצוע הליך תחרות בין ספקים שזכו במצע ובחשב בכללי" "מכרז סגור" "התקשרות עם מומחה תוך פניה למספר מציעים" "סטור ממכרז" "MRIF"

**היקף ההתקשרות:**

היקף התקשרות בש"ח ללא מע"מ: 8,717,800 | תקופת התקשרות מקורית מ: 01/08/2023 | עד: 01/08/2023

האם ספק/יועץ פטור ממוע"מ:  כן  לא

שם תקנה תקציבית: הרשות לפיתוח כלכלי - פעולות | נור  
 מספר תקנה תקציבית: 4570310

**מציגים:**

לבחירת ספקים נבחרו 1 ספקים

מס' תקנה פטור מבוקשת: | (29)3 - התקשרות עם ספק יחיד

מאפייני השוק ספקים פוטנציאליים (מספר ספקים, מאפייניהם)

**מידע נוסף:**

התייחסות לחוק חופש המידע: |  
 סיכונים מיוחדים בהתקשרות זו: |  
 המלצה למינוי ועדת משנה ככל שנודרש לרכות חברה, תפקידיה, מתודולוגיות ועבודה שלה והתוצר הרצוי:  כן  לא

**מסמכים:**

ניוסת פרוטוקול:  נוספת פרטנית | No file selected Choose File  
 טופס 7.2.9.1:  ז"ח סכום התקשרות (טופס 7.2.9.1) | No file selected Choose File  
 פרוטוקול התום: No 1 | selected Choose File

### השוואת גופים לצורך פטור ממכרז

הפקת הלקחים מתוכניות החומש הקודמות מלמדת כי עיקר החסמים מתייחסים למידת התאמת הכלים המוצעים לבעיות בשטח, ליכולות הביצוע ברשויות המקומיות ולחסמים מבניים אחרים. על מנת לאפשר יישום איכותי של החלטות ממשלה נדרשים מנגנוני ליווי משלימים שעל הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים להשקיע בהם:

1. ליווי של רשת מנהיגים ומנהיגות שמייצרות מבנים מקיימים, שכוללים שחקנים רלבנטיים ומגוונים שפועלים באמון גבוה להשגת יעדי היישום.
2. חיזוק יכולות הארגונים האמונים על היישום, כך שיבצעו היטב את שלל המשימות החדשות המוטלות עליהם.
3. למידה מהצלחות ומפיתרונות יישום שהובילו להסרת החסמים המבניים.
4. הכשרה ולמידה מתמשכת של המנהיגים והמנהיגות האמונים על היישום, כך שינהלו היטב את המתחים שבין עשייה ללמידה ובין בניית תשתיות לפעולות "יזמיות".
5. בנייה של מנגנוני למידה ושיפור, איסוף נתונים מהשטח, למידה ושיפור העשייה השוטפת על ידי עדכון המדיניות או תכנית העבודה בהתאם למציאות המשתנה והצרכים שעולים מהשטח.

בתחום ליווי יישום החלטות ממשלה וליווי רשויות מקומיות ביישום מהלכי שינוי קיימים מספר גופים רלוונטיים שעונים על ההגדרה. לאחר בחינת הגופים, **הרשות סבורה כי ארגון מעוז הציג מכלול של יכולות ייחודיות בתחום לרבות ניסיון בפעילות דומה בהיקף כלל ארצי.**

ארגון מעוז הוא הארגון היחיד שמאגד את כלל היתרונות הבאים:

- הקמה וליווי של רשת רב מגזרית, רב-תחומית ומגוונת, אשר שואפת להובלת והאצת יוזמות ושינויים חברתיים-כלכליים במדינה.
- למידה באמצעות Case studies במתודולוגיה ייחודית שפותחה בהרווארד ומסייעת לניחול המתחים היסודיים של שלב היישום. יישום איכותי הוא ניסיון מתמשך לנהל את המתח שבין עשייה (ביצוע בפועל) לבין למידה על העשייה (לצורך השיפור שלה), ואת המתח שבין עבודה "מסודרת" של בניית תשתיות ומנגנונים הכרחיים ליישום, לבין "יזמות" שמייצרת quick wins, ניסויי למידה קצרי-מועד וניצול הודמנויות.
- בנוסף למומחיות של מעוז בתחום הרישות והיישום, הארגון ליווה את תהליך כתיבת חלקים מהחלטת החומש, כגון פרק החינוך והחלטה 549 ובעל ניסיון בליווי ומידול הצלחות יישום וביצוע ברשויות בחברה הערבית. כ-120 חברי רשת מעוז מהממשלה, שלטון מקומי וחברה אזרחית הינם שותפים באופן ישיר להחלטה 550 ויישומה ברמות השונות.
- הארגון מלווה רשויות מקומיות ביישום מהלכי שינוי מקומיים וניתן לראות הצלחות רבות בשטח, הן ביכולות של רשויות מקומיות ליישם תכניות עבודה הכוללות שותפים רבים במרחב המקומי והן בפתרון אתגרים מקומיים מורכבים.
- ניסיון רב בעולם ההדרכה וההכשרה וליווי מתמשך של בכירים ומנהלים בדרגי ביניים במרחב הציבורי האמונים על יישום החלטות ממשלה.
- תפיסה עשירה ומפותחת של 'ממלכתיות' תוך היכרות וחיבור עמוק למציאות הישראלית על אתגריה השונים.

- ניסיון עשיר בתכניות הכשרת מנהיגות במרחב הציבורי בדגש על מיקוד בהובלת תהליכי שינוי.
- הכרות מעמיקה בעבודה עם משרדי ממשלה וניסיון בבניית מיזמים משותפים עם המדינה (ענבי"ר, אדוות, מקום ועוד).
- יכולת עמידה בלוי"ז המוצע ויכולת גמישות- מדובר בארגון שמתמחה באגיליות והתאמה לצרכים תוך כדי תנועה ובנייה של מנגנוני למידה ושיפור.
- ניסיון בבניית אמון כעקרון מנחה במתודולוגיה של הובלת שינוי.
- מימון התכנית – 50% מתקציב המיזם

להלן פירוט של ארגונים נוספים העוסקים בתחום הכשרות ופיתוח מנהיגות:

### ג'וינט אלכא

הארגון עוסק בקידום התיאום והשיתוף פעולה בין משרדי ממשלה, השלטון המקומי, ארגוני חברה אזרחית והעולם העסקי לטובת שיפור השירותים החברתיים. התוכניות של ג'וינט אלכא מכשירות ומלוות סוכני שינוי מכלל המגזרים (ממשל מרכזי, מקומי, חברה אזרחית, עסקי) לעבודה משותפת. התכניות פועלות לקידום תפיסה המכירה בערכם הייחודי של המגזרים השונים ובערך הנובע מעבודה שיתופית אפקטיבית לשיפור המענים לאזרח.

למה לא ג'וינט אלכא?

- על מנת להשיג את מטרת המיזם יש צורך מהותי בהפעלת המיזם בשלושה רבדים (הרשות לפיתוח כלכלי, משרדי ממשלה ורשויות מקומיות) בסנכרון ותיאום מלא בין הפעולות והשחקנים בכל אחד מהרבדים במטרה לבנות אמון עמוק שיביא להצפה והסרת חסמים בפני ביצוע ההחלטה. לאחר שיח מול ג'וינט אלכא ובחינת האפשרות לביצוע המיזם, התרשמנו שאין לארגון את היכולת לבצע את מכלול הדרישות, בדגש על המרכיב של ליווי הרשות לפיתוח כלכלי.
- ההתמחות של ג'וינט אלכא היא בניהול קהילה שהוא סוג ניהול ששונה מהותית מניהול רשת. לעומת ארגון מעוז בו כל התוצאות הארגוניות מכוונות לפיתוח הרשת הבינמגזרית. לכל חבר רשת יש איש קשר בארגון, מוביל/ת רשת, שדואגים לקשר בינו לבין הארגון ובינו לבין שאר חברי הרשת ומודדים את כמות החיבורים שהם מייצרים. מעוז מתחזקת את הרשת שלה קרוב לעשור ומלווה את חברי הרשת שמתמודדים עם אתגרים משתנים. השגת מטרת המיזם דורשת ליווי של רשת ומבנה שונה מאשר תוכנית ליווי עם מודל יציאה.
- תורת העבודה של ג'וינט אלכא היא פיתוח מנגנונים על ידי יצירת פרויקטים לדוגמה והכשרת מנהיגות מקומית שתפעיל אותן. בזמן יצירת הפרויקטים, הארגון עוסק בצדדים האדמיניסטרטיביים ובוחן את יעילותו. לאחר סיום הרצת התוכניות על ידי הג'וינט, יש צורך בייצור מנגנון חדש שיתחזק את התוכניות. במקרה של ארגון מעוז, מדובר בגורם שבונה את הידע ואת האסטרטגיה אבל גם מפעיל, מבצע את התוכנית ומלווה את חברי הרשת לשנים ארוכות לאחר סיום המיזם.
- ג'וינט אלכא מפעילים את מיזם "מוארד" עם הרשות לפיתוח כלכלי, מיזם המכשיר ממצי משאבים ברשויות המקומיות. המיזם המוצע הינו מיזם משלים לעבודה של ממצאי המשאבים ברשויות ופועל ברמת הרשות לפיתוח כלכלי וברמת משרדי הממשלה השונים ומסתמך על הנכסים של רשת מעוז, דבר שהינו יתרון מובהק מבחינת הגישה, הכלים והידע לארגון מעוז.

אתר הארגון –

<https://www.thejoint.org.il/elka/challenges/%d7%a9%d7%99%d7%aa%d7%95%d7%a4%d7%9%d7%95%d7%aa-%d7%a8%d7%91-%d7%9e%d7%92%d7%96%d7%a8%d7%99%d7%aa/>

## קרן רש"י

הקרן עוסקת בפיתוח אסטרטגיית עבודה רשותית, השמה דגש על עבודה עם הרשות המקומית כשותפה מרכזית ולא רק בתחומה או כגוף מתערב, אסטרטגיה המרחיבה את עשייה החברתית מעבר לתחומי גבולותיה של התכנית, ובייחוד כזו שדואגת להשאיר תשתיות ברות קיימא. הצבת הרשות ומנהיגותה במרכז תסייע לבנות את יכולות הרשות ולבסס את אחריותה ובעלותה על עתידם של תושביה.

קהילות לומדות בשלטון המקומי - יצירת קהילת עמיתים של בעלי תפקיד ברשויות המקומיות כמרחב לשיתוף ידע, למידה והתמקצעות וכבסיס למתן שירות איכותי והנגשת הזדמנויות למוביליות חברתית.

יוזמת היישוב במרכז - מתמקדת בשלושה ממדי פעולה מרכזיים: מרחב השפעה - ביסוס פלטפורמה יישובית בהובלת הרשות המקומית המאגדת את כל בעלי העניין לשותפות רב-מגזרית הפועלת לקידום יעדים משותפים ומוסכמים. בניית יכולות - חיזוק ופיתוח יכולות ארגוניות, אנושיות ומקצועיות ברשות המקומית. מנפיי מוביליות - ריכוז השקעות בתחומים שהוגדרו על ידי הישוב כחשובים ביותר לקידום מוביליות כמו הגיל הרך, חינוך בלתי פורמלי, מיומנויות המאה ה-21, השכלה גבוהה ועוד.

לקרן רש"י אין את היקף הניסיון הדרש בעבודה עם החברה הערבית, בדגש על השלטון המקומי. לרש"י יש ניסיון קטן עם מספר ארגוני חברה אזרחית בחברה הערבית, אך אין להם ניסיון ברשויות ערביות, הרשויות הערביות שמלוות בפרויקטים המצויינים, הן חלק מאשכול אותו מלווה הקרן.

אתר הקרן-

<https://rashi.org.il/programs/city-at-the-center/>

## קרן וקסנר

הקרן מפעילה שתי תוכניות הכשרה ופיתוח של אנשי מקצוע. מטרתה היא לחזק את המנהיגות והמצוינות הניהולית במגזר הציבורי בישראל ובקהילות היהודיות בעולם. התכנית מיועדת למנהלים ומנהלות מצטיינים, הנמנים על הסגל בכיר מוביל בשירות הציבורי.

תכנית העמיתים - מיועדת לעשרה מנהלים מצטיינים מהשירות הציבורי לשנת לימודים בביה"ס לממשל על קנדי באוניברסיטת הרווארד. העמיתים לומדים לקראת תואר שני במדיניות ציבורית. הקרן מכשירה מנהלים בכירים במגזר הציבורי אבל לא מלווה תהליכים יישום.

הקרן לא מלווה יישום של החלטות ממשלה ולא עובדת עם רשויות מקומיות או מגזרים נוספים, היא אינה מתאימה לקהל היעד של המיזם שכן היא מכשירה מנהלות ומנהלים בכירים בלבד.

אתר הקרן-

<https://il.wexnerfoundation.org/>

## המדרשה הלאומית – הבית של הסגל הבכיר

המדרשה הלאומית הינה הגוף הממשלתי האמון על הכשרת הסגל הבכיר הנוכחי והעתיד של שירות

המדינה. הנחת היסוד הינה כי היכולת הביצועית של המגזר הממשלתי למתן מענה מיטבי לאתגרי החברה והכלכלה הישראלית בחווה ובעתיד, מבוססת במידה רבה על המסוגלות ועל היכולת של שכבת הניהול הבכירה.

המדרשה עוסקת ב:

-פיתוח והעצמת תחושת המסוגלות והחוסן הניהולי של מנהלות ומנהלים בשירות המדינה בחובלת שינויים ובהתמודדות עם אתגרי הניהול הנוכחיים והעתידיים.

-חיזוק הראייה האסטרטגית והמערכתית של מנהלות ומנהלים בשירות המדינה, בדגש על קידום שיתופי פעולה בין-משרדיים ובין-מגזריים.

-יצירת 'קבוצות הובלה' לומדות ושותפות לעשייה הממשלתית.

המדרשה מכשירה מנהלים ומנהלות בכירות בשירות המדינה ועיקר מיקוד הפיתוח שלה הוא של הסגל הבכיר. המדרשה לא עוסקת בפיתוח וליווי של רשויות מקומיות ולא ביצעה תהליכי ליווי דומים לתהליכים הנדרשים במיזם מימוש החלטת החומש.

אתר המדרשה-

<https://govextra.gov.il/civil-service-commission/midrasha/midrashahp/>

#### מכון מנדל למנהיגות

מטרתו לספק לישראל מנהיגי חינוך וחברה מונחי חזון באמצעות יצירת חיבור בין אנשים מוכשרים לרעיונות גדולים. המכון מגייס אנשים מחויבים, בעלי יכולת ודחף לחובל, ומספק להם את התנאים לדון עמוקות על ניסיון העבר ועל עתידם. העמיתים בתוכניות המכון מפתחים את חזונם בסביבה מאתגרת המאפשרת להם ללמוד את תחום החינוך ממקור ראשון ולעומק, וכן להיפגש עם מומחים מובילים בתחומים רלוונטיים. תוכניות לפיתוח מנהיגות בחברה החרדית, מנהיגות לנוער, מנהיגות בתרבות יהודית, מנהיגות באקדמיה ומנהיגות חינוכית בצה"ל.

התוכניות של קרן מנדל לא מיועדות למנהיגים ברשויות מקומיות ואין למכון ניסיון בליווי החלטות ממשלה ופיתוח מנגנונים להסרת חסמים ברשויות מהחברה הערבית.

אתר המכון -

<https://institute.mandelfoundation.org.il/About/Pages/default.aspx>

### הסבר על הקריטריונים לבחירת הרשויות המקומיות במסגרת המיזם

ליווי יוזמות ברשויות המקומיות במסגרת המיזם המשותף הוא כלי שיופעל בצורה דיפרנציאלית בהתאם ליכולות של הרשויות המקומיות. על מנת לקבל את הכלי, הרשויות המקומיות יצטרכו לגשת לקול קורא ולעמוד בקריטריונים שמתחלקים לשתי קטגוריות: קריטריונים שקשורים לרשות המקומית (מצב פיננסי, ארגוני ויכולת ביצוע) וקריטריונים שקשורים ליוזמה עצמה שדורשת ליווי. לדוגמא: רשות מקומית שצריכה ליווי בקידום יוזמה של הקמת אזור תעשייה אזורי שמתמחה במכשור רפואי שמתבסס על נכסים קיימים ויהווה עוגן כלכלי אזורי, תזכה לניקוד גבוה יותר ביחס לרשות שצריכה ליווי לקידום יוזמה מקומית להקמת מעון יום טיפולי. בחירת שמונת הרשויות תעשה על ידי ועדת ההיגוי כאשר הליווי הוא למשך 18 חודשים. תיתכן גמישות ברשויות שבלייווי ככל שיעדי הליווי המוגדרים מראש הגיעו למיצוי. במנגנון הבחירה יוכלו גם שיקולים של מענים אזוריים/ התייחסות לפיזור האוכלוסייה. מובהר כי הייעוץ המשפטי של המשרד יאשר את הקריטריונים מראש. דוגמאות לקריטריונים אפשריים שיכולים להנחות אותנו בבחירת הרשויות, כאשר ועדת ההיגוי תקבע את המשקל לכל קריטריון:

יכולת הובלה של הרשות המקומית	יציבות ושדרה ניהולית	מגמות פיתוח כלכלי
*הקצאה תקציבית פר תושב ב550 *איוש ממצה משאבים *הערכת הרשות לפיתוח כלכלי לשיתוף פעולה ויוזמות הרשות	*איוש תפקידים מרכזיים ברשות (מהנדס, גזברית, מנכ"לית) *המשכיות מקצועית לאחר הבחירות	*שינוי באשכול סוציאקונומי *שיעור גביית ארנונה *עודף/גרעון מצטבר בתקציב הרגיל *חשב מלווה *סיוע של משרד הפנים

