



מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה

תאריך: 10/02/2026

לכבוד: ועדת המכרזים, משרד הרווחה והביטחון החברתי

הנדון: חוות דעת מקצועית – בקשה להתקשרות עם קרן מחקרים ושירותי בריאות – שיבא להקמת זרוע

החדשנות ARC Welfare

הריני להגיש את נימוקי המקצועיים לבקשת התקשרות עם קרן המחקרים של המרכז הרפואי שיבא (להלן: "שיבא ARC") כספק יחיד לצורך הקמה, הפעלה וניהול של מרכז החדשנות המשרדי "ARC Welfare". משרד הרווחה ניצב בפני אתגרים חברתיים מורכבים המחייבים אימוץ טכנולוגיות מתקדמות (Social-Tech) ושיטות עבודה מודרניות. כיום, למשרד אין זרוע ביצועית אורגנית המסוגלת לסרוק צרכים מהשטח, לאתר פתרונות טכנולוגיים ולהטמיע אותם במערכות השירות. ללא גוף כזה, המשרד מתקשה לייצר קפיצת מדרגה באיכות השירות לאוכלוסיות המטופלות ולבסס תרבות של יזמות פנימית. הפתרון הנבחר הוא הטמעת מודל ה-ARC (Accelerate, Redesign, Collaborate) מתודולוגיה בינלאומית מוכחת שהופכת ארגונים ציבוריים למוקדי חדשנות. המודל מבוסס על שלושה עמודי תווך:

- **האצת יזמות (Accelerate):** סריקה ואיתור חברות הזנק לפתרון אתגרי הרווחה.
 - **עיצוב מחדש (Redesign):** ייעול תהליכי עבודה בתוך יחידות המשרד.
 - **שיתוף פעולה (Collaborate):** חיבור לרשת שותפויות גלובלית ויכולת גיוס משאבים משלימים.
- לאחר בחינה מקצועית של השוק, נמצא כי שיבא ARC הוא הגוף היחיד בישראל המסוגל לספק את המענה המבוקש תחת קורת גג אחת, וזאת בשל שילוב של שלושה מאפיינים ייחודיים שאינם קיימים אצל אף ספק אחר:
- מעמד פנים-ממשלתי וריבונות על מידע: כזרוע החדשנות של המרכז הרפואי שיבא (יחידת סמך ממשלתית), שיבא ARC פועלת תחת אותה רגולציה ומערכת ערכים של משרד הרווחה. עובדה זו קריטית לשמירה על ביטחון המידע והפרטיות של אוכלוסיות היעד של המשרד. בשונה מחברות ייעוץ פרטיות, התקשרות זו מבטיחה שכל המידע והקניין הרוחני (IP) יישארו בבעלות מלאה של המדינה, ללא חשש מאינטרסים מסחריים זרים.

מודל ה-BOT (Build-Operate-Transfer) הייחודי: שיבא ARC אינה מציעה שירות ייעוץ חיצוני גרידא, אלא התחייבות לבניית יכולת עצמאית בתוך המשרד. זהו הספק היחיד המפעיל מודל שבו הוא מקים את התשתית, מנהל אותה בשלבים הראשונים, אך במקביל מכשיר באופן אינטנסיבי את צוותי המשרד (באמצעות תוכנית SPARC הבלעדית) במטרה להעביר את מלוא "מפתחות הניהול" לידי המשרד בתום תקופת ההתקשרות. פנייה לכל ספק אחר תייצר תלות ארוכת טווח בספק חיצוני, בניגוד למטרת המשרד להגיע לעצמאות ניהולית בחדשנות.

ניסיון מוכח במסחר ידע ממשלתי: שיבא ARC, באמצעות זרוע המסחר "שיבא אימפקט", היא הגוף היחיד בישראל שכבר הקים וניהל בהצלחה מערכי מסחר ידע עבור גופי מדינה גדולים (כגון משרדי הבריאות והביטחון, צה"ל והמשטרה). הידע שנצבר אצלם לגבי הליכים סטטוטוריים, רישום פטנטים ממשלתיים וחלוקת תמלוגים לעובדי מדינה





מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה

תאריך: 10/02/2026

לכבוד: ועדת המכרזים, משרד הרווחה והביטחון החברתי

הנדון: חוות דעת מקצועית – בקשה להתקשרות עם קרן מחקרים ושירותי בריאות – שיבא להקמת זרוע

החדשנות ARC Welfare

הריני להגיש את נימוקי המקצועיים לבקשת התקשרות עם קרן המחקרים של המרכז הרפואי שיבא (להלן: "שיבא ARC") כספק יחיד לצורך הקמה, הפעלה וניהול של מרכז החדשנות המשרדי "ARC Welfare". משרד הרווחה ניצב בפני אתגרים חברתיים מורכבים המחייבים אימוץ טכנולוגיות מתקדמות (Social-Tech) ושיטות עבודה מודרניות. כיום, למשרד אין זרוע ביצועית אורגנית המסוגלת לסרוק צרכים מהשטח, לאתר פתרונות טכנולוגיים ולהטמיע אותם במערכות השירות. ללא גוף כזה, המשרד מתקשה לייצר קפיצת מדרגה באיכות השירות לאוכלוסיות המטופלות ולבסס תרבות של יזמות פנימית. הפתרון הנבחר הוא הטמעת מודל ה-ARC (Accelerate, Redesign, Collaborate) מתודולוגיה בינלאומית מוכחת שהופכת ארגונים ציבוריים למוקדי חדשנות. המודל מבוסס על שלושה עמודי תווך:

- **האצת יזמות (Accelerate):** סריקה ואיתור חברות הזנק לפתרון אתגרי הרווחה.
 - **עיצוב מחדש (Redesign):** ייעול תהליכי עבודה בתוך יחידות המשרד.
 - **שיתוף פעולה (Collaborate):** חיבור לרשת שותפויות גלובלית ויכולת גיוס משאבים משלימים.
- לאחר בחינה מקצועית של השוק, נמצא כי שיבא ARC הוא הגוף היחיד בישראל המסוגל לספק את המענה המבוקש תחת קורת גג אחת, וזאת בשל שילוב של שלושה מאפיינים ייחודיים שאינם קיימים אצל אף ספק אחר: מעמד פנים-ממשלתי וריבונות על מידע: כזרוע החדשנות של המרכז הרפואי שיבא (יחידת סמך ממשלתית), שיבא ARC פועלת תחת אותה רגולציה ומערכת ערכים של משרד הרווחה. עובדה זו קריטית לשמירה על ביטחון המידע והפרטיות של אוכלוסיות היעד של המשרד. בשונה מחברות ייעוץ פרטיות, התקשרות זו מבטיחה שכל המידע והקניין הרוחני (IP) יישארו בבעלות מלאה של המדינה, ללא חשש מאינטרסים מסחריים זרים.

מודל ה-BOT (Build-Operate-Transfer) הייחודי: שיבא ARC אינה מציעה שירות ייעוץ חיצוני גרידא, אלא התחייבות לבניית יכולת עצמאית בתוך המשרד. זהו הספק היחיד המפעיל מודל שבו הוא מקים את התשתית, מנהל אותה בשלבים הראשונים, אך במקביל מכשיר באופן אינטנסיבי את צוותי המשרד (באמצעות תוכנית SPARC הבלעדית) במטרה להעביר את מלוא "מפתחות הניהול" לידי המשרד בתום תקופת ההתקשרות. פנייה לכל ספק אחר תייצר תלות ארוכת טווח בספק חיצוני, בניגוד למטרת המשרד להגיע לעצמאות ניהולית בחדשנות.

ניסיון מוכח במסחר ידע ממשלתי: שיבא ARC, באמצעות זרוע המסחר "שיבא אימפקט", היא הגוף היחיד בישראל שכבר הקים וניהל בהצלחה מערכי מסחר ידע עבור גופי מדינה גדולים (כגון משרדי הבריאות והביטחון, צה"ל והמשטרה). הידע שנצבר אצלם לגבי הליכים סטטוטוריים, רישום פטנטים ממשלתיים וחלוקת תמלוגים לעובדי מדינה





מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה

הוא ייחודי ובלעדי, ואין לו מקביל בשוק הפרטי או הציבורי. ההתקשרות מתוכננת ל-3 שנים. להלן הטבלה התקציבית

המדויקת:

• יעדים:

שנה 3	שנה 2	שנה 1	יעד
15	4	2	הצהרות אמצאה
5	2	1	פטנטים
2	1	0	חברות אורגניות
5	2	1	שת"פ חברות חדשנות פתוחה
90	30	15	כמות מסיימי קורס SPARC מצטברת

• תקציב מפורט לשנה הראשונה:

○ הכשרות SPARC: 0.4 מ' ש לשנה

○ חדשנות פתוחה: 0.3 מ' ש לשנה:

▪ כולל סריקת צרכים ראשונית במשרד, מציאת חברות מתאימות בארץ, פניה אליהם, ניהול משא ומתן, חתימה על חוזה ראשון

○ חדשנות אורגנית: 0.8 מ' ש"ח:

▪ כולל סריקת היכולות והרעיונות בצוותי המשרד, ליווי כתיבה ואיסוף הצהרות אמצאה, הכנה,

ניהול של וועדות פטנטים, ניהול וביצוע כתיבה של פטנטים, כיסוי הוצאות הפטנטים, וליווי

תהליכי פטנטים עתידיים – כולל תקציב הוצאות ישירות על פטנטים של עד 50 א' ש

▪ ניהול פיתוח עסקי לפרויקטים השונים במודל של רישוי והקמת חברות, כולל בניית תוכניות

עסקיות, ניהול ועדת ייזום, הקצאת כספים לפרויקטים בתקציב כולל של עד 200 א' ש לשנה

הראשונה

○ 0.2 מ' ש הכנה לכנס חדשנות ARC WELFARE במתכונת דומה לכנסי ARC בתחומים השונים – הכנס

יערך בתחילת השנה השניה

○ תהליכי אסדרה ושונות: 0.3 מ' ש

לסיכום: לאור המעמד המשפטי, המומחיות הייחודית והמחויבות להעברת הידע למשרד בתוך 3 שנים, שיבאר ARC הוא

הספק היחיד המסוגל להוביל מהלך אסטרטגי זה.





מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה

בברכה,

איריס פלורנטיין

איריס פלורנטיין

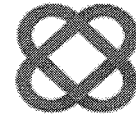
סמנכ"לית בכירה תכנון מדיניות ואסטרטגיה
מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה
משרד הרווחה והביטחון החברתי

טל. 02-6752513

www.molsa.gov.il | IrisF@molsa.gov.il



חוסן חברתי לישראל



משרד הרווחה
והביטחון החברתי

יחד ננצח!

העתקים:

יהודית גרומן, מרכזת בכירה תקציב ופרויקטים, מינהל תכנון מדיניות ואסטרטגיה





ט' בשבט תשפ"ו

02.02.2026

לכבוד ועדת המכרזים:

הנדון: אישור תקציבי להקמת מרכז חדשנות עבור משרד הרווחה במודל ARC

תקופה מאושרת: (ממועד בתאריך X עד מועד בתאריך y) : 01.03.2029 – 01.03.2026

- **תקנה תקציבית: 23012050 – אסטרטגיה, כלכלה ומחקר**
מותנה בקיום תקציב בפועל ובאישור חוק התקציב. לא תתבצע התקשרות עם הספק כל עוד לא נחתם חוזה ו/או כתב הזמנה חתום כדין.

• **יתרה בתקנה:**

לא רלוונטי

• **היקף תקציבי:**

- בשנה הראשונה - 2 מיליון ₪.
- בשנה השנייה - 3 מיליון ₪.
- בשנה השלישית - 4 מיליון ₪.

על פי הנחיית המנכ"ל, מובהר כי המקור התקציבי יבוא מהמינהלים המקצועיים החל מהשנה הראשונה.

- **חישוב לאומדן היקף התקציב (במידה ויש / כמות ממוצעת * תעריף / הסבר לאומדן :**
בהתאם למסמכים שהוגשו ע"י הגורם המקצועי במינהל אסטרטגיה.

• **דוחות ביצוע**

לא רלוונטי. מדובר בבקשה לאישור בהתקשרות עם ספק יחיד.

יהודית גרומן

תקציבנית מטה, רשו"מ, פיקוח ובקרה במינהל אסטרטגיה

אל: ועדת המכרזים

הנדון: חוות דעת מקצועית במסגרת כוונה להתקשר עם ספק יחיד/ספק חוץ

הבקשה מסתמכת על תקנה ☒ 3(29) / ☐ 3(31) (סמן את התקנה המתאימה) לתקנות חובת המכרזים, תשנ"ג-1993 ועל הוראות תכ"ם, "פטור מחובת המכרז", מס' 7.6.1.

תיאור מהות ההתקשרות (רקע ופירוט התכונות של הטובין/השירות/המערכת) הקמת מרכז חדשנות עבור משרד הרווחה והביטחון החברתי במודל ARC מינהל תכנון מדיניות ואסטרטגיה במשרד הרווחה והביטחון החברתי יצא בפרויקט להקמת מרכז חדשנות עבור משרד הרווחה במודל ARC ולשם כך נדרש אישור להתקשרות עם ספק יחיד. תכונות הטובין הנדרשות - לא רלוונטי. כמו כן - לא רלוונטי א. ניסיון בניהול XXX של 20 שנה. ב. ידע בתוכנה XXX. ג. השתלמויות מקצועיות. ד. בעל תעודה XXX / רישום במאגר מקצועי מסוג XXX.
--

האם קיים בנושא ההתקשרות מכרז חשכ"לי ☐ כן ☒ לא

סוג ההתקשרות: (סמן X במקום המתאים)

☐ מערכת

☒ שירותים

☐ טובין

שם הספק:	קרן מחקרים ושירותי בריאות - שיבא
מספר הספק: (ח.פ.ח/צ.ע.מ/מספר עמותה)	580301992
ספק זה הינו:	☒ ספק יחיד ☐ ספק חוץ
אומדן / שווי ההתקשרות:	שנה ראשונה - 2 מיליון ₪. שנה שניה - 3 מיליון ₪. שנה שלישית - 4 מיליון ₪
תקופת ההתקשרות:	01.03.2029 – 01.03.2026

נימוקים כי הספק הוא ספק יחיד -

1. האמצעים שבהם נערכו בדיקות לאיתור ספקים נוספים והכנת חוות דעת - רצ"ב
2. ממצאי הבדיקה - רצ"ב.
3. נימוקים והערות נוספות - רצ"ב

חוות דעתי זו ניתנת מתוקף היותי הסמכות המקצועית לנושא זה. בכבוד רב,

איריס פלורנטיין	ראש מינהל אסטרטגיה
-----------------	--------------------

איריס פלורנטיין
 הינכילית - (תכנון מדיניות ואסטרטגיה)
 על אסטרטגיה, זכנו כלכלי, מחקר ומולציה
 לרד הרווחה והביטחון החברתי

ייחודיות הספק ונימוקים מקצועיים להתקשרות עם שיבא - ARC

1. מהות ההתקשרות: זרוע ביצוע ממשלתית לבניית יכולת אורגנית- הבחירה בשיבא ARC כשותף אסטרטגי אינה מהווה רכש של מוצר מדף או שירות ייעוץ נקודתי, אלא הפעלה של מנגנון ממשלתי קיים לצורך בניית יכולות פנימיות במשרד הרווחה. שיבא, כמרכז רפואי ממשלתי המהווה יחידת סמך, כפוף לנורמות השירות הציבורי, לתקשי"ר ולכללי התכ"מ, עובדה המבטיחה ניהול תקין ומניעת ניגודי עניינים בתוך "המשפחה הממשלתית". המודל המוצע מבוסס על תפיסת Build-Operate-Transfer (BOT) : בשלוש השנים הראשונות שיבא יפעיל את מרכז החדשנות, תוך הכשרה אינטנסיבית של צוות משרד הרווחה) כולל מינוי מוביל ("ARC Welfare" במטרה להעביר את מלוא מרכז הכובד והיכולות התפעוליות לידי המשרד בתום התקופה.
2. ייחודיות מקצועית ומתודולוגית (מודל ה ARC) - שיבא ARC מציע מעטפת אינטגרטיבית ייחודית שאינה ניתנת לפירוק לרכיבים נפרדים מבלי לפגוע בסיכויי ההטמעה:
 - הוליסטיות תפעולית: השירות משלב בין שלושה עמודי תווך) Accelerate :האצת יזמות חיצונית ופנימית Redesign ((עיצוב מחדש של תהליכי שירות ודיגיטציה) ו Collaborate-חיבור לרשת שותפויות גלובלית).
 - ניסיון מוכח ורלוונטיות בין-משרדית: זרוע המסחור "שיבא אימפקט" כבר פועלת כגוף מוביל עבור משרדי הבריאות והביטחון, צה"ל ומשטרת ישראל. ניסיון זה, לצד ליווי של כ-150 חברות הזנק, מעיד על יכולת ביצועית מוכחת בסביבה רגולטורית מורכבת.
 - הכשרה ותשתית ידע: התוכנית כוללת את קורס החדשנות SPARC המקנה כלים מעשיים לצוותי המשרד (יעד של כ-210 בוגרים ב-4 שנים), ותשתית קיימת לביצוע אנליזה פטנטית ועסקית.
3. הגנה על נכסי המדינה: דאטה וקניין רוחני - ההתקשרות הפנים-ממשלתית מבטיחה הגנה מקסימלית על האינטרסים של משרד הרווחה:
 - ריבונות על מידע: כל הדאטה נשאר בבעלות המדינה, ואין יציאה של מידע מזוהה לגורמים חיצוניים. תהליכי העבודה מבוססים על נהלי אבטחה מחמירים ופיקוח של ועדות אתיקה (הלסינקי) וענן.
 - קניין רוחני ותמריצים: כל תוצרי החדשנות יהיו בבעלות מלאה של משרד הרווחה. שיבא יסייע בהסדרת נוהל תגמול לממציאים (35% מההכנסות נטו), בדומה למקובל במשרד הבריאות, ובכך יסייע בשימור הון אנושי איכותי במשרד.
4. ממשל, בקורות ויעילות כלכלית (Value for Money) - ההצעה כוללת מנגנון ממשל תאגידי שקוף המבטיח שליטה מלאה של המשרד:
 - ועדת היגוי בכירה : בראשות מנכ"ל המשרד ובהשתתפות נציגי אוצר וציבור, המאשרת תוכניות עבודה ותקציב מדי שנה.
 - תפוקות מדידות : התקשרות מבוססת KPI ברור, הכולל יעדים שנתיים להצהרות אמצאה, פטנטים ושיתופי פעולה עם חברות טכנולוגיה חברתית.
 - מסגרת תקציבית : תקציב רב-שנתי מוגדר הכולל פוטנציאל לגיוס מקורות פילנתרופיים נוספים להרחבת הפעילות.
5. בחינת חלופות וסיכום הנימוק לפטור - בחינת החלופות מעלה כי פנייה למכרז בשוק הפרטי או הקמה עצמאית בשלב זה אינן מסלולים סבירים:
 - הקמה עצמאית : דורשת בניית תשתיות, קהילת חדשנות וקשרי חוץ מאפס, דבר הכרוך בסיכון משמעותי לזמן-ערך וליכולת ההטמעה בטווח הנראה לעין.

- מכרז לשוק הפרטי : עלול להוביל לפירוק המהלך לתתי-שירותים (הכשרות בנפרד, טכנולוגיה בנפרד), דבר שיפגע באינטגרציה המערכתית, יקשה על הגנת דאטה רגיש וייצר תלות בספקים מסחריים.
- ספק ממשלתי חלופי : נכון להיום, אין גוף ממשלתי אחר המציע את מודל ה-ARC-השלם (Accelerate-Redesign-Collaborate) הכולל תוכנית הכשרה מוכחת ומסלול אסדרה שלם. כמו כן, אין ספק ממשלתי אחר שיש לו ניסיון בהכשרות חדשנות והקמת אקוסיסטם של מעל 100 חברות עם רשת שותפים בכל העולם

השילוב בין המעמד המשפטי של שיבא כגוף ממשלתי, המומחיות הייחודית שנצברה במודל ARC, והמחויבות להעברת הידע והיכולות למשרד בתוך 3 שנים, הופכים את שיבא ARC לספק יחיד המסוגל לתת מענה לצורך האסטרטגי של משרד הרווחה.