



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

09/07/2026

כ"ד תמוז תשפ"ו

### פרוטוקול ועדת מכרזים מספר 31.26 – לצורך שיתוף פעולה בביצוע מיזם משותף "מאיץ מוניציפאלי" ברשויות הבדואיות בנגב בהתאם לתקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים

חברי ועדה: יוחנן מאל, מנכ"ל המשרד – יו"ר  
מר רוני זבורוף, חשב המשרד – חבר  
עו"ד גילי טל, לשכה משפטית – חברה

משתתפים נוספים: איתי גדות, מנהל אגף נגב מזרחי, אגף בכיר נגב

על סדר היום: אישור התקשרות עם עמותת סונדוק אלינאביע (ע"ר 580659696) (להלן: **ינאביע**), להפעלת תוכנית "המאיץ המוניציפאלי" של עמותת ינאביע, תוכניות ליווי בכירים ברשויות המקומיות, בהתאם לתקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים, התשנ"ג-1993.

**תקופת ההתקשרות:** שנתיים, עם אופציית הארכה לשנה אחת בכל פעם, ועד חמש שנים בסך הכול.

**היקף ההתקשרות:** 3,999,999 ₪ סה"כ – 1,999,999 ₪ למשרד ו-2,000,000 ₪ לעמותת ינאביע.

**סיווג ההתקשרות:** מיזם משותף – בהתאם לתקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים.

תקנה תקציבית: 04630312

1. האוכלוסייה הבדואית בנגב מתמודדת עם פערים חברתיים, כלכליים ותשתיתיים משמעותיים. הרשויות המקומיות הבדואיות מדורגות באשכולות החברתיים-כלכליים הנמוכים ביותר, והפערים באים לידי ביטוי בתחומי התעסוקה, החינוך, התשתיות, השירותים הציבוריים והיכולת הניהולית. לצד זאת, קיים במקרים רבים חוסר אמון בין האוכלוסייה לבין מוסדות המדינה, המקשה על קידום תהליכי פיתוח ושינוי ארוכי טווח.

2. בשנים האחרונות פועלת ממשלת ישראל לקידום החברה הבדואית באמצעות השקעת משאבים ותוכניות ייעודיות, ובהן החלטת ממשלה 1279 מיום 14.3.2022. לצד מגמה זו, מתפתחות יוזמות אזרחיות ועסקיות בחברה הבדואית, אולם אלו עדיין אינן מספקות מענה מערכתי כולל לאתגרים הקיימים. משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי (להלן: "המשרד") רואה חשיבות בקידום תהליכים ארוכי טווח שיחזקו את הרשויות המקומיות, יפתחו יכולות ניהוליות ומוסדיות, יתרמו לצמצום הפערים ולחיזוק האמון בין המדינה לבין החברה הבדואית, כחלק מקידום פיתוח כלכלי-חברתי ושילוב מיטבי של האוכלוסייה הבדואית בחברה הישראלית.

לצורך כך, המשרד מעוניין להקים מיזם משותף לליווי בכירים ברשויות המקומיות, באמצעות עמותת "ינאביע", המיזם יהווה בסיס לפיתוח נרחב של ההון האנושי ברשויות ולקידום פרויקטים רשותיים ומרחביים, לטובת יצירת אימפקט ופיתוח כלכלי כולל.



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

3. סונדוק אלינאביע (קרן הנביעות בעברית) הינו ארגון חברה אזרחית שהוקם על מנת להאיץ את השינויים בחברה הבדואית בנגב, לצמצם את הפערים המשמעותיים בינה לבין האוכלוסייה הכללית באמצעות התבססות על פעולה מתוך החברה הבדואית (להגברת האמון), וחתירה לשינויים בני קיימא דרך רתימת הכישרונות הקיימים והשקעה משמעותית בהצמחת יכולות מחדשות. על מנת לממש את החזון הארגוני, פועלת ינאביע בין היתר בתחום השלטון המקומי, תוך שיתוף פעולה מלא עם משרדי הממשלה השונים, ארגוני חברה אזרחית, רשויות מקומיות, קרנות ובעלי עניין נוספים לצורך הגברת האימפקט של כלי הסיוע הקיימים והרחבתם.
4. יצויין כי עמותת ינאביע פיתחה, הפעילה והטמיעה בהצלחה פיילוט שתכליתו ריכוז מאמץ ברשות מקומית בדואית בנגב באמצעות מודלים שונים. הפיילוט פועל מזה שלוש שנים בחלק מהרשויות הבדואיות.
5. כעת מוצעת תכנית "המאיץ המוניציפאלי", המבוססת על המודל הייחודי לפיתוח וחיזוק רשויות מקומיות, המתמקד בהעצמת שדרת הניהול הבכירה ובבניית תשתיות ארגוניות בנות קיימא. התוכנית פועלת בשיתוף פעולה עם ראשי הרשויות ומבוססת על ליווי אישי ומקצועי של מנהלים על ידי בכירים ומנהלים מנוסים מהשלטון המקומי, תוך התאמת הליווי לצרכים הייחודיים של כל רשות ושל כל מנהל. הליווי משלב מנטורינג, ייעוץ מקצועי והובלת תהליכי שינוי ארגוניים, במטרה לחזק את יכולות הניהול, לשפר את תהליכי העבודה וקבלת ההחלטות ולהטמיע שגרות עבודה ותרבות ארגונית מקצועית ואפקטיבית. באמצעות צוות מאיצים הפועל בסינרגיה ומתוך ראייה מערכתית, התוכנית מבקשת לחזק את יכולותיהן הארגוניות של הרשויות, לשפר את איכות השירותים הניתנים לתושבים, להגביר את יכולתן למשוך ולשמר כוח אדם מקצועי ואיכותי, ולהוביל שינוי ארוך טווח ובר-קיימא שישפיע על הרשות ועל המרחב האזורי כולו.
6. עם זאת, יודגש כי התוכנית תפעל במתכונת מעודכנת, המותאמת ליעדים האזוריים ולמדיניות המשרד. הרשויות המשתתפות ייבחרו במסגרת קול קורא ייעודי ובהתאם לקריטריונים שייקבעו על ידי המשרד, תוך התחשבות באתגרים ובפוטנציאל הייחודי של כל רשות. בנוסף, יפותח מודל עבודה משותף הכולל מעורבות משמעותית של המשרד בתהליך בחירת הרשויות, בליווי התהליכים ובגיבוש היעדים האסטרטגיים. לצד הליווי הפרטני, תופעל גם תוכנית ליווי קבוצתית שתכלול פורום מקצועי רחב לשיתוף ידע, למידת עמיתים והחלפת ניסיון בין הרשויות, באמצעות תקציב ייעודי לקיום כנסים, סדנאות וסיורים מקצועיים משותפים.
7. **מצורף נספח א' בו מפורטת תכנית העבודה והתוכנית התקציבית.**
8. בהתאם לסעיף 2.1.2.1 בהוראת תכ"ס 7.8.3, מדובר בהתקשרות לביצוע עסקה, ולא בתמיכה, בהתאם לפירוט הבא: המשרד קובע את התוצרים והיעדים, נותן הנחיות והוראות בזמן ביצוע הפעילות וכל התוצרים יהיו בבעלות המשרד במהלך ובתום המיזם.
- 8.1 **שותפות ממשלתית:** למיזם שותפים עם מספר גורמים ממשלתיים, ובהם משרד הפנים והאגף החברתי-כלכלי לפיתוח החברה הבדואית בנגב. שותפות משרד הפנים נשענת על השתתפותו התקציבית ועל תפקידו הרגולטורי והמקצועי כאמון על השלטון המקומי בישראל, ומאפשרת את שילוב המיזם במערך ההנחיה, הבקרה והפיתוח הארגוני של הרשויות המקומיות. האגף החברתי-כלכלי לפיתוח החברה הבדואית בנגב מביא עמו היכרות מעמיקה עם השטח ועם צורכי הרשויות, והוא הגורם המתכלל את יישום החלטת ממשלה 1279. לצד זאת, המשרד מוביל את ניהול המיזם, בזכות



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

ניסיונו, היכרותו רבת השנים ופעילותו המתמשכת לקידום החברה הבדואית והרשויות הבדואיות בנגב.

8.2 **מידת המעורבות:** המשרד ישמש שותף אסטרטגי מוביל בתוכנית באמצעות ועדת היגוי משותפת עם נציגי האגף החברתי-כלכלי לפיתוח המגזר הבדואי בנגב. ועדת ההיגוי תקבע את מדיניות התוכנית, יעדיה וסדרי העדיפויות שלה ותלווה את יישומה לאורך כל תקופת ההפעלה. המשרד יהיה מעורב בגיבוש ובאישור תכנית העבודה, היעדים והתכנים, יוביל את פרסום הקול הקורא, וישתתף בבחירת הרשויות והמלווים המקצועיים. בנוסף, ינחה את פעילות המיתוג וההטמעה, ייטול חלק באירועי התוכנית ויבצע בקרה שוטפת באמצעות דוחות התקדמות רבעוניים שתגיש ינאביע, הכוללים את סטטוס הביצוע, עמידה בתוכנית העבודה ודרישות התשלום.

8.3 ערך מוסף בעריכת מיזם ללא כוונת רווח: המשרד רואה חשיבות רבה בחיזוק הרשויות המקומיות הבדואיות בנגב, מתוך תפיסה כי רשויות חזקות הן המפתח לחיזוק החוסן החברתי והכלכלי, לקידום שוויון הזדמנויות ולשיפור איכות החיים של התושבים. מאחר שהרשויות המקומיות אחראיות על מרבית השירותים לתושב, המיזם מתמקד בחיזוק יכולותיהן הארגוניות והניהוליות כמנוף לפיתוח החברה הבדואית בנגב. המשרד רואה במיזם השקעה אסטרטגית ארוכת טווח, שתתרום לשיפור השירותים הציבוריים ולחיזוק האמון בין התושבים לשלטון המקומי.

8.4 מדוע מיזם ולא מכרז? היחידה המקצועית ערכה בחינה של המענים הקיימים בתחום ליווי הרשויות המקומיות. נמצא כי הגופים הפועלים כיום בשטח מספקים מענים נקודתיים בלבד, הכוללים בעיקר ליווי, הכשרות או השמת כוח אדם, ואינם נותנים מענה שלם לצורך הקיים. כך למשל, מבדיקה שנערכה מול ארגון "בלומברג-סגול" עולה כי הארגון עובד באופן בלעדי וישיר מול הרשויות המקומיות (לרוב במימון פילנתרופי), ואינו משתף פעולה עם תוכניות ממשלתיות או עם ארגוני המגזר השלישי. בדומה לכך, מבחינה שנערכה מול ארגון הגוינט עולה כי ניסיונו עם החברה הבדואית בנגב הינו מוגבל ומכיוון שמדובר במודל ייחודי ומורכב, הדורש התמחות ייעודית, היכרות עומק עם השטח ובניית יחסי אמון מול הקהילה המקומית. ישנה חשיבות רבה לקשר ישיר של הגוף שיפעיל את המיזם עם התושבים וכן לאמון שיהיה להם בארגון מהרגע הראשון, וזאת ע"מ שהפרייקט יצלח. לאחר שנערכו הבחינות לגופים נוספים, נמצא כי כל גורם אחר שיבחר במכרז, לא יוכל להפעיל את הפרייקט בצורה ובמענה הנדרשים לאוכלוסיה מהיום הראשון. כמו כן, המענים הקיימים אינם נותנים מענה הוליסטי ומותאם לצורכי הרשויות במרחב זה.

- בחינת החלופות להפעלת התוכנית העלתה כי לא קיימת כיום חלופה שקולה למודל המאיץ המוניציפלי של ינאביע. בחינה זו בוצעה בשיתוף כלל הגורמים הרלוונטיים, ובהם השותפים למיזם, משרד הפנים, האגף לפיתוח כלכלי-חברתי בחברה הבדואית, הרשויות המקומיות הבדואיות בנגב, וכן באמצעות חיפוש מקיף אחר גופים רלוונטיים, בחינת הצעות שהוגשו למשרדי הממשלה בפרויקטים אחרים ושיחות עם ארגונים המלווים רשויות מקומיות.
- ייחודיותה של ינאביע נובעת משילוב מצטבר של מאפיינים שאינם מתקיימים אצל אף גוף אחר. מדובר בארגון הפועל באופן ייעודי ומתמשך בכלל הרשויות המקומיות הבדואיות בנגב, מלווה את הדרג הבכיר במודל עבודה רב-שנתי, מחבר בין בכירים מצטיינים ברשויות חזקות לבין הנהלות הרשויות הבדואיות, ומיישם מתודולוגיית עבודה מוכחת שכבר פועלת בהצלחה בשטח. לצד זאת, לינאביע היכרות עמוקה עם המאפיינים החברתיים, הארגוניים והשבטיים



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

של החברה הבדואית בנגב, המאפשרת התאמת המענים למציאות המקומית ולצרכים הייחודיים של כל רשות

- יתרון משמעותי נוסף נעוץ בכך שינאביע צמחה מתוך החברה הבדואית עצמה. העמותה הוקמה על ידי הנהגה מקומית, ובראשה עומד ד"ר מוחמד אלנברי, שכהן במשך שלוש קדנציות כראש המועצה המקומית חורה. עובדה זו מעניקה לארגון היכרות מעמיקה עם צורכי השטח, אתגריו ופוטנציאל הפיתוח שלו, ומבטאת תפיסה שלפיה שינוי בר-קיימא בחברה הבדואית צריך להיבנות מתוך הקהילה עצמה, באמצעות פיתוח מנהיגות, אחריות והון אנושי פנימי, ולא באמצעות הסתמכות על גורמי חוץ בלבד.
- חשיבותה של ינאביע מתחדדת גם על רקע המחסור המשמעותי בהון אנושי איכותי ובארגוני תשתית בחברה הבדואית בנגב. בעוד שבמגזרים אחרים פועלים ארגוני תשתית רחבי היקף המלווים תהליכי פיתוח ארוכי טווח, בחברה הבדואית קיימים מעט מאוד גופים מסוג זה. ינאביע היא הארגון היחיד הפועל באופן רוחבי כארגון "בונה יכולת", המפתח הון אנושי מקומי, מקים ומחזק מנגנונים וארגונים פנימיים, ומאפשר יצירת יכולות עצמאיות שימשיכו להתקיים גם לאחר סיום הליווי.
- נוכח מאפיינים אלה, הפעלת התוכנית במסגרת מיזם משותף מהווה חלופה מתאימה, יעילה ואפקטיבית יותר מהתקשרות באמצעות מכרז. בשונה מהתקשרות רגילה למתן שירות, הצלחת התוכנית אינה נמדדת רק בביצוע משימות או באספקת תוצרים מקצועיים, אלא ביכולתה ליצור תהליך עומק ארוך טווח המבוסס על אמון, שותפות ומחויבות הדדית בין המדינה לבין הרשויות המקומיות הבדואיות
- יישום התוכנית מחייב את נכונות הרשויות לאפשר לגורם המלווה גישה לתהליכי העבודה הפנימיים, לשתף מידע רגיש, להציף אתגרי ניהול ולהטמיע שינויים ארגוניים לאורך זמן. מערכת יחסים מסוג זה אינה מתאימה למודל של ספק-לקוח, אלא מחייבת שותפות אמיתית, גמישות מקצועית ואחריות משותפת להשגת היעדים
- צורך זה מתחזק נוכח מערכת היחסים המורכבת שהתפתחה לאורך השנים בין השלטון המרכזי לבין הרשויות המקומיות, ובפרט הרשויות המקומיות הבדואיות. ריבוי תוכניות ממשלתיות קצרות טווח, התערבויות נקודתיות ושינויים תכופים במדיניות יצרו במקרים רבים זהירות ואף חוסר אמון כלפי יוזמות ממשלתיות. במציאות זו עלול להתעורר חשש כי כניסת גורם חיצוני נועדה לבקר את עבודת הרשויות, להחליף בעלי תפקידים או לצמצם את סמכויותיהם, ולא לחזק את יכולותיהם. חשש כזה עלול לפגוע בשיתוף הפעולה ולהקטין באופן משמעותי את סיכויי הצלחת התוכנית
- מסגרת של מיזם משותף נותנת מענה ישיר לאתגרים אלה, שכן היא מאפשרת בנייה הדרגתית של יחסי אמון, יצירת שותפות אמיתית עם הנהלות הרשויות, והתאמת המענים לצרכים המשתנים של כל רשות. התוכנית אינה מבקשת להחליף את בעלי התפקידים ברשויות המקומיות, אלא לחזק אותם באמצעות ליווי מקצועי, הקניית כלים, פיתוח מתודולוגיות עבודה, חיזוק מנגנוני הניהול והעברת ידע שיאפשרו לרשויות לפעול באופן עצמאי גם לאחר סיום התוכנית



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

לפיכך, בשלב זה, מיזם משותף הוא המסגרת המתאימה ביותר למימוש מטרות התוכנית, שכן הוא מאפשר את רמת הגמישות, האמון והמחויבות הנדרשת להצלחתה, תוך יצירת תשתית ארגונית וניהולית יציבה ובת-קיימא ברשויות המקומיות הבדואיות. רק לאחר שיוטמע מודל העבודה, יתבססו יחסי האמון ותתפתח נכונות מלאה של הרשויות לשיתוף פעולה עם גורם חיצוני, ניתן יהיה לבחון מעבר להתקשרות באמצעות מכרז, באופן שלא יפגע ברציפות התהליכים, באיכות השירות או בהשגת מטרות התוכנית.

### הבקשה:

הגורם המקצועי מבקש לאשר התקשרות במיזם משותף עם עמותת "ינאביע", בסך 3,999,999 ₪ (1,999,999 ₪ למשרד ו-2,000,000 ₪ לינאביע), להפעלת תוכנית "המאיץ המוניציפאלי" של עמותת ינאביע, תוכניות ליווי בכירים ברשויות המקומיות, בהתאם לתקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים, התשנ"ג-1993. התוכנית תהווה בסיס לפיתוח נרחב של ההון האנושי ברשויות ולקידום פרויקטים רשמיים ומרחביים, לטובת יצירת אימפקט ופיתוח כלכלי כולל.

### דיון:

בהתאם לסעיף 2.1.2 להוראת התכ"ם בעניין מיזם משותף יש לבחון האם מדובר בהתקשרות לביצוע עסקה או בתמיכה. להלן בחינה בהתאם להנחיית [היועץ המשפטי לממשלה, "תמיכות המדינה במוסדות ציבור", מס' 01.2005](#):

**קיום חובה של המדינה** - בהתאם להחלטות הממשלה השונות לרבות החלטת ממשלה 109, בדבר שיטחי הפעולה של המשרד, וביחוד החלטת ממשלה 1279 מיום 14.03.2022 המדינה, היינו המשרד, מחוייב לדאוג לפיתוח וקידום האוכלוסיה הבדואית בנגב. הפרוייקט המבוקש מממש את מטרות אלו.

**השפעה על עצמאות הגוף הממומן** - כפי שפורט, קבלת ההחלטות במסגרת המיזם הינה של המשרד כמו גם התווית תוכנית העבודה ובקרה שוטפת. ינאביע אינה עצמאית במסגרת המיזם ועליה לבצע את הפעילות בהתאם להנחיות המשרד.

**מקור היוזמה לקיום הפעילות** - האינטרס העיקרי לקיום הפעילות הינו של משרדי הממשלה השותפים וכן של המשרד שכן חלק נרחב מעשיית המשרד באגף נגב מתמקד ברשויות הבדואיות בנגב.

לסיכום, כלל הפרמטרים מצביעים על כך שהמיזם המבוקש הינו רכש ולא תמיכה ולכן ניתן לאשרו כמיזם משותף.

### החלטה:

1. ועדת המכרזים בחנה בהתאם להוראת תכ"מ 7.8.3, האם מדובר במיזם משותף או בתמיכה במוסדות ציבור לפי סעיף 3(א) לחוק יסודות התקציב, ומצאה כי מדובר במיזם משותף וזאת עקב הנימוקים המפורטים שהוצגו בבקשה וכן לאור אופי השירותים הנדרשים, תכנית העבודה שמפורטת בנספח א' ותוצרי התוכנית.

2. ועדת המכרזים קיבלה מענה מדוע להעדיף את ביצוע הפרוייקט במסגרת מיזם משותף על פני ביצוע מכרז פומבי לנושא.



**משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי  
ועדת המכרזים**

3. ועדת מכרזים מאשרת לפרסום במערכת נעמ"ה את המיזם המשותף עם עמותת ינאביע, בהתאם לתקנה 3(30) לתקנות.
4. הגורם המקצועי יפרסם את כוונת המשרד להתקשר במיזם משותף עם עמותת ינאביע במערכת נעמ"ה למשך 14 ימי עסקים בהתאם לתקנה 3(ב) לתקנות.
5. ככל ולא יתקבלו השגות לפרסום, ועדת המכרזים מאשרת את ההתקשרות בכפוף לאישור ועדת הפטור המשרדית.
6. המקורות העצמיים של הספק יהיו בהתאם לסעיף 2.3.12.1.5.1.2 להוראת תכ"מ 7.8.3.

עו"ד גילי טל  
לשכה משפטית

רוני זורוף  
חשב המשרד

יוחנן מאל  
המנהל הכללי



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

### נספח א' – עיקרי התוכנית

#### תוכנית המאיץ המוניציפאלי:

1. תחום שלטון מקומי בינאביע, פיתח מודל עבודה ייחודי שמטרתו קידום ופיתוח הרשויות המקומיות. מודל הפעולה היא 'תוכנית המאיץ', התוכנית מסייעת בהקמת תשתיות בנות קיימא ברשות המקומית מתוך תפיסה של שיתוף פעולה, חיזוק ואיגום משאבים של מהלכים שונים, כגון תוכניות החלטת הממשלה וחיזוק ארגונים מקומיים. שלוש אסטרטגיות הפעולה הנוספות הן: הקמת קהילות ידע מקצועיות, פיתוח תשתיות ידע וליווי הפיתוח הארגוני ברשויות כזרוע של משרד הפנים. אסטרטגיות אלו פועלות בשני צירים: ציר ההווה – סיוע בהובלת הרשות, בניית תשתיות ויכולות בקרב מנהלי הרשות והתנעת תהליכים מרכזיים; וציר העתיד – בניית תוכניות עבודה, תהליכים אסטרטגיים ומהלכים עתידיים לטובת הרשויות עצמן והמרחב כולו.
2. המציאות המוניציפאלית במרחב, העלתה צורך אמיתי ומיידי בחיזוק אישי ומקצועי של מנהלים מובילים בתוך הרשויות. מתן כלים וליווי מקצועי מותאם אישית, על מנת שמנהלים בעלי מוטיבציה ויכולות הנעה מתוך הרשויות יוכלו לקדם ולפתח אותן ואת המרחב כולו. ההבנה כי תהליכים קודמים לא הובילו לתוצרים הרצויים והנדרשים הולידו את מודל המאיץ המוניציפאלי.
3. התוכנית מבוססת על יצירת מרחב משותף, במסגרתו ראשי רשויות ומנהלים מצטיינים לשעבר בשלטון המקומי, ברשויות יהודיות וערביות, מלווים מקצועית מקבילים ברשויות הבדואיות, ומסייעים להם למצות את היומיום באופן מיטבי ובמקביל לבנות ארגון בר קיימא. התוכנית מתמקדת בשדרת הניהול הרשותית.
4. להלן פירוט הפעילות הקיימת כיום ברשויות:

| רשות      | מאמצים פעילים                               | שלב הליווי |
|-----------|---------------------------------------------|------------|
| כסייפה    | ראש הרשות, אגף אסטרטגיה, מהנדס הרשות, רווחה | הסתיים     |
| רהט       | מנכ"ל, משאבי אנוש, שפ"ע, ועדת תכנון ובנייה  | פעיל       |
| נווה מדבר | מנכ"ל, מנהלת משאבי אנוש                     | פעיל       |
| חורה      | מנכ"ל, מנהלת משאבי אנוש                     | פעיל       |
| לקיה      | מנכ"ל                                       | פעיל       |

5. התוכנית פועלת רק ברשויות בהן יש רצון מצד ראש הרשות להצטרף, וקיימת בהן שדרה ארגונית (גם אם בסיסית) אשר מסוגלת לקדם גיוס של מומחים ואנשי מקצוע, לנהל תהליך עצמאי ולמצות את המשאבים וההזדמנויות הקיימים כמהלך משלים למלווים המקצועיים מטעם המאיץ. התוכנית מתמקדת בשדרת הניהול המרכזית ברשות – 13 בעלי תפקידים המהווים את הליבה ברשות (לצידם מאות עובדים ומנהלים



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

חיוניים ביותר שהרשות תרכז בהם מאמץ באמצעות הזדמנויות ותהליכים אחרים). ולכן, האבחון הפנים ארגוני, בחירת המלווים המקצועיים וכלל שלבי המודל יתמקדו במרחב היחידות הארגוניות שלהלן:

6. תהליך כניסת רשות לתוכנית הליווי, מותנה בכך שבאבחון ראשוני שנעשה על ידי צוות ינאביע עולה כי ישנם מספר מנהלים, מתוך השדרה הניהולית, אשר נראה כי ליווי מקצועי שלהם, במודל ייחודי, יסייע בהשגת מטרות התוכנית והרשות. (תהליך בחירת הרשויות והמנהלים המשתתפים בתוכנית מוגדר כאבן הדרך הראשונה במודל העבודה מטה). תהליך בחירת המנהלים בתוך הרשות ואיתור מלווים מתאימים, הוא תהליך כמעט כירורגי הדורש אבחון והתאמה, הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית. אופן ואופי הליווי משתנים בהתאם לאישיותו, יכולותיו המקצועיות וצרכיו המשתנים של המנהל אותו מלווים ושל הרשות. מנעד אופן הליווי רחב, הוא נע על ציר בין מנטורינג וייעוץ אישי ועד לסיוע מקצועי בפועל לקידום תהליכים ברשות. המודל כולל ליווי של מספר בעלי תפקידים ברשות, ויכול להתרחב בהתאם ליכולות תקציביות משלימות והזדמנויות שייווצרו ברשות המקומית.

7. תהליך הליווי נע בין שלוש לחמש שנים ותלוי בבשלות של הרשות ומנהליה, המשאבים שלנו ומאפייני המציאות. על פי הגדרת יעדי התוכנית, ישנה ציפייה כי סיום תהליך הליווי והפרידה מהרשות יהיו כתוצאה מבשלות ארגונית של הרשות ומנהליה: לרשות שלד ארגוני קיים ומתפקד, הרשות מתנהלת בהתאם לשגרות ארגונית קבועות, יהיו תהליכי עבודה וקבלת החלטות מובנים, ניתן יהיה לראות כי ממשקי העבודה בתוך הרשות מסייעים בקידום והובלת תהליכים, וכן נוכל לראות שינוי בהשפעת עבודת הרשות על חיי התושבים וחיזוק מתן השירותים. לצד זאת, ישנה שונות אינהרנטית בין הרשויות והדרכים לבחינת הצלחת תהליך הליווי, ובחינת הזמן המתאים לסיומו יוגדרו במסגרת יעדי ההערכה והמדידה של התוכנית באופן פרטני, לכל אחת מן הרשויות.

### 8. צוות המאיץ:

א. מאיץ מוביל – מנהל המאיץ שתפקידו התבוננות הוליסטית על כלל התהליכים הרשתיים, לצד מתן ליווי מקצועי לראש הרשות/המנכ"ל/המנהל הדומיננטי, בהתאם למה שיוחלט בכל רשות, ניהול פעילות המאיץ כך שתפעל כמאמץ אחד, והתבוננות על הרשות במבט הוליסטי, כך שניתן יהיה להוביל מהלך מקצועי ליצירת תמונת עתיד בהירה, תוך זיהוי וחיבור מאמצים משמעותיים נוספים המקודמים ברשות.

ב. שניים עד ארבעה מאיצים נוספים המלווים כל אחד פונקציה מקצועית מרכזית – הצוות עובד בסינרגיה תוך שילוב ידע וניסיון קודמים, לטובת קידום הרשות בה הם פועלים והתמקצעות המנהלים אותם הם מלווים. הם מחזיקים יחד את תמונת ההצלחה הכוללת של המרחב המקומי אותו הם מלווים ואת הערך המוסף של המאיץ למימושה: מקיימים שיח רציף של עדכונים, היועצויות ופתרון דילמות עם חברי הצוות, פועלים בהרמוניה עם ראש הרשות וההנהלה, פועלים בסנכרון מיטבי עם הצוות בינאביע במודל של 'יחידת קו' ו'יחידת מטה/דסק' בדגש על צמתי החלטה ועדכון רציף, מתעדים את הפעילות במערכת ייעודית ושומרים על עדכון וחיבור לפרויקטים והתהליכים המרכזיים המתקיימים ברשות, בדגש על תהליכי השינוי הארגוני, חברתי, כלכלי הנובעים מתוכניות החומש.

### 9. חזון התכנית:

- ג. התוכנית תוביל לעלייה באיכות השירות ומתן מענה מקצועי לתושבי הרשויות באמצעות פיתוח המנהלים והעובדים ברשויות, לצד הקמה והטמעת תשתיות מתאימות לעבודה מיטבית של הרשות ועובדיה.
- ד. פיתוח ומתן כלים למנהלים הנבחרים כך שיוכלו להוביל את הרשות בתחום עיסוקיהם.
- ה. חיזוק תדמית הרשויות כך שיוכלו להוות מוקד משיכה לגיוס עובדים ומנהלים מקצועיים.



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

- ו. יצירת אדוות של מצוינות שישפיעו על שאר חלקי הרשות המקומית, מנהלים ועובדים נוספים, ובסופו של דבר ייצרו אימפקט על התושבים.
- ז. ליווי ומתן מעטפת מקצועית לפיתוח וקידום יוזמות מרחביות שעשויות לשנות את פני המרחב הבדואי בנגב.

### 10. מטרות התוכנית:

- א. יצירת רשויות מקומיות חזקות ויוזמות בעלות שדרה ניהולית מצוינת והון אנושי מעולה.
- ב. פיתוח וקידום תהליכים פנים רשותיים.
- ג. בניית תשתיות ארגוניות חזקות ומותאמות לניהול ארגון מצוין.
- ד. בניית וטיוב השירותים לתושבים.
- ה. חיזוק מעמדן של הרשויות המקומיות בחיי היום יום של תושביהן כפועל יוצא מבניית אמון בין התושבים לרשות.
- ו. פיתוח כלכלי של הרשויות עצמן ושל המרחב כולו.
- ז. קידום והובלת מיזמים במרחב הבדואי בנגב בפרט ובכלל מרחב הנגב.
- ח. יצירת מודל עבודה חדש וגמיש הניתן להטמעה והתאמה בכלל הרשויות המקומיות בישראל.

### 11. מדדי תפוקה:

|      |                                                                                  |                                                                       |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 2026 | פיילוט ליווי 3 רשויות במודל ליווי רחב (ביחס לזה הנוכחי)                          | הפעלת התכנית בשנה מלאה לרבות כל הפעולות הנדרשות כמפורט בתוכנית העבודה |
| 2027 | המשך ליווי 5 או 6 רשויות והתארגנות לקראת ליווי כל הרשויות המקומיות הבדואיות בנגב | היעד יקבע לאחר בחינת מוכנות כלל הרשויות לליווי                        |

### 12. מדדי תוצאה:

- לכל תהליך ליווי במסגרת המאיץ ייקבעו מדדי תוצאה ספציפיים. ביניהם:
- א. עלייה בניצול תקציבי ביחידה
  - ב. שינוי ועדכון מבנה ארגוני
  - ג. עלייה באיכות התוצרים המופקים ביחידה
  - ד. שיפור שגרות ואיכות ניהול

### 13. הפעלת התוכנית:

- א. הקמת ועדת היגוי משותפת הכוללת שני נציגים מכל גוף: משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי, עמותת ינאביע, משרד הפנים והאגף לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הבדואית. כל החלטה שיש לה השלכה תקציבית, תאושר בהתאם למדרג הסמכויות הנהוג במשרד.
- ב. פרסום קול קורא לרשויות ע"י המשרד באופן משותף עם חברי הוועדה.
- ג. הוועדה תבחן ותבחר את הרשויות המשתתפות בתוכנית ותכוון את הצוות המקצועי של המיזם.



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

- ד. הוועדה תקבע אבני דרך מרכזיות, פרופיל מאיצים מלווים, בחירת מנהלים לליווי, תהליכי מעקב, בחינת ומדידת הצלחות וגמישות מודל ההפעלה.
- ה. הוועדה תעדכן את מודל העבודה בהתאם לצורך: זמן הליווי, מספר הרשויות המלוות בכל פרק זמן, מספר המנהלים אותם מלווים.
- ו. הוועדה תגדיר מדדים משותפים למדידת התוכנית והאימפקט על התושבים.

### 14. ניהול התוכנית:

- א. מנהל.ת תחום שלטון מקומי בינאביע – ניהול כולל של מערך הליווי כחלק מאסטרטגיות הפעולה של תחום שלטון מקומי, עבודה מול השותפים.
- ב. מנהל.ת תוכנית המאיץ המוניציפאלי – ניהול והובלת התוכנית באופן מקצועי, קשר רציף מול ראשי הרשויות, גיוס והכשרת מאיצים מלווים, פיתוח מקצועי וגיוס משאבים.
- ג. פרנט.ית רשויות – ליווי ובקרה על תהליכי העבודה ברשויות, קשר ישיר ורציף מול המנהלים והמאיצים.
- ד. תאום מעקב ובקרה – תיאומים, מעקב ובקרה אחרי ביצוע החלטות, עיבוד ועדכון נתונים והכנת חומרים מקצועיים.
- ה. ליווי מקצועי נוסף בהתאם לצורך: פיתוח תוכן ומודלים, מומחי ידע בנושאים שונים לליווי נקודתי של התוכנית ופרויקטים ספציפיים.

### 13. תנאים להשתתפות בתוכנית:

- א. הגשת בקשה של הרשות במסגרת הקול קורא שיפורסם ע"י המשרד.
- ב. ועדת ההיגוי תקבע כי הרשות בשלה ומתאימה להשתתף בתוכנית, וכי ישנם תנאים מאפשרים להצלחה.
- ג. ראש הרשות מעוניין להיכנס לתוכנית ומבין את המשמעויות והדרישות מהרשות, מצוות המנהלים וממנו לטובת הצלחת התוכנית.
- ד. המנהלים שנבחרו על ידי צוות העבודה בשיתוף ראש הרשות, מעוניינים בליווי ורתומים אליו.
- ה. הגדרת יעדים מדדים

### 15. תוכנית עבודה ואבני דרך:

| רכיב                                         | ל"ז                 | פעולות ותפוקות                                                 | תוצאות                             | מדדי הצלחה                                                     |
|----------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| התנעה ולמידת המודל                           | יולי-אוגוסט 2026    | למידת המודל, גיבוש תכנית עבודה משותפת, הטמעת שגרות דיווח ובקרה | תשתית הפעלה מוסכמת ומוכנה לפיילוט  | תכנית עבודה שנתית מאושרת; מנגנון בקרה פעיל; סט כלי עבודה מוגדר |
| בחינת כניסה לפיילוט ב-3 רשויות               | ספטמבר-אוקטובר 2026 | איתור רשויות, פגישות היכרות, בחינת מוכנות ארגונית, מיון ובחירה | נבחרת רשויות מאושרת לכניסה לתוכנית | מספר רשויות שנבחרו; מכתבי מחויבות; אבחון היתכנות לכל רשות      |
| אבן דרך ראשונה – בחירת רשויות, אבחון והסכמים |                     |                                                                |                                    |                                                                |
| הקמת צוותי מאיץ וליווי                       | נובמבר - דצמבר 2026 | התאמת מאיצים, פגישות התנעה, מיפוי                              | צוותי מאיץ פועלים ותשתית           | צוות מאיץ משובץ בכל רשות; תכנית עבודה רשותית מאושרת;           |



## משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי ועדת המכרזים

| ב-3 רשויות                                        | צרכים והגדרת יעדים      | ליווי ברשות                                               | פגישות התנעה שבוצעו                                                                            |
|---------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| אבן דרך שנייה – הקמת צוותים                       |                         |                                                           |                                                                                                |
| ליווי 3 רשויות ובחינת כניסה ל-2-4 נוספות          | ינואר- יוני 2027        | ליווי מקצועי שוטף, מנטורינג, סיוע בקידום תהליכים מערכתיים | שיפור מדיד בתפקוד הניהולי וביכולת הביצוע                                                       |
| עמידה ביעדי הפיילוט והחלטה לגבי ההמשך             |                         |                                                           |                                                                                                |
| עדכון מודל העבודה                                 | מתמשך (עצירות רבעוניות) | עדכון רכיבי המודל, הפקת לקחים, התאמות מתודולוגיות         | מודל עבודה מעודכן ומדויק                                                                       |
| מדידה והערכה                                      | מתמשך + יוני 2027       | בניית מדדים, בקרה שוטפת, מדידת אימפקט, דוח מסכם           | עדכוני מודל כתובים; החלטות שותפים מתועדות; התאמות שהוטמעו                                      |
| אבן דרך רביעית – בחירת רשויות נוספות והקמת צוותים |                         |                                                           |                                                                                                |
|                                                   |                         | תמונת ביצוע ואפקטיביות מלאה                               | דוחות רבעוניים; סט מדדים איכותיים וכמותיים; דוח סיכום שנתי, בחינת מדדי תפוקה אל מול מדדי תוצאה |

### 16. תהליכי מדידה והערכה:

| מדד                      | אופן מדידה                    | תדירות מדידה        | יעד              |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------|
| מספר רשויות שנבחרו       | פרסום קול קורא ואישור השתתפות | חד-פעמי (שלב התנעה) | 3 רשויות         |
| מספר מנהלים מלווים       | דוחות ביצוע ופגישות שוטפות    | רבעוני              | 4 מנהלים לרשות   |
| היקף ליווי מקצועי        | דוחות ביצוע ופגישות שוטפות    | רבעוני              | שני מפגשים בשבוע |
| קיום תוכנית עבודה רשותית | בקרת מנהלים מלווים            | שנתי                | 100% מהרשויות    |
| שביעות רצון מצד הרשות    | שאלוני שביעות רצון            | חצי-שנתי            | גבוהה            |
| עמידה ביעדים תוצאתיים    | ספציפי אל מול כל יעד          | חצי שנתי            |                  |

### 17. תקציב:

|             | יחידות לתשלום | פירוט                                                             | תקציב חודשי   | תקציב שנה א' | תקציב שנה ב' | סה"כ        |
|-------------|---------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| מנהל תוכנית | 1             | כולל רכב                                                          | 28,000 ₪      | 336,000 ₪    | 336,000 ₪    | 672,000 ₪   |
| רפרנט       | 1             |                                                                   | 14,000 ₪      | 168,000 ₪    | 168,000 ₪    | 336,000 ₪   |
| מאיצים      | 13            | 317 ₪ לשעה X 30 שעות בחודש X 9 מאיצים בשנה א' ו-13 מאיצים בשנה ב' | 9,510 ₪ למאיץ | 1,027,080 ₪  | 1,483,560 ₪  | 2,510,640 ₪ |
| הדרכה       | 6             | מפגשים קבוצתיים וכנס                                              |               |              |              | 150,000 ₪   |
| שיווק וכללי | 5             |                                                                   |               |              |              | 91,360 ₪    |
| מדידה       | 3%            | 3% מהתקציב                                                        |               |              |              | 120,000 ₪   |



**משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי**  
**ועדת המכרזים**

|             |      |  |  |            |    |        |
|-------------|------|--|--|------------|----|--------|
|             |      |  |  |            |    | והערכה |
| 120,000 ₪   |      |  |  | 3% מהתקציב | 3% | תקורה  |
| 4,000,000 ₪ | סה"כ |  |  |            |    |        |