משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי
ועדת מכרזים

פרוטוקול מס׳ ועדת המכרזים

מיום 08/11/2026

חברי ועדה:	מר **יוחנן מאלי**, המנהל הכללי	- יו״ר
	מר **רוני זבורוף**, חשב המשרד	- חבר
	עו״ד **מיכל הרשקו - אברהם**, הלשכה המשפטית	- חברה

משתתף נוסף: מר **אלדד ימין** - מנהל אגף א׳, אגף בכיר נגב
גב׳ ניצן קורקין- ראש אגף בכיר גליל

נושא לדיון: בקשה לאישור מיזם משותף ״הבית שלך לקריירה בגליל המזרחי – מיזם אזורי לדמוגרפיה תעסוקתית, גיוס והשמה בגליל המזרחי״ עם קרן רש״י (ע״ר) 580180941

הפניה שלהלן עניינה אישור התקשרות לביצוע מיזם משותף אשר יפעל ללא כוונת רווח, בהתאם להוראת תכ״ם מס׳ 7.6.1 - ״פטור מחובת המכרז״; ובהתאם להוראת תכ״ם 7.8.3 ״התקשרות לביצוע מיזם משותף לפי תקנה 3(30) לתקנות חובת המכרזים התשנ״ג - 1993״ (להלן - **התקנות**). במיזם יהיו שותפים מצד הממשלה: משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי (להלן – **המשרד**), ומצד הספק: עמותת ״קרן רש״י״ (ע״ר) 580180941 (להלן – **העמותה**).
המיזם המשותף נועד להקמת **מודל אזורי לניהול דמוגרפיה תעסוקתית**, שבו גוף מתכלל אחד מחבר באופן קבוע בין צורכי המעסיקים, ההון האנושי הקיים באזור, האוכלוסייה הקיימת באזור ובנוסף אוכלוסייה שהמשרד מבקש למשוך לאזור.

תקופת ההתקשרות: 24 חודשים (שנתיים).

היקף ההתקשרות לשנתיים:

המשרד	**2,000,000** ₪	50%
העמותה	**2,000,000** ₪	50%
סה״כ	**4,000,000** ₪	100%

סיווג ההתקשרות: מיזם משותף – תקנה 3(30) לתקנות.

תקנה תקציבית: נגב גליל: 04630318

משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי
ועדת מכרזים

1. רקע

קריית שמונה ואשכול הגליל המזרחי מתמודדים מזה שנים עם אתגר דמוגרפי-תעסוקתי עמוק, אשר החריף משמעותית בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", הפינוי הממושך של תושבי האזור והעדר השקט הביטחוני מאז. המשבר משפיע על כלל תחומי החיים במרחב, החל ממערכת החינוך והלכידות הקהילתית, דרך היקף ההשקעות והפעילות הכלכלית, ועד להזדקנות האוכלוסייה, זמינות ההון האנושי ואיכות השירותים הציבוריים.

קריית שמונה ניצבת בחזית המשבר. עוד לפני המלחמה התמודדה העיר עם הגירה שלילית של צעירים, הזדקנות האוכלוסייה, שיעורי תעסוקה נמוכים ושכר נמוך מהממוצע הארצי. המלחמה והפינוי הממושך העמיקו מגמות אלו באופן דרמטי: עסקים רבים העתיקו את פעילותם למרכז הארץ או נסגרו לחלוטין, ולמעלה מ־30% מהתושבים ובעלי העסקים מדווחים, כי הם שוקלים שלא לשוב לאזור. מרבית העוזבים משתייכים דווקא לאוכלוסייה המשכילה, היצרנית ובעלת פוטנציאל ההובלה הכלכלית.

ממצאים, שנאספו בשנתיים האחרונות על ידי מרכז הידע בגליל ומיזם "מעלה" (שותפות של המשרד, קרן רש"י וקרן גנדיר), מצביעים באופן חד-משמעי על כך שתעסוקה איכותית היא הגורם המרכזי המשפיע על החלטתם של צעירים ומשפחות אם להישאר באזור או לעזוב אותו. במילים אחרות, עתידו הדמוגרפי של האזור קשור באופן ישיר לעתידו התעסוקתי ולהזדמנויות משמעותיות לתעסוקה איכותית ומגוונת.

המשבר יצר מעגל שלילי המזין את עצמו: עסקים מתקשים לפעול ולצמוח, הרשות המקומית מאבדת הכנסות, השירותים לתושבים נפגעים, נוצר מחסור בכוח אדם איכותי והאזור הפך לפחות אטרקטיבי עבור תושבים, משקיעים ומעסיקים. תהליך זה מאיים על החוסן החברתי-כלכלי של קריית שמונה ושל הגליל המזרחי כולו.

בהיבט הכלכלי מדובר בתופעה של "דליפת כישורים" (Skills Drain) - עזיבה מתמשכת של צעירים, משפחות והון אנושי מיומן, המובילה לירידה בזמינות עובדים איכותיים, לצמצום השקעות ופריון, לירידה בכמות ובאיכות המעסיקים ולפגיעה בהיצע המשרות המתקדמות. לאורך זמן נוצרת שחיקה ברמות השכר, בחדשנות וביכולת המשיכה של האזור, עד לאובדן יתרונו היחסי מול אזורים אחרים בארץ.

במקביל, אשכול הגליל המזרחי מתמודד עם פערים מבניים בשוק העבודה: חוסר התאמה בין היצע לביקוש, מחסור בעובדים במקצועות מסוימים, נתק בין מעסיקים לבין מועמדים וריבוי יוזמות וארגונים הפועלים ללא מנגנון תיאום וניהול משותף. אתגרים אלה משפיעים בפועל על כלל יישובי האשכול בדגש על הישובים הצפוניים יותר.

לצד האתגרים קיימים במרחב נכסים משמעותיים: מעסיקים מובילים, מוסדות אקדמיים, ארגוני תעסוקה, מאגרי ידע ודאטה, ואקו-סיסטם אזורי מחויב ופעיל. אולם בהיעדר גוף מתכלל ותשתית אזורית משותפת, הפוטנציאל הקיים אינו מתורגם להשפעה מערכתית ארוכת טווח, והפעילות מתקשה לייצר רציפות, שקיפות ולמידה מצטברת.

במשך שנים סובל הצפון מפער בין היקף ההשקעות, הרצון הטוב והמאמצים הרבים המושקעים בו, לבין היעדר מנגנון קבוע ותשתית יציבה לניהול שוק העבודה האזורי. תוכניות השיקום שנולדו לאחר משברים ומלחמות יצרו בעבר מענה נקודתי ותקציבים ייעודיים, אך לא הובילו ליצירת תשתית קבועה המסוגלת לחולל שינוי מבני מתמשך המאפשר התמודדות עם אתגרים משתנים לאורך זמן.

קריית שמונה ואשכול הגליל המזרחי מתמודדים עם אתגר דמוגרפי-תעסוקתי מתמשך, שהחריף בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", הפינוי הממושך והפגיעה בפעילות הכלכלית.

בשל כך פערים שהיו קיימים לפני המלחמה כמו הגירה שלילית של צעירים ואקדמאים, קושי בגיוס עובדים, פערים בין היצע לביקוש בשוק העבודה וריבוי יוזמות הפועלות ללא מנגנון אזורי מתכלל הלכו והתעצמו.
נתוני פרק העדיפות הלאומית במסגרת החלטת ממשלה 4194, מיום 02.06.2026 שעניינה "התכנית הממשלתית הרב שנתית לשיקום וצמיחה של יישובים בטווח המכונה 0-9 ק"מ מגבול הלבנון ותיקון החלטת ממשלה" (להלן – **ההחלטה**) מצביעים על שחיקה דמוגרפית המתבטאת בריבוי טבעי נמוך, שיעור גבוה של אוכלוסייה מבוגרת ומאזן הגירה נמוך, לצד חולשה מבנית בשוק התעסוקה, רמת שכר נמוכה יחסית ותת־ייצוג בענפים עתירי שכר. בנסיבות אלה, היעדר אופק תעסוקתי איכותי מהווה חסם הן לשימור צעירים ומשפחות קיימות והן למשיכת אוכלוסייה חדשה לאזור.
בסעיף 22 להחלטה נקבע כי על המשרד לקדם פעולות לצמיחה דמוגרפית. כחלק מהפעולות המוגדרות בסעיף זה, מבקש המשרד לקדם את מיזם Welcome שנועד להקים תשתית אזורית קבועה, לצורך ביסוס תעסוקה איכותית שתוביל לצמיחה דמוגרפית (להלן – **המיזם**). המיזם יפעל כ"האב אזורי" שיחבר בין מעסיקים, הון אנושי, רשויות וישובים, אקדמיה ושותפים, באמצעות שלוש זרועות: הון אנושי, מעסיקים, וצמיחה דמוגרפית; לצדן יופעלו מנגנוני שותפויות, מחקר ודאטה ומערכת CRM אזורית.

2. העמותה - הספק השותף למיזם המשותף:

קרן רש"י, היא אחת הקרנות הגדולות והמובילות בישראל, הפועלת לקידום מוביליות חברתית לפרט ולקהילה בפריפריה (להלן – **הקרן**). הקרן מביאה עמה ניסיון רב-שנים, ידע מקצועי רחב ויכולת ביצוע מוכחת בפיתוח ובהובלת תוכניות לאומיות ואזוריות עבור צעירים, משפחות צעירות ואוכלוסיות בתהליכי השתלבות וצמיחה. ייחודה של הקרן טמון ביכולתה לחבר בין תחומי החינוך, התעסוקה, הפיתוח הכלכלי והחוסן הקהילתי לכדי תפיסה מערכתית אחת, המלווה את הפרט והקהילה לאורך מעגל החיים.
בגליל המזרחי פועלת הקרן מתוך היכרות מעמיקה עם מאפייני האזור, השפעות המלחמה והפינוי, אתגרי הריחוק הגיאוגרפי, המחסור בהזדמנויות תעסוקה איכותיות והצורך בשימור ובמשיכת אוכלוסייה צעירה ויצרנית. באמצעות שותפויות אסטרטגיות רחבות ומגוונות עם רשויות מקומיות, משרדי ממשלה, מעסיקים, מוסדות השכלה וארגוני חברה אזרחית, הקרן מובילה מהלכים המשלבים פיתוח הון אנושי, קידום מיומנויות ותעסוקה איכותית, שיקום ופיתוח עסקים, חיזוק משפחות צעירות ויצירת מנועי צמיחה אזוריים.
באמצעות ניסיון מצטבר, שיתופי פעולה רחבים ועבודה משותפת עם גורמים מקומיים וארציים, פועלת הקרן לקידום יוזמות המחזקות את ההון האנושי והכלכלי בגליל המזרחי, ותורמות ליצירת הזדמנויות עבור צעירים ומשפחות צעירות לבחור באזור כמקום לחיים, לתעסוקה ולהתפתחות אישית ומקצועית.

3. התקשרות בפטור ממכרז בדרך של "מיזם משותף"

3.1. בהתאם לסעיף 2.1.3.1.3 בהוראת תכ"מ 7.8.3 הקובע כי "הספק הוא בעל מומחיות מיוחדת בתחום, וכי הוא פועל בתחום המיזם באופן שוטף, אף קודם להתקשרות" - הרי שקרן רש"י פועלת מזה שנים באופן שוטף בתחומי התעסוקה, הצעירים, פיתוח ההון האנושי והפיתוח הכלכלי-אזורי, בשותפות עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, אשכולות אזוריים, קרנות פילנתרופיות, מעסיקים וגופים מקצועיים. פעילות הקרן בתחום באה לידי ביטוי, בין היתר, במיזמים כגון "קהילה בהכשרה", "מעלה", "הבית לעסקים"

PreTech, LocalUp, פורום תעסוקה אופקים ו- WORKIT הכוללים פיתוח והפעלת מענים בתחומי הכשרה, תעסוקה, ליווי צעירים, חיזוק יכולות הרשויות ופיתוח אקוסיסטם תעסוקתי מקומי ואזורי.

3.2. בהתאם לסעיף 2.1.3.1.4 להוראת תכ"מ מס' 7.8.3, נבחנו רכיבי תקציב המיזם, נחיצותם וסבירותם ביחס להיקף הפעילות ולמחירי השוק. נמצא כי עיקר התקציב מיועד לכוח אדם מקצועי ולרכיבי ביצוע ישירים הנדרשים להפעלת המיזם, ובהם מערכת CRM, מיפוי ועבודת נתונים, פעילות גיוס והשמה, שיווק ותשתיות תפעוליות. בהשוואה להתקשרויות דומות ולרמות השכר המקובלות בתפקידי כוח אדם במיזמים חברתיים בעלי מאפיינים דומים, עלויות השכר מצויות בטווח הממוצע והסביר בשוק ואינן משקפות תמחור חריג או עודף.

היתרון הכלכלי בהתקשרות כמיזם משותף אינו נובע מעצם השתתפות העמותה במימון בלבד, אלא מהשילוב בין תמחור סביר של הפעילות לבין העמדת משאבים נוספים מצד העמותה, לרבות השתתפות כספית משמעותית, ידע וניסיון מצטבר, תשתיות ארגוניות, מערכי עבודה וקשרים מקצועיים קיימים. משאבים אלה מאפשרים למשרד להרחיב את היקף הפעילות והתוצרים המתקבלים מתקציבו, תוך צמצום הצורך במימון עלויות הקמה, פיתוח ותפעול מלאות.

לאור בחינת רכיבי התקציב, סבירות העלויות, התאמתן לשוק והמשאבים המועמדים על ידי העמותה, נמצא כי קיימת הצדקה כלכלית להתקשרות בדרך של מיזם משותף, המתבטאת במינוף התקציב הציבורי, בחלוקת העלות והסיכון בין הצדדים ובהגדלת היקף התועלת המתקבלת מהתקציב המשרדי.

3.3. בהתאם לסעיף 2.1.3.1.1 בהוראת תכ"מ 7.8.3, בדבר "הערך המוסף המקצועי עבור המשרד בביצוע המיזם המשותף" - הרי שלקרן רש"י ניסיון משמעותי בפיתוח ובהובלת מיזמים המחברים בין צעירים, תעסוקה, רשויות מקומיות, מעסיקים וגופי ממשלה ופילנתרופיה. הקרן פועלת הן ברמת הפרט והקהילה והן ברמה הרשותית והאזורית, ובעלת ניסיון בבניית תוכניות עבודה, חיזוק יכולות מקצועיות ברשויות, יצירת שותפויות בין-מגזריות, התאמת מענים לצורכי שוק העבודה ופיתוח מודלים הניתנים להרחבה ולשכפול. ניסיון זה מהווה ערך מוסף מקצועי מהותי עבור המשרד בקידום יעדי המיזם בתחומי התעסוקה, הצעירים, הצמיחה הדמוגרפית והחוסן הכלכלי והאזורי.

3.4. פירוט מיזמי העמותה בתחומי הפעילות של המיזם:

מיזם	שותפים	מטרות ותחומי פעילות	תרומה לפיתוח תעסוקה ופיתוח אזורי
קהילה בהכשרה	**קרן רש"י, קרן ביידר, סיסקו**	מודל המשלב הכשרות מקצועיות עם מעטפת קהילתית, ליווי אישי ופיתוח מיומנויות רכות לצעירים וצעירות.	מגדיל התמדה בהכשרות, משפר את שיעורי ההשתלבות בתעסוקה ומחזק את תחושת השייכות והחיבור למרחב.
מעלה*	**משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי (רשות הצעירים), קרן גנדיר, קרן רש"י**	ליווי רשויות מקומיות בגיבוש מדיניות יישובית לתחום הצעירים, בנייה ויישום של תכנית אסטרטגית הנותנת מענה לצרכיהם המובחנים בתקופת המעבר לבגרות ולחיים עצמאיים, לצד הזדמנויות להשפעה ולמעורבות חברתית.	מחזקת את יכולת הרשויות לקדם אסטרטגיה בתחום הצעירים במסגרת המיזם, בין היתר מרכזי צעירים אשר בחרו לפתח תכנית עבודה בתחום התעסוקה.



משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי
ועדת מכרזים

מיזם	שותפים	מטרות ותחומי פעילות	תרומה לפיתוח תעסוקה ופיתוח אזורי
הבית לעסקים*	**משרד הכלכלה, מנהלת תנופה, אשכול גליל מערבי, אשכול גליל מזרחי, קריית שמונה, קרן רש"י, קרן ביחד, קרן ראסל ברי, JFNA, ג'וינט תבת, קרן פועלים**	מיזם אזורי לתמיכה בשיקום העסקים בגליל בעקבות המלחמה ופיתוח תשתיות התורמות לחיזוק הכלכלה המקומית כבסיס לשגשוג ולחוסן כלכלי, חברתי וקהילתי ארוך טווח.	מלווה ומייעץ לעסקים לבניית תכנית עסקית ומחזק את המגזר העסקי המקומי, תומך בשימור מקומות עבודה ומעודד צמיחה כלכלית אזורית.
נור	**קרן ביידר, ביטוח לאומי, יתד, קרן רש"י**	תכנית לקידום נערות ונשים צעירות בחברה הערבית במודל של מרכז יישובי המשלב עבודה פרטנית, קבוצתית וקהילתית להעצמתן מבחינת השכלה, עצמאות כלכלית, מנהיגות ומעורבות חברתית.	מגדילה מוביליות חברתית ותעסוקתית ומקדמת פיתוח כלכלי בקהילות הערביות.
PreTech	**גוגל, קרן ביחד, קרן רש"י, קרן קראון, משרד העבודה**	מיזם שמטרתו להביא לגיוון ולהרחבת כוח האדם בתעשיית ההייטק, דרך צמצום הפער המובנה בנקודת הפתיחה של מי שאינם רואים את עצמם כבעלי פוטנציאל להיות חלק ממנה ואינם נתפשים ככאלה על ידי גופי הכשרה ומעסיקים.	מרחיב את הנגישות למקצועות בעלי פריון גבוה ומחזק את ההון האנושי באזורי פריפריה.
יישוב חלוצי	**קרן רוטשילד, קרן רש"י, הסוכנות היהודית**	בניית קהילה צעירה חזקה ומחויבת כמנוף לשיקום ולהתחדשות של רשויות שנפגעו במלחמה, תוך שילוב הצעירים במרכז ההחלטות והעשייה כחלק מן המנהיגות המקומית ומתן מענה ממוקד לצרכיהם.	מתבסס על שילוב צעירים מקומיים במרכז ההחלטות והעשייה ובניית קהילה צעירה חזקה הפועלת יחד עם הנהגת היישוב להובלת שינוי, לצד בניית יכולות מקצועיות ברשות.
LocalUp	**ג'וינט תבת, קרן רש"י אשכול גליל מזרחי אשכול גליל מערבי**	הרחבת הזדמנויות וחיזוק היכולות ברשות המקומית לקידום תעסוקה איכותית ופריון, בשדה פעולה של אזור תעשייה יישובי ותוך ראייה אזורית.	יוצר תשתית מקצועית ברשות המקומית לניהול וקידום תחום התעסוקה באופן מבוסס נתונים ושותפויות. לצד זאת, התהליך האזורי תומך בשדרוג אזור התעשייה דרך תכנון וייעוץ אסטרטגי, קידום מדיניות ויצירת ממשקים בין הרובד המקומי והאזורי. זאת תוך פיתוח מפורט של מודלים לשכפול והרחבה של המיזם בהמשך.
פורום תעסוקה אופקים	**עיריית אופקים, שירות התעסוקה, מרכז הזדמנות, קרן רש"י**	מהווה עוגן אסטרטגי לפיתוח ההון האנושי והמנוע הכלכלי ברשות, תוך יצירת חיבורים ישירים בין צורכי השוק המשתנים לבין התושבים. הפורום מתוכלל בתוך האגף לפיתוח אורבני ברשות ומאגד תחתיו שותפים מרכזיים ומובילים במרחב	מחזק תיאום רשותי, התאמת מענים לצורכי השוק והתושבים ומפתח מענים בתחום תעסוקה .

מיזם	שותפים	מטרות ותחומי פעילות	תרומה לפיתוח תעסוקה ופיתוח אזורי
WORKIT	**שירות התעסוקה, קרן רש"י**	מיזם לאומי לפיתוח תהליכים מקדמי תעסוקה מיטבית תוך בניית קהילה אזורית המחברת בין מעסיקים, דורשי עבודה, ארגוני תעסוקה ורשויות מקומיות.	מתמקד במינוף כלל פעולות השחקנים באזור כדי לסייע לצעירים לעצב לעצמם מסלול קריירה הכולל הכשרה, רכישת כלים והשמה.

3.4.1. בבדיקת הלשכה המשפטית במשרד, אל מול המיזמים "מעלה" וה-"בית לעסקים" לצורך בחינת שאלת היעדר הכפילות בתמיכה, אשר כללה בין היתר את בחינת מסמכי היסוד של המיזמים, התייחסות הגורמים הרלוונטיים ממשרד הכלכלה ופנייה לקבלת הבהרות מהעמותה - לא נמצא חשש לכפל תקציבי בין המיזמים, וזאת בין היתר בשים לב להבחנה בין הפעילויות, קהלי היעד ורכיבי התקצוב שנבחנו במסגרת כל אחד מהם. יובהר כי קביעה זו מבוססת על הנתונים והמידע שנמסרו לצורך הבדיקה (נספח ב').

3.5. **<u>ייחודיות המיזם</u>**:

3.5.1. מבדיקה שנעשתה על ידי הגורמים המקצועיים במשרד, עולה כי כיום לא קיים גוף מרכזי באזור יישובי ההחלטה, המתכלל ומסייע בתהליכי גיוס ותעסוקה בשילוב של ליווי בנושא הצמיחה הדמוגרפית. לקרן רש"י קיים מיזם אחר אשר מטרתו לתמוך בעסקים קטנים, בינוניים וגדולים ולייצב אותם מבחינת הפעילות העסקית שלהם והאיתנות הכלכלית, מיצוי זכויות מול קרן פיצויים ומול המסלולים הרלוונטיים במשרד הכלכלה, התיירות, החקלאות וכו', לצד זה בהחלטה פועל המשרד להקמת מרכז אשר יוביל באזור יישובי ההחלטה את נושא התיישבות וריכוז מידע אזורי בתחום זה. הקמת מרכז וולקאם משלב בין שני הגופים האלו ומאגם פעולות שונות במרחב לידי חיבור אפקטיבי אשר מבוסס על תיאום בין תחומי הקריירה להתיישבות.

4. מטרות המיזם:

4.1. יצירת מנוע צמיחה אזורי המחבר בין יעדי התעסוקה ליעדי הדמוגרפיה, באמצעות בניית מנגנון קבוע לתכנון, תיאום וביצוע של פעולות לשימור, פיתוח ומשיכת הון אנושי אקדמי, תוך התאמה מתמשכת לצורכי המעסיקים ולביקושים בשוק העבודה.

4.2. חיזוק התעסוקה האזורית.

4.3. יצירת מאגר אזורי של מועמדים ומתן ליווי מותאם לצרכי השוק.

4.4. צמיחה דמוגרפית ליווי משפחות חדשות באזור יישובי ההחלטה על ידי שילוב הזדמנויות תעסוקה איכותיות.

5. רציונל המיזם

Welcome הוקם מתוך ההבנה, כי אחד החסמים המרכזיים לצמיחה ולשיקום של הגליל המזרחי הוא הפער הקיים בין ההון האנושי לבין צרכי שוק העבודה.

בעוד שמעסיקים רבים באזור מתקשים לגייס עובדים מתאימים, קיימות במקביל אוכלוסיות רבות המחפשות תעסוקה, הסבה מקצועית או הזדמנויות חדשות להשתלב במרחב.

הפער אינו נובע בהכרח ממחסור במשרות או בעובדים, אלא מהיעדר מנגנון אזורי מתכלל המחבר בין כלל הגורמים הפועלים בתחום ומצביע על חסמים ועל צרכים בעולמות צמצום הפערים.

Welcome פועל כ"האב אזורי" אשר מרכז מידע, מייצר שיתופי פעולה, משתף פעולה עם מנגנוני השמה והכשרה, ומחבר בין תעסוקה לבין צמיחה דמוגרפית.

המיזם מבוסס על תפיסה לפיה אזור יישובי ההחלטה מחייב טיפול בו-זמני בשלושה מנועי צמיחה הפועלים בתהליכי הזנה הדדית ויוצרים מערכת אזורית אחת:

1. הון אנושי
2. מעסיקים
3. צמיחה דמוגרפית

יצירת מערכת כזו מאפשרת לכנס את ריבוי הגורמים לכדי פעולה משותפת ולתת בידי הממשלה גישה מדויקת להבנת צרכי האזור והתאמת הכלים הממשלתיים הרלוונטיים.

5.1. **תעסוקה כמנוע לצמיחה אזורית**

ניסיונם של אזורי פריפריה בישראל ובעולם מלמד, כי תעסוקה איכותית היא הגורם המרכזי המשפיע על יכולתו של אזור לצמוח, למשוך אוכלוסייה חדשה ולשמר את ההון האנושי הקיים בו.

לאורך השנים התמודד אזור יישובי ההחלטה (הגליל המזרחי) עם אתגרים מבניים, ובהם מחסור במקומות תעסוקה איכותיים, קושי בגיוס עובדים, הגירה שלילית של צעירים ובוגרי אקדמיה, ופערים בין צרכי המעסיקים לבין ההון האנושי הזמין במרחב.

מלחמת חרבות ברזל החריפה את האתגרים הללו והמחישה את הצורך במנגנון אזורי חדש אשר יחבר בין תעסוקה, פיתוח כלכלי וצמיחה דמוגרפית.

המיזם המוצע מבקש לתת מענה ישיר לאתגרים אלו, באמצעות בניית תשתית אזורית קבועה אשר תמשיך לשרת את המרחב גם לאחר סיום תקופת המיזם.

5.2. **חיזוק המעסיקים האזוריים**

אחד האתגרים המרכזיים של שיקום הצפון הוא יכולתם של עסקים ומעסיקים לצמוח, להתרחב ולייצר מקומות עבודה חדשים.

באמצעות מערך קשרי מעסיקים אזורי, מערכת מידע משותפת ותהליכי גיוס והשמה מקצועיים, יסייע המיזם למעסיקים לקצר זמני גיוס, להרחיב את מאגרי המועמדים ולצמצם את העלויות הכרוכות באיתור עובדים.

פעילות זו צפויה לחזק את חוסנם של עסקים קיימים, לאפשר צמיחה של עסקים חדשים ולהגדיל את היקף הפעילות הכלכלית במרחב.

5.3. **פיתוח ושימור הון אנושי**

אחת הסוגיות המרכזיות עמן מתמודד אזור יישובי ההחלטה היא עזיבת צעירים, אקדמאים ובעלי מקצועות מבוקשים.

המיזם יפעל לא רק לאיתור ולהשמת עובדים, אלא גם ליצירת מסלולי פיתוח מקצועי, הכשרות מותאמות ושיתופי פעולה עם מוסדות ההשכלה וההכשרה במרחב. תהליכים אלה יאפשרו רציפות הכשרה ותעסוקה משלב הלימודים ועד לשלב הכניסה לשוק העבודה בלי לעזוב את האזור במעבר בין השלבים.
באמצעות פעילות זו צפוי המיזם להגדיל את שיעור ההשתלבות של צעירים בשוק העבודה האזורי ולחזק את הקשר בין מערכות ההשכלה לבין המעסיקים.

5.4. **צמיחה דמוגרפית וחיזוק ההתיישבות**

התעסוקה מהווה את אחד השיקולים המרכזיים בהחלטה של משפחות האם להישאר באזור, לחזור אליו או לעבור אליו.
לפיכך, המיזם רואה בכל השמה איכותית לא רק יעד תעסוקתי אלא גם יעד דמוגרפי.
במהלך שנות הפעילות צפוי המיזם לתרום לקליטתן של כ־80 משפחות חדשות במרחב אזור יישובי ההחלטה, בדגש על קריית שמונה ויישובי קו העימות.
משפחות אלו צפויות לחזק את מערכת החינוך, להגדיל את הצריכה המקומית, לתרום לחיזוק הקהילות המקומיות ולהוות מנוע נוסף לצמיחה אזורית.

5.5. **חיזוק שיתופי הפעולה האזוריים**

אחד מיתרונותיו המרכזיים של המיזם הוא יכולתו לחבר בין כלל השחקנים הפועלים בתחום התעסוקה באזור יישובי ההחלטה.
באמצעות יצירת מנגנון עבודה משותף בין משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מוסדות אקדמיים, מעסיקים, ארגוני תעסוקה וקרנות פילנתרופיות, צפוי המיזם לייצר שפה משותפת, תכנון משותף ותיאום בין כלל הגורמים הפועלים בשדה.
גישה זו תאפשר שימוש יעיל יותר במשאבים הקיימים ותתרום לחיזוק היכולת האזורית להתמודד עם אתגרי העתיד.

6. מתודולוגיה ושיטת הפעולה של המיזם:

המיזם על שני תחומי פעולה משיקים: תעסוקה וצמיחה דמוגרפית המשתלבים יחד למרכז המנוהל באמצעות מערכת CRM לניהול שותפויות.

6.1. תחום התעסוקה - מורכב משתי זרועות אופרטיביות: זרוע הון אנושי והשמה וזרוע מעסיקים.

6.1.1. **זרוע הון אנושי והשמה- 2 רכזי גיוס והשמה**

6.1.1.1. גיוס - מטרת הפעילות היא לאתר, למפות, ללוות ולחבר עובדים ומחפשי עבודה להזדמנויות תעסוקה במרחב. באמצעות שיתוף פעולה עם מוקד ההשמה של "הביתה – חוזרים לגליל" ותייצר פעולות משלימות באמצעות:

- שירות התעסוקה
- תל חי - אוניברסיטת קריית שמונה בגליל
- ארגוני תעסוקה במרחב
- קמפיינים דיגיטליים

- מאגרי מועמדים קיימים
- תפקידי הזרוע

6.1.1.2. השמה - המנגנון יאתר באופן אקטיבי עובדים איכותיים ובעלי ניסיון מקצועי בתחומים בהם קיים מחסור משמעותי בכוח אדם.

האיתור יתבצע באמצעים מגוונים:

- LinkedIn
- רשתות מקצועיות
- קהילות מקצועיות
- מאגרי בוגרי אקדמיה
- שיתופי פעולה עם ארגונים מקצועיים
- יצירת מאגר מועמדים אזורי
- ביצוע ראיונות
- מיפוי מיומנויות וכישורים
- ליווי אישי של מועמדים
- הפניית מועמדים למשרות
- זיהוי צרכי הכשרה (Upskilling & Reskilling)
- Head Hunting

6.1.2. **זרוע מעסיקים - רכז קשרי מעסיקים**

6.1.2.1. **מטרת הזרוע**: להפוך את Welcome לכתובת האזורית המרכזית עבור מעסיקים.

6.1.2.2. **תפקידי הזרוע**:

- איתור מעסיקים וחיבור להזדמנויות התרחבות של מעסיקים קיימים
- מיפוי צרכי כוח אדם
- פתיחת משרות
- סיוע בתהליכי גיוס
- חיבור למועמדים
- זיהוי פערי מיומנויות וכישורים

6.1.2.3. **פעילות שוטפת**: אנשי קשרי המעסיקים יקיימו פגישות שטח קבועות עם מעסיקים ברחבי הגליל המזרחי. במסגרת הפגישות ייאספו נתונים עדכניים בכל עת אודות:

- משרות פתוחות
- מקצועות במחסור
- צרכי הכשרה

- חסמי גיוס
- מגמות צמיחה
- תהליכי קליטת עובדים ושימור

מידע זה ישמש בסיס לתכנון פעילות המיזם.

6.1.3. **שלבי פעולה בתחום התעסוקה**

6.1.3.1. שלב 1 – זיהוי צורך

באמצעות קשרי המעסיקים והדאטה האזורי יזוהו מקצועות המצויים במחסור ויאותרו הזדמנויות חדשות ומצמיחות.

6.1.3.2. שלב 2 – גיוס משתתפים באמצעות מאגר המועמדים והשותפים האזוריים.

6.1.3.3. שלב 3 – השמה.

חיבור ישיר בין בוגרי השכלה גבוהה והכשרה באזור יישובי ההחלטה לבין המעסיקים שהגדירו את הצורך.

* במידת הצורך המיזם יעבוד בשיתוף פעולה עם הגורמים הרלוונטיים בנושא הכשרות מקצועיות.

6.1.4. **יעדי תחום התעסוקה:**

6.1.4.1. השמת 200 עובדים במשרות איכותיות ובעלות פוטנציאל השתכרות גבוה במהלך שנתיים של פעילות.

6.1.4.2. יצירת מאגר אזורי של כ-3,000 מועמדים ומתן ליווי מותאם לצרכי השוק.

6.2. **תחום דמוגרפיה וקליטה**- 2 רכזי צמיחה דמוגרפית.

המיזם רואה בתעסוקה מנוע מרכזי לצמיחה דמוגרפית.

מחקרים רבים מצביעים על כך שהחלטות מעבר והשתקעות של משפחות מושפעות בראש ובראשונה מהיכולת למצוא תעסוקה יציבה ואיכותית.

6.2.1. **מטרות התחום:**

- שימור צעירים במרחב
- החזרת תושבים שעזבו
- משיכת עובדים איכותיים מחוץ לאזור
- סיוע בקליטת משפחות חדשות
- אוכלוסיות יעד
- תושבי האזור
- בוגרי תל חי
- משפחות צעירות
- אנשי מקצוע
- עובדים מרחוק
- מפונים המעוניינים לחזור לצפון

6.2.2. **יעדי התחום: תמיכה בקליטת כ-80 משפחות חדשות באזור יישובי ההחלטה (גליל המזרחי)** במהלך תקופת השנתיים של המיזם.

6.3. ניהול שותפויות, מחקר ודאטה:

6.3.1. הבסיס לפעילות המיזם הוא יצירת תמונת מצב אזורית עדכנית, לצורך כך תוקם מערכת CRM אזורית אשר תרכז מידע אודות:

- מעסיקים
- משרות
- מועמדים
- הכשרות
- השמות
- פעילות שותפים
- קליטה וליווי תושבים

6.3.2. מטרות המערכת:

- מדידה ובקרה
- הפקת דוחות
- זיהוי מגמות
- תכנון פעילות
- שיתוף מידע בין השותפים.

המערכת תאפשר הפקת דוחות רבעוניים ושנתיים לצורך בקרה, קבלת החלטות ושיפור מתמיד של פעילות המיזם.

7. מנגנון לניהול המיזם

לצורך ניהול המיזם תוקם ועדת שותפים אזורית. בראשות הוועדה יישב מנכ"ל המשרד / ראש אגף בכיר גליל. הועדה תייעץ בגיבוש המטרות ודרכי השגתן, קביעת סדרי העדיפויות (המקצועיות, הארגוניות והתקציביות) וליווי יישום התוכנית לאורך זמן. הוועדה תסייע להבטחת שיתוף פעולה אפקטיבי בין כלל השותפים ולמיצוי המשאבים וההשפעה האזורית של המיזם.

יובהר כי המשרד יוביל את המיזם ויגבש את האסטרטגיה ואת הביצוע, ייקבע יעדים, תפוקות ואבני הדרך בהפעלת המיזם, ויקבל את כלל ההחלטות השוטפות שידרשו בעניינו, בשיתוף עם העמותה.

7.1. **הצעה להרכב ועדת שותפים (יקבע במשותף על ידי המשרד, הקרן והאשכול** הגליל המזרחי)

- יו"ר- מנכ"ל המשרד או נציג מטעמו.
- נציגי העמותה והקרנות הפילנתרופיות השותפות
- נציגי אשכול הגליל המזרחי (אזור יישובי ההחלטה)

- נציגי הביתה חוזרים לגליל
- נציג שירות התעסוקה
- נציג תל חי - אוניברסיטת קריית שמונה בגליל

7.2. **תפקידי ועדת השותפים**

- ייעוץ בנושא החזון, האסטרטגיה וסדרי העדיפויות של המיזם.
- חיזוק השותפות בין כלל הגורמים – ממשלה, רשויות, מעסיקים, אקדמיה ופילנתרופיה.
- קידום חסמים מערכתיים ומהלכי מדיניות התומכים בצמיחה דמוגרפית ותעסוקתית.
- סיוע בגיוס משאבים ובפיתוח שיתופי פעולה אסטרטגיים.
- ליווי תהליכי למידה, שיפור מתמיד והבטחת קיימות המיזם לאורך זמן.
- הוועדה תתכנס אחת לרבעון.

7.3. בהתאם לסעיף 2.1.2 להוראת תכ"מ מס' 7.8.3, מדובר בהתקשרות מסוג "עסקה" ולא בתמיכה, המיזם מבוסס על מבנה אופרטיבי קשיח הכולל הקמה ויצירת תשתית דאטה ומערכת CRM אזורית, הקמת מרז והפעלת רכזים ייעודיים בשלוש זרועות מוגדרות, לצורך עמידה ביעדים כמותיים קשיחים שהוגדרו על ידי המשרד (השמת 200 עובדים וקליטת 80 משפחות). העמותה תפעיל "האב אזורי" המנהל את רשת השותפויות במרחב עבור המשרד ובשמו.

שכן המיזם נועד לקדם באופן ישיר את מטרות ויעדי המשרד, תוך מעורבות מהותית ומתמשכת של המשרד בתכנון, בביצוע, בפיקוח ובבקרה. המשרד יוביל את המיזם בקביעת היעדים, תכנית העבודה והתקציב, יאשר את התכנים והמיקודים המקצועיים, יהיה מעורב בפעולות השיווק, המיתוג וההטמעה ובבחירת הגורמים המקצועיים, וכן יקבל דיווחים רבעוניים על התקדמות המיזם בהתאם לגאנט המאושר.

באופן זה תישמר מעורבות המשרד לאורך כל תקופת ההתקשרות, כנדרש במסגרת התקשרות מסוג זה.

8. קיימות והמשך פעילות לאחר תקופת המיזם

המיזם נבנה מראש כתשתית ארוכת טווח ולא כתוכנית חד-פעמית.

במהלך השנתיים של הפעילות יפותחו:

- מערכת CRM אזורית.
- מאגר מעסיקים.
- מאגר מועמדים.
- מנגנון שותפויות.
- מתודולוגיות עבודה.
- מערך הכשרות.
- מערך מדידה ובקרה.

נכסים אלו יפותחו כמודל בר קיימא ויאפשרו את המשך הפעלת המודל גם לאחר תקופת המימון הראשונית.
החזון ארוך הטווח הוא להפוך את Welcome למנגנון האזורי הקבוע של אזור יישובי ההחלטה (הגליל המזרחי) בתחומי התעסוקה, ההון האנושי והצמיחה הדמוגרפית.

9. תקופת המיזם וגנאט:

9.1. תקופת המיזם: 24 חודשים.

ציר אסטרטגי / משימה	שנה 1 Q1	Q2	Q3	Q4	שנה 2 Q1	Q2	Q3	Q4
א. הקמת המודל והתשתית האזורית								
גיבוש והקמת המודל האזורי								
בניית שותפויות אזוריות								
שותפות עם "הביתה – חוזרים לגליל" ומוקד ההשמות								
גיוס מנהלת זרוע הדמוגרפיה								
קליטת צוות המיזם והקמת מערך אזורי								
ב. בניית יכולות ומערכי עבודה								
מיפוי אוכלוסייה, צרכים ומנועי צמיחה דמוגרפיים								
מיפוי מעסיקים ומשרות באזור								
בניית מערכות מידע, CRM ומדדי השפעה								
בניית מעטפת מעבר וקליטה								
ג. הפעלה שוטפת								
קשרי מעסיקים ופיתוח משרות								
גיוס מועמדים והשמה								
ליווי דמוגרפי למשפחות ומועמדים								
מיתוג, שיווק ומשיכת אוכלוסייה								
ד. הרחבה וביסוס אזורי								
הרחבת מעגל המעסיקים והמשרות								

מקרא	
הקמה / תכנון	
הפעלה ראשונית	
הרחבה / ביסוס	

ציר אסטרטגי / משימה	שנה 1 Q1	Q2	Q3	Q4	שנה 2 Q1	Q2	Q3	Q4
הרחבת היקפי הגיוס וההשמה								
הרחבת הפעילות לרשויות ויישובים נוספים								
מדידה, הערכה ושיפור המודל								
ביסוס המודל והיערכות להמשך								

10. **תקציב המיזם** - מצ"ב טבלת תקציבית. **(נספח א')**

עלות כוללת: **4,000,000**

מקור מימון	סכום
משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי	2,000,000 ₪
קרן רש"י	2,000,000 ₪
סה"כ	4,000,000 ₪

דיון:

הגורם המקצועי מציג בפני הוועדה את רעיון המיזם המשותף, ואת בקשתו לאישורו.

החשב שאל לגבי כפילויות של תמיכה ו/או תשלום בגין מיזמים משותפים אחרים של הספק אל מול משרדי הממשלה ונענה כי בוצעה בדיקה מקיפה בנושא וכי לא נמצא כפילות בנושא המיזם אל מול תמיכות ו/או תשלום על מיזמים אחרים, הן במשרד והן במשרדי ממשלה אחרים.

עוד שאל החשב לגבי בדיקת הסבירות של העלויות המבוקשות במיזם, ונענה כי נבדקו עלויות ההעסקה של העובדים במיזם (יש לזכור כי מדובר בעלות מעביד ולא שכר ברוטו), וכי נמצא כי הן מצויות בתחום הסבירות עבור עובדים ברמה הנדרשת לכל תפקיד. כן נבחנו העלויות הנוספות, כגון עלויות תשתיות פיזיות ומערכות מיחשוב, ונמצא כי הן בגדר של עלות סבירה.

החלטה

1. ועדת המכרזים קובעת כי מדובר בהתקשרות לביצוע עסקה, בהתאם לנימוקים בסעיף 7.3 לעיל, הן לאור העובדה שהמשרד קובע את התוצרים והיעדים של המיזם, והן לאור כך שהוא שזה שנותן הנחיות אופרטיביות ושוטפות במהלך תקופת ביצועו.

2. ועדת המכרזים קובעת כי עריכת ההתקשרות כפטור ממכרז הינה כלכלית יותר ותיתן ערך רב יותר מאשר ביצועה במכרז, בהתאם לנימוקים ולפירוט בסעיף 3.2 לעיל, ובטופס "פניה לדוגמא לוועדת המכרזים לאישור מיזם משותף" המצורף לפרוטוקול.
3. הוועדה בחנה כי לא קיימים פרויקטים בעלי מטרות דומות או מאפיינים דומים בהתאם לסעיפים 3.4.1 וסעיף 3.5 לעיל, לרבות בדרך של התקשרות לביצוע עסקה, הקצאה או הפעלה ישירה על ידי הממשלה, וכי אין למשרדים אחרים או לגופים ציבוריים פרויקטים דומים למיזם עם הספק.
4. ועדת המכרזים וידאה כי הסכם ההתקשרות נעשה בהתאם לכללים המנחים בהוראת תכ"ם 7.8.3, ובכלל זה כי המיזם תואם את המפורט בסעיף 2.4 להוראת התכ"ם הנ"ל.
5. נוכח היקף ההתקשרות נדרש אישור של ועדת הפטור המשרדית למיזם, בהתאם למדרג האישורים הקבוע בהוראת תכ"ם 7.6.1 – "פטור מחובת מכרז".

מר יוחנן מאלי מנכ"ל המשרד	**מר רוני זבורוף** חשב המשרד	**עו"ד מיכל הרשקו - אברהם** לשכה משפטית

נספח א'- תקציב המיזם

תקציב מיזם דמוגרפיה תעסוקתית							
כח אדם		**כמות**	**עלות חודשית כולל מע"מ**	**פירוט לחודש**	**שנה א**	**שנה ב**	**סה"כ עלות לשנתיים פעילות**
	מנהל.ת מיזם	1	28,500	28,500 (כולל אחזקת רכב וביטוח + נסיעות על פי צרכי התפקיד)	342,000	342,000	684,000
	כוח אדם (2 גיוס, 1 קשרי מעסיקים, 1 צמיחה דמוגרפית)	4	82,666	רכז גיוס 18,000 לחודש (עלות מעביד) *2 מנהל קשרי מעסיקים 23,333 (כולל אחזקת רכב וביטוח + נסיעות על פי צרכי התפקיד) מנהל צמיחה דמוגרפית 23,333 (כולל אחזקת רכב וביטוח + נסיעות על פי צרכי התפקיד)	991,992	991,992	1,983,984
	יעוץ מומחים			לפי תעריפי נש"מ	100,000	100,000	200,000
פעילות							-
	מערכת crm				140,000	60,000	200,000
	מיפוי ועבודת נתונים מתמשכת				50,000	50,000	100,000
	פעולות גיוס והשמה, שיווק, פרסום, מדיה, כנסים ואירועים				223,270	223,270	446,540
תשתיות פיזיות							-
	שכירות חודשית והוצאות שוטפות (ארנונה, חשמל, תקשורת)		7,500		90,000	90,000	180,000
	הצטיידות משרד ומחשוב				15,000		15,000
סה"כ לא כולל תקורה					1,952,262	1,857,262	3,809,524
	תקורה (ייעוץ משפטי, הנהח"ש)	0.05			97,613	92,863	190,476
סה"כ					**2,049,875**	**1,950,125**	**4,000,000**