

# המלצות הצוות להסרת חסמים והגברת נגישות ברכש הממשלתי וברכש החברות הממשלתיות

## חברי הצוות:

מר גל אמיר, מנהל מינהל הרכש הממשלתי, אגף החשב הכללי, משרד האוצר  
גבי נעמי היימן רייש, סגנית מנהל הסוכנות לעסקים קטנים  
עו"ד שקד קרפ, משרד המשפטים  
עו"ד מרים כבהא, נציבת שוויון ההזדמנויות בעבודה  
גבי נועה קיסר, סגנית בכירה למנהל הרשות, רשות החברות הממשלתיות  
מר חסן טוואפרה, ראש הרשות לפיתוח כלכלי במגזר המיעוטים

## משתתפים נוספים:

מר אלון קינסט, מינהל הרכש הממשלתי, אגף החשב הכללי, משרד האוצר  
מר סמי להיאני, מנהל האגף לפיתוח כלכלי, הרשות לפיתוח כלכלי במגזר המיעוטים  
גבי ירדן בובליל, מינהל הרכש הממשלתי, אגף החשב הכללי, משרד האוצר  
גבי תמר פרנקל מירסקי, מנהלת תחום בכיר חקיקה ורגולציה, הסוכנות לעסקים קטנים  
מר אמיר סינאי, מינהל הרכש הממשלתי, אגף החשב הכללי, משרד האוצר  
גבי מיראל נחול, נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה  
מר עבד עזאם, ראש תחום גורמים עסקיים, הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית  
מר שגיא כהן, רשות החברות הממשלתיות

בעריכת אמיר סינאי



## 1. תמצית מנהלים

### 1.1. חסמים שזוהו להשתתפות ברכש הממשלתי וברכש החברות הממשלתיות לחברה

#### הערבית-<sup>1</sup>

- 1.1.1. חוסר רצון לגשת למכרזים עקב החשש שאין סיכוי אמיתי לזכות
- 1.1.2. אי עמידה בתנאי הסף המכרזיים
- 1.1.3. אי מודעות ליתרונות הקיימים להשתתפות ברכש הממשלתי וברכש של חברות ממשלתיות
- 1.1.4. עלויות הכרוכות בהשתתפות במכרזים כערבויות ודרישות ביטוח ותנאי התשלום לספקים בממשלה
- 1.1.5. אי הבנת דרישות המכרז וקושי בכתיבת הצעות

### 1.2. המלצות הצוות

#### 1.2.1. קמפיין העלאת מודעות לרכש באוכלוסייה הערבית

- 1.2.1.1. פרסום ממוקד שיופנה לספקים וספקים פוטנציאליים בחברה הערבית ובמסגרתו יוצגו מקרים בהן הרכש הממשלתי ורכש החברות הממשלתיות תרמו להצלחת עסקים בחברה הערבית.
- 1.2.1.2. הדגשת התאמת חברות ועסקים מהחברה הערבית למכרזים - הממשלתיים ושל החברות הממשלתיות.
- 1.2.1.3. הנגשת הסיבות המרכזיות אשר הובילו לכך שהצעות לא זכו במכרזים כדי להגביר את השקיפות ולהביא ללמידה מטעויות.
- 1.2.1.4. הפצה ממוקדת בחברה הערבית של מכרזי מסגרת מרכזיים עם תנאי סף מותאמים.
- 1.2.1.5. פרסום פעולות הנוגעות להוזלת עלויות בפני ספקים.

#### 1.2.2. מדריכים הדרכות והכשרות

- 1.2.2.1. התאמת תוכניות הסיוע של הסוכנות לעסקים קטנים
- 1.2.2.2. מדריך ספקים- הפצת מדריך מקוון למשתמש בשפה הערבית
- 1.2.2.3. ניהול כנס חשיפה לעולם הרכש הממשלתי שיעסוק בתהליך העבודה של הספקים עם הממשלה

#### 1.2.3. צעדי מדיניות

- 1.2.3.1. קידום מדיניות של הקלה בדרישות ניסיון למען הגדלת היצע הספקים
- 1.2.3.2. קידום מדיניות של ניהול סיכונים, אשר תאפשר הפחתה מושכלת בדרישות מכרזיות כגון דרישות ערבות וביטוח.
- 1.2.3.3. בחינת אפשרות להקלה בתנאי הסף להעמדת ערבות, באופן שיביא להרחבת היצע הגופים המאושרים להעמדת ערבויות במסגרת הוראת תכ"ס 7.3.3.
- 1.2.3.4. קידום בחינה של עמידה בחוק מוסר תשלומים לרבות תהליכי בקרה רוחביים בחברות הממשלתיות.

<sup>1</sup> על בסיס סקר שהופץ לחברה הערבית ושולחנות עגולים שהתקיימו במסגרת עבודת הצוות

1.2.3.5. קידום בחינה של עמידה בחוק מוסר תשלומים לרבות תהליכי בקרה רוחביים במשרדי הממשלה.

#### 1.2.4. דיגיטציה והנגשה

1.2.4.1. קידום השימוש של משרדי הממשלה והחברות הממשלתיות במערכות דיגיטליות לניהול ההליך המכרזי.

1.2.4.2. קידום הרחבת פרסומי המכרזים של משרדי הממשלה והחברות הממשלתיות לאמצעים שונים לרבות הפצה בלתי אמצעית, שימוש ברשתות חברתיות ועד.

1.2.4.3. עידוד הרשמת ספקים בחברה הערבית למערכת יהל"ם.

1.2.4.4. עידוד הרשמת ספקים בחברה הערבית למאגרי הספקים המנוהלים בחברות הממשלתיות.

1.2.4.5. הרחבת שימוש משרדי הממשלה ובמידת האפשר לחברות הממשלתיות במערכות דיגיטליות ליצירת מסמכי מכרז אחידים בהליך מובנה ואינטואיטיבי.

### **1.3. יעדים לאחר מימוש המלצות הצוות**

1.3.1. ההיקף הכספי של ההתקשרויות המבוצעות מול עסקים בחברה הערבית ביחס להיקף הכספי של כלל הרכש הממשלתי לאחר יישום ההמלצות יעמוד בשנה השנייה על 4%. בשנה השלישית יעמוד על 6%, ברביעית על 8% ובחמישית על 10%.

1.3.2. הגדלת מספר המשרדים שעושים שימוש במערכות רכש דיגיטליות ל-30 משרדים.

1.3.3. הגדלת מספר העסקים מהחברה הערבית הרשומים למאגר הספקים של מערכת יהל"ם ב-200 ספקים לפחות.

1.3.4. הגדלת מספר הרשומים מהחברה הערבית לרשימת הדיוור באתר מינהל הרכש הממשלתי ב-1000 רשומים לפחות.

1.3.5. הגדלת מספר הגופים הממשלתיים המשתמשים במערכות דיגיטליות ליצירת מסמכי מכרז אחידים ב-20 גופים.

1.3.6. שיווק של חמישה מכרזים עם תנאי סף מותאמים לעסקים בחברה הערבית ע"י משרדי הממשלה כל שנה.

### **1.4. כלי מדידה**

1.4.1. יצירת כלי מדידה לצורך בחינת העמידה ביעדים לרבות יצירת תשתית סטטיסטית מבוססת סקרים ובחינת שילוב של דיווח במסגרת מערכת הרכש הממשלתיות.

### **1.5. תקציב ומשאבים**

1.5.1. לצורך יישום המלצות הצוות ומדידתם נדרש לבצע מספר פעולות טרום ביצוע:

1.5.1.1. תכנון העבודה ליישום המלצות הצוות ימונו מתקציב המשרדים האחראיים לביצוען כמפורט בנספח ג'

1.5.1.2. פיתוח כלי המדידה הדרושים.

## 2. רקע:

1.1. ביום 24.10.2021 התקבלה החלטת ממשלה 550, "התוכנית הכלכלית לצמצום פערים בחברה הערבית עד לשנת 2026".

1.2. בהתאם לכתוב בסעיף 10ג' להחלטת הממשלה, הוקם צוות משנה בראשות החשב הכללי במשרד האוצר, ובהשתתפות הסוכנות לעסקים קטנים, הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית, רשות החברות הממשלתיות, נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה ומשרד המשפטים.

1.3. החלטת ממשלה 550 מדגישה את החשיבות הלאומית שרואה הממשלה בהמשך העצמה וקידום של הפיתוח הכלכלי-חברתי של החברה הערבית ומהווה תוכנית רב-שנתית לפיתוח כלכלי חברתי של החברה הערבית. מטרת ההחלטה הן בין היתר לפעול לצמצום פערים בין החברה הערבית לאוכלוסייה הכוללת במגוון תחומים, תוך שימת דגש על פיתוח התעסוקה, הן מבחינת שיעור התעסוקה והן מבחינת איכותה. כן עוסקת החלטה זו ברמת הפרט, בהעלאת הפריון ותרומה לכלכלה הלאומית.

1.4. סעיף 10 להחלטה מתמקד בפיתוח עסקים בחברה הערבית ומתייחס בין היתר לרכש הממשלתי ורכש בחברות הממשלתיות. הסעיף קובע כי על הצוות שבראשותו החשב הכללי במשרד האוצר או מי מטעמו לבחון ולגבש המלצה **להפחתת חסמים והגברת הנגישות בתחום הרכש הממשלתי לאוכלוסייה הערבית**. זאת באמצעות מיפוי החסמים הקיימים ברכש הממשלתי, גיבוש אסטרטגיה להפחתתם תוך העלאת המודעות והנגישות וקביעת יעדים מדידים להגברת ההשתתפות של עסקים מהחברה הערבית ברכש הממשלתי.

1.5. הצוות התכנס שבעה מפגשים כאשר כל מפגש עסק בסוגיה אחרת הנוגעת לרכש הממשלתי ולרכש החברות הממשלתיות לרבות:

1.5.1. יצירת תשתית מקצועית לעבודת הצוות

1.5.2. כלים להעלאת מודעות לרכש

1.5.3. מיפוי החסמים

1.5.4. קביעת יעדים מדידים

1.5.5. גיבוש תכניות סיוע לעסקים בחברה הערבית

1.6. מסמך זה סוקר את עבודת הצוות והמלצותיו לצורך השגת יעדי סעיף 10ג' להחלטת ממשלה 550.

## 2. תשתית מקצועית לעבודת הצוות:

### 2.1. לצורך יצירת תשתית מקצועית לצוות בוצעו מספר פעולות:

#### 2.1.1. סקירה בינלאומית

#### 2.1.2. הפצת סקר לעסקים בחברה הערבית

#### 2.1.3. קיום שולחנות עגולים עם עסקים בחברה הערבית

סקירה בינלאומית: במטרה לבחון דרכים שונות בהן ניתן להפחית חסמים העומדים בפני השתתפות של מיעוטים ברכש הציבורי, הוצגה לחברי הצוות סקירה בינלאומית בנושא מדיניות להסרת חסמים. האתגר העיקרי של קובעי המדיניות בעת קידום מטרות משניות ברכש הציבורי הוא היעדר ידע לגבי האופן בו ניתן לעמוד ביעדי המדיניות בצורה אפקטיבית. לפי ה-OECD, אתגר זה משמעותי במיוחד ביישום יעדים הנוגעים להגברת ההשתתפות של מיעוטים ברכש הציבורי למען שילובם בכלכלה. דבר המוביל לכך שמטרה זו, ביחס למטרות משניות אחרות, אינה נפוצה בקרב מדינות ה-OECD למרות חשיבותה.<sup>2</sup> מכיוון שקיים מעט מידע על מדיניות להסרת חסמים להתקשרויות עם מיעוטים במדינות השונות, הרחבנו את טווח הבחינה גם למדיניות כללית שנועדה להסיר חסמי השתתפות ברכש למען הגדלת היצע הספקים. בסקירה הבינלאומית סקרנו דרכי מדיניות להסרת חסמים להשתתפות ברכש הציבורי כפי שיושמו בתכניות שונות בעולם. מהסקירה הבינלאומית עלה כי עיקר הפעולות הנעשות היום נוגעות להעלאת מוטיבציה להשתתפות, חשיפת ספקים לאינפורמציה בנוגע לקיומם של מכרזים ויצירת כלים טכנולוגיים המביאים להסרת חסמים (הסקירה שהוצגה לצוות מצורפת בנספח א').

### 2.2. סקר ספקים עם שולחנות עגולים:

#### 2.2.1. לצורך יצירת תשתית מקצועית רלוונטית, הצוות ביצע מספר פעולות

ובניהן הפצת סקר לעסקים באוכלוסייה הערבית וקיום שולחנות עגולים לצורך יצירת קשר בלתי אמצעי עם עסקים אלו.

#### 2.2.2. הסקר תורגם לשפה הערבית והופץ בשפה העברית ובשפה הערבית דרך

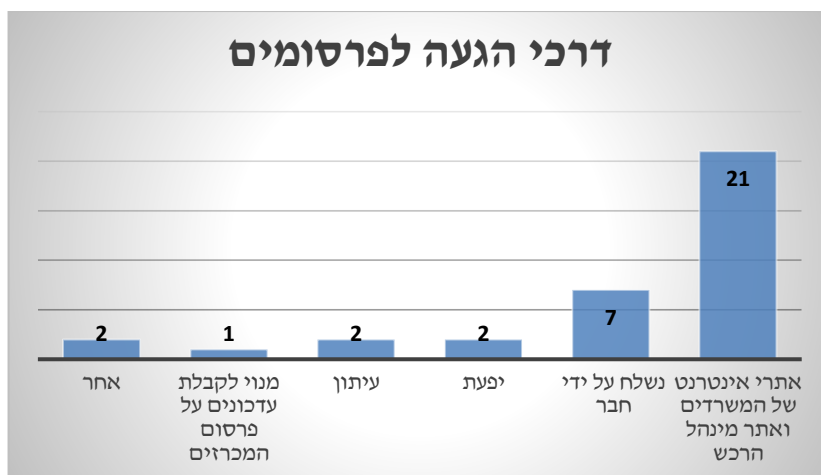
פלטפורמה מקוונת לאלפי ספקים מהחברה הערבית. הסקר נשלח לרשימות דיור רלוונטיות של הגופים השונים בצוות ולרשימות הדיור הרלוונטיות הקיימות ברשות התאגידים. לסקר הגיבו 63 משיבים.

#### 2.2.3. מודעות להזדמנויות הכלכליות הטמונות ברכש - בכל הנוגע לחשיפת

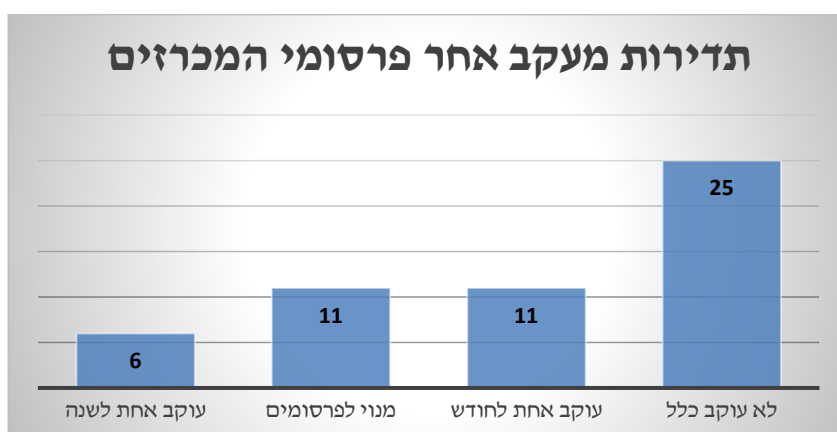
העסקים לתהליכי הרכש בממשלה, כ-57% טענו כי נחשפו בעבר לתהליכי הרכש בממשלה או בחברות ממשלתיות, בעוד 50% בלבד טענו כי נחשפו לפרסומים של מכרזים או הליכי רכש. להלן דרכי ההגעה הנפוצים דרך העסקים נחשפו לפרסומים.

---

<sup>2</sup> Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement, p10.  
Ibid p47.



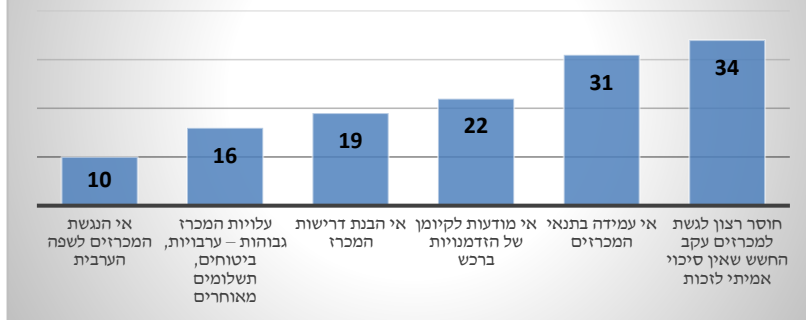
2.2.4. מעקב אחר פרסומים - 46% טענו כי הם מודעים לאפשרות של מעקב אחר פרסומים של מכרזים או דרישות רכש. בטבלה מטה ניתן לראות את תדירות המעקב המדווחת:



2.2.5. השתתפות בהליכי הרכש - 28% בלבד מהמשתתפים טענו כי השתתפו במכרז של הממשלה או החברות הממשלתיות בשלוש השנים האחרונות. בשאלה על השתתפות בהליך תחרותי אחר 22% טענו כי השתתפו בהליך תחרותי אחר. 19% בלבד רשומים לרשימות ומאגרי ספקים.

2.2.6. החסמים המרכזיים - החסם המשמעותי ביותר עליו הצביעו המשיבים הוא חוסר רצון לגשת למכרזים עקב החשש שאין סיכוי אמיתי לזכות. לאחריו נמצא כי אי עמידה בתנאי המכרז מהווה החסם מרכזי נוסף.

## החסמים העומדים בפני עסקים בחברה הערבית



רצון להשתתף בתהליכי הרכש בממשלה ובחברות הממשלתיות - מלבד שני משיבים, כל העונים לסקר הביעו רצון להשתתף בתהליכי הרכש. זאת לעומת 28% בלבד מהמשתתפים שטענו כי השתתפו במכרז של הממשלה או החברות הממשלתיות בשלוש השנים האחרונות.

2.2.7. הצוות קיים שני שולחנות עגולים עם בעלי עסקים אשר ענו על סקר הספקים. במסגרת השולחנות העגולים נשאלו שישה בעלי עסקים שאלות הנוגעות לחסמים העומדים בפני השתתפותם ברכש הממשלתי ולדרכים בהן ניתן להסיר חסמים אלו. כל שולחן ערך כחצי שעה והתנהל באופן מקוון. בשולחנות השתתפו בעלי עסקים גדולים וקטנים המהווים חלק מסקטורים שונים.

2.2.8. במסגרת השולחנות העגולים עלו מספר תובנות בנוגע לחסמים העומדים בפני עסקים בחברה הערבית. בעלי העסקים טענו שהגשת הצעה דורשת תשומות רבות כתצהירים החתומים על ידי עו"ד, הגעה פיזית לתיבת מכרזים והבנת האופן בו יש לכתוב את ההצעות. אלו העלו גם חסם מנטלי הנובע מחוסר אמונה כי בעל עסק ערבי אשר נקודת הפתיחה שלו נמוכה יותר יכול לזכות בהליך. חלק מבעלי העסקים אשר לא השתתפו בהליכי הרכש בממשלה טענו שהחסם העיקרי הוא חוסר מודעות להליכי הרכש. חסם נוסף אותו הדגישו בעלי העסקים הוא תנאי התשלום בממשלה אשר לפי כמה ספקים מביא לכך שהם מעדיפים לבצע התקשרויות במגזר הפרטי עקב מחזור כספי נמוך. ספקים נוספים ציינו שאינם יודעים מדוע הם לא זכו במכרזים שהשתתפו בהם בעבר, דבר הפוגע באמון ולא מקנה אפשרות להשתפרות. בנוסף, עלו חסמים הנוגעים לעלויות הכרוכות בהשתתפות במכרזים אשר בחלקם לא קיימים כיום. דבר אשר הצביע על הצורך לפרסם כי הליך הרכש אינו מסובך כשהיה בעבר.

### 2.3. העלאת המודעות להזדמנויות כלכליות ברכש הממשלתי:

2.3.1. בפני חברי הצוות הוצג סקר שנערך על ידי מינהל הרכש הממשלתי עבור כלל אוכלוסיית הספקים, אשר תוצאותיו מראות כי החשיפה לפרסומי המכרזים בעיתון הוא שולי. לאור תוצאות הסקר, ועל מנת להגביר את

החשיפה למכרזים בקרב האוכ' הרלוונטית, התחدد הצורך לקדם את פרסום המכרזים באמצעים נוספים.

2.3.2. בנוסף, עלה הצורך ביצירת תכנים ייעודיים לעסקים בחברה הערבית שיועברו באמצעות הפצת סרטונים וקיום כנסי ספקים באזורים שונים.

2.3.3. החלופות שהועלו במסגרת המפגש כללו גם קמפיין לעידוד השתתפות של עסקים בחברה הערבית ברכש הממשלתי ועידוד הרשמה של הספקים למערכת יהל"ם המאפשרת פניה לספקים בנוסח אחיד הניתן להתאמה בהתאם לצורכי המזמין ובחירת הספקים נעשית מתוך רשימת ספקים אשר הרישום אליה אינו כולל חסמים משמעותיים.<sup>3</sup>

2.4. נתונים קיימים וקביעת מתודולוגיה למדידת ההשתתפות:

2.4.1. הנתונים אשר הוצגו לצוות רלוונטיים לשנת 2015 וזאת מכיוון שלא נעשתה מאז בחינה מקיפה בנושא. דו"ח של הלמ"ס משנת 2015 מהווה המקור העדכני ביותר ולפיו הבעלים של כ-16% מהעסקים בישראל הם בבעלות ערבית. ניתוח שבוצע באותה השנה על ידי מינהל הרכש הממשלתי בהתאם למתודולוגיה המתבססת על חלוקה גאוגרפית של העסקים, מצא שהיקף הרכש מספקים אשר נמצאים בבעלות ערבית עומד על כ-3% אחוז מסך הרכש הממשלתי.

---

<sup>3</sup> מערכת יהל"ם היא מערכת לביצוע תיחורים להתקשרויות בהליך מקוצר מכוח תקנה 3(1) בעבור משרדי הממשלה (בל"מ עד 50,000 ₪).



3. **המלצות הצוות** - המלצות הצוות מחולקות לשלושה חלקים בהתאם למשימות שהוטלו על הצוות בהחלטת הממשלה: קביעת אסטרטגיה להפחתת חסמים והגברת הנגישות בתחום הרכש הממשלתי תוך העלאת המודעות והנגישות, קביעת יעדים מדידים להגברת ההשתתפות של עסקים מהחברה הערבית ברכש הממשלתי והצעת כלי ליווי וסיוע לתהליכי הרכש. את תוכנית העבודה ליישום המלצות אלה ניתן למצוא בנספח ב'.

3.1. לעניין המלצות הצוות- עסק בחברה הערבית הוגדר כעסק בבעלות ערבית או עסק בו שיעור המועסקים הערבים מתוך כלל המועסקים גדול מ-50%.

3.2. מיפוי החסמים לאוכלוסייה הערבית ברכש ופעולות מומלצות לצמצומן :

3.2.1. החסמים המרכזיים אשר מופו במסגרת עבודת הצוות הם הבאים : **חוסר**

**רצון לגשת למכרזים עקב החשש שאין סיכוי אמיתי לזכות, אי מודעות להזדמנויות הקיימות ברכש, עלויות כניסה ותנאי תשלום, ואי הבנת דרישות המכרז וקושי בכתיבת הצעות.** האסטרטגיה עליה הצוות ממליץ כוללת פעולות שמטרתן להפחית כל אחד מחסמים אלו באמצעות שימוש בכלים מקוונים, קמפיינים וכנסי ספקים וטיוב רגולציה.

3.2.2. **חוסר רצון לגשת למכרזים עקב החשש שאין סיכוי אמיתי לזכות**<sup>4</sup>

פעולות אפשריות להסרת החסם :

3.2.2.1. קמפיין מכוון לעסקים בחברה הערבית שיכיל מספר אלמנטים :

- מקרי הצלחה של עסקים מהחברה הערבית שזכו במכרזים ממשלתיים או של החברות הממשלתיות.

- הנגשת הסיבות המרכזיות אשר הובילו לכך שהצעות לא זכו במכרזים כדי להגביר את השקיפות ולהביא ללמידה מטעויות. את הסיבות ירכז מינהל הרכש וזאת על ידי למידת הסיבות הרלוונטיות מעורכי המכרזים המרכזיים הנערכים על ידי מינהל הרכש הממשלתי.

- עידוד עסקים בחברה הערבית להצטרף לרשימת הדיוור של אתר מינהל הרכש במסגרתו נשלחים לספקים פרסומי מכרזים בתחום עיסוקיהם.

- עידוד הרשמה למערך מעוף.<sup>5</sup>

3.2.3. **אי עמידה בתנאי המכרז**<sup>6</sup>

פעולות אפשריות להסרת החסם :

3.2.3.1. פרסום ממוקד בחברה הערבית של מכרזי מסגרת מרכזיים עם תנאי סף מותאמים.

3.2.3.2. הגברת המודעות במשרדי הממשלה לעניין קביעת תנאי הסף מופחתים במקרים המאפשרים כך וזאת באמצעות מדריכים ייעודיים והדרכות.

3.2.3.3. קידום מדיניות של הקלה בדרישות ניסיון למען הגדלת היצע הספקים.

<sup>4</sup> זהו החסם המשמעותי ביותר עליו הצביעו המשיבים על הסקר וזה עלה גם בשולחנות העגולים.

<sup>5</sup> מערך המעוף של הסוכנות לעסקים מציע מגוון כלים בתחום הליווי והידע העסקי. המערך מציע קורסים במגוון נושאים ומאפשר ייעוץ וליווי צמוד בבתי העסק. בכך המערך מנגיש מידע לעסקים, מעודד יזמות ומשפר את הנגישות של העסקים והיזמים למימון.

<sup>6</sup> חסם זה עלה כחסם מרכזי

#### 3.2.4. אי מודעות להזדמנויות הקיימות ברכש<sup>7</sup>

פעולות אפשריות להסרת החסם :

##### 3.2.4.1. עידוד הרשמה למערכת יהל"ם - מערכת יהל"ם היא מערכת לביצוע

תיחורים להתקשרויות בהליך מקוצר מכוח תקנה 3(1) בעבור משרדי הממשלה (בל"מ עד 50,000 ₪). להשתתפות בתיחורי מערכת יהל"ם פוטנציאל גבוהה בחברה הערבית וזאת מכיוון שלא קיימים חסמים משמעותיים בהרשמה אליה ותנאי הסף בתיחורים אלו הם מינימליים.

##### 3.2.4.2. הרחבת פרסומי המכרזים לאמצעים שונים – עידוד משרדי הממשלה

והחברות הממשלתיות לפרסם את המכרזים באמצעים הנוספים לחובת הפרסום הפומבי.

#### 3.2.5. עלויות הכרוכות בהשתתפות במכרזים כגון ערבויות ודרישות ביטוח

("עלויות כניסה") ותנאי התשלום לספקים בממשלה<sup>8</sup>

פעולות אפשריות להסרת החסם :

##### 3.2.5.1. מדריך כתיבת מסמכי מכרז- באמצעות המדריך, תקודם מדיניות של

ניהול סיכונים, הפחתה בערבויות ובדרישות הביטוח והקפדה על היקף הערבות וביטוח המתאים להיקף המכרז תוך עידוד השימוש בערבות מופחתת.

##### 3.2.5.2. קידום הקלה בתנאי הסף להעמדת ערבות, באופן שיביא להרחבת היצע

הגופים המאושרים להעמדת ערבויות במסגרת הוראת תכ"ס 7.3.3.

##### 3.2.5.3. בחינה של עמידה בחוק מוסר תשלומים לרבות תהליכי בקרה רוחביים

בחברות הממשלתיות.

##### 3.2.5.4. עמידה בחוק מוסר תשלומים בממשלה – בשנת 2021-2022 חטיבת

הביקורת באגף החשב הכללי ביצעה ביקורת בנושא 'מוסר התשלומים' בכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך. ביקורת זו הסתמכה על נתוני 2019 ובהתאם לתוצאותיה נקבע מתווה שמטרתו להביא לשיפור מוסר התשלומים בממשלה, בהובלת החשבונאית הראשית, שעיקרו שיפור והטמעה של מערכות מידע ונהלים. הצוות ממליץ על ביצוע מעקב לגבי העמידה בחוק מוסר תשלומים, תשע"ז-2017 במהלך שנת 2024 על מנת לבחון את אפקטיביות המתווה, וההשתפרות ביחס לנתוני 2019.

#### 3.2.6. אי הבנת דרישות המכרז וקושי בכתיבת הצעות<sup>9</sup>

פעולות אפשריות להסרת החסם :

##### 3.2.6.1. מערכת יות"ם- מערכת יות"ם מייצרת תבניות אחידות לכתיבת מכרזים

במשרדי הממשלה במטרה ליצור סטנדרטיזציה מול הספקים ונוסח אחיד וברור עד כמה שניתן. תבניות אלו אומנם אינן מחייבות אך בעתיד מתוכננים תמריצים לשימוש בתבניות יות"ם. הנוסח האחיד במערכת

<sup>7</sup> חסם זה עלה רבות בשולחנות העגולים מצד ספקים שלא השתתפו כלל בתהליכי הרכש

<sup>8</sup> כיום מינהל הרכש הממשלתי והסוכנות לעסקים קטנים פועלים למען צמצום עלויות הכניסה ככל הניתן

<sup>9</sup> חסם זה עלה בסקר על ידי כמה עסקים. לרוב כאלו שהשתתפו בתהליכי הרכש.

יות"ם כולל תקציר שמאפשר לספק להבין האם הוא רלוונטי להתקשרות והאם עליו להשקיע ולהתעמק במסמכי המכרז.

3.2.6.2. הפצת מדריך למשתמש עם מידע על ההליך המכרזי עבור ספקים.

3.2.6.3. עדכון שינויים רלוונטיים לספקים (הוראות תכ"ס, מערכות רכש דיגיטליות, פישוט הליך וכו') באתר מינהל הרכש והפצתו לרשימת הדיוור.

3.2.6.4. הטמעת השימוש בחוברת הצעה מתומצתת עד כמה שניתן באמצעות מדריך הרכש.

3.3. קביעת יעדים מדידים להגברת ההשתתפות :

3.3.1. יעדים לגבי ההיקף הכספי של התקשרויות המתבצעות מול עסקים בחברה הערבית - היקף הרכש שנמצא בשנת 2015 נמוך משיעור העסקים בבעלות ערבית. לכן, הצוות אינו סבור שיעד המתואם לכמות העסקים בבעלות ערבית בישראל הוא יעד ריאלי. אנו מצפים שהסרת החסמים אכן תגדיל משמעותית את ההשתתפות ברכש הממשלתי, אך את הפער כיום, לא ניתן למגר במסגרת לוחות זמנים קצרה. לפיכך, היעדים לגבי ההיקף הכספי של ההתקשרויות המבוצעות מול עסקים בחברה הערבית ביחס להיקף הכספי של כלל הרכש הממשלתי לאחר יישום ההמלצות יהיה כלהלן :

3.3.1.1. בשנה השנייה מתחילת יישום ההמלצות היעד יעמוד על 4%.

3.3.1.2. בשנה השלישית היעד יעמוד על 6%.

3.3.1.3. בשנה הרביעית היעד יעמוד על 8%.

3.3.1.4. בשנה חמישית היעד יעמוד על 10%.

3.3.2. יעד לגבי הגברת הרישום למערכת יהל"ם – כיום, רשומים 2906 ספקים במערכת יהל"ם. משיחה עם מנהל המערכת עולה כי לא נאספו נתונים מדויקים על אודות רישום ספקים מהחברה הערבית, אך הוא מתרשם כי אחוזים בודדים, אם בכלל, נרשמו למערכת עד כה. הצוות רואה ברישום למערכת יהל"ם המנהלת תיחורים בהן תנאי הסף נמוכים ככזאת שיכולה לתרום להפחתת החסם הנוגע לתנאי המכרז. לצורך קביעת יעד מדיד מומלץ לבחון את ההרשמה של חברות מהאוכלוסייה הערבית לפני ואחרי הקמפיין הממוקד לחברה הערבית. היעד יקבע על 200 רשומים חדשים בתקופת זמן זו.

3.3.3. יעד להרחבת השימוש במערכת יות"ם- הטמעת המערכת ל20 ממשרדי הממשלה ויחידות הסמך וככל הניתן גם לחברות ממשלתיות.

3.3.4. יעד לגבי הגברת הרישום לרשימת הדיוור של מינהל הרכש הממשלתי – כיום, רשומים 4188 ספקים ובעלי עניין לרשימת הדיוור. לצורך קביעת יעד מדיד מומלץ לבחון את רשימת הדיוור לפני ואחרי הקמפיין הממוקד לחברה הערבית. היעד יקבע על 1000 רשומים חדשים בתקופת זמן זו.

- 3.3.5. מכרזים עם תנאי סף מותאמים – שיווק של חמישה מכרזים ממשלתיים בשנה עם תנאי סף מותאמים שיוגשו לחברה הערבית ולרשימות הדיוור הרלוונטיות.
- 3.3.6. שיווק מכרזי החברות הממשלתיות - שיווק מכרזים של חברות ממשלתיות ברשימות הדיוור הרלוונטיות לעסקים בחברה הערבית.
- 3.4. קביעת דרך מדידת השתתפות עסקים בחברה הערבית ברכש הממשלתי:
- 3.4.1. יצירת כלי מדידה לצורך בחינת העמידה ביעדים לרבות יצירת תשתית סטטיסטית מבוססת סקרים ובחינת שילוב של דיווח במסגרת מערכת הרכש הממשלתיות.
- 3.5. כלי ליווי וסיוע<sup>10</sup>
- 3.5.1. הרחבת הסדנאות בחברה הערבית – הצוות ממליץ על הרחבה של סדנאות הרכש הציבורי ליושבים הערביים בצפון הארץ ובערים המעורבות. הסדנאות יהיו כלי סיוע איכותי במסגרתו עסקים בחברה הערבית יחשפו לרכש הממשלתי, הרכש של החברות הממשלתיות ולפרקטיקות טובות לאופן הגשת ההצעות.
- 3.5.2. כנסי הזדמנויות לעסקים בחברה הערבית – הצוות ממליץ על קיומם של כנסי הזדמנויות רכש בכמה משרדי ממשלה. משרדי הממשלה יציגו את תוכנית הרכש השנתית שלהם ויחלקו את הזדמנויות הרכש בהתאם לתחומים הרלוונטיים.
- 3.5.3. הפצת מדריך מקוון למשתמש בשפה הערבית אשר יכיל מידע מפורט לגבי ההליך המכרזי והפצתו בקרב עסקים בחברה הערבית.
- 3.5.4. תרגום סרטוני ההנגשה – הצוות ממליץ לתרגם את סרטוני ההנגשה לרכש הציבורי לשפה הערבית ולשלבם במסגרת הקמפיין שנועד להסיר את חסם המודעות.
- 3.6. תקציב ומשאבים
- 3.6.1. לצורך יישום המלצות הצוות וביצוע המעקב, נדרש לבצע מספר פעולות טרום ביצוע:
- 3.6.1.1. הקצאת מסגרת תקציבית של 5.5 מיליון שקלים – תקציב זה ישמש לקמפיין המוכוון לחברה הערבית למען העלאת המודעות, שיווק ממוקד של מכרזים, עלויות מעקב אחר היעדים, מימון כלי הסיוע שיופעלו על ידי מערך מעו"ף והעברת הדרכות בחברות הממשלתיות לעניין קידום מדיניות של הקלה בדרישות ניסיון. התקציב יחולק בהתאם לטבלה שבנספח ג'.
- פיתוח כל כלי המדידה הדרושים במערכות הרכש הממשלתיות – ללא מעקב איכותי לגבי השתתפות העסקים בחברה הערבית ברכש, לא יהיה ניתן לדעת האם האסטרטגיה

<sup>10</sup> לאור ניסיון העבר הסוכנות ממליצה לקיים פעילות קבוצתית בתחום הרכש ולא פעילות פרטנית מהסיבות הבאות: הביקוש לסיוע פרטני והאפקטיביות שלו היו נמוכים יחסית.

להפחתת החסמים מביאה לתוצאות. לכן, טרם יישום ההמלצות יש לפתח תשתית למעקב  
אחר נתוני ההשתתפות ברכש הממשלתי.

## נספח א':

### סקירה בינלאומית:

#### 1. מדיניות ניו זילנד לשילוב עסקים מהמיעוט המאורי ועסקים קטנים ברכש הציבורי

1.1. החוק בניו זילנד מחייב כי גופי הרכש חייבים לשקול בעת כתיבת מסמכי המכרז כיצד הן יכולות ליצור הזדמנויות לעסקים בניו זילנד וזאת תוך התמקדות בעסקים מאורים ועסקים קטנים ככלל. מדיניות רכש חדשה עם התמקדות בעסקים מאוריים הוכרזה בדצמבר 2020. מטרת המדיניות היא להגדיל את הגיוון של הספקים הממשלתיים ולפתח גישה מכוונת להוצאות הממשלה כדי להשיג תוצאות כלכליות וחברתיות רחבות יותר. הממשלה קבעה יעד של 5% מהמספר הכולל של ההתקשרויות שיוענקו לעסקים מאוריים (המאורים מהווים כ-15% מכלל האוכלוסיה).

1.2. במסגרת התוכנית הוקם גוף הבוחן האם עסק ראוי להיקרא עסק בחברה המאורית באמצעות בחינת מספר המועסקים מהחברה המאורית ובהתאם להגדרתו ברשויות המס. גוף זה אחראי על יצירת קשרים בין העסקים הנרשמים אליו לפרסומי גופי הרכש. כלומר, כאשר עסק מאורי נרשם לשירות הגוף, הוא מציג את השירותים והטובין שהוא מספק והגוף יוצר עבורו מאגר של התקשרויות היכולות להיות רלוונטיות אליו.<sup>11</sup>

1.3. ניו זילנד היא מהמדינות המובילות בכל הנוגע להגברת ההשתתפות של עסקים קטנים ברכש הציבורי. הגישה של ניו זילנד לתמיכה בעסקים קטנים ובינוניים ברכש ציבורי מתמקדת בהתייחסות הוגת ושקופה לכלל העסקים. מדיניות זו מתמקדת בפישוט הליכי הרכש ויצירת מצב בו המדינה מורידה את החסמים אשר מובילים לפגיעה ביכולת של עסקים קטנים ובינוניים להשתתף ברכש הציבורי.

1.4. חלק מאמצעי הרכש העיקריים המאפשרים לעסקים להשתתף ברכש הציבורי כוללים:

- צמצום העלויות הנוגעות לכתיבת מסמכי המכרז באמצעות טמפלטים לחוזי התקשרויות ממשלתיים ומסמכי מכרז.
- הנגשת מידע על אודות הליך הרכש באמצעות כלים מקוונים ופרסום הודעות מוקדמות לגבי הזדמנויות להשתתפות במכרזי הממשלה. הכלים כוללים קורסי מבוא על אופן הגשת הצעות וההליך המכרזי וסדנאות אינטרנטיות המלמדות כיצד יש לעקוב אחר הזדמנויות רכש.
- שימוש נרחב במכרזים אלקטרוניים המייתרים את הצורך בהגשה פיזית של הצעות הספקים.
- הדרכות ועריכת כנסים בנושא בכללי הרכש הציבורי ודרכים להשתתפות ברכש הציבורי.
- גוף הרכש המרכזי בניו זילנד עורך מפגשי מידע עבור עסקים קטנים בניו זילנד אשר כוללים קורסי מבוא על אודות המסגרת החוקית של המכרזים הממשלתיים.

<sup>11</sup><https://www.mbie.govt.nz/dmsdocument/13457-supporting-the-maori-economy-and-achieving-economic-and-social-outcomes-through-te-kupenga-hao-paua-proactive-release-pdf>

## 2. מדיניות להסרת חסמים באוסטרליה

2.1. ממשלת אוסטרליה קבעה ש-10% (כ-98% מהעסקים במדינה מוגדרים כקטנים) מכלל ההוצאות על רכש הציבורי ייעשה מול עסקים קטנים ובינוניים (יעד נמוך מהנעשה בפועל בישראל).<sup>12</sup> כדי לעמוד ביעד זה, הממשלה משתמשת באמצעים הבאים:

- נהלי תשלומים האומרים כי תשלום על רכש בהיקף נמוך מכ-10,000 דולר אוסטרלי ייעשה באמצעות כרטיסי אשראי.
- מסמכי מכרז סטנדרטיים ופשוטים להבנה המיועדים לרכש בהיקפים הנמוכים מכ-200,000 דולר אוסטרלי אשר מותאמים לשילוב עסקים קטנים ובינוניים.
- חומרי הדרכה המיועדים למנהלי התקשרויות בנוגע ליישום המדיניות לתמיכה בעסקים קטנים ובינוניים ברכש ציבורי.
- הכשרות לעובדי הרכש בנושא התאמת מכרזים לשילובם של עסקים קטנים ובינוניים ברכש המשרדי.

2.2. בשנת 2020, כ-27% מכלל ההוצאות על רכש הציבורי נעשו מול עסקים קטנים ובינוניים. נתון גבוהה מבישראל, יש לציין כי ההגדרה המשמשת את החוק האוסטרלי לעסקים בינוניים שמרנית פחות מבישראל.<sup>13</sup>

## 3. הסרת חסמים ומדיניות תשלומים מקלה לעסקים קטנים בקוריאה

3.1. גוף הרכש המרכזי בקוריאה מספק תמיכה לעסקים קטנים ובינוניים למען שילובם ברכש הציבורי באמצעות מספר אמצעים:

- תיאום הלוואות בריבית נמוכה מבנקים שנבחרו על-ידי מנהל הרכש לצורך עמידת עסקים קטנים ובינוניים בתנאי ההתקשרות.
- קידום שיטות קבלנות משנה הוגנות ושקופות המאפשרות לבעלי פרויקטים לפקח ביעילות על תהליכי קבלנות משנה עבור פרויקטים ממשלתיים.

3.2. בנוסף לאלה, ממשלת דרום קוריאה מקדמת מדיניות תשלומים הקובעת כי גופי הרכש יעבירו עד כ-70% מסכום ההתקשרות מראש במכרזים שהיקפם עולה על כ-30 אלף דולר במקרה של מכרזים הכוללים טובין. המדיניות הביאה לעלייה בכמות ההתקשרויות עם עסקים קטנים, אם כי אחוז ההתקשרויות מול עסקים קטנים ובינוניים עדיין קטן מבישראל. פרקטיקות דומות נמצאות בשימוש בקרואטיה ומקדוניה.

## 4. איטליה – שולחנות עגולים ללימוד על אודות השימוש במערכות טכנולוגיות

4.1. במטרה להסיר חסמים ולהגדיל את היצע הספקים ברכש הממשלתי, איטליה חיזקה את שיתוף הפעולה שלה עם ספקים על ידי הקמה של שולחנות הדרכה לספקים. הפרויקט מורכב מרשת של שולחנות הדרכה ייעודיים המאורגנים על ידי Consip, ארגון הרכש המרכזי במדינה. במסגרת השולחנות העגולים, הספקים לומדים מעובדי רכש על השימוש

<sup>12</sup> דו"ח פילוח הרכש הממשלתי לפי גודל עסק לשנת 2020.

<sup>13</sup> <https://www.finance.gov.au/government/procurement/statistics-australian-government-procurement-contracts> -

במערכת הרכש אלקטרוני. הסיוע אותם הספקים מקבלים בנושא ממשיך גם לאחר המפגשים ואלו אינם מחויבים בתשלום עבורו.

4.2. פרויקט שולחנות ההדרכה זכה להיענות גבוהה מצד הספקים ומאז תחילת הפרויקט השתתפו בו אלפי עסקים אשר התמחו בשימוש במערכת הרכש בהיקפים נמוכים של Consip. גופים רבים במדינה ובהם ארגוני עסקים קטנים ואיגודים מקצועיים פעלו למען מודעות העסקים למפגשים אלו וזאת מתוך תפיסה כי שילובם של עסקים בהליכי רכש בהיקפים קטנים יכולים להביאם לצמיחה וזאת ללא הקדשת תשומות רבות.

4.3. נכון לשנת 2017, פעלו באיטליה למעלה מ-200 שולחנות הדרכה לספקים פעילים. התפקיד הפעיל שלקח ה-Consip בהקמת פלטפורמת הרכש האלקטרוני והקמתם של שולחנות ההדרכה הביאה את הארגון לקשרים טובים עם איגודים מקצועיים וארגוני עסקים קטנים. פעילות זו נתפסה כמוצלחת וזו הוגדרה כשיטת עבודה מומלצת על ידי ה-OECD והאיחוד האירופי.

## 5. אירלנד – סדנאות וחונכות לעסקים קטנים

5.1. אירלנד נחשבת למובילה בכל הנוגע להסרת חסמים והגדלת היצע הספקים. כבר ב-2010 החלו גופי הרכש לחלק מכרזים בגודל ובהתמחות, להימנע ממצב של סף כניסה גבוה מהצורך, לפרסם ולקבל הצעות באופן מקוון ולהקל בדרכי התשלום ודרישות הביטוח.

5.2. המחלקה לארגונים עסקיים וחדשנות באירלנד (DBEI) הקימה את סוכנות InterTradeIreland המספקים מספר שירותים לעסקים במטרה להגביר את התחרות ברכש הציבורי ולקדם חדשות באמצעות הגדלת היצע הספקים. השירות המרכזי הניתן לעסקים היא תכנית ההכשרה Go-2-Tender במסגרתה סדנאות המלמדות היבטים מרכזיים בהליכי הרכש הציבורי. במהלך הסדנאות מלמדים עסקים את הידע והמיומנויות המעשיות שיאפשרו להם להצליח במכרזים. בדבר כולל שיעורים לזיהוי הזדמנויות ברכש, הרשמה לרשימות ספקים ופורטלי רכש מקוונים וניסוח הצעות מוצלחות.

5.3. בכדי להשתתף בסדנאות אלו, חברות חייבות לעמוד במספר קריטריונים ובהם סיווג כעסק קטן בהתאם לגדרה של האיחוד האירופי והוכחת פוטנציאל יצוא. הסדנאות מועברות על ידי מומחים בתחום המכרזים ועובדי רכש אשר מספקים תובנות לגבי נוהלי הרכש של גופים במגזר הציבורי באירלנד. חצי מיום הסדנה מוקדש למפגשי חונכות, שבהם המשתתפים יכולים לבחור את הנושא הרלוונטי אליהם וללמוד מעסקים שחווי קפיצת מדרגה עקב הסדנאות.



**נספח ב':**

תוכנית עבודה ליישום המלצות הצוות: יעד כללי	משימה	אחריות לביצוע	גופים לתיאום	תאריך יעד
העלאת המוטיבציה של עסקים בחברה הערבית להשתתף ברכש הציבורי	ריכוז מקרים בהם הרכש הממשלתי תרם לעסקים בחברה הערבית	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית	כל הצוות	3 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
	ריכוז נתונים- הסיבות המרכזיות אשר הובילו לכך שהצעות לא זכו במכרזים	מינהל הרכש הממשלתי	כל הצוות	3 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
	שיווק של רשימת הדיוור באתר מינהל הרכש הממשלתי למען הגדלת מספר הרשומים מהחברה הערבית	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית		6 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
	התקשרות עם חברת פרסום רלוונטית לפרסום קמפיין בהתאם להמלצות הצוות.	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית	מינהל הרכש הממשלתי, הסוכנות לעסקים קטנים, רשות החברות	5 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
הנגשת מכרזים עם תנאי סף מותאמים	שיווק מכרזי מסגרת מרכזיים עם תנאי סף מותאמים ברשימות הדיוור הרלוונטיות לעסקים בחברה הערבית	נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה	מינהל הרכש הממשלתי, הסוכנות לעסקים קטנים	פרסום שוטף בכל תקופת תוכנית העבודה

תוכנית עבודה ליישום המלצות הצוות: יעד כללי	משימה	אחריות לביצוע	גופים לתיאום	תאריך יעד
	שיווק מכרזים של חברות ממשלתיות ברשימות הדיזור הרלוונטיות לעסקים בחברה הערבית	נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה	הרשות לפיתוח כלכלי	פרסום שוטף בכל תקופת תוכנית העבודה
הפחתת החסם של אי עמידה בתנאי המכרז	שילוב המלצות בעניין קביעת תנאי הסף מופחתים במדריך הרכש	מינהל הרכש הממשלתי	הסוכנות לעסקים קטנים	שנה ממועד קבלת ההמלצות
	העברת הדרכות בחברות הממשלתיות לעניין קידום מדיניות של הקלה בדרישות ניסיון	רשות החברות הממשלתיות	הסוכנות לעסקים קטנים והרשות לפיתוח כלכלי	שנה ממועד קבלת ההמלצות
העלאת המודעות להזדמנויות הקיימות ברכש	הפצת מכתב לחברות הממשלתיות ובו המלצה לפרסם מכרזים באמצעים נוספים.	רשות החברות הממשלתיות		3 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
	הפצת הנחיה לא מחייבת לפרסום המכרזים באמצעים נוספים	מינהל הרכש הממשלתי	הרשות לפיתוח כלכלי	3 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
הפחתת החסם של עלויות כניסה ותנאי תשלום	בחינה של עמידה בחוק מוסר תשלומים במשרדי הממשלה	חטיבת הביקורת בחשב הכללי		במהלך שנת 2024

תוכנית עבודה ליישום המלצות הצוות: יעד כללי	משימה	אחריות לביצוע	גופים לתיאום	תאריך יעד
	בחינה של עמידה בחוק מוסר תשלומים בחברות הממשלתיות	רשות החברות הממשלתיות		שנתיים ממועד קבלת ההמלצות
הפחתת החסם של אי הבנת דרישות המכרז וקושי בכתובת הצעות	קידום השימוש במערכות דיגיטליות ליצירת מסמכי מכרז אחידים בהליך מובנה ואינטואיטיבי.	מינהל הרכש הממשלתי	רשות החברות הממשלתיות	שלוש שנים ממועד קבלת ההמלצות
	הפצת מדריך מקוון למשתמש בשפה הערבית אשר יכיל מידע מפורט לגבי ההליך המכרזי והפצתו בקרב עסקים בחברה הערבית.	הסוכנות לעסקים קטנים		שנה ממועד קבלת ההמלצות
	הטמעת השימוש בחוברת הצעה מתומצתת עד כמה שניתן באמצעות מדריך הרכש הממשלתי	מינהל הרכש הממשלתי		6 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
	קידום השימוש בחוברת הצעה מתומצתת בחברות הממשלתיות על ידי הוצאת מכתב לחברות הממשלתיות	רשות החברות הממשלתיות		6 חודשים ממועד קבלת ההמלצות

תוכנית עבודה ליישום המלצות הצוות: יעד כללי	משימה	אחריות לביצוע	גופים לתיאום	תאריך יעד
ליווי וסיוע	15 סדנאות רכש בחברה הערבית	הסוכנות לעסקים קטנים		לאורך תוכנית העבודה עד 2026
	תרגום סרטוני ההנגשה	הסוכנות לעסקים קטנים		6 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
	קיום 8 כנסי הזדמנויות לעסקים בחברה הערבית במשרדי הממשלה והחברות הממשלתיות	הסוכנות לעסקים קטנים	מינהל הרכש הממשלתי ורשות החברות הממשלתיות	לאורך תוכנית העבודה עד 2026
מעקב אחר עמידה ביעדים	יצירת כלי מדידה לצורך בחינת העמידה ביעד ההשתתפות ברכש הממשלתי	מינהל הרכש הממשלתי	הרשות לפיתוח כלכלי ונציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה	6 חודשים ממועד קבלת ההמלצות
	מעקב אחר הרישום למערכת יהל"ם ורשימת הדיוור	מינהל הרכש הממשלתי		לאורך תוכנית העבודה עד 2026
	פרסום דו"ח מעקב אחר השתתפות העסקים בחברה הערבית	מינהל הרכש הממשלתי	כל הצוות	אחת לשנה ממועד קבלת ההמלצות
	מעקב אחר העמידה בתוכנית העבודה והעמידה ביעדים	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית	כלו הצוות	אחת לשנה ממועד קבלת ההמלצות

**נספח ג'**

<b>משימה</b>	<b>אחריות תקציבית</b>
התקשרות עם חברת פרסום רלוונטית לפרסום קמפיין בהתאם להמלצות הצוות.	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית
העברת הדרכות בחברות הממשלתיות לעניין קידום מדיניות של הקלה בדרישות ניסיון	הסוכנות לעסקים קטנים
15 סדנאות רכש בחברה הערבית	הסוכנות לעסקים קטנים
תרגום סרטוני ההנגשה	הסוכנות לעסקים קטנים
קיום 8 כנסי הזדמנויות לעסקים בחברה הערבית במשרדי הממשלה והחברות הממשלתיות	הסוכנות לעסקים קטנים
פרסום דו"ח מעקב אחר השתתפות העסקים בחברה הערבית	מינהל ברכש הממשלתי
מעקב אחר העמידה בתוכנית העבודה והעמידה ביעדים	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית