

Innovative Finance Inclusion

דו"ח המלצות: קידום שיתוף פעולה בין-מגזרי

מימון בר-קיימא בישראל

“Sustainable development is the pathway to the future we want for all. It offers a framework to generate economic growth, achieve social justice, exercise environmental stewardship and strengthen governance”.

- Ban Ki-moon

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Project number 619453-EPP-1-2020-1-IL-EPPKA2-CBHE-JP

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



תוכן עניינים

3	הקדמה	1
4	סיכום דיונים על פי מגזרים	2
5	קובעי מדיניות / ממשלה	2.1
6	רשויות מקומיות	2.2
7	קרנות ומשקיעים	2.3
9	תעשייה	2.4
10	בוני שדה	2.5
11	סיכום דיונים בין-מגזריים	3
13	מודל חדשנות מונעת מטרות-על	4
15	נספח: המלצות לצוות הבין משרדי במשרד ראש הממשלה	



1 הקדמה

קידום התחום של מימון בר-קיימא (Sustainable finance) בישראל מחייב שיתוף פעולה בין בעלי עניין ממגזרים שונים. במסגרת זו יש מקום לשלב בין הידע, המיומנויות, הכלים והאמצעים של קובעי המדיניות ברמה הלאומית והמקומית, גורמים עסקיים בתעשיות המסורתיות ובתחומי הטכנולוגיה החדשניים, קרנות השקעה המתמחות בהשקעות אימפקט וגופי מימון נוספים, תכניות האצה וחממות, ארגונים המתמחים בתכלול ותיאום, ומוסדות אקדמיים המקדמים מחקר, הוראה והכשרה.

פרויקט Erasmus+ CBHE IFI (Innovative Finance Inclusion in Academia and Field)

המאגד 13 מוסדות אקדמיים מישראל ואירופה, פועל לקידום מעבר מכלכלה הממוקדת ברווחים פיננסיים וניצול משאבים לכלכלת אימפקט, באמצעות פיתוח קשרי אקדמיה-תעשייה. במסגרת זאת, התקיימו במהלך הפרויקט מספר סדנאות וסמינרים ללמידה מעמיתים, שיתוף ידע, הכרת שיטות עבודה מיטביות (best practices), והכרות עם בעלי עניין שונים בתחום.

במהלך הפרויקט התפתחו שיתופי פעולה רבים בין המוסדות האקדמיים בישראל לארגונים מקצועיים במטרה לקדם את התחום של מימון בר-קיימא. אחת מנקודות השיא של שיתוף הפעולה היתה כאשר שלושה שותפים מרכזיים: [הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט \(The Israeli Forum For Impact Economy\)](#), [קרן אדמונד דה רוטשילד ישראל \(The Edmond de Rothschild Foundation \(Israel\)\)](#), ו**מרכז כנרת לחדשנות (Kinneret Innovation Center)**, איחדו כוחות וקיימו יום עיון משותף, המבוסס על דיונים פתוחים בשולחנות עגולים, בנושא: כלכלת אימפקט כמנוף לצמיחה בפריפריה הישראלית. האירוע התקיים ב-19.3.2023 **במכללה האקדמית תל אביב - יפו**, בהשתתפות עשרות בעלי עניין ממגזרים שונים.

צוות הפרויקט מבקש להודות לכל מי שתרום להצלחת האירוע, ובמיוחד למרצים.ות: סלעית לב מרשות החדשנות, ניקול הוד-סטרו מקרן מיראז', עופר פלין ממרכז כנרת לחדשנות וערבה רוט מעמק הירדן חברה להובלות בע"מ, וד"ר שלמה פלבן מחברת צמח שאן; למנחי.ות הדיונים בשולחנות העגולים: סתיו בר-שני, ריטה גולדשטיין-גלפרין, צפריר אסף, וד"ר רחל כליפא-אזוראל; ולשותפים: ונסה קצירגינסקי וד"ר איה נבון מהפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט, היא-לי הירט מקרן אדמונד דה רוטשילד ישראל, ועופר פלין ממרכז כנרת לחדשנות.

מסמך זה מסכם את התובנות המרכזיות שעלו מהדיונים בקבוצות העבודה, מציג את התחומים המשיקים והמשלימים שאותרו במהלך הדיונים, ומיועד לשמש תשתית להמשך פיתוח שיתוף הפעולה של בעלי העניין מהמגזרים השונים. בנוסף, מוצג במסמך מודל חדשנות מונעת מטרות-על (Mission Oriented Innovation) שעשוי לשמש תשתית אפקטיבית לשיתוף פעולה בין-מגזרי. בנספח למסמך מופיעות המלצות הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט שפותחו על בסיס הדיונים במהלך האירוע והוגשו לצוות הבין-משרדי, הפועל במשרד ראש הממשלה, לקידום החלטות ממשלה 864 ו-1416.

פרופ' ורד הולצמן וד"ר ורד האס

צוות ניהול פרויקט ארסמוס+ IFI, המכללה האקדמית תל אביב - יפו



2 סיכום דיונים על פי מגזרים

בשלב הראשון, התקיימו דיונים בשולחנות עגולים, בחלוקה לפי מגזרים: (1) נציגות משרדי ממשלה וקובעי מדיניות ברמה הלאומית, (2) נציגות מרשויות מקומיות ומועצות אזוריות, בפרט מאזורי הנגב והגליל, (3) נציגות מקרנות השקעה פרטיות, פילנתרופיה, ומשקיעים, (4) נציגות מהתעשייה, כולל מיזמים וחברות בתעשיות מסורתיות, בעיקר מאזורי הפריפריה הגיאוגרפית, ו-(5) נציגות ארגונים מתכללים ומתאמים המקדמים את בניית שדה האימפקט.

בסעיפים הבאים מוצגת טבלה המסכמת את הנושאים המרכזיים שעלו בדיונים ולאחריה רשימת האתגרים העיקריים כפי שהועלו על ידי המשתתפים. כל אחד מהמגזרים.

2.1 קובעי מדיניות / ממשלה

הצורך	המצב הרצוי	המצב הקיים	הגדרת תחומי אחריות
סינרגיה בין הגופים השונים למתן מענה מתואם לכל ההיבטים	הגדרת תחומי אחריות ליחידות מנהליות, בתוך הממשלה ובין הממשלה לגורמים הנוספים	משרדי ממשלה שונים, רשויות אזרחיות, ורשויות מוניציפליות עוסקים באותן סוגיות	
מתווה מתואם לממשק פעילות בין גורם ממשלתי אחראי לבין גורם תפעולי באזור גיאוגרפי	הגדרת אזורי פעילות גיאוגרפיים, על בסיס היררכי, וממשק לפעילות מתאמת מול הממשלה	לא קיימת אחידות בהגדרת החלוקה של המדינה לאזורים, אשכולות, רשויות, וכו'	ממשק פעילות בין הממשלה לאזורים
מבנה מערכתי של כלל תקציבי הממשלה לקידום כלכלת אימפקט	חלוקה אפקטיבית של תקציבים לאזורים גיאוגרפיים, תוך יצירת מתאם בין גורם ממשלתי אחראי ותחום פעילות	היעדר תיאום בהקצאת התקציבים על ידי משרדי הממשלה השונים לגורמים תפעוליים באזורים הגיאוגרפיים	חלוקת תקציבים לגורמים אזרחיים
מסגרת מוגדרת ומותאמת שתשקף מדיניות ותגדיר את המעבר ממדיניות ליישום	מתן מענה לכלל תחומי הפעילות בהתאם למדיניות, בהתחשב בצרכים ובחזקות של כל אזור גיאוגרפי, ותוך תיעוד על פי קריטריונים מוגדרים	קבלת החלטות של גורמי ממשלה לתמיכה בפעילות אזרחית איננה שיטתית. חוסר איזון בין התמיכה בפריפריה לתמיכה במרכז, בפרט בתקציבי מחקר	תמיכה בתחומי פעילות
מנגנון אפקטיבי להקצאת תקציבים	הגדרת מדדים מותאמים לכלכלת אימפקט, כולל הערכת סיכונים ותשלום עפ"י תוצאות	שימוש בקריטריונים קלאסיים, מבוססים על החזר השקעה	קריטריונים לחלוקת תקציבים
מסגרות לא תקציביות לתמיכה בכלכלת אימפקט	קידום כלכלת האימפקט ייעשה תוך שימוש במגוון כלים ואמצעים	חוסר בתמיכה שאינה מימונית, כגון ידע, ניהול עסקי, פיתוח קשרים בינלאומיים, וכו'.	תמיכה לא תקציבית
הגדרה רחבה של חדשנות לקידום כלכלת אימפקט	תפיסת חדשנות אימפקט רחבה, המבוססת על יצירת ערך, צרכי השוק ופיתוח טכנולוגי (מוצרים, שירותים, ותהליכי שינוי רדיקלי ואינקרמנטלי)	תפיסה מצומצמת של מושג החדשנות, בדגש כמעט בלעדי על טכנולוגיה	חדשנות

אתגרים מרכזיים:

1. בחינה מערכתית של תחומי הפעילות והאזורים הגיאוגרפיים לתמיכה והקצאת תקציבים מאוזנת.
2. הגדרת תחומי פעילות (משלימים, שאינם חופפים) והגדרת סמכויות פעולה של גורמים ממשלתיים, בהתייחס להיררכיה של אזורים גיאוגרפיים, לקידום כלכלת אימפקט.
3. הקמת יחידה מתאמת בין הגופים השונים (או הגדרת אחריות ליחידה קיימת) וקביעת מסגרת להגדרת תהליך מקיף החל ממדיניות ועד ליישום והערכה.
4. פיתוח מנגנון להקצאת תקציבים, מבוסס הערכת סיכונים ומדידת תוצאות.
5. הרחבת מגוון הכלים והאמצעים לתמיכה בקידום כלכלת אימפקט.
6. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה בנושא חדשנות אימפקט.



2.2 רשויות מקומיות

הצורך	המצב הרצוי	המצב הקיים	מערכתיות
אקוסיסטם בין-מגזרי לקידום כלכלת אימפקט, ברמה המקומית והלאומית	בניית מערכת בין-מגזרית, ופיתוח מגוון ערוצי תקשורת לשיח שוטף ומשתף	היעדר תיאום וחיבור אפקטיבי בין הגורמים שונים, מהמגזרים שונים, העוסקים באימפקט	מערכתיות
הקלה ברגולציה	הקלה ברגולציה, בפרט במכרזים, התקשרויות ארוכות טווח, ושימוש בנכסים של הרשות המקומית	הרגולציה הקיימת מעכבת התקשרויות בין הרשויות המקומיות לגורמים פרטיים	רגולציה
הקלה בבירוקרטיה	הענקת סמכויות לגורמים המקומיים לקידום יוזמות, ויצירת ממשק ישיר בינם לבין גורמים ממשלתיים	יוזמות של גורמים שונים נגדעות בשל חסמים בירוקרטיים במשרדי ממשלה	בירוקרטיה
רשת ביטחון ממשלתית	בניית מנגנון לגיבוי ותמיכה ממשלתית לחלוקת סיכונים עם הרשויות מקומיות בקידום פעילויות והשקעות אימפקט	תמיכת הממשלה בהענקת רשת ביטחון ושותפות בסיכון, בפרט בהשקעות אימפקט ארוכות טווח, אינה מספקת	גידור סיכונים
השקעות פרטיות בפרויקטי ומיזמי אימפקט בהיקף קטן	מיפוי פרויקטי ומיזמי אימפקט על בסיס השפעה והשקעה נדרשת, וקידום קשר ישיר עם קרנות ומשקיעים פרטיים	קיים קושי בגיוס קרנות ומשקיעים פרטיים למיזמים בהיקף קטן	השקעות פרטיות
מאגר מידע יועצים ומומחים	הקמת מאגר מידע פתוח ושיתופי של מומחים ות אנשי. ות מקצוע לליווי תהליכי ניהול ומנהלה	אין מספיק אנשי. ות מקצוע שילוו הגשת הצעות לפרויקטים, הכנת תכניות עסקיות, וכד'	יועצים ומומחים
הגברת המודעות של הגורמים ב"שטח"	שימוש באמצעים שונים להגברת החשיפה להזדמנויות לקידום כלכלת אימפקט	אין מודעות מספקת של יחידים, ארגונים, וחברות לגבי תפיסת האימפקט ומשמעותה, ולגבי מקורות תמיכה של המדינה ושל גורמים בינלאומיים	מודעות

אתגרים מרכזיים:

1. בניית אקוסיסטם בין-מגזרי לקידום כלכלת אימפקט, ברמה המקומית והלאומית.
2. בשיתוף גורמי ממשלה, הגדרת התחומים בהם נדרשת הקלה ברגולציה ובבירוקרטיה ואמצעים להשגתה.
3. בשיתוף גורמי ממשלה, הגדרת מנגנון משותף לגידור סיכונים.
4. בשיתוף משקיעים פרטיים, הגדרת מתווה להצגת הזדמנויות להשקעות בפרויקטי ומיזמי אימפקט.
5. הקמת מאגר מידע משותף של מומחים בתחומי הניהול והמנהל של פרויקטי ומיזמי אימפקט
6. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה בנושא אימפקט.
7. פיתוח תכנית תקשורת להפצת מידע על תמיכה בפעילויות אימפקט.



2.3 קרנות ומשקיעים

הצורך	המצב הרצוי	המצב הקיים	מידה
מדדי אימפקט "ישראליים"	הגדרה של מדדי אימפקט מותאמים ל: (1) מיזמים וחברות בישראל, ובפרט בפריפריה; (2) השקעות אימפקט, כולל הערכת סיכונים ותשלום על פי תוצאות; (3) אתגרים ספציפיים, בפרט באזורי פריפריה	מדידת האימפקט מתמקדת ב: (1) מיזמים (סטרטאפים) ואינה כוללת מדדים עבור חברות גדולות; (2) מדדי SDGs, שאינם מזויקים מספיק עבור הפעילות המקומי. המדדים הקיימים אינם מותאמים לחברה בישראל (למשל, משרה חברתית = שכר מינימום / שכר הוגן / פיתוח מקצועי / אחר?)	מידה
הגדרה רחבה של חדשנות לקידום כלכלת אימפקט	תפיסת חדשנות אימפקט רחבה, המבוססת על יצירת ערך, צרכי השוק ופיתוח טכנולוגי (מוצרים, שירותים, ותהליכי שינוי רדיקלי ואינקרמנטלי)	תפיסה מצומצמת של מושג החדשנות, בדגש כמעט בלעדי על טכנולוגיה	חדשנות
ליווי וייעוץ עסקי וניהולי	השקעות אימפקט ייעשו בליווי אנשי.ות מקצוע בתחום העסקי והניהולי לפיתוח אסטרטגיה עסקית, יצירת קשרים עסקיים בארץ ובחו"ל, וכו'	השקעות בפרויקטים ומיזמי אימפקט נכשלות בגלל היעדר ידע עסקי ומיומנויות ניהוליות	תמיכה לא מימונית
הגברת המודעות של הגורמים ב"שטח"	שימוש באמצעים שונים להגברת החשיפה למידע	אין מודעות מספקת של יזמים, ארגונים, וחברות לגבי מקורות תמיכה של המדינה והטבות ייחודיות לפריפריה	מודעות
שימור הצלחה מקומית לטובת אימפקט מקומי	במקרים בהם ההשקעה הראשונית מגיעה מתושבי האזור הגיאוגרפי, תמריצים והשקעות המשך (של הממשלה ו/או גורמים חיצוניים) יבטיחו שהאימפקט הכלכלי, החברתי והסביבתי יהיה לתושבי האזור	למרות שבמקרים רבים בשלבים הראשוניים ההשקעה מגיעה מגורמים באזור הגיאוגרפי, בשלבים מאוחרים יותר של צמיחה בהם נדרש גיוס משמעותי, הפעילות עצמה והרווח הנגזר ממנה לא נשאר באזור	שימור אימפקט מקומי
הטבות מס לקידום אימפקט בפריפריה	הרחבת הטבות מס לחברות בפריפריה (למשל, הטבות מס לאנרגיה ירוקה, הטבות מס למשקיעים ולקרנות קטנות)	הממשלה אמנם מקדמת מעבר חברות לפריפריה, אולם יש מקום להרחיב את מגוון הטבות המס	מיסוי והטבות מס



הצורך	המצב הרצוי	המצב הקיים	רגולציה
רגולציה למגזר הרביעי	שבירת הדיכוטומיה בין חברה למטרת רווח לבין ארגון ללא כוונת רווח	חסרה בארץ רגולציה בהקשר של המגזר הרביעי	רגולציה
קרנות השקעה בפריפריה	הקמת קרן השקעות בפריפריה או מעבר קרן השקעות לפריפריה כאמצעי לתמיכה ביזמים	רוב קרנות ההשקעה פועלות מאזור המרכז	חיזוק האימפקט בפריפריה
מחקרים מוכווני תעשייה	הגדרת נושא המחקר תגיע מצורך של התעשייה, כאשר החוקרים ומעבדות המחקר באקדמיה יסייעו לתעשייה	החוקרים ומעבדות המחקר באקדמיה מגדירים את נושאי המחקר ומחפשים תעשייה מתאימה לביצוע המחקר	מחקר

אתגרים מרכזיים:

1. פיתוח מנגנון למדידת אימפקט, מבוסס הערכת סיכונים ומדידת תוצאות, המותאם לפעילות בישראל.
2. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה בנושא חדשנות.
3. הרחבת מגוון הכלים והאמצעים לתמיכה בקידום כלכלת אימפקט.
4. פיתוח תכנית תקשורת בין-מגזרית להפצת מידע על תמיכה בפעילויות אימפקט.
5. בשיתוף גורמי ממשלה ורשויות מקומיות, הגדרת מתווה למתן תמריצים, קידום הטבות מס, ושימור האימפקט באזור ובישראל.
6. בשיתוף גורמי ממשלה, קידום רגולציה למגזר הרביעי.
7. בשיתוף גורמי ממשלה ורשויות מקומיות, הגדרת מתווה לעידוד מעבר קרנות השקעה לפריפריה.
8. בשיתוף גורמי ממשלה ואקדמיה, פיתוח מתווה לעידוד מחקרים מוכווני תעשייה.



2.4 תעשייה

הצורך	המצב הרצוי	המצב הקיים	
הגדרה רחבה של חדשנות לקידום כלכלת אימפקט	תפיסת חדשנות אימפקט רחבה, המבוססת על יצירת ערך, צרכי השוק ופיתוח טכנולוגי (מוצרים, שירותים, ותהליכי שינוי רדיקלי ואינקרמנטלי)	תפיסה מצומצמת של מושג החדשנות, בדגש כמעט בלעדי על טכנולוגיה	חדשנות
הגברת המודעות של הגורמים ב"שטח"	שימוש באמצעים שונים להגברת החשיפה לתפיסת אימפקט רב-ממדית	אין מודעות מספקת בקרב מנהלים.ות ועובדים.ות בחברות עסקיות לנושא אימפקט חברתי	מודעות
פיתוח יכולות ליבה, הכשרה והטמעה	קבלת תמיכה חיצונית מהממשלה ומגורמים בינלאומיים להכשרה ופיתוח יכולות ליבה	לא קיים מימון מספיק מגורמים חיצוניים להכשרה והטמעה בקרב עובדים.ות ומנהלים.ות	מימון
אקוסיסטם בין-מגזרי לקידום כלכלת אימפקט, ברמה המקומית והלאומית	בניית מערכת בין-מגזרית לקידום מטרות משותפות, מבוססת על מגוון ערוצי תקשורת לשיח שוטף ומשתף	לא קיים תיאום וחיבור מספיק בין לקוחות גדולים וחיבור לחברות וספקים קטנים בתעשייה	מערכתיות
מאגר מידע יועצים.ות ומומחים.ות	הקמת מאגר מידע פתוח ושיתופי של יועצים.ות ואנשי.ות מקצוע ל- ESG, כולל מיפוי תחומי התמחות	קיים ריבוי יועצים.ות ובעלי עניין לכל תחום ה- ESG	יועצים ומומחים

אתגרים מרכזיים:

1. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה בנושא חדשנות.
2. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה למנהלים.ות ועובדים.ות בתעשייה בנושא אימפקט רב-מימדי.
3. בשיתוף גורמי ממשלה, פיתוח ערוצי תמיכה בתכניות הכשרה ופיתוח יכולות ליבה.
4. בניית אקוסיסטם בין-מגזרי לקידום כלכלת אימפקט, ברמה המקומית והלאומית.
5. הקמת מאגר מידע משותף של יועצים ומומחים בתחומי ה- ESG.



2.5 בני שדה

הצורך	המצב הרצוי	המצב הקיים	מערכתיות
אקוסיסטם בין-מגזרי לקידום כלכלת אימפקט, ברמה המקומית והלאומית	בניית מערכת בין-מגזרית, מבוססת על מגוון ערוצי תקשורת לשיח שוטף ומשתף, וממשק פעילות במעורבות מלאה של כל המגזרים, לקידום מענה לצרכים ב"שטח"	אין מיצוי של היכולות והמשאבים בכל מגזר לטובת פתרונות מקיפים	מערכתיות
סינרגיה בין הגופים השונים למתן מענה מתואם לכל ההיבטים	הקמת גוף מתכלל מקומי/אזורי שירכז את המידע והפעילויות בתחומים השונים	גורמים שונים עוסקים באותן סוגיות ללא תיאום ביניהם, בעוד שנושאים אחרים אינם זוכים לתשומת לב של אף גורם	הגדרת תחומי אחריות
פיתוח מיומנויות וידע לקידום יזמות	קידום למידה והכשרה ליזמות	אחוזי הצלחה נמוכים מאד של מיזמי אימפקט (היעדר חינוך ליזמות, שיתוף בידע, ולמידה מכישלונות)	יזמות
הנגשת ההייטק לחברה הערבית	חיבור החברה הערבית להייטק הישראלי. ביצוע מחקר לאיתור בעיות ומיקוד צרכים ייחודיים, לצד פיתוח מודלים לפתרון הבעיות.	במיוחד בחברה הערבית, ילדים מוכוונים לבחירה במקצועות חופשיים ואינם נחשפים ליזמים ובפרט יזמי אימפקט הטכנולוגי. לילדים אין מודל לחיקוי והכניסה להייטק קשה בגלל היעדר קשרים אישיים (חבר מביא חבר)	חינוך ליזמות טכנולוגית
הגדרה רחבה של חדשנות לקידום כלכלת אימפקט	תפיסת חדשנות אימפקט רחבה, המבוססת על יצירת ערך, צרכי השוק ופיתוח טכנולוגי גם בתעשייה המסורתית. קבלת תמיכה מהממשלה ומגורמים בינלאומיים להנגשת חדשנות בתעשיות המסורתיות	תפיסה מצומצמת של מושג החדשנות, בדגש כמעט בלעדי על טכנולוגיה, וללא התייחסות לחדשנות פנים-ארגונית ולחדשנות בתעשייה המסורתית	חדשנות

אתגרים מרכזיים:

1. בניית אקוסיסטם בין-מגזרי לקידום כלכלת אימפקט, ברמה המקומית והלאומית.
2. הגדרת תחומי פעילות (משלימים, שאינם חופפים) של גורמים מקומיים/אזוריים לקידום כלכלת אימפקט.
3. הקמת יחידה מתאמת בין הגופים השונים (או הגדרת אחריות ליחידה קיימת).
4. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה בנושא יזמות אימפקט, ובפרט טכנולוגית, בדגש על החברה הערבית.
5. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה בנושא חדשנות.
6. פיתוח תכנית הכשרה/העשרה בנושא אימפקט רב-מימדי.



3 סיכום דיונים בין-מגזריים

בשלב השני, התקיימו דיונים בשולחנות עגולים, בהשתתפות נציגות המגזרים השונים, במטרה לבחון אפשרויות שונות לקידום שיתוף פעולה בין בעלי העניין השונים. בכל אחד מהשולחנות העגולים נידונו האתגרים של השחקנים במגזרים השונים והתקיימו דיונים פתוחים להצגת הזדמנויות לשיתופי פעולה, ניצול חוזקות של שחקנים באקוסיסטם, והערכת פתרונות אפשריים לפיתוח אקוסיסטם מצליח של אימפקט בישראל, בדגש ייחודי על הפריפריה הגיאוגרפית.

הסיכומים המוצגים בהמשך מרכזים את הנושאים שהועלו על ידי הצוותים בדיונים הבין-מגזריים. יש לציין כי הסיכומים אינם מפרטים את כל הדעות שהוצגו במהלך הדיונים, וכי סדר הצגת הנושאים אינו מעיד על מידת חשיבותם.

האתגר	הפתרונות המוצעים
<p>מחקר ומידע. איסוף וניתוח נתונים, ריכוז מידע, והנגשה לבעלי עניין שונים.</p>	<p>איגום נתונים (ע"י משרד ממשלתי) קיימים לצורך קבלת החלטות מבוססות נתונים. הנגשת מאגר המידע לחוקרים, משקיעים, קרנות, רשויות מקומיות, ואחרים.</p> <p>ביצוע מחקרים על בסיס נתוני שטח לבחינת מצב קיים ואיתור גורמים משפיעים, לתיקוף החלטות, ולהערכת ההשפעה של פעילויות.</p> <p>ביצוע ופרסום מחקרים על מקרי בוחן לזיהוי גורמי הצלחה וכישלון.</p> <p>קבלת מידע מרשויות מקומיות על מדיניות (מוצהרת ולא-מוצהרת), נתונים תפעוליים, ומטא-דאטה. הנגשת המידע לקרנות והצגתו באופן מותאם לצרכים ציבוריים.</p> <p>ריכוז מידע ועדכונים שוטפים על הזדמנויות לקידום חדשנות אימפקט, ברמה הארצית ובחלוקה אזורית.</p> <p>ריכוז מידע על גורמים מומחים מקצועיים לייעוץ וליווי תהליכי קידום חדשנות אימפקט.</p>
<p>בניית אקוסיסטם</p>	<p>הממשלה תמלא תפקיד מרכזי באקוסיסטם, ותפעל להכרת החידושים בתחום, לזיהוי והעמקת ההבנה של הקשיים ביישום "שטח", ולפיתוח ערוצי תקשורת ישירים של הגורמים השונים מול הגורמים הממשלתיים.</p> <p>יוגדר גורם שבאחריותו לתווך את הפעילויות והכלים שמציעה הממשלה לגורמים "שטח".</p> <p>הקמת מערך משולב של כל המגזרים. אפשרות להקמת מערך מרובד – ברובד העליון מערכת מרכזית לממשק בין המגזרים הכוללת נציגות של כל אחד מהם; ברובד המרכזי מערכת נפרדת לכל אחד מהמגזרים: משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, קרנות השקעות אימפקט הפועלת בתיאום עם הרובד העליון; ברובד התחתון מערכת אזורית הפועלת בתיאום עם המערכות האחרות ומהווה מוקד מרכזי של כל הגורמים הפועלים באזור.</p>
<p>גורם מתכלל לקידום אימפקט</p>	<p>תיאום ותכלול הפעילות ברמה הארצית באמצעות גורם מערכתי (ממשלתי או ציבורי ללא כוונת רווח) שלא יימצא בניגוד עניינים עם בעלי עניין אחרים, וברמה האזורית באמצעות אשכול שיפעל עם כל הרשויות באזור לניצול מנועי צמיחה אזוריים ומתן מענה לצרכים מקומיים.</p>



האתגר	הפתרונות המוצעים
<p>תקציבי ממשלה ומדיניות השקעות</p>	<p>השתתפות הממשלה (מצ'ינג) בהשקעות ברמת סיכון גבוהה. הענקת רשת ביטחון ממשלתית להשקעות ברמת סיכון גבוהה. תמיכה תקציבית / השקעה של הממשלה בקרנות (ולא רק בסטרטאפים). עידוד השקעות אימפקט על בסיס החזר השקעה חברתי (ולא רק מדדים כלכליים כגון אחוז תשואה שנתי או שיעור החזר השקעה ROI). עידוד השקעות על ידי גופים חדשים להגדלת ההיצע. הקמת מנגנון ליווי מקצועי לקרנות חדשות שייכנסו לתחום האימפקט.</p>
<p>רגולציה</p>	<p>הסרת חסמי רגולציה, בפרט בהקשר של משרד הפנים (דוגמאות: מים אפורים, מחזור פסולת אורגנית, תעריפי ארנונה לחקלאות אורבנית). מנגנון לעידוד ארגונים ליצירת רווח חברתי ו/או סביבתי. קידום רגולציה להשקעות אימפקט של קרנות מוסדיות. התאמת הרגולציה בארץ לרגולציה בינלאומית / ליווי ממשלתי לחברות הפונות לפעילות בחו"ל לעמידה ברגולציה בינלאומית. הקלה ברגולציה בשלבים ראשוניים של פרויקטים חדשים, והפעלה הדרגתית של הרגולציה בהתאם להצלחות ויישום (מודל ה-sandbox).</p>
<p>בירוקרטיה</p>	<p>הסרת חסמי בירוקרטיה בעבודת רשויות מקומיות מול משרדי ממשלה. הקמת מערך ממשלתי בין-משרדי לתיאום וקידום פעילות מרוכזת ואחידה מול משרדי הממשלה השונים.</p>
<p>מדדי אימפקט</p>	<p>תעסוקה / שכר מחייה הוגן. גיוון מגדרי וחברתי בתפקידים בכירים. מדידה סביבתית / הפחתת טביעת רגל פחמנית / אפס פליטת פחמן Net Zero. ארנונה / חברה כלכלית. משילות וניהול.</p>
<p>אימפקט: הגדרה, הדרכה והכשרה</p>	<p>הגדרת מושגים: "אימפקט" / "מיזם אימפקט" / "פרויקט אימפקט" / "השקעת אימפקט". פיתוח כלים להערכת השקעות אימפקט (שאינם מוודים רק פיתוח כלכלי אזורי). פיתוח תכניות הכשרה והעשרה בתחומי החדשנות לקידום תפיסת חדשנות רחבה, ובתחומי האימפקט הרב-מימדי, כולל תכניות ייעודיות לחברה הערבית. הנגשת סיוע, שירותי ייעוץ, וליווי מקצועי לסטרטאפים, חברות, ורשויות מקומיות לגיבוש אסטרטגיה, הכנת תכניות עסקיות, ופיתוח קשרים מקצועיים.</p>



4 מודל חדשנות מונעת מטרת-על

* סעיף זה נכתב בעזרתה האדיבה של ריטה גולדשטיין-גלפרין

מודל החדשנות מונעת מטרת-על (Mission Oriented Innovation) המוצג להלן פותח על ידי הכלכלנית **פרופ' מריאנה מזוקטו** במטרה להציע כלי שיסייע בבניית המתווה להשגת מטרת העל של גורמי הממשל והחברה בישראל לצמיחה כלכלית מונחית חדשנות, מכלילה, ובת קיימא.

המודל מבוסס על תפיסה של שותפות בין הממשלה למגזר הפרטי. **הממשלה משמשת שותפה מרכזית לפעילות המגזר הפרטי, בהצגת חזון שאפתני ובהגדרת היעד שאותו היא מבקשת להשיג על מנת לתת מענה לאתגרים חברתיים חשובים.** הממשלה, כשותפה, תומכת בקידום חדשנות במגזר הפרטי לשם השגת היעד השאפתני.

באמצעות הגדרת מטרת על המתמקדות בפתרון אתגרים חברתיים חשובים, יש לקובעי המדיניות הזדמנות להתוות את כיוון הצמיחה על ידי ביצוע השקעות אסטרטגיות במגזרים רבים וקידום זירות עשייה חדשות שהמגזר הפרטי יכול לפתח אותן, וכפועל יוצא מכך להשיג למידה חוצת-מגזרים ולהגביר את היציבות המאקרו-כלכלית. בגישה זו המדינה איננה עוסקת בתכנון 'מלמעלה למטה', אלא בהתוויית כיוון הצמיחה לחברות ולארגונים העסקיים ופתיחת מגרש המשחקים העסקי.

מדיניות אפקטיבית להשגת מטרת העל תהיה **מדיניות שתפקידה המרכזי הוא "יצירה משותפת של שוק" או "עיצוב שוק".**

הגדרת מדיניות במסגרת (ROAR (Routes, Organizations, Assessment, Risks and Rewards

1-Routes) חשיבה אסטרטגית על כיוון ההתקדמות הרצוי – כיצד להשתמש במדיניות כדי לקבוע את כיוון השינוי, לעצב וליצור שווקים, ולאפשר שינויים מלמטה למעלה?;

2-Organizations) המבנה והיכולות של ארגונים במגזר הציבורי – איך לפתח במגזר הציבורי ארגונים בעלי יכולת חקירה, חיזוי וניהול אתגרים עכשוויים, ארגונים שלומדים תוך כדי עשייה, מקבלים בברכה ניסוי וטעייה, ומתאימים לנטילת סיכונים?;

3-Assessment) האופן שבו מוערכת המדיניות – כיצד להעריך השקעות ציבוריות היוצרות ומעצבות שווקים חדשים, כיצד לפתח ולהתאים מדדים דינאמיים וכלי הערכה חדשים עבור עובדי המדיניות הציבורית?;

4-Risks and Rewards) מבנה התמריצים למגזר הציבורי ולמגזר הפרטי – כיצד ליצור עסקאות חדשות בין המגזר הציבורי והפרטי, שיאפשרו צמיחה חכמה ומכלילה, תוך שיתוף של סיכונים ותגמולים?

הגדרת מטרת העל (Mission) תהיה במונחים של הערך הציבורי השיתופי שאותו נרצה להשיג. מטרת העל מהווה מעין 'כוכב צפון' שמגדיר את ההישג הנדרש: מה רוצים להשיג, לאן רוצים להגיע, **על מנת לתת מענה לאתגר משמעותי (Grand Challenge).**

מטרת העל תהיה נועזת ובעלת ערך חברתי. מטרת העל תוגדר באופן קונקרטי כך שיהיה ברור מתי הצלחנו להשיג אותה. השגת מטרת העל תהיה כרוכה במחקר וחדשנות פורצת דרך

שעושה שימוש בטכנולוגיה מתקדמת. מטרת העל תהיה חוצת-מגזרים, חוצת-שחקנים, חוצת-תחומים. הדרך להשגת מטרת העל תכלול ריבוי פתרונות מתחרים.

Figure 1 below illustrates the movement from broad challenges to specific missions.

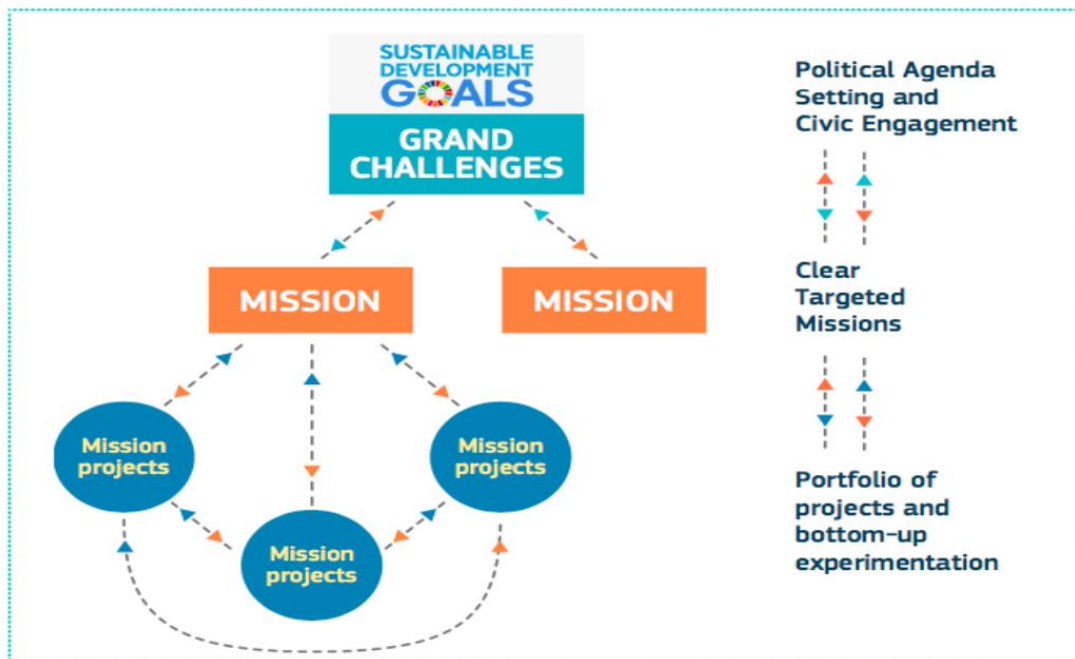


Figure 1. From Challenges to Missions Image: RTD - A.1 based on Mazzucato (2017)

לאחר הגדרת מטרת העל יוגדרו מטרות ויעדי משנה הנגזרים ממנה ועל בסיסם ייבנה תיק פרויקטים (פורטפוליו) הכולל מגוון פרויקטים שכל אחד מהם מיועד לתת מענה לבעיה קונקרטית, כאשר סך כל הפורטפוליו יהיה בהלימה למטרת העל שנקבעה. יישום המודל מצריך רתימה של כלל השחקנים במגזר הציבורי והפרטי, כלל האמצעים הכלכליים והמשאבים האנושיים, וכלל צעדי המדיניות לתמיכה במחקר, בפיתוח, בייצור, בשיווק, ועוד.

דוגמא נהדרת שפרופ' מזוקטו מציגה בספרה היא משימת אפולו של נאס"א, מתחילת שנות ה-1960, לשים אדם על הירח עד סוף העשור. משימה זו יצרה פרץ של חדשנות במגוון תחומים מתבקשים כמו אווירודינמיקה ופיזיקה, אך גם בתחומים פחות ברורים מאליו כמו טקסטיל, תזונה ומחשוב (איך לייצר את החליפה שתשמור הכי טוב על חום גוף? אילו תחליפי מזון ניתן ליצור כדי לשמור על תפקוד תקין בחלל? ושאלות נוספות). בדיוק כמו בחזון האמיץ של הנשיא דאז קנדי, שרתם את כלל השחקנים ליצור מציאות שנראתה לעיתים כבלתי מושגת, כך גם היום מטרות-העל יכולות וצריכות לשמש יריית פתיחה לפיתוחים שונים רב-מגזריים כדי לייצר חדשנות פורצת דרך.

חדשנות מונעת מטרות-על של לשים אדם על הירח הניבה מאות פרויקטים, שרבים מהם נכשלו. עם זאת, חלק ניכר מהטכנולוגיה בטלפונים החכמים ובמחשבים הניידים שלנו היום הוא תוצאות של אותם פרויקטים, הן המוצלחים והן המוצלחים פחות.

נספח: המלצות לצוות הבין משרדי במשרד ראש הממשלה

14/8/2023

לכבוד,

חברי הצוות הבין משרדי לקידום החלטות ממשלה ו-1416

הנדון: אפיקי פעולה מומלצים לצוות הממשלתי הבין-משרדי לעידוד וקידום השקעות אימפקט בפריפריה

השקעות אימפקט הן השקעות במיזמים, קרנות או ארגונים המכוונות להפקת תועלת חברתית ו/או סביבתית, חיובית מוגדרת ומדידה, לצד תשואה פיננסית¹. כלכלת אימפקט היא כלכלה שבה מדידה של ההשלכות החברתיות והסביבתיות שלובה בכל הפעילות הכלכלית, וממלאת תפקיד מרכזי בהחלטות של הממשל המרכזי, של עסקים, של משקיעים ושל צרכנים. שוק האימפקט הגלובלי נמצא בצמיחה, הן מבחינת מספר העסקאות המוגדרות כעסקאות אימפקט והן מבחינת השווי הכולל של נכסי האימפקט. גודל שוק האימפקט העולמי בשנת 2022 הוערך על ידי ארגון ה-Global Impact Investing Network ב-1.164 טריליון דולר².

ממשלת ישראל החלה באימוץ עקרונות כלכלת האימפקט והקימה את הצוות הבין-משרדי לעידוד וקידום השקעות אימפקט בפריפריה, בראשות מנכ"ל משרד רוה"מ³. מטרת הצוות הן למשוך השקעות אימפקט לגולן ולנגב המזרחי, בין היתר, באמצעות זיהוי פוטנציאל מנופי צמיחה כלכלית בת קיימא והכנת תכניות עבודה, כלי מדידה וניתוח עלות-תועלת למנופים שיזוהו, וכן באמצעות הבאת המלצה לאישור הממשלה בדבר פיילוט לפרויקט אימפקט.

הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט (הפורום, IFIE), ארגון המורכב ממובילות ומובילים מהמגזר הציבורי, העסקי והחברתי, המחויבים להבטיח את השגשוג הכלכלי של ישראל לצד קידום פתרונות לאתגרים חברתיים וסביבתיים מקומיים וגלובליים. ה-IFIE מתפקד כמועצה לאומית מייצגת של ישראל לקבוצת ההיגוי העולמית (GSG) המונה כ-50 מדינות. ה-GSG, בראשות סר רונלד כהן, הינו יוזמה של ה-G7 המתפקד כארגון בינלאומי ועצמאי המפגיש מנהיגים מעולמות הכלכלה, העסקים והפילנתרופיה, במטרה לעודד מדיניות, יזמות, והשקעות אימפקט לרווחת בני האדם וכדור הארץ.

במהלך המחצית הראשונה של 2023 הפורום הנגיש לצוות הבין משרדי ידע וחיבורים באמצעות שורה של מפגשי מומחים ובעלי תפקידים רלוונטים במספר פגישות ואירועים שנועדו לקיים שיח מקצועי פתוח ועמוק בנושא עידוד השקעות אימפקט בפריפריה. תיאור מפגשים אלה מצורף כנספח למסמך המלצות זה. בתהליך מקצועי זה גובשו שבע המלצות לכיווני פעולה שיכולים לסייע לצוות בבסיס עבודתו וקידום תוצרים משמעותיים ראשוניים למימוש מטרתיו.

יודגש, כפי שעלה בשיחות שקיימנו, שהניסיון הרב המצטבר בעולם למעורבות ממשלתית אפקטיבית בכלכלת אימפקט מצביע על סל כלים מקיף ומגוון, אשר נועד להגדיל את היצע וביקוש השקעות האימפקט, להסדיר את

¹ ארגון ה-Global Impact Investing Network.

[What You Need to Know about Impact Investing | The GIIN](#)

השקעת אימפקט מאופיינת בשלושה מרכיבים: כוונה ליצור השפעה חיובית מוגדרת; תשואה פיננסית; ומדידה של ההשפעה החברתית ו/או הסביבתית (האימפקט) כתוצאה מההשקעה, שאותה מקובל למדוד בהתאם ליעדי הפיתוח בר-קיימא שהוגדרו על ידי האו"ם (ה-Sustainable Development Goals).

² Global Impact Investing Network (2022). GIINsight: Sizing the Impact Investing Market 2022. Available at [GIINsight: Sizing the Impact Investing Market 2022 | The GIIN](#)

³ החלטה 864 של הממשלה ה-36 "תכנית לעידוד צמיחה דמוגרפית בת קיימא ביישובי המועצה האזורית גולן וקצרין לשנים 2022 - 2025" (26.12.2021) (בסעיף 42); החלטה 1416 של הממשלה ה-36 "תכנית לעידוד צמיחה דמוגרפית ופיתוח כלכלי בר קיימא ביישובים באזור הנגב המזרחי" (8.5.2022) (בסעיף 8).

צוות הבין-משרדי חברים מנכ"ל המשרדים והגופים הבאים: במשרד הכלכלה והתעשייה, החדשנות, המדע והטכנולוגיה, רשות החדשנות, משרד המשפטים, החשב הכללי והממונה על התקציבים במשרד האוצר.

השוק ולמקדו לאתגרים גלובליים, לאומיים וא/ו מקומיים שונים⁴. במסגרת תכנית העבודה של הפורום למחצית השנייה של 2023, אנו מתעתדים להכין מסמך אשר יפרט את כלי המדיניות השונים. כאן התמקדנו בהעלאת מספר נקודות מומלצות לקידום עבודת הצוות הבין-משרדי, בהתבסס על הצרכים והמאפיינים המקומיים הייחודיים כפי שעלו בעבודה המשותפת וכן מתוך החלטות הממשלה הרלוונטיות⁵. לשם הנוחות, ההמלצות מחולקות לכאלה המכוונות לקידום השקעות אימפקט בפריפריה תוך חיזוק הממשקים בין הממשלה לבין האשכולות, ולהמלצות שנועדו לסייע בהקמת תשתיות לעבודת הצוות הבין-משרדי. ניתן להתייחס לכל אפיק פעולה ככזה היכול לעמוד בפני עצמו.

אפיקי פעולה מומלצים לצוות הבין-משרדי לקידום כלכלת אימפקט

קידום כלכלת אימפקט מקומית בגולן ובנגב המזרחי תוך חיזוק ממשקי ממשלה-אשכולות

1. **גיבוש הגדרות ומדדי אימפקט ייעודיים לגולן ולנגב המזרחי באמצעות הנגשת נתונים ממשלתיים וכימות ופרסום העלויות של בעיות חברתיות.** כך לדוגמה, הצוות בין-משרדי יכול לפעול לפיתוח מדדים עבור מטרות המשנה המובאות בהחלטות הממשלה הרלוונטיות, כדוגמת קידום עבודה מרחוק, גיוון בתעסוקה, חינוך למצוינות, שיפור הביטחון האישי, ועוד. יודגש - כל בחירה של מיזם אימפקט מצריכה ביצוע בדיקת היתכנות מקיפה על ידי הגופים המממנים. במסגרת בדיקת היתכנות כזו מנותח האתגר החברתי, מקורותיו ואפיון קהל היעד; השלכותיו הכלכליות והחברתיות, ומיפוי הארגונים והתוכניות הפועלים כיום בניסיון לתת לו מענה. בהתאם לכך מוגדרת תכנית ההתערבות המיטבית, מדדי הצלחה, התשלום המומלץ עבור הצלחות ומנגנון אפקטיבי להערכת העמידה בהם לכל אורך הפרויקט. על כן, עבודה ממשלתית, בשיתוף האשכולות, להובלת הגדרות של מדדי אימפקט ייעודיים לגולן ולנגב תוכל לשמש את כלל השחקנים המקומיים לצורך כימות שקוף ואחיד של האימפקט החברתי והחיסכון לציבור ולהצמיד לו ערך כספי⁶, תוך קידום המטרות המובאות בהחלטות הממשלה.

2. **השקעה ממשלתית במיזמי אימפקט בגולן ובנגב במסגרת פיילוטם שיומלצו על ידי הצוות הבין-משרדי.** השקעת הממשלה במיזמי אימפקט חברתיים וסביבתיים בפריפריה, לצד מממנים נוספים, תוביל להורדת הסיכון של המיזמים ובכך תגדיל את ההשקעה של גופים פרטיים באותם המיזמים (הן באמצעות משיכת השקעות חדשות והן באמצעות הגדלת סכומי ההשקעה)⁷. בחירת מיזם האימפקט להשקעה ממשלתית תצריך בדיקת היתכנות מקיפה כפי שפורט בסעיף הקודם. לאור ההתמקדות של הפיילוטם באיזורים מתוחמים, מומלץ ללמוד לעומק את השחקנים הקיימים והפועלים כיום בשוק הישראלי, וכן מיזמי אימפקט שבוצעו בעולם ולפעול לאור כללים מנחים שפותחו כתוצאה ממיזמים מוצלחים בבריטניה להשקעות אימפקט לפיתו כלכלי אזורי בפריפריה (place based investments)⁸. במסגרת בחירת המכשיר הפיננסי המתאים להשתתפות מימונית של הממשלה בפיילוט, כדאי לבחון מודלים כלכליים כדוגמת הלוואות

⁴ ראו דוח של קבוצת ההיגוי העולמית להשקעות אימפקט המאגד את היוזמות הננקטות על ידי ממשלות רבות בעולם: The Global Steering Group for Impact Investment (2018). Catalysing an Impact Investment Ecosystem: A Policymaker's Toolkit. Available at <https://gsgii.org/reports/catalysing-an-impact-investment-ecosystem-a-policymakers-toolkit/>

⁵ החלטה 864 של הממשלה ה-36 "תכנית לעידוד צמיחה דמוגרפית בת קיימא ביישובי המועצה האזורית גולן וקצרין לשנים 2022 - 2025" (26.12.2021); החלטה 1416 של הממשלה ה-36 "תכנית לעידוד צמיחה דמוגרפית ופיתוח כלכלי בר קיימא ביישובים באזור הנגב המזרחי" (8.5.2022).

⁶ ראו פירוט של יוזמות ממשלתיות ובלתי ממשלתיות בכיוון זה ב-סר רונלד כהן, בעמ' 1-150. נציין כי בישראל קיימים גופים עסקיים ופילנתרופיים העוסקים במדידה מהסוג הזה

⁷ [Catalytic Capital Consortium - MacArthur Foundation \(macfound.org\)](https://www.macfound.org/)

⁸ הדגש המיוחד בפעילות האזורית הוא החשיבות שביצירת אקוסיסטם אימפקט אזורי המתמחה באתגרים, בצרכים ובפתרונות המאפיינים את האזור. דרשות מערכות יחסים מקומיות, מחויבות למקום לטווח ארוך, ושינופי פעולה כנים ושקופים עם התושבים המקומיים. ראו למשל: Impact Investing Institute (2022). Financing Structures for Place Based Impact Investing - What Works? Available at <https://www.impactinvest.org.uk/resources/publications/financing-structures-for-place-based-impact-investing-what-works>

חברתיות כגון המודלים של קבוצת עוגן⁹ או של קרנות קורת ישראל¹⁰; אג"ח חברתי¹¹ או אג"ח קריירה¹²; חוזים מוכוונים תוצאות כדוגמת מודל ה- Outcomes Rate Card, מתן ערבויות¹³ ומודלים של blended finance¹⁴.

3. **גיבוש תמריצים, בין היתר מיסויים, למשקיעים במיזמי אימפקט** לצורך גידור הסיכון והגדלת היצע השקעות האימפקט המקומית. כך למשל, ניתן לחשוב על הטבות מיסוי באמצעות הוספת קריטריונים של אימפקט חברתי וסביבתי לחקיקה קיימת כדוגמת החוק לעידוד השקעות הון התשי"ט-1959 או הפחתת/דחיית תשלומי מס למשקיעי אימפקט באזורי פריפריה.

פנים ממשלתי - לקידום תשתית ארגונית ונורמות של כלכלת האימפקט

4. **גיבוש אסטרטגיית אימפקט לאומית, פיתוח מומחיות וטיפול שיתופי פעולה בין כל משרדי הממשלה בנוגע ליוזמות אימפקט**¹⁵. זאת בהובלת הצוות הבין-משרדי בראשות מנכ"ל משרד רוה"מ, בהתאם לאמור בהחלטות הממשלה הרלוונטיות.

5. **הוספת קריטריון אימפקט ברכש ממשלתי**. לממשלה, בהיותה הקונה הגדול ביותר במשק, יש השפעה עצומה על התנהלות המגזר העסקי. התייחסות לשיקולי כלכלת אימפקט בתהליכי הרכש הממשלתי תעודד חברות לאמץ שיקולים כאלה ולפתח אותם ותביא לייעול וחיסכון לכלל המשק. הפורום הישראלי לכלכלת אימפקט יוכל לסייע למשרדי הממשלה הרלוונטיים בגיבוש קריטריונים כאלה על מנת לוודא כי יועילו לכלל המשק מבלי להטיל עול רגולטורי נוסף על המגזר הפרטי. בבריטניה לדוגמה, מחויבות רשויות ציבוריות בבריטניה בהתייחסות לשיקולים חברתיים וסביבתיים בהליכי רכש והתקשרויות כבר למעלה מעשור.¹⁶ גם במדינת ויקטוריה באוסטרליה מוטמעים כללים נרחבים של קריטריוני אימפקט חברתי וסביבתי לרכש ממשלתי באמצעות מסגרת רגולטורית שהושקה ב-2018, ה-Social Procurement Framework.¹⁷

⁹ <https://www.ogen.org/loans>

¹⁰ עמותה לפיתוח כלכלי המנגישה הלוואות ואשראי לעסקים קטנים ובינוניים בפריפריה באמצעות תכניות מימון בנקאי וחוץ בנקאי. ראו <https://www.kiedf.com>

¹¹ אגרות חוב חברתיות מאפשרות גיוס הון ממשקיעים לטובת מימון תוכניות חברתיות בעלות יעדי הצלחה מוגדרים מראש. במידה והפרייקט מייצר אימפקט חברתי חיובי כפי שהוגדר מראש בחוזה, הגוף המשלם (לרוב ממשלה/רשות מקומית/גוף ציבורי/ פילנתרופיה) ישלם חזרה למשקיעים תשלומים כפי שייקבע בהתאם למודל. מומלץ ללמוד מהניסיון של גופים ציבוריים שהשתתפו ישירות ובעקיפין באגרות חוב חברתיות שמפעילה Social Finance Israel (וביניהם מניעת סוכרת מסוג 2 ושיפור ההישגים הלימודיים במתמטיקה בקרב נוער בדואי). אגרות חוב חברתיות בתמיכה ממשלתית הולכות ותופסות תאוצה בעולם. למשל, בארגנטינה הופעלה אגרת חוב חברתית בגיבוי ממשלתי מ-2018, שיעודה טיפול בתעסוקה בקרב בני נוער דרום בואנוס איירס - ראו <https://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/case-studies/improving-employability-buenos-aires> פינלנד מפעילה את אגרת החוב החברתית הגדולה ביותר באירופה, בשווי 15.8 מיליון דולר, לתמיכה בשילוב חברתי של פליטים ומהגרים ועוד, ראו ב סר רונלד כהן, בעמ' 152.

¹² אג"ח קריירה הוא מודל תשלום מבוסס תוצאות בו ההכשרה ממומנת על ידי משקיעים חברתיים, תוך מינוף כסף ממשלתי ו/או פילנתרופי, והפרט מחזיר את עלות ההשקעה בהכשרתו רק אם הושם בתעסוקה תואמת הכשרה בשכר הגבוה מהרף שנקבע מראש. כדוגמה, אג"ח קריירה שפותחו והושקעו על ידי Social Finance Israel להכשרת גברים חרדים להייטק (פרוייקט "מפתחים"), להאצת הניעות החברתית של צעירות וצעירים דרוזים למקצועות ההייטק (פרוייקט "הזנק הגליל"), ולהשמת עולים חדשים, בעיקר מאוקראינה ורוסיה ויוצאי אתיופיה (Developers Institute). במאי 2023, Social Finance Israel, הבורסה לניירות ערך ובנק דיסקונט השיקו את פיתוח הקרן להכשרת והשמת עובדים מאוכלוסיות גיוון בתעסוקה איכותית.

¹³ ראו לעניין ערבויות את המודל הפיננסי המוצע בדו"ח מחקר מ-2013 של מכון מילקן בשיתוף עם משרד הכלכלה. המודל מציע שימוש במימון ממשלתי בהשקעות פילנתרופיות להענקת ערבויות מוגבלות למאגרים של פרויקטים אסטרטגיים: מכון מילקן 2013. "חיזוק מחוזות בישראל: יצירת מקורות הון חדשים לפיתוח כלכלי בגליל ובנגב". <https://www.milkeninnovationcenter.org/Regional-Development-Financing-Hebrew.pdf>

¹⁴ מעבר להיותם מונחי תוצאה, הכלים המימוניים הם לרוב כלים של מימון מעורב (blended finance), בהם נעשה שימוש משלים במענקים (או כלים הדומים למענקים) ובסוגי מימון אחרים ממקורות פרטיים וציבוריים, כדי לספק מימון שיאפשר לפרוייקטים להתקיים או להפוך לבני קיימא מבחינה פיננסית.

¹⁵ ראו למשל כאן את מסמך האסטרטגיה הלאומי של ברזיל מ-2018 [וכאן](#) את העבודה הנעשית בפינלנד.

¹⁶ UK Public Services (Social Value) Act 2012. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/enacted>.

וראו כאן הנחיות מפורטות לאופן המימוש והמדידה המצופה מרשויות ציבוריות בהליכי הרכש המתבצעים על ידם.

¹⁷ Victoria Government Social Procurement Framework and Guides. Available at <https://www.buyingfor.vic.gov.au/social-procurement-framework-and-guides>.

ההטמעה וההשפעה של הכלליים נמדדים ומדווחים בדוחות שנתיים.¹⁸

6. **ייעוד גורם מקצועי בכל משרד וגוף ממשלתי רלוונטי כרפרנט אימפקט במשרד.** הגורם ירכז באופן שוטף את כל הנגזרות הרלוונטיות במשרדו ויצגם לצוות הבין-משרדי; ישתתף בהרצאות וסמינרים שיארגן הצוות הבין-משרדי ויביא חזרה למשרד את הידע וההשלכות. למצוא דרך להוסיף לגבי הקשר שנרקם עם האשכולות.

7. **הגדלת השימוש הממשלתי בחוזים מבוססי תוצאות (outcome-based contracts) בהזמנות של שירותים חברתיים.** הזמנת שירותים מבוססת תוצאות מגדילה את האפקטיביות של הוצאות הממשלה ומאפשרת הטמעת פתרונות לאתגרים חברתיים וסביבתיים שעלותם לאורך זמן גובהה אך לא ניתן לפתור אותן באמצעות מודל עסקי קלאסי.¹⁹ כך למשל, נתונים מבריטניה מצביעים על כך שתשלומים על תוצאות בסך 28 מיליון ליש"ט יצרו עבור משרדי הממשלה המשלמים ערך טווח קצר בסך 78 מיליון ליש"ט.²⁰ בשלב מתקדם יותר ניתן יהיה לבחון הרחבה של הכלים לכדי קרנות ממשלתיות המיועדות לתשלום על תוצאות.^{21 22}

רשימה זו היא רשימה ראשונית וחלקית המציגה את הפוטנציאל הטומנת בטוחה גישת כלכלת האימפקט המקודמת על ידי הפורום לצד כ-50 מדינות בארגון ה-GSG העולמי. הטמעת אסטרטגיות אימפקט, עידוד פיתוח ושימוש במכשירים פיננסיים מעולמות השקעות האימפקט לצד קידום שיתופי פעולה חוצי מגזר עשוי להוביל לפתרון אתגרים חברתיים וסביבתיים משמעותיים לצד פיתוח מודלים כלכליים ברי קיימא באזורי היעד.

נשמח להמשיך להיות לעזר לתהליך של הצוות הבין משרדי ו/או לשחקנים נוספים ותהליכים נוספים בעתיד.

בברכה,

ונסה קצ'רגינסקי

מנכ"לית

הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט

¹⁸ למשל, הדוח השנתי של 2021-2022 - <https://www.buyingfor.vic.gov.au/social-procurement-annual-report-2020-21/print-all>.

¹⁹ סר רונלד בהן, "אימפקט - לעצב מחדש את הקפיטליזם: רווח כלכלי לצד רווח חברתי וסביבתי" מטר הוצאה לאור בע"מ 2022, בעמ' 3-415 ; University of Oxford Government Outcomes Lab, Outcome Funds. Available at

[Building the tools for public services to secure better outcomes: Collaboration, Prevention, Innovation \(ox.ac.uk\)](https://ox.ac.uk/building-the-tools-for-public-services-to-secure-better-outcomes-collaboration-prevention-innovation)

²⁰ <https://bigsocietycapital.com/portfolio/bridges-social-impact-bond-fund-lp/>

בישראל, על פי נתוני SFI, לדוגמה באג"ח חברתית לצמצום נשירה מהשכלה גבוהה שפותחה והופעלה על ידה, השקעה של 8 מיליון ש"ח הביאה לערך כספי ישיר של כ-24 מיליון ש"ח לפחות (הפרויקט עדיין פעיל).

²¹ University of Oxford Government Outcomes Lab, Outcome Funds. Available at <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/outcomesfunds/#why-are-outcomes-funds-used>.

²² US Department of the Treasury. SIPPPA Pay for Results. Available at <https://home.treasury.gov/services/social-impact-partnerships/sippa-pay-for-results>.

נספח: תובנות מרכזיות מתוך אירוע שולחנות עגולים "כלכלת אימפקט כמנוף לצמיחה בפריפריה הישראלית"

במהלך סוף 2022 והרבעון הראשון של 2023 ליווה הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט את הצוות הממשלתי הבין-משרדי לעידוד וקידום השקעות אימפקט בפריפריה בישראל. במסגרת תהליך הליווי, פעל הפורום לקידום ממשקים עם הצוות הבין-משרדי באמצעות שיחות והרצאות להעמקת הידע של חברי הצוות; שליחת חומרים מקצועיים על מכשירים שונים של השקעות אימפקט הרלוונטיות לפריפריה; ולבסוף בניית אירוע שולחנות עגולים רב מגזרי שנבנה בשיתוף פרויקט IFI המובל על ידי פרופ' ורד הולצמן מהאקדמית תל אביב יפו. האירוע התקיים במרץ 2023, במטרה להפגיש את חברי הצוות הבין-משרדי עם מחזיקי עניין שונים מהפריפריה הגיאוגרפית הרלוונטית על מנת לזקק צרכים, משאבים קיימים, חסמים וצווארי בקבוק במשיכת השקעות אימפקט לפיתוח הפריפריה.

אירוע שולחנות העגולים התקיים ב-19.3.2023 במכללה האקדמית תל אביב – יפו. האירוע התקיים בשיתוף פעולה של פרויקט Erasmus+ Innovative Finance Inclusion in Academia and Field, הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט, קרן רוטשילד ישראל, מרכז כנרת לחדשנות והמכללה האקדמית תל אביב – יפו. באירוע השתתפו כ-70 נציגים ובהם שחקנים מובילים מהמגזר הציבורי הממשלתי ומהשלטון המקומי, משקיעי אימפקט, חברות ובוני שדה (יועצים, נציגי ה-Big 4, אקדמיה). מטרת המפגש הייתה לייצר פלטפורמה המפגישה בין השחקנים השונים בכלכלת האימפקט בישראל, לבחון את המשאבים הקיימים ואת המשאבים החסרים לטובת בניית מודלי צמיחה רב-מגזריים הרלוונטיים לפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של ישראל.

בשלב הראשון של האירוע התקיימו שולחנות עגולים של כל אחד מהמגזרים בנפרד לזיהוי פערים, צרכים ואתגרים מנקודת המבט הייחודית לכל מגזר. בשלב השני התקיימו דיונים בין-מגזריים אשר התמקדו במתן מענה לאתגרים עיקריים תוך שיתוף פעולה בין בעלי העניין מהמגזרים השונים והצעות לפיתוח אקוסיסטם מצליח של אימפקט בישראל, בדגש על הפריפריה. להלן מפורטים מספר מוטיבים ותובנות מרכזיים. הנחת היסוד המשותפת לכלל השחקנים היא ששיתוף פעולה מוצלח בין המגזר הציבורי לבין האימפקט אקוסיסטם ימקסם את החוזקות של כל מגזר וייצור ויקדם פתרונות חדשניים לאתגרים חברתיים מורכבים, לכדי מכפיל כוח משמעותי מאוד.

1. ארגון האקוסיסטם הרב-מגזרי לקידום כלכלת אימפקט, הן ברמה הלאומית והן ברמה המקומית
 - כיום חסרה החיבוריות, יש הרבה כפילויות ומצד שני הרבה תחומים בהם קיים ואקום. יש הרבה מאוד הזדמנויות לא ממומשות למפגש בין המגזר הציבורי לפרטי במיזמי אימפקט.
 - חשוב מאוד לבנות ולחזק מערכות אימפקט אזוריות.
 - חסר מרחב המאפשר מנטורינג וליווי מקצועי, למשל של קרנות אימפקט ותיקות לקרנות הצעירות.
 - כדאי לקיים שולחנות עגולים נוספים על מנת לתרום לבניית האקוסיסטם המשולב.
 - מיצוב הממשלה כגורם שניתן לפנות אליו ואשר נותן מענה.
 - זמינות של מאגר של אנשי מקצועי שיכתבו תכניות עסקיות / הגשות.
 - נדרש שיפור בחיבור עם האקדמיה ומעבדות המחקר לצורך ההיזון ההדדי ובמפגש והכוונת המחקרים לצרכי השטח.
 - ברמת הסקטור הציבורי, קיים בלבול היררכי בין המשרדים והתעסקות מקבילה של הממשלה, הרשויות המוניציפאלית והרשויות האזוריות בקשר לסמכויות, תקציבים, הגדרות הצלחה וכו'.
2. קביעת יעדים, הגדרות ומדדים להצלחה בפריפריה
 - מדידה סדורה, מחושבת ועקבית היא אבן יסוד בכל מודל של אימפקט, בכל התהליך ובכל פרויקט. עצם ההגדרה מהו אימפקט בפריפריה הוא מונח שצריך להתעכב עליו ולדון בו, ויש צורך לקבוע מדדים כלליים ופרטניים לשם כך. ליעדים ולמדידה המדויקת, עם מדדים הנקבעים מראש, יש חשיבות מיוחדת כשמדברים על מיזמים חוצי מגזרים, ובפרט כאשר המגזר הציבורי מעורב.
 - חסר מדד שהממשלה או גוף אחר יגדיר, שיהיה מבוסס על מחקרי עומק וייתן מענה למאפיינים הייחודיים של כל מקום. כך למשל, אם מדובר במשרות, האם מדדי הצלחה הם שכר? סוג תעסוקה? המשך תעסוקה בפריפריה לאורך זמן?

- בניית המדדים צריכה להביא בחשבון ולמנף את ההשפעה החיובית שיש ליזמות טכנולוגית על הגופים המסורתיים ביצירת הזדמנויות והכנסת חדשנות לתוך התעשיות המסורתיות. יש להתייחס לכך שאימפקט בפריפריה הוא פעמים רבות בעסקים הקטנים ובחברות הגדולות הממוקמות בפריפריה, ולא דווקא בחברות הסטארטאפ. מאפיין זה צריך להשפיע על היעדים והמדדים, על בחירות הפרויקטים, על הרגולציה והתמריצים ועל בניית כלים שהם ייחודיים לפריפריה. צריך לבנות מודלים שישאירו את האימפקט ואת הכספים באזור.
- המדדים צריכים להביא בחשבון את המאפיינים הייחודיים של התעשייה הערבית.

3. הנגשת נתונים ומידע (information)

- קיים קושי בקבלת מידע מהרשויות המקומיות וממשרד הפנים.
- קיים מחסור בתשתיות המתכללות את המידע עבור כל שלבי העבודה - בדיקת ההיתכנות, בניית התכנית, בניית מדדים, הערכת תוצאות.
- חסר ביסוס מחקרי ומידע הנדרשים לצורך בניית המדדים וההערכה.
- על כן יש צורך מרכזי בפלטפורמות להנגשת נתונים מרכזים בנושאים הרלוונטיים (חברה, תעסוקה, ארנונה וכדומה), הן ברמה הלאומית והן ברמות האזוריות.

4. הגברת מודעות ושיתוף בידע (knowledge)

- שיתוף ידע ולמידה של מקרי מבחן שהצליחו ואלו שלא.
- הקמת מוקדי ידע אזוריים המתכללים את הידע על הכלים הקיימים, הגופים והמיזמים הקיימים ותחומי עיסוקם, ריכוז הזדמנויות אזוריות, מקורות תמיכה של המדינה וכו'.
- הקמת מאגר מידע של יועצים, מומחים ואנשי מקצוע שילוו את התהליכים (הגשת הצעות לפרויקטים, הכנת תכניות עסקיות וכו').

5. הסרת חסמים בירוקרטיים

- יש לפעול לזיהוי ולהסרת חסמים בירוקרטיים, בפרט בעבודה של הרשויות המקומיות מול הממשלה.
- ישנו צורך בסיוע ממשלתי ביחס לרגולציה בינלאומית על מנת לאפשר כניסה לשווקים הבינלאומיים.
- צריך יהיה להקים מנגנוני דיווח על מנת לעדכן באופן רציף לגבי חסמים ואתגרים, וכן מערכות דיווח שיקלו על המשאבים הנדרשים לדיווח לרשויות המעניקות מימון.

6. תמריצים ורגולציה

- יש לבחון וליישם תמריצים כדוגמת הטבות מס.
- חסרה רגולציה בהקשר של המגזר הרביעי אשר תשבור את הדיכוטומיה בין profit ל-non-profit.
- חסרים סטנדרטים רגולטורים.

7. השתתפות הממשלה במימון השקעות אימפקט

- יש צורך מצד המשקיעים והרשויות המקומיות לכך שהממשלה תעניק רצפת בטחון ותשתתף בסיכון עם המשקיעים מראש. בתוך כך יש צורך במתן פתרון לקושי בגיוס קרנות ומשקיעים פרטיים למיזמים בהיקף קטן, אשר מאפיינים את הפריפריה, וכן בבחינת רעיון של כלי ביטוחי לגידור השקעות אימפקט.
- הממשלה צריכה לרענן את כלי העבודה שלה בפריפריה, על מנת לרתום את היוזמות הקיימות ולהגדיל את היצע ואת הביקוש.

*ברצוני להודות לעמיתת המחקר של הפורום הישראלי לקידום כלכלת אימפקט, יפעת טרבולוס על כתיבת הנייר, למכללת האקדמית תל אביב ופרויקט IFI בהובלה של פרופ' ורד הולצמן ולחברי צוות מדיניות של הפורום על הרתימה לתהליך.



Innovative Finance Inclusion

דו"ח המלצות: קידום שיתוף פעולה בין-מגזרי

מימון בר-קיימא בישראל

Erasmus+ CBHE Project 619453
Innovative Finance Inclusion in
Academia and Field

<https://www.ifi.mta.ac.il/>

ifi.erasmus@mta.ac.il

 Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Project number 619453-EPP-1-2020-1-IL-EPPKA2-CBHE-JP

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein