



יוני 2019

נספחים לנוהל שירותי סיוע

מקרא

2	נספח א'- הדרכות פנימיות לספקי ועובדי המעוף
7	נספח ב' - ליווי למימון
27	נספח ג'- לוח חופשות
31	נספח ד' - דף הנחייה למנהלות הדרכה לקורס נטוורקינג במעוף
33	נספח ה' - הנחיות לעובדי המעוף לקורסי יוזמים עסק
52	נספח ו' - מרכז עסקים
69	נספח ז'- מסמך שימוש בחומר פרסומי ע"י משרד הכלכלה והתעשייה ו/או לשכת הפרסום הממשלתית
70	נספח ח- נוהל הפעלה בחירום
73	נספח ט - מאיץ עסקי
77	נספח י' - קווים מנחים למנהלי קהילות מעוף לעסקים
79	נוהל תשלומים



נספח א' - הדרכות פנימיות לספקי ועובדי המעוף

הדרכה מס' 1 – הדרכה ראשונה – עם כניסה למאגר הספקים

קהל היעד:

כל הספקים שנכללים במאגר (יועצים ומרצים)

מטרות:

- יצירת בסיס ידע הנדרש לעבודה עם יזמים ועסקים קטנים ובינוניים.
- הכרת תהליכי העבודה והמחויבויות הנובעות מעבודה במסגרת מאגר היועצים של המעוף.
תוכנית:
- 1. הדרכה לכלל הספקים תמשך 4 שעות לפחות
- 2. הדרכות לכלל היועצים בתחום המקצועי של היועץ תימשך שעה לפחות ותכלול את התכנים הבאים:
 - קיום מנחים לעבודת הייעוץ, מחויבויות היועץ
 - מידע עדכני בתחום הייעוץ
 - שירותים משלימים בתחום הייעוץ

הדרכה מס' 2 – הדרכת ספקים שבמאגר פעמיים בשנה

קהל היעד:

כל הספקים שנכללים במאגר (יועצים ומרצים)

מטרות:

- רענון ידע, דגשים ולקחים שנלמדו
- קיום מנחים לעבודת הייעוץ, מחויבויות היועץ והעבודה המשותפת עם המעוף.
- שיתוף ידע בתחום המקצועי, עדכונים, חידושים ולמידה ממקרי ייעוץ (case-study) עדכניים.
- במידה ויש תכנים נוספים או מורכבים שדורשים העמקה, האשכול יוכל להחליט על היקף השעות הנוספות.



הדרכה מס' 3 – מבוא לעבודת מערך הסיוע לעסקים הקטנים ובינוניים

קהל היעד:

מנהלי סניפים, מנהלי ליווי עסקי – חובת השתתפות בכל התוכנית
רכזי הדרכה, רכזי פרויקטים – חובת השתתפות בתכנים רלוונטיים

מטרות:

- רכישת ידע מקצועי ומעמיק לצורך מתן שירות איכותי ללקוחות המערך

תוכנית:

1. ההדרכה תמשך 40 שעות ותכלול את התכנים הבאים:

- עולם המושגים של העסק הקטן והבינוני: הקמת עסק, מימון, ניהול כספים, תזרים מזומנים, תכניות עסקיות ככלי ניהול, דוחות כספיים, שיווק פרסום מדיה חברתית ואינטרנט, מכירות וניהול אנשי מכירות, תפעול רכש וניהול מלאי, ניהול וארגון, ניהול המשאב האנושי

- יזמות: עידוד יזמות, כתיבת תכנית עסקית, הקמת עסק, בירוקרטיה ורישוי

- כלי הסיוע של המדינה לעסקים קטנים

✓ קריטריונים למתן סיוע

✓ מקורות מימון ואשראי

✓ תנאים ותהליכים להשגת מימון

✓ כלי מימון של המדינה – הקרנות השונות הפועלות בארץ ואופן העבודה מולן

✓ מושגים והיכרות עם מגוון תחומי הייעוץ, לרבות: יבוא יצוא, תקינה, רכש ממשלתי, שיווק במדיה החדשה

✓ היכרות עם נהלי העבודה - ניהול לקוח, שירותי הסיוע, הדרכות, מאגר ספקים, כנסים וייעוץ

2. בתום ההכשרה יבצעו המשתתפים מבחן אשר יכלול הכרת ידע ומושגים וכן את היכולת ליישום

הכלים, זאת באמצעות מקרה בוחן (CASE STUDY).

בסיום ההכשרה יעביר נציג המפעיל לנציג הסוכנות סיכום הכולל את רשימת המשתתפים, פירוט המבחנים שנעשו וכן הציונים.



הדרכה מס' 4 - הדרכה למנהלי ליווי עסקי

קהל היעד:

מנהלי ליווי עסקי, נציגי הנהלת המפעיל

מטרות:

- הכשרת מנהלי הליווי העסקי לביצוע תפקידם באופן מיטבי על מנת להעניק לעסקים הקטנים את השירות האיכותי ביותר ובהתאם להנחיות העבודה של הסוכנות.

תוכנית:

1. ההדרכות יארכו 45 שעות ויכללו את התכנים הבאים:

- תהליך העבודה של מנהל הליווי העסקי
- תהליך המיפוי העסקי כתיבת טופס פגישת מיפוי עסקי
- ליווי העסק בקבלת הסיוע
- ביצוע מעקב אחר העסק
- מיומנויות רכות- כלים ביעוץ ואימון עסקי
- עבודה עם יועצים ומרצים - ליווי ובקרה

2. יש לכלול בתום ההכשרה מבחן לכלל המשתתפים אשר יכלול הכרת ידע ומושגים וכן את

היכולת ליישום הכלים, זאת באמצעות מקרה בוחן (CASE STUDY).

בסיום ההכשרה יעביר נציג המפעיל לנציג הסוכנות סיכום הכולל את רשימת המשתתפים, פירוט המבחנים שנעשו וכן הציונים.

הדרכה מס' 5 - הדרכה לרכזי קשרי לקוחות

קהל היעד:

רכזי קשרי לקוחות ונציגי הנהלת המפעיל

מטרות:

- הקניית ידע ומיומנות לצורך ביצוע עבודת רכזי קשרי הלקוחות

תכנית:

1. ההדרכה תארך 20 שעות ותכלול את התכנים הבאים:

- תכולת התפקיד ומטרותיו
 - איתור לקוחות פוטנציאליים
 - שכנוע ומכירה
 - שימוש בערוצי שיווק
 - שימוש במדיה החדשה בשיווק
 - תכנון תכנית שיווק שנתית ועבודה בהתאם ליעדי השיווק
2. בתום ההכשרה יבצעו המשתתפים מבחן אשר יכלול הכרת ידע ומושגים וכן את היכולת ליישום הכלים, זאת באמצעות מקרה בוחן (CASE STUDY).
3. בסיום ההכשרה יעביר נציג המפעיל לנציג הסוכנות סיכום הכולל את רשימת המשתתפים, פירוט המבחנים שנעשו וכן הציונים.



הדרכה מס' 6 - הדרכה לרכזי פרויקטים ואוכלוסיות להן תעריף השתתפות מיוחד

קהל היעד:

רכזי פרויקטים ואוכלוסיות שלהן תעריף השתתפות מיוחד ונציגי הנהלת המפעיל

מטרות:

- הקניית ידע ומיומנות לצורך ביצוע עבודת הרכזים באופן המיטבי ביותר

תכנית:

1. ההדרכה תארך 20 שעות ותכלול את התכנים הבאים:

- תכולת התפקיד ודרישותיו
 - תהליכי העבודה
 - מאפייני האוכלוסיות להן תעריף השתתפות מיוחד וצרכיהן
 - שמירה על קשר עם הסביבה - הגורמים המעורבים ואופי הממשקים מולם
 - היכרות עם כלל הפרויקטים המבוצעים מטעם הסוכנות
 - יצירת שיתופי פעולה עם גופים חיצוניים
 - עבודה עם ספקים
2. בתום ההכשרה יבצעו המשתתפים מבחן אשר יכלול הכרת ידע ומושגים וכן את היכולת ליישום הכלים, זאת באמצעות מקרה בוחן (CASE STUDY).
בסיום ההכשרה יעביר נציג המפעיל לנציג הסוכנות סיכום הכולל את רשימת המשתתפים, פירוט המבחנים שנעשו וכן הציונים.

הדרכה מס' 7 - הדרכה לרכזי הדרכה

קהל היעד:

רכזי הדרכה ונציגי הנהלת המפעיל

מטרות:

- הקניית ידע ומיומנות לצורך ביצוע עבודת הרכזים באופן המיטבי ביותר

תכנית:

1. ההדרכה תארך 20 שעות ותכלול את התכנים הבאים:

- תכולת התפקיד ודרישותיו
 - תהליכי העבודה ונהלי עבודה
 - גיבוש תכנית הדרכה ושילובה במערך השירותים הכולל
 - פרויקטי הדרכה
 - עבודה עם ספקים
 - פיתוח הדרכה והתאמה למאפייני האוכלוסייה
2. בתום ההכשרה יבצעו המשתתפים מבחן אשר יכלול הכרת ידע ומושגים וכן את היכולת ליישום הכלים, זאת באמצעות מקרה בוחן (CASE STUDY).
3. בסיום ההכשרה יעביר נציג המפעיל לנציג הסוכנות סיכום הכולל את רשימת המשתתפים, פירוט המבחנים שנעשו וכן הציונים.



הדרכה מס' 8 - הדרכה למנהלי משרד (אדמיניסטרציה)

קהל היעד:

מנהלי משרד ואדמיניסטרציה ונציגי הנהלת המפעיל

מטרות:

- הקניית ידע ומיומנות לצורך ביצוע עבודה מסודרת ומאורגן ומתן שירות איכותי ללקוחות

תכנית:

1. ההדרכה תארך 7 שעות ותכלול את התכנים הבאים:
 - תכולת התפקיד תהליכי העבודה ונהלי עבודה
 - ממשקים עם הסוכנות – עדכונים דוחות ודיווחים
 - תפעול – רכש, אחזקה וכד'
 - ניהול ספקים
 - ניהול העובדים
 - תיעוד, סדר וארגון
 - נהלים כלליים – (כגון: נוהל חירום, נוהל מניעת הטרדה מינית) אופן הבאתם לידיעת כלל העובדים והקפדה על ביצועם
2. בתום ההכשרה יבצעו המשתתפים מבחן אשר יכלול הכרת ידע ומושגים וכן את היכולת ליישום הכלים, זאת באמצעות מקרה בוחן (CASE STUDY).
3. בסיום ההכשרה יעביר נציג המפעיל לנציג הסוכנות סיכום הכולל את רשימת המשתתפים, פירוט המבחנים שנעשו וכן הציונים.

הדרכה מס' 9 - הדרכה למנהלי כספים

קהל היעד:

מנהלי כספים והנהלת המפעיל

מטרות:

- הנחיית המנהלים לעבודה מסודרת ויעילה ובהתאם להסכם

תכנית:

1. ההדרכה תארך 7 שעות ותכלול את התכנים הבאים:
 - תכולת התפקיד והאחריות
 - ממשקים עם הסוכנות – עדכונים דוחות ודיווחים
 - התנהלות התשלומים
 - הנחיות ותקנות מחייבות
2. בתום ההכשרה יבצעו המשתתפים מבחן אשר יכלול הכרת ידע ומושגים וכן את היכולת ליישום הכלים, זאת באמצעות מקרה בוחן (CASE STUDY).
3. בסיום ההכשרה יעביר נציג המפעיל לנציג הסוכנות סיכום הכולל את רשימת המשתתפים, פירוט המבחנים שנעשו וכן הציונים.



נספח ב' - ליווי למימון

נספח ב1 - רשימת מסמכי חובה לתהליך ליווי למימון

להלן רשימת המסמכים הנדרשת בתהליך. המסמכים יועברו על ידי הלקוח ו/או יופקו על ידי המפעיל או הספק בהתאם להוראות הנוהל:

אישור פתיחת תיק מע"מ ומס הכנסה לעסק קיים.

דו"ח אורות אדומים/אשראי צרכני של B&D או של BDI

הערות	המסמכים הנדרשים	סוג העסק
יש לשים דגש כי דוח האובליגו +תנועות בנק 3	<p>נתונים חשבונאיים : מאזן בוחן לפי חודשים שנה נוכחי דו"ח מבוקר אחרון או דו"ח סקור אחרון דו"חות כספיים שלוש שנים 12 דיווחי מע"מ אחרונים דו"ח 102 ביטוח לאומי עובדים ל 12 חודשים אחרונים או טופס 126 נתוני בנקים : אבליגו עדכני פירוט הלוואות קיימות ופתוחות - כולל תאריך ההקמה, תאריך סיום, גובה החזר חודשי והריביות של הלוואות דוח ריכוז יתרות אישור רו"ח לגבי יתרות הבעלים בחברה וכן יתרות לחברות קשורות ובנות ומחברות קשורות ובנות ליום הגשת הבקשה. דפי בנק 3 חודשים אחרונים חשבון חברה חשבון פרטי בעלים – 3 חודשים, ריכוז יתרות, פירוט הלוואות תעודות התאגדות</p>	חברה בע"מ
	<p>צילום ת"ז של בעלי העסק/ היזם ובן/ בת הזוג תדפיס ער"ש 3 חודשים אחרונים של חשבונות היזם/ הבעלים והעסק. ריכוז יתרות חשבונות בנק פרטיים של בעלי העסק / היזמים פירוט הלוואות פרטיות של בעלי העסק / היזמים דוח רווח והפסד 3 שנים אחרונות דוחות הכנסות והוצאות חודשיים לשנה זו תעודות התאגדות</p>	עוסק מורשה/ יזם

מסמכים אופציונאליים:

תכנית עסקית ו/או תכנית מגובשת ומנומקת לייעוד כספי הלוואה, מינוף העסק וכושר החזר. התוכנית צריכה לכלול לפחות את הפרקים הנדרשים בתוכנית עסקית התואמת לאופי העסק ומופיעה בקווים המנחים/ נספח ב' או ג' וכן להתאים לדרישות קרנות המימון השונות. יש להחתים את הלקוח על תצהיר שבו הוא מאשר כי אין לו ולא היו לו הגבלות, עיקולים, התראות מבנקים או ממוסדות. ואם היו לו - יש לפרט מתי ופירוט הנסיבות. חשבון בנק מוגבל שהיה בעבר, לא בהכרח יגרום לעצירת התהליך, אך יש לבחון כל מקרה לגופו ומתי קרה. במקרה של חברות קשורות, יש לצרף את כל המסמכים הנדרשים בטבלה



נספח ב 2- בדיקת היתכנות

בדיקת ההיתכנות נועדה לבחון האם הלקוח עומד בתנאי הסף של הקרנות השונות ולקבוע אלו קרנות עשויות להתאים לצורך הגשת הבקשה למימון וכן מה רמת הסיכון/ סיכויי של היזם/ בעל העסק לקבל את המימון הנדרש.

טרם הבדיקה המלווה המימוני צריך לקבל מהיזם/ עסק מסמכים ומידע בהתאם למסמכי החובה המופיעים בנספח ב'1.

במידה ויחליט כי העסק ראוי להמשיך בתהליך, יוכל להמשיך איתו להכנת תכנית עסקית והגשת המסמכים לקרנות.

טופס בדיקת היתכנות ליזם:

בחינת היתכנות לקבלת מימון חוץ בנקאי – יזם / עסק חדש

שם העסק: _____ תאריך: _____

פרמטר לבחינה	נושאים נבחרים	הערות / דגשים נוספים
עמידה בתנאי סף	<input type="checkbox"/> ליזם אין חובות לא מוסדרים לרשויות המס <input type="checkbox"/> אין הליך משפטי של בנק נגד היזם <input type="checkbox"/> היזם אינו בכינוס נכסים, פושט רגל וכד' <input type="checkbox"/> ליזם אין חובות רעים בבנק / הגבלה	
מטרת הבקשה	<input type="checkbox"/> למימון הון חוזר – כיסוי הוצאות בתקופה ראשונה של פעילות <input type="checkbox"/> להשקעה בהקמת העסק <input type="checkbox"/> למימון הון חוזר – פערי אשראי צפויים <input type="checkbox"/> למימון יבוא / מלאי	
נטל אובליגו	<input type="checkbox"/> עד 30% <input type="checkbox"/> בין 30% ל- 50% <input type="checkbox"/> מעל 50%	
צרכי אשראי להון חוזר	<input type="checkbox"/> תואם לבקשה – עפ"י תחשיב או 15% מצמיחה צפויה	
יכולת החזר	עפ"י תחזית תזרים מזומנים: <input type="checkbox"/> ליזם יכולת החזר להלוואות קיימות והלוואה חדשה בהתאם לתחזית הפיננסית ו/או מקורות הכנסה אחרים	
תחזית פיננסית	<input type="checkbox"/> מחזורי מכירות מנומקים ובעלי סיכויי התממשות גבוהים <input type="checkbox"/> אחוז רווח גולמי צפוי תואם את המקובל בענף <input type="checkbox"/> אחוז רווח תפעולי צפוי תואם למקובל בענף ומותר רווח לכיסוי החזר ההלוואה <input type="checkbox"/> במקרה של הפסד תפעולי – תזרים המזומנים חיובי עד ליצירת רווח תפעולי בתוך שנה מתחילת הפעילות <input type="checkbox"/> יחס הוצאות מימון (ריביות) צפויות ביחס למכירות נמוך מ- 5%. <input type="checkbox"/> הרווח התפעולי הצפוי מכסה יותר מפי 4 מהוצאות המימון (ריביות)	
נתונים נוספים	<input type="checkbox"/> אין עיקולים ליזם	



	<input type="checkbox"/> יחסי בנק לקוח טובים / אין החזרות שיקים <input type="checkbox"/> אין אורות אדומים <input type="checkbox"/> בבדיקת ת.ז. במערכת הבנקאית נמצא תקין <input type="checkbox"/> העסק יכול להמציא בטחונות נדרשים <input type="checkbox"/> ליזם יש הון עצמי נדרש להשקעה <input type="checkbox"/> היזמות אינה המשך של עסק כושל <input type="checkbox"/> ליזם ניסיון בניהול עסק ו / או הכשרה ניהולית <input type="checkbox"/> ליזם ניסיון בתחום היזמות	
--	--	--

סיכום:

1. עמידה בתנאי סף: היזם **עומד / אינו עומד** בכל תנאי הסף לקבלת ההלוואה.
2. מטרת הבקשה: **תואמת / אינה תואמת** את כללי המימון העסקי.
3. מינוף: עפ"י הצפי העסקי יהיה ממונף **נמוך / סביר / גבוה** מהמקובל.
4. צרכי אשראי להון חוזר: **נמוכים / גבוהים** ביחס לסכום הבקשה למטרה זו.
5. יכולת החזר: **יש / אין**
6. נתונים פיננסיים צפויים: **טובים / לא טובים / צפויים להשתפר** בעקבות ההלוואה.
7. נתונים נוספים: **עלולים להכשיל / תקינים**

המלצות מלווה מימוני:

1. המשך תהליך הבקשה למימון
 - סכום הלוואה נדרש: _____ ש"ח
 - הקרן להגשה (אחת או יותר): _____, _____, _____
 - בנק מממן (הטוב ביותר עבור הלקוח מהבאים): _____, _____, _____
2. אין היתכנות
 - סיום התהליך
 - הגשת הבקשה במועד מאוחר יותר
 - סיוע ביעוץ / הדרכות

_____ **חתימת מלווה מימוני:**

החלטת הלקוח:

- מקבל את המלצות מלווה מימוני .
- ממשיך בתהליך בכל מקרה
- אחר: _____

_____ **חתימת לקוח :**



טופס בדיקת היתכנות לעסק:

בחינת היתכנות לקבלת מימון חוץ בנקאי – עסק קיים

שם העסק: _____ תאריך: _____

פרמטר לבחינה	נושאים נבחנים	הערות / דגשים נוספים
עמידה בתנאי סף	<input type="checkbox"/> מחזור מכירות עד 100 מיליון ₪ <input type="checkbox"/> אין חובות לא מוסדרים לרשויות המס <input type="checkbox"/> אין הליך משפטי של בנק נגד העסק או בעליו <input type="checkbox"/> העסק אינו בכינוס נכסים וכד' <input type="checkbox"/> לעסק אין חובות רעים בבנק / הגבלה <input type="checkbox"/> לעסק אין הלוואה במסגרת קרן העולה העצמאי / יש הלוואה כזו אך יש יכולת פירעון לעסק	
מטרת הבקשה	<input type="checkbox"/> למימון הון חוזר בגין צמיחה ו / או השקעה <input type="checkbox"/> להקמה <input type="checkbox"/> למימון הון חוזר – פערי אשראי <input type="checkbox"/> למימון יבוא / מלאי	
רמת מינוף (נטל אובליגו)	<input type="checkbox"/> עד 30% <input type="checkbox"/> בין 30% ל- 50% <input type="checkbox"/> מעל 50%	
צרכי אשראי להון חוזר	<input type="checkbox"/> תואם לבקשה – עפ"י תחשיב ובניכוי אשראי בנקאי קיים להון חוזר <input type="checkbox"/> תואם לבקשה – עפ"י 15% מצמיחה צפויה	
יכולת החזר	עפ"י תחזית תזרים מזומנים: <input type="checkbox"/> לעסק יכולת החזר להלוואות קיימות והלוואה חדשה במחזור ההכנסות הקיים <input type="checkbox"/> לעסק יכולת החזר להלוואות קיימות והלוואה חדשה בהתאם לצפי הצמיחה	
נתונים פיננסיים	<input type="checkbox"/> מחזורי מכירות במגמת גידול <input type="checkbox"/> אחוז רווח גולמי במגמת שיפור / יציבות ותואם למקובל בענף <input type="checkbox"/> אחוז רווח תפעולי במגמת שיפור / יציבות ותואם למקובל בענף <input type="checkbox"/> הוצאות מימון (ריביות) ביחס למכירות נמוכות מ- 5% ביחס למכירות <input type="checkbox"/> הרווח התפעולי מכסה יותר מפי 4 מהוצאות המימון (ריביות) <input type="checkbox"/> הון עצמי חיובי (בחברה)	
נתונים נוספים	<input type="checkbox"/> אין עיקולים לעסק או לבעליו <input type="checkbox"/> יחסי בנק לקוח טובים / אין החזרות שיקים <input type="checkbox"/> אין אורות אדומים <input type="checkbox"/> בבדיקת ת.ז. / ח.פ. במערכת הבנקאית נמצא תקין <input type="checkbox"/> העסק יכול להמציא בטחונות נדרשים	



	<input type="checkbox"/> לעסק יש הון עצמי נדרש למטרת השקעה	
--	--	--

סיכום:

8. עמידה בתנאי סף: העסק **עומד** / **אינו עומד** בכל תנאי הסף לקבלת ההלוואה.
9. מטרת הבקשה: **תואמת** / **אינה תואמת** את כללי המימון העסקי.
10. מינוף: העסק ממונף **נמוך** / **סביר** / **גבוה** מהמקובל.
11. צרכי אשראי להון חוזר: **נמוכים** / **גבוהים** ביחס לסכום הבקשה למטרה זו.
12. יכולת החזר: **יש** / **אין**
13. נתונים פיננסיים: **טובים** / **לא טובים** / **צפויים להשתפר** בעקבות ההלוואה.
14. נתונים נוספים: **עלולים להכשיל** / **תקינים**

המלצות מלווה מימוני:

3. המשך תהליך הבקשה למימון
 - סכום הלוואה נדרש: _____ ₪
 - הקרן להגשה (אחת או יותר): _____, _____, _____
 - בנק מממן (הטוב ביותר עבור הלקוח מהבאים): _____, _____, _____

4. אין היתכנות
 - סיום התהליך
 - הגשת הבקשה במועד מאוחר יותר
 - סיוע בייעוץ לשיפור ביצועי העסק

_____ חתימת מלווה מימוני:

החלטת הלקוח:

- מקבל את המלצות מלווה מימוני .
- ממשיך בתהליך בכל מקרה
- אחר: _____

_____ חתימת לקוח :



הנחיות לביצוע בדיקת ההיתכנות:

א. עמידה בתנאי סף:

- אי עמידה באחד או יותר מתנאי סף אינה פוסלת הגשת הבקשה.
- יש לנמק בטור השמאלי של הטבלה הנסיבות בגינן מוגשת הבקשה למרות שעל פניו נראה כי העסק אינו עומד בתנאי סף אחד או יותר.

ב. מטרת הבקשה:

- רוב הקרנות, בד"כ, אינן מממנות מטרות בקשה הבאות:
 - פרעון חוב בבנק אחר (אפשרי בקרן הפועלים)
 - רכישת רכב פרטי לשימוש פרטי.
 - פרויקט יזמות נדל"ן (להבדיל מפרויקט ביצוע נדל"ן)
 - תמ"א 38
- קרן בערבות מדינה אינה מממנת כיסוי חוב בשיעור של יותר מ- 50% בבנק בו מועמדת ההלוואה.
- לעניין מטרת ההלוואה יש לעיין בטבלת הקרנות ולבדוק ספציפית לגבי כל אחת מהקרנות. ישנן קרנות שמטרה מסוימת אינה מקובלת עליהן ואצל אחרות – מקובלת.

ג. רמת מינוף:

- יש לחלק סה"כ התחייבויות קיימות לבנקים ולקרנות בסה"כ מכירות לשנה.
- במידה ובמועד הגשת הבקשה רמת המינוף גבוהה ונראה כי אישור ההלוואה יסייע לעסק בצמיחה, כך שרמת המינוף תרד לרמה סבירה, יש לחשב מחדש ולציין בטור השמאלי: סה"כ התחייבויות כולל ההלוואה החדשה לחלק לסה"כ צפי הכנסות שנתי לאחר קבלת ההלוואה.
- שיעור נטל האובליגו יכול להיות שונה מעסק לעסק, על פי גיל העסק וסוג העסק:
 - בעסק צעיר נטל האובליגו גבוה יותר בגלל השקעה ראשונית ומכירות התחלתיות בד"כ נמוכות.
 - אצל יבואן נטל אובליגו מעל 50% יכול להיות סביר במידה ורוב האשראי לטווח קצר לטובת מלאי.
 - חברות עתירות נכסים קבועים סביר שאשראי זמן ארוך שלהן יהיה גבוה יחסית.
 - עסק המעניק שירותים ואינו מחזיק ברכוש קבוע נטל האובליגו שלו לא יעבור 30%.
- **שימת לב: צפי ההכנסות צריך להיות ריאלי ונסמך על תרחיש ברמת סבירות גבוהה.**

ד. צרכי אשראי להון חוזר:

- במידה ומימון הון חוזר נדרש לגישור על פערי ימי אשראי, התחשיב: סה"כ חייבים + סה"כ מלאי – סה"כ ספקים – אשראי בנקאי קיים להון חוזר = צרכי אשראי נדרשים להון חוזר.
- במידה ומימון הון חוזר נדרש למימון הצמיחה הצפויה, התחשיב: סה"כ מכירות צפויות x 15%. (**צפי צמיחה ריאלי ומבוסס**)
- ייתכן ונדרש מימון הון חוזר להבראה בגין כשל עסקי נקודתי. יש לנמק בטור השמאלי את הכשל וכיצד ההלוואה תסייע בהבראה וביצירת כושר החזר.



ה. יכולת החזר:

- יש לחשב על פי טבלת תחזית תזרים הנדרשת בשאלון של קרן בערבות המדינה.

ו. נתונים פיננסיים:

- נתונים פיננסיים רעים אינם פוסלים אוטומטית מהגשת הבקשה.
- במקרה של נתונים פיננסיים לא טובים יש לנמק הסיבות לנתונים הפיננסיים (כשל עסקי נקודתי, משבר במשק, מצב בטחוני, פשיטת רגל של לקוח גדול וכיוצ"ב) וכיצד העסק יכול להבריא וליצור לעצמו כושר החזר בעקבות אישור הבקשה.

ז. נתונים נוספים:

- נתונים אלו חשובים להתרשמות הגורם המממן. במידה ונמצאו נתונים לא טובים יש להסביר ולנמק.
- אין טעם להגיש הבקשה בבנק בו הבדיקה הראתה אי תקינות.
- מקרה של החזרות שיקים במועד אחד יכול להעיד על כשל נקודתי (להסביר ולנמק). לעומת זה, החזרות שיקים במספר מועדים מעיד על התנהלות לא תקינה (נתון העלול לפסול את אישור הבקשה). חשוב מאוד להציף את סיבת הכשל גם בתכנית העסקית.
- חשוב לוודא מראש שהעסק יכול להמציא בטחונות והון עצמי, אחרת לא יוכל לממש ההלוואה במידה ותאושר.
- לגבי יזם: חשוב לבחון את ניסיונו והכשרתו. לעניין זה יש השפעה על הגורם המממן בקבלת ההחלטה, בעיקר אם מדובר ביזם צעיר. גם לקיום / אי קיום הון עצמי יש השפעה על ההחלטה.
- לגבי יזם: יש לנסות ולבחון האם הוא ממשיך עסק של עסק כושל אחר. במידה ויתברר לגורם המממן שאכן זה מה שקורה הבקשה תיפסל.

ח. סיכום הממצאים:

- במידה ועל פניו התוצאה באחד הפרמטרים שלילית ונמצא נימוק סביר לטובת העסק, יש לציין כתקין.
- המלצתו של מנהל ליווי למימון תתבסס על הממצאים בסעיפי הסיכום. במידה ונמצא יותר מפרמטר אחד לא תקין הסיכויים לאישור הבקשה נמוכים.
- ישנן קרנות המממנות עסקים בעלי נתונים לא טובים – יש לבדוק בטבלת הקרנות לפני קביעת המלצה ל "אין היתכנות" ובלבד שמנהל ליווי עסקי משוכנע כי קבלת ההלוואה תסייע להבראת העסק.

ט. קריטריונים לשלילת עסק מהמשך התהליך בשלב בדיקת היתכנות:

- חשבון מוגבל בבנק שנמצא עדיין הגבל, יהווה עילה לעצירת התהליך
- אי עמידה בתנאי הסף של הקרנות (לא נמצאה קרן שאליה ניתן להגיש את העסק)
- בכל מקרה המלווה המימוני אינו נציג הקרן ולא יקבע מראש האם הלקוח יקבל/ לא יקבל את המימון הדרוש. במידה והלקוח עומד בתנאי סף אך רמת הסיכוי שלו נמוכה יכול המלווה המימוני לציין בפניו את חוות דעתו אך יש להשאיר בידי הלקוח את ההחלטה האם לגשת או לא.
- יש לציין כי ללקוחות בעלי רמת סיכון גבוהה וסיכוי נמוך לקבל מימון ניתן ואף רצוי להציע כלי סיוע אחרים שיוכלו לעזור להם להשיג מימון בעתיד (לדוגמא ליווי פיננסי).



נספח ב'3 - פורמט תכנית עסקית להלוואות מעל 500 אלף ש"ח



פורמט תוכנית
 ול 500 אלף ש.ח.docx

נספח ב'4 - פורמט תכנית עסקית להלוואות עד 500 אלף ש"ח



פורמט תוכנית
 ד: 500 אלף ש.ח.docx

נספח ב'5 - טפסים להגשה במסלול מיקרופייננס

בקשה להלוואות מיקרופייננס להון חוזר - לעסק קיים

בקשת הלוואה מיקרופייננס להון חוזר – עסק קיים (מעל שנה)

תאריך: _____

לכבוד

קרבן / בנק: _____
 לידי: _____

הנדון: (שם העסק / בעל העסק)

הבקשה

מטרת הבקשה

- הון חוזר למימון פער תשלומים
- הון חוזר למימון צמיחה צפויה
- הון חוזר להבראת העסק

מקורות החזר (סמן את הרלבנטי)

- מחזור הכנסות ממוצע חודשי בסך _____ ש, יוצר רווח תפעולי בסך _____ ש, צפי לגידול במחזור לסך של כ- _____ ש.
- הכנסה חודשית קבועה מנכס מניב בסך _____ ש בחודש.
- הכנסה מקצבה חודשית בסך _____ ש בחודש.
- הכנסה בן / בת זוג בסך _____ ש בחודש.
- אחר: _____ .

בטחונות מוצעים

- סולו בגובה ההלוואה המאושרת.
- בטחון נזיל (ת. חסכון, פיקדון שקלי, פיקדון נ"ע) בסך _____ ש.
- נכס בשווי _____ ש פרטי הנכס: _____ .



פרטים כלליים

שם העסק	
הבעלים	1. _____ 2. _____
סטטוס משפטי (מחק את המיותר)	עוסק פטור / עוסק מורשה / שותפות / חברה / אחר: _____
מס' ח.פ. / ת.ז.	ח.פ. _____ , ת.ז. _____
כתובת העסק	
טלפון	
מייל	
שנת הקמה	
תחום עיסוק	

היסטוריה פיננסית

הגבלה בתוקף	כן / לא
הגבלה בעבר	כן / לא
פריסת חוב בבנק	כן / לא
החזרות שיקים	כן / לא
עיקולים	כן / לא
חובות לרשויות	כן / לא

פירוט: _____

תיאור כללי העסק

היסטוריה	
בעלים	
מבנה פיסי ומיקום	
מוצרים	
עובדים	
לקוחות	
ספקים	
מלאי ממוצע	

נתונים פיננסיים

מחזור הכנסות	
רווח גולמי	
רווח תפעולי	

תחזית פיננסית (שנה x = שנה נוכחית)

שנה $x + 3$	שנה $x + 2$	שנה $x + 1$	
			סך הכנסות
			אחוז רווח גולמי



			סך הוצאות תפעול (קבועות)
			סך רווח תפעולי
			אחוז רווח תפעולי

נימוקים לתחזית:

הכנסות: _____

רווח גולמי: _____

רווח תפעולי: _____

נקודת איזון: _____

סיכום והמלצת מנהל ליווי מימוני:

- סכום ההלוואה תואם את מטרות העסק
- היסטוריה פיננסית תקינה
- קיום יכולת החזר להלוואות קיימות ולהלוואה חדשה
- נתונים פיננסיים: תקינים / לא תקינים אך נובעים מכשל נקודתי / לא תקינים אך צפויים להשתפר בעקבות אישור ההלוואה (סמן את הרלוונטי).
- תחזיות פיננסיות מראות צפי לצמיחה ושיפור הרווחיות
- נקודת האיזון מראה סיכון נמוך

רצ"ב:

- דוחות כספיים השנה ו-2 שנים קודמות, שומת מס אחרונה, דפי חשבון 3 חודשים אחרונים, דוח ריכוז יתרות, דף פירוט הלוואות.
- חוזים ומסמכים תומכים במידע הנ"ל
- לעוסק פטור: פירוט הוצאות משק הבית לחודש, כולל החזר משכנתא אם יש.

שם מנהל ליווי מימוני: _____ חתימה: _____

דגשים מקצועיים למילוי הבקשה:

- **הבקשה** - יש לפרט: סכום הבקשה, לאיזו תקופה, האם נדרשת תקופת גרייס ולכמה חודשים, מסי תשלומי החזר.
- **מטרת הבקשה** - מטרת הבקשה יכולה להתפצל למספר מטרות. במידה והמטרה להשקעה יש לציין מהי ההשקעה הנדרשת
- **בטחונות מוצעים** - במידה ומציעים רכב כבטחון יש לציין: סוג הרכב, שנת ייצור, שווי, שם הבעלים הרשום.
- **היסטוריה פיננסית** - לפרט, במידה ויש נסיבות מקלות, כמו: עיקול זמני שאמור להסתיים, החזרות שיקים בנקודת זמן אחת עם הסבר מניח את הדעת לסיבת ההחזרה, הגבלה בעבר שנבעה מכשל עסקי שבינתיים תוקן, פריסת חוב שנבעה מכשל עסקי שבינתיים תוקן והחוב משולם כסדרו וכיוצ"ב.
- **היסטוריה** - ציון אבני דרך בהתפתחות העסק מיום הקמתו, כולל אם היה כשל עסקי וסיבותיו.
- **בעלים** - קורות חיים הכוללים בעיקר: הכשרה מקצועית בתחום העיסוק, ניסיון מקצועי, הכשרה ניהולית פורמלית, ניסיון ניהולי.



- **מבנה פיסי ומיקום** - לתאר את המבנה מבחינת גודלו וחלוקתו הפונקציונלית, סביבת העסק (קניון, שכונת מגורים, מתחם מסחרי, אזור תעשייה וכיוצ"ב
 - **מוצרים** - לפרט שמות של קבוצת מוצר. למשל, חנות נעליים: נעלי גברים, נעלי נשים, נעלי ילדים, נעלי ספורט וכיוצ"ב. לכל קבוצת מוצר יש להעריך אחוז המכירה מסה"כ מכירות העסק.
 - **עובדים** - מס' כולל של עובדים בעסק, סה"כ שכר לעובדים, חלוקה לקטגוריות, לדוגמא: 1 מנהל, 2 עובדי שיווק, וכיוצ"ב, האם קבועים / זמניים / על בסיס שעתי / קבלני משנה.
 - **לקוחות** - לחלק לסוגי לקוחות ואחוז של כל סוג, למשל: פרטיים – 70%, מוסדות – 20%, עסקיים – 10%. לחלק לאחוז לקוחות קבועים ואחוז לקוחות מזדמנים. לציין האם תלויים בלקוח אחד גדול (מעל 40% מכירות העסק). תנאי אשראי ממוצע.
 - **ספקים** - כמה ספקים בערך, האם תלויים בספק אחד גדול (מעל 40% מקניות העסק), תנאי אשראי ממוצע
 - **מלאי ממוצע** - הערכה גסה לרמת המלאי (בסכום) הקיימת בכל נקודת זמן על פני השנה
 - **מחזור הכנסות** - לציין ממוצע חודשי השוואתי בין: שנה נוכחית, שנה קודמת ושנתיים קודם. לבחון מה המגמה (עליה, יציבות או ירידה) ולהסביר מה השפיע על המגמה.
 - **רווח גולמי** - אחוז הרווח הגולמי השנה, בהשוואה לשנה ושנתיים קודמות. יש לציין מה המגמה ומה השפיע על המגמה. במידה ואחוז הרווח הגולמי במגמת הרעה או נמוך מהממוצע הענפי יש לציין הסיבות וכיצד זה אמור להיפתר. עלות המכר תכלול את עלות חומרי הגלם וכל הוצאה משתנה התלויה בשינוי בהכנסות (אריזות, עמלות למשווק, קבלני משנה וכיוצ"ב).
 - **רווח תפעולי** - סכום הרווח התפעולי השנה, בהשוואה לשנה ושנתיים קודמות, לציין מה המגמה ומה השפיע על המגמה.
 - **נימוקים לתחזית** - הכנסות: נמק על מה מתבססת התחזית ומה רמת הסבירות להתממשותה. רווח גולמי: במידה והרווחיות הגולמית אמורה להשתפר לעומת הקיים יש להסביר ולנמק. רווח תפעולי: במידה ותחזית הצמיחה מצריכה תוספת הוצאות קבועות יש לפרט ולהוסיף לסך הוצאות קבועות הקיים.
- חשוב:** בעסק פטור חשוב **לצרף דף פירוט הכנסות והוצאות** מהעסק ופרטיות על מנת להוכיח עודף הכנסות על הוצאות המאפשר החזר הלוואה מבוקשת.



בקשה להלוואת מיקרופיננס להון חוזר לעסק חדש או קיים עד שנה

בקשת הלוואה מיקרופיננס להון חוזר – עסק חדש או קיים עד שנה

תאריך: _____

לכבוד

קרו / בנק: _____

לידי: _____

הנדון: (שם היזם)

הבקשה

מטרת הבקשה

- מימון הון חוזר (גישור על פערי אשראי)
 מימון הון חוזר (כיסוי הוצאות תקורה עד ליצירת הכנסות)

מקורות החזר

- מחזור הכנסות צפוי לשנת פעילות ראשונה בסך כ- _____ א' ש, היוצר רווח תפעולי בסך כ- _____ א' ש.
 הכנסה חודשית קבועה מנכס מניב בסך _____ ש בחודש.
 הכנסה מקצבה חודשית בסך _____ ש בחודש.
 הכנסה בן / בת זוג בסך _____ ש בחודש.
 אחר: _____

בטחונות מוצעים

- סולו בגובה הלוואה המאושרת.
 בטחון נזיל בשיעור של % _____ מסכום הלוואה המאושרת
 נכס בשווי _____ ש פרטי הנכס: _____

פרטים כלליים

	שם היזם
	מס' ת.ז.
	שנת לידה
	כתובת מגורים
	טלפון
	מייל
	שם בן / בת הזוג
	מס' ת.ז. בן / בת הזוג
	עיסוק בן / בת הזוג
	בעלות על דירה
	במידה ויש בעלות על דירה
	שוי נכס _____ ש
	במידה ויש משכנתא על הדירה
	סה"כ משכנתא _____ ש, סכום החזר חודשי _____ ש
	תחום היזמות
	תאריך צפוי להקמת המיזם



היסטוריה פיננסית

	כן / לא	הגבלה בתוקף
	כן / לא	החזרות שיקים
	כן / לא	עיקולים
	כן / לא	חובות לרשויות

תיאור כללי המיזם

	תחום הפעילות
	מבנה ומיקום העסק
	היזם / בעלים
	מוצרים
	עובדים שלב א': _____ שלב ב': _____
	לקוחות
	ספקים
	מלאי ממוצע

נתונים פיננסיים (צפי לשנת פעילות ראשונה)

יש לפרט צפי הכנסות לפי חודשים, להסביר ולנמק.	מחזור הכנסות
	רווח גולמי
	הוצאות תפעוליות
ברמה שנתית - סכום ואחוז מההכנסות	רווח תפעולי
	נקודת איזון

דוח תזרים מזומנים

הוצאות		הכנסות	
סכום	פירוט הוצאות	סכום	פירוט הכנסות
	סה"כ הוצאות		סה"כ הכנסות

* הכנסות: יש לפרט כל מקורות ההכנסה ממוצע לחודש כולל צפי הכנסה מהעסק לשנת פעילות ראשונה.
* הוצאות: יש לפרט כל ההוצאות הקשורות בפעילות העסק, ממוצע הוצאות למשך הבית, תשלומי הלוואות קיימות, משכנתא, שכר דירה, הפרשות לחסכון, הוצאות קבע, וכיוצ"ב.
* יש להסתמך על סקירת דפי חשבון 3 חודשים אחורה.

סיכום והמלצת מנהל ליווי מימוני

- הבקשה תואמת לצרכי העסק
- לעסק יש מקורות החזר להלוואה המבוקשת ולהתחייבויות קיימות.
- היסטוריה פיננסית טובה
- העסק / המיזם נראה כבעל פוטנציאל להתפתחות.
- העסק / המיזם נראה כבעל סיכויים להציג רווחים מפעילותו.



רצ"ב:

- דפי חשבון 3 חודשים אחורה, דוח ריכוז יתרות, דף פירוט הלוואות, תלושי שכר בעלים וכן / בת הזוג לחודשיים אחרונים.
- חוזים ומסמכים תומכים במידע הנ"ל

דגשים מקצועיים למילוי הבקשה:

- **הבקשה** - יש לפרט: סכום הבקשה, לאיזו תקופה, האם נדרשת תקופת גרייס ולכמה חודשים, מסי תשלומי החזר.
- **בטחונות מוצעים** - במידה ומציעים רכב כבטחון יש לציין: סוג הרכב, שנת ייצור, שווי, שם הבעלים הרשום.
- **היסטוריה פיננסית** - לפרט בטור השמאלי, במידה ויש נסיבות מקלות, כמו: עיקול זמני שאמור להסתיים, החזרות שיקים בנקודת זמן אחת עם הסבר מניח את הדעת לסיבת החזרה, הגבלה בעבר שנבעה מכשל עסקי שבינתיים תוקן, פריסת חוב שנבעה מכשל עסקי שבינתיים תוקן והחוב משולם כסדרו וכיוצ"ב.
- **תחום פעילות** - לתאר כמה שיותר לגבי תחום פעילות המיזם, לנמק את הצורך בו בשוק ופוטנציאל הצמיחה הצפוי.
- **מבנה פיסי ומיקום** - לתאר את המבנה מבחינת גודלו וחלוקתו הפונקציונלית, סביבת העסק (קניון, שכונת מגורים, מתחם מסחרי, אזור תעשייה וכיוצ"ב
- **היזם / בעלים** - יש לפרט לגבי כישוריו וניסיונו בתחום הניהול בכלל, האם ניהל עסק בעבר, הכרת תחום העיסוק וניסיון בתחום, האם ממשיך עסק קודם שכשל או שמדובר ביזמות חדשה, הון עצמי הקיים ברשותו.
- **מוצרים** - לפרק את מוצרי העסק לקבוצות מוצר
- **עובדים** - לתאר כמה עובדים ותפקיד כל אחד בשלב הראשון של חיי העסק ומה צפוי בשלב השני עם התפתחות העסק. אפשר גם שלא תחול התפתחות בתחום זה ולא יהיה שלב ב' בטווח הקרוב.
- **לקוחות** - מאפייני הלקוחות איתם העסק אמור לעבוד (פרטיים, מוסדות, עסקים, זמניים, קבועים וכיוצ"ב ותנאי אשראי צפויים.
- **ספקים** - כמה ספקים בערך, תנאי אשראי ממוצע
- **מלאי ממוצע** - הערכה גסה לרמת המלאי (בסכום) הצפויה להיות בעסק
- **מחזור הכנסות** - יש לציין צפי הכנסות לפי חודשים, להסביר ולנמק.
- **רווח גולמי** - ברמה שנתית – סכום ואחוז רווח גולמי צפוי. יש לתאר מה נכלל בעלות המכר וכיצד מגיעים לשיעור הרווח הגולמי הצפוי
- **הוצאות תפעוליות** - יש לפרט כל אחת מההוצאות ולהגיע לסה"כ הוצאות צפויות. אם מרכיב ההוצאות מתפתח לאורך תקופת השנה יש לפרט בהתאם.
- **רווח תפעולי** - ברמה שנתית – סכום ואחוז מההכנסות. במידה ובשנה הראשונה צפוי הפסד תפעולי יש לתת הסבר ולנמק איך ומתי עוברים לרווח.
- **נקודת איזון** - לחשב נקודת האיזון (סה"כ הוצאות קבועות לחלק לאחוז הרווח הגולמי). ככל שרמת ההכנסות בנקודת האיזון נמוכה מרמת ההכנסות הצפויה, רמת הסיכון נמוכה יותר.
- **דוח תזרים מזומנים** - לפרט כל ההכנסות מהעסק והפרטיות למול כל הוצאות משק הבית והעסק ולבחון האם קיים עודף הכנסות על הוצאות המאפשר החזר ההלוואה המבוקשת. חשוב לבסס את הנתונים על דפי חשבון 3 חודשים אחורה.



נספח ב'-6 - פירוט מרכיבי הבקרה הפנימית

א. בקרה על בדיקת היתכנות

א.1. בקרה בסיום בדיקת ההיתכנות

מטרת הבקרה - עבודה בהתאם לנוהל.

אופן הבקרה - בדיקה באמצעות check list להמצאת של כל המרכיבים הנדרשים לביצוע בדיקת ההיתכנות.

יש לעבור על כל אחד מהסעיפים ולסמן קיומה / אי קיומה של דרישת הנוהל ולציין הערות במידה ויש (ראה דוגמא בגוף הנספח)

באחריות כל מלווה מימוני למלא את ה-checklist טרם הגשת המסקנות ליוזם/עסק. טופס בדיקת ההיתכנות בתוספת ה-checklist יועבר לנציג המעוף לבקרה.

הערות	נמצא	נדרש בתהליך
<ul style="list-style-type: none"> מה חסר כדי שהמסמך יהיה שלם, האם מודפס ונראה כמסמך הראוי להימסר ליוזם/עסק כתוצר עבורו שילם, האם המסמך נמצא תואם לפורמט, האם הניתוחים הפיננסיים מפורטים מבחינה מקצועית. 	כן / לא	מסמך בדיקת היתכנות מלא כנדרש על כל סעיפיו
<p>אם כן – האם אין אורות אדומים העלולים להכשיל את הבקשה (במקרה וההמלצה GO)</p> <p>אם לא – לוודא שיש סיבה והצידוק להמשיך התהליך.</p>	כן / לא	הפקת דוח אורות אדומים
האם הסיכום תואם את ניתוח הממצאים	כן / לא	סיכום לניתוח המקצועי
<p>אם יש היתכנות – לבדוק שנרשם הסכום המומלץ והחלופות הרלבנטיות למימון.</p> <p>אם אין היתכנות – לבדוק שצוין לגבי המשך / אי המשך סיוע.</p>	כן / לא	המלצה מלאה להיתכנות / אי היתכנות
	כן / לא	חתימות היוזם/עסק ומלווה מימוני

א.2. בקרת איכות רבעונית

בקרת האיכות לשלב בדיקת ההיתכנות תבוצע על ידי נציג המעוף באופן מדגמי בהתאם לתוכנית העבודה.

הבקרה תכלול מדגם של בדיקות היתכנות.

מטרת הבקרה - בחינת התוצר בהתאם למטרת המסלול והתאמתו לדרישות ולצרכי היוזם/עסק.

אופן הבקרה - בדיקת מהותית של תוכן התוצרים על ידי הגורם המקצועי.



הערות	המלצות לשיפור למלווה המימוני	תקינות	נדרש בתהליך
יש לבחון האם המידע שעלה במהלך הבדיקה אכן נובע מהנתונים שנאספו וכי ניתן הדגש לנקודות העיקריות. יש לוודא כי נעשה שימוש בדוח אורות אדומים כחלק מדרישת החובה למניעת שלילת הבקשה על הסף.		טעון תקין/ שיפור	ניתוח מקצועי מבוסס על הנתונים (כולל עיון בדוח אורות אדומים)
עפ"י הסיכום, במידה ורוב הפרמטרים חיוביים, תיקבע המסקנה		טעון תקין/ שיפור	סיכום הממצאים לפני קבלת החלטת go/no go
יש לוודא כי הסכום המבוקש מבוסס על הניתוח וצרכי העסק כפי שעולים מהנתונים. כמו כן, יש להתייחס לכושר החזר ומידת הסיכון המגולם.		טעון תקין/ שיפור	סכום הבקשה ריאלי ועונה על צרכי היזם/ העסק, כפי שעולים מהנתונים ומהניתוח וביחס לכושר החזר
יש להבין האם המלצת המלווה המימוני בסוף התהליך תואמת את ממצאי הניתוח. אם המלצה שלילית צריך לבחון האם החלופה שהומלצה תואמת את הנתונים – סכום אחר / קרן אחרת / לפנות לבנק / לא לבקש מימון.		טעון תקין/ שיפור	התאמה וסנכרון בין ניתוח הממצאים להמלצה שניתנה

ב. בקרה על התכנית עסקית

ב.1. בקרה טכנית – לפני העברה לקרן

מטרת הבקרה - עבודה בהתאם לנוהל ועמידה בתנאי הסף להגשת הבקשה.

אופן הבקרה - בדיקה באמצעות check list להמצאת של כל המרכיבים הנדרשים להגשת בקשה למימון.

באחריות כל מלווה מימוני למלא את ה-checklist טרם הגשת הבקשה לקרנות. התוכנית העסקית, הצרופות וה-checklist יועבר לנציג המעוף לבקרה.

הערות	נמצא	נדרש בתהליך
	כן / לא	צירוף כל המסמכים הנדרשים בעת ההגשה
	כן / לא	התכנית העסקית תואמת את הפורמט בנוהל
	כן / לא	מילוי כל המידע הנדרש בתוכנית
	כן / לא	קיום הנמקות לתחזיות פיננסיות והנחות עבודה
	כן / לא	כתיבת חוות דעת / המלצה של המלווה המימוני.



	כן / לא	נראות התוכנית - אחדות פונטים, לוגו המעוף, נקי משגיאות עריכה ועיצוב, נקי משגיאות כתיב, נקי מטבלאות לא רלבנטיות.
	כן / לא	קיומו של מלל מסביר לנתונים פיננסיים וטבלאות מספריות אחרות

תכנית עסקית - בקרה בסיום תהליך

הבקרה בסיום תהליך תבוצע על ידי נציג המעוף באופן מדגמי בהתאם לתוכנית העבודה.

הבקרה תכלול מדגם של תכניות עסקיות.

מטרת הבקרה - בחינת התוצר בהתאם למטרת המסלול והתאמתו לדרישות ולצרכי היזם/עסק

אופן הבקרה - בדיקת מהותית של תוכן התוצרים על ידי הגורם המקצועי.

ב.2. בקרה טכנית

הערות	נמצא	נדרש בתהליך
יש לוודא כי מולאו כל מבדקי ה checklist יש לוודא כי נציג המעוף שביצע בקרה בתהליך אכן בדק את מילוי ה- checklist יש לוודא כי ה- checklist מולא באופן מדויק.	כן / לא	בדיקת ביצוע הבקרות באופן מלא ובהתאם לנהלים
יש לנמק מדוע לא נכח בפגישה. האם מדובר ביזם/עסק ששולט היטב בנתונים ואינו צריך את הליווי של היועץ האם נוכחות היועץ הייתה נחוצה אך מסיבות שונות לא יכול היה להשתתף בפגישה (לפרט). יש לבקש מהיועץ הסבר ולוודא עם היזם/עסק	כן / לא	השתתפות המלווה המימוני בפגישת היזם/עסק עם כלכלני הקרן (במקרה של הקרן בערבות מדינה / קרן בנק הפועלים).
במקרה ולא יש לנמק הסיבה.	כן / לא	המלצה והגשה למינימום 2 חלופות מימון רלוונטיות.
הגשת ערעור מוצדקת ואף נדרשת במקרה של : הפסילה מקורה בהתרשמות לא טובה של הגוף המתאם שכנוע פנימי עמוק של בעל העסק ושל המלווה המימוני בהתממשות התחזית, יכולת העסק לעמוד בהתחייבויותיו וצמיחת / הבראת העסק עם קבלת ההלוואה.	כן / לא	הגשת ערעור לוועדה עליונה (במקרה של שלילת הבקשה עי"י הגוף המתאם)



	כן / לא	תיעוד של כל תוצרי התהליך במערכת המידע
--	---------	---------------------------------------

ב.3. בקרת איכות

הערות	המלצות לשיפור למלווה המימוני	תקינות	נדרש בתהליך
יש לבדוק האם הוצג תקציר המקיף בתמציתיות את כל הפרמטרים של העסק, כמו: תחום העיסוק (לא הרעיון העסקי – מתאים לזיס), מוצרי העסק, המבנה (מהיכן מנוהלת פעילות העסק והמבנה מבחינה פונקציונלית), אבני דרך בפעילות העסק, מס' עובדים, סביבת הפעילות (אזור גיאוגרפי של הפעילות), קהל היעד, תכניות עתידיות, מצב פיננסי (סה"כ הכנסות, רווח גולמי, רווח תפעולי), בעיות מרכזיות / צרכים של העסק.		/ תקיין טעון שיפור	תיאור כללי העסק
לוודא קיום: תיאור כללי הענף, כולל מגמות בענף, רווחיות ומאפיינים מיוחדים מקובלים בענף. תיאור כללי של הסביבה העסקית, ובכלל זה: מאפייני הלקוחות, פוטנציאל של לקוחות, שינויים צפויים בסביבה, מתחרים ואופי התחרות (אגרסיבית או לא), רגישות הסביבה העסקית (לאיכות, לשירות, לנגישות, למחיר וכיוצ"ב), מי המתחרים המובילים ומה מאפיין כל אחד (עד 3 בולטים), שינויים צפויים בסביבה העסקית הקרובה בטווח הקרוב והארוך, בידול של העסק ביחס למתחרים.		/ תקיין טעון שיפור	ניתוח שוק וסביבת הפעילות באופן מקיף תוך ביסוס נתונים.
בעיקרון יש לתאר מה תהיה ההשקעה השיווקית – נתון זה יקבל ביטוי בהוצאות השיווק בפרק תחזית פיננסית. נכון גם להוסיף את ההכנסות הצפויות לעסק מההשקעה השיווקית המתוארת – נתון זה יקבל ביטוי בהכנסות בפרק תחזית פיננסית.		/ תקיין טעון שיפור	התאמת כל השיווק לממצאי השוק וקהלי היעד.
לוודא קיום הסבר: • לפרמטרים השונים ביחס למכירות (יחסי רווחיות) או ביחס למאזן (יחסים פיננסיים) - השוואה לאורך • לנתונים המצביעים על מגמה בולטת בין השנים - השוואה לרוחב. אובליגו בנקאי: מלל מסביר למהות של הלוואות והביטחונות לאובליגו ואם קיים פער בין אובליגו לביטחונות האם זה מאושר או מצב כפוי על הבנק.		/ תקיין טעון שיפור	הסבר המפרט את הנתונים פיננסיים והמגמות פיננסיות בעסק.
לבדוק קיומם של הנמקות מבוססות לתחזית הצמיחה המוצגת, כגון: פעילויות אקטיביות שהעסק מתכנן,		/ תקיין טעון שיפור	הסבר מנומק לתחזיות פיננסיות



פעילויות שיווקיות האמורות להגדיל הכנסות, קיומן של טיטות חוזה וסיכויי התממשות, שינויים צפויים בסביבה העסקית וכיוצ"ב.		שיפור	
תחשיבים חשובים להצגה: ניתוח יכולת החזר, ניתוח נקודת איזון, ניתוח צרכי אשראי להון חוזר, נטל אובליגו ביחס למכירות. לכל תוצאה יש לציין המשמעות.		תקין / טעון שיפור	ביצוע תחשיבים פיננסיים לבחינת סיכונים בעסק
לוודא כי תחזית התקציב נבנית על נתונים עסקיים בפרקים הקודמים: הוצאות שיווק, נתוני מכירות (מהפרק השיווקי), עלויות כוח מאדם (מהפרק כ"א וארגון) וכיוצ"ב.		תקין / טעון שיפור	סנכרון הנתונים העסקיים לבין תחזית התקציב
בעיקרון חוות הדעת צריכה להבליט את חוזקותיו של העסק, יכולת ההחזר, הצורך של העסק בסכום המבוקש (נסמך על תחשיב) וכיצד אישור הבקשה ישפיע על מינוף העסק.		תקין / טעון שיפור	חוות דעת מנומקת

ג. היקף בקרת האיכות הרבעונית

1. תהליכי הבקרה הפנימית יבוצעו בכל רבעון בהתאם להנחיות בנהלים.
2. הבקרה תבוצע לכל סוגי התוצרים: בדיקות היתכנות שהסתיימו ב- NOGO, הגשות במסלול מיקרופיינס, תהליך מלא הכולל דגימה ל: בדיקות היתכנות שהסתיימה ב- GO, תוכנית עסקית ושעות ייעוץ אם וככל שניתנו בתהליך:

אחוז דגימה	תוצר / תהליך
15%	מיקרופיינס
15%	בדיקות היתכנות שהסתיימו ב-NOGO
15% או עד 2 תהליכים לרבעון למלווה מימוני, הנמוך מביניהם.	תהליך שלם (בדיקת היתכנות, תוכנית עסקית ו/ או שעות ייעוץ אם ניתנו)

3. הדגימה תתבצע באופן יחסי להיקף הפעילות של כל אשכול בשני הרבעונים שקדמו לרבעון הנדגם.
4. תחשיב האחוזים יעוגל כלפי מעלה לדוגמא 1.2 יעוגל ל- 2.
5. הדגימה תתבצע בהתאם להיקף הפעילות של כל מלווה באותו רבעון. מלווה מימוני שביצע פחות מ- 15 תהליכים שהסתיימו ברבעון ידגם לכל היותר בתהליך 1 לאותו רבעון.
6. האשכול יקפיד לבצע דגימה של כל מלווה לפחות אחת לשנה בהתאם להיקף הפעילות בפועל. מלווים פעילים ידגמו בהיקף גדול יותר לאורך השנה.
7. במידה וימצא בדגימה רבעונית כשל מהותי בתוצר שנדגם למלווה, האשכול ידגום תוצר נוסף וכן ידגום את המלווה שוב ברבעון שלאחר מכן הן בתוצר שנדגם והן בתוצרים נוספים אם וככל שיהיו.
8. באחריות האשכול לרכז את ממצאי הבקרות ולהוציא דוח סיכום לפחות אחת לחצי שנה. הממצאים הטכניים ירוכזו בטבלה מרכזת והממצאים האיכותיים, ככלי ללמידה ושיפור לכלל האשכול. מצ"ב פורמט:

תאריך

סיכום ממצאי בקרה פנימית - ליווי למימון - לשנת 20XX - אשכול X



היקף הבקרה:

רשימת הלקוחות + מספר לקוח מהסמבה + שם מלווה מימוני	בדיקות התכנות שהסתיימו ב NOGO
רשימת הלקוחות + מספר לקוח מהסמבה + שם מלווה מימוני	בדיקת מסלולי מיקרופייננס
רשימת הלקוחות + מספר לקוח מהסמבה + שם מלווה מימוני	תהליך שלם (בדיקת התכנות + תוכנית עסקית + ייעוץ אם קיים)

עיקרי הממצאים (נקודות לשימור/ שיפור):

יש לפרט את הממצאים המרכזיים הן ברמה הטכנית (כגון אי מילוי טפסים כנדרש, הגשות חסרות, תוכניות שאינן על פי נוהל, חוסר ביסוס של נתונים וכו') והן ברמת האיכות (היקף ניתוח חסר, חוסר סנכרון בתוכנית וכו') ששימור/ שיפור שלהם רלוונטי לכלל האשכול ו/או למסלול עצמו:

- XXXX •
- XXXX •

תהליכי הטיפול שבוצע באשכול לאור הממצאים:

(יש לפרט תהליכים שביצע האשכול על מנת להביא לשיפור/ שימור של הממצאים כאמור)

- XXXX •
- XXXX •

שני הסעיפים לעיל ניתן גם להציג בטבלה

המלצות:

(יש לפרט תהליכים ו/או שינויים שהאשכול ממליץ להמשך הן ברמת הפעילות הפנימית והן ברמת המסלול כולו)

- XXXX •
- XXXX •

9. באחריות כל אשכול לבצע תהליך למידה והטמעה של ממצאי הבקרה הפנימית ולתעד את תהליך הלמידה (בין אם במפגש פורום מלווים מימוניים, הדרכה ו/או כל דרך שיבחר).



נספח ג' - לוח חופשות

החלטת הסוכנות	ימי מועד, ימי בחירה וימי עבודה מקוצרים
חגי ישראל	
פתוח	פתיחת שנת הלימודים
סגור למעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	ערב ראש השנה
סגור למעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	ראש השנה
פתוח	צום גדליה
סגור למעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים עד 13:00	ערב יום הכיפורים
סגור	יום הכיפורים
סגור למעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	ערב חג סוכות
סגור למעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	חג סוכות
הסניפים פתוחים עד השעה 14:00 למעט סניף בני ברק והסניף החרדי בירושלים שיהיו סגורים, ולמעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל אלשמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	חול המועד סוכות
סגור למעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	הושענא רבה
סגור למעט הסניפים: נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	שמיני עצרת ושמחת תורה
פתוח	אסרו חג
פתוח	יום הזיכרון ליצחק רבין
כלל הסניפים פתוחים כרגיל מלבד סניף בני ברק והסניף החרדי בירושלים שיהיו פתוחים עד 14:00	חנוכה
פתוח	צום י"טבת
פתוח	ט"ו בשבט
פתוח	תענית אסתר
כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט סניף בני ברק והסניף החרדי בירושלים שיהיו סגורים	פורים



החלטת הסוכנות	ימי מועד, ימי בחירה וימי עבודה מקוצרים
סגור למעט הסניפים : נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	ערב פסח
סגור למעט הסניפים : נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	חג פסח
הסניפים פתוחים עד השעה 14:00 למעט סניף בני ברק והסניף החרדי בירושלים שיהיו סגורים, ולמעט הסניפים : נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	חול המועד פסח
סגור למעט הסניפים : נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	ערב חג שביעי של פסח
סגור למעט הסניפים : נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	שביעי של פסח
פתוח	חג המימונה
פתוח	ערב יום הזיכרון לשואה ולגבורה
פתוח עד 14:00	יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל (ערב יום העצמאות)
סגור	יום העצמאות
פתוח	ל"ג בעומר
פתוח	יום ירושלים
סגור למעט הסניפים : נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	ערב חג שבועות
סגור למעט הסניפים : נצרת, מזרח ירושלים, אום אל פאחם, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין, רהט, מגידל שמש וירכא שיהיו פתוחים כרגיל	חג שבועות
פתוח	אסרו חג שבועות
כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט סניף בני ברק והסניף החרדי בירושלים שיהיו פתוחים עד 13:30	צום י"ז בתמוז
כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט סניף בני ברק והסניף החרדי בירושלים שיהיו פתוחים עד 13:30	צום תשעה באב



חגים מוסלמים

<p>לגבי הסניף ומרכז עסקים בנצרת - להחלטת מנהל האשכול אם יהיו סגורים בערבי חג/חגים נוצריים או סגורים בערבי חג/חגים מוסלמים.</p>	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים.</p>	ערב חג הקורבן
	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים 4 ימים.</p>	חג הקורבן
	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים.</p>	ערב ראשית השנה ההג'רית
	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים.</p>	ראש השנה ההג'רית
	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים.</p>	ערב יום הולדת הנביא
	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים.</p>	יום הולדת הנביא
	<p>פתוח</p>	חג עליית הנביא השמיימה
	<p>בימי הרמדאן הסניפים פתוחים למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו פתוחים עד 14:00</p>	תחילת חודש רמדאן
	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים.</p>	ערב חג איד אל פיטר
	<p>כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט מזרח ירושלים, אום אל פאחס, טייבה, באקה אל גרביה, סחנין ורהט שיהיו סגורים 3 ימים.</p>	איד אל פיטר

חגים נוצריים

<p>לגבי הסניף ומרכז עסקים בנצרת - להחלטת מנהל האשכול אם יהיו סגורים בערבי חג/חגים נוצריים או סגורים בערבי חג/חגים מוסלמים.</p>	פתוח	ערב חג המולד
	פתוח	חג המולד
	פתוח	ערב ראש השנה הלועזית
	פתוח	ראש השנה הלועזית
	פתוח	ערב חג ההתגלות
	פתוח	חג ההתגלות
	פתוח	ערב יום שישי לפני חג הפסחא
	פתוח	יום שישי לפני חג הפסחא
	פתוח	ערב חג הפסחא
	פתוח	פסחא (יומיים)
	פתוח	עלייה השמיימה
	פתוח	ערב עלייה השמיימה



חגים דרוזיים	
ערב חג הנביא סבלאן	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים.
יום הנביא סבלאן	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים.
ערב חג הנביא אליהו	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים.
חג הנביא אליהו	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים.
ערב חג הנביא שועיב	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים.
חג הנביא שועיב	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים.
ערב חג הקורבן	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים.
עיד אלאדחא (חג הקורבן)	כלל הסניפים פתוחים כרגיל למעט הסניפים ירכא ומג'דל שמש שיהיו סגורים 4 ימים.
שונות	
אישור לסגירת הסניף יומיים בשנה לגיבוש- בכפוף לאישור הסוכנות	
אישור לסגירת הסניף יומיים נוספים בשנה עם מענה טלפוני	

סניפים מוסלמים	סניפים דרוזים	סניפים נוצריים	סניפים מעורבים
נצרת	ירכא	לגבי הסניף ומרכז עסקים בנצרת - להחלטת מנהל האשכול אם יהיו סגורים בערבי חג/חגים נוצריים או סגורים בערבי חג/חגים מוסלמים.	
אום אל פאחם	מרכז עסקים ירכא		
טייבה	מרכז עסקים מג'דל שמש		
מרכז עסקים באקה אלגרביה			
מרכז עסקים סחנין			
רהט			
מזרח ירושלים			
לגבי הסניף ומרכז עסקים בנצרת - להחלטת מנהל האשכול אם יהיו סגורים בערבי חג/חגים נוצריים או סגורים בערבי חג/חגים מוסלמים.			



נספח ד' - דף הנחייה למנהלות הדרכה לקורס נטוורקינג במעוף

מבנה הקורס:

מספר מפגשי נטוורקינג	6 מפגשים + מפגש נטוורקינג בדיגיטל
מספר מפגשים העשרה	2 מפגשים – כל אחד 3 ש"א
תדירות מפגשים:	פעם בשבוע
זמני מפגש:	4 שעות אקדמאיות (למעט מפגשי העשרה)

סה"כ 34 שעות אקדמאיות

מפגשי העשרה ונושאים יתקיימו לשיקול דעת מנהלת ההדרכה של האשכול וישולבו במהלך מפגשי הקורס (המלצה: לאחר מפגשים 4 ו-6)

סדר ושמות מפגשים:

- **מפגש 1** - נטוורקינג לא מה שחשבתם (4 ש"א)
- **מפגש 2** - מי אני, מה אני (4 ש"א)
- **מפגש 3** - סיפור העסק שלי (4 ש"א)
- **מפגש 4** - קשרי חוץ וקשרי פנים (4 ש"א)
- **מפגש העשרה** (3 ש"א)
- **מפגש 5** - מסר וקשר בעולם הדיגיטלי (יתכן והמפגש לא יועבר על ידי מנחה מוביל) (4 ש"א)
- **מפגש 6** - נטוורקינג הלכה למעשה (4 ש"א)
- **מפגש העשרה** (3 ש"א)
- **מפגש 7** - זמן להיות נטוורקר (4 ש"א)

המלצת נושאים למפגשי העשרה:

שפת גוף, הצגה עצמית, פיצוינג וסטורי טלינג, סטיילינג עסקי, פרזנטציה עסקית, ניהול זמן אפקטיבי, מודיעין עסקי, מיתוג, סמארטפון ככלי שיווקי, עמידה מול קהל, מכירות, ניהול משא ומתן.

הנחיות עבודה לקורס שיתקיים במגזר:

1. כל השקפים בנושאי דיגיטליים אשר שזורים במצגות ההדרכה למעוף הורדו
2. כל שיעורי הבית הקשרים לכלים דיגיטליים הורדו
3. במפגש 2 – שקפים 30 ו-31 לעבור על תוכן בהתאם למגזר
4. במפגש 5 – לעבור על כל המפגש לבדוק תכנים
5. במפגש 6 – שקפים 17 ו-18 לעבור על תוכן בהתאם למגזר

הנחיות עבודה לשילוב המפגש הדיגיטלי:

1. במידה ומנחה הקורס לא מעביר את המפגש הדיגיטלי יש להעביר למנחה את מצגת המפגש בתחילת הקורס או לכל המאוחר עד מפגש 4.
2. לדאוג שהמנחה הדיגיטלי יקבל את סילבוס הקורס וייצמד בתכנים לרעיון הקורס

הנחיות עבודה לשילוב מפגשי העשרה:

1. יש להעביר למנחה הקורס את מצגות מפגשי העשרה במידה ויש בתחילת הקורס או לכל המאוחר עד מפגש 3.
2. לדאוג שמנחי מפגשי העשרה יקבלו את סילבוס הקורס וייצמדו בתכנים לרעיון הקורס



הצטיידות במפגשים:

הצטיידות למפגש	מפגש
<ul style="list-style-type: none"> - מקבלים פולדר - מחברת ריקה - עט - הדפסת שאלון נטוורקר (בחן את עצמך) כמספר המשתתפים - הדפסת דף רשת הקשרים שלי כמספר המשתתפים - לוח וטושים 	מפגש 1 נטוורקינג זה לא מה שחשבתם
<ul style="list-style-type: none"> - להדפיס דף עבודה התועלות כמספר המשתתפים 	מפגש 2 מי אני, מה אני
<ul style="list-style-type: none"> - להדפיס דף סיפור העסק שלי כמספר המשתתפים 	מפגש 3 סיפור העסק שלי
<ul style="list-style-type: none"> - דפי ממו קטנים לתרגיל הבעת הערכה חיובית 	מפגש 4 קשר חוץ וקשי פנים
<ul style="list-style-type: none"> - בהתאם לצורך מנחה המפגש הדיגיטלי 	מפגש 5 מסר וקשר בעולם הדיגיטלי
<ul style="list-style-type: none"> - היערכות לקבוצה גדולה של משתתפים + אורחים - להגיע למפגש ולהציג את המעוף - להדפיס דף נוכחות חבר מביא חבר - להדפיס דף הפניות כמספר המשתתפים 	מפגש 6 נטוורקינג הלכה למעשה
<ul style="list-style-type: none"> - הגעה לסיום קורס - חלוקת משובים - חלוקת תעודות - הדפסת קנבס הקורס כמספר המשתתפים 	מפגש 7 זמן להיות נטוורקר

ערכת קורס נטוורקינג למעוף:

1. תיקיה לכל מפגש המכילה:
 - a. מצגת קורס נעולה לעריכה עבור המרצה.
 - b. מצגת קורס נעולה לעריכה עבור המרצה – מותאמת למגזרים.
 - c. גרסת מצגת לשליחה למשתתפי הקורס לאחר המפגש – נעולה לעריכה (pdf).
 - d. גרסת מצגת לשליחה למשתתפי הקורס לאחר המפגש – לעריכה – לא לשליחה!
 - e. דפי עזר למפגש.

2. תיקיית הנחיות כלליות למפעיל הקורס המכילה:
 - a. אוגדן דפי עזר מלא.
 - b. דף הנחיות.
 - c. סילבוס מלא.
 - d. סרטוני הדרכה.
 - e. תוצר נלווה (קנבס).

3. תיקיית הנחיות כלליות למנחה:
 - a. מצגת הנחיות כלליות.
 - b. רצף הדרכה מתוזמן.



נספח ה' - הנחיות לעובדי המעוף לקורסי יוזמים עסק

נספח ה' 1 – הנחיות לעובדי המעוף – סדנת פרה יזמות "המסע שלי ליזמות"

מטרות

סיוע ליוזמים בגיבוש הרעיון העסקי והעצמה אישית של היוזמים.
הסדנא תתמוך ותיתן כלים בקבלת החלטה מושכלת האם נכון עבורם לפתוח עסק בשלב זה.

קהל יעד

יוזמים ללא רעיון מגובש

היקף הסדנא

3 מפגשים, 5 שעות אקדמיות כל מפגש – סה"כ 15 שעות אקדמיות

עלות הסדנא

150 ₪ לכל האוכלוסיות

תכנים מרכזיים

- מפגש 1 – הרעיון ותחילת הפעולה
- מפגש 2 – זה המקום להתלבטות
- מפגש 3 – הנרטיב השלם "סיפור העסק שלי"

תנאי סף למרצים

- עומד בתנאי סף למרצה ע"פ נוהל קליטת ספקים למאגר
- עומד בתנאי סף של התמחות בהקמת עסק
- תעודת השתתפות בהכשרת מאמנים וניסיון בליווי לקוחות בתהליכי אימון עסקי ב- 5 שנים האחרונות ל-15 לקוחות לפחות או לחילופין ניסיון בליווי 30 לקוחות לפחות בתהליכי אימון עסקי ב- 5 שנים האחרונות וראיון עם מנהל/ת הדרכה של האשכול המטפל.

התמחויות המרצים בסמבה יהיו כדלקמן:

תפקיד	שם התמחות ראשית	שם תת התמחות	הערות
מרצה סדנת פרה יזמות	הקמת עסק	סדנת פרה יזמות	נדרש לעדכן את רשימת ההתמחויות במערכת הסמבה בהתאם
	ניהול עסק	סדנת פרה יזמות	

סילבוס ועזרים

מס' מפגש	נושא	תכנים	עזרים
1	הרעיון ותחילת הפעולה	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות עם חברי הקבוצה • הצגת מטרות הסדנא • מעבר משכיר לעצמאי • גרסה ראשונה של "סיפור העסק שלי" 	<ul style="list-style-type: none"> • פולדר (סילבוס, מחברת וכדומה) • מצגת מפגש 1 • עפרונות
2	זה המקום להתלבטות	<ul style="list-style-type: none"> • בחינת ההלימה בין הרעיון העסקי לשאלה "מה מלהיב אותי?" • הכנה לפרזנטציה עסקית • מיקוד הכיוון העסקי – מפגש עם לקוחות פוטנציאליים • ניסוח חזון והתווית הכיוון של העסק 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 2 • דף לכתובת חזון • עפרונות
3	מחשבים מסלול אל היעד	<ul style="list-style-type: none"> • מרעיון לתוכנית פעולה • היכרות עם הסביבה העסקית • גיבוש החלטה לגבי הקמת העסק 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 3 • דף המצפן שלי • 3 דפי A4 לכל משתתף



מס' מפגש	נושא	תכנים	עזרים
		• סיכום הסדנא ומשובים	• עפרונות

*התכנים והמועדים נתונים לשינויים

הנחיות למרצה

- שימוש במצגות הסדנא של מעוף בלבד
- בתחילת כל מצגת יש הנחיות כלליות למרצה הכוללות מיקום המפגש בקורס, דגשים, מטרת המפגש, חלוקת זמנים ועזרים (שקופיות מוסתרות). בנוסף, מתחת לכל שקופית במצגת יש הנחיות ספציפיות לאותו נושא.

לדוגמא:

הנחיות הדרגתיות:
הקדש 15 דקות לחלק זה.

- בדיקת המשמות שרשומים התבקש לעשות מאז המפגש הקודם.
- בקש מ-2-3 יומים לשתף בחספסק שלהם בשם החולף.
- חשוב לפרוץ לאלה שעש דברים ולהמשיך להעביר מסרים של החוץ בעמדה שטפת בקודם העסק בכלל ונכח ונכח במהלך הקורס.

- יש לעבור על המצגת וההערות למרצה לפני כל מפגש רלוונטי
- להיצמד למטרות והתוצרים שנקבעו בכל מפגש
- להקפיד על תרגולים במהלך המפגש
- לוודא לקראת המפגש כי כל חומרי המפגש מוכנים, לרבות המצגת, חומרי העזר והתרגול (בתיאום עם רכז/ת הקורס).
- אין לשלוח את מצגות הסדנא למשתתפים (יבוצע אך ורק ע"י צוות מעוף)

הנחיות לעובדי מעוף

מנהל/ות ליווי עסקי

במעמד המיפוי העסקי ליוזמים לא רעיון מגובש, חשוב להמליץ על הסדנא טרם הצטרפותם לתוכנית יוזמים עסק.

רכז/ות פרויקטים

- שינוף מרצים שעומדים בתנאי סף ומעודכנת תת התמחות "סדנת פרה יזמות" בסמבה.
- שליחת מצגות למשתתפים בפורמט PDF בלבד
- הדפסת חומרי תרגול לפני כל הרצאה



נספח ה' 2 – הנחיות לעובדי המעוף - יוזמים עסק

מטרות

- בניית תכנית עבודה והגדרת הצעדים להקמת עסק על בסיס מודל הקנבס וגאנט עבודה
- היכרות עם הסביבה העסקית בה פועלים עסקים קטנים ובינוניים בישראל
- הקניית כלים ניהוליים ומקצועיים להקמת עסק
- שינוי תפיסה משכיר לעצמאי והמשמעות המקצועיות, הכלכליות והאישיות
- פיתוח תחושת מסוגלת אישית למימוש התוכנית

קהל יעד

- יוזמים בעלי רעיון עסקי מגובש
- בעלי עסקים בתחילת דרכם

היקף הקורס

14 מפגשים, 5 שעות אקדמיות כל מפגש – סה"כ 70 שעות אקדמיות.

עלות הקורס

אוכלוסייה כללית – 728 ₪

אוכלוסייה מיוחדת – 336 ₪

מבנה קורס

- מפגשים 1-2: גיבוש הרעיון והכרות עם כלים לתכנון עסקי
- מפגשים 3-5: אסטרטגיה שיווקית, לקוחות וכלים ניהוליים
- מפגש 6-7: גיוס הון וחישובי כדאיות
- מפגש 8: תרגול הקנבס, הערכת מצב התקדמות המשתתפים בקורס והשלמת פערים לפי הצורך.
- מפגשים 9-10: חישובי נקי איזון, דו"ח רווח והפסד ותזרים מזומנים
- מפגש 11: שיווק דיגיטלי
- מפגש 12-13: פרסום ומכירות
- מפגש 14 – הצגת קנבסים וקבלת פידבק

עיקרי השינויים מהמתכונת הקודמת

נושא	מתכונת נוכחית	יוזמים עסק 2019
קהל היעד	יוזמים ובעלי עסקים	יוזמים בעלי רעיון עסקי מגובש ובעלי עסקים בתחילת דרכם * יזמים ללא רעיון מגובש יופנו לסדנת פרה יזמות
היקף השעות	56 ש"א	70 ש"א
מספר מפגשים	12 או 14	14
פרקטיקה	קורס תיאורטי	קורס יישומי
תוכנית עסקית	לא מוגדר	הטמעת מודל הקנבס
סילבוס ותכנים	אין אחדות	אחדות במתודולוגיה ובחומרי הלימוד
מפגש תרגול אינטגרטיבי	אין	הוספת מפגש אינטגרטיבי באמצע הקורס
היבטים משפטיים	מפגש בנושא היבטים משפטיים	פיתוח חוברת מידע מרכזת של היבטים משפטיים ומיסוי
תמיכה וליזוי במהלך הקורס	אין	הוספת מרצה מוביל

מבנה יחידת לימוד

- הנחיות למדריך
- איך קידמת את העסק השבוע?
- מה תלמד היום?
- מיקום בקנבס
- ליבת המפגש



משרד הכלכלה והתעשייה
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים

- עכשיו מיישמים
- מה למדנו?
- מטלה שבועית לקידום העסק

מודל הקנבס

<p>חזון - איפה אני רואה את העסק שלי בעוד 3-5 שנים?</p>		<p>הגדרת מהות העסק מהו הרעיון העסקי שלי? מהו העסק העתידי שלי? תיאור בשניים-שלושה משפטים</p>	
<p>יעוד - מהו הייעוד של העסק שלי? מהן המטרות של הפעילות העסקית שלי?</p>		<p>פנאי סף למרצים יוזמים עסק - מרצה</p>	
<p>שותפי מפתח בלעדי מי איננו יכולים לייצר ערך ולהעביר אותו ללקוחות? מי מחזיק את משאבי המפתח עבורנו? מי יכול לבצע פעילויות מפתח עבורנו? לדוגמה - לקוחות, ספקים, משפיעים, מתנגדים, רגולציה ועוד</p>	<p>פעילויות מפתח אילו פעילויות מפתח אנו צריכים לבצע כדי לספק את הצעות הערך? ומעבירות אותן ללקוחות? משאבי מפתח אילו נכסים אנו חייבים כדי לייצר ערך ולהעביר אותו ללקוחות, שבלעדיהם המודל העסקי לא יכול להתקיים? (ידע, הון אנושי, תשתיות, קניין רוחני קשירים, כסף ועוד)</p>	<p>הצעת הערך מהם הכאבים והבעיות שאנו פותרים לכל פלח? מה הערך שאנו מייצרים? לטובת הלקוחות השונים? מה בידול הצעת הערך של העסק שלי לעומת עסקים דומים בשוק?</p>	<p>מכרעות יחסי לקוחות מהי מהות מערכת היחסים שלנו עם לקוחות שונים. (משתמש, משלם, וכו')? האם ניתן ואיך מגדילים את צריכת הערך שלהם? מה יניע אותם לייצר מערכת יחסים עם העסק שלי ומה יאפיין אותה?</p> <p>ערוצי הגעה ללקוח מהם הערוצים לתקשר ערך עם הלקוחות השונים? היכן אני יכול לפגוש את הלקוח הפוטנציאלי שלי?</p>
<p>השקעות- מהן העלויות המרכזיות הנדרשות להקמת משתנות ישירות - מהי עלות המכר לייצור הערך ללקוח? קבועות - מהן העלויות המרכזיות לתפעול שוטף של העסק וליצירת הערך ללקוח?</p>		<p>תזרימי הכנסות איך וכמה יסכימו לקוחות לשלם לנו עבור הצעת הערך? הערכת היקפי הפעילות הצפויים. מהו המודל העסקי? מהי הרווחיות הצפויה בהתאם לעלות המכר?</p>	

תנאי סף למרצים

יוזמים עסק - מרצה

- עומד בתנאי סף למרצה ע"פ נוהל קליטת ספקים למאגר
- עומד בדרישות של לפחות אחת מהתמחויות הבאות: הקמת עסק, שיווק, מכירות, פיננס
- ניסיון של 200 שעות הדרכת קבוצות בתחומים הנ"ל.
- השתתפות בהכשרה ייעודית לתוכנית יוזמים עסק החדשה

יוזמים עסק - מרצה מוביל

- עומד בתנאי סף למרצה ע"פ נוהל קליטת ספקים למאגר
- עומד בדרישות של לפחות אחת מהתמחויות הבאות: הקמת עסק, שיווק, מכירות, פיננס
- ניסיון של 200 שעות הדרכת קבוצות בתחומים הנ"ל.
- ניסיון בייצור וליווי להקמת עסקים ב-5 שנים האחרונות ל-20 עסקים לפחות
- השתתפות בהכשרה ייעודית לתוכנית יוזמים עסק החדשה

התמחויות המרצים בסמבה יהיו כדלקמן:

הערות	שם תת התמחות	שם התמחות ראשית	תפקיד
נדרש לעדכן את רשימת ההתמחויות במערכת הסמבה בהתאם	יוזמים עסק	הקמת עסק	מרצה
	יוזמים עסק	ניהול עסק	
	יוזמים עסק	שיווק ומכירות	
	יוזמים עסק	ניהול כלכלי-פיננסי	
	מרצה מוביל - יוזמים עסק	הקמת עסק	מרצה מוביל
	מרצה מוביל - יוזמים עסק	ניהול עסק	
	מרצה מוביל - יוזמים עסק	שיווק ומכירות	



מרצה מוביל

מטרה

ליווי והנחיית משתתפי יוזמים עסק במטרה למקסם את סיכויי ההצלחה בפתיחת עסקים מניבים במהלך או בסיום הקורס. המנחה המוביל הינו הדמות המקצועית אשר תלווה את הקבוצה ע"י מענה לשאלות פרטניות, ביצוע תרגול מעשי ומעקב אחר התקדמות התכניות העסקיות של המשתתפים ואיתור צרכים.

תשלום

תשלום של 28 ש"א (בתעריף רגיל) למשימות המפורטות בסעיף הבא.
** התשלום למנחה המוביל בגין הרצאות במפגשי הקורס ישולמו בנפרד כמרצה מן המניין.
אופן התשלום - העברת חשבונית בסוף הקורס ולאחר אישור הרכז/ת לביצוע כל המשימות

משימות מרצה מוביל

הערכת זמן (שעות אקדמיות)	אופן ביצוע	משימות
1	קיום שיחה/ פגישה מקדימה לפני הקורס עם הרכז/ת על מנת לקבל את המידע על המשתתפים. יצירת קשר במייל/ בטלפון עם המרצים הנוספים בקורס והנחייתם לפני המפגש לפי התקדמות הקבוצה (לתת דגשים לגבי תוכן ולגבי המשתתפים).	התאמת התכנים בקורס בהתאם לאוכלוסיות ולתחומי העיסוק והנחיית המרצים (בתיאום עם רכז/ת הפרויקטים).
15	זמינות לשאלות משתתפים - פתיחת קבוצת וואצאפ/ פייסבוק/ מיילים. מעקב ראשון (לאחר מפגש 3) - המנחה יצור קשר עם המשתתפים על מנת לקבל סטאטוס, לאחר המפגשים השיווקיים, לגבי התקדמות התכנית האסטרטגית לקידום העסק. מעקב שני (לאחר מפגש 7) - המרצה יצור קשר עם המשתתפים על מנת לקבל סטאטוס, לאחר המפגשים הפיננסיים, לגבי התקדמות אחר התכנית האסטרטגית לקידום העסק בנוסף יקבל דגשים לקראת מפגש 8 שעליו להעביר. מעקב שלישי (לאחר מפגש 11) - שיחת הכנה עם המשתתף לקראת הצגת הקנבס במפגש מסכם והעברת ההמלצות להמשך סיוע לרכז/ת הקורס. עדכון המעקבים הנ"ל בטבלה מרכזת והעברה לרכז/ת פרויקטים – מצורף קובץ (מומלץ לנהל בגוגל דרייב) להעביר במרוכז את הקנבסים/מצגות סיום לרכז/ת הקורס עד שבוע מסיום הקורס.	מעקב אחר ההתקדמות של המשתתפים בהכנת התכנית העסקית/ ביצוע מטלות
2	להעביר לרכז/ת הקורס את התכנון של מפגש 8 בראשי פרקים	העברת תוצרים סופיים
10	* מרצה במפגשים – 1, 2, 8 ו-14 (משולם בנפרד)	הכנת מפגש STATUSTATION השתתפות בלפחות 50%



	* נוכחות ב-3 מפגשים נוספים שבהם אינם מרצה (לפחות עד אחרי ההפסקה) רצוי נוכחות במפגשים הפיננסיים.	מהקורס
28		סה"כ

סילבוס ועזרים

לכל מפגש ישנם עזרים נדרשים שיש להכין ולהדפיס מראש ו/או אקסלים להדגמה במפגש

עזרים	תכנים	נושא	מס' מפגש
<ul style="list-style-type: none"> פולדר (סילבוס, מחברת וכדומה) מצגת מפגש 1 קנבס ריק מודפס על A3 דף עזר לקנבס דף מיפוי אישי חיבור לאינטרנט עפרונות 	<ul style="list-style-type: none"> הצגת מבנה ומטרות הקורס היכרות עם משתתפי הקבוצה מאפייני עולם העסקים הקטנים בישראל המעבר משכיר לעצמאי היזום כמשאב מרכזי להקמת העסק כלים לתכנון עסקי - מודל הקנבס וגאנט 	עושים switch לומדים לחשוב יזמות	1
<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 2 דף הרעיון העסקי דף לגיבוש חזון דף SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> שלבים בפיתוח העסק מיקוד הרעיון העסקי (Swot) גיבוש חזון עסקי (Vision) ייעוד לפעילות העסקית (Mission) תרגול נאום מעלית (Elevator Pitch) 	מחלום לרעיון ממוקד	2
<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 3 דף ניתוח מתחרים 	<ul style="list-style-type: none"> גיבוש אסטרטגיה שיווקית וכיצד היא מתחברת להצעת הערך מיקוד בהבנת הלקוח ומיפוי השוק ניתוח מתחרים בידול ומיצוב העסק יסודות לתכנית שיווקית 	אסטרטגיה שיווקית "העסק שלי הוא ייחודי"	3
<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 4 דף ניתוח קהלי יעד ופילוח שוק דף יצירת תעודת זהות ללקוח דף מסע הלקוח 	<ul style="list-style-type: none"> ניתוח קהלי יעד ופילוח שוק שיטות לאפיון לקוח הגדרת נתח שוק ונתח לקוח כלים לבדיקה ואימות עם השוק 	הלקוחות והעסק שלי מהו המפתח לשידוך מוצלח?	4
<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 5 דף מבחן עצמי בניהול משימות דף מספרים (להדפיס 3 העתקים לכל משתתף) דף תעדוף משימות 	<ul style="list-style-type: none"> גיבוש יעדים לפי מודל SMART כלים לבניית תוכנית עבודה גזירת משימות מיעדים מעקב ובקרה על התכנון ניהול עצמי ופרמטרים לסדרי עדיפויות 	כלים ניהוליים מתכנון לתכל'ס	5
<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 6 אקסל לתרגול – 2 גיליונות 	<ul style="list-style-type: none"> הון עצמי או הלוואה חישוב עלות הכסף, רווחים על השקעה וריביות מקורות לגיוס הון כלים מעשיים לעבודה עם הבנק ניתוח סיכונים וטעויות נפוצות בניהול 	בין חלום למציאות מהו הון וכיצד משיגים אותו	6



מס' מפגש	נושא	תכנים	עזרים
		הון	
7	לממש את החלום תכנון והגדרת יעדים	<ul style="list-style-type: none"> • ניתוח כדאיות עסקית • תרגום שכר בעלים רצוי להיקף פעילות • תרגום יעדי מכירות להיקף השקעה • תקופת ההרצה - עקרונות וההשלכות 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 7 • אקסל לתרגול – 4 גיליונות
8	Statu\$station	<ul style="list-style-type: none"> • הצגת הקנבס והמשימות שהושלמו עד כה • זיהוי החוסרים - מה נדרש כדי להשלים • למידת עמיתים • הצבת יעדים ופעולות להמשך • הכנה למפגש מסכם 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 8 • דף קנבס שאלות • דף משימות לפי קטגוריות • אקסל - גאנט עבודה • 2 מצגות למפגש מסכם • חוברת מידע משפטי ומיסוי – לשלוח במייל ולא להדפיס
9	להתפרנס או להרוויח?	<ul style="list-style-type: none"> • האם אנחנו מרוויחים? מהי נקודת האיזון • דו"ח רווח והפסד – מושגים בסיסיים מודלים להגדלת רווחיות • הכרות עם מושגים בסיסיים בחשבונאות (חשבונית, קבלה, תעודת משלוח, מס הכנסה, הכרה בהוצאות) • העסקת עובדים בעסק קטן 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 9 • אקסל דוח רווח והפסד – 3 גיליונות • אקסל ניהול הוצאות והכנסות
10	איפה הכסף? בקרת תזרים המזומנים	<ul style="list-style-type: none"> • ניהול תזרים המזומנים וחשיבותו • הכרות עם מושגים בסיסיים באשראי – בדגש על פער אשראי והשפעותיו על תזרים המזומנים • חישוב מסגרת אשראי נחוצה • כללי הניהול הפיננסי השוטף 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 10 • אקסל חישוב תזרים מזומנים • אקסל תזרים ל-2 בנקים • אקסל חישוב פער האשראי
11	שיווק דיגיטלי איפה להיות כדי "להיות קיים"?	<ul style="list-style-type: none"> • סקירת ערוצים שיווקיים – אינטרנט, רשתות חברתיות • פרסום ברשת ובגוגל • כתיבת תוכן שיווקי • שיתוף ויצירת 'לידים' 	<p>מפגש שלא פותח אלא רק ברמת ראשי פרקים. *יש להעביר טמפלט מצגת למרצה הייעודי מבעוד מועד</p>
12	קידום ופרסום "ונעבור לפרסומות..."	<ul style="list-style-type: none"> • בחירת ערוצי פרסום מתאימים למאפייני העסק • כלים למיקוד USP • תקשורת שיווקית • מיתוג ושפה וויזואלית • מדידת אפקטיביות הפרסום 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 12 • בריף מיתוג
13	אשף המכירות	<ul style="list-style-type: none"> • תהליך המכירה • טכניקות לסגירת עסקה • טיפול בהתנגדויות 	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 13 • דף עזר משחק הקשרים – דף לכל זוג



מס' מפגש	נושא	תכנים	עזרים
		<ul style="list-style-type: none"> סימולציות 	<ul style="list-style-type: none"> דף משימה סודית – להדפיס 7 העתקים
14	Show Time	<ul style="list-style-type: none"> הצגת הקנבסים של המשתתפים הגדרת תכנית פעולה קדימה סיכום הקורס משוברים וחלוקת תעודות 	<ul style="list-style-type: none"> קנבסים ומצגות המשתתפים

*התכנים והמועדים נתונים לשינויים

הנחיות למרצה

- שימוש במצגות הקורס של מעוף בלבד
- בתחילת כל מצגת יש הנחיות כלליות למרצה הכוללות מיקום המפגש בקורס, דגשים, מטרות המפגש, חיבור לקנבס, חלוקת זמנים ועזרים (שקופיות מוותרות).
- בנוסף, מתחת לכל שקופית במצגת יש הנחיות ספציפיות לאותו נושא.

לדוגמא:

הנחיות הדרכתיות:
הקדש 15 דקות לחלק זה.

- בדיקת המשימות שיוצרים התבקשו לעשות מאז המפגש הקודם.
- בקש מ-2-3 יוצרים לשחק בהספק שלהם בשם החולף.
- חשוב לפרגן לאלה שעשו דברים ולהמשיך להעביר מסרים של האורך בעבודה שוטפת בקודם העסק בכללי ובמחויבות במהלך הקורס

- יש לעבור על המצגת וההערות למרצה לפני כל מפגש רלוונטי
- להיצמד למטרות והתוצרים שנקבעו בכל מפגש
- להקפיד על תרגולים במהלך המפגש
- לוודא לקראת המפגש כי כל חומרי המפגש מוכנים, לרבות המצגת, חומרי העזר והתרגול (בתיאום עם רכז/ת הקורס)
- לקשר בין תוכן המפגש למודל הקנבס
- זמינות להנחיות ודגשים ממרצה מוביל
- אין לשלוח את מצגות הקורס למשתתפים (יבוצע אך ורק ע"י צוות מעוף)

הנחיות לעובדי מעוף

מנהל/ות ליווי עסקי



לטובת הצלחת הקבוצה ולטובת הלקוח, חשוב מאוד לזהות יזמים בעלי רעיון עסקי מגובש ולנתב אותם ליוזמים עסקי.
 יזם ללא רעיון מגובש רצוי להמליץ לפני כן על סדנת פרה יזמות – "המסע שלי ליוזמות".

רכזיות פרויקטים

- לשבץ אך ורק מרצים שעברו הכשרה מותאמת לתוכנית החדשה קרי השתתפות ביום הכשרה מלא או לחילופין הכשרה פרטנית מול מנהל/ת הדרכה (מפורט בהמשך).
- כלומר, לשבץ אך ורק מרצה אשר יש לו תת התמחות במערכת של "יוזמים עסקי".
- חובה לשמור על רצף המפגשים
- להשתדל לשבץ מרצים באופן הבא:
 - מרצה אחד למפגשים 1,2,8 ו-14 (שישמש גם כמרצה מוביל).
 - מרצה אחד למפגשים 3 ו-4
 - מרצה אחד ל-4 מפגשים פיננסיים
 - יש לשלוח מצגות למשתתפים בפורמט PDF בלבד
- להדפיס חומרי תרגול לפני כל הרצאה
- להדפיס ולהביא למפגש הראשון קנבסים על A3 ולהצטייד בעפרונות במשרד.
- **מרצה מוביל** – חשוב לעקוב אחר ביצוע המשימות ולתעד במסמכים של מופע ההדרכה את המסמכים הבאים:
 1. קובץ מעקב אחר משתתפים
 2. חתימת מרצה מוביל על דפי הנוכחות במפגשים בהם הוא מגיע לביקור
 3. קנבסים/מצגות סיום של המשתתפים

הכשרות מרצים חדשים

אחת לרבעון או לפי שיקול מנהל/ת הדרכה יתקיים מפגש פרונטלי למרצים אשר לא עברו הכשרה ייעודית ומעוניינים להשתלב בקורס.

במסגרת ההכשרה יועברו הנושאים הבאים:

- מצגת פתיחה מההכשרה
- הנחיות כלליות המפורטות הנ"ל
- דגשים למרצה מוביל המפורטים הנ"ל
- צפייה בסרטון הכשרה

נספח ה' 3 – יוזמים סטארט אפ – הנחיות הפעלה למנהלות ההדרכה

רציונל

הכשרת היזם המתחיל תעניק לו **קורס קפיצה** לעולם חברות ההזנק (סטארט-אפ), עולם אינטנסיבי, רווי אתגרים, שחקנים מתחומים שונים וכללים ייחודיים שיש להכיר להתנהלות והצלחה בתחום. ההכשרה מורכבת מ-12 מפגשים בני 5 שעות אקדמאיות כל אחד. שלבים אלו יקנו למשתתפים ידע מגוון ורחב הנדרש לניהול וקידום המיזם, לצד ניסיון מעשי יקר ערך שיתבצע **במסגרת המיזם שלהם**, בסביבה תומכת ומלמדת ובליווי אנשי מקצוע מעולם היוזמות.

מטרות

מטרה מרכזית: בסיום הקורס היזם יכיר את האקוסיסטם של עולם הסטרטאפ, יגבש את הגדרת הרעיון במודל קנבס, יבין את ההיתכנות של המיזם שבכוונתו להקים, ויוכל לקבל החלטה באם הוא ממשיך בתחום ובמיזם.



מטרות משנה למפגשים:

מפגשים 1-4:

- היזם יוכל לתאר באופן בסיסי את סביבת היזמות הישראלית ומיהם השחקנים העיקריים בה.
 - היזם יגבש רעיון לסטארט-אפ באמצעות מודל Canvas, על פי עקרונות המתודולוגיה הנפוצה לפיתוח סטארט-אפ - The Lean Start-up.
 - היזם יזהה את סט המיומנויות (Set of skills) הנדרש כדי להקים, לפתח ולנהל סטארט-אפ.
- מפגשים 4 – 12:

- היזם יפרט וינתח את האתגרים המרכזיים בהקמה וניהול סטארט-אפ ויתמודד עם חלקם כבר במהלך ההכשרה.
- היזם יבצע תהליך ראשוני של ולידציה במטרה "לחוש" את השוק.
- היזם יגדיר את גבולות פיתוח המוצר על פי תפישת MVP (Minimum Viable Product).
- היזם יבנה תכנית פעולה להנעת המיזם לפי התהליך של התפתחות סטארט-אפ.

קהל יעד

- יזמים בתחילת דרכם המגיעים עם רעיון לסטארט-אפ אותו הם רוצים לפתח
- אנשים המעוניינים להתפתח ולעסוק בעולם חברות הסטארט-אפ (לדוגמה, כנותני שירותים לסטארט-אפ).

מבנה קורס

- מפגשים 1 – 4: עוסקים בגיבוש רעיון, גיבוש מודל עסקי ובחינת מאפייני, תכונות ומיומנויות היזם לעולם הסטארטאפים.
- מפגשים 5-7: עוסקים בוולידציה של המיזם וביצוע פיבוט על פי צורך.
- מפגש 8: עוסק בשיטות גיוס הון למיזם.
- מפגש 9: עוסק בשיווק המיזם.
- מפגשים 10 – 11: עוסקים בוולידציה של מיזם. מפגש 10 כולל גם את נושא הקמת חברה.
- מפגש 12: עוסק בהצגת המיזם למשקיעים (סימולציה).

הערות:

1. מספר המשתתפים במופע הדרכה סטארטאפ לנד: מינימום 10 מקסימום 15 משתתפים (בכל האזורים – מרכז ופריפריה).
2. תמהיל (%) הלמידה/התנסות בכל מפגש ישתנה בהתאם לנושא.
3. חלק מהעשייה בקורס יתבצע מחוץ למפגשים במליאה, דרך מטלות הבית.
4. הנחיות לגיוס משתתפים – מומלץ להדגיש ידע באנגלית בעת שיווק הקורס.


מבנה מפגש

כל מפגש יכלול את המרכיבים הבאים:

- **בדיקת דופק:** חזרה על התכנים ממפגש קודם, בדיקת עבודות הבית, הצפת שאלות של המשתתפים מתוך המפגש הקודם – 30 דקות
- **לימוד:** לימוד תוכן המפגש – כשעתיים
- **התנסות מעשית:** של התוכן שנלמד – כשעה וחצי



דוגמה למבנה מפגש אפשרי בנושא Product + MVP לפי הכללים והעקרונות שצוינו מעלה :

		
Workshop התנסות וחצי שעה וחצי	לומדים שעתיים	בדיקת דופק חצי שעה
<p>הגדרת גבולות אפיון / פיתוח - הדגמה + עבודה אישית בליווי מנהל הקורס</p>	<p>תיקוף הנחות מוצא על המוצר דרך הקיים (על פי קונספט Lean Start-up). הימנעות מפיתוח / אפיון המוצר לעומק.</p> <p>Execution - חשיפה לניסיון של יזמים בעלי סטארט-אפ בייצור מוצר חלקי</p>	<p>○ דיון ומסקנות מתוך המפגש הקודם + מטלות.</p> <p>○ בדיקת התקדמות ביחס ל-KPI's*. דיוק המדדים.</p> <p>* בתחילת או סיום המפגש, לפי הצורך</p>

מתודות למידה בקורס :

הקורס יכול שיטת הכשרה מגוונות, פרונטאליות (קבוצתי ויחידני). חלק מהשיטות לקוחות מעולם הסטארט-אפ.

כל שיטה תותאם למטרת ולתוכן המפגש על מנת להשיג אפקטיביות מירבית בלמידה ובביצוע.

להלן המתודות העיקריות :

ידע ועמדות :

- **פאנלים** עם גורמים מהתעשייה : מסרים עיקריים, דיון, שו"ת.
- **הרצאות פרונטאליות** של מוביל הקורס.
- **הרצאות אורח** על ידי אנשי מקצוע רלוונטיים לשלבים השונים של המיזם
- **למידת עמיתים**
- **לימוד עצמי**

מיומנויות וביצוע בפועל Workshop :

- **סדנאות** : לשיפור מיומנויות ומיקוד היזם. לדוגמה : סדנת פיצוינג של Debate, סדנת חוסן נפשי.
- **סימולציות** – כיתתי, זוגות, קבוצות (בהתאם למטרות המפגש)
- **מטלות** לביצוע בכיתה ובבית במסגרת המיזם הפרטי.
- **קביעת KPI's** בתחילת שלב ב' של התוכנית **ובדיקת העמידה בהם** (ואם צריך ביצוע עדכון שלהם) לאורך הקורס במופעים קבועים.
- **ביצוע פעולות יזומות** בעולם האמתי.
- עבודה בקבוצות.
- **ביצוע דיוק פנימי למוצר** במסגרת מטלות הקורס.

מבנה תכנית ההפעלה

התכנית בנויה כתכנית יוזמים עסק עם מוביל מקצועי (פירוט בהמשך), ועל כן היזם זכאי לכל הטבות יוזמים עסק : קורס בעלות מוזלת (מחיר זהה ליוזמים עסק), זכאות ל- 15 שעות ייעוץ ב-40 ש"ח, ליווי לקבלת מיומון בעלות מוזלת. הזכאות להטבות הינה חד פעמית, או דרך תכנית יוזמים עסק רגיל או דרך תכנית יוזמים עסק סטארט-אפ לנד. ניתן להירשם לשני הקורסים, אך ההטבות הן חד פעמיות. על מנת להיכנס לתכנית יש לעבור מיפוי.

על התכנית חלות הנחות אוכלוסיות מיוחדת בהתאם לתנאים שמפרט הנוהל. התכנית תוקם בהתאם לבקשת רשויות מקומיות ואישור של מנהל הסוכנות.

קריטריונים לקליטת מרצים

קליטת המרצים לקורס תתבצע על פי הקריטריונים הבאים :



השכלה נדרשת	תחומי המומחיות והניסיון המקצועי הרלוונטיים	כישורים ומיומנויות
תואר אקדמי בכל תחום (או בהתאם לנוהל קליטת מרצים)	<ol style="list-style-type: none"> היכרות עם מושגים, תהליכי עבודה ותהליכי הקמה של מיזם טכנולוגי ניסיון מוכח בעבודה ו/או ליווי ו/או הרצאות בעולם היזמות עילית ניסיון של 200 שעות הדרכה פרונטליות (בהתאם לנוהל קליטת מרצים למאגר), 100 מתוכן הדרכות או הצגות של מיזמים או בקורסי יזמות עילית 	<ol style="list-style-type: none"> יכולת להניע אנשים לעבר המטרה. נכונות ורצון ליצירת הצלחה אצל המשתתפים. בקיאות בשפה האנגלית – חובה בקיאות בשפות ערבית או עברית. היכרות עמוקה עם עולם יזמות עילית. יכולת הנעה לפעולה.

התמחויות המרצים בסמבה יהיו כדלקמן:

תפקיד	שם התמחות ראשית	שם תת התמחות	הערות
מרצה רגיל בקורס סטארט-אפ לנד	פיתוח עסקי	יזמות עילית	נדרש לעדכן את רשימת ההתמחויות במערכת הסמבה בהתאם
	הקמת עסק	יזמות עילית	
	ניהול עסק	יזמות עילית	
	שיווק כללי ודיגיטלי	יזמות עילית	
	ניהול כלכלי פיננסי	יזמות עילית	
מוביל מקצועי בקורס סטארט-אפ לנד	פיתוח עסקי	מוביל מקצועי	
	הקמת עסק	מוביל מקצועי	
	ניהול עסק	מוביל מקצועי	

מוביל מקצועי

מטרת המוביל המקצועי (מרצה מוביל בתכנית סטארט-אפ לנד) הינה ללוות את היזמים באופן פרטני בדרכם להקמת הסטארט-אפ באמצעות:

- בניית מודל Canvas ועדכונו במהלך הקורס ובהתאם לפיבוטים המתבצעים על הרעיון בתהליך העבודה.
- סיוע בהכנת המצגת למפגש ה-Demo Day
- לרשות המוביל המקצועי 50 שעות לביצוע משימות ליווי מגוונות במהלך הקורס בהתאם למבנה הבא:
- הנחייה או השתתפות במפגשים
- התנעת הקורס
- ניהול שוטף של הקורס
- ליווי פרטני (כמפורט לעיל)
- סיכום הקורס.

להלן המשימות:

משימות	אופן ביצוע	שעות אקדמיות
הנחיית 5 מפגשי חובה	הנחיית המפגשים הבאים: 1. מפגשים 1 - 4 2. מפגש 12: Demo Day	חובה – תשלום כמרצה, לא נספר במסגרת השעות.
השתתפות במפגש נוסף כמלווה	1. מפגש 9: שיווק ופרסום – פיזיים	3 ש"א



שעות אקדמיות	אופן ביצוע	משימות
		המיזמים בקורס.
1 ש"א	קיום שיחה / פגישה מקדימה לפני הקורס עם הרכז/ת על מנת לקבל את המידע על המשתתפים	התנעת הקורס עם מעורף
3 ש"א	יצירת קשר במייל / בטלפון עם המרצים הנוספים בקורס והנחייתם לפני המפגש לפי התקדמות הקבוצה.	
2 ש"א	ניהול קבוצה בוואסאפ לצורך שאלות ותשובות עם המשתתפים. ניהול קבוצת וואסאפ של מרצי הקורס ומענה לצרכי המרצים האחרים.	ניהול שוטף של הקורס
5 ש"א	יישור קו עם כל המשתתפים לאחר המפגש ה-3 על מנת להבין את מצבם מבחינת גיבוש הרעיון, תכנון הרעיון וכתבת ה- Canvas שלהם	
3 ש"א	חיבור המרצים השונים למצב הכיתה באופן שוטף ומעקב אחר השימוש בתוצרי הלמידה של הקורס.	
15 ש"א	סיוע למשתתפים בהתקדמות בתכנים, אם באופן פרונטלי או באמצעי תקשורת אחרים (כולל סקייפ)	
18 ש"א	הכנת המשתתפים להצגה ב- Demo Day : בדיקה סופית של הקנבס, סיוע בהכנת המצגת, תכנון והתכוננות של המשתתפים להצגת המיזם (עמידה מול קהל)	סיכום הקורס

יש לוודא כי המוביל המקצועי נפגש עם היזמים בפגישות אישיות ואכן מלווה אותם לאורך הקורס והשינויים הנדרשים להקמת המיזם שלהם.
לרשותכם קובץ אקסל לבדיקת הביצוע.
תחומי ההתמחות של מוביל מקצועי (כפי שהומלץ בוועדת היגוי) : פיתוח עסקי, הקמת עסק, ניהול עסק עם התמחות ביזמות עילית.
קליטת מובילים מקצועיים תתבצע על פי הקריטריונים הבאים :

כישורים ומיומנויות	תחומי המומחיות והניסיון המקצועי הרלוונטיים	השכלה נדרשת
7. יכולת להניע אנשים לעבר המטרה. 8. נכונות ורצון ליצירת הצלחה אצל המשתתפים. 9. בקיאות בשפה האנגלית – חובה 10. בקיאות בשפות ערבית או עברית. 11. היכרות עמוקה עם עולם יזמות עילית. 12. יכולת הנעה לפעולה.	4. היכרות עם מושגים, תהליכי עבודה ותהליכי הקמה של מיזם טכנולוגי 5. ניסיון מוכח בעבודה ו/או ליווי ו/או הרצאות בעולם היזמות עילית 6. ניסיון של 200 שעות הדרכה פרונטליות (בהתאם לנוהל קליטת מרצים למאגר), 100 מתוכן הדרכות או הצגות של מיזמים או בקורסי יזמות עילית 7. ליווי של לפחות 20 לקוחות ייעוץ בתחום יזמות עילית 8. הכשרה ייעודית למוביל מקצועי	תואר אקדמי בכל תחום (או בהתאם לנוהל קליטת מרצים)

סילבוס ואופן הפעלה



סילבוס תחומי התמחות מרצים לכל מפגש

להלן סילבוס הקורס הכולל את מבצע הקורס, תחום ההתמחות הנדרש ודגשים על פי צורך.

מספר ושם מפגש	נושאי מפגש	זמן	תחום התמחות למרצה
1 – מתחילים! עולם הסטארט אפ	<ul style="list-style-type: none"> פתיחה: מטרות הקורס, נהלים, תכנית הקורס, היכרות היסטוריה של עולם היזמות וחברות ההזנק + מבנה ה- Eco System בעת הנוכחית האם כל מיזם מוגדר כסטארט-אפ? סוגי סטארט-אפ, התייחסות להגדרת סטארט-אפ במסגרת הקורס להתחכך עם השוק - פעילות מכירות OUTDOOR 	5 ש"א	<p>מבצע: 'מוביל מקצועי' תחום התמחות: הקמת עסק, ניהול עסק, פיתוח עסקי</p> <p>דגשים: היכרות עם מודל Lean Canvas, היכרות עם עולם הסטרטאפים</p>
2 – רעיון על CANVAS	<ul style="list-style-type: none"> פתיחה: מטרות המפגש, תזכורת לעיקרי המפגש הקודם גיבוש הרעיון - תחילת מילוי פרטי הרעיון לסטארט-אפ לפי Lean Start-up Business Canvas התנסות בכיתה (30 דקות) Lean Start-up מתודולוגיית Validation (הרצאת אורח וסדנה) + עקרונות ה- Lean Canvas 	5 ש"א	<p>מבצע: 'מוביל מקצועי' תחום התמחות: הקמת עסק, ניהול עסק, פיתוח עסקי</p> <p>דגשים: היכרות עם מודל Lean Canvas, היכרות עם עולם הסטרטאפים</p>
3 – רעיון על - CANVAS המשך	<ul style="list-style-type: none"> פתיחה: מטרות המפגש, תזכורת לעיקרי המפגש הקודם רקע - מה עושים אחרי שלב הרעיון - על התהליך הטבעי של סטארט-אפ (לפי 4 השלבים) סדנת ולידציה להיפותוזות - בחינת כל אחד מהרעיונות לגופו על-ידי ולידציה של הנחות העבודה השונות שימוש ב-TEST CARD לצורך למידה וולידציה ראשונית סיבות להקמת סטארט אפ 	5 ש"א	<p>מבצע: 'מוביל מקצועי' תחום התמחות: הקמת עסק, ניהול עסק, פיתוח עסקי</p> <p>דגשים: היכרות עם מודל Lean Canvas, היכרות עם עולם הסטרטאפים</p>
4 – מבט קדימה	<ul style="list-style-type: none"> פתיחה: מטרות המפגש, תזכורת לעיקרי המפגש הקודם רקע - מה עושים אחרי שלב הרעיון - על התהליך הטבעי של סטארט-אפ (לפי 4 השלבים) מיהו יזם מצליח? תכונות והמיומנויות של יזם מצליח גיוס שותפים פאנל יזמים ומנטורים מבט קדימה 	5 ש"א	<p>מבצע: 'מוביל מקצועי' תחום התמחות: הקמת עסק, ניהול עסק, פיתוח עסקי</p> <p>דגשים: היכרות עם מודל Lean Canvas, היכרות עם עולם הסטרטאפים</p>
5 – מבינים ועושים ולידציה	<ul style="list-style-type: none"> פתיחת מפגש מבוא לוולידציה 	5 ש"א	<p>מבצע: מרצה תחום התמחות: חדשנות ופיתוח עסקי, ניהול עסק</p>



משרד הכלכלה והתעשייה
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים

מספר ושם מפגש	נושאי מפגש	זמן	תחום התמחות למרצה
	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Development - לדבר עם השוק, לבצע דיוק פנימי, לעדכן את תכנית הפעולה - הסבר מפורט על השלב • היפותזות ופיבוטים 		דגשים : היכרות עם תהליכי ולידציה ופיתוח מוצר, היכרות עם עולם הסטרטאפים
6 – מבינים ועושים ולידציה - המשך	<ul style="list-style-type: none"> • פתיחה : מטרת המפגש • חוסן נפשי - סימולציות לשימוש בשיטות פנייה מגוונות + התמודדות עם ביקורת שלילית וסירובים. • הגדרת KPI's - מדדי הצלחה (Key Performance Indicators) • הדגמה + הסבר למשימת הבית • עיצוב מוצר • הכרות עם מתודולוגיית Design Thinking 	5 ש"א	מבצע : מרצה תחום התמחות : חדשנות ופיתוח עסקי, ניהול עסק דגשים : היכרות עם תהליכי ולידציה ופיתוח מוצר, היכרות עם עולם הסטרטאפים
7 – מבינים ועושים ולידציה - המשך	<ul style="list-style-type: none"> • פתיחה : מטרת המפגש • הגדרת משאבים ואתגרים בגיוס המשאבים • מיפוי בשלב הוולידציה • פעולות ולידציה במיזם האישי - תכנית פעולה 	5 ש"א	מבצע : מרצה תחום התמחות : חדשנות ופיתוח עסקי, ניהול עסק פיננסיים בעולם הסטארט-אפ. דגשים : היכרות עם גיוס הון לסטארט-אפ, היכרות עם עולם הסטרטאפים.
8 – גיוס הון	<ul style="list-style-type: none"> • פתיחה : מטרת המפגש • תהליך הגיוס – מתי, איך ולמה? • סוגי משקיעים • קרנות הון סיכון • ניהול תקציב • ניהול, גיוס ואקוויטי • Pitching Workshop - הידוק הסיפור והרעיון 	5 ש"א	מבצע : מרצה תחום התמחות : חדשנות ופיתוח עסקי, ניהול עסק, פיננסיים בעולם הסטארט-אפ. דגשים : היכרות עם גיוס הון לסטארט-אפ, היכרות עם עולם הסטרטאפים.
9 – שיווק ופרסום	<ul style="list-style-type: none"> • פתיחה : מטרת המפגש • פיזיים! 5:00 דקות אימון לכל משתתף • כיצד נמדד סטארט אפ? • בניית תכנית שיווקית • כלים בשיווק 	5 ש"א	מבצע : מרצה תחום התמחות : חדשנות ופיתוח עסקי, שיווק ומכירות מסורתיות ודיגיטליות. דגשים : היכרות עם שיווק ומכירות בעולם הסטארט-אפ.
10 – מוצר ו MVP	<ul style="list-style-type: none"> • פתיחה : מטרת המפגש • מבוא להקמת חברה • MVP – מאפיינים, עקרונות ודרכי פעולה • ניתוח מקרה MVP • תכנון והדגמה – MVP 	5 ש"א	מבצע : מרצה תחום התמחות : חדשנות ופיתוח עסקי, ניהול עסק דגשים : היכרות עם תהליך פיתוח מוצר סטארט-אפ.



מספר ושם מפגש	נושאי מפגש	זמן	תחום התמחות למרצה
	<ul style="list-style-type: none"> תכנון ותרגול – MVP 		
11 – מוצר ו MVP – המשך	<ul style="list-style-type: none"> פתיחה : מטרת המפגש מבוא פיננסי - עקרונות פיננסיים חשובים בניהול סטארט-אפ ובתמחור תהליך הייצור בפרט התאמת מוצר – ראיון משתמשים התאמת מוצר – תרגול Mockup הנה לקראת DEMO DAY 	5 ש"א	<p>מבצע : מרצה</p> <p>תחום התמחות : חדשנות ופיתוח עסקי, ניהול עסק, פיננסיים.</p> <p>דגשים : תהליך פיתוח מוצר סטארט-אפ, היכרות עם מודלים עסקיים בעולם הסטארט-אפ.</p>
12- DEMO DAY	<ul style="list-style-type: none"> מפגש סיכום חגיגי הצגת הפרויקטים ע"י המשתתפים כהכנה לפרזנטציה בפני משקיעים DEMO DAY סך קצר למענה לשאלות העולות מהקהל ומצוות השופטים 	5 ש"א	<p>מבצע : 'מוביל מקצועי'</p> <p>תחום התמחות : הקמת עסק, ניהול עסק, פיתוח עסקי</p> <p>דגשים : היכרות עם מודל Lean Canvas, היכרות עם עולם הסטרטאפים.</p>

הצטיינות במפגשים

לכל מפגש ישנם עזרים נדרשים (מלבד הסרטונים המוטמעים במצגות) שיש להכין ולהדפיס מראש, כולל חוברת מושגים ותהליכים למשתתף שיש לחלק במפגש הראשון. להלן פירוט תוצרי ההדרכה והעזרים נדרשים לכל מפגש :

מספר מפגש	עזרים נדרשים	הערות
1 – מתחילים! עולם הסטארט אפ	<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 1 מתווה מפגש 1 מספר אריזות בקבוקי מים עבור תרגול סדנת מכירות חוברת תהליכים ומושגים 	<p>כל קבוצה צריכה לפחות אריזה אחת "למכירה". יש לחשב בהתאם לכמות המשתתפים.</p> <p>יש להדפיס חוברת עבור כל משתתף בהתאם לכמות משתתפים.</p>
2 – רעיון על CANVAS	<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 2 מתווה מפגש 2 דף קנבס ריק 	<p>יש להדפיס את דף הקנבס הריק בהתאם מספר המשתתפים</p>
3 – רעיון על CANVAS - המשך	<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 3 מתווה מפגש 3 Test Cards סרטון: How and why to start a startup 	<p>יש להדפיס את ה- Test Cards בהתאם למספר המשתתפים</p>
4 – מבט קדימה	<ul style="list-style-type: none"> מצגת מפגש 4 מתווה מפגש 4 שאלון מאפיינים – יזם מצליח שאלון תכונות – יזם מצליח שאלון מיומנויות – יזם מצליח סרטונים : 	<p>יש להדפיס את השאלונים בהתאם למספר המשתתפים.</p>



הערות	עזרים נדרשים	מספר מפגש
	<ul style="list-style-type: none"> -Video_02-Business 4Meeting_0 Meeting Mark Zuckerberg_Sean Parker _ The Social Network -Video_03-How Elon Musk 4Meeting_0 Spends His Time -Video_04-Steve Jobs4Meeting_0 	
יש להדפיס את המניפסט של סטיב בלאנק בהתאם למספר המשתתפים.	<ul style="list-style-type: none"> ● מצגת מפגש 5 ● מתווה מפגש 5 ● Customer Development Manifesto - Steve Blank 2012 ● סרטונים: ○ -Video_01-The Customer 5Meeting_0 Development Process. 2 Minutes to See Why ○ Meeting_05-Video_02-Crunch The Numbers - The Office US ○ Meeting_05-Video_03-FriendsPivot 	5 – מבינים ועושים ולידציה
	<ul style="list-style-type: none"> ● מצגת מפגש 6 ● מתווה מפגש 6 ● סרטונים: ○ Meeting_06-Video_01-Dieter Rams 10 Principles of Design ○ Meeting_06-Video_02-Design Thinking Case Study ○ Meeting_06-Video_03-Silicon Valley HBO - Pied Piper Platform Usability Test 	6 – מבינים ועושים ולידציה - המשך
יש להדפיס את מיפוי, לוח ותכנית הוולידציה בהתאם למספר המשתתפים.	<ul style="list-style-type: none"> ● מצגת מפגש 7 ● מתווה מפגש 7 ● מיפוי ולידציה ● לוח ולידציה ● תכנית ולידציה 	7 – מבינים ועושים ולידציה - המשך
Cash Planning את קובץ ה- יש להדפיס בהתאם למספר המשתתפים.	<ul style="list-style-type: none"> ● מצגת מפגש 8 ● מתווה מפגש 8 ● קובץ Cash Planning ● סרטונים: ○ Meeting_08_Video_01-Michael asks a loan to his grandma in order to start the Michael Scott Paper Company ○ Meeting_08-Video_02-Silicon Valley No Revenue ○ Meeting_08-Video_03-Venture Hacks Series A Cap Table ○ Meeting_08-Video_04-tom-haverford- 	8 – גיוס הון



הערות	עזרים נדרשים	מספר מפגש
	investment-pitch	
	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 9 • מתווה מפגש 9 	9 – שיווק ופרסום
	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 10 • מתווה מפגש 10 • סרטונים: <ul style="list-style-type: none"> ○ Eduardo Saverin gets diluted by Mark Zuckerberg scene - The Social Network Meeting_09- Silicon Valley Season 2_ (1) Episode #9 Clip (HBO) ○ Meeting_09-Video_02-Silicon Valley S4E2 - Lawyer Meeting ○ Meeting_09-Video_03-Wtj3GtaYUbQh.128 	10 – מוצר ו MVP
	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 11 • מתווה מפגש 11 • סרטונים: <ul style="list-style-type: none"> ○ Breaking.Bad.S01E06.HDTV.XviD- LOL-Segment 1 ○ Meeting_11-Video_01-How much is a customer worth to Netflix ○ Meeting_11-Video_02-Monty Python - Life of Brian - The Haggle scene 	11 – מוצר ו MVP – המשך
המלצה: דמו די הינו מאורע חגיגי. מומלץ לקנות כיבוד ולקשט את חדר ההדרכה.	<ul style="list-style-type: none"> • מצגת מפגש 12 • מתווה מפגש 12 	12- DEMO DAY

הערות הפעלה למרצה

כיוון שהקורס מחייב עזרים, סרטונים, עבודה ממוקדת עם תוצרי הדרכה כתובים, להלן מספר דגשי ביצוע לפני מועד המפגש

- קריאת מתווה ומצגת כיומיים לפני המפגש.
 - בדיקה כי הסרטונים עולים על המצגת ונפתחים כראוי, כיומיים לפני המפגש.
 - שליחת בקשות הדפסה או בקשות אחרות לרכזת הסניף, כיומיים לפני המפגש.
- יצירת קשר עם המוביל המקצועי לשאלות ייעודיות על אופי הכיתה וסוגי היזמים והיזמים בה, כיומיים לפני המפגש.

הערות הכנה לעובד מעוף

הערות הפעלה בנוסף לתהליך העבודה השגור לפני ביצוע הדרכה בסניף:

- מעבר על תוצרים ההדרכה והעזרים הנדרשים לביצוע השיעור – יומיים לפני מועד המפגש.
- הדפסת העזרים הנלווים לפני מועד המפגש.
- בדיקה כי ציוד ההקרנה והשמע עובד.
- מומלץ הצטיידות גם בחיבורי HDMI וגם ב-VHS על מנת להבטיח כי המרצה יוכל להקרין כראוי את המצגת והסרטונים.



הכשרות לעובדי מעוף

עובדי מעוף רבים השתתפו בהכשרת המרצים שהתבצעה ב- 3.3.19 בנושא. למרות זאת, להלן המלצה לביצוע הכשרה נוספת, על פי צורך.

תפקיד	נושא	מתודה	זמן
מנהלי ליווי עסקי, רכזי מעוף	היכרות עם עולם יזמות עילית	פרונטלי, מצגת	30 דקות
	הכרת רציונל הקורס	פרונטלי, מצגת שאלות תשובות	45 דקות
	הכירות עם תכני הקורס והאתגרים במסלול	פרונטלי, מצגת, הצגת בתוצרי ההדרכה, שאלות תשובות	60 דקות
	סיכום ושאלות		30 דקות



נספח ו' - מרכז עסקים

נספח ו'1 - מפרט שירותים למרכז עסקים

1. דרישות הקמה ושיפוץ

המפעיל אחראי על הקמת והכשרת המרכז טרם הפעלתו, דהיינו לשכור ו/או להכשיר משרדים מתאימים, להצטייד בציוד נדרש, לגייס את כוח האדם הנדרש ולבצע פעולות נוספות, הכל כמפורט במפרט זה להלן.

2. תקופת ההקמה והשיפוץ

2.1 בתום תקופת ההקמה יחויב המפעיל לספק את כלל השירותים הנדרשים בהתאם לנוהל זה (על כל נספחיו, לרבות מפרט מקצועי זה).

המפעיל יגיש לסוכנות תכנית עבודה מפורטת להקמת מרכז העסקים (להלן: "תכנית ההקמה המפורטת"). תכנית ההקמה המפורטת תהיה על בסיס תכנית ההקמה שהגיש המפעיל כחלק מהתכנית העסקית בהצעתו ומכאן שעליה להכיל לכל הפחות את כלל המרכיבים המפורטים בהמשך. בכל מקרה, על תכנית זו לכלול התייחסות לאופן ביצוע הקמת ושיפוץ המרכז בהתאם לדרישות, תכנית לאופן ביצוע השיפוץ, ההתאמה והעיצוב בהתאם למסמך העיצוב והפרוגרמה (כולל עיצוב חללי עבודה, מאפייני ריהוט, שילוט וכיו"ב), פירוט סעיפי ההוצאות העיקריים במסגרת ההקמה והשיפוץ, כל זאת בכפוף למפורט בפרק ב' נספח ב' להסכם.

2.1.1 הסוכנות רשאית מצדה לדרוש מן המפעיל לבצע שינויים בתכנית ההקמה.

2.1.2 המפעיל יפעל בהתאם לתכנית ההקמה המפורטת שהגיש רק לאחר אישורה על ידי הסוכנות (להלן: "תכנית ההקמה המאושרת").

2.2 קווים מנחים לבחירת מיקום מרכז העסקים-

מרכז העסקים יוקם בהתאם להנחיות לבחירת מיקום בהתאם לעקרונות מנחים שניתנו ע"י משרד הכלכלה:

בחירת היישוב בו יוקם מרכז עסקים תעשה לפי אחד או יותר מהקריטריונים הבאים לפי סדר החשיבות הבא:

1. החלטת ממשלה- קיומה של החלטת ממשלה רלוונטית כגון: ישוב ספציפי, שיוך לאוכלוסייה, אזור גיאוגרפי וכיו"ב.

2. אוכלוסייה היעד- תקצוב ייעודי מתוך תקציבים המיועדים לאוכלוסיות מיוחדות כגון: בני מיעוטים, חרדים, דרוזים, בדואים וכדומה.

3. פיזור תקציבי ופריסה גיאוגרפית בין אשכולות ומפעילים שונים בהתאם למרכז מוקדי השטח.

4. היקף אוכלוסייה- קריטריון המהווה אינדיקציה לכמות פוטנציאלית של יזמים ועסקים חדשים, להם מיועד מרכז העסקים. היקף האוכלוסייה יימדד בשני אופנים- מספר התושבים ביישוב ומספר התושבים ברדיוס של 5 ק"מ בקו אווירי.



5. מרחק סביר ממרכז עסקים קיים בהתחשב בפריסה הקיימת של מרכזי העסקים- מהווה אינדיקציה לקיום מענה בקרבת היישוב. יימדד במרחק נסיעה.
6. מרחק ממרכז הארץ – הסוכנות תעדיף להקים מרכזי עסקים באזורים גיאוגרפיים המרוחקים מהמרכז (תל אביב) מאחר וככל שמתקרבים למרכז הארץ צפיפות העסקים גדולה יותר וכך גם גדל הסיכוי למציאת פתרון דומה ליזם שאינו במימון המדינה.

כללית – יודגש כי לאחר קבלת ההחלטה על הקמת מרכז עסקים בהתאם לקריטריונים לעיל, ייבחן מיקום המרכז בתחום הגיאוגרפי הסמוך למיקום שהוחלט להקמת המרכז (אך לא בהכרח ביישוב שבו הוחלט על הצורך בהקמת מרכז), וזאת בהתאם לקיומם של מבנים רלוונטיים להקמת מרכז זה (בהתאם להגדרות הסוכנות לגבי מבנה המרכז הנדרש ולרבות תוך התחשבות בצורך בקרבה לאזורי מסחר ותעשייה).

2.3 דרישות פיסיות

מרכז העסקים יכלול את כלל המרכיבים כמפורט להלן:

- 2.3.1 מרכז העסקים יכלול משרדים לעסקים (להלן: "משרד לעסקי") בשני גדלים לפי הפירוט הבא:
 - 2.3.1.1 משרד קטן- גודלו יהיה בטווח של 8-12 מ"ר נטו.
 - 2.3.1.2 משרד גדול- גודלו יהיה בטווח של 12-18 מ"ר נטו.
- 2.3.2 מספר המשרדים לא יפחת מ-12 ולא יעלה על 20 משרדים.
- 2.3.3 מספר המשרדים והתמהיל בין גודליהם יועברו לאישור הסוכנות במסגרת התכנית העסקית של המרכז.
- 2.3.4 באפשרות מרכז העסקים להקצות אזור עבודה פתוח ("open space") אשר יהווה לכל היותר 15% משטח המשרדים הסגורים במרכז.
- 2.3.5 חדר ישיבות שישמש את העסקים במרכז, גודלו של חדר הישיבות לא יפחת מ-25 מ"ר נטו.
- 2.3.6 עמדת קבלת קהל.
- 2.3.7 חלל עבודה למנהל.
- 2.3.8 מטבחון בכפוף למפורט במכרז. המטבחון במרכז העסקים בירושלים מחויב להיות בעל כשרות למהדרין לאורך כל תקופת הפעלת המרכז.
- 2.3.9 במבנה בו נמצא מרכז העסקים יהיה חדר שירותים בכפוף למפורט במכרז.
- 2.3.10 חדר שישמש כמחסן עבור ריהוט נוסף, שיאפשר גמישות עבור המרכז בשינוי מספר העמדות במשרדים.
- 2.3.11 הדרישות המופיעות בסעיף זה יכולות להשתנות בהתאם לפרוגרמה האדריכלית ובאישור מראש של הסוכנות.



2.3.12 מרכז העסקים יעמוד בכל התנאים והדרישות המופיעים בפרק ב', נספח ב' להסכם.

2.4 ציוד

המפעיל יהיה אחראי על רכישת כלל הציוד הנדרש לשם ביצוע התחייבויותיו על פי נוהל זה, כמפורט בסעיף 4 בפרק ב' נספח ב' להסכם ובכפוף לדרישות אדריכל, ובכלל זאת:

- 2.4.1 ריהוט המשרדים לעסקים:
 - 2.4.1.1 כל משרד יצויד לכל הפחות בשולחן עבודה, כיסא משרדי, 2 כסאות לאורחים וכוננית מדפים.
 - 2.4.1.2 משרד גדול יצויד לכל הפחות בשולחן וכיסא נוספים.
 - 2.4.2 חדר הישיבות- יצויד לכל הפחות בשולחן חדר ישיבות, 15 כסאות, מקרן, מסך למקרן, לוח מחיק בגודל 120*240, ציוד ללוח מחיק (מחק וטושים מחיקים), מחשב עם חיבור לאינטרנט.
 - 2.4.3 בעמדת קבלת הקהל יועמד שולחן וכיסא משרדי עבור הרכז/ת וכן שני כסאות לאורחים.
 - 2.4.4 בחלל המנהל יועמדו שולחן וכיסא משרדי, וכן שני כסאות לאורחים.
 - 2.4.5 אמצעי תקשורת וטכנולוגיה-
 - 2.4.5.1 בכל המשרדים לעסקים, בחדר הישיבות ובעמדת קבלת הקהל יותקן קו טלפון.
 - 2.4.5.2 המרכז כולו ירושת באינטרנט אלחוטי במהירות של לפחות 100 מגה-ביט.
 - 2.4.5.3 בעמדת קבלת הקהל ובחלל המנהל יועמדו עמדות מחשב עם כל הציוד הנלווה. על גבי המחשבים יותקנו תוכנות מקור בלבד.
 - 2.4.5.4 המפעיל יעמיד מכשיר/ים המאפשר צילום, סריקה, שליחת וקבלת פקסים והדפסת מסמכים, אשר יהיה תקין ושמיש לכל אורך תקופת ההתקשרות.
 - 2.4.5.5 המפעיל יהיה אחראי להתקין במרכז מסך אלקטרוני כמפורט בפרק ב', נספח ב' להסכם.
 - 2.4.6 מטבחון- המפעיל יאבזר ויוודא שמישותם של פריטי ציוד המטבחון בהתאם
 - 2.4.7 מיזוג אוויר-המרכז כולו ירושת במערכת מיזוג אוויר שתענה על הדרישות המופיעות במכרז.
 - 2.4.8 שילוט- על המפעיל להציב שילוט במרכז העסקים בהתאם להנחיות האדריכל ובכפוף למכרז.



2.4.9 ייתכנו שינויים לדרישות הריהוט והציוד בהתאם לפרוגרמה האדריכלית ובאישור מראש של הסוכנות.

להלן ריכוז כלל פריטי הצטיידות של מרכז העסקים :

מיקום	מרכיב	הערות
משרדים	שולחנות עבודה	
	כסאות משרדיים	
	כסאות לאורחים	
	כוננית מדפים	
	קו טלפון	
חדר הישיבות	שולחן חדר ישיבות	
	15 כסאות	
	מקרן	
	מסך למקרן	
	לוח מחיק	בגודל 120*240
	ציוד ללוח מחיק	מחק וטושים מחיקים
	מחשב	כולל כל הציוד הנלווה (מקלדת, עכבר, רמקולים)
	חיבור לאינטרנט	
	קו טלפון	
	מתקן שתייה	מים חמים וקרים
מטבחון	מקרר	נפח 200 לי לפחות
	מיקרוגל	נפח 17 לי לפחות
	מחשב	כולל כל הציוד הנלווה (מקלדת, עכבר, רמקולים)
עמדת קבלת קהל	קו טלפון	
	לוח מודעות אלקטרוני	
	עמדת פקס	
	מכונת צילום	קיימת אפשרות להעמדת מכשיר אחד רב תכליתי העונה על כלל הצרכים
	סורק	
חלל מנהל	מחשב	כולל כל הציוד הנלווה (מקלדת, עכבר, רמקולים)
	אינטרנט אלחוטי	
כללי	מיזוג אוויר	
	שילוט שם מרכז העסקים	
	שילוט אודות פעילות מרכז העסקים	
	שילוט אודות פעילות מרכז העסקים	

2.5 איתור הנכסים והשמתם לפעילות

המפעיל יבצע את כל הפעולות הנדרשות לצורך איתור והכנת מרכז העסקים, בכפוף לפרק ב', נספח ב' להסכם, תוך עמידה באבני הדרך שבמפרט זה, ובכלל זאת את איתור הנכס, אישור המיקום, חתימה על הסכם השכירות וכיו"ב.



2.6 גיוס כוח אדם

2.6.1 לצורך הפעלת מרכז העסקים על המפעיל להתקשר עם מנהל/ת למרכז העסקים העומד/ת בתנאי הסף הבאים:

2.6.1.1 מנהל/ת מרכז העסקים נדרש/ת לעמוד בתנאי הסף של מנהל/ת שלוחה ובכל דרישות התפקיד כמפורט בפרק ה' נספח ב' להסכם.

2.6.1.2 מנהל/ת מרכז העסקים נדרש/ת לעבור הכשרה מתאימה לטובת ניהולו טרם כניסתו/ה לתפקיד.

2.6.1.3 על המפעיל לקבל את אישור הסוכנות לגבי המועמד/ת מטעמו לשמש כמנהל/ת מרכז העסקים, בצירוף קורות חיים ותעודות השכלה, לא יאוחר מהמועד המפורט במפרט זה.

2.6.2 מנהל/ת המרכז י/תועסק בהיקף של 93 שעות חודשיות (חצי משרה) לכל הפחות לכל אורך תקופת המרכז ועליו/ה להיות נוכח/ת במרכז העסקים לכל הפחות 3 פעמים בשבוע.

2.6.3 מנהל מרכז העסקים בירושלים- על מנהל המרכז להיות בעל היכרות עם מאפייני המגזר החרדי.

2.6.4 בנוסף, על המפעיל להתקשר עם רכז/ת, שי/תועסק בהיקף של משרה מלאה בהתאם לשעות הפעילות המפורטות במפרט זה, לא יאוחר ממועד קבלת אישור ההפעלה למרכז העסקים.

2.6.5 תחומי האחריות של הרכז/ת:

2.6.5.1 קבלת קהל - מתן מידע אודות מרכז העסקים והשירותים הניתנים בו. קבלת הקהל ע"י הרכז/ת ותקיים באופן משלים לשעות העבודה של מנהל המרכז כך שתתאפשר קבלת קהל בכל שעות הפעילות.

2.6.5.2 מענה אנושי לפניית- מענה לפניית באמצעות הטלפון, הפקס, הדואר הכתוב והדואר האלקטרוני.

2.6.5.3 גביית כספים- גביית הכספים ממקבלי השירותים, הן מעסקים במרכז והן מעסקים המשכירים משרד או חדר ישיבות באופן שיתי.

2.6.5.4 מתן שירותי משרד לעסקים במרכז- בהיקף של עד שעתיים בחודש לכל עסק ללא עלות נוספת מצד העסק. השירותים כוללים הקלדת מסמכים, תיאום פגישות, סיוע בדיוור וכדומה.

2.7 פעילות שיווק

המפעיל יבצע מספר פעולות שיווק, חלקן טרם תחילת הפעלת מרכז העסקים מתוך מטרה לאתר עסקים שיאכלסו את המרכז עם קבלת אישור ההפעלה. להלן פירוט פעולות השיווק המינימאליות הנדרשות:



- 2.7.0 הוספת דף אינטרנט באתר האינטרנט של מפעיל המרכז, ובו ירוכזו פרטי מרכז העסקים, השירותים והפעילויות שיינתנו מטעמו וכל מידע שימושי נוסף.
- 2.7.1 פרסום בעיתונות המקומית הכתובה, במדיה הדיגיטלית ובאינטרנט- פרסום פעילויות המרכז בעיתונות המקומית, ברדיו האזורי, באינטרנט וברשתות חברתיות.
- 2.7.2 פרסום המרכז בלוח המודעות של הסניף, בסיומי הדרכות רלוונטיות וכיו"ב.
- 2.8 מיתוג
- 2.8.0 פעילויות המפעיל יהיו בהתאם להוראות המפורטות במסמך העיצוב ובפרוגרמה המוגדרים בהסכם.
- 2.8.1 במסגרת זו, נדרש המפעיל בין השאר, לפרסם מידע שיווקי של הסוכנות על פי תבניות שייקבעו על ידה, להציב שילוט עם לוגו הסוכנות ובהתאם להנחיותיה.
- 2.9 תכנית עבודה שנתית ראשונה
- המפעיל נדרש להכין תכנית עבודה שנתית של המרכז בה יפורטו היעדים והמטרות, הכל בהתאם לפורמט שיוגדר ע"י הסוכנות, כאמור בפרק ב', נספח ב' להסכם ובכפוף למועד במפרט זה.
- 2.10 אישור הפעלה
- 2.10.0 תחילת עבודת המפעיל אל מול אוכלוסיית היעד תהא רק לאחר קבלת אישור הפעלה מן הסוכנות (להלן: "אישור הפעלה").
- 2.10.1 אישור הפעלה יינתן ע"י הסוכנות בכתב, רק לאחר עמידה בכל התנאים המפורטים בהסכם.
- 2.10.2 אישור הפעלה חלקי- בהתאם לפרק ב', נספח ב' להסכם.
- 2.11 ריכוז אבני דרך
- להלן ריכוז המועדים ואבני הדרך בתקופת ההקמה והשיפוץ, כאשר T- מייצג את תאריך תחילת העבודה. מודגש כי הימים בטבלה נספרים כימי עסקים.

אבן דרך	מועד אחרון להשלמת אבן הדרך	מועד אחרון להעברת בקשה לאישור הסוכנות
אישור מיקום הנכס שישמש את מרכז העסקים	T+21	T+14
חתימה על הסכמי שכירות או הצגת התחייבות להעמדת הנכס שבבעלות המפעיל, לטובת הפעלת	T+45	T+26



מרכז העסקים			
T+26		T+32	אישור תכנית עבודה מפורטת להקמת מרכז העסקים כולל תכניות שיפוץ והתאמת הנכס
T+40		T+45	אישור המועמד לתפקיד מנהל מרכז העסקים
T+85		T+90	אישור על סיום ההתאמה וההשמשה של הנכס המיועד למרכז העסקים
T+85		T+90	אישור תכנית עבודה שנתית ראשונה
T+90		T+95	קבלת אישור הפעלה-סיום תקופת ההקמה

3. דרישות הפעלה:

3.1 שירותי משרד ותפעול

כחלק ממתן השירותים על המפעיל לספק שירותי משרד ותפעול (לרבות קבלת קהל ומענה אנושי לפניות) וכן להיות אחראי על התפעול ותחזוקת המרכז, הכל בכפוף למפורט בפרק ד', נספח ב' להסכם.

3.2 שעות פעילות

3.2.0 שירותי המשרד יינתנו בימי ובשעות הפעילות המופיעים בפרק ד' נספח ב' להסכם.

3.3 הנגשת מידע

באחריות המפעיל להנגיש מידע הנוגע לתחומי הסיוע ליזמים ולעסקים קטנים ובינוניים, בכפוף לאמור בפרק ד', נספח ב' להסכם.

3.4 סל השירותים הבסיסי

3.4.0 כל עסק המעוניין לקחת חלק במרכז ילווה באופן אישי על ידי מנהל/ת המרכז. להלן מפורט הליך הטיפול בעסק, כנדרש מן המפעיל:

3.4.0.1 הליך מיון מועמדים פוטנציאליים- המיון הראשוני, טרם ביצוע פגישת מיפוי עסקי, יכולול בחינת עמידת העסק בתנאי הזכאות וכן בחינה ראשונית למידת התאמתו למרכז.

3.4.0.2 על המפעיל ליידע את העסקים בכלל הזכויות והחובות ולהחתימם על נספח זה טרם כניסתם למרכז.

3.4.0.3 הליך פגישת מיפוי עסקי

א. כל עסק המבקש לקחת חלק במסלול ועבר את שלב המיון, נדרש לעבור פגישת מיפוי עסקי ע"י מנהל/ת המרכז בלבד, אלא אם אושר אחרת ע"י מנהל המפעיל.

ב. ביצוע פגישת מיפוי עסקי יהיה כנדרש בנוהל שירותי הסיוע ונספחיו לרבות בכל הנוגע ללוחות הזמנים למתן המענה לעסק



משרד הכלכלה והתעשייה

הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים

- ולסיום ביצוע פגישת מיפוי עסקי, תעריפים אופן ביצוע פגישת מיפוי עסקי וכיו"ב, למעט אם נאמר אחרת בנוהל זה.
- ג. טופס פגישת מיפוי עסקי בו ייעשה שימוש הינו הטופס הקיים במערכת המחשוב, בנוסף ימלא מנהל הליווי העסקי את השאלון למידת התאמה למרכז עסקים המוגדר גם הוא במערכת המחשוב.
- ד. בתום פגישת המיפוי העסקי י/תחליט מנהל/ת המרכז באם העסק התקבל למרכז.
- 3.4.0.4 מסירת הודעה - לאחר 7 ימי עבודה ממועד ביצוע פגישת המיפוי העסקי יעביר המפעיל למאובחן הודעה בדבר אישור או סירוב קבלתו למרכז וכן ימסור למאובחן העתק של טופס המיפוי עסקי.
- 3.4.0.5 בניית תכנית עסקית- מנהל/ת המרכז י/תפנה את העסקים המעוניינים אל שירותי הייעוץ של המעוף, ויסייע בבחירת יועץ המתאים ככל הניתן לענף העסק, לשם בניית תכנית עסקית לצורך בניית התכנית יוקצו לכל עסק עד 10 שעות ייעוץ ללא השתתפות עצמית של העסק.
- 3.4.0.6 סיוע בשיווק- מנהל/ת המרכז י/תסייע לעסקים במרכז ביצירת שיתופי פעולה עם בעלי עסקים נוספים (הן ממרכז העסקים והן מחוצה לו), בקישור לעסקים גדולים בכדי לשווק להם את השירותים / המוצרים של העסקים במרכז, איתור עסקים פוטנציאליים, איתור פלטפורמות שיווק והפצה, השתתפות בכנסים ועוד.
- 3.4.0.7 ליווי ומעקב- מנהל/ת המרכז י/תבצע שיחת מעקב, לכל הפחות אחת לרבעון, וי/תמלא את טופס המעקב הכללי המופיע בנוהל "שירותי הסיוע". בנוסף, בכל יצירת קשר עם מקבל השירות י/תזין מנהל/ת המרכז את פרטי שיחת/פגישת המעקב, לרשותו במערכת המחשוב. מנהל/ת המרכז י/תפנה את העסק לשירותי סיוע נוספים במידת הצורך וי/תסייע לו בפתרון בעיות באופן שוטף.
- 3.4.0.8 סיכום טיפול- כנדרש בנוהל "שירותי הסיוע".
- 3.4.0.9 מעקב לאחר עזיבת העסק את המרכז- מטרת השיחות הינה זיהוי מגמות בהיקף ההכנסות ובמספר המשרות וכן בחינת יעילות הסיוע שקיבלו. מטרה נוספת של השיחות הינה איתור צרכים חדשים של העסקים והפנייתם לכלי סיוע נוספים במידת הצורך.
- מנהל/ת המרכז נדרש/ת לבצע לכל הפחות שתי שיחות מעקב עם עסקים ששהו במרכז למעלה משלושה חודשים ושסיימו קבלת סיוע במסגרת המסלול, הכל בהתאם לנדרש במסך במערכת. השיחה הראשונה



- תתקיים בחלוף חצי שנה מיום עזיבת העסק את המרכז והשיחה השנייה בחלוף שנה מיום עזיבתו את המרכז.
- 3.4.1 בנוסף, על המפעיל לספק את השירותים המפורטים בסעיף זה עבור כלל העסקים במרכז :
- 3.4.1.1 שטח משרדי הכולל ריהוט וציוד כמפורט בנספח זה.
 - 3.4.1.2 שרותי טלפון- בכל משרד יהיה חיבור לקו טלפון בעל שיחות נכנסות ויוצאות.
 - 3.4.1.3 שליחת / קבלת פקסים וסריקת מסמכים.
 - 3.4.1.4 שרותי אינטרנט-.
 - 3.4.1.5 חיבור רציף לחשמל ולמים.
 - 3.4.1.6 ניקיון השטחים הציבוריים.
 - 3.4.1.7 שלוש שעות השכרה חודשיות של חדר הישיבות.
 - 3.4.1.8 שירותי משרד הכוללים הקלדת מסמכים, תיאומי פגישות, סיוע בשליחת מסמכים ודיוור ועוד.
- 3.5 סל שירותים מורחב
- 3.5.0 המפעיל יספק את השירותים הבאים ויוכל לגבות בעבורם תעריף התלוי בהיקף השימוש מהעסקים במרכז. על המפעיל לאשר את התעריף מול הסוכנות במסגרת תכנית העבודה השנתית שתוגש כמפורט במפרט זה :
- 3.5.0.1 צילום מסמכים.
 - 3.5.0.2 הדפסת מסמכים.
 - 3.5.0.3 אפשרות השכרה שעתית- חדר הישיבות, משרדים שאינם מושכרים ו/או חלל ה-open space במידה וקיים, יוכלו להיות מושכרים הן עבור העסקים במרכז והן עבור בעלי עסקים ויזמים שאינם שוכרים באופן קבוע משרד במרכז. יש לציין כי העסקים במרכז יחויבו על פי התעריף רק במידה ועברו את מכסת השעות המוקצות להם במסגרת סל השירותים הבסיסי.
- 3.6 הדרכות וסדנאות
- 3.6.0 במסגרת פעילות מרכז העסקים המפעיל אחראי לבצע הדרכות וסדנאות ליזמים ולעסקים. ההדרכות והסדנאות יינתנו במגוון תחומים, לרבות: ניהול עסק, פרסום ושיווק לרבות באינטרנט, ניהול פיננסי, מיון וגיוס עובדים, ניהול כח אדם, מושגי יסוד בתחום הרגולציה.
- 3.6.1 המפעיל אחראי על תכנית הדרכות וסדנאות שנתית שתוצג כחלק מתכנית העבודה המאושרת.



- 3.6.2 המפעיל אחראי לנהל ולבצע את כל הפעולות הנדרשות לשם ביצוע ההדרכות והסדנאות, כמפורט בנוהל שירותי הסיוע.
- 3.6.3 ביצוע ההדרכות יהיה בהתאם לאמור בנוהל שירותי הסיוע.
- 3.6.4 מצופה מן המפעיל לקיים במרכז סדנאות מקצועיות לכל הפחות אחת לחודש, במגוון נושאים הנוגעים לפעילות העסקים במרכז ובהתאם לתכנית העבודה השנתית המאושרת.
- 3.6.5 אין חובת השתתפות דיירי מרכז העסקים בפעילויות ההדרכה, אך זוהי המלצה מקצועית.
- 3.7 פעילות שיווק
- 3.7.0 פעילות השיווק נועדה להרחיב את מעגל העסקים המכירים את מרכז העסקים בכדי למנף ולמתג את המרכז באזור פעילותו ובכדי להגדיל את אחוזי האכלוס של המרכז.
- 3.7.1 המפעיל יבצע מגוון פעילויות שיווק, בין השאר יידרש לבצע:
- 3.7.1.1 עדכון עמוד האינטרנט שיוקם בשלב ההקמה כמפורט במפרט זה בכל הנוגע לפעילויות המרכז, נתונים על העסקים הפעילים בו, פרסום סיפורי הצלחה, פרסום על פעילויות במסגרת המרכז וכיו"ב. עמוד האינטרנט יעודכן אחת לחודש לכל הפחות.
- 3.7.1.2 פעילות שיווק שוטפת כמפורט וכנסי חשיפה בהם תינתן סקירה על שירותי מרכז העסקים, המפעיל והסוכנות.
- 3.7.2 עלויות השיווק יפורטו בתכנית העבודה המאושרת.
- 3.7.3 התאמות נוספות נדרשות במרכז בירושלים ובבני ברק:
- 3.7.3.1 על מנהל המרכז להיות בעל היכרות עם מאפייני המגזר החרדי.
- 3.7.3.2 המטבחון במרכז העסקים מחויב להיות בעל כשרות למהדרין החל ממועד הפעלת המרכז.

נספח ו'2- דרישות והנחיות לכתיבת תכנית עסקית למרכז העסקים

1. כללי

- 1.1 נספח זה מפרט את אופן הצגת הנתונים בתכנית העסקית ובתכנית ההקמה המפורטת. המפעיל המציע נדרש לבסס את הצעתו ולהגיש תכנית עסקית אשר תציג את הערכותיו הכלכליות והכספיות לתקופת ההתקשרות, תוך התייחסות לנושאים המופרטים בסעיפים להלן הכל בהתאם להנחיות המצורפות.
- 1.2 המציע יערוך את התכנית העסקית תחת הנחת מחירים קבועים.
- 1.3 כלל החישובים יהיו ללא מע"מ.



- 1.4 החישובים הנדרשים יבוצעו לתקופת ההקמה וכן לתקופת הפעלה של שנתיים מלאות.
2. המיקום המיועד למרכז- תיאור כללי, פירוט כיצד עומד בקווים המנחים לבחירת המיקום, האם מתוכנן open space וכדומה.
3. התאמת המקום המיועד להקמת מרכז העסקים- על תכנית זו לכלול התייחסות לאופן ביצוע הקמת המרכז בהתאם לדרישות, תכנית לאופן ביצוע השיפוץ, ההתאמה והעיצוב בהתאם למסמך העיצוב והפרוגרמה.
4. מנהלת המרכז המיועד/ת- הצגת קורות חיים תוך הדגשת הפרמטרים הרלוונטיים להוכחת העמידה בתנאי הסף, בצירוף תעודות השכלה.
5. פירוט הנתונים, התחשיבים וההנחות ששימשו כבסיס לתכנית ההקמה:
 - 5.1 הנחה לגבי מספר המשרדים, גדלי המשרדים ותמהיל הגדלים שיהיו במרכז.
 - 5.2 הנחה לגבי קצב אכלוס מרכז העסקים.
 - 5.3 הנחה לגבי תעריף שכר הדירה שייגבה מכל גודל משרד הקיים במרכז.
 - 5.4 הנחה לגבי מספר העסקים שיגדילו את כמות המשרות.
 - 5.5 מספר האבחונים והמעקבים שיבוצעו בכל שנה.
 - 5.6 הנחות לגבי זמני הביצוע לפעילויות השונות (אבחונים, מעקבים וכדומה).
 - 5.7 כוח אדם- עלויות בסיס של כל משרה, מבנה עלויות מעביד וכיו"ב.
 - 5.8 נתוני הבסיס לחישוב ההוצאות השוטפות.
 - 5.9 נתונים והנחות נוספות שלדעת המפעיל נדרשים לטובת תכנית זו.
6. מקדמי סיכון- הנחות לגבי מקדמי סיכון אותם לקח המפעיל בתכניתו. פירוט ההשקעה לטובת הקמת מרכז העסקים תוך התייחסות למרכיבים הבאים:
 - 6.1 עלויות רכש ציוד ומבנה- שיפוץ והתאמת המבנים, רכש ציוד ומחשוב, תקשורת וכיו"ב.
 - 6.2 שכירות בתקופת ההקמה- כולל ארנונה, חשמל וכדומה.
 - 6.3 עלויות כוח אדם- פירוט היקף ועלות כוח האדם שיועסק בתקופת ההקמה.
 - 6.4 עלויות אחרות- המפעיל נדרש להקפיד ולהציג בסעיף זה אך ורק הוצאות שלא הוגדרו בסעיפים שלעיל.
7. פירוט הוצאות והכנסות בתקופת ההפעלה תוך התייחסות למרכיבים הבאים:
 - 7.1 סך עלות ההפעלה החודשית של מרכז העסקים (ללא רווח וכולל מע"מ)- לרבות:
 - 7.1.1 הוצאות שכירות ודמי ניהול
 - 7.1.2 הוצאות ארנונה ומים



- 7.1.3 הוצאות שכר כוח אדם
- 7.1.4 הוצאות אחזקה- חשמל, ניקיון, תקשורת, ציוד שוטף
- 7.1.5 הוצאות הנהלה וכלליות- שיווק, עמלות בנקאיות, דואר, כיבוד, ביטוח ושונות.
- 7.1.6 הוצאות אחרות- המפעיל נדרש להקפיד ולהציג בסעיף זה אך ורק הוצאות שלא הוגדרו בסעיפים שלעיל. המפעיל יפרט בביאור את הרכב ההוצאות האחרות.
- 7.2 ההכנסות הצפויות בהתאם למודל התמורה המפורט בנוהל זה ולהנחות שפורטו לעיל ובדגש על הפירוט הבא:
- 7.2.1 פירוט ההכנסה המקסימאלית האפשרית משכר דירה שיוכל המרכז לגבות בתפוסה מלאה במרכז, וכן פירוט ההכנסה הצפויה (בפועל) מהשכרת משרדים.
- 7.2.2 פירוט גובה מימון או שווה ערך הניתנים למפעיל מגופים חיצוניים למרכז באם קיימים
- 7.2.3 פירוט מרכיב תשלומי הסוכנות הנגזרים ממודל התמורה ומהסעיפים הקודמים.
- 7.2.4 פירוט מרכיב התשלום השנתי המשתנה הצפוי.
- 7.3 אומדן ההכנסות הצפויות מהשכרות שעתיות – open space, משרדים לא מאוישים, חדר ישיבות, וכן מסל השירותים המורחב.
- 7.4 יש לציין כי מרכיב ההכנסה מהשכרת משרדים יהיה בהתאם למחירים המקובלים בשוק.
- 7.5 יש לפרט את האופן בו מותאם התכנון התקציבי ליישום באמצעות מודל התמורה.
8. פירוט הפעולות שיעשו על מנת לעמוד בתוצרים הנדרשים, כולל התייחסות לפעולות השיווק שיעשו בכדי לאתר עסקים בעלי פוטנציאל צמיחה גבוה.

☒ יש לצרף לתכנית ההקמה המפורטת את קובץ האקסל ובו פורמט הדיווח של עלויות ההקמה וההפעלה של מרכז העסקים. בקובץ זה יש למלא אך ורק את התאים הצבועים בכתום. אין לגעת כלל בתאים הצבועים באדום. התאים הלבנים יחושבו באופן אוטומטי לאחר השלמת התאים הכתומים. במידה וישנם סעיפים נוספים- הם יוספו כשורות בסיום טבלת הנתונים של הנושא הרלוונטי (למשל: רכישת ציוד).



נספח ו' 3 – מסמך הצהרת העסק בכניסתו למרכז העסקים
חובות וזכויות העסקים :

1. כל עסק שקיבל הודעה המאשרת את קבלתו למרכז העסקים רשאי לשכור משרד אחד בלבד מתוך המשרדים הפנויים במרכז.
2. העסק מתחייב להעביר התראה מפני עזיבה בכתב אל מנהל/ת המרכז לא יאוחר משלושים (30) ימים לפני מועד העזיבה.
3. העסק רשאי לפנות אל יועץ מתוך אפשרויות ש/תציג לו מנהל/ת המרכז ולבנות עימו תכנית עסקית לעסק.
4. העסק מתחייב לשמור על תקינות הציוד שהמרכז העמיד לרשותו ולשימוש.
5. העסק מתחייב לשמור על ניקיון המשרד אותו הוא משכיר.
6. העסק מצהיר כי אחריותו לוודא שלא ייעשה שימוש במשרד ו/או במרכז לכל מטרה שאינה קשורה בפעילות העסקית של העסק, או שהנה בלתי חוקית או שעלולה להוות מטרד, הפרעה, אי נוחות או נזק לעסקים האחרים במרכז.
7. העסק מתחייב להציג טפסי 102 בעת קבלתו למרכז ובעת עזיבתו. במידה ובמהלך שהותו במרכז מסתיימת שנת הפעלה, מתחייב העסק להציג טפסי 102 גם בנקודת זמן זו.
8. העסק מתחייב לענות על שאלון הבוחן את איכות הטיפול בו במהלך זמן שהותו במרכז. במידה והעסק שהה במרכז מעל לחצי שנה- העסק מתחייב לענות על שאלון זה גם במהלך שנה מיום עזיבתו את המרכז. יש לציין כי כחלק משאלון זה יהיה על העסק להעביר מידע לגבי המגמה בהיקפי המחזור העסקי, מספר המועסקים באמצעות הצגת טפסי 102 ועוד.
9. העסק מתחייב לשתף פעולה עם הסוכנות או מי מטעמה, בכל הקשור לביצוע בחינת יעילות השירותים הניתנים מטעם המרכז, לרבות להיענות לכל דרישה למסירת מידע הנוגע לביצוע השירותים הנדרשים בהתאם לנוהל זה, למצבם התפעולי והכספי ועוד.
10. העסק מצהיר כי הוא מודע לכך שזכותו של המפעיל לדרוש מהעסק הפקדת צ'ק ביטחון להבטחת תשלומי השכירות, שישמר באופן בטוח אצל מנהל המרכז. לא ייעשה שימוש בצ'ק זה אלא אם הפר העסק התחייבויותיו כמפורט בנוהל זה לגבי ביצועי תשלומים בגין שכר דירה, ו/או כיסוי נזק ו/או אובדן שנגרמו למרכז ו/או מכוח הוראות כל דין.
11. העסק מצהיר כי הוא מודע לכך שבמידה וראה המפעיל כי העסק אינו מקיים את חובותיו במסגרת נוהל זה, הוא רשאי להורות על הפסקת מתן השירותים לעסק. ביצוע ההחלטה כאמור יהא רק לאחר מתן הודעה מראש ובכתב 30 יום מראש ותוך עדכון נציג הסוכנות.

שם העסק	חתימת בעל העסק	תאריך



נספח ו'5 – פורמט להכנת תכנית עסקית לדיירי מרכז העסקים

מרכז העסקים _____

תכנית עסקית

שם היזם/היזמת :

שם העסק :

דגשים בהכנת התכנית העסקית :

1. יש לעבור על טופס המיפוי העסקי המצורף להזמנת העבודה ממנהל הליווי העסקי של היזם/עסק ולשים לב לדגשים בטופס המיפוי העסקי
2. לצורך הכנת התכנית העסקית יש לקיים שתי פגישות פרונטאליות לכל הפחות מול היזם/עסק.
3. יש לבנות תחזית ברורה ומפורטת של יעד ההכנסות ומספר המשרות הצפויות בעסק במהלך שלוש שנים ממועד כניסתו למרכז העסקים.

בכל מקום שבו נכתב במסמך זה ובנספחיו לשון זכר או נקבה, המשמעות היא זכר ו/או נקבה

1. תיאור העסק

1.1. פרטי העסק

	שם העסק/חברה
	מספר ע.מ./ ח.פ.
	תאריך הקמה
	תאריך תחילת פעילות
	תאריך כניסה למרכז העסקים
	שם מנהל/ת העסק
	מספר מועסקים
	תחום עיסוק
	צורת התאגדות (עוסק פטור/מורשה, חברה בע"מ)
	פרטי התקשרות : טלפון , Email
	כתובת

1.2.1.2 פרטי בעלים

	שם הבעלים
	מספר ת.ז.
	תאריך לידה
	עיסוק נוסף
	כתובת מגורים
	האם מוגבל ? בתהליכי הוצל"פ? עיקולים? נא לפרט

1.3. רקע על הבעלים /המנהל



1.4. תיאור הפעילות העסקית

תאר את הרעיון והפעילות העסקית, מוצרים, תפעול, יתרון יחסי, שיטת העבודה וכו'. (הוסף שורות ככל שנדרש).

1.5. ניתוח s.w.o.t

1.6. החזון

1.7. עובדים (פרט על פי התפקידים הקיימים בעסק)

תחום	מספר עובדים הכניסה למרכז העסקים	היקף המשרה
ניהול		
שיווק		
מנהלה		
אחר		
סה"כ		

1.8. תיאור המוצר

- המוצר
 - תמחור המוצר
 - יתרון יחסי
- 1.9. תיאור השוק והתחרות

נא לתאר את השוק בקצרה ולהתייחס לסעיפים הבאים:

2.1 לקוחות צפויים

2.2 ספקים

2.3 מתחרים ויתרון יחסי

2.4 שיטות שיווק

2. תוצאות הפעילות

2.1. דוחות כספיים (ככל שמדובר בעסק חדש אין צורך למלא את הסעיף)

2017	2016	
		מכירות בש"ח
		עלות המכירות
		רווח גולמי
		הוצאות מכירה הנהלה וכלליות
		רווח תפעולי
		הוצאות מימון
		רווח לפני מס
		רווח נקי
		אחוז רווח גולמי
		אחוז רווח תפעולי
		אחוז רווח נקי



3.2.2.2 הערות לגבי תוצאות הפעילות: _____

3. תחזיות פיננסיות

3.1 תחזית מכירות ורווחיות

יש לצרף טבלת תחזית הכנסות בהתאם לסוג הפעילות או לחלופין הסבר והנחות ששימשו

להכנת תחזית המכירות (תכנית העסקת עובדי מכירות, טלמרקיטינג וכו')

3.2 תכנית השקעות

4.2.1 מועד השקעה צפוי _____

4.2.2 מטרת ההשקעה _____

4.3.3 :

מקורות	יתרה	שימושים	יתרה
הון עצמי			
הלוואות בנקאיות/חוץ בנקאיות			
- פרט			
אחר			
סה"כ			

3.3 תחזית הוצאות תפעול, מכירה, הנהלה וכלליות

מאות הוצאה			סכום חודשי בש"ח
2019	2018	2017	
			שכר עבודה לאנשי הנהלה
			שכר עבודה לאנשי מכירות, הנה"כ
			שכר דירה וארנונה
			טלפון וסלולר
			הנהלת חשבונות
			ביטוח
			חשמל ומים
			רו"ח, ייעוץ מקצועי ואחר
			רכב, ליסינג, דלק וטיפולים
			משרדיות ואחרות
			אחר
			סה"כ

3.4 תחזית העסקת עובדים -יש להכין תחזיות רבעוניות עבור שנתיים פעילות חזויות מיום הכניסה למרכז

Q8	Q7	Q6	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	
								היקף משרות צפוי בסוף הרבעון
								סה"כ עלויות שכר לרבעון



3.8 פעילות לאחר עזיבת מרכז העסקים
 יש להתייחס לתכניות העסק לאחר עזיבת המרכז : מיקום אפשרי לפעילות, שיווק
 הפעילות, העסקת עובדים וכו'.
 בנה את דוח רווח והפסד החזוי ל-3 השנים הקרובות:

2019	2018	2017	
			מכירות ביחידות
			מכירות בש"ח
			עלות המכירות
			רווח גולמי
			הוצאות מכירה הנהלה וכלליות
			רווח תפעולי
			הוצאות מימון
			רווח לפני מס
			רווח נקי
			אחוז רווח גולמי
			אחוז רווח תפעולי
			אחוז רווח נקי

אנא פרט את ההנחות לתחזיות: _____

3.9 תחזית תזרים מזומנים

2019	2018	2017	
			רווח נקי
			+ פחת
			- השקעה
			- גידול בהון החוזר
			= יתרת תזרים (לפני מימון)
			- החזר הלוואות
			= תזרים מזומנים חופשי
			הלוואות שיתקבלו
			= תזרים מזומנים מצטבר

3.10 נקודת האיזון



נספח ז' – מסמך שימוש בחומר פרסומי ע"י משרד הכלכלה והתעשייה ו/או לשכת הפרסום הממשלתית
יש להחתים את הלקוחות על מסמך זה שאומר שהם מוכנים להצטלם ולאפשר לפרסם באתר האינטרנט מידע ללא תשלום

נספח ח – נוהל הפעלה בחירום - יושלם בהמשך
נספח ט - מאיץ עסקי

נספח ט'1 - מפרט השירותים שיינתנו ע"י הגוף המקצועי מסלול מאיץ עסקי

1. כללי

- 1.1. הגוף המקצועי יהא אחראי לניהול כלל הפעילות השוטפת של המאיץ הנדרשת לעמידה במטרות והיעדים של המאיץ.
- 1.2. כאמור, במסגרת הליך זה נדרש המציע לצרף להצעתו תכנית פעולה מפורטת של המאיץ. תכנית הפעולה כפי שהוגשה בהצעתו, תהווה חלק בלתי נפרד מהסכם ההתקשרות עימו.
- 1.3. יודגש כי כיוון שהמציע יימדד על פי התוצאות ולא רק על פי התשומות המושקעות וסוגיהן, על המציע לבנות תכנית פעולה המאפשרת להשיג את מטרות המאיץ.
- 1.4. בנספח זה יפורטו מרכיבי השירות המרכזיים בהם יעסוק הגוף המקצועי

2. איתור וגיוס יזמים

- הגוף המקצועי יהא אחראי לניהול תהליך איתור וגיוס היזמים למאיץ בהתאם להנחיות הבאות:
- 2.1. ביצוע כל הפעולות הקשורות לאיתור יזמים רלוונטים.
 - 2.2. ועדה לבחירת מיזמים תבחר את היזמים המתאימים ביותר להשתתף בתכנית בהתאם לתהליך כדלקמן:
 - כל יזם רלוונטי למסלול המאיץ יוזמן לפגישה לבדיקת עמידתו בתנאי הסף.
 - ועדה לבחירת המיזמים תחליט האם המיזם מתאים להשתלב במאיץ בהתאם להערכתה לגבי איכות המיזם, יחודיותו, הפוטנציאל העסקי, ורמת המחויבות.
 - 2.3. תהליך גיוס היזמים/מיזמים למאיץ ממועד בחירת הגוף המקצועי ועד תחילת ההפעלה של מחזור מסלול המאיץ הראשון ובהתאם לתנאים לפתיחת מחזור, לא יעלה על 3 חודשים ממועד הודעת הזכייה.

3. שירותי ליווי וסיוע עסקי

- במסגרת ניהול המאיץ יהיה הגוף המקצועי אחראי להציע ליזמים שירותי יעוץ וליווי עסקי, לרבות המרכיבים הבאים:
- 3.1. שירותי ליווי אישי (מנטורינג ו-coaching) – כל יזם יקבל ליווי אישי בהתאם לצרכי המיזם וצרכי היזם שיכלול שילוב בין:
 - ליווי של הגוף והמנהל המקצועי



- ליווי של מתנדב בעל ניסיון עסקי רלוונטי שיבחר ע"י היזם ממאגר מתנדבים שיוקם ויופעל ע"י הגוף המקצועי
- הרצאות ופעולות לבנייה וחיזוק החוסן האישי של היזם.
- 3.2. שירותים מקצועיים ושירותי יעוץ – מנהל המקצועי אחראי על בניית מעטפת שירותים לטובת היזמים שתכלול שילוב בין:
 - שירותי יעוץ מקצועיים ועסקיים הניתנים על ידי המעוץ ועל ידי הגורם מנהל המאיץ המקצועי או מי מטעמו
 - שירותי הדרכה קבוצתיים בתחומים רלוונטיים.במסגרת הצעת תכנית הפעולה בהליך זה יפרט המציע מהם השירותים המקצועיים שיופקו על ידו בשיתוף עם שירותי הייעוץ הניתנים במסגרת פעילות המעוץ.
- 3.3. פעילות קידום העסקים
 - הגוף המקצועי יהא אחראי לקיום מפגשים ואירועים לקידום המיזמים, לרבות:
 - מפגשים עם משקיעים וקרנות השקעה – הגוף המקצועי יארגן לכל אחד מהמיזמים לפחות מפגש אישי אחד ולפחות מפגש קבוצתי אחד עם משקיעים ו/או קרנות השקעה. המפגשים יתקיימו לאחר שהגוף המקצועי סייע ליזמים להכין פרזנטציה הולמת הכוללת הסבר על המיזם, תכנית עבודה, עקרונות המודל העסקי ותכנית עסקית.
 - מפגשים עם שותפים / לקוחות אסטרטגיים - הגוף המקצועי יארגן לכל אחד מהמיזמים במחזור מסלול מאיץ לפחות מפגש אישי אחד ולפחות מפגש קבוצתי אחד עם שותפים / לקוחות אסטרטגיים. המפגשים יתקיימו לאחר שהגוף המקצועי סייע ליזמים להכין פרזנטציה הולמת הכוללת הסבר על המיזם, תכנית עבודה, עקרונות המודל העסקי ותכנית עסקית.
 - כנס השקעות / Demo day – הגוף המקצועי ינהל ויפיק 2 ערבי שיווק (האחד בסמוך לתחילת מחזור מסלול מאיץ והשני בסיומו) במהלכם יציגו היזמים בכל מחזור את המיזמים לפני משקיעים, כתבים ובעלי עניין.
- 3.4. פעילות networking וקשרי קהילה – הגוף המקצועי יהיה אחראי לקיום מפגשים ואירועים לקידום הקשר בין המיזמים בתוך המאיץ וקשרי קהילה, לרבות:
 - Meetups - הגוף המקצועי יארגן לפחות 2 מפגשי תוכן פתוחים לקהל, אליהם יוזמנו אנשי מפתח בקהילה ובהם יציגו היזמים את המיזמים.
 - קבוצות עבודה – הגוף המקצועי יארגן קבוצות עבודה של מספר יזמים אשר יפגשו תקופתית (מעבר לשעות העבודה). קבוצות העבודה יבנו כך שתתקיים הפרייה הדדית בין היזמים.
- 3.5. שונות
 - בנוסף לאמור לעיל הגוף המקצועי יהא אחראי לארגן פעילויות נוספות עבור היזמים, לרבות: הרצאות וסמינרים בתחומים מקצועיים רלוונטיים, סיורים מקצועיים, מפגשים עם יזמים מצליחים, הקאתון, Bootcamp, וכן כל סוג פעילות אחרת שלדעת הגוף המקצועי יש בהם בכדי לתרום להשגת מטרות המאיץ כפי שפורטו בסעיף 1.2 למכרז.



4. בקרה ודיווח

- 4.1. מנהל המקצועי יקיים פגישות מעקב חודשיות עם כל יזם ויכין דוחות סטטוס לכל מיזם שיוגשו לוועדת ההיגוי.
- 4.2. מנהל המקצועי ישתתף בדיונים השוטפים של וועדת ההיגוי אשר בהם יוצגו דוחות התקדמות ואפשרויות הקידום של המיזמים השונים, הפעילויות שבוצעו בתקופה שחלפה מאז הדיון הקודם וכו'.

נספח ב' - נסיון המציע

שם המציע: _____
 מספר רישום: _____
 כתובת: _____
 טלפון: _____

לגבי כל הסעיפים הבאים על הציע לפרט את המידע הנדרש:

1. ניסיון המציע בליווי, פיתוח עסקי ו/או טכנולוגי של חברות הזנק:

שם החברה/מיזם	תחום פעילות החברה/המיזם- פירט	סוג ופירוט הליווי שניתן	תקופת השירות – חודש ושנה (מתאריך ועד תאריך)	איש קשר מטעם החברה – שם, תפקיד, טלפון, דוא"ל

2. ניסיון המציע בהקמת והפעלת מאיצים עסקיים ו/או טכנולוגיים:

שם המאיץ	תחום המאיץ	סוג ופירוט השירות שניתן	תקופת השירות – חודש ושנה (מתאריך ועד תאריך)	איש קשר מטעם המאיץ – שם, תפקיד, טלפון, דוא"ל

3. ניסיון המציע בגיוס הון מקרנות הון סיכון/משקיעים ו/או גיוס שותפים אסטרטגיים למיזמים טכנולוגיים:



שם החברה/מיזם	תחום פעילות החברה	סוג המשקיע/שותף ושם	היקף גיוס בש"ח	גיוס תאריך הגיוס	איש קשר מטעם החברה – שם, תפקיד, טלפון, דוא"ל

4. ניסיון המציע בגיוס והפעלת מנטורים:

שם החברה/מאיץ עבודה גויסו והופעלו המנטורים	תחום/מסגרת פעילות החברה/מאיץ עבודה גויסו והופעלו המנטורים	פירוט על אופן גיוס והקמת מאגר המנטורים	תקופת פעילות – חודש ושנה (מתאריך ועד תאריך)	כמות מנטורים שגויסו	דוגמאות בולטות למנטורים שגויסו	איש קשר מטעם החברה/מאיץ – שם, תפקיד, טלפון, דוא"ל

ניתן להוסיף מסמכים נוספים הוכחת הסעיפים

נספח ג' - ניסיון המנהל המקצועי של המאיץ

שם המועמד לתפקיד המנהל המקצועי של המאיץ: _____:

על המציע לציין פרטים בדבר ניסיון המנהל המקצועי של המאיץ, בין השאר, כמפורט להלן:

1. לשם הוכחת העמידה של מנהל המאיץ בתנאי סף כמפורט בסעיף 5.2.1 בפניה לקבלת הצעות, על המציע לצרף קו"ח של מנהל המאיץ, לרבות פירוט התפקידים שמילא.

2. ניסיון המועמד בניהול תכניות האצה:

שם המאיץ	מסגרת פעילות המאיץ	מספר המחזורים שניהל	מספר המיזמים במחזור (ממוצע)	משך מחזור	תשומות שניתנו במאיץ	תקופת פעילות מנהל המאיץ – חודש ושנה (מתאריך ועד תאריך)	איש קשר להוכחת הניסיון – שם, תפקיד, טלפון, דוא"ל

3. ניסיון המועמד בגיוס הון מקרנות הון סיכון/משקיעים:

שם החברה/מיזם	תחום פעילות החברה	סוג המשקיע ושם	היקף גיוס בש"ח	גיוס תאריך הגיוס	איש קשר מטעם החברה/מיזם – שם, תפקיד, טלפון, דוא"ל



4. ניסיון המועמד בליווי עסקי, פיתוח עסקי ו/או טכנולוגי של חברות הזנק:

שם החברה/מיזם	תחום החברה	פעילות	סוג ופירוט הלייווי שניתן	מועדי עבודת מנהל המאיץ – חודש ושנה (מתאריך ועד תאריך)	איש קשר מטעם החברה – שם, תפקיד, טלפון, דוא"ל

נספח ט 2 – הנחיות לחסויות ומנטורים בפרויקט מאיץ (אקסלרטור) עיסקי טכנולוגי

נספח 1- הצהרה בדבר עמידה בהוראת אחריות חברתית כאמור בהוראת מנכ"ל 0.4

אני הח"מ _____ נושא ת"ז מס _____ מורשה/ית חתימה מטעם המבקש
 _____ שמספרו _____ מצהיר/ה ומתחייב/ת בזאת כדלקמן
 המבקש ובעל שליטה בו לא הורשעו בשלוש השנים שקדמו להגשת הבקשה לקבלת הסיוע ממשרד הכלכלה
 בעבירות הסעיפים הבאים לחוק העונשין, התשל"ז – 1977:
 סעיף 239 (תצהיר שקר), סעיפים 290 עד 297 (עבירות שוחד), 383 עד 393 (עבירות גניבה) ו-414 עד 438
 (עבירות מרמה, סחיטה ועושיק) ולמיטב ידיעתם לא מתנהלים נגדם הליכים פליליים בחשד לביצוע
 העבירות כאמור נכון למועד תחילת פעילותם במסגרת פעילות האקסלרטור לעניין תצהיר זה- "בעל
 שליטה"- מי שהינו בעל אמצעי שליטה כמשמעותם בחוק הבנקאות (רישוי) התשמ"א 1981
 שם מורשה החתימה של המבקש _____
 תאריך _____
 חתימה _____



נספח 2 - טופס התקשרות בין מתנדב – מיזם

שם המתנדב: _____ תחום התמחות: _____

אנו רוצים להודות לך שהסכמת להשתתף בפרוייקט האקסלרטורים הטכנולוגים של משרד הכלכלה. הפרוייקט מיועד לעידוד היזמות הטכנולוגית בפריפריה החברתית והגאוגרפית של מדינת ישראל ואנחנו רואים חשיבות רבה לשיתוף פעולה עם אנשי הייטק ומומחים ממעגלי השירותים של תעשיית ההייטק. תפקיד המנטור הוא ליווי מיזם אחד, או שניים, למשך התכנית (9-6 חודשים) בבניית התכנית העסקית, כולל הגדרת מוצר, לקוחות, שוק, תכנית עבודה ויעדים, הכנת חומרים כתובים וכו' וכן פתיחת דלתות וקישור לגורמים נוספים שיכולים לתרום למיזם – כל מה שיכול להכין את המיזם לגיוס כסף ראשון. יתכן גם ליווי בתחומי ידע משותפים למספר מיזמים כגון בתחומי משפט, קנין רוחני, פיננסי וכו'. מהות הליווי והיקפו תיקבע בין המנטור למנהל המאיץ.

הנני מאשר כי הנני בעל הידע, הניסיון, הכישורים והמשאבים המתאימים לצורך ליווי מיזמים בתחומי התמחותי.

- א. הנני מתחייב להעניק למשתתפי התכנית שאלווה ליווי יעיל לתחום עיסוקם וברמת המקצועיות הגבוהה ביותר שעומדת לרשותי.
- ב. **אני מתנדב ללוות יזמים בפרוייקט תוך שמירה על התנהלות הגונה .**
- ג. אני מודע לחשיבות השמירה על סודיות החומרים אליהם אחשף ומתחייב לנהוג במקצועיות ובסודיות הנדרשות.
- ד. הנני מצהיר כי לא תהיה לי כל טענה, דרישה או תביעה כנגד הסוכנות בגין כל חיוב ו/או נזק אשר נגרם עקב פעילות הליווי, בין במישרין ובין בעקיפין, ובפרט כל טענה לפיה איני פועל באופן עצמאי והנני מהווה שלוח ו/או זרוע ו/או נציג ו/או סוכן ו/או עובד של הסוכנות. מבלי לגרוע מן האמור, הנני מתחייב להימנע מהמצאת הודעת צד ג' כנגד הסוכנות .
- ה. הריני מתחייב כי לא אתנה את הליווי והייעוץ שאספק ליזמים במתן שירותים או בהספקת מוצרים אחרים ו/או נוספים מטעמי או מטעם אחר, מלבד אילו שלגביהם חלה ההתקשרות .
- ו. הריני מתחייב כי לא אעשה שימוש בסימן, סמל או לוגו של הסוכנות או משרד הכלכלה או בפרסום גופא ע"מ ליצור מצג כלשהו כי מתקיים שיתוף פעולה או מתן חסות בין הסוכנות או משרד הכלכלה לבין המפרסם, אלא באישור הסוכנות מראש ובכתב.
- ז. הריני מתחייב כי לא מתקיימים כנגדי / החברה בה אני מועסק הליכים (מנהליים, פליליים או אחרים) הנוגעים למשרד הכלכלה בתחומי הפעילות שבאחריות משרד הכלכלה.

תאריך
שם החותם
חתימה



נספח י' – קווים מנחים למנהלי קהילות מעוף לעסקים

כללי:

מטרה הפרויקט - יצירת קהילות למעוף בדגש על נשים.

מהי קהילה?

קבוצה של בני אדם בעלי עניינים משותפים אינטרסים או דעות, הפריה הדדית והרגשת שותפות קבוצת פרטים שיצרו קשרים חברתיים הפועלים בגבולות מסוימים, מקושרים למקום, ויש להם מאפיין, רצון או עניין משותפים.

בקבוצה צריכים להתקיים כמה דברים על מנת שתחשב כקהילה:

- יצירת קבוצה של אנשים עם מכנה / אינטרס משותף
- תחושת שותפות
- יחסי גומלין
- הפריה הדדית בין חבריה
- המנהל הוא מנצח על הדברים ומוביל - לא מכתוב את אופי הקהילה

מה ההבדל בין קהילה לקבוצה?

נא לשים לב לשוני בין הדברים בין הקבוצות השיווקיות של הסניפים ולבין הקהילות המאושרות באשכול! בפרויקט הקהילות מוגדרות אך ורק הקהילות שאושרו כ"קהילות" השאר קבוצות.

1. יש הבדל מיתוגי

2. יש הבדל ניהולי

בקבוצה של הסניפים:

- תוכן צר, התעניינות בפוסט נקודתי
- העדר היכרות ומעורבות
- העדר התווית דרך

בקהילה:

- תוכן אינטימי, יחסי גומלין
- יכולת לזהות ולהכיר לעומק חברי קהילה
- ניהול מלמעלה, ניווט
- הפלטפורמה מסייעת לקהילה לשמור על קשר
- ערך משמעותי לחברי הקהילה
- חבריה מרגישים תחושת שייכות, חלק ממשוהו

הערך של מעוף ביצירת קהילות

- ניצול נכון יותר של הכוח של מעוף
- מאגד אוכלוסיות בעלי צרכים זהים (והפתרונות בהתאם)
- מחבר את חברי הקהילה למותג של מעוף
- מאיץ השגת יעדים לאורך זמן

הנחיות ונהלים:

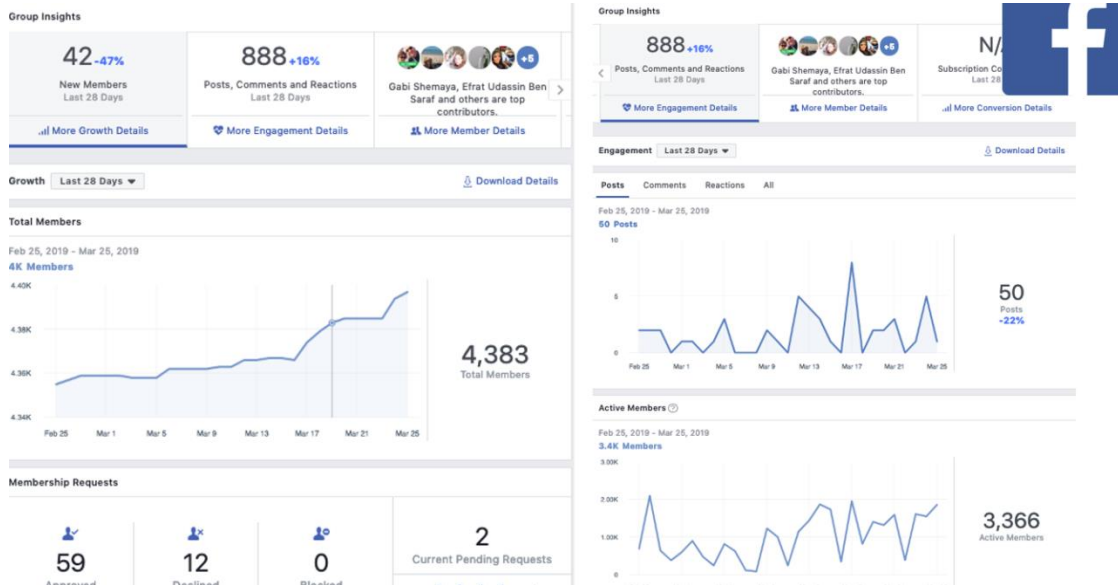
יצירת קהילה איכותית –

כיצד מזהים/מודדים קהילה איכותית?

- אינדיקטור: 70% צופים מהצד, 20% פעילים ו- 10% יוזמים
- תוכן נוצר ע"י חברי הקהילה
- עזרה הדדית לחברי קהילה
- יוזמות ופתרונות מהשטח
- חברי קהילה מזהים זה את זה " בחיים האמיתיים"



נוהל – מעקב והורדה של דיווח אינטייגמנט ממערכת הניהול לצורך מעקב ושליחה למנהלת הפרויקט בסוף כל חודש



יצירת קהילה איכותית - סינון חברי קהילה

1. איכות גוברת על כמות
2. סינון מתבצע לפי הגדרת קהל היעד של הקבוצה

נוהל פתרון משברים בקהילה

- עצרו והתייעצו צוותית
- סוף מעשה במחשבה תחילה ← תכננו אסטרטגיה
- It's never personal
- פתרון גישורי: גלו הבנה לצד השני ועל גביו הלבישו את הפתרון
- פנייה באישי לגורם הבעייתי
- **נהלו תיעוד מסודר + צילום הפוסט ודווחו למנהלת הפרויקט במידי**

היבט משפטי

1. אין להפלות אנשים בקהילה או בסינון, הכל בהתאם להגדרת קהל היעד באודות הקהילה
2. האחריות והחשיפה הינה של מעוף, מנהלי הקהילות אחראים לחשיפה ולכן יש לפעול על פי נהלי הפרויקט, מעוף וחוקי מדינה (חוק הספאם, אפליה, צרכנות וכו')

הנחיות מיתוג הקהילה ונראות

1. על הקהילה להיות ממותגת באונליין ואופליין בהתאם לספר מיתוג קהילות
2. פינות קבועות של אדמין עולה ממותג
3. כל קהילה צריכה להיות לפחות עם שני אדמינים – 1 של האשכול/1 מנהל הקהילה, מומלץ להוסיף עוד מגשרים בדמות צוות האשכול
4. שימוש בתקנון קהילה מאושר בלבד, כל שינוי מחויב באישור
5. לרשום באודות הקבוצה – מי קהל היעד של הקהילה ולהתמיד בו
6. בחירת צבע הקהילה בפייסבוק - סגול



Color



Choose Color

7. הקהילה סגורה בלבד
 8. שם הקהילה + תיאור הקהילה קבוע (שם – קהילת מעוף לעסקים...)
- הנחיות ניהול הקבוצה בפייסבוק/וואטסאפ/גוגל גרופ**
1. כל פוסט שעולה ע"י חבר קהילה מחויב באישור מנהל קהילה
 2. תגובות בפוסטים חייבות להיות מנוטרות, ותגובות שיימניג להיות מטופלות במהירות האפשרית
 3. אין להעלות פוסטים בשישי שבת / לאשר פוסטים בשבת
 4. יש לכתוב את התקנון המאושר גם בחוקי הקהילה
 5. יש להגיש גאנט רבעוני לפעילות המתוכננת
 6. פרסום אירוע קהילה מתבצע אך ורק בקהילה
 7. מינימום פעילות אופליין אחת ברבעון
 8. כל שימוש ביועץ או מרצה בקהילה הינו בתשלום בלבד
 9. אין אישור למנטורים ללא עלות בשלב זה (בבדיקה לגבי הקהילות הטכנולוגיות)
 10. אין שימוש במתנדבים – רק בצוות האשכול
 11. פרסום הקהילה בצורה מקומית – בפלטפורמות מקומיות בלבד של האשכול
 12. כל פרסום ארצי עובר דרך מנהלת הפרויקט
 13. קורסים על פי מודל הדרכה – המלצה לבנות קורסים ייעודיים לקהילה לפי צרכים שעולים מקהילה (סגירת משתתפים דרך הקהילה)
 14. לא לעשות שימוש שיווקי בקהילה – לצורך פרסום של קורסים או שירותים שיש לקדם – צריך להציג דרך בהמשך של קידום שירותים בצורה של פינה קבועה / או צורה אחרת שאיננה ישירה
 15. מנהל קהילה לא יכול לקדם את שירותיו לחברי הקהילה אותה הוא מנהל.



נוהל תשלומים ותעריפים

תחולה: ספטמבר 2019 ועד פרסום נוהל חדש

תוכן עניינים

79 עקרונות התמחור	1
79 דמי השתתפות הלקוחות	2.
79 תשלום המפעיל לספקים	3.
80 תהליך תשלומים כללי	4.
87 מיפויים	5.
87 שירותי הסיוע	6.
99 הוראות כלליות	7.
99 דרישת תשלום מסוג מדד איכות	8.
99 תוכניות עבודה	9.



1. עקרונות התמחור

- 1.1. מסמך זה מרכז ומפרט את כלל התעריפים, ומרכיבי התשלום שישולמו למפעילים ולספקים בהתאם לאמור בהסכם, בנספחיו ובנהלים.
- 1.2. ישנה חשיבות לתשלום מצד היזם/עסק עבור כל סוג שירות המסופק לו- הדבר נועד להביא לתחושת מחויבות מצד היזם/עסק עבור התהליך והשירותים אותם הוא מקבל. על כן, אין לספק שירות מכל סוג שהוא ללא כל תשלום מן היזם/עסק.
- 1.3. לשם יצירת אחידות ארצית ושוויוניות בשירות הניתן ברחבי הארץ נקבע כי דמי ההשתתפות של היזמים/עסקים עבור כל השירותים לא יהיו תלויים במיקום הגיאוגרפי שבו מסופק השירות אלא אם הוגדר אחרת ע"י הסוכנות.
- 1.4. אוכלוסיות להן תעריף השתתפות מיוחד - הסוכנות מאפשרת תשלום מיוחד לאוכלוסיות אשר יש השתתפות תקציבית חיצונית עבורן.
- 1.5. דמי ההשתתפות של היזם/עסק עבור מיפויים נקבעים בהתאם לגודל העסק בלבד.
- 1.6. **כלל המחירים הינם ללא מע"מ**, אלא אם צוין אחרת.

2. דמי השתתפות הלקוחות

- 2.1. דמי ההשתתפות אותם נדרש המפעיל לגבות מן הלקוחות מופיעים ומפורסמים בנספח ט' לתקנון – **מסמך תעריפים ללקוח**.
- 2.2. בכלי סיוע ייעוץ, היועץ יגבה בעצמו ועל אחריותו את דמי ההשתתפות של היזם/עסק ללא כל מעורבות של המפעיל.

3. תשלום המפעיל לספקים

- 3.1. התשלום למפעיל ו/או לספק חיצוני וללקוח יינתן רק עבור פעילות שבוצעה בהתאם להוראות הסוכנות.
- 3.2. הספק יהיה זכאי לתמורה בגין מתן השירותים בכפוף למילוי חובותיו בהתאם לאמור בנוהל שירותי הסיוע.
- 3.3. התשלומים יבוצעו לחשבונו של הספק בהעברה בנקאית בלבד, אלא אם ביקש אחרת בכתב, בהתאם לנתונים המופיעים במאגר, הכול בהתאם למידע שהצהיר הספק.
- 3.4. מובהר בזאת כי הספק אינו צד להתחשבות בין משרד הכלכלה לבין המפעיל וכי לספק לא תקום הזכות לכל דרישה ו/או טענה ו/או תביעה כלפי משרד הכלכלה, לעניין מועדי ו/או סכומי התשלומים אותן על המשרד להעביר למפעיל ו/או בכל עניין הנובע מאלה.
- 3.5. הסוכנות לא תעביר תשלום למפעיל בגין דרישת תשלום של ספק, בגין היקף שעות עבודה העולה על היקף השעות המרבי או העולה על הקצאת השעות כפי שנקבעה ע"י המפעיל.



- 3.6. הספק יגיש למנהל המפעיל דרישת תשלום אחת לחודש כפי שהוסכם עם מנהל האשכול. מועד הגשת דרישת התשלום יהיה המועד בו הוגשו כל המסמכים הנדרשים ע"י היועץ כנדרש על פי נהלי הסוכנות.
- 3.7. הספק יגיש דרישת תשלום עבור השירותים שסיפק במהלך החודש הקודם ועד לתום תקופת מימוש החבילה. על הספק להגיש דיווח שעות נפרד לכל הזמנה בפורמט שנקבע ובה ימולאו כל הפרטים הנדרשים, דיווח השעות יוגש חתום על-ידי הספק והלקוח ובצרוף חשבון עסקה או חשבונית מס. על הספק לפרט על גבי חשבון העסקה את מספר ההזמנה המוגשת, כל חשבון עסקה יוגש בגין הזמנת עבודה אחת. וכמות השעות המדווחות עד ליתרת ההזמנה.
- 3.8. על הספק להגיש דרישת תשלום למפעיל עד 30 ימי עבודה מיום סיום חבילת הייעוץ / השירות ללקוח.
- 3.9. מנהל המפעיל יעביר תשלום לספק תוך 7 ימי עסקים ממועד קבלת התשלום מהסוכנות או תוך 30 ימים מתום אותו החודש בו הוגשה לו דרישת תשלום תקינה מהספק (שוטף+30), לפי המועד המוקדם מבניהם.
- 3.10. הספק יעביר למפעיל חשבונית מס תוך 7 ימים ממועד קבלת התשלום.
- 3.11. הסוכנות רשאית לעכב דרישות תשלום מסוימות במידת הצורך.

4. תהליך תשלומים כללי

- 4.1. דרישות תשלום מסוג קבוע, מיפויים, הדרכות, שירותי ייעוץ, מענקים (מסחר מקוון בלבד) ומשימות איכות נוצרות באופן אוטומטי ע"י המערכת התפעולית עם אישור הדיווח במודול הרלוונטי.
- 4.2. דרישות תשלום מסוג, פרויקטים הקמה ושוטף, מדד איכות לפרויקט, מענקים (DDI) פיצוי מוסכם (קנס) מבוצעות באופן יזום ע"י מנהל הכספים של האשכול במערכת התפעולית.
- 4.3. הליך התשלום והמסמכים הנלווים יבוצע כולו אך ורק במערכת התפעולית ובפורטל הספקים (מרכבה) כמפורט להלן:
- 4.3.1 בפורטל הספקים יצורפו לדרישת התשלום: אישור הבקרה, חשבונית עסקה ודוח פירוט דרישת תשלום בהתאם לטבלה שלהלן:

<u>סוג תשלום</u>	<u>הפירוט שיצורף לפורטל</u>
מיפויים	דוח מפורט לפי כל מיפוי בו ניתן לראות ע"י איזה אשכול בוצע המיפוי ובאיזה תעריף. הסכום מחושב ע"י המערכת באופן אוטומטי בהתאם למחירון שהוזן ע"י הסוכנות ומופיע בנהל תשלומים. הדוח יכלול: מס דרישת בן, תעריף, אשכול.



משרד הכלכלה והתעשייה
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים

הדרכות	דוח מפורט בו יש רשימה של ההדרכות שבוצעו לפי מיקום ההדרכה בתוך הסניף /מחוץ לסניף הסכום מחושב ע"י המערכת באופן אוטומטי בהתאם למחירון שהוזן ע"י הסוכנות. הדוח יכלול - מס דרישת בן וסכום.
ייעוצים	דוח מפורט בו יש רשימה של ייעוצים שבוצעו (כל שורה בדוח זו הזמנת עבודה אשר כוללת מספר שעות). הסכום מחושב ע"י המערכת באופן אוטומטי בהתאם למחירון שהוזן ע"י הסוכנות. הדוח יכלול : מס דרישת בן וסכום ופרטים נוספים שקיימים בפירוט.
כנסים	אין תהליך מוסדר במערכת מוגש דרך ד.ת. חד פעמית ולכן נבקש חשבוניות ואישור בקרה מפורטים כולל מספר משתתפים בכנס (גודל הכנס).
מענקים	בהתאם לקבלות שנשלחות ע"י העסק ועד תקרת סכום כפי שמופיעה בנוהל תשלומים. תקרת הסכום מוטמעת במערכת. פירוט סוג המענק מופיע באישור הבקרה והחשבונית. הדוח יכלול : מס דרישת בן, סכום מענק ופרטים נוספים שקיימים בפירוט.
פרויקטים	התשלום דרך ת.ד. חד פעמית (פרויקטים) במערכת. כל שורה כוללת פירוט במערכת לגבי סוג הפרויקט ומרכיב התשלום (ניהול, רווח, משתנות וכו' בהתאם להגדרת הפרויקט), הפרויקט קיים גם בחשבונית.
תשלומי מדד איכות	לפי אישור של הבקרה (ביצוע תכניות עבודה וסקר שביעות רצון) נוצר אוטומטית במערכת: הבקרה מזינה ציון והמערכת מחשבת אוטומטית לפי המכרז.
קבוע	בהתאם למכרז.

- 4.3.2 לאחר קבלת הכסף מהסוכנות והעברתו לספק יש לצרף חשבונית מס בפורטל הספקים.
- 4.4 דרישת תשלום מסוג קבוע תאושר ע"י מנהל הכספים של האשכול ויועברו להמשך תהליך התשלום, אחת לחודש, עד 5 ימי עבודה מתחילת החודש בהתאם לאמור בהסכם.
- 4.5 דרישות תשלום עבור מרכיבים קבועים בפרויקטים יאושרו ע"י מנהל הכספים של האשכול ויועברו להמשך תהליך התשלום, אחת לחודש, עד 5 ימי עבודה מתחילת החודש.



4.6. דרישות תשלום עבור מיפויים יאושרו ע"י מנהל הכספים של האשכול ויועברו להמשך תהליך התשלום, אחת לחודש, עד 5 ימי עבודה מתחילת החודש עבור שורות דיווח שבוצעו ואושרו עד לתאריך זה.

4.7. דרישות תשלום עבור פעילויות משתנות כגון פרויקטים (מרכיבים משתנים) כנסים, פורומים, מרחבים עסקיים, שיווק וכו' תוגשנה בהתאם לבחירת האשכול: תתאפשר הגשה חודשית או הגשה רבעונית אך לא יאוחר מ-3 חודשים מתום הרבעון בו בוצעה הפעילות.

4.8. שאר דרישות התשלום, יאושרו ע"י מנהל הכספים של האשכול ויועברו להמשך תהליך התשלום, אחת לחודש, עד ל-15 לכל חודש, עבור שורות דיווח שבוצעו ואושרו עד לתאריך זה. אחת לחודש במועדים שקבעה הסוכנות תועבר דרישת תשלום אחת מכל סוג סיוע בסל השירותים (ייעוץ, הדרכות, מענקים וכדומה), וזאת לאחר בקרה פנימית של המפעיל. באם יש לאשכול בעיה בהגשת דרישות התשלום בהתאם למועד, באפשרות האשכול לבקש דחיית המועד בתיאום עם נציג הבקרה של האשכול.

4.9. דרישות התשלום יועברו לתשלום מידי ובדיקות הסוכנות והבקרה יבוצעו במקביל לתהליך התשלום.

4.10. כל דרישות התשלום (למעט הדרישות המפורטות בסעיף 4.4), יאושרו לתשלום ע"י הבקרה תוך שני ימי עבודה, כאשר הבדיקה תבוצע בהמשך.

4.11. השלמות

עם סיום בדיקת ד.ת. וככל שנמצא בבדיקה כי יש צורך בהשלמות, יעביר הבקר לאשכול רשימת ליקויים לדרישה. על האשכול להשיב את קובץ ההשלמות לבקר ולהשלים את החסר במערכת תוך 30 ימי עבודה מיום קבלת הדרישה להשלמות (ובד.ת. מסוג מסחר מקוון, תוך 2 ימי עבודה), ד.ת. בהם לא יתקבלו ההשלמות הנדרשות תוך המועד האמור, יקוזזו בהתאם. ובדרישות מסחר מקוון לא יאושרו/ יעברו לסטטוס בבירור. (מובהר כי לא יתקיים סבב השלמות נוסף, וכי השלמות שלא יושלמו עד מועד החזרת קובץ ההשלמות לבקרה יחשבו כחסרים אף אם יושלמו במועד מאוחר יותר).

4.12. קיזוזים

4.12.1. מחירון הקיזוזים:

- ככלל מחירון זה נוגע למקרים שאופן הקיזוז לגבם אינו מצוין במפורש בנהלים. דוגמאות למקרים שהמחירון אינו עוסק בהם:
- תשלום עבור תוצר (כגון תכנית עסקית, תכנית שיווק עתידית וכד') - כאשר לא קיים התוצר הקיזוז הוא מלא.
 - מקרים בהם מצויינים התנאים למימוש התשלום או קבלת הזכאות, כגון מסחר מקוון, יעוץ מוזל (לדוגמא משתתף יוזמים עסק) ועוד, ככל שאין עמידה בתנאים הנדרשים הקיזוז או אי האישור הוא מלא.



- מקרים של שעות תוספתיות או זכאות גבוהה יותר, לדוגמא הוכחת גודל עסק או הוכחת מעמד משרת מילואים פעיל וכד', ככל שלא צורפה האסמכתא להוכחת הנדרש הקיזוז של הסכום העודף הוא מלא.
- דוח שעות יעוץ שאינו חתום ע"י הלקוח- יאושר בהתאם לאמור בנוהל תשלומים ביחס למקרה זה

המקרה	סכום הקיזוז
טופס בקשה לקבלת שירותים (והצהרת אחריות חברתית) שאינו חתום	במפויים 30% מעלות המיפוי בהדרכות 30% מעלות הלקוח (סך המשתתפים ללא טופס מתוך סך המשתתפים בהדרכה, כפול 30% מדרישת התשלום).
תכנית עבודה יועץ לא אושרה ע"י מנהל ליווי עסקי	30% מעלות המיפוי
הדרכות- אי מילוי סיכום הדרכה במערכת	10% מעלות ההדרכה
ליווי למימון- לא בוצע צק ליסט בקרת מנהל ליווי עסקי	50% מתשלום התוצר למעוף
ליווי למימון- אי תיעוד תשובת הקרן, (מסמך+שדה סכום שאושר)	50% מתשלום התוצר למעוף
פריון- יעוץ שבוצע בתחום לא מאושר כפריון	50% מעלות המיפוי
אי עדכון לגבי דוח בקרה פנימית ביעוץ כאמור בסעיף 4.12	30% מעלות המיפוי

4.12.2. ביצוע הקיזוז:

את הקיזוז כפי שנקבע ע"י חברת הבקרה יש לבצע באופן מידי ולשייכו לד.ת באותו נושא של החודש העוקב, קיזוז שלא יתבצע ושיוך כאמור יעכב את אישור דרישות התשלום הבאות עד לביצועו.

4.12.3. כלל הנהלים וההנחיות של הסוכנות חלים על כלל לקוחות המעוף ללא קשר באם מקבלים בגינם תגמול כספי מהסוכנות.

4.12.4. דוגמא - בהתאם לנהלים יש להחתים כל לקוח שמשותף בהדרכה על נספח א', במידה וישנם כאלה שלא הוחתמו יושתו קיזוזים בהתאם למחירון הקיזוזים.

4.13. מיקום המסמכים



את המסמכים הרלוונטיים לכל דרישת תשלום יש לתייק בהתאם למיקום המוגדר בטבלת "מיקום מסמכים אחיד במערכת", מסמך נדרש שלא יתויק במיקום שהוגדר יחשב כחסר (אף אם תויק במקום אחר) ויתבצע בגינו קיזוז מתאים.

מיקום סופי של תיוק כל המסמכים הרלוונטיים לדרישת התשלום לפי הנהלים	מסמכים לצירוף
יש לתייק את כלל מסמכי זכאות הלקוח לרבות 102 ונספח א' במסך עסק יזם . - במידה ומועלים כלל הקבצים כקובץ אחד- יש לבחור סוג מסמך "מסמכי מיפוי" - במידה ומועלים מסמכים פרטניים - יש לבחור את סוג המסמך הרלוונטי (דוגמת 102). יש לשמור את הקובץ בשם " <u>סוג המסמך + חודש + שנה + סוג עסק</u> "	מסמכי זכאות - מיפוי וליוי
יש לתייק את המסמכים הנדרשים במסך חבילת היעוץ בגין ההזמנה שנשלחה . - מסמכים רלוונטיים לבדיקת היתכנות- במסך חבילת יעוץ בגינה נשלחה הזמנת עבודה לבדיקת היתכנות - מסמכים רלוונטיים לתכנית עסקית- במסך חבילת יעוץ בגינה נשלחה הזמנת עבודה לתוכנית עסקית מסמכים רלוונטיים לקרנות-במסך חבילת יעוץ בגינה נשלחה הזמנת עבודה לתוכנית עסקית	ליוי למימון
יש לצרף את התיעוד למסך עסק יזם	DDI / יעוץ פנסיוני וכל מסלול שאינו נתמך כרגע במערכת
יש לתייק במסך חבילת מענק יש לשמור את הקבצים בשם " מסמכי הקמה / מסמכי שיווק + תאריך דרישה"	מסחר מקוון
מסך דיווח ביצוע עבודה לספק מעוף	תוצר ליועץ- מסחר מקוון



<p>דיווח שעות חתום + חשבונית עסקה, או דוח בקרה פנימית על נספחיו (במקרה של אי חתימת לקוח על דיווח השעות) - במסך דיווח ביצוע עבודה לספק מעוף.</p> <p>דוח בקרה פנימית על נספחיו יש לתייק בנוסף גם בכרטיס הספק (בדוח הבקרה יש לציין את מס' דרישת תשלום הבן). יש לעדכן במייל עם הגשת הדרישה את בקר האשכול על ביצוע בקרה פנימית בדרישה שהוגשה עם ציון מספר דרישת הבן הרלוונטית.</p>	<p>יעוץ</p>
<p>דוח סיכום יועץ- יש לתייק במסך חבילת יעוץ בן בה מנוהל המקטע של סיכום היועץ</p>	
<p>תכנית עבודה- יש לתייק במסך תכנית עבודה.</p>	
<p>הדרכות יוזמים עסק/ מסחר מקוון:</p> <p>נספח א במסך עסק יזם תוך שמירת הקובץ בשם "נספח א + חודש ושנה + סוג עסק"</p> <p>הדרכות כלליות:</p> <p>אשכולות 2,3,4 יתייקו את נספח א' / סימון על ידי לקוח בטופס מקוון, במסך הראשי של מופע הדרכה אשר בו יתויקו כל נספחי א' של כל המשתתפים.</p> <p>אשכולות 1,5 יתייקו את נספחי א' במסך עסק יזם.</p> <p>מודגש כי תיוק במופע הדרכה אינו מהווה חלופה לתיוק במסך עסק יזם במקרה שהלקוח עובר מיפוי.</p> <p>מסמכים נוספים רלוונטים יתוייקו במסך מופע הדרכה.</p> <p>(צירוף המסמכים יבוצע במקביל לעדכון המידע במסכים כגון נוכחות ומשובים)</p>	<p>הדרכות</p>
<p>כל המסמכים הנדרשים להגשה (כולל גיליונות אקסל ואישורים מיוחדים) יתויקו במסך דרישת האב.</p> <p>(דוגמת ד.תשלום בגין מרכזי עסקים- יש להגיש את הדרישה בצירוף האקסל של הכנסות/הוצאות והכרטיס)</p> <p>מסמכים הקשורים לתיקון דרישת בן יתויקו בדרישת בן</p>	<p>דרישת תשלום חד פעמית</p>



- יש להדגיש כי על פי ההסכם עם המפעילים ערבות הביצוע הינה לצורך הבטחת מילוי כל התחייבויותיו של המפעיל על פי ההסכם.
- הבקרה תבדוק באופן מדגמי את ביצוע כלי הסיוע עפ"י הנהלים המפורסמים מעת לעת בכל שלב בתהליך קבלת הסיוע לרבות דרישות התשלום.
- הבקרה תערוך בקרות עומק וכן בקרות איכות לגבי אמיתות דיווחי המפעיל, איכות השירות, רמת המרצים והיועצים, גבייה מהלקוחות, שביעות רצונם וכדומה.

4.14. ערעורים

- 4.14.1. ערעור למנהל הבקרה - בדיקות ואישור דרישות התשלום מבוצעות בבקרה ע"י צוות הבקרים ורו"ח, בכל מקרה בו האשכול חולק על החלטת הבקר ובאם הנושא לא נפתר מול הבקר, באפשרות מנהל האשכול או מנהל הכספים באשכול לפנות בזמן אמת למנהל הבקרה ולערער על החלטת הבקר. לאחר קבלת החלטת מנהל הבקרה או מי מטעמו על האשכול לפעול בהתאם ולבצע קיזוז במועד ככל ונדרש.
- 4.14.2. ערעור לסוכנות - ככל שהאשכול סבור שמנהל הבקרה טעה בהחלטתו, באפשרות מנהל האשכול לערער על החלטת מנהל הבקרה לסוכנות תוך 10 ימי עבודה מקבלת החלטת מנהל הבקרה או מי מטעמו. יובהר כי ניתן להגיש ערעור בגין כל נושא פעם אחת בלבד והתשובה שתינתן בגינו הינה תשובה סופית.

4.15. זמני טיפול בבקרה ובאשכולות

ימי עבודה לתהליך	מיפויים, סל שירותים (ייעוץ, ליווי למימון, הדרכות, בונוס מסחר מקוון), פרויקטים ופעילויות משתנות, פריון – בונוס לאשכול.
T	העברת דרישה במערכת לרפרנט (ולבקרה)
T+2	העברת אישור תשלום ע"י הבקרה עבור הדרישה
T+25	בדיקת הדרישה ע"י הבקרה והעברת השלמות נדרשות למפעיל
T+55	החזרת השלמות (תוך 30 ימי עבודה מקבלת הדרישה מהבקרה)
T+67	סגירת דרישה ע"י הבקרה
T+72	במידת הצורך יצירת קיזוז ע"י האשכול

קבוע פרויקטים (תשלום חודשי)	
T	העברת דרישה לבקר
T+2	אישור הדרישה וצירוף אישור ע"י בקר



מסחר מקוון מענק	
קבלת הדרישה	T
בדיקת הדרישה ע"י הבקר והעברת השלמות נדרשות למפעיל	T+8
החזרת השלמות (תוך 2 ימי עבודה מקבלת הדרישה מהבקרה)	T+10
אישור תשלום הדרישה ע"י הבקרה והעברה להמשך תהליך תשלום	T+15

5. מיפויים

5.1. מיפוי עסקי יוגדר כמיפוי עסקי שלם וככזה שבגיננו זכאי המפעיל לקבלת תמורה, רק במידה ושדות החובה בטפסי המיפוי העסקי במערכת התפעולית, מולאו כנדרש וכן נסרק למערכת הטפסים הרלוונטיים.

5.2. חובה למלא יעד מאפיין בתום המיפוי. הבקרה תוודא השלמת שדה זה לכל המיפויים טרם אישור התשלום. במידת הצורך, עד חודש לאחר תום כל רבעון, תינתן אפשרות לתקן במערכת התפעולית את יעד מאפיין של המיפויים העסקיים שהוגשו במהלך הרבעון שהסתיים.

5.3. תעריפי מיפויים חלים גם על מיפויים המבוצעים במסגרת פרויקטים אלא אם צוין אחרת לגבי הפרויקט בנפרד. מיפוי למשתתפי קורס במסגרת תכנית "רשות מקדמת עסקים" יהיה בעלות של מיפוי עסק בינוני.

6. שירותי הסיוע

6.1. ייעוץ

6.1.1. התשלום לייעוץ ישולם משני מקורות:

- הסוכנות- כאשר התשלום יבוצע באמצעות המפעיל.
- היזם/עסק - כאשר התשלום יבוצע ישירות מהיזם/עסק לייעוץ.

6.1.2. אופן ביצוע תשלום הסוכנות בגין שירותי הייעוץ (ללא שירותי ליווי למימון):

6.1.2.1. היועץ ידווח למפעיל דרישת תשלום עבור שעות הייעוץ אותם הוא ביצע,

בהתאם לתעריפי הייעוץ המופיעים בהקמת ההזמנה לייעוץ על ידי המפעיל. על הדרישה להיות חתומה על ידי היזם/עסק והייעוץ ומאושרת על ידי מנהל הליווי העסקי במערכת.

6.1.2.2. היועץ רשאי להעביר את דרישת התשלום למפעיל כאמור, אחת לחודש

או בתדירות נמוכה יותר.



6.1.2.3. בכפוף למילוי התחייבויותיו של היועץ ישלם המפעיל את התמורה המגיעה ליועץ בגין השתתפות הסוכנות על פי הזמנת העבודה שהופקה ליועץ.

6.1.2.4. במקרה של דרישות תשלום של יועצים שאינם חתומים על ידי לקוחות, על האשכול לבצע בקרה פנימית לאיתור הסיבה לאי החתימה על הדרישה כמפורט להלן:

- דוח הבקרה הפנימית יבוצע בכל מקרה גם אם לא ניתן היה להשיג את הלקוח (במקרה כזה יש לפרט בדוח הבקרה את המועדים בהם בוצעו הניסיונות להשיג את הלקוח באמצעי הקשר השונים: טלפון, מייל וכד''). דוח הבקרה הפנימית יכלול התייחסות כוללת למקרה לאחר תשאול היועץ, מנהל הליווי העסקי והלקוח, ובחינת תוצרים ומסמכים, אסמכתאות לתשלום (ככל שהלקוח שילם ליועץ עבור חלק מהשעות), וכן מסקנה והמלצת האשכול לגבי התשלום והיקף התשלום שיש לשלם ליועץ. דוח הבקרה הפנימית על מסקנותיו ונספחיו ישלח לבקרה לאחר בדיקה ואישור של מנהל האשכול או סמנכ"ל כספים ובקרה.
- ככל שמדובר על מקרה ראשון או שני ליועץ בטווח של שנתיים הבקרה תפעל בהתאם להמלצת האשכול. באם מדובר במקרה שלישי ומעלה בשנתיים, הבקרה תבצע בקרת עומק לנושא בטרם יאושר התשלום, בקרה זו תשלח לסוכנות להחלטה.

6.1.2.5. התשלום האחרון לו זכאי היועץ יועבר לו רק במידה ואושר דו"ח סיכום היועץ ותוצרי הייעוץ (לפי קווים מנחים לייעוץ ולפי המוגדר בתוכנית העבודה). מנהל ליווי עסקי רשאי להחזיר ליועץ את הדו"ח לשם תיקונו מועד קבלת הדיווח ע"י היועץ יהיה המועד בו התקבלו כל המסמכים הנדרשים עפ"י נהלי הסוכנות.

6.1.2.6. המערכת התפעולית תייצר שורת דרישת תשלום באופן אוטומטי. מנהל הכספים באשכול יעבור על דרישת התשלום ויוודא את תקינות פרטי הייעוץ ויאשר בהתאם.

6.1.2.7. האישורים כאמור יכולים להינתן במייל ליועץ, זו בלבד שנשמר תיעוד במערכת התפעולית.

6.1.3. רשימת היישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1 ו-2 לפי מדד הפריפריאליות של יישובים ורשויות מקומיות, 2015:



רשימת יישובים
פריפריאליות 1-2.xlsx



6.1.4. תעריפי הייעוץ:

תעריף התשלום ליועצים (המחירים ללא מע"מ):

סו"כ מחיר לשעת ייעוץ יזם/עסק + סוכנות	דמי השתתפות סוכנות	דמי השתתפות יזם/עסק לשעת ייעוץ	אזור
■	■	■	ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
■	■	■	פריפריה רחוקה
■	■	■	פריפריה קרובה
■	■	■	מרכז

6.1.4.1. הנחות לייעוץ:

יהיו זכאים לתעריפים מוזלים כמפורט **בטבלת תעריפי ייעוץ מוזלים** להלן המשתתפים הבאים:

- משתתף בקורס "יוזמים עסק" או "יוזמים סטארט אפ" במידה וחלפה עד שנה מהתשלום לקורס/מתחילת הקורס טרם מועד תחילת הייעוץ.
- משתתף במסלול מסחר מקוון.
- עסק שסיים את מסלול מסחר מקוון ומקבל שעות ייעוץ על פי ההגדרה בסעיף 5.2 לנספח ה' לתקנון.
- עסק שמקבל שעות ייעוץ בתחום רכש ציבורי על פי ההגדרה בסעיף 8 לנספח ה' בתקנון – נשים (במידה ואחוז הבעלות בעסק 50% ומעלה) ו/או בעלי עסקים מהאוכלוסייה הערבית כהגדרתה בהחלטת ממשלה מס' 922 מיום 30.12.2015 בלבד.
- עסק שמקבל שעות ייעוץ בתחום הפיננסי על פי ההגדרה בסעיף 4 לנספח ה' בתקנון.
- העסקים הפעילים בתוואי הרכבת הקלה במרכז הארץ אינם נדרשים לשלם דמי השתתפות עבור שעות הייעוץ להן הם זכאים במסגרת מסלול מסחר מקוון.

ניתן לממש את התעריפים המוזלים עד לסיום תקופת הזכאות של היזם/עסק

אלא אם יצאה הזמנת עבודה במהלך תקופת הזכאות.

להלן טבלת תעריפי ייעוץ המוזלים (המחירים ללא מע"מ):



תשלום סוכנות לשעת ייעוץ	דמי השתתפות לשעת ייעוץ	אזור
■	■	ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
■	■	פריפריה רחוקה
■	■	פריפריה קרובה
■	■	מרכז

6.2. תכנית עסקית להקצאת קרקע

- 6.2.1 דרישת התשלום תדווח לסוכנות במערכת בתפעולית בדומה לייעוץ.
- 6.2.2 יש לצרף את כל תוצרי הייעוץ, התכנית העסקית, ערעור במידה והוגש וכדומה כצרופה למערכת.
- 6.2.3 תשלום עבור הכנת תכנית עסקית להקצאת קרקע - - תשלום העסק לייעוץ יהיה כמחיר אחיד על סך של ■ ובמקרה והוגשה הבקשה ישלם העסק לייעוץ תשלום נוסף "בגין הגשת הבקשה כנדרש" על סך ■

6.3 פעילות הדרכה ויזמים עסק

- 6.3.1 מודל התשלום מבוסס על עלות שעת הדרכה אחיד הכולל את כלל מרכיבי ההדרכה.
- 6.3.2 דרישה לתשלום מהמערכת התפעולית תיבדק ותאושר על ידי מנהל הכספים של האשכול, ולאחר מכן תועבר להמשך תהליך התשלום.
- 6.3.3 סכום דרישת התשלום יחושב לפי כמות משתתפים נוכחים בהדרכה, עד גובה מקסימום משתתפים להשתתפות הסוכנות, ובהתאם למחירון שנקבע לכל משתתף. במידה וכמות המשתתפים בפועל גבוהה מכמות מקסימלית של משתתפים לסבסוד, יחושבו קודם כל המשתתפים מאוכלוסיות מיוחדות כהגדרתן בנספח ג'- נספח אוכלוסיות מיוחדות ורק לאחר מכן יתווספו המשתתפים מאוכלוסייה כללית ששילמו מחיר מלא – עד מקסימום משתתפים.
- 6.3.4 חישוב כמות משתתפים נוכחים בהדרכה:
- יחושבו משתתפים נוכחים אשר יש עבורם ערך בשדה אסמכתא גביה (כלומר ביצעו תשלום).
 - תתבצע הוספה של 20% לאחוז הנוכחות, עד תיקרה של 100% נוכחות- יש לייצר רשומה נפרדת בדרישת התשלום עבור התוספת לצורך בדיקה ואישור.



- 6.3.5 כל מקום/ סניף שלא הוגדר במכרז כסניף עם חדר ישיבות ישולם על פי מחיר יחידת הדרכה מחוץ לסניף.
- 6.3.6 עבור יום הדרכה הכולל 8 שעות הדרכה רצופות ביום תתאפשר שעה נוספת שתוגדר כהפסקה ותחויב בעלות לקוח נוספת ותשלום מרצה בהתאם לתעריפים המפורטים להלן. דמי השתתפות הלקוח וכן דרישת תשלום הסוכנות תחושב עפ"י 9 שעות הדרכה. הדיווח יעשה במערכת דרך המוצר "יום עיון" המתייחס להדרכה הכוללת הפסקה.
- 6.3.7 דרישת תשלום בגין הדרכה תכלול רק משתתפים אורגנים ותכלול רק את הנוכחות עד לסיום הקורס הנוכחי אשר בגינו תיווצר דרישת התשלום.
- 6.3.8 במסגרת תכנית העבודה של הבקרה ידגמו חלק מהקורסים לבדיקת עומק ואיכות.
- 6.3.9 בהנחיית משרד הרווחה אין לשלם שכירות עבור פעילויות הדרכה המתקיימות באחד מהמרכזים הבאים בשעות הפעילות של מרכזי הכוון למגזר החרדי : מטרה טובה, מיזם למעשה, כיוון, הכוון בני ברק.
- 6.3.10 יוזמים עסק עם מרצה מוביל:

- רשימת המשתתפים, גיליון נוכחות ופרטי הקורס יזונו למערכת התפעולית באופן זהה לקורס יוזמים עסק ללא מרצה מוביל
- תועבר דרישת תשלום בגין הקורס דרך המערכת בתעריפים של קורס יוזמים עסק ללא מרצה מוביל.
- דרישת תשלום בגין ההפרש בין תעריפי קורס יוזמים עסק עם מנחה מוביל לבין תעריפי קורס יוזמים עסק ללא מרצה מוביל תועבר כדרישת תשלום חד פעמית אלא אם הופצו הנחיות חדשות בנושא.

6.3.11 תעריפי הדרכות:

יחידה- הינה שעת הדרכה למשתתף למעט בהדרכות פנים ארגוניות.

- להלן תעריפי יחידת ההדרכה עבור כלל סוגי ההדרכות כולל יוזמים עסק לפי מקום ביצוען, התעריפים עבור סדנאות החד פעמיות בנושא מסחר מקוון, רכש ציבורי, הערכות לחירום וקורס "יוזמים סטארט אפ", יפורטו בהמשך בנפרד :

עבור הדרכות אשר מבוצעות בסניפי המעוף יחולו התעריפים הבאים:				
מס' משתתפים מרבי לסבסוד	מחיר יחידה* כולל מע"מ	מחיר יחידה* (לא כולל מע"מ)	מחיר שעת מרצה (לא כולל מע"מ)	אזור
12	██████████	██████████	██████████	ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות



משרד הכלכלה והתעשייה
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים

				1-2
12				פריפריה רחוקה
14				פריפריה קרובה
16				מרכז
מס' משתתפים מרבי לסבסוד				אזור
12				ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
12				פריפריה רחוקה
14				פריפריה קרובה
16				מרכז

- להלן תעריפי יחידת ההדרכה עבור קורס "יוזמים עסק" לפי מקום ביצועו (תעריף הדרכה רגיל + תוספת של מרצה מוביל):

עבור הדרכות אשר מבוצעות בסניפי המעוף יחולו התעריפים הבאים:			
מס' משתתפים מרבי לסבסוד	מחיר יחידה* כולל מע"מ	מחיר יחידה* (לא כולל מע"מ)	אזור
12			ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
12			פריפריה רחוקה
14			פריפריה קרובה
16			מרכז
עבור הדרכות אשר מבוצעות מחוץ לסניפי המעוף יחולו התעריפים הבאים:			
			אזור
12			ישובים הנמצאים באשכול



משרד הכלכלה והתעשייה
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים

			פריפריאליות 1-2
12			פריפריה רחוקה
14			פריפריה קרובה
16			מרכז

להלן תעריפי יחידת ההדרכה עבור קורס "יוזמים סטארט אפ" (תעריף הדרכה אחר + מוביל מקצועי) לפי מקום ביצוע:

עבור הדרכות אשר מבוצעות בסניפי המעוף יחולו התעריפים הבאים:			
מס' משתתפים מרבי לסבסוד	מחיר יחידה* כולל מע"מ	מחיר יחידה*	אזור
10			ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
10			פריפריה רחוקה
10			פריפריה קרובה
10			מרכז
מס' משתתפים מרבי לסבסוד			אזור
10			ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
10			פריפריה רחוקה
10			פריפריה קרובה
10			מרכז



- להלן תעריפי יחידת ההדרכה עבור הסדנאות החד פעמיות בנושאים מסחר מקוון, רכש ציבורי, הערכות לחירום ופרה יזמות לפי מקום ביצועה:

עבור סדנאות אשר מבוצעות בסניפי המעוף יחולו התעריפים הבאים:				
מס' משתתפים מרבי לסבסוד	מחיר יחידה* כולל מע"מ	מחיר יחידה* (לא כולל מע"מ)	מחיר שעת מרצה (לא כולל מע"מ)	אזור
5	██████████	██████████	██████████	ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
5	██████████	██████████	██████████	פריפריה רחוקה
8	██████████	██████████	██████████	פריפריה קרובה
10	██████████	██████████	██████████	מרכז
עבור סדנאות אשר מבוצעות מחוץ לסניפי המעוף יחולו התעריפים הבאים:				
מס' משתתפים מרבי לסבסוד	██████████ ██████████	██████████ ██████████	██████████ ██████████	אזור
5	██████████	██████████	██████████	ישובים הנמצאים באשכול פריפריאליות 1-2
5	██████████	██████████	██████████	פריפריה רחוקה
8	██████████	██████████	██████████	פריפריה קרובה
10	██████████	██████████	██████████	מרכז

* מחיר יחידה כולל בתוכו את דמי השתתפות היזם/עסק.

דמי ההשתתפות לשעת הדרכה לעסק ללא תלות במספר המשתתפים.

לגבי ישובים סמוכי הגבול והיישובים המאווימים (קריטריון בטחוני) אשר מופיעים בנספח ב' ו-ג' להחלטת ממשלה 3738 "הגדרת יישובים ואזורים כבעלי עדיפות לאומית – המשך דיון", יחשבו כ"פריפריה רחוקה" בכל הקשור לתעריפי הדרכות ויעוץ. במידה ויישוב נמצא באשכול פריפריאליות 1-2, יקבל את התעריף הגבוה יותר היישובים מעודכנים במערכת בהתאם. רצ"ב אקסל רשימת יישובים.



יישובים מאויימים
ת ממשלה 3738.xlsx

6.4 הדרכות פנים ארגוניות

- מופע ההדרכה יוקם במערכת ככל הדרכה, עם משתתף אחד (העסק).
- למשתתף זה יקושר מוצר ייחודי לפרויקט.



- עלות שעת הדרכה אינה תלויה בכמות המשתתפים.
- העלות משולמת במלואה עי העסק ללא השתתפת הסוכנות.
- המפעיל ינהל את רשימת המשתתפים מוחץ למערכת התפעולית.

6.5. ליווי למימון

6.5.1. דרישת התשלום בליווי למימון תוגש רק לאחר ביצוע הבקרה הפנימית וקבלת תוצר מלא - סיכום בדיקת היתכנות ו/או תכנית עסקית העומדים בהנחיות הנוהל, צרופות לתוכנית וטבלאות checklist מלאות

למען הסר ספק, ניתן להגיש דרישת תשלום לכל אחד ממרכיבי התשלום המפורטים בסעיף 6.5.5, גם אם התהליך לא הגיע עדיין לסיומו ובלבד שכאמור, בוצעה בקרה פנימית והתקבל תוצר מלא מהספק, למעט תשלום תוצר למעוף עבור תוכנית עסקית שיוגש רק לאחר סיום התהליך. כמו כן, בתהליך ליווי מלא בו הוגשה תכנית עסקית לקרנות, סיום התהליך יתבצע עם קבלת תשובה סופית של הקרן/קרנות ומילוי שאלון משוב במערכת.

6.5.2. דרישות התשלום יוכנו וידרשו ע"י מנהל הכספים של האשכול עפ"י הנוהל כתשלום חד פעמי.

6.5.3. מנהל הכספים יודא כי קיימת במערכת כצרופה, בדיקת התכנות ותוכנית עסקית, ללקוחות שהוגשו.

6.5.4. לפני העברת התשלום בליווי למימון, יש לוודא שהוקלדו הנתונים הרלוונטיים למערכת: מטרת ההלוואה, GO/NO GO, מסלול ההלוואה, נתוני הקרן אליה הוגש הלקוח: תאריך הגשה לקרן, שם הקרן, סכום מבוקש, סכום שאושר, תאריך סירוב/קבלת מימון ותוצאות הליווי.

6.5.5. תשלום עבור ליווי למימון

התשלום בגין שירות ההגשה למימון וליווי התהליך יקבע בהתאם לגובה ההלוואה **(הסכומים אינם כוללים מע"מ):**

6.5.5.1. מסלול לבקשות מימון שאינן מיקרופייננס:

תשלום למעוף	גובה הלוואה - מעל 500,001 ₪			גובה הלוואה - 150,001 ₪ עד 500,000			גובה הלוואה -עד 150,000 ₪			גורם משלם	אוכלוסייה
	תשלום ליועץ			תשלום ליועץ			תשלום ליועץ				
	אוכלוסייה מיוחדת**/נשים(במי	יזמים עסק/סטארט אפ*	כללית	אוכלוסייה מיוחדת**/נשי (במידה	יזמים עסק/יזמי ם סטארט	כללית	אוכלוסייה מיוחדת**/נשים) עסק/יזמי ם סטארט	יזמים עסק/יזמי ם סטארט	כללית		



משרד הכלכלה והתעשייה
הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים

	דה ואחוז הבעלות בעסק 50% (ומעלה)			ואחוז הבעלות בעסק 50% (ומעלה)	אפ*		הבעלות בעסק (50% ומעלה)	אפ*				
-											יזם/עסק	היתכנות
											סוכנות	
1											יזם/עסק	תכנית עסקית
1											סוכנות	
											סוכנות	תשלום עבור תוצר
-											יזם/עסק	פגישה בוועדת הקרן ***
-											יזם/עסק	הגשת ערעור

* יזם/עסק שנמצא במהלך/סיים את הקורס במסגרת תכנית "יזמים עסק" או "יזמים סטארט אפ" ועברה עד שנה מהתשלום לקורס "יזמים עסק"/מתחילת הקורס טרם מועד תחילת הייעוץ ע"פ נוהל זה.
 ** יזם/עסק הנמנה על אוכלוסיות שלהן תעריף השתתפות מיוחד:
 החברה הדרוזית או הצ'רקסית, חברה ערבית, חברה בדווית, חרדים ויוצאי אתיופיה שאינם עולים, אנשים בעלי מוגבלויות ומשרת מילואים פעיל, חייל בודד משוחרר, ושנמצא במהלך/סיים הקורס במסגרת תכנית "יזמים עסק" או "יזמים סטארט אפ" ועברה עד שנה מהתשלום לקורס "יזמים עסק"/מתחילת הקורס טרם מועד תחילת הייעוץ ע"פ נוהל זה.
 *** פגישה בוועדת הקרן - לא מדובר בפגישה עם נציג החברה המתאמת

6.5.5.2. מסלול מקרופייננס (הסכומים אינם כוללים מע"מ):

תשלום למעוף	תשלום ליועץ	גורם משלם	
		יזם/עסק	היתכנות
		סוכנות	



		יזם/עסק	הכנת טפסי הגשה
		סוכנות	
		סוכנות	תשלום עבור תוצר

6.6. כנסים

- 6.6.1. מודל זה יחול רק כנסים לבקשת הסוכנות.
- 6.6.2. בהתאם לסעיף 4.7 לעיל יגיש המפעיל דרישת תשלום בגין פעולות שביצע בנושא סיוורים כנסים ויח"צ בצרוף חשבוניות בהתאם.
- 6.6.3. יש לצרף לדיווח כרטסת של הוצאות הכנס וחשבוניות במידת הצורך ועפ"י בקשת הבקרה, ואת ההזמנה לכנס כפי שפורסמה למשתתפים ואת טופס הבקשה לביצוע כנס המאושרת ע"י הסוכנות.
- 6.6.4. סכום מאושר יקבע בהתאם לנהלים- ע"פ כמות משתתפים ובכפוף לאישור הסוכנות לביצוע כנס לאחר הגשת דרישת התשלום תבוצע בדיקה ותקבע ההוצאה המאושרת בפועל.
- 6.6.5. הדיווח בנושא סיוורים כנסים ויח"צ יעשה באמצעות דרישת תשלום חד פעמית במערכת התפעולית, בצירוף הפורמט הבא וכלול את הנתונים הבאים:

אשכול	מיקום הכנס	תאריך הכנס	תחום הכנס	הרשות שהינה חלק מהכנס	מספר נרשמים	מספר משתתפים	סכום נדרש	סכום מאושר ע"י הסוכנות

- 6.6.6. תשלום עבור כנסים בשת"פ רשויות או בנושאים אחרים באישור הסוכנות (הסכומים לא כוללים מע"מ):

דמי השתתפות יזם/עסק	רווח למפעיל	הוצאות ניהול	תשלום הסוכנות למפעיל*	כמות משתתפים
לשיקול דעת הסוכנות				40-59 משתתפים
				60-99 משתתפים
				מעל 100 משתתפים***

* תשלום הסוכנות יהיה בנוסף לתקציב השיווק השנתי הקיים ברשות המפעילים.



*** בכנסים מעל 150 משתתפים ישולם סכום נוסף של [REDACTED] לא כולל מע"מ לצורך נגישות ותמלול.
גובה התשלום יקבע בהתאם להוצאות בפועל ועד לתקרת הסכום המפורט בטבלה ובכפוף לאישור הסוכנות. התשלום עבור הוצאות הניהול והרווח של הכנס יהיו תשלום קבוע, ללא קשר להוצאות בפועל.

6.7. מסלולי סיוע יוזמים עסק

- להלן רכיבי התשלום למסלול הסיוע "יוזמים עסק":

שם הפעילות	סוג יחידה	מחיר יחידה למשתתף	דמי השתתפות ליזם/עסק	תשלום הסוכנות ליחידה	הערות
הדרכה		תעריפים כמפורט בסעיף 6.3.11			קורס של 70 שעות
שעות ייעוץ		תעריפים כמפורט בסעיף 6.1.3.3.3			עד 15 שעות ייעוץ
ליווי למימון	מחיר FIX	תלוי אוכלוסייה כאמור בסעיף 6.5.5			הכל בהתאם לנוהל ליווי למימון

- להלן רכיבי התשלום למסלול הסיוע "יוזמים סטארט אפ":

שם הפעילות	סוג יחידה	מחיר יחידה למשתתף	דמי השתתפות ליזם/עסק	תשלום הסוכנות ליחידה	הערות
הדרכה		תעריפים כמפורט בסעיף 6.3.11			קורס של 60 שעות
שעות ייעוץ		תעריפים כמפורט בסעיף 6.1.3.3.3			עד 15 שעות ייעוץ
ליווי למימון	מחיר FIX	תלוי אוכלוסייה כאמור בסעיף 6.5.5			הכל בהתאם לנוהל ליווי למימון

דיווח שאר מרכיבי הפרויקט מפורטים מעלה עפ"י סוגי הדיווח.



7. הוראות כלליות

יישובי הפזורה הבדווית בנגב המפורטים מטה, יחשבו כפריפריה רחוקה לעניין התשלום עבור כלל השירותים:

מכחול	ביר הדאג'	רהט
תראבין א-צאנע	אום בטיין	תל שבע
אבו קורינאת	אל סייד	חורה
ערערה בנגב	דריג'את	כסייפה
אבו תלול	כוחלה	לקיה
קצר א-סר	מולדה	שגב שלום

8. דרישת תשלום מסוג מדד איכות

אחת לרבעון תיבדק עמידה במדד האיכות, באמצעות המדדים הבאים:

- עמידה בתכנית עבודה (30%) – עודפים / חסרים יועברו לרבעון העוקב על פי שיקול דעת הסוכנות.
- סקר שביעות רצון (70%) בחלוקה ללקוחות חדשים ולקוחות ותיקים:
 - לקוחות חדשים יוגדרו כלקוחות שעברו מיפוי באחרון.
 - לקוחות ותיקים יוגדרו כלקוחות שעברו מיפוי בשנתיים האחרונות, לא כולל שני הרבעונים האחרונים (בסה"כ 6 רבעונים).

במידה ולאשכול קמה זכאות להגשת דרישת תשלום בגין עמידה בתכנית העבודה וסקר שביעות רצון, יש ליצור דרישת תשלום מסוג חד פעמית ולקשר למשימה במערכת התפעולית: תשלום מקסימלי בגין עמידה במדד איכות.

9. תוכניות עבודה

9.1. הגדרות כלליות לניהול תכניות העבודה

- הגדרת המשימות בתכניות העבודה נעשית בהתאם להחלטות הסוכנות.
- לאחר גיבוש התכנית על ידי הסוכנות ולפני תחילת כל שנה קלנדרית, תישלח התכנית להתייחסות המפעיל תוך ציון מועד סופי לקבלת תשובות.
- התייחסות המפעילים תיעשה בקובץ תכנית העבודה עצמו בהתאם לפורמט הקיים.
- תכנית העבודה מורכבת מרשימת משימות ומטבלת מיפויים פר סוג אוכלוסייה וגודל עסק.
- לרוב תוגדר משימה לאוכלוסייה מסוימת במידה וקיים קושי להגיע אליה. במקרים אלה המשימה משמשת כתמריץ לאשכול.
- כל משימה תכלול את הפרטים הבאים:



- שם המשימה
- קהל יעד – סוג האוכלוסייה וגודל העסק במידה ורלוונטי.
- מועד לסיום המשימה
- תיאור מילולי מדויק על המדד
- סוג מדד – כמותי / איכותי
- ערך שנתי למשימה וחלוקה לרבעונים
- משקל רבעוני למשימה
- סכום משקולות המשימות לכל רבעון יסתכם ל- 100%
- יש לנסות ככל הניתן שמשקל המשימות המשותפות לכל המפעילים או חלקם יהיה שווה ביניהם.
- במידה ובמהלך הרבעון נעשו שינויים בתכנית העבודה, יש לשלוח למפעילים תכנית עבודה מעודכנת וסופית כשבועיים לפני סיום הרבעון עם בקשה לקבלת הדיווחים עד כשבוע לאחר סוף הרבעון.
- בעת קבלת דיווחי המפעילים יש לוודא שיש דיווח על כל המשימות באותו רבעון וגם בטבלת היעדים, וכן כי הרשימות שעל פיהן דיווחו מוצמדות לדיווח המשימה.
- 9.2. אופן חישוב הציון הרבעוני יבוצע באופן פרטני בכל משימה ויוחלט האם יועבר עודף/חוסר ביצוע במשימה לרבעון הבא.
- 9.3. עקרונות:
- לאוכלוסיית בני מיעוטים יש תתי אוכלוסיות כגון: דרוזים, בדואים צפון, בני מיעוטים מזרח ירושלים. ובמידה ואשכול סיים את היעד לתת האוכלוסייה הוא יכול לספור את שאר המיפויים של תת האוכלוסייה כיעד של אוכלוסיית בני מיעוטים.
- ניתן לספור לקוחות פעמיים במשימות שונות של תכנית העבודה (לדוגמא מסחר מקוון עוטף עזה ושירותי סיוע לתושבי עוטף עזה, אך לא ניתן לספור פעמיים בדיווח היעדים של המיפויים).
- בכרטיס היזם / העסק במערכת יש לעדכן בשדה "אוכלוסייה" את האוכלוסייה של הלקוח (כללית / מיוחדת), ללא קשר ליעדי המיפויים.
- בסיום המיפוי יש לעדכן את מאפיין היעד בהתאם ליעדי המיפויים (כאשר במידה ויעד מיפוי של האוכלוסייה המיוחדת הסתיים, יש לעדכן את המיפוי תחת מאפיין יעד של אוכלוסייה כללית).
- לצורך עמידה במשימות דיווח תכנית עבודה- יש לשלוף נתונים מהמערכת על פי אוכלוסייה.
- לצורך עמידה ביעדי מיפויים יש לשלוף נתונים מהמערכת על פי "מאפיין יעד".
- יתרות של יעדים משנה קודמת מבוטלות
- שינויים ביעדי עסקים בינוניים – עובר דרך אישור מנהל הסוכנות בלבד



- בקשות לשינויים ברבעון מסוים יתקבלו עד לחודש הקודם לתחילת הרבעון בו רוצים לבצע שינויים.
- לפרויקטים מוגדרת תכנית עבודה נפרדת כאשר משימה של עמידה בתכנית העבודה של הפרויקט מופיעה בתכנית העבודה הכללית של האשכול.
- המרה בין יעדי מיפויים מתבצעת באישור הסוכנות בלבד, לאחר בדיקה שאנו עדיין עומדים ביעדים שהתחייבנו עליהם בהחלטות ממשלה / שת"פ מול יחידות מסוימות. ההמרה נעשית בהתאם לעלות הלקוח המוגדרת במודל הכלכלי, ובהתאם לסוג המיפוי (בסיס / תוספתי / התאמה).