

## קול קורא

### **תכנית עידוד יזמות וחדשנות באקדמיה באמצעות תמיכה בהקמה/שדרוג של מרכז יזמות וחדשנות במוסדות להשכלה גבוהה המתוקצבים ע"י ות"ת**

#### **1. רקע**

בעשורים האחרונים הולכת ומתחדדת חשיבותן של החדשנות והיזמות במדינות רבות בעולם. אין ספק כי לתשתית האקדמית האיתנה אשר הייתה בישראל מיום הקמתה יש תרומה להיותה של ישראל מדינה בעלת אופי יזמי ומובילת חדשנות. עם זאת, המוסדות האקדמיים לא ראו, עד לאחרונה, ביזמות וחדשנות חלק ממטרותיהם ורוב עיסוקם בתחום זה הסתכם בניסיונות למסחור ידע אשר היה בו לדעתם פוטנציאל מסחרי. הישגים נאים רשומים תחת חלק מחברות המסחור הידע, אך עם זאת אינם מספקים ואינם בקנה המידה של תעשיית ההיי-טק בעשורים האחרונים.

העומק המדעי והטכנולוגי הקיים במוסדות, בשילוב המחשבה היזמית ועקרונות החדשנות ותוך ניצול המשאבים הקיימים בקמפוס, הינו מהלך טבעי על-מנת להפוך את המוסד האקדמי לבית גידול של המצאות ורעיונות פורצי דרך.

בנוסף, בשנתיים האחרונות מובילה מל"ג-ות"ת את מדיניות 'הקמפוס החדש'. על-פי מדיניות זו, חלק מהליך שמירת הרלוונטיות של המוסדות בעידן הדיגיטלי הינו שינוי פני הקמפוס כך שסטודנטים לא יגיעו רק בשביל לקבל ידע וכך להוות, באופן טבעי, גורם פסיבי, אלא יראו בקמפוס גם כמקום המתאים ביותר למימוש הידע והרעיונות שגיבשו וליצירת פרויקטים משלהם בשיתוף חוקרים וסטודנטים אחרים.

לפיכך ובהתאם לתכנית הרב השנתית ויעדי ות"ת בדבר חדשנות בהוראה והגדלת מספר הסטודנטים במקצועות ההיי-טק, בין היתר, באמצעות מרכזי יזמות וחדשנות, בוצע סקר של המצב הקיים בארץ ובעולם בתחומים אלה, וזאת על מנת לגבש המלצות ודרכי פעולה. הסקר לווה, בין השאר, על-ידי צוות חשיבה אקדמי ובו נציגים ממספר מוסדות המובילים במוסדותיהם את תחום היזמות.

בנוסף, ערכה ות"ת בשנה האחרונה, מחקר מקיף בנושא מרכזי יזמות וחדשנות בקמפוס תוך תיאור תמונת המצב הקיימת במוסדות להשכלה גבוהה בישראל וכן מחקר השוואתי אשר השווה למעלה מ-12 מוסדות להשכלה גבוהה ברחבי העולם אשר נחשבים כסיפורי הצלחה בכל הקשור למרכזי היזמות והחדשנות שלהם. כן נערכו סיורים ומפגשים ברוב המוסדות בארץ אשר יש בהם פעילות יזמית, סיור לימודי במוסדות שונים בארה"ב וכן נערך פורום של שולחנות עגולים בו השתתפו נציגים בכירים מהאקדמיה, מהתעשייה ומעולם קרנות הון-סיכון.

ממצאי המחקר מעלים כי קיימות מספר חוליות בשרשרת היזמות אשר בהתקיימן גוברת האפשרות למימוש הפוטנציאל הגדול הקיים באקדמיה וכי מרכז יזמות וחדשנות משמש כמקום ההתרחשות המרכזי של חוליות אלה. בין החוליות ניתן למנות (וראו הרחבה בהמשך) את סוגיית החינוך הכוללת חשיפה רחבה של עולם היזמות לסטודנטים וחוקרים ומדגישה את עניין המיומנויות הרכות (Soft Skills). חוליית ההתנסויות המעשיות אשר פועלת בתוך מרחב פיזי בעל נראות חדשנית המשרה אווירה של עשייה וחדשנות ובו פועלים צוותים מגוונים מתחומים שונים. חוליה נוספת הנוגעת בצורה רוחבית ביתר החוליות מתמקדת ביצירת תרבות יזמית בקמפוס.

מעל כל אלה, עומד המפתח להצלחת מרכז היזמות והחדשנות והוא זהות הצוות המוביל. הצורך באנשים טובים הינו צורך בסיסי כמעט בכל תחום אך נדמה שביזמות, בשל תכונות האופי והאקטיביות הנדרשות ממנה, הדבר מקבל משנה תוקף. לפיכך, ישנה חשיבות רבה לזהות האדם שייבחר כמוביל מרכז היזמות והחדשנות (Champion) אשר צריך להיות אדם בעל חזון, המכיר היטב את העולם מחוץ לאקדמיה ובמקביל מקובל על ההנהלה והחוקרים במוסד. השפעה נוספת קיימת לצוות המלווה את ראש המרכז ותומך בו בזרועות הפעילות השונות. הניסיון הנצבר במרכזי יזמות אקדמיים בעולם מראה כי נוסף על האדם שמוביל את המרכז ישנן לפחות עוד שתי פונקציות מרכזיות החיוניות להצלחתו: האחת, אדם האחראי על הקשר מול גורמים חיצוניים, שיתופי הפעולה עם התעשייה, סיוע בפיתוח מודלים עסקיים ומציאת שותפים לצוותי העבודה. השניה, אדם האחראי על בניית קהילת היזמות, ארגון האירועים, קשר עם המנטורים, שיווק אקטיבי של מרכז היזמות, ועוד.

בכל הקשור להמצאות, יזמות וחדשנות בין כתלי האקדמיה, בעיקר בקרב חוקרים וסטודנטים בתארים מתקדמים, ניצבת סוגיית הקניין הרוחני. במסגרת הפעילות היזמית בקמפוס עולות שאלות הקשורות לבעלות ולמתן זכויות שימוש בקניין הרוחני (מסחור) בבסיס היזמות, כמו גם על זה שעתיד להיווצר בפעילויות השונות.

מדיניות המוסד וחברת המסחור באשר לשאלות אלה משפיעה בראש ובראשונה על התרבות והרוח היזמית בקמפוס. מוסדות רבים בעולם מחפשים אחר מודלים חדשים המתבססים על מדיניות 'חדשנות פתוחה', אשר יתמרצו את הפעילות היזמית ויעודדו פתיחות וסקיפות ומאידך, ידאגו לפיצוי כלכלי הוגן לטובת המוסד בראיה עתידית. בהקשר זה חשוב לזכור כי הערך הכלכלי של מוסד בעל אקו-סיסטם יזמי מפותח אינו נמדד רק בשורת הרווח של חברת המסחור, אלא בעיקר בהצטברות מוניטין למוסד ככזה המהווה מוקד חדשנות.

דוגמאות למודלים בעלי עקרונות 'חדשות פתוחה' ניתן למצוא בלא מעט מוסדות באירופה, אך בשנים האחרונות גם במוסדות מובילים בקנדה, כגון: McGill ו-Waterloo, וכן בארה"ב כגון: Columbia, MIT, ועוד. מוסדות אלה, בנוסף לפתיחות במהות המסחרית, עושים מהלכים אשר נועדו לקצר ולפשט תהליכים, כגון: יצירת תבנית הסכמת קבועה (Template); מודלים הנתפרים פר תחום (מדעי החיים לעומת מדעי המחשב כדוגמה); מנגנון פיצוי מוסכם במקרה של אקזיט; מנגנון 'הלוואה המירה' (Convertible Loan); בעלות משותפת על IP ועוד.

נראה כי האלמנטים המרכזיים אשר מביאים למעבר ומסחור ידע יעיל הינם: רמת בשלות המחקרים; שקיפות בהגדרת הבעלות והזכויות בקניין הרוחני; הסכמי רישיון והסכמים נלווים – פשוטים, עקביים ונגישים באופן שהתהליך – ממגע ראשוני ועד חתימה ההסכמים – מתקצר משמעותית; שיתוף פעולה ומתן אמון בין שחקנים שונים, הכוללים: אקדמיה, תעשייה, הון סיכון וקרנות מחקר.

שאלת מיקוד מרכזי החדשנות והיזמות לנושאים מוכוונים מראש, הינה סוגיה אשר המחקר שנערך לא נותן עליה תשובה חד-משמעית. מחד, עולם היזמות בנוי על הנחת המוצא שלעולם לא ניתן לדעת מאיזה תחום תגיע פריצת הדרך הבאה ולכן אין להכווין מראש את תחומי הפרויקטים. מאידך, ישנם הגורסים כי פריצת דרך עשויה, בסבירות גבוהה יותר, להגיע במקום אשר ממקד את הפרויקטים שבתוכו סביב מספר נושאים מוגדרים מראש בהתאם לאופי המוסד ויתרונותיו היחסיים.

בתכנית זו, החליטה ות"ת שלא לתת עדיפות לאף אחת משתי הגישות שפורטו לעיל וכל הצעה תיבחן לפי אמות המידה שיפורטו בהמשך מבלי לתת משקל לסוגיה זו. חשוב לציין, כי על אף הנטייה לייחס יזמות וחדשנות בעיקר למקצועות ה-STEM, יש מקום גם ליזמות חברתית, ציבורית וחינוכית.

לבסוף נדגיש כי ייחודה של תכנית זו הינה העובדה שמטרתה לשרת, בצורה רוחבית, מספר רב של תחומים מתוך הכרה כי חיבורים רב-תחומיים ושיתופי פעולה הם ממאפייני ההצלחה המובהקים של פריצות הדרך הגדולות ביותר במאה האחרונה. הערך המוסף העיקרי של מרכז יזמות וחדשנות בתוך כתלי האקדמיה הינו בכך שהוא מאפשר גישה פרסונלית בלתי אמצעית וקרבה פיזית אל המשאבים השונים והמגוונים הקיימים בקמפוס. יתרונות יחסיים אלה עלולים להיעלם במוסדות בהם קיימת תחרות פנים-מוסדית בין הפקולטות ונעדרת שיתופיות בין הגורמים השונים בקמפוס.

נדבכים אלה אשר פורטו לעיל הינם קריטיים להצלחתו של מרכז היזמות והחדשנות. על-מנת להגשימם במלואם נדרשת שיתופיות מלאה בין החוקרים והסטודנטים, גמישות ניהולית ובירוקרטית מצד השחקנים הרלוונטיים וזאת לצד תמיכה וגיבוי מצד הנהלת המוסד.

לפיכך, החליטה ות"ת על תכנית זו לעידוד היזמות והחדשנות באקדמיה וזאת באמצעות הקמה או שדרוג של מרכזי יזמות וחדשנות בתוך הקמפוסים במוסדות להשכלה גבוהה המוכרים והמתקצבים על ידה (להלן "התכנית").

## 2. מטרות התכנית

- א. חיזוק החדשנות והיזמות באקדמיה הישראלית ומיצובה כמקור הידע המוביל בעולם בתחומים אלה.
- ב. חשיפה והנגשה של עולם היזמות לסטודנטים וחוקרים כחלק אינטגרטיבי מן הפעילות האקדמית, וזאת באמצעות תכניות הכשרה חדשניות בדגש על למידה מבוססת עשייה (PBL), קורסים בינתחומיים והקניית מיומנויות רכות (Soft Skills).
- ג. בנייה ושדרוג תשתיות לטובת תחומי היזמות והחדשנות תוך ניצול המשאבים הפיזיים והאנושיים הקיימים בקמפוס לטובת הפיכת הקמפוס לאקו-סיסטם יזמי.
- ד. יצירה ועידוד של תרבות יזמית בין כתלי האקדמיה והפיכת הקמפוס למקום שוקק פעילות ועשייה.
- ה. שיפור מעבר הידע מהאקדמיה לתעשייה ולהפך באמצעות מודלים חדשניים בסוגיית הקניין הרוחני.
- ו. עידוד הקמת פרויקטים עם היבטים יישומיים בעלי פוטנציאל השפעה גבוהה (impact) באמצעות צוותי עבודה בינתחומיים ומגוונים (diversity).

על מנת לבצע תכנית זו, פונה בזאת ות"ת בקול קורא תחרותי למוסדות המוכרים להשכלה גבוהה המתוקצבים על ידה להגיש הצעה להקמת/שדרוג מרכזי יזמות וחדשנות בתוך הקמפוס, אשר בסופו תתמוך ות"ת בשלושה מרכזים כאמור לכל היותר.

## 3. תנאי סף

- א. כל מוסד מוכר להשכלה גבוהה או קבוצת מוסדות - המתוקצבים על-ידי ות"ת רשאים להגיש הצעה להקמה ו/או שדרוג של מרכז יזמות וחדשנות. במקרה של קבוצת מוסדות, יש לקבוע ולציין בהצעה מי הוא המוסד המוביל אשר יהיה חתום על מסמכי ההצעה ומסמכי ההתחייבויות המחויבים בהליך זה.
- ב. למוסד המציע או למוסד המוביל קיים או מיועד שטח ברחבי הקמפוס לטובת המרחב הפיזי של מרכז היזמות והחדשנות.
- ג. התחייבות של המוסד, חתומה על-יד סמנכ"ל הכספים של המוסד, להעמיד ממקורותיו מימון מקביל בגובה שליש ממענק ות"ת וזאת תוך פרק זמן שייקבע על-ידי ות"ת (יודגש כי מדובר בכסף ייעודי וממשי ולא ב'שווה כסף' וכיוצא בזה).

- א. ההצעה צריכה להיות מוגשת בשפה העברית ולא תעלה על 20 עמודים ברווח של שורה וחצי.
- ב. יש לכלול תיאור קצר (עד 5 עמודים) של המצב הקיים במוסד ערב הגשת ההצעה בכל הקשור לפעילות היוזמות בחוליות השונות שהוזכרו.
- ג. יש להקפיד על כך שההצעה לא תתבסס על המצב הקיים, אלא תתייחס לתכניות העתידיות של המוסד.
- ד. תכנית עבודה ליישום רכיבי ההצעה, כולל לוחות זמנים.
- ה. יש להתייחס באופן ספציפי לזהות קהלי היעד בכל אחת מהחוליות עליהן נעמוד להלן בסעיף 5.
- ו. לגבי חוליית החינוך – מעבר לתיאור ההכשרות המתוכננות, במידה וישנם קורסים אקדמיים, יש לצרף סילבוסים (לא ייחשבו במניין 20 העמודים של ההצעה).
- ז. לגבי חוליית ההתנסויות המשותפות – יש להתייחס לרעיון המסדר שמאחורי חוליה זו (קונספט); מספר הצוותים המוערך; השירותים והציוד שיסופקו להם (שירותי עו"ד, רו"ח, פטנטים וכדו'); יש לצרף קורות חיים מתומצתים של המנטורים המיועדים ללוות את הצוותים (קורות החיים לא ייספרו במניין 20 העמודים של ההצעה).
- ח. תרשים של המבנה הארגוני של המרכז הכולל התייחסות לחלוקת האחריות וזהות בעלת התפקיד בהנהלת המוסד האחראית על המרכז.
- ט. פרטי קורות חיים של הצוות העתיד לנהל את המרכז (לא ייספר במניין 20 העמודים).
- י. מרחב פיזי – תשריט של המתחם המיועד להקמת/שדרוג המרכז (במידה וכבר ישנו מרכז קיים – יש לצרף תמונות ו/או סרטון).
- יא. תיאור ברור של מודל ה-IP לפיו יעבדו הצוותים העובדים במרכז, כולל התייחסות לסוגיית ה"ייעוץ" מצד חברי סגל לפרויקטים המתבצעים במרכז.
- יב. במידה וישנם שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים, יש לכלול הסכם או MOU המפרט את מהות שיתוף הפעולה (לא ייספר במניין 20 העמודים).
- יג. נספח תקציבי ע"פ הפורמט המצ"ב הכולל הנחות לגבי הסכומים הנדרשים לטובת כל אחת מהתשתיות והפעילויות המפורטות בהצעתו. יש לצרף לנספח התקציב הנלווה דברי הסבר הכוללים פירוט והנחות התקציב. יודגש כי אין לכלול בהצעת התקציב לצורך קבלת תמיכת ות"ת התייחסות לחוליה מספר 3. (לא ייספר במניין 20 העמודים).
- יד. יש לצרף להצעה מסמך, חתום ע"י נשיא המוסד, המפרט את החזון המוסדי ליוזמות וחדשנות. מסמך זה יכלול את האסטרטגיה של המוסד בנוגע לתפיסתו את תחום היוזמות; יעדים מדידים לשלוש השנים הראשונות וכן התייחסות למחויבות הנהלת המוסד לתמוך במרכז מעבר לארבע השנים הראשונות לפעילותו (לא ייספר במניין 20 העמודים).

## **5. פעילות המרכז**

אחת ממטרות התכנית היא ניצול האקו-סיסטם האקדמי החזק הקיים במוסדות והנגשתו כאקו-סיסטם יזמי, זאת על-ידי תמרוץ של הכנסת שרשרת הערך של עולם היזמות אל תוך הקמפוס. שרשרת זו מורכבת ממספר חוליות מרכזיות אשר יפורטו להלן:

### **חוליה מס' 1 – חינוך והכשרה ליזמות וחדשנות**

חוליית החינוך וההכשרה הינה קריטית לכל פעילות יזמות בקמפוס. היזמות הופכת להיות מיומנות בסיסית הנדרשת לסטודנט וחוקר במאה ה-21. היא מכילה בתוכה תכונות נוספות של מנהיגות, אחריות ורצון ליצר שינוי במציאות קיימת.

חוליית החינוך באה להנגיש ולאפשר לסטודנטים המעוניינים בכך את עולם היזמות וזאת באמצעות אשכול סדור של קורסים, תכניות והכשרות – חדשניות ומלהיבות, המעודדות שיתופי פעולה, מחזקות את היצירתיות והיכולות הבינאישיות ומעצימות את המשתתפים.

החידוש של תכנית זו הוא בדגש הניתן על ההנגשה הבסיסית של עולם היזמות והחדשנות גם לפקולטות אשר לא ראו בתחומים אלה דבר טבעי או רלוונטי. במילים אחרות, אם עד עכשיו מרבית התכנים החינוכיים הקשורים ביזמות התרכזו בבתי ספר מסוימים (לרוב מנהל-עסקים, מדעי המחשב והנדסה), השאיפה היא שהמרכז שיוקם, גם אם בפעולות שיווק ממוקדות, יצליח להנגיש את עולם היזמות למספר **מרכזי** של סטודנטים בתוך הקמפוס בכך שתינתן להם האפשרות לקחת קורס/סדנא/תכנית ביזמות במהלך התואר הראשון.

מטרת החשיפה של עולם היזמות היא להעניק היכרות עם מושגי היסוד והמיומנויות הנדרשות בתחום היזמות, לחזק מיומנויות הרכות (Soft Skills) ולהנגיש קורסים מבוססי עשייה (PBL) בשלב מוקדם במסגרת האקדמית. בכוחן של פעולות אלה להפחית חסמים פסיכולוגיים, להעניק ביטחון עצמי ולאפשר לסטודנט/חוקר להחליט בצורה מושכלת האם הוא מעוניין להמשיך לקחת חלק בפעילויות מתקדמות יותר בתחום. בהקשר זה ניתן לדמות את חוליית חינוך ליזמות כמעין משפך אשר חושף את התכנים הבסיסיים למספר רב של סטודנטים, כאשר אלו המעוניינים בכך יכולים להמשיך ולקבל תכניות והכשרות מתקדמות יותר ולבסוף עשויה לקום תכנית אקסקלוסיבית, על בסיס תחרותי, בה ייקחו חלק מספר מצומצם יחסית של משתתפים שתהווה חוד החנית של המוסד בתחום היזמות והחדשנות.

הצעת המוסד צריכה לכלול תכנית לקורסים, סדנאות והכשרות חדשות – אקדמיות ושאינן אקדמיות הרלוונטיות לעולם היזמות וכן שילוב אלמנטים יזמיים אל תוך קורסים קיימים.

פעילות החינוך וההכשרה לא נעצרת בסטודנטים בלבד והיא רלוונטית גם לחוקרים במוסד האקדמי אשר מעוניינים בכך. בהיבט זה, וכפי שמפורט בפרק אמות המידה, יינתן יתרון ליצירה של הכשרות, סדנאות ומנגנונים אחרים אשר יחשפו בפני החוקרים את עולם היזמות על רבדיו השונים ויתמצו אותם לקחת בו חלק.

## חוליה מס' 2 – מרחב משותף של התנסויות מעשיות

לב הפעילות של מרכז היזמות והחדשנות הינו המרחב המשותף. על הצעת המוסד לכלול תכנית המתייחסת לעבודה של צוותים רב-תחומיים של סטודנטים ו/או חוקרים ו/או אוכלוסיות נוספות – הכל לפי החלטת המוסד – על פרויקטים עתידיים בעלי אופק מעשי ובו הם מתנסים, לאורך זמן, ביזמות אקטיבית.

בחוליה זו הדגש צריך להיות על עבודה משותפת של צוותים מתחומים שונים ורקעים שונים (במידת האפשר) – ללא היררכיה, אשר הסינרגיה ביניהם עשויה להניב פרויקטים יוצאי דופן, תוך הסתייעות וניצול המשאבים הפיזיים והאנושיים הקיימים במוסד, בשים לב לסוגיית המנטורים אשר מהווה חוליה הכרחית בתהליך, יהא זה מנטור חינוכי ו/או מקצועי ו/או עסקי.

המטרה המרכזית של חוליה זו הינה להתמקד בתהליך בניית פרויקט. הדגש הינו על מחקר וחשיבה על רעיונות (ideation); תיקוף הרעיונות (validation) תוך חשיפה לדרישות השוק בשלבים ראשוניים; יכולת עבודה בצוות ופיתוח יכולות תקשורת מול קהלים שונים. במקביל יקבלו הצוותים שירותי תמיכה בסיסיים – ברמה העסקית ו/או הטכנולוגית ו/או העיצובית וכיוצא בזה כדי לאפשר בדיקות היתכנות ראשוניות של הפרויקט.

בעולם ישנו מתחם רחב מאד של אפשרויות לגבי אופי הפרויקטים, אופן גיבוש הצוותים וזמן פעילותם. ישנם מוסדות אשר מתרכזים ברעיונות שמועלים מראש על-ידי אחד הסטודנטים/חוקרים ומקימים בתוכם את מה שנהוג לכנות תכנית פרה-אקסלרציה pre-accelerator (ראו למשל את Harvard i-lab); ישנם מוסדות אשר בהם הצוותים מתגבשים ללא רעיון ורק לאחר פרק זמן מסוים בתכנית הם נדרשים להגיש רעיון שעל בסיסו יעבדו; מקומות אחרים משלבים תכנית בהם לחוקר יש תיאוריה בעלת אופק יישומי והוא מוביל צוות רב-תחומי המנסה לתקף אותה ולבחון את מידת האפליקטיביות שלה; מוסדות כמו MIT ו-Cambridge יצרו תכניות המכונות I-Teams בהם סטודנטים בתארים מתקדמים עובדים במשך מספר חודשים, על-בסיס מלגה, על מחקרים בעלי פוטנציאל יישומי של חוקרים בכירים ובוחנים האם ניתן להפוך את המחקר למיזם בעל אימפקט מעשי; תכניות נוספות מקדישות זמן בתחילתן להצגה מקצועית של אתגרים גלובליים או לאומיים ולאחר מכן מתאגדים המשתתפים בצוותים סביב פרויקטים המנסים לתת פתרונות לאתגרים אלו; לא מעט מוסדות מנצלים מרחב זה גם לקורסים וסדנאות מבוססי עשייה וכן לעבודה על פרויקטי גמר במקצועות רלוונטיים תוך הוספת מדד יזמי ומעשי לבחינת הפרויקט; לבסוף, ישנן תכניות המשתפות פעולה עם חברות רב לאומיות כאשר אותן חברות מציבות אתגר טכנולוגי מורכב או חזון עתידי של החברה לטווח זמן בינוני-רחוק ומבקשות מהצוותים לעבוד על פרויקטים שיוכלו להפנים ולאמץ בעתיד (מבלי להיכנס למודל המימוני של התכנית). תכניות כגון האחרונה, לא חייבות להישאר בשיתוף פעולה עם חברות רב-לאומיות בלבד אלא גם עם תעשיות מקומיות ובהחלט ניתן לחשוב על דרכים לעידוד שיתופי פעולה עם גורמים נוספים, כגון: רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה, בתי חולים וכוחות הביטחון, תעשיות מסורתיות, מגזר שלישי ועוד.

סקירה קצרה ולא ממצה זו הינה רשימה פתוחה וההחלטה לגבי נושאים אלה תיקבע על-ידי המוסד בלבד ותיכלל בהצעתו.

### חוליה מס' 3 – מיזמים מתקדמים (תכניות האצה ו/או אינקובציה) – אופציונלית

שרשרת היזמות שתוארה: מחינוך והכשרה ליזמות – דרך סיוע במציאת שותפים – סיוע בחשיבה על רעיון, פיתוחו ותיקופו – יכולה להסתיים בשלב זה. עם זאת, יש מקום, בדומה למוסדות מובילים בעולם, להמשיך שלב אחד נוסף – ולקדם מיזמים אשר הבשילו בצורה אינטנסיבית יותר, על-ידי הצעת חבילת שירותים מקיפה, סיוע במציאת שותפים אסטרטגיים וכן סיוע בקבלת מימון.

בשונה מיתר החוליות, חוליה זו בתוך שרשרת הפעילות אינה חייבת להיכלל בהצעות של המוסדות המגישים ואין לכלול אותה בהצעת תקציב המרכז לצורך קבלת תמיכת ות"ת. יחד עם זאת, וכפי שצוין לעיל, ראתה ות"ת לנכון לאפשר למוסדות החפצים בכך לאפשר לתכנית, במידה והמוסד רואה בה ערך, את היכולת להמשיך את המסלול היזמי צעד אחד נוסף תחת קורת הגג האקדמית עד לנקודה בה המוסד האקדמי ממצה את תפקידו.

בחוליה זו, הציפייה היא כי ההצעה שתוגש תכלול פיתוח והפעלה של תכניות האצה ו/או אינקובציה תוך הענקת שירותים תומכים על-ידי גורמים חיצוניים. פעילות זו יכול ותהא פתוחה לפרויקטים אשר התחילו דרכם בחוליה הקודמת בשרשרת (חוליית ההתנסויות המעשיות) ורוצים להמשיך את פיתוח המיזם בתוך המוסד האקדמי, אך בהחלט עשויות להיות פתוחות גם לאנשים וצוותים שאינם פעילים במוסד אך יש ביניהם כאלה בעלי זיקה כלשהי למוסד (בוגרים וכדו').

בדומה לחוליה הקודמת, גם כאן למיקום של הצוותים בתוך המוסד עשוי להיות ערך מוסף משמעותי בהינתן גישה וגמישות ביחס למשאבים השונים בקמפוס, וזאת מבלי שגישה שכזו תפגע במחקר הבסיסי. יש לציין כי ישנם מוסדות בעולם אשר בחרו למקם חוליה זו מחוץ לקמפוס אך בסמוך אליו מתוך רצון לייצר קשר הדוק יותר וחופש פעולה רחב יותר עם גורמים חיצוניים.

בשונה מהחוליה הקודמת, המיקוד של הצוותים בחוליה זו הינו יותר לכיוון העסקי, לאפשר בדיקת היתכנות רחבה, עמוקה ושיטתית יותר ואף ליצור קשרים עם שותפים אסטרטגיים.

מודלים שונים קיימים במוסדות שונים בעולם לגבי זהות הגוף המממן וישותו המשפטית. יש ביניהם שבחורים לחבור לקרן הון סיכון אחת או יותר אשר בתמורה למימון, מקבלות גישה ראשונית לצוותים והמיזמים היוצאים מהמוסד. בהקשר זה מגמה נוספת אשר ניתן לזהות הינה הקמה של קרנות סטודנטאליות אשר משקיעות במיזמים של סטודנטים בשלביהם הראשוניים (וראו את החלוצה בעניין זה: Dorm Room Fund); רבים מהמוסדות בוחרים במודל ה-Demo Day לפיו בסוף כל מחזור של מיזמים מתקדמים – מתקיים אירוע ובו נחשפים המיזמים בפני קהל רחב הכולל משקיעים פוטנציאליים; מודל נוסף הוא הקמה של קרן עצמאית לרוב מכספי תורמים אשר רואים במימון המיזמים מודל של תרומה שעשויה להפוך גם להשקעה ולכן זהו ערוץ קל יותר לגיוס משאבים; מודל אחר הוא התחברות ישירה לערוצי מימון של גופים ציבוריים נוספים אשר מסייעים למיזמים בתחילת דרכם (הדוגמה הטובה ביותר בישראל הינה הרשות לחדשנות); לבסוף, יש שחברים לחברות רב לאומיות ומגיעים להסכמות בדבר מכנה משותף מחקרי רחב יחסית אשר שני הצדדים עשויים ליהנות ממנו.



כאמור גם בסוגיית הישות המשפטית, ניתן למצוא במוסדות שונים – ישויות משפטיות שונות: החל ממוסדות שמכילים חוליה זו תחת קורת הגג של המוסד באמצעות יחידה עצמאית, דרך הקמה של עמותה המסונפת למוסד וכלה בהקמה של חברת בת או חברה משותפת עם שותפים שבה. גם כאן מדובר ברשימה מודלים לא ממצה ובידי המוסד החופש להחליט באיזו דרך, אם בכלל, הוא בוחר לתמוך כלכלית במיזמים אשר בשלו במחיצתו.

#### **חוליה מס' 4 – יצירת תרבות יזמית בקמפוס**

חשיבותה של חוליה זו היא בהשפעה הישירה והבלתי ישירה שיש לה על כל אחת מהחוליות האחרות בשרשרת היזמות. התרבות היזמית בקמפוס הינה הרוח שמניעה את העשייה. תרבות זו אינה יכולה להיווצר יש מאין ודורשת זמן ותהליכים הדרגתיים. עם זאת, הקמה של מרכז יזמות אשר יהווה מוקד ובית ליזמים ולפעילות יזמית עשוי במידה רבה לתרום לחיזוקה של התרבות היזמית בקמפוס.

תרבות יזמית נוצרת, בין השאר, בבניה של קהילות יזמות בתוך הקמפוס אשר מניעות את גלגלי העשייה ותורמות ביצירת אקו-סיסטם של חדשנות.

אחת המטרות של קהילות יזמות בקמפוס היא שבירת החומות בין סטודנטים וחוקרים בפקולטות השונות באמצעות הענקת מרחב משותף אשר נעים לשהות בו ויזום אירועים היוצרים עניין משותף ואשר סביבם יוכלו להיפגש תכופות, להחליף רעיונות, ללמוד, להכיר לעומק ובתקווה אף למצוא המשך שותפים לדרך לפרויקט משל עצמם. ניסיון העבר מוכיח כי כאשר מכנסים יחד אנשים רבים בעלי כישורים ותחומי עניין שונים, הדבר מגדיל משמעותית את הסיכוי ליצירת חדשנות – בייחוד אם כל אלה פועלים בקרבה פיזית רבה, כך שמזדמן להם, במקרה או במכוון, להיתקל זה בזה לעתים קרובות.

קהילת יזמות אינה קהילה אקדמית סגורה, היא מאגדת לתוכה אנשים ופעילויות מצד שחקנים נוספים ממגזרים שונים אשר יש בהם כדי להעניק השראה ולתת ערך מוסף למשתתפים בדמות רישות חברי הקהילה (networking) אשר מהווה כלי עזר משמעותי במסלול היזמות והחדשנות.

תחת חוליה זו על המוסד המציע לכלול בהצעתו תכנית לעידוד התרבות יזמית בקמפוס אשר תענה על הצרכים המפורטים לעיל במסגרת הרקע לחוליה זו.

יודגש, אין דרך אחת ליצירת תרבות יזמית בקמפוס. מוסדות שונים בעולם המעודדים יזמות נוקטים בגישות שונות. החל ממוסדות שהחליטו על הוספת יעד היזמות כיעד נוסף במסמכים המכוונים של המוסד, דרך מוסדות אשר הכניסו ממדים של יזמות וחדשנות אל מדדי הקידום והקביעות של החוקרים, דרך מוסדות שעורכים עשרות אירועים בתחומי היזמות במהלך שנה (תחרויות, האקתונים, מיט-אפים וכיוצא בזה) וכלה בכאלה אשר בנוסף לממד הפיזי מתחזקים קהילות יזמות רבות-משתתפים באמצעות אתר אינטרנט ייחודי ורשתות חברתיות פעילות.

סקירה קצרה ולא ממצה זו הינה רשימה פתוחה וההחלטה לגבי נושאים אלה תיקבע על-ידי המוסד בלבד ותיכלל בהצעתו.

## 6. אמות מידה לבחינת ההצעה

א. **חינוך והכשרה לזימות** (חוליה מס' 1) – 20% :

ייבחנו היקף ואיכות הקורסים והסדנאות החדשות שיוצעו, ובכלל זה קורסים דיגיטליים : דגש יינתן על מידת היותם של הקורסים/תכניות אינטר-דיסציפלינריים ו/או מבוססי-עשייה ; היקף ההכשרות המתרכזות בהקניית מיומנויות רכות ומיומנויות יזמות ; איכות וגיוון המרצים בתכניות השונות בדגש על שילוב מרצים בעלי רקע מעשי בעולם היזמות ; שילוב של תכנים ואלמנטים מעולם היזמות אל תוך קורסים קיימים ; ייבחנו מספר הפקולטות אשר הסטודנטים בהן יכולים לקחת חלק בקורסים והתכניות השונות ; היקף הפעולות אשר באות לחשוף בפני החוקרים את עולם היזמות על רבדיו השונים.

ב. **התנסויות מעשיות** (חוליה מס' 2) – (20%) :

איכות התכניות והמנגנונים אשר יגבשו צוותים מפקולטות שונות המייצרים סינרגיה לטובת עבודה על פרויקטים בעלי היבט יישומי. בין היתר, ייבחנו : הרעיון המסדר של התכנית (concept) ; מספר הפקולטות המשתתפות ; מספר הצוותים העובדים ; היקף השירותים והתמיכה אשר יסופקו לצוותים ; היקף ואיכות המנטורים המתלווים לצוותים.

ג. **תרבות יזמית ושיתופי פעולה** (חוליה מס' 4) – (20%) :

בין היתר תיבחן מידת קיומם של מנגנונים ליצירת קהילת יזמות וחדשנות פעילה ותוססת בקמפוס, לרבות תכנית שיווקית להגברת המודעות למרכז ופעילויותיו בקרב קהלים שונים. היקף ועומק שיתופי הפעולה עם גורמים נוספים, כגון : מוסדות אקדמיים אחרים מהארץ או מחו"ל, חברות רב-לאומיות, תעשיות מקומיות, רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה, בתי חולים וכוחות הביטחון, רשות לחדשנות, קרנות הון-סיכון וקרנות סטודנטיות, מגזר שלישי, ארגוני יזמות בינלאומיים, וכיוצא בזה.

ד. **צוות ניהולי ומבנה ארגוני** (10%) :

תיבחן מידת היותו של הצוות המנהל מנוסה בעולמות התוכן ומחויב מבחינת היקפי המשרה. בנוסף, ייבחן המבנה ארגוני של המרכז בכל הקשור ליעילות ומהירות קבלת החלטות וכן מידת הגיבוי שיקבל הצוות המנהל מהנהלת המוסד.

ה. **מרחב פיזי ותשתיות נלוות** (10%) :

ייבחן גודל המרחב המיועד בלעדית למרכז ; מראה חדשני המעודד נוכחות במקום ; ציוד המשרת את מטרות המרכז ; היקף השירותים התומכים (לדוגמה : שירותי עו"ד, רו"ח, פטנטים וכיוצא בזה).

1. **מודל IP של הפעילות המתבצעת במרכז (10%) :**

תיבחן מידת היותו של המודל: מתמרץ יזמים ומשקיעים; מגדיר את מידת אחריותה ומעורבותה של חברת המסחור בתהליך; משדר פתיחות ושקיפות; מעניק ודאות מסחרית – הן מבחינת משך התהליך והן מבחינת המהות המסחרית. המודל צריך להתייחס אף למדיניות המוסד בנושא הייעוץ מצד חברי סגל לפרויקטים שפועלים במרכז.

2. **מודל כלכלי בר קיימא (10%) :**

ייבחן האיזון התקציבי של המרכז לאורך זמן, גם ללא תמיכת ות"ת. יושם דגש על גובה מקורות המימון הנוספים שיגייס המוסד הכוללים מקורות חיצוניים ופנימיים.

7. **תהליך השיפוט**

- א. עבודת השיפוט תבוצע ע"י ועדה שתמונה ע"י ות"ת. ההצעות תוערכנה על בסיס תחרותי וינוקדו בהתאם לאמות המידה המפורטות לעיל.
- ב. כל ההצעות אשר יעמדו בתנאי הסף יוזמנו להופיע בפני ועדת השיפוט כדי להציג את ההצעה (pitch).
- ג. בסוף תהליך השיפוט יוכרזו עד 3 הצעות זוכות שקיבלו את הניקוד הגבוה ביותר.

8. **כללי**

- א. ות"ת רשאית שלא לדון בבקשה אשר לא צורפו לה כל המסמכים והנתונים הנדרשים בהתאם לקול הקורא, או לדרוש השלמתם.
- ב. אין בקול הקורא כדי לחייב את ות"ת לבחור בקשה כלשהי בעקבות הליך זה, והיא רשאית לבטל את ההליך או חלקים ממנו, מכל סיבה שהיא, בהתאם לשיקול דעתה הבלעדי.
- ג. אין במתן הודעה על זוכים, בהליך מכוח קול קורא זה, כדי לסיים את ההליכים או כדי ליצור יחסים חוזיים עם הזוכה, אלא לאחר קבלת הודעה רשמית בכתב על כך שהצעת המוסד התקבלה והזכייה נכנסה לתוקפה, ובכפוף למילוי אחר כל ההתחייבויות החלות על המוסד בהתאם לקול קורא זה.
- ד. ות"ת רשאית לעשות את כל הבדיקות הנדרשות לצורך קבלת החלטות, לרבות פניה למגישי ההצעות בדרישה להמציא הבהרות ו/או הסברים ו/או השלמות ביחס להצעתם.
- ה. ות"ת שומרת לעצמה את הזכות להציב יעדים שנתיים להצעות הזוכות, לאחר ההודעה בדבר ההצעות הזוכות.

## **9. תקציב**

- א. התקציב המוקצה יחולק בין שלושת המוסדות הזוכים בהתאם לדירוג הצעתם ביחס לניקוד שקיבלו כך שהמוסד שקיבל את הניקוד הגבוה ביותר יקבל סכום של עד 20 מיליון ₪, המוסד שדורג שני אחריו יקבל סכום של עד 15 מיליון ₪, והמוסד שדורג שלישי יקבל סכום של עד 10 מיליון ₪. סכום הזכייה יתפרש על פני ארבע שנים החל מתשע"ט.
- ב. המוסדות הזוכים יתקצבו ע"פ הנספח התקציבי שיגישו במסגרת ההצעה לקול הקורא. עם זאת, התשלום בפועל יעשה על סמך דוח ביצוע שנתי שיוגש לות"ת עד ליום 30 באוקטובר.
- ג. ות"ת רשאית לתקן ו/או לא לאשר רכיבים תקציבים מסוימים אשר לא עולים בקנה אחד עם מדיניות התקצוב של ות"ת, בכל אחד משלבי הקול-הקורא.
- ד. המוסדות הזוכים יידרשו לדווח מדי שנה לועדת ההיגוי של ות"ת על התקדמות התכנית ועמידה ביעדים שהוצבו לה. לות"ת שמורה הזכות להפסיק ו/או להשהות את קבלת יתר כספי המענק, לרבות מקרים בהם התכנית לא עומדת ביעדיה.
- ה. כאמור בתנאי הסף לעיל, על המוסד להעמיד מימון משלים בגובה של שליש מסך מענק ות"ת בארבע השנים הראשונות.
- ו. יתר ההנחיות מפורטות ב-"נספח א' הנחיות למילוי לוחות התקציב".

## **10. לוחות זמנים**

- א. המוסד/מוסדות יגישו את הצעתם לות"ת, לא יאוחר מתאריך 10.10.2018.
- ב. צפי הכרזת ההצעות הזוכות : נובמבר 2018.