

האוניברסיטה העברית בירושלים
הפקולטה למדעי החברה
בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל



קידום הפעילות הכלכלית והמדינית בהגדלת הייצוא הישראלי למדינות אפריקה מדרום לסהרה

נייר מדיניות במסגרת הקורס : ניתוח מדיניות מתקדם : יישום חידושי מדיניות (59732)

הלקוח : ממלא מקום מנכ"ל משרד ראש הממשלה רונן פרץ

המרצה : ד"ר דרורית פורת-גסנר

עוזרת ההוראה : ד"ר ענבל הקמן

מגיש : אור שקד, ת.ז. [REDACTED]

24/06/2019

תוכן עניינים

3.....	תמצית מנהלים.....
4.....	תופעה בלתי רצויה.....
9.....	הגדרת הבעיה.....
12.....	תיאור החלופות.....
13.....	הערכת חלופות.....
18.....	שקלול החלופות.....
19.....	ביבליוגרפיה.....
27.....	נספח א' – המחשת השפעת הגברת הייצוא על החלטות מדיניות.....
29.....	נספח ב' – יעילות הנספחים הכלכליים.....
30.....	נספח ג' – הערכת העלויות של החלופות.....
33.....	נספח ד' – פירוט תת-קריטריונים למורכבות היישום.....
36.....	נספח ה' – מפת השחקנים המשפיעים והמעורבים בעיצוב המדיניות.....
38.....	נספח ו' – ניתוח רגישות.....
41.....	נספח ז' – פרק היישום.....
51.....	נספח ח' – הלקוח.....

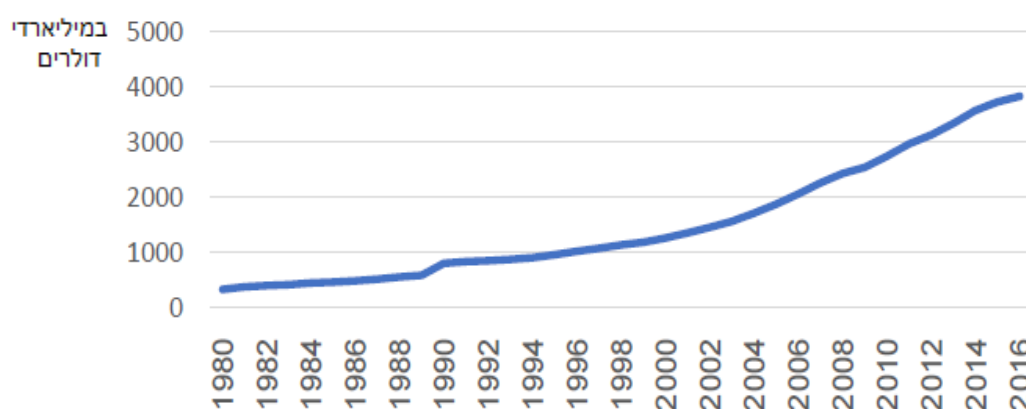
תמצית מנהלים

נייר זה עוסק בהיעדר מימוש הפוטנציאל הטמון בחדירת השוק הפרטי הישראלי למדינות אפריקה מדרום לסהרה, הגורם ראשית להפסדים כלכליים, ושנית הפסדים מדיניים למדינת ישראל. בעוד שהייצוא הנמוך לאזור נובע ממגוון סוגיות המהוות חסמי כניסה ליצואנים, נייר זה מגדיר את היעדר מנגנון הנגישות של מידע שווקים אמין ומותאם ליצואנים הישראלים בתור הבעיה המרכזית שיש להתמודד מולה בכדי להגביר את הייצוא ולגונו. על מנת להתמודד עם בעיה זו, המלצת הנייר היא להקים דסק ייעוץ לאומי אשר יתמקד בקידום הייצוא לאפריקה מדרום לסהרה, על בסיס פעילותה של הוועדה הבין-משרדית לקידום ולתיאום הפעילות הישראלית בתחום הפיתוח הבינלאומי. על ידי תהליך חשיבה קולקטיבי של מגוון שחקנים ממשלתיים ולא ממשלתיים, שמסקנותיו יתורגמו להפקת דוח מידע שווקים שנתי ומתן שירותי ייעוץ ייעודיים לנושא, ניתן יהיה ליצור הנגשה של מידע השווקים הנחוץ ליצואנים קיימים ופוטנציאליים. מדיניות זו צפויה להגביר את הייצוא לאורך זמן. הנגשה זו, כאמור, תסייע למדינת ישראל לקצור הישגים החשובים לצמיחתה ומעמדה בזירה הבינלאומית.

תופעה בלתי רצויה

התופעה בה מתמקד נייר זה הינה היעדר מימוש הפוטנציאל הטמון בחדירת השוק הפרטי הישראלי למדינות אפריקה מדרום לסהרה¹. האזור עובר בעשרות השנים האחרונות תהליך צמיחה מואץ במסגרתו המדינות צוברות ברמה המצרפית נפח הולך וגדל מהתמ"ג העולמי, כמומחש בתרשים 1. לפי תחזיות שונות, עד סוף המאה ה-21 תהווה אוכלוסיית אפריקה כ-50% מאוכלוסיית הצעירים בעולם, ועד שנת 2050 יותר ממחצית מאוכלוסיית אפריקה תהיה עירונית².

תרשים 1: תמ"ג (PPP) – אפריקה מדרום לסהרה³



פוטנציאל הייצוא של מדינת ישראל לאזור הינו גדול וטרם הגיע למיצוי⁴. דוחות מחקר בנושא מצביעים על הזדמנויות עסקיות קיימות בתחומי האגרוטכנולוגיה, קלינטק, טלקום ומובייל, מכשור רפואי, סייבר, אנרגיה, ביטחון ועוד⁵.

ואמנם, חרף המגמות המדוברות, המקנות לאפריקה תפקיד משמעותי בכלכלה העולמית, מדינת ישראל לא חוללה שינוי משמעותי בהגברת הייצוא לאזור. למעשה, המגמה בשנים האחרונות הינה הפוכה.

¹ לצורך פשטות הקריאה, אזור אפריקה מתחת לסהרה (או סב-סהרה אפריקה) יכונה "אפריקה" בעבודה, למעט מקרים הדורשים התייחסות פרטנית.

² "כלכלת אפריקה, סיכונים והזדמנויות", מכון היצוא, התבצעה כניסה ב-30/05/2019.

³ "קידום הייצוא הישראלי לאפריקה", מכון ירושלים למחקרי מדיניות ומרכז מילקן לחדשנות, התבצעה כניסה ב-30/05/2019.

⁴ <https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2017/12/115-FINAL-WEB-Netanel.pdf>.

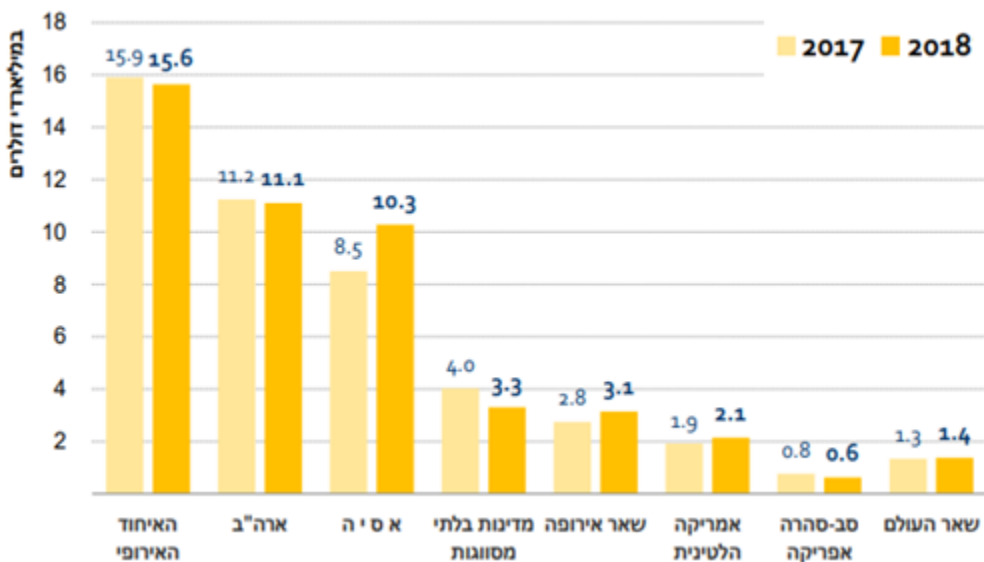
⁵ גדעון בכר (ראש חטיבת אפריקה במשרד החוץ) בריאיון עם הכותב, 07/03/2019.

⁵ "כלכלת אפריקה, סיכונים והזדמנויות", מכון היצוא, התבצעה כניסה ב-30/05/2019.

⁵ <http://www.export.gov.il/files/economy/Africapresoppchall18.pdf?redirect=no> ;

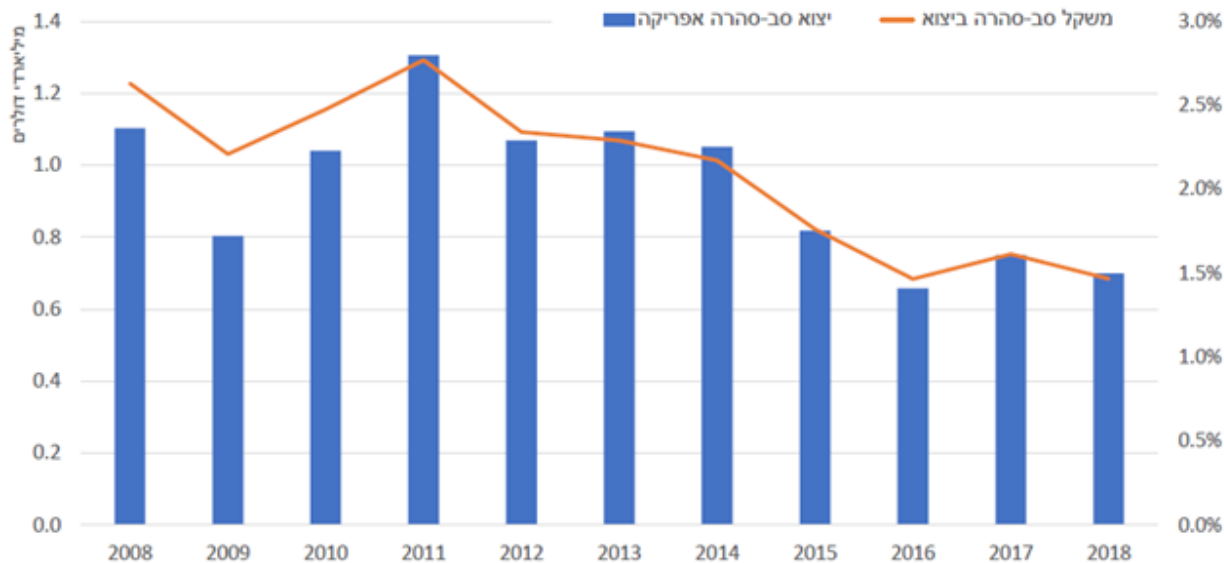
נועה פרטוק (אחראית דסק אפריקה במח' מוסדות פיננסיים ושווקים מתעוררים, משרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 09/04/2019.

תרשים 2: הייצוא הישראלי על פי אזורי סחר עיקריים, 2017-2018⁶



מהסתכלות על תרשים 2, ניתן לראות כי היקף הייצוא של ישראל לאפריקה הינו הנמוך ביותר מתוך אזורי הסחר המובחנים.

תרשים 3: הייצוא לאפריקה מדרום לסהרה, 2008-2018⁷



⁶ "התפתחויות ומגמות בייצוא הישראלי, סיכום מוקדם לשנת 2018, " מכון הייצוא, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.export.gov.il/api/Media/Default/Files/Economy/ExportMegamotSikum2018.pdf>

⁷ היחידה הכלכלית, מכון הייצוא.

עיון בתרשים 3 מראה כי בעשור החולף היקף הייצוא לאפריקה נשאר בהתמדה פחות מ-3% מתוך כלל הייצוא לעולם, ואף נמצא במגמה כללית של צמצום בין השנים 2011-2018 עד שהגיע לכ-1.5% מסך הייצוא בשנת 2018.

תרשים 4: מדד שרידות יצואנים, 2008-2018⁸

מדד שרידות					סיווג גאוגרפי
סה"כ	יצואן גדול מאוד	יצואן גדול בינוני	יצואן קטן		
0.71	0.98	0.90	0.80	0.63	ארה"ב
0.69	0.97	0.91	0.82	0.59	איחוד אירופי
0.65	0.94	0.85	0.75	0.49	אסיה מפותחות
0.63	0.96	0.84	0.75	0.47	אסיה מתפתחות
0.59	0.96	0.79	0.68	0.37	אמריקה הלטינית
0.58	0.91	0.73	0.68	0.43	שאר אירופה
0.54	0.88	0.69	0.57	0.40	סב סהרה אפריקה
0.40	0.62	0.48	0.45	0.27	צפון אפריקה

במסגרת מגמת צמצום הייצוא, ניתן לראות בתרשים 4 כי השרידות של היצואנים בכל סקאלות הגודל לאפריקה מדרום לסהרה הינה נמוכה ביחס ליתר האזורים הגאוגרפיים (למעט צפון אפריקה). המצב בולט במיוחד בקרב היצואנים הקטנים והבינוניים לאזור, שהינם בעלי רמות שרידות נמוכות גם ביחס ליצואנים הגדולים והגדולים מאוד באפריקה מדרום לסהרה.

מכלל הנתונים שלעיל נראה כי היקף ומגוון⁹ הייצוא של מדינת ישראל לאפריקה יכולים וצריכים להיות גבוהים יותר, והמצב הנוכחי מביא להפסד כלכלי שיהפוך להיות משמעותי יותר לאורך זמן. חוסנה הכלכלי של ישראל נשמר על ידי כניסה לשווקים חדשים והפריון שהם מציעים¹⁰.

חשיבות פיתוח היחסים הכלכליים עם אפריקה הינה מדינית לא פחות משהיא כלכלית, בשל הקשר הקיים בין שני הרבדים. היעדר ייצוא משמעותי לאזור מביא לצמצום יכולתה של ישראל לשפר את מעמדה המדיני בקרב מדינות אלו, ואף ליכולת ליצור מנוף לחץ שעשוי להיות מתורגם להישגים מדיניים, כגון הצבעות אוהדות יותר בעצרת הכללית של האו"ם¹¹.

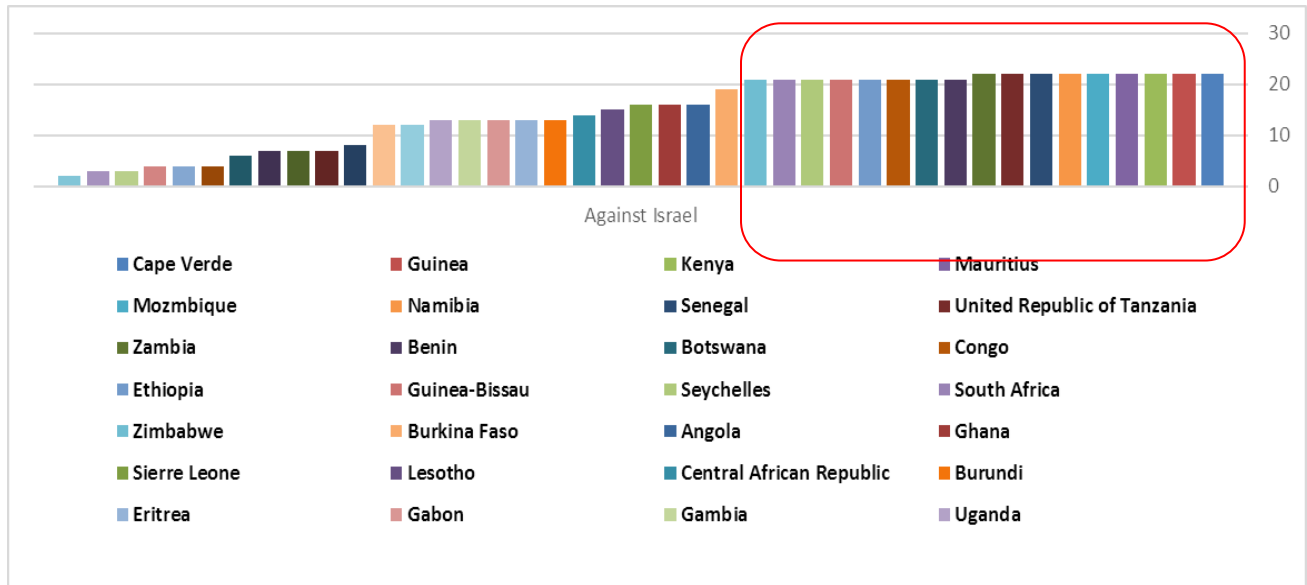
⁸ היחידה הכלכלית, מכון הייצוא.

⁹ כלומר סוגי הסקאלות השונות של החברות המייצאות.

¹⁰ נייר מדיניות, "הגשר של ישראל לכלכלות מתפתחות, מימון חדשנות לפיתוח בר קיימא", מרכז מילקן לחדשנות ומעבדת בלום לכלכלות מתפתחות - ישראל.

¹¹ ד"ר איילה ויטברג (מנכ"ל לשכת המסחר ישראל-אפריקה) בריאיון עם הכותב, 01/04/2019; לצורך המחשה של ההשפעה הפוטנציאלית של הגברת הייצוא הישראלי על היבטים מדיניים, אנא ראו נספח א'.

תרשים 5: רקורד ההצבעות נגד ישראל בעצרת הכללית של האו"ם - מדינות אפריקה, 2018¹²



תרשים 5 מציג את רקורד ההצבעות של מדינות אפריקה ב-22 הצבעות שנתיות הנוגעות לישראל ולסכסוך הישראלי-ערבי. כפי שניתן לראות, כמעט חצי מהמדינות הללו הינן בעלות רקורד הצבעות עוין בזירה המדוברת, כאשר הן מצביעות לפחות ב-20 מהן נגד עמדות ישראל. ממשלת ישראל פועלת במשך מספר שנים על מנת לקדם את יחסי ישראל ומדינות אפריקה, ברובד הכלכלי ובכלל. לא בכדי אמר ראש הממשלה ושר החוץ דאז בנימין נתניהו בעת ביקורו של נשיא צ'אד, אידריס דבי, בישראל: "אפריקה חוזרת לישראל, ישראל חוזרת לאפריקה"¹³. ההצהרות הפומביות של ישראל בשנים האחרונות בנושא לוו במשלחות גומלין ישראליות ואפריקאיות, שנועדו לחיזוק יחסי המדינות. בהקשר הכלכלי, התקבלו בישראל שתי החלטות ממשלה מרכזיות. ב-26/06/2016 התקבלה החלטה 1585, שנועדה להביא לחיזוק הקשרים הכלכליים ושיתופי הפעולה עם מדינות אפריקה, כאשר ההחלטה כללה הסטה של נספחים כלכליים לשתי מדינות אפריקאיות וסיוע ליצואנים ישראלים לחדור לשווקים באפריקה¹⁴. ב-23/07/2018 התקבלה החלטה 4021, שנועדה לקדם את הפעילות הישראלית בתחום הפיתוח הבינלאומי, הרלוונטי לאפריקה, לצורך חיזוק הכלכלה הישראלית, שיפור מעמדה המדיני של ישראל והעצמת תפקיד

¹² "Voting Records," General Assembly of the United Nations, accessed on 30/05/2019, <http://www.un.org/en/ga/documents/voting.asp>.

¹³ טל שלו, "נתניהו: ישראל חוזרת לאפריקה"; נשיא צ'אד: "דף חדש ביחסים", וואלה! News, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://news.walla.co.il/item/3202807>.

¹⁴ "חיזוק הקשרים הכלכליים ושיתופי הפעולה עם מדינות יבשת אפריקה", אתר השירותים והמידע הממשלתי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://www.gov.il/he/departments/policies/2016_dec1585.

המדינה בזירה הבינלאומית. החלטה זו כללה מינוי ועדה בין-משרדית לקידום ולתיאום הפעילות הישראלית בתחום¹⁵. בעקבות הקמת הוועדה, אושרה ב-24/12/2018 התקשרות עם מכון ירושלים למחקרי מדיניות לצורך ביצוע מיזם שנועד לשפר את הכלי הפיננסי הממשלתי בו מסתייעים יצואנים ישראלים לפעילותם בשווקי פיתוח¹⁶.

חרף המאמצים המדיניים של ישראל והחלטות הממשלה המדוברות, טרם ניכרת תמורה חיובית ראויה לציון בהיקף הייצוא הישראלי לאזור. אם כן, מעבר לפעולות הממשלתיות שננקטו עד כה, יש לנקוט בפעולות משלימות אשר יסייעו להגברת הייצוא הישראלי למדינות אפריקה. זאת לצורך קידום אינטרסים חיוניים של מדינת ישראל, הן ברובד הכלכלי והן ברובד המדיני.

¹⁵ "קידום הפעילות הישראלית בתחום הפיתוח הבין-לאומי, אתר השירותים והמידע הממשלתי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://www.gov.il/he/departments/policies/dec4021_2018.

¹⁶ "ועדת מכרזים מיום 24.12.2018, פרוטוקול מס' 224, מנהל הרכש הממשלתי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://www.mr.gov.il/Files_Michrazim/289141.pdf.

הגדרת הבעיה

מסקירה של החומרים האמפיריים וראיונות שנעשו עם גורמים בכירים המעורבים בנושא הייצוא לאפריקה, עולה כי ישנן מספר סוגיות התורמות להיווצרות התופעה הבלתי רצויה המדוברת:

א. ערביות מדינה וביטוחי סחר חוץ - חסמי כניסה פיננסיים מקשים על היצואן הישראלי לחדור לשווקי

האזור, במיוחד בקרב חברות קטנות ובינוניות. לישראל אין תוכנית למימון פיתוח היכולה לסייע למגזר הפרטי בייצוא¹⁷. בנוסף, החברה הישראלית להעמדת ערביות הדרושות לביטוח הייצוא בישראל¹⁸, אשרא, אינה מספקת תנאי מימון המשתווים בהיקפם לאלו המוצעים במדינות אחרות, והמצב יוצר חיסרון תחרותי ליצואנים הישראליים¹⁹.

ב. פערי תרבות עסקית – פערי הבנה של היצואן הישראלי איך מדינות האזור כמדינות מתפתחות, וכל

מדינה לגופה (לאור פערי שוק ותרבות משמעותיים בין מדינות אפריקה השונות) מתנהלות מבחינה עסקית. הפערים כוללים אמצעי בניית אמון ויחסי קרבה עם הלקוחות, הבנת שפת הפיתוח הבינלאומי, והרצון לפתרונות כוללים מהצד האפריקאי לעומת פתרונות נישתיים מהצד הישראלי במקרים רבים. היצואנים הישראליים מתאימים את מוצריהם לרוב לשווקי העולם המפותחים²⁰.

ג. מוניטין נמוך של השוק האפריקאי - השווקים האפריקאים סובלים בקרב היצואנים הישראליים

ממוניטין נמוך ביחס לשווקים העולמיים האחרים בשל בירוקרטיה סבוכה והיעדר שקיפות, סוגיות שחיתות, כישלונות של יצואנים קודמים, ואטרקטיביות של תהליך הפיתוח העסקי במדינות מפותחות לעומת מתפתחות, מה שמביא אותם לכוון את מאמצייהם למקומות אחרים²¹.

ד. היעדר מנגנון נגישות של מידע שווקים אמין – קיים מחסור במידע וגישה לפרויקטים אינטגרטיביים

ומכרזים, וקושי בקבלת פרויקטים גדולים על ידי היצואנים בין היתר כתוצאה מפער המידע על המכרזים²². קשה ליצואנים הישראליים למצוא מידע בשלבים הראשוניים של תהליך הפיתוח העסקי²³. מידע השווקים כולל מיפוי של השחקנים המרכזיים הקיימים בשוק, הבנה של הקשרים ביניהם

¹⁷ נייר מדיניות, "הגשר של ישראל לכלכלות מתפתחות, מימון חדשנות לפיתוח בר קיימא", מרכז מילקן לחדשנות ומעבדת בלום לכלכלות מתפתחות - ישראל.

¹⁸ Export Credit Agency - חברות במבנה של תאגידי ביטוח ממשלתיים הנהנים מבסיס הוני רחב, או תאגידי ביטוח ממשלתיים או פרטיים הנהנים מערבות או מרשת ביטחון אחרת של הממשלה לצורך עמידה בהתחייבויותיהם.

¹⁹ דניאל פנחסי (מפתח עסקי בחברת Green Ltd) בריאיון עם הכותב, 04/01/2019; ד"ר איילה ויטברג (מנכ"ל לשכת המסחר ישראל-אפריקה) בריאיון עם הכותב, 01/04/2019.

²⁰ צפירי אסף (מנהל מחלקת שווקים מתפתחים ומוסדות פיננסיים במשרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 13/01/2019; ליאור קוניצקי (סמנכ"ל וראש חטיבת תעשיות טכנולוגיות במכון הייצוא) בריאיון עם הכותב, 27/03/2019; ד"ר איילה ויטברג (מנכ"ל לשכת המסחר ישראל-אפריקה) בריאיון עם הכותב, 01/04/2019.

²¹ דניאל פנחסי (מפתח עסקי בחברת Green Ltd) בריאיון עם הכותב, 04/01/2019; צפירי אסף (מנהל מחלקת שווקים מתפתחים ומוסדות פיננסיים במשרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 13/01/2019; ליאור קוניצקי (סמנכ"ל וראש חטיבת תעשיות טכנולוגיות במכון הייצוא) בריאיון עם הכותב, 27/03/2019.

²² דו"ח, "הייצוא הישראלי - אתגרים ופתרונות", מכון הייצוא, התאחדות התעשיינים בישראל ומנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה. ²³ צפירי אסף (מנהל מחלקת שווקים מתפתחים ומוסדות פיננסיים במשרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 13/01/2019.

ולתעשייה, האנשים שעומדים מאחורי החברות השונות, מוקדי הכוח בשוק, הבנת הפרוצדורות העסקיות ועוד²⁴. לא תמיד המידע מתפרסם ברשומות המקובלות, והיעדר השקיפות מקשה על היצואנים לנתח את השוק ולעשות בדיקה על אמינות הפרויקטים. מידע זה יכול להיות מונגש ליצואנים בצורה אמינה ואיכותית על ידי גורמים מקצועיים הפועלים בשטח, כלומר במדינות עצמן²⁵. ארה"ב, לדוגמה, נהנית מפריסה של 44 שגרירויות באפריקה, ומסתייעת באנשי המקצוע בנציגויות כדי להנגיש מידע שוק ליצואנים האמריקאים²⁶. בין הגורמים המקצועיים המצויים באופן שוטף מטעם מדינת ישראל במדינות אלו פועלים הדיפלומטים של משרד החוץ והנספחים הכלכליים של משרד הכלכלה. עם זאת, אותם אנשי מקצוע ישראלים יכולים להנגיש את מידע השוק באופן מוגבל בלבד, הואיל ונוכחות הנספחים הכלכליים באפריקה, המתמחים בנושא, הינה מצומצמת, והדיפלומטים, שהם בעלי פריסה רחבה יותר באזור (אם כי אינה מקיפה את כלל המדינות עמן לישראל ישנם יחסים דיפלומטיים), הינם בעלי ידע וכלים מעמיקים פחות ברובד הכלכלי לצורך העיסוק בנושא לעומת עמיתיהם הנספחים, ונדרשים במקביל למקד את מאמצייהם למגוון עיסוקיהם הדיפלומטיים בנוסף לעיסוק המדובר²⁷.

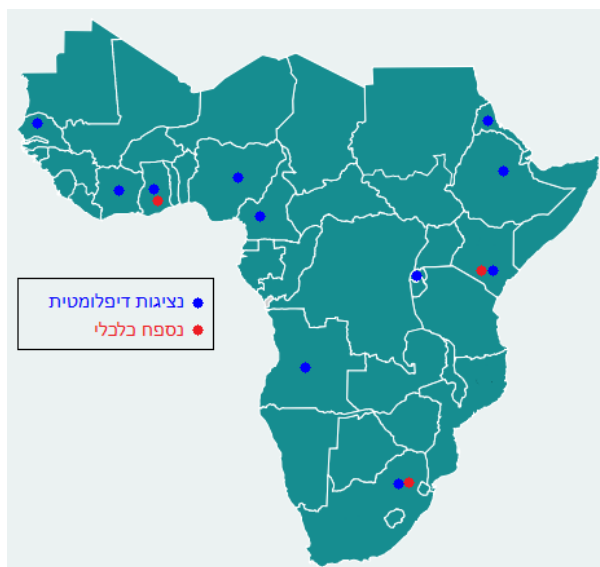
²⁴ דניאל פנחסי (מפתח עסקי בחברת Green Ltd) בריאיון עם הכותב, 04/01/2019.
²⁵ ליאור קוניצקי (סמנכ"ל וראש חטיבת תעשיות טכנולוגיות במכון הייצוא) בריאיון עם הכותב, 27/03/2019.

²⁶ "Country Commercial Guides," International Trade Administration, accessed on 30/05/2019, <https://www.export.gov/ccg>;

"US Embassies in Africa," African Growth Opportunity Act, accessed on 30/05/2019 <https://agoa.info/us-embassies-in-africa.html>.

²⁷ דיצה פרוים והילה אנגלהרד (מתאמת פעילות ישראל-סין ואחראית אפריקה ואמריקה הלטינית באגף כלכלה, משרד החוץ) בריאיון עם הכותב, 18/02/2019; בעילום שם (איש עסקים שעבד באפריקה) בריאיון טלפוני עם הכותב, 27/03/2019.

תרשים 6: פריסת הנציגויות הדיפלומטיות והנספחים הכלכליים באפריקה מדרום לסהרה²⁸



היכולת לאתר מידע שווקים הינה יסודית וקריטית ביותר לתהליך ייצוא לכל מדינה²⁹. ללא קבלת מידע אמין על השווקים השונים, האתגרים, ההזדמנויות ואסטרטגיות החדירה, ייצוא לא יכול להתרחש בהצלחה. מכיוון שמידע כזה אינו מונגש במידה מספקת באפריקה עבור היצואנים הישראליים, ישנה חשיבות גדולה לחיזוק מוקדי הנגשת מידע השווקים בזירה המדוברת. הדבר רלוונטי במיוחד ליצואנים בסקאלות קטנות בשוק אשר אין להם בהכרח את המשאבים לבצע פיתוח עסקי לאיתור המידע בעצמם³⁰. לא בכדי הסוגייה המדוברת הודגשה במסגרת שניים מתוך שלושה קשיים וחסמים מרכזיים באפריקה שאפיין מכון הייצוא³¹. בעוד שבמחקרים קודמים שעסקו בקידום הייצוא של ישראל-אפריקה בשנים האחרונות הושם דגש רב על שיפור הכלי המימוני, ההתייחסות להנגשה של מידע השווקים הייתה מועטה יחסית. הקמת מנגנון מידע שווקים לא רק שיסייע ליצואנים בשלב קריטי של הפיתוח העסקי, אלא עשויים גם לסייע לשפר את המוניטין של השווקים האפריקאים ולעודד עניין גדול יותר באזור בקרב היצואנים הישראליים. בהתאם לנאמר, הבעיה שבה אבחר להתמקד בנייר מדיניות זה, הינה היעדר מנגנון הנגשת מידע שווקים מקיפים על אפריקה, המותאם ומונגש עבור היצואנים הישראליים בשלבים הראשונים של הפיתוח העסקי.

²⁸ "אגף אפריקה, משרד החוץ, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://mfa.gov.il/MFAHEB/AboutUs/Divisions/Political_Affairs/Pages/Africa.aspx/; "מערך הנספחים המסחריים, משרד הכלכלה, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <http://www.economy.gov.il/InternationalAffairs/Pages/EconomicOffices.aspx>. הערה: הסימון לא מייצג את מיקומן הפיזי של הנציגויות במדינה, אלא את עצם נוכחותן שם.

²⁹ USA International Trade Administration, "US Export Market Research | Export.Gov Exporting Basics Video Episode 4," June 16, 2016, video, 00:08, <https://www.youtube.com/watch?v=R-pDlu1ynMM>.

³⁰ נועה פרטוק (אחראית דסק אפריקה במח' מוסדות פיננסיים ושווקים מתעוררים, משרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 09/04/2019.

³¹ "הייצוא הישראלי - אתגרים ופתרונות", מכון הייצוא, התאחדות התעשיינים בישראל, מנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה.

תיאור החלופות

חלופה א' - דסק ייעוץ לאומי

במסגרת חלופה זו, הממשלה תקים דסק לאומי המתמקד באפריקה, שיהווה צעד המשך להקמת הועדה הבין-משרדית בנושא הפיתוח. הדסק יכלול מומחים ליבשת אפריקה בכלל וברובד העסקי-כלכלי בפרט, ויכלול נציגים של משרד הכלכלה, משרד החוץ, משרד האוצר, המועצה הלאומית לכלכלה, רשות החדשנות, מכון הייצוא, איש עסקים מנוסה באפריקה (בהווה או בעבר) וחוקר אקדמי בעלי זיקה לתחום. הדסק יקיים דיונים על יכולות הייצוא הישראליות אל מול הצרכים השונים באפריקה ברמה האזורית ובכלל מדינה מולה ישראל מעוניינת לקדם יחסי מסחר. ממצאי פורום ההתכנסות הרחב יועברו לשתי קבוצות עבודה: אחת תהיה אמונה על כתיבה והפצה של דוח שנתי המכיל מידע שווקים מקיף ומותאם ליכולות הייצואנים הישראלים על מדינות אפריקה, והשנייה תספק סיוע שוטף וייעוץ על שווקי המדינות השונות ליצואנים פוטנציאליים.

חלופה ב' - תגבור מערך הנספחים הכלכליים

מעריך הנספחים הכלכליים של משרד הכלכלה, הממוקצע בתחום עידוד המסחר בין ישראל למדינות העולם, יכול לספק סיוע מקצועי חשוב ליצואנים הישראלים בקבלת מידע שווקים במדינות בהן מוצבים³². הואיל והמעריך אינו בעל נוכחות מקיפה באפריקה (עת כתיבת הדברים מוצבים נספחים בדרום אפריקה, קניה וגאנה), יש לתגברו על ידי שילובם בכלל הנציגויות הדיפלומטיות בהן אין נספח לצורך העמקת הקשרים הקיימים עם המדינות הללו ברובד הכלכלי. הנגשת מידע השוק, אם כן, תיעשה על ידי נספחים כלכליים שישמשו כסנסורים של שווקי מדינות היעד בשטח.

חלופה ג' – מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי

המדינה תשכור את שירותיהם של גורמים מהמגזר הפרטי – חברות ייעוץ המתמחות באיסוף מודיעין עסקי במדינות אפריקה, עמן מקיימת ישראל יחסים דיפלומטיים ללא נספחות כלכלית. אותם גורמים יעבירו לדיפלומטים בנציגויות השונות מידע שווקים איכותי ומותאם ליצואנים הישראלים, והדיפלומטים ינגישו את המידע המדובר ליצואנים הישראלים ויסייעו להם לקידום ההליכים בנושא במסגרת יכולתם. התשלום לאותם גורמים פרטיים ייעשה על ידי קבלת אחוזים מסגירת עסקאות מוצלחות של יצואנים, והמכרז לשירות יחודש בטווח זמן מתקבל על הדעת על מנת לוודא הזדמנות הוגנת לכלל הגופים היכולים ומעוניינים לספק את השירות המדובר.

³² ד"ר איילה ויטברג (מנכ"ל לשכת המסחר ישראל-אפריקה) בריאיון עם הכותב, 01/04/2019; "תפקידו של הנציג הכלכלי", משרד הכלכלה, התבצעה כניסה ב-30/05/2019,

. http://www.economy.gov.il/InternationalAffairs/Cadets/Documents/economic_representative.html

הערכת חלופות

הציונים הינם בסקאלה של 1-5, כאשר 1 הנמוך ביותר, ו-5 הגבוה ביותר.

תועלת (30% ; תועלת גבוהה – ציון גבוה)

התועלת באה לידי ביטוי בעצם יצירת מוקד הידע, הנגשת מידע השוק ויצירת תהליכים משלימים לצורך צמצום התופעה הבלתי רצויה ככל שניתן. עצם הטיפול בתופעה הבלתי רצויה הוא כמובן הרובד החשוב ביותר, מה שמקנה לקריטריון זה את המשקל הגבוה ביותר.

חלופה א': השילוב של השירותים שיסופקו במסגרת דסק הייעוץ הלאומי לאפריקה צפוי להביא להנגשה מיטבית של מידע שווקים איכותי המותאם ליצואנים הישראלים. זאת תוך מתן סיוע נחוץ ליצואנים פוטנציאליים לניצול המידע בהתאם למאפייניהם הפרטניים אל מול השווקים אליהם מעוניינים לחדור. שילוב שירותים זה צפוי להגביר את הייצוא באופן משמעותי למדינות האזור – 5.

חלופה ב': הרחבת מערך הנספחים הכלכליים באפריקה תספק אנשי מקצוע המתמחים בתחום הסחר הבינלאומי לנציגויות הדיפלומטיות, כאשר מטרת העל שלהם היא לקדם את הייצוא הישראלי³³. הנספחים נמדדים על ביצועיהם במדינות שליחותם מספר פעמים בשנה³⁴ ומוכיחים את עצמם כיעילים באיתור מידע שווקים רלוונטי ליצואנים הישראלים³⁵. היצואנים צפויים להיות מלווים לאורך כל שלבי הפיתוח העסקי עד לחתימת העסקאות, כפי שנעשה במדינות בהן פועלים הנספחים כיום³⁶, מה שצפוי להגביר את הייצוא באופן משמעותי למדינות האזור – 5.

חלופה ג': מיקור החוץ של שירותי איתור מידע השווקים יסייע לדיפלומטים לקבל מידע איכותי ורלוונטי באשר לפוטנציאל הייצוא הישראלי למדינות אפריקה השונות בתחום שיפוטם, אותו יוכלו להנגיש ליצואנים הישראלים. עם זאת, הסיוע השוטף ליצואנים שכולל את הנגשת המידע וליוויים במאמציהם לסגור עסקאות הינו תהליך שיצריך זמן לא מבוטל, משאב מוגבל שיש לדיפלומטים במסגרת מכלול העיסוקים הדיפלומטיים שבהם עוסקים כיום. אם כן, מיקור החוץ צפוי להביא לשיפור משמעותי, אך לא מיטבי לייצוא למדינות אפריקה – 4.

³³ ארנון ארבל (נספח כלכלי של משרד הכלכלה בקניה) בריאיון עם הכותב, 13/02/2019.

³⁴ הדר שור (נספח כלכלי של משרד הכלכלה בצ'ילה) בריאיון עם הכותב, 20/03/2019.

³⁵ להמחשת היעילות של הנספחים הכלכליים בקידום הסחר בין מדינות, אנא ראו נספח ב'.

³⁶ צפריר אסף (מנהל מחלקת שווקים מתפתחים ומוסדות פיננסיים במשרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 13/01/2019.

קריטריון זה הוא השני בחשיבותו ובמשקלו הואיל וללא המשאבים הדרושים על מנת לבצע את החלופות השונות, לא ניתן יהיה ליישמן באופן מלא, אם בכלל.

חלופה א': הקמת דסק הייעוץ יצריך תשלום עבור שירותיהם של הגורמים הרלוונטיים הפועלים בדסק, כאשר התשלום יינתן על תקופות והיקף הפעילות המשתנות. פורום ההתכנסות הרחב שיכלול שישה עובדי גופים ממשלתיים ושני יועצים חיצוניים יסתכם בתשלום על 12 ימי עבודה בשנה, על סך 115.3 אש"ח³⁸. קבוצת העבודה שתהיה אחראית על כתיבת הדוחות תהיה מורכבת משני כלכלנים זוטרים מטעם מכון הייצוא שיפעלו במתכונת מוגבלת של שלושה חודשים בשנה, מה שיסתכם ב- 82.64 אש"ח³⁹. קבוצת העבודה אשר תספק סיוע שוטף ליצואנים תהיה מורכבת מ-2 יועצים המתמחים בנושא מטעם מכון הייצוא, שיהיו זמינים להיפגש עמם 24 ימים בשנה, מה שיסתכם ב- 36.96 אש"ח⁴⁰. עלויות הפרסום לקמפיין של ארבעה חודשים מוערכות ב-67 אש"ח⁴¹. העלות הכוללת של החלופה, למעט הוצאות מבוטלות יחסית של פתיחת המכרזים והתשתית הפיזית של העבודה, תסתכם ב- 301.09 אש"ח לשנה – 4.

חלופה ב': הרחבת מערך הנספחים תצריך תוספת של עד 8 תקנים מעבר ל-43 הנספחים המשרתים בעולם כיום. מבחינה של מקרים קודמים בשנים האחרונות, עולה כי תקציב כולל של פתיחת נספחות כלכלית חדשה עולה במוצע בין 300 ל-500 אש"ח לשנה⁴², כלומר בין 2,400 ל-4,000 אש"ח לאיוש הנציגויות הרלוונטיות. ישנם נספחים המשרתים במטה שיוכלו לשמש בתור חלוצי הנספחים במדינות היעד. במקביל נדרש פיתוח

³⁷ לצורך הסבר מעמיק על הערכת העלויות לכל חלופה, אנא ראו נספח ג'.

³⁸ אש"ח - אלפי שקלים חדשים ;

שכר העובדים הממשלתיים מבוסס על השכר הממוצע הכללי במשרדי הממשלה : "פרק 2 – משרדי הממשלה, " מתוך דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הביטחון לשנת 2017, משרד האוצר, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://mof.gov.il/Sachar/2017/SalaryExpenses_Report2017-extended.pdf ;

שכר היועצים החיצוניים מבוסס על תעריפי ההתקשרות עם נותני שירותים חיצוניים של משרד האוצר : "יועץ 2, " עמ' 3, משרד האוצר, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://mof.gov.il/Takam/TakamInstructions/HOD13090002011401.DOCX> .

³⁹ שכר הכלכלנים מבוסס על השכר המינימאלי של עובדי משרד ממשלתי בדירוג "כלכלנים (חוזים מיוחדים)" : "פרק 2 – משרדי הממשלה, " מתוך דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הביטחון לשנת 2017, משרד האוצר, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://mof.gov.il/Sachar/2017/SalaryExpenses_Report2017-extended.pdf .

⁴⁰ שכר היועצים מבוסס על השכר הממוצע הכללי במשרדי הממשלה : "פרק 2 – משרדי הממשלה, " מתוך דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הביטחון לשנת 2017, משרד האוצר, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://mof.gov.il/Sachar/2017/SalaryExpenses_Report2017-extended.pdf .

⁴¹ "טבלת תשלום לפי הצלחות פרסום, " אור תקשורת ופרסום, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019, http://www.ormedia-pr.com/image/users/85602/ftp/my_files/or/%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA%20%D7%AA%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%9D%20%D7%9C%D7%A4%D7%99%20%D7%94%D7%A6%D7%9C%D7%97%D7%95%D7%9C%D7%95%D7%9D.doc?id=3745092 .

⁴² "החלטת ממשלה 1687 : תכנית לקידום והרחבת הקשרים הכלכליים בין סין לישראל, " מפתח התקציב, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019, https://next.obudget.org/i/gov_decisions/87336bde-7861-43a7-947e-2c7736c18ff7?li=5 ,

"החלטת ממשלה 1604 : חיזוק הקשרים הכלכליים עם מדינות אמריקה הלטינית והברית הפאסיפית, " מפתח התקציב, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019, https://next.obudget.org/i/gov_decisions/746b2e19-e4b8-456f-b832-9393f9cbaf82?li=0 .

עתודת נספחים כלכליים לאיוש המטה, תוספת חד פעמית של 2,916 אש"ח לצורך ההכשרה⁴³. העלות תסתכם בין 5,316 אש"ח לבין 6,916 אש"ח בשנה הראשונה ובין 2,400 ל-4,000 אש"ח לכל שנה לאחר מכן – 2.

חלופה ג': מיקור החוץ של שירותי איתור ההזדמנויות הכלכליות צפוי להיות תהליך זול באופן יחסי. סקר שוק לענף התקף לתקופת זמן של שנתיים צריך להביא בחשבון עלות של בין 44.6 ל-53.5 אש"ח⁴⁴. הזמנת סקרי שוק על חמשת הענפים הישראליים המרכזיים שאינם ביטחון, לשירות כלל הנציגויות הדיפלומטיות ללא נספח כלכלי, תביא להוצאה כוללת של בין 1,784 – 2,140 אש"ח לשנת פעילות. עלויות אלו צפויות להיות מקוזזות לאור ההסדר להפריש אחוזים מתמלוגי עסקאות מוצלחות של יצואנים ישראלים, למעט העלויות המבוטלות יחסית של הקמת המכרז והרגולציה על התהליך – 5.

מורכבות היישום (20%; מורכבות נמוכה – ציון גבוה)

ככל שיש פחות שחקנים, לעומת ריבוי שחקנים; ככל שהתהליך הוא יותר פנים-ארגוני ופחות נעשה בין ארגונים; ככל שהשינוי הוא יותר תוספתי לעומת מהותי; ככל שטווח היישום קצר יותר - התהליך הופך פחות מורכב, הציון גבוה יותר, וההיפך⁴⁵. קריטריון זה הוא השלישי בחשיבותו ובמשקלו מכיוון שמורכבות היישום משפיעה בעיקר על אופן ואיכות היישום של החלופות, אך לרוב לא על עצם היישום.

הואיל וקריטריון זה מורכב מתת-קריטריונים הדורשים העמקה נוספת, נעשתה בחינה יותר פרטנית של כל אחד מתת-הקריטריונים ביחס לחלופות. הפירוט שלהלן הינו תיאור תמציתי של כל אחת מהחלופות ביחס לקריטריון הכללי, והציון המוצג מבוסס על השקלול של תתי-הקריטריונים.

חלופה א': הקמת דסק הייעוץ הלאומי הינה מדיניות שכוללת מספר שחקנים רב יחסית ותצריך פעולה בין מספר ארגונים במסגרת המעטפת של הדסק. השינוי הוא תוספתי במהותו והואיל ומדובר בהקמת גוף עבודה נלווה ומבוסס על גוף עבודה קיים, וטווח היישום צפוי לקחת כשנה – 2.75.

חלופה ב': הרחבת מערך הנספח היא מדיניות שכוללת מספר שחקנים מצומצם, בתהליך שהוא בעיקרו פנימי במנהל סחר חוץ של משרד הכלכלה. השינוי במהותו הינו תוספתי, כאשר טווח היישום צפוי לקחת בין שנה לשנתיים – 4.6.

⁴³ על בסיס פרטי הוצאות "קורס צוערים במנהל סחר חוץ", עמ' 3, פרטי תקציב 2018 (משרד הכלכלה), משרד האוצר, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019.

https://mof.gov.il/BudgetSite/statebudget/BUDGET2017_2018/MINISTERIESBUDGET/Economy/DocLib/Calcala_Takanot_2018.PDF

⁴⁴ דניאל פנחסי (מפתח עסקי בחברת Green Ltd) בריאיון עם הכותב, 07/04/2019.

⁴⁵ על פירוט ספציפי של הפרמטרים למורכבות היישום, אנא ראו נספח ד'.

חלופה ג': מיקור החוץ של השירותים הכלכליים היא מדיניות שכוללת היקף שחקנים בינוני ביחס לחלופות האחרות. הפעולות נעשות בין ארגונים, אך עם ממשק מרכזי בין מספר שחקנים מצומצם. השינוי במדיניות זו הינו מהותי, וטווח היישום צפוי לקחת בין שנה וחצי לשנתיים – 2.85.

ישימות פוליטית (15% ; ישימות גבוהה – ציון גבוה)

ישימות פוליטית היא קריטריון המורכב ממספר היבטים: המאבק הפוליטי על תקציבים בין משרדים (יכולת הגוף הממשלתי הרלוונטי לגייס תקציבים למדיניות המדוברת – ככל שגבוהה, ציון יותר גבוה), העימות על סמכויות המשרדים השונים (האם המדיניות צפויה לגרום לעימות בין משרדים בנושא – ככל שפחות, ציון יותר גבוה), וביקורת ציבורית שעלולה להפעיל לחץ פוליטי (האם הציבור יהיה אדיש למדיניות מסוימת, בעדה או נגדה. ככל שיותר בעד – ציון יותר גבוה)⁴⁶. קריטריון זה הוא הרביעי בחשיבותו ובמשקלו מכיוון שביחס למורכבות היישום, לחצים פוליטיים שונים כנראה צפויים להשפיע פחות על אופן ואיכות היישום.

חלופה א': במקרה הזה, מדובר בגוף עבודה נפרד אשר צפוי לערב מגוון גורמים ממשלתיים ולא ממשלתיים. מכיוון שלמשרדים הממשלתיים בעלי העניין צפוי להיות ייצוג בדסק הייעוץ, לא צפויים להיות עימותים על תקציבים או על סמכויות בהקשר לפונקציות הליבה של דסק הייעוץ. בנוסף, לא ניכרת דעה ציבורית שעשויה להקשות על ביצוע החלופה⁴⁷ – 5.

חלופה ב': החלופה המדוברת תצריך תוספת תקציבית משמעותית לפעילות מנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה, שפעילותו ותקציבו נמצאים במגמת גדילה במשך השנים⁴⁸. סביר להניח שמגמת צמיחה זו יחד עם הצלחות הנספחים הכלכליים במדינות בהן משרתים יסייעו למשרד לקבל את התקציבים להרחבת המערך כנדרש. יחד עם זאת, תגבור המערך עשוי להגביר תחרותיות על הזירה הכלכלית בין משרד החוץ ומשרד הכלכלה, כפי שמתרחשת לעיתים בשטח⁴⁹. לא ניכרת דעה ציבורית שעשויה להקשות על ביצוע החלופה – 4.

חלופה ג': מיקור החוץ של שירותי איתור מידע השוקים עלול לגרום לתרעומת מצד משרד הכלכלה, העשוי לראות את הפעולה כניסיון הפרטה או לקיחת סמכויות ממערך הנספחים שלו ותקציבים פוטנציאליים או קיימים שברשותו. הממשק המדובר בין המגזר הפרטי לציבורי והיקף הכספים העובר בין הצדדים המעורבים

⁴⁶ לניתוח מעמיק של עמדות השחקנים הרלוונטיים לנושא הנדון, אנא ראו נספח ה'.

⁴⁷ כפי שהועדה הבין-משרדית שהוקמה לא נתקלה בלחץ ציבורי מסוג כזה או אחר.

⁴⁸ צפרייר אסף (מנהל מחלקת שווקים מתפתחים ומוסדות פיננסיים במשרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 13/01/2019; פרטי התקציב של משרד הכלכלה לשנים 2013-2018, משרד האוצר.

⁴⁹ שלום תורגימן (מנהל פרויקטים במש"ב, משרד החוץ) בריאיון עם הכותב, 01/12/2018.

עשוי להיות פתח לשחיתות ויצריך רגולציה, ועלול להיות מושא לביקורת ציבורית במצב בו הליך המכרזים לא ייתפס כהוגן או שקוף במידה מספקת על ידי הצדדים המעורבים – 3.

השפעות חיצוניות (10% ; השפעות חיוביות – ציון גבוה, השפעות שליליות – ציון נמוך)

ככל שההשפעות החיוביות מרובות ומשמעותיות יותר וההשפעות השליליות מצומצמות ומשמעותיות פחות, כך הניקוד גבוה יותר, וההיפך. קריטריון זה קיבל את המשקל הנמוך ביותר מכיוון שהשפעותיו לא תקפות באופן ישיר על יישום החלופות, אלא מדובר בתופעות עקיפות כתוצאה מיישומן.

חלופה א': דסק ייעוץ לאומי מהסוג המתואר יכול להיות תקדים חיובי לבחינת הקמת דסקי ייעוץ נוספים לנושאים חוצי תחומים ורב-משרדיים, חרף הקושי לתאם בין גורמים ממשלתיים ולא ממשלתיים רבים. באותו הזמן, גוף שכזה עשוי לגרום לתחושה כללית בקרב הגורמים הממשלתיים של לקיחת סמכויות אוטונומיות מכל אחד מהם, שנתפסו כחזקות יותר לפני כן – 4.

חלופה ב': הרחבת מערך הנספחים הכלכליים והצלחת שילובם באפריקה יכולה לשמש כתו איכות נוסף עבור עבודתו של מערך סחר החוץ של משרד הכלכלה. אם עבודת הנספחים תוכיח את עצמה באפריקה, סביר כי תהיה נכונות ממשלתית להרחיב את מערך הנספחים לנציגויות דיפלומטיות נוספות לקידום משמעותי של המסחר בין ישראל למדינות הרלוונטיות. עם זאת, הנוכחות המוגברת של הנספחים עלולה להגביר את תחושת התחרותיות מול הדיפלומטים של משרד החוץ, מה שעשוי דווקא להפחית את יעילות פעילויות החוץ ביחס למשאבי האנוש שהוקצו – 4.

חלופה ג': הרחבת הממשק בין המגזר הציבורי לפרטי בהקשר זה עשוי לגרום הן לדיפלומטים והן לנספחים הכלכליים לחוש כי נוגסים בסמכויותיהם בפעילותם בחו"ל, תוך כדי שעבור אותה העבודה חברות הייעוץ יקבלו פיצוי כספי רחב יותר, מה שעשוי לגרום לירידת מוטיבציה בקרבם. עם זאת, הסיוע של הדיפלומטים בהנגשת המידע ליצואנים לאחר קבלתו מחברות הייעוץ יתרום לידע ולכלים הארגוניים הנצברים בנושא הכלכלי בקרב המשרתים בנציגויות ישראל באפריקה – 3.

שקלול החלופות

<u>קריטריון</u>	<u>הקמת דסק ייעוץ לאומי</u>	<u>תגבור מערך נספחים כלכליים</u>	<u>מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי</u>
תועלת (30%)	5	5	4
עלות (25%)	4	2	5
מורכבות היישום (20%)	2.75	4.6	2.85
ישימות פוליטית (15%)	5	4	3
השפעות חיצוניות (10%)	4	4	3
סה"כ	<u>4.2</u>	3.92	3.77

המלצת המדיניות: הקמת דסק ייעוץ לאומי⁵⁰

בעוד שמורכבות היישום של הקמת דסק הייעוץ היא גבוהה יחסית ליתר החלופות, ניכר כי תועלת החלופה בצמצום התופעה הבלתי רצויה היא טובה באותה רמה כמו הרחבת המערך הנספחים הכלכליים, באופן שחוסך משמעותית את העלויות של הצבת נספחים. חלופת מיקור החוץ אמנם זולה יותר, אך התבררה כפחות אפקטיבית בשלושה קריטריונים לעומת החלופה הנבחרת. היתרון הבולט של חלופת דסק הייעוץ לעומת היתר הוא בישימות הפוליטית הגבוהה, בהינתן הייצוג של כלל המשרדים הממשלתיים בעלי העניין, לרבות משרד החוץ ומשרד הכלכלה. מעבר לכך, ניכר כי הקמת דסק הייעוץ יכולה להוות תקדים חיובי לשיתופי פעולה רב-משרדיים בעתיד.

⁵⁰ לניתוח הרגישות של שקלול החלופות, אנא ראו נספח ו'. לפרק היישום של המדיניות הנבחרת, אנא ראו נספח ז'.

ביבליוגרפיה

אזולאי יובל, **מחקלאות ועד סייבר: התוכנית החדשה להכפלת היצוא הישראלי לאפריקה**,

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001255955> (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

אנגלהרד הילה ופרוים דיצה, (ריאיון אישי), מתאמת פעילות ישראל-סין ואחראית אפריקה ואמריקה הלטינית באגף כלכלה במשרד החוץ, 18/02/2019.

אסף צפריר, (ריאיון אישי), מנהל מחלקת שווקים מתפתחים ומוסדות פיננסיים במשרד הכלכלה, 13/01/2019.

ארבל ארנון, (ריאיון אישי), נספח הכלכלי של משרד הכלכלה בקניה, 13/02/2019.

אריאלי גד (פייסבוק), ללא ציון כותרת,

[https://www.facebook.com/GadiArielyOfficial/photos/a.2153161964905873/2300466773508724](https://www.facebook.com/GadiArielyOfficial/photos/a.2153161964905873/2300466773508724/?type=3&theater)
(התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

בנדר אריק, **הצעת החוק לפיזור הכנסת אושרה בקריאה ראשונה, התאריך לבחירות: 17 בספטמבר**,

<https://www.maariv.co.il/news/politics/Article-700857> (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

בכר גדעון, (ריאיון אישי), ראש חטיבת אפריקה במשרד החוץ, 07/03/2019.

גבאי יוני, **בוגע האחרון: נתניהו מינה את ישראל כץ לשר החוץ**, <https://www.kikar.co.il/307343.html>, (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ד"ר ויטברג איילה, (ריאיון אישי), מנכ"ל לשכת המסחר ישראל-אפריקה, 01/04/2019.

היחידה הכלכלית - מכון הייצוא, (2019), **הייצוא לסב-סהרה אפריקה / 2018-2008**, תרשים.

היחידה הכלכלית - מכון הייצוא, (2019), **ניתוח שרידות יצואנים בחתך גאוגרפי**, תרשים.

היחידה הכלכלית - מכון הייצוא, (2019), **Country Snapshot – Peru2**, תרשים.

לויין-קארפ איילת, (ריאיון אישי), נספחת כלכלית של משרד הכלכלה בגאנה, 11/04/2019.

ליאור גד, **נספחות מסחרית ראשונה לישראל בקניה: "פוטנציאל השקעות של מיליארדי דולרים**,

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5415812,00.html> (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (משרד החוץ), **אגף אפריקה**,

https://mfa.gov.il/MFAHEB/AboutUs/Divisions/Political_Affairs/Pages/Africa.aspx/ (התבצעה

כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (משרד החוץ), **אגף כלכלה**,

<https://mfa.gov.il/MFAHEB/AboutUs/Divisions/Multilateral/Pages/Economy.aspx> (התבצעה

כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (המועצה הלאומית לכלכלה), **אודות המועצה הלאומית לכלכלה**,

<http://economy.pmo.gov.il/About/Pages/About.aspx> (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (אתר השירותים והמידע הממשלתי), **דברי ראש הממשלה נתניהו בפתח ישיבת הממשלה**,

https://www.gov.il/he/departments/news/spoke_start060119 (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (משרד האוצר), **דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הביטחון לשנת 2017**,

https://mof.gov.il/Sachar/2017/SalaryExpenses_Report2017-extended.pdf (התבצעה כניסה ב-

30/05/2019).

ללא ציון מחבר, (2018), **הגשר של ישראל לכלכלות מתפתחות, מימון חדשנות לפיתוח בר קיימא**, מרכז

מילקן לחדשנות ומעבדת בלום לכלכלות מתפתחות – ישראל

[https://milkeninnovationcenter.org/wp-](https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf)

[content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-](https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf)

[%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-](https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf)

[%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-](https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf)

[%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-](https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf)

[%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-](https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf)

[%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf](https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2018/01/%D7%94%D7%92%D7%A9%D7%A8-%D7%A9%D7%9C-%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%AA%D7%97%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%99%D7%A8-%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%95%D7%AA.pdf) (התבצעה כניסה ב-

30/05/2019).

ללא ציון מחבר (מפתח התקציב), **החלטת ממשלה 1604: חיזוק הקשרים הכלכליים עם מדינות אמריקה**

הלטינית והברית הפאסיפית,

https://next.obudget.org/i/gov_decisions/746b2e19-e4b8-456f-b832-9393f9cbaf82?li=0 (התבצעה

כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (מפתח התקציב), **החלטת ממשלה 1687: תכנית לקידום והרחבת הקשרים הכלכליים בין סין**

לישראל, https://next.obudget.org/i/gov_decisions/87336bde-7861-43a7-947e-2c7736c18ff7?li=5,

(התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר, (2015), **הייצוא הישראלי – אתגרים ופתרונות**, מכון הייצוא, התאחדות התעשיינים בישראל,

מנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה והתעשייה

ללא ציון מחבר (אתר השירותים והמידע הממשלתי), <https://www.export.gov.il/api//Media/Default/Files/Economy/Yezuisraelneyaremda.pdf> (התבצעה

כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (אתר השירותים והמידע הממשלתי), **הייצוא הישראלי עם הפנים לאפריקה**,

<https://www.gov.il/he/departments/news/israeli-exports-face-africa-1218> (התבצעה כניסה ב-

30/05/2019).

ללא ציון מחבר, (2018), **התפתחויות ומגמות בייצוא הישראלי, סיכום מוקדם לשנת 2018**, היחידה הכלכלית

- מכון הייצוא

<https://www.export.gov.il/api//Media/Default/Files/Economy/ExportMegamotSikum2018.pdf>

(התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (מנהל הרכש הממשלתי), **ועדת מכרזים מיום 24.12.2018, פרוטוקול מס' 224**,

https://www.mr.gov.il/Files_Michrazim/289141.pdf (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (אתר השירותים והמידע הממשלתי), **חיזוק הקשרים הכלכליים ושיתופי הפעולה עם מדינות**

יבשת אפריקה, https://www.gov.il/he/departments/policies/2016_dec1585 (התבצעה כניסה ב-

30/05/2019).

ללא ציון מחבר (אור תקשורת ופרסום), **טבלת תשלום לפי הצלחות פרסום (עלות בש"ח)**,

<http://www.ormedia->

[pr.com/image/users/85602/ftp/my_files/or/%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA%20%D7%A](http://www.ormedia-pr.com/image/users/85602/ftp/my_files/or/%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA%20%D7%A)

[A%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%9D%20%D7%9C%D7%A4%D7%99%20%D7%94%D7](http://www.ormedia-pr.com/image/users/85602/ftp/my_files/or/%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA%20%D7%A%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%9D%20%D7%9C%D7%A4%D7%99%20%D7%94%D7)

[%A6%D7%9C%D7%97%D7%95%D7%AA%20%D7%A4%D7%A8%D7%A1%D7%95%D7](http://www.ormedia-pr.com/image/users/85602/ftp/my_files/or/%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA%20%D7%A%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%9D%20%D7%9C%D7%A4%D7%99%20%D7%94%D7%A6%D7%9C%D7%97%D7%95%D7%AA%20%D7%A4%D7%A8%D7%A1%D7%95%D7)

[9D.doc?id=3745092](http://www.ormedia-pr.com/image/users/85602/ftp/my_files/or/%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA%20%D7%A%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%9D%20%D7%9C%D7%A4%D7%99%20%D7%94%D7%A6%D7%9C%D7%97%D7%95%D7%AA%20%D7%A4%D7%A8%D7%A1%D7%95%D7%9D.doc?id=3745092) (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (כל זכות), **יום עבודה ושבע עבודה**,

https://www.kolzchut.org.il/he/יום_עבודה_ושבע_עבודה (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (היחידה הכלכלית - מכון הייצוא), **ישראל-הונדורס ; יחסי סחר**,

(התבצעה <http://www.export.gov.il/files/economy/israelhonduraseport2016.pdf?redirect=no>)

כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר, (2018), **כלכלת אפריקה, סיכונים והזדמנויות**, מכון הייצוא

(התבצעה כניסה ב- <http://www.export.gov.il/files/economy/Africapresoppchall18.pdf?redirect=no>)

30/05/2019).

ללא ציון מחבר (מכון הייצוא), **מידע ומודיעין תחרותי - אודות**,

(התבצעה כניסה ב- 30/05/2019) <https://www.export.gov.il/competitiveinfo>

ללא ציון מחבר (משרד ראש הממשלה), **מנכ"ל משרד ראש הממשלה**,

(התבצעה כניסה ב- <http://www.pmo.gov.il/BranchesAndUnits/direcgeneral/Pages/direct.aspx>)

30/05/2019).

ללא ציון מחבר (משרד הכלכלה והתעשייה), **מערך הנספחים המסחריים**,

(התבצעה כניסה ב- <http://economy.gov.il/internationalaffairs/pages/economicoffices.aspx>)

30/05/2019).

ללא ציון מחבר (מכון הייצוא), **סקירות ונתונים כלכליים - אודות**,

(התבצעה כניסה ב- 30/05/2019) <https://www.export.gov.il/economicreviews>

ללא ציון מחבר (משרד האוצר), **פריטי תקציב 2013-2014 ; 2015-2016 ; 2017 ; 2018 (משרד הכלכלה והתעשייה)**,

https://mof.gov.il/BudgetSite/statebudget/BUDGET2017_2018/MINISTERIESBUDGET/Econo

[my/DocLib/Calcala_Takanot_2018.PDF](#) (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

https://mof.gov.il/BudgetSite/statebudget/BUDGET2017_2018/MINISTERIESBUDGET/Econo

[my/DocLib/Calcala_Takanot_2017.PDF](#) (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

https://mof.gov.il/BudgetSite/statebudget/BUDGET2015_2016/MINISTERIESBUDGET/Econo

[my/DocLib/Calcala_Prop.pdf](#) (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

https://mof.gov.il/BudgetSite/statebudget/BUDGET2013_2014/MINISTERIESBUDGET/Econo

[my/Documents/Calcala_Prop.pdf](#) (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (אתר השירותים והמידע הממשלתי), **קידום הפעילות הישראלית בתחום הפיתוח הבין-**

לאומי, https://www.gov.il/he/departments/policies/dec4021_2018 (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (אתר השירותים והמידע הממשלתי), **שר האוצר והחשב הכלכלי פועלים לקידום הייצוא**

מישראל, https://www.gov.il/he/departments/news/press_03122018 (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (משרד האוצר), **תעריפי ההתקשרות עם נותני שירותים חיצוניים**,

<https://mof.gov.il/Takam/TakamInstructions/HOD13090002011401.DOCX> (התבצעה כניסה ב-

30/05/2019).

ללא ציון מחבר (משרד הכלכלה והתעשייה), **תפקידו של הנציג הכלכלי**,

http://www.economy.gov.il/InternationalAffairs/Cadets/Documents/economic_representative.ht

[ml](#) (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

ללא ציון מחבר (לשכת המסחר ישראל-אפריקה), *Israel Africa Chamber of Commerce*,

<https://www.iachamber.co.il> (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

נתנאל כהנא, (2017), *קידום הייצוא הישראלי לאפריקה*, מכון ירושלים למחקרי מדיניות ומרכז מילקן
לחדשנות

<https://milkeninnovationcenter.org/wp-content/uploads/2017/12/115-FINAL-WEB-Netanel.pdf>

(התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

פנחסי דניאל, (ראיונות אישיים), מפתח עסקי בחברת Green Ltd, 04/01/2019 ו- 08/04/2019.

פרטוק נועה, (ריאיון אישי), אחראית דסק אפריקה במחלקת מוסדות פיננסיים ושווקים מתעוררים במשרד
הכלכלה, 10/04/2019.

קוניצקי ליאור, (ריאיון אישי), סמנכ"ל וראש חטיבת תעשיות טכנולוגיות במכון הייצוא, 27/03/2019.

קישיק יעל, *גדי אריאלי ימונה לתפקיד מנכ"ל הליכוד*, <https://news.walla.co.il/item/1011906> (התבצעה
כניסה ב- 30/05/2019).

שור הדר, (ריאיון אישי), נספח כלכלי של משרד הכלכלה בצילה, 20/03/2019.

תורג'מן שלום, (ראיונות אישיים), מנהל פרויקטים במשי"ב במשרד החוץ, 01/12/2018 ו- 28/12/2018.

(בעילום שם), (ריאיון טלפוני), איש עסקים שעבד באפריקה, 28/03/2019.

שלו טל, *נתניהו: "ישראל חוזרת לאפריקה"; נשיא צ'אד: "דף חדש ביחסים"*,

<https://news.walla.co.il/item/3202807> (התבצעה כניסה ב- 30/05/2019).

No reference to author (International Trade Administration), *Country Commercial Guides*,
<https://www.export.gov/ccg> (accessed on 30/05/2019).

No reference to author (African Growth Opportunity Act), *US Embassies in Africa*,
<https://agoa.info/us-embassies-in-africa.html> (accessed on 30/05/2019).

No reference to author (General Assembly of the United Nations), *Voting Records*,
<http://www.un.org/en/ga/documents/voting.asp> (accessed on 30/05/2019).

“US Export Market Research | Export.Gov Exporting Basics Video Episode 4.”, *Youtube*. Video
File. June 16, 2016.: <https://www.youtube.com/watch?v=R-pDlu1ynMM> (accessed on
30/05/2019).

נספח א' – המחשת השפעת הגברת הייצוא על החלטות מדיניות

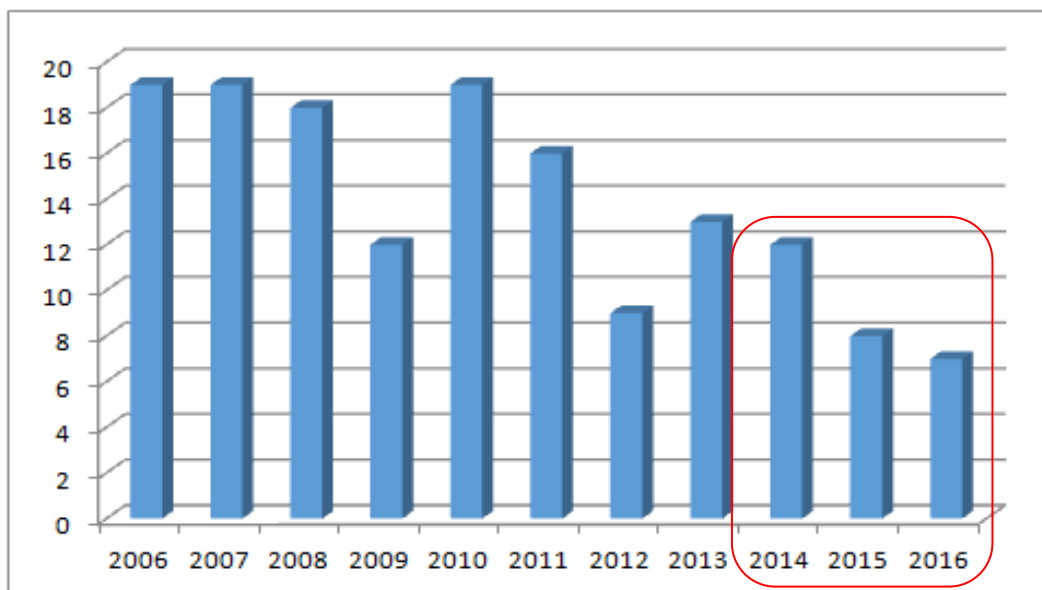
לצורך המחשה של ההשפעה הפוטנציאלית של הגברת הייצוא הישראלי על החלטות מדיניות חיוביות מבחינת ישראל, לרבות ההצבעות הנוגעות לישראל בעצרת הכללית של האו"ם, להלן מגמת היחסים הכלכליים וההצבעות באו"ם של הונדורס ביחס לישראל בשנים האחרונות.

תרשים 7: ישראל והונדורס - יחסי סחר, 2008-2016⁵¹

נתוני סחורות ללא יהלומים במיליוני דולרים



תרשים 8: מגמת ההצבעות נגד ישראל בעצרת הכללית של האו"ם – הונדורס, 2006-2016⁵²



⁵¹ "ישראל-הונדורס; יחסי סחר," היחידה הכלכלית במכון הייצוא, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019, <http://www.export.gov.il/files/economy/israelhondurasexport2016.pdf?redirect=no>

⁵² "Voting Records," General Assembly of the United Nations, accessed on 30/05/2019, <http://www.un.org/en/ga/documents/voting.asp>.

בהתמקדות בשנים 2014-2016, ניתן להבחין בתרשימים 6 ו-7 כי הגדלת היקף הייצוא של ישראל להונדורס (עלייה חדה של 470%), מתרחשת במקביל לירידה משמעותית של היקף ההצבעות נגד ישראל (מ-12 ל-7) להימנעות, היעדרות או הצבעה בעד ישראל בתקופת זמן זו באותן ההחלטות, תוצאה מדינית רצויה מנקודת המבט של ישראל. מכאן ניתן להסיק כי ישנו יחס הפוך בין הגדלת היקף הייצוא למדינה להיקף ההצבעות נגד ישראל באו"ם.⁵³

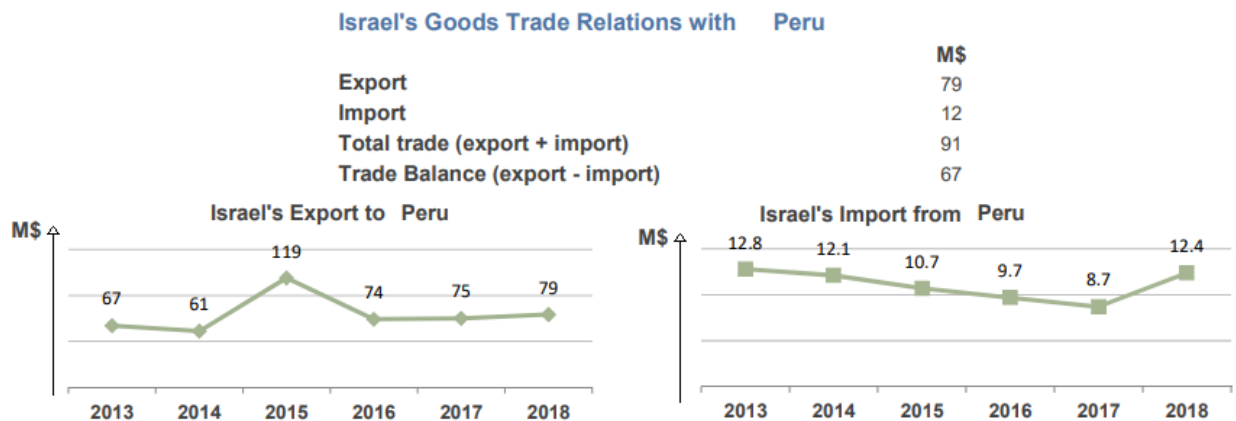
⁵³ יש לציין כי מדובר במתאם, ולא ניתן לבודד את הגברת הייצוא מהשפעות אחרות בשינוי מגמת ההצבעות בעצרת הכללית של האו"ם.

נספח ב' – יעילות הנספחים הכלכליים

לצורך המחשת היעילות של הנספחים הכלכליים במדינות שליחותם, איעזר בדוגמה של נספח שהוצב בשנים האחרונות ופתח נספחות כלכלית חדשה במדינת היעד: הנספח הכלכלי לפרו, אשר הוצב במדינה בנובמבר

2016.⁵⁴

תרשים 9 – נתוני הסחר של ישראל ופרו, 2013-2018⁵⁵



כפי שניתן לראות בתרשים 9, הייצוא הישראלי לפרו נמצא במגמת עלייה מתונה מאז כניסת הנספח הכלכלי לתפקידו (אך טרם הגיע לשיא היקף הייצוא שהתקיים בתקופה שלפניו). במקביל, גם הייבוא נמצא בעלייה משמעותית מאז 2017. ניתן, אם כן, להגיד כי מאז כניסת הנספח הכלכלי לתפקידו בפרו, הן הייבוא והן הייצוא נמצאים בעלייה מה שתורם לסחר ההדדי בין המדינות.⁵⁶

⁵⁴ הדר שור (נספח כלכלי של משרד הכלכלה בציילה) בריאיון עם הכותב, 20/03/2019; לא נבחנו הנספחים הכלכליים הקיימים באפריקה, הואיל והנספחים בקניה ובגאנה פתחו את הנספחות לפני פחות משנה כך שלא ניתן להכריע עדיין את יעילותם, ולא ניתן היה לאתר את מועד ההצבה הראשוני של הנספח הכלכלי בדרום אפריקה.

⁵⁵ היחידה הכלכלית, מכון הייצוא.
⁵⁶ ישנם היבטים אחרים שאינם חשובים לציבור עליהם נמדדים הנספחים, כגון כמות תיווך עסקאות מוצלחות והיקפן, משוב של היצואנים, והיבטים איכותניים אחרים. יש לציין כי לא ניתן לבדוד את יעילות הנספח מפקטורים אחרים המשפיעים על הסחר בין המדינות.

נספח ג' – הערכת העלויות של החלופות

חלופה א': הערכת העלויות של חלופה זו לפעילות של שנה התבססה על הרכב דסק הייעוץ וקבוצות העבודה שלו, והיקף העבודה הנדרש מכל אחד מהעובדים. מבחינה של הועדה הבין-משרדית בנושא הפיתוח עולה כי כל משרד ממשלתי בפורום ההתכנסות הרחב יכול להיות מיוצג על ידי נציג אחד⁵⁷, וכי הגורמים נפגשים בממוצע אחת לחודש⁵⁸. כלומר, 12 ימי עבודה, של 8.6 שעות כל אחד⁵⁹, מסתכם ב-103.2 שעות עבודה לכל אחד מהגורמים. הואיל ומדובר ב-6 נציגים ממשלתיים היכולים להיות משויכים לדירוגים ודרגים שונים, שויכה לכל אחד מהם רמת ההשתכרות הממוצעת במגזר הציבורי – 16.3 אש"ח לחודש⁶⁰. אם חודש עבודה סטנדרטי מסתכם ב-182 שעות, הרי שהשכר השעתי הממוצע לעובדים הממשלתיים הינו 89.56 ש"ח. עבור 103.2 שעות העבודה, כל אחד מששת העובדים הממשלתיים יקבל שכר של 9.24 אש"ח על שירותו. באשר לנציג העסקי ונציג האקדמיה – כל אחד מהם משויך, לפי הקריטריונים של תעריפי ההתקשרות עם נותני שירותים חיצוניים של משרד האוצר, לקטגוריית יועצים לניהול (מקצועות שונים), וישויכו לסוג "יועץ 2", המשתכר שערתי של עד 290 ש"ח⁶¹. הואיל ושניהם בכירים בתחומם, ההנחה הייתה שישולם להם הפיצוי הכספי המקסימלי לסוג היועץ שאליו שויכו. עבור 103.2 שעות העבודה, אם כן, השכר לכל אחד מהם יהיה 29.93 אש"ח. השכר הכולל של פורום ההתכנסות הרחב בדסק הייעוץ הינו 115.3 אש"ח. קבוצת העבודה שתעסוק בכתיבת הדוח תעבוד יחד שלושה חודשים מרוכזים בשנה⁶², ותהיה מורכבת משני כלכלנים זוטרים העובדים במכון הייצוא. השכר המינימאלי לעובדי המגזר הציבורי בדירוג כלכלנים (חוזים מיוחדים) הינו 13.77 אש"ח, כלומר שכר שעתי של 133.46 ש"ח. עבור שלושה חודשי עבודה (546 שעות), יקבלו הכלכלנים שכר של 41.32 אש"ח כל אחד. קבוצת העבודה שתעסוק בשירותי הייעוץ ליצואנים תכלול שני יועצים ממכון הייצוא המתמחים בנושא, שיעבדו יחד במתכונת מצומצמת של יומיים בחודש⁶³, למעט שנת ההתנעה, בה יעבדו שלושה חודשים בצורה מרוכזת. גם במקרה זה ישויכו היועצים לרמת ההשתכרות הממוצעת במגזר הציבורי. עבור 24 ימי עבודה

⁵⁷ משרד הכלכלה לדוגמה, מיוצג על ידי אחראית דסק אפריקה (לא כולל רשות החדשנות, שהיא רשות סטטוטורית עצמאית אך נתמכת על ידי משרד הכלכלה).

⁵⁸ נועה פרטוק (אחראית דסק אפריקה במח' מוסדות פיננסיים ושווקים מתעוררים, משרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 09/04/2019.

⁵⁹ "יום עבודה ושבע עבודה", כל זכות, התבצעה כניסה ב-30/05/2019.

⁶⁰ https://www.kolzchut.org.il/he/יום_עבודה_ושבע_עבודה.

⁶⁰ "פרק 2 - משרדי הממשלה", מתוך דין וחשבון על הוצאות השכר בשירות המדינה וגופי הביטחון לשנת 2017, משרד האוצר,

התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019: https://mof.gov.il/Sachar/2017/SalaryExpenses_Report2017-extended.pdf.

⁶¹ מבוסס על תעריפי ההתקשרות עם נותני שירותים חיצוניים של משרד האוצר: "יועץ 2", עמ' 3, משרד האוצר, התבצעה כניסה ב-

30/05/2019: <https://mof.gov.il/Takam/TakamInstructions/HOD13090002011401.DOCX>.

⁶² היקף עבודה לכתיבת הדוח בהמלצת דניאל פנחסי, מפתח עסקי בחברת Green Ltd.

⁶³ המפגשים האישיים עם היצואנים - בהמלצת אחראית דסק אפריקה במשרד הכלכלה, נועה פרטוק; היקף הזמינות - מדובר בהערכה גסה של היקף השירותים הפרונטלי הדרוש ובאילוצי תקציב סבירים על שירות היועצים.

בשנה, כלומר 206.4 שעות, ישתכרו היועצים 18.48 אש"ח כל אחד על שירותיהם. אם כן, העלות הקולקטיבית של קבוצות העבודה הינה 119.6 אש"ח.

בנוסף לעלויות השכר של צוות דסק הייעוץ, קיימות גם עלויות הפרסום. קמפיין הפרסום המתוכנן צפוי להימשך ארבעה חודשים, כאשר החודש הראשון יבוסס על פרסום אינטרנטי באתרי האינטרנט ועמודי המדיה החברתית של המשרדים והיחידות הממשלתיות (עלויות פרסום שוליות). בנוסף לכך, בשלושת החודשים שלאחר מכן יתווסף גם פרסום ברדיו. מבדיקה של הערכת עלות פרסום של רדיו ארצי בשעות הבוקר (08:00-14:00) עולה כי העלות של עד חצי דקת שידור הינה 1 אש"ח⁶⁴. פרסום חד יומי לחמשת ימי העבודה במשך שלושה חודשים, אם כן, צפוי להיות מוערך ב-67 אש"ח⁶⁵. ביחד עם העלות של פורום ההתכנסות וקבוצות העבודה, העלות הכללית של חלופה זו מסתכמת ב-301.9 אש"ח לפעילות של שנה.

חלופה ב': העלות של חלופה זו כוללת הוספה של עד 8 תקני נספחים כלכליים למשרד הכלכלה, אשר יצוותו לנציגויות הדיפלומטיות במדינות בהן לא שירת נספח כלכלי עד כה, תוך פתיחת משרדי הנספחויות הכלכליות. עלויות פתיחת נספחות ושירותי הנספח כוללים הקמת תשתית לעבודה, תנאי מחיה ורווחה לנספח ולמשפחתו, עובדים מקומיים שיסייעו לנספח בעבודתו, ותקציבים לפעילויות ואירועים שיארגן⁶⁶. מבחינה של הקמת נספחויות כלכליות חדשות באמריקה הלטינית בשנים האחרונות, עולה כי פתיחה של שתי נספחויות חדשות הצריכה הקצאה תקציבית של 3 מלש"ח, כלומר 1.5 מלש"ח בממוצע לנספחות, לפעילות של כשלוש שנים. תוכנית מקבילה של קידום והרחבת קשרים כלכליים בסין כללה פתיחת נספחות חדשה והרחבת הפעילות ביתר הנספחויות (ארבע, כולל הונג קונג⁶⁷) הביאה להקצאת כספים זהה, לפעילות של כחמש שנים⁶⁸. לצורך העניין, אניח כי הרחבת הפעילות בנספחויות הקיימות בסין שוות ערך לפתיחת נספחות נוספת. במצב כזה, פעילות שנתית של נספחות כלכלית צפויה לעלות בין 300 אש"ח (לפעילות של חמש שנים, בהתאם להחלטת הממשלה בקשר לסין) ל-500 אש"ח (לפעילות של שלוש שנים, בהתאם להחלטת הממשלה בקשר לאמריקה הלטינית). בהכפלת ההוצאות הללו לשמונת היעדים של הרחבת מערך הנספחים (בהנחה וכל אלו יצריכו איוש

⁶⁴ "טבלת תשלום לפי הצלחות פרסום", אור תקשורת ופרסום, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019,

http://www.ormedia-pr.com/image/users/85602/ftp/my_files/or/%D7%98%D7%91%D7%9C%D7%AA%20%D7%AA%D7%A9%D7%9C%D7%95%D7%9D%20%D7%9C%D7%A4%D7%99%20%D7%94%D7%A6%D7%9C%D7%97%D7%95%D7%AA%20%D7%A4%D7%A8%D7%A1%D7%95%D7%9D.doc?id=3745092

⁶⁵ הפרסום ברדיו צפוי להתבצע רק בשנת הפעילות הראשונה, כך שהעלות צפויה להתקזז ל-236.12 אש"ח לאחר מכן.

⁶⁶ איילת לויין-קארפ (נספחת כלכלית של משרד הכלכלה בגאנה) בריאיון עם הכותב, 10/04/2019.

⁶⁷ "מערך הנספחים המסחריים", משרד הכלכלה, התבצעה כניסה ב-30/05/2019,

<http://www.economy.gov.il/InternationalAffairs/Pages/EconomicOffices.aspx>

⁶⁸ "החלטת ממשלה 1687: תכנית לקידום והרחבת הקשרים הכלכליים בין סין לישראל", מפתח התקציב, התבצעה כניסה בתאריך

30/05/2019, https://next.obudget.org/i/gov_decisions/87336bde-7861-43a7-947e-2c7736c18ff7?li=5, "החלטת ממשלה 1604: חיזוק הקשרים הכלכליים עם מדינות אמריקה הלטינית והברית הפאסיפית", מפתח התקציב, התבצעה

כניסה בתאריך 30/05/2019, https://next.obudget.org/i/gov_decisions/746b2e19-e4b8-456f-b832-9393f9cbaf82?li=0.

של נספח כלכלי בפועל), היקף ההוצאות הכולל לפתיחת הנספחויות החדשות מוערך בין 2,400 אש"ח ל-4,000 אש"ח לפעילות של שנה. איוש של היעדים הללו על ידי נספחים בעלי ניסיון אשר עובדים כעת כדסקאים במטה (תהליך של מספר שנים כחלק מהכשרתם)⁶⁹ יצריך הכשרה מרוכזת וחד פעמית של עתודת נספחים חדשה לאיוש מהיר של המטה עם יציאתם של המיועדים ליעדי השליחות⁷⁰. מעיון בתקציב משרד הכלכלה, עלות ההכשרה של מחזור קורס הצוערים הינה 2,916 אש"ח⁷¹. אם כן, עלות החלופה, שכוללת את פתיחת הנספחויות והכשרת הנספחים החדשים יחדיו הינה בין 5,316 אש"ח לבין 6,916 אש"ח לשנה הראשונה ובין 2,400 אש"ח ל-4,000 אש"ח לאחר מכן.

חלופה ג': משיחה שנעשתה עם מפתח עסקי מהמגזר הפרטי עולה כי עלות שירותי סקר שוק הכולל תהליך סטנדרטי של פיתוח עסקי (לרבות ביקור במדינת יעד וכתובת דוח) לענף במדינה מסוימת ולתוקף של שנתיים מוערכת בשווי של בין 25,000-30,000 דולר⁷². בהמרה לשקלים מדובר בעלות של בין 44.6 ל-53.5 אש"ח לשנת פעילות בממוצע. הואיל וישנם חמישה ענפים מרכזיים בהן ישראל מתמחה ויש לה פוטנציאל לייצא לאפריקה (למעט ביטוחון), ושמונה מדינות פוטנציאליות להרחבת הפעילות הכלכלית (אלו ללא נספח כלכלי), יש לבצע סקרי שוק בכל אחד מהענפים ובכל אחת מהמדינות האלה. בסך הכל, מדובר בעלות כללית של בין 1,784 – 2,140 אש"ח לשנת פעילות. לפי עקרונות החלופה, הסכם ההתקשרות בין חברות הייעוץ הללו למדינה יכלול סעיף שאומר כי התשלום על השירות לא ייעשה באופן ישיר, אלא יהיה אחוז מוגדר מהיקף העסקאות המוצלחות שיצואנים יצליחו לעשות הודות למידע שיועבר מהחברות הפרטיות, בין אם ההיקף הכספי גבוה או נמוך מערך השירותים שניתן מלכתחילה. בהתאם לכך, העלויות של החלופה המדוברת יהיו זניחות ויסתכמו בעלויות הבירוקרטיות של הקמת המכרז עצמו ומנגנון הרגולציה שיידרש לבדיקת תקינות התהליך.

⁶⁹ נועה פרטוק (אחראית דסק אפריקה במח' מוסדות פיננסיים ושווקים מתעוררים, משרד הכלכלה) בריאיון עם הכותב, 09/04/2019.

⁷⁰ בנוסף לקורס הצוערים השוטף של הנספחים הכלכליים, שנפתח אחת לשנתיים.

⁷¹ על בסיס פרטי הוצאות "קורס צוערים במנהל סחר חוץ", עמ' 3, פרטי תקציב 2018 (משרד הכלכלה), משרד האוצר, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019:

https://mof.gov.il/BudgetSite/statebudget/BUDGET2017_2018/MINISTERIESBUDGET/Economy/DocLib/Calcala_Takanot_2018.PDF

⁷² דניאל פנחסי (מפתח עסקי בחברת Green Ltd) בריאיון עם הכותב, 07/04/2019.

מספר השחקנים (30%)

מדובר בהיקף הגורמים השותפים, במישרין או בעקיפין, ליישום המדיניות המדוברת. ככל שמספר השחקנים קטן יותר, כך התהליך נהיה סבוך וקשה פחות, בשל היבטי תיאום ובירוקרטיה שנחסכים. שניים עד שלושה שחקנים מעורבים תזכה את החלופה בציון הגבוה ביותר, ארבעה עד שישה שחקנים בציון בינוני, ומעל לכך ציון נמוך.

חלופה א': השחקנים הם הגורמים הרלוונטיים במשרד החוץ, משרד הכלכלה, מכון הייצוא, המועצה הלאומית לכלכלה, רשות החדשנות, השוק הפרטי העסקי, האקדמיה ומשרד האוצר בהיבט התקצוב, כלומר מספר שחקנים רב יחסית – 1.

חלופה ב': הרחבת מערך הנספחים תצריך תיאום של משרד הכלכלה מול משרד החוץ בהיבטי היערכות לקליטת אנשי צוות בשגרירויות וכן מול משרד האוצר. גם במקרה זה תיאום בין מספר שחקנים קיים, אך מדובר במספר שחקנים מצומצם – 5.

חלופה ג': מיקור החוץ של השירותים הכלכליים יצריך תיאום מול משרד החוץ, וחברות הייעוץ העסקי הרלוונטיות, תוך תיאום מסוים מול משרד הכלכלה ומשרד האוצר ומנהל הרכש הממשלתי, כלומר, קיים היקף שחקנים בינוני ביחס לחלופות האחרות – 3.

פעולה בתוך ארגונים / בין ארגונים (25%)

האם המדיניות המדוברת מיתרגמת פרוצדוראלית לפעולות שנעשות בעיקר או רק פנימית בתוך ארגון מסוים, או שהפעולות נעשות בשותפות במספר ארגונים מחוץ למעטפת של כל אחד מהם? ככל שהתהליך פנימי יותר וממוקד בארגון מסוים כך הוא צפוי להיות פשוט יותר לביצוע בירוקרטית, והציון יהיה בהתאם. תת-קריטריון זה הוא מעט פחות משמעותי מכיוון שהוא מגולם בחלקו מזה שלעיל.

חלופה א': הקמת דסק הייעוץ, בהיותו גוף המכיל ייצוג של מספר שחקנים במהותו הינו גוף שיוצר פעולה בשיתוף בין ארגונים שונים. עם זאת, הגוף פועל תחת רמה מסוימת של אוטונומיה מיתר הגופים ופעילותו מרוכזת תחת מעטפה אחת – 2.

⁷³ יש לציין כי תת-קריטריון של היקף השינוי התברר כפחות רלוונטי משום ששלושת החלופות עוסקות בפתרונות נקודתיים בהתמקדותם באזור אפריקה מתחת לסהרה.

חלופה ב': הרחבת מערך הנספחים הינו תהליך שהוא בעיקרו פנימי במנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה מכיוון שגוף זה הוא שמכשיר ושולח את הנספחים הכלכליים ליעדים השונים. עם זאת, נדרש תיאום מול משרד החוץ שהרי לרוב הנספחויות הכלכליות מצויות פיזית בנציגויות הדיפלומטיות בסמכות משרד החוץ והנספח הכלכלי פועל במסגרת צוות השגרירות – 4.

חלופה ג': מדיניות מיקור החוץ של שירותי המודיעין העסקי הינה פעולה שבמהותה תצריך תיאום בין אותן חברות פרטיות למשרד החוץ, כלומר הפעולות נעשות בין ארגונים, אך עם ממשק מרכזי בין מספר שחקנים מצומצם – 3.

מהות השינוי (30%)

האם השינוי המדובר הינו תוספתי, כלומר, המדיניות מבוססת על היבט מסוים שקיים כבר כמדיניות בשטח ויש להפעילו בצורה מוגברת או באופן אחר, או שמדובר בשינוי מהותי, כלומר, כזה שיוצר מדיניות תקדימית בהקשר הנדון. קל יותר ליישם מדיניות על בסיס מעטפת מדיניות קיימת בשינוי תוספתי מאשר ליצור תקדימי מדיניות הדורשים יצירת מנגנון שאינו קיים עדיין, והציון יהיה בהתאם.

חלופה א': השינוי הינו תוספתי הואיל ומדובר בהקמת גוף עבודה המבוסס על גוף עבודה קיים – הועדה הבין-משרדית שהוקמה לצורך קידום הפעילות הישראלית בתחום הפיתוח הבינלאומי. פעילות קבוצות העבודה גם הן מבוססות על עבודה קיימת של מכון הייצוא. יחד עם זאת, מדובר בגוף שהוא שונה בזהות השחקנים, בהיקפם ובפונקציות הייעודיות לו – 4.

חלופה ב': השינוי במהותו הינו תוספתי, כאשר נספחים בעלי הכשרה דומה במקומות אחרים ייועדו לפתוח נספחויות כלכליות חדשות באזור אפריקה - 5.

חלופה ג': השינוי במדיניות זו, להבדיל מיתר החלופות, הינו מהותי, משום שמדובר בשינוי השחקנים המעורבים והפרוצדורות בנושא העיסוק הכלכלי ברוב הנציגויות באפריקה, באופן שלא היה קיים לפני כן. דיפלומטים בשגרירויות עדיין ישחקו תפקיד אקטיבי בנושא, אך באופן שונה מזה שהיה קודם לכן – 2.

טווח היישום (15%)

לאחר קבלת ההחלטה לנקוט במדיניות המדוברת, כמה זמן באופן מוערך ייקח מבחינה טכנית ופרוצדוראלית ליישם את המדיניות המדוברת. ככל שטווח היישום קצר יותר, כך התופעה הבלתי רצויה תצטמצם מוקדם

יותר, מה שייטב לרווחת הציבור. קריטריון זה נעשה פחות משמעותי ביחס ליתר, כיוון שטווח היישום לא שונה באופן משמעותי בכל אחת מהחלופות.

חלופה א': ההתבססות על גוף עבודה קיים, הועדה הבין-משרדית לפיתוח שהוקמה אשתקד, בבניית דסק הייעוץ הלאומי, צפויה לקצר תהליכים בירוקרטיים ולהביא לטווח יישום של שנה עד להתחלת עבודת הדסק – 5.

חלופה ב': הקמה של הנספחיות החדשות באפריקה והיערכותן לתחילת עבודה תוך היענות לצרכי איוש המטה במנהל סחר חוץ צפויה לקחת בין שנה לשנתיים⁷⁴ – 4.

חלופה ג': טווח היישום, שכולל את עצם רכישת השירותים במסגרת מכרז, פעילות החברות להשגת מידע השוק הרלוונטי ויצירת מנגנון התיאום בין משרד החוץ על שלוחותיו השונות באפריקה לבין החברות המספקות את השירותים, צפוי לקחת בין שנה לשנתיים – 4.

שקלול החלופות

<u>מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי</u>	<u>תגבור מערך נספחים כלכליים</u>	<u>הקמת דסק ייעוץ לאומי</u>	<u>תת-קריטריון</u>
3	5	1	מס' שחקנים (30%)
3	4	2	פעולה בתוך/בין ארגונים (25%)
2	5	4	מהות השינוי (30%)
4	4	5	טווח היישום (15%)
2.85	4.6	2.75	סה"כ

בהתאם לשקלול החלופות בבחינת תת-הקריטריונים המפורטים, ניתן לראות באופן מובהק כי יישום המדיניות הפשוט ביותר קיים בחלופה ב' – הרחבת מערך הנספחים הכלכליים לאפריקה. הציונים המשוקללים של תת-הקריטריונים הללו הוזנו כציוני הקריטריון מורכבות היישום לכל אחת מהחלופות בשקלול החלופות הכללי.

⁷⁴ בדומה לפרק הזמן שלקח להציב את הנספחים הכלכליים בקניה ובגאנה לאור החלטת ממשלה 1585.

נספח ה' – מפת השחקנים המשפיעים והמעורבים בעיצוב המדיניות

שחקן	ערכים / אידיאולוגיה	אינטרסים	משאבים וסמכות פורמלית	עמדה
ראש הממשלה בנימין נתניהו	בהיבט הכלכלי, ראש הממשלה נתניהו מאמין בכלכלה חופשית ובקידום התחרות. בזירה הבינלאומית, נתניהו מאמין בניצול היתרונות היחסיים של השוק הישראלי במסחר לטובת קידום מעמדה של מדינת ישראל ⁷⁵	על מנת להציג הישגים פוליטיים לציבור, נתניהו מעוניין בקיום מהלכים ישראלים שיביאו לגורמליזציה עם מדינות שאין להן יחסים עם ישראל, וכן העמקת היחסים בתחומים שונים עם מדינות בעלות יחסים עם ישראל, ללא ויתורים משמעותיים בתחום המדיני/בטחוני	בתור ראש הממשלה לנתניהו יש את הסמכות לקבוע כי נושא הייצוא לאפריקה הינו בעל חשיבות לאומית גבוהה למדינת ישראל, להפנות משאבים ממשלתיים לנושא ולהנחות את משרד ראש הממשלה ומשרדים אחרים לפעול כדי לקדם אותו	ראש הממשלה נתניהו יתמוך במדיניות הנוגעת לנושא הואיל והוא מעוניין בקידום יחסי המסחר של ישראל עם מדינות העולם, ובפרט עם מדינות אפריקה הצומחות
שר הכלכלה והתעשייה אלי כהן	שר הכלכלה והתעשייה כהן מאמין כי הייצוא הישראלי הינו קטר צמיחה למשק ומקור מרכזי לתעסוקה יציבה ושגשוג חברתי וכלכלי ⁷⁶ , וכי ישנו פוטנציאל רב שטמון בייצוא ליבשת אפריקה ⁷⁷	בתור שר מטעם מפלגת כולנו, ששמה על דגלה לשפר את הרווחה הכלכלית בישראל, כהן מעוניין בהגדלת הישגי המפלגה בתחום זה	בתור שר הכלכלה והתעשייה, נמצא תחת סמכותו במשרד הכלכלה מנהל סחר חוץ, האמון על גיבוש ויישום מדיניות סחר החוץ של מדינת ישראל, במטרה להגביר את כושר התחרות של התעשייה הישראלית בשווקים הבינלאומיים	שר הכלכלה והתעשייה כהן יתמוך במדיניות הנוגעת לנושא הואיל וניתן יהיה לנתב את ההישגים הכלכליים שתקצור ישראל מקידום הייצוא לטובת הרווחה הכלכלית בישראל
שר החוץ והשר לענייני מדיעין ישראל כץ	בתור שר החוץ, השר כץ מעוניין "להוביל את מדיניות החוץ של מדינת ישראל להישגים נוספים" ⁷⁸	בתור חבר כנסת הממוקם גבוה בשימת הליכוד ונחשב קרוב לראש הממשלה נתניהו, השר מעוניין לנצל את תקופת מינויו הזמנית על מנת להשביע את רצונו של ראש הממשלה בפעילות ישראל בזירה הבינלאומית	בתור שר החוץ, נמצאים תחת סמכותו במשרד החוץ האגפים והמחלקות השונים העוסקים ביחסי ישראל-אפריקה ופעילויות המסחר והפיתוח הנוגעות לאזור, לרבות אגף אפריקה, מחלקה כלכלית 1 ומש"ב	הואיל וראש הממשלה נתניהו צפוי לתמוך במדיניות הנוגעת לנושא, שר החוץ כץ צפוי לחזק את ידיו בנושא
שר האוצר משה כחלון	כחלון מאמין כי עידוד הפעילות עסקית בין ישראל למדינות זרות צפויה לחזק את הכלכלה הישראלית ⁷⁹	בתור שר מטעם מפלגת כולנו, ששמה על דגלה לשפר את הרווחה הכלכלית בישראל, כחלון מעוניין בהגדלת הישגי המפלגה בתחום זה	משרד האוצר, אשר שר האוצר כחלון עומד בראשו, מתקצב את פעילויות המשרדים השונים הנוגעים למאמצי ישראל באפריקה, לרבות הפעילות הדיפלומטית של משרד החוץ בשגרירויות ופעילויות הנספחים הכלכליים של משרד הכלכלה באזור	שר האוצר כחלון יתמוך במדיניות הנוגעת לנושא הואיל וניתן יהיה לנתב את ההישגים הכלכליים שתקצור ישראל מקידום הייצוא לטובת הרווחה הכלכלית בישראל

⁷⁵ "דברי ראש הממשלה נתניהו בפתח ישיבת הממשלה", אתר השירותים והמידע הממשלתי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://www.gov.il/he/departments/news/spoke_start060119

⁷⁶ "הייצוא הישראלי עם הפנים לאפריקה", אתר השירותים והמידע הממשלתי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.gov.il/he/departments/news/israeli-exports-face-africa-1218>

⁷⁷ יובל אזולאי, "מחקלאות ועד סייבר: התוכנית החדשה להכפלת הייצוא הישראלי לאפריקה", גלובס, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001255955>

⁷⁸ יוני גבאי, "ברגע האחרון: נתניהו מינה את ישראל כץ לשר החוץ", כיכר השבת, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.kikar.co.il/307343.html>

⁷⁹ "שר האוצר והחשב הכלכלי פועלים לקידום הייצוא מישראל", אתר השירותים והמידע הממשלתי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, https://www.gov.il/he/departments/news/press_03122018

<p>מנכ"ל מכוון הייצוא אריאלי יתמוך במדיניות הנוגעת לנושא, הן בגלל אמונותיו האישיות לקידום הנושא והן בגלל תמיכתו הצפויה של ראש הממשלה בנושא</p>	<p>בתור מנכ"ל מכוון הייצוא, אריאלי יכול לנתב משאבים במכוון לצורך קידום הייצוא למדינות אפריקה, לרבות מחקרי שווקים, שירותי ייעוץ ליצואנים, כנסים, אירוח משלחות ועוד</p>	<p>המנכ"ל אריאלי מקורב למפלגת הליכוד, ובעבר אף שימש כמנכ"ל המפלגה.⁸² בשל קרבתו למפלגה, ניתן להניח כי יהיה מעוניין להשביע את רצונו של ראש הממשלה בפעילות ישראל לקידום הייצוא והמסחר בכלל בזירה הבינלאומית</p>	<p>מנכ"ל מכוון הייצוא אריאלי מעוניין לקדם את הייצוא הישראלי בכלל⁸⁰, ומאמין כי ישנו פוטנציאל ייצוא גדול ליבשת אפריקה בפרט⁸¹</p>	<p>מנכ"ל מכוון הייצוא גד (גדי) אריאלי</p>
<p>היצואנים יתמכו במדיניות הנוגעת לנושא, בהנחה ואכן ישנה הבנה בקרב היצואן לגבי הפוטנציאל הטמון בחדירה לשווקים האפריקאים</p>	<p>ביכולתם של היצואנים לבחון אם ברצונם לייצא לשווקי העולם, ולאזור אפריקה בפרט, בהינתן חסמי כניסה ותנאי שוק, ולהשתמש או לא להשתמש בכלים ממשלתיים שונים שנועדו לסייע להם בנושא</p>	<p>היצואנים מעוניינים בהסרת חסמי הכניסה לאפריקה, חדירה משמעותית לשווקים האפריקאים תוך סגירת עסקאות ומקסום הרווח, הגברת השרידות</p>	<p>היצואנים מעוניינים בפיתוח וקידום סחורות ושירותים מבוקשים בשווקי העולם. <u>בחלק מהמקרים</u>: רצון לסייע בתחום הפיתוח הבינלאומי</p>	<p>יצואנים קטנים ובינוניים⁸³</p>
<p>היצואנים יתמכו במדיניות הנוגעת לנושא, בהנחה ואכן ישנה הבנה לגבי הפוטנציאל הטמון בחדירה לשווקים האפריקאים. <u>יצואנים פעילים באפריקה</u>: יתמכו אם יתפסו במדיניות בתור פעולה ממשלתית שיכולה לקדם את עסקיהם, ולא לערער על מעמדם הנוכחי בהכנסת יצואנים חדשים לשוק</p>	<p>ביכולתם לבחון אם ברצונם לייצא לשווקי העולם, ולאזור אפריקה בפרט, בהינתן חסמי כניסה ותנאי שוק, ולהשתמש או לא להשתמש בכלים ממשלתיים שונים שנועדו לסייע להם בנושא</p>	<p>היצואנים מעוניינים בחדירה משמעותית לשווקים האפריקאים תוך סגירת עסקאות ומקסום הרווח, הגברת השרידות, ביסוס וקידום מעמד המסחר של היצואנים לאזור</p>	<p>היצואנים מעוניינים בפיתוח וקידום סחורות ושירותים מבוקשים בשווקי העולם. <u>בחלק מהמקרים</u>: רצון לסייע בתחום הפיתוח הבינלאומי</p>	<p>יצואנים גדולים וגדולים מאוד</p>
<p>הנשיא בצלאל יתמוך במדיניות הנוגעת לנושא, בתנאי שמעמדם של היצואנים הגדולים והמבוססים יותר יקודם ושהתבססותם הנוכחית באזור לא תיפגע</p>	<p>לשכת המסחר, אשר בצלאל עומד בראשה, הינה בעלת ממשק רב עם מדינות אפריקה השונות, משרדים ממשלתיים ומכוון הייצוא, בנושא קידום הייצוא הישראלי לאזור. לנשיא יש היכרות מעמיקה עם האזור ועם גורמים שונים הנוגעים בדבר לאור פעילותו העסקית רבת השנים</p>	<p>קידום הייצוא הישראלי בקרב היצואנים הגדולים והמבוססים יותר, החברים בלשכת המסחר, תוך ביסוס מעמדם והעמקת קשרי המסחר שלהם באזורי פעילותם</p>	<p>נשיא הלשכה מאמין בחיזוק הקשרים עם אפריקה, פיתוח קשרי המסחר עם מדינות אפריקה השונות, וספציפית, עידוד הייצוא הישראלי לאזור⁸⁴</p>	<p>נשיא לשכת מסחר ישראל-אפריקה ניסו בצלאל</p>

⁸⁰ על פי פרסום בעמוד הפייסבוק הרשמי של גד אריאלי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.facebook.com/GadiArielyOfficial/photos/a.2153161964905873/2300466773508724/?type=3&theater>

⁸¹ גד ליאור, "נספחות מסחרית ראשונה לישראל בקניה: פוטנציאל השקעות של מיליארדי דולרים", "ynet", התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5415812,00.html>

⁸² יעל קישק, "גדי אריאלי ימונה לתפקיד מנכ"ל הליכוד", "וואלה NEWS", התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://news.walla.co.il/item/1011906>

⁸³ על פי נתוני היחידה הכלכלית של מכוון הייצוא, ישנם כ-3,400 יצואנים ישראלים בסך הכל, על בסיס ממוצע השנים 2011-2017. יצואן קטן – ייצוא בשווי \$100K-2M; בינוני - \$2M-10M; גדול - \$10M-50M; מעל \$50M.

⁸⁴ ד"ר איילה ויטברג (מנכ"ל לשכת המסחר ישראל-אפריקה) בריאיון עם הכותב, 01/04/2019.

נספח ו' – ניתוח רגישות

מבחן א':

השינוי – הורדת משקל קריטריון תועלת, לטובת קריטריון עלות:

<u>מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי</u>	<u>תגבור מערך נספחים כלכליים</u>	<u>הקמת דסק ייעוץ לאומי</u>	<u>קריטריון</u>
4	5	5	תועלת (25%)
5	2	4	עלות (30%)
2.85	4.6	2.75	מורכבות היישום (20%)
3	4	5	ישימות פוליטית (15%)
3	4	4	השפעות חיצוניות (10%)
3.82	3.77	4.15	סה"כ

התוצאה – אין שינוי בדירוג הסופי (אם כי חלופה ג' עלתה בדירוגה לעומת חלופה ב').

מבחן ב':

השינוי – הורדת משקל קריטריון תועלת, לטובת קריטריון מורכבות היישום:

<u>מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי</u>	<u>תגבור מערך נספחים כלכליים</u>	<u>הקמת דסק ייעוץ לאומי</u>	<u>קריטריון</u>
4	5	5	תועלת (20%)
5	2	4	עלות (25%)
2.85	4.6	2.75	מורכבות היישום (30%)
3	4	5	ישימות פוליטית (15%)
3	4	4	השפעות חיצוניות (10%)
3.66	3.88	3.98	סה"כ

התוצאה – אין שינוי בדירוג הסופי.

מבחן ג':

השינוי – הורדת משקל קריטריון עלות, לטובת קריטריון מורכבות היישום:

<u>קריטריון</u>	<u>הקמת דסק ייעוץ לאומי</u>	<u>תגבור מערך נספחים כלכליים</u>	<u>מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי</u>
תועלת (30%)	5	5	4
עלות (20%)	4	2	5
מורכבות היישום (25%)	2.75	4.6	2.85
ישימות פוליטית (15%)	5	4	3
השפעות חיצוניות (10%)	4	4	3
סה"כ	<u>4.14</u>	4.05	3.66

התוצאה – אין שינוי בדירוג הסופי.

מבחן ד':

השינוי – הורדת משקל קריטריון ישימות פוליטית, לטובת קריטריון השפעות חיצוניות:

<u>קריטריון</u>	<u>הקמת דסק ייעוץ לאומי</u>	<u>תגבור מערך נספחים כלכליים</u>	<u>מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי</u>
תועלת (30%)	5	5	4
עלות (25%)	4	2	5
מורכבות היישום (20%)	2.75	4.6	2.85
ישימות פוליטית (10%)	5	4	3
השפעות חיצוניות (15%)	4	4	3
סה"כ	<u>4.15</u>	3.92	3.77

התוצאה – אין שינוי בדירוג הסופי.

מבחן ה':

העלאת ציון קריטריון העלות של חלופה ב':

<u>מיקור חוץ של שירותי מודיעין עסקי</u>	<u>תגבור מערך נספחים כלכליים</u>	<u>הקמת דסק ייעוץ לאומי</u>	<u>קריטריון</u>
4	5	5	תועלת (30%)
5	3	4	עלות (25%)
2.85	4.6	2.75	מורכבות היישום (20%)
3	4	5	ישימות פוליטית (15%)
3	4	4	השפעות חיצוניות (10%)
3.77	4.17	4.2	סה"כ

התוצאה – אין שינוי בדירוג הסופי (אם כי חלופה ב' קרובה בציונה הסופי לזו של חלופה א').

סיכום

מבחינה של ניתוחי הרגישויות השונים, עולה כי אין שינוי בדירוג הסופי של כל אחת מהחלופות כאשר חלופה א', הקמת דסק ייעוץ לאומי, עוקפת בציונה הסופי את שתי החלופות האחרות בכל מצב.

המבחן שיכול להעיד על השינוי הניכר ביותר בהקשר זה הינו מבחן ה', המראה אמנם כי גם במצב בו העלאה בציון של עלות חלופה ב', חלופה א' מדורגת ראשונה, אם כי פער הציונים הסופיים בין חלופה א' לבין חלופה ב' אינו משמעותי. בנסיבות בהן יתברר כי חלופה ב' יכולה להיות זולה יותר מהמתואר, או שציון מעט גבוה יותר יכול לשקף בצורה יותר מדויקת את ציוני העלויות של כל חלופה ביחס ליתר, יש לבחון את האפשרות ליישם גם את חלופה ב'.

א. הצגת המדיניות הנבחרת: מטרת המדיניות היא לבטל את אחד מחסמי הכניסה המרכזיים בקרב יצואנים פוטנציאליים לאפריקה: היעדר מידע שווקים אמין ונגיש. החלופה המוצעת היא הקמת דסק ייעוץ לאומי לאפריקה, שיהווה גוף עבודה אופרציונלי המבוסס על פעילותה המקדימה של הועדה הבין-משרדית בנושא הפיתוח הבינלאומי. הדסק יכלול מומחים לאפריקה בכלל וברובד העסקי-כלכלי בפרט, ויכלול נציגים ממשלתיים ולא ממשלתיים; יקיים דיונים תקופתיים על יכולות הייצוא הישראליות אל מול הצרכים השונים באפריקה ברמה האזורית ובכל מדינה מולה ישראל מעוניינת לקדם יחסי מסחר. ממצאי הפורום יועברו לשתי קבוצות עבודה: אחת תהיה אמונה על כתיבה והפצה של דוח שנתי המכיל מידע שווקים מקיף על מדינות אפריקה המותאם למאפייני היצואנים הישראליים, והשנייה תספק סיוע שוטף וייעוץ על שווקי המדינות השונות ליצואנים הפוטנציאליים. על ידי יצירת מנגנון להנגשת מידע השווקים, תוכל ישראל להגדיל את היקף ומגוון הייצוא של השוק הפרטי ליבשת, מה שצפוי לתרום למדינה הן כלכלית והן מדינית. תהליך היישום הנבחר הינו מלמעלה למטה (Top-Down).

ב. האחראי הכולל ליישום: האחראי הכולל ליישום המדיניות הינו ממלא מקום מנכ"ל משרד ראש הממשלה, רוני פרץ, שמכהן כיום כראש הועדה הבין-משרדית לקידום ולתיאום הפעילות הישראלית בתחום הפיתוח הבינלאומי. במסגרת סמכויותיו בדסק הייעוץ הלאומי - **שנת התנעה**: יש ליזום החלטת ממשלה חדשה המורה על הקמת דסק הייעוץ הלאומי תוך הגדרת סמכויותיו והרכבו, וכן על פתיחת מכרזים לאיתור היועצים החיצוניים. יש לוודא כי כל אחד מהשחקנים המעורבים מבין את ההחלטה ומשתף פעולה באופן מלא עם המלצותיה. יש לבצע פיקוח על הליך פתיחת המכרזים ולוודא כי התהליך מתבצע בהקדם האפשרי בתיאום עם נציבות שירות המדינה. עם המועד להתחלת פעילותן של קבוצות העבודה, יש להנחות את נציג המועצה הלאומית להיפגש תכופות עמן ולוודא כי המידע שהועבר להם מתורגם וממוצה עד תומו לשירותים הניתנים. יש להורות על פתיחת קמפיין הפרסום במועד המוגדר לפי הגאנט (תרשים 10). עם סיום כתיבת דוח השווקים השנתי לאחר קבלת התייחסויות המעורבים בנושא, יש להורות על פרסומו. **שנות המשך פעילות**: יש לבצע פיקוח על הליך פתיחת המכרזים (במידה ויידרשו חדשים) ולוודא כי התהליך מתבצע בהקדם האפשרי בתיאום עם נציבות שירות המדינה. בעת קיום הדיונים, יש לוודא כי כל המשתתפים מעורבים באופן אקטיבי ומספקים את הידע המצטבר על סמך מומחיותם. במועדי

הפעילות הרלוונטיים לכל קבוצת עבודה, יש להנחות את נציג המועצה הכלכלית להיפגש תכופות עם נציגיהן ולוודא כי המידע שהועבר להם מתורגם וממוצה עד תומו לשירותים הניתנים. עם סיום כתיבת דוח השווקים השנתי לאחר קבלת התייחסויות המעורבים בנושא, יש להורות על פרסומו. וחוזר חלילה.

ג. מפת השחקנים המשפיעים והמעורבים ביישום המדיניות

שחקן	גורם בפועל (הצעות/דוגמאות)	קבוצת שחקן	תפקיד/השפעה ביישום	חסמים צפויים	מענים אפשריים
המועצה הלאומית לכלכלה (משרד רה"מ)	ראש אגף מחקר; ראש צוות שיתוף פעולה באגף אסטרטגיה	בתוך הארגון, ברמת המטה	חבר קבוע בפורום הדסק הכללי, תפקידו לנהל את הדיונים התקופתיים של הדסק, לשתף ולשקף את הניסיון המצטבר של פעילות היחידה בהקשר של מסחר בין מדינות ⁸⁵ , וכן לדווח על פעילות הפורום הכללי לראש הוועדה	לא צפויים חסמים. הגוף יעבוד בכפוף ובתיאום לראש הוועדה, ומהווה שחקן וטו מטעמו בהתאם לכוח המואצל מטעם משרד רה"מ	-
משרד החוץ	מנכ"ל המשרד ⁸⁶ ; שגריר ששירת באפריקה והתמקד בעיסוק הכלכלי; ראש מחלקה כלכלית 1 באגף כלכלה ⁸⁷	בתוך הארגון, ברמת המטה	חבר קבוע בפורום הדסק הכללי. תפקידו לשקף את הניסיון המצטבר של פעילות המשרד באפריקה ברובד הכלכלי, כפי שבא לידי בפעילות הנציגויות הדיפלומטיות בהווה ובעבר, בפעילות מחלקה כלכלית 1 ובמש"ב. במידה ומדובר בנציג שאינו המנכ"ל, מצופה ממנו לשתף גם מניסיונו האישי בפעילותו על אפריקה. הערך המוסף של המשרד הוא בפעילות שטח רחבה ומתמשכת באפריקה החל משנותיה הראשונות של קיומה של ישראל	הקושי העיקרי הצפוי בממשק מול המשרד הוא להסביר את עדיפות המדיניות המדוברת מאשר מדיניות אלטרנטיבית שכוללת את הרחבת מערך הדיפלומטים בשטח	יש להבהיר כי במסגרת הסוגייה המדוברת, המדיניות המוצעת יותר יעילה, בעיקר עקב העלויות של הצבת אנשים בשטח (בדומה לחלופה של הצבת נספחים כלכליים), ובעקבות רמת ההתמחות הנדרשת לנושא הנדון. יש למדע כי מידע השווקים שיוגש ליצואנים יוכל לסייע גם לדיפלומטים לקדם את פעילותם בנושא
משרד הכלכלה	מנכ"ל המשרד; מנהל מחלקת שווקים מתפתחים ומוסדות פיננסיים; אחראית דסק אפריקה; נספח כלכלי ששירת בדרום	בתוך הארגון, ברמת המטה	חבר קבוע בפורום הדסק הכללי. תפקידו לשקף את הניסיון המצטבר של פעילות המשרד באפריקה, בעיקר דרך מנהל סחר חוץ והנספחים הכלכליים בהווה ובעבר. במידה ומדובר בנציג שאינו המנכ"ל, מצופה	הקושי העיקרי הצפוי בממשק מול המשרד הוא להסביר את עדיפות המדיניות המדוברת מאשר	יש להבהיר כי חלופת הרחבת הנספחים נשקלה, אך התברר לאחר בחינה מעמיקה

⁸⁵ כמו למשל בעיסוק בחיזוק ושיתוף הפעולה בין ישראל לסין: "אודות המועצה הלאומית לכלכלה", המועצה הלאומית לכלכלה, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <http://economy.pmo.gov.il/About/Pages/About.aspx>.

⁸⁶ הרכב הנציגים הממשלתיים, בדומה לוועדה הבין-משרדית לפיתוח שפועלת כיום, יכלול מנהלים כלכליים של המשרדים וראשי היחידות, או נציגים בעלי התמחות בנושא מטעמם. "קידום הפעילות הישראלית בתחום הפיתוח הבין-לאומי", אתר השירותים

והמידע הממשלתי, התבצעה כניסה ב-30/05/2019: https://www.gov.il/he/departments/policies/dec4021_2018.

⁸⁷ המחלקה אמונה בין היתר על פיתוח הקשרים הכלכליים של ישראל עם מדינות אפריקה: "אגף כלכלה", משרד החוץ, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://mfa.gov.il/MFAHEB/AboutUs/Divisions/Multilateral/Pages/Economy.aspx>.

<p>כי המדיניות המוצעת יעילה יותר לטיפול בתופעה הבלתי רצויה, בעיקר עקב עלויות הצבת הנספחים. יש לציין כי מידע השוקיים שיוגש ליצואנים יוכל לסייע גם לנספחים הקיימים באפריקה לקדם את פעילותם בנושא</p>	<p>מדיניות אלטרנטיבית שכוללת את הרחבת מערך הנספחים הכלכליים בשטח</p>	<p>ממנו לשתף גם מניסיונו האישי בפעילותו באפריקה. הערך המוסף של המשרד הוא בהתמחות בנושא קידום הסחר של ישראל בעולם, ובידע הקיים מהנספחים הכלכליים המוצבים בדרום אפריקה, קניה וגאנה</p>		<p>אפריקה</p>	
<p>החלטת הממשלה תעגן את המועצה הלאומית לכלכלה בתור הכוח היחיד שמסוגל להטיל זכות וטו על ההחלטות המתקבלות בוועדה ופעולותיה בקבוצות העבודה, כאשר מכון הייצוא יהיה כפוף לכוחו של משרד רה"מ. סטייה מהרצוי תלווה בסקציות. <u>ראו תרחיש אפשרי</u>: היעדר שיתוף פעולה של השחקנים הממשלתיים</p>	<p>הגוף מהווה שחקן וטו בשל ריבוי נציגיו ונוכחותם בקבוצות העבודה, הקריטיות למימוש מטרות דסק הייעוץ</p>	<p><u>פורום</u>: חבר קבוע בפורום הדסק הכללי. תפקידו לשקף את הניסיון המצטבר של פעילות מכון הייצוא בכל הנוגע לייצוא לאפריקה ובכלל, בדגש על פוטנציאל היצואנים הישראליים וממשק העבודה עמם. <u>קבוצת עבודה א'</u>: שני נציגים ימונו מטעם הגוף לצורך הפקת דוחות השווקים השנתיים <u>קבוצת עבודה ב'</u>: שני נציגים המתמחים במפגש עם יצואנים ימונו מטעם הגוף לצורך הסיוע והייעוץ השוטף ליצואנים פוטנציאליים לאפריקה</p>	<p><u>פורום</u> ו<u>קבוצת עבודה א'</u>: בתוך הארגון, ברמת המטה <u>קבוצת עבודה ב'</u>: מושאי מדיניות, נותני שירות</p>	<p><u>פורום</u>: מנכ"ל מכון הייצוא; ראש חטיבת תעשיות טכנולוגיות <u>קבוצת עבודה א'</u>: נציגי היחידה הכלכלית⁸⁸; כלכלנים זוטרים <u>קבוצת עבודה ב'</u>: נציגי יחידת המידע העסקי והמודיעין התחרותי⁸⁹</p>	<p>מכון הייצוא</p>
<p>הלשכה המשפטית של משרד רה"מ תערך עבורו הסדר למניעת ניגוד עניינים בהתאם לעיסוקיו, אשר יבדוק את התחומים שבהם יש לו</p>	<p>הקושי המרכזי הוא משפטי בעיקרו - יש לוודא ששירותיו של גורם זה לא יביאו לניגוד אינטרסים בקיום ממשק עם עסקים פעילים באזור בעת שירותו בדסק או</p>	<p>חבר בפורום הדסק הכללי. תפקידו לשקף מניסיונו באפריקה את הפרספקטיבה של היצואן לאזור ובכלל, איזה מידע שווקים הוא הנחוץ והרלוונטי ביותר עבור היצואנים, ומהן הדרכים היעילות ביותר לסייע ליצואנים ולהציע להם את שירותי הדסק. יש לוודא כי בסיס הידע של המומחה מכיל את פרספקטיבות כלל היצואנים, ולא רק של המבוססים והוותיקים מביניהם</p>	<p>בתוך הארגון, ברמת המטה</p>	<p>איש עסקים ותיק באפריקה, העונה לקריטריונים של נציבות שירות המדינה למה שמכונה "יועץ 2"⁹⁰ - יועץ חיצוני המאויש במכרז</p>	<p>מומחה פרטי</p>

⁸⁸ "סקירות ונתונים כלכליים, " מכון הייצוא, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.export.gov.il/economicreviews>.

⁸⁹ יש לציין כי נציגי יחידה זו נבחרו לצוות הייעוץ לעומת יחידת ייעוץ ומידע עסקי בשל התמחותם במידע השווקים (מודיעין עסקי) והתאמתו למאפייני היצואן מולו עובדים. "מידע ומודיעין תחרותי", מכון הייצוא, התבצעה כניסה ב-30/05/2019.

<https://www.export.gov.il/competitiveinfo>.

⁹⁰ מבוסס על תעריפי ההתקשרות עם נותני שירותים חיצוניים של משרד האוצר: "יועץ 2", עמ' 3, משרד האוצר, התבצעה כניסה ב-

<https://mof.gov.il/Takam/TakamInstructions/HOD13090002011401.DOCX>, 30/05/2019.

<p>פוטנציאל לסתור את האינטרס הציבורי, וייצור רשימה של תחומים בהם הוא מנוע מלעסוק כל עוד הוא בהתקשרות עם דסק הייעוץ ולטווח זמן סביר לאחר סיום תפקידו</p>	<p>מיד לאחר עזיבתו</p>				
<p>-</p>	<p>לא צפויים חסמים</p>	<p>חבר בפורום הדסק הכללי. תפקידו לשקף מניסיונו על המחקר הנעשה על היפתחות מדינות אפריקה למסחר, ושיתוף פעולה עם ארגונים בינלאומיים הפועלים במדינות אלו. החוקר יסייע בהבנת ההזדמנויות הגלומות עם פיתוח הכלים הפיננסיים הזמינים ליצואן בעקבות פעולותיה של הועדה הבין-משרדית לפיתוח, ויסייע לקבוצת עבודה א' בכתבת דוח השווקים השנתי</p>	<p>בתוך הארגון, ברמת המטה</p>	<p>חוקר בכיר ממכון מחקר העוסק בנושאי כלכלה ופיתוח באפריקה, כגון מרכז מילקן לחדשנות, העונה לקריטריונים של נציבות שירות המדינה למה שמכונה "יועץ 2" - יועץ הייצוא המאויש במכרז</p>	<p>מומחה אקדמיה</p>
<p>-</p>	<p>לא צפויים חסמים</p>	<p>חבר קבוע בפורום הדסק הכללי. תפקידו לשקף את הניסיון הארגוני המצטבר במשרד על הפעילות באפריקה, לספק סקירה של פעילויות יתר המשרדים עד כה ויעילות פעילותם מבחינה תקציבית, וכן לפרט הזדמנויות שיתוף פעולה עם מוסדות פיננסיים רב לאומיים וארגונים כלכליים. בנוסף, נוכחות הנציג נועדה להוות זרוע מעקב על פעילות הדסק בהסתכלות על המשאבים המושקעים למדיניות ביחס לרווח הכלכלי ביכולת הדסק להביא להגברת הייצוא למדינות אפריקה</p>	<p>בתוך הארגון, ברמת המטה</p>	<p>מנכ"ל המשרד ; הממונה על אגף הכלכלן הראשי : מחקר, הכנסות המדינה וקשרים בינלאומיים</p>	<p>משרד האוצר</p>
<p>ראו תרחיש אפשרי : נציג לא כשיר בקרב השחקנים הממשלתיים</p>	<p>רשות החדשנות רק לאחרונה החלה לעסוק בזירה האפריקאית וייתכנו פערי מידע בהיכרות עם האזור</p>	<p>חבר קבוע בפורום הדסק הכללי. תפקידו לשקף את הניסיון המצטבר של פעילות היחידה בהיבט פיתוח מוצרים טכנולוגיים למדינות מתפתחות, וספציפית בענפים הרלוונטיים לייצוא לאפריקה. דיווח אילו מוצרים הינם בעלי פוטנציאל גבוה לייצוא לשווקים השונים באפריקה, ולזהות אילו מהם הולמים את היכולות של היצואנים הישראלים בתקופה זו ובעתיד</p>	<p>בתוך הארגון, ברמת המטה</p>	<p>מנהל קרן הודו⁹¹</p>	<p>רשות החדשנות</p>
<p>ראו תרחיש אפשרי : חוסר היענות של היצואנים</p>	<p>היעדר היענות היצואנים לפעילות דסק הייעוץ הלאומי</p>	<p>הצפייה מיצואנים קיימים ופוטנציאליים לאפריקה היא הסתיעות בשירותי הדסק (הן בעשיית שימוש בדוח השווקים והן בקבלת הייעוץ והסיוע מנציגי קבוצת העבודה האמונה על הנושא), הגברת פעילותם באפריקה והגברת שרירותם באפריקה כתוצאה מקבלת שירותים אלו. היצואנים בסקאלות אלו מעוניינים לקדם את עסקיהם בשווקים פוטנציאליים שהם צופים</p>	<p>מושאי המדיניות, אוכלוסיית היעד בציבור</p>	<p>קבוצת היצואנים המתמחה בענפים הרלוונטיים לאפריקה מתוך היצואנים הקטנים (2,400 יצואנים) והבינוניים (600 יצואנים). מהווים כ-10% מסך הייצוא של ישראל</p>	<p>יצואנים קטנים ובינוניים</p>

⁹¹ המרכז את הפעילות הנוגעת לאפריקה ברשות החדשנות.

		בהם רווח, ועד כה נתקלו בחסמים שונים בכניסה לאפריקה שמנעו התרחבותם באזור			
במצב בו יתברר כי יצואנים מבוססים פועלים כנגד כניסת יצואנים חדשים, יש לנקוט בסנקציות כנגד היצואנים כגון מניעת קבלת שירותים של דסק הייעוץ וערבונות מדיניות לפעילותם באפריקה, כמו ביטוחים ממשלתיים	ההיתכנות של כניסת יצואנים ישראלים נוספים לשווקים שבהם פועלים עלולה לגרום לאותם יצואנים לנקוט בפעולות לשמירה על נתח השוק שלהם במצב הנתון	הציפייה מיצואנים קיימים ופוטנציאליים לאפריקה היא הסתייעות בשירותי הדסק (הן בעשיית שימוש בדוח השווקים והן בקבלת הייעוץ והסיוע מנציגי קבוצת העבודה האמונה על הנושא), הגברת פעילותם באפריקה ותגברת שרידותם באפריקה כתוצאה מקבלת שירותים אלו. היצואנים הפעילים באפריקה בסקאלות אלו רוצים לשמר ולהרחיב אחיזתם בשווקי אפריקה	מושאי המדיניות, אוכלוסיית היעד בציבור	קבוצת היצואנים המתמחה בענפים הרלוונטיים לאפריקה מתוך היצואנים הגדולים (300 יצואנים) והגדולים מאוד (100 יצואנים). מהווים כ-90% מסך הייצוא של ישראל	יצואנים גדולים וגדולים מאוד
יש להבהיר ללשכה כי עידוד היצואנים המבוססים לנקוט בפעולות כנגד יצואנים פוטנציאליים עשויה לגרום להשלכות שליליות ביחסיה עם חברי הדסק השונים	הלשכה מייצגת את האינטרסים של היצואנים החברים בה. ההיתכנות של כניסת יצואנים ישראלים נוספים לשווקים שבהם פועלים עלולה לגרום ללשכה לנקוט בפעולות לשמירה על נתח השוק שלהם במצב הנתון	גוף שאינו ממשלתי המאגד תחתי קבוצה של יצואנים פרטיים מבוססים למדינות אפריקה. הגוף פועל על מנת לעודד את הייצוא ולחזק את הקשרים הביטורליים עם מדינות אלו, ומשתף פעולה עם הגופים הממשלתיים השונים העוסקים בנושא ⁹²	שחקן חיצוני	נשיא לשכת המסחר; מנכ"ל לשכת המסחר; יצואנים חברים בלשכת המסחר	לשכת מסחר ישראל-אפריקה

ד. מסגור המדיניות – על מנת לרתום את השחקנים השונים למדיניות הרצויה ולמנוע מצב שבו משרד ראש הממשלה מכנס את השחקנים הממשלתיים המעורבים בניגוד לרצונם לדסק הייעוץ הלאומי (מה שצפוי להביא לשיתוף פעולה נמוך ותחושה של לקיחת סמכויות מכל משרד/יחידה), יש להיפגש באופן פרטני עם כל אחד מהם ולהסביר כי הסטטוס קוו מביא לתופעה הבלתי רצויה המדוברת, וכי על מנת לפתור את הבעיה נדרש לקיים מאמץ קולקטיבי של כל בעלי העניין במשרדי הממשלה ובהסתיעות מקצוענים מעבר לגופים הממשלתיים, כאשר כל אחד מהם יתרום מנקודת מבטו ומניסיונו על מנת להתמודד עם הבעיה. יש להדגיש בפני כל אחד מהגופים הממשלתיים כי לא מדובר בלקיחת סמכויות קיימות של הגופים השונים משום שמדובר ביצירת פונקציה ממשלתית חדשה שאינה לוקחת מהסמכות של כל משרד/יחידה בפני עצמו. יש להדגיש את התרומה היחסית של כל אחד מהגופים הממשלתיים ולוודא כי הם מבינים במה הם יכולים לתרום לפורום ההתכנסות. ספציפית בפני משרדי

⁹² ד"ר איילה ויטברג (מנכ"ל לשכת המסחר ישראל-אפריקה) בריאיון עם הכותב, 01/04/2019; "Israel Africa Chamber of Commerce", לשכת מסחר ישראל-אפריקה, התבצעה כניסה בתאריך 30/05/2019, <https://www.iachamber.co.il>.

הכלכלה והחוץ, יש להדגיש שהמהלך לא נועד להחליש את פעילות נציגיהם בשטח, אלא להיפך, לתת להם כלי עזר חדש שבו המשרדים יוכלו לעשות שימוש על מנת לסייע לישראל להגביר את יחסי המסחר שלה עם מדינות אפריקה השונות. במקרה של מכון הייצוא, יש להדגיש כי התרומה של הגוף חשובה במיוחד לאור זאת שלא רק שיפעלו במסגרת פורום ההתכנסות הכללי, אלא שנציגיהם יתנו ערך מוסף בקבוצות העבודה על ידי כתיבת הדוחות השנתיים והממשק הישיר מול היצואנים, מה שצפוי הלכה למעשה להרחיב את סמכויותיו של הגוף. מעבר לכך יש להבהיר כי לא מדובר במהלך זמני אלא מתמשך, וכי הנוכחות המלאה והפעילה של כל אחד מהמשתתפים היא קריטית להצלחת המדיניות המדוברת.

ה. **שנת התנעה:** לאחר החלטת הממשלה להקמת דסק הייעוץ, יש לבצע את המכרזים לצורך איתור היועצים החיצוניים, ובמקביל לפתח תוכנית עבודה מסודרת עם אג'נדה מוגדרת לפורום ההתכנסות הרחב בכל מפגש על ידי התייעצות עם הגורמים המעורבים. עם איתור המועמדים יש לכנס את הגורמים הרלוונטיים בפורום הכללי לדיונים החודשיים. יש לוודא כי כל המשתתפים מעורבים באופן אקטיבי ומספקים את הידע המצטבר על סמך מומחיותם. לאחר קיום שבעה מהמפגשים, יש לאסוף את המידע המצטבר מהדיונים ולהעבירו בצורה מסודרת לשתי קבוצות העבודה, תוך תדרוך על הממצאים שעלו מהפורום עד כה. על קבוצת העבודה שאחראית על כתיבת הדוח יוקצבו שלושה חודשים לסיימו, תוך קבלת מידע נוסף מהפורום תוך כדי עבודה ב-3 המפגשים האחרונים לשנת הפעילות. קבוצת העבודה שאחראית על הייעוץ והסיוע ליצואנים תחל להיפגש במקביל עם יצואנים פוטנציאליים בתכיפות גבוהה (שמונה ימי עבודה בכל חודש למשך שלושה חודשים), תוך איתור ההזדמנויות הכלכליות הרלוונטיות לאותם יצואנים על סמך ההמלצות המתקבלות. יש להעביר סקרי שביעות רצון לכלל היצואנים שקיימו פגישות עם קבוצת הייעוץ במהלך השנה.

שנות המשך פעילות: לקראת סיום שנת העבודה ותחילתה של חדשה, יפורסם הדוח השנתי, יתקיימו במידת הצורך מכרזים חדשים ליועצים החיצוניים. לאחר מכן הדסק ימשיך את מפגשיו החודשיים עם אג'נדה חדשה בהתאם לניסיון הנרכש בשנת ההתנעה ובהתאם להמלצותיהם של חברי הפורום וקבוצות העבודה. קבוצת העבודה שעוסקת בייעוץ תעבור לפעילות שוטפת אך מצומצמת יותר של יומיים בחודש. לאחר תשעה מפגשים של פורום הדסק הכללי תתכנס קבוצת העבודה האמונה על כתיבת הדוחות, ותכתוב את הדוח השנתי החדש עד סיום שנת הפעילות. יש להעביר סקרי שביעות רצון לכלל היצואנים שקיימו פגישות עם קבוצת הייעוץ במהלך השנה. וחוזר חלילה.

תרשים 10: גאנט לויז הישום

											חודשי פעילות	משימה - שנת התנה	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
													החלטת ממשלה
													מכרזים
													יצירת תוכנית עבודה לפורום כללי
													מפגשים חודשיים - פורום כללי
													פרסום למשיכת יוצאים
													קבוצת עבודה א' - דוח שנתי
													קבוצת עבודה ב' - סיוע וייעוץ
													שליחה וקבלה של סקרי שביעות רצון
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		משימה - שנה ב' (והלאה)
													פרסום דוח שנתי
													מכרזים חדשים (במידת הצורך)
													יצירת תוכנית עבודה לפורום כללי
													מפגשים חודשיים - פורום כללי
													קבוצת עבודה ב' - סיוע וייעוץ
													קבוצת עבודה א' - דוח שנתי
													שליחה וקבלה של סקרי שביעות רצון

פרוצדורות: ניהול הפורום – פגישות הפורום ינוהלו וירוכזו מטעם האחראי הכולל ליישום על ידי נציג המועצה הלאומית לכלכלה, אשר יהיה הנציג היחיד לקבל זכות וטו על המלצותיו.

מקום הפעילות של הפורום וקבוצות העבודה - למען נוחות המשתתפים, פגישות הפורום יתקיימו בכל חודש במשרד/יחידה ממשלתית אחרת בקרב שחקני הדסק, וקבוצות העבודה יפעלו ממכון הייצוא, הואיל ועובדי קבוצות העבודה משויכים לגוף, וזהו המקום בהם מסופקים שירותים אלו כיום.

פרסום ואופן יצירת הקשר – הפרסום למשיכת יוצאים ייעשה לאורך ארבעת חודשי הקמפיין באתרי האינטרנט ועמודי המדיה החברתית של המשרדים והיחידות הממשלתיות בדסק הייעוץ, בו יתבקשו המעוניינים להשאיר פרטי התקשרות. בנוסף לכך, שלושת החודשים האחרונים של הקמפיין ילוו בפרסום רדיו בו יוכלו ליצור קשר טלפוני עם צוות הייעוץ (קבוצת עבודה ב'). לבסוף, יופצו חוזרים בנושא לידיעת עובדי מכון הייצוא ונציגי יתר המשרדים והיחידות הממשלתיות המעורבים בדסק הייעוץ, כך שבמידה וייתקלו ביצואנים פוטנציאליים בפעילותם השוטפת שאינה נוגעת בנושא, ימליצו להם לפנות לדסק הייעוץ על מנת להיעזר בשירותיו. אופן העברת המידע בין הפורום וקבוצות העבודה

- המידע המתקבל מפעילות הפורום הכללי ירוכז על ידי נציג המועצה הלאומית לכלכלה, ויועבר באופן מסודר לשתי קבוצות העבודה. בעת מתן הייעוץ ליצואנים, קבוצת עבודה ב' תיעזר בדוח השווקים הנכתב על ידי קבוצת עבודה א' ותקיים תקשורת שוטפת עמם. הכשרת צוות הייעוץ - הצוות, אשר יואצל מיחידת המידע והמודיעין התחרותי, מקבל הכשרה ייעודית במכון הייצוא על מגוון רחב של נושאים בתחום המכון ובשלבי תהליך הייצוא השונים. הכשרה זו תסייע לצוות לסנכרן בין מידע השווקים המתקבל מהמלצות הפורום הכללי וקבוצת עבודה א' למאפייניו של הייצואן לו

נותנים שירות. תכני פגישת הייעוץ ואורך הליווי – התהליך יכלול בדיקה של הנדרש על מנת לבנות תוכנית אסטרטגית ליצואן, לרבות מחקר שוק פרטני בהתאם לצרכי היצואן, במידת הצורך, לזיהוי שוקי המטרה הרלוונטיים. היצואן יחליט אם ללכת לשווקים האלה בהתאם לקריטריונים שונים שיציגו לו היועצים. ברגע שהוחלט שוק המטרה תיבנה תוכנית שיווקית, שתכלול את הנתונים הנדרשים (תוך היעזרות בנתונים שנאספו על ידי דסק הייעוץ ובמשאבים נוספים של מכון הייצוא) לקבלת החלטות עסקיות על ידי היצואן, על ידי הבנת הצעת הערך⁹³ שהוא יכול להביא לשוק. במידה ותידרש הבנה מעמיקה יותר שאינה בתחומי ההתמחות של היועצים, יוכלו היועצים להפנות את היצואנים לגורמים הרלוונטיים בתוך מכון הייצוא ומחוצה לו. בהתאם לצרכי, מאפייני ורצונות היצואן, הליווי יכול להיעשות משלבים התחלתיים בתהליך הייצוא עד לשלב סגירת העסקאות. בדיקת איכות הייעוץ – כל יצואן עמם ייפגשו היועצים יתבקש להגיש משוב על ידי מערכת המשובים הממוחשבת של מכון הייצוא, בה יצואן יעיד על איכות השירות שניתן לו ברמה התפיסתית. בין היתר יישאל האם למד דבר מה כתוצאה מתהליך הייעוץ, האם קיבל עזרים מקצועיים שלא הכיר או שלא עשה בהם שימוש, והאם השירות שניתן לו עזר לו לקבל החלטות אסטרטגיות טובות יותר. שנית, היצואן יתבקש לדווח על סיפורי הצלחה בסגירת עסקאות, במידה והיו כאלו⁹⁴. שלישית, תתקיים בדיקה פנימית בקרב צוות הייעוץ כמה מאגרי מידע ועזרים מקצועיים הותאמו והוגשו ליצואן. הפיקוח על צוות הייעוץ ייעשה הן על ידי נציג המועצה הלאומית לכלכלה מטעם האחראי הכולל ליישום והן על ידי מכון הייצוא.

1. הערכת היישום והמדיניות המוצעת

- הערכת היישום:** על מנת לוודא כי תוכנית היישום הצליחה, היעדים המוגדרים לביצוע הינם -
- א. רמת השתתפות מלאה ומתמשכת של נציגי הגופים הממשלתיים והחוף-ממשלתיים בפורום הכללי. כל שחקן יתרום באופן אקטיבי לפעילות הדסק על ידי מתן תשומתו המקצועית מתוך תחום פעילותו וניסיונו בתחום המדובר כפי שהוגדר לו⁹⁵, בהתאם לשיפוטו ומעקבו של נציג המועצה הלאומית לכלכלה, לאורך כל שנת פעילות.
 - ב. עמידה מלאה בזמנים, לרבות התקיימות סדירה של הפורום הכללי ופרסום דוח השווקים על מדינות אפריקה שנתית בהתאם למוגדר בגאנט היישום (תרשים 10), לאורך כל שנת פעילות.

⁹³ הצעת ערך – מהו הצורך שיצואן עונה עליו בשוק מסוים, שאותו שוק טרם יכול להציע.
⁹⁴ אם כי המדד אינו מדויק לגמרי, הואיל וישנם פקטורים רבים שיכולים להילקח בחשבון בהצלחה או בהיעדר הצלחת עסקאות שאינם קשורים באופן ישיר לייעוץ שניתן ליצואנים.
⁹⁵ ראו תפקיד/השפעה במפת השחקנים המשפיעים והמעורבים ביישום.

- ג. קיום של לפחות 100 פגישות עם יצואנים על ידי קבוצת עבודה ב' לאורך כל שנת פעילות.
- ד. קבלת דירוגי שביעות רצון טובים עד מצוינים בסקרי שביעות רצון שיועברו ליצואנים, לאורך כל שנת פעילות.
- ה. דיווחים על סגירת עסקאות בקרב 15-20% מהיצואנים עמם נפגשה קבוצת עבודה ב', לאורך כל שנת פעילות.

הערכת מטרות המדיניות: המדדים לבחינת ההצלחה ברמת המדיניות הינם -

- א. הכפלת היקף ייצוא הסחורות והשירותים של ישראל לאפריקה מדרום לסהרה בתוך חמש שנים, לסך של כ- 1.2-1.4 מיליארד דולר בשנה, תוך הגדלת מספר כלל החברות התורמות לייצוא.
- ב. הגדלת מספר החברות הקטנות והבינוניות הפעילות בשווקים השונים (גיוון הייצוא), באופן שהיקף ייצוא הסחורות והשירותים השנתי למדינות אפריקה מדרום לסהרה, מבלי לקחת בחשבון את היצואנים הגדולים והגדולים מאוד בעת הנוכחית, יוכפל בתוך חמש שנים.
- ג. הגברת רמת השרידות של יצואנים מכל סוגי הגדלים באפריקה מדרום לסהרה למדדים גבוהים יותר המשתווים או מתעלים על אלו הקיימים במדינות אסיה המתפתחות, בתוך חמש שנים.
- ד. ירידה של כ-50% מהיקף ההצבעות העוינות לישראל בעצרת הכללית בקרב כל מדינה מולה ישראל מקדמת יחסי מסחר באפריקה להצבעה לטובת ישראל / היעדרות / הימנעות (בתיעדוף של האופציה הראשונה) בתוך חמש שנים. כך, לדוגמה, הציפייה היא כי היקף ההצבעות העוינות של אתיופיה ירד מ- 21 לכ-10, של ניגריה מ-12 לכ-6, ושל קמרון מ-2 לכ-1-0.

2. תרחישים אפשריים

1. **היעדר שיתוף פעולה של השחקנים הממשלתיים:** מתוך כלל השחקנים הממשלתיים במסגרת דסק הייעוץ, ייתכן מצב בו אחד השחקנים לא ירצה, או לא יוכל לשתף פעולה מסיבה מסוימת. כך לצורך העניין שחקן יכול להחליט כי הדסק לא תורם לקידום האינטרסים של משרדו/יחידתו, לחשוב כי המדיניות לא תתרום בפועל לצמצום התופעה הבלתי רצויה, או שהמשאבים הדרושים להשתתפותו בדסק אינם בנמצא. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי הן בעצם ההשתתפות השוטפת של אותו שחקן בדסק ו/או קבוצות העבודה, והן בהשתתפות אקטיבית ומועילה של השחקן במהלך הפעילויות השוטפות של הדסק.
- מכיוון שהחשיבה הקבוצתית על בסיס הניסיון המקצועי וההתמחות של כל המעורבים היא קריטית להצלחת המדיניות, בתרחיש של חוסר שיתוף פעולה נדרש להשתמש בסנקציות הזמינות

למנכ"ל משרד ראש הממשלה על מנת להביא ולרתום אותם לפעילות דסק הייעוץ (כגון פעולות להחלשת כוח השחקן בתחום המדובר, בין היתר על ידי המלצות להורדת תקציב המשרד/יחידה, לדוגמה). במידה וניכר כי השחקן אינו מסוגל לשתף פעולה (ללא קשר לרצונו), יש לבחון את החלפת השחקן בשילוב של שחקן ממשלתי או לא ממשלתי מקביל עם ניסיון מקצועי והתמחות דומה, באופן שלא יפגע בתהליך החשיבה הקבוצתית במסגרת דסק הייעוץ הלאומי.

2. **נציג לא כשיר בקרב השחקנים הממשלתיים** : הואיל ולשחקנים הממשלתיים ישנה יד יחסית חופשית בבחירת הנציג הרלוונטי לדסק הייעוץ הלאומי, ויריעת תתי-התחומים הנוגעים לנושא הנדון הינה רבה, ייתכן מצב בו הנציג של הגוף הממשלתי המדובר יחסר את הידע או הכלים הנדרשים על מנת למלא ביעילות את הפונקציה הייעודית לו במסגרת דסק הייעוץ.

על מנת למנוע מצב שכזה, ובדומה למכרזים עבור היועצים החיצוניים, יש לקבוע קריטריונים מסוימים של ידע והכשרה רלוונטיים על מנת לוודא כי הנציגים יכולים לעמוד במשימתם. דרך מומלצת לעשות זאת היא להתייעץ עם כל הגורמים הרלוונטיים, להבין היטב את תת-התחומים שצפויים להיות חלק מהאג'נדה, ולקבוע במשותף במה צריך לעמוד כל נציג בדסק. מעבר לכך, במידה ויתברר כי ישנם פערים משמעותיים של ידע בין שחקן אחד לאחר אשר בלתי ניתנים לגישור רק על ידי מציאת נציגים מתאימים, יש ליצור הכשרה בסיסית עבור כלל הנציגים של דסק הייעוץ, אשר תאפשר להם להיות בקיאים וכשירים לבצע את המוטל עליהם במסגרתו.

3. **חוסר היענות של היצואנים** : המדיניות המדוברת מיושמת תחת ההנחה כי חסם מרכזי של היצואנים הינו היעדר מידע שווקים אמין על אפריקה המותאם לצרכי היצואנים הישראליים, ובמידה ותהיה פלטפורמה אשר תסייע להנגיש את המידע הזה (במקביל למאמצי שיווק בסיסיים להגיע ליצואנים), היצואנים הרלוונטיים יעשו בפלטפורמה זו שימוש על מנת להרחיב את הסחר שלהם במדינות היעד.

יחד עם זאת, ייתכן מצב בו בעיה נוספת שזוהתה, מוניטין נמוך של השוק האפריקאי, תשפיע על נכונות היצואנים להיעזר בכלים הממשלתיים הזמינים להם על מנת להגביר את הייצוא לאפריקה. במידה וניכר כי היצואנים לא מסתייעים ברמה מספקת בשירותי דסק הייעוץ הלאומי על מנת לקדם על הייצוא, יש לקיים מפגשים עם יצואנים על מנת להבין את מהות הפערים. במקביל, יש לקדם מאמצי הסברה נרחבים בקרב היצואנים על מנת להדגיש את היתרונות והרווח הפוטנציאלי הטמון בייצוא למדינות היעד, תוך הגברת מאמצי השיווק הקיימים.

נספח ח' - הלקוח

נייר מדיניות זה ממוען לממלא מקום מנכ"ל משרד ראש הממשלה, רוני פרץ. פרץ מופקד על פי הגדרת תחומי הפעילות של משרדו על הובלת עבודת המטה והמדיניות המתבצעת במשרד ראש הממשלה במכלול הנושאים הכלכליים, החברתיים והאזרחיים בישראל. המנכ"ל מרכז את עבודת המטה הממשלתית בנושאים אלו מטעמו של ראש ממשלת ישראל, והינו מוביל ושותף מרכזי בפרויקטים לאומיים גדולים שעל סדר יומה של הממשלה ושל ראש הממשלה. משרד ראש הממשלה, שפרץ עומד בראשו, ייעודו לרכז את תכנון המדיניות ועבודת המטה ברמה הלאומית, להוביל את הרפורמות בשירות הציבורי ולקדם פרויקטים בעלי משמעות לאומית לתקופות זמן מוגדרות⁹⁶.

היות שהתופעה והבעיה בהן עוסק הנייר נוגעות לקידום היצוא הישראלי למדינות אפריקה, סוגייה רבת פנים בתחומי הפעילות של מספר רב של משרדים ויחידות ממשלתיות, מנכ"ל משרד ראש הממשלה נבחר בתור המתאים ביותר לטיפול בנושא. זאת משום שתפקידו נועד בין היתר לרכז סוגיות רוחביות בעלי חשיבות רבה ברמה הלאומית מסוג זה, וכן לאור העובדה שראש הממשלה נתניהו, לפי הצהרותיו, רואה חשיבות רבה בקידום יחסי ישראל עם מדינות אפריקה.

על ידי שימוש בסמכותו ובתמיכת ראש הממשלה, יכול ממלא מקום מנכ"ל משרד ראש הממשלה להתוות מדיניות אליה יהיו כפופים משרדי ויחידות ממשלתיות הנוגעים לסוגייה, ולהביא לתוצאה הרצויה הן מבחינת ראש הממשלה והן מבחינת ישראל ברמה הלאומית: קידום היחסים הכלכליים והמדיניים עם מדינות אפריקה השונות. זאת בהמשך להחלטות ממשלה קודמות בחסות משרד ראש הממשלה אשר עסקו בנושא במישרין או בעקיפין.

למרות ההחלטה לפזר את הכנסת לאחר הבחירות ב-09/04/2019 והכרזה על מועד חדש לבחירות ב-17/09/2019⁹⁷, לא ניכר עת כתיבת הדברים כי ישנו שינוי משמעותי בשחקני הממשלה באופן הצפוי להשפיע על ניתוח סוגיית המדיניות המדוברת בטווח הזמן הקרוב. הערכת הכותב הינה כי לא יהיה שינוי משמעותי בשחקנים בהקשר זה גם לטווח הרחוק, לאחר קיום הבחירות.

⁹⁶ "מנכ"ל משרד ראש הממשלה, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <http://www.pmo.gov.il/BranchesAndUnits/direcgeneral/Pages/direct.aspx>.
⁹⁷ "הצעת החוק לפיזור הכנסת אושרה בקריאה ראשונה, התאריך לבחירות: 17 בספטמבר, מעריב on-line, התבצעה כניסה ב-30/05/2019, <https://www.maariv.co.il/news/politics/Article-700857>.