

15 ינואר 2025

ט"ו טבת

תשפ"ה

לכבוד:

נאוה זקן

סמנכ"לית בכירה למינהל ומשאבי אנוש

באמצעות הדוא"ל

קידום תעסוקה איכותית בצפון באמצעות מודל עבודה אזורי

1. לקראת פגישתנו בפברואר, אנו מעבירים לעיוןך את עיקרי ההצעה שפותחה בשותפות "המקפצה" לייסוד יוזמה אזורית לפיתוח הון אנושי, שתפתח מענים מתוך התבוננות כוללת על צורכי הצפון. את ההצעה העברנו למשרד הכלכלה ולמנהלת תנופה. למען שיקום הצפון נודה לאימוץ ההצעה על ידכם.
2. בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", נפגע בצורה עמוקה מרקם החיים ביישובי גבול הצפון, ונגרמו נזקים כלכליים כבדים לתושביו ועסקיו. קיים סיכון של ממש כי המלחמה תוביל להתדרדרות ארוכת טווח של הצפון כולו, והרחבה משמעותית של הפערים הניכרים בינו לבין המרכז. נוכח הצורך הלאומי בשיקום ובחיזוק משמעותי של האזור כולו, נדרשת התגייסות המדינה להשקעה ממוקדת בצפון, בין היתר בתחום התעסוקה. כדי להבטיח את האופק התעסוקתי והכלכלי של הצפון ותושביו, תידרש חשיבה ברמת אזור הצפון כולו, שיישובי הגבול הם חלק ממערכת התעסוקה הכוללת שלו.
3. פעולה על בסיס אזורי תאפשר הסתכלות מותאמת ליכולות ולצרכים המיוחדים של הצפון, חיבור חזק לגורמים הפועלים בשטח והתאמת המענים לצרכים האזוריים. כדי להצליח, יש לתת לגורמים באזור עצמו, המכירים את צרכיו הייחודיים והמגוונים, את הגמישות לבנות כלים חדשים ורלבנטיים, בהתאם לאסטרטגיה אזורית כוללת. העבודה האזורית גם תשתלב בתהליך פיתוח וחיזוק רמת ממשל זו בישראל, ותאפשר בניית אמון ושותפויות ארוכות טווח, שמתחברת עם מגוון תהליכים אזוריים בתחומים נוספים.
4. בשם שותפות "המקפצה" מוצע כי הממשלה תקצה תקציב ייעודי להפעלת יוזמה אזורית לפיתוח הון אנושי בצפון. מטרתה של יוזמה זו תהיה לזהות את צורכי כוח האדם לצמיחת הכלכלה והתעסוקה באזור ולפעול למילוי צרכים אלו באמצעות מגוון תוכניות איכותיות שיחזקו את הכישורים והיכולות של עובדים בצפון. אנו סבורים כי השקעה מסוג זה תוכל לסייע למשך בחזרה לצפון הן את המעסיקים והן את התושבים, שיראו בצפון אופק תעסוקתי איכותי עבורם.
5. אנו מציעים כי היוזמה תבוצע על ידי משרד הכלכלה ביחד עם מנהלת תנופה לצפון, בתקצוב משותף (מצ"ב התחשיב להערכת עלות שנתית של היוזמה - וכקובץ). הממשלה תוציא קול קורא באמצעותו תבחר גוף בעל היכולות והניסיון הנדרש להפעיל את היוזמה האזורית. הגוף המפעיל שיבחר יקבל את הסמכות והאחריות לזהות ולהגדיר את הצרכים בתחום פיתוח מיומנויות לתעסוקה, ידאג לפיתוח והפעלת הקורסים הנדרשים ביחד עם מעסיקים ומכללות, וירכז את תהליך הגיוס, הליווי וההשמה של המשתתפים בהכשרות. השאיפה היא שיוזמה זו תהנה מרמה גבוהה של חופש פעולה, לצד דרישה להראות עמידה באבני דרך ומדדים מדויקים של יחס עלות-תועלת, שאותה יבדוק גוף הערכה מקצועי ועצמאי. המימון ליוזמה יועבר בצורה מדורגת, בכפוף לעמידה באבני הדרך שיוגדרו בתוכנית ההערכה.
6. בדפים למטה תמצאי פירוט הצעותינו לגבי תחומי האחריות של היוזמה האזורית המוצעת, תהליכי עבודתה, קהלי היעד, הפעולות ותהליך ההקמה, התקצוב והבקרה.
7. נציין, כי ההצעה מסתמכת על המחקר והידע הרב שאוגם במקפצה – המטה להשקעה במקצועות המחר, שותפות של עשרות ארגוני מעסיקים, ארגונים חברתיים, חברות עסקיות, מוסדות ללימודים

מקצועיים ומומחים מהאקדמיה ומהפרופסיה. השותפות הוקמה ומרוכזת ע"י עמותת 121 – מנוע לשינוי חברתי מאז 2020, ומטרתה היא לגרום למדינה להשקיע באופן רחב ומשמעותי בפיתוח מיומנויות עובדים. חברי המקפצה פיתחו בתהליך למידה ארוך ומשמעותי הצעה לתוכנית לאומית להכשרות מקצועיות והגישו לממשלה אותה ועוד שורה של הצעות ומודלים ישימים לביצוע קורסים איכותיים לשוק התעסוקה.

8. אם יש שאלות טרם המפגש, נשמח לשמוע אותן.

בברכה,

בועז אחד-העם

מקדם מדיניות, עמותת 121

התחשיב המוצע:

תקציב שנתי ליוזמה איזורית לפיתוח הון אנושי בצפון					
הכנסות	הוצאות	כמות יחידות	עלות ליחידה	עלות שנתית כוללת	הערות
ביצוע הכשרות	5,500	12,000		66,000,000	ראו הערה מס' 1
עבודות שטח של מעסיקים	10	600,000		6,000,000	מנהלים בכירים לשעבר במספר העסק
עבודה עם מכללות, גופי חינוך ושלטון מקומי	15	240,000		3,600,000	
חבונן, מעקב וגיבוי נתונים	5	300,000		1,500,000	
מחקר הערכה מלאה	1	2,000,000		2,000,000	
תפעול, הנהלה וכלכלית				4,900,000	חשבון לפי 5% מעלות ביצוע ההכשרות + 10% מהעלויות האחרות
סה"כ עלות				84,000,000	
הכנסות					
משרד הרוכלות				56,000,000	עבור משתתפים ששולח הובסון
מנהלת חשבון				28,000,000	עבור משתתפים מהאזור שלהם בלבד
סה"כ הכנסות				84,000,000	
נתונים לתחשיב (נתונים נבחרים ל-2022)					
הנתונים האזוריים					הנתונים הכוללים
מס' אגילוסיה בגלל הכוללות	974,884				מס' אגילוסיה בגלל הכוללות
מס' אגילוסיה בגלל 15-64	621,334				מס' אגילוסיה בגלל 15-64
עובדים	467,460				עובדים
קבוצות יעד					
קבוצות יעד	גודל כולל	אחוז ההקצאה להכשרה	כמות ההקצאה להכשרה	מספר משתתפים שנתי	שיעור מימון
בערים הבנויות לשוק העבודה מדי שנה	16,593	50%	8,297	2,904	35%
עובדים שמחזיקים מיומנות מעבר המיומנות	161,304	40%	64,522	1,936	30%
מקצועות נדירים ועובדים אחרים להמכה	12,621	100%	12,621	631	50%
סה"כ צווי משתתפים				5,471	

הערה מס' 1: עלות ממוצעת ליחיד, כיוון שהממוצע כולל הכשרות לעובדים קיימים שרון זהות יחיד, השתתפות מעסיקים בעלות ההכשרה, וההערכה שהמחשבוניות לחישוב עובדים לאפשר בוחנה בהכשרות שבתן עלות-העלות גבוהה (עלות נמוכה ושעלות גבוהה).

הצעת המקפצה ליוזמה אזורית לפיתוח הון אנושי בצפון

א. תחום אחריות וקבלת החלטות

1. מוצע כי היוזמה האזורית לפיתוח הון אנושי תישא באחריות הכוללת לתהליך פיתוח ההון האנושי באזור הצפון, החל מיצירת הקשר הראשוני עם מעסיקים, דרך גיוס משתתפים והפעלת הקורסים, ועד להשמה מוצלחת בפועל. במסגרת זאת, וכל עוד תהיה התקדמות לפי אבני הדרך שנקבעו (ראו בהמשך), יהיה ליוזמה חופש מלא להחליט אילו קורסים לבצע, כיצד לתמחרם, מה יהיו תכניהם, עם אילו מוסדות פדגוגיים להתקשר לצורך ביצוע הקורס, מי ישתתף בהם (במסגרת אוכלוסיית היעד שתפורט להלן) וכל היבט אחר שלהם (כמות שעות, גודל כיתה, שיטת לימוד וכו').
2. הקורסים יוכלו להיות ממוקדים בכישורים הרלוונטיים למקצוע מסוים, להקנות כישורי יסוד בתחומים כמו אוריינות לשונית, כמותית וטכנולוגית, ולשלב כישורים רכים או התנסות מעשית במסגרת הלמידה. ליוזמה תינתן גמישות לקבוע את תכני הקורסים וללמד את המיומנויות שנדרשות בהתאמה לשוק העבודה, לצורכי המעסיקים ולצרכי האזור.
3. מוצע כי היוזמה תפעל בהנחיית גורמים באזור הצפון עצמו, בתיאום ובשילוב השלטון המקומי בצפון ושותפות ¹RegionUp בניהול היוזמה ישולבו גם מעסיקים מהאזור, מכללות, ארגוני תעסוקה, בעלי עניין ומומחים – במסגרת ועדת היגוי, ועד מנהל או גוף מייעץ - כדי להבטיח את מחויבותם של כלל השחקנים לשיתוף פעולה עם היוזמה. בנוסף, יגויסו לצוות היוזמה בכירים לשעבר מהמגזר העסקי (מנכ"לים, מנהלי מפעלים וחברות מסחר, מנהלי יחידות עסקיות), שיש להם את המומחיות והמעמד הנדרשים לעבודה עם המעסיקים בדרג גבוה.

ב. קהלי יעד

4. ההכשרות אותן תפעיל היוזמה ייועדו למשתתפים מעל גיל 18, הגרים באזור הצפון, שאין להם תואר אקדמי ואינם לומדים לתואר כזה. זאת, נוכח העובדה שבאוכלוסייה זו כיום מושקעים רק משאבים מצומצמים, וצרכיה לפיתוח מיומנויות וכישורים גדולים במיוחד. עם זאת, כדי לאפשר גמישות ויעילות, תהיה ליוזמה אפשרות לשלב אוכלוסיות נוספות בהכשרות, כל עוד 75% מסך המשתתפים בתוכניות שהיא מממנת ישתייכו לאוכלוסיית היעד העיקרית.
5. יודגש, כי ההכשרות יהיו מיועדות לכלל הקבוצות:
 - 5.1. צעירים שנכנסים לשוק העבודה.
 - 5.2. מועסקים שמעוניינים בשדרוג יכולותיהם: קידום בתחום המקצועי הנוכחי, מציאת עבודה נוספת או הרחבת היקף תעסוקה.
 - 5.3. עובדים שמעוניינים או נדרשים לשנות מסלול: מעבר מעבודה לא מקצועית למקצועית, או הסבת מקצוע.

¹ תוכנית RegionUp הינה תוכנית משותפת למשרד העבודה, משרד הכלכלה, משרד הפנים, שירות התעסוקה, רשות החדשנות, ג'וינט-תבת ואשכולות נגב מערבי, גליל מזרחי, גליל מערבי, בית הכרם והמפרץ. מטרת התוכנית הינה קידום פריון מכליל ותעסוקה איכותית ברמה האזורית באמצעות בניית תפיסה אזורית הוליסטית צופה פני עתיד ורלוונטית לאזור הגאוגרפי. במסגרת התוכנית מוקמות 4 שותפויות אזוריות לקידום פריון מכליל ותעסוקה איכותית. השותפויות יישמשו כפלטפורמות אזוריות אשר יהוו מרחב עשייה אזורי המתאם, מאגם, יוצר ומניע מענים חדשניים לאתגרי התעסוקה והפריון, באופן המותאם לאזור, מכיר את נכסיו וצרכיו. זאת באמצעות יצירת תשתית חדשה של שותפות של אקוסיסטם בעלי עניין רחבה, הבונים יחד מנגנונים, מסדי נתונים ופתרונות רלוונטיים למקום. השותפויות יקדמו העברה של משאבים וסמכויות להחלטה ברמה האזורית, יאפשרו למספר משרדי ממשלה לפעול דרך גורם מתאם אחד ויאפשרו פעולה משותפת לממשלה, שלטון מקומי, פילנתרופיה, המגזר העסקי, האקדמיה והחברה האזרחית. פעילות השותפויות תתמקד ב-3 תחומי תוכן עיקריים: פיתוח עסקי אזורי, תשתיות וטכנולוגיה אזורי והון אנושי אזורי.

5.4. מובטלים או אנשים מחוץ למעגל העבודה.

6. ההכשרות יהיו פתוחות לכל תושבי אזור הצפון, המשתייכים לאוכלוסיית יעד, אך יינתן תיעדוף בפיתוח ההכשרות ובקבלה אליהן לצרכי תושבי יישובי הגבול שפוננו או נפגעו בצורה קשה במהלך המלחמה.
7. בנוסף לכך, היוזמה תהיה מחויבת לפתח גם הכשרות שישירות את צרכיהם של עסקים קטנים ובינוניים, עד 100 עובדים, הפועלים בשטחה של היוזמה האזורית. זאת, מאחר ולמעסיקים אלו חסרים התשומות והמשאבים הנדרשים ליזום הכשרות בעצמם, ולעתים גם קיים פער ידע משמעותי שמקשה עליהם לאפיין צרכים ולזהות הזדמנויות לשדרוג כישורי העובדים. בהתאם לכך, מתוך האנשים שיושמו במשרות או יקודמו כתוצאה מפעילות היוזמה, לפחות 50% יצטרכו להיות מועסקים ע"י עסקים קטנים ובינוניים.

ג. פעילות היוזמה האזורית

8. איסוף מידע לגבי צורכי המעסיקים בתחום ההכשרות באופן יזום ושיטתי: היוזמה תקיים עבודת עומק פרואקטיבית עם מעסיקים באזור, כדי למפות ולהבין אלו בעלי מקצוע חסרים להם. במסגרת זאת, היא תשתמש במאגרי מידע ובקשרים עם גופים רלבנטיים הפועלים באזור (כמו ארגוני מעסיקים, שירות התעסוקה, חברות לפיתוח כלכלי, אזורי תעסוקה וכו') כדי למפות את המעסיקים הגדולים, הקטנים והבינוניים, בדגש על אלו שיש להם מחסור בכוח אדם מיומן. צוות היוזמה ייצור קשר ישיר עם עסקים אלו, ויקיים איתם פגישות כדי לבסס אמון ולהבין את צרכיהם בתחום פיתוח הון אנושי.
9. איסוף מידע לגבי תשתיות קיימות בתחום התעסוקה וצרכיהם של עובדים ומחפשי עבודה באזור: היוזמה תתייעץ עם מכללות, שירות התעסוקה, מרכזי מעברים, מרכזי הזדמנות, מרכזי הכוון לאוכלוסיות (חרדים, ערבים, אנשים עם מוגבלויות וכו'), מרכזי צעירים, מחלקות רווחה ברשויות המקומיות, וכל גוף רלבנטי אחר באזור. זאת, במטרה להבין ולאפיין את היקפה, מאפייניה ורצונותיה של אוכלוסיית היעד באזור המעוניינת בפיתוח כישוריה.
10. גיוס המעסיקים לקורסים להכשרות מקצועיות ופיתוח הקורסים עמם: היוזמה תפעל באופן פרואקטיבי לשכנע מעסיקים להשתתף בהכשרות, ולהתחייב להשמה, התנסות בעבודה או להשתתפות במימון הקורס. ביחד עם המעסיקים, וגורמים פדגוגיים מקצועיים, הם יבנו תוכנית הכשרה אופטימלית למקצוע הנדרש. ההערכה היא כי במקרים רבים היוזמה תצטרך לתווך בין מספר מעסיקים שונים כדי להביאם להסכים על תוכנית הכשרה משותפת.
11. מימון ההכשרות: במקרים בהם הדבר נדרש, היוזמה תשלם ישירות עבור עלות ההכשרה (כולה או חלקה), שתבוצע ע"י מכללות בעלות ניסיון וידע רלבנטי, לפי שיקול דעתה של היוזמה. במקרים אחרים, הם יארגנו קבוצות מעסיקים להכשרה משותפת, יחברו בין מעסיקים לגורמים מוסמכים רלוונטיים, או יפעלו ליזום קורסים נחוצים בכל דרך אחרת.
12. גיוס המשתתפים, ליווי והשמה: היוזמה תהיה אחראית לגיוס משתתפים בהכשרות, לליווי ותמיכה בהם במהלך הלימודים ולהשמתם בסיום הקורס. פעולות אלו יתבצעו באמצעות גופים בעלי ניסיון ויכולות רלבנטיות (כמו שירות התעסוקה, מכללות, ארגוני תעסוקה, והמעסיקים עצמם), או בידי צוות היוזמה, בהתאם לעניין ולצורך.
13. הערכות למצבים מיוחדים ושעת חירום: היוזמה תפתח פתרונות ומענים לפיתוח הון אנושי המותאמים לאתגרים עימם מתמודד הצפון בתקופת הלחימה הנוכחית, בשיקום שלאחריה, ולתרחישי חירום עתידיים, כולל אפשרויות ללמידה מרחוק.
14. פעולות אחרות הנדרשות לקידום מטרות היוזמה: היוזמה תהיה חופשית ותינתן לה הגמישות הניהולית להשתמש בתקציבה כדי לממן ולאפשר פעולות אחרות המקדמות את מטרותיה, כמו סיוע למעסיקים שחסרות להם תשתיות בתחום ניהול משאבי אנוש, או חיבורם למשאבים ממשלתיים בתחומים שאינם קשורים ישירות לפיתוח הון אנושי (כמו מענקים להשקעות הון, הלוואות ליזמים, תמריצים להעסקת עובדים, ייעוץ עסקי וכו').

ד. תהליך הקמה, תקצוב ובקרה

15. הממשלה תקצה תקציב ייעודי לפיתוח הון אנושי בצפון ותפרסם קול קורא למימושו, אליו יוכלו לגשת גופים בעלי ידע וניסיון קודם בתחום. הגופים המעוניינים יתבקשו להגיש:

15.1. תקציב רב-שנתי המפרט את העלויות הצפויות, כולל שכר לצוות היוזמה, עלות ההכשרות עצמן, עלות הערכה ומדידה, תשלום לספקים חיצוניים, וכל עלות אחרת הנדרשת לקדם את מטרת היוזמה.

15.2. אומדן ראשוני, במונחים כספיים, של התועלת הצפויה לחברה, למשק ולפרטים המשתתפים בקורסים כתוצאה מהפעלת היוזמה, כולל העלאת הפריין והשפעות נוספות. אומדן זה צריך להיות ניתן לבדיקה ומדידה מדויקת, בדרכים שייקבעו מראש וישולבו בתוכנית ההערכה (ראו פרטים למטה).

15.3. תכנית הערכה ומדידה, שתפרט כיצד תחושב בפועל התועלת הצפויה לחברה (המפורטת לעיל), אילו נתונים וחומרים יצטרכו להיאסף ובאילו דרכים, ולו"ז מפורט לפרסום הממצאים, כולל אבני דרך שבהן יש לעמוד (כמו היקפי הכשרות, שיעורי השמה וכו'). להצעה תצורף התחייבות של גוף ההערכה שילווח את היוזמה - לבצע את תכנית ההערכה בהתאם לתקציב שנקבע, לפעול באופן עצמאי מהנהלת היוזמה ולפרסם את ממצאיו בהתאם ללו"ז.

16. בחירת הזוכה תהיה בהתאם לאיכות תכנית העבודה ותוכנית ההערכה והמדידה אשר יוגשו ובהתאם לניסיון והיכולות של הגוף המגיש.

17. לצורך הקמת והפעלת היוזמה, הגוף שיזכה בקול הקורא יוכל להשתמש בתשתיות קיימות, לגייס כוח אדם חדש, ולהתקשר עם קבלני משנה בעלי הניסיון והיכולות הנדרשות. גוף זה יידרש להעסיק או לגייס אנשי מקצוע רלבנטיים, בדגש על כאלו שיש להם ניסיון בדרג בכיר במגזר העסקי, ולפתח דרכי פעולה כדי להגיע באופן פרו-אקטיבי ויזום למעסיקים, ללמוד את צרכיהם וצרכי אוכלוסיית היעד, ולבנות ולהוציא לפועל הכשרות בהתאם.

18. העברת התקציב: העלות של השנה הראשונה תועבר בהתאם לתקציב שהוגש. אם דו"ח גוף ההערכה ייקבע כי הושגו המדדים שנקבעו באבני הדרך לשנה הראשונה (כולל שירות קהלי היעד באחוזים הנדרשים), יועבר תקציב השנה השנייה, וכן הלאה. אם הדו"ח לא יפורסם או שיקבע כי לא הייתה עמידה באבן הדרך, לא יועברו תקציבים נוספים ליוזמה.

19. תיקון תוכניות ההערכה: גוף ההערכה יוכל להגיש בקשה מנומקת לתיקון תוכניות ההערכה ואבני הדרך. בקשות אלו ייבחנו במהירות, ויאושרו כל עוד התוכנית המעודכנת עדיין מצביעה על תועלת משמעותית ביחס לעלות.

ה. מחקר הערכה מלווה

20. היוזמה תלווה ע"י גוף הערכה חיצוני, בעל הכישורים והידע הנדרש, שיתחייב לגבש ולהציג את ממצאיו באופן עצמאי מהנהלת היוזמה. גוף זה:

20.1. יגבש את תכנית ההערכה ליוזמה כולל שיטות המדידה ואיסוף הנתונים הנדרשות כדי לאמוד, במונחים כספיים, את התועלת שהופקה על ידי היוזמה, ולבדוק את העמידה באמות המידה שנקבעו מראש.

20.2. יבצע את הפעולות הנדרשות כדי ליישם את תוכנית ההערכה, כולל איסוף ובקרה על נתונים כמותיים, ביצוע ראיונות וקבוצות מיקוד או כל שיטה אחרת שנכללה בתוכנית ההערכה.

20.3. יפרסם בפומבי ובהתאם ללו"ז שנקבע בתוכנית את הנתונים והממצאים הנדרשים כדי לקבוע האם היוזמה עמדה באבני הדרך להם התחייבה, ואומדן כספי של התועלת הכלכלית והחברתית כתוצאה מפעילות היוזמה. פרסום זה יהיה באחריותו של גוף ההערכה בלבד ולא ידרוש את אישורה של הנהלת היוזמה.

21. תקציב ההערכה ייקבע מראש, בבקשה למימון שתוגש ע"י היוזמה, והנהלת היוזמה לא תוכל להפחית ממנו או להוסיף לו. כל שינוי שיידרש בתוכנית ההערכה או תקציבה יוצע ע"י גוף ההערכה, ללא צורך באישור הנהלת היוזמה, ויוגש ישירות לאישור המשרד הממשלתי האחראי.

22. ההנהלה וצוות היוזמה לא יוכלו להתערב בפעילותו והחלטותיו של גוף ההערכה, או להחליפו, אלא באישור המשרד הממשלתי האחראי. בהתאם לנדרש בתוכנית ההערכה, הם יהיו אחראים לתעד את הפעילות באופן מדויק, לאסוף נתונים ומידע להעבירם באופן שוטף ויעיל לגוף ההערכה, ולדאוג לקישורים למעסיקים ולמשתתפים לשם הפצת שאלונים, ביצוע ראיונות או קבוצות מיקוד.

המקפצה

המטה להשקעה במקצועות המחר

שותפים

ועדת היגוי



שותפים

