

לכבוד:

נטע בר זיו, רכזת תעסוקה, אגף תקציבים, משרד האוצר  
גיל הכהן, רפרנטית, אגף תקציבים, משרד האוצר

## הנדון: קידום תעסוקה איכותית בצפון באמצעות מודל עבודה אזורי

1. **אנו פונים אליכן בשם שותפות "המקפצה", הכוללת עשרות ארגונים חברתיים וכלכליים (ר' בסוף), עם הצעתנו למודל מפורט לתוכנית ההכשרות האזורית, אשר אתם מובילים עם משרד הכלכלה, שירות התעסוקה, ומשרד העבודה בצפון ובדרום הארץ.**
2. **כידוע, קיים צורך לאומי בשיקום ובחיזוק משמעותי של אזורי הצפון והדרום, שנפגעו קשות במלחמת חרבות ברזל. כדי להבטיח את האופק התעסוקתי והכלכלי של התושבים ולמנוע התרחבות פערים, ברור כי נדרשת עשייה ברמה כלל אזורית. השקעה ממשלתית גמישה נדרשת כדי לטפל בכשל שוק ולהוציא לפועל הכשרות שלא היו מתקיימות בלעדיה.**

### פרק א: המדינות המפותחות עוברות להכשרות אזוריות

3. **בעשור האחרון מתגבשת במדינות ה-OECD הבנה שמדיניות מיומנויות ותעסוקה לא יכולה להתבסס רק על תכנון ארצי של קורסים ומסגרות, אלא חייבת להישען על מערכות מיומנויות אזוריות שמחוברות ישירות לשוק העבודה המקומי<sup>1</sup>. הדוחות של<sup>2</sup> OECD ו-<sup>3</sup> CEDEFOP מצביעים על תפקיד משלים: הממשלה המרכזית מגדירה כיוון אסטרטגי, סטנדרטים ומסגרות מימון, ואילו אזורי ורשויות מקומיות מתכללים את התכנון והיישום בשותפות עם מעסיקים, מוסדות הבשרה שירותי התעסוקה וחברה אזרחית. הנחת המוצא היא שההכשרה ממומנת לפרט ברובה המכריע או במלוואה, והיא כוללת התנסות בעבודה והשמה.**

### **למה אזוריות? פערים גדולים בין אזורים וסוגי כלכלה**

4. **בכל המדינות שנבחנו: אוסטרליה, צפון אירלנד, קנדה וספרד, נקודת המוצא היא פערים חדים בתוך אותה מדינה: בין אזורי מטרופולין חדשניים לבין פריפריות תעשייתיות וכפריות; בין אזורים חזקים בשירותים מתקדמים לבין אזורים עם כוח עבודה מזדקן ומיומנויות נמוכות.**
5. **באוסטרליה, למשל, הדוח מתאר בו-זמנית אזורי תשתיות וצמיחה עם מחסור בעובדים מיומנים, לצד אזורים עם אבטלה גבוהה ונשירה מהכשרות. בקנדה, באותו מחוז, נמדדו אזורי תעסוקה שבהם כמעט מחצית מהמשרות בענף התעשייה היצרנית ונמצאות בסיכון אוטומציה, בהשוואה לערים גדולות שבהן המיקוד בענפי תעסוקה שונים בהם הסיכון נמוך. בספרד מצטיירת תמונה של כוח עבודה מזדקן, שיעור גבוה של מבוגרים עם כישורים נמוכים ורוב גדול של חברות זעירות, לצד פערים גדולים בהיצע ההכשרות בין רשויות.**
6. **מתוך המציאות הזו, ההיגיון במדיניות הוא להעביר אחריות וסמכות לרמה האזורית, שבה אפשר לזהות את צורכי המעסיקים, את אוכלוסיות היעד ואת החסמים התפקודיים ולבנות "תפירה אישית" של מערך הכשרות, כל אזור לפי מאפייניו הייחודיים.**

### **איך זה נראה בפועל?**

<sup>1</sup> OECD, בשיתוף פעולה עם קרן JPMorgan Chase, מפעיל תוכנית [LOCAL SKILLS POLICIES](#) לתמיכה בקובעי מדיניות ברשויות של המדינות החברות, לשתף מידע ולסייע בתכנון, ניהול ויישום של מדיניות ותוכניות למידה אזוריות למבוגרים.

<sup>2</sup> [OECD, Local Employment and Skills](#)

<sup>3</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/about-us>

7. באוסטרליה, אזורי מטרופולין כמו ניו סאוס וויילס מכשירים עובדים לתפקידים ייעודיים עבור פרויקט ענק של השקעות תשתית (Sydney Metro). כחלק מתנאי המכרז, הזכיית מחויבת להכשיר, לחנוך ולהעסיק עובדים מקומיים. אזורים פריפריאליים כמו טסמניה מפתחים מודלים המשלבים מערכת חינוך, רוחה ומעסיקים כדי לבנות מסלולי מעבר רציפים מבית הספר לתעסוקה כדי למנוע נשירה ואבטלה ומתמקדים במערכי ליווי אישי ותמיכה אישית ומשפחתית לפרט<sup>4</sup>.
8. בצפון אירלנד, הכלכלה נשענת בעיקר על עסקים קטנים מאוד, החסומים להשתתף בהכשרות; המדיניות בונה "אקוסיסטם מיומנויות" אזורי, ומשקיעה בהתאמת הפניה הליווי והתמיכה בעסקים. משרד הכלכלה, מכללות אזוריות, רשויות ומעסיקים פועלים יחד, והמדינה מממנת את רוב ההכשרה הפורמלית בעוד שהמעסיקים משתתפים בשכר החניכים ובהיקף חלקי של עלות הקורסים<sup>5</sup>.
9. בקנדה, הממשלה הפדרלית מעבירה מימון לפרובינציות, ושם קמים גופי תכנון אזוריים ("לוחות עבודה" ואקוסיסטם מיומנויות) שמזהים אזורים בסיכון אוטומציה, מפתחים מסלולי הסבה לענפים מתפתחים וממקדים מאמצים בעובדים בסיכון<sup>6</sup>.
10. בספרד, החוק החדש להכשרה מקצועית יוצר מערכת אחת לאומית, מודולרית וגמישה בין חינוך על יסודי לחינוך מבוגרים. בנוסף, הוקמה קרן ייעודית להכשרות מבוגרים, והיישום והתאמת התוכניות לענפי תעשייה שונים (תעשייה, שירותים, חקלאות, תיירות) נעשית דרך שירותי התעסוקה האזוריים, בתיאום עם מעסיקים ושותפים חברתיים<sup>7</sup>.

## המלצות מדיניות מתוך דוחו"ת ה-OECD:

11. **אוטונומיה איזורית:** המדינה מחוקקת ומקצה תקציבים, לאיזור יש **אוטונומיה** בניהול מערך ההכשרות.
12. **ניהול אזורי אקטיבי של מערך ההכשרות:** הקמת ועדות היגוי אזוריות שתפקידן הוא לחבר רשויות, מוסדות הכשרה, שירותי תעסוקה, מעסיקים גדולים וקטנים וחברה אזרחית לעבודה משותפת, במסגרתה הם ינתחו את המצב הקיים ויכוונו מדיניות הכשרה מבוססת וסדורה. לשם כך, יש למנות מתכלל אזורי המוציא לפועל את התוכנית, אשר מפעיל רכזים מקומיים פרואקטיביים.
13. **מערכת הכשרה גמישה ומודולרית:** מעבר מהכתבה של מסלולי הכשרה נוקשים ליחידות וחבילות הכשרה שניתן לשלב ביניהן, כך שעובדים יוכלו לשלב מיומנויות בסיס, מיומנויות רכות (שפה, דיגיטל, כישורי יסוד) ולמידת מקצוע, שילוב מקצועות צומחים וחדשניים בתוכניות הלמידה.
14. **מינוף רכש ציבורי ברמת האיזור או הרשות:** קביעת יעדי רכש חברתיים ודרישות להתמחויות בפרויקטים ציבוריים (כמו פרויקטי תשתיות עירוניים), כך שהשקעה ציבורית גדולה הופכת גם למנוע להכשרת כוח אדם מקומי ולהשמות.
15. **מימון רב-שכבתי ושיתופי:** מודלים שבהם הממשלה מממנת את רוב עלות ההכשרה הפורמלית, האזור מוסיף תקציבים ותמריצים ייעודיים, המעסיקים משתתפים דרך שכר חניכים ותשלום משכורות, בחלק מהמדינות מופעלות קרנות לאומיות ייעודיות או היטלים ייעודיים על שכר עבור מימון ההכשרות.
16. **סיוע הוליסטי למשתתפים:** על ידי מנהל מקרה לאורך התהליך, שילוב מנטורינג בעבודה, יעוץ קריירה, הסרת חסמים כמו תחבורה, טיפול, או תמיכה רגשית כחלק מתוכניות ההכשרה, במיוחד לאוכלוסיות מוחלשות וצעירים ללא השכלה פורמלית. חופשות ייעודיות להכשרה בעבודה, או עבודה והכשרה לסירוגין ועוד.
17. **לסיכום:** ההבנה כי תכנון והפעלה של הכשרות מקצועיות חייבים להיעשות ברמה האזורית, בצמוד לצורכי השוק המקומי ותוך מדידה של השפעתן על תעסוקה, עולה באופן עקבי מן הניסיון הבינלאומי.

<sup>4</sup> הסקירה המלאה על אוסטרליה

<sup>5</sup> הסקירה המלאה על צפון אירלנד

<sup>6</sup> הסקירה המלאה על קנדה

<sup>7</sup> הסקירה המלאה על ספר באתר CEDEFOP

המדינות משתמשות בפרקטיקות שונות למימון וליישום: קרנות ייעודיות למימון ממשלתי, העברת אוטונומיה לרשויות האזוריות, בניית אקוסיסטם אזורי להכשרות בהובלת שותפויות עם מעסיקים, והתייחסות למעסיקים כ"לקוח" במקביל לליווי אישי ותמיכות להסרת חסמים עבור הלומדים. אימוץ משולב של רכיבים אלה בישראל יכול להוות מנוע מרכזי ליצירת שוק עבודה מיומן, יציב ויצרני יותר.

מצ"ב סקירה מפורטת של המודלים האיזוריים להכשרות במדינות אשר הוזכרו בפרק זה.

פרק ב: הצעת המקפצה ליוזמה אזורית לפיתוח הון אנושי בצפון

## א) תחום אחריות וקבלת החלטות

18. אנו מציעים מודל עבודה במרכז עומד גוף מפעיל, הנושא באחריות הכוללת לתהליך פיתוח ההון האנושי באזור הצפון, החל מיצירת הקשר הראשוני עם מעסיקים, דרך גיוס משתתפים והפעלת הקורסים, ועד להשמה מוצלחת בפועל (להלן: "היוזמה האזורית" או "היוזמה").

19. במסגרת זאת, וכל עוד תהיה התקדמות לפי אבני הדרך שנקבעו (ראו בהמשך), יהיה ליוזמה האזורית 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').

20. הקורסים יוכלו להיות ממוקדים בכישורים הרלוונטיים למקצוע מסוים, להקנות כישורי יסוד בתחומים כמו אוריינות לשונית, כמותית וטכנולוגית, ולשלב כישורים רבים או התנסות מעשית במסגרת הלמידה. ליוזמה תינתן גמישות לקבוע את תכני הקורסים וללמד את המיומנויות שנדרשות בהתאמה לשוק העבודה, לצורכי המעסיקים ולצרכי האזור.

21. מוצע כי היוזמה תפעל בהנחיית גורמים באזור הצפון עצמו, בתיאום ובשילוב השלטון המקומי בצפון, האשכולות ושותפות RegionUp. בניהול היוזמה ישולבו גם מעסיקים מהאזור, מכללות, ארגוני תעסוקה, בעלי עניין מומחים, במסגרת ועדת היגוי, ועד מנהל או גוף מייעץ - כדי להבטיח את מחויבותם של כלל השחקנים לשיתוף פעולה עם היוזמה. בנוסף, מוצע כי 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

22. 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.

23. יודגש, כי ההכשרות יהיו מיועדות לכלל הקבוצות:

א. צעירים שנכנסים לשוק העבודה.

ב. מועסקים שמעוניינים בשדרוג יכולותיהם: קידום בתחום המקצועי הנוכחי, מציאת עבודה נוספת או הרחבת היקף תעסוקה.

ג. עובדים שמעוניינים או נדרשים לשנות מסלול: מעבר מעבודה לא מקצועית למקצועית, או הסבת מקצוע.

ד. מובטלים או אנשים מחוץ למעגל העבודה.

24. ההכשרות יהיו פתוחות לכל תושבי אזור הצפון, המשתייכים לאוכלוסיית יעד, אך יינתן תיעודף בפיתוח ההכשרות ובקבלה אליהן לצרכי תושבי יישובי הגבול שפונו או נפגעו בצורה קשה במהלך המלחמה.
25. בנוסף לכך, היוזמה תהיה מחויבת לפתח גם הכשרות שישרתו 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 יוקדמו כתוצאה מפעילות היוזמה, לפחות 50% יצטרפו להיות מועסקים ע"י עסקים קטנים ובינוניים.

## ג) פעילות היוזמה האזורית

26. איסוף מידע לגבי צורכי המעסיקים בתחום ההכשרות באופן יזום ושיטתי: מוצע כי 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.
27. איסוף מידע לגבי תשתיות קיימות בתחום התעסוקה וצרכיהם של עובדים ומחפשי עבודה באזור: מוצע כי 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.
28. גיוס המעסיקים לקורסים להכשרות מקצועיות ופיתוח הקורסים עמם: מוצע כי היוזמה תפעל באופן פרואקטיבי לשכנע מעסיקים להשתתף בהכשרות, ולהתחייב להשמה, התנסות בעבודה או להשתתפות במימון הקורס. חשוב להדגיש כי יש צורך בהגדרת הפונקציה אשר פונה למעסיק בצורה עקבית ורציפה. 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.
29. מימון ההכשרות: במקרים בהם הדבר נדרש, מוצע כי 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 לזונוטיים, או יפעלו ליזום קורסים נחוצים בכל דרך אחרת.
30. גיוס המשתתפים, ליווי והשמה: מוצע כי 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.
31. הערכות למצבים מיוחדים ושעת חירום: מוצע כי היוזמה תפתח פתרונות ומענים לפיתוח הון אנושי המותאמים לאתגרים עימם מתמודד הצפון בתקופת הלחימה הנוכחית, בשיקום שלאחריה, ולתרחישי חירום עתידיים, כולל אפשרויות ללמידה מרחוק.
32. פעולות אחרות הנדרשות לקידום מטרות היוזמה: מוצע כי 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

33. מוצע כי הממשלה תקצה תקציב ייעודי לפיתוח הון אנושי בצפון, והגוף המבצע יתבקש להגיש מראש:
- 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.
  - אומדן ראשוני, במונחים כספיים, של התועלת** הצפויה לחברה, למשק ולפרטים המשתתפים בקורסים כתוצאה מהפעלת היוזמה, כולל העלאת הפריון והשפעות נוספות. אומדן זה צריך להיות ניתן לבדיקה ומדידה מדויקת, בדרכים שייקבעו מראש וישולבו בתוכנית ההערכה (ראו פרטים למטה).
  - 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.
34. לצורך הקמת והפעלת היוזמה, יוכל המבצע 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.
35. **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.
36. **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.

## פרק ג: הצעת תהליך הערכה ומדידה

37. כדי להבטיח שההשקעה הממשלתית בהכשרות משתלמת למדינה ותישאר יציבה וברת קיימא, מוצע לאמץ מודל הערכה היברידי ומחייב המשלב מדידת תהליכי עבודה פנימיים, מדדי איכות ומדדים כמותיים. אנו ממליצים כי הערכת היוזמה תבוצע על ידי גוף הערכה חיצוני ועצמאי, ותתבסס על שילוב של שלושה רבדים (מסוכמים בטבלה בנספח 1):

## חישוב התשואה על ההשקעה ROI:

38. **מדידת התוצאות אל מול עלות התוכנית בטווח הארוך** על פי השלבים הבאים:
- איסוף נתוני שכר של המשתתפים:** איסוף נתוני שכר מלאים ומדויקים של כל המשתתפים, באמצעות חתימה של כל משתתף על טופס הסכמה שמאשר להשיג נתונים מנהליים לגביו, כולל נתוני שכר שנה לפני התוכנית ושנה, שלוש וחמש שנים לאחריה.
  - בניית קבוצת ביקורת:** יצירת קבוצת ביקורת ממאגרים כלליים, הדומה ככל הניתן למשתתפים של אנשים שלא עברו הכשרה (גיל, דמוגרפיה, השכלה, מצב תעסוקתי קודם).
  - חישוב יחס עלות-תועלת:** העליה המצטברת בשכר למשתתפים פחות העליה המצטברת בשכר לקבוצת הביקורת גדולה מסך עלות הקורס.

## מדידת תפוקות במהלך התהליך לקבלת הערכה בזמן אמת:

39. בקרה אופרטיבית, מדידת יחסי המרה:

א. קבלת אינדיקציה בזמן אמת לגבי ביצועי התוכנית. המדידה תתבצע באמצעות תרגום תכנית העבודה מול כלל הגורמים למשפכי פעולה כמותיים (Funnel).

ב. מדדי ביצוע: יימדדו יחסי ההמרה בין השלבים השונים. לדוגמה: כמות המעסיקים שמופו ופולחו (לפי גודל/ענף/תת-אזור), כמות המעסיקים אשר נעשתה פנייה פרואקטיבית אליהם, כמות המעסיקים אשר נבחנו צרכי ההכשרה בעסק, כמות ההכשרות אשר יצאו לפועל.

ג. ניתוח תפעולי: המעקב הרציף אינו מסתפק בספירת הכשרות שהסתיימו, אלא מאפשר זיהוי צווארי בקבוק וביצוע אופטימיזציה מיידית של תהליכי העבודה.

## מדדי אפקטיביות ואיכות לקבלת הערכת ביניים בטווח קצר:

40. בחינת עמידה ביעדי השמה ושביעות רצון:

א. המדידה תתבצע באמצעות שאלונים רב-שלביים מול המוכשרים, המעסיקים ומוסדות ההכשרה:

ב. שאלון כניסה: בחינת מוטיבציה וסטטוס תעסוקתי (מובטלים כרוניים, מעבר מעצמאי לשכיר ולהיפך, הסבת מקצוע).

ג. שאלון סיום: מדידת השמה בפועל, עליה בשכר, שיעורי נשירה ושביעות רצון מהתוכנית.

ד. פילוח עומק של הנתונים, וזיהוי מדויק אילו תתי-קבוצות מרוויחות מההכשרות, ואילו תתי-קבוצות דורשות חיזוק והתאמה של היוזמה (לדוגמה: מעסיקים זעירים, קטנים ובינוניים, ענפים, אזורים או קבוצות תעסוקתיות ספציפיות).

אנו מאמינים כי עמידה בתכנית הערכה ומדידה תסייע להוצאתה לפועל בצורה מיטבית, וכי מדידה ארוכת טווח תוכיח כי תפקידה של הממשלה בהכשרת ההון האנושי משתלמת למדינה ויש להרחיבה לרמה כלל ארצית.

## נודה להמשך השיח בנושא בתקווה כי הצעותינו יאומצו לכלל מדיניות בפועל.

אנו מאחלים לכן הצלחה רבה ומחזקים את ידכן.

בברכה,

יקותיאל משי

שירה לורנץ - ריינר,

מנהל קידום מדיניות,

מקדמת מדיניות,

עמותת 121 - מנוע לשינוי חברתי

עמותת 121 - מנוע לשינוי חברתי

# המקפצה

המטה להשקעה במקצועות המחר

"\*המקפצה – המטה להשקעה במקצועות המחר" הינה שותפות של ארגונים חברתיים, מכללות, מעסיקים וארגוני מעסיקים הפועלת לקדם השקעה בפיתוח כישורי עובדים בכל ענפי המשק הישראלי

## ועדת היגוי



## שותפים



## נספח 1: רבדי הערכה מוצעים

רובד הערכה	מטרת המדידה	כלי הבקרה המרכזי
רובד א': תוצאה כלכלית (ארוך טווח)	בקרת עלות-תועלת ותשואה כלכלית למשק.	איסוף נתונים מנהליים לצורך השוואת שכר לפני ואחרי ההכשרה לקבוצת ביקורת סטטיסטית
רובד ב': תפוקת תהליך (בזמן אמת)	מעקב ושיפור תהליכי עבודה ויחס המרה.	תרגום תכנית העבודה ל"משפך" פעולות ומדידת ביצוע ויחס המרה משלב לשלב.
רובד ג': מדדי ביניים (טווח קצר)	הבנת המתרחש בזמן אמת ומדידת אפקטיביות מיידית.	שאלונים, ומעקב מול משתתפים ומעסיקים.