

מודל עבודה יישובי לקידום תעסוקה



דבר מנכ"ל שירות התעסוקה מר רמי גראור

מיזם **WORKIT** החל לפעול בשנת 2021, והוא מהווה יישום חי ומתפתח של מודל ייחודי לקידום פעילות יישובית בתחום התעסוקה.

המיזם פועל בפריפריה וכולל 14 רשויות מקומיות: 7 בצפון הארץ ו-7 בדרום. במסגרת המיזם פעלנו לחיזוק שיתופי הפעולה בין כל השחקנים המקומיים הרלבנטיים ולהקמת תשתיות יישוביות. במסגרת זו גיבשו השותפים מטרות ויעדים יישוביים ותכניות עבודה משותפות תוך בניית אקוסיסטם תעסוקתי.

הפעילות במיזם ועל פי המודל שפותח, היא למעשה חלק מתפישת השירות הארגונית שלנו בשירות התעסוקה. המסר שהועבר למנהלים בארגון היה שעליהם לצאת מכותלי הלשכה, ליזום ולייצר שיתופי פעולה עם כלל השחקנים ברשות, כדי להגביר מענים איכותיים ללקוחות, תוך מתודולוגיה סדורה שגובשה יחד עם כלל השותפים בתהליכים אלו.

בתחילת הדרך הצבנו לעצמנו מטרה להגביר את מיצוי ההזדמנויות למחפשי עבודה ולמעסיקים, ובכך לסייע לצמצום הפער בין הביקוש להיצע ברמה מקומית ואזורית.

בפועל ותוך כדי פעילות בפריפריה הבנו כי אף שהפעלנו 14 תהליכים שונים ועצמאיים שהובלו על ידי השותפים המקומיים וראשי הערים, הרי שבפועל עלו מטרות דומות מכלל התהליכים והפורמים.

בהיבט הדמוגרפי, עמדו לגד עיני כל השותפים בתהליכים השונים שני אתגרים מרכזיים: מניעת הגירתם של הצעירים מהפריפריה למרכז הארץ ומשיכת אוכלוסיות חזקות חדשות מהמרכז שיעברו להתגורר בפריפריה.

בהיבט פיתוח כלכלי אזורי, פעלו כולם למשיכת מעסיקי איכות אל הפריפריה ובכך להרחיב את מגוון המשרות עבור האוכלוסייה. תוך כדי התהליך התברר לנו שהעיסוק בתעסוקה בפריפריה אינו רק חיבור בין הביקוש ובין ההיצע אלא, כולל גם מרכיבים של יצירת ביקוש ויצירת היצע.

בתחילת הפעילות נשמעו קולות ספקניים אשר סברו שאין בפריפריה היצע כוח אדם מתאים עבור מעסיקי האיכות. כאן בדיוק התגלה הערך המוסף הייחודי של שירות התעסוקה. השילוב של היותנו "שער הכניסה" הממשלתי לפי חוק, לכל מחפשי העבודה התובעים קצבה, יחד עם היכולת השיטתית להציג נתוני תעסוקה שוטפים ועדכניים, אפשרו לנו לאתר, למיין ולכוון מועמדים בעלי כישורים דיגיטליים, ולחבר אותם למעסיקי איכות וגם להכשרות טכנולוגיות רבות שקיימנו בפריפריה.

מודל העבודה של **WORKIT** מבסס מודל תעסוקה רב שותפים המהווה בסיס לפעילות לקידום תעסוקה בכל הרשויות בארץ. פעילות המיזם ברשויות המקומיות בפריפריה הציפה צורך מרכזי וממשי לחיבור ותיאום מדויק בין הצרכים המקומיים העולים מהשטח לבין התמריצים והכלים הקיימים בממשלה.

WORKIT הוא מיזם שהשותפות עומדת בבסיסו ואנו מלאי הודיה לכל השותפים שלנו בתהליכים השונים ברשויות, על הובלה נחושה ועל החלק הנכבד שיש להם בעיצוב פני המיזם.

אנו מודים לשותפים שלנו בקרן רש"י על שותפות איכותית שמניחה תוצר משמעותי מאוד בשדה התעסוקה.

דבר מנכ"לית קרן רש"י גב' מיכל כהן

קרן רש"י פועלת מיום היווסדה לקידום מוביליות חברתית-כלכלית לפרט ולקהילה ברחבי הפריפריה החברתית והגיאוגרפית בישראל. צעירי הפריפריה עדיין נתקלים במיעוט הזדמנויות מיטביות באזוריהם, אשר מונע הלכה למעשה נגישות להשכלה ולתעסוקה מיטביות, שהינן מנופים משמעותיים לקידום מוביליות חברתית-כלכלית. לאור זאת, הקרן סימנה את תחומי ההשכלה והתעסוקה של צעירים בפריפריה כתחום אסטרטגי מרכזי בפעילותה, ופועלת במסגרתו בצורה ענפה במרחבים שונים.

לפני כשלוש שנים חברו יחד שירות התעסוקה וקרן רש"י לפיתוח והפעלת מיזם **WORKIT**, לשיפור מעני ההכשרה וההשמה, הניתנים לדורשי העבודה בפריפריה, תוך הרחבת ההזדמנויות לתעסוקה איכותית ומיטבית. מיזם **WORKIT** פעל לביניית תשתיות לקידום תעסוקה, מרמת השטח – דרך היישוב והאיזור ועד לרמה הלאומית, מתוך שאיפה לעצב אקוסיסטם אזורי, אשר שם לו למטרה לפעול לקידום תעסוקה על פי צרכי האזור, משאביו הכלכליים והדמוגרפיים, ומתן דגש לחיזוק השותפות בין כלל השחקנים הרלבנטיים בשדה.

במסגרת עבודת מיזם **WORKIT**, נבנו והוטמעו תשתיות יישוביות לקידום תעסוקה איכותית בשני אזורים בפריפריה של מדינת ישראל בשיתוף לשכות התעסוקה, הרשויות המקומיות וארגונים נוספים מתוך היישוב. תשתיות אלו ייצרו שותפויות מקומיות חזקות, אשר שיפרו את הפרקטיקות הקיימות והולידו יוזמות חדשות ומגוונות לקידום הון אנושי ופיתוח כלכלי המותאמים לאתגרים ולמנופים הקיימים ביישובים ובאזור.

במקביל לביניית התשתיות היישוביות, פותחו תהליכים להקמת שותפות אזורית, על מנת להגדיל את מרחב ההזדמנויות האזורי בתחום התעסוקה, תוך קידום שותפויות בין כלל השחקנים הרלבנטיים, וביניהם - הרשויות המקומיות, האשכולות, הממשלה, המעסיקים, הצעירים, גופי ההשכלה הגבוהה וההכשרות, תכניות וארגונים ארציים, קהילות אזוריות ועוד.

ביית התשתיות והגדלת המענים לפרט נעשו במקביל לפיתוח ההון האנושי בשירות התעסוקה, ויצירת קהילות משימה העוסקות במקצועות איכות בתוך השירות.

מתוך עבודת המיזם, מונח בפניכם היום מודל עבודה יישובי לקידום תעסוקה, המרכז את כלל הידע הנצבר מתוך העבודה היישובית לפיתוח תחום התעסוקה ברמת היישוב, וכמנוף לפיתוח האקוסיסטם האזורי לקידום התעסוקה. אנו מצפים ומקווים כי מסמך זה יהא כלי אפקטיבי במהלך הרחבת התשתיות היישוביות לרשויות נוספות בהמשך.

בשם קרן רש"י, אני רוצה להודות לשירות התעסוקה ולכלל שותפינו לדרך במיזם זה. אני מאמינה, כי השותפות הבין-מגזרית העמוקה, המחויבות למשימה והמקצועיות הרבה בתחום, יובילו להתפתחות משמעותית בתחום התעסוקה בצפון ובדרום כבר בשנים הקרובות.

תוכן עניינים

| | |
|----------------|--|
| 6..... | פתח דבר..... |
| 8..... | פרק א': תכלית מודל עבודה יישובי לקידום תעסוקה..... |
| 13..... | נכסי שירות התעסוקה במיזם WORKIT..... |
| 14..... | אתגרים מרכזיים בשדה התעסוקה..... |
| 16..... | תאוריית השינוי של מודל WORKIT..... |
| 18..... | פרק ב': מודל WORKIT לעבודה יישובית בתחום התעסוקה..... |
| 21..... | עקרונות המודל..... |
| 23..... | שלבי המודל..... |
| 24..... | מבנה התארגנות..... |
| 26..... | שחקנים ובעלי עניין למודל תעסוקתי יישובי..... |
| 28..... | פרק ג': שלבי המודל..... |
| 30..... | שלב 1: התנעה וביסוס תשתיות..... |
| 34..... | שלב 2: מיפוי, תכנון, והקמת פורום תעסוקה יישובי..... |
| 40..... | סל מיקודים אסטרטגיים לקידום תעסוקה במודל יישובי..... |
| 41..... | שלב 3: יישום..... |
| 44..... | התאמת כלי תמרוץ ועבודה מול מעסיקים ודורשי עבודה (שירות התעסוקה)..... |
| 46..... | פרק ד': אתגרים ומתחים במודל..... |
| 50..... | פרק ה': תהליך עבודה של פורום יישובי..... |
| 52..... | מודל ההפעלה של הפורום היישובי..... |

| | |
|----------------|--|
| 54..... | מפגשים 1-2: הקמה והיכרות..... |
| 54..... | מפגשים 3-5: תכנון אסטרטגי..... |
| 58..... | צוותי משימה..... |
| 60..... | פרק ו': מעבר לעבודה אזורית..... |
| 65..... | מקרה בוחן - WORKIT 8..... |
| 66..... | הצעת הערך של המודל..... |
| 68..... | נספחים..... |
| 70..... | נספח 1 - הגדרת תפקיד רפרנט תעסוקה יישובי..... |
| 71..... | נספח 2 - שאלון מעסיקים..... |
| 74..... | נספח 3 - סדר פעולות עקרוני לשיתוף ציבור..... |
| 75..... | נספח 4 - פירוט מפגשי הפורום..... |
| 78..... | נספח 5 - עקרונות לניסוח מטרות של פורום..... |
| 79..... | נספח 6 - מתווה דוגמא למפגש פורום לבניית תוכנית עבודה..... |
| 80..... | נספח 7 - כלי לכתובת תיאוריית שינוי יישובית..... |
| 81..... | נספח 8 - טיפים ממנהלי הלשכות במיזם WORKIT (ציטוטים מתוך הכשרת מנהלי לשכת התעסוקה)..... |
| 82..... | נספח 9 - כלי למיפוי שחקנים ובעלי עניין..... |

פתח דבר

מודל התעסוקה היישובי של מיזם **WORKIT** נוצר מתוך ניסיון שהלך והתעצב לאורך הפעלת המיזם, והוא מבקש לשלב מודלים תיאורטיים שונים יחד עם ניסיון מהשטח.

WORKIT הינו מיזם לאומי משותף של שירות התעסוקה וקרן רש"י לקידום תעסוקה מיטבית כמענה למציאות המשתנה בשוק העבודה, ומתוך ההבנה כי תעסוקה איכותית מהווה מנוף משמעותי לקידום מוביליות חברתית וכלכלית.

המיזם פועל לבניית תשתיות יישוביות ואזוריות, בשיתוף עם הרשויות המקומיות באזורי הפעילות, כפיילוט בפריפריה הדרומית והצפונית של ישראל. הנחת העבודה היא כי תעסוקה הינה אמנם תחום המחייב ראייה מרחבית – אזורית, אך התהליך דורש בתחילתו ביסוס ובניית תשתית יישובית איתנה, על מנת להתקדם ולהקים בסופו מערכת אזורית, הוליסטית – הגדולה מסכום חלקיה לקידום תעסוקה.

בניית תשתיות יישוביות לקידום תעסוקה מיטבית, עוסקת בפיתוח ובגיבוש תוכנית עבודה אסטרטגית ליישוב והרחבת סל המענים בו, בהתאם לצרכי השטח המקומיים. התהליך נעשה באמצעות מיפוי נתוני שירות התעסוקה, בשיתוף עם הרשות המקומית, מעסיקים, ארגוני תעסוקה, תושבים, דורשי עבודה ובעלי עניין נוספים בתחום והתארגנותם בפורום יישובי שמטרתו המרכזית – קידום תעסוקה מיטבית. העבודה במסגרת היישובית, כוללת הובלת תהליכים של איגום ומינוף משאבים יישוביים קיימים, לצד הבניית תהליכים חדשים. העשייה מתבססת על המומחיות של שירות התעסוקה: איסוף וניתוח נתונים, ידע וניסיון מקומיים, פרישה ארצית של לשכות, ארגז כלים תומכי השמה וכן על מומחיות המיזם בבניית תשתיות אינטגרטיביות ותהליכי למידה משותפים ביישוב ובאזור.

תהליך העבודה ובניית התשתיות נעשה תוך חיזוק השותפות העמוקה בין הרשות ולשכת התעסוקה, במסגרתה נרקמים קשרים עם כלל השחקנים הרלבנטיים באזור כמו: מעסיקים, ארגוני תעסוקה, יזמים, גופי הכשרה ועוד. התהליך שנבנה, יחד עם רכזות האזורים של המיזם, מנהלי לשכות התעסוקה וצוותי המחוזות, דורש מיומנויות של עבודה בשותפות, בניית יחסי אמון, זיהוי אתגרים והזדמנויות וביסוס שגרות עבודה.

כחלק מתהליך מידול העבודה היישובית במיזם, נסרקו מסמכים הנוגעים לתחום התעסוקה ולעבודה בפורומים וצוותי עבודה בארץ ובעולם, נוהלו ראיונות עומק עם דמויות מפתח במיזם בשירות התעסוקה וקרן רש"י, וחולץ ידע מתוך השיח בהכשרת מנהלי הלשכות במסגרת מיזם **WORKIT**. במהלך השיח עם כלל בעלי התפקידים נבחנו מהן הפרקטיקות המיטביות והאפקטיביות ביותר בהן השתמשו לאורך המיזם, מהם הדברים בתהליך שכדאי לשמר, ואף הוסקו מסקנות אשר התבססו על המלצות לשינויים באופן ההטמעה של התהליך. הפרקטיקות נבחנו משלוש הזוויות השונות של שותפי התהליך המרכזיים: הרשות המקומית, שירות התעסוקה וקרן רש"י.

צוות היגוי המסמך

תודה לכל מי שלקח חלק ובחר להקדיש מזמנו לטובת למידה וכתיבת מודל יישומי ומותאם לצרכי השטח, אשר אנו מאמינים כי יתרום לשיפור שדה התעסוקה:

קובי הלפרן, סמנכ"ל שירות לקוחות ודיגיטל, שירות התעסוקה

יעל בלה אבני, סמנכ"לית תכניות, קרן רש"י

תום פרוחי, מנהל מיזם WORKIT

סמדר טל-טביביאן, מנהלת תהליכי תכנון, קרן רש"י

פינה אביטל, רכזת אזור דרום, מיזם WORKIT

שירה ינאי, רכזת אזור צפון, מיזם WORKIT

רונית הרגס, רכזת במיזם WORKIT

תודתנו למנהל מחוז דרום בשירות התעסוקה, מר דוד קלדרון, מנהל מחוז צפון, מר משה ניסים, ומנהלי הלשכות ביישובי המיזם, על הובלת המהלך והלמידה המתמדת.

מטעם צוות DNAidea: שקד גרינבאום, נעמה קרפ, אברהם אסבן, חרות דוידסון.

התשפ"ג | 2023

פרק א'

**תכלית מודל
עבודה יישובי
לקידום תעסוקה**

סיבות למיסוד מודל עבודה יישובי לקידום תעסוקה



יעילות והתמקצעות -

חיבור לבסיסי נתונים רחבים על שדה התעסוקה ברשות ובאזור, איגום משאבים של מגוון שחקנים הפועלים לקידום תחום התעסוקה במרחב, וכן ביסוס תהליכי עבודה באופן שיטתי ומתקף.



שיפור רווחה ומוביליות -

עיסוק רשותי בתחום התעסוקה הוא גורם משמעותי לקידום מוביליות כלכלית-חברתית של תושביה ומהווה מחולל מרכזי להשפעה על איכות חיי התושב.



פיתוח כלכלי -

קידום מקורות תעסוקה מסייע לאיתנות הכלכלית של הרשות- הן באופן ישיר (ארנונה עסקית וכו'), והן באופן עקיף ע"י חיזוק ושיפור המצב הכלכלי של התושבים ברשות (הפחתת תלות, חיזוק הכלכלה המקומית וכו').



יתרון תחרותי מול רשויות אחרות -

יתרון בתחרות על המשאב האנושי (תושבים חדשים), ויתרון בהתחברות למשאבים ממשלתיים ופילנתרופיים לקידום תעסוקה.

פרק א': תכלית מודל עבודה יישובי לקידום תעסוקה

מגמות גלובליות ושינויים בשוק העבודה, לצד תהליכי ביזור והתחזקות של השלטון המקומי שהחלו בשנים האחרונות, בין היתר, בעקבות משבר הקורונה, האיצו את פעילותן של הרשויות המקומיות במתן מענים ציבוריים לאזרחים ואספקת שירותים לצרכי התושבים. בתוך כך, תחום התעסוקה הושם בראש סדר העדיפויות בחלק ניכר מהרשויות המקומיות בישראל, פתרונות אפקטיביים בתעסוקה יכולים להתפתח ברמה המקומית, באמצעות שילוב כוחות של מספר גורמים מקומיים תוך התייחסות למערכת התעסוקה המקומית.

תעסוקה היא תחום שמשלב עולמות תוכן שונים ומגוונים, כגון: חינוך והכשרה, כלכלה וחברה, תחבורה ונגישות ועוד. לכן יש להסתכל על תחום התעסוקה באופן מערכתי, הוליסטי ואזורי, בעל מספר רב של שחקנים ובעלי עניין, ובעל מגמות והשתנות של השדה ברמה המקומית, אזורית, לאומית ולעיתים אף גלובלית.

בתקופה של מציאות משתנה בשוק העבודה ועידן הפוסט קורונה, ניכר כי קיימים **מגוון גורמים שפועלים לקידום תעסוקה מחוץ ליישוב ובתוכו**. אמנם ריבוי הגורמים מצביע על הפרגמטציה בתחום **שמקשה לא פעם על תיאום וקיום תהליכים מיטביים**, אך אין להתעלם מהעובדה שבמידה מסוימת הוא גם מקנה הזדמנויות ומשאבים.



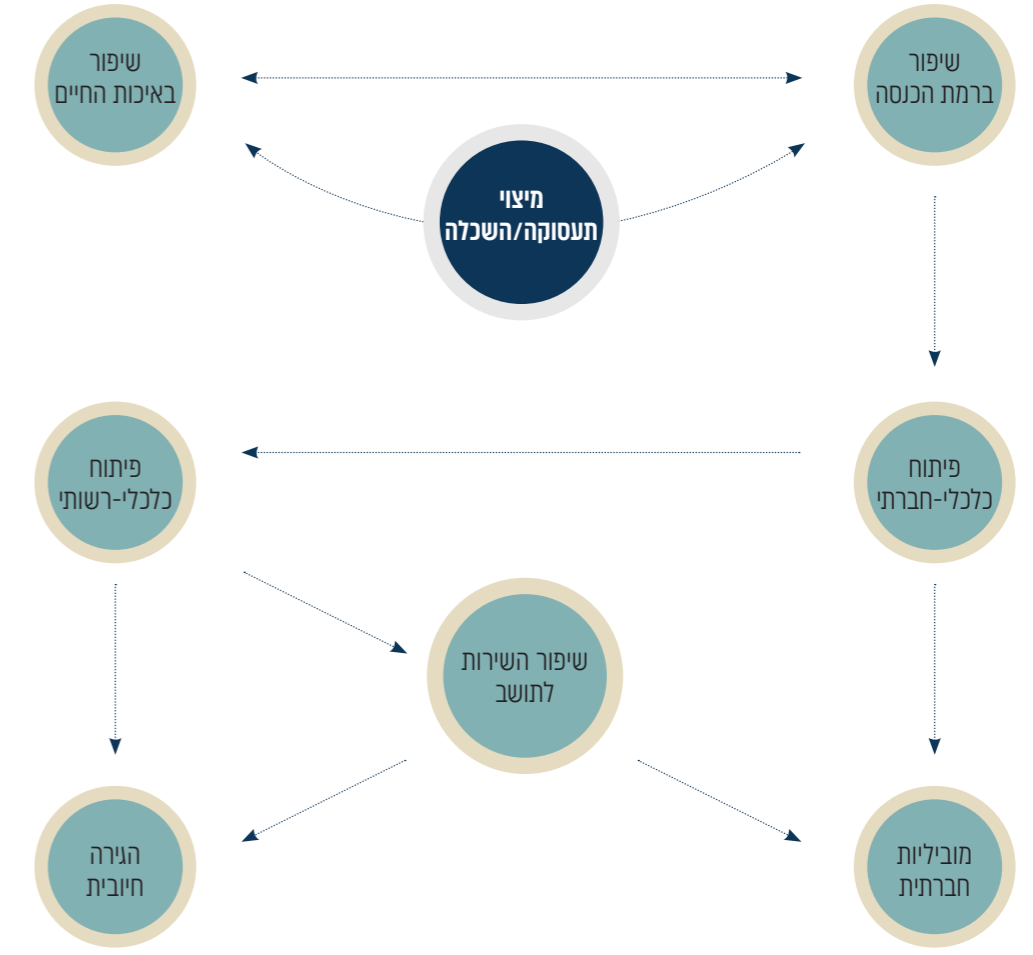
נכסי שירות התעסוקה במיזם WORKIT



תעסוקה כמפתח לקידום מוביליות

תחום התעסוקה הוא אחד המפתחות לקידום מוביליות חברתית כלכלית, ולכן יש אינטרס לרשות המקומית למצות ולקדם תעסוקה בתחומה.

הדגמת השפעות פוטנציאליות של פיתוח תעסוקתי בתחומים שונים ברמה היישובית:



מודל WORKIT מציע צורת התארגנות מומלצת לקידום מדיניות רשותית ואזורית, פיתוח תשתיות ארגוניות ותהליכי עבודה מוסדרים בתחום התעסוקה.

במסגרת העבודה במיזם WORKIT, התבססה ההבנה שברשויות המקומיות קיים פוטנציאל לביסוס וניהול תהליכים מקדמי תעסוקה, אשר יש בהם כדי לקדם ולהוביל עשייה אפקטיבית ברמת האזור בהמשך.

לאור זאת, ביסס המיזם תורת עבודה לבניית תשתיות יישוביות מקדמות תעסוקה ביישובי המיזם, כבסיס לבניה של תשתית אזורית כוללת ותהליכים אזוריים לקידום הזדמנויות תעסוקתיות בפריפריה בישראל..

אתגרים מרכזיים בשדה התעסוקה

במקביל ליתרונות הברורים שהביאו לבחירה באסטרטגיית עבודה יישובית כתשתית לפעילות האזורית לקידום תעסוקה, קיימים לא מעט אתגרים וחסמים לעבודה במסגרת זו. המודל היישובי לקידום תעסוקה מבקש לתת רצף של מענים לאתגרים אלה.

האתגרים השונים נסקרו רבות בספרות המקצועית על השלטון המקומי ובמחקרים רבים שפורסמו ומובאים בדומה לסיכום שהוצג במסמך הידע היישומי (2021):

אתגר ריבוי השחקנים ופיזור המשאבים

גורמים רבים וארגוני תעסוקה במרחב היישובי עוסקים בתחום, ביניהם: הרשות המקומית, לשכת התעסוקה, ביטוח לאומי, המשרד לפיתוח הנגב הגליל והפריפריה, אשכולות, וארגוני תעסוקה שונים. במקביל פועלים בתחום גם מספר בעלי תפקידים בתוך הרשות עצמה, כמו למשל: רכז קריירה, מנהל לשכת תעסוקה, חברות לפיתוח כלכלי, רכז קליטה, ראש עיר, מנכ"ל ועוד. שדה התעסוקה מתאפיין בהעדר סנכרון ורצף בין הארגונים, בעלי התפקידים, המחלקות ומשרדי הממשלה העוסקים בתחום התעסוקה. ריבוי השחקנים ופיזור המשאבים מקשה באיגום משאבים לאומיים ומקומיים המושקעים בשדה.

מחסור במערכות מידע ובתהליכי מיפוי תדירים המאפשרים עבודה מבוססת נתונים, ומוכונות תוצאות לצורך קבלת החלטות

- היעדר כלי איסוף ומחקר המספקים נתונים על קהלי יעד, צרכים, מעסיקים, היצעים וביקושים
- מחסור במערכות מידע ייעודיות המאפשרות תמונת מצב עדכנית בכל עת (דשבורדים)
- מחסור במשאבים לאיסוף, ניתוח ואינטגרציה
- היעדר מערכת מידע מרכזית ומתכללת בהובלת גורם אחד ברשות לאיסוף ושימור הידע.

גיבוש אסטרטגיה תעסוקתית

גיבוש אסטרטגיה תעסוקתית ברמה הרשותית והאזורית מהווה אתגר משמעותי בתהליך הן בעקבות היעדר משאבים תכנוניים הדורשים שימוש בכלי מיפוי ומחקר, מתודולוגיות השתתפויות המערבות בעלי עניין רבים לרבות תושבים וגיבוש מדדי תעסוקה ברי קיימא.

אל מול אתגרים אלו מיזם **WORKIT** הפועל ברחבי הארץ בהובלת שירות התעסוקה והלשכות, מוביל ומבסס מודל לפיתוח תעסוקתי ברמה המקומית והאזורית ביישובי המיזם. לשכות התעסוקה הן גורם מפתח אל מול אתגרים אלו על בסיס נקודת מבט תעסוקתית רחבה, חיבור לבסיסי נתונים ייחודיים בשילוב של יכולות הובלה, ותכלול בין מגזריים.

סל היכולות שמיזם **WORKIT** מביא עימו לשולחן העבודה הרשותי, מגביר ומחזק את הרשות אל מול התמודדות עם אתגרי שדה התעסוקה המובאים לעיל.

” אני חושב שהידע המקצועי ש-WORKIT הביאו זה מה שגרם למיזם להצליח, לא בטוח שהיה עובד בלי WORKIT.

(מנהל אגף אסטרטגיה באחת מרשויות המיזם)

מיזם ווריקט עושה את התיווך בין הגופים, הידע והנסיון המקצועי של כל השותפים. זה מאפשר לנו להשתמש בכל הכלים של שירות התעסוקה באופן קל יותר ויעיל.

(מנהל אגף אסטרטגיה באחת מרשויות המיזם)

התהליך עם המיזם נותן לי פרספקטיבה לראות איפה אנחנו נמצאים וגם בשירות התעסוקה להסתכל פנימה. כל הדבר הזה שם את התעסוקה בפרונט וחיבר אותנו לאנשים שכן יכולים לעזור, באמצעות שיתופי פעולה וחיבורים.

(מנכ"ל עירייה באחת מרשויות המיזם)

המטרה של כולנו משותפת - לתת שירות טוב יותר לאזרח.

(מנהל מחוז, שירות התעסוקה)



” תעסוקה לא בונים רק מהמשלה, אלא חייבים להתחבר לצרכים של השחקנים מהשטח. למדנו שבפריפריה לא מדברים רק על 'חיבור בין ביקוש להיצע' הקיים אלא על משיכת מעסיקי איכות לפריפריה וגוון של המשרות וזה, מחייב להתאים הכלים הממשלתיים לצרכי המעסיקים, הרשות והאיזור.

(קובי הלפרין, סמנכ"ל שירות לקוחות ודיגיטל, שירות התעסוקה)

תאוריית השינוי של מודל WORKIT

תאוריית השינוי של מיזם WORKIT מתייחסת לאתגרים המרכזיים בשדה התעסוקה הישראלי - היעדר תפיסת הפעלה של תכנון תעסוקתי בדגש על הרמה האזורית ועל הרמה המקומית, מחסור בכוח עבודה בעל הכשרה ופער מתמשך בין צרכי האזור לכלים ולפעילות הממשלתית, אשר מובילים במשולב לאי-מימוש מלוא ההזדמנויות והמשאבים הקיימים.

תאוריית השינוי של המיזם מבקשת לסמן מספר פעולות מרכזיות שיביאו להתמודדות עם האתגרים המערכתיים שהוצגו:

- קידום שיתופי פעולה בין מגזריים (bottom up & top down) ברמה המקומית והאזורית בחיבור משרדי הממשלה.
- מתן מענה לצרכי הרשויות והאזורים למשיכת מעסיקי איכות (קיימים וחדשים).
- בניית תשתיות תעסוקתיות יישוביות ואזוריות.
- יצירת מערכות להכשרת כוח אדם לשדרוג והתאמה של מיומנויות נדרשות.

פעולות אלו יובילו לשורה של הישגים ותוצאות:

- נכסים תשתיתיים - שותפויות בין מגזריות ברות קיימא.
- הנגשת כלים לאומיים לרמה האזורית והמקומית.
- גיבוש תפיסה תעסוקתית אזורית.
- איגום משאבים תעסוקתיים.
- סנכרון בין גופים ברמה הממשלתית והאזורית.

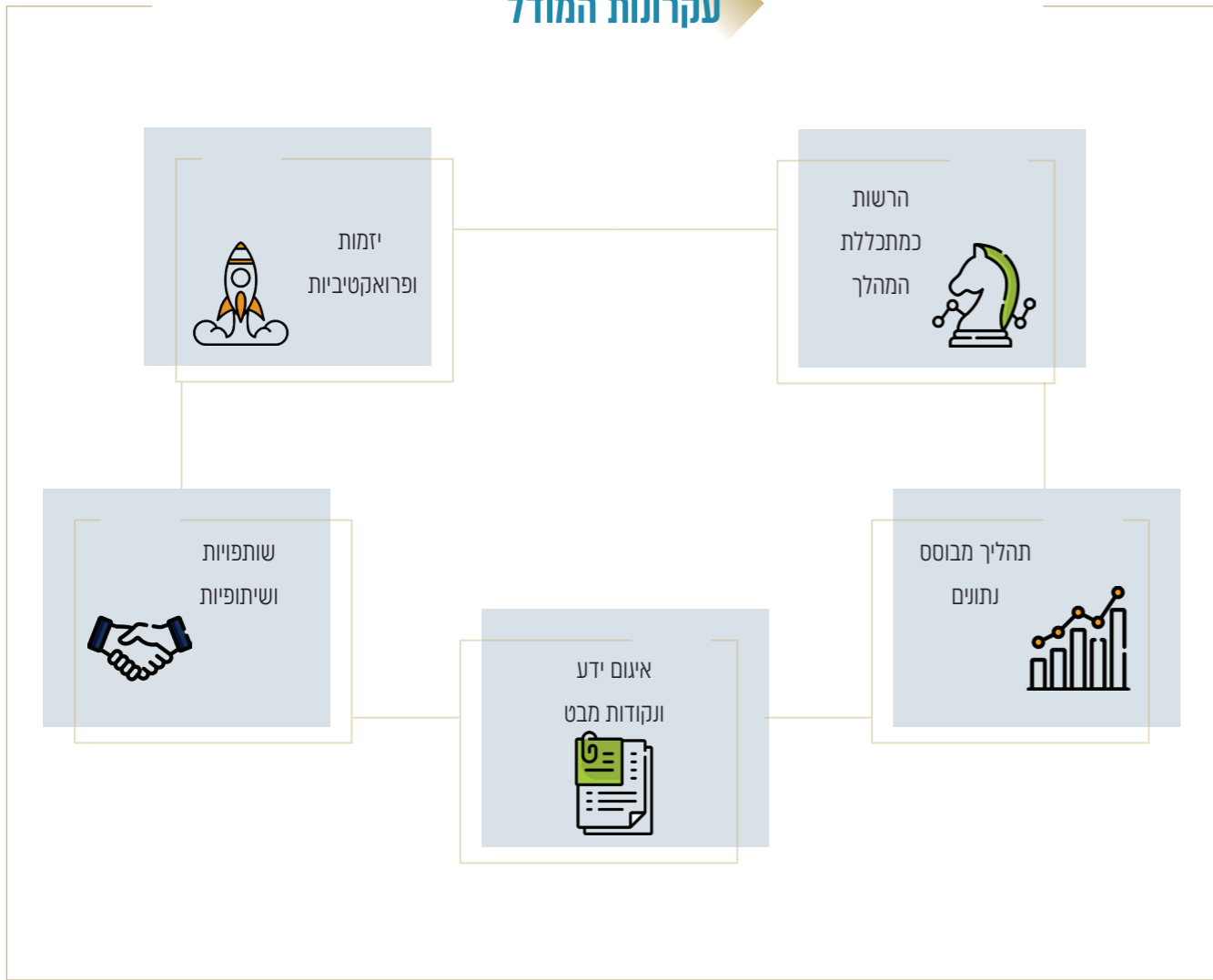
כל ההישגים הללו מכוונים להשפעה הן על גיוון המשרות (בדגש על משרות איכות) והן על משיכת אוכלוסיות וחיזוק אוכלוסיות מוחלשות.



פרק ב'

**מודל WORKIT
לעבודה יישובית
בתחום התעסוקה**

עקרונות המודל



הרשות כמובילה ומתכללת

הרשות המקומית היא הארגון בעל האחריות והסמכות על המרחב המוניציפלי ובתוכו גם תחום התעסוקה. הרשות המקומית עצמה מפעילה שירותים ומקדמת מדיניות המשפיעה באופן ישיר ועקיף על שדה התעסוקה: החל מחינוך, מרכזי צעירים, מרכזי קליטה, וכלה בחברות כלכליות ועוד. כל אלו ממציבים את הרשות כפונקציה שנודרשת להוביל ולתכלל מהלכים לקידום תעסוקה ברמת היישוב ולאחר מכן גם ברמה האזורית.



תהליך מבוסס נתונים

מודל WORKIT יד ביד עם לשכות התעסוקה, מביא עימו יכולות גבוהות לעבודה מבוססת נתונים. יכולות אלו נבנות על בסיס מאגרי נתונים ייחודיים של אוכלוסיית דורשי העבודה והמעסיקים, לצד מומחיות ביצירת תהליכי הכשרה והשמה איכותיים ומותאמים. נכסים אלו נתמכים במערכת BI ייחודית. עקרון זה מהווה לאורך כל שלבי המודל יסוד משמעותי הן בשלב ההתנעה, והן בשלבי המיפוי התכנון והיישום. עבודה מבוססת נתונים היא יכולת הכרחית לגופים הפועלים בתוך השדה הציבורי הנדרשים לקבל החלטות אפקטיביות בתוך מציאות משתנה. חשוב לציין שעבודה מבוססת נתונים היא יכולת, ולא רק כלי עבודה. כלומר, החיבור הייחודי שהמיזם עושה בשותפות עם לשכת התעסוקה מייצר יכולות חדשות על ידי חיבור לבסיסי מידע ויכולות ניטור מתקדמות המסייעות למקבלי החלטות בגיבוש החלטות מבוססות ומתוקפות יותר.

פרק ב': מודל WORKIT לעבודה יישובית בתחום התעסוקה

פרק זה יסקור ויפרט את רכיבי המודל השונים, אשר כוללים שלבים מרכזיים, עקרונות עבודה, פרקטיקות מובילות ואתגרי המודל. רכיבים אלו נכתבו מתוך הניסיון המצטבר של אנשי ונשות שירות התעסוקה ומודל WORKIT, בקידום תוכניות תעסוקה יישוביות ויישומן בשנים האחרונות.

מודל WORKIT לעבודה יישובית בתחום התעסוקה הינו מודל ייחודי שמאפשר לרשות המקומית, באמצעות חיבור לשכת התעסוקה, מיזם WORKIT, שותפים ובעלי עניין נוספים מהשדה, לקדם מדיניות תעסוקתית יישובית ואזורית ע"י ביסוס של תשתיות ציבוריות נדרשות: בסיסי נתונים, מתודולוגיות עבודה, מנגנוני שותפות, איגום משאבים ומימוש הזדמנויות.





איגום ידע ונקודות מבט

עקרון זה מהווה בסיס של הצעת הערך המשותפת בין בעלי העניין ברמה המקומית והאזורית. בעלי העניין השונים מחזיקים בנתונים, מידעים ומומחיות שונות. הצלבת הנתונים ושימוש ביכולות משלימות במסגרת העבודה המשותפת מייצרים ערך ממשי הן ביכולת זיהוי צרכים והזדמנויות והן ביכולות ביצועיות. יתרה מזאת, עקרון זה מאפשר לייצר הכוונה ממוקדת ואפקטיבית של המשאבים הפזורים באזור, עבור צליחה של אתגרי תעסוקה מרכזיים של היישוב והאזור. כך למשל בקריית שמונה, יצרו הצלבה של מאגרי נתונים עם קהילת בוגרים של ארגון חינוכי, באמצעות יצירת בסיס נתונים של בוגרים של המוסד, אפיון שלהם, מאגר מידע אודות התחום בו עובדים, ומידת המוטיבציה שלהם לחזור צפונה. בכך הם הרחיבו את מאגר הפוטנציאל למשרות קיימות, ובו זמנית תמכו במאמצים דמוגרפיים של משיכת אוכלוסייה בעלת זיקה חזרה לצפון.



שותפות ושיתופיות

עקרון זה עומד בבסיס התארגנות המודל, וכולל שיתופי פעולה בין שחקנים מגוונים. זיהוי מדויק ואפקטיבי של השחקנים ורקמת שיתופי פעולה ביניהם ברמה המקומית, ולאחר מכן ברמה האזורית, מאפשרים איגום משאבים והכוונה מתואמת של שדה התעסוקה לצד הגברת היכולות היישוביות לקדם פתרונות ולממש הזדמנויות תעסוקתיות ברמה המקומית והאזורית. בין השחקנים השונים ניתן להבחין בשחקנים ברמות שונות: שחקנים ברמה המקומית (מרכז צעירים, חברה כלכלית, אגף קליטה, אגף רווחה ואגף חינוך); שחקנים מהסקטור הפרטי (מעסיקים ועסקים מקומיים); שחקנים מהחברה האזרחית ומהרמה האזורית (גופי הכשרה, תאגידים אזוריים, אזורי תעסוקה); וכן שחקנים ברמה הארצית (לשכת התעסוקה, משרדי ממשלה, גורמי פילנתרופיה ועמותות ארציות הפועלות בתחום).



יזמות ופראקטיביות

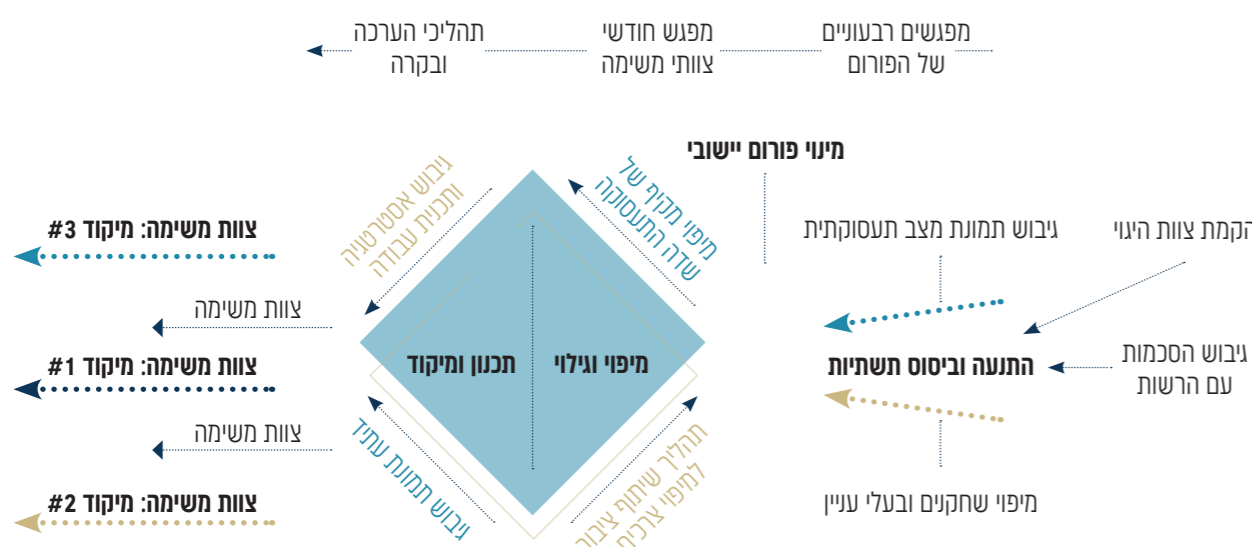
עקרון העבודה היזמי מהווה את התרבות הניהולית הנדרשת מהשותפים במודל. שדה התעסוקה בישראל ובעולם עובר תהליכי טרנספורמציה תדירים המושפעים ממגמות ואירועים גלובליים ומקומיים. עקרון עבודה זה דורש ממובילי השותפות השקעה בתשתיות המנטרות הזדמנויות תעסוקתיות לצד יכולת התארגנות וביצוע מהיר אל מול ההזדמנויות הנפתחות. מודל העבודה היזמי אינו פוסל עבודה מתוכננת וכתיבת תוכניות ארוכות טווח, אלא מחייב התארגנות מהירה אל מול קצב השינויים בשדה ובחברה ככלל. כך למשל, מודל יישובי שמייצר תשתית של שותפות בין שחקני ביצוע רלוונטים ברשות, לצד מידע תדיר על מעסיקים, יאפשר בזמן קצר לזהות מעסיק גדול המעוניין לעבור לקרבת היישוב, וכן לייצר בזמן קצר הכשרות ייעודיות עבור דורשי עבודה רלוונטיים.



שלבי המודל

מודל **WORKIT** לקידום תעסוקה יישובית מכיל בתוכו שלושה שלבים מתודולוגיים מרכזיים (פירוט נרחב על כל שלב בפרקים הבאים)

שלושה מתודולוגיים מרכזיים



התנהגות וביסוס תשתיות

תכלית שלב זה היא בניית הסכמות ובניית התשתיות הנדרשות למודל (מינוי מתכנן רשות, זיהוי בסיס מידע רלוונטיים וגיבוש תמונת מצב תעסוקתית, ביצוע מיפויים ראשוניים וכו'). שלב זה מבוצע ברובו על ידי לשכת התעסוקה והרשות המקומית. בשלב זה יגובשו מנגנוני עבודה מרכזיים בין הרשות ללשכת התעסוקה, יתבצע מיפוי בעלי עניין ראשוני, הקמת צוות היגוי, והתנעת התהליך עם השותפים הרלוונטיים.

מיפוי ותכנון

תוצר שלב זה הוא תוכנית עבודה משותפת לחברי הפורום היישובי שנבנו לאור תהליך מיפוי מעמיק. התהליך נעשה באמצעות איגום נתונים מהרשות, לשכת התעסוקה ושותפים נוספים, מיפוי מעסיקים, מיפוי דורשי עבודה, וכן באמצעות ביצוע תהליכים משתפים של קהלי היעד לטובת מיפוי צרכים רחב של האוכלוסייה (שיתופי ציבור). אל מול המיפוי יגובשו כיווני פעולה - מיקודים מרכזיים אשר יוגדרו על ידי הפורום. איסוף הנתונים יתבצע הן על ידי לשכת התעסוקה והן על ידי גורמים ברשות. יש לציין שעוד בשלב זה יצאו אל הפועל יוזמות ראשוניות במסגרת השותפות אל מול הזדמנויות קונקרטיות.

יישום

שלב היישום הינו שלב המאופיין בסדירות של פורום התעסוקה היישובי וצוותי משימה ייעודיים היוצאים מתוכו בהתאם למיקודים האסטרטגיים והיוזמות שנבחרו. מטרת הסדירות הינה מעקב ובקרה על תהליך היישום, מתן מענה לאתגרים וסוגיות שעולות מתהליך העשייה, ביצוע שינויים ועדכונים בתוכנית העבודה, ומדידה והערכה של אפקטיביות פעולות המודל אל מול המדדים שנקבעו לתהליך.

צורת התארגנות

מבנה ההתארגנות של המודל מושתת על מספר פורומים וצוותי עבודה הנתמכים במתודולוגיות עבודה ייעודיות.

צוות היגוי

צוות ההיגוי מורכב מראש רשות/מנכ"ל רשות, מנהל לשכת תעסוקה, רפרנט רשותי (בעל תפקיד מתוך הרשות הממונה על תכלול המהלך) ורכזת אזורית של המיזם. צוות ההיגוי מתכנס למספר מפגשים ממוקדים במסגרתם על צוות ההיגוי לבצע את התנעת המהלך הכוללת: גיבוש הסכמות על התהליך והישגיו הפוטנציאליים, מיפוי, בחירה וחיבור חברי פורום התעסוקה היישובי.

פורום תעסוקה רשותי

הפורום מורכב מבעלי עניין מסקטורים שונים בתחום התעסוקה ברמה המקומית והאזורית. בראש פורום התעסוקה יעמוד ראש הרשות/ מנכ"ל הרשות המקומית, לצידי יעמוד המתכלל הרשותי, מנהל לשכת התעסוקה המהווה מומחה תעסוקתי, ורכזת אזורי של המיזם אשר יוביל את תהליכי שלבי המודל. נציגות חברי הפורום תכלול נציגים רשותיים, נציגות מעסיקים, מכוני הכשרה ואקדמיה ונציגות ארגוני חברה אזרחית. הפורום התעסוקתי מתכנס אחת לרבעון. עם זאת, בשלבי המיפוי והתכנון נכון ומומלץ להגביר את תדירות המפגשים לטובת הגברת הקשר של חברי הפורום לתכנון הפורום התעסוקתי.

צוותי משימה

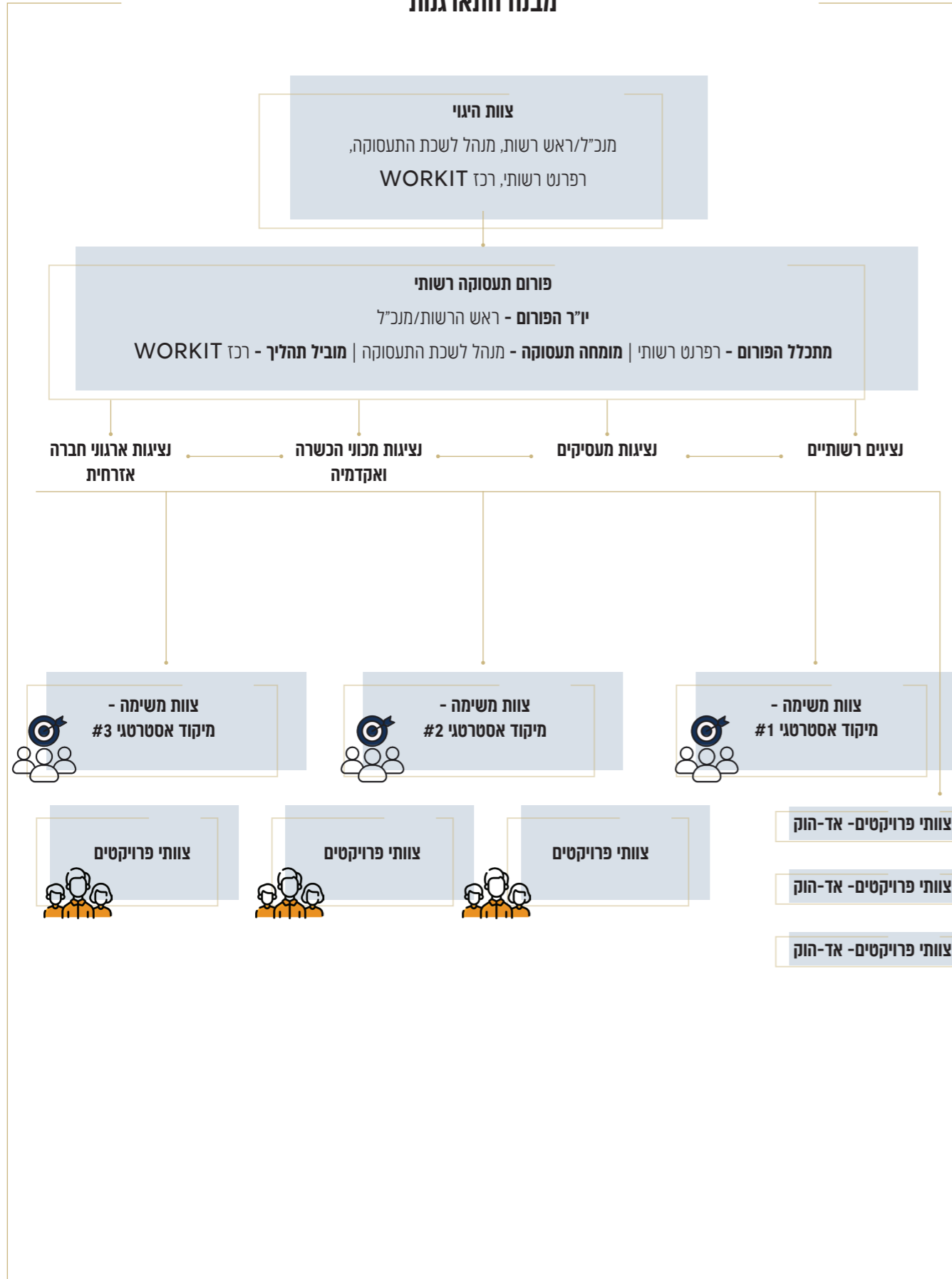
צוותי משימה הם צוותי משנה המורכבים מחברי הפורום או בעלי תפקידים מטעמם. החלוקה לצוותים היא לשם תכנון מפורט ויישום יזמות לקידום תעסוקה ועבודה משותפת על משימות קונקרטיות וייעודיות שהוגדרו בתכנית העבודה. למעשה, כל צוות משימה יהיה אמון על קידום כיוון פעולה/ מיקוד אשר הפורום הגדיר בתהליך התכנון.

על-פי מתודולוגיית צוותי משימה משותפים של ג'ונט אלכא (2021), צוות משימה מוצלח הוא צוות הטרוגני, בין מגזרי, בעל יכולות ומשאבים מגוונים. לחברי הצוות יש מוטיבציה לטיפול בסוגייה מוגדרת ע"י פיתוח והוצאה לפועל של פתרונות יישומיים בטווח זמן מוגדר. כמו כן, ישנה חשיבות רבה להגדרת מוביל הצוות אשר תפקידו לתכלל את עשיית הצוות.

צוותי פרויקטים / אד-הוק

תת צוותים האמונים על הובלת פרויקטים מוגדרים. צוותי הפרויקטים יהיו קטנים באופן יחסי וחברים בהם בעלי עניין מתוך צוותי המשימה/הפורום, או מי מטעמם. צוותי הפרויקט משתנים אל מול הצרכים ולעיתים יהיו קצובים בזמן (מימוש הפרויקט). מטרת צוותי אד-הוק הינה, בין היתר, לאפשר גמישות מבנית אל מול הזדמנויות תעסוקתיות שנפתחות (גם אם אינן בתוך תוכנית העבודה) ומאפשרות לפורום לממש אותן בזמן קצר.

מבנה התארגנות



”
 עצם העובדה שהמיזם הזה מצליח להביא את כל הגורמים הרלוונטים: משרד החינוך, מרכז הצעירים, עירייה וכו', תחת אותו שולחן, ומצליח לייצר תובנות ומהלכים אופרטיביים - זה סיפור ההצלחה.

(מנהל מחוז, שירות התעסוקה)

להקשיב, להבין מה הצורך, לתת מענה. זה הכל עניין של יצירת אמון.

(מנהל לשכה, שירות התעסוקה)

זה מכפיל כוח.

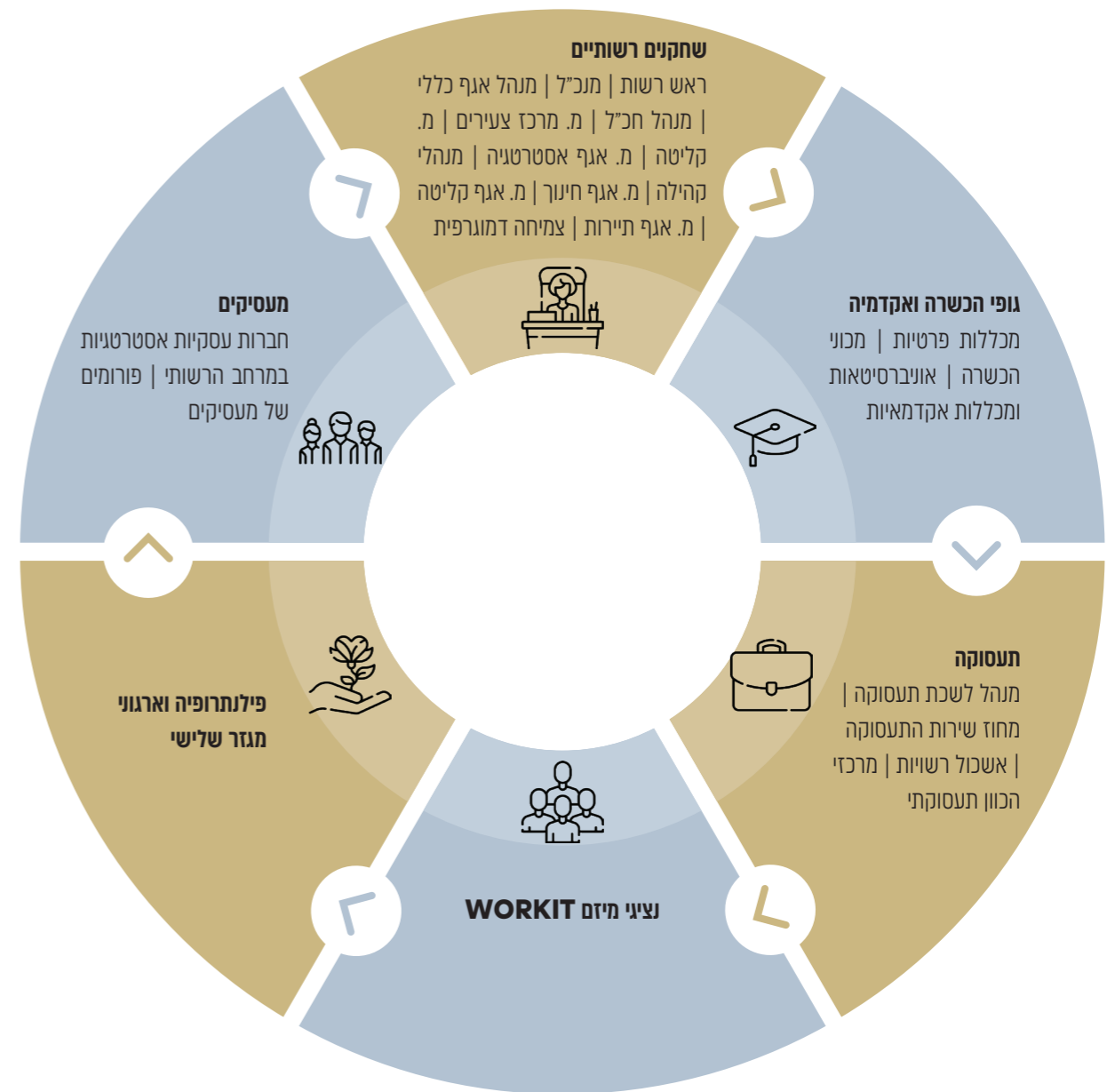
(מנהל לשכה, שירות התעסוקה)

מנכ"ל העירייה, שמעורב בעבודת הפורום, משפיע, גורם לחיבורים כהרח חובה ומודד אותנו ואת ההוצאה לפועל של תכנית העבודה. עצם המפגש משמעותי!

(מנהל לשכה, שירות התעסוקה)



שחקנים ובעלי עניין למודל תעסוקתי יישובי



פרק ג'

שלבי המודל

פרק ג': שלבי המודל

בכל שלב משלבי המודל יוגדרו הישגים נדרשים מרכזיים להשלמת השלב, הן בהיבטים תוכניים והן בהיבטים תהליכיים. כמו כן יפורטו פרקטיקות מרכזיות הנוגעות לשלב הרלוונטי.



שלב 1: התנעה וביסוס תשתיות

תמצית השלב

שלב זה יתמקד ביצירת שותפות מיטבית בין הרשות המקומית ללשכת התעסוקה, ורתימת בעלי עניין נוספים. זאת מתוך הבנה כי קידום תחום התעסוקה כמנוף למוביליות חברתית ברמה המקומית, מצריך שותפות בין מגזרית בהובלת הרשות המקומית ולצידה לשכת התעסוקה כגוף מקצועי ומוביל. שותפות רשותית היא תנאי סף לפעילות מיזם **WORKIT** בתוך יישוב. כפי שצויין, הרשות המקומית הינה השותפה המובילה במהלך השינוי התעסוקתי ביישוב. לכן על הרשות להיות מעורבת באופן מלא בתהליכים שמתרחשים, תוך הובלה של מהלך בניית התוכנית אסטרטגית למימוש וקידום תעסוקה מיטבית, ולקחת חלק פעיל בהקמה ובשימור של הפורום היישובי ותהליכים תומכים, כגון: שיתוף ציבור, מיפוי מעסיקים, פיתוח יוזמות, הקמת צוותי משימה ועוד. שלב זה הכרחי לשם הבניית שגרות, תשתיות ותהליכי עבודה ליוזמות חדשניות בתחום התעסוקה.

אבני דרך עיקריות לשלב ההתנעה וביסוס התשתיות

- רתימת ראש הרשות לתהליך - מהווה תנאי מקדים לפעילות היישובית בתחום הרשות
- גיבוש הסכמות עם הרשות על יציאה לדרך
- מינוי רפרנט יישובי
- הקמת צוות מוביל



משתתפים

- **ראש הרשות** - מתווה דרך וחזון, מתקף ומאשר תוכניות אסטרטגיות, פעולות ותהליכים לקידום תעסוקה מיטבית, וממנה רפרנטים לשם הוצאת תהליכי העבודה לפועל.
- **מנהל לשכת התעסוקה** - משמש כיועץ לראש הרשות בתחום התעסוקה.
- **רפרנט יישובי** - נציג הממונה מטעם ראש הרשות לקידום נושא התעסוקה. לרוב ימונה על-ידי מנכ"ל עירייה/ מנהל אגף בכיר. מהשטח עולה כי יש חשיבות בהגדרת שני רפרנטים יישוביים- האחד, אסטרטג (סגן ראש העיר/ מנכ"ל), והשני, בעל אופי מבצע (ע. מנכ"ל העירייה /מנהל אגף). זאת בהלימה למאפיינים הייחודיים לכל יישוב.
- **בעלי עניין נוספים** - גורמים פועלים שרלוונטיים לתחום התעסוקה, כגון: מנהל מח' רישוי עסקים, מנהל מרכז צעירים ועוד.

פרקטיקות מרכזיות



צ'ק ליסט

| | |
|---|---|
| | |
| <p>נושאים לדיון:</p> <ul style="list-style-type: none"> הצגה וניתוח נתונים - בפגישה יוצגו על ידי מנהל לשכת התעסוקה נתוני התעסוקה ברשות מהם יופקו מסקנות והמלצות. הפיכת נתונים למגמות באמצעות מומחיות מקומית מהווה כלי עבודה לקביעת מיקודים וכיוונים לרשות, כגון: נשים חרדיות, אקדמאיות מובטלות בדואיות, צעירים עד גיל 30, מיקוד בהיי טק, ועוד. | <p>"הכשרת הקרקע"</p> <p>היכרות עם שותפים פוטנציאליים בעבודה היישובית, קיום פגישות היכרות, איתור אג'נדות משותפות, יצירת שיתופי פעולה קטנים ויצירת 'הצלחות קטנות' משותפות שמטרתן לבסס אמון ויחסי עבודה בין שותפים.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> סטטוס תעסוקה ביישוב - הרפרנט הרשותי יציג תמונה מעמיקה של מגמות ברשות, מגמות ארציות המשפיעות, חזון ראש רשות, נתונים משלימים מצד הרשות, עשייה עד כה וכן כיווני פעולה ו/או תוכניות עתידיות קיימות של הרשות. | <p>מכתב פנייה ראשוני לראש הרשות</p> <p>מטרת המכתב היא הזמנה של הרשות להפעיל את מודל WORKIT ביישוב. המכתב הוא פנייה רשמית לצד הפנייה לפגישת היכרות והצגת המיזם.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> סקירה ומיפוי כלל השחקנים הרלוונטיים בתחום התעסוקה ברשות - אלו ירכיבו את הפורום היישובי. דוגמאות: מנהל מרכז צעירים, מנהלת מרכז עוצמה, הזדמנות, מפת"ח, מנהלי אגף רווחה, מעוף, יועץ לענייני פיתוח כלכלי ותעסוקה (אם קיים), מנהל יחידת פיתוח אסטרטגי, דוברות, ועוד. | <p>פגישת היכרות ורתימה עם ראש הרשות</p> <p>בהשתתפות מנהל מחוז שירות התעסוקה, מנהל לשכת שירות התעסוקה ורכזת האזור.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> סקירה של פעולות עבר או עשייה עתידית מתוכננת בתחום התעסוקה ביישוב ובאזור - עשייה בהקשרים של מחפשי עבודה, גופי הכשרה, מעסיקים (מעסיקים חדשים שנקלטים, אזורי תעשייה בבנייה או בתכנון), החלטות ממשלה רלוונטיות, ביקורים של שרים, היסטוריה תעסוקתית של היישוב, יוזמות חדשות והזדמנויות. | <p>תכלית הפגישה:</p> <ul style="list-style-type: none"> היכרות הצגת ערך המיזם ושירות התעסוקה הצגת נתוני תעסוקה ביישוב על ידי השירות הצגת תהליך מוצע - שלבי המודל זיהוי חזון ראש הרשות, סדרי העדיפות והמגמות ברשות לקידום התחום מינוי רפרנט מטעמו של ראש הרשות (ע"פ מסמך הגדרת תפקיד המצורף כנספח 1) |
| <p>שימו לב: מן הנלמד בשטח, ניתן לראות כי קיימת חשיבות רבה בסיכום הפגישות והפצתן לכלל הגורמים הרלוונטיים, תוך חלוקת אחריות ברורה, מתן מועדים להמשך התהליך וסיכום נקודות מרכזיות שהוחלטו במהלכה.</p> | <p>הקמת צוות היגוי - פגישות עם צוות היגוי תעסוקתי</p> <p>מטרת הפגישות היא לייצר למידה ראשונית של הנעשה ביישוב בשדה התעסוקה לצד הצגת נתונים, וקידום תהליך חשיבה משותף על בסיס ניסיון ועל פי ההבנה של המומחים את התהליכים המקומיים. כמו כן ביצוע מיפוי ראשוני של בעלי העניין השונים שנוכח שיקחו חלק בפורום התעסוקה היישובי. כל זאת במטרה לגבש פורום ולבחור מטרת משותפת לקידום תעסוקה מיטבית.</p> |
| <p>הקמה והחלטה על ניהול משותף של הפורום היישובי לקידום תעסוקה</p> <p>חלוקת אחריות ומינוי חברי פורום התעסוקה על ידי הרשות המקומית (מומלץ להוציא כתבי מינוי רשמיים בכתב). חשוב לייצר פגישות אישיות עם בעלי העניין הרלוונטיים, ולזהות הזדמנויות לחיבורים או לזהות דמויות שיכולות להיות לעומתיות או שותפות.</p> | <p>משתתפים:</p> <ul style="list-style-type: none"> רפרנט יישובי מנהל לשכת התעסוקה גורמים נוספים שפועלים / גורמים רלוונטיים לתחום התעסוקה שהרפרנט רואה לנכון להזמין בשל הבנתם, מעורבותם וידעתם בתחום התעסוקה ביישוב, למשל: מנהל מח' רישוי עסקים / מנהל מרכז צעירים ועוד. |
| <p>ביסוס נהלים ושגרות עבודה מול ראש העיר</p> <p>כמות ומועדי מפגשים, עדכונים שוטפים, יו"ר לפרום התעסוקתי (ראש רשות/ מנכ"ל), תהליכים בהם נדרש אישור ותיקוף ראש הרשות כגון: אישור תוכנית עבודה של הפורום, מיפוי מעסיקים, שיתוף ציבור ועוד.</p> | |

הדבר הראשון הוא המנגנון. עם וורקיט בנינו את המנגנון/פלטפורמה.

בתהליך בנינו תוכנית עבודה, שמתוכם יצאו שלושה מיקודים.

(מנכ"ל באחת מרשויות המיזם)

הרגשנו צמא גדול מאוד של גורמי הרשויות לנתונים של לשכת התעסוקה,

במיוחד אחרי הקורונה.

(מנכ"ל באחת מרשויות המיזם).

השותפות היא ריצה למרחקים ארוכים. השקעה של זמן ומשאבים.

(מתוך הכשרת מנהלי הלשכות במסגרת מיזם WORKIT)

שלב 2: מיפוי, תכנון, והקמת פורום תעסוקה יישובי

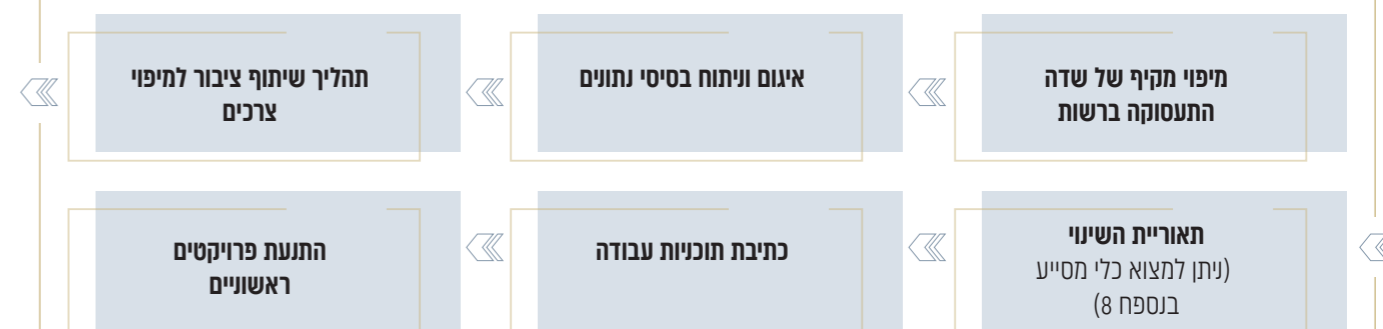
תמצית השלב

מטרתו העיקרית של שלב זה היא הקמת פורום התעסוקה (מנגנון העבודה) לצד יצירת מיפוי צרכים רחב אשר יהווה מצע לקבלת החלטות מבוססות נתונים, ותכנון מיטבי של תוכנית העבודה היישובית בתחום התעסוקה. שלב זה הוא הכרחי בכניסה לעבודה היישובית וכולל איגום נתונים תעסוקתיים ודמוגרפיים, וכן נתונים נוספים מהרשות המקומית (נתוני חינוך, שטחי מסחר, תוכניות מתאר, תוכניות פיתוח, רישוי עסקים, רווחה וכו'), תוך שימוש בתהליכים משתפים של קהלי היעד. בסוף שלב זה, יוגש תוצר מעמיק על הנתונים והמידע הקיימים בזירה הרשותית. התהליך נבנה בשיתוף עם הרשות המקומית, מעסיקים, ארגוני תעסוקה ובעלי עניין נוספים, ומיושם במסגרת הפורום היישובי. מיפוי הצרכים יסייע לגיבוש כיווני פעולה מרכזיים המותאמים לצרכים התעסוקתיים והיישוביים של אותו ישוב, ויהווה תשתית לתוכנית העבודה היישובית.

הישגים נדרשים



פרקטיקות מרכזיות



פורום התעסוקה היישובי

קידום תעסוקה הינו סוגיה מורכבת, הדורשת פתרון מערכתי רחב וכוללת מגוון שחקנים רלוונטיים וזירות השפעה רבות בתוך היישוב (ומחוצה לו). על כן, מודל העבודה היישובי מבוסס על צוות מקצועי - רב תחומי, שבאמצעותו ניתן יהיה לאתר, לנהל ולחבר בין הזדמנויות וצרכים, ועל ידי כך יאפשר יצירת מרחב השפעה לקביעת אג'נדה יישובית ומפת יעדים מוסכמת, ללמידה וקידום התחום.

הנחות היסוד להקמת פורום יישובי לקידום תעסוקה:

הובלה של הרשות



נרצה שהרשות המקומית והעומד בראשה יכוונו את כלל השחקנים והגורמים הרלוונטיים לנוע בכיוונים שהרשות מאמינה בהם, להסכים על מטרות, ולבנות תוכנית עבודה משותפת לקידום תעסוקה. הרשות היא הארגון המשמעותי ביותר בניהול משאבים מרחביים הנוגעים ליישוב ולכן אין תחליף להובלה שלה.

סנכרון בין הגורמים השונים



קיים צורך לתאם ולסנכרן בין ריבוי בעלי העניין, הנוגעים לעולם התעסוקה. בעלי אינטרסים וסדרי עדיפויות שונים בתוך רשות מקומית אחת: רווחה, צעירים, הכשרה מקצועית, הכוון והשמה, מערכת החינוך, מעסיקים, חברות כלכליות ועוד.

איגום ידע ומשאבים



צוות מקצועי רב גוני מאפשר הסתכלות מקיפה וכוללת על התחום ויוצר תמונה מלאה של ההזדמנויות, האתגרים, החסמים והצרכים - יותר בעלי תפקידים ומשרדים, מאפשרים יכולת איגום של משאבי ידע, בסיסי נתונים, משאבים כספיים, מענים ושירותים קיימים וכן תיאום וסנכרון פעולות ברמת היישוב.

הכוונה ממוקדת להשפעה-אימפקט



קבוצה מגוונת של אנשים בעלי שפה משותפת, שמביאה לידי ביטוי את יכולותיו של כל אחד מחברי הצוות והגוף שהוא מייצג, יכולה לייצר אימפקט מותאם, גדול, אפקטיבי ויעיל יותר.

קיימות



ביסוס תשתיות מקצועיות ואפקטיביות לעבודה, יצירת מבנים קבועים ושגרות תדירות, יסייעו ליצירת אימפקט בטווח הארוך וישיארו גם "ביום שאחרי". התשתיות מחזקות את יכולות היישוב ומבססות "סדר יום" רשותי לעיסוק והשקעה בתחום.

בעלי תפקידים בפורום

יושב ראש

בראש הפורום היישובי עומדת דמות בכירה מתוך הרשות המקומית: מנכ"ל/ משנה למנכ"ל/ מנהל אגף רלוונטי. יו"ר הפורום למעשה אמון על התוויית המדיניות הרשותית, הכרעה בצמתי החלטה, הקצאת משאבים ותעדוף של החלטות ופעולות הפורום.

עיקרי מאפייני יו"ר הפורום:

- סנכרון בין פעולות הפורום ובין החברים.
- ייצוג הפורום והחלטותיו וקידום פעילותו בזירות שונות ולעיתים גם קבלת החלטות בנושאים שאינם מחייבים דיון של הפורום כולו.
- בעל יכולת הובלה ומנהיגות מתוך עמדה שוויונית, פעיל, זמין, נגיש ורגיש כלפי צוות ורכז הפורום, ופראקטיבי כלפי גורמים חיצוניים עמם הפורום נמצא במגע או רוצה לרתום לפעולה.
- הפורום הוא אמנם מבנה שוויוני שמאפשר הזדמנות ביטוי לכל המשתתפים, אך עם זאת, היו"ר הוא נושא באחריות של הובלה, ייצוג, ויצירת הסכמות בין המשתתפים. לכן חשוב לקחת בחשבון את השיקולים לעיל בעת בחירת האדם המתאים לתפקיד.

מוביל תעסוקתי

מנהל לשכת התעסוקה הינו הפונקציה האמונה על הובלת התוכן המקצועי בתחום התעסוקה. מנהל הלשכה אמון על ביצוע ניתוח הנתונים, גיבוש המלצות תעסוקתיות, חיבור והפעלה של מעטפת של לשכת התעסוקה ומיזם WORKIT בהתאם לצורך.

עיקרי התפקיד:

- גיבוש וניתוח נתונים.
- הובלה והפעלת תוכניות ויוזמות במסגרת הפורום (לבד ובשותפות).
- חיבור להנהלת המיזם, לשכת התעסוקה, ופונקציות מטה רלוונטיות (מחוז, מטה משרד).
- הובלה של תהליכי מיפוי ותכנון.
- התווית תוכן מקצועי של מפגשי הפורום.

רפרנט יישובי

אמון על היבטי התפעול והארגון, בהיקף משרה מתאים. עיקר תפקידו הוא תכלול של משימות הפורום, תיעוד ודיווח הן כלפי מעלה (יו"ר, הנהלת הרשות) והן כלפי מטה (חברי הפורום). תפקיד הרפרנט הוא קריטי ולמעשה הוא המנוע של התהליכים והמעקב על ביצועם.

עיקרי התפקיד:

- תכנון וארגון מפגשי הפורום ומפגשים אחרים.
- מעקב אחר נושאים לסדר היום וביצוע החלטות.
- הוצאה לפועל של החלטות שהפורום קיבל (לבד או בסיוע).
- ביצוע משימות עבור ובשם הפורום.
- כתיבת סיכומים, מסמכים ותוצרים שונים של הפורום.
- שימור ותחזוק קשר עם חברים קיימים.
- טיפול בהיבטים תקציביים ועוד.

רכז אזור WORKIT

רכז אזור הוא הפונקציה האמונה על ההיבטים התהליכיים של גיבוש הפורום. הרכז/ת נדרשים להיות בעלי מומחיות של בניה והפעלה של שותפויות רב מגזריות בדגש על ניסיון בעבודה עם רשויות מקומיות. רכז התהליך נדרש להתוות את שלבי התהליך של הקמת הפורום, ביסוס השגרות, בניית האמון בין חברי הפורום, והנעה של מהלכים בונים אמון ומבססי יכולות. **פונקציה זו היא זמנית** בליווי התהליכי ולמעשה לאחר ביסוס שגרות עבודת הפורום בשלבי היישום רכז התהליך יעביר מקל חזרה לרשות המקומית ולמוביל התעסוקתי.

כל בעלי התפקידים לעיל הינם בעלי העניין המרכזיים את צוות ההיגוי והם המובילים של הקמת התשתיות הארגוניות, מנגנוני העבודה והטמעתם בעבודה הרשותית.

חברי הפורום

תמהיל משתתפי הפורום יקבע על פי הסוגיה והמטרות שהוגדרו לו בעקבות השלבים המקדימים לתהליך (שושני גילוף, 2021), הפורום יהיה מורכב ממגוון רחב ככל הניתן של בעלי העניין כפי שהוצג בפרק ב: מודל WORKIT לעבודה יישובית בתחום התעסוקה.

- ממשלה - נציגי משרדים ממשלתיים רלוונטיים ו/או יחידות סמך של המשרדים
- פילנתרופיה - קרנות המתמחות בתחום
- מגזר שלישי - נציגים, ארגוני שטח, ארגוני סנגור וארגונים ארציים
- מגזר עסקי - ארגונים משמעותיים בעלי אוריינטציה לנושא

- שלטון מקומי - פונקציות מרובד השלטון המקומי הרלוונטיות לתהליך ולמימוש משימת הצוות
- חברה אזרחית - נציגי חברה אזרחית לא מאוגדת/ נציגים של אוכלוסיית המטרה/ נציגי תושבים
- אקדמיה - נציגים מומחים בתחום, ממוסדות שונים

חומלץ כי דרג המשתתפים בפורום יהיה בכיר (מנכ"לי ארגונים)*. ככל שהדרג בכיר יותר, כך עולה רמת האפקטיביות. הכללת דרג בכיר מהארגונים בפורום מובילה ליכולת לתכנן ולהביא לביצוע באופן מיטבי פעולות משותפות עם בעלי תפקידים בכירים בארגונים אחרים, יכולת זו קשורה באופן ישיר למעמד שלהם (עמדת הכוח והלגיטימציה) וכן לניסיון המקצועי שלהם. יש לשים לב שהפער בין דרג החברים בפורום לבין גודל המטרות שהוא שואף לקדם עלול לפגום בפוטנציאל ההשפעה של הפורום. פירוט של מפגשי הפורום ניתן לראות בפרק ו', המפרט על שלבי התהליך בחלוקה למפגשי עבודה.

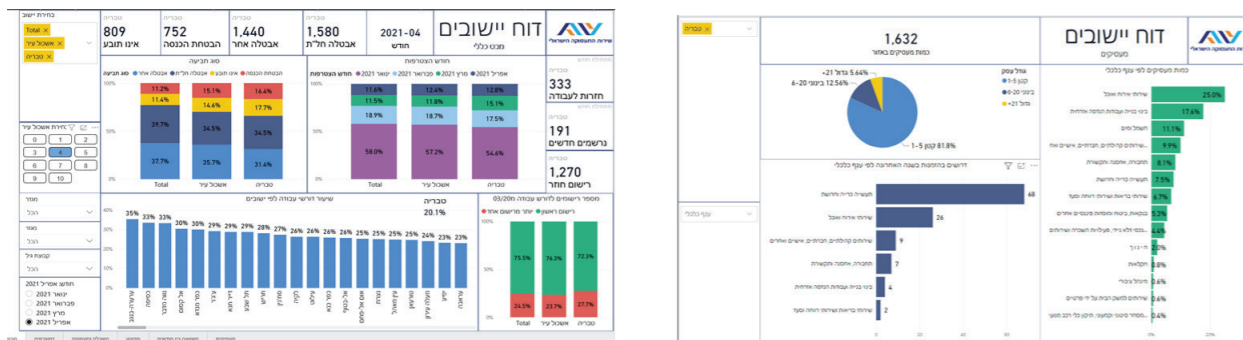
כלי המיפוי

כפי שצויין קודם, שלב מהותי בהקמת הפורום וגיבוש פעולתו הוא ביצוע מיפוי רוחבי של שדה התעסוקה ברמה היישובית. תהליך המיפוי מתחיל מעבודת גיבוש נתונים מלשכת התעסוקה ומהרשות המקומית ולאחר מכן עושה שימוש בכלי מיפוי נוספים על מנת לייצר מיפוי צרכים של מעסיקים, תושבים וארגונים נוספים.

נתונים הקיימים במערכת ה-BI של שירות התעסוקה

המערכות מאפשרות פילוח של דורשי העבודה לפי מגדר, גיל, השכלה, מצב משפחתי, מיומנויות, כישורים, ניסיון ועוד. ניתוח של הנתונים מסייע לסמן מגמות רצויות, מענים חסרים, ומסייע בגיבוש תמונה של מאפייני דורשי העבודה והביקוש בתחום התעסוקה. מהנתונים ניתן להצביע על קהילות של מחפשי עבודה לפי חלוקה לתחומים ספציפיים ביישוב (מתכנתים, מהנדסים ועוד), קהלי יעד ספציפיים (חרדים, נשים אקדמאיות, צעירים ועוד), ומגמות וכיוונים נחוצים לפעולה. למשל: יצירת משרות והכשרות מקצועיות, הבאת מעסיקים נוספים לשם הרחבת הגיוון התעסוקתי ועוד.

דוגמא לנתוני מערכת ה-BI של שירות התעסוקה



* מתוך פרקטיקות מבטיחות של פורומים לקידום השפעה חברתית משותפת (מלך, 2015) וניסיון הפיילוטים ביישובי המיזם.

🔗 נתוני הרשות המקומית

ניתן לאסוף מידע הקיים במסגרת רישוי עסקים, מרכזי הצעירים, ארנונה, נתונים רשתיים על האקדמיה, גופי הכשרה, מערכת החינוך ועוד. מידע זה יכול לסייע בהשלמת הנתונים שיש לשירות התעסוקה וכן להצביע על נקודות חוזק או ליקויים במערכת אשר ניתן לפתור על ידי הפורום היישובי. כך למשל ניתן למפות נתונים של מערכת החינוך ביישוב ולייצר תוכניות התערבות תעסוקתיות עוד משלב בית הספר, להקניית מיומנויות רלוונטיות.

🔗 שאלון למיפוי ארגונים ותוכניות התעסוקה הפועלים ביישוב

מטרת המיפוי הינה להבין מי הם הגופים הפועלים בזירה, מהם כיווני הפעולה וקהלי היעד שלהם, איזה ידע ואילו משאבים עומדים לרשותם, והאם הם משתפים פעולה עם ארגונים אחרים או שהם חלק מהקהילות והפורומים האזוריים העוסקים בתחום. ממציא המיפוי והצגתם בפני הפורום מעניקים תמונה רחבה של המשאבים המושקעים ביישוב לקידום תעסוקה, ומחדדים פערים ואוכלוסיות שאינן זוכות להתייחסות. תמונה זו מסייעת בקביעת סדרי עדיפויות, בעיצוב אג'נדה משותפת, הגדרת אוכלוסיות יעד ויעדים מוסכמים על כלל השותפים. נוסף על כך, המיפוי מאפשר עבודה משותפת והשלמת מענים כלפי קהל היעד - דורשי העבודה ומעסיקים. באמצעות המיפוי ניתן יהיה לכתוב תוכנית עבודה אסטרטגית שתתווה את העשייה הנחוצה לקידום תעסוקה.

🔗 מיפוי מעסיקים כללי ומיפוי עומק למעסיקים אסטרטגיים

מטרת מיפוי המעסיקים היא לבנות מאגר המאגד את מירב המעסיקים ברשות ובסביבתה - ברדיוס תעסוקתי המתאים לתושבים הגרים בה. מטרת השקעת המאמצים בפיתוח קשר עם המעסיקים היא להגדיל את היצע המשרות המוצעות וכן לקבל מידע עדכני על צרכים עתידיים והכשרות נדרשות. המאגר נבנה על בסיס רשומות שירות התעסוקה, רשימות הרישוי בעירייה ובארגוני התעסוקה, ונתוני הרשות לעסקים קטנים. ניתן לשקול לחלץ מידע גם ממודעות "דרושים" בפלטפורמות השונות.

חומלץ לקיים שני סוגים של מיפוי בתחום המעסיקים:

- **מיפוי מעסיקים באמצעות שאלון סלפוני המבוצע ע"י חברת סקר חיצונית.** מצורף שאלון בנספח 2. מיפוי עומק למעסיקים משמעותיים נבחרים - יבוצע באמצעות שאלון פנימי מתוך מערכת המידע של המיזם - SALESFORCE.

סדר פעולות למודל אידאלי לסקר סלפוני ע"י חברה חיצונית

(ייתעצב באופן פרטני ומותאם אישית בכל אחת מהרשויות)



• **מיפוי חסמי תעסוקה ופרקטיקות לשחרור חסמים** - מטרת מיפוי זה הינה לזהות חסמים תעסוקתיים מובילים ביישוב, ופרקטיקות מובילות המסייעות לשחרורם. זאת על מנת להגיש את הפתרונות עבור דורשי העבודה והמעסיקים. בין החסמים המובילים ניתן למצוא: חסמי השכלה מתאימה / חסם נגישות ותחבורה / חסם שפתי / חסם אתני / חסם מגדרי / העדר ניסיון תעסוקתי מותאם / חסם גילאי / חסם בעקבות מגבלה פיזית / חסמים אישיים: מוטיבציה, ערך עצמי נמוך, התנגשות עם ערכים ואמונות ועוד.

אחת הפרקטיקות המובילות לשחרור חסמים אלה היא השימוש במשאב האנושי שהקמנו במסגרת תהליך זה - השותפים. כל שותף מביא עימו סל של כלים, נכסים, משאבים וכו' לשולחן, ולעיתים ניתן לפרום חלק מחסמי התעסוקה על ידי מיפוי הארגונים שהתבצע, והבנה מהי מסגרת תפקידו של כל אחד מהארגונים.

חומלץ להשתמש במתודות עבודה לשחרור חסמים, לדוגמא: הצפת חסמים מרכזיים וביצוע תהליך רעיונות (Ideation) למציאת פתרונות. אפשרות נוספת היא לבצע דיון מונחה אל מול כל חסם, אשר אוסף מחברי הפורום פתרונות "למעקף" של החסם או "פירוקו".

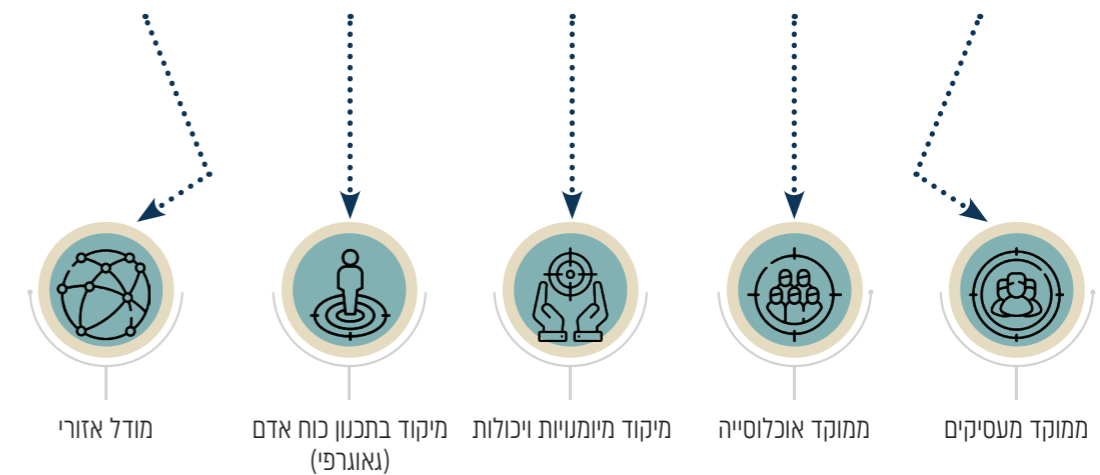
🔗 תהליך שיתוף ציבור

שיתוף ציבור הוא כלי לקבלת החלטות בנוגע לעתידו של מקום מסוים, על ידי ניסיון לחקור ולהבין מבעלי העניין (תושבים, מעסיקים, דורשי עבודה וכו'), מה הם הצרכים המרכזיים שלהם, תוך אפיון הצרכים והאתגרים, תיקוף של פתרונות או תוכניות, ואפילו תכנון משותף של פתרונות לאתגרים משותפים. דעת הקהל המתקבלת מצביעה על צרכים, רצונות ומגמות ותורמת לתכנון מדיניות וקבלת החלטות בנושאים הנשאלים. לתהליך זה יתרון משמעותי, דרכו ניתן לקבל אינדיקציה מקהל היעד באופן ישיר. באופן זה, יכול להתקבל מידע חדש שישפיע על התהליך או לחלופין לאמת את המידע הקיים ולתת לו תוקף נוסף.

תהליך שיתוף ציבור יכול להתקיים במספר דרכים, ביניהן: תהליך מקוון בו מוגדרת סוגיה/שאלה המונגשת לציבור, כאשר הציבור מתבקש לקחת חלק בתהליך; שיתוף ציבור על ידי סוקרים השואלים תושבים ואוספים תובנות במסגרת אירועים; מפגש עם קבוצות אוכלוסיה ספציפיות במתודולוגיות של קבוצת מיקוד/ ראיונות עומק/ שולחנות עגולים ועוד.

תוצרי התהליך מעניקים נדבך נוסף במידע הנאסף לשם קבלת החלטות ובעיית תוכנית אסטרטגית, והציבור שמשותף בתהליך נרתם למעשה לתהליך ובכך מתחזקת תחושת השייכות, השותפות, ותחושת ההשפעה על האסטרטגיה היישובית בקרב הציבור - דבר שמחזק את האמון ברשות. חשוב לשים לב בתהליך לאתגרים בחברות "בעלות אוריינות דיגיטלית נמוכה" ולעשות את ההתאמות הנדרשות (חרדים, מבוגרים ועוד). בפילוט של יישובי המיזם נעשה שימוש במערכת טכנולוגית של חברת תובנות (סדר פעולות עקרוני שגובש לעבודה עם חברת תובנות מופיע בנספח 4).

סל מיקודים אסטרטגיים לקידום תעסוקה במודל יישובי



מיקוד מעסיקים

מיקוד אסטרטגי מתייחס לאוכלוסיית המעסיקים. במסגרתו נבקש להתמודד עם אזור בעל גיוון תעסוקתי נמוך, או עם מיעוט של מקומות תעסוקה ברדיוס תעסוקתי תואם. מיקוד אסטרטגי זה יעשה פעולות אקטיביות למשיכת מעסיקים ליישוב בדגש על מקצועות עתירי ידע/ עתירי שכר. לצד משיכת מעסיקים חדשים, נבקש להשקיע גם במעסיקים קיימים על ידי חיזוק הקשר עמם, ולהביא לשיתופי פעולה שייטיבו עם המעסיקים- מהלך שיוביל לפתיחת משרות נוספות.

פרקטיקות מרכזיות של המיקוד האסטרטגי: מיזם 8 WORKIT המתקיים באזור קריית שמונה, ופועל בשיתוף פעולה אזורי לטובת משיכת מעסיקים ע"י הכשרת כוח אדם למקצועות רלוונטים ושירותי השמה למעסיקים. ניתן לקרוא על כך בהרחבה בהמשך (מקרה בוחן 8 WORKIT).

מיקוד אוכלוסייה

מיקוד אסטרטגי זה שם במוקד העשייה אוכלוסייה מובחנת הנמצאת בפער/פוטנציאל תעסוקתי ונבחרת ע"י הפורום היישובי להתערבות ממוקדת. המיקוד יתאים ליישובים בהם ניתן לזהות חתך אוכלוסייה משמעותי הדורש התערבות מובחנת. הצורך בהתערבות מובחנת יכול לנבוע הן בעקבות מאפיינים תרבותיים הדורשים התאמה גם במישור התעסוקתי (למשל: חרדים/ ערבים) או לחלופין בגלל אוכלוסייה חדשה שנכנסת לעיר כחלק מתכנון ויכולת משיכת אוכלוסייה ע"י מתן שירותים הוליסטיים הנוגעים בין היתר לתעסוקה. לעיתים נבחרים חיתוכי אוכלוסייה נוספים כגון: צעירים/ נוער/ +60/ נשים.

פרקטיקות מרכזיות של המיקוד האסטרטגי: הכשרות ייעודיות לאוכלוסיית היעד, תהליכי ליווי תעסוקתי / ליווי בתהליכי השמה וכו' (כלל הפרקטיקות נעשות אל מול מיפוי צרכים מעמיק של אותה אוכלוסייה).

מיקוד מיומנויות ויכולות

מיקוד זה מבקש להגביר את ההתאמה בין המשרות הפוטנציאליות הקיימות מצד המעסיקים ברדיוס התעסוקה, ובין דורשי העבודה והמיומנויות הנדרשות להם. רשויות יבחרו במיקוד זה בעיקר באזורים בהם ישנה חוסר הלימה בין צרכי המעסיקים לבין המיומנויות של דורשי העבודה הקיימים

והפוטנציאליים.

פרקטיקות מרכזיות של המיקוד האסטרטגי: ביצוע מיפוי מיומנויות ויכולות נדרשות, וביצוע הכשרות בקרב דורשי עבודה ותושבים שהיו רוצים לשפר מצב תעסוקתי קיים.

מיקוד בתכנון כוח אדם (גאוגרפי)

בדומה למיקוד האוכלוסייה, מיקוד אסטרטגי זה נשען על תפיסה שההתערבות הנדרשת היא בהשפעה על האוכלוסייה. במיקוד זה הפורום יבחר לבצע התערבות בשכונה או באזור גיאוגרפי מוגדר בתוך היישוב. גם כאן הבחירה בשכונה ספציפית תהיה לרוב בעקבות מאפיינים סוציו-אקונומיים, ומאפיינים תרבותיים הדורשים התערבות מותאמת. בשונה מהתערבות באוכלוסייה מובחנת, במקרה זה הפורום מסמן שההתערבות תהיה הוליסטית וקשורה, בין היתר, במרחב השכונתי.

פרקטיקות מרכזיות של המיקוד האסטרטגי: פתיחה של שלוחות מרכזי הכיוון התעסוקתי בשכונות מסוימת; שיתופי פעולה עם בית הספר השכונתי; שלוחה של מרכז הצעירים; פיתוח מערך תחבורתי שנועד להגדיל את הרדיוס התעסוקתי; או מתן פתרונות חברתיים-קהילתיים (למשל, סביב גידול הילדים - מעונות יום) על מנת לאפשר להורים בשכונה פניות להשקעה בפיתוח התעסוקתי שלהם.

מודל אזורי

מודל המקדם תפיסה אזורית הבנויה בתשתית שלה על שותפויות רחבות בין מספר רשויות מקומיות וארגונים נוספים במרחב. מיקוד אסטרטגי זה יתאים לרשויות הנכונות לבצע שיתופי פעולה יחד עם גופים אזוריים, כגון: מחוז לשכת התעסוקה, מכוני הכשרה, פארקי תעסוקה אזוריים, אשכולות אזוריים וכו'. בחירה במודל אזורי ידרוש יצירה של מעגנים אזוריים בדומה לפורום היישובי לצד תהליכי רתימה של רשויות נוספות באזור. על התפיסה האזורית תעסוקתית יורחב בפרק על אזוריות.

שלב 3: יישום

תמצית השלב

מטרת שלב זה היא מימוש וביצוע תוכנית העבודה, לצד הטמעה של שגרות ארגונית יחד עם כלל השותפים ובעלי העניין. מדובר בשלב המשמעותי ביותר, בו מביאים את כלל ההכנות לכדי יישום. שלב זה מתמקד בעבודה המשותפת של הפורום היישובי, בשגרות העבודה וחלוקת התפקידים. במסגרת השלב (בהתאם לתוכנית העבודה) תבצע חלוקה של צוותי המשימה אשר יפעלו ליישמה תוך עבודה בין מגזרית משותפת.

הישגים נדרשים

2 ביסוס שגרות עבודה

1 התנעה של צוותי עבודה

4 תהליכי בקרה והערכה של ביצוע התוכנית

3 תהליכי יישום מותאם תכנון בכל הרמות

” ללא הפורום הזה לא היינו יכולים לעשות שום דבר. יש פורומים שמתכנסים אבל לא עושים כלום, פה הצלחנו לעשות פורום מקצועי שמזיז דברים. מזה נהנים התושבים והמעסיקים.



(מנכ"ל רשות באחת מרשויות המיזם)

פרקטיקות מרכזיות



צוותי משימה

צוותי משימה הם צוותי משנה המורכבים מחברי הפורום היישובי או בעלי תפקידים מטעמם, הכפופים להם. החלוקה לצוותים היא לשם תכנון ויישום יוזמות לקידום תעסוקה, ועבודה משותפת על משימות קונקרטיות וייעודיות שהוגדרו בתוכנית העבודה וכחלק מהמיקודים האסטרטגיים. בכל צוות משימה נדרש להיות מוביל/ים, רצוי מתוך צוות ההיגוי, או לחלופין חבר פורום בעל מעורבות גבוהה ויכולת ריכוז ותכלול גבוהה. צוות המשימה נדרש לתכנן ולהוציא לפועל פעולות ומיזמים כחלק מתוכנית העבודה לצד חיבור להזדמנויות ולצרכים הרלוונטיים למיקודים האסטרטגיים. חשוב לייצר בהירות בנוגע לחלוקת המשימות בין הצמ"מ ובתוך הצמ"מים, וכן להגדיר אחריות על כל משימה ולעקוב אחר ביצוע המשימות, כולל שיקוף של מהלכים המתרחשים בתוך הצוות או בצוותים אחרים. ישנה חשיבות לבצע מפגשי עבודה קבועים (אחת לחודש למשל). שגרות אלו יאפשרו תכנון מפורט של החודש הבא, חשיבה משותפת על חסמים ואתגרים הרלוונטיים לשלב היישום, הצפה של רעיונות נוספים וכדומה.

מעקב ובקרה

כחלק מכתביבת תוכנית העבודה יש לסמן אבני דרך ומדדים לבקרה. אחת לרבעון יש לקיים ברמת הפורום ובהובלת היו"ר וצוות ההיגוי תהליך בקרה על התקדמות תוכנית העבודה. באופן זה יתבצע חיתוך מצב מבחינת נתונים תעסוקתיים הרלוונטיים למיקודים האסטרטגיים בתוכנית העבודה, ותיבחן ההתקדמות הן בפן התוצאתי (השינוי במציאות: מספר משרות ביישוב/ ממוצע שכר/ מספר דורשי עבודה/ אחוז אבטלה/ מספר מעסיקים וכו') והן בבקרה על תכנון מול ביצוע. בחיתוך הרבעוני יש לבחון מחדש את תוכנית העבודה והרלוונטיות שלה, לתקף אותה אל מול הצרכים ולתעדף משימות ומשאבים בהתאם. לסיכום, שלב זה מאופיין בעבודה שוטפת עם שגרות עבודה חוזרות. יש לזכור לאורך הדרך לתחזק את הקשר עם חברי הפורום, לחבר בעלי עניין נוספים לפורום ולדאוג לחיבור מתמיד להזדמנויות חדשות. חשוב לזכור כי כיום, במציאות המשתנה תדיר, יש צורך להגיב מהר לשינויים המתרחשים. מתוך כך אנו ממליצים שתהליכי הבקרה יהיו פתוחים לשינויים בתוכנית העבודה, ובמפגשי הפורום יהיה מקום לעדכונים שוטפים, זיהוי של מגמות, וחיבור לתהליכים אזוריים, ארציים ואף עולמיים. המשימה העיקרית של מודל זה היא להגיע לשלב היישום כאשר ביישוב יש יכולות ומנגנוני עבודה תומכים לקבלת החלטות שוטפת בתחום התעסוקה, לצד יכולות ביצוע גבוהות בצוותי עבודה רב תחומיים.

התאמת כלי תמרוץ ועבודה מול מעסיקים ודורשי עבודה

שוברים להכשרות

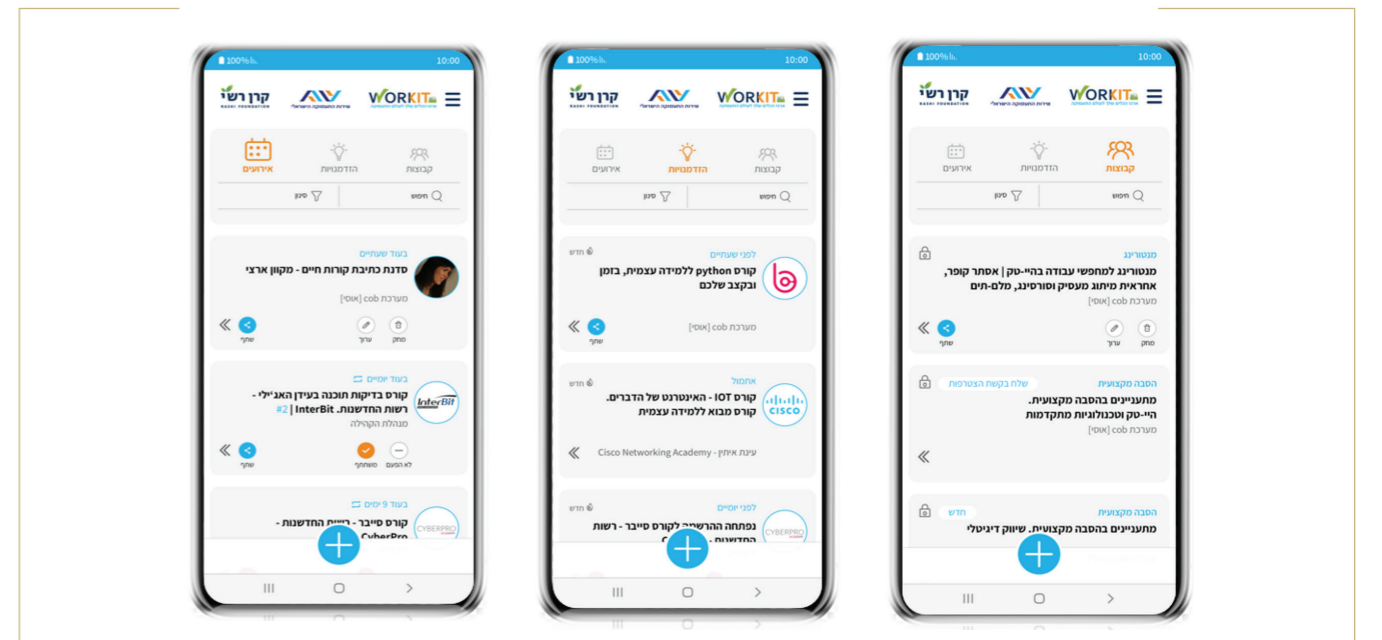
שוברי הכשרות הינו כלי תמרוצי משמעותי בעבודת מיזם WORKIT ביישובים. השוברים הללו ניתנים לדורשי עבודה פוטנציאלים בתחומי ביקוש המתכתיים עם האסטרטגיה העירונית. כך למשל במחוז הדרום פתחו 2 כיתות (600 תושבים) ללימודי תכנות עבור דורשי עבודה פוטנציאלים. כלי זה מהווה אמצעי משמעותי לחיזוק תשתיות כוח האדם לטובת משיכה של מעסיקי איכות פוטנציאליים.

מתאמי תעסוקה טכנולוגית

משבר הקורונה יצר שינוי דרמטי בשוק התעסוקה. המשבר השפיע, בין היתר, על מאפייני דורשי העבודה וצרכיהם, דבר שהביא לשינוי תפיסה לגבי דורש העבודה, הצרכים שלו וכן השירותים שגורש להנגיש לו. לאור זאת, במסגרת מיזם וורקיט, בוצעו הכשרות למתאמי מעסיקים בלשכות התעסוקה בנושא "גיוס טכנולוגי", אשר כוללות חשיפה לעולם הטכנולוגי, היכרות עם מושגים מרכזיים, סוגי תפקידים וכו'. כמו כן המתאמים הוכשרו לעבודה עם מאגר נתונים רחב שנוצר בעקבות משבר הקורונה ומאפשר לנתר התאמה בין צרכי דורשי העבודה לצרכי המעסיקים. הוקמה קהילת מתאמי תעסוקה הפועלת לשיפור ושדרוג יכולות ההשמה של השירות. דוגמא לכך היא הכשרה שניתנה למתאמי התעסוקה הטכנולוגיים בנושא איתור והשמה דרך 'לינקדין'.

מערכת קהילת WORKIT

הקהילה הוקמה על פלטפורמת COB מבית סיסקו, ופועלת בציר קידום תעסוקה ומסלולי הכשרה וקריירה ברשויות: הקמת מסלולי הכשרה מקצועיים המותאמים לצרכי המעסיקים במודלים של העסקה מקומית, עבודה מרחוק או מודל היברידי. בקהילות אלו ניתנות הכשרות מקצועיות.



הנגשת כלים ממשלתיים

דוגמא ייחודית להנגשת כלים ממשלתיים היא פתיחת כיתות 'היי-טק' עם מגוון מסלולים בקריית גת ובקריית מלאכי. מובילי המיזם חיברו כלי ממשלתי של 'מינהלת המעסיקים ופיתוח ההון האנושי בזרוע העבודה' בשם 'כיתה טכנולוגית' לעשייה היישובית. הכלי הממשלתי מאפשר למעסיקים גדולים ובינוניים לקבל תקצוב עבור פתיחת כיתות הכשרה ובתמורה המעסיק מתחייב לדאוג להשמה של 70% מהמשתתפים בכיתה. הכיתות נפתחו במסלול מודולרי הכולל מיון וחלוקה לפי מסלולים בתחום ההיי-טק: תכנות, בודקי תוכנה (QA) ומעצבי UX/UI.

רצינו להכשיר מועמדים ולשבור את מעגל "הביצה והתרנגולת" מה שאפשר לבנות את הקרקע למעסיקים חדשים מבחינת פוטנציאל עבור המיזם. הצלחנו די מהר לפתוח 2 כיתות עם 60 מועמדים סך הכל.

(רכזת במיזם)



פרק ד'

אתגרים ומתחים במודל

אתגר שימור ההון אנושי



אחד מהאתגרים המרכזיים של שדה התעסוקה בפריפריה, אשר עולה מעבודת השטח, הוא שצעירים וצעירות מוכשרים מהפריפריה, אשר אינם מוצאים הזדמנויות תעסוקתיות רלוונטיות, מהגרים לאזורי ביקוש במרכז. האתגר פוגש את אנשי התעסוקה ברשויות בעיקר ביכולת לתת הצעת ערך שתמשוך מעסיקים משמעותיים לפריפריה.

חבילות תמריצים למעסיקים להענקת פעילות



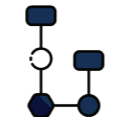
קיים מחסור בכלי תמרוץ של השוק ברמה הלוקאלית והאזורית למשיכת מעסיקים לאזורים מחוסרי תעסוקה. כלי התמרוץ הקיימים כיום, נמצאים בעיקר ברמת השלטון המרכזי. ברמה המקומית הכלים מוגבלים ולעיתים פוגעים באופן ישיר בהכנסות הרשות המקומית (לדוגמא הקלות ארנונה לסקטורים ספציפיים). מובילי התעסוקה ברמה המקומית והאזורית נדרשים להתמודד עם אתגר זה על ידי הצעות ערך למעסיקים, למשל בבניית יכולות משלימות, כגון: הכשרות מקצועיות של כוח אדם, איתור וחיבור למועמדים פוטנציאליים, איתור שטחים, חיבור לרשות המקומית ופונקציות נוספות.

פרגמנטציה



ריבוי השחקנים בשדה התעסוקה מאופיין לעיתים בחפיפות ואף תחרותיות בין גופים ציבוריים וחברתיים המתחרים על קהלי יעד זהים. שדה התעסוקה ברמה המקומית והאזורית מאופיין גם בהיעדר מגעני ידוע, תיאום ושיתופי פעולה עם שותפים נוספים בשדה. מודל WORKIT שואף לייצר את המנגנונים והתשתיות הנדרשות להכונה אפקטיבית של שדה התעסוקה ברמה המקומית ולאחר מכן האזורית.

היעדר רצף שירותים בהיר



ניתן לזהות בשדה קטיעות ועמימות של השירותים הניתנים על ידי כלל הגורמים הרלבנטיים בתחום התעסוקה. כך, למשל, כיום אין רצף שירותים ברור למעסיק הרוצה לפנות כדי להעתיק את מקום העסק ליישוב אחר, או מידע אודות הסיוע שהמדינה והרשות המקומית יכולות להציע לו.

פרופסיה



חסרה פרופסיה מקצועית בתפקידים פונקציונאליים בתוך עולם התעסוקה, ובה הגדרות תפקיד מובחנות, פרקטיקות ומסלולי הכשרה ברורים לשדה התעסוקה (לדוגמא: מומחי עבודה עם מעסיקים, מומחיות בניהול מרכזי תעסוקה וכו').

מחסור בגופי הכשרה איכותיים למקצועות המאה ה-21 בפריפריה



באזורי הפריפריה קיים מחסור בגופי הכשרה ייחודיים להכשרה מקצועית ובייחוד יכולות ומיומנויות רלוונטיות. זאת בעוד שבאזורי ביקוש במרכז, ניתן לראות צמיחה של גופי הכשרה פרטיים לצד חברות גדולות המכשירות את העובדים שלהן בכוחות עצמן.. מובילי התעסוקה האזורית עסוקים בהתמודדות עם אתגר זה על ידי הקמת שיתופי פעולה ופתיחה של הכשרות ייעודיות בתוך גופי הכשרה קיימים כמו מוסדות אקדמיים ועוד.

היעדר תשתיות מעטפת תעסוקתיות



התפיסה התעסוקתית היום מחייבת את אנשי יישום מדיניות התעסוקה בישראל להתבונן באופן הוליסטי על שדה התעסוקה וכל צרכיו העקיפים והישירים. פיתוח אזור תעסוקה ומשיכת מעסיקים ועובדים פוטנציאליים אליו, דורש חיזוק ובינוי של תשתיות מעטפת בתחומים שונים כגון דיור, תחבורה, בריאות וכו'. אתגר זה מחייב עבודה הוליסטית הן ברמה המקומית והן ברמה האזורית, תוך חיבור כלל הגופים הרלוונטיים, בהובלה של הרשות המקומית.

פרק ד': אתגרים ומתחים במודל

ביישום המודל ישנם מספר אתגרים מרכזיים לצד מתחים הדורשים ניהול איזונים בהובלת התהליך:



נוסף על תפקיד



מרבית בעלי התפקידים אשר לוקחים חלק במיזם WORKIT לקידום תעסוקה יישובי ממלאים את תפקידם בהובלת השותפות והיזמות במסגרתה כתפקיד נוסף מעבר להגדרת התפקיד שלהם. אתגר זה נכון הן מצד הרשויות המקומיות (לדוגמא: רפרנטים של המיזם מתוך הרשות הם בעלי תפקידים, כמו יועץ מנכ"ל או מנהל מרכז צעירים) והן מצד בעלי התפקידים בלשכת התעסוקה.

העברת מידע ונתונים בין ארגונים



אחד האתגרים המשפטיים הנכונים להרבה שותפויות בין מגזריות ובמגזר הציבורי בפרט, עקב הצורך בשמירה על פרטיות המשתתפים והראות משפטיות בנושא. ניתן להתמודד עם אתגר זה ע"י ניתוח של נתונים ואריזה שלהם בצורה כוללת או לפי פילוחים, ולא באופן החושף מידע אישי או מידע רגיש. על כל פנים רצוי להיוועץ עם יועץ משפטי בכל הנוגע להעברת נתונים במסגרת שותפות.

פרק ה'

תהליך עבודה של פורום יישובי

הכרות ובניית אמון בין השחקנים

מפגש
01

העמקת ההכרות ומיפוי ארגונים

מפגש
02הצגת תהליכי מיפוי
ותוצרים קיימיםמפגש
03מפגש הגדרת מיקודים אסטרטגיים
ותמונת עתיד רצויהמפגש
04בניית תוכנית עבודה וחלוקה
לצוותי משימהמפגש
05

מעבר לעבודה בצוותי משימה

הצגת תוכנית עבודה יישובית
לראש הרשותמפגש
06

סיכום שנת פעילות

מפגש
07

פירוט על התכנסויות הפורום, נראות ודגשים טכניים, אופן הפעולה וההכנות למפגשים מצורפים בנספח 5

פרק ה': תהליך עבודה של פורום יישובי

פרק זה נועד לסייע למובילי הפורום היישובי בהתוויית המפגשים ואופיים, תוך הצעת מתווה עבודה תהליכי למפגשים, המבטא בתוכו את שלבי המודל השונים.

מודל ההפעלה של הפורום היישובי

הפורום יתכנס אחת לרבעון וצוותי המשימה יתכנסו אחת לחודש. חשוב לציין כי המודל יותאם בכל רשות למאפייניה הייחודיים. לצד המפגשים, יש להשקיע מאמץ בפיתוח הקשרים האישיים והתקשורת בין המשתתפים ובין הצוותים ואף להוציא עדכונים בין המפגשים על מנת לייצר רצף ולשמר את מעורבותם של חברי הפורום והשותפים לתהליך. הלמידה מהפילוטמים מוכיחה כי קשר בין-אישי טוב יותר, מוביל לעשייה וביצועים טובים יותר של הפורום. הזמנת השותפים להצטרף לפורום יוצאת מטעם הרשות המקומית באמצעות פנייה מראש העיר או מנכ"ל העירייה.

תוכנית המפגשים לעבודת הפורום נבנית על ידי הצוות המוביל ותוצג למשתתפים בתחילת התהליך. לכל מפגש תוגדר מטרה, מהלך, שיטת עבודה (מתודולוגיה) ותוצר. המתווה יכלול היכרות עם הנושא וגיבוש קבוצה, הבנת החסמים, הגדרת המטרות המשותפות, דרך גיבוש פתרונות, בניית תוכנית עבודה אסטרטגית, תיקוף, תכנון המהלך היישובי, והעברת המקל למימוש צוותי המשימה.

תהליך העבודה הוא תהליך חצי מובנה - הוא מתבסס על התכנון המוקדם, ומתקדם לפי הרציונל המתוכנן לו, אולם בד בבד עליו להיות אגילי (גמיש), כדי להיות קשוב לצרכים המשתנים של הצוות והצרכים המקומיים בכל שלב, וכדי להתאים את הכלים ואת המידע הנחוצים בזמן אמת.



מפגש 1-2: הקמה והיכרות

התקופה ההתחלתית בה מספר החברים מצומצם יחסית, הינה תקופה חשובה ביותר, במסגרתה נוצרת אינטימיות, נבנית תחושת המחויבות של החברים לפורום, וננקטים צעדים ראשוניים בניסוח תמונת העתיד הרצויה. בנוסף, בתקופה זו נעשה מיפוי בעלי העניין ובסיסי המידע הנדרשים לטובת קבלת ההחלטות האסטרטגיות. עיקר הפעולות והעשייה מושקעות בבניית היכולות הפנימיות של הפורום ותחום התעסוקה לפני היציאה לקראת פעולות משמעותיות הפונות כלפי חוץ.

המפגשים הראשונים מוקדשים להיכרות בין אישית ומקצועית, ליצירת שפה משותפת, בניית אמון, תחושת שייכות ולכידות פנימית. בשלב זה מוצגת ומעובדת תשתית ידע על מנת להעמיק במרחב הבעיה בעזרת נתונים, ממצאים, והיכרות עם קהל היעד. המשמעות היא שבמפגשים 1+2 מוצפה לייצר היכרות משמעותית הן אישית והן מקצועית בין חברי הפורום, וזיהוי יכולות חברי הפורום, וכן פיתוח הרובד הבינאישי המייצר את החיבוריות של החברים והופך את הפורום לשותפות ברת קיימא.

יצירת תשתית ידע - נתונים וממצאים - בפתיחת התהליך מוצגים נתונים עדכניים על ידי כלל הגורמים על מנת לייצר תמונת מצב עדכנית ולהעניק לצוות ידע ומידע אודות היקף הבעיות התעסוקתיות, המאפיינים, התנאים הרלוונטיים לנושא, החסמים, האתגרים, והפערים במענים הקיימים. במפגשים הראשונים (1-3) מוצגים נתוני שירות התעסוקה וכן נתונים של משתתפים/ארגונים נוספים אודות תחום התעסוקה, סקירת מודלים ודרכי התמודדות עם תחום התעסוקה מהעולם, הרצאות מומחים בנושאים רלוונטיים, מיפוי שירותים קיימים ועוד.

שפה משותפת - בנוסף לבסיס הידע המשותף והמוסכם, וההבנה המשותפת שיש לגבש על אופי סוגיית קידום התעסוקה ומאפייניה, למידת הנושא בצוות תעניק לו שפה משותפת: מונחים שמשמעותם ברורה והמשגות מוסכמות, מה שעשוי למנוע אי הבנות בעיצוב המטרות המשותפות והפתרונות בהמשך (שושני וגילוף 2021).

שימו לב: כפי שצויין בליבת המסמך במקביל למפגש 1+2 יש להניע את תהליך המיפוי, אשר דורש זמן ומשאבים ארגוניים. בהתאם לכך יש לקבוע את תדירות המפגשים.

מפגשים 3-5: תכנון אסטרטגי

מפגשים 3-5 מהווים את עיצומו של התהליך התכנוני כאשר במפגש 3 יוצגו ממצאי המיפוי שנעשה וניתוחם לכדי בחירת כיווני פעולה אסטרטגיים, ניסוח של מדדי הצלחה לכל כיוון פעולה, ומתוך כך תכנון משותף של תוכנית העבודה.

הצגת ממצאים מתהליך המיפוי

הצגת הממצאים לפורום יכולה להיתפס כעניין טכני, אך המשמעות לצורת העבודה ו"אריזת" הממצאים היא קריטית ויש לה יכולת השפעה משמעותית הן על בחירת המיקודים האסטרטגיים והן בהיבט המעורבות והמחויבות של בעלי העניין בפורום. הצגת הדברים יכולה להיעשות תוך מתן דגש על הנתונים הגולמיים או על בסיס תובנות והמלצות:

- הצגה של נתונים גולמיים וממצאים עיקריים מהתהליך המשותף, ולאחר מכן עריכת דיון שיטתי של גזירת מסקנות ובחירת כיווני פעולה.
- הצגה של תובנות והמלצות - מובילי הפורום יכולים להגיע אל הפורום לאחר עיבוד הנתונים, חילוף של מסקנות וגיבוש מספר המלצות. מומלץ לייצר מספר חלופות אפשריות ולא להגיע עם אופציות סגורות.

חשוב לקחת בחשבון: ככל שהצגת הממצאים תהיה קונקרטיה ואופרטיבית, כך קיים סיכוי שגיברו ההתנגדויות מצד חברי הפורום. לעומת זאת, ככל שהתהליך יהיה שקוף, וגיבוש הממצאים ובחירת המיקודים האסטרטגיים יהיו בשיתוף, כך יעלו הסיכויים להירתמות של חברי הפורום. עם זאת, חשוב לזכור שבזמן יצירת תהליך משותף יש סיכון שהכיוונים שיבחרו לא יהיו בהלימה מלאה למסקנות של צוות ההיגוי, וכן יש לקחת בחשבון שתהליך משותף דורש אורך רוח ועלול להימשך זמן רב יותר.

<< פרק ה': תהליך עבודה של פורום יישובי

מיקודים אסטרטגיים ומדדי הצלחה

בחירת המיקודים האסטרטגיים כאמור יכולה להתבצע בתהליך משותף שמאפשר לפורום להיות חלק משמעותי בבחירת המיקודים, או לחלופין יכולה להיעשות בפורום מצומצם יותר. חשוב לציין שהרשות היא ראשונה בין שווים. כלומר, הפורום מייצר שיח סימטרי (ללא היררכיות) ומאפשר ביטוי לכלל בעלי העניין שבחדר. אך עם זאת, בצמתי החלטה, לרשות המקומית ולעומד בראשה יש את המנדט להכריע. יש לשים לב שעקרון זה יהיה חלק מתיאום הציפיות.

לאחר בחירת המיקודים יש להציב מדדי הצלחה לכל מיקוד אסטרטגי. ישנה עדיפות למדדים תוצאתיים ולא תפוקתיים, כלומר מדד הצלחה לא יהיה לבצע X פעולות או הפעלה של X תוכניות, אלא מדד הבוחן את השפעת הפעולות של הפורום - שכר ממוצע, מספר משרות, גיוון המשרות המוצעות, אחוז אבטלה וכו'.

מתוך מיקודים אלו הפורום יתקדם לכתיבת תוכנית עבודה הנגזרת מהמיקודים האסטרטגיים וממדדי הצלחה.

כתיבת תוכנית עבודה

ניתן לראות מניסיון הפיילוטטים במיזם ובמודלים הספרותיים כי במרבית המקרים, הכלים המאפשרים את פעולת הפורום הן הגדרת המטרות ויצירת תוכנית עבודה, המייצגות את הנושאים בהם הפורום בוחר לפעול. מפגש הפורום העוסק בעבודה על המטרות, מהווה מרכיב יסודי בפיתוח ובניית היכולות של הפורום להגיע להסכמות ולקבל החלטות, וחשוב שיתבצע בתשומת לב ובהרכב חברים רחב ככל האפשר*.

בעוד שהמפגשים הראשונים שעוסקים בהקמה ובחזון המשותף לקידום תעסוקה לרוב מעודדים ומלהיבים את המשתתפים, מפגש כתיבת תוכנית העבודה בו נדרשת ירידה לפרטים והסכמות ברורות, וכתיבת יעדים ומשימות, נחוזה לעיתים כקשה לביצוע וסיזיפי. המחקר מציין כי הסיבה המרכזית לכך היא שהמעבר לשפה של הישגים ותוצאות צפויים, פעולות ולוחות זמנים, מסמנת לכל אחד מהחברים ולפורום בכללותו את מגבלות המשאבים והיכולות שלהם, וכן מדגישה את השונות הקיימת מבחינת מניעי המשתתפים.

איתור נקודות חפיפה בין המניעים הייחודיים של כל ארגון ובעל תפקיד, והסכמה על מטרות משותפות הנותנות מענים מספקים לכל הצדדים, עשויים לעזור בפיצוח האתגר של ניסוח ברור ומוסכם של המטרות. הניסוח המשותף מרחיב את נקודת המבט של החברים בו מעבר לזו של כל ארגון בנפרד. בשנים הראשונות לפעילות, הנטייה הטבעית של הפורומים היא לבחור מטרות הזוכות להסכמה רחבה, שיש לחברים היכולת להוציאן אל הפועל, ושסיכויי הצלחה שלהן גבוהים.



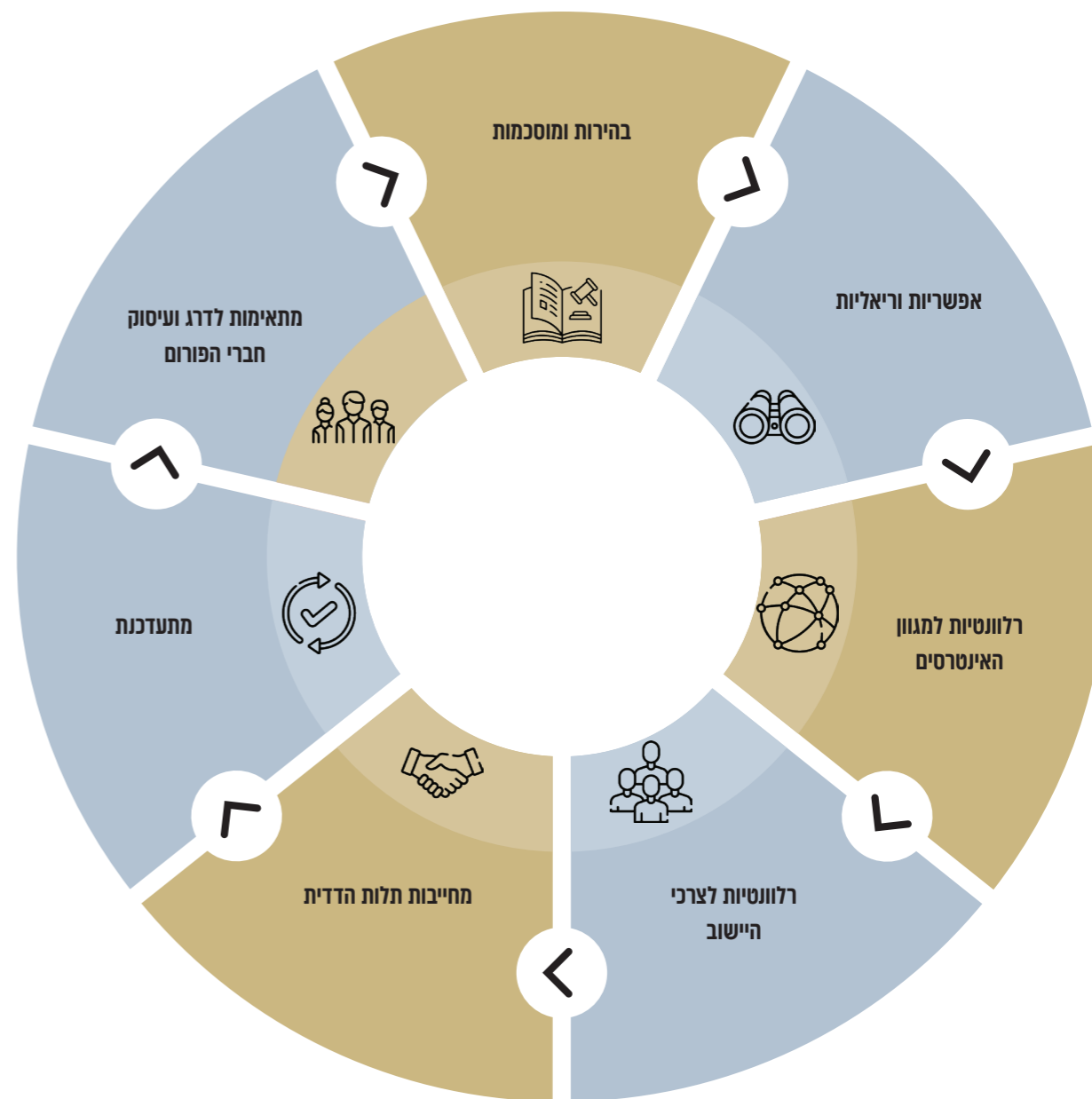
* מתוך פרקטיקות מבטיחות של פורומים לקידום השפעה חברתית משותפת (מלך, 2015).

” בניית תוכנית העבודה חייבת להיות יסודית- חשיבה משותפת איך מאגמים משאבים לשם יצירת פתרון.

(מנהל לשכה, שירות התעסוקה)



עקרונות לניסוח יעדי הפורום



פירוט של העקרונות לניסוח מטרות של הפורום, ניתן לראות בנספח 6.
מתווה דוגמא למפגש פורום לבניית תוכנית עבודה, ניתן לראות בנספח 7.

צוותי משימה

צוותי משימה הם צוותי משנה המורכבים מחברי הפורום או בעלי תפקידים מטעמם, הכפופים להם. החלוקה לצוותים היא לשם תכנון ויישום יוזמות לקידום תעסוקה ועבודה משותפת על משימות קונקרטיות וייעודיות שהוגדרו בתכנית העבודה.

צוות משימה מוצלח הוא צוות מגוון, משתף פעולה, יצירתי, מנוסה ובעל השפעה וקשרים ביישוב ובמערכות הציבוריות, הפועל מתוך מוטיבציה פנימית גבוהה, ונלהב להצליח במשימה. לשם הצלחתו של צוות משימה יש להשקיע מחשבה בבחירת החברים, להקפיד על גודל אופטימלי של הצוות, רמת בכירות של החברים, גיוון והשלמת יכולות, מוטיבציות וכו'. בנוסף, יש לתכנן את המנגנונים השוטפים של עבודת הצוות, על מנת להבטיח תפקוד יעיל ואפקטיבי (צורת מעקב אחר משימות, פגישות עבודה, צורת תקשורת, חלוקת תפקידים פנימית וכו').* אופן החלוקה לצוותים ובחירת החברים בו, לרוב נגזרים מאופי המשימה. החלוקה מתבצעת בהתאם להתנדבות של חברי הפורום מתוך הבעת עניין והתערבות של היו"ר למציאת ההתאמה הטובה ביותר גם למשימה וגם לשאר החברים בצוות. לעיתים יש מקום לשילוב בעלי תפקידים 'זוטרים' יותר הכפופים למנהל הבכיר מן הארגון - המשתתף בפורום המוביל, לצורך עבודה על משימות שוטפות.

חלוקה של הפורום לפעולות בצוותי משימה יכולה להועיל, בעיקר כאשר יש בפורום ריבוי משתתפים, אינטרסים, מטרות או משימות, וכן ריבוי משאבים או מומחיות.** סיבה נוספת להקמת צוותי משנה היא כאשר יש נושא שיש לטפל בו אד הוק - יוזמה ספציפית. יש לקחת בחשבון, כי יחד עם היתרונות, לחלוקה לצוותי משימה יש גם השלכות על לכידות הצוות ותחושת השותפות, חלוקת האחריות והשוויוניות.

קווים מנחים להקמת צוותי משימה***

צוות המשנה קם כדי לקדם משימה קונקרטית שהתוצר שלה ברור, עליה החליט הפורום. רצוי שכל משימה תהיה מחוברת ללוחות זמנים וחלוקת אחריות מוגדרת.

- חברי הצוות מביאים אליו את המשאבים הנדרשים (כישורים, ידע, קשרים) כדי לקדם את המשימה או מקבלים עזרה מקצועית חיצונית מתאימה. יש לוודא שאכן יש לצוות את המשאבים הנדרשים לביצוע המשימה.
- לחברי הצוות יש את האינטרס, הזמן והמחויבות הנדרשים כדי לקדם את משימת הצוות.
- המתכלל הרשותי וצוות ההיגוי מעורבים בריכוז עבודת צוותי המשימה ברמה הנדרשת, ויש תיאום ציפיות בנושא עם הצוות ועם הפורום.
- עם הקמת צוות המשימה יש לבצע חלוקת תפקידים ברורה. יש למנות רכז לכל צוות שהוא הגורם המוביל והמתכלל של פעולות הצוות (כאמור רצוי שהרכז יהיה חבר בצוות ההיגוי או גורם משמעותי בפורום).

* על פי מסמך צוותי משימה משותפים של ארגון 'הגוינט' (שושני וגילוף, 2021)

** מתוך פרקטיקות מבטיחות של פורומים לקידום השפעה חברתית משותפת (מלך, 2015).

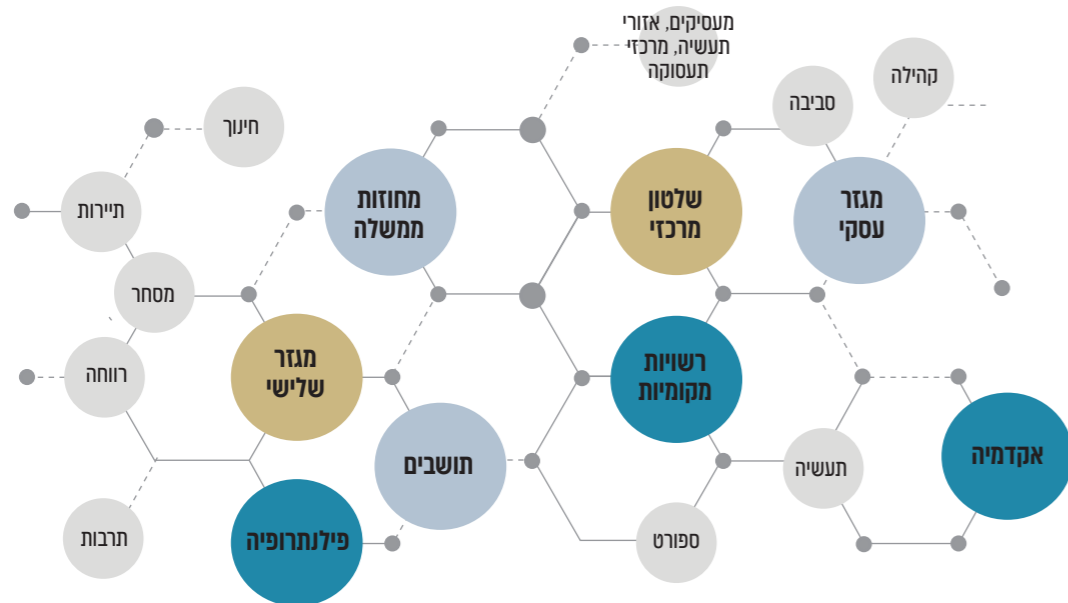
*** מתוך פרקטיקות מבטיחות של פורומים לקידום השפעה חברתית משותפת (מלך, 2015).

פרק ו'

מעבר לעבודה אזורית

מערכת אזורית REGIONAL SYSTEM

רשת יחסי גומלין בין שחקנים מארגונים רב מגזריים, הפועלים במגוון תחומים במרחב האזורי:



תעסוקה באופן טבעי היא שדה שנוכח לבחון אותו בצורה אזורית, מהסיבה שהרדיוס התעסוקתי מיישוב מסוים, חוצה את גבולות היישוב המוניציפלי ואף מגיע לאזורים גיאוגרפיים אחרים. הרדיוס התעסוקתי מושפע מרצף של גורמים כגון: גובה השכר, תשתיות, תרבות, צורת התניידות, טווח העסקה של מעסיק, זמן נסיעה לעבודה, אפשרויות היברידיות ועוד. בעקבות זאת נרצה לשאוף, באופן כמעט טבעי, לייצר פתרונות תעסוקתיים אזוריים תוך איגום משאבים ברמה האזורית ויצירת יתרון לגודל.

בליבת תאוריית השינוי של מודל **WORKIT**, עבודה אזורית אפקטיבית תתקיים לאחר שמתקיימות פעולות ליצירת תשתית ארגונית וביצועית ברמת היישוב. כאשר הרשויות המקומיות יקדמו את תחום התעסוקה, יבנו שפה משותפת, ויאפיינו את הצרכים היחודיים ליישוב, ניתן יהיה לקדם יצירת שיתופי פעולה אזוריים, ללא חשש לפגיעה באוטונומיה הרשותית או שטטוש של הצרכים הייחודיים של רשות כזו או אחרת. כבר היום בתהליכי העבודה היישוביים מתבצעות פעולות המייצרות תשתית תעסוקתית לעשייה אזורית, לדוגמה יצירה של מסלולי הכשרה מקצועיים בארגוני הכשרה ומחקר (דוגמת מכללת תל-חי או מכללת ספיר). חשוב לציין כי ישנם מהלכים תעסוקתיים משמעותיים המחייבים שיתופי פעולה אזוריים. נקודת חוזק נוספת להשקעה בתכנון תעסוקתי ברמת אזור היא הרחבה של אינטרסים משותפים (**WIN-WIN**) בין הרשויות השותפות, למשל בסוגיות של השלמת כוח אדם חסר בין רשויות (לדוגמה עובדי הוראה), מערכי הסעים משותפים, איגום משאבים של הכשרות וכו'.

פרק ו': מעבר לעבודה אזורית

אזוריות מוגדרת כפעולה אקטיבית שמטרתה לקדם ולפתח תחומי חיים שונים במערכת האזורית.*

הדרך: יצירה וחיזוק תשתיות באקוסיסטם המחבר בין המרכיבים האזוריים השונים, (תשתיות, שחקנים, מנגנוני עבודה ועוד) על מנת להגביר את יעילותם.

ההזדמנות: קירבה גאוגרפית מייצרת הזדמנויות לשיתופי ידע ומיומנויות בין אזוריות.

* מתוך פורום המומחים לאזוריות (2018) סקירת ידע מס' 1: אזוריות בארץ ובעולם. ירושלים: משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל.



רקע

בשנים האחרונות אנו עדים להתהוות של מציאות חדשה הנרקמת באזור הגליל בשל תהליכי שינוי וצמיחה כלכלית ודמוגרפית מואצים. משבר הקורונה קידם את העבודה ההיברידית והאיץ תהליכים בעיקר בתחומי התעסוקה והצמיחה הדמוגרפית, אשר משפיעים בקשר ישיר על הפיתוח הכלכלי של האזור כולו. בשנה האחרונה זיהו אנשי מיזם WORKIT ולשכת התעסוקה כי תושבים רבים מבקשים לעבור צפונה, ויחד עימם מעסיקי איכות מתחילים להתעניין בכוח האדם הייחודי של האזור. מגמות אלו מביאות לשינוי מעמיק של 'כללי המשחק' בפיתוח הכלכלי האזורי.

המשימה למשוך חברות איכות ומעסיקים מענף ההייטק לצפון הינה משימה לאומית. ענף ההייטק הוגדר כבר לפני כעשור, כמנוע צמיחה בעל ערך מוסף כלכלי, חברתי וחינוכי גבוה לגליל. בשיתוף הפעולה שנקדם במסגרת מיזם WORKIT של שירות התעסוקה וקרן רש"י, חברו יחד האגף לפיתוח כלכלי בעיריית קריית שמונה ו-Margalit Startup City Galil, ואופיינה הבעיה העיקרית: יש קושי במשיכת מעסיקי איכות לאזור, ויש צמיחה בכמות העזיבה של חברות וארגונים לאזור המרכז, אשר מעסיקים עובדים במשרות איכותיות, בדגש על סטארטפים ומשרות הדורשות הון אנושי איכותי ומוכשר. המשמעות היא שההון האנושי הינו המפתח לפתרון הבעיה, וסוגיות האיתור, ההכשרה, וגיוס כוח האדם הפוטנציאלי למשרות הנדרשות, הן תנאי הכרחי להאצת הפיתוח הכלכלי במרחב.

במסגרת שיתוף הפעולה גובש WORKIT8 - מודל עבודה ייחודי המשלב את תחומי התעסוקה, הצמיחה הדמוגרפית ועבודת המעסיקים (פיתוח כלכלי). מטרתו היא איתור הון אנושי פוטנציאלי והזדמנויות תעסוקה איכותיות ומשיכתם לקריית שמונה ולאזור.

שלושה צירי פעולה מרכזיים

1. איתור וגיוס הון אנושי

טרם תהליך האיתור מתקיימת פנייה למעסיקי איכות על ידי מנהל מחלקת צמיחה כלכלית בעירייה, ורתימתם לשיתוף פעולה. לאחר שלב זה מועברות המשרות הרלוונטיות לשירות התעסוקה ומתחיל תהליך איתור המועמדים המתבצע במאגרי המידע של שירות התעסוקה ומנוהל על ידי רפרנטית ייעודית מטעם שירות התעסוקה בקריית שמונה. חיפוש המועמדים נעשה בלשכות התעסוקה שממוקמות מאצבע הגליל ועד לטבריה וכרמיאל (לשכות מיזם WORKIT) - טווח שהוגדר על ידי צוות המודל ובהתייעצות עם מעסיקים. המועמדים העונים לאפיון המשרות עוברים ראיון טלפוני מקדים בו נבחנת בשנית התאמת הכישורים למשרה והרלוונטיות שלה עבור המועמד. לאחר מכן, קורות החיים מועברים למעסיק יחד עם סיכום הראיון והתרשמות כללית. לאורך כל התהליך מתבצע מעקב שוטף הן מול דורש העבודה והן מול המעסיק, לקבלת פידבק וטיוב התהליך. בתהליך זה קיימת עבודה שוטפת (על בסיס יומיומי) ובשיתוף מלאה בין מנהל מחלקת צמיחה כלכלית בעירייה, מתאמת ההשמה בשירות התעסוקה, ורכזת אזור צפון של מיזם WORKIT.

2. הכשרות מקצועיות טכנולוגיות

כבר בתחילת יישום המודל, סוגיית ההכשרות עלתה כבעיה מרכזית. עד שלב זה, מוסד ההכשרות הצפוני ביותר בתחומי הטכנולוגיה וההייטק היה בחיפה (מרחק של כ-115 ק"מ). מצב זה מנע מאוכלוסיית האזור את ההזדמנות לרכוש השכלה במקצועות אלו. במסגרת השותפות שנקמה, התבצע תהליך של קידום מדיניות מול זרוע העבודה ובמהלך היסטורי הוכרה היחידה ללימודי חוץ במכללת תל חי, כגוף מכשיר למקצועות טכנולוגיים, הצפוני ביותר שקיים כיום בישראל. נכון לשנת 2022, עתידים להיפתח במסגרת המהלך, שלושה קורסי הכשרה טכנולוגית בשיתוף היחידה ללימודי חוץ תל חי שיתקיימו במרכז החדשנות Margalit Startup City Galil במרכז העיר קריית שמונה.

כשישב ראש העיר של א עם ראש העיר של י, אולי זה יגרה אותו לכדי פעולה. ברמה העקרונית נראה לי הייתי מצפה שהמיזם יביא את ראשי העיר לידי הכרה משותפת ולהבין מה צריך לעשות ושזה ייצא לדרך.

(מנהל מחוז, לשכת התעסוקה)

שילוב הכוחות בין הרשויות, זה בעיניי הפיצוח.

(מנהל מחוז, שירות התעסוקה)

ברמה אזורית יש יכולת להניע תהליכים, יש מחוברות ותקציבים.

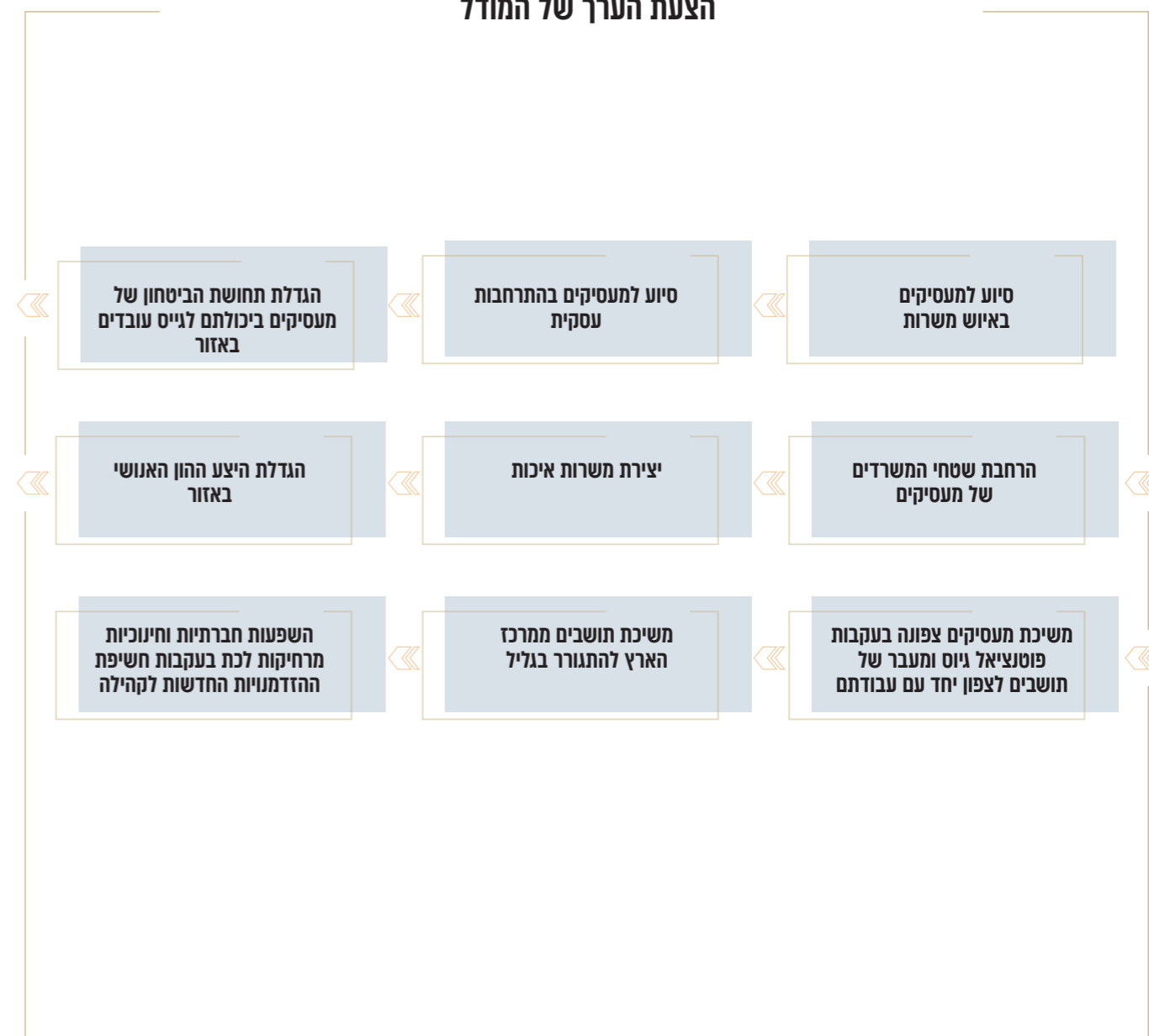
(מנהל לשכה, שירות התעסוקה)

3. קידום אקטיבי של צמיחה דמוגרפית

- **איתור מועמדים ברחבי הארץ** - איתור וגיוס ההון האנושי לא מסתיים ברמה האזורית. כדי למשוך טאלנטים למרחב הגליל מתבצע חיפוש מועמדים גם באזור המרכז ושאר הארץ, בדגש על תושבי קריית שמונה לשעבר. איתור המועמדים נעשה באופן דומה למודל האזורי, אך במקרה הזה אם המועמד והמעסיק מתקדמים בתהליך ההשמה, היחידה לצמיחה דמוגרפית של עיריית קריית שמונה מספקת מעטפת קליטה למשפחה במעבר צפונה בכל ההיבטים של חינוך, קהילה, מגורים ועוד. פתרון התעסוקה לבני/נות זוג ניתן על ידי לשכת התעסוקה קריית שמונה.

- **המודל ההפוך** - חיפוש משרות עבור תושבים המעוניינים לעבור לקריית שמונה במידה ותימצא עבורם עבודה. עיריית קריית שמונה אוספת לידים מהקהילה המקומית וכן ממרכז המידע החדש שייפתח בקיץ הקרוב, ומעבירה אותם לרפרנטית בקריית שמונה להמשך טיפול מול דורש העבודה במציאת עבודה.

הצעת הערך של המודל





נספחים

נספח 1 - הגדרת תפקיד רפרנט תעסוקה יישובי

- אחראי על הקשר בין המיזם (הפורום) והגורמים השונים ברשות: תיאום פגישות, העברת מסרים במסגרת הפורום, חיבור לבעלי תפקידים בתוך הרשות לטובת קידום תהליכים (חיבור למנהל דיגיטל של רשות, דוברות ועוד).
- שותף בניהול הפורום (לצד מנהל הלשכה) - מזכיר הפורום, אחראי למסגרת המפגשים, סדר יום, סיכום, הוצאת פרוטוקול, מעקב אחר משימות, גיוס בעלי עניין נוספים לפורום, ואחראי קשרי שותפים.
- דוברות - דברור הפורום, עדכון מן העשייה.
- נציג של ראש רשות - אחראי סדר היום. מביא את האג'נדה של הפורום ותחום התעסוקה לשולחן ראש הרשות ואת תפיסת ראש הרשות לפורום.
- שותף לפעילות אסטרטגית עם מעסיקים, ארגוני תעסוקה וארגוני הכשרה, חיבור הרפרנט לשטח בפעילויות כגון: סיורים אצל מעסיקים, עיצוב הכשרות מקצועיות ועוד.
- פיתוח שותפויות והוצאה לפועל של יוזמות ברמת היישוב.

דרישות התפקיד

- מחויבות למיזם - אחריות על התהליך היישובי החל מביניית התשתיות ועד למיסוד שגרות עבודה ומעורבות שוטפת בפעילות לקידום תעסוקה.
- פניות וזמינות - זמינות להובלה ולפעילות לקידום תעסוקה החל משלב הקמת התשתיות ועד שילוב הפעילות בסדר היום.
- בנייה ומעקב על תוכנית העבודה השנתית הכוללת: יצירת שגרות עבודה משותפות עם מנהל הלשכה, מפגשי פורום, פעילויות אסטרטגיות, יוזמות ומימוש תוכנית העבודה.
- בקיאות וידע בעולם התעסוקה.
- קשר ישיר בין תפקידו האחר לבין קידום תעסוקה.
- התמדה ועקביות בתפקיד.
- יכולת לסייע בהפעלה ובגיוס משאבים בזירה המקומית.
- גישה ישירה לראש הרשות - בעל תפקיד המאפשר נגישות ישירה וקשר ישיר לראש הרשות. כולל יכולת ייצוג והשפעה על קבלת החלטות ומדיניות בנושאי התעסוקה.
- נושא בתפקיד בעל יכולת השפעה לשימוש במשאבי הרשות המקומית.

נספח 2 - שאלון מעסיקים

נכתב עבור שירות התעסוקה, יוני 2021

רציונל: למפות את צרכי המעסיקים בדגש על גיוס כ"א והכשרות

מטרות

- הבנת צרכי המעסיקים בתחומי גיוס כ"א והכשרות.
- הנגשת מידע רלוונטי למעסיק לאחר ביצוע הסקר.
- חיזוק הקשר ויחסי האמון בין המעסיקים לשירות התעסוקה.

דגשים

- ישנה חשיבות בהזדהות הסוקר - יש להחליט בשם מי מדבר.
- הסוקר חייב להיות בקיאי במושגים המקצועיים בהם ישתמש במהלך הסקר.
- חשוב שהסוקר יבחר נכון את השאלות אותם הוא שואל ויתאים לארגון עימו הוא משוחח (לדוגמה: לא לשאול על עבודה היברידית כאשר מדובר במפעל ייצור, או לא לשאול שאלות כאשר המידע כבר קיים).
- צפוי שיעלו שאלות מצד המעסיקים - יש לבחון כיצד נותנים להם מענה מקצועי אם בשיחה ואם בחזרת נציג שירות התעסוקה.
- יחסי האמון שנבנו ונבנים לאורך השנים בין המעסיקים לשירות התעסוקה חייבים להישמר. לכן יש לגלות רגישות לשיח עם המעסיק ולזהות אם מבקש מענה על צרכים הד-הוק - במידה וכן יש להחליט על שיטת עבודה מותאמת בנושא.
- חשוב שלסוקר יהיה דף קשר של הלשכות במידה והמעסיק מבקש איש קשר ישיר.

נוסח שיחה

שלום, מדבר/ת _____ בשם _____, בימים אלו אנו מבצעים סקר למיפוי צרכי מעסיקים שמטרתו לסייע לכם בגיוס והכשרת עובדים. נשמח לשוחח עם מי בארגונכם אשר אחראי על גיוס העובדים.

...

הסקר הינו בן מס' שאלות וידרוש מס' דק מזמנך.

שאלות

מידע אודות המעסיק:

1. שם החברה - מתוך הרשימות
2. מיקום גיאוגרפי של בית העסק - מתוך הרשימות
3. באיזה ענף פועל העסק? - בחירה מתוך רשימה של הלמ"ס לענפים במשק (לא לשאול אם המידע קיים בידנו)
4. מה מספר המועסקים הכללי בעסק?

מידע אודות צרכי גיוס כ"א והכשרות:

5. מהם אזורי הגיוס של העסק/ארגון - רשימת יישובים בחירה מרובה
6. האם קיימות בעסק משרות פנויות? להפנות לאתר / רשימה במקום בטלפון בטח אם מדובר על הרבה משרות או הרבה סוגי משרות

- כן (אם כן, עבור לשאלה הבאה)

- לא (אם לא, עבור לשאלה 8)

7. מהו מספר המשרות הפנויות?
פירוט משרות פנויות (במידה ויש):

| מספר משרות פנויות | מקצועות | |
|-------------------|----------|-----------|
| | שם מקצוע | קוד מקצוע |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

****יש לצרף רשימת מקצועות של שירות התעסוקה**

8. בנוסף למשרות הפנויות כיום, האם הארגון מתכוון לגייס עובדים נוספים בעתיד?

- כן, בתוך 1-2 חודשים (כן/לא)
- כן, בעוד 3-6 חודשים (כן/לא)
- כן, בעוד חצי שנה ומעלה (כן/לא)
- לא, אין צורך - לא, לא צפוי גיוס
- האם צריך סיוע משירות התעסוקה בגיוס עובדים? (כן/לא) שאלה נפרדת (אם כן)

9. מהי תפיסת הארגון בנוגע לעבודה מרחוק? (לשאלו רק במידה והענף רלוונטי)

- הארגון כבר עובד בשיטה היברדית
- הנושא נמצא בחשיבה - תלוי בתפקיד, או/ו באדם
- לא רלוונטי לארגון

10. האם אתם נוהגים להציע הכשרות פנימיות/לימודים לעובדים/OJT/כיתות מפעל, גם אם רק מדי פעם?

- יש לנו תוכנית הכשרות פנים מפעלית מסודרת
- מציעים קבוע לחלק מהעובדים
- מציעים לעיתים לחלק מהעובדים
- לא מציעים הכשרות כלשהן

11. בתהליך הגיוס שאתם עוברים- עכשיו או בתקופה הקרובה, האם יש לכם צורך בהעברת הכשרות כלשהן של כח האדם החדש?

- אין לי צורך בהכשרות
- יש צורך בחפיפה, אבל לא בהכשרה מקצועית ממש
- צריך לעשות הכשרות

קשר עם שירות התעסוקה:

12. האם לארגונכם קיים קשר עם שירות התעסוקה באזורכם. כן/לא

13. במידה וכן, מה מידת שביעות הרצון מהשירות שניתן לך? (רק במידה וענה על השאלה הקודמת כן)

דרג מ 1-5 (1. לא מרוצה בכלל. 2. מרוצה במידה נמוכה. 3. מרוצה. 4. מרוצה מאוד. 5. מצוין)

14. האם היית מעוניין ששירות התעסוקה יצור עימך קשר בנושא גיוס עובדים, הכשרות וכלים למעסיקים? כן/לא

15. מתן הסבר על קהילת עסקים אזורית - האם תרצה לקחת חלק מקהילת מעסיקים אזורית? כן/לא
תודה על הזמן שהקדשת נשמח לקבל ממך פרטים ליצירת קשר ישיר משירות התעסוקה באזורך:

16. איש/ת הקשר הארגוני ליצירת קשר לתמיכה לארגון

שם מלא | כתובת מייל | נייד/טלפון

נספח 3 - סדר פעולות עקרוני לשיתוף ציבור

סדר הפעולות הוא כללי, כאשר בפועל התהליך מתעצב באופן פרטי ומותאם לצרכים בכל אחת מהרשויות:

1. הודעה מראש בתחילת התהליך על הכוונה לייצר תהליך שיתוף ציבור בהמשך.
2. הגדרת ארגונים מתכללים של התהליך מתוך חברי הפורום.
3. עיצוב שאלה והחלטה על אוכלוסיית היעד, בשיתוף הרשות המקומית וחברי הפורום.
4. החלטה על אופן הפניה: באמצעות מערכת שירות תעסוקה, בפלטפורמות רשות מקומית / מרכז צעירים / ארגוני תעסוקה או שותפים נוספים. חשיבות פנייה מעוצבת ונגישה במקסימום כלים (חשוב לאתר מראש את קבוצות ההפצה הרלוונטיות לרשות).
5. הקמת דף נחיתה במערכת.
6. הפצה - תכנון תהליך ההפצה והפרסום מראש והגדרת משאבים על ידי הרשות.
7. ניתוח תוצאות.
8. שקילת מהלכים לביצוע במידה ואין מענה או לשם הרחבת המענה, למשל: הבאת כוח אדם וביצוע התהליך באמצעות טלפון.
9. הצגת הממצאים בפני הרשות וחברי הפורום כחלק מביניית התוכנית האסטרטגית היישובית.
10. חזרה לתושבים עם ממצאי התהליך ותוצריו בכדי לשמור על תהליך השותפות והאמון שנבנו.

מהלך המיפוי ותוצאותיו ישפרו את יכולת קבלת ההחלטות מבוססות נתונים. בנוסף המיפוי היישובי מלווה ע"י צוות מחקר והערכה הפועל באמצעות שאלונים וראיונות עם בעלי תפקידים ושחקנים משמעותיים.

נספח 4 - פירוט מפגשי הפורום

SETTING למפגש הפורום *

בהתאם לספרות המקצועית הקשורה לעבודת צוות וניהול שותפויות, ה- **setting** הבסיסי המתאים לפעולת פורום הוא מפגשים פנים אל פנים (אם כי בתקופת הקורונה התקיימו מפגשים גם בזום): באורך מספיק (כ- 3 שעות), בתכיפות גבוהה יחסית (חודשית/דו-חודשית, לפחות בשלבי ההתחלה), ובנוכחות קבועה וגבוהה (לפחות 2/3 מהמשתתפים). תנאים כאלה מאפשרים מענה לצרכים מרכזיים של הפורום, דיון ועבודה על המשימות שעל סדר היום, עדכונים על התרחשויות בתחום - ביישוב ובארגונים, ומרחב לתחזוקת היחסים בין המשתתפים. היחלשות מאפייני מסגרת אלה מהווים סימנים מבשרים להתרופפות הפורום ויש לטפל ולדאוג לחיזוקם בהקדם. פרקטיקה נוספת שנמצאה אפקטיבית לבניית קשרים וחיזוק האמון בין חברי הצוות היא ביצוע מפגשים ממושכים (יום-יומיים). המפגשים הממושכים מאפשרים לייצר עבודה אינטנסיבית עם חברי הפורום וצוותי המשימה לצד הזדמנות להיכרות מעמיקה ויצירת קשרים בלתי פורמליים בין חברי הפורום.

מעבר למסגרת המפגשים פנים אל פנים, פעולת הפורום מתרחשת בין המפגשים במגוון תצורות ודפוסי תקשורת.

נושאים חשובים נוספים שיש לתת עליהם את הדעת:

- הזמנה מסודרת אשר יוצאת מטעם הרשות ומציגה בצורה ברורה את סדר היום.
- כיבוד (לדאוג לתקציב).
- חוויית משתמש - נירת, תגי שם, סדר יום מודפס ועוד.
- מקום - חדר גדול דיו, מואר, שולחן גדול וכיסאות, מסך להצגת חומרים.

תוכן המפגשים

1 מפגש ראשון - היכרות

- סבב היכרות של כלל המשתתפים מהארגונים השונים סביב השולחן.
- דברי פתיחה של יו"ר הפורום.
- הצגה של הרפרנט הרשותי את האגף/ארגון שלו.
- הצגת מיזם **WORKIT**, חזון ומטרות.
- הצגת שירות התעסוקה: הצגת נתונים יישוביים - זיהוי מגמות והמלצות, פעילות הלשכה המקומית והכלים שהיא מפעילה ברמה היישובית וכן נתוני **BI** עם אבחון מקומי.
- הצגת רציונל הפורום ותיאום ציפיות ראשוני.
- תיאום פגישות היכרות אישיות עם כל ארגון.

2 מפגש שני - היכרות מעמיקה, מיפוי ארגונים

- מילוי שאלון מיפוי: אינפורמציה חשובה על הארגון ומטרותיו, פעולות הארגון, קהל היעד, שיתופי פעולה ועוד.
- הצגת מטרות הרשות המקומית (אם לא הוצגו במפגש הראשון).
- העמקה במטרות הארגוניות של חברי הפורום - תוך שימת דגש על חיבורים למטרות הרשות ולתהליכים קיימים.
- אפשרות: תהליך **SWOT** ומיפוי ארגוני התעסוקה - אופן ביצוע: במפגש השני באמצעות שאלונים, או בין המפגש הראשון לשני. לינק לשאלון מיפוי, אינפורמציה חשובה שרוצים לדעת על הארגונים: מטרות שמקדמים, פעולות, קהלי יעד, איזה תוכניות מקדמים ומפעילים ואם קיימים שת"פ עם שחקנים נוספים ברשות ובאזור.

* מתוך פרקטיקות מבטיחות של פורומים לקידום השפעה חברתית משותפת (מלך, 2015)

- העמקה ביוזמות ושיתופי פעולה קיימים בין חברי הפורום.
- אפשרות להגדרת מטרות הפורום בשלב זה אם מתאפשר מבחינת זמנים (משתנה מפורום לפורום) הצפת מחשבות, תחושות ורצונות של כל ארגון – לאן צריך ללכת בתוכנית אסטרטגית יישובית לקידום תעסוקה, תוך שימת דגש על חיבור לתהליכים קיימים.
- אפשרות להגדרת מטרות הפורום בשלב זה בהתאמה עם מטרות הרשות המקומית.

3 מפגש שלישי - הצגת תהליכי מיפוי ותוצרים קיימים

- הצגת התהליכים, הצגת נתונים, וממצאים עיקריים מתהליך המיפוי.
- שאילת שאלות והתבוננות על מידעים חסרים אל מול המיפוי.
- ניתוח של הנתונים ויצירת חלופות אסטרטגיות אפשריות (מיקודים אסטרטגיים).

4 מפגש רביעי - מפגש הגדרת מיקודים אסטרטגיים ותמונת עתיד רצויה

- הצגת תוצאות מיפוי מלא אל מול תעדוף מיקודים אסטרטגיים.
- חשיבה משותפת על מדדי תוצאה לכל מיקוד אסטרטגי (ניתן להשתמש ביועץ חיצוני לתהליך גיבוש תוכנית העבודה והמדדים האסטרטגיים).
- חשיבה על פעולות מרכזיות לכל מיקוד אסטרטגי - מה הם הפרויקטים הגדולים שנגזרים מכל מיקוד אסטרטגי. את התהליך הזה ניתן לעשות באמצעות תהליכי רעיונאות מונחים.
- ניתן להיעזר בעזר תאוריית השינוי לטובת כל מיקוד אסטרטגי - תאוריית השינוי תהווה בסיס לתוכנית עבודה מפורטת.

5 מפגש חמישי - בניית תוכנית עבודה וחלוקה לצוותי משימה

- עוד במפגש הרביעי יש לשים לב ולנתח כיצד ניתן לחלק את חברי הפורום לצוותי משימה לפי המיקודים האסטרטגיים או הזדמנויות נוספות. חלוקה לצוותי משימה לפי מיקודי מנכ"ל (רצוי לתת לחברי הפורום לבחור את הצוותים שבהם הם רוצים לקחת חלק). כל צוות מתכנן את הפעולות המרכזיות שלו לשנה הקרובה ומייצר תכנון מפורט לרבעון הקרוב. לכל משימה/פעולה מרכזית יש להציב מדדי הצלחה מוגדרים. עבודה לאור תיאוריית השינוי מהמפגש הקודם תסייע במיקוד הפעולות והתפוקות שלהן.
- חלוקה לצוותי משימה / עבודה - בהתאם למטרות וכיווני הפעולה בטווח הקצר, הבינוני והארוך מוגדרות קבוצות משימה, שיתמכו את המהלכים הקונקרטיים להשגת המטרות, לדוגמה: מעסיקים, פרט (ליווי והכוון), הכשרות מקצועיות, פרסום והנגשת מידע (פייסבוק, אינטרנט, פורטל דרושים עירוני, דיגיטל) ועוד.
- **חשוב לציין:** צוותי משימה יכולים להיפתח באופן שוטף אל מול הזדמנויות נוספות שעולות מהשטח. חשוב לזכור שצוות משימה הוא אד-הוקי וקצוב בזמן, לשם מימוש פעולות מסוימות.

בנקודת הזמן הנוכחית ניתן לרווח את מפגשי הפורומים (במקום תכיפות של כל חודש-חודש וחצי, ניתן להיפגש אחת לחודשיים-שלושה), וכן מושם דגש על קבוצות המשימה והעשייה שלהן.

6 מפגש שישי - הצגת תוכנית עבודה יישובית לראש הרשות

- הפגישה תתקיים במסגרת הפורום או בנפרד - תלוי ברשות, בעומד בראשה ובדינמיקה בין המשתתפים.

7 מפגש שביעי - סיכום שנת פעילות

- תהליך סיכום וציון ההישגים וההצלחות הוא מרכיב חיוני בהצדקת המשך פעילות הפורום והעשייה, בהנעה ורתימה של מצטרפים נוספים, במיקוד ודיוק עבודת הפורום בתקופה הבאה, ובהדגשת חשיבות הפעולה המשותפת.

סיכום שנת פעילות כולל: הצגת תוצרים, ציון הצלחות, פירוט פעולות ומאמצים שננקטו, והעלאת האתגרים והחסמים שהתעוררו במהלך השנה במימוש תכנית העבודה והיוזמות הנגזרות ממנה.

סיכום שנת הפעילות נעשה בשני משורים:

- במישור הפנימי - סיכום תקופתי של העשייה וההישגים וכן של תוצרי הלמידה של הפורום. הפקת לקחים ולמידה אודות הפעולה המשותפת. כמו כן, עבור כל משתתף להציג בתוך ארגון האם שלו.
- במישור החיצוני - כתיבת מסמכים מקצועיים מסכמים שניתן להציג בפגישות וכנסים או להעלות ברשתות החברתיות או בערוצי התקשורת השונים. חשוב לשים על כך דגש לטובת פיתוח והעלאת המודעות לתחום, ולקידום הלגיטימציה והאטרקטיביות של הפורום עבור חברים פוטנציאליים חדשים.**
- סיכום וציון הישגים ותוצרים.
- סיכום האתגרים והחסמים שהתעוררו במהלך השנה ובמימוש תוכנית העבודה.
- הפקת לקחים להמשך הפעילות.
- החלטות לגבי מסמכים מסכמים שייצאו מטעם הפורום (מחקרים, מסמכי עמדה, יח"צ, העלאת מודעות ועוד).

** מתוך פרקטיקות מבטיחות של פורומים לקידום השפעה חברתית משותפת (מלך, 2015).

נספח 5 - עקרונות לניסוח מטרות של פורום*

- **בהירות ומוסכמות** - מטרות הפורום נועדו לאפשר מיקוד, שליטה והצלחה. ישנה חשיבות בהגדרת מטרות חכמות, ברות השגה, מדידות ובהירות בניסוחן. כמו כן יש להגדיר מספר של מטרות שאכן ניתן להשיג בפרק הזמן המוגדר. מטרות המנוסחות בצורה עמומה או ריבוי מטרות שנועד לאפשר ייצוג אינטרסים ייחודיים, מאפשרות את המשמיה של ניסוח מטרות לפורום, אך עלולות להוביל לחוסר אפקטיביות ולבלבול כאשר יש צורך לתרגמן לתכנית עבודה.
- **ריאליות** - הן מבחינת מידת המוכנות והיכולת של השותפים לתרום להשגתן (משאבי זמן, תקציב, מומחיות), והן מבחינת היכולת להגשים אותן במציאות. מידת המורכבות והשאפתנות של המטרות צריכה להשתנות בהתאם לבשלות של הפורום.
- **רלוונטיות למגוון האינטרסים של הארגונים בפורום** - חשוב שהמטרות המוגדרות על ידי הפורום "דברו" עם האינטרסים של הארגונים השותפים בו, בחלוקה שוויונית ביניהם, על מנת שאלו יקחו תפקיד בהשגתן וייהנו מפירותיהן.
- **רלוונטיות לצרכי היישוב** - המטרות מעניקות מענה לצורך אמיתי ומרכזי שקיים במציאות. לעיתים, בתחילת הפעילות של הפורום, יש טעם בבחירת מטרות שחשובות גם לגורמים אחרים (מחוץ לפורום ואף מחוץ למגזר) על מנת לבלוט בזירה, להבליט רלוונטיות ולהגביר את סיכויי ההצלחה. בנוסף, מטרות מיוחדות, שאינן על סדר היום הציבורי, ממלאות תפקיד יוצא דופן לפורום מבוסס, שהעשייה לקראתן מצביעה על ייחודו של הפורום והשגתן מאפשרת לייחס לו את ההצלחה.
- יישומן יהיה בשיתוף פעולה בין החברים בפורום - מטרות טובות לפורום הן כאלה המצדיקות את הפעולה של חברי הפורום במשותף, ואשר מתעלות מעבר לאינטרסים והתחרות הקיימת באופן טבעי בין הארגונים. הן מאפשרות לארגונים להביא את הכישורים והכוחות המיוחדים שלהם לידי ביטוי.
- **התעדנות** - לעיתים, מטרה מסוימת הופכת לפחות רלוונטית כתוצאה משינויים בשטח או שינויים בתוך הפורום, או עקב השגת יעד מרכזי שנגזר מתוכה. חשוב לחזור ולדון במטרות מעת לעת, לבחון את הרלוונטיות שלהן ולתעדף אותן מחדש בעת הצורך.
- **מתאימות לדרג ועיסוק המשתתפים בפורום** - על הפורום להגדיר מטרות שהן בתחום הסמכות וההשפעה של המשתתפים. לקידום מטרות קטנות או ייחודיות יותר אפשר להקים צוות משימה "אד הוק" - צוות שמורכב מנציגי ארגונים החברים בפורום, או מבעלי תפקידים אחרים רלוונטיים למשימה ספציפית.

* מתוך פרקטיקות מבטיחות של פורומים לקידום השפעה חברתית משותפת (מלך, 2015).

נספח 6 - מתווה דוגמא למפגש פורום לבניית תוכנית עבודה

מטרת המפגש: הגדרת תוכנית עבודה לקידום התעסוקה ביישוב, בהסתמך על המיפוי והטרות המשותפות אשר סומנו במפגשים הקודמים, בדגש על חלוקת עבודה וסימון מאיציים ליישום.

| משך זמן מוקצב | פעילות |
|---------------|---|
| 20 דקות | <p>פתיחה והיכרות</p> <ul style="list-style-type: none"> • הצבת מטרות המפגש • סבב: "לאור מפגשים 1-2, נקודת מפתח אחת שהתחדדה לי שחייבים להשיג לקידום התעסוקה ביישוב" |
| 25 דקות | <p>חידוד תמונה עתידית (מטרות)</p> <ul style="list-style-type: none"> • שאלת מנחה - איסוף, איחוד וחידוד תשובות: "בעוד 3 שנים, כאשר תצליחו, כיצד ייראה תחום התעסוקה ביישוב" |
| 25 דקות | <p>חידוד כיווני פעולה (מטרות)</p> <ul style="list-style-type: none"> • שאלת המשך ורישום על לוח / פליפ-צ'ארט: "מהם לדעתכם, כיווני הפעולה המרכזיים בהם צריך לפעול בכדי שזה יקרה?" |
| 20 דקות | הפסקה |
| 30 דקות | <p>איתור מאיציים ליישום</p> <ul style="list-style-type: none"> • לכל כיוון פעולה: <p>1. מה חייב לקרות על מנת לממש את כיוון הפעולה? 2. מה יאיץ את מימושו?</p> |
| 45 דקות | <p>מי עושה מה ועד מתי (תוכנית עבודה)</p> <ul style="list-style-type: none"> • מילוי משותף של טבלה 1 |
| 15 דקות | סבב סיכום ומחשבות להמשך (יישום) |
| | סיכום מוביל הפורום |

נספח 8 - טיפים ממנהלי השכנות במיזם WORKIT

(ציטוטים מתוך הכשרת מנהלי לשכת התעסוקה)

טיפים לפגישה עם ראש הרשות:

- עדכון באופן שוטף של נתוני אבטלה בעיר כולל הסבר על אפשרויות שת"פ עם הרשות לטובת תושבי העיר.
- פגישה עם נתונים- מי הקהל שמגיע ללשכה, וסיפור הצלחה על דורשי עבודה / מעסיקים.
- שיתוף ועדכון פעילות הלשכה, מה קורה בעיר, שיתוף המיזמים (בעבר ובעתיד) ונתונים שראש המועצה יהיה מעוניין להתעדכן בהם.
- לבוא בביטחון מתוך מקום של ידע, מידע ורצון לשמוע את הטוב והטעון שיפור בכדי לצאת או להמשיך בדרך משותפת מקצועית ובינאישית גבוהה. כל השאר יבוא מעצמו ע"פ תכנון ותוכנית יישובית מוגדרת.
- "זה לא נטול אינטרס, תמיד יש אינטרס, השאלה היא איפה אנחנו מוצאים את נקודת האמצע. WIN-WIN, כולם מתכנסים לאותה מטרה".
- לזכור שכל מעסיק = עוד כסף לרשות.
- ראש עיר- רוצה ראש שקט. לבוא עם תשובות וכיווני פעולה.
- שליטה בנתונים מאפשרת ביטחון מקצועי- לדעת מה החזקות שלנו- אנחנו מתכללים, מטרה משותפת ליעל את הדברים.
- עבודה ויזואלית טובה - הנתון שאני רוצה שיתמוך את הסיפור שלי, הוא זה שקופץ לעין.

טיפים ליצירת שותפויות:

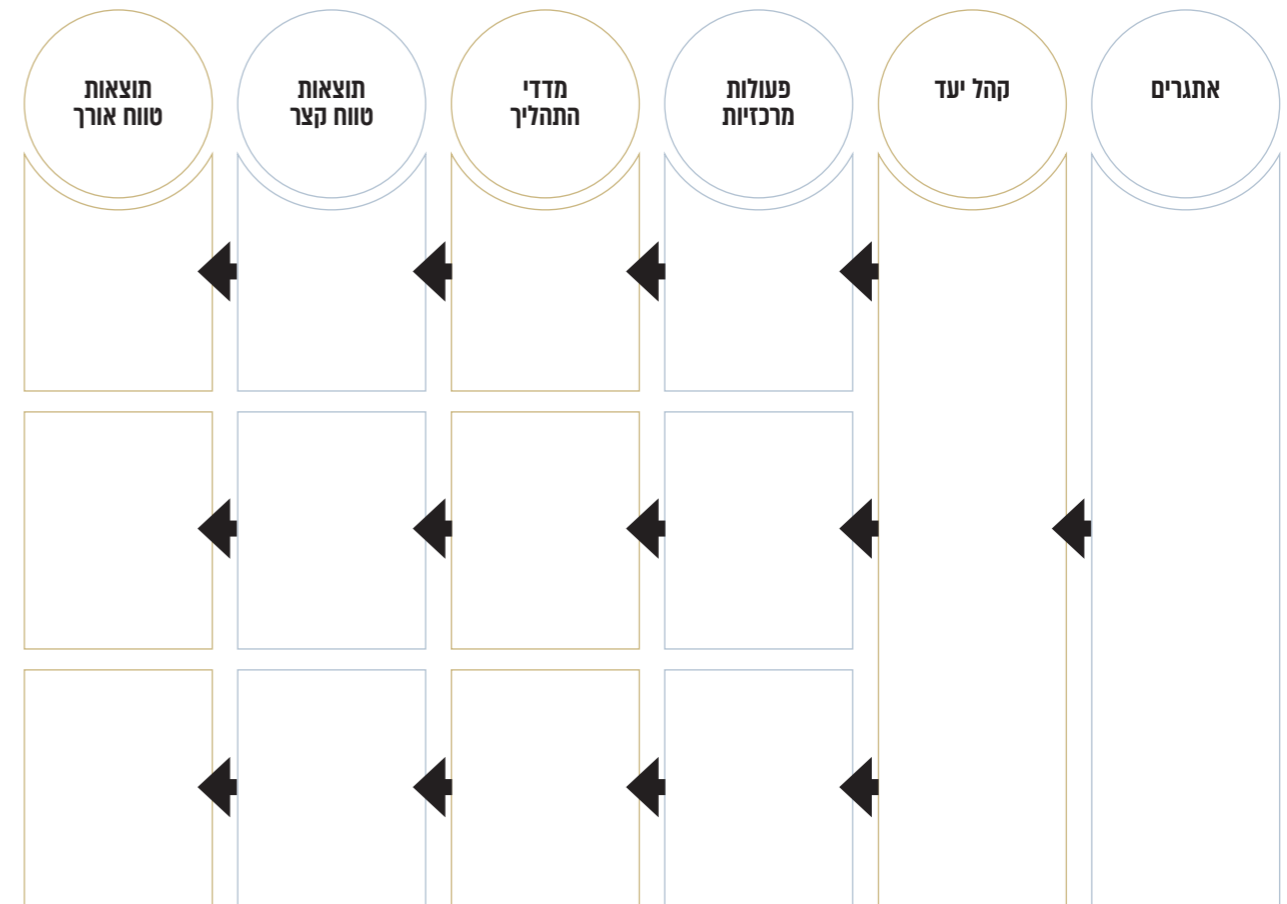
- "השאיפה בעיניי היא לשלב בין 2 המודלים, נתון המנדט הוא ראש העיר- שנותן את הטון, ובכך נשפיע בצורה יותר אפקטיבית"
- "המידע אצלנו על תעסוקה, אם רק היו שואלים אותנו"
- "רוח גבית של הרשות המקומית מאפשרת לי להיות בעמדה מתכללת"
- "עם שותפים אנחנו לא בדיוק מנהלים, חשוב לשמור על גובה העיניים, אינטרסים משותפים, עמדות זהות"
- "תחילת השותפות לא מתחילה בשולחן העגול, היא דורשת עבודת שטח ייסודית מוקדמת"
- "יחס 1:5 בפגישות חשובות כל שעת פגישה = 5 שעות הכנה אליה"
- "לנקות את מי שלא רלוונטי, כמות = איכות"
- "האם יש דבר כזה מתכלל ניטרלי? אנחנו מגיעים עם אג'נדה אותה נרצה לקדם, מסלילים דרך"
- "ניטרלי מדי" = פיזור"
- במפגש שותפים- לתת לכולם "במה", כולם רוצים להתבטא
- סיכומים ופרוטוקולים- ממציבים אותך כגורם מתכלל

טיפים לפירוק התנגדויות בתחילת פעילות המיזם:

- ללכת לצד האישי- לייצר ממשק בין-אישי עם בעל העניין
- לאסוף "מודיעין", שיעורי בית על הפרסונה
- לייצר אמפתיה
- להכנס לראש של השני - למה מתנגד?
- FOMO / WIFIM - להבין מה איפה זה פוגש את האג'נדה שלו, איך ירגיש שהוא מפספס?
- צד שלישי- בחירת פרסונה ניטרלית שתעזור בחיבור לבעל העניין
- גישה- אנחנו לא מנהלים, לפעול בגובה העיניים
- מציאת אינטרס משותף, עמדות מוצא זהות
- לתת תחושה טובה לבעל העניין, לתת לו להרגיש שמשתלם לו להיות איתנו
- לשדר הצלחה- אריזת סיפורי הצלחה ודברור שלהם, "הצטרפו להצלחה!"
- "השותפים מתחברים לאמירה מקצועית, המתחברת לדרך שלהם"

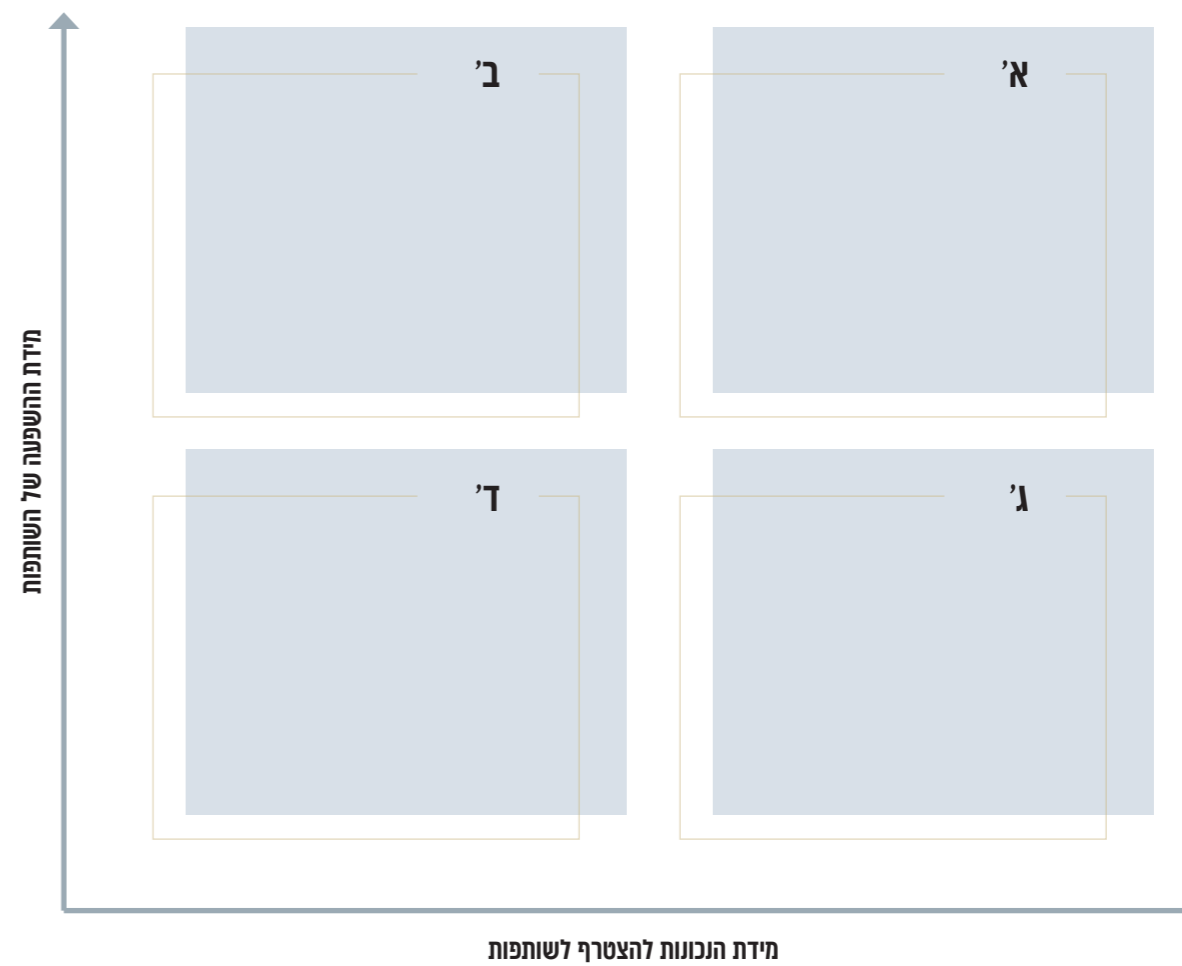
נספח 7 - כלי לכתובת תיאוריית שינוי יישובית

מודל השפעה יישובי, מבוסס על תיאוריית השינוי של ארגון NESTA



נספח 9 - כלי למיפוי שחקנים ובעלי עניין

- מומלץ להיעזר במקורות חיצוניים אשר יסייעו להרחיב את המחשבה על בעלי עניין נוספים שטרם צורפו למיפוי.
- מומלץ לא לוותר על הנחת בעלי העניין השונים על גבי הגרף, ויזואליות עושה הרבה סדר בקבלת ההחלטות.



מי שנמצא ברביע א', נמצא איתנו ונתחיל לעבוד איתו במייד. מול מי שיצא ברביע ב', נרצה להעלות מודעות ולמצוא אינטרסים משותפים. מול מי שיצא ברביע ג', נרצה לעשות עבודה של בניית יכולות ומיצוב. לא נתמקד במי שנמצא ברביע ד' כלל.



WORKIT
ארגז הכלים שלך לעולם התעסוקה