



ועדה לענייני ביקורת

כ"ט בחשוון תשפ"ו
20 בנובמבר 2025
סימוכין: 2025-103-967

דו"ח משיבה מס' 31 של ועדת ביקורת שהתקיימה ביום חמישי, י"א באלול תשפ"ה (4.9.2025)

השתתפו:

מר אלדד רבינוביץ, חבר מועצה ויו"ר ועדת ביקורת

נכחו:

מר גיל ריבוש, סמנכ"ל העירייה וראש מינהל לשירותי קהילה
גבי עופרה ברכה, מבקרת העירייה
עו"ד דני ליבמן, משנה ליועמ"ש לנושאים מיוחדים
מר ינון נוימן, מנהל אגף לביקורת ובקרת יועצים
גבי שירה אבני, מנהלת מחלקה בכירה לשילוב וקידום תעסוקתי
מר ניקי קריגר, מנהלת מחלקה בכירה לתעסוקת אקדמאים וסטודנטים
מר אליהו וינד, ראש תחום תעסוקת חרדים וממונה על מרכז "כיוון"
גבי שרי בנימין, מבקרת פנימית
גבי יונה רוט, מזכירת הוועדה

על סדר היום:

דוח מבקרת העירייה בנושא: הרשות העירונית לתעסוקה

פתיחת הדיון:

מר אלדד רבינוביץ, יו"ר הוועדה: ירושלים היא עיר מתקדמת ומתפתחת שמקיימת מיקרו כלכלה משמעותית.

יש אצלנו מגוון תעשיות ומגוון תחומי עיסוק. חשוב לנו שכל מי שירצה להתברג בשוק העבודה יוכל למצוא את מקומו כאן. קודם כל זה משמעותי לרווחה של התושבים שלנו. מעבר לזה, זה משמעותי גם לכוח הקנייה של תושבי העיר, מה שמשפיע על האיתנות הפיננסית של העיר.

עם זאת, חשוב לזכור שירושלים מאוד מגוונת תרבותית ויש לזה השלכות על תרבות העבודה. בציבורים שונים יש תרבויות תעסוקה שונות, לעיתים במכוון ולעיתים לא. אנחנו כעירייה חייבים להכיר את מקומנו. אנחנו רשות מינהלית, לא רשות תרבותית ולא רשות חינוכית. אנחנו צריכים להקפיד שלא נגיע ממקום ביקורתי ומחנך לאף אחד מהמגזרים.

בעיניי חשוב מאוד למקד את המאמץ בלאפשר לכל אחד למצוא את מקומו בלי לשנות את אורח החיים שלו. לבוא ממקום ליברלי ופתוח. זה נכון לגבי המגזר החרדי זה נכון גם לגבי המגזר הערבי. לא צריך להסכים עם עמדה של כל ציבור, כדי לרצות לשלב אותו ולאפשר לו לבוא ולהשתלב בתנאים שיתאימו לו. אנחנו לא עסוקים בחינוך.

גבי עופרה ברכה, מבקרת העירייה: חיזוק שוק העבודה בעיר ירושלים זה אחד האתגרים החשובים במיוחד לאור מדיניות ראש העירייה והרצון להתקדם ולהתפתח להביא עוד תושבים ויש תרומה וחלק בעניין הזה לרשות התעסוקה. הרשות העירונית לתעסוקה זה גוף ייחודי לעיריית ירושלים, אנחנו לא רואים את זה במגזר המוניציפלי ובסך הכול הרשות מרכזת את כל תחום התעסוקה בעיר.



ועדה לענייני ביקורת

דיון הוועדה:

פרק 1:

המלצת המבקרת:

- לגבש תוכניות ארוכות טווח ותוכנית פעולה סדורה ואופרטיבית, לרבות הגדרת יעדים הניתנים לניטור ומעקב, שיסייעו ליישם את חזון הרשות לחולל שינוי ניכר בשוק העבודה בעיר למען חיזוק חוסנה הכלכלי והחברתי.
- ליצור שיתופי פעולה עם גופי מחקר, עירוניים וחוף-עירוניים, כדי לקבל נתונים איכותיים הקשורים לתחום התעסוקה, שיש בכוחם לסייע לרשות לגבש תוכניות מבוססות נתונים.
- לבחון את פעילות מרכז EasTech במזרח העיר בהקשר רחב של פעילות הרשות לטיפול בנושא התעסוקה בעיר וכן לתאם את פעולותיו עם פעולות הרשות. לשקול לאחד את המרכז ואת יחידות הרשות כך שיפעלו בתיאום ביניהן ותחת קורת גג אחת.

תגובת המבוקר:

קיימות תוכניות ארוכות טווח ותמיד עובדים על פיתוחם. כמובן שקיימים גם שיתופי פעולה רחבים עם גורמים רבים.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצות המבקרת.

בנוסף, חשוב לבחון בכל הפרויקטים איך ניתן לשלב כמה שיותר אנשים בשוק התעסוקה בצורה שתאפשר להם לשמור על אורח החיים שלהם ועל היקר להם. במיוחד בנוגע למגזר החרדי והערבי.

פרק 2:

המלצת המבקרת:

- למסד ברשות מנגנוני מעקב ובקרה עצמאיים בהלימה ליעדים ולתוכניות שתקבע הרשות, כדי שיתקבלו תוצאות מעשיות שיגדילו את הסיכוי לחולל שינוי ניכר בנתוני התעסוקה בעיר.
- להגביר את הפעולות שיחברו את עובדי הרשות לעירייה ולעדיה ולנקוט פעולות שיחזקו את סמכויות מטה הרשות.
- ליעל את עבודת הפורומים מטעם הרשות ולפעול לתיעודם.
- לפעול לגיבוש נהלים עירוניים של תהליכי העבודה ברשות, ובהם יפורטו שיטות העבודה, הבקורות עליהן והגדרת תחומי סמכות ואחריות של מנהלי הרשות ועובדיה.
- ליזום במטה הרשות תהליכים למיפוי צורכי השוק ולנתח את הנתונים העולים מהם. להגדיר מהלכי פעולה מעשיים שייתנו מענה לצרכים אלה.
- לבסס את תוכניות העבודה של הרשות על תכנון ארוך טווח, כך שיבטאו התאמות למוכנות לשוק העבודה המשתנה בהיבטים רבים ומגוונים הנוגעים להון האנושי.
- להגביר פעולות של שיווק ופרסום ברשות כדי לשפר את חשיפתה למנעד רחב של תושבים ולהגדיל את היקף לקוחותיה.
- להמשיך לפעול בעקביות לשיפור לוח המשרות כך שיביא תועלת מרבית למעסיקים, לתושבים, למטה הרשות ולעירייה.
- להגדיר את התפקידים של נושאי המשרות בתחום קשרי מעסיקים, לרבות חלוקת סמכויות ותחומי אחריות בין המטה ובין המרכזים. להתוות מנגנוני קשר מתכללים עם המעסיקים, לחזקם ולשמרם לטובת כלל מרכזי הרשות ויחידותיה.



ועדה לענייני ביקורת

- לפעול לביסוס תוכנית ההכשרות ברשות על צורכי המשק בעיר, לשנת מעסיקים בגיבושה ולתאם את תוכניות ההכשרות בין המטה ובין יחידות הרשות.
- לטפל בכפילויות שיש בעבודת העירייה בנושא תעסוקה, הן בין יחידות הרשות והן בינן ובין יחידות עירוניות אחרות. להגדיר תחומי אחריות וביצוע ולהגביר את שיתופי הפעולה בין היחידות. יש לתכלל את פעולות מרכזי הרשות ויחידותיה כדי להבטיח פעילות מושכלת, תוך ראייה כוללת ורחבה, תיאום, שיתוף פעולה ואיגום משאבים.
- לשקוד על תוכנית לטיפול מיטבי בכוח האדם ברשות ולניהולו באופן מטיב, לרבות מיפוי הגורמים לאי-ההתמדה בעבודה ולעזיבת עובדים. יש לשקול שיתוף של אגף משאבי אנוש בגיבוש התוכנית.

תגובת המבוקר:

נכנסה עובדת חדשה ונכתבו תוכניות עבודה על מנת לעמוד ביעדים. העובדת החדשה אחראית גם על כתיבת הנהלים והטמעתם. היות וקיימים מערכים רבים להכוון ותעסוקה, קיימים פרויקטים רבים במשרדים השונים ולעיתים יש כפילויות. כל הזמן נעשית עבודה למניעת כפילויות ותכלול.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצות המבוקרת.

פרק 3:

המלצת המבוקרת:

- לשפר את הממשקים בין יחידות המטה ליחידות השטח ברשות. לבצע מיפוי של תהליכי העבודה ושל חלוקת תחומי אחריות וסמכות בין המטה ליחידות השטח.
- להסדיר את תהליכי העבודה עם משרדי הממשלה ולמסד מנגנונים לגישור על פערים בין הרשות למשרדי הממשלה.
- לטפל בקשיים בנושא גיוס מעסיקים. לשקול להקים צוות היגוי של יחידות הרשות להגברת שיתופי הפעולה ושיתוף המידע, לחשיבה משותפת ולקידום פתרונות.
- לנקוט פעולות פרואקטיביות, בשיתוף עם מנהל הרשות לקליטה ועלייה, כדי לממש את הפוטנציאל לקליטתם המוצלחת של עולים חדשים ולהמשך מגוריהם בעיר.

תגובת המבוקר:

היה ניסיון לפעול עם מערכת ממשקים כמו של המדינה אך זה לא צלח. עובדים כיום על מערכת חדשה שתתכלל את כלל השירותים.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצות המבוקרת.

פרק 4:

המלצת המבוקרת:

- לפעול לפיתוח והטמעה של מערכת ממחושבת אחודה לניהול העבודה והמידע ברשות.
- לאסור הטמעת מידע אישי במערכות מידע חיצוניות של חברות פרטיות ולהעביר לעובדים הנוגעים לדבר חוזר עיתי בדבר איסור זה. לשקול הטמעת מידע משותף במערכות מידע עירוניות.
- לנקוט פעולות כדי להטמיע בתהליכי העבודה תהליכי למידה הדדית ושיתוף במידע, לרבות למידה מהצלחות.



ועדה לענייני ביקורת

תגובת המבוקר:

מקפידים על עמידה בנוהלי העירייה, כמובן שלא מעבירים פרטים אישיים לגורמי חוץ.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצות המבוקרת.

פרק 5:

המלצת המבוקרת:

- לנקוט פעולות כדי למסד תהליכים להפקת לקחים וקידום תהליכי למידה, לשם שיפור המענים שהרשות נותנת, לרבות: תהליך מובנה ומוסדר מראש שיכלול אבני דרך ואופן הפקתם, איגום ממצאי הסקרים והתובנות העולות מהם וניהולם במחלקה למחקר ופיתוח, הנחיית המנהלים והעובדים ושיתופם בתהליך ובתוצאותיו.

תגובת המבוקר:

קיימת חשיבה מתמדת על הפקת לקחים ושיפור תהליכי העבודה, התהליכים אכן משתפרים כל העת.

המלצת ועדת ביקורת:

לקבל את המלצות המבוקרת.

סיכום:

מר אלדד רבינוביץ, יו"ר הוועדה: ראשית, תודה למבוקרת ולמבוקרים על הדוח המעניין ועל ההסברים שהושמעו בוועדה.

צריך להודות לאנשי הרשות על העבודה המשמעותית שנעשית על ידם ועל כך שקיבלו ברצינות את דוח הביקורת ופעלו על פיו.

כל שיפור מקדם אותנו עוד צעד לעבר מטרות הרשות, שהן אכן מטרות טובות ומועילות.

אני מקבל את המלצות הדוח בהתאם למפורט לעיל, ממליץ למועצה לאמץ את מסקנות הוועדה. טבלת הממצאים וההמלצות המצורפת, מהווה חלק בלתי נפרד מפרוטוקול הדיון.

הישיבה נעולה.

בברכה,

אלדד רבינוביץ

חבר מועצת העיר ירושלים

יו"ר ועדת ביקורת

פרק שלושה עשר

הרשות העירונית לתעסוקה

תוכן העניינים

תקציר // 731

מבוא // 738

פירוט הממצאים

פרק ראשון:

חזון, מטרות ויישומם // 749

פרק שני:

פעולות להגשמת ייעוד הרשות // 754

פרק שלישי:

ממשקים עם שותפי התפקיד // 784

פרק רביעי:

ריכוז מידע ונתונים // 801

פרק חמישי:

ניהול תוצאתי – פעולות להפקת לקחים וקידום תהליכי למידה // 807

סיכום // 814

נספחים // 815

תקציר

רקע

לפי נתונים שפרסם מכון ירושלים למחקרי מדיניות, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה בירושלים בגילי העבודה העיקריים (25–64) נמוך לעומת השיעור הכללי בישראל: 68% בירושלים לעומת 81% בישראל. הסיבות לכך קשורות לשיעור השתתפות נמוך בקרב הגברים החרדים ולשיעור השתתפות נמוך במיוחד בקרב הנשים הערביות.

הרשות העירונית לתעסוקה (להלן: הרשות) פועלת במסגרת המינהל לשירותי קהילה בעירייה, כחלק מרצף השירותים שהמינהל מציע לתושבי העיר. מטרתה העיקרית של הרשות היא לסייע בשילוב תושבי העיר בעולם העבודה, בהתאם לצורכי המעסיקים בעיר ותוך הסרת חסמים מעכבים.

כמו כן הרשות פועלת לפיתוח ההון האנושי, לתכלול עבודת הגופים הרבים והמגוונים הפועלים בעיר בתחום ההון האנושי ולייזום תוכניות משותפות עם הגורמים השונים. נוסף לכך הרשות מסייעת לכל תושבי העיר המתמודדים עם בעיות בתחום התעסוקה המשפיעות על תפקודם, מצבם הכלכלי ורווחתם. בכלל זה: האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הערבית, עולים חדשים מחבר העמים, אתיופיה ומדינות אחרות, אקדמאים, סטודנטים ואזרחים המעוניינים להעתיק את מקום מגוריהם לירושלים ולעבוד בה.

פעולות הרשות הן ייחודיות בקרב הרשויות המקומיות.

עיקרי הממצאים

1. **חזון, מטרות – ויישום** – נוכח מורכבות עולם התעסוקה בעיר, שיעור השתתפות נמוך בכוח העבודה ושינויים תכופים בו, הרשות יזמה מהלך, שלא צלח, לגיבוש תוכנית אסטרטגית: "תוכנית אב לתעסוקה לחומש 2018–2023", שתציע פעולות אופרטיביות שיש לבצע כדי לחולל שינוי ניכר במגמות בשוק העבודה בעיר. בפועל, אין ברשות תוכנית פעולה אופרטיבית סדורה ואין תוכניות ארוכות טווח. המלצות של חברת ייעוץ לשירותים ואסטרטגיה שאת שירותיה שכרה הרשות לביצוע התוכנית, לא היו ניתנות ליישום. הרשות לא יזמה גיבוש תוכנית אסטרטגית חלופית. פעולות הרשות מתמקדות בעבודתה בעיקר ברמת המיקרו, כלומר מציאת תעסוקה לדורשי עבודה.

2. **פעולות להגשמת ייעוד הרשות** – ברשות פועלים מרכזים עירוניים לצד מרכזים במימון ממשלתי. הרשות פועלת במתכונת ייחודית ומפעילה שלושה מרכזים ממשלתיים: מרכז "כיוון" לתעסוקת חרדים, המופעל באמצעות עמותת קמ"ח, מרכז "ריאן" לתעסוקה במזרח העיר, המופעל באמצעות קניית שירות מהחברה העירונית אריאל, ומרכז "הזדמנות" לאוכלוסייה הכללית, המופעל באמצעות קניית שירות מהגופים העירוניים אריאל ומרום. מנהלי שלושת

המרכזים, כמו גם רובם המכריע של העובדים, מועסקים באמצעות העמותות המפעילות את המרכזים ולא על ידי העירייה. מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון הפועל במטה הרשות מועסק על ידי העמותה העירונית מרום. הרכב של עובדים הכפופים לכמה גורמים (עירוניים וממשלתיים) גורם לבעיות בניהול ולקשיים בהגדרת סמכויות וכפיפות מקצועית, בחיבור העובדים לעירייה וליעדיה ובהפעלת סמכויות של המנהלים במטה הרשות. מנהל הרשות נוקט פעולות יזומות כדי לחבר את העובדים לעירייה ולייצר בקרבם גאוות יחידה וכפיפות מקצועית מובהקת לעירייה, אך אין די באלה.

פורומים של הרשות – פרקטיקת הניהול של עבודת הרשות מבוססת על פורומים משותפים של דרגי ניהול ברמות השונות. לדברי מנהלים ברשות, פורומים אלה משמשים כלי עבודה יעיל ומועיל של הרשות. נמצא כי אין תיעוד בפרוטוקול של תוכן המפגשים בפורומים.

נהלים – אין ברשות נהלים עירוניים הממפים את תהליכי העבודה ומפרטים את גורמי המקצוע האחראים ואת החלוקה של תחומי האחריות והביצוע ביניהם. אין תרשימי זרימה של תהליכים למיפוי ולהפקת לקחים. יש נהלים פנימיים בחלק מיחידות הרשות, ולפי הנטען חלק מהם הם נהלים שבעל-פה. זאת, למעט מרכז ריאן שגיבש ספר נהלים סדור לעבודת המרכז. הנהלים בספר כתובים בשפה ברורה, מלאים ומקיפים את כל היבטי הפעילות של המרכז. יש נהלים חיצוניים מטעם משרד העבודה, המסדירים את עבודת המרכזים הממשלתיים.

תוכניות עבודה ואישורן – בתוכניות העבודה של הרשות אין ביטוי לתכנון לטווח הרחוק ולהתאמתן לשוק העבודה המשתנה במניפה רחבה של היבטים הנוגעים להון האנושי. עובדים קבלו כי אין בהן דגש על נושאים כגון קידום ופיתוח תעסוקה איכותית בתחומים של היי-טק, אומנות ומגזר ציבורי. רבות מתוכניות העבודה אינן יוצאות מן הכוח אל הפועל.

תכלול סוגיית הכישורים והמיומנויות הנדרשים בשוק העבודה וחיווי צורכי השוק – תהליכים למיפוי צורכי השוק אינם קיימים ברשות באופן מתכלל. המחלקה למחקר והערכה במטה הרשות אינה עוסקת במחקרים ואינה עורכת חקר שינויים בשוק העבודה וחיווי צורכי השוק. שני מחקרים שנעשו בעבר, בשיתוף עם גורמים חיצוניים, העלו כי תוצאותיהם לא היו ישימות. הרשות לא יזמה ביצוע מחקרים חלופיים. במרכזי הרשות מתבצעות פעולות פרטניות לחיווי צורכי השוק וקביעת תוכניות הנגזרות מהם, באמצעות מחקרים של גופים חיצוניים.

שיווק ופרסום – אחד הנושאים שעל הרשות לשפר הוא שיווק ופרסום לאירועים להגברת החשיפה של עבודת הרשות. לדברי עובדים, בקשותיהם לסיוע בנושא לא נענו. תקן למשרת מנהל תחום שיווק וסושיאל במטה הרשות אינו מאויש יותר משנה, ועד למועד סיום הבדיקה טרם אויש. מרכזי הרשות ויחידותיה מבצעים פעולות של שיווק ופרסום בכמה דרכים, חלקן באמצעות חברות פרסום מתמחות, חלקן באמצעות פעולות עצמאיות של מנהלים.

ניהול קשרי מעסיקים – במטה הרשות פועלת מנהלת תחום קשרי מעסיקים, וכל מרכז מעסיק רכז קשרי מעסיקים. אין הגדרת תפקיד ברורה של נושאי המשרות האלה, ואין חלוקת תחומי אחריות וביצוע בין המטה למרכזים. הכפילות בעבודה והסוגיה בכללה אינם מטופלים.

קושי באיגום נתונים ופיתוח קשרי מעסיקים – יש קשיים רבים בגיוס מעסיקים. חרף הקשיים, במועד הבדיקה לא היה במטה הרשות מאגר מעסיקים אחוד המשמש את כלל הרשות. מנהלת תחום קשרי מעסיקים נקטה פעולות להרחבת מאגר המעסיקים, אך מרכזי הרשות הביעו התנגדות לשיתוף המטה במאגר המעסיקים שגיבש כל מרכז.

הכשרות וסדנאות לפונים – הכשרות וסדנאות מתוכננות ומבוצעות הן במטה הרשות והן במרכזי הרשות שמעסיקים רכז הכשרות. לדברי עובדים ומנהלים ברשות, גיבוש התכנים של התוכניות וההכשרות יוצר כפילויות בעבודת הרשות ומטיל על עובדי היחידות עומסי עבודה מיותרים. ניסיון לתאם את תוכניות ההכשרות לא הניב תוצאות מספקות.

ביצוע בקורות – משרד העבודה מבצע בקורות במרכזים הממשלתיים באמצעות חברות חיצוניות, המבצעות בדיקות תפעוליות (בדיקה כמותית בדבר הנתונים ותקינות הדיווח) ובדיקות איכותניות (היכולות לספק מידע תוצאתי של פעולות הרשות) בנוגע לסוגיות בפעילות המרכזים שהמשרד מבקש לבחון לעומק. ואולם אין די בבקורות האיכותניות, ובסופו של דבר מרכזי הרשות נמדדים לפי יעדים מספריים. מיסוד מנגנוני מעקב ובקרה עצמאיים – בהלימה ליעדים ולתוכניות שתקבע הרשות כך שתתקבלנה תוצאות מעשיות של פעולותיה – עשוי להגדיל את הסיכוי לחולל שינוי ניכר בנתוני התעסוקה בעיר.

כפילויות בעבודת הרשות – נמצאו כפילויות בעבודת הרשות בנושאי ליבה של עבודתה. במשוב לסיכום פעילות הרשות לשנת 2023 ציינו כמה מרכזים כי יש ריבוי גורמים ברשות המבצעים את אותו הדבר, ללא שהוגדרו קהלי יעד, חלוקה ברורה של תחומי אחריות ופעולות לשיתוף פעולה בין מרכזי הרשות.

יצוין כי יש כמה יחידות בעירייה המטפלות בנושא תעסוקה במזרח העיר: במטה הרשות ובמרכז ריאן וכן במרכז EastTech שבמינהל אסטרטגיה וחדשנות. אין תיאום בעבודת היחידות האלה ויש כפילויות בעבודתן בטפלן באותם קהלי יעד, כמו למשל הטיפול בנושא היי-טק ובלימודי שפה עברית תעסוקתית.

3. **ממשקים עם שותפי התפקיד** – הממשקים בין מרכזי הרשות ויחידותיה חלשים. אין הסדרה של ממשקי העבודה בין היחידות השונות ברשות: בין היחידות שבמטה הרשות, וגם בין ובין יחידות השטח. הממשקים הקיימים חלקיים, והם גובשו ביוזמת המנהלים והעובדים ולא כהסדרה רשמית של הרשות. במשך השנים העלו העובדים את הצורך בשיתוף פנים-ארגוני. בסיכום פרויקט שהובילה הרשות בנושא מתן שוברי לימוד צוין שאין קשר בין המרכזים ואין שיח ביניהם למרות שהם מתמודדים עם קשיים דומים.

היעדר קשרים רשמיים עם שירות התעסוקה – לא מתקיימים קשרים רשמיים ומוסדרים עם שירות התעסוקה הישראלי. כשיש קשר, הוא מבוסס על יוזמה של עובדי הרשות ועל קשרים אישיים שהם רקמו עם עובדי שירות התעסוקה.

4. **ריכוז מידע ונתונים** – פעולות הרשות בנושא ריכוז מידע ונתונים לוקות בחסר: אין מערכת מידע רוחבית ייעודית לעבודת כל יחידות הרשות. אין במטה הרשות מידע מרוכז על כלל פעולותיה, שיתן תמונת מצב רחבה לגבי סיווג המענים, המטרות והיעדים, קהלי היעד, ההכשרות הניתנות, ספקי השירות ומוסדות הנותנים הכשרות. המידע מבזר בין מטה הרשות ובין מרכזי הרשות ויחידותיה.

הרשות השקיעה משאבים בפיתוח מערכת ייעודית לעבודתה. אך פעולותיה להטמעת המערכת בעבודת כלל יחידות הרשות, לאיגום הנתונים וליצירת ממשקים בינה ובין המערכת של משרד העבודה – לא נשאו פרי ונעצרו כליל. חרף זאת, לא פותחה מערכת חלופית אחודה לניהול המידע המלא ברשות.

5. **היעדר מידע תוצאתי** – הרשות מודדת את הישגיה לפי נתונים כמותיים של תפוקות כגון כמות הלקוחות והיקפי ההשמות וההכשרות. חסר מידע משלים לגבי תוצאות הפעולות של הרשות, נוסף לנתונים הכמותיים שהיא מציגה. זאת ועוד, המידע הכמותי אינו שלם, חסר בו מידע בדבר המשתתפים שנשרו ולא התמידו בתוכניות ההכשרה וההשמות והסיבות לנשירתם. לעיתים אין התאמה בין הנתונים הכמותיים המוצגים.
6. **פעולות להפקת לקחים וקידום תהליכי למידה** – מידע על פעילות הרשות ותוצאותיה מועבר למרכזי הרשות ויחידותיה, והם מקיימים הליך להפקת לקחים ולתיקון הליקויים. אך אין אחדות בתהליכים אלה, אלא כל יחידה קבעה לעצמה את האמצעים, אבני הדרך ואופן הפקת הלקחים. ממצאי הסקרים והתובנות העולות מהם אינם מצויים בידי המחלקה למחקר והערכה במטה הרשות. כמו כן אין למחלקה מידע אם נערכים סקרים בקרב מעסיקים, ואם כן מה תוצאותיהם.

המלצות מרכזיות

1. לגבש תוכניות ארוכות טווח ותוכנית פעולה סדורה ואופרטיבית לרבות הגדרת יעדים הניתנים לניטור ומעקב, שיסייעו ליישם את חזון הרשות לחולל שינוי ניכר בשוק העבודה בעיר למען חיזוק חוסנה הכלכלי והחברתי.
2. ליצור שיתופי פעולה עם גופי מחקר, עירוניים וחוף-עירוניים, כדי לקבל נתונים איכותיים הקשורים לתחום התעסוקה, שיוכלו לסייע לרשות לגבש תוכניות מבוססות נתונים.
3. לבחון את פעילות מרכז EasTech בהקשר רחב של פעילות הרשות לטיפול בנושא התעסוקה בעיר ולתאם את פעולותיו עם פעולות הרשות, כך שיפעלו בתיאום תחת קורת גג אחת.
4. לטפל בכפילויות שיש בעבודת הרשות, בין יחידותיה וגם בין ובין יחידות עירוניות אחרות. להגדיר תחומי אחריות וביצוע ולהגביר את שיתופי הפעולה ביניהן. יש לתכלל את פעולות מרכזי הרשות ויחידותיה כדי להבטיח שפעילותן תיעשה באופן מושכל, תוך ראייה כוללת ורחבה, תיאום, שיתוף פעולה ואיגום משאבים.
5. לשפר את הממשקים בין יחידות המטה ליחידות השטח, לבצע מיפוי של תהליכי העבודה ולהגדיר חלוקת תחומי אחריות וסמכות בין המטה ובין יחידות השטח ברשות.
6. להסדיר את תהליכי העבודה עם משרדי ממשלה ולמסד מנגנונים לשם גישור על פערים בין הרשות למשרדי הממשלה.
7. לטפל בקשיים בגיוס מעסיקים, לשקול הקמת צוות היגוי של יחידות הרשות להגברת שיתופי הפעולה ושיתוף המידע, לחשיבה משותפת ולקידום פתרונות.
8. לפעול למען פיתוח והטמעה של מערכת ממחושבת אחודה לניהול העבודה והמידע ברשות.
9. להטמיע בתהליכי העבודה תהליכי למידה הדדית ושיתוף במידע, לרבות למידה מהצלחות.
10. למסד תהליכים להפקת לקחים ולקידום תהליכי למידה לשם שיפור המענים שהרשות נותנת, לרבות תהליך מובנה ומוסדר מראש שיכלול אבני דרך ואופן הפקתם, איגום של ממצאי

הסקרים והתובנות העולות מהם וניהולם במחלקה למחקר ופיתוח, הנחיית המנהלים והעובדים ושיתופם בתהליך ובתוצאותיו.

11. להגביר את הפעולות שיחברו את עובדי הרשות לעירייה וליעדיה ולנקוט פעולות שיחזקו את סמכויות מטה הרשות.

12. לגבש נהלים עירוניים של תהליכי העבודה ברשות. נהלים אלה יפרטו את שיטות העבודה והבקורות עליהן ויגדירו תחומי סמכות ואחריות של מנהלי הרשות ועובדיה.

13. ליזום תהליכים למיפוי צורכי השוק במטה הרשות. לבסס את תוכניות העבודה של הרשות לטווח ארוך, כך שיבטאו התאמות למוכנות לשוק העבודה המשתנה בהיבטים רבים ומגוונים הנוגעים להון האנושי.

14. להגביר פעולות שיווק ופרסום של הרשות כדי לשפר את חשיפתה למנעד רחב של תושבים וכך להגדיל את היקף לקוחותיה.

15. להגדיר את התפקידים של נושאי המשרות בתחום קשרי מעסיקים, לרבות חלוקת סמכויות ותחומי אחריות בין המטה למרכזים, וכן להתוות מנגנוני קשר מתכללים עם המעסיקים, לחזקם ולשמרם לטובת כלל מרכזי הרשות ויחידותיה.

16. לפעול לביסוס של תוכנית ההכשרות ברשות על צורכי המשק בעיר, לשתף מעסיקים בגיבושה ולתאם את תוכניות ההכשרות בין המטה ובין יחידות הרשות.

תמצית זו אינה כוללת את כל הממצאים שעלו וגם אינה מוסרת את כל ההמלצות והפרטים המופיעים בגוף הדוח. לקבלת מידע זה יש לקרוא את הדוח המפורט.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

מאז הוקמה הרשות, המטרות המובילות אותה הן חיזוק שוק העבודה בירושלים הן באמצעות הכנסת אוכלוסיות לשוק העבודה והן באמצעות סיוע לאוכלוסייה הכללית למצות את יכולותיה בשוק העבודה. לאור המטרות שהוגדרו, יזמה הרשות הקמת מרכזי תעסוקה העונים על צרכים אלו. תוכניות העבודה של כל מרכז ויחידה נבנות מדי שנה לאורך, כולל יעדים הנמדדים בסוף השנה.

הרשות יזמה את תוכנית האב לתעסוקה לחומש 2018–2023 וגייסה לשם כך מימון תקציבי מהמשרד לפיתוח הנגב והגליל. לאחר קבלת התוכנית המוצעת מהחברה שנבחרה ליישומה, ערכנו דיונים רבים עם הרשות לפיתוח ירושלים, האגף לתכנון אסטרטגי וגורמים נוספים, ומהם עלה כי ההמלצות שהציעה החברה אינן בנות יישום.

יודגש כי בזמן שחלף מאז הרשות פועלת בדרכים שונות לגייס תקציב להכנת תוכנית חלופית. זאת במקביל לדיונים פנימיים שאנו עורכים, ובהם אנו מגבשים תוכניות אסטרטגיות לטווחי זמן שונים.

נוסיף שבכל אחד ממרכזי התעסוקה מבוצעים תהליכים דיפרנציאליים לגיבוש תוכניות אסטרטגיות ארוכות טווח, בתיאום מלא עם הנהלת הרשות. נוסף לכך שלוש המרכזים שבמימון הממשלה (כיוון, ריאן והזדמנות) מקבלים הנחיות מדויקות הנוגעות למדדים ויעדים שנתיים ורב-שנתיים.

הרשות תפעל לשלב בבקרה בדיקות כמותיות ובדיקות איכותיות, כך שההערכה לא תתמקד רק ביעדים מספריים, אלא גם במדידת ההשפעה המהותית של הפעילות על אוכלוסיות היעד. זאת דרך מנגנון פנימי שיאפשר הערכת איכות מקיפה יותר לפעילות וישולב עם דיווחי הרשות למשרד הממשלתי.

למידה מעמיקה של שוק התעסוקה, מגמות השינוי וצורכי המעסיקים נמצאת הנמצאים בליבת העשייה של הרשות בכל שעה נתונה. כל זרועות הרשות פועלות במגוון דרכים כדי להעמיק וללמוד את המגמות והשינויים המתחוללים בעולם העבודה. הלמידה כוללת קריאת מחקרים עדכניים, מפגשים עם אנשי מחקר ומומחים בתחום, וכמובן עם עמיתים רבים לעבודה. יודגש שיש קשיים ומורכבות בחיזוי צורכי השוק, ולכן ננקטים צעדים מדודים וזהירים לפני הסקת מסקנות נמהרות וביצוע צעדי פעולה הנגזרים מהן.

הרשות היא גורם מרכזי בעירייה בכל הנוגע לטיפול בתחום התעסוקה וההון האנושי בעיר. מיום הקמת הרשות אנו פועלים לתכלול ולאגם משאבים ולמנוע כפילויות, הן בתוך המערכת העירונית והן מול ארגונים חוץ-עירוניים, מתוך הכרה בכך שלארגונים אלה יש גם ערך מוסף שיכול להשלים את פעילות הרשות באמצעות תיאום בין-מערכתי.

בנוגע לתכלול ותיאום עבודת הרשות על כל זרועותיה (מטה ההנהלה, מרכזי התעסוקה ויחידות השדה), יודגש כי הנושא עמד מאז מתמיד במקום גבוה בסדר העדיפויות בעבודת הרשות, וכל העת אנו פועלים לשיפור הסנכרון והתיאום הפנימי למניעת כפילויות ובזבוז משאבים.

שלושת מרכזי התעסוקה שבמימון משרד העבודה (מרכז הזדמנות ממומן גם על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי) הופקדו בידי הרשות, למרות שיש גופי סמך ממשלתיים בתחום התעסוקה (למשל שירות התעסוקה הארצי). יש בצעד זה כדי לבטא את האמון במערכת העירונית וברשות. עם זאת משרד העבודה אינו מורגל בעבודה עם השלטון המקומי, בשונה למשל ממשרד הרווחה, ומכאן "חבלי הלידה" והקשיים בממשקי העבודה. ועם זאת אפשר לקבוע כי יש און קשבת, זמינות ופתיחות בקרב הרפרנטים במשרד, ועל פי רוב יש הסכמות לגבי היעדים ודרכי הפעולה לצד מחלוקות ואי-הסכמות הנפתרות בשיח שוטף.

את התגובות המורחבות ראו בגוף הדוח, להלן.

סיכום

נתוני מכון ירושלים למחקרי מדיניות מצביעים על שיעור השתתפות נמוך בכוח העבודה בעיר, לעומת השיעור הכללי בישראל: 68% בירושלים לעומת 81% בישראל.

אין בחוק חובה המטילה על הרשות המקומית לספק שירותי תעסוקה לתושביה. על התחום אמון שירות התעסוקה הישראלי. ואולם נוכח נתוני התעסוקה בעיר, הטיפול בנושא קריטי ויש לו חשיבות לפעילות העירייה. סיוע למבקשי עבודה לשכלל את כישוריהם ולמצוא תעסוקה איכותית שתקדם אותם ותתגמל אותם מצד אחד וחיזוק אוכלוסיות חזקות (כגון סטודנטים ועובדי היי-טק) ומתן תמריצים כדי שישארו בעיר מצד אחר – יש להם פוטנציאל לשפר את ההון האנושי בעיר, וכך לתרום לחיזוק חוסנה החברתי והכלכלי.

לרשות העירונית לתעסוקה יש תחומי ביצוע רבים ומגוונים, הפרוסים על מגוון אוכלוסיות. הנתונים שהרשות מציגה בדבר מספר מקבלי השירות, היקף ההשמות לעבודה, תוכניות הכשרות ופעולות נוספות – גבוהים ומבורכים כשלעצמם. יש גאוות יחידה בקרב עובדי הרשות ומנהליה, ויש הכרה בפועלה גם מטעם גורמים חוץ-עירוניים כגון שירות התעסוקה ומשרד העבודה, הרואה בעירייה רשות מקומית מובילה המשמשת דוגמה לעבודה איכותית.

מבלי לגרוע מהאמור, נמצא כי על הרשות לשפר את תהליכי עבודתה ואת דרכי הניהול והתכלול של פעולותיה. מהביקורת עולה כי אף על פי שלפני כמה שנים הגיעה הרשות למסקנה שנוכח מצב התעסוקה בעיר עליה לפעול כדי לחולל שינוי ניכר במגמות הקיימות בשוק העבודה בעיר, היא לא גיבשה תוכנית אסטרטגית ויישומית כדי לחולל את השינוי ההכרחי המתבקש. פעולותיה מתמקדות בעיקר ברמת המיקרו, כלומר למצוא תעסוקה לדורשי עבודה.

פעולות הרשות לחקר שינויים בשוק העבודה וחיווי צורכי השוק, לתכלול סוגיית הכישורים והמיומנויות הנדרשים בשוק העבודה, להתאמת תוכניות העבודה ותוכנית ההכשרות שלה, לניהול קשרי מעסיקים – לוקות בחסר. זאת למרות שבמטה הרשות פועלת יחידה למחקר ומיפוי, שהטיפול בסוגיות אלה הוא חלק בלתי נפרד מתפקידה. היעדר מידע חיוני זה פוגע בעבודת מרכזי הרשות ויחידותיה.

האתגרים בנושא התעסוקה בעיר דורשים תהליך למידה משותף ושיתופי פעולה. תפיסת הניהול של מנהל הרשות מעניקה כר פעולה נרחב למרכזי הרשות ויחידותיה, והפעולות בנושאי הליבה של פעילותה אינן מתבצעות באופן מתכלל. ממשקי העבודה בין מרכזי הרשות ליחידותיה חלשים. הממשקים הקיימים גובשו ביוזמת המנהלים והעובדים, ולא כהסדרה רשמית של הרשות. שיתופי הפעולה בפעולותיהם וכן השיתוף במידע ובניסיון שנצבר הם חלקיים.

תכלול פעולות הרשות יש בכוחו להבטיח כי פעילותה תיעשה באופן מושכל, תוך ראייה כוללת ורחבה, תיאום, שיתוף פעולה ואיגום משאבים.

הביקורת סבורה כי שיפור בתהליכי העבודה של הרשות ובפעולותיה עשוי לסייע בידיה למצות את הפוטנציאל הטמון בה לשיפור ההון האנושי בעיר, באמצעות חיזוק אוכלוסיות במנעד רחב – חזקות וחלשות כאחד – ובכך להגדיל את השפעתה על המאמץ העירוני לחיזוק החוסן הכלכלי והחברתי בעיר.

מבוא

מחקרים מצאו שפריון העבודה מושפע במידה רבה מרמת ההון האנושי. רמה זו נמדדת בשני מדדים: רמת ההשכלה (המתבטאת במספר שנות הלימוד של האוכלוסייה ובשיעור בעלי תואר אקדמי) ורמת הכישורים.

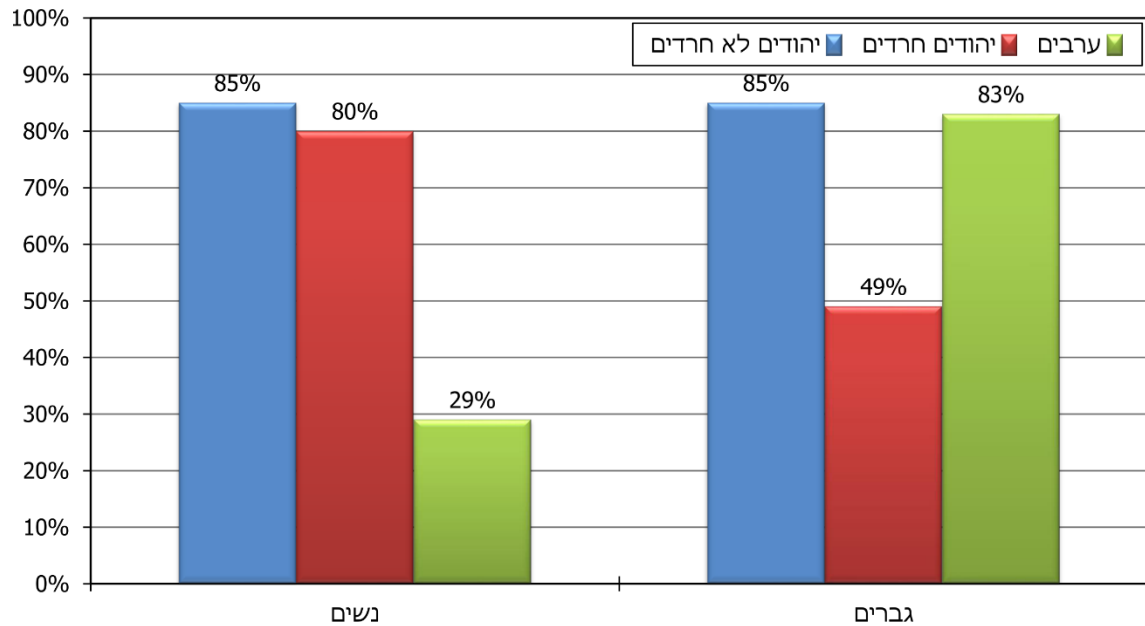
המועצה הלאומית לכלכלה שבמשרד ראש הממשלה הציבה את טיפוח ומיצוי ההון האנושי כסוגיה האסטרטגית הראשונה העומדת בפני מדינת ישראל – במסגרת הערכת מצב אסטרטגית מ-2015, שאומצה על ידי הממשלה בהחלטת הממשלה 145 (28.6.2015). בהתאם לכך קיבלה הממשלה החלטות נוספות הנוגעות לקידום ולמיצוי ההון האנושי, שנתנו מענה לחלק מההיבטים של שיפור מערכי ההכשרה המקצועית, כגון החלטת הממשלה 147 (28.6.2015). גם רשויות המדינה הכירו בצורך זה ונקטו פעולות להתמודדות עם האתגרים. במסגרת זו, בנוגע למבוגרים במבט רחב, ב-2017 הקים משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים את הוועדה לקידום תחום התעסוקה לקראת שנת 2030, שעסקה בין היתר באתגרי שוק העבודה המשתנה.

לאור תכיפות השינויים בעולם העבודה, חשוב במיוחד להקנות מיומנויות בסיס חזקות וכן כישורים "רכים" (תכונות אישיות ויכולות בין-אישיות) המתאימים למגוון מצבים. לכן המערכות הרבות האמונות על הנושא ברחבי העולם פועלות בשנים האחרונות כדי להתעדכן בצרכים המשתנים וליישם את השינויים הנדרשים הן בתוכן הפעילות, הן בהיקפה והן באוכלוסיות שאליהן הן פונות.

השתתפות בכוח העבודה בירושלים בשנת 2023

לפי נתונים שפרסם מכון ירושלים למחקרי מדיניות, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה בירושלים בגילי העבודה העיקריים (25–64) נמוך לעומת השיעור הכללי בישראל: 68% בירושלים לעומת 81% בישראל. הסיבות לכך קשורות לשיעור השתתפות נמוך בקרב הגברים החרדים ולשיעור השתתפות נמוך במיוחד של הנשים הערביות.

תרשים 1: נתוני שיעור השתתפות בכוח העבודה בירושלים ב-2023



מקור: מכון ירושלים למחקרי מדיניות, בעיבוד הביקורת

מאפייני מועסקים בירושלים בשנת 2023

מספר המועסקים העובדים בירושלים (מגיל 15 ומעלה) ב-2023 עמד על 361,000, והם היו 8% מכלל המועסקים בישראל.

ענפי הכלכלה העיקריים שבהם עבדו המועסקים בירושלים הם: חינוך – 19% (לעומת 13% בישראל ו-6% בתל אביב), שירותי בריאות ורווחה – 14% (12% בישראל ו-10% בתל אביב) ומינהל מקומי וציבורי – 11% (10% בישראל ו-7% בתל אביב). בתחום ההיי-טק עבדו 6% מהמועסקים בירושלים (לעומת 11% בישראל ו-22% בתל אביב).

הרשות העירונית לתעסוקה

הרשות העירונית לתעסוקה (להלן: הרשות) פועלת במסגרת המינהל לשירותי קהילה בעירייה, כחלק מרצף השירותים שהמינהל מציע לתושבי העיר.

לפי ספר התקציב העירוני, מטרתה העיקרית של הרשות היא לסייע בשילוב תושבי העיר בעולם העבודה, בהתאם לצורכי המעסיקים בעיר ותוך הסרת חסמים מעכבים.

הרשות פועלת לפיתוח ההון האנושי, לתכלול עבודת הגופים הרבים והמגוונים הפועלים בעיר בתחום ההון האנושי וליזום תוכניות משותפות עם גורמים אלה. נוסף לכך הרשות מסייעת לכל תושבי העיר המתמודדים עם בעיות בתחום התעסוקה המשפיעות על תפקודם, מצבם הכלכלי ורווחתם. בכלל זה: האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הערבית, עולים חדשים מחבר העמים,

אתיפיה ומדינות אחרות, אקדמאים, סטודנטים ואזרחים המעוניינים להעתיק את מקום מגוריהם לירושלים ולעבוד בה.

תקציב הרשות

לרשות תקציב שנתי לשנת 2025 בהיקף של כ-38 מיליון ש"ח, המושקעים רובם במגזרים החרדי והערבי. כמו כן הרשות מפעילה תוכניות שמתקצבים גורמים אחרים דוגמת תוכנית "אפיקי הצלחה" מתקציב הנהלת המינהל לשירותי קהילה, "עוצמה" מתקציב משרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) ו"הזדמנות" מתקציב אגף הרווחה.

מרכזי הרשות הממשלתיים מופעלים באמצעות חוזים עם משרדי הממשלה. מרכז הזדמנות פועל לפי מודל "תקציב מסווג": 75% במימון ממשלתי ו-25% מימון עירוני. מרכזים "ריאן" ו"כיוון" הם במימון ממשלתי מלא.

לוח 1: סעיפי הוצאה עבור חלק מהפעולות וקניית השירות של הרשות בתקציב הרגיל לשנים 2022–2023

מספר סעיף	פעולה	2023		2022	
		תקציב	ניצול	תקציב	ניצול
			ב-%		ב-%
84805180	פיתוח קשרי מעסיקים	230,000	94	230,000	93
84808011	תעסוקה – פעולות	322,959	94	322,959	84
84808028	מרכז תעסוקה לאקדמאים וסטודנטים	413,952	94	113,952	99
84808035	מוקדי תעסוקה בשכונות	438,848	97	413,848	97
84808042	מוקדי תעסוקה – סטודנטים ואקדמאים	440,000	95	440,000	93
84808066	פיתוח כלכלה ותעשייה	750,000	100	750,000	100
84808073	תעסוקת צעירים	1,086,694	95	1,028,928.84	99
84808097	תעסוקת חרדים	1,000,000	100	1,000,000	100
84808107	תעסוקת עולים	150,000	97	150,000	99
84809500	מרכז תעסוקת חרדים	13,000,000	135	17,489,202.14	86
84809517	מרכז תעסוקה מזרח העיר	10,940,000	70	7,614,282.00	125
84807003	שיקום שכונות – הכשרה מקצועית	-	-	215,651.26	74
סך הכול		28,772,453	103	29,778,146	101
סך הכול תקציב לאגף		34,180,841	111	37,815,108.16	102
				30,114,843	

עובדים, מרכזים ומחלקות

ברשות העירונית לתעסוקה יש כ-170 עובדים. מיעוטם (כ-35) מועסקים בידי העירייה. היתר מועסקים בידי גופים עירוניים (אריאל, מרום) ועמותת קמ"ח (קידום מקצועי חרדי), שעמה התקשרה העירייה למתן שירותי תעסוקה במרכז כיוון לציבור החרדי.

לפי מנהל הרשות, האוכלוסייה ההטרוגנית בירושלים מורכבת ממגוון קבוצות בעלות רקע תרבותי וחברתי ייחודי. וכך נושא התעסוקה וההשתלבות במעגל העבודה הופך לאתגר ראשון במעלה, במיוחד בעיר מיוחדת כמו ירושלים.

הרשות מפעילה שבעה מרכזי תעסוקה:

מרכז כיוון לאוכלוסייה החרדית, מרכז ריאן לאוכלוסיית מזרח ירושלים ומרכז הזדמנות לאוכלוסייה הכללית המתמודדת עם חסמים בתעסוקה.

נוסף להם, הרשות אחראית על מרכז "ותיקים בעבודה" לאוכלוסייה מבוגרת ולפורשים (הפועל בתוך מרכז הזדמנות במימון המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה), מרכז לתעסוקת אקדמאים וסטודנטים, מרכז קריירה לצעירים ומרכז קריירה לבוגרי האוניברסיטה העברית.

כמו כן יש שתי יחידות הנותנות שירות בשכונות: היחידה לתעסוקה בקהילה מערב העיר והיחידה לתעסוקה במזרח העיר. מלבד זאת הרשות מציעה פיתוח תוכניות ומענים ייחודיים לאוכלוסיות נוספות כגון עולים חדשים בשלבי קליטה שונים.

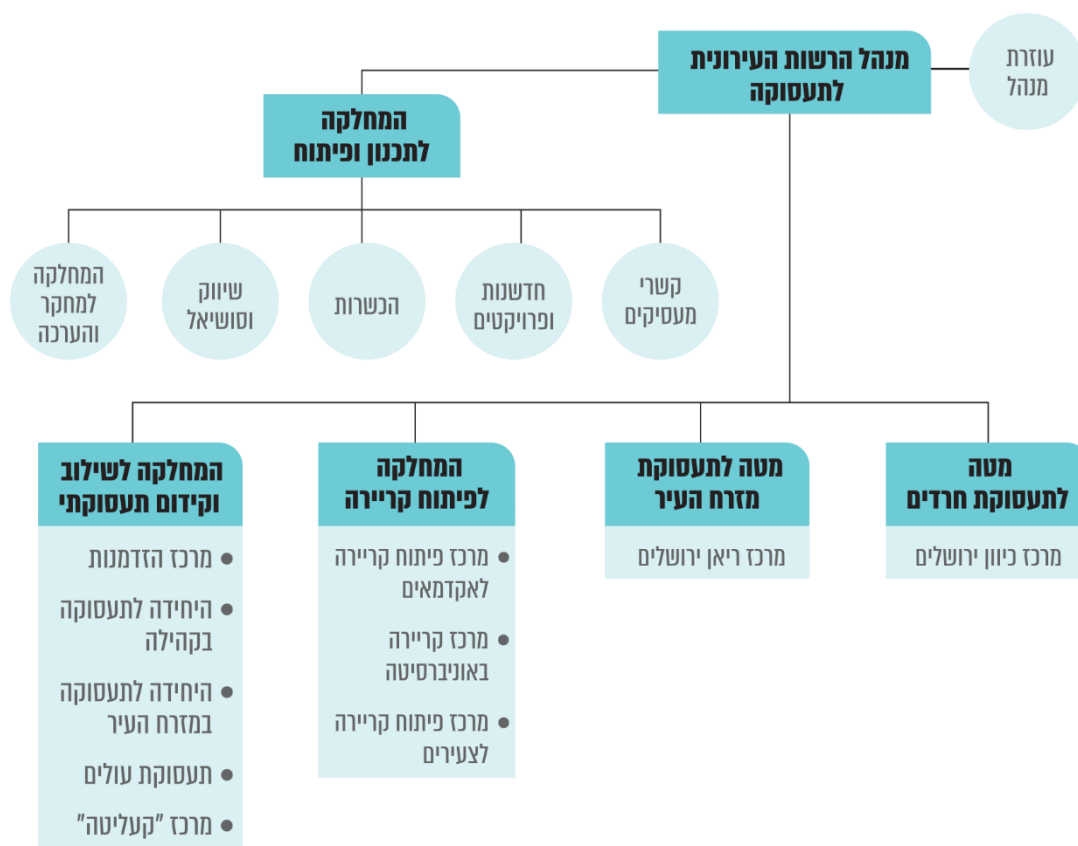
לפי נתוני הרשות, עיקר הדגש בעבודתה מושם על שתי קבוצות אוכלוסייה שבהן שיעור התעסוקה נמוך לעומת האוכלוסייה הכללית – אוכלוסיית הגברים במגזר החרדי ואוכלוסיית הנשים במגזר הערבי. לצד אלה הרשות מסייעת גם לאוכלוסיות נוספות המתמודדות עם קשיים בשילוב בעולם העבודה כמו קשיי שפה, היעדר השכלה או הכשרה מקצועית, היעדר ניסיון מקצועי, חסמים תרבותיים ועוד.

הרשות פיתחה עם שותפים רבים מערך שירותים רחב ומגוון, המותאם לפסיפס האנושי הייחודי ולצבינה של העיר, והשקיעה רבות בהסרת חסמים באמצעות יצירת הזדמנויות לשילוב וקידום במעגל התעסוקה.

המענים של הרשות לתושבי העיר ניתנים במתכונת פרטנית, קבוצתית וקהילתית וכוללים תוכניות רבות לפיתוח קריירה ובניית אופק תעסוקתי במגוון דרכים באמצעות שבעת מרכזי הרשות.

בשל חשיבות קידום שוק התעסוקה הירושלמי עבור עתיד העיר, הרשות הפכה עם השנים לגוף המבצע של רוב תוכניות התעסוקה הממשלתיות והעירוניות.

תרשים 2: מבנה ארגוני של הרשות העירונית לתעסוקה



לפירוט של תחומי הפעילות וקהלי היעד של כל יחידה, ראו נספח 1 להלן.

הייחודיות של הרשות העירונית לתעסוקה

1. ביירת הרשויות המקומית

לדברי מנהל הרשות, נושא התעסוקה קריטי לירושלים מאחר שבעיר יש אוכלוסיות חלשות ושיעור גבוה יותר של עוני לעומת רשויות מקומיות אחרות. לכן הרשות העירונית לתעסוקה היא הרשות היחידה מסוגה בישראל המתפקדת כגוף ייעודי המרכז את כל הטיפול בהון האנושי: נותן שירות לאוכלוסייה על שלל גווניה, ולא רק לאוכלוסיית רווחה.

דברי ראש מינהל לשירותי קהילה על ייחודיות הרשות העירונית לתעסוקה:

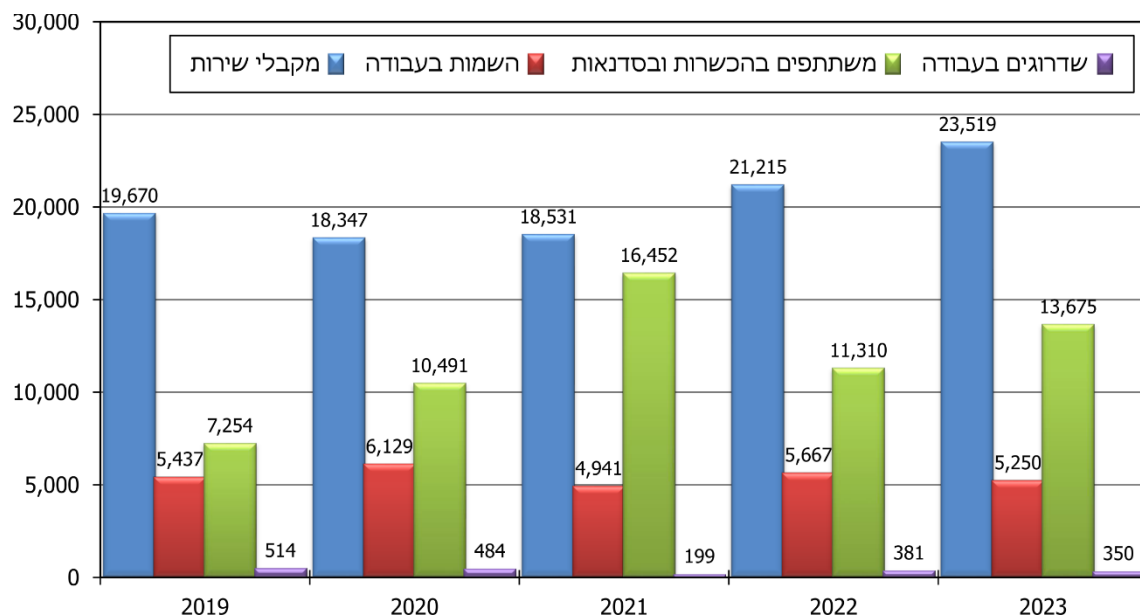
בשל גודלה של העיר, רבגוניותה, מבנה התעסוקה שבה (השונות בתעסוקה בין המגזרים השונים) ומגוון התחומים הרב שבהם עוסקת הרשות, נוצרו ברשות תחומי מומחיות ייחודיים. לכן המדינה בחרה לעבוד באמצעות העירייה במרכזי הזדמנות לכלל האוכלוסייה, במרכז כיוון לאוכלוסייה החרדית ובמרכז ריאן לאוכלוסייה הערבית – רשויות המדינה מעדיפות לעבוד באמצעות העירייה, ולא באמצעות ספקים חיצוניים כפי שהיא פועלת ברשויות אחרות. בעיר פועלים מרכזים נוספים במימון עירוני מלא שהמדינה אינה משתתפת במימנם. עוד יצוין שרוב התושבים עובדים בתוך העיר ובמטרופולין.

2. בזירת השלטון המרכזי

- שני הבדלים מהותיים בין הרשות העירונית לתעסוקה לבין שירות התעסוקה הישראלי:
- הרשות פרוסה על פני שכונות העיר, בניגוד לשירות התעסוקה שנמצא במקום אחד בעיר. העיריה הוסיפה שירותי תעסוקה כגון תשתיות פיזיות דוגמת מרכז ריאן שלוחת אבו תור, רכזים בלשכות הרווחה העירוניות וכן שיתופי פעולה עם המינהלים הקהילתיים.
 - ברשות לא נהוגה שיטת תגמול של "המקל והגזר", המקובלת בשירות התעסוקה, המטיל סנקציות על מי שמסרב לקבל את העבודה שהציע לו שירות התעסוקה.

נתוני ביצוע של הרשות

תרשים 3: נתוני ביצוע של הרשות העירונית לתעסוקה לשנים 2019-2023



מקור: הרשות העירונית לתעסוקה

רקע חוקי

אין בחוק חובה המטילה על הרשות המקומית לספק שירותי תעסוקה לתושביה. על התחום אמון שירות התעסוקה הישראלי.

לפי אתר האינטרנט הממשלתי, שירות התעסוקה הישראלי הוא תאגיד סטטוטורי שהוקם מכוח חוק שירות התעסוקה התשי"ט-1959. זאת בעקבות חתימתה של מדינת ישראל, בסמוך להקמתה, על אמנה בין-לאומית המחייבת את המדינות החתומות עליה להקים שירות תעסוקה ממלכתי שיעניק שירותי השמה ללא תשלום לעובדים ולמעסיקים כאחד.

שירות התעסוקה מסייע בין היתר למחפשי עבודה במציאת משרה והפניה להכשרה מקצועית ולמעסיקים – באיתור עובדים. השירות מופקד גם על מחקר שוק התעסוקה ופרסום עיתי של הממצאים.

שירות התעסוקה נתון לפיקוחם של שר הכלכלה והתעשייה ולרשות העליונה של השירות: מועצת שירות התעסוקה.

החלטות ממשלה

לאורך השנים התקבלו כמה החלטות ממשלה בנושא, חלקן נוגעות לירושלים בלבד, ואחרות כלל-רציות. להלן כמה מההחלטות הקשורות לירושלים:

- החלטת ממשלה מספר 880 מ-20.8.2023, צמצום פערים חברתיים וכלכליים במזרח ירושלים: אישור תוכנית רב-שנתית לשנים 2028-2024 לצמצום פערים חברתיים וכלכליים ולפיתוח כלכלי של החברה הערבית במזרח ירושלים.
- בתוכנית חמישה אשכולות: חינוך והשכלה, תעסוקה ופיתוח כלכלי – לרבות הכוון תעסוקתי ועידוד תעסוקה, עברית לתעסוקה, תעסוקה בפריון גבוה, פיתוח כלכלי.
- החלטת ממשלה מספר 3790 מ-13.5.2018, צמצום פערים חברתיים-כלכליים ופיתוח כלכלי במזרח ירושלים: ירושלים תקבל עדיפויות מיוחדות בפעילויות של רשויות המדינה לפיתוחה בנושאי משק וכלכלה ובנושאים אחרים. זאת בהמשך להחלטות הממשלה מספר 1775 מ-29.6.2014 ומספר 2684 מ-28.5.2017, ולאור הצורך בחיזוק יכולת ההשתלבות של תושבי מזרח העיר בחברה ובכלכלה הישראלית וכן לשם חיזוק חוסנה הכלכלי והחברתי של הבירה כולה:
- אישור תוכנית רב-שנתית לצמצום פערים חברתיים-כלכליים ופיתוח כלכלי במזרח ירושלים עבור השנים 2023-2018 בתחומים האלה: חינוך והשכלה גבוהה, כלכלה ומסחר, תעסוקה ורווחה, תחבורה, שיפור השירות לאזרח ושיפור איכות החיים, תכנון ורישום מקרקעין.

מטרת הבדיקה

לבחון את הפעולות והתוכניות של הרשות העירונית לתעסוקה ואת מידת הלימתן למטרות שהוגדרו בחזון הרשות, בהחלטות הממשלה וביעדי משרדי הממשלה הנוגעים בדבר. וכן לבחון את מידת יעילותן של פעולות ותוכניות אלה למתן שירות יעיל, מיטבי ועדכני לפי צורכי השוק המשתנים, להשגת יעדי העירייה להגדלת היקף התושבים במעגל התעסוקה ולחיזוק החוסן הכלכלי והחברתי.

היקף הבדיקה

- הביקורת בדקה את הפעולות, התוכניות ודרכי הפעולה של הרשות העירונית לתעסוקה בכל אחת מיחידותיה, הממשלתיות והעירוניות, ואת טיב הממשקים ביניהן, וזאת באמצעות: פגישות עם עובדים ומנהלים ברשות, סקירה של מסמכים, נתונים ומידע בכל יחידה, סקירת מערכות

מידע ברשות, ביקורים ביחידות הרשות ופגישות ושיחות עם מנהלים במשרד העבודה ובשירות התעסוקה.

- לא נבדקו היבטים כספיים בהתנהלות הרשות (דוגמת חלוקת מלגות לימודים שהרשות מעניקה) ומערך ההתקשרויות עם ספקי השירות מפעילי התוכניות והסדרי התשלומים איתם – אלו מפוקחים ומבוקרים בידי משרד העבודה ומשרד הרווחה והגופים העירוניים אריאל ומרום.

דוחות קודמים בנושא

דוחות ביקורת

נושא התעסוקה לא נבחן בעבר בידי ביקורת העירייה.

לא נמצאו דוחות בנושא ברשויות מקומיות אחרות למרות שכל הרשויות שנסקרו (למעט שתיים) מפעילות מרכז השמה תעסוקתי במסגרת שירותי הרווחה שלהן.

דוחות מבקר המדינה

אין דוחות של מבקר המדינה בנושא, המתייחסים לעיריית ירושלים או רשות מקומית אחרת. יש כמה דוחות בנושאים משיקים:

- דוח שנתי 71 ב, התשפ"א-2021 כולל מקבץ דוחות בנושא "המוכנות לשוק העבודה המשתנה". במקבץ בחן המבקר את התמודדות הרשויות בישראל עם אתגר המוכנות לשוק העבודה המשתנה במניפה רחבה של היבטים הנוגעים להון האנושי של העובדים הקיימים והעתידיים. בין הנושאים שבדק המבקר: "למידה לאורך החיים והכשרה מקצועית למבוגרים – התאמתן לשוק העבודה המשתנה".
- דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011 ולחשבונות שנת הכספים 2010 בנושא: "שירות התעסוקה סדרי רישום ופיקוח". אין בדוח התייחסות לעיריית ירושלים.

תקופת הביקורת

הביקורת נערכה לסירוגין מנובמבר 2023 עד נובמבר 2024.

פירוט הממצאים

פרק ראשון

חזון, מטרות – ויישומם

חזון הרשות

הרשות הגדירה לעצמה חזון כלהלן:

"הרשות הינה הגוף המקצועי המרכזי המוביל מדיניות כוללת, מתווה ומתאם בין כלל הגורמים הפועלים לקידום ולפיתוח התעסוקה בירושלים, למען חזון חוסנה החברתי והכלכלי של העיר ותושביה".

כמה מנהלי מחלקות במטה הרשות גיבשו חזון ומטרות, כל אחד בתחומי עבודת המחלקה שבראשותו, כלהלן:

- חזון מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון: לשפר את תעסוקת החרדים בירושלים כדי לשפר את מצבו הכלכלי של התושב החרדי בעיר. כך תתחזק האיתנות העירונית ותשתפר הכלכלה במשק, ברמה עירונית וארצית.
- חזון מנהלת המחלקה לפיתוח קריירה: "להרחיב את הנראות והנוכחות של המרכזים שבמחלקה (מרכזים לפיתוח קריירה לצעירים ואקדמאים), להרחיב את מעגל מקבלי השירות ולהרחיב פרויקטים ומענים".
- חזון מרכז פיתוח קריירה לצעירים: "מרכז פיתוח קריירה לצעירים יהיה גוף משמעותי ומוביל בתחום הקריירה בירושלים לצעירים וצעירות (בגילי 20-40). המרכז ישמש מרחב המקדם מיצוי פוטנציאל אישי של כל צעיר וצעירה וצומת שיפגיש בין צעירים וצעירות למעסיקים".
- חזון מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי: לסייע לכלל האוכלוסיות להשתלב בעבודה ולפתח קריירה. הרשות מחויבת לסייע לכל תושב הזקוק לשירותי הרשות לקבל שירות מותאם למצבו וצרכיו.
- חזון מנהלת מרכז ריאן: כל תושב במזרח העיר יזכה להשתלב בתעסוקה איכותית התואמת את כישוריו ושתספק לו פרנסה בכבוד.
- חזון המחלקה לתכנון ופיתוח: לפתח שפה מקצועית אחידה ושימושית לטובת למידה והבניית מענים – מותאמים לעולם העבודה המשתנה, לצורכי התושבים ושוק העבודה בעיר – המקדמים את תחום התעסוקה בעיר.

הביקורת בדקה את היעדים והמטרות הנגזרים מחזון הרשות, האסטרטגיה ודרכי הפעולה ליישומם לרבות הפעולות הננקטות בתחומים האלה.

גיבוש אסטרטגיה רוחבית

תכנון תוכנית אב לתעסוקה לחומש 2018-2023

הרשות גיבשה מסמך עמדה: "תוכנית אב לתעסוקה לחומש 2018-2023". זאת לנוכח מורכבות עולם התעסוקה בירושלים ושינויים תכופים בו והצורך שעלה ברשות להיערכות "חכמה וחדשנית". מטרת המסמך לגבש תוכנית רב-שנתית לקידום תעסוקה איכותית בעיר, המבוססת על מענים המתאימים לעולם העבודה החדש ולצורכי המעסיקים וכוללת פיתוח של כלים ומיומנויות המותאם לאוכלוסיות המוחלשות, המאפיינות את העיר. הוחלט שהתוכנית תפרט כיווני פעולה נדרשים כחלק מהיערכות לשוק העבודה החדש, תוך הגדרת אוכלוסיות יעד והתמקדות בהן ומתן כלים מתאימים למעסיקים.

במסמך נסקרו כמה היבטים: המצב הקיים, האתגרים וההזדמנויות בתחום, ההיצע, הביקוש וההתאמה ביניהם; המלצות לאופן פעולה כדי לפתח תוכנית אסטרטגית רב-שנתית, מעשית ויעילה, לקידום שוק התעסוקה בעיר בהווה ובעתיד.

מטרת התוכנית המוצעת: **לייצר אסטרטגיה ברורה לכלל השחקנים העוסקים בקידום שוק העבודה בירושלים כדי להוביל לשינוי ניכר בחמש השנים הקרובות.**

אחת ההמלצות במסמך הייתה **לגבש תוכנית שתציע פעולות בנות ביצוע כדי לחולל שינוי משמעותי במגמות בשוק העבודה בעיר** (שיעור השתתפות נמוך בכוח העבודה, בפרט באוכלוסיית החרדים והערבים) ושתענה לשאלות האלה: מה נכון לעשות להגדלת ההשתתפות בכוח העבודה? כיצד להגדיל את היקף המשרות האטרקטיביות עם שכר ופריזם גבוהים, בהתאם לאוכלוסייה? כיצד להיערך לעולם העבודה החדש, בהתאם לאופי ולצורכי השוק בעיר? כיצד לפתח מענים שיחברו בין ביקושי המשרות להיצע הקיים?

הוחלט שהתוצר יהיה תוכנית יישומית מפורטת להתערבות הנכונה בשוק העבודה בעיר – המגמות שעתידות להתרחש ללא התערבות, כיווני התערבות מומלצים שיובילו לתוצאות מועילות הן להיצע והן לביקוש וליצירת ההתאמה ביניהם. כמו כן מצופה שהתוכנית האסטרטגית תסייע לכל העוסקים במלאכת קידום התעסוקה בעיר להיערך לשוק העבודה החדש, גם מבחינת מחפשי העבודה (תוך הגדרת אוכלוסיות היעד והתמקדות בהן) וגם מבחינת המעסיקים בעיר.

הביקורת בדקה אילו פעולות נקטה הרשות ליישום התוכנית שגיבשה. להלן הממצאים:

היעדר חשיבה אסטרטגית ותוכנית ארוכות טווח

בירור במחלקה למחקר ופיתוח שבמטה הרשות העלה כי אין ברשות תוכניות ארוכות טווח ואין תוכנית פעולה ביצועית סדורה לחמש השנים הקרובות.

לפי מנהל הרשות, התוכנית האסטרטגית המוצעת לשנים 2018-2023 גובשה בעבר (לא צוין תאריך) בידיו ובידי מנהלת המחלקה למחקר ופיתוח. לדבריו, התוכנית המוצעת הוצגה בפני המשרד לפיתוח הנגב והגליל, ובמקרה לביצוע המחקר זכתה בשנת 2021 חברת ייעוץ לשירותים ואסטרטגיה. אולם לדבריו המלצות החברה לא יושמו כי תוצאות המחקר שערכה והמלצותיה לא היו בנות ביצוע.

הביקורת בדקה את מידת המעורבות של משרד העבודה ביישום תוכנית האב, לרבות ניטור של היעדים שהוגדרו והתוצאות בפועל בשוק העבודה בעיר.

נמצא כי לגורמי המקצוע במשרד העבודה אין מידע על התוכנית ותוצאותיה. לדבריהם, משרד העבודה עורך מחקרי שוק מטעמו ואינו מתערב בעניין ביסוס תוכניות העבודה של הרשות על מחקרים ונתונים.

לדברי מנהלים במטה הרשות, הרשות פועלת ברמת המיקרו, כלומר מציאת תעסוקה לדורשי עבודה. לדבריהם, אין לרשות משאבים ליישם את ייעודה ברמת המקרו כמפורט בחזון הרשות: לחזק את החוסן החברתי והכלכלי בעיר. לפיכך מינהל אסטרטגיה וחדשנות נכנס לריק שנוצר והוא מטפל ביישום החזון ברמת המקרו, בעיקר במזרח העיר.

לפי ראש מינהל לשירותי קהילה, בשונה מערים אחרות, נושא התעסוקה קריטי לעיר ופעילות העירייה בנושא חשובה מאוד בגלל שיעור העוני הגבוה בעיר לעומת ערים חזקות. סיוע למבקשי עבודה למצוא תעסוקה או לשפר את שכרם, ישפר בהכרח את החוסן החברתי והכלכלי בעיר.

לדבריו, ברמה העירונית העירייה משקיעה מאמצים גדולים ופועלת בכמה זרועות למען פיתוח כלכלי, ואחת הזרועות היא פיתוח ההון האנושי באמצעות הרשות (זאת לצד גורמי מקצוע הפועלים למען פיתוח עסקי, תכנון אזורי מסחר ותעסוקה, קידום עסקים ועוד).

לכן, לדעתו, היבטים מעמיקים יותר של חיזוק חוסנם החברתי-כלכלי של העיר ותושביה יש לבחון ברמה כלל-עירונית. למשל: אם הרשות עמדה ביעדים כמותיים שהוגדרו לה דוגמת כמות השמות בעבודה – האם זוהי הצלחה? האם ההישג חילץ את העיר מעוניה? לדבריו אלו שאלות טובות, אך לא מעניינה של הרשות. לכן הרשות מודדת את הישגיה לפי מדדים כמותיים של השמות בעבודה, מספר תוכניות להכשרה מקצועית וכדומה.

מנהלת מרכז הזדמנויות מסרה לביקורת כי ברשות חסר מידע בדבר מגמות ותהליכים בשוק העבודה המשתנה. לביצוע עבודה מיטבית דרוש לה מידע לגבי הצורך העתידי בשוק, ומידע זה אינו נמצא ברשות. לדוגמה, סמוך לפרוץ מלחמת חרבות ברזל ביקשה המנהלת שעבודת המרכז תתמקד בתחומים שלדעתה יש בהם כשל ותכשיר עובדים בתחומים כגון בנייה, רפואה וביטחון. לדבריה היא ביקשה מהרשות נתונים שיסייעו לה לקבל החלטות ולגבש תוכניות הכשרה מתאימות, אולם בקשתה לא נענתה משום שאין נתונים רלוונטיים ברשות ואף לא במשרד העבודה.

פעולות העירייה

הקמת EasTech

EasTech הוא מיזם תעסוקה איכותית במזרח ירושלים, שהוקם במאי 2021 במטרה לממש את חזון ראש העירייה הנוכחי להקמת "סיליקון ואדי" – מרכז היי-טק בשכונת ואדי ג'וז, בשיתוף חברות היי-טק והתושבים.

צוות EasTech משתייך למינהל אסטרטגיה וחדשנות בעירייה ופועל לקידום תעסוקה איכותית במזרח העיר, בדגש על אקדמאים, במטרה לתמוך בצמיחה ובפיתוח כלכלי של מזרח ירושלים.

באמצעות מרכז EasTech, העירייה מציעה לעסקים חלל עבודה במתחם הפרויקט, איתור הון אנושי איכותי (גיוס ומיון מועמדים מתאימים, רובם בוגרי אוניברסיטאות המוכרות על ידי המל"ג), תוכנית הכשרה למועמדים (מסלולי הכשרה ממוקדים), לימודי שפות – עברית ואנגלית בהלימה לדרישות התפקיד, סדנאות להקניית מיומנויות מותאמות לעולם העבודה, מנטורינג למועמדים וליווי למעסיקים לאורך זמן (השמת מתמחה לחצי שנה ללא עלות למעסיק וללא התחייבות).

לפי נתוני המרכז, נכון לנובמבר 2024 במתחם פועלות כ-17 חברות היי-טק המעסיקות 53 עובדים. מהקמת המרכז בוצעו 15 השמות, שולבו בעבודה יותר מ-10 מתמחים וגובש מאגר של כ-1,200 מועמדים בוגרי אוניברסיטאות מוכרות וכמה מכללות בתחומים כגון: מדעי המחשב, הנדסת תוכנה, הנדסת מחשבים, הנדסת אלקטרוניקה, הנדסת חשמל, ניהול מערכות מידע, הנדסת תקשורת, הנדסת מכונות, הנדסאים בתחומים קשורים ובוגרי קורסים ללא תואר.

לדברי מנהלת המרכז, הוא נוסד בשל מחסור בעובדי היי-טק בשוק העבודה בשילוב ההכרה שבמזרח העיר מתגוררים תושבים בעלי השכלה אקדמית, בוגרי מדעי המחשב והנדסה, שאינם מצליחים להשתלב בשוק העבודה הישראלי.

נמצא כי המרכז פועל עצמאית, לרוב בנפרד מהרשות, ללא מעורבותה וללא תיאום עימה. מנהל הרשות לא נימק מדוע הוחלט להקים את מרכז EasTech במינהל אסטרטגיה וחדשנות ולא כחלק מהרשות.

מסקנות

1. למרות שיעור השתתפות נמוך בכוח העבודה בירושלים לעומת השיעור הכללי בישראל, הרשות לא גיבשה תוכנית אסטרטגית ויישומית שתחולל את השינוי ההכרחי בשוק העבודה. ראוי שתוכנית זו הייתה מציעה מענה לשאלות כגון אלה: אילו פעולות יש לנקוט כדי להגדיל את ההשתתפות בכוח העבודה ואת היקף המשרות האטרקטיביות, עם שכר ופריון גבוהים, בהתאם לאוכלוסיית היעד? כיצד נכון להיערך לעולם העבודה החדש, בהתאם לאופי ולצרכים של שוק העבודה בעיר? אילו פעולות יש לנקוט לפיתוח מענים שיחברו בין הביקושים להיצע הקיים? כישלון יישומה של התוכנית שהגתה הרשות במטרה לחולל שינוי ניכר במגמות שוק העבודה, היעדר יוזמה מחודשת לגיבוש תוכנית פעולה חלופית סדורה ובת-ביצוע (לרבות יעדים הניתנים לניטור ומעקב) והיעדר תוכניות ארוכות טווח – פוגעים במועילות פעולות הרשות ומנציחים את המצב הקיים בעיר.
2. פעולות הרשות לסייע לדורשי עבודה למצוא תעסוקה איכותית עם פוטנציאל קידום, ולהכשירם לכך, מבורכות כשלעצמן. עם זאת היעדר פעולות לקבלת מידע נחוץ בדבר תוצאות פעולותיה פוגע ביכולתה להעריך נכונה את מועילות עשייתה. כתוצאה מכך נמנע תהליך מיטבי להפקת לקחים, לנקיטת צעדים לשיפור הפעילות ולקבלת החלטות ניהוליות מבוססות נתונים שיסייעו לחולל שינוי הכרחי בשוק העבודה בעיר.
3. יש לברך על הקמת מרכז EasTech לקידום תעסוקה איכותית במזרח ירושלים כדי לתמוך בצמיחה ובפיתוח כלכלי של מזרח העיר. אך אין די בכך. לרוב, המרכז פועל במנותק מפעולות הרשות וללא תיאום עימה. חיזוק הממשקים בין EasTech לרשות עשוי להגביר את מועילות הפעולות שהעירייה מבצעת כדי לחולל שינוי בקרב אוכלוסיית מזרח העיר.

המלצות

1. לגבש תוכניות ארוכות טווח ותוכנית פעולה סדורה ואופרטיבית, לרבות הגדרת יעדים הניתנים לניטור ומעקב, שיסייעו ליישם את חזון הרשות לחולל שינוי ניכר בשוק העבודה בעיר למען חיזוק חוסנה הכלכלי והחברתי.
2. ליצור שיתופי פעולה עם גופי מחקר, עירוניים וחוץ-עירוניים, כדי לקבל נתונים איכותיים הקשורים לתחום התעסוקה, שיש בכוחם לסייע לרשות לגבש תוכניות מבוססות נתונים.
3. לבחון את פעילות מרכז EasTech במזרח העיר בהקשר רחב של פעילות הרשות לטיפול בנושא התעסוקה בעיר וכן לתאם את פעולותיו עם פעולות הרשות. לשקול לאחד את המרכז ואת יחידות הרשות כך שיפעלו בתיאום ביניהן ותחת קורת גג אחת.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 1: מאז שהוקמה הרשות, המטרות המובילות אותה הן חיזוק שוק העבודה בירושלים הן על ידי הכנסת אוכלוסיות לשוק העבודה והן על ידי סיוע לאוכלוסייה הכללית למצות את יכולותיה בשוק העבודה. לאור המטרות שהוגדרו, יזמה הרשות הקמת מרכזי תעסוקה העונים על צרכים אלו. תוכניות העבודה של כל מרכז ויחידה נבנות מדי שנה לאור המטרות, כולל יעדים הנמדדים בסוף השנה הקלנדרית.

המלצה 2: בשנת 2024 התחלנו מהלך של עיבוד נתונים ויצירת נתונים בסיוע אשכול ידע, מחקר ופיתוח שבמינהל לשירותי קהילה. נוסף לכך אנו מתכננים לבצע מחקר, בסיוע משרד העבודה, בנושא צעירים חרדים ומאפייני התעסוקה שלהם. כמו כן נרחיב את הממשקים עם מכוני מחקר בירושלים לשם יצירת תוכניות עבודה משותפות.

המלצה 3: הפרויקט הוקם ביוזמת ראש העירייה ובאחריות מינהל אסטרטגיה וחדשנות, מתוך רצון לפיתוח עסקי בהיבט מסוים, ולא דווקא בנושא סיוע להון אנושי. עם התבססות הפרויקט, ממשקי העבודה שלו עם הרשות משתפרים ומתהדקים. בחודשים האחרונים עבר הפרויקט לאחריות ראש המינהל לשירותי קהילה, דבר התורם לסנכרון הדרוש.

בנוגע ליחידות עירוניות נוספות המזכרות בדוח, קשרי העבודה ושיתופי הפעולה איתן הם טובים ויעילים.

פרק שני

פעולות להגשמת ייעוד הרשות

ייעוד הרשות

ייעוד הרשות הוא מתן מענה לצורכי תושבי העיר בתחום התעסוקה, לרבות הדגשים שהגדירה הרשות לעבודתה:

- איסוף, ריכוז ופיתוח של ידע מקצועי ונתונים עדכניים בתחום התעסוקה, ניתוחם לשם זיהוי צרכים ומגמות בתחום זה בעולם, בישראל ובעיר וניתוח המשמעויות הנוגעות לעיר.
- ריכוז ופיתוח של הידע המקצועי בתחום התעסוקה, כולל יזום וביצוע סקרים, מחקרים ומבחנים כלכליים (עלות-תועלת, כדאיות כלכלית וכדומה) ותעסוקתיים, ניתוחם והכנת חוות דעת מקצועיות והמלצות לעבודת הרשות.
- יזום, תכנון ופיתוח פרויקטים כלכליים או בעלי השלכות כלכליות בתחום פעילותה של הרשות, בתיאום עם גורמים עירוניים וחץ-עירוניים.

איתור דורשי עבודה וקידום הון אנושי

- סיוע למעסיקים בגיוס עובדים ובמתן מענה לחסמים בתחום ההון האנושי.
- איתור אוכלוסיות המתקשות להשתלב בעולם העבודה או שאינן ממצות את הפוטנציאל התעסוקתי שלהן.
- הקניית כלים ומיומנויות בסיסיות למציאת תעסוקה.
- שיפור במתן הזדמנויות למציאת מקורות תעסוקה והשמה תעסוקתית הולמת לאוכלוסיית העיר, כולל אוכלוסיות הצעירים, הסטודנטים והאקדמאים.
- חיזוק אוכלוסיות היעד והפחתת תלותן במערכות הציבוריות של שירותי הרווחה, שיפור רמת ההכנסה שלהן והוצאתן ממעגל העוני, או מניעת כניסתן אליו.
- יצירת מסלולי קידום וקריירה לעובדים במקומות העבודה.

פיתוח ההון האנושי

- פיתוח של תוכניות הכשרה וסדנאות הכנה לחיי עבודה לשם קידום ההון האנושי בעיר והתאמתו לצורכי המעסיקים במטרה להביא לשילוב מרבי של ההון האנושי בעיר בעולם העבודה.

- ייעוץ והכוון תעסוקתי, אבחון מקצועי, פיתוח מיומנויות לקראת ראיון עבודה, ליווי אישי ומקצועי בהשמה בעבודה, הפניה להשלמת השכלה, הפניה לתוכניות הכשרה והסבה מקצועית, הפניה לבחינות פסיכומטריות ומתן מלגות להשלמת השכלה והכשרה מקצועית.
- סיוע לסטודנטים אקדמאים ועולים הזקוקים לייעוץ, הכוונה ובחירת אופק תעסוקתי. וכן מתן כלים לשיווק עצמי בעולם התעסוקה הדינמי, תוך קידום סיכויי השמתם מול מעסיקים פוטנציאליים.

הביקורת בדקה את דרכי הפעולה ליישום התחומים שבהם שמה הרשות דגש ומידת התאמתן לצורכי שוק העבודה בעיר. בין דרכי הפעולה: איסוף, ריכוז ופיתוח של ידע מקצועי ונתונים עדכניים בתחום התעסוקה וניתוחם; ייזום וביצוע של סקרים, מחקרים ומבחנים כלכליים ותעסוקתיים, ניתוחם והכנת חוות דעת מקצועיות והמלצות לעבודת הרשות; איתור דורשי עבודה, קידום ופיתוח ההון האנושי, סיוע למעסיקים בגיוס עובדים; תוכניות להקניית כלים ומיומנויות בסיסיות למציאת תעסוקה – גיבוש מערך ההכשרות והתאמתו לשינויים בשוק העבודה, כגון שינויים טכנולוגיים מואצים, דיגיטציה, צורות העסקה חדשות.

שלושה מודלי הפעלה

כאמור, הרשות פועלת באופן ייחודי ומפעילה שלושה מרכזים ממשלתיים: מרכז כיוון (למגזר החרדי) מופעל באמצעות עמותת קמ"ח, מרכז ריאן (לתושבי מזרח העיר) ומרכז הזדמנות (לציבור הכללי) מופעלים באמצעות קניית שירות מהגופים העירוניים אריאל ומרום. הרשות עובדת עם משרד העבודה בשלושת התחומים האלה, ולכל תחום יש כללים ומדדים ייחודיים לטיפול והשמה. כמו כן את מרכז הזדמנות מפעילים במשותף משרד הרווחה ומשרד העבודה (בשונה מרשויות אחרות, שבהן פועל מרכז אחד בלבד, אף בערים שהאוכלוסייה בהן הטרוגנית כמו ירושלים).

מודלי הפעלה ייחודיים

לפי גורמי מקצוע במינהל תעסוקת אוכלוסיות שבמשרד העבודה, פעולות העירייה ייחודיות בקרב הרשויות המקומיות בשל הקמת רשות עירונית ייעודית לנושא התעסוקה, אופן הפעלת המרכזים והניסיון שצברה העירייה – אלה משמשים מודל לרשויות אחרות.

העסקת עובדים במרכזי הרשות

מנהלי שלושת המרכזים, כמו גם רובם המכריע של העובדים במרכזים, מועסקים על ידי העמותות המפעילות את המרכזים ולא על ידי העירייה. מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון, הפועל במטה הרשות, מועסק על ידי עמותת מרום. כל העובדים כפופים מקצועית למשרד העבודה ולרשות.

מנהלת מרכז הזדמנות ציינה כי הרכב של עובדים הכפופים לכמה גופים שונים גורם לבעיות בניהול. כמו כן יש בעיה של סמכות המרכז מול המפעילים. לפירוט ראו בפרק שלישי להלן, "ממשקים עם שותפי התפקיד".

מנהל הרשות מסר לביקורת כי נושא העסקת עובדים דרך עמותות או חברות עירוניות הוא נושא מרכזי המעסיק אותו, לרבות הסוגיות עד כמה מטה הרשות אמור לשרת מרכזים הכפופים במקביל גם למשרדי ממשלה, ועד כמה המנהלים והעובדים במרכזים מוכנים לקבל את מרות העירייה.

בשל כך, לדברי מנהל הרשות, הוא נוקט פעולות יזומות כדי לחבר לעירייה את המנהלים והעובדים במרכזים ולייצר בקרבם גאוות יחידה וכפיפות מקצועית מובהקת לעירייה. למשל: את המנהלים במטה הרשות הוא מחבר לעירייה באמצעות "פורום השישה" – פורום הנהלת הרשות; חתימה על גיליונות נוכחות חודשיים של העובדים יוצרת זיקה מינהלית לרשות; העובדים מוזמנים לאירועי הרמת כוסית בחגים ומשתתפים בסדורים ובכנסים וירידים מקצועיים, וכך נוצר מפגש ישיר עם העובדים.

חוזים

הביקורת בדקה את נושא האצלת הסמכויות ממשרדי ממשלה: האם יש הסכם מסגרת? אם כן, מה הוא כולל? והאם הוא מגדיר את סמכויות העירייה וחובותיה בנושא התעסוקה בעיר?

מרכזי הרשות הממשלתיים מופעלים באמצעות חוזים של העירייה עם משרדי הממשלה (לרבות עם עמותת קמ"ח, מפעילת מרכז כיוון), שמתחדשים מדי שנה.

הביקורת סקרה את החוזה לשנת 2024 של משרד העבודה עם עירייה להפעלת מרכזי הזדמנות. החוזה מתייחס לכמה היבטים להפעלת המרכז כלהלן:

בחוזים הנחתמים עם משרדי הממשלה יש נספחים המפרטים את הפעולות הנדרשות, והם משמשים מעין התחייבות להעביר שיפוי כספי לעירייה בגין פעולותיה. סעיפי המימון כוללים כוח אדם, החזקת בית, דלק, סדנאות או יועצים.

בהסכם מפורטים השירותים שהעירייה מתחייבת לספק, בהלימה למודל ההפעלה שקבע המשרד. העירייה מתחייבת לבצע בעצמה או באמצעות המפעיל את כלל השירותים האמורים, להכשיר כוח אדם מיומן להפעלת המרכזים, לספק תשתית פיזית מתאימה לאספקת השירותים – במקום מרכזי שיש בו נגישות לתחבורה ציבורית – ולספק ריהוט וציוד מתאימים.

ועדת היגוי לתוכנית

לשם הפעלת התוכנית (כל תוכנית שבגינה נחתם חוזה עם משרדי ממשלה), ביצועה ויישומה, תוקם ועדת היגוי שתפעל בהתאם להנחיות המשרד. תפקידי ועדת ההיגוי: קבלת מידע ונתונים על ההישגים והאתגרים של השנה החולפת, קבלת דיווח על תכנון מול ביצוע, אישור תוכניות העבודה, דיון בסוגיות מרכזיות, הפקת לקחים ומתן דגשים לפעילות העתידית.

דיווחים

העירייה מתחייבת לדווח באופן שוטף במערכת המידע של המשרד או מערכת אחרת שהמשרד ינחה לגביה.

העירייה תדווח למשרד על יישום תוכנית העבודה השנתית, במתכונת של תכנון מול ביצוע, בהיבטים כספיים תפעוליים ומקצועיים, בהתאם להנחיות המשרד, לרבות דוח פעילות ודוח הוצאות.

בדיווח הכספי תפרט העירייה לגבי כל פעולה את התקציב המתוכנן והביצוע בפועל בתקופה המדווחת. בכל דוח יוצג סיכום תקופתי וכן סיכום מצטבר בשנת הדיווח.

פיקוח המשרד

העירייה מתחייבת לאפשר לנציג המשרד או מי מטעמו לבקר את פעילותה ולפקח על ביצוע השירותים וההתחייבויות המפורטים בהסכם.

התמורה

ההסכם מפרט את התמורה המרבית לרשות לתקופת ההתקשרות. 75% במימון המשרד הממשלתי, 25% במימון העירייה.

חוזים רטרואקטיביים

נמצא כי חוזה נחתם בכל שנה, בדיעבד, במרץ ובאפריל. למשל: במועד הבדיקה נמצא כי החוזה להפעלת מרכז כיוון בשנת 2024 נחתם בעירייה רטרואקטיבית במרץ 2024, ורק לאחר מכן הועבר החוזה החתום לחתימות במשרד העבודה. זאת ועוד, במועד הבדיקה לא נמצא אצל מנהל המרכז חוזה חתום בידי כל הגורמים.

היערכות מוקדמת: נמצא כי מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון פנה מראש, ביולי 2023, למשרד העבודה כדי להיערך לחידוש החוזה לשנת 2024. למרות זאת נחתם החוזה רק כמה חודשים לאחר תחילת שנת העבודה הקלנדרית. לפי מנהל היחידה, בשנה זו (2024) החוזה הוארך מראש לשנתיים נוספות.

התנהלות כספית

בהיעדר חוזה חתום, המשרד לא מעביר לעירייה שיפוי כספי בגין פעולותיה. למשל: מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מסרה שבשלהי ספטמבר 2024 טרם התקבל תקציב עבור הרבעון האחרון לשנת 2023. בשל כך היא משלמת לספקים באמצעות מימון ביניים עירוני עד שהשיפוי מהמשרד יתקבל בעירייה.

לדברי מנהל מרכז כיוון, לפי החוזה לשנת 2024 עמותת קמ"ח יכולה לדרוש תשלום מדי רבעון. לפי החוזה לשנת 2025, העמותה תוכל לדרוש תשלום מדי חודש. אי-העברת תקציב מהמשרד במועד עלולה להקשות את מימוש הסעיף הזה.

ביצוע בקורות

במודל ההפעלה של המרכזים הממשלתיים כיוון וריאן משרד העבודה מבצע את הבקורות באמצעות חברת א' לייעוץ עסקי (להלן: חברת א') וחברת ע' לייעוץ כלכלי ואסטרטגי.

העמקת הבקורות

בהודעה ששלחה חברת א' למרכזי הרשות בשנת 2021 כתבה כי לאחר תהליכי דיון ובחינה הוחלט על מסגרת הבדיקות שהחברה מבצעת, כמפורט: במהלך שנת הפעילות, נוסף לבדיקה התפעולית (בדיקה כמותית לגבי הנתונים ותקינות הדיווח) שהתקיימה עד לאותו מועד, החברה תבצע כמה בדיקות איכותיות בדבר נושאים, מגמות, סוגיות או פרמטרים שהמשרד יבקש לבחון או ללמוד לעומק. נושאי הבדיקה האיכותית ייקבעו בידי המשרד, ולרוב יתמקדו בתהליכי עבודה – ליווי משתתפים וקביעת תקן של שירותים ומענים. היקף הבדיקה האיכותית, המתודולוגיה והפרמטרים ייקבעו בכפוף להנחיות המשרד ובאישורו. חברת א' תקבע פגישה עם המפעילים בתחילת שנת ההפעלה 2022 כדי להציג בפניהם את השינויים במבנה דוח הבקרה ולתאם ציפיות בעניין תוכנית העבודה לשנת 2022.

לפי מנהל תחום תעסוקת חרדים במינהל תעסוקת אוכלוסיות שבמשרד העבודה, חברת א' מבצעת את הבקורות במרכז כיוון בכמה רמות:

בקרה תפעולית בודקת שהמרכז עומד ביעדים המפורטים בנהלים. הבקורות מתבצעות באמצעות ביקורים במרכז ובדיקות טלפוניות עם התלמידים במרכז.

בקרה רוחבית בנושא מסוים. לדוגמה המשרד ביצע לאחרונה בקרה על תהליך האבחונים במרכז (האבחון בודק את מידת התאמתו של המועמד לקבל שירותים במרכז ופרמטרים נוספים של רמת כישוריו). האבחון מתבצע בשתי פעימות: אבחון ממוחשב וראיון פנים אל פנים עם יועץ תעסוקתי.

הבקרה בוצעה בעקבות מידע שהגיע למשרד בדבר ליקויים בתהליך האבחון כגון אי-השלמת התהליך או סיום התהליך ללא תוצאה.

בקורות איכותניות – לשם עריכת הבדיקות פתח המשרד בתהליך לשינוי המבנה הארגוני של מרכז כיוון.

מנהלי המרכזים מסרו לביקורת כי מתבצעות במרכזים הבקורות האלה:

- מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון מסר כי חברת א' מבצעת במרכז כיוון בקרה תקציבית. לדבריו, לעיתים החברה מבצעת גם בקרת איכות.
- כמו כן מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון מבצע בעצמו בקורות שוטפות על הפעילות במרכז. הוא מקיים מעקב אחר דרכי הטיפול באמצעות המידע במערכות המידע של המרכז, תשאול דיסקרטי של תלמידים במרכז, תשאול ספקים של המרכז (כגון חברת אלומה, המעניקה מלגות לתלמידים) ומידע שהתלמידים מעבירים אליו מיוזמתם.
- לדברי מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון, לא ברור מה תפקיד המנהלים במטה הרשות במערך הבקורות שיש לבצע.

- מנהלת מרכז ריאן מסרה כי חברת א' מבצעת בקורות עומק באמצעות בקרים סמויים, ביקורי פתע במרכז, שיחות עם תלמידים, מידע ממערכת Salesforce (מערכת ממשלתית לניהול פרטי הלקוחות מקבלי השירות, להלן: מערכת SF) ובדיקות עם ספקי שירות. לדבריה, מתקבלים מהחברה דוחות יסודיים ואיכותיים.
 - מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני במרכז ריאן ציינה כי אומנם חברת הבקרה א' מבצעת בקורות איכותניות, אבל לא מבוצעות מספיק בקורות כאלה ובסופו של דבר המרכז נמדד לפי יעדים מספריים.
- נוסף לכך המרכז שולח לפי דרישת חברת הבקרה א' דוח רבעוני של תכנון מול ביצוע. עיון בדוח בקרה לדוגמה מעלה כי חברת הבקרה שולחת משוב עם תוצאות בדיקה, שבו מצוין בין היתר אילו תחומים נמצאו תקינים ומפורטים הליקויים בתחומים שנבדקו. לדוגמה בדוח לרבעון שלישי של 2021 כתבה החברה שבנושא סדנאות מיקור חוץ ואבחון ממוחשב קיימים פערים בין דיווח המפעיל לתיעוד במערכת המידע. בנושא הפניה למבחני מיון והערכה נמצאו פערים בין דיווח המפעיל לבדיקת הבקרה מתחילת התוכנית.
- נוסף לכך חברת הבקרה ע' בודקת מגמות של השתתפות לפי מגדר, תחומי ההכשרות ואחוז הכשרות.
- מבלי לגרוע מהאמור, נמצא כי חברת הבקרה א' שלחה רק בדצמבר 2024 את ממצאי הבקורות שביצעה עבור שלושת הרבעונים האחרונים של 2024. עד למועד סיום הבדיקה העתקי דוחות הבקרה לא נמסרו לביקורת כדי שתוכל לבחון את ממצאי הבקורות בכל מרכז ואת טיבן.

מסקנות

1. אין די בבקורות האיכותניות מטעם משרד העבודה, שמודדות את המרכזים לפי יעדים מספריים. אומנם הרשות פועלת לפי הנחיות משרד העבודה וממלאה את המכסות המחייבות ואת היעדים שהמשרד מציב לה, אך אלה לא מספיקים כדי לחולל שינוי ניכר בנתוני התעסוקה בעיר. אופן ביצוע הבקורות פוגם במועילותן. מסירה מאוחרת של תוצאות הבקורות מונעת תיקון ליקויים במועד.
2. הרכב של עובדים הכפופים לכמה גופים שונים (עירוניים וממשלתיים) גורמים לבעיות בניהול, בהגדרה של סמכויות וכפיפות מקצועית ובחיבור של העובדים לעירייה וליעדיה.

המלצות

1. למסד ברשות מנגנוני מעקב ובקרה עצמאיים בהלימה ליעדים ולתוכניות שתקבע הרשות, כדי שיתקבלו תוצאות מעשיות שיגדילו את הסיכוי לחולל שינוי ניכר בנתוני התעסוקה בעיר.
2. להגביר את הפעולות שיחברו את עובדי הרשות לעירייה וליעדיה ולנקוט פעולות שיחזקו את סמכויות מטה הרשות.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

בנושא פעולות להגשמת ייעוד הרשות: הנהלת הרשות פועלת באופן שוטף מול מנהלי המרכזים הממשלתיים ומשרדי העבודה והרווחה לחידוד גבולות הסמכות והכפיפות המקצועית. אומנם מדובר באתגר ניהולי, אך העבודה המשותפת לאורך השנים (החל משנת 2014) מסייעת במתן פתרונות מעשיים לכל סוגיה, ניהולית או אחרת.

בנושא ביצוע בקרות: הרשות תפעל לשלב בבקרה בדיקות כמותיות ובדיקות איכותיות כדי שההערכה לא תתמקד רק ביעדים מספריים, אלא גם במדידת ההשפעה המהותית של הפעילות על אוכלוסיות היעד. המהלך יבוצע דרך מנגנון פנימי שיאפשר הערכת איכות מקיפה יותר לפעילות וישולב עם דיווחי הרשות למשרד.

המלצה 1: ברשות פועלים מנגנוני מעקב ובקרה על היעדים הנקבעים מדי שנה והמוצגים בדוח שנתי המפרט את עבודת הרשות. כמו כן בשיתוף עם משרדי ממשלה, הרשות עוקבת אחר מדדי התעסוקה בעיר, הן בקשר להכנסת אוכלוסיות לשוק העבודה (גברים חרדים ונשים ערביות) והן בקשר לכלל הנתונים הנוגעים לנושא (נתוני אבטלה, הכנסה ממוצעת ועוד). יצוין כי משום ששוק התעסוקה מושפע מגורמים רבים, יש קושי אובייקטיבי לאבחן איזו פעולה הניעה את תהליכי השינוי הנראים, ועם זאת ייעשה מאמץ בנושא.

המלצה 2: הרשות ושירותיה גדלו והתרחבו לאורך השנים כתוצאה משיתופי פעולה רבים ומוצלחים עם גורמים מגוונים. בתהליכים אלו רבות מתוכניות הרשות מנוהלות במשותף עם גורמים נוספים – משרדי ממשלה, אגפי עירייה נוספים ועוד.

ניהול משותף הוא תהליך מאתגר ומורכב, אך גלומים בו יתרונות רבים. בתהליכים אלו סמכות מטה הרשות היא לא מכוח היבט חוקי או כלכלי, אלא מכוח הידע הרב שנצבר ותחזוקת שיתופי הפעולה המשמעותיים. אנו משקיעים זמן ומאמץ בפיתוח העובדים בתוכניות השונות, בחיבורם למטה ולעירייה ובחזוקת שיתופי הפעולה. הדבר מאתגר אך פעולותינו נשאות תוצאות, ותעיד על כך נוכחות ושותפות מלאה בכנס השנתי שערכנו לאחרונה. הרשות תמשיך לנקוט פעולות בנושא גם במהלך עבודתה השוטפת.

פורומים של הרשות

פרקטיקת הניהול של עבודת הרשות מבוססת על פורומים משותפים כמפורט להלן:

- **פורום ניהול – פורום השישה** – פורום בניהול של מנהל הרשות ובהשתתפות חמשת מנהלי המחלקות במטה הרשות: מנהלת המחלקה לתכנון ופיתוח, מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון, מנהלת המטה לתעסוקה במזרח העיר, מנהלת המחלקה לפיתוח קריירה, מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי. הפורום מתכנס אחת לשלושה שבועות.

לביקורת נמסר שאין פרוטוקול המתעד את תוכן המפגשים של פורום זה.

- **פורום מנהלי המרכזים והיחידות של הרשות** – סדר היום של ישיבות פורום זה נקבע בפורום השישה. מנהל הרשות יוזם את מפגשי הפורום ומנהל אותם. הפורום מתכנס כשלוש-ארבע פעמים בשנה, במועדים שאינם קבועים.
- נושאי המפגשים: עדכון בסוגיות הגדולות של עבודת הרשות. התכנים הנדונים בפורום נקבעים על ידי מנהל הרשות. למשל: תוכניות עבודה – תכנון מול ביצוע, עבודת הרשות בתקופת החירום. מתכונת המפגשים: כל אחד מהמנהלים והמנהלות מעדכן על הנעשה בתחום אחריותו. לדברי מנהלים ברשות, התועלות של הפורום הן בעיקר ארגוניות וחברתיות משום שלא נדונות בו סוגיות שתורמות ערך מוסף מקצועי.
- לביקורת נמסר שאין פרוטוקול לישיבות פורום זה. לפי מנהל הרשות, זאת מכיוון שעל פי רוב דיוני הפורום הם "דיונים פתוחים".
- **פורומים של המחלקה לפיתוח קריירה** – פורומים "מרכזי צעירים" של כל המוסדות להשכלה גבוהה בעיר: פורום טכנולוגיה, חברה ורוח ופורום אומנות.
- **פורום המחלקה לתכנון ופיתוח.**
- **פורום קשרי מעסיקים.**
- **פורום הכשרות מקצועיות.**
- **פורום חדשנות** – בפורום דנים בנושאים הקשורים לעבודת הרשות. למשל במועד הבדיקה נדון תכנון כנס של הרשות.
- **פורום חשבות וכספים ופורומים נוספים** – פורום התקשרויות בהשתתפות מנהל המינהל לשירותי קהילה ופורום חשבות וכספים של אשכול כספים במינהל לשירותי קהילה. פורומים נוספים מתכנסים לפי הצורך במהלך העבודה השוטפת, למשל בנוגע לפרויקט מסוים של הרשות או לשם קבלת הנחיות ביצוע לפני התקשרות עם ספקי שירות. כמו כן מתכנסות ישיבות בקרה תקציבית (חצי-שנתיות ולעיתים רבעוניות) בהשתתפות כל הממונים ברשות.
- לדברי מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי, פורומים אלה הם כלי עבודה יעיל ומועיל של הרשות.

מסקנות

3. פרקטיקת הניהול של עבודת הרשות באמצעות פורומים משותפים, אך ללא תיעודם, פוגמת במועילות עבודת הרשות ומנוגדת לעקרונות של שיתופיות ושקיפות.

המלצות

3. לייעל את עבודת הפורומים מטעם הרשות ולפעול לתיעודם.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 3: ברשות יש פורומים בתחומים שונים, שמטרתם לדון בעשייה המקצועית ולהעמיק את שיתופי הפעולה עם גורמים ברשות ומחוצה לה.

לאור הערת הביקורת, נערוך חשיבה כללית לגבי פעילות הפורומים ונבחן אפשרות להוסיף פורומים בהתאם לצורך ולקידום מטרות הרשות.

כמו כן ניזום הכשרה ייעודית למובילי הפורומים ברמת המטה, נשקול להרחיב את הייצוג בפורומים, נקבע מראש את תדירות ההתכנסות ומועדיה, נקבע סדר יום שיופץ למשתתפים לפני כל מפגש ונקפיד לכתוב פרוטוקולים ולהפיצם למשתתפים ולהנהלת הרשות. מעת לעת גם נבקש מהמשתתפים משוב בנוגע לחשיבות ויעילות הפורומים ונפעל להטמעת התובנות בתכנון תוכניות העבודה.

נוהלי הרשות

לנהלים יש חשיבות רבה לשם השגת היעדים. בין היתר הנהלים משקפים את האסטרטגיה של הארגון ואת מדיניותו. דרכם אפשר להכיר את שיטות העבודה להבטחת פעילות נאותה של הארגון לפי כללי מנהל תקין, הוראות חוק, יעילות וחסכון. נהלים מאפשרים ניהול יעיל ואיכותי, ביסוס של שיטות עבודה ושל ניתוח תהליכי עבודה ובקרה עליהם, שימור הידע והניסיון הפנים-ארגוני, הגדרת תחומי סמכות ואחריות וכדומה.

לא נמצאו נהלים עירוניים הממפים את תהליכי העבודה ברשות, המפרטים מיהם גורמי המקצוע האחראים לביצועם ומהי חלוקת תחומי האחריות והביצוע ביניהם והכוללים תרשימי זרימה של תהליכים למיפוי, להפקת לקחים ועוד.

מנהל הרשות לא נימק את היעדר נוהלי העבודה ברשות. לתפיסתו, הרשות כפופה למשרדי הממשלה ולהנחיותיה.

מנהלים ועובדים ברשות ציינו בפני הביקורת כי נחוץ לגבש נוהל עירוני שיסדיר את שיתופי הפעולה וחלוקת תחומי האחריות והביצוע בין היחידות השונות של הרשות.

נהלים פנימיים

לביקורת נמסר כי בחלק מיחידות הרשות יש נהלים פנימיים כלהלן:

- המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי: לדברי מנהלת המחלקה, בכל יחידה במחלקה יש נוהל פנימי והנחיות לעבודת היחידה – אך אלה אינם כתובים. לדבריה, פרקטיקת העבודה חשובה יותר מהנהלים.
- תעסוקה במזרח העיר: מרכז ריאן גיבש ספר נהלים. עיון בהם העלה כי הנהלים כתובים בשפה ברורה, מלאים ומקיפים את כל היבטי הפעילות של המרכז בתחומים האלה: נהלים כלליים,

נוהלי תחום פרט – המפרטים את כל מהלכי הטיפול בלקוחות המרכז, נהלי תיעוד הטיפול במערכת SF, נהלי תחום קהילה ופניות הציבור, נהלי תחום קשרי מעסיקים, נהלי תחום הכשרות מקצועיות, נהלי פיתוח צוות וחזקו, נהלי פעילויות למשתתפים ולמנחים החיצוניים.

מנהלת המרכז מסרה לביקורת כי מדי בשנה בחודש דצמבר היא עורכת כנס בהשתתפות צוות המרכז, שבו דנים בתובנות שעלו במהלך השנה ובהפקת לקחים מתוך פניות הציבור, ובעקבות זאת מרעננים ומעדכנים את ספר נהלים של המרכז.

כמו כן המנהלת מסרה שיש גם נוהל מלגות, אך עד למועד סיום הבדיקה העתקו לא התקבל בביקורת.

- תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון: מנהל המחלקה מסר לביקורת כי אין נהלים עירוניים בנוגע לעבודת המחלקה, אך יש הנחיות פנימיות כגון נהלים להענקת מלגות, ובהם "נוהל מלגות סל סיוע ללימודי מקצוע והכנה לחיי עבודה – מגזר חרדי".

- כמו כן יש ברשות נוהל כללי: "נוהל ועדת מלגות".

עיון בנהלים מעלה כי המלגות ניתנות עבור הכשרה מקצועית או עבור השלמת השכלה וקורסי יזמות עסקית. החלטות מתקבלות על ידי ועדת מלגות מטעם הרשות (לרבות נציג מטעם מינהל לשירותי קהילה ומשקיף מטעם גזברות העירייה), המתכנסת פעמיים בשנה.

נמצא כי נוהל מלגות לתחום המגזר החרדי מפורט יותר (מהנוהל הכללי) וכולל את גובה המלגות ואמות המידה לקבלתן בכל אחת מהקטגוריות המפורטות בנוהל, הרכב הוועדה והמסמכים שעל מבקש המלגה להגיש לוועדה.

נהלים חיצוניים

נוסף לאלה, נמסרו לביקורת העתקי נהלים מטעם משרד העבודה, המסדירים את עבודת המרכז ומחייבים לפעול בהלימה להוראותיהם. נהלים אלה בתחומים שלהלן: נוהל משתתף פעיל (מפרט מי נחשב משתתף פעיל), נוהל סל שירותים (מוסיף על הוראות הסכמי ההתקשרות עם מפעילי תוכניות תעסוקה של מינהל תעסוקת אוכלוסיות במשרד העבודה, לרבות התקציב הייעודי לסל השירותים ותקרת התקצוב בגין כל שירות וכלי בנפרד), נוהל שיווק ופרסום (המפרט פעולות יזומות לשיווק ופרסום שהמפעיל נדרש לבצע כדי למקסם את היקף המשתתפים הפוטנציאלי בתוכנית), נוהל תוכנית למתן שוברים להכשרה מקצועית ותעסוקתית לקראת השתלבות בעולם העבודה מטעם משרד הכלכלה – זרוע העבודה (כיום משרד העבודה).

מסקנות

4. היעדר נהלים עירוניים של תהליכי העבודה ברשות פוגם בעשייה השוטפת התקינה של הרשות, גורם לתקלות ופוגע בהשגת יעדיה.

המלצות

4. לפעול לגיבוש נהלים עירוניים של תהליכי העבודה ברשות, ובהם יפורטו שיטות העבודה, הבקורות עליהן והגדרת תחומי סמכות ואחריות של מנהלי הרשות ועובדיה.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 4: נוהלי תחום תעסוקת חרדים: מרכז כיוון הפיק ספר הפעלה בשנת 2016 ועדכן אותו בתחילת 2021. במהלך שנת 2025 יעודכן מחדש ספר ההפעלה, והוא יכלול נהלים ותיאור כלל התהליכים במרכז. בעקבות דוח הביקורת, הרשות תבצע מיפוי כללי של הנהלים הקיימים, תבחן את הרלוונטיות העדכנית שלהם ותפעל לגיבוש נהלים חדשים, הן בראייה כוללת לאור מטרות הרשות והן בראייה מובחנת של כל מרכז ויחידה. לשם כך נגייס וננחה את המנהלים במטה וביחידות השדה ונפעל להגברת המודעות לחשיבות מהלך זה והטמעתו בכל הדרגים ברשות. נוסף לכך נפעל כדי שהנהלים הקיימים והחדשים יהיו כתובים ונגישים לכלל העובדים ברשות, ובעתיד נשאף לרכז את הנהלים באוגדן.

תכלול סוגיית הכישורים והמיומנויות הנדרשים בשוק העבודה וחיזוי צורכי השוק

מיפוי וחיזוי

בין תפקידי הרשות: חיזוי של צורכי השוק וביקושים, מיפוי של כישורי דורשי העבודה ובניית תוכנית הכשרות מותאמת לצורכי השוק.

הביקורת בדקה אם המחלקה לתכנון ופיתוח ברשות מתכללת את נושא חיזוי צורכי השוק, יוזמת שיתופי פעולה עם גורמים העוסקים במחקר ומנחה ומלווה את מנהלי המרכזים לשם השגת יעדי הרשות. לשם כך בחנה הביקורת אם הרשות בודקת את צורכי השוק, את מידת ההתאמה של כישורי דורשי העבודה לדרישות השוק ואת התוכניות להכשרתם בהתאמה לצורכי השוק.

א. תהליכים למיפוי צורכי השוק לא היו קיימים ברשות באופן מתכלל. במועד הבדיקה לא נמצא מחקר שתוצאותיו משמשים לחיזוי צורכי השוק וקביעת תוכניות הרשות הנגזרות מהם.

מנהלת המחלקה למחקר והערכה מסרה לביקורת כי המחלקה ככלל אינה עוסקת במחקרים ואינה עורכת חקר שינויים בשוק העבודה וחיזוי צורכי השוק.

עם זאת ציינה המנהלת כי נערכו כמה מחקרים בתחום:

- תוכנית מחקר מיוני 2022 של מכון ירושלים למחקרי מדיניות שנעשתה לדבריה בשיתוף עם הרשות. עיון בתוכנית שהוצגה בפני הביקורת העלה כי היא עוסקת בנושא "תעסוקה בירושלים בזמן הקורונה". התוכנית גובשה בעקבות המשבר הכלכלי שנלווה למגפת

הקורונה, והיא מציגה נתונים על המצב התעסוקתי של העובדים בירושלים, לרבות נתונים בדבר היקף היוצאים לחל"ת, זהותם (בחלוקה לפי לאום, מגדר, ענפי עיסוק), ענפי תעסוקה, היקף החוזרים למעגל התעסוקה ועוד. ואולם מעבר לנתונים הללו, לא נכללו בתוכנית תובנות, מסקנות והמלצות מעשיות.

- כאמור בפרק ראשון לעיל, "חזון, מטרות ויישומם", בשנת 2022 ערכה חברת ייעוץ לשירותים ואסטרטגיה (בשיתוף עם הרשות ומשרד העבודה ובמימון) מחקר שמיפה וזיהה צרכים ומגמות בנושא התעסוקה: "אשכול מדעי החוכמה בירושלים" (כינוי שהעניקה החברה ל"תחומים של מדעי הנתונים והמידע המתאימים לעיר ירושלים"). עולם מדעי החוכמה, במהותו, עוסק בהסקת מסקנות ויצירת תובנות ממקורות מידע מרובים. להקמת אשכול מדעי החוכמה בירושלים יכולה להיות השפעה חזקה על העיר, לרבות קידום ההון האנושי הקיים בעיר, הגדלת מספר העובדים והמעסיקים בעיר בשכר גבוה ויצירת גורם משיכה ושימור של אוכלוסייה איכותית.

ביוני 2022 סיכמה החברה את תוצאות המחקר שערכה, כולל המלצות להמשך צעדים מעשיים של העירייה: סיגנלים לתעשייה (הכרזה הצהרתית ויחסי ציבור, מיתוג הענף כ"מדעי החוכמה", ייסוד קהילת העוסקים במדעי החוכמה, ייסוד כנס בין-לאומי, הקמת מינהלת ייעודית), הכשרת כוח אדם ועוד.

כאמור, המלצות החברה לא יושמו. לדברי מנהל הרשות, תוצאות המחקר של החברה לא היו בנות ביצוע.

ב. נמצא כי מתבצעות פעולות פרטניות לחיזוי צורכי השוק וקביעת תוכניות הנגזרות מהם. מנהלים ועובדים במטה הרשות ובמרכזים של הרשות מסרו לביקורת כי הם מבצעים פעולות כדי לקבל מידע חיוני ממקורות מידע שונים לשם חיזוי צורכי השוק וקביעת תוכניות הנגזרות מהמידע – כל אחד בנוגע לתחומים שבתחום אחריותו. להלן דוגמאות:

- מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מבצעת מיפוי של צורכי לקוחות. לדבריה, לשם כך היא נעזרת בעובדי המחלקה, בשותפים מקצועיים ובעמותות כגון כאלה המסייעות ליוצאים בשאלה. לדבריה, במועד הבדיקה היא התמקדה בכמה סוגיות, ובהן: מיפוי ואיתור אוכלוסיות עם חסמים וכיוונים לטיפול בתושבי העיר שחזרו משירות מילואים ממושך במלחמת חרבות ברזל.

- זאת ועוד, לדברי המנהלת, ביחידה לתעסוקה בקהילה מערב העיר יש רכזי תעסוקה שממפים צרכים, הפועלים במוקדי תעסוקה בשכונות.

- מרכז כיוון למגזר החרדי קבע תוכניות עבודה במיקוד לשנת 2024, ובהן יעד של "מחקר ומיפוי – התמקדות בבדיקה מעמיקה של עוצמת החשיפה של המרכז בקרב קהלים שונים במגזר החרדי, הבנת דרכי פנייה מיטביות אליהם, הגדלת אוכלוסיית היעד במרכז והתאמת המענה הניתן לכל פלח מאוכלוסיית היעד". ואולם נמצא כי עד למועד תום הבדיקה התוכנית לא בוצעה, לדברי מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון בשל היעדר מקור תקציבי. לדבריו, לא התקבל ברשות אישור לקבלת התקציב שהוקצה לכך בהיקף של כ-50,000 ש"ח.

מנהל מרכז כיוון מסר לביקורת כי הוא מתעניין במחקרים רלוונטיים בתחום. למשל הוא קיבל מהג'וינט תוצאות מחקר שנערך בשיתוף עם מרכז אקורד והמיזם הלאומי לשילוב

חרדים בהיי-טק. המחקר בדק עמדות מעסיקים כלפי שילוב חרדים בתעסוקה, בדגש על ענף ההיי-טק. לדברי המנהל, הג'וינט לא שיתף את המרכז בתכנון המחקר אבל נעזר במרכז במהלך ביצועו. זאת ועוד, מנהל המרכז ביקש לבצע "סקר עמדות" כדי להרחיב את אוכלוסיית היעד במרכז. המנהל ביקש לבדוק את מידת החשיפה של המרכז בקרב האוכלוסייה החרדית, הסיבות לאי-הגעה למרכז ועוד. לדבריו, משרד העבודה לא אישר את ביצוע הסקר במימונו מכיוון שרצה לבצע את הסקר עבור כל מרכזי כיוון.

עם זאת בהיעדר אישור של המשרד, מנהל המרכז ומנהל תחום תעסוקת חרדים במטה הרשות לא חיפשו מקורות אחרים שיבצעו את הסקר המבוקש כגון המחלקה לתכנון ופיתוח ברשות או אגף מדיניות ותכנון אסטרטגי בעירייה.

- מנהלת מרכז ריאן מסרה כי היא מבססת את תוכניות העבודה שלה על צורכי השוק. מאחר שאין מחקרים של צורכי השוק מטעם הרשות, המרכז ממפה את צורכי השוק מתוך מחקרים של גופים חיצוניים.

צוות קשרי מעסיקים במרכז ריאן מגבש את תוכניות העבודה שלו באמצעות מיפוי של צורכי השוק. לדברי מנהל הצוות, המיפוי נערך בהסתמך על כריית מידע ממחקרים של גופים חיצוניים המפרסמים את תוצאות מחקריהם.

ג. מנהל הרשות מסר לביקורת כי הרשות מייחסת חשיבות רבה למחקרים הנוגעים לליבת עבודתה ואשר יש בכוחם לסייע רבות לרשות להרחבת הידע, להעשרת כלי העבודה ולמיקוד בעבודתה.

שוק העבודה מאופיין בשינויים תכופים, ולכן חשוב מאוד ללמוד ולהכיר ענפים ותחומים שבהם חלים שינויים, כולל דרישות וביקושים לכוח אדם, תחומי עיסוק חדשים וכדומה. גופים שונים עוסקים במחקרים בנושאים שבתחום אחריות הרשות, כגון מכון ירושלים למחקרי מדיניות, המכון החרדי למחקרים והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (להלן: הלמ"ס).

לדבריו, כמנהל הרשות הוא מעודד את המנהלים והעובדים הרלוונטיים לאתר מחקרים עדכניים העוסקים בעולם העבודה בכלל, ובשוק העבודה בישראל ובירושלים בפרט. לדבריו, כל מחקר מתאים המתפרסם ומגיע לעיונו מועבר לעיון כל עובדי הרשות.

כאמור, הרשות ניסתה להכין תוכנית אב לתעסוקה, אך הניסיון לא צלח.

כמו כן הרשות מחוברת לתהליך נוסף, שמובילים האגף לתכנון עיר והרשות לפיתוח ירושלים (הרל"י), "תוכנית אב לתעסוקה", העוסקת בחיזוי לשנת 2050 של ענפי תעסוקה עתידיים. הרשות פירטה בעבר בפני צוות העבודה של התוכנית את תחומי עשייתה ואת צרכיה, לרבות מיפוי של שטחים ומבנים שבעתיד יהיה אפשר להעמידם לרשות יחידות הרשות.

מסקנות

5. היעדר תהליכים מובנים למיפוי וחיזוי של צורכי השוק במחלקה למחקר ומיפוי שבמטה הרשות, היעדר תוצאות מעשיות של מחקרים שבוצעו והיעדר יוזמה לביצוע מחקרים חלופיים – פוגמים במועילות פעולות הרשות בהיבט של חיזוק החוסן הכלכלי-חברתי בעיר.

המלצות

5. ליזום במטה הרשות תהליכים למיפוי צורכי השוק ולנתח את הנתונים העולים מהם. להגדיר מהלכי פעולה מעשיים שייתנו מענה לצרכים אלה.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 5: מדובר במשימה ראשונה במעלה בעבודת הרשות. למרות המגבלות התקציביות, לשם ביצוע מיטבי של המלצה זו אנו פועלים בדרכים שונות כדי ללמוד את צורכי השוק, לתכנן, ליזום ולבצע פעולות שייתנו מענים יעילים לצורכי המעסיקים ושוק העבודה. בין הדרכים שאנו פועלים בהן: קריאת מחקרים עדכניים, קבלת מידע מגורמים הנוגעים לעניין (שירות התעסוקה, שאיתו יש לנו קשרי עבודה הדוקים, האגף לתכנון עיר בעירייה, התאחדות התעשיינים ועוד). עם זאת לאור המלצת הביקורת, ייעשה מאמץ לגייס משאב כספי לעריכת מיפוי מקצועי ו/או מחקר להעמקת הידע הנוגע למגמות השוק בעולם, בישראל ובירושלים.

תוכניות עבודה ואישורן

הרשות מגבשת את תוכניות העבודה של המרכזים הממשלתיים (כיוון, הזדמנות, ריאן) ומעבירה אותן לאישור המשרד הממשלתי האחראי. וכן להיפך – המשרד הממשלתי מגבש את תוכניות העבודה מטעמו, והעירייה צריכה לאשר אותן.

לאחר אישור התוכניות, הרשות יוזמת "פגישת סטטוס" שמתקיימת אחת לשנה, בדרך כלל בחודש פברואר, בהשתתפות נציגי העירייה – ראש מינהל לשירותי קהילה, מנהל הרשות, מנהל המחלקה הרלוונטית במטה הרשות, מנהל המרכז הרלוונטי – ונציגי משרד העבודה ומשרד הרווחה.

מתכונת המפגשים: הרשות מציגה נתונים של השנה שחלפה, תגובות, מהלכים שהשפיעו על העבודה (מלחמה, שינוי ארגוני וכדומה), תובנות שעלו במהלך השנה ואת תוכניות העבודה לשנה הקרובה.

במרכזים ריאן וכיוון מתקיים מעקב רבעוני אחר ביצוע תוכניות העבודה, בשיתוף עם משרד העבודה.

תוכניות העבודה של הרשות

לפי מנהל הרשות, תפקידה המרכזי של הרשות הוא לטפל בהון האנושי בעיר. לדבריו, הרשות היא הגורם היחיד בעירייה שעושה זאת. ואולם סקירת תוכניות העבודה של הרשות לשנת 2024 מעלה כי אין בהן ביטוי להתאמות למוכנות לשוק העבודה המשתנה במניפה רחבה של היבטים הנוגעים להון האנושי.

לדברי מנהלת תחום קשרי מעסיקים ברשות, הרשות אינה מבססת את תוכניות העבודה שלה לטווח הרחוק, כמו למשל לקבוע תוכניות עבודה בהתבסס על מידע לגבי אילו מקצועות יידרשו לעיר בעוד כמה שנים. לדבריה, היא העלתה את הנושא בפני מנהלים במטה הרשות אך עמדתה לא התקבלה.

קידום תעסוקה איכותית

החלטת ממשלה מספר 2292 מינואר 2017 עוסקת בנושא "תוכנית לאומית להגדלת כוח אדם מיומן לתעשיית ההיי-טק". אחד הדגשים שהגדירה הרשות לעבודתה בשנת 2023 הוא קידום ופיתוח תעסוקה איכותית (היי-טק, אומנות, מגזר ציבורי). אולם לפי משוב מעובדות המחלקה לפיתוח קריירה, אין ביטוי לדגש זה בתוכניות העבודה של הרשות.

תחום הכשרות

לפי תוכניות העבודה של תחום הכשרות במטה הרשות, תוכננו להתקיים בשנת 2024 ההכשרות האלה: חתם או רפרנט ביטוח, הכשרה ליזמים לתיירות פנים/חוץ, קורס היי-טק, מנהלות תיקי ביטוח, רפרנט ביטוח כללי, רפרנט ביטוח פנסיוני, שיווק דיגיטלי ו-AI, בדיקות תוכנה QA. כמו כן יחידות הרשות מפעילות תוכניות תעסוקה או סדנאות כגון ספארקלאב, גבהים, חממה לתעסוקה.

נמצא כי עד לשלהי אוקטובר 2024 רוב ההכשרות המתוכננות לא יצאו לפועל. לדברי מנהלת תחום הכשרות, אי-ביצוע נובע מהיעדר תקציב. ולכן התוכניות שיצאו לפועל ב-2024 הופעלו מתקציב של יחידות אחרות, כמפורט להלן:

- ההכשרה "חממה לתעסוקה" – התקיימה באמצעות מרכז פיתוח קריירה לאקדמאים, מתקציבו ובאחריותו. תוכנית גבהים – התקיימה באמצעות תחום תעסוקת עולים במטה הרשות ובמימונו. קורס תפירה – התקיים באמצעות תחום תעסוקת חרדים בשיתוף עם היחידה לתעסוקה בקהילה שבמטה הרשות ובמימון משותף שלהם.
- קורס יזמות – מתוכנן להתקיים בסוף נובמבר 2024. במועד הבדיקה הקורס היה בשלב גיוס מועמדים.
- הכשרה בנושא QA וניתוח נתונים (דאטה אנליסט) – ההכשרה נועדה למשרתי מילואים שפוטרו מעבודתם או כאלה שהביעו רצון לבצע שינוי, אך לא התקיימה בשל היעדר מימון תקציבי.

תוכניות עבודה של מרכז כיוון לתעסוקת חרדים

עמותת קמ"ח, מפעילת התוכניות של מרכז כיוון, מגבשת את תוכנית העבודה השנתית. הרשות מאשרת את תוכניות העבודה ברמה הפרטנית של תוכנית במיקוד.

בשלב שני משרד העבודה מארגן פגישת עבודה בהשתתפות הרשות ועמותת קמ"ח, שבה דנים בתכנון מול ביצוע. ועדת היגוי שהמשרד מארגן פועלת בהרכב הזה: שני נציגים ממשרד העבודה, נציג משרד האוצר ושלושה נציגים מהעירייה (מנהל הרשות, מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון, נציג שלישי – במועד הבדיקה טרם נקבע).

עיון במסמך "תוכנית עבודה מפורטת לשנת 2024 של מרכז כיוון" העלה כי נקבעו תוכניות מיקוד בתחומים: מיפוי ומחקר, חדשנות, העמקת העבודה הקהילתית, צעירים, הידוק הקשר עם מעסיקים, מדידה והערכה. כמו כן נקבעו היעדים (היעד נמדד במספר המשתתפים): יעדי השמות, יעדי משתתפים חדשים ופעילים ויעדי לימודים גבוהים.

נמצא כי רק חלק מהתוכניות בוצעו. למשל לא בוצע סקר שביעות רצון לקוחות. מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון ברשות וכן מנהל מרכז כיוון מטעם עמותת קמ"ח מסרו לביקורת כי תוכניות המיקוד המפורטות בחוברת תוכניות העבודה 2024 מספקות מסגרת כללית. התוכניות משמשות כלי מרכזי אך דינמי, המשתנה לפי הצרכים. לדבריהם, הסיבות לכך נעוצות בהזדמנויות חדשות העולות במהלך השנה כגון תקציבים ושיתופי פעולה, שיש להם פוטנציאל לטייב את פעילות המרכז, ובהתאם מעדכנים את תוכניות העבודה.

מבלי לגרוע מהאמור, מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון מסר כי הוא מבצע מעקב תכנון מול ביצוע בכמה דרכים: פגישות עבודה שוטפות עם מנהל המרכז, מעקב אחר פרסומי המרכז, ביקורים תכופים במרכז ובחינת הפעילויות המתקיימות בו, מעקב אחר ביצוע באמצעות נתונים המוזנים למערכת SF ובחינת לוח הפעילויות השבועי במרכז.

נמצא כי אין קובץ מפורט של תכנון מול ביצוע שהרשות מדווחת באמצעותו או מעבירה אותו למשרד העבודה בפגישות התקופתיות הנערכות עימם בנושא זה. יש מסמך נתוני ביצוע ודיווח שנשלח למשרד העבודה בכל רבעון או אחת לחצי שנה. עיון בעותק שנמסר לביקורת בנוגע לחציון הראשון של 2024 העלה כי המסמך כולל התייחסות תמציתית למצב הביצוע של תוכניות העבודה, הסבר קצר לפערים בין התכנון לביצוע, נתוני ביצוע של הכשרות וקשרי מעסיקים, נתונים בדבר שיתופי פעולה עם גורמים עירוניים וחץ-עירוניים, פירוט של הצלחות ואתגרים מקצועיים ותפעוליים.

תוכניות עבודה של מרכז פיתוח קריירה לאקדמאים

המרכז קובע את תוכניות העבודה שלו לקראת סוף השנה. בתהליך היישום יוזמים תוכנית כפיילוט, ולפי ההיענות מחליטים אם להמשיך, להרחיב וכדומה. ככלל, יש במרכז שש תוכניות בתקצוב עירוני: ייעוץ וכתובת קורות חיים, הפניה לכל הסדנאות של מרכז הזדמנות וכשלוש-ארבע תוכניות נוספות.

תוכניות העבודה של המרכז לשנת 2024 פונות למגזרים האלה: משרתי מילואים, חסרי תעסוקה, מפונים דורשי עבודה, תושבים חסרי עבודה בתחום התיירות בעקבות המלחמה והמשבר בענף.

תוכניות עבודה של מרכז ריאן

במרכז ריאן תוכניות העבודה מחולקות לפי רבעונים. משרד העבודה מאשר את התוכנית בתחילת השנה. בסוף השנה המרכז מאגם את הנתונים הרבעוניים, מפרט אילו מהתוכניות בוצעו ואילו לא, לרבות הסיבות לאי-ביצוען. בחודש ינואר בכל שנה הדוח נשלח לחברת הבקרה מטעם המשרד.

מסקנות

6. היעדר ראייה ותכנון ארוכי טווח, שאמורים לשמש בסיס לתוכניות העבודה, מרחיק את העירייה מהשגת יעדיה לחיזוק החוסן הכלכלי-חברתי בעיר.

המלצות

6. לבסס את תוכניות העבודה של הרשות על תכנון ארוך טווח, כך שיבטאו התאמות למוכנות לשוק העבודה המשתנה בהיבטים רבים ומגוונים הנוגעים להון האנושי.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 6: כאמור, מדובר במשימה ראשונה במעלה בעבודת הרשות. למרות המגבלות התקציביות, לשם ביצוע מיטבי של המלצה זו אנו פועלים בדרכים שונות כדי ללמוד את צורכי השוק. כפי שצוין בהמלצה הקודמת, לאור המלצת הביקורת ייעשה מאמץ לגייס משאב כספי לעריכת מיפוי מקצועי ו/או מחקר להעמקת הידע הנוגע למגמות השוק בעולם, בישראל ובירושלים – ידע שיאפשר לנו לבנות תוכניות עבודה עדכניות לטווח הארוך.

שיווק ופרסום

לפי הגדרת אגף משאבי אנוש בעירייה, תפקידי המחלקה לתכנון ופיתוח ברשות כוללים תכנון, ארגון ופיתוח של המערך הכלכלי והתעסוקתי ברשות. זאת לשם קידום פעילויותיה של הרשות בראייה עסקית ושיווקית.

מממצאי הבדיקה עולה כי אחד הנושאים שעל הרשות לשפר הוא שיווק ופרסום לאירועי חשיפה של עבודת הרשות.

במטה הרשות יש תקן למשרת מנהל תחום שיווק וסושיאל. במועד הבדיקה המשרה לא הייתה מאוישת זה כשנה. במועד סיום הבדיקה ציין מנהל הרשות שפורסם מכרז עירוני לקבלת עובד למשרה האמורה.

עם זאת נמצא כי יחידות הרשות מבצעות פעולות של שיווק ופרסום, כמפורט להלן:

- מרכז ריאן – השיווק במרכז מבוצע באמצעות חברת פרסום, שמפרסמת מידע על פעילות המרכז באינטרנט, בפייסבוק, באינסטגרם, בווטסאפ, בטלגרם וגם סרטונים בטיקטוק. לצד אלה, הערוץ השכיח ביותר הוא מידע מפה לאוזן בשיטת "חבר מביא חבר".
- מרכז כיוון – במטה לתעסוקת חרדים ומרכז כיוון מסרו כי הם נוקטים פעולות יזומות בשיווק ופרסום. מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון במטה הרשות מסר כי לשם איתור אוכלוסיות יעד, היחידה מקבלת ממשד העבודה תקציב ייעודי לשיווק ופרסום של שירותי ההשמה במרכז עבור קהל יעד של מעסיקים פוטנציאליים. את השיווק מבצעת מפעילת מרכז כיוון, עמותת קמ"ח, באמצעות אגף קשרי מעסיקים במרכז וכן באמצעות מנהלת תחום קשרי מעסיקים ברשות.
- פרסום מרכז כיוון בקרב תושבים מבוצע באמצעות אנשי מקצוע בתחום הפרסום למגזר החרדי, והוא כולל פרסום בעיתונות המודפסת, מודעות רחוב, פרסום דיגיטל ופעולות יחסי ציבור. כן מופקות חוברות תעסוקה בשם "מקש רווח", המופצות בכל בנייני המגורים בשכונות חרדיות.
- עוד ציין מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון כי הוא נוקט מיוזמתו פעולות נוספות לאיתור אוכלוסיית יעד מתוך מחקרים הנוגעים לתחומי התעסוקה וכן באמצעות איגום מידע העולה מפעילות המרכז. למשל דרישה למקצועות מסוימים כגון קורס מפעילי רחפנים וקורס דימות (בשיתוף בית החולים הדסה).
- מרכז פיתוח קריירה לאקדמאים – השיווק והפרסום של המרכז מבוצעים באמצעות משרד הפרסום ברף, המבצע קידום שכולל קמפיין דיגיטלי, פרסום על פעילות המרכז וכדומה. כמו כן ברשתות החברתיות (כגון פייסבוק) מפורסם מידע על פעילות המרכז ופרטי התקשרות עם יועצי התעסוקה הפועלים בו. נוסף לאלה, שיטת "חבר מביא חבר" היא ערוץ חשוב לאיתור אוכלוסיית יעד. לדברי יועצת תעסוקה, כ-50% מהנועצים מגיעים למחלקה בדרך זו.
- למרות כל זאת, נמצאו עובדים מכמה תחומים שהעלו, בעבר ובהווה, קושי בעניין זה. לדבריהם, הרשות מצפה מהם לארגן אירועי חשיפה של פעילות הרשות אך לא מספקת להם תנאים תומכים לביצוע. להלן דוגמאות:
- במפגש הצוות של מרכז פיתוח קריירה לאקדמאים שנערך בשלהי 2023, חברות צוות העלו את הסוגיה בדבר הצורך בעובד שיעסוק בארגון אירועים וימי חשיפה לפעילות המרכז. לדברי העובדת, היא הציפה בעבר צורך זה אך לא קיבלה מענה.
- בתגובה לטיטוט דוח זה ציינה הרשות כי במהלך שנת 2024 הנושא טופל, ובמחלקה לתעסוקת אקדמאים וסטודנטים נקלטה עובדת בתפקיד "קשרי אקדמיה ופרויקטים מיוחדים", והיא מקדמת גם את הנושא של הפקת אירועים וסדנאות לחשיפת פעולות המרכז.
- מנהלת תחום הכשרות מסרה כי חסרים תנאים לארגון אירועים בתחום הכשרות, לרבות היעדר עובד שיעסוק בנושא, ומצב זה מטיל עליה אחריות לארגון אירועים.
- בסקירה של מסמכי הרשות נמצא כי בתהליך לשינוי ארגוני שנערך ברשות בשנת 2013 העלו רכזי התוכניות צרכים והצעות שיתמכו בקידום הכיוונים האסטרטגיים שהוגדרו. בין היתר עלה הצורך להגביר פעולות של שיווק ופרסום, וכן הוצע להקים יחידת יחסי ציבור ודוברות ברשות.

מסקנות

7. הצורך להגביר פעולות של שיווק ופרסום ברשות עלה ברשות לפני כעשור. היעדר טיפול בסוגיה עד למועד הביקורת מחזק את הנחיצות של התייחסות מעמיקה של הרשות לבחינת הסוגיה ולמציאת פתרונות יישומיים שיספרו את חשיפת הרשות למנעד רחב של תושבים ויגדילו את היקף לקוחותיה.

המלצות

7. להגביר פעולות של שיווק ופרסום ברשות כדי לשפר את חשיפתה למנעד רחב של תושבים ולהגדיל את היקף לקוחותיה.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 7: אין למטה הרשות תקציב לשיווק ופרסום. כל פעולה של שיווק מתבצעת במסגרת תקצוב כל תוכנית. שיווק העשייה החשובה של הרשות הוא יעד חשוב, ואנו משקיעים מאמצים רבים לפרסם בדרכים יצירתיות את פעולותינו בקרב קהלי היעד. זה למעלה משנה שהמשרה של מנהלת תחום שיווק וסושיאל ברשות אינה מאוישת מסיבות שאינן תלויות ברשות, והדבר משפיע על היקף הפעולות בתחום השיווק והפרסום. אנו פועלים לאיוש המשרה בקרוב, מתוך הכרה בחשיבות חשיפת השירות לכלל אוכלוסיות העיר והשפעת השיווק על היקף מקבלי השירות.

ניהול קשרי מעסיקים

הגדרות תפקיד מעורפלות וכפילות תפקידים בין המטה למרכזים

תפקידיה של מנהלת תחום קשרי מעסיקים ברשות כוללים בין היתר: ריכוז ותיאום של עבודת קשרי המעסיקים בגופים השונים הפועלים לקידום התעסוקה בעיר, ליווי והנחיה של רכזי קשרי מעסיקים בגופים אלה, תיאום וסנכרון בין מרכזי התעסוקה, פיתוח משותף של תוכניות תעסוקתיות מגוונות.

במטה הרשות מועסקת מנהלת תחום קשרי מעסיקים. עם כניסתה לתפקיד, לפני כשנתיים, נודע לה שבכל אחד ממרכזי הרשות יש רכז קשרי מעסיקים, הפועל ישירות מול מעסיקים ולא באמצעות מטה הרשות. בשל כך, המנהלת פעלה לפיתוח תפקידה כתפקיד מטה המרכז ומתכלל את עבודת הרשות בנושא קשרי מעסיקים.

לדברי מנהלת התחום במטה, מציאות זו של הגדרות תפקיד לא מחודדות והיעדר חלוקת תחומי אחריות בין המטה ובין המרכזים יוצרת כפילות בעבודה, שאינה מטופלת ברשות. אי-הטיפול בסוגיה גורר אי-הבנות בין מנהלת תחום קשרי מעסיקים במטה ובין רכזי השטח.

איגום נתונים ופיתוח קשרי מעסיקים

תפקידים נוספים של תחום קשרי מעסיקים הם לזהות מגמות וצרכים ולאתר הזדמנויות תעסוקה חדשניות, בהתאם לשינויים בשוק העבודה העולמי, הארצי והמקומי; לאתר, לזהות ולקדם צורכי מעסיקים בתחומי ההון האנושי בעיר; לגייס מעסיקים, לפתח ולשמר קשרים עם מעסיקים וארגונים המקדמים את תחום התעסוקה בעיר – מהמגזר הממשלתי, הציבורי והעסקי ומהמגזר השלישי.

כמו כן לפתח כלי לריכוז ועיבוד מידע בנוגע לצורכי המעסיקים ושוק העבודה בעיר ולעדכנו באופן שוטף; לבצע מעקב ולהכין דוחות תקופתיים על מצב שוק העבודה הירושלמי; ליזום, לקדם ולפתח תוכניות ופרויקטים חדשניים בתחום התעסוקה וההכשרה.

קושי באיסוף ואיגום נתונים

מנהלת תחום קשרי מעסיקים מסרה כי היא מאגמת נתונים מכמה מקורות מידע, ובהם: הלמ"ס (פילוח משרות פנויות), רשם החברות, מכון ירושלים למחקרי מדיניות, פרסומים על שוק התעסוקה, לינקדאין.

באוגוסט 2024 היא ערכה מיפוי ואיסוף נתונים של שוק התעסוקה בעיר והציגה את התוצאות בישיבת צוות של מטה הרשות. לפי התוצאות, בעיר יש 48,100 עסקים (נכון לשנת 2022), 7,666 עמותות (נכון לשנת 2023) ו-600 חברות היי-טק המעסיקות בסך הכול 20,800 עובדים.

נתונים נוספים שהוצגו: השכר הממוצע לשכיר בעיר נמוך מהממוצע הארצי, וכ-34% מכלל העובדים בעיר מועסקים בשירות הציבורי. כמו כן הוצג מיפוי של היצע מקצועות וביקושים לפי תחומים.

המנהלת מסרה כי רבים ממאגרי הנתונים אינם כוללים מידע מלא ושלם על המעסיקים בעיר. למשל: נתוני הלמ"ס ונתוני רשות המיסים מתייחסים למעסיק לפי העיר שבה הוא רשום. לדוגמה רשת דקטלון כולה רשומה בתל אביב, ולכן הנתונים בעניינה כמעסיק אינם כוללים בנתוני מעסיקים בירושלים על אף שהיא מפעילה סניף בעיר. כמו כן בנתוני הלמ"ס חסרים נתונים של משרדי הממשלה והמגזר הציבורי למרות שהם מהמעסיקים הגדולים בעיר, שבה מרוכזים משרדי הממשלה.

זאת ועוד, לדבריה גם מאגרי הנתונים העירוניים אינם שלמים ומלאים. למשל הנתונים באגף לקידום עסקים מתייחסים רק לעסקים קטנים ובינוניים ולא כוללים נתונים על כל המעסיקים בעיר.

לוח משרות ירושלמי

הרשות פיתחה "לוח משרות ירושלמי" המוצג באתר האינטרנט העירוני, ובו מידע בדבר משרות פנויות בעיר בחלוקה לפי מעסיקים. מטרת הלוח: לשמש כלי לאיסוף מידע שיסייע למפות את סוגי החברות הפועלות בעיר, ליצור מאגר מעסיקים ומשרות, לפתח מענים ותוכניות ייחודיות עבור מעסיקים (שירות חנימי לפרסום משרות ולאיתור עובדים מתאימים), לתת לתושב כלי לאיתור משרות איכותיות במגוון תחומים וגישה לשירותים נוספים שהרשות מספקת, לספק לרשות כלי למיפוי דרישות השוק בעיר, להתאים מענים תעסוקתיים לדרישות השוק, לסייע לרשות לקבל החלטות מבוססות נתונים.

לפי נתוני הרשות, בשנת 2023 נרשמו 5,000 חיפושים בלוח ונפתחו 22,000 משרות. זמן שהייה ממוצע באתר היה 1:54 דקות.

מנהלת תחום קשרי מעסיקים מסרה כי בשתי שנות כהונתה היא פיתחה והרחיבה את הלוח גם לשימוש המעסיקים. כמו כן היא פעלה ליצירת לוח מחוונים (דִּשְׁבוּרְד תעסוקה – פורטל מדדים להעברת מידע ממוקד למנהלים), באמצעות חברת סטארט-אפ שעזרה לה היא מצויה בקשרי עבודה.

לפי נתוני הרשות, עד למועד הבדיקה הרשות פיתחה בלוח המשרות את הנושאים האלה: דשבורד עם נתוני החברות ותחומי המשרות, מאגר מעסיקים, אפשרות למעסיק להעלות בעצמו משרות פנויות לאתר, הגדלת מאגר המשרות והמעסיקים, שדרוג חוויית המשתמש, טיפול נוח בתקלות.

במועד הבדיקה נמסר לביקורת כי נערכות בקביעות פעולות לפיתוח הלוח, לרבות פעולות שנוקט מינהל אסטרטגיה וחדשנות לפיתוח המודול של לוח העבודה, כמו למשל חקר ביקושים באמצעות מידע שהצטבר בלוח המשרות. לפירוט נוסף ראו להלן, "ניהול קשרי מעסיקים".

תועלות מהשימוש בלוח משרות ירושלמי

לפי הרשות, שימוש במידע מתוך לוח המשרות הועיל מאוד לעבודת הרשות. להלן הפירוט:

אירועי גיוס יזומים – למשל מעסיק חדש בעיר העלה בלוח המשרות הזמנה לאיוש משרות. הצפת הצורך מהמעסיק הביאה את הרשות לפעול: היא אפיינה קהלי יעד מתאימים וגיבשה אירועי גיוס יזומים באמצעות רכזי קשרי מעסיקים במרכזי הרשות. כך לדוגמה, באפריל 2023 נפתח בעיר סניף גדול של רשת דקטלון. לקראת הפתיחה נעשו מאמצים בארבעה מרכזים של הרשות לגייס מועמדים מתאימים, הרשות ערכה שני אירועי גיוס והפנתה מועמדים לאיוש המשרות. התוצאה: דרך הרשות הושמו 15 מועמדים, שמילאו 30% מסך המשרות שהציעה דקטלון.

איוש משרות – זוהי צורך מהשטח של מחסור בעובדים בתחום הביטחון. בעקבות זאת ביצעה הרשות פעולות יזומות לאיתור מעסיקים מתאימים מתוך מאגר נתונים, הפיקה אירוע גיוס עירוני בשיתוף עם מרכזי התעסוקה של הרשות, הוסיפה משרות ומעסיקים למאגר.

אירוע ממוקד – מנתוני הלוח אפשר להסיק מסקנות ולפעול בהתאם. למשל מהנתונים עלה שיש ביקוש גדול למשרות בשב"כ. הרשות זיהתה זאת והפיקה אירוע גיוס ממוקד במרכז לצעירים, הקימה לוח ייעודי לאירוע שבאמצעותו נבדקה רמת הביקוש.

יצירת מענים – נתוני הלוח יכולים להוביל לארגון הכשרות במקצועות נדרשים. ואכן הרשות ערכה הכשרות בכמה תחומים בעקבות תובנות שעלו מהלוח. פעילות הרשות במקרים אלה כללה: זיהוי צורך להכשרה בתחום, סקירת משרות פנויות בתחום מתוך לוח המשרות, רתימת המעסיק והתאמת ההכשרה בתיאום עם המעסיקים ובירור היתכנות לקליטת המשתתפים בהכשרה.

פיתוח לוח משרות – במועד הבדיקה עלה הצורך להמשיך פיתוח הלוח כדי שיפעל באופן מיטבי וייתן שירות מועיל ויעיל למעסיקים. זאת באמצעות אוטומציה בתקשורת מול מעסיקים ומתן תמיכה טכנית מיטבית, הצגת לוח עדכני של משרות פנויות לאיוש, שיפור התיוג של משרות ומעסיקים.

היעדר תקציבים

לפי נתוני הרשות, עלויות תחזוקה שנתית של האתר מסתכמות בכ-42,000 ש"ח, ועלויות הפיתוח מסתכמות בכ-40,000 ש"ח עבור שני פיתוחים בשנה. לדברי מנהלת המחלקה, היקף תקציב הפיתוח אינו מספק, למרות בקשותיה להגדילו.

מסקנות

8. לוח משרות שמרכזו במקום אחד מידע על כל המשרות הפנויות הוא יתרון למבקשי העבודה. עם זאת היעדר מידע שלם בלוח של הרשות ("לוח משרות ירושלמי") מונע ניתוח נתונים ומיפוי שלמים ומהימנים, שיסייעו לרשות בקבלת החלטות ניהוליות. הדבר פוגם בתהליך החלטות מבוססות נתונים.
9. אין מנגנון מוסדר לקשר עם מעסיקים. מנגנוני הקשר עם המעסיקים, חיזוקם ושימורם, נבנים "תוך כדי תנועה" על ידי כל מנהל מחלקה במטה הרשות ובמרכזיה וצוות עובדיהם. מידת ההצלחה דיפרנציאלית בין המרכזים השונים.
10. היעדר הגדרת תפקיד ברורה של נושאי המשרות בתחום קשרי מעסיקים, כמו גם אי-חלוקת סמכויות ותחומי אחריות בין המטה ובין המרכזים, יוצרים כפילות בעבודת הרשות ופוגעים במעמדה ובסמכותה של מנהלת תחום קשרי מעסיקים במטה הרשות ובמיצובה כגורם מנהל, מרכז ומתכלל.

המלצות

8. להמשיך לפעול בעקביות לשיפור לוח המשרות כך שיביא תועלת מרבית למעסיקים, לתושבים, למטה הרשות ולעירייה.
9. להגדיר את התפקידים של נושאי המשרות בתחום קשרי מעסיקים, לרבות חלוקת סמכויות ותחומי אחריות בין המטה ובין המרכזים. להתוות מנגנוני קשר מתכללים עם המעסיקים, לחזקם ולשמרם לטובת כלל מרכזי הרשות ויחידותיה.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

לנושא ניהול קשרי מעסיקים: אין כפילות בין עבודת מנהלת תחום קשרי מעסיקים הפועלת במטה הרשות ובין עבודת רכזי קשרי מעסיקים העובדים במרכזי הרשות. הגדרת התפקיד של מנהלת תחום קשרי מעסיקים ברורה, הן בנוגע לעבודת המטה והן ביחס לרכזי קשרי מעסיקים במרכזים וביחידות. מנהלת התחום מכנסת בקביעות ובתדירות גבוהה "שולחן עגול", ובו משתתפים כל גורמי המקצוע הרלוונטיים ברשות, כולל גורמים עירוניים וחיצוניים, ושיתוף הפעולה מועיל ומוצלח.

לנושא קושי באיסוף ואיגום נתונים וקושי בפיתוח קשרי מעסיקים: אתר המשרות של הרשות הוא כלי חשוב ומשלים לעבודת גורמי המקצוע ברשות. אומנם אין מאגר אחד, אך הדבר נובע מכך שכל מרכז פועל, במקביל, לאתר מעסיקים המתאימים לפרופיל האנושי הייחודי, על יתרונויותיו וחסמיו, של מקבלי השירות שלו. מרכזי הרשות מסתייעים, נוסף למאגרי המעסיקים שלהם, גם באתר המשרות של הרשות. מנהל הרשות מוודא עניין זה מעת לעת.

המלצה 8: בכוונת הרשות לייעד עובד למשימה של קידום ופיתוח לוח המשרות העירוני.

המלצה 9: אנו סבורים כי בתחום קשרי המעסיקים חשוב לאפשר עצמאות רבה לרכזי קשרי המעסיקים בכל המרכזים והיחידות בשטח, לצורך מקסום ופיתוח של קשרי מעסיקים מגוונים וענפים ולטובת אוכלוסיות שונות ומגוונות. לצד זאת, נגביר את הממשקים והסנכרון באמצעות משרת מנהל/ת קשרי מעסיקים במטה הרשות, הנמצאת בימים אלו בתהליכי איתור וגיוס של עובד חדש.

המלצה 10: ברשות מבוצעת כיום פעילות ממוקדת לחיזוק קשרי מעסיקים, הכוללת פגישות תקופתיות עם צוות המרכזים, הנגשת לוח משרות מרכזי ושיתוף מעסיקים בתוכניות הכשרה רלוונטיות. עם זאת אתגר מרכזי בתחום הוא יצירת מנגנון מתכלל ואחיד לשימור המעסיקים וחיזוק שיתופי הפעולה בינם ובין כלל יחידות הרשות, ואתגר זה יקבל מענה בתוכניות העבודה העתידיות.

הכשרות וסדנאות

במחקרים מטעם המכון הישראלי לדמוקרטיה (2019) נמצא שפריון העבודה מושפע במידה רבה מרמת ההון האנושי. רמה זו נמדדת בשני מדדים: רמת ההשכלה (המתבטאת במספר שנות הלימוד של האוכלוסייה ובשיעור בעלי תואר אקדמי) ורמת הכישורים.

עוד נמצא כי להון האנושי מתאם גבוה עם צמיחה כלכלית לנפש. מכאן שהשגת צמיחה במשק ושמירה על יציבות תעסוקתית וכלכלית בשוק עבודה משתנה מחייבות, בין היתר, היערכות המערכות להכשרת מבוגרים כדי שהן יתאימו לצורכי השוק החדשים ויביאו לשיפור כישוריהם של העובדים הנוכחיים והעתידיים.

הביקורת בדקה באילו אמצעים הרשות נערכת ופועלת כדי להתאים את תחומי ההכשרות לצורכי המשק בעיר (לביקושים), למשל: למידה ממחקרים ושיתוף מעסיקים בתוכנית ההכשרות.

במחלקה לתכנון ופיתוח ברשות פועלת מנהלת תחום הכשרות. לפי הגדרת הרשות, המטרה המרכזית של תפקידה הוא להיות כתובת מקצועית לקידום הכשרות, לימודים ותכלול.

בין משימות התפקיד: ליזום הכשרות ייחודיות עם פוטנציאל השמה גבוה; לרכז ולספק מידע על הכשרות ותוכניות תעסוקה מטעם הרשות בכלל יחידותיה, על מסגרות הלימודים בעיר (אקדמיה, מה"ט – המכון הממשלתי להכשרה בטכנולוגיה ובמדע, השלמת השכלה), על עלויות של הכשרות ותוכניות, על כלל ענפי ההכשרות, רמות הכשרה ומידע מצטבר בדבר תנאי סף לפי מקצועות וענפים. נוסף לאלה, לשתף מידע כלפי פנים וחץ ולארגן למידת עמיתים של כלל היחידות בשטח בתחום הכשרות וכן לשמש כתובת להתייעצות מקצועית עבור בניית סילבוס, בחירת מיקום, התאמת הכשרה לקהל היעד, בחירת ספק, השמה, ביקושים בשוק וכדומה.

שיתוף מעסיקים בתוכנית ההכשרות

הוועדה לקידום תחום התעסוקה לקראת שנת 2030 הצביעה על הצורך בשיתוף מעסיקים בתוכנית ההכשרות. בדוח מבקר המדינה משנת התשפ"א-2021 (שדן כאמור במוכנות הרשויות לשוק העבודה המשתנה) צוינה יוזמה של המגזרים השני והשלישי ליצור שיתופי פעולה לקידום ההון האנושי בניסיון לרתום למהלך גם משרדי ממשלה.

בתוכנית העבודה לשנת 2024 של מרכז כיוון נקבע יעד של "ביצוע הכשרות איכותיות עם השמה בקצה" באמצעות הכשרות בשיתוף עם מעסיקים. לכך שני יתרונות: הכשרה באמצעות המעסיק מאפשרת למשתתף להכיר טוב יותר את התפקיד הנרכש וכן מגבירה את הסיכוי לבצע השמות מייד בתום ההכשרה.

תהליך גיבוש תוכנית ההכשרות ובחירת מפעילי התוכניות

נמצא כי הכשרות ניתנות בכמה מישורים במטה הרשות ובמרכזי הרשות שמעסיקים רכז הכשרות, כמפורט:

מנהלת תחום הכשרות במטה מסרה כי היא מבצעת סקר שוק, ולפי תוצאותיו היא קובעת את תוכנית ההכשרות, בהלימה ליעדים עירוניים. בהמשך היא בוחרת את מפעילי התוכניות. לדבריה, היא בוחרת מפעילים שהוכיחו מכוונות (אוריינטציה) חברתית, שמתחברת לגישה המקצועית של הרשות. הגופים העירוניים מרום ואריאל מתקשרים עם המפעילים וחותרים על החוזה עימם.

פעמיים-שלוש בשנה מנהלת תחום הכשרות מוציאה לפועל תוכנית הכשרה (פיילוט). כמפורט לעיל בנושא "תוכניות עבודה ואישורן", לשנת 2024 תוכננו בין היתר הכשרה בנושא יזמות בתחום תיירות, שחסרה בעיר, וכן קורס תפירה – בעקבות צורך שהעלו מנהלת היחידה לתעסוקה בקהילה מערב העיר ומנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון, שהציף צורך של נשים במגזר החרדי המחפשות מקור הכנסה נוסף.

במרכזי הרשות וביחידותיה מגבשים תוכנית הכשרות לפי האוכלוסייה המטופלת ביחידה. למשל:

- יועצת תעסוקה למדעי החברה והרוח לאקדמאים במחלקה לפיתוח קריירה מסרה כי נושאי הסדנאות נקבעים לפי צרכים שהיא מזהה באמצעות הנועצים. לדבריה, הצוות שואף ליצור תוכנית הכשרות יצירתית (לא רק בנושאים מתבקשים של כתיבת קורות חיים והכנה לראיון עבודה). לדוגמה מתוכננת סדנת הכנה לראיון עבודה לעובדים בכירים. היועצת קובעת את התכנים בשיתוף עם מנחה הסדנה.

לדבריה, גיבוש התכנים של התוכניות וההכשרות בידי היועצים במחלקה לפיתוח קריירה יוצר כפילויות עם עבודת תחום הכשרות במטה הרשות ומטיל על היועצים במחלקה עומסי עבודה מיותרים.

- ממרכז הזדמנויות נמסר כי תוכנית ההכשרות מוכתבת על ידי דרישות משרד העבודה. למשל: המשרד דורש להקנות ללקוחות המרכז מיומנויות הנדרשות בשוק העבודה כגון לימודי השפה האנגלית ולימודי מחשבים. תוכנית הלימודים בכל קורס נקבעת בידי רכזי התוכניות במרכז.

- לדברי מנהלת תחום הכשרות, היא נפגשת פעם ברבעון עם הרכזים בשכונות לדיון בתוכניות העבודה ולבחינת סוגיות כגון כיצד לפעול ולקדם את נושא ההכשרות וכיצד למנוע כפילויות עם מרכזים אחרים (גם בתכנים וגם בל"ז).

הגדרת מדדי מועילות של התוכניות וההכשרות

מדדי ביצוע: לדברי מנהלת תחום הכשרות, המחלקה למחקר והערכה קובעת מדדי השמה ומדדי התפתחות בשיתוף עם המפעיל, והוא מחויב לעמוד במדדים שנקבעו. מדדים לדוגמה: מפעיל התוכנית מחויב לבצע השמה של לפחות 70% מהמשתתפים, גידול בשכר של לקוח שקיבל השמה לעבודה לאחר תקופת העסקה של שנה, גידול במכירות של חברה שקיבלה שירות מהרשות.

בקרה על התכנים: מנהלת תחום הכשרות מבצעת בקורות על תוכני התוכניות. לדבריה, לעיתים היא מוסיפה או גורעת נושאים וממקדת את תוכנית ההכשרה, לרבות יישום של הפקת לקחים.

בקורות נוספות: לדברי מנהלת תחום הכשרות, הספק שמפעיל את התוכנית נדרש לשלוח סיכום של המשובים שהתקבלו מהמשתתפים בסיום כל הכשרה שהפעיל וכן פירוט של אחוזי השמה. כמו כן הספק נדרש לעקוב אחר ההשמה ולעדכן את הרשות בדבר התמדת המושם בעבודה בשני מועדים נוספים: בתום שישה חודשים ובתום שנה ממועד ההשמה.

פעולות נוספות

מנהלת תחום הכשרות מסרה לביקורת כי בשנת 2024, לצד ההכשרות שהתקיימו, היא ביצעה פעולות נוספות בתחומים האלה: ארגון התכנסות של "פורום הכשרות" פעם ברבעון, איסוף מידע ופרסום גאנט רבעוני של תוכניות והכשרות שמבצעות כלל היחידות ברשות, מיפוי של הכשרות ולימודים המתקיימים בעיר וריכוז הנתונים ותיעודם, איסוף מידע על ספקים מכלל יחידות הרשות, עריכת פגישות היכרות עם מוסדות לימוד. כמו כן הועמקו הקשר והממשקים עם גופים ציבוריים (כגון משרדי ממשלה, כולל אגף להכשרה מקצועית במשרד העבודה ושירות התעסוקה) ונבחנו חלופות לקידום מערכת מידע שתרכז מידע מלא ומקיף בדבר הכשרות ולימודים המתקיימים בעיר.

מסקנות

11. תוכנית ההכשרות במטה הרשות נקבעת בידי מנהלת תחום הכשרות בהסתמך על שיקול דעתה ועל מידת עדכניותה בתוכניות העבודה. לא ברור מה מידת ההלימה בין תחומי ההכשרות ובין צורכי המשק בעיר (הביקושים) ואם התוכנית מבוססת נתונים, כמו למשל למידה ממחקרים ושיתוף מעסיקים בתוכנית. כמו כן הכשרות הניתנות במטה הרשות ובמרכזי הרשות יוצרים כפילויות בעבודת הרשות ומטילים על עובדי היחידות עומסי עבודה מיותרים. ניסיון לתאם את תוכניות ההכשרות לא הניב תוצאות מספקות.

המלצות

10. לפעול לביסוס תוכנית ההכשרות ברשות על צורכי המשק בעיר, לשתף מעסיקים בגיבושה ולתאם את תוכניות ההכשרות בין המטה ובין יחידות הרשות.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 11: הרשות פועלת כל העת להגדיל את מכסת השוברים (להכשרה מקצועית ותעסוקתית) הניתנת לחלוקה ללקוחות המרכזים. במקביל הרשות מאתרת צורך בהכשרות ייחודיות שאינן ניתנות במוסדות ההכשרה ושעולות משיח שוטף עם מגזר המעסיקים כי יש להן ביקוש. במצב זה, הרשות מגייסת משאבים ממקורותיה הפנימיים, מתכננת ויוזמת קורסים קצרי טווח המקנים הכשרה מתאימה המסייעת לשילוב בתעסוקה.

כפילויות בעבודת הרשות

- נמצא שיש כמה יחידות בעירייה המטפלות בנושא תעסוקה במזרח העיר: "המטה לתעסוקה במזרח העיר" פועל במטה הרשות במרכז ריאן; "היחידה לתעסוקה במזרח העיר" פועלת במחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי ברשות; וכן, כאמור בפרק ראשון לעיל, צוות EasTech שבמינהל אסטרטגיה וחדשנות פועל לקידום תעסוקה איכותית במזרח העיר כדי לתמוך בצמיחה ופיתוח כלכלי של מזרח ירושלים.

- מנהלת מרכז ריאן מסרה כי הרכזים מטעם היחידה לתעסוקה במזרח העיר עובדים מתוך לשכות הרווחה. לדבריה הרכזים נותנים שירות לכ-100 תושבים, אך מהלך הטיפול בהם מנוהל דינית ולא במערכת SF. בשל כך קרוב לוודאי שיש כפילות בטיפול בהם בשני המרכזים. ואולם היעדר תיעוד במערכת SF מונע איתור של כפילות הטיפול.

מנהל הרשות סבר כי אין כפילות בעבודת היחידות הללו. לדבריו, היחידה לתעסוקה במזרח העיר, הפועלת כאמור במחלקה לקידום ושילוב תעסוקתי במטה הרשות, מטפלת באוכלוסייה חלשה עם חסמים רבים, ואילו מרכז ריאן וצוות EasTech מטפלים באוכלוסיות חזקות ומשכילות. עם זאת הוא הסכים עם עמדת הביקורת שלפיה כל היחידות שמטפלות במגוון האוכלוסיות במזרח העיר צריכות לעבוד תחת אותה מטריה של הרשות העירונית לתעסוקה.

להלן דוגמאות לכפילות בעבודת היחידות האלה:

- מנהלת תחום קשרי מעסיקים במטה הרשות ומינהל אסטרטגיה וחדשנות בעירייה עוסקים בפיתוח המודול של לוח המשרות העירוני ובחקר נתונים. למשל: נחקרו ביקושים באמצעות לוח המשרות. לדברי מנהלת תחום קשרי מעסיקים, מינהל אסטרטגיה וחדשנות ומנהל אגף מחשוב ומערכות מידע התנגדו (לדבריה, בטענה שאין זה מתפקידה) לפעולות שהיא יזמה לפיתוח תמונת מצב רוחבית של התעסוקה בעיר באמצעות לוח המשרות.

- בשל ההבנה כי אי-ידיעת השפה העברית היא חסם מרכזי לתעסוקה בקרב תושבי מזרח העיר, מרכז ריאן מדגיש בתוכניות הלימודים שלו את שיעורי העברית הניתנים במרכז בכמה רמות. לפי מנהל הרשות, בתקציב המדינה לחומש (עד שנת 2028) הוקצו 50 מיליון ש"ח ללימוד השפה העברית. נמצא כי גם צוות EasTech מציע שיעורי עברית במרכז שהוא מפעיל במזרח העיר.
- במשוב המסכם את פעילות הרשות לשנת 2023, ציינו שני מרכזים שיש כפילויות בעבודת הרשות, ובכלל זה: ריבוי גורמים שמבצעים את אותו הדבר ברשות, ללא הגדרת קהלי יעד וללא חלוקה ברורה של תחומי אחריות, וכן היעדר שיתוף פעולה בין מרכזי הרשות. למשל כל מרכז קובע את הכללים שלו להכשרות, לפי מאפייני האוכלוסייה וצורכי השוק, באמצעות רכוז הכשרות המועסק בכל מרכז.
- באתר האינטרנט של מינהל תעסוקת אוכלוסיות שבמשרד העבודה, "תעסוקדע", יש תת-אתר "עבודאטה". מנהלת אגף תעסוקה איכותית במינהל תעסוקת אוכלוסיות במשרד העבודה מסרה כי במשרד מנגישים לרשות העירונית לתעסוקה נתונים בנושאי הכשרות ומיפויים, כגון תוכניות הדרכה ומידע על כל המוסדות המלמדים בחלוקה לפי תחומים ומקצועות.
- כאמור, מנהלת תחום הכשרות מסרה שהיא ביצעה מיפוי של הכשרות ולימודים המתקיימים בעיר, ריכוז הנתונים ותיעודם. לשאלת הביקורת על פשר הכפילות, מנהלת האגף במשרד העבודה השיבה כי היא אינה מכירה את מנהלת תחום הכשרות ואינה מכירה את המיפוי שביצעה. לדבריה, חבל שיש כפילות בעבודת הרשות, כל המידע הרי כבר קיים באתר המשרד.

מסקנות

11. האתגרים בנושא תעסוקה בעיר דורשים תהליך למידה משותף ושיתופי פעולה. הכפילויות בעבודת העירייה בנושא תעסוקה, אי-חלוקה ברורה של תחומי אחריות וביצוע והיעדר שיתופי פעולה בין היחידות פוגמים ביעילות ובמועילות של עבודת העירייה ואף גורמים לבזבוז משאבים עירוניים. מתכונת פעולה מתכללת של כלל היחידות העירוניות העוסקות בתעסוקה תסייע במניעת כפילויות, ביעול העבודה של הרשות והעירייה ובהבטחת רף גבוה ואחיד בתחומי התעסוקה.

המלצות

12. לטפל בכפילויות שיש בעבודת העירייה בנושא תעסוקה, הן בין יחידות הרשות והן בין ובין יחידות עירוניות אחרות. להגדיר תחומי אחריות וביצוע ולהגביר את שיתופי הפעולה בין היחידות. יש לתכלל את פעולות מרכזי הרשות ויחידותיה כדי להבטיח פעילות מושכלת, תוך ראייה כוללת ורחבה, תיאום, שיתוף פעולה ואיגום משאבים.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 12: יש פונקציות מקבילות במרכזים השונים שהן חיוניות מאוד לעבודת כל מרכז והעמידה ביעדיו. הרשות פועלת ליצור תכלול בכמה שיטות, באמצעות מטה הרשות. יצוין כי משרת מנהלת המחלקה לתכנון ופיתוח, הממונה על הנושא, אינה מאוישת. אנו מקווים שתאויש בקרוב ונפעל ברוח ההמלצה.

בנושא כפילויות וטיפול של כמה יחידות המטפלות בתעסוקה במזרח העיר: הרשות מודעת לכפילויות הקיימות בתהליכי העבודה ומבינה את הצורך בתיאום ושיתוף פעולה בין היחידות. אנו ננקוט צעדים להבהרת תחומי האחריות ולתיאום פעולות בשיתוף פעולה כדי להימנע מכפילויות ולהשיג תוצאה מיטבית.

בנושא כפילות במתן שיעורי עברית: שירות לאקדמאים בתחומי ההיי-טק וההנדסאים ניתן במרכז EastTech, שכן מודל הליווי בו מותאם לצרכים ייחודיים בכך שהוא קצר וממוקד יותר בהשוואה למודל הנהוג במרכז ריאן.

בנושא כפילות עם יחידות עירוניות אחרות וגורמים חוץ-עירוניים: אנו פועלים כל העת למנוע כפילויות וללמוד היטב את היתרונות הגלומים בפעילות של כל גורם עירוני וחוץ-עירוני חיצוני, וכן להסתייע בהם במתן שירות מיטבי ויעיל לתושב, תוך שיתוף פעולה ותיאום מערכתי.

פתרונות תעסוקה לתושבים מפונים במהלך מלחמת חרבות ברזל

בעקבות אירועי הטרור ב-7 באוקטובר 2023, הכריזה מדינת ישראל על יציאה למלחמת חרבות ברזל. מדינת ישראל נדרשה באחת להתמודד עם הצרכים הרבים של העורף בעקבות המלחמה, לרבות היערכות מיוחדת ומיידית לפינוי אוכלוסייה בהיקף נרחב, הן מיישובי הדרום הן מגבול הצפון. העירייה קלטת בבתי מלון ובקהילה כ-19,000 מפונים מהצפון ומהדרום ונתנה מענה לצורכיהם בכל תחומי החיים: חינוך, נוער, תרבות ופנאי ותעסוקה.

הרשות התאימה את פעילותה למצב בעיר וסיפקה שירותי תעסוקה לתושבים מפונים שנקלטו בעיר. בתקופת שיא הקליטה הקימה הרשות מרכזי הכוונה ב-30 בתי מלון כדי לתווך בין המפונים למעסיקים ירושלמים במטרה לסייע להם להשתלב ולשמור על שגרה בתקופת המלחמה, כמפורט בתרשים שלהלן:

תרשים 4: חרבות ברזל – מערך השמה לתושבים מפונים וסיוע למעסיקים סיכום נתוני ביצוע בשנת 2023



מקור: הרשות העירונית לתעסוקה, בעיבוד הביקורת

סיוע לתושבים ומעסיקים

הרשות השיקה באינטרנט אתר ייעודי להשמת עובדים ולפרסום משרות בעסקים חיוניים בעיר. המערכת הוקמה כדי לסייע באיוש משרות בעסקים הסובלים ממחסור בעובדים עקב גיוסם למאמץ המלחמתי, מצב שפגע ביכולת העסקים לספק ברציפות שירותים חיוניים לשעת חירום, וכן כדי לקשר בין עסקים המחפשים עובדים ובין מחפשי עבודה: עובדים בחל"ת ומחוסרי עבודה.

תחלופת עובדים

במועד הבדיקה כמה משרות מפתח במטה הרשות לא היו מאוישות. חלקן זה תקופה ארוכה, וחלקן במהלך הבדיקה. למשל: מנהלת המחלקה לתכנון ופיתוח, מנהלת המטה לתעסוקה במזרח העיר, מנהלת תחום שיווק וסושיאל, ומנהלת תחום מעסיקים. מנהלים ועובדים במטה הרשות וביחידותיה מסרו כי יש תחומים בעבודת הרשות שאינם מטופלים, למשל: ניהול ושימור עובדים, היעדר תמריצים ותנאים להתפתחות מקצועית, עידוד יוזמות מקצועיות ומיצוי הפוטנציאל.

מסקנות

13. הליך מיפוי הגורמים המניעים עובדים להצטרף לארגון ולהתמיד בעבודה חשוב מאוד להצלחת הארגון ולהשגת מטרותיו. תחלופה גבוהה מעידה בדרך כלל על עובדים שאינם מרוצים מעבודתם או משכרם. היעדר אפשרויות לפיתוח קריירה או אתגרים, היעדר הערכה ועידוד מהמנהלים, חוסר שביעות רצון בעבודה וסביבת עבודה שאינה נוחה – עלולים להביא לתחלופת עובדים גבוהה.

14. תחלופה תדירה של עובדים בכירים ומיומנים ואי-איוש המשרות לתקופות ארוכות פוגמים בעבודת הרשות ומחייבים התייחסות לתופעה זו וטיפול בה.

המלצות

13. לשקוד על תוכנית לטיפול מיטבי בכוח האדם ברשות ולניהולו באופן מטיב, לרבות מיפוי הגורמים לאי-ההתמדה בעבודה ולעזיבת עובדים. יש לשקול שיתוף של אגף משאבי אנוש בגיבוש התוכנית.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 13: אתגר הגיוס והשימור של הון אנושי בשירות הציבורי בכלל, ובתחומים החברתיים בפרט, הוא אתגר גדול המונח לפתחנו ולפתחי המגזר הציבורי כולו. האתגר מתחדד עוד יותר ברשות העירונית לתעסוקה, שבה מרבית העובדים מועסקים לפי דירוג אקדמאי, או דירוג מקביל, שבו השכר נמוך מאוד ביחס לדירוגים אחרים. מתוך אתגר זה, המינהל לשירותי קהילה עוסק רבות בפיתוח ההון האנושי, שיפור התרבות הארגונית ותוכניות שונות לשימור עובדים. אשכול משאבי אנוש שבמינהל לשירותי קהילה, ביחד עם המנהלים השונים, אמון על כך.

פרק שלישי

ממשקים עם שותפי התפקיד

לפי ספר התקציב העירוני, להלן כמה מתפקידי הרשות:

- תכלול ותיאום של עבודת הגורמים השונים העוסקים בתחום התעסוקה בעיר.
 - שותפות במיזמים לפיתוח תעסוקה בעיר וקידום וליווי תוכניות ממשלתיות כגון תוכניות תב"ת (תנופה בתעסוקה, מטעם הג'וינט), פיתוח יזמות עסקית, מרכז תעסוקה לחרדים, מרכז הכשרה ותעסוקה במזרח ירושלים.
 - קידום מענים לצורכי הון אנושי של המעסיקים בעיר ובמטרופולין, סיוע למעסיקים בגיוס והכשרה של כוח אדם, תיווך וסיוע מול גורמים ממשלתיים וציבוריים והתאמת ההון האנושי להיצע מקומות העבודה בעיר.
- לפי מנהל הרשות, לרשות שותפים רבים "לעשייה, לקידום ולהישגים": משרד העבודה, משרד הרווחה, משרד ירושלים ומסורת ישראל, המשרד לשוויון חברתי; שירות התעסוקה (מחוז ירושלים); הרשות לפיתוח ירושלים (הרל"י); מרכזי הייעוץ וההשמה במוסדות להשכלה גבוהה; ג'וינט ישראל; עמותת קמ"ח, עמותת "קעליטה", מט"י ירושלים, מרכז צעירים, החברה למתנ"סים, Made in JLM והעמותות "בעצמי", "מחשבה טובה", תמ"ך, "גבהים", "למעשה" ו"מכלול".
- הביקורת בדקה את ממשקי העבודה הפנימיים ברשות: את אופן יצירת שותפויות מקצועיות וקשרי עבודה שוטפים בין יחידות הרשות, ובין הרשות לגורמים עירוניים וחץ-עירוניים הפועלים בתחום התעסוקה.

ממשקי העבודה הפנימיים ברשות העירונית לתעסוקה

ממשקים חלשים בין יחידות הרשות

נמצא כי אין הסדרה של ממשקי העבודה בין היחידות השונות ברשות – בין היחידות שבמטה הרשות ובין לבין יחידות השטח. במשך השנים העובדים הציפו את הצורך לשיתוף פנים-ארגוני בתחומים האלה: החלפת ידע ועדכונים שוטפים של הרכזים, הכשרות, צורך להקים פורטל ייעודי לעובדי הרשות וכן גיבוש ניירות עמדה מקצועיים בנושאים שבטיפול הרשות והפצתם בקרב העובדים.

יצוין כי במהלך הבדיקה הנוכחית העלו עובדים ומנהלים, כמה פעמים, את הצורך החיוני להסדיר את ממשקי העבודה בכמה תחומים מרכזיים של עבודת הרשות, בין יחידות הרשות במטה לבין יחידות הרשות שבשטח.

להלן דוגמאות:

- תחום פיתוח קריירה: בסיכום שנת 2023 התייחסו עובדות המחלקה לסוגיות ואתגרים שעלו במהלך השנה, ששיקפו היעדר תיאום עם מרכזים אחרים (המרכזים הזדמנות וצעירים) בשירות לעולים והיעדר חלוקה של תחומי אחריות וביצוע של כל יחידה.

בתגובה לטיטוט דוח זה נמסר מהרשות כי משלהי שנת 2023 מנהלת תחום תעסוקת עולים במחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי קובעת פגישות חודשיות עם רכזי תחום עולים במרכזים צעירים והזדמנות, בתיאום עם מרכז פיתוח קריירה לאקדמאים. בפגישות אלה מתאמים בין תוכניות העבודה.

- בסוף שנת 2023, עם כניסתה לתפקיד של מנהלת המחלקה לפיתוח קריירה, נערכו סבבי פגישות כדי להגביר את שיתופי הפעולה בין המרכזים ולבצע חלוקת אחריות מסודרת. ואכן בשנת 2024 הדבר בא לידי ביטוי בהקמת קורס משותף של מרכז לפיתוח קריירה עם מרכז הזדמנות. כמו כן ארבע פעמים בשנה נערכות ישיבות מחלקה קבועות לשם תיאום עבודה משותפת בין המרכזים שבמחלקה.

- תחום מעסיקים: חסר מיצוב של יחידות המטה מול יחידות הרשות שבשטח, אין תיאום וחלוקת תחומי אחריות וביצוע בין יחידות בשטח לבין יחידות במטה הרשות, ואין הסדרה ביניהן של אופן ביצוע ממשקים עם מעסיקים.

- תחום הכשרות:

- היעדר הסדרה של הממשקים בין מטה הרשות למרכזים בשטח: בהיעדר הגדרה של סמכות להפעיל ולקיים בקרות על עבודת מרכזי הרשות בשטח, שיתוף הפעולה של מנהלי המרכזים תלוי ברצון הטוב שלהם לשתף במידע. לדברי מנהלת תחום הכשרות, בעבודה השוטפת יש תחושה שמנהלי המרכזים אינם מחויבים לעירייה.

- היעדר שיתוף במידע רלוונטי: מנהלת תחום הכשרות גיבשה תוכניות לקורסי QA וניתוח נתונים (דאטה אנליסט) למרות שלא נמצא להן מקור תקציבי. לדבריה, לו היה מועבר אליה במועד המידע הרלוונטי, הייתה נמנעת מבזבז זמן והשקעה בתכנון הכשרות אלה.

- מצד שני, מתקיימים ממשקים חלקיים בין מנהלת תחום קשרי מעסיקים למנהלת תחום הכשרות. גיבוש תוכנית ההכשרות לא תואם עם מנהלת תחום מעסיקים. למשל: תחום הכשרות ערך קורס QA ללא תיאום עם מנהלת תחום מעסיקים ובלא שביקש ממנה מידע על הביקוש למקצוע. לדברי מנהלת תחום מעסיקים, הקורס היה רלוונטי לפני כמה שנים, אך במועד הנוכחי השוק מוצף ואין כלל ביקוש לעובדי QA.

- במענה לבקשתה, מנהלת תחום מעסיקים העבירה למנהלת תחום הכשרות מידע על המשרות שעוררו את העניין הרב ביותר בקרב המשתמשים בלוח המשרות של הרשות. ואולם במועד הבדיקה לא ידעה מנהלת תחום מעסיקים אם השתמשו במידע שהועבר, לשם מה, ואם המידע סייע לגיבוש תוכניות העבודה בתחום ההכשרות.

- תחום תעסוקה במזרח העיר: אין תיאום בין התוכניות של היחידות בעירייה המטפלות בנושא תעסוקה במזרח העיר, כלומר בין היחידות שבמטה הרשות ובין מרכז EasTech שבמינהל אסטרטגיה וחדשנות. כמו כן אין שיתוף לגבי המטופלים ומהלך הטיפול בהם.

זאת ועוד, לדברי מנהלת מרכז ריאן, המרכז נותן שירות לכלל אוכלוסיות היעד במזרח העיר מכיוון שמרכזי הרשות במערב העיר אינם מוגשים לאוכלוסיית מזרח העיר (בשפה, במיקום הפיזי, בתרבות ועוד). לדבריה, היעדר ההסדרה ואי-הסנכרון ברמה המערכתית של הרשות גורמים לכך שתושבי מזרח העיר מגיעים בעיקר למרכז ריאן (ולא למרכזים הייעודיים במערב העיר) כדי לקבל שירות.

עובדי הרשות ומנהליה מסרו כי הממשקים שכן מתקיימים הם חלקיים, והם גובשו ביוזמת המנהלים והעובדים ולא כהסדרה רשמית של הרשות. להלן דוגמאות:

- המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי:

מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מסרה כי המחלקה שבראשותה מגבשת שירותי תעסוקה בשיתוף עם מנהלי המחלקות במטה הרשות. למשל: בשיתוף פעולה עם מרכז כיוון למגזר החרדי ועם רב קהילה חרדית בדלנית, היא הפעילה בקהילה את תוכנית "סטרייב" לשילוב נשים בעולם העבודה מתוך מרכז הזדמנות המצוי באחריותה. מרכז כיוון סייע להן למצוא עבודה, והמחלקה שבראשותה הדריכה אותן וסיפקה להן מידע בסיסי בדבר זכויות וחובות בעולם העבודה כגון שעות עבודה שבועיות, שעות נוספות, תשלומי מיסים ושעות העבודה של אם עובדת.

- היחידה לחדשנות ופרויקטים:

לפי דיווחי הרשות, בעבר כל מנהל מחלקה גיבש בעצמו את אופן קליטת העובד והמוכונות (אוריינטציה) שלו לרשות ולעירייה. לפני כשנתיים היחידה לחדשנות ופרויקטים שבמחלקה לתכנון ופיתוח הובילה תהליך לקליטת עובד חדש, "מודל הכניסה", שלפיו מנהלי המחלקות נפגשים עם כל עובד חדש ברשות, מחברים אותו ליעדי הרשות, לקשר שבין העירייה לרשות ולקשר שבין המרכז לעירייה. נערכו ימי אוריינטציה לכלל עובדי הרשות, ותיקים וחדשים. כמו כן נבנתה מצגת אחידה והוכנו חומרים נוספים התומכים בתהליך הקליטה של העובדים.

- במרכז פיתוח קריירה לאקדמאים יש ליועצי התעסוקה ממשקי עבודה חלקיים עם עובדים ומנהלים בתוך הרשות: עם מנהלת תחום קשרי מעסיקים ועם מנהלת היחידה לחדשנות ופרויקטים. לדברי היועצים, הם משתתפים בפורום קשרי מעסיקים, בימי עיון ובסדורים שמארגנת מנהלת תחום קשרי מעסיקים. כמו כן יש להם ממשקים עם מנהלי קשרי לקוחות בכל אחד ממרכזי הרשות.

חולשת הממשקים בין יחידות הרשות באה לידי ביטוי במסמכי הרשות בעניין יוזמה שנקטה הרשות לפתור קשיים בעבודה מול משרד העבודה בנושא מתן שוברים לסבסוד לימודי. מהמסמכים עולה שבאפריל 2024 פנתה הרשות למשרד כדי לגרום לשינוי מדיניות בתחום השוברים, לייעל את תהליך קבלתם ולשפר את השירות ללקוחות הרשות. לשם הנעת הפרויקט נעזרה הרשות בשירותיה של סטודנטית שריכזה את הטיפול בנושא מול כלל הגופים המפנים בעירייה ובשירות התעסוקה בעיר.

מסמך סיכום הפרויקט שכתבה הסטודנטית מעלה כי התהליך חשף, בין היתר, ממשקי עבודה חלשים בין העובדים ברשות וביחידותיה. להלן חלק מהם: בפרויקט בלט חוסר שיתוף הפעולה בין המרכזים השונים בתחום התעסוקה בעיר. אין קשר ואין שיח בין מרכזי התעסוקה, למרות שהם חווים קשיים דומים. עובדי הרשות לא היו פעילים באופן מלא כקבוצה, אלא רק כיחידים. על אף שהם מועסקים בתפקידים דומים ועוסקים באותן תוכניות, אין ביניהם קשר.

הסטודנטית ציינה כי "בפרויקט נבנתה שותפות בין העובדים ברשות, נוצרו שיתופי פעולה שחוללו שינוי בתחום ופתרו קשיים שכל השותפים חוו. ניתן ללמוד מכך כי שיתופי פעולה בין המרכזים השונים ויצירת קבוצה שתפעל ביחד כדי לחולל שינוי בתחומים שבהם כלל העובדים חווים קשיים, יכולים להיות משמעותיים מאוד בהמשך ויש בכוחם לייצר שינוי".

ממשקים עם גורמים עירוניים

עובדי הרשות מקיימים ממשקי עבודה ושיתופי פעולה עם גורמים עירוניים הנוגעים לתחום התעסוקה. להלן דוגמאות:

ממשקים עם הרשות לקליטה ועלייה

הרשות העירונית לתעסוקה מטפלת בעולים חדשים בכמה מישורים: עובדת בתחום תעסוקת עולים פועלת במטה הרשות בשיתוף עם מרכזי הרשות ועם הרשות לקליטה ועלייה. בסיכום פעילות הרשות לשנת 2023 צוין כי הרשות מפתחת מענים ייעודיים לעולים חדשים בשלבי קליטה שונים. למשל: ליועצי התעסוקה במחלקה לפיתוח קריירה יש ממשקי עבודה עם עובדי הרשות לקליטה ועלייה, שמפנים לרשות עולים חדשים מחפשי עבודה. לפי נתונים שנמסרו לביקורת, כ-17% מהנועצים במחלקה הם עולים חדשים (97 עולים טופלו עד אוקטובר 2024 במחלקה). כמו כן מרכז הזדמנות מפעיל תוכניות לעולים חדשים המתמודדים עם חסמים תרבותיים ושפתיים. השירות ניתן בשפות שונות בשיתוף פעולה עם הרשות לקליטה ועלייה ועם מנהלת תחום תעסוקת עולים במטה הרשות.

לפי נתוני לקוחות שהציגה הרשות בסיכום שנת 2023, באותה שנה טופלו ברשות 2,334 עולים חדשים. נתוני הביצוע לשנת 2023: בוצעו 237 השמות בעבודה של עולים חדשים, 37 שודרגו בעבודה, 10 הקימו עסק חדש, 34 שולבו בתוכניות הכנה להשתלבות בעולם העבודה ו-207 שולבו בלימודים. התוכניות המובילות בשנת 2023: ייעוץ תעסוקתי בשפות, תוכנית גבהים לצעירים ואקדמאים, אוריינטציה על עולם העבודה ואירועי משרות.

לפי מנהל הרשות לקליטה ועלייה, מתקיימים ממשקי עבודה עם הרשות אך אפשר לשפרם. לדבריו, תחום התעסוקה משמש עוגן מרכזי לקליטה מוצלחת והמשך מגורים בעיר.

לפי נתוני הרשות לקליטה ועלייה, לתעסוקת עולים חדשים יש פוטנציאל גדול לחיזוק החוסן הכלכלי והחברתי בעיר מאחר שהם אחראים לכ-40% מהגידול בעיר כי רובם המכריע מצוי בגיל העבודה. לכן, לדעתו, הרשות העירונית לתעסוקה צריכה להגביר את הדגש בעבודתה גם על אוכלוסיית העולים החדשים. מעבר לנתונים הכמותיים שמפרסמת הרשות, חסר לה מידע רב שעשוי לסייע לעולים למצוא תעסוקה הולמת ולהתמיד בה. בדוח הביצוע לשנת 2023 פרסמה הרשות נתונים כמותיים. למשל: ניתן ייעוץ תעסוקתי בשפות ל-53 עולים במרכז צעירים ול-94 עולים במרכז הזדמנות. עם זאת לעיתים קרובות אין לרשות מידע משלים כגון כמה מהם הושמו לעבודה ואם לאורך זמן הם התמידו, התקדמו ושודרגו במעמדם ובשכרם.

עוד ציין מנהל הרשות לקליטה ועלייה כי השקעה נכונה בעולים, כגון עבודתו הרציפה עם ארגון "קעליטה" המסייע לעולים חדשים מצרפת, מניבה תוצאות הבאות לידי ביטוי בנתונים המפורטים בדוח השנתי של הרשות. למשל: קבוצת העולים הגדולה ביותר מבין קבוצות העולים שהרשות טיפלה בהם בשנת 2023 הם דוברי צרפתית (49.55% מכלל העולים המטופלים). בנוגע לתוכנית גבהים, שלדבריו יזמה הרשות לקליטה ועלייה, יש בדוח הרשות נתונים חיוניים נוסף לכמות המשתתפים, כמה מתוכם הושמו, וכמה מהם שודרגו בעבודה.

ממשקים עם יועצת ראש העירייה למעמד האישה

מנהלת המחלקה לפיתוח קריירה מסרה לביקורת כי נוצרות שותפויות עם גורמים עירוניים. למשל: במענה לפניית יועצת ראש העירייה למעמד האישה, הן יצרו שיתוף פעולה וגיבשו תוכנית לנשים בגיל 40-50, "חוזרות לתעסוקה".

ממשקים עם אגף הרווחה ומינהל חינוך

ממרכז הזדמנויות נמסר שמתקיימים שיתופי פעולה פוריים עם אגף הרווחה בכמה תחומים, ובהם: עם המחלקה לקשרי קהילה, יחידת של"מ (התמכרויות ואסירים משוחררים), דרי רחוב, גיל הרך, מתבגרים, התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון 360, מניעת אלימות ופגיעות מיניות, עלמה. שיתופי פעולה מתקיימים גם עם האגף לקידום נוער במינהל חינוך ועם יחידות נוספות. לדוגמה: תוכנית לאימהות לילדים עם צרכים מיוחדים שהמרכז מפעיל בשיתוף עם מחלקת שיקום וכן תוכנית שילוב בעולם העבודה לנשים נפגעות אלימות ותקיפה מינית, הנערכת בשיתוף עם לשכות הרווחה.

מרכז ריאן מקיים שיתופי פעולה עם מערכת החינוך, ובין היתר נותן הכוונה אקדמית לתלמידים בבתי ספר, וכן מקיים שיתופי פעולה עם כל תוכניות הרווחה.

ממשקים עם רשות הצעירים העירונית

מרכז ריאן מנהל שיתופי פעולה עם מרכז הצעירים: רכז מטעם מרכז ריאן נותן מענה פעם בשבועיים ללקוחות מרכז הצעירים אינאר במזרח ירושלים. כמו כן הוא משתתף באירועים של המרכז, מציג את שירותי מרכז ריאן ומידע על מגמות בשוק העבודה, עורך סימולציות לראיון קבלה לעבודה ותחרות של מענה לשאלות ועוד. לדברי מנהלת מרכז ריאן, הצעירים גילו עניין והתלהבו מהסימולציות.

ממשקים עם גורמים נוספים

תחום הכשרות מקיים שיתופי פעולה עם האגף לקידום עסקים ועם מרכז צעירים ואקדמאים ב-JLM ספארק (מרכז היזמות והחדשנות לנוער, המשתתף למינהל תרבות, חברה וספורט). מנהלת תחום הכשרות ציינה כי לשיתוף פעולה זה יש כמה יתרונות, ובהם: הפעילות מתקיימת במבנה עירוני של אגף חברה וכך נחסך תשלום שכירות עבור מבנה, האגף לקידום עסקים משתתף במימון הפעילות ומסייע לעסקים. כך למשל, המשתתפים בקורס יזמות שהרשות מפעילה זוכים לליווי של האגף בכל תהליך פתיחת העסק והפעלתו.

ממשקים עם צוות EasTech

במועד הבדיקה לא התקיימו ממשקים בין מרכז ריאן לצוות EasTech שבמינהל אסטרטגיה וחדשנות בעירייה. למשל ביריד תעסוקה ליזמים ומעסיקים בתחומי ההיי-טק, שמרכז ריאן יזם והפיק בנובמבר

2024, מרכז EasTech לא היה שותף. לדברי מנהלת מרכז EasTech, היא קיבלה מידע על היריד רק בדיעבד, לאחר שכבר התקיים.

עם זאת מנהלת מרכז EasTech מסרה לביקורת כי המרכז פועל בתיאום עם גורמי מקצוע במטה הרשות, כגון מנהלת תחום קשרי מעסיקים והיחידה לתעסוקה במזרח העיר. וכן היא פועלת בתיאום עם מרכז התעסוקה ריאן (של הרשות) ועם מרכז הצעירים אינאר (של רשות הצעירים).

במועד תום הבדיקה מסרה מנהלת ריאן כי שני המרכזים מתעתדים לשתף פעולה במיזם לעידוד פיתוח חברות סטארט-אפ בתחום ההיי-טק. בתגובת הרשות לטיטות דוח זה נמסר כי המיזם מתוכנן לצאת לפועל במסגרת תוכניות העבודה לשנת 2025.

ממשקים עם גורמים חוץ-עירוניים

- המחלקה לפיתוח קריירה יזמה שיתוף פעולה עם מרכזי צעירים. היא גיבשה פורום הנותן למרכזים אלו ערך מוסף המגביר את המוטיבציה שלהם לשתף פעולה עם העירייה. הפורום מתכנס בקביעות, עורך התייעצויות, משתף בנושאים מקצועיים ועוד.
- שיתופי פעולה עם משרדי ממשלה, ארגונים ועמותות כגון עמותת "תרבות" – המשמשת "חממת תרבות" לאומנים במימון עירוני, ארגון הג'וינט – גיבוש ומימון תוכנית "מתגייסים לתעסוקה" לתעסוקת צעירים בתקופה שבין סיום הלימודים התיכוניים לגיוסם לצה"ל, עמותת "חמישים פלוס מינוס" – גיבוש תוכנית התעסוקה "מקפצה לתעסוקה" לתושבים מגיל 50 ומעלה.
- בשנת 2023 מרכז הזדמנות פיתח תוכנית תעסוקתית חדשה, "יוצאים לתעסוקה", המציעה ליווי תעסוקתי אישי וקבוצתי בהתמודדות עם חסמים ייחודיים ליוצאי המגזר החרדי הרוצים להשתלב בשוק התעסוקה ולקבל כלים מעשיים לחיפוש עבודה הבאה.
- התוכנית מופעלת בשיתוף עמותות וארגונים המסייעים לתושבים יוצאים בשאלה מהחברה החרדית: הלל, יוצאים לשינוי, החצר של יהודה, מרכז וורקא, חוות שיח, לשכות רווחה, תוכנית הישגים במרכז צעירים, החוט המשולש, יתד, בית מייקל ליון, תוכנית משל"י, פרויקט הילה ועוד. לפי נתוני הרשות, בשנת 2023 השתתפו בתוכנית 30 תושבים.
- מרכז הזדמנות מקיים תוכניות תעסוקה לאוכלוסיית קצה (מכורים לסמים, מחוסרי דיוור, לאחר גמילה ועוברי חוק) – המופנית למרכז על ידי קציני מבחן ובית משפט קהילתי.
- מרכז ריאן מקיים שיתופי פעולה עם כל המתנ"סים במזרח העיר, עם מנהלי מרכזי ריאן ברשויות מקומיות אחרות ועם ארגונים מגוונים. למשל:
 - ארגונים המציעים ייעוץ עסקי כגון מרכז טיפוח יזמות ירושלים (מט"י) ומעוף יזמות עסקית.
 - המועצה להשכלה גבוהה (מל"ג), שמציעה הכוון אקדמי במרכז ריאן. כמו כן המרכז משתתף ביריד של המל"ג.
 - ארגונים העוסקים בתחום התעסוקה, כגון עריכת יריד מעסיקים בתחום ההיי-טק בשיתוף עם ארגון "סטאר פור לייף", הנותן מעטפת תעסוקתית בתחום ההיי-טק. כמו כן ארגון העובדים "מען" נתן במרכז הרצאה בנושא זכויות וחובות בעולם העבודה.

- חברת אינטל – במסגרת תוכנית קהילתית של החברה ושיתוף פעולה עימה, מרכז ריאן קיבל 20 מחשבים ניידים המשמשים את המרכז.

- ממשקים חוץ-עירוניים רבים נוספים היו גם למרכז כיוון, ליחידה לתעסוקה בקהילה מערב העיר וליחידה לתעסוקה במזרח העיר וכן למנהלת תחום תעסוקת עולים.

ממשקים עם שירות התעסוקה

- היעדר קשרים רשמיים ומוסדרים עם שירות התעסוקה הישראלי: לדברי מנהלים ועובדים ברשות העירונית לתעסוקה, אין קשרים רשמיים עם שירות התעסוקה, וכשמתקיים קשר – הוא מבוסס על קשרים אישיים שהם רקמו עם עובדי שירות התעסוקה. חלק מהמנהלים ברשות פונים לעיתים מיוזמתם אל מנהלים בשירות התעסוקה ומבקשים שיתופי פעולה בתחומי עבודתם.

- בשיחה שקיימה הביקורת עם מנהלת מחוז ירושלים בשירות התעסוקה, מסרה האחרונה כי המודל בירושלים ייחודי. לדבריה, הרשות בעיר מפעילה מרכזים עוצמתיים, המעסיקים עובדים מקצועיים שמטפלים כמעט בכל אוכלוסייה המיוצגת בעיר – ואילו שירות התעסוקה עוסק בפלח אוכלוסייה אחד שמקבל קצבאות: מי שפוטר או התפטר או מקבלי קצבת הכנסה.

לדבריה, במועד הבדיקה העירייה ושירות התעסוקה מנסים לגלות את החוזקות של כל אחד משני הגופים וכיצד לשלב כוחות. אולם שירות התעסוקה בוחן את הסוגיה ממקום של אילו תועלות יקבל שירות התעסוקה משילוב הכוחות. למשל: אחד הרובעים בעיר הציע לשלב צעירים, שאינם נמנים בדרך כלל עם האוכלוסייה שבטיפול שירות התעסוקה, בהשתלמויות של שירות התעסוקה ובזמן הלימודים ישולמו להם קצבאות. היא דחתה את הרעיון כי אינה מעוניינת להגדיל את מעגל הקצבאות.

- היעדר שיתופי פעולה בנושא ההכשרות: מנהלת תחום הכשרות ברשות מסרה לביקורת כי הרשות נותנת מענה משלים של הכשרות לכל קבוצות האוכלוסייה (ולא רק לאוכלוסייה המקבלת קצבת אבטלה, כפי שנותן שירות התעסוקה הישראלי). לדבריה, הממשקים עם שירות התעסוקה חלשים. למשל: כשלוש שנים לפני בדיקת הביקורת נקטה הרשות יוזמה לקיים יריד תעסוקה בשיתוף עם שירות התעסוקה, אך לא קיבלה מענה. שירות התעסוקה ועובדיו לא נרתמו ליוזמה ולא שיתפו פעולה עם הרשות.

- שירות התעסוקה הישראלי מגבש תוכנית הכשרות, הנקבעת בידי משרד העבודה, ומפעיל את התוכנית באמצעות ספקים מטעמו. שירות התעסוקה אינו משתף את הרשות העירונית לתעסוקה בתוכניותיו. זאת ועוד, השירות הממשלתי צמצם את פעילותו בתחומי העיר, סגר מרכז הכשרות בעיר, ביטל קורס CNC מתוכנן, והוא מקיים הכשרות בודדות בעיר. במועד הבדיקה מרבית ההכשרות של שירות התעסוקה היו מחוזיות ולא מקומיות. בשל כך, העומס בתחום ההכשרות עבר לרשות העירונית לתעסוקה.

- אחד מיעדי הרשות העירונית לתעסוקה הוא "לקדם תעסוקה איכותית בעיר". לשם השגת היעד, נדרשים הסדרת שיתופי פעולה עם שירות התעסוקה הישראלי ותיאום עימו. הרשות העירונית יזמה מפגש עם שירות התעסוקה כדי לתאם עימו את תוכנית ההכשרות. לדברי מנהלת התחום ברשות, מנהל חדש בשירות התעסוקה הביע נכונות לשותף פעולה, אך השירות לא עמד

בסיכומים שהושגו. למשל: הרשות שלחה לשירות התעסוקה את תוכנית ההכשרות העירונית, אך מנגד עד מועד סיום הבדיקה שירות התעסוקה לא שלח לרשות את תוכנית ההכשרות שלו.

- מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון מסר לביקורת כי כלל הממשקים עם שירות התעסוקה חלשים. חרף זאת, הוא יזם יריד תעסוקה בשיתוף עם שירות התעסוקה ולדבריו יש לו שם איש קשר.
- בניגוד לשאר היחידות ברשות, מנהלת מרכז ריאן מסרה לביקורת כי מתקיים קשר מצוין עם מנהל שירות התעסוקה במזרח העיר. שיתוף הפעולה בא לידי ביטוי באיגום משאבים, למשל בתקציב למתן שוברים, ובהגמשת תנאים כגון מתן אפשרות לתלמידי המרכז לחתום על אבטלה בימים שבהם לא מתקיימים לימודים במרכז.

ממשקים עם משרדי ממשלה

שינויים תכופים בהסכמים קואליציוניים גורמים לשינויים במשרדי הממשלה, לרבות בנושא סמכויות העוברות בין המשרדים, החלפת נושאי משרות וכדומה. הדבר יוצר קושי מובנה בממשקים עם משרדי הממשלה. עם כל שינוי כזה, בכל פעם מחדש, עולה הצורך למסד יחסי עבודה וממשקים מקצועיים עם נושאי התפקידים החדשים.

ממשקים עם משרד העבודה

מינהל תעסוקת אוכלוסיות במשרד העבודה הוקם לפני כשבע שנים (שימש בעבר "זרוע העבודה" במשרד הכלכלה). תפקיד המינהל לרכז את הטיפול ביעדי הממשלה לשילוב אוכלוסייה בעבודה. עבודת המינהל מתמקדת במרכז השלטון המקומי, במיוחד במגזרים הערבי והחרדי.

במסגרת בדיקתה, נפגשה הביקורת עם גורמי המקצוע במינהל לתעסוקת אוכלוסיות שבמשרד העבודה. לדברי מנהלת אגף תעסוקה איכותית במינהל לתעסוקת אוכלוסיות שבמשרד העבודה, האגף פועל לאור יעדי הממשלה כפי שקבעה הוועדה לקידום תחום התעסוקה לקראת שנת 2030, ולפי יעדים אלה קובעים תוכניות ויעדים של המשרד.

לפי הגדרת המשרד, תעסוקה איכותית היא עבודה שיש בה מסלולי קידום ושכר מעל השכר החציוני במשק – שתי תכונות המבטיחות תעסוקה הולמת. כלומר המטרה היא קידום בעבודה שיאפשר להגיע לתעסוקה איכותית.

עבודת האגף מתמקדת בשלושה תחומים: מרכזי הכוון ותוכניות תעסוקה עם השלטון המקומי, תוכנית לצמצום פערי שכר מגדריים ותוכניות להעמקת כישורים וידע, לרבות מערך הדרכה לעובדים העוסקים בתעסוקה (אתר "תעסוקדע").

משרד העבודה (בשיתוף עם משרדים נוספים כגון משרד הכלכלה והתעשייה ומשרד הרווחה) מפעיל ברשות העירונית לתעסוקה תוכניות בנושא תעסוקה באמצעות שלושה מרכזים: מרכז כיוון למגזר החרדי, מרכז ריאן למגזר הערבי ומרכז הזדמנות לכלל המגזרים בדגש על אוכלוסיות חלשות.

האצלת סמכויות ממשרדי ממשלה: העירייה חותמת על הסכמי מסגרת עם משרד העבודה ועם משרד הרווחה, המגדירים את סמכויות העירייה וחובותיה לטיפול בנושא התעסוקה בעיר. בכל שנה נחתם מחדש הסכם.

משרד העבודה מפעיל תוכניות מגוונות בפריסה ארצית. המשרד עורך כמה סוגי התקשרויות: לכל תחום (חרדים, מזרח העיר, מרכז הזדמנות וכדומה) יש הסכם נפרד, שבסיסו דומה בכל התחומים אבל מותאם לתחום המסוים, לרבות הגדרת יעדים ומדדי ביצוע. יש כשלושה-חמישה עובדים של משרד העבודה שעובדים עם כל מרכז בעירייה, והם פועלים בהלימה לתנאים המוגדרים בהסכם.

לדברי מנהלת אגף תעסוקה איכותית במשרד העבודה, לפי מדיניותו המשרד בודק עמידה ביעדים כולל בדיקה חשבונאית ובדיקה איכותנית. לדבריה מדדי הביצוע מפורטים בהסכם. המדדים תלויים במפרט כוח אדם בכל מרכז (בהתאם לפוטנציאל האוכלוסייה נקבעים תקני כוח האדם בהסכם). לכל תקן המוקצה לעירייה, נקבע יעד משתתפים שנתי והשמה בהיקף של לפחות 50%.

מעקב אחר עמידה ביעדים ובקורות

משרד העבודה בודק את מידת העמידה ביעדים ומבצע בקורות בכמה היבטים, כמפורט להלן:

- באמצעות חברת בקרה מטעמו, הבודקת ברציפות עמידה ביעדים כגון אחוז השמות, מידת שביעות רצון וסוג השירותים שהרשות נותנת.
- באמצעות יחידות המשרד העורכות בדיקות, כגון עובדת במינהל במשרה ייעודית למחקר ובקרה והאגף לאסטרטגיה ומחקר.
- באמצעות נתונים מתוך מערכות ממוחשבות: בדיקת עמידה ביעדים מתוך נתונים המוזנים למערכת המידע SF, הצלבה של נתוני המשרד עם נתוני המוסד לביטוח לאומי בדבר גובה השכר – המשמש מדד טוב לאיכות ההשמה.

מרכז הזדמנות

מנהלת אגף תעסוקה איכותית במינהל לתעסוקת אוכלוסיות שבמשרד העבודה אחראית על הפעלת מרכז הזדמנות. לדבריה המרכז מנוהל היטב, והמשרד מסייע לעבודתו באמצעות הקצאה של כמה עובדים מטעמו, הפועלים מתוך המרכז ומסייעים למנהלת המרכז בעבודתה. יש הצטלבות אינטרסים של העירייה ושל המשרד, ומתקיים שיח רצוף במהלך העבודה השוטפת, לרבות בדבר נושאים שעל המרכז לשפר כגון היעדר התכוננות ליעדים שהציב המשרד.

הצד השני של המטבע משקף כי המשרד אינו משתף את הרשות בהחלטותיו והוא עובד ישירות עם מרכזי הרשות, ולא באמצעות מטה הרשות. למשל, המשרד מינה מנהל העובד ישירות עם מנהלי המרכזים של הרשות וכן מינה מדריך אישי מטעמו שילווה אותם בעבודתם.

זאת ועוד, החלטות על תנאי העסקה ושכר נקבעות ישירות עם מנהלי המרכזים, ללא שיתוף העירייה בהחלטות. למשל, המשרד עדכן מנהלת מרכז בדבר העלאה בשכרה, בניגוד לנוהלי העירייה, וללא שתאם זאת מראש עם מטה הרשות והעירייה. לדברי מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי

ברשות, בשל הניסיון המקצועי המגוון ברשות, המשרד נותן מקום נרחב לעמדות המקצועיות של הרשות (ולא רק לעמדות ניהוליות, כמו ביתר הרשויות המקומיות).

מרכז ריאן

מנהלת אגף תעסוקה ערבית במינהל תעסוקת אוכלוסיות שבמשרד העבודה אחראית על הפעלת מרכז ריאן. לדבריה, יש שיתוף פעולה טוב עם העירייה ושביעות רצון בעבודה עימה. כמו כן מתקיים שיתוף פעולה טוב עם ראש העירייה, ששם דגש על תעסוקה במגזר הערבי, לרבות הקצאת תקציבים ייעודיים, סיוע באמצעות דרגי ניהול בכירים במשרד העבודה בפתרון סוגיות לא פתורות, ביקורים במרכז ועוד.

לדברי מנהלת האגף, היעדים השנתיים אינם מפורטים בהסכם שנחתם עם הרשות, מעבר ליעדים מספריים ומגדריים. לדבריה, היעדים מפורטים בתוכניות העבודה.

לדברי מנהלת מרכז ריאן, היעדים שקבעו משרדי הממשלה הם מינימליים, ומתוך תחושת מחויבות לתושבי מזרח העיר – היא שואפת להגיע ליותר. דרכי פעולתה ליישום פעילות המרכז אינן מוכוונות רק להשגת יעדי הממשלה, אלא ליעדים גבוהים יותר, מתוך כוונה לתת לתושבים את המרב. גישה זו מוכיחה את עצמה בתוצאות פעילות המרכז ומחלחלת מטה בהעברת המסר לעובדי המרכז.

מרכז כיוון

מנהל אגף לתעסוקת חרדים במינהל תעסוקת אוכלוסיות במשרד העבודה אחראי על הפעלת מרכז כיוון. לדבריו, מתקיימים שיתופי פעולה עם המרכז ועם כלל מרכזי כיוון. המשרד מכנס פורום ארצי של מפעילי מרכזים לצורך שיתופיות ולמידה הדדית. כמו כן מתקיימים שיתופי פעולה בין מפעילי המרכזים בהפעלת תוכניות גדולות דוגמת שילוב חרדים ביחידות טכנולוגיות בצה"ל.

לדברי מנהל האגף, המטרות והיעדים אינם מפורטים בהסכם אלא במסמך נפרד. כך למשל ב"נוהל בונוסים" מפורטים היעדים והבונוס בגין עמידה בהם, כגון תוספת שכר לעובדי המרכז או גמישות בתוכנית של המרכז הבאה לידי ביטוי בהרשאה להשתמש בתקציב הבונוס לתוכנית נוספת (קטנה) שרוצים לבצע.

שינוי ביעדים: מנהל האגף מסר לביקורת כי המשרד החל תהליך של שינוי ביעדים, למשל מעבר ליעדים של מספר השמות ואספקת תעסוקה איכותית.

דרכי הביצוע: נקבעות באמצעות הבנת צורכי האוכלוסייה במרכז והגמשת הכללים. למשל: בקרב גברים חרדים דרושים לימודים משלימים על-תיכוניים. במצב זה מובן שנדרש זמן עד למועד סיום לימודיו ותחילת תהליך השמה ומסלול תעסוקה, ולכן הגמיש המשרד את הכללים.

מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון מסר לביקורת כי משרד העבודה קובע את הכללים לגבי כלל הפעילות של המרכזים בארץ, ולא תמיד נשמעות העמדות המקצועיות של מנהל התחום, ברמת הרשות המקומית.

היעדר גמישות ביעדים שהמשרדים מציבים

מנהלת מרכז הזדמנות מסרה כי משרד העבודה ומשרד הרווחה אינם מתגמשים בהצבת היעדים למרות הקושי להשגתם. להלן דוגמאות:

- משרד העבודה דורש מהמרכז לבצע הכשרות מקצועיות, וביניהן "הכשרה בשיתוף עם מעסיק" כגון הכשרה בשיתוף עם איגוד המוסכים שארגן המרכז בשנת 2024.
- המשרד קבע יעד של ארבע הכשרות בשנה. לדבריה, זהו יעד מאתגר וקשה להשגה. חרף זאת, המשרד לא נעתר לבקשת המרכז להגמיש את היעד.
- המשרד לא גילה התחשבות בשנת 2024, שבמהלכה רבים מעובדי המרכז נקראו לשירות מילואים. חרף בקשת המרכז, המשרד לא התגמש ביעדים שהציב.
- משרד הרווחה מקצה תקציב "סל גמיש" וקבע יעד שנתי של 1,700 משתתפים (בכל שנה המשרדים מעלים את הרף). היעד מאתגר וקשה להשגה, והמרכז נדרש למאמצים גדולים כדי להשיגו. בשלהי ספטמבר 2024 הגיע המרכז ליעד של 1,500. לדברי מנהלת המרכז, עד סוף 2024 יגיע המרכז ליעד.

הביקורת בחנה כמה דוחות בקרה שביצעה חברת א' מטעם המשרד. נמצא כי החברה מבצעת בקורות על התקציב, החשבוניות ששלחה הרשות למשרד, פערים בדיווח – למשל בין מועד השירות למועד התשלום (לדוגמה חשבונית על פעילות 2023 נשלחה רק באפריל 2024), חשבוניות חסרות – למשל חשבוניות בגין תקורה, הסברים לפער בין סכום הוצאה בגין תקורה ובין סכום חשבונית בגין הוצאת תקורה (המסתכמת בסכום נמוך יותר). כמו כן דרשה חברת א' הסבר לגבי הסדרי התשלום בין אגפים בעירייה (בקשר לשירותים שהרשות קנתה מגורם עירוני). בתום בדיקתה, חברת הבקרה ממליצה לאשר או לדחות את התשלומים לעירייה.

נמצא כי דרכי הפיקוח משתנות בין המרכזים. לדברי המנהלים ברשות, המשרד הקשיח את הפיקוח. למשל בנושא דיווחי הנוכחות: בעבר שלחו המרכזים למשרד דיווח מרוכז של הנוכחות, אך כיום המשרד דורש דיווח פרטני וחתימה של כל משתתף על מסמך השתתפות. כמו כן המפקחים מבצעים בקורות פתע כדי לבדוק נוכחות.

קושי באינטראקציה יומית עם משרד העבודה חלק מהמנהלים ברשות מסרו לביקורת שקשה לנהל אינטראקציה יום-יומית שוטפת עם נושאי התפקידים במשרד. בהיעדר מענה ראוי, המנהלים יוצרים קשרים אישיים עם עובדים במשרד כדי לקדם תהליכי עבודה.

חולשת הממשקים בין הרשות למשרד העבודה באה לידי ביטוי במסמכי הרשות בעניין יוזמה שנקטה הרשות לפתור קשיים בעבודה מול משרד העבודה בנושא מתן שוברים.

- האגף להכשרה מקצועית במשרד העבודה מפעיל תוכנית למתן שוברים להשתתפות – בתשלום חלקי – בקורסי הכשרה מקצועית לקראת השתלבות בעולם העבודה. מסלול זה מאפשר לפונה מאחת מאוכלוסיות היעד לקבל הכשרה מקצועית במקצוע שבחר ללמוד, באמצעות שובר אישי.

לאורך השנים עלו צרכים ובעיות שונות בתהליך הגשת הבקשות לשוברים, כגון אמות מידה נוקשות (בנוגע לשריון תקציבי מטעם המשרד, מועדי הגשת הבקשות, מימוש השוברים ועוד), חוסר נגישות למידע בדבר התקציב הזמין במסגרת השוברים ואי-עדכון בזמן אמת של גובה

התקציב הנותר ובעיות תקציב – קשיים אלה מונעים מאנשים רבים לממש את זכאותם לסיוע זה. לכן הוחלט לשנות את המדיניות בתחום כדי לשפר את השירות לפונים.

- ממסמכי הרשות עולה כי אלה הבעיות העיקריות: חוסר בשקיפות ובנגישות למידע (מרכזי התעסוקה מתקשים לקבל מידע נגיש ושקוף בדבר התקציב הזמין במסגרת השוברים, ואי-עדכון בזמן אמת של היקף התקציב בשימוש מונע יכולת לתכנן קדימה. בסופו של תהליך ארוך בקשות נדחות מסיבה תקציבית, זוהי התנהלות לא מקצועית); יישום תהליך הענקת השוברים לקוי (מגבלות בתקציב, הקורסים המפוקחים הם במקצועות הנתפסים כמיועדים לגברים – אין מענה וחלופה לנשים, קושי בקורסים מפוקחים בשפה הערבית, התרכזות בשכירים ללא מענה לעצמאים); חוסר במענה אנושי במשרד העבודה וקשיים במערכת המקוונת.
- הרשות ביקשה מענה לכל אחת מהבעיות שפירטה בפנייתה וכן להשתתף בוועדה מטעם המשרד, שמחליטה לגבי השוברים. מנהלת תחום הכשרות במטה הרשות מסרה כי המשרד הסכים עקרונית לשתף את הרשות במידע. ואולם במועד הבדיקה השיתוף טרם יושם בפועל מאחר שהמפעיל החדש של התוכנית מטעם משרד העבודה טרם התחיל בעבודתו.
- נמצא כי נוכח הקשיים האמורים בעבודה מול משרד העבודה בנושא השוברים, באפריל 2024 פנתה הרשות למשרד במטרה לייעל את ההתנהלות בין הגופים המפנים ובין החברה שמנהלת את הנושא מטעם המשרד. כלומר הרשות ביקשה להנגיש את תוכנית השוברים ללקוחותיה כדי שימצו את זכאותם לקבלת השובר. כמו כן הוגדרה מטרה משנית: להקל את עבודת עובדי הרשות האחראים על הגשת השוברים למשרד העבודה ולשפר את המענה מהמשרד.
- לשם הנעת הפרויקט לשינוי מדיניות בתחום השוברים ושיפור שירות זה לפונים, נעזרה הרשות בשירותיה של סטודנטית למשפטים ועבודה סוציאלית שריכזה את הטיפול בנושא מול כלל הגופים המפנים בעירייה ובשירות התעסוקה בעיר. הסטודנטית ערכה ראיונות עם גופים מפנים פונים מקבלי השובר ואנשי מקצוע בעירייה ומחוצה לה, המעורבים בתהליך קבלת השובר.
- עיון במסמכי הרשות מעלה שהתהליך חשף ממשקי עבודה חלשים בין הרשות למשרד העבודה: נייר עמדה שהכין צוות הרשות נשלח למנהל האגף להכשרה מקצועית במשרד, המשמש ראש ועדת ההיגוי לשוברים במשרד. המשרד לא הגיב לפניית הרשות. רק לאחר פניות לגורמים נוספים המעורבים בתחום השוברים במשרד, קיבלה הרשות מהמשרד התייחסות מפורטת לנייר העמדה, ונראה שניתן מענה לחלק מהבעיות. לגבי יתר הבעיות, הוסבר כי המשרד עורך שינוי במדיניות או בתחום השוברים, אך לא עדכן את הרשות.
- החברה המנהלת את הנושא מטעם משרד העבודה (מ.ג.ע.ר) אינה בקשר עם הגופים המפנים, ולרוב היא אינה מעדכנת את הגוף המפנה אלא את הפונים בלבד. כמו כן התקשורת עם החברה היא בעיקר בדרך דיגיטלית, ללא מענה אנושי במידת הצורך. התקשורת טלפונית אפשרית רק דרך המוקד, שזמני ההמתנה בו ארוכים. עוד עולה מהשטח כי יש תקלות טכניות וחוסר נגישות למידע במערכת. לכן, כדי לייעל את התהליך, המליצה הרשות לעדכן באופן מסודר את הגופים המפנים בנוגע למצב הבקשות ולספק מענה אנושי זמין לגופים המפנים.
- ממשרד העבודה נמסר בעניין זה: "בימים אלה המשרד התקשר עם נותן שירותים חדש, אופיינה מערכת חדשה להפעלת התוכנית, והוכנסו שיפורים הן בהצגת המידע והן באופן ההגשה. תקוותנו שנותן השירותים החדש ייתן שירות זמין, יעיל ומהיר".

קושי בממשקים עם משרד העבודה בנושא מתן שוברים

- מנהלת תחום הכשרות ברשות מסרה כי משרד העבודה מסייע ללקוחות הרשות ומעניק שוברים לזכאים. הרשות מפנה את לקוחותיה למשרד, אך אינה קובעת את הזכאויות. בכל אחד ממרכזי הרשות מועסק עובד האחראי על נושא השוברים.
- לדברי מנהלת התחום, הקשר עם משרד העבודה הוא חד-צדדי. המשרד אינו מעדכן את הרשות במידע כמו למשל: האם מכסת השוברים הסתיימה או נותרה מכסה שאפשר לקבלה? האם נמחקו בקשות לקבלת שוברים (שהרשות הפנתה למשרד)? לדבריה, הרשות מתעדכנת מהלקוחות שהפנתה למשרד לקבלת שובר.

קושי בעבודה משותפת עם משרד הרווחה ומשרד העבודה

- המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי ברשות אחראית בין היתר על הטיפול בתחום התעסוקה ב"מרכז עוצמה", באמצעות מרכזי הזדמנות. תוכנית מרכזי עוצמה פועלת בפריסה ארצית, במימון **משרד הרווחה**, ומטפלת באמצעות רכזי תעסוקה (מטעם המשרד) במשפחות המצויות בעוני קשה שיש להן פוטנציאל לשיקום. עם זאת רכזים אלו לא קיבלו הכשרה מקצועית כפי שעוברים עובדי הרשות כיום. הרשות יזמה מהלך להכפיף את הרכזים למרכזי הזדמנות, שמפעילים הרשות ומשרד הרווחה ומטפלים באותו פלח אוכלוסייה. המהלך נחל הצלחה. מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מכשירה את הרכזים ומפעילה אותם, באמצעות מרכזי הזדמנות.
- למנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי יש ממשקי עבודה עם מנהלת אגף תעסוקה במשרד הרווחה, שיזמה את הקמת מרכזי הזדמנות. לדברי המנהלת, הממשקים שלה עם משרד הרווחה טובים מאוד.
- מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מסרה ש**משרד העבודה** מתקצב את מרכזי הזדמנות ומכתיב לרשות לתת שירות לכלל האוכלוסייה, ולא רק לאוכלוסיית רווחה. זאת למרות שלרשות יש מרכזים נוספים המספקים שירות לאוכלוסייה חזקה מבחינה חברתית-כלכלית. לדבריה, ראש מינהל לשירותי קהילה הציף את עמדת הרשות והקשיים עם ראשי משרד העבודה, ללא הועיל. לדבריה, המשרד מאיים להפסיק העברת תקציבים אם לא ייענו לדרישותיו. בתגובה לטיטות דוח זה, מסרה הרשות כי משרד העבודה קיבל את עמדת העירייה, והמרכז משרת אוכלוסיות עם חסמים בתעסוקה.
- **היעדר שיתופיות:** מנהלת מרכזי הזדמנות מסרה שהיא משתתפת בפורום מנהלים שמכנסים משרד העבודה ומשרד הרווחה במטרה להדריך ולהכשיר את המנהלים, להעביר מידע ועוד. עם זאת מנהלי המטה ברשות אינם מוזמנים לפורומים האלה. מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מצאה פתרון מקומי: לפי סיכום שהשיגה, מידע חשוב מועבר ישירות אליה.
- **הנחיות סותרות:** שלושת מרכזי הרשות הממשלתיים כפופים למשרדי הממשלה – בעיקר למשרד העבודה ולמשרד הרווחה, אך גם למשרד לשוויון חברתי (תושבים ותיקים) ולמשרד הכלכלה והתעשייה. לדברי המנהלים לכל אחד מהמשרדים כללים משלו. זאת ועוד, יש סתירות בין יחידות בתוך משרד הרווחה, וכן יש ניגודים בין המשרדים וניתנות הנחיות סותרות בין משרד הרווחה למשרד העבודה. לדוגמה: הרשות פועלת לפי הוראות נוהל מטעם משרד העבודה. אך משרד הרווחה החליט לעבוד לפי נוהל מטעמו, השונה מהנוהל של משרד

העבודה. ברשות ציינו שהם ביקשו ממשרד הרווחה לבצע התאמות לנוהל משרד העבודה, אך ללא הועיל.

ממשקים עם מעסיקים

- רבים מהעובדים והמנהלים ברשות הצביעו על קשיים בגיוס מעסיקים. נמצא כי מטה הרשות נוקט פעולות להרחבת מאגר המעסיקים, וכן גם רכזי קשרי מעסיקים ביחידות הרשות. להלן הפירוט:
- במשוב לסיכום פעילות הרשות לשנת 2023 ציינו שלושה מרכזים (ריאן, מרכז קריירה באוניברסיטה העברית, היחידה לתעסוקה במזרח העיר) כי יש קשיים רבים בגיוס מעסיקים וחברות טכנולוגיות וכן קשיים במציאת משרות ללקוחות המרכזים.
 - מנהלת מרכז ריאן מסרה כי לשם הרחבת מאגר המעסיקים המרכז נוקט כמה פעולות, ובהן: פנייה יזומה למעסיקים ומתן מידע שיווקי על מרכז ריאן והשירותים שהוא מספק למעסיקים ללא עלות; איתור מעסיקים ומפגשים עימם בשטח; חיפוש בפלטפורמות פרסומיות ופנייה לכל מעסיק שמפרסם כי הוא מחפש עובדים; פעילות נטוורקינג נרחבת.
 - נמצא כי מרכז ריאן אינו משתף את מנהלת תחום קשרי מעסיקים במטה הרשות במאגר המעסיקים שגיבש. לדברי מנהלת התחום, שום מרכז לא הביע הסכמה לשתף במידע, וזאת בשל אי-קבלת רשות מהמעסיקים לשתף את המידע עם גורמים נוספים וכן תחרותיות בין המרכזים (שיתוף המאגר יביא לפניות של כמה מרכזים לאותו מעסיק). מנהל הרשות העלה את הנושא לדיון בפורום של מנהלים ברשות, וחלק מהמרכזים התנגדו נחרצות לשיתוף המידע עם מטה הרשות. בסוף הדיון הוחלט על פשרה, שלפיה המרכזים ישתפו את מטה הרשות רק במידע בדבר מעסיקים גדולים אך ללא פרטים נוספים על אודותיהם.
 - כאמור לעיל בנושא "היעדר גמישות ביעדים שהמשרדים מציבים", מנהלת מרכזי הזדמנות מסרה שמשרד העבודה דורש מהרשות להפעיל את תוכנית "הכשרה בשיתוף עם מעסיק" ומציב יעד של עריכת הכשרות בשיתוף עם ארבעה מעסיקים בשנה. לדבריה, קשה להגיע ליעד ולאתר מעסיקים שישתפו פעולה. חרף פניית הרשות, המשרד לא הגמיש את היעד.
 - קושי זה קיבל ביטוי בתהליך לשינוי ארגוני שנערך ברשות בשנת 2013, שבו העלו רכזי התוכניות צרכים והצעות שיתמכו בקידום הכיוונים האסטרטגיים שהוגדרו. בין היתר עלה צורך בתפקיד שיתמקד בהגברת שיתופי הפעולה וגיוס ואיגום משאבים, כולל הרחבה של גיוסי הכספים, הגורמים שמעניקים מלגות, מעסיקים ומפעלים בעיר וכדומה.
 - מנהלת תחום קשרי מעסיקים הפיקה עלון פרסום המופץ למעסיקים בעיר, ובו פירוט של המענים שהרשות מספקת למעסיקים בנושא גיוס והשמת עובדים, לרבות פרסום בלוח המשרות העירוני, אירועי גיוס נרחבים, ליווי והכוונה, מרכזי הרשות ופרטי התקשרות עימם.
 - יועצת השמה מטעם המחלקה לפיתוח קריירה מסרה שהיא מקיימת קשרי עבודה עם מאות מעסיקים בשנה (לפחות 200). לדבריה ההיקף משתנה כל הזמן.
- לדברי יועצת ההשמה, מנהלת תחום קשרי מעסיקים במטה הרשות עובדת עם ארגונים גדולים, שבהם יש משרות מגוונות המתאימות לאוכלוסייה מגוונת בכמה מרכזים של הרשות. בשל כך היועצת מפנה מחפשי עבודה למרכזים אחרים שמתאימים להם.

עוד ציינה יועצת ההשמה שהיא מקיימת קשרי עבודה קבועים והדדיים עם מנהלת תחום קשרי מעסיקים במטה הרשות. עם זאת היועצת עובדת ישירות מול מעסיקים, בשל החשיבות שהיא מייחסת להיכרות אישית עם מעסיקים ולתועלות העולות מקשרים אלה. כך פועלים גם יתר יועצי ההשמה במחלקה, כל אחד יוצר ומפתח קשרים עם מעסיקים שבתחום עבודתו.

ייעול עבודת הממשלה בתחום התעסוקה ושיפור השירות למחפשי עבודה ומעסיקים

בספטמבר 2024 הציג משרד האוצר את טיוטת מסמך התוכנית הכלכלית לשנת 2025. אחת הרפורמות הנכללות בתוכנית היא "שינויים מבניים" – ייעול המגזר הציבורי, לרבות ייעול עבודת הממשלה בתחום התעסוקה ושיפור השירות למחפשי עבודה ומעסיקים.

לפי משרד האוצר, הרפורמה המוצעת נועדה לעצור את הכאוס בטיפול הממשלתי בתחום התעסוקה. באוצר זיהו משרדי ממשלה וגופי ממשל רבים העוסקים, ללא כל תיאום, בהכוונת תעסוקה. בהם: משרד העבודה, משרד הכלכלה והתעשייה, משרד הנגב, הגליל והחוסן הלאומי, המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה, משרד הרווחה, הביטוח הלאומי, משרד החינוך, משרד העלייה והקליטה, רשות החדשנות, משרד הבריאות, משרד הביטחון, שירות התעסוקה.

ברפורמה הוגדרו כמה עקרונות, ובהם איחוד גופי התעסוקה וריכוז כל הפעולות תחת קורת גג אחת. מטרת האוצר היא ליצור מבנה חדש של מערך התעסוקה, כך שכל היחידות במשרד העבודה, שירות התעסוקה ושאר המשרדים העוסקים בהכוונה תעסוקתית ובהכשרות ירוכזו במקום אחד. באוצר מציעים מבנה שיכלול אגף שיקבע את המדיניות בשוק העבודה ואגף שיהיה אמון על ביצוע פעולות בתחום.

בתחילת נובמבר 2024 פרסם משרד האוצר באתר הממשלתי באינטרנט כי הממשלה אישרה את הצעת שר האוצר לתקציב המדינה והתוכנית הכלכלית לשנת 2025. לאחר אישור הממשלה, תועבר הצעת שר האוצר לאישור הכנסת כמקובל.

מנהל הרשות מסר לביקורת כי ידוע לו שמשרדי הממשלה מתנגדים לתוכנית, ועם זאת עבודה עם גורם ממשלתי אחד מתכלל תסייע רבות לעבודת הרשות.

מסקנות

1. ממשקי העבודה בין יחידות הרשות הם חלקיים וחלשים. שיתופי הפעולה נערכים ביוזמת המנהלים ולפי שיקול דעתם. בהיעדר הסדרה רשמית נפגעת עבודת הרשות.
2. התנהלות המאופיינת באי-שיתוף העובדים במידע חשוב ובדבר החלטות ניהוליות פוגעת ביעילות העבודה של הרשות ובהפעלת סמכות של מטה הרשות כלפי עובדי השטח.
3. היעדר מיפוי של תהליכי העבודה ואי-חלוקת תחומי אחריות וסמכות בין המטה למרכזי הרשות גורמים לאי-בהירות של תהליכי העבודה, לשיתוף פעולה חלקי ולחוסר חיבור של העובדים לעירייה ולחזון הרשות ויעדיה.

4. היעדר הסדרה רשמית לקידום תהליכי עבודה עם משרדי ממשלה, ממשקים חלשים עימם והיעדר תהליכים לגישור על פערים בין הרשות למשרדים – מקשים את העבודה השוטפת של הרשות ופוגעים בהשגת יעדיה.
5. היעדר הסכמים, חתומים במועד, עם משרדי הממשלה מונעים מהעירייה לקבל שיפוי כספי וגורמים להוצאות מימון עד לקבלתם. יש לכך השלכות מהותיות על פעילות הרשות ועל יכולתה לממש תוכניות עבודה והכשרות.
6. היעדר טיפול נאות בקושי המתמשך לגייס מעסיקים מקשה את עבודת הרשות ופוגם בטיב עבודתה.
7. מאגר מעסיקים שלם ואחוד צריך להיות במטה הרשות לשימושן של כל יחידות הרשות. סירובם של המרכזים לשתף את המטה במידע חיוני מלמד על חולשת הממשקים ברשות, מצב הפוגע בסמכות מטה הרשות ובאיכות עבודתה.

המלצות

1. לשפר את הממשקים בין יחידות המטה ליחידות השטח ברשות. לבצע מיפוי של תהליכי העבודה ושל חלוקת תחומי אחריות וסמכות בין המטה ליחידות השטח.
2. להסדיר את תהליכי העבודה עם משרדי הממשלה ולמסד מנגנונים לגישור על פערים בין הרשות למשרדי הממשלה.
3. לטפל בקשיים בנושא גיוס מעסיקים. לשקול להקים צוות היגוי של יחידות הרשות להגברת שיתופי הפעולה ושיתוף המידע, לחשיבה משותפת ולקידום פתרונות.
4. לנקוט פעולות פרואקטיביות, בשיתוף עם מנהל הרשות לקליטה ועלייה, כדי לממש את הפוטנציאל לקליטתם המוצלחת של עולים חדשים ולהמשך מגוריהם בעיר.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

בנושא היעדר קשרים רשמיים עם שירות התעסוקה: לרשות יש קשרי עבודה טובים לאורך השנים עם שירות התעסוקה, למרות שלכאורה מדובר בארגונים "מתחרים". כל ארגון מכיר ביתרונותיו של האחר, ויש דיונים ברמות שונות כיצד לשפר את שיתופי הפעולה. הקשר איננו מבוסס רק על יוזמה של הרשות, אלא זהו קשר הדדי באופן מובהק. הדרישה לקשרים רשמיים אינה רלוונטית, ושתי המערכות פועלות יחד מתוך רצון טוב והערכה מקצועית לקדם יעדים משותפים.

לעניין הממשקים עם תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון: הקשר עם שירות התעסוקה היה חלש רק בעבר הרחוק, אבל בשנים האחרונות מתקיים שיתוף פעולה רחב ומשמעותי בין שירות התעסוקה למרכז כיוון. בשנה האחרונה העביר שירות התעסוקה למרכז כיוון רשימות של מעל 900 פונים חרדים מלשכת התעסוקה. מרכז כיוון יצר איתם קשר והצליח להביא למרכז לפחות 500 גברים ונשים שקיבלו שירותי תעסוקה וסיוע במרכז כיוון.

המלצה 1: ככל שהרשות גדלה ומתרחבת, אנו פועלים כל העת לשפר את הממשקים בין המטה לזרועות הרשות בעיר. לאורך השנה נערכים דיונים שוטפים בפורומים שונים, על ידי מנהלות המחלקות, הפרויקטורים, ראשי התחומים ומנהל הרשות, אל מול מרכזי התעסוקה והיחידות השכונתיות. המפגשים הללו נערכים בדרגים השונים – מול המנהלים ומול רכזי התחומים ביחידות. שיפור הממשקים והידוק יחסי העבודה בין המטה לשדה נעשים גם באמצעים אחרים המשפרים את תחושת השייכות (סיורים מקצועיים, כנס שנתי, אירועים וביקורים במרכזים). ועדיין יש מקום לשיפור וחיוק הזיקה וחיזוק חלוקת האחריות והסמכות.

המלצה 2: הרשות מקיימת כיום שיתופי פעולה שוטפים עם משרדי ממשלה שונים, הכוללים דיונים תקופתיים, תיאום תקציבי ועבודה משותפת על תוכניות הכשרה ותעסוקה. עם זאת אנו מכירים בצורך ופועלים להסדרה רשמית וברורה של תהליכי העבודה עם משרדי הממשלה כדי לצמצם פערים, לייעל את שיתוף הפעולה ולתת מענה איכותי ומתואם לצורכי התעסוקה בעיר.

המלצה 3: כיום מתקיימת ברשות פעילות יזומה לחיזוק הקשר עם מעסיקים באמצעות פורום קשרי מעסיקים, הכוללת ירידי תעסוקה, מפגשי חשיפה ותוכניות הכשרה משותפות לאורך כל השנה בכלל יחידות הרשות.

המלצה 4: אנו ברשות רואים חשיבות מיוחדת בקליטת עלייה בירושלים בכלל, ובשילוב העולים בתעסוקה איכותית וטובה בפרט. במרץ 2019 נפתח ברשות תקן מנהלת תחום תעסוקת עולים, ומאז מושקעים בנושא מאמצים ותקציבים רבים. העובדת מרכזת פורום מחוזי בנושא תעסוקת עולים עם כלל השותפים (משרד העלייה והקליטה, הרשות לקליטה ועלייה, שירות התעסוקה, הסוכנות היהודית, עמותות וארגונים שונים), שנפגש פעמיים בשנה לדייק את הצרכים ולבנות יחד מענים. כמו כן העובדת מרכזת פורומים ייעודיים לגבי מענים לאוכלוסיות עם מאפיינים שפתיים ותרבותיים דומים. לאורך השנים הוקמו ברשות מגוון מענים לעולים, המותאמים לצרכים השונים ופועלים בקביעות, ובהם: מענים פרטניים בשפות אנגלית, רוסית, צרפתית וספרדית; מגוון תוכניות קבוצתיות בשפות השונות לקידום תעסוקתי, המותאמות לגיל העולים, השכלתם, מספר השנים שהם בישראל, אורח חייהם ומאפיינים נוספים; סיוע לעולים כשהם עדיין באולפנים, לקראת כניסה לעבודה.

פרק רביעי

ריכוז מידע ונתונים

מערכות מידע

תחום "מידע ותקשורת" הוא אחד ממרכיבי הבקרה הפנימית: מידע נחוץ לארגון כדי לממש את אחריות הבקרה הפנימית לתמוך בהשגת יעדיו. ההנהלה משיגה או מפיקה מידע ומשתמשת במידע רלוונטי ואיכותי ממקורות פנימיים וחיצוניים כדי לתמוך בתפקוד מרכיבי הבקרה הפנימית האחרים.

מצופה כי מערכות המידע הממוחשבות ישמשו כלי עזר מועיל בעבודה ויכילו מידע שלם, עדכני ומהימן, שיתמוך בתהליכי העבודה, בתפקוד הבקרה הפנימית ובהפקת לקחים וקבלת החלטות ניהוליות מבוססות הערכה, ניטור ומדידה.

הביקורת בדקה אילו מערכות מידע משמשות את עובדי הרשות לעבודה השוטפת ולאגום הנתונים, מה טיב הנתונים שהיא מציגה ומה מידת השפעתם על השגת יעדי הרשות.

נמצא כי אין מערכת מידע רוחבית ייעודית לעבודת כל מרכזי הרשות. שתי מערכות מידע עיקריות משמשות בעבודת יחידות הרשות: האחת היא מערכת המידע הממשלתית Salesforce מטעם משרד העבודה, שנועדה לנהל את פרטי הלקוחות מקבלי השירות. השנייה היא מערכת המידע "ד.ל.ת", שפותחה עבור הרשות בידי חברת ד'. זוהי מערכת לניהול נתונים ומידע בדבר המענים בתחום התעסוקה שהרשות מפעילה. להלן הפירוט:

1. **מערכת Salesforce (מערכת SF):** בשלושת המרכזים הממשלתיים – כיוון, ריאן והזדמנות – מוטמעת המערכת הממשלתית SF, שבה מנוהלים פרטי הלקוחות מקבלי השירות. במהלך בדיקת הביקורת המערכת נמצאה בשלבי הטמעה שונים במרכזים האלה.

הביקורת בחנה את השימוש של המרכזים במערכת ואת מידת התאמתה לצורכיהם. נמצאו הבדלים בין המרכזים הן בעבודה הנעשית במערכת והן במידת שביעות הרצון ממנה. בעייתיות זו ידועה ונדונה אצל מנהל הרשות.

מנהלי המרכזים ריאן וכיוון מסרו כי מערכת SF נותנת מענה טוב למדי לצורכיהם, אולם נכון למועד הבדיקה יש לבצע בה כמה פיתוחים לשיפור המענה שהיא נותנת. לפי דיווחי כמה עובדים ומנהלים, שינויים תכופים בגורם המפעיל את המערכת מטעם משרד העבודה גורמים לקשיים בביצוע התאמות נדרשות ובעדכון ואפיון של המערכת כך שתתאים לצורכי המרכזים.

רישומים ידניים: למנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון יש גישה למערכת SF שבה עמותת קמ"ח מטמיעה מידע על לקוחות ומענים כגון סדנאות וקורסים. לדבריו, העובדים מנהלים רישום ידני של המידע בגיליון אקסל, ואחר כך מאגמים את הנתונים ומטמיעים אותם במערכת SF. עם זאת אין במערכת SF מידע על מפעילי התוכניות.

מנהל מרכז כיוון הציג בפני הביקורת את המערכת ואת לוח המחווניים שהוא גיבש במערכת SF, המאפשר לו לדבריו לעקוב אחר פעילות המרכז ולנטר אותה.

מנהלת **מרכז ריאן** מסרה כי המרכז החל לעבוד במערכת SF במהלך 2023. לדבריה, כל פעילות המרכז מתועדת במערכת SF, כל שיחה, מפגש ומידע מוטמעים בה. לדבריה ולדברי מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני במרכז, ככלל, השימוש במערכת עונה על צורכי המרכז.

הביקורת סקרה את המערכת ואת הנתונים המופקים ממנה, ועלה כי המידע המוטמע בה מאורגן היטב ומתועד. לביקורת נמסרו עותקי דוחות רבעוניים שהמרכז מפיק מתוך מערכת SF ושולח לחברת הבקרה מטעם משרד העבודה. עיון בדוחות מעלה שהם מאורגנים היטב ומפרטים את פעילות המרכז בכל התחומים הנדרשים.

לעומת זאת, מנהלי **מרכז הזדמנויות** מסרו כי המערכת אינה נותנת מענה מיטבי לכל צורכיהם. לדברי מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי, האחראית על מרכז הזדמנויות, אין במערכת מידע תומך והיא הנחתה את העובדים להטמיע במערכת פרטים בסיסיים של הלקוחות כדי שיהוו בסיס לריכוז המידע על אודות הלקוחות.

מנהלת אגף תעסוקה איכותית במינהל תעסוקת אוכלוסיות במשרד העבודה מסרה לביקורת כי המשרד מבצע בקורות על עבודת מרכז הזדמנויות באמצעות לוח מחוונים (דשבורד) במערכת SF, ואולם כדי לבצע בקורות איכותניות יש להטמיע במערכת נתונים מלאים ועדכניים. לדבריה, היא הצביעה על ליקויים בעבודת המרכז, לרבות אי-הקפדה על תיעוד מלא ועדכני במערכת SF וכן אי-התכווננות ליעדים.

לדבריה, משרד העבודה פועל לשיפור הבקורות שיבדקו את טיב ההשמות. לשם כך המשרד מגבש מודול חדש במערכת SF שייתן אינדיקציות לבקורות איכותניות. למשל מודול "מסלול קידום", שבו יוטמע מידע בדבר איכות ההשמה: האם הלקוח מקבל שכר מעל מחצית השכר החציוני? והאם ההכשרות וההשמה שקיבל ברשות מאפשרות לו מוביליות תעסוקתית?

רישומים ידניים: מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מסרה לביקורת כי כל אחד ממנהלי היחידות שבאחריותה מנהל רישום לפי העדפותיו. למשל, מנהלת היחידה לתעסוקה בקהילה מערב העיר מתעדת מידע בגיליון יש עובדים ביחידה לתעסוקה במזרח העיר לא שולטים בשפה העברית. חלקם מתעדים מידע במערכת "מרום" (מערכת מידע פנים-עירונית המשמשת את יחידות המינהל לשירותי קהילה). לדברי מנהלת המחלקה, היא מתכללת את המידע שכל עובד תיעד במערכת מרום, מאגמת ומטמיעה אותו בגיליון אקסל.

2. **מערכת ד.ל.ת:** לפי חוברת תוכניות עבודה לשנת 2023, אחד מיעדי הרשות הוא "רכישת מערכת ניהול לקוחות לכל השירותים בעיר".

הביקורת בדקה אם הרשות עמדה ביעד שהוגדר, אם המערכת האמורה נרכשה, אם היא הוטמעה בעבודה השוטפת, ומה הערך המוסף שלה לעבודת הרשות.

לפי מסמכי הרשות, מערכת ד.ל.ת נועדה לפשט את תהליכי העבודה, לדייק את הנתונים ולייצר לרשות חיסכון כספי ניכר. בין השאר, המערכת מאפשרת "לייצר אחדות ארגונית – שפה משותפת בין כל המרכזים ברשות. לאגם משאבים בין המרכזים, המבוססים על חשיפה זה לתוכניות של זה, לדווח באופן יעיל ושוטף על ביצוע מענים, לסקור ולנתח בקלות ובאופן מדויק את המענים הקבוצתיים המתוכננים והניתנים בפועל במרכזי התעסוקה השונים ובשכונות בכל החתכים ובכל הרמות החל ברמת התוכנית הפרטנית, המרכז והעיר, לתעדף ולהכווין את פעילות הרשות ולהפיק עבור בעלי העניין דוחות אוטומטיים מבוססי מידע אמת מהשטח".

במועד הבדיקה נמצא שהמערכת לא הופעלה במתכונת מלאה. המידע שמוזן בה חלקי, השימוש בה מצומצם ובמרכזים הממשלתיים לא משתמשים בה כלל. לדוגמה: לשם רכישת המערכת והטמעתה ברשות, מנהלת תחום הכשרות ועובדים במרכזי הרשות ביצעו אפיון מדוקדק של צורכי תחום הכשרות והשתתפו בפגישות עם המחלקה למחקר והערכה ברשות, לרבות קבלת משוב על האפיון וטיבו. אולם חרף השקעתם בהליך האפיון, המערכת לא הוטמעה בעבודת היחידה. לדברי מנהלת תחום הכשרות, התנהלות זו אכזבה את עובדות המרכזים, פגעה בדימוי עבודת המטה וכך פגמה בסמכות של מטה הרשות כלפי עובדי השטח.

זאת ועוד, לדברי מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני במרכז ריאן, יש כפילות בין מערכת ד.ל.ת. למערכת SF. היא ציינה שהדרישה להשתמש בשתי מערכות מקבילות מקשה ומסרבלת את עבודתה משום שעליה להטמיע את כל המידע על פעילות המרכז בכל אחת מהמערכות. בנפרד, דבר הגזול זמן רב. לדבריה, בעבר כשעבדו עם מערכת SPOT מטעם משרד העבודה, מערכת ד.ל.ת הייתה נחוצה לשם קבלת מידע משלים על תוכניות וספקי שירות. ואולם במערכת SF מוזן כל המידע על לקוחות, תוכניות וספקים, לרבות מידע בדבר התוכניות "אמצע הדרך" ו"תעסוקה שווה" שחברת "סינרגיה" מפעילה במרכז מטעם משרד העבודה.

לפי ממצאי הבדיקה, פעולות לתחזוקת מערכת ד.ל.ת. ולפיתוחה – כדי שתציג לוח מחוונים (דשבורד) שישקף תמונת מצב רחבה לגבי סיווג המענים, המטרות והיעדים, קהלי היעד, פעילות המרכזים של הרשות ועוד – נעצרו במהלך שנת 2023 בשל היעדר מקור תקציבי והפסקת תשלומים לחברה.

3. **רכישת מערכת SF וממשק עם מערכת ד.ל.ת:** מנהלת המחלקה למחקר והערכה מסרה כי הרשות ביקשה לרכוש את מערכת SF לשימושן של היחידות העירוניות ברשות.

בדגשים שהגדירה הרשות לעבודתה בשנת 2023 נכתב: "הטמעת מערכות CRM לתוכניות חדשות במרכזים (Selsforce וד.ל.ת)". לדברי מנהלת המחלקה למחקר והערכה, הכוונה הייתה ליצור ממשק בין שתי המערכות האלה, באופן שיציג תמונת מצב מלאה הן של תוכניות הרשות הן של לקוחותיה.

לדברי מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני במרכז ריאן, במרכזים הממשלתיים (ריאן, כיוון והזדמנות) אין צורך במערכת ד.ל.ת. שכן המידע המלא מוטמע במערכת SF. לדבריה, מערכת ד.ל.ת. נחוצה בכל היחידות שאין בהן מערכת SF.

בדגשים שהגדירה הרשות לעבודתה בשנת 2024 נכתב: פיתוח והטמעת מערכת ניהול אחודה לניהול המידע ברשות.

נמצא כי עד למועד סיום הבדיקה התוכנית לא יושמה, ולא בוצעו הפעולות שהוגדרו ליצירת ממשק בין מערכת SF מטעם משרד העבודה למערכת ד.ל.ת. של הרשות. לחלופין, לא פותחה ולא הוטמעה מערכת ניהול אחודה לניהול המידע ברשות. וממילא, כפי שמנהל הרשות מסר לביקורת בנובמבר 2024, הוא הורה לסיים את השימוש במערכת ד.ל.ת, ולא נרכשה מערכת SF בשל סירוב משרד העבודה ליתן הרשאות לרכישתה.

4. **מידע מבוחר:** במועד הביקורת לא היה במטה הרשות מידע מרוכז בדבר כלל ההכשרות הניתנות ברשות, מאגר ספקי השירות של הרשות וגופים הנותנים הכשרות. מנהלת תחום הכשרות ברשות התייחסה לכך, כמפורט להלן:

- **מיפוי ההכשרות הניתנות:** מנהלת תחום הכשרות מקבלת מרכזי הרשות בכל רבעון מידע על פעולותיהם המתוכננות (גאנט). מידע זה שמור אצלה, אולם הוא אינו משקף את הפעולות שיצאו לפועל (בשל קורסים שלא יצאו לפועל או קורסים שנוספו ואינם כלולים בגאנט הרבעוני). לדבריה, הנתונים המלאים על כלל ההכשרות שניתנו שמורים במחלקה לתכנון ופיתוח ברשות, והיא זו שמרכזת מידע מכל מרכזי הרשות לגבי פעילותם, מבצעת בקורות ומטייבת את הנתונים לקראת פרסום דוח הביצוע השנתי של הרשות.
- **מאגר ספקי שירות:** במהלך בדיקת הביקורת החלה הרשות לגבש מאגר המאגד את כלל הספקים נותני השירות ליחידות הרשות. לפי מסמכי הרשות, ביוני 2024 עדכנה עובדת מטה הרשות את עובדי המרכזים של הרשות בדבר ההחלטה של הנהלת הרשות להתמקד בבניית המאגר. צוין שהמאגר ישרת את כלל עובדי הרשות בכלל המגזרים (כללי, חרדי, צעירים וערבי) וירחיב את אפשרויות הבחירה של עובדי הרשות בתוכניות ובפרויקטים שהרשות מובילה.

העובדת הסבירה שבמצב הקיים איתור ספק שיכול לתת מענה מקצועי המותאם לאוכלוסיית היעד הוא דבר מאתגר הדורש תשומות של זמן, מחשבה, תכנון, חקירה ואיתור. בשל כך, עובדי הרשות נוטים לפנות לאותם ספקים המוכרים להם ונמנעים מחשיפת קהל היעד של הרשות לספקים בעלי מומחיות בתחומים מגוונים.

בשלב הראשון עובדי הרשות והמרכזים התבקשו לשלוח לעובדת רשימה, בגיליון אקסל, של הספקים שהמחלקה עובדת עימם, בחלוקה לפי הקטגוריות האלה: סוג המענה שהספק נותן – קורס, סדנה, הרצאה, תוכנית, אירוע; תחום המענה – הכשרות מקצועיות, הקניית מיומנויות, הכנה ושילוב בעולם העבודה, יזמות עסקית, מענים משלימים (כלכלת המשפחה, מיצוי זכויות וכדומה), לימודי שפות, אירוע/כנס, הכשרות צוות (פנימי). לפירוט של כל אחד מהסוגים והתחומים של המענים, ראו נספח 2 (א'-ב') להלן.

- **מוסדות הנותנים הכשרות:** מנהלת תחום הכשרות מסרה במועד בדיקת הביקורת כי מיפוי כזה מצוי בהתהוות בגיליון אקסל הכולל מידע מרוכז של כלל הגופים הנותנים הכשרות בעיר. לדבריה, היא מאגמת את המידע מתוך פרסומים באינטרנט, פגישות שהיא מקיימת במוסדות לימוד, מידע המתקבל ממנהלים ברשות וכדומה.

עיון בפרטי המאגר שגיבשה מעלה כי הוא כולל כ-100 מוסדות בעיר הנותנים הכשרות ב-68 תחומי לימוד. הגיליון כולל גם מידע בדבר פרטי התקשרות עם המוסד, מידע אם תוכנית ההכשרה מוכרת על ידי משרד העבודה, ומי אוכלוסיית היעד של ההכשרה. לדבריה, חסר מידע לגבי מסגרות פרטיות ומוסדות במזרח העיר ובמגזר החרדי.

לדבריה, המידע מסייע בידיה לכוון דורשי עבודה לגופים אלו, למנוע כפילויות בתוכנית ההכשרות של מרכזי הרשות וליזום הכשרות בתחומים שאינם ניתנים בידי גופים חיצוניים.

5. מידע חסר

בדוח השנתי שהרשות מפיקה היא מסכמת את שנת עבודתה. המידע המפורט בדוח כולל נתונים מספריים של לקוחות שקיבלו שירות ברשות, שהושמו לעבודה, ששודרגו בעבודה וששולבו בהכשרות ולימודים. בדוח מפורטים נתונים נוספים כגון כמה מפגשי חשיפה ארגנה הרשות, כמה תוכניות ליזמות עסקית נערכו, כמה תוכניות לגיוס עובדים הופקו בשיתוף עם מעסיקים וכמה מענים משלימים ניתנו כמו למשל מיצוי זכויות ולימודי שפות. עם זאת בדוח חסר

מידע משלים, נוסף למידע הכמותי, על אודות תוצאות הפעולות של הרשות. לדוגמה, כמה מהעובדים שהושמו התמידו לאורך השנים ושדרגו את מעמדם, את שכרם ואת מידת שביעות רצונם מנושא התעסוקה.

איגום הנתונים: לפי מנהל הרשות, לשם תכלול ואיגום הנתונים "הרשות נדרשת לתמרן ולאגם את הנתונים ידנית באמצעות גיליונות אקסל".

6. מערכות מידע חיצוניות

- נמצא שכל המידע על פעילות המרכזים הממשלתיים אינו נמצא במערכת ד.ל.ת. כאמור, רוב המידע מוטמע במערכת SF. נוסף לאלה, רבים מהתכתובות והמסמכים מתועדים בגוגל טפסים (שהוא כלי חיצוני, לא עירוני, המאפשר סביבת עבודה משותפת, יצירה וניהול של טפסים מקוונים ואגירת נתונים ממקורות שונים כדי לנתחם). לדברי מנהלת מרכז ריאן, זאת משום שרק בגוגל אפשר לעבוד בסביבת שיתוף עם משרד העבודה.
- יועצי השמה במחלקה לפיתוח קריירה מתעדים את המידע במערכת מידע חוץ-עירונית לניהול פרויקטים, Trello, לרבות סיכומי פגישות צוות, מעסיקים וסיסמאות.
- מערכות מידע במרכז פיתוח קריירה לצעירים – יועצי המרכז מטמיעים מידע לתוך מערכת המידע COIN של רשות הצעירים.

מסקנות

1. היעדר מערכת מידע רוחבית ייעודית, שתשמש לעבודת כל יחידות הרשות, פוגע ביעילות העבודה השוטפת של יחידות הרשות.
2. היעדר מאגר מידע מרכז בנושאי ליבה של פעילות הרשות פוגע ביעילות ובמועילות של עבודת הרשות, מונע קבלת מידע מלא ושלם שיתמוך בקבלת החלטות ניהוליות ובהכרח פוגם באיכות השירות הניתן לפונים.
3. מידע חלקי המבוזר ומפוזר בין כמה מערכות מידע ובין כמה יחידות, חוסר שיתופיות, היעדר מידע מלא ושלם במערכת ממוחשבת אחודה – כל אלה פוגעים ביעילות ובמועילות של עבודת הרשות, מסרבלים אותה ומחייבים השקעת משאבים לאיגום הנתונים ולהפקת דוחות שיתמכו בקבלת החלטות ניהוליות.
4. השקעת משאבים ברכישה והטמעה של מערכת מידע, ובהמשך עצירת פיתוחה – גורמים לבזבז משאבי כוח אדם וכספים ולהשקעת משאבים בהפקה ידנית של המידע.
5. אי-ביצוע תשלומים לספקי שירות חושף את העירייה לתביעות משפטיות.
6. תיעוד מידע אישי ומקצועי במערכות מידע חיצוניות של חברות פרטיות מהווה פרצת אבטחה חמורה, העלולה לפגוע בחיסיון המידע על לקוחות הרשות.

המלצות

1. לפעול לפיתוח והטמעה של מערכת ממוחשבת אחודה לניהול העבודה והמידע ברשות.

2. לאסור הטמעת מידע אישי במערכות מידע חיצוניות של חברות פרטיות ולהעביר לעובדים הנוגעים לדבר חוזר עיתי בדבר איסור זה. לשקול הטמעת מידע משותף במערכות מידע עירוניות.
3. לנקוט פעולות כדי להטמיע בתהליכי העבודה תהליכי למידה הדדית ושיתוף במידע, לרבות למידה מהצלחות.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

המלצה 1: מערכת ממוחשבת אחודה לשירותי הרשות נחוצה ביותר. משך שנים ארוכות הרשות והנהלת מינהל לשירותי קהילה הציפו צורך זה, הן לתיעודף והשקעה מול הנהלת העירייה ומטה המחשוב העירוני, והן מול משרד העבודה, שאחראי על שלושת המרכזים הגדולים (ומתוך כך מכתוב דרכי עבודה, ולאחרונה אף מערכת מחשוב מסוימת – SF). אנו פועלים כדי להטמיע מערכת דומה, או לפחות מערכת המתממשקת למערכות הממשלתיות, הן מול מנהל מערכות מידע (מנמ"ר) במשרד העבודה והן מול מנמ"ר העירייה, בתקווה למצוא לכך פתרון. מאמצים אלה נמשכים לאורך שמונה שנים, ובתקווה שסוף סוף יישאו פרי.

המלצה 2: מכיוון שאי-אפשר להימנע מהעברת פרטים לספקים החיצוניים המפעילים את מגוון תוכניות הרשות, לאור הערת המבקרת אנו נפעל לכך שבשלב הרישום לתוכנית המשתתפים יאשרו כי הם מסכימים להעביר את פרטיהם הנדרשים למפעיל התוכנית.

המלצה 3: הרשות מקדמת בקרב העובדים הזדמנויות ללמידה, כולל כמובן למידה מהצלחות, באמצעות מפגשים מקצועיים, למידת עמיתים ושיבות צוות קבועות, הן ברמת המטה והן ברמת השטח. עם זאת אנו מייחסים חשיבות רבה לתוכנית העשרה שנתית שתקדם את עובדי הרשות ותעודד למידה משותפת בין כלל העובדים.

לאור המלצת הביקורת, נקדם חשיבה אסטרטגית לבניית תוכנית שתאפשר הזדמנויות ללמידה משותפת, לפיתוח מיומנויות ולחוויות מקצועיות משותפות במהלך השנה. יצוין כי ביצענו בעבר תוכניות לקידום מטרות חשובות אלה, וברוח המלצת הביקורת נמשיך לשלב אותן בתוכנית עבודה של כלל העובדים ולהתמקד בנושאים הנוגעים לשיפור הידע, הקניית כלים ושיפור השירות ברשות.

פרק חמישי

ניהול תוצאתי – פעולות להפקת לקחים וקידום תהליכי למידה

הביקורת בדקה את שיטות ניהול תהליכי העבודה ברשות, כלומר אם הניהול מבוסס יעדים, נתונים ומידע, וקידום תהליכי למידה באופן המאפשר מדידת תוצאות, הפקת מדדי איכות וגיבוש מתודולוגיות לתכנון והטמעתן.

יעדי הביצוע של הרשות

נמצא כי אין ברשות מסמך כולל של מדדי ביצוע מטעם משרדי הממשלה, או לחלופין מסמך המאגד את מדדי הביצוע מטעם הרשות. מנהלי המרכזים והיחידות קבעו ליחידה שבניהולם יעדים בהלימה ליעדים שהציב משרד העבודה. למשל, מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון מסר לביקורת כי קבע יעדים שישמשו סמן להשמה מוצלחת כלהלן: שכר – לפחות מחצית משכר מינימום. משך עבודה – לפחות שלושה חודשים ברציפות. אופן בירור העמידה ביעדים – שיחה יזומה ובירור עם הלקוח אם עמד ביעדים, או עדכון הרשות ביוזמת הלקוח או המעסיק בדבר מצב ההשמה.

הרשות לא קבעה מדדי הצלחה תוצאתיים הניתנים למדידה ולניטור (בדומה למדדי הצלחה שהעירייה קובעת בחוברת תוכניות העבודה). בשל כך, מנהלת תחום קשרי מעסיקים קבעה לעצמה מדדי הצלחה. ואולם לדבריה הרשות אינה מגלה עניין ברמת העמידה ביעדים אלה.

פעולות המחלקה לתכנון ופיתוח במטה הרשות

חלק מתפקידי המחלקה לתכנון ופיתוח במטה הרשות הם ריכוז ופיתוח של הידע המקצועי בתחום התעסוקה, כולל יזום וביצוע סקרים, מחקרים ומבחנים כלכליים (עלות מול תועלת, כדאיות כלכלית וכדומה) ותעסוקתיים, ניתוחם והכנת חוות דעת מקצועיות והמלצות לעבודת הרשות. תפקידים נוספים הם יזום, תכנון ופיתוח פרויקטים כלכליים או בעלי השלכות כלכליות בתחום פעילותה של הרשות, בתיאום עם גורמים עירוניים וחץ-עירוניים שונים.

הביקורת בדקה את דרכי איגום התובנות, המסקנות והפעולות הנדרשות לשיפור המענים שהרשות נותנת. למשל נבדקו דרכי מיפוי של צורכי תעסוקה בעיר, דרכי מיפוי של דורשי עבודה ובחינת מידת כישוריהם והתאמתם לצורכי התעסוקה בעיר – באמצעות התוכניות השונות.

מנהלת המחלקה למחקר והערכה מסרה לביקורת כי התשתיות המחשוביות אינן פועלות, לרבות מודול חדש במערכת ד.ל.ת שפותח עבור הרשות וכולל הגדרה של מטרות, יעדים ומדדי ביצוע לכל אחת מהתוכניות וכן תיעודם במערכת. נוסף לכך אין צוות לאיסוף המידע המצוי ביחידות הרשות השונות. עם זאת, לדבריה, דוח הביצוע השנתי מהווה בסיס להמשך תהליכי למידה. בכל יחידה לומדים את הנתונים של אותה היחידה ועורכים ניתוח והפקת לקחים. יחידת המחקר ברשות מאגמת את כלל הלקחים ומציגה בדוח השנתי לקחים רוחביים.

סיכום פעילות שנתית של הרשות – נתוני ביצוע

היעדר מידע תוצאתי

נמצא כי הרשות מודדת את הישגיה לפי נתונים כמותיים. הרשות מסכמת את פעילותה בכל שנה ומאגמת נתונים בדוח שנתי. עיון בדוח נתוני הביצוע מעלה כי מוצגים בו נתונים כמותיים, אך מלבדם לא כלול בו מידע משלים לגבי פעולות הרשות.

זאת ועוד, הנתונים בדוח הביצוע של הרשות מתייחסים ללקוחות הרשות שעמדו באמות המידה של השמה, הכשרות ושדרוגים. חסר בו מידע לגבי לקוחות שנשרו, לא המשיכו או לא התמידו בתוכניות ההכשרה וההשמות, וחסרות הסיבות לנשירתם. הנתונים החסרים אינם זמינים במטה הרשות במחלקה למחקר והערכה. לדברי מנהלת היחידה, המידע אינו ברשותה אך הוא קיים ביחידות הרשות. לדבריה, באחריות הצוותים ביחידות השונות לבצע בקורות על עבודתם, לרבות ניתוח הנתונים כגון אחוזי הצלחה.

לדברי מנהל אגף מדיניות ותכנון אסטרטגי בעירייה, קשה מאוד "להזיז את המחט" של מצב כלכלי-חברתי. הרשות נמדדת בהתבסס על מספרים. אי-אפשר לדרוש ממנה מעבר לכך למרות שהמידע הכמותי אינו מספיק, שכן יש פער בין תפוקות לבין תוצאות: אם הרשות ביצעה מספר רב של הכשרות והשמות, אבל התוצאה המעשית של מאמצים אלו אינה ידועה, עולה השאלה מה המשמעות של הנתונים הכמותיים שהרשות מציגה.

סמנכ"ל העירייה וראש מינהל לשירותי קהילה מסר לביקורת כי הרשות מודדת את הישגיה לפי הביצוע הכללי, ובכל יחידה, לפי הביקוש – אם הביקוש לשירותי הרשות גובר זה סימן שפעולות הרשות חיוביות – לפי התורים ולפי משוב ממעסיקים. לדבריו, הרשות גדלה בכל שנה ומקבלת עוד ועוד משאבים מהמדינה, וגם זה סימן למקצועיות שהמדינה מייחסת לרשות. היבטים מעמיקים יותר של חיזוק חוסנה החברתי והכלכלי של העיר ותושביה צריכים להיבחן ברמה כלל-עירונית.

עוד הוא ציין כי כל המידע התוצאתי (כגון שיעור ההשתתפות בשוק העבודה, שיעור המובטלים, נתוני התמדה בעבודה) הוא מחוץ לעירייה ומצוי ברשויות המדינה דוגמת הביטוח הלאומי ורשות המיסים. לדבריו, רשויות המדינה לא מוסרות את המידע הזה לעירייה.

אי-התאמות בנתונים

הביקורת סקרה את נתוני הביצוע של הרשות, כפי שפורטו בחוברות תוכניות העבודה ובדוחות הביצוע של הרשות לשנים 2022–2023.

נמצא כי אין התאמה, בכל התחומים, בין הנתונים שהוצגו בתוכניות העבודה לנתונים המסכמים שהוצגו בדוח הביצוע של הרשות לשנת 2022. זאת ועוד, בשניים מהתחומים המוצגים – המתייחסים למספר ההכשרות, הקורסים, הסדנאות והתוכניות לשילוב בעבודה שנערכו וכן למספר המשתתפים בהם – נראתה ירידה בהיקף הנתונים בדוח המסכם, למרות שהנתונים בו הוצגו כמה חודשים לאחר פרסום תוכניות העבודה לאותה השנה. בנתונים שפרסמה הרשות לשנת 2023, יש אי-התאמה בנתונים המתייחסים להיקף ההשמות לעבודה שביצעה הרשות. להלן דוגמאות:

לוח 2: נתוני ביצוע של הרשות העירונית לתעסוקה

מס"ד	תחום ביצוע	שנת 2022		שנת 2023	
		סיכום פעילות (*)	דוח שנתי נתוני ביצוע (**)	סיכום פעילות (*)	דוח שנתי נתוני ביצוע (**)
1.	סך לקוחות	18,000	21,215	23,519	23,519
2.	הושמו בעבודה	4,900	5,667	5,250	5,041
3.	משתתפים בהכשרות, קורסים, סדנאות ותוכניות לשילוב בעבודה	16,500	10,387	16,065	16,065
4.	מספר תוכניות, הכשרות, סדנאות, וקורסים לשילוב בעבודה	699	556	675	נתונים חסרים

* מתוך חוברות "תוכניות עבודה" של מינהל לשירותי קהילה לשנים 2022 ו-2024, בהתאמה.

** מתוך מסמך "דוחות ביצוע" של הרשות לשנים 2022 ו-2023, בהתאמה.

מנהלת המחלקה למחקר והערכה מסרה לביקורת כי הנתונים המפורטים בתוכניות העבודה לשנת 2022 אינם מוכרים לה. לדבריה, לא היא מסרה את הנתונים ולכן לא סיפקה הסבר לפער בנתונים. לגבי הפערים במספר המשתתפים בהכשרות, היא סברה כי ייתכן שהם נובעים משיטת ספירה שונה בכל מרכז. לגבי הפער בנתונים המתייחסים להיקף ההשמות לעבודה בשנת 2023, השיבה כי לפני מועד פרסום דוח הביצוע השנתי התקבלו נתונים עדכניים. בשל חשיבות נושא ההשמות, עודכנו הנתונים בדוח השנתי.

מעקב וניטור בדבר השגת היעדים

לאופן הבדיקה שהרשות מבצעת בדבר צורכי השוק, מידת ההתאמה של דורשי העבודה לצורכי השוק ואופן הכשרתם והתאמתם לצורכי השוק – ראו לעיל בפרק שני: פעולות להגשמת ייעוד הרשות.

פעולות להפקת לקחים וקידום תהליכי למידה

נבדק אם הרשות עורכת בקרב המשתתפים סקרי שביעות רצון מהפעילות ומתוצאותיה ואם נערכים סקרים בקרב מעסיקים.

בתנאי ההתקשרות עם מפעילי התוכניות הם נדרשים לספק משוב מהמשתתפים בשני מועדים: הראשון בסוף התוכנית, והשני אחרי שלושה חודשים – אז נדרש המפעיל להתקשר למושמים ולברר אם הם עדיין מועסקים.

לדברי מנהלת המחלקה למחקר והערכה, מבוצעים סקרים בקרב המשתתפים, והמידע שמפעילי התוכניות מפיקים מהם נמסר לרכז התוכנית ביחידה האחראית, וצוות היחידה דן בתוצאות

ובממצאים ומפיק לקחים. לדבריה, המידע האמור אינו מצוי ברשותה. לא ידוע לה אם נערכים סקרים בקרב מעסיקים.

לדברי מנהל מרכז כיוון, המחלקה לתכנון ופיתוח ברשות לא מבצעת סקרים, למרות שזה תפקידה ויש לה כלים ויכולות לבצע זאת. לדבריו, אין לו ממשקים כלל עם המחלקה לתכנון ופיתוח, ואין היתכנות לביצוע סקרים באמצעותה.

לדבריו, בעבר חברת מ"ש ביצעה סקרי שביעות רצון בקרב המשתתפים. הוא הוסיף כי מנהל מרכז כיוון מטעם עמותת קמ"ח ערך סקר שביעות רצון טלפוני, אך הדבר לא התבצע באופן מאורגן.

להלן דוגמאות לתהליכים להפקת לקחים במרכזי הרשות:

- במרכז ריאן מתבצע תהליך להפקת לקחים בכמה מישורים:
 - באמצעות תיעוד וניטור של פניות ציבור וביצוע בקרה פנימית על ידי תחקור ובקורת טלפונית עם הציבור.
 - ניטור הקורסים, הפקת לקחים ויישום – באמצע כל קורס ובסופו נשלחים לתלמידים טפסים לקבלת משוב בדבר שביעות רצונם מתוכני הלימוד, אופן הלימוד ויחס המורה והצוות.
 - מדדי השמה – המרכז עוקב אחר השמות, בהלימה לתבחינים שקבע משרד העבודה, באמצעות שיחות טלפון לבירור מצב ההשמה: לפני כניסה לתפקיד, אחרי חודש ואחרי שלושה חודשים.
- מרכז הזדמנות מבצע מעקב אחר ההשמות בכמה מועדים לאחר סיום התהליך עם הלקוח: לאחר חודש, לאחר שלושה חודשים ולאחר שישה חודשים. כמו כן לאחר שנה מתבצע מעקב בידי גורם מחוץ למרכז, מתוך תפיסה של מתן עצמאות ללקוח והפחתת תלותו במרכז.

מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי מפיקה דוחות ממערכת SF, שמסייעים לה להגיע לתובנות ולקבל החלטות ניהוליות. למשל דוחות פעילות של מרכז הזדמנות העלו שהיקף ההשמות אינו מספק, או לחלופין שהמידע הנחוץ לא תועד. לכן הוגדר נוהל מעקב (בעל-פה).
- מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון מסר שבעבר בוצעו מעקב ובקרה בדבר טיב ביצוע התוכניות באמצעות חברה ייעודית, "מידע שיווקי", במימון משרד העבודה. לדבריו, לפני כחמש שנים הפסיק המשרד לספק שירות זה בנימוק שהמשרד עצמו מעסיק חברת בקרה ארצית בכל מרכזי כיוון, לרבות בירושלים, ולכן מתייתר הצורך בחברת בקרה מקומית נוספת.

בתקופת הבדיקה ביצעה את הבקרה חברת א', המבצעת בקרה כלל-ארצית מטעם משרד העבודה. לדברי מנהל התחום, החברה מבצעת בקרה תקציבית ותפעולית, אבל פחות יסודית לעומת החברה הקודמת.

מנהל מרכז כיוון מסר לביקורת כי הוא עורך במרכז מדי יום ראשון ישיבת צוות הנהלה, ופעם בשלושה שבועות ישיבה בהשתתפות כל צוות המרכז. בישיבות אלה דנים בקשיים שעלו, מדווחים סטטוס עבודה ביחס לתוכניות עבודה שהוגשו לעירייה ועוד.

כמו כן מנהל המרכז מקיים פגישה תקופתית עם מנהל תחום תעסוקת חרדים ומרכז כיוון שבמטה הרשות, ובה הם דנים באיגום התובנות, המסקנות והפעולות לשיפור המענים במרכז.

- במחלקה לפיתוח קריירה מתקיים תהליך הפקת לקחים בכמה מועדים, כלהלן:
 - באמצע התוכנית – מבצעים "סטטוס אמצע" ובודקים אם הייתה נשירה, אם נתקבל משוב מהמשתתפים ומה המשוב של מלווה הקבוצה מטעם המחלקה.
 - בתום התוכנית – המשתתפים ממלאים משוב. מבוצעת הפקת לקחים לגבי המרצים, התכנים, המשך התוכנית וכדומה. לאחר מכן עוברים ליישום.
 - בהתקשרות עם ספק – המחלקה דורשת שיערוך משוב בסוף התוכנית ושיקיים מעקב שלושה חודשים לאחר תום התוכנית. בשלב זה עליו ליצור קשר עם הלקוחות שהושמו לעבודה ולברר אם הם עדיין מועסקים.
 - מדדי השמה של יועצת השמה מהמחלקה לפיתוח קריירה – אמות מידה להשמה: מי שהגיע לקבל ייעוץ במחלקה והתקבל לעבודה אצל מעסיק באמצעות המחלקה וכן מי שהגיע לקבל ייעוץ במחלקה ומצא עבודה באופן עצמאי.
 - מעקב אחר ההשמה – על פי רוב הנועצים מעדכנים כחלק מהקשר השוטף של יועצת ההשמה עימם, ולעתים היועצת פונה אליהם מיוזמתה ומבררת.
 - לדברי יועצת השמה במחלקה, המשובים שמתקבלים חיוביים: הנועצים מדגישים את המקצועיות, היחס האישי והאמפתי, הדיוק במענה לצרכים שלהם ועוד. כמו כן מעסיקים שולחים אליה משובים חיוביים.
 - הביקורת בחנה משוב של מקבלי שירות שהתקבל אצל רכזת תעסוקה במרכז פיתוח קריירה לאקדמאים. עיון במשוב העלה כי הוא מוטמע בגיליון אקסל ומכיל תיאור מילולי בכמה קטגוריות, ובהן: הסיבה העיקרית שבגינה פנה הלקוח לקבל שירות ברשות, האופן שבו השירות שקיבל סייע לו בתהליך חיפוש עבודה, הסיבות שבגינן ימליץ לחבריו לפנות לרכז תעסוקה, מה היה חסר בשירות שקיבל. לפי חישובי הביקורת, נתקבל משוב מכ- 10% מהלקוחות.
 - ניתוח SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

לפי מסמך "תוכנית עבודה 2024–2025" של מרכז פיתוח קריירה לצעירים, המרכז ערך ניתוח לפי מודל SWOT, המנתח את הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון, ועל בסיס הניתוחים מוערכים סיכויי של הארגון להצליח.

המודל מאפשר לזהות את הגורמים החיצוניים העשויים או עלולים להשפיע על הארגון (לטוב או לרע) וכן לנתח אפשרויות להתמודדות עימם בדרך מיטבית.

להלן תוצאות הניתוח שערך צוות המרכז:

בין חוזקות המרכז: מודל עבודה המשלב מענה פרטני וקבוצתי ועבודה עם קבוצות גדולות של צעירים, חדשנות, צוות מקצועי, ממשקים עם שותפים מרובים – רשת מקצועית רחבה.

בין חולשות המרכז: קושי באישוש תקנים, היעדר היכרות של קהל היעד ושל המענים הניתנים, חולשה בשדות תעסוקתיים של טק וביוטק, חולשה בקשר עם המעסיקים והחזקת שותפויות מרובות.

בין ההזדמנויות שזוהו: חיזוק שיתופי הפעולה ברמה העירונית, זיהוי של רובע הכניסה לעיר המתוכנן – הזדמנות לפיתוח טק ועסקים בעיר, עיר אקדמיה.

בין האיומים שזוהו: ריבוי גופים העוסקים בקריירה במרחב העירוני, קושי במשיכת קהל יעד, שדה המעסיקים בעיר לא אטרקטיבי לצעירים – רובו במגזר הציבורי ובמגזר השלישי (עמותות, אגודות שיתופיות, חברות לתועלת הציבור, ארגוני צדקה ועוד).

- היעדר הפקת לקחים: במפגש הצוות בשלהי שנת 2023 הציגו חברות הצוות אתגרים וצרכים. במפגש זה הציפה היועצת את סוגיית הצורך בתקן למשרה לארגון אירועים. לדבריה, האמירה שלה לא זכתה לתגובה מיוחדת למרות שברשות מצפים מכל יחידה לארגן אירועי חשיפה של הרשות ופעולותיה. הביקורת מציינת כי גם מנהלת תחום הכשרות הציפה צורך זה.

- נמצא כי משרת תחום "שיווק ופרסום" במטה הרשות לא מאוישת למעלה שנה.

מדדים לחוסן כלכלי-חברתי

תרומת הרשות לחיזוק החוסן הכלכלי-חברתי

מנהל האגף למדיניות ותכנון אסטרטגי בעירייה מסר לביקורת כי קשה למדוד חוסן כלכלי-חברתי, וכי מדובר בתהליכים ארוכים ושילוב כוחות של כמה גורמים. העירייה פועלת בתחום התעסוקה לאורך החיים מכמה היבטים כגון חינוך, סטודנטים וצעירים. אפשר לאמוד חוסן כלכלי-חברתי באמצעות מגוון פעולות שהעירייה מבצעת:

1. פעולות הרשות לפיתוח ירושלים (הרל"י) בתחום ההיי-טק, שמביאות לעיר מעסיקים דוגמת חברת מובילאי. מרב התקציבים מופנים לפעולות אלה.
2. פעולות של רשות הצעירים העירונית.
3. פעולות של אגף מדיניות ותכנון אסטרטגי לבחינת שוק העבודה המשתנה בקצב מהיר, כגון משרות שאינן רלוונטיות וצורך עולה בכישורים חדשים:
 - האגף פעל בשיתוף עם הרשות בנושא מידע שיווקי – לגבי מרכז ריאן לתעסוקה במזרח העיר.
 - האגף פעל בשנת 2020 בשיתוף עם מכון ירושלים למחקרי מדיניות בנושא התמודדות שוק התעסוקה בירושלים עם אתגרי העתיד.
 - האגף פעל בשיתוף עם ראש מינהל לשירותי קהילה ויחידת הערכה ומחקר ברשות בנושא שדרוג בעבודה – התאמות לשוק העבודה המשתנה. נעשו ניסיונות לבדוק את המצב בעיר. המהלך לא צלח בשל היעדר מקור תקציבי, והרשות נמדדת בסך ההשמות.
 - לא מתקיימים שיתופי פעולה עם אגף אסטרטגיה במשרד העבודה.

מסקנות

1. נתונים כמותיים כשלעצמם אינם משקפים את השגת היעדים. בהיעדר מידע תוצאתי על אודות פעולות הרשות, נמנע ממנה כלי חשוב למדידת הישגיה ולשיפור פעולותיה.
2. תיעוד המידע, ניהולו ואיגומו במערכת ממוחשבת אחידה לכלל יחידות הרשות – היו עשויים למנוע פערים בנתוני הרשות ולייעל את עבודתה.
3. אי-קבלת המידע הגולמי ממפעילי התוכניות לידי המחלקה למחקר והערכה ברשות, ולפיכך אי-ניתוח של הנתונים העולים ממנו, מונעים מהרשות מידע חשוב שיש בכוחו לתרום לעבודת הרשות ולשיפור עבודתה.
4. דרכי איגום התובנות, המסקנות והפעולות הנדרשות לשיפור המענים שהרשות נותנת הן דיפרנציאליות. כל יחידה קבעה לעצמה את האמצעים, אבני הדרך ואופן הפקת הלקחים. אין אחידות בתהליכים אלה ואין תהליך מובנה ומוסדר מראש. ממצאי הסקרים והתובנות העולות מהם מצויים בידי המחלקה למחקר והערכה, וממילא אינם מנוהלים על ידה. היעדר מידע חיוני במטה הרשות פוגם בתהליך הפקת לקחים מיטבי.
5. משוב מילולי לא מאפשר לערוך ניתוח שלו ולהציג נתונים באופן שיתמוך בקבלת תובנות והחלטות ניהוליות מבוססות נתונים.

המלצות

לנקוט פעולות כדי למסד תהליכים להפקת לקחים וקידום תהליכי למידה, לשם שיפור המענים שהרשות נותנת, לרבות: תהליך מובנה ומוסדר מראש שיכלול אבני דרך ואופן הפקתם, איגום ממצאי הסקרים והתובנות העולות מהם וניהולם במחלקה למחקר ופיתוח, הנחיית המנהלים והעובדים ושיתופם בתהליך ובתוצאותיו.

תגובת המבוקרים

הרשות העירונית לתעסוקה

להמלצה: ברשות פועלת מחלקה לתכנון ופיתוח, ובה יש כלים מקצועיים לקידום תהליכי הפקת לקחים דוגמת העברת שאלונים למשתתפים לפני ואחרי תוכניות. לאור הביקורת, נקדם חשיבה בשיתוף העובדים הרלוונטיים בנוגע להטמעת תהליכי למידה והפקת לקחים לאחר ביצוע פעולות.

חשוב לציין כי הרשות מפעילה ומקדמת מאות תוכניות בשנה, ולכן נערוך חשיבה כיצד להתאים תהליכים אלה למגוון התוכניות. התובנות שיעלו מתהליכים אלה יסייעו לנו לשפר גם את ההיערכות לפני תכנון וביצוע פרויקטים חדשים וגם מחזורים נוספים של תוכניות קיימות. נפעל לכך שגם העובדים ישתתפו בתהליכי החשיבה והלמידה.

סיכום

נתוני מכון ירושלים למחקרי מדיניות מצביעים על שיעור השתתפות נמוך בכוח העבודה בעיר, לעומת השיעור הכללי בישראל: 68% בירושלים לעומת 81% בישראל.

אין בחוק חובה המטילה על הרשות המקומית לספק שירותי תעסוקה לתושביה. על התחום אמון שירות התעסוקה הישראלי. ואולם נוכח נתוני התעסוקה בעיר, הטיפול בנושא קריטי ויש לו חשיבות לפעילות העירייה. סיוע למבקשי עבודה לשכלל את כישוריהם ולמצוא תעסוקה איכותית שתקדם אותם ותתגמל אותם מצד אחד וחיזוק אוכלוסיות חזקות (כגון סטודנטים ועובדי היי-טק) ומתן תמריצים כדי שישארו בעיר מצד אחר – יש להם פוטנציאל לשפר את ההון האנושי בעיר, וכך לתרום לחיזוק חוסנה החברתי והכלכלי.

לרשות העירונית לתעסוקה יש תחומי ביצוע רבים ומגוונים, הפרוסים על מגוון אוכלוסיות. הנתונים שהרשות מציגה בדבר מספר מקבלי השירות, היקף ההשמות לעבודה, תוכניות הכשרות ופעולות נוספות – גבוהים ומבורכים כשלעצמם. יש גאוות יחידה בקרב עובדי הרשות ומנהליה, ויש הכרה בפועלה גם מטעם גורמים חוץ-עירוניים כגון שירות התעסוקה ומשרד העבודה, הרואה בעירייה רשות מקומית מובילה המשמשת דוגמה לעבודה איכותית.

מבלי לגרוע מהאמור, נמצא כי על הרשות לשפר את תהליכי עבודתה ואת דרכי הניהול והתכלול של פעולותיה. מהביקורת עולה כי אף על פי שלפני כמה שנים הגיעה הרשות למסקנה שנוכח מצב התעסוקה בעיר עליה לפעול כדי לחולל שינוי ניכר במגמות הקיימות בשוק העבודה בעיר, היא לא גיבשה תוכנית אסטרטגית ויישומית כדי לחולל את השינוי ההכרחי המתבקש. פעולותיה מתמקדות בעיקר ברמת המיקרו, כלומר למצוא תעסוקה לדורשי עבודה.

פעולות הרשות לחקר שינויים בשוק העבודה וחיזוי צורכי השוק, לתכלול סוגיית הכישורים והמיומנויות הנדרשים בשוק העבודה, להתאמת תוכניות העבודה ותוכנית ההכשרות שלה, לניהול קשרי מעסיקים – לוקות בחסר. זאת למרות שבמטה הרשות פועלת יחידה למחקר ומיפוי, שהטיפול בסוגיות אלה הוא חלק בלתי נפרד מתפקידה. היעדר מידע חיוני זה פוגע בעבודת מרכזי הרשות ויחידותיה. האתגרים בנושא התעסוקה בעיר דורשים תהליך למידה משותף ושיתופי פעולה. תפיסת הניהול של מנהל הרשות מעניקה כר פעולה נרחב למרכזי הרשות ויחידותיה, והפעולות בנושאי הליבה של פעילותה אינן מתבצעות באופן מתכלל. ממשקי העבודה בין מרכזי הרשות ליחידותיה חלשים. הממשקים הקיימים גובשו ביחזמת המנהלים והעובדים, ולא כהסדרה רשמית של הרשות. שיתופי הפעולה בפעולותיהם וכן השיתוף במידע ובניסיון שנצבר הם חלקיים.

תכלול פעולות הרשות יש בכוחו להבטיח כי פעילותה תיעשה באופן מושכל, תוך ראייה כוללת ורחבה, תיאום, שיתוף פעולה ואיגום משאבים.

הביקורת סבורה כי שיפור בתהליכי העבודה של הרשות ובפעולותיה עשוי לסייע בידיה למצות את הפוטנציאל הטמון בה לשיפור ההון האנושי בעיר, באמצעות חיזוק אוכלוסיות במנעד רחב – חזקות וחלשות כאחד – ובכך להגדיל את השפעתה על המאמץ העירוני לחיזוק החוסן הכלכלי והחברתי בעיר.

נספח 1

תחומי פעילות וקהלי יעד של כל יחידה

ברשות העירונית לתעסוקה פועלים מרכזים עירוניים לצד מרכזים במימון ממשלתי כלהלן:

ברשות פועלים שלושה מרכזים ממשלתיים:

- מטה לתעסוקת חרדים ומרכז כיוון – מרכז תעסוקה עבור האוכלוסייה החרדית בעיר, הנותן מענים מותאמים תרבותית ופועל לשלב אוכלוסייה זו במשרות איכותיות ובעלות פוטנציאל קידום.
- המטה לתעסוקה במזרח העיר ומרכז ריאן – מרכז תעסוקה עבור תושבי מזרח העיר, הנותן מענים מותאמים שפתית ותרבותית ופועל לשילוב אוכלוסייה זו במשרות איכותיות ובעלות פוטנציאל קידום.
- מרכז הזדמנות – חלק מהמחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי. המרכז נותן ליווי תעסוקתי לאנשים עם חסמים קלים עד מורכבים בתחום התעסוקה. המרכז מספק שירות לכל מגזרי האוכלוסייה: כללית, חרדית וערבית. עם זאת לפי דיווחי הרשות, האוכלוסייה במגזר הערבי אינה נוטה להשתמש בשירותי המרכז.

מרכז ריאן פועל במימון משרד העבודה ובהנחייתו, מרכז כיוון פועל במימון משרדי העבודה והכלכלה ובהנחייתם, מרכז הזדמנות פועל במימון משרדי העבודה והרווחה ובהנחייתם.

נוסף למרכזים הממשלתיים, ברשות פועלות יחידות עירוניות כמפורט להלן:

• המחלקה לפיתוח קריירה

שירותי המחלקה: ייעוץ והכוון קריירה פרטני, קשרי מעסיקים ופרסום משרות, תוכניות וסדנאות לפיתוח מיומנויות, אירועי קריירה.

במחלקה כמה יחידות, כולן יחידות עירוניות, כמפורט להלן:

- מרכז פיתוח קריירה לאקדמאים

ייעוצי קריירה וליווי תעסוקתי מותאם אישית למציאת עבודה לאקדמאים תושבי העיר בתחומים האלה: הכנה לראיונות עבודה, כתיבת קורות חיים, מידע על שוק התעסוקה, אירועי קריירה, הרצאות וסדנאות למתן כלים לפיתוח קריירה.

שירות פרטני למעסיקים: איתור מועמדים מתאימים למשרות איכותיות.

- **מרכז קריירה באוניברסיטה העברית** – מסייע לסטודנטים ולבוגרי האוניברסיטה לפתח ולקדם קריירה ומכין אותם לעולם התעסוקה.

- **מרכז פיתוח קריירה לצעירים** – נותן מענה לצעירים בתחילת הדרך: חיילים ומשרתי שירות לאומי, סטודנטים ופוסט סטודנטים, עולים צעירים, הכוון ללימודים לדור ראשון

להשכלה גבוהה (תד"ר). המרכז פועל מתוך מרכז צעירים מטעם רשות הצעירים העירונית ובשיתוף פעולה עימו.

המרכז נותן שירותים נוספים לצעירים בתחומי תרבות ופנאי, קהילות צעירים ומעורבות חברתית, וכן מפעיל תוכניות ארציות כגון תוכנית "למרחק" (הכוונה תעסוקתית ליוצאי אתיופיה) ותוכנית "בשבילי" (מיועדת לצעירים וצעירות במצבי סיכון, תוך חיזוק ומיצוי הפוטנציאל הגלום בהם וסיוע להשתלבותם בחברה).

• המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי

נוסף למרכז הזדמנות הממשלתי כמפורט לעיל, במחלקה פועלות יחידות נוספות כמפורט להלן:

- היחידה לתעסוקה בקהילה מערב העיר – יחידה קהילתית לקידום תעסוקה, הפועלת בתוך הקהילה לאיתור אוכלוסיות מגוונות עם צרכים תעסוקתיים ולהנגשה ופיתוח של שירותי תעסוקה בקהילה ובמרכזי התעסוקה.
- היחידה לתעסוקת עולים מפתחת תוכניות עירוניות לעולים שיספקו מענים ייעודיים עבור עולים בשלבי הקליטה השונים.
- מרכז "קעליטה" – עמותה פרטית המסייעת לעולים חדשים מצרפת, במימון עירוני.
- היחידה לתעסוקה בשכונות מזרח העיר – מסייעת לאוכלוסיות עם חסמים מורכבים המתקשים להיכנס לעולם העבודה ולהתפרנס כראוי.
- ביחידה שישה תקני "עוצמה" במימון משרד הרווחה, שלושה תקנים במימון החברה העירונית אריאל, חצי תקן לתחום קשרי מעסיקים וחצי תקן לתחום תוכניות עירוניות ושותפויות.

• המחלקה לתכנון ופיתוח

- תפקיד המחלקה: תכנון, ארגון ופיתוח של המערך הכלכלי והתעסוקתי ברשות העירונית לתעסוקה, לשם קידום פעילויותיה של הרשות בראייה עסקית ושיווקית.
- במחלקה פועלות כמה יחידות: המחלקה למחקר והערכה, קשרי מעסיקים, חדשנות ופרויקטים, הכשרות, שיווק וסושיאל.
- תחום מחקר והערכה.
- תחום קשרי מעסיקים – מתפקידיו: לאתר, לזהות ולקדם צורכי מעסיקים בתחומי ההון האנושי בירושלים. לגייס מעסיקים, לפתח ולשמר קשרים עם מעסיקים וארגונים שונים.
- תחום הכשרות – מטרתו: להיות כתובת מקצועית ברשות לעניין קידום הכשרות, לימודים ותכלול.
- תחום שיווק וסושיאל – המשרה לא הייתה מאוישת כשנה, ועד למועד סיום הבדיקה טרם אוישה.

נספח 2 א'
סוגי המענים שהרשות מספקת

סוג מענה	הסבר
קורס	לימודים ארוכי טווח בנושא מסוים בתחום התעסוקה
סדנה	העברת תוכן הכוללת עבודה מעשית של המשתתפים – בדרך כלל הסדנאות כוללות שניים עד 12 מפגשים
הרצאה	תוכן חד-פעמי שמרצה מעביר, ללא היבט מעשי מצד המשתתפים
תוכנית	פעילות ארוכת טווח, שבה המשתתפים עוברים תהליך ורוכשים מגוון מיומנויות "רכות וקשות" לשם שילוב מיטבי בעולם התעסוקה
אירוע	פעילות חד-פעמית שלא נכללת באף קטגוריה אחרת (כנס, אירוע חשיפה, יריד וכדומה)

נספח 2 ב'
פירוט סוגי המענים שהרשות מספקת

קטגוריה	הסבר	תחום
הכשרות מקצועיות	ספקים/חברות המעבירים לימודים (לרוב ארוכי טווח) שבסופם המשתתפים רוכשים מקצוע כדי להשתלב בעבודה	סוכני ביטוח, טבחות, תוכניות הסבה לסיעוד, נהגי אוטובוס, סייעות ברפואת שיניים, שינניות, היי-טק, סייבר, צמ"ה – מפעילים לכלים כבדים, לקיחת דמים ועוד
הקניית מיומנויות	ספקים המתמחים בסדנאות לרכישת כלים ומיומנויות אישיות שישמשו לתחומים רבים בחיים, ולא דווקא למקום עבודה מסוים	סדנאות העצמה, סדנאות ג'וב קלאב (הכנת קו"ח, הכנה לראיון עבודה, שיטות למציאת משרות)
הכנה ושילוב בעולם העבודה	ספקים המתמחים בהעברת ידע מקיף על עולם התעסוקה, כולל מתן כלים ומיומנויות "רכות וקשות", כך שבסוף התוכנית הפונה יוכל להשתלב בעולם העבודה	סדנאות הכנה לעולם העבודה (לגילי +45, +60, צעירים, חרדים, ערבים, אוכלוסייה כללית ועוד), תוכניות הוליסטיות וסדנאות העצמה לפוני רווחה או בעלי מאפייני רווחה
יזמות עסקית	ספקים המתמחים במתן כלים וליווי לאנשים המעוניינים לפתוח עסק עצמאי או לבעלי עסקים ללא קורת גג (עובדים מהבית או עסק זעיר)	סדנאות לפיתוח והקמה של עסק, ניהול ושיווק עסק קיים, סטוריטלינג, תוכניות מנטורים עסקיים וכדומה
מענים משלימים	ספקים שנותנים מענים נוספים הקשורים לתחום התעסוקה. לרוב מענים אלו ניתנים כמפגש בודד או חלק מסדנה או תוכנית	כלכלת משפחה, מיצוי זכויות תעסוקתיות
לימודי שפות	ספקים המלמדים שפות עם דגש על רכישה או שיפור של השפה התעסוקתית	עברית תעסוקתית, אנגלית תעסוקתית
אירוע, כנס	ספקים המקיימים מפגשים חד-פעמיים רבי משתתפים, שמטרתם העברת תוכן לקהל רחב או משיכת קהל חדש למרכזי התעסוקה השונים	מפגשי חשיפה, הרצאות, כנסים, ערבי הסברה
הכשרות צוות (פנימי)	ספקים שמעבירים ימי צוות והכשרות מקצועיות לצוות	סדנאות לימודיות, ימי גיבוש

מקור: מיפוי של הרשות העירונית לתעסוקה

דוח שנתי 2024

הרשות העירונית לתעסוקה

ברצוני להודות למבקרת העירייה על הכנת דוח מקיף ומעמיק בנושא פעילות ותפקוד הרשות העירונית לתעסוקה. אני רואה חשיבות רבה בביקורת ובממצאיה וסבור כי יש בה בכדי לתרום רבות לשיפור פעילות העירייה בתחומים שנבדקו, ולקדם את שילובם של תושבי העיר ירושלים בשוק העבודה.

על אף שאין זה מתפקידיה הפורמאליים של רשות מקומית לפעול בתחום התעסוקה של תושביה, העירייה רואה חשיבות רבה לנושא זה. שכן, סיוע לתושבים בהכשרות ומציאת תעסוקה איכותית, מקדמת את התושבים, מתגמלת אותם ומביאה לשיפור ההון האנושי ולחיצוק החוסן החברתי והכלכלי של העיר, ואף לצמצום פערים.

כדי לרכז את פעילות העירייה בתחום זה וליצור קידום אמיתי ואפקטיבי, הקימה העירייה את הרשות העירונית לתעסוקה. הרשות העירונית לתעסוקה הפועלת במסגרת המינהל לשירותי קהילה מבצעת פעילות ענפה במטרה לקדם שינוי במגמות הקיימות בשוק העבודה בעיר ולסייע באיוש משרות ותפקידים תוך הסרת חסמים. במסגרת הרשות פועלים כמה מרכזים עירוניים ובכלל זה, מרכזי תעסוקה עבור אוכלוסיות רלוונטיות ובחן האוכלוסייה החרדית ותושבי מזרח העיר. הרשות מציעה מגוון של אמצעי סיוע בתחום התעסוקה כגון קורסים, סדנאות, הרצאות והכשרות מקצועיות אחרות, הכנה ושילוב בעולם העבודה, הקניית מיומנויות תעסוקה ועוד.

חשוב לציין כי נקודת הפתיחה של הרשות העירונית לתעסוקה היא נקודת פתיחה מאתגרת מיתר הרשויות המקומיות. כפי שצוין בדוח הביקורת, בשל גיוון האוכלוסייה בעיר המורכבת בין היתר מאוכלוסיות במצב סוציו-אקונומי נמוך, ולאור שיעור העוני הגבוה בקרב אוכלוסיות אלו, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה בירושלים בגילאי העבודה העיקריים נמוך משמעותית מאשר ביתר ערי ישראל. מציאות זו יוצרת אתגרים רבים עבור העירייה ומחייבת אותנו לפעול באופן אסטרטגי ומתוכנן לשיפור תמידי של המצב.

עוד ראוי להדגיש כי פעילות העירייה באמצעות הרשות היא ייחודית בקרב הרשויות המקומיות בישראל. הרשות משמשת דוגמה ומודל לחיקוי לרשויות מקומיות אחרות בישראל. לא בכדי, הביקורת בחרה לציין לחיוב מספר פעמים בדוח את פעילות הרשות ואף ציינה כי גורמים חוץ עירוניים כגון שירות התעסוקה ומשרד העבודה, שבעי רצון מעבודת הרשות ורואים בה דוגמה לעבודה איכותית.

לצד התשבחות הרבות להן זוכה הרשות, תמיד יש מקום לשיפור ולכן, יש להתייחס בכובד ראש לממצאי הביקורת. הביקורת הצביעה על מספר ליקויים בעבודת הרשות, ובין היתר, על היעדר תוכנית פעולה אופרטיבית סדורה והיעדר תוכניות ארוכות טווח, חוסר בנוהלי עבודה, חוסר בתכלול סוגיית הכישורים והמיומנויות הנדרשים בשוק העבודה, ממשקי עבודה לא מספקים בין מרכזי הרשות ויחידותיה ועוד.

על בסיס הממצאים, הדוח כולל מספר המלצות חשובות, ובהן: גיבוש תוכניות ארוכות טווח ותוכנית פעולה סדורה ואופרטיבית, יצירת שיתופי פעולה עם גופי מחקר עירוניים וחוץ עירוניים כדי לקבל נתונים שיוכלו לסייע לרשות לגבש תוכניות מבוססות נתונים, תיאום פעילות בין יחידות העירייה העוסקות בתעסוקה,

טיפול בכפילויות שיש בעבודת הרשות, בין יחידותיה וגם בין ובין יחידות עירוניות אחרות וכן הגדרת תחומי אחריות וביצוע והגברת שיתופי הפעולה ביניהן. כמו כן, הביקורת המליצה על שיפור הממשקים בין יחידות המטה ליחידות השטח, מיפוי תהליכי העבודה והגדרת חלוקת תחומי אחריות וסמכות בין המטה ובין יחידות השטח ברשות, הסדרת תהליכי העבודה עם משרדי ממשלה, פיתוח מערכת ממוחשבת אחודה לניהול העבודה והמידע ברשות וכן, המליצה הביקורת על הטמעת תהליכי למידה הדדית ושיתוף במידע.

עיינתי בתגובת הרשות העירונית לתעסוקה לדוח. הרשות ציינה כי היא פועלת לגיבוש תוכניות אסטרטגיות, לשיפור הסנכרון והתיאום הפנימי, ולמניעת כפילויות ובזבוז משאבים. כמו כן, הרשות ציינה כי היא מכירה בחשיבות של למידה מעמיקה של שוק התעסוקה ומגמות השינוי בו לאורך זמן. ניכר מתגובת הגורמים המקצועיים כי הם מייחסים חשיבות להמלצות הביקורת וכי בכוונתם לפעול לקבלת כל ההמלצות. אני מברך על התשובות המקיפות וההסברים המעמיקים שניתנו ועל הנכונות לקבל את ההמלצות.

אני מנחה את מנכ"ל העירייה לבחון את הפעולות הנדרשות לאימוץ המלצות הביקורת מול הגורמים הרלוונטיים וכן, לדאוג לכך שיבוצע מעקב אחר תיקון הליקויים שהועלו בדוח. אני רואה בחיזוק התעסוקה בעיר נדבך מרכזי בפיתוח החוסן הכלכלי והחברתי של ירושלים ומאמין כי יישום ההמלצות יתרום משמעותית למימוש יעד חשוב זה.



וועדת ביקורת – תמליל

מספר הוועדה : 31

מקום ההתכנסות : אולם הנהלה 2

תאריך הוועדה : י"א באלול תשפ"ה (04.09.2025)

מזכירת הוועדה בדיון : יונה רוט

שעת תחילת הוועדה : 16:05

שעות סיום הוועדה : 16:25

התמליל נכתב ע"י חברת גולד וורק בע"מ ולא עבר בדיקה או הגהה ע"י גורם כל שהוא בעיריית ירושלים

עיריית ירושלים וחברת גולד וורק בע"מ עושים כל שביכולתם על מנת לייצר תמליל איכותי ובעל ערך. עם זאת מודגש כי קריאה בתמליל צריכה להיעשות באופן מושכל תוך הבנה שיתכנו טעויות ו/או השמטות מסיבות אובייקטיביות שונות.



גולד וורק תמלול והקלטה

גולד-וורק ת M ג R ים

אלדד רבינוביץ:

נתחיל בסבב שמות שיהיה רשום יעזור לנו גם להקלטה אחר כך לזיהוי. אני אלדד רבינוביץ' יו"ר הוועדה. רגע אני.. שנעשה סבב שמות.

יונה רוט:

אני יונה רוט מזכירות הוועדה

עפרה ברכה:

עפרה ברכה מבקרת העירייה

שרי בנימין:

שרי בנימין מבקרת

ינון נוימן:

ינון ממנהל הביקורת

אליהו וינד:

אליהו וינד ראש תעסוקת חרדים ברשות העירונית לתעסוקה

דובר:

לא שומעים אותך שם. אליהו מה?

אליהו וינד:

אליהו וינד ראש לתעסוקת חרדים ברשות העירונית לתעסוקה.

שירה אבני:

שירה אבני מנהלת המחלקה לשילוב וקידום תעסוקתי ברשות העירונית

ניקי קריגר:

ניקי קריגר מנהלת המחלקה של תעסוקה אקדמאית

אלדד רבינוביץ:

לא שמעתי את השם רק?

ניקי קריגר:

ניקי

אלדד רבינוביץ':

נעים מאוד. אז אני מתכבד, רגע

דובר:

מנהל הרשות שהיה אמור להיות איתנו לתשובה והכל הוא נמצא בחופשה בחו"ל..מילואים טוב שחזרת אלינו.

אלדד רבינוביץ':

באמצע

דובר:

באמצע אמרנו נקיים אה...

אלדד רבינוביץ':

כן

דובר:

אבל חיים מתנצל שככה יצא

אלדד רבינוביץ':

אני מתכבד לפתוח את הדיון בוועדת ביקורת 31 ברשות העירונית לתעסוקה, אני אפתח בכמה מילים, ירושלים היא עיר מתקדמת ומתפתחת שמקיימת מיקרו כלכלה משמעותית. יש אצלנו יש אצלנו מגוון של תעשיות מגוון של תחומי עיסוק. מאוד חשוב לנו שכל מי שירצה להתברג בשוק העבודה יוכל למצוא את מקומו כאן, זה משמעותי מאוד לרווחה של התושבים שלנו וגם וכוח הקנייה, שמשפיע על האיתנות הפיננסיות של העיר יש לזה השלכות גדולות. עם זאת, חשוב מאוד לזכור שירושלים מאוד מגוונת, יש לזה השלכות על תרבות העבודה. בציבורים שונים יש תרבויות תעסוקה שונות, לעיתים במכוון לעיתים לא. מאוד חשוב שאנחנו, כעירייה כרשות נכיר את מקומנו. אנחנו רשות מנהלית אנחנו לא רשות תרבותית ואנחנו לא רשות חינוכית, צריכים להקפיד מאוד שלא נגיע ממקום ביקורתי ומחנך לאף אחד מהמגזרים. בעיניי חשוב מאוד למקד את המאמץ ולאפשר, ולאפשר לכל אחד למצוא את מקומו בלי לשנות את אורח החיים שלו, לבוא ממקום ליברלי, פתוח זה נכון לגבי המגזר החרדי זה נכון גם לגבי המגזר הערבי. לא צריך להסכים עם עמדה של כל ציבור. אני אישית לא מסכים עם עמדה של הרבה מאוד ציבורים. לא תמיד אני מסכים עם עצמי אבל לא צריך, לא תמיד צריך להסכים כדי לרצות לשלב אותו ולאפשר לו לבוא, לבוא ולהשתלב בתנאים שיתאימו לו. אנחנו לא עסוקים בחינוך. המבקרת את רוצה גם לפתוח?

עפרה ברכה:

אני, ממש במילים קצרות כי אנחנו קצת בעיכובים עם הזמנים אבל אני רק אומר שחיזוק שוק העבודה בעיר ירושלים זה אחד האתגרים החשובים במיוחד לאור מדיניות ראש העיר והרצון להתקדם ולהתפתח והביא עוד תושבים ויש תרומה, ויש חלק בעניין הזה לרשות התעסוקה. אני גם אומר שאת הרשות העירונית לתעסוקה זה זיקוק ייחודי לעיריית ירושלים, אנחנו לא רואים את זה במגזר המוניציפלי ובסך הכל מרכזת את כל תחום התעסוקה בעיר. אנחנו נלמד ובואו ניגע ב...שרי ערכה את הדוח מתחילתו ועד סופו ואנחנו נעבור על הממצאים, נשמע קצת מה קרה מאז תקופת הביקורת נכון להיום.

שרי בנימין:

אז כפי שידוע השיעור השתתפות בכוח העבודה בירושלים בגילאי העבודה הוא נמוך לעומת השיעור הכללי. בעיקר בקרב נשים במגזר הערבי וגברים במגזר החרדי. עכשיו לא חלה חובה חוקית על עיריית ירושלים להקים רשות תעסוקה, לדאוג לתעסוקה לתושבי העיר אבל כמו שפתחתם ואמרתם יש לנו אינטרס מובהק להגדיל את שיעור ההשתתפות ויש לכך יתרונות לעיר, לעירייה לתושבים. הרשות העירונית לתעסוקה היא חלק ממנהל שירותי קהילה והמטרה העיקרית שלה זה באמת לסייע לתושבים בשילוב בעולם העבודה..לצרכי המעסיקים בעיר וכ"ו תוך הסרת חסמים מעכבים, לפתח את ההון האנושי, לתכלל את העבודה של גורמים נוספים ארגונים חוץ עירוניים, לבנות תכניות משותפות ולסייע באופן כללי לתושבים שיש להם התמודדות מורכבת עם נושא התעסוקה כמו שעופרה אמרה, הפעולות של העירייה, אמרה פעולות הרשות העירונית לתעסוקה הן באמת נחשבות תפקודיות, מכירים ברשויות המקומיות והיא זוכה לשבחים גם בחוץ עירוניים, ממשלה וכ"ו. ונתחיל בממצאים. מטרת הבדיקה הייתה לבחון את הפעילות והתכניות של רשות התעסוקה את ההלימה שלהם לחזון הרשום, להחלטות ממשלה שקשורות לנושא ומידת היעילות והמועילות לתת שירות..ולהשגת יעדי העירייה להגדלת היקף התושבים במעגל התעסוקה בעיר שיתרום מן הסתם לחזון הכלכלי..ממצא ראשון מדבר על תכנית אב לתעסוקה לחומש שהכינה הרשות העירונית לתעסוקה ובאמת נוכח צורך חיוני שהיא זיהתה, ויכול להיות שינוי ניכר בשוק העבודה בעיר, המהלך לא צלח. שכרו שירותים של חברה לייעוץ, ההמלצות שלה לא יושמו. אומרים שההמלצות לא היו יישומיות ובפועל

גיל ריבוש:

הם באו רק שנתיים אחרי שהזמנו אותם

אלדד רבינוביץ':

אנחנו נשמח עוד רגע לשמוע תגובה

שרי בנימין:

ואין תכנית חלופית אלטרנטיבית לתכנית הזו שחשבו להוציא מן הכוח אל הפועל

אלדד רבינוביץ':

גיל אני אשמח אם תוכל, או משהו מטעמך קצת להרחיב על בעצם מה, מה הסיבות של הכשל ואיך אנחנו פותרים את זה לעתיד

גיל ריבוש:

קודם כל אני חושב ששרי עשתה עבודה מעמיקה מאוד, אני חושב שהיא לא השאירה אבן שהיא לא הפכה לא פה וגם דיברנו עם הרבה שותפים וגורמים ממשלתיים וכיו כדי ללמוד. והפתיחה הייתה, גם שלך וגם של שרי דואגת לאתגרים שיש לפנינו. אנחנו הרבה מאוד פעמים אני חושב שזה עולה פה ואנחנו בשנים האחרונות שלחו לנו המון המון משימות אופרטיביות. אנחנו הלכנו עם ההתוויות של המשימה. אוקיי נתנו לך עוד 4 מיליון ₪ במזרח העיר לבצע שזו חתיכת אופרציה להקים, אנחנו לא תמיד יצאנו ועשינו את החשיבה הכללית, אגב שיש משרד שמכתיב לנו בתחומים השונים של רב התקציב של הרשות איזשהם יעדים. אני חושב שזה פה הציף יפה את הצורך בעבודת מטה בעירייה ירושלמית כוללת של השירותים. משהו שאנחנו מתעסקים בו הרבה גם באמצעים אחרים כמו עבודות מטה.. שונים קשרי מעסיקים, נתונים, מידע ודברים כאלה שישבו בצורה לא אחידה חלק בגלל שכוח אדם עזב.. וגם דברים שאנחנו עובדים עליהם קשה כדי, כדי לשפר אנחנו חייבים גם להתייחס למצב מצב. אני חושב שיש לנו פה, נקרא לזה מתנה או נכס בסוף יש 160 עובדים בערך ברשות עוברים תחתינו בערך 15 אלף איש חדשים כל שנה רק במילואים נגיד שזה קהל יעד שבכלל לא חשבנו עליו, יהיו 700 איש נגיד חלקם יותר מחצי מהם אנשים במשבר קריירה שלא יכולים לחזור לחיים הקודמים למרות שיש כאלה שהייתה להם קריירה, ויש לנו המון יכולת לעזור להם כי יש פה המון ידע וזה נכס לעירייה ואנחנו צריכים כמובן כל הזמן לראות שזה בהלימה עם המדיניות ואנחנו מקיימים את זה ויכולים עכשיו גם.. אולי לא קראת לזה ככה אבל אני חושב שעם השנים אנחנו קצת זנחנו אוכלוסיות של צעירים אוכלוסיות משכילות יותר, דברים שניקי אמונה עליהם זה גם אחד מהתאריכים העיקריים שאנחנו מגישים לראש העיר יחד עם רשות הצעירים.. אז כן, אנחנו כל הזמן צריכים לכוון את הספירה מחדש.

אלדד רבינוביץ':

אתה אומר מדיניות, למה אתה מתכוון?

גיל ריבוש:

הרבה מאוד פעמים שמשרד ממשלתי נותן לך נגיד מרכז כיוון לחדדים, 16 מיליון ₪ בשנה, יש לו יעדים מאוד ברורים, אתה מקבל את היעדים, אתה מקבל את התקציב, צריך לעבוד, צריך לפקח, צריך לראות שיש עובדים צריך לראות שיש כן וכך.. אכיפה כן וכך ישירות כך וכך קורסים, שלושה מפגשים לכל הפחות כל מיני דברים כאלה.. עובד באופרציה. אני חושב שמה שהציעו פה זה שכירושלים לעתיד בין היצע עבודה להיצע ההון האנושי ולראות איך מחברים את זה, אני מסתכל

על העיר כולה, אנחנו צריכים, זו משימה שמאוד קשה לעשות אגב זה לא איזה משהו, מה שאותה תכנית.. קיבלנו, עלינו על איזה קוד פרויקט קיבלנו 240 אלף ₪ משהו כזה, וזה בגדול זה לא הצליח מאלף ואחת סיבות לא לקחנו חברה כלכלית מיוחדת. לא הביאו לנו את הדברים האלה, זה קשה לייצר את זה אבל זה בהחלט נצרך.

שירה אבני:

אני רוצה להוסיף שהחודש נכנסה בעצם עובדת חדשה שמנהלת המחלקה לפיתוח ותכנון, שזו בעצם המחלקה שאמונה על זה וזה בהחלט אחת מתוכניות העבודה המרכזיות שלנו לאסוף את המידע וככה להתחיל תהליך אסטרטגי יותר משמעותי להמשך בראייה משותפת. אני אגיד שיש עוד מהלכים קטנים שאנחנו עושים כלומר אנחנו עובדים על דשבורד מסודר של כל הנתונים שכבר יש לנו, להכניס, אנחנו עובדים על אתר משרות שבעצם הוא שואב משרות עירוניות גם בשביל הלקוחות שיוכלו למצוא אבל גם בשביל שיהיה לנו מידע על המשרות שקיימות בעיר. ככה שיש לנו תוכניות עבודה מאוד אופרטיביות כדי באמת לעמוד ביעד הזה ולהציג תכנית עבודה יותר מסודרת להמשך.

שרי בנימין:

אוקיי, אז נעבור לנושא הבא שזה פעולות להגשמת ייעוד הרשות. אני מתייחסת פה לכפיפות מקצועית כמו שאמרתם כמה? 160 עובדים? לא כולם עובדי עירייה, רובם עובדי אריאל נכון? חלקם אולי מרום. כמו שאמר ראש המנהל יש הנחיות גם של משרדי ממשלה והכפיפות המקצועית הזו לכמה גורמים יוצר, יוצר מתח וקושי בעבודה השוטפת גם מהבחינה הזו של מנהלי המרכזים של הרשות, גם מהבחינה הזו של הפעלת סמכויות וכיו וכיו זה מצב גם די מורכב ברשות שמקבל ביטוי בחיי היומיום של העובדים והמנהלים. לגבי תכלול סוגיית הקישורים והמיומנויות שנדרשות בשוק אז באמת יש יחידה למחקר ומיפוי. במטה הרשות אבל, הפעולות שלה היו לוקות בחסר והיא לא סיפקה מידע לגבי הנושא הזה של הכישורים והפניות שנדרשים בשוק וזה נגזר, היא לא סיפקה את המידע אז מזה נגזר.. העבודה התוכנית של ההכשרות, איתור מעסיקים רלוונטיים, דורשי עבודה מתאימים, ההכשרה שלהם וכיו וכיו. אני עייפה מהדיון הקודם, סליחה.

גיל ריבוש:

בכל אחד מהיעדים הממשלתיים אנחנו עומדים בהצטיינות. בטוטאל, כלומר לא תמיד מרגישים שהספינה הולכת יחד לאותו מקום אבל לצורך העניין אנחנו, משרד העבודה נותן לנו ציונים מאוד טובים. אוקיי? אבל אתה מבין מה הדקות שבעצם שרי מצביעה עליה?

דובר:

אני רוצה רגע להוסיף

עפרה ברכה:

שרי בביקורת ירדה לעומק הדברים ממש. כמו שאמרת באמת לא

דוברת:

היא הבינה היטב

גיל ריבוש:

מלמעלה מספיק כדי לראות את ה..

עפרה ברכה:

כן, כן ובדקנו את זה כמו שציינת קודם מזוויות נוספות, אבל בואו אם אתם, נחסוך גם לשרי. כן.

דובר:

רציתי רק להוסיף..באיזה אופן הרשות נותנת את השירות לתושבים. למשל, יש בעצם את המטה הרשות ואת המצד שני שני שירותים מרכזיים שעובדים בשטח. פעם אחת רשת של מרכזי תעסוקה, שגם מרכזי תעסוקה מתוכם יש שלושה מרכזים גדולים יותר שבעצם במימון ממשלתי גבוה או מלא חלקם. ויש עוד

אלדד רבינוביץ':

..ריין ו..

דובר:

ריין והזדמנות. ויש לנו את המרכזיים העירוניים יותר כמו מרכז הצעירים, מרכז אקדמאי ועוד ויש לנו גם כניסה של רכזות בלשכות רווחה. כמעט בכל הלשכות וגם בחלק.. הקהילתיים. יש לכל אחד מבנה היררכי שונה או, ואז כמעט אנחנו מנסים לתכלל את כל האירועים האלה גם לתמוך בהם, במידע, בנתונים, בסיוע, בתקציבים ובתפעול מה שצריך כדי שזה באמת יעבוד. ואז יש עוד. יש חלק שאנחנו..יש חלק אחר שיש לנו ממש יד יותר חופשית שאנחנו יכולים לתכנן ולהוביל ולהתאים יותר את מה שצריך לירושלים. בסוף צריך לזכור גם למשל יש את מרכז כיוון ירושלים או גם מרכז ריין אבל בסוף יש משרד העבודה שהם רואים מרכזי עירייה בכל הארץ או מרכזי כיוון בכל הארץ ככה גם הזדמנות, ואז יש להם נהלים רוחביים מאוד, לפעמים זה..עושים לנו נהלים אחרים באשדוד, בני ברק וירושלים. לא תמיד זה..

שרי בנימין:

תכף נתייחס לנושא הזה. אז באמת בנושא של נהלים

אלדד רבינוביץ':

אנחנו קצרים בזמן

שרי בנימין:

נעבור על זה בבריק. הנושא של הנהלים, האם הנהלים העירוניים באמת משלימים לנהלים של משרדי הממשלה. נהלים שאנחנו יכולים לגבש ויתאימו לעבודה ברשות ויעלו את העבודה וכיו וכיו.

ניקי קריגר:

אז אני יכולה להוסיף שאנחנו כבר שמנו שם ותפקיד לנושא של נהלים, יש לנו כבר מישהי שכבר השתתפה בסדנא בת אל ואנחנו על זה, כאילו אנחנו הצטרפנו למאמץ העירוני לשפר את הנושא של נהלים

אלדד רבינוביץ':

יש צפי בעצם שהיא מתי תכתוב את הנהלים, מתי

ניקי קריגר:

היא ממש עכשיו מתחילה. אנחנו עושים מיפוי, מה צריך אנחנו לא רוצים לטבוע בנהלים אנחנו רוצים לדייק איזה נהלים באמת צריכים אז עכשיו אנחנו עושים מה קיים, מה חסר ואנחנו מתחילים מיד אחרי החגים, ואנחנו בליווי של בת אל אז אנחנו מאוד רוצים

אלדד רבינוביץ':

אפשר עוד חודשיים, עוד 60 יום לקבל עדכון בנושא הזה של הנהלים?

דוברת:

יש חגים אז אולי

אלדד רבינוביץ':

עכשיו אמרתי 60 יום. עדכון לא אמרתי, אני לא חושב שזה יסתיים בחודשיים, נהלים לוקחים הרבה זמן.

ניקי קריגר:

נכון, אבל מה שרציתי להגיד זה שאנחנו לקחנו לתשומת ליבנו את הנקודה המאוד משמעותית הזאת.

עפרה ברכה:

יש סדירות תהליכי העבודה..שאחראים לכל תהליך חלוקה של אחריות, סמכות וכיו וכיו, סליחה אנחנו באמת צריכים להתקדם כי אנחנו באיחור. הממצא הבא

אלדד רבינוביץ':

אנחנו עדיין, אנחנו עדיין בדיון הקודם אז אתם מוזמנים לשבת בכיף אבל עוד רגע יגיע זמנכם. היו כאן עיכובים גדולים בהתחלה, מחילה.

עפרה ברכה:

יש, נמצא כפילויות בעבודת הרשות בנושאי ליבה של העבודה בנושא של הכשרות במזרח העיר, מרכז ריין יש את ה..יש את היחידה במזרח.

אלדד רבינוביץ':

אולי נקבל התייחסות קצרה לכפילויות

עפרה ברכה:

כישרי מעסיקים וגם העובדים הציפו לא פעם את הנושא הזה של כפילויות בעבודת הרשות, תפקידים כפולים גם במטה גם במרכזים, אם אתם רוצים.

דובר:

אז לגבי כפילויות במטה, בשטח בגדול לא אמור להיות אלא המטה אמור לשלב ולתכנן ולייצר את מה שמסביב ולהרחיב את המתודה בדיוק, אבל זה משהו שהוא בשליטתנו. לגבי שירותים בשטח בעולם העבודה כיוון שאין בוס אחד וזה לא כמו רווחה או בריאות או אפילו חינוך, אוקיי, לא בכל המגזרים אבל ברב המגזרים שיש דבר אחד, בעולם העבודה יש כל מיני פרויקטים וכל מיני משרדים. משרד הכלכלה, משרד העבודה, משרד הרווחה, שירות התעסוקה, עמותות, פילנתרופיה הרבה מאוד גורמים. ואנחנו רואים את זה בעולם של הפרויקטיטיס. מחלה, אגב זה זה פעם היה הרבה יותר גרוע, המרכזים הגדולים הם ספינות גדולות שניקזו אל עצמם. פעם אני זוכר לפני 15 שנה עשינו מיפוי היו 70 או 80 תוכניות תעסוקה שונות של גופים שונים. כל גורם עם 30 אלף ש עשה תוכנית תעסוקה. אז זה הצטמצם אבל בהחלט אין בלעדיות בנושאים האלה. לצורך העניין סטאר פור לייף עשינו תרומה איזשהו פרויקט מותר להם לעשות גם דברים אנחנו צריכים שיתופי פעולה זה לא עניין, זה לא בא ממקום של רגולציה זה בא ממקום של יצירת קשרי עבודה מיטיבים.

אלדד רבינוביץ':

השאלה היא אם לא נכון שאתם תשקיעו באיזושהי אנרגיה באמת לתכלל את הדבר הזה. זאת אומרת לא לשלול יוזמות של אחרים כמו שאתה אומר אין לנו סמכות אין לנו רצון אבל כן לנסות לייצר שלתת לכל אחד את המקום שבו השני לא נמצא זה בעצם נושא.

שירה אבני:

אני אגיד שאנחנו משקיעים הרבה אנרגיה בנושא הזה. סתם אני אתן דוגמא, שני נושאים שעשינו רק לאחרונה פורומים עם כל מיני שותפים בנושא של תעסוקת מבוגרים יש כמה גורמים שונים בתוך העירייה שעוסקים בנושא הזה וגם חיצוניים לעירייה. עשינו פורום, חילקנו בינינו תפקידים, ניסינו

לשפר את העבודה גם בנושא של תעסוקת נשים כלומר זה נושא שאנחנו כמטה בודאי שזה אחד הדגש שלנו איך לעגן את המשאבים ולייצר עוד שירותים.

גיל ריבוש:

אני חייב לתת לך דוגמא כדי לעצבן אותך. בסדר? שירה אחראית על מרכז הזדמנות שהתמחה במילואימניקים. אוקיי והוא הצליח גם במרכז העיר בקינג ג'ורג'. במגדל. התמחה, הגיעו אנשים מג'ידים, עורכי דין, הייטק, הכל וגם אנשים בני 24 שעבדו. פתאום הממשלה החליטה שכל העיסוק בנושא הזה עובר לא למשרד העבודה מה שהיה עד עכשיו, אלא לשירות התעסוקה. אנחנו מתקשרים לשירות התעסוקה, לא נערכו אליהם אנשים הם לא יודעים לא שום דבר, אבל כבר קצין מילואים ראשי אמור להעביר את כל הדאטה לשם. עכשיו אנחנו, תבינו את האבסורד, פה יש מקום, כולם מכירים אותו, אנשים מגיעים, עכשיו שירה צריכה.

שירה אבני:

צריכה שיתופי פעולה חדשים

גיל ריבוש:

צריכה שיתופי פעולה שלא לומר לחזר. אני מבקש מראש העיר..ראשי שאנחנו נמשיך לקבל את הנתונים כדי שנוכל להציע שירותים. כי אם יגיע אליי משהו ואנחנו לא ניתן שירות כי עירייה זה הזוי..שירות התעסוקה זה לא אנחנו. עכשיו זה, בעולם של תעסוקה זה קורה כל הסכם קואליציוני, אז הדברים האלה הם.

דובר:

גם עובד מעבודה לכלכלה, וגם לרווחה וחוזר.

אלדד רבינוביץ':

ככה זה כשיש הרבה תקציב.

גיל ריבוש:

שזה לא תחת חוק. אז כן, זה בהחלט חלק גדול מהעבודה, בטח של המטה ושל המנהלים.

אלדד רבינוביץ':

תודה רבה

עפרה ברכה:

בקשר באמת לנושא הבא של ממשקים, וממשקים חלשים גם בתוך הרשות ביחידות המטה ובין יחידות המטה ליחידות בשטח צריך לשפר את הממשקים זה מתקשר גם לנושא של מיפוי תהליכי

עבודה ובאמצעות הנהלים וכ"ו וכ"ז וגם חיזוק הממשקים עם שירות התעסוקה הממשלתי לצורך העניין וחיזוק שיתופי הפעולה והרצון להגיע לתוצאה מיטבית לטובת תושבי העיר. ממצא הבא לגבי ריכוז מדד הנתונים. אין מערכת אחודה, מערכת ממוחשבת אחודה היא כל מרכזי הרשות. המרכזים הממשלתיים עובדים באמצעות מערכת סלספוס. מי ששמע גם לאחרונה אני אשלח לכם. וצריך, עולה צורך גם מהעובדים גם מנהלים צריך לעגן את כל הנתונים כדי לקבל תמונת מצב מלאה, שלמה, שאפשר יהיה להוציא נתונים דוחות מנהלים, לקבל החלטות ניהוליות לשפר את עבודת.

אלדד רבינוביץ':

אתם כתבתם שיש לכם מערכת שאתם רוצים להטמיע.

גיל ריבוש:

מאז, פעם היו, המשרד עבד במערכות שונות, המשרד במשך 3 שנים בערך ניסה לחבר הכל למערכת ובסוף..אנחנו..ראשי הביטוח הם עשו אצלנו את הפיילוט אמרנו להם תנו לנו את אותה מערכת אנחנו נקנה מכס את אותה מערכת ושאר השירותים שהם עירוניים שהם לא מהממשלה וזה פשוט סורב פעם אחר פעם היו לנו דיונים עם יועצים משפטיים עם איתמר עם אלה עם כולם לנסות עם ה..של משרד העבודה פשוט תנו לנו אנחנו נקנה. עלו טיעונים בעיניי לא תקפים אבל לא הצלחנו לפרוץ את זה. בסופו של דבר החלטנו לא להמתין לזה כי אנחנו גם צריכים להשתדרג במרכזים שלנו ואנחנו..ביטוח של מערכת משלנו ואנחנו נחבר בין הדברים ברמת ההנהלה אבל זו לא אותה מערכת לצערנו הרב. אבל אין לנו יכולת לשלוט פה, לשלוט בזה ואנחנו לא יכולים שהשירותים העירוניים יהיו נמוכים. להמתין, ולהמתין, ולהמתין עד ש..

שירה אבני:

כבר יש התקדמות ויש, אנחנו עובדים על מערכת חדשה שכן מתכללת את כל שאר השירותים.

ניקי קריגר:

כמו מישוהו שהוא לא במרכזים הממשלתיים, עכשיו עברנו הדרכות ואנחנו כל העובדים שלי כבר משתמשים במבט לתושב. שזה כן שזה לא היה עד עכשיו וממש אקסלים שזה, אז עכשיו לפחות הגשנו שאנחנו מתקדמים והעובדים נרתמים

אלדד רבינוביץ':

רגע אז זהו הייתה כאן איזושהי הערה לגבי מידע פרטי שעובר לחברות פרטיות. זה משהו שיצרנו את הנהלים הנכונים למנוע?

שירה אבני:

יש לנו מערכות. תראה במערכת של המדינה זה מערכת של המדינה יש לה אבטחה תחת המדינה אנחנו משתדלים לעקוב אחרי זה כדי לוודא שזה באמת מוגן וגם במערכת שלנו זו מערכת שעשו

עליה בדיקות וככה, אנחנו לא שולחים מחוצה פרטים ותעודות זהות וכ"ו אנחנו לא משתפים את זה כמו הנהלים של העירייה באופן כללי הנהלים הרגילים משתדלים מאוד מאוד להקפיד.

אלדד רבינוביץ':

מצוין, עפרה רוצה להוסיף משהו?

עפרה ברכה:

לא

אלדד רבינוביץ':

טוב אז אני אסכם, מישהו עוד רוצה להוסיף משהו? אז אני אסכם, האמת שכשקראתי את הדוח היה לי קשה להבין מה זה הרשות. ניסיתי כל הזמן להבין בעצם לקבל איזושהו חווייה של הבנה כללית מה זה הרשות. היה לי קשה, אני חושב שעכשיו הבנתי קצת יותר בישיבה אז אלף באמת להודות גם לנבחרת גם לשרי על העבודה ועל הזרקור שהוסר וגם לכם על העבודה המשמעותית שאתם עושים על הקבלה ברצינות של דוח הביקורת אני מאמין שבסופו של דבר כל דבר כזה מקדם אותנו עוד צעד לעבר המטרות שהם מטרות טובות ומועילות. אני מקבל את המלצות הדוח בכפוף להערות ותוספות.. ממליץ למועצה לאמץ את מסקנות הוועדה הישיבה נעולה תודה רבה.