

29 ביוני 2026

לכבוד

יו"ר ועדת המשנה לקידום תעשיית הייטק, חה"כ אביגדור ליברמן
חברות וחברי הכנסת

שלום רב,

**הנדון: משבר ההייטק הוא גם משבר של הון אנושי:
הצעה לבחינת קרן ענפית משותפת להכשרה, הסבה וקליטת עובדים**

מבוא

תעשיית ההייטק הישראלית מתמודדת עם האטה בגיוסים, גלי פיטורים ושינוי מהיר בהרכב המקצועות בעקבות כניסת טכנולוגיות בינה מלאכותית (AI), מעבר פעילות לחו"ל והחרפת התחרות הגלובלית (בנק ישראל, 2025; רשות החדשנות, 2025א). שינויים אלו עלולים להעיד על שינוי מבני בשוק העבודה בהייטק ומעלים את הצורך במנגנון ענפי גמיש לאיסוף מידע, זיהוי מוקדם של צורכי מיומנויות, תיאום השקעות בהכשרה מקצועית וסיוע במעברים תעסוקתיים.

משבר זה אינו מקומי לישראל ואינו אירוע נקודתי. אחרי למעלה מעשור בו רמות ריבית נמוכות הניעו עלייה ניכרת בהיקפי ההשקעה בהון-סיכון, סביבת הריבית הגבוהה ואי-הוודאות הכלכלית צמצמו את זמינות האשראי ואת ההשקעות בחברות הזנק. גם בשנת 2024 ובתחילת 2025 עסקים בענף ההייטק פעלו בסביבת מימון מגבילה ועלויות הריבית יחד עם חוסר יציבות גיאופוליטית הובילו משקיעים ללחוץ על סטארט-אפים לצמצם עלויות ולהגיע לרווחיות (OECD, 2025; KPMG, 2024). במקביל, התרחבות השימוש בבינה מלאכותית מאיצה מה שעלול להיות שינוי מבני בתמהיל המשרות: חברות מפנות משאבים לתשתיות AI ומצמצמות שכבות ניהול ותמיכה. כך, לדוגמה, הודיעה מיקרוסופט ב-2025 על קיצוץ של כ-4% מכוח האדם העולמי בחברה על רקע השקעות AI בהיקף של כ-80 מיליארד דולר (Reuters, 2025).

ברמה העולמית, בשנת 2025 נרשם אובדן של כ-245 אלף משרות בענף ההייטק, עלייה של 15% בהשוואה ל-2024. הבינה המלאכותית צוינה כגורם ישיר לפיטוריהם של כ-54.8 אלף עובדים, פי 12 מאשר ב-2023 (Challenger, Gray & Christmas, 2025). ב-2026 קצב הפיטורים הואץ, כשנכון לחודש יוני נרשמו כ-185 אלף מפותרים בענף - קצב של למעלה מ-1,000 עובדים ביום, הגבוה כמעט פי שניים מהקצב שנרשם ב-2025. הבינה המלאכותית צוינה כגורם לפיטורים של כ-87.7 אלף עובדים בששת החודשים הראשונים של 2026, נתון הגבוה מזה של השנה הקודמת כולה (Challenger, Gray & Christmas, 2026; SkillSyncer, 2026).

ענף ההייטק הישראלי מתמודד אף הוא עם המשך מגמת הפיטורים ב-2026, יחד עם שמירה על נתוני מאקרו גבוהים מבחינת חלקו בתוצר, יצוא וגיוסי הון (Israel Innovation Authority, 2026). דו"ח מצב ההייטק 2026 של רשות החדשנות מראה, כי בתחילת השנה רק כ-62% מעובדי חברות ההייטק הישראליות הפרטיות הועסקו פיזית בישראל, זאת לעומת 69% ב-2019. לצד זאת, חלק הולך וגדל של הנהלות החברות פועל בארה"ב ובמרכזים אחרים בחו"ל (Israel Innovation Authority, 2026; Ynet, 2026). בנוסף, נתוני רשות החדשנות ופרסומים תקשורתיים מצביעים על כך שמספר עובדי המו"פ בישראל המשיך להישאר נמוך ביחס לשיאי העשור הקודם, לאחר צמצום של כ-3,500 משרות פיתוח ב-2025, בעוד שבשוק העבודה נמדדת עלייה במספר דורשי העבודה בהייטק – מעל 20 אלף מבקשי עבודה, עם פגיעה חריפה במיוחד במשרות ג'וניור ותפקידי כניסה (Israel Innovation Authority, 2026; i24NEWS, 2026).

המשבר אינו משפיע באופן שווה על כלל עובדי הענף בעולם. הקיצוצים ממוקדים בעיקר בתפקידי מעטפת כמו מכירות ושיווק, משאבי אנוש ושירות לקוחות, שצומצמו בשיעורים גבוהים מהמוצע, לצד ירידה חדה

בכניסה של עובדים צעירים לענף (מנלה, 2025; רשות החדשנות 2025א'). בישראל נמצא, כי AI היה הגורם שצוין כאחראי לכחמישית מהעלייה באבטלה של מתכנתים וכי העובדים הצעירים הם הנפגעים הראשונים (Debowy, Epstein & Weiss, 2026). ביטוי לפגיעה זו בעובדים התבטא בכך שב-2024 נכנסו לענף 360 ג'וניורים בלבד מתוך כ-6,500 בוגרי אקדמיה שמסיימים את לימודיהם מדי שנה (מנלה, 2025).

מנתוני שירות התעסוקה עולה, כי ב-2025 חלה עלייה קלה במספר דורשי העבודה במשלחי היד של ההייטק, אך בקצב איטי יותר מזה שנרשם ב-12 החודשים שקדמו לה. על פי הנתונים, בדצמבר 2025 נרשמו כ-16.3 אלף דורשי עבודה בהייטק, שיעור הגבוה כמעט פי שתיים מהשיעור בדצמבר 2022. במדד המצטבר מאז ינואר 2022 העלייה במספר דורשי העבודה בהייטק גבוהה משמעותית מהשינוי בכלל דורשי העבודה - כ-226% לעומת כ-110% בהתאמה (פורמן, 2026).

נייר זה יסקור את הכלים המוסדיים שמדינות שונות בעולם מפעילות כדי להתמודד עם משברים ענפיים. במוקד הסקירה עומדות קרנות הכשרה והסבה מקצועית ציבוריות וסמי-ציבוריות. קרנות אלה הן כלי מימון ייעודיים שנועדו להכשרה מתמשכת, שדרוג מיומנויות (upskilling) והסבה מקצועית (reskilling) של עובדים, בדגש על תקופות של מעבר מבני ושל זעזועים בשוק העבודה. מרבית הדוגמאות שיובאו לעיל אינן נוגעות באופן ישיר לתעשיית ההייטק, אך הן עשויות להעניק בסיס למענה ממוקד לענף זה.

חשיבות שילובם של השותפים החברתיים בעיצוב ויישום כלי המדיניות

באופן כללי, הספרות המחקרית, כמו גם דוחות מדיניות של גופים בינלאומיים כדוגמת ה-OECD וארגון העבודה הבינלאומי (ILO), מדגישים את התועלות שמעלה מעורבות השותפים החברתיים (ארגוני העובדים וארגוני המעסיקים) בעיצוב מערכות מהסוג העומד במרכז נייר זה. ה-ILO עיגן עיקרון זה ב"המלצה בדבר פיתוח משאבי אנוש" (R195) משנת 2004 הקובעת, כי על המדינות לפתח מסגרות לפיתוח מיומנויות בשיתוף השותפים החברתיים, וכי הדיאלוג החברתי¹ הוא אמצעי מרכזי להבטחת רלוונטיות ההכשרה לשוק העבודה (ILO, 2004). כמו כן, ה-OECD, בדוח "Getting Skills Right: Making Adult Learning Work in Social Partnership" מצא, כי מעורבות השותפים החברתיים משפרת את ההיענות של מערכות ההכשרה לצורכי המעסיקים ואת שיעורי ההשתתפות של העובדים (OECD, 2019).

חשיבות ההשקעה בשיפור והקניית מיומנויות

כאמור, במרכז נייר זה עומדים מיזמים שונים המתמקדים בהכשרה מתמשכת, שדרוג מיומנויות והסבה מקצועית של עובדים. הסיבה לכך נעוצה בעובדה שטכנולוגיות, כמו הבינה המלאכותית, לא רק יחליפו או יתגברו עובדים קיימים אלא ייצרו תפקידים חדשים. על פי דו"ח "עתיד העבודה" של הפורום הכלכלי העולמי, עד 2030 יוצרו, עולמית, 170 מיליון תפקידים חדשים, במיוחד בענף ההייטק, למול 92 מיליון שייעלמו (WEF, 2025). ממצא זה עומד בקנה אחד עם אלה של ה-OECD, לפיהם הבינה המלאכותית לא מבטלת את הצורך בעובדים בענף ההייטק, אלא משנה את תמהיל המיומנויות הנדרש מהם ומעצימה את הביקוש למיומנויות חדשות (OECD, 2023).

דו"ח הפורום הכלכלי העולמי חוזה גם כי 59 מכל 100 עובדים יזדקקו להסבה או לשדרוג מיומנויות עד 2030, ו-11 מהם צפויים שלא לקבלם. מצב עניינים זה יכול ללהיות מתורגם ליותר מ-120 מיליון עובדים בסיכון לפיטורים בטווח הבינוני (WEF, 2025).

¹ ארגון העבודה הבינלאומי (ILO) מגדיר דיאלוג חברתי כ"כל צורה של משא ומתן, התייעצות או חילופי מידע בין נציגי ממשלה, מעסיקים ועובדים על נקודות עניין משותפות ביחס למדיניות כלכלית או חברתית". הדיאלוג החברתי נמצא כמקדם יציבות, ממשל דמוקרטי והשתתפות של בעלי העניין במשק, ועשוי גם לשפר את יחסי העבודה ולקדם שקט תעשייתי.

מקרי מבחן של קרנות סיוע ענפיות

גרמניה

המערכת הגרמנית להתמודדות עם משברים ענפיים כוללת שלושה כלים מרכזיים. הראשון הוא העבודה המקוצרת (Kurzarbeit), הידוע בישראל גם בשם "המודל הגרמני". במסגרת מנגנון זה, בעת ירידה בביקוש מצמצמים המעסיקים את שעות העבודה של עובדיהם והמדינה (דרך סוכנות התעסוקה הפדרלית, BA) משלמת לעובדים אלה שיעור מסוים מהפער בין התשלום בפועל לתשלום בזמן שגרה. "חוק עבודת המחר" (Arbeit-von-morgen-Gesetz), מ-2020, עודד מעסיקים ועובדים לשלב הכשרה מקצועית מסובסדת בתקופת העבודה המקוצרת (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2020).

הכלי השני הוא חברות המעבר (Transfargesellschaften). במקרה של סגירת מקום העבודה או צמצום רחב היקף של מצבת כוח האדם, עובדים מועברים לגוף מעבר ייעודי המקבל מימון "דמי עבודה מקוצרת למעבר" (Transfer-Kurzarbeitergeld) מהמדינה ובתמורה מעניק להם הכשרה וליווי השמה עד שנה לפני הפיטורים בפועל. מנגנון זה מופעל במסגרת תוכנית חברתית המוסכמת בין ההנהלה לוועד העובדים (Vogler-Ludwig, 2006).

הכלי השלישי הוא הסכמי העתיד (Zukunftstarifverträge). מדובר בהסכמים קיבוציים מקומיים וענפיים המנסים לצפות את האתגרים העתידיים לענף ומעגנים הסכמות בין הצדדים על ביטחון תעסוקה, תכנון כוח אדם והסבה בתמורה לוותירות זמניים מצד ארגוני העובדים. כך לדוגמה, הסכמים של איגוד עובדי המתכת (IG Metall) כללו מחויבות להכשרה והסבה מונעת (preventive / anticipatory reskilling)² בענפי התעשייה והטכנולוגיה, כמו גם ביטול של פיטורים המוניים בתמורה לקיצור שבוע העבודה (industriAll Europe, 2024).

שבדיה

המודל השבדי נשען על גוף בשם "מועצות ביטחון תעסוקתי" (Trygghetsråd). גופים אלה, המנוהלים על ידי ארגוני העובדים וארגוני המעסיקים ומעוגנים בהסכמים קיבוציים, ממומנים על ידי הפרשות מעסיקים (כ-0.3% מהשכר) ומיועדים להתמודד עם מקרים של פיטורים המוניים (TUAC, 2018). מנגנון ייחודי מופעל בשלב מוקדם של התהליך, כבר עם ההודעה של המעסיק על כוונתו לצמצם את מספר העובדים. תהליך הסיוע של מועצות אלה מתחיל, אם כן, לפני סיום ההעסקה וכולל ייעוץ קריירה, הכשרה והשמה. כ-88% מהעובדים שנעזרו במועצות הביטחון התעסוקתי השתלבו מחדש בשוק העבודה. שיעורי ההשמה-מחדש שלהן גבוהים מאוד – כ-88%. המודל הוכיח את עצמו בגלי הצמצומים בענף הטכנולוגיה השבדי (Dietrich & Bergström, 2006).

ב-2022 יישמה ממשלת שבדיה רפורמה מקיפה ("חבילת המעבר") שהשלימה את המערכת הדו-צדדית בתמיכה ציבורית. במסגרת הרפורמה, ניתן מענק לימודי-מעבר (Omställningsstudiestöd) המאפשר לעובדים לממן עד שנת לימודים אחת להסבה וכן זכאות בסיסית למי שאינו מכוסה בהסכם קיבוצי. מהלך זה הרחיב את הסיוע גם לעובדים שלא מכוסים במערכת ההסדרה הקיבוצית (Government of Sweden, 2023; industriAll Europe, 2022).

דנמרק

מערכת יחסי העבודה הדנית נשענת על מודל ה"פלקסיקורטי" (flexicurity). במסגרתה, מערכת ההכשרה למבוגרים (AMU/VEU) היא ציבורית ומנוהלת באופן תלת-צדדי. המערכת כוללת החלפת שכר בזמן

² "הסבה מונעת" היא הכשרה מחדש או שדרוג מיומנויות של עובדים לפני שהם מאבדים את עבודתם, על בסיס הציפייה שתפקידם ייעלם או ישתנה מהותית

ההכשרה, כשלצידה פועלות קרנות מיומנות סקטוראליות (kompetencefonde) דו-צדדיות³, הממומנות בהיטלים מוסכמים (כ-60–160 אירו לעובד בשנה) ומנהלות בידי השותפים החברתיים בכל ענף, כגון קרן IKUF בתעשייה (IKUF; Eurofound, 2017).

בתחום ההייטק, מפעיל איגוד המהנדסים (IDA) קרן הכשרה למהנדסים ולעובדים בענף. בשנת 2025 קראו איגוד האקדמאים DM וארגון המעסיקים בענפי הטכנולוגיה (IT-Branchen) להקים קרן מיומנות טכנולוגית לאומית בהיקף של כ-300 מיליון קרונות (כ-92.6 מיליון שקלים), כמענה ייעודי לזעזועים בענף הטכנולוגיה – דוגמה עכשווית ליוזמה של השותפים החברתיים להרחבת המודל הסקטוריאלי לתחום ההייטק (DM, 2025).

סינגפור

סינגפור מפעילה את אחת המערכות המקיפות בעולם להכשרה לאורך החיים. בבסיס המימון עומד היטל פיתוח מיומנויות (Skills Development Levy) בשיעור 0.25%, המופרשים משכרו של כל עובד לקרן ייעודית. מערכת זו מנהלת בשיתוף פעולה של הממשלה, פדרציית האיגודים המקצועיים NTUC ופדרציית המעסיקים SNEF (Tripartite Alliance Limited, 2025).

הכלי המרכזי במערכת זו הוא תוכניות הסבת הקריירה (Career Conversion Programmes, CCP) של "כוח עבודה סינגפור" (Workforce Singapore), גוף סטטוטורי הפועל תחת השר לכוח אדם. התוכניות מאפשרות לעובדים לעבור לתפקיד או לענף חדש תוך הכשרה במקום העבודה וסבסוד שכר (Workforce Singapore, 2026).

בענף ההייטק פועל מיזם TechSkills Accelerator, שהחל לפעול ב-2016 בהובלת משרד התקשורת והמידע (MCI) ורשות פיתוח המדיה והתקשורת (IMDA, 2017). מיזם זה נבנה כמיזם משותף לממשלה, ארגוני המעסיקים ופדרציית האיגודים הלאומית NTUC, במטרה להכשיר כוח-אדם מיומן בתחומי טכנולוגיות המידע והתקשורת ולשפר את סיכויי ההשמה של עובדים (OpenGov Asia, 2019).

בעשר שנות פעילות המיזם, הושמו במסגרתו למעלה מ-24 אלף עובדים מקומיים בתפקידים טכנולוגיים ויותר מ-440 אלף עובדים עברו תהליכי שדרוג מיומנויות (Ministry of Digital Development and Information, 2026; The Business Times, 2026).

מודלים של סיוע לענפים במשבר – טבלה משווה

ממד	גרמניה	שבדיה	דנמרק	סינגפור
כלי מרכזי	עבודה מקוצרת + חברות מעבר; הסכמי עתיד	מועצות ביטחון תעסוקתי (TRR/TSL)	AMU תלת-צדדי + קרנות מיומנות דו-צדדיות	הסבת עובדים ופיתוח מיומנויות
ממשל	מדינה + הסכמים קיבוציים דו-צדדיים	דו-צדדי (שותפים בלבד)	תלת-צדדי + דו-צדדי בקרנות	תלת-צדדי (ממשלה+SNEF+NTUC)
מימון	ביטוח אבטלה; היטלים סקטוריאליים	הפרשות מעסיקים (~0.3%)	היטל ~0.6% + היטלים מוסכמים	היטל פיתוח מיומנויות 0.25%
התערבות	עם הודעת פיטורים / מונעת	מוקדף בתהליך, לרוב עם הודעת המעסיק על פיטורי צמצום	מונעת ותגובתית	
יישום בהייטק	Kurzarbeit + הסכמי עתיד בתעשייה דיגיטלית	כיסוי צווארון לבן ב-Ericsson/Klarna	קרן IDA; הצעת קרן טכנולוגית 2025	TechSkills Accelerator

³ קרנות אלה מוקמות במסגרת הסכמים קיבוציים בין ארגוני המעסיקים לאיגודי העובדים בכל ענף. הן ממומנות מהפרשות של המעסיקים (לרוב אחוז מסוים מסך השכר), ומנהלות במשותף על ידי שני הצדדים. תפקידן לממן פעילויות הכשרה והשתלמויות ולקדם הסבה מונעת.

בקשה מהוועדה

ככל שהממשלה אכן מקדמת הקצאה של כ-1.5 מיליארד ש"ח לחיזוק תעשיית ההייטק, אנו מבקשים מהוועדה לוודא, כי גיבוש התוכנית והקצאת המשאבים ייעשו תוך היועצות שיטתית עם כלל השותפים החברתיים – נציגי המעסיקים, ההסתדרות והגורמים הממשלתיים הרלוונטיים.

- בהתאם לכך, אנו מבקשים מהוועדה: לדרוש מהממשלה להציג את מטרות התוכנית, אופן חלוקת התקציב, אוכלוסיות היעד ומדדי ההצלחה שלה
- לקרוא להקמת צוות משותף למשרד העבודה, משרד הכלכלה, רשות החדשנות, ההסתדרות ונציגי המעסיקים
- להטיל על הצוות לבחון הקמת מוסד או קרן ענפית משותפת לפיתוח מיומנויות, הכשרה, הסבה מקצועית וקליטת עובדים
- לקבוע דיון מעקב בוועדה לאחר הצגת המתווה

העיקרון המנחה צריך להיות, כי השקעה ציבורית בענף לא תימדד רק בהיקף הסיוע לחברות, אלא גם בתרומתה לשימור תעסוקה, לפיתוח מיומנויות, לקליטת ג'וניורים ולהרחבת ההזדמנויות לעובדים.

בברכה,

שי ויינבלום

אלון מרכוס

חוקר מדיניות
פורום ארלזורוב

מקדם מדיניות
פורום ארלזורוב

העתקים:

מנכ"ל פורום ארלזורוב, עמית בן-צור
מנהל המחלקה הציבורית, פורום ארלזורוב, תומר שמוקלר

מקורות

אגמון, ת' ומילרד, א' (2014). ניתוח מרכיבי מודל ה-Flexicurity בשוק העבודה בדנמרק, בשבדיה ובפינלנד בהשוואה לישראל. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

<https://main.knesset.gov.il/activity/info/research/pages/incident.aspx?ver=2&docid=42f36d8d-f1f7-e411-80c8-00155d01107c>

בנק ישראל. (2021). דוח בנק ישראל לשנת 2020. ירושלים: בנק ישראל.

<https://www.boi.org.il/media/n0iha5sc/2024-%D7%9E%D7%9C%D7%90.pdf>

וינבלום, ש' (2023). ביטחון תעסוקתי בעולם ובישראל. פורום ארלזורוב. https://d81d8b78-0435-4582-b71a-759fe55fdf0b.usrfiles.com/ugd/d81d8b_1eae140266fe45d0818492c60c83f9ac.pdf

מנלה, מ' (2025, 18 ביולי). ג'וניורים, מחפשים עבודה בהייטק? הסיכוי שלכם להתקבל ירד ל-5%.

<https://www.calcalist.co.il/calcalistech/article/rkivi48ile> כלכליסט.

פורמן, נ' (2026). דוח ענף ההייטק 2026. שירות התעסוקה, מינהל המחקר והתכנון.

https://www.taasuka.gov.il/media/mijdcjha/%D7%93%D7%95%D7%97%D7%94%D7%99%D7%99%D7%98%D7%A7_2026_%D7%AA%D7%A7%D7%95%D7%A4%D7%AA%D7%99_160226a.pdf

רשות החדשנות. (2025). דו"ח מצב תעסוקת ההייטק 2025. רשות החדשנות הישראלית.

https://innovationisrael.org.il/en/press_release/2025-high-tech-employment-status-report

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2020). Arbeit-von-morgen-Gesetz.

Federal Ministry of Labour and Social Affairs.

<https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/arbeit-von-morgen-gesetz.html>

Challenger, Gray & Christmas. (2025). Challenger report: September 2025. Challenger, Gray

& Christmas, Inc. <https://www.challengergray.com/wp-content/uploads/2025/10/Challenger-Report-September-2025.pdf>

<https://www.challengergray.com/wp-content/uploads/2025/10/Challenger-Report-September-2025.pdf>

Challenger, Gray & Christmas. (2026). Challenger report: December 2025. Challenger, Gray

& Christmas, Inc. <https://www.challengergray.com/wp-content/uploads/2026/01/Challenger-Report-December-2025.pdf>

<https://www.challengergray.com/wp-content/uploads/2026/01/Challenger-Report-December-2025.pdf>

Debowy, M., Epstein, G., & Weiss, A. (2026). How artificial intelligence changed the

composition of the unemployed population in Israel. Taub Center for Social Policy

Studies in Israel. <https://www.taubcenter.org.il/wp-content/uploads/2026/04/AI-and-unemployment-2026-ENG-2.pdf>

Diedrich, A., & Bergström, O. (2006). The job security councils in Sweden (IMIT Report). Göteborg University / IMIT. https://www.imit.se/wp-content/uploads/2016/02/2007_145.pdf

DM (The Danish Union of Academics) & IT-Branchen. (2025). DM og IT-Branchen: Opret national teknologisk kompetencefond. DM / Finans.dk. <https://dm.dk/nyheder/2025/dm-og-it-branchen-opret-national-teknologisk-kompetencefond/>

Eurofound. (2017). Denmark: Social partners welcome new tripartite agreement on adult and continuing education. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2018/denmark-social-partners-welcome-new-tripartite-agreement-adult-and>

Government of Sweden. (2023). Flexibility, adaptability and security — The transition package. Ministry of Employment & Ministry of Education and Research. <https://www.government.se/contentassets/d135a3f9899042ac9548149619743623/faktablad-oversatt-230412.pdf>

IKUF (Industriens Kompetenceudviklingsfond). (n.d.). Om IKUF. IKUF. <https://ikuf.dk/om/>

Infocomm Media Development Authority (IMDA). (2017). TechSkills Accelerator (TeSA) fact sheet. IMDA. <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/about/media-releases/2017/tesa-factsheet.pdf>

industriAll Europe. (2022). Sweden — Labour market reform promotes skills, security, transition and employment protection. industriAll Europe. https://news.industrial-europe.eu/documents/upload/2022/7/637922710212321970_wedish%20LM%20reform.pdf

industriAll Europe. (2024). Germany — IG Metall secures employment through future agreements focusing on dialogue and training. industriAll Europe. https://news.industrial-europe.eu/documents/upload/2024/8/638596738397095246_IG_Metall_-_Future_agreements_.pdf

International Labour Organization (ILO). (2004). Human Resources Development Recommendation, 2004 (No. 195). ILO.

https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195

Israel Innovation Authority. (2026). AI strategy 2026. Israel Innovation Authority.
<https://innovationisrael.org.il/wp-content/uploads/2026/05/AI-Strategy-2026-ENG.pdf>

KPMG. (2024). Venture Pulse Q1 2024: Global analysis of venture funding. KPMG International. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-venture-pulse-q1-24.pdf>

Ministry of Digital Development and Information (MDDI). (2026). National AI Impact Programme: Empowering enterprises and workers to transform with AI. MDDI, Singapore. <https://www.mddi.gov.sg/newsroom/national-ai-impact-programme--empowering-enterprises-and-workers-to-transform-with-ai/>

OECD. (2019). Getting skills right: Making adult learning work in social partnership. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/adult-learning/adult-learning-work-in-social-partnership-2019.pdf>

OECD. (2023). Emerging trends in AI skill demand across 14 OECD countries (OECD Artificial Intelligence Papers No. 2). OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/emerging-trends-in-ai-skill-demand-across-14-oecd-countries_faabbb45/7c691b9a-en.pdf

OECD. (2025). Benchmarking government support for venture capital. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/benchmarking-government-support-for-venture-capital_81e53985-en.html

OpenGov Asia. (2019). Singapore government responds to rising demand for ICT professionals. OpenGov Asia. <https://opengovasia.com/2019/05/01/singapore-government-responds-to-demand-for-ict-professionals/>

PwC. (2025). The fearless future: 2025 global AI jobs barometer. PricewaterhouseCoopers International. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-jobs-barometer.html>

Reuters. (2025, July 2). Microsoft to lay off about 9,000 employees. Reuters.
<https://www.reuters.com/business/world-at-work/microsoft-lay-off-many-9000-employees-seattle-times-reports-2025-07-02/>

SkillSyncer. (n.d.). Tech layoffs tracker. SkillSyncer. Retrieved 2026.
<https://skillsyncer.com/layoffs-tracker>

The Business Times. (2026, May 8). IMDA to upskill 40,000 tech professionals over three years amid AI disruption. The Business Times.

<https://www.businesstimes.com.sg/singapore/imda-upskill-40000-tech-professionals-over-three-years-amid-ai-disruption>

Trade Union Advisory Committee to the OECD (TUAC). (2018). The Swedish job security councils — A case study on social partners' led transitions. TUAC.

<https://tuac.org/news/the-swedish-job-security-councils-a-case-study-on-social-partners-led-transitions/>

Tripartite Alliance Limited (TAL). (2025). Tripartism in action — Workforce skills development in Singapore since 1965. SUSS Institute for Adult Learning / Tripartite Collective. <https://www.tal.sg/-/media/tal/corporate/files/2025/tripartism-in-workforce-skills-development.ashx>

Vogler-Ludwig, K. (2006). Transfer companies: A major labour market restructuring instrument. ECONOMIX Research & Consulting.

<https://economix.org/assets/publications/Spring%20Report%202006%20Germany%20Transfer%20Companies.pdf>

Workforce Singapore (WSG). (2026). Career Conversion Programmes (CCP) for employers. WSG. <https://www.wsg.gov.sg/home/employers-industry-partners/workforce-development-job-redesign/career-conversion-programmes-employers>

World Economic Forum. (2025). Future of jobs report 2025. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>