

קי אימפקט - Key Impact Consulting
ד"ר יובל אופק, קריסטינה ורגה ועדי גריידי-אשכנזי



הערכת עובדים ביחד

דו"ח סופי

אוקטובר 2020



KEY
impact

הערכה זו התבצעה על ידי חברת קי אימפקט (Key Impact Consulting). צוות ההערכה העיקרי כלל את ד"ר יובל אופק, קריסטינה ורגה ועדי גריידי אשכנזי. באיסוף מידע איכותני וכמותני תמכו ויויאנה דייטש, אסמה אבו כף ושמרית סלונים.

למרות שתהליך ההערכה לווה על ידי וועדה מייעצת מטעם יוזמת עובדים ביחד, דו"ח זה נכתב על ידי צוות ההערכה בלבד, והאחריות על העובדות המובאות בו מוטלת על הכותבים. הממצאים, הפירושים והמסקנות המובאים בדו"ח זה, אינם משקפים בהכרח את דעותיהם של צוות המיזם ומממכיו.

תודות

ברצוננו להודות לצוות מיזם עובדים ביחד אשר ניהל את ההערכה ותרם בהערותיו לתהליך העבודה עליה. תודה מיוחדת לפרופסור שמעון שפירו, שעצותיו המחכימות כחלק מוועדת ההערכה, היו נכס חשוב בתהליך הערכה מורכב שהיה כרוך בהתאמות לשינויים. רוב תודות לשותפים הפילנתרופים ולשותפים במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. מיזם עובדים ביחד היה קשה להטמעה ולניהול, ואנו מעריכים את האופן בו התקבלו הערות והארות ותורגמו ללמידה משותפת.

אנחנו מודים מקרב לב למנהלי הארגונים, מלווי הצעירים והמעסיקים, על שיתוף הפעולה מצדם ועל תמיכתם החשובה לאורך הדרך. אנו מודים לאין-ספור צעירים שהשתתפו במיזם על פתיחותם ועל נכונותם לשתף אותנו בחוויותיהם – רובם יותר מפעם אחת. לבסוף, אנו שולחים את תודתנו לצוות ארץעיר על שיתוף הפעולה, הפתיחות וחלוקת הידע.

תוכן

3	תודות
1	הקדמה
1	על הדו"ח
1	על מיזם עובדים ביחד
4	פרק 1: סקירת ספרות
4	1.1 סקירת ספרות: כללי
9	1.2 סקירת ספרות: השוואת תכניות תעסוקה בישראל לעובדים ביחד
15	פרק 2: גישה ומתודולוגיה
15	2.1 היקף ההערכה
16	2.2 יעדים, ציפיות ומדדים
20	2.3 גישת ההערכה
21	2.4 המתודולוגיה של ההערכה
25	2.5 אינטגרציה של מידע והצגתו
25	2.6 אתגרים ומגבלות
28	פרק 3: מאפייני הצעירים והשירותים שניתנו להם
28	3.1 מאפייני הצעירים במיזם, והמרכזיות של לימודים בחייהם
33	3.2 שירותים ביוזמת עובדים ביחד
38	פרק 4: תרומת השירותים של עובדים ביחד להשתלבות צעירים בתעסוקה
38	4.1 תרומה כללית לתעסוקת צעירים
46	4.2 תרומת שירותי המיזם
47	4.2.1 ליווי לפני השמה
54	4.2.2 ליווי לאחר השמה
55	4.2.3 לימודים והכשרות
65	4.2.4 שילובים של סוגי שירותים שונים ואפקטיביות של קומבינציות
68	פרק 5: השפעה על ארגונים ויצירת שותפויות בין הארגונים השותפים
68	5.1 רקע: התבססות על תשתיות קיימות
69	5.2 תרומה לידע ומשאבים
73	5.3 תכלול בין ארגונים ויצירת שותפויות
79	פרק 6: מלווי צעירים
79	6.1 מאפייני המלווים
80	6.2 תרומת עובדים ביחד למלווים ולארגוניהם בידע, כישורים ומשאבים
83	6.3 תהליך הליווי ותרומתו לצעירים
85	6.4 קשיים ואתגרים נוספים
87	פרק 7: המיזם בתקופת הקורונה
87	7.1 רקע: השלכות של תקופות משבר על צעירים הנכנסים לשוק העבודה ומצב התעסוקה במשק הישראלי
89	7.2 ליווי תעסוקתי מרחוק: אתגרים ויתרונות
94	7.3 הכשרות וכלים למלווים בתקופת הקורונה
97	פרק 8: מעסיקים
97	8.1 עניין המעסיקים במיזם
99	8.2 תוצאות הפעילות מול מעסיקים
105	פרק 9: שותפות פילנתרופיה מדינה
105	9.1 המבנה הדו שלבי
108	9.2 יחסים בין השותפים הפילנתרופים לבין המדינה
111	9.3 שפה משותפת למיזם: מושגים, תיאוריית שינוי, יעדים ומדדים
112	9.4 השותפות הפילנתרופית
115	פרק 10: יעילות ועלות תועלת
115	10.1 היבטים כלליים של יעילות ובקרה
119	10.2 עלות תועלת
127	פרק 11: המלצות עיקריות
127	11.1 המלצות עיקריות מהספרות

128	11.2 המלצות עיקריות להערכה עתידית של תכניות תעסוקה
128	11.3 המלצות עיקריות בנוגע למאפייני צעירים וצרכיהם
129	11.4 המלצות עיקריות בנוגע לאספקת שירותי תעסוקה לצעירים
132	11.5 המלצות עיקריות בנוגע לתכלול ויצירת שותפויות
133	11.6 המלצות עיקריות בנוגע למלווי צעירים
134	11.7 המלצות עיקריות בנוגע לליווי מרחוק: תובנות מתקופת משבר הקורונה
134	11.8 המלצות עיקריות בנוגע לקשרי מעסיקים
135	11.9 המלצות עיקריות בנוגע לשותפות פילנתרופיה ממשלה
136	11.10 המלצות עיקריות בנוגע ליעילות ובקרה
137	רשימת מקורות
143	נספח א': קומבינציות שירותים בעובדים ביחד
150	נספח ב': טבלת השוואה בין תכניות תעסוקה

רשימת תרשימים

3	תרשים 1. המבנה הארגוני של עובדים ביחד
16	תרשים 2. מודל עובדים ביחד
17	תרשים 3. השפעות כלליות על צעירים, ארגונים מעסיקים ומדיניות
28	תרשים 4. הרגשת מסוגלות עצמית ותפיסה לגבי אפשרויות תעסוקתיות
29	תרשים 5: תפיסת הצעירים בנוגע לחסמים לתעסוקה
30	תרשים 6. פתרונות רצויים לתעסוקת הצעירים
31	תרשים 7. סיבות לאי חיפוש עבודה בקרב צעירים שלא חיפשו עבודה שנה לאחר כניסתם לעובדים ביחד
33	תרשים 8. מגוון השירותים הניתנים לצעירים (חצי שנה מכניסה למיזם ושנה לאחר הכניסה למיזם)
35	תרשים 9. התפלגות שירותים (חצי שנה ושנה לאחר כניסה למיזם)
36	תרשים 10. התפלגות שירותים על פי סוגי ארגונים, חצי שנה מכניסה למיזם
37	תרשים 11. ממוצע מספרי השירותים שניתנו לצעירים: הבדלים בין סוגי ארגונים
39	תרשים 12. שינוי בתעסוקה בקרב יהודים ובדואים לאחר חצי שנה ושנה מכניסה למיזם
42	תרשים 13. מבט דינאמי על שינויים בתעסוקה בין התקופה של חצי שנה לשנה מהצטרפות למיזם
44	תרשים 14. עבודות עם אופק קידום מקצועי חצי שנה ושנה לאחר הצטרפות למיזם
47	תרשים 15. תרומת השירותים למציאת עבודה ותרומת השירותים לידע וכלים לאחר חצי שנה
48	תרשים 16. מספרי פגישות ליווי לצעירים, חצי שנה ושנה מתחילת המיזם
50	תרשים 17. קידוד של תשובות הצעירים בנוגע לתרומת השירותים
66	תרשים 18. שילובי שירותים בעובדים ביחד
80	תרשים 19. דירוגי המלווים להכוונה, קבלת מידע ומענה מארץ עיר
82	תרשים 20. תרומת ההכשרות ליכולות המלווים
83	תרשים 21. המידה בה ננקטה פעילות משותפת עם ארגונים אחרים במיזם
85	תרשים 22. תפיסת המלווים בנוגע לתרומת הליווי לצעירים
106	תרשים 23. המבנה הארגוני של עובדים ביחד
120	תרשים 24. שינוי בתעסוקה בקרב יהודים ובדואים לאחר חצי שנה ושנה מכניסה למיזם

רשימת טבלאות

22	טבלה 1: ראיונות עומק בהערכת עובדים ביחד
25	טבלה 2. מענה על שאלונים כמותניים בקרב צעירים
41	טבלה 3: השוואת הישגי עובדים ביחד בשיפור בתעסוקה אל מול תכניות תעסוקה שנסקרו
46	טבלה 4. תעסוקת צעירים בעובדים ביחד על פי חלוקה לקבוצות גיל (חצי שנה מכניסה למיזם)
56	טבלה 5. הגדרות השירותים בקבוצה 1
57	טבלה 6. הגדרות השירותים בקבוצה 2
61	טיבה 1: הסבר בנוגע לשירות הפניה ללימודים והכשרה מקצועית
74	טבלה 7. שיתופי פעולה בין ארגוני עובדים ביחד
121	טבלה 8. אחוזי משרות של צעירים מתוך כלל המועסקים בעובדים ביחד שנה לאחר כניסתם למיזם
121	טבלה 9. מספרים אבסולוטיים של אחוזי משרות הצעירים, מתוך אחוז השינוי בתעסוקת צעירים שנה לאחר כניסתם למיזם
122	טבלה 10. חישוב משכורות ברוטו לחודש כולל תשלומי מעסיק לפי קטגוריות של אחוזי משרות
122	טבלה 11. החזר למשק על פי מגזר לחודש בודד לפני חישוב שכר ריאלי וחסורים
123	טבלה 12. החזר כלכלי חודשי למשק לפי שנים לפני היוון לשכר ריאלי
123	טבלה 13. החזר כלכלי חודשי למשק לפי שנים לאחר היוון שכר ריאלי
125	טבלה 14. סכומים סופיים של החזר למשק ע"י צעירים
126	טבלה 15. עלות המיזם

הקדמה

על הדו"ח

חברת קי אימפקט (Key Impact Consulting)¹ ביצעה הערכה חיצונית למיזם "עובדים ביחד" (להלן המיזם או עובדים ביחד). ההערכה התפרשה על פני שלוש שנות פעילות בין אוקטובר 2017 לספטמבר 2020. ממצאי ההערכה הוצגו לאורך תקופה זו בוועדות היגוי, וועדות שותפים ופגישות דיווח עם צוות גוף המתכלל (ארץעיר). בעוד שבפגישות אלה הובאו ממצאי ביניים, דו"ח זה מביא את הממצאים הסופיים של עבודת המיזם. חשוב לראות דו"ח זה ביחד עם "חברת הידע של עובדים ביחד" (להלן חוברת הידע). מסמך זה נכתב לקראת סוף פעילות המיזם על ידי גוף חיצוני והוא מפרט את הפעולות שנעשו במיזם אל מול מטרותיו, והמלצות על האופנים בהם יש לבצע פעילויות אלה בעתיד. בעוד שחוברת הידע עוסקת בפעולות, דו"ח זה מתמקד בתוצאותיהן של פעילויות אלה, בדגש על רלוונטיות, אפקטיביות, יעילות וקיימות. לקוראים המעוניינים להתעמק בפעולות המיזם, מומלץ לקרוא את חוברת הידע של המיזם, ולאחר מכן דו"ח הערכה זה.

מלבד הקדמה זו, שבהמשכה פירוט קצר על המיזם, הדו"ח מורכב מעשרה פרקים:

- פרק 1 מציג את היקף ההערכה, את גישתה, את המתודולוגיה שמנחה אותה ואת מגבלותיה
- פרק 2 כולל סקירת ספרות תיאורטית בנוגע לתכניות תעסוקת צעירים, ואחריה השוואה של תכניות תעסוקת צעירים בישראל למיזם עובדים ביחד
- פרק 3 מציג את מאפייני הצעירים, ופרק 4 מציג את השפעת השירותים שניתנו להם במסגרת עובדים ביחד, בדגש על תרומתו של כל אחד מהשירותים
- פרקים 5-8 מציגים את ממצאי ההערכה בנוגע לארגונים ומעסיקים, כולל פרק המוקדש להתמודדות הארגונים עם משבר הקורונה (פרק 6)
- פרק 9 מתאר היבטים הקשורים לשותפות בין הפילנתרופיה למדינה
- פרק 10, מתייחס להיבטים של יעילות ועלות תועלת
- פרק 11, המסיים דו"ח זה, מסכם מספר המלצות עיקריות שהובאו לאורך הדו"ח

טרם קריאת הדו"ח יש לציין כי תוצאות בקרב צעירים בעובדים ביחד נבחנו בפרקי זמן של עד שנה מכניסתם למיזם (ראו פרק 2). באופן טבעי, ישנן תוצאות שמתגבשות בפרקי זמן ארוכים יותר. ניתן יהיה לבחון תוצאות אלה בהערכה עתידית.

לסיום, בנוגע לכלל הדו"ח, נציין כי אנו משתמשים בלשון רבים באופן המתייחס לכלל המגדרים. המילה צעירים מתייחסת גם לצעירות, מלווים גם למלוות, וכדומה, אלא אם הדבר נכתב במפורש.

על מיזם עובדים ביחד²

השולחן העגול הממשקי במשרד ראש הממשלה, אשר כלל את נציגי הממשלה, המגזר העסקי והמגזר השלישי, דן בתחום הצעירים בסיכון וגיבש תפיסת עבודה לשילוב צעירים אלו בעולם העבודה, בהתבסס על שיתופי פעולה בין מגזרים ואזורים. החלטת ממשלה מיום 23.9.14 קבעה כי משרד הכלכלה והאוצר יקיימו פיילוט להפעלת מיזם משותף עם הפילנתרופיה לקידום השילוב של צעירים בסיכון בתעסוקה במסגרת יישובי הדרום. מצד הממשלה הפיילוט הובל על ידי יחידת הממונה על התעסוקה במשרד העבודה והרווחה (זרוע העבודה). השותפות הפילנתרופית למיזם הובלה

¹ מידע על Key Impact Consulting ניתן למצוא באתר: www.keyimpact.co

² למידע מפורט על המיזם ראו מסמך פיתוח הידע

על ידי קרן מוזס וולפוביץ. מלבד קרן זו, השותפות הפילנתרופית מורכבת ממשפחת ארז, קרן "ביחד, קרן גילברט, קרן סמואלי, קרן גנדיר, קרן רוזנצוויג קופרסמית' וקרן רבסון. עמותת למרחב חתמה על החוזה להפעלת המיזם עם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ונשאה באחריות מולו. העמותה היתה אמונה על התוויה מקצועית וכספית של יישום היוזמה. הגוף המתכלל שנבחר להטמיע את המיזם בשטח הינו ארגון "ארץעיר" (להלן הגוף המתכלל), הממוקם בבאר שבע.

ייעוד המיזם, כפי שהוגדר בתחילת דרכו, היה שילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית, הכוללת אופק קידום מקצועי. זאת, בהתבסס על ארגונים שפעלו באותה עת בתחומים הרלוונטיים ובאמצעות מתן ליווי ממוקד תעסוקה לצעירים ולצדו מענה רלוונטי לצרכי המעסיקים בתחומי כוח האדם. היוזמה בחרה גוף מתכלל אשר מטרתו היתה לעמוד בקשר עם ארגונים המלווים צעירים בפריפריה, מעסיקים, גופי הכשרה מקצועית והשמה וכן רשויות מקומיות, מוסדות אקדמיה וגופים משפיעים בנגב.

המיזם הגדיר כי הפעולות המרכזיות במסגרתו יהיו:

- ליווי ממוקד תעסוקה, אשר יתקצב על ידי התכנית, לצד מתן הכשרה עבור המלווים בארגונים השותפים.
- בחינת צרכי הצעירים בפריפריה בתחום התעסוקתי ומתן מענה פרטני מותאם, אשר יכלול הקניית כלים להתמודדות בעולם העבודה המשתנה.
- ביסוס קשר רציף עם מעסיקים לשם זיהוי והבנה של צרכיהם בהיבטי המקצועות הנדרשים, היקף ותוכן ההכשרות, מיומנויות נדרשות, ליווי במקום העבודה וכדומה.

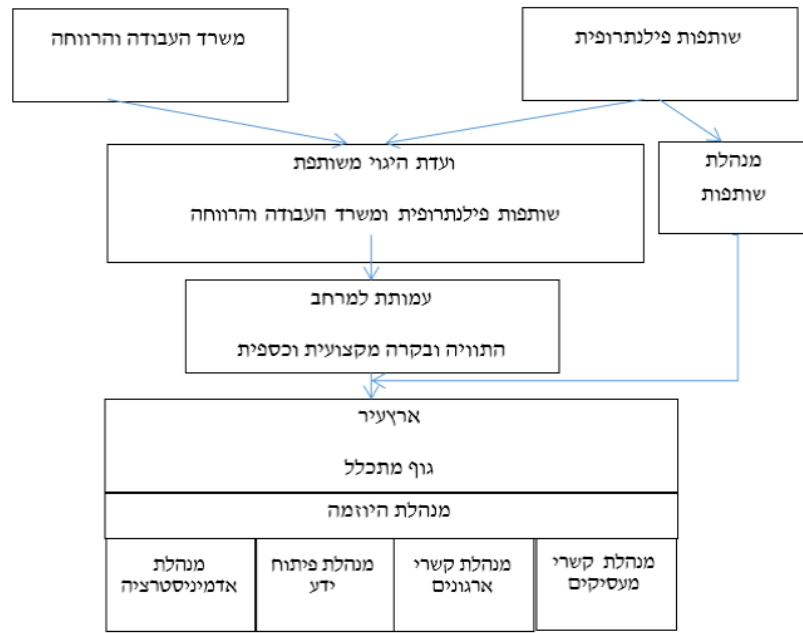
קהל היעד של המיזם הוגדר כצעירים בגילאי 18-25 במחוז הדרום, אשר אינם משולבים בעבודה איכותית ועונים על שניים מהתנאים הבאים:

- השכלה: ללא 12 שנות לימוד או בעלי 12 שנות לימוד ללא תעודת בגרות מלאה או ללא תעודת מקצוע.
- מיומנויות יסוד: שליטה נמוכה במיומנויות יסוד וכישורים תעסוקתיים.
- עורף משפחתי: ללא תמיכה או עורף משפחתי במישור הכלכלי ו/או הרגשי.
- מגורים: מתגוררים ביישוב המדרג באשכול סוציו אקונומי 1-6.

אירוע הפתיחה הרשמי של המיזם, אליו הוזמנו ארגונים רלוונטיים במחוז דרום חל בינואר 2018, וכשלושה חודשים לאחר מכן צעירים מארגונים שונים החלו לקבל שירותים במסגרת המיזם. המיזם הסתיים באוקטובר 2020, כשלוש שנים לאחר תחילתו, וכשנתיים וחצי לאחר תחילת מתן השירותים לצעירים³.

המבנה הארגוני של המיזם הירארכי ומורכב למדי. הוא כולל את השותפות הפילנתרופית ואת המדינה המתנהלת כשותפות בפני עצמה בחלקו העליון של המבנה הארגוני. מתחתיו גוף מנחה (עמותת למרחב), אשר אחראי ישירות על הגוף המתכלל (ארץעיר), הנמצא תחתיו. הגוף המתכלל נמצא בקשר עם ארגוני צעירים, ארגוני תעסוקה, מרכזי צעירים ומעסיקים. על הגוף המתכלל ליצור שותפויות בין ארגונים אלה לבין עצמם, ובינם לבין מעסיקים. הארגונים בתורם, הם אלה הנמצאים בקשר ישיר עם הצעירים. תרשים 1 מציג את המבנה הארגוני של המיזם, כאשר פרק 9 מפרט על ממצאים בנוגע למבנה ארגוני זה והמלצות לשיפורו במיזמים עתידיים, העשויים לכלול שותפויות בין מדינה לפילנתרופיה.

³ בחודש מרץ 2020 פרץ משבר הקורונה בישראל, אשר השפיע באופן קשה על תעסוקה בישראל בכלל ועל תעסוקת צעירים בפרט. מבחינות רבות, ניתן לראות במשבר זה את סיום הפעילות השגרתית של המיזם, ומעבר למתכונת חירום והתאוששות. מבחינה זו, המיזם סיפק שירותים לצעירים באופן שגרתי למשך שנתיים מסוף מרץ 2018 ועד סוף פברואר 2020.



תרשים 1. המבנה הארגוני של עובדים ביחד.

פרק 1: סקירת ספרות

1.1 סקירת ספרות: כללי

חסמים לשילוב צעירים בסיכון בשוק העבודה בישראל

בשני העשורים האחרונים התערערה יציבות התעסוקה של צעירים בכלל וצעירים בסיכון בפרט בשוק העבודה בעולם המערבי. שיעורי האבטלה ופליטתם של קבוצות אלה משוק העבודה, בדגש על צעירים בסיכון, גבוהים יותר בהשוואה לאוכלוסייה הכללית. יתרה מזו, בתקופה האמורה הופחתה כניסתם לעבודות המצריכות מיומנות גבוהה (Miller 2003 & Porter, 2007; OECD, 2014; Sum et al., 2012). בישראל המצב דומה וניכרת מודעות גוברת בנושא השתלבותם של צעירים פגיעים בגילאי 18 עד 30 בשוק העבודה. הספרות על השתלבות אוכלוסייה זו בשוק העבודה מצביעה על מספר צעדי מדיניות הכרחיים בתחום ההשכלה, ההכשרות המקצועיות וכן בתחום הליווי והתמיכה הנפשית.

מחקר עומק שנערך בישראל בשנת 2011 בחן 650 צעירים פגיעים שפנו למרכזי תעסוקה ברחבי הארץ, בשל צרכים שונים בתחומי ההשכלה והשירותים (בבנישתי, זעירא ורפאל, 2012). ממצאים מרכזיים של מחקר זה נגעו לתחום ההשכלה. אחת הקבוצות שזוהתה כפגיעה ביותר בקרב אוכלוסיית הצעירים בישראל היא אוכלוסייה ללא תעודת בגרות מלאה (ראו פירוט בהמשך). לכן תמיכה בהשלמה של תעודת בגרות או בשיפורה, וכן התמודדות עם המבחן הפסיכומטרי, היא כלי שירותי חשוב, אשר יכול להינתן במסגרות השירות הצבאי והאזרחי לאומי, בקהילה ובמסגרות ההשמה. בנוסף, יש מקום לפעול להנגשה של מידע אודות השכלה גבוהה בקרב אוכלוסיית צעירים בסיכון. החוקרים הנ"ל מציעים להנגיש מידע זה באמצעות גופים כמו הקרן להכוונת חיילים משוחררים עבור המשרתים בצה"ל ובשירות הלאומי. בנוסף, טוענים כי יש להעלות את המודעות גם בקרב מוסדות ההשכלה גבוהה בכל הנוגע לצרכים של אוכלוסיות פגיעות. ההמלצה היא כי מוסדות ההשכלה גבוהה יאתרו צעירים דרך מרכזי צעירים, שירותי רווחה, צה"ל ועמותות לשירות לאומי.

חסמים נוספים עמם מתמודדת אוכלוסיית הצעירים בסיכון הם קשיים כלכליים במימון לימודים לצד הצורך להתפרנס לאורך תקופת הלימודים. אלו מהווים אתגר קשה במיוחד עבור אוכלוסיות צעירים פגיעים. המחקר מלמד כי עבור חלק מהצעירים, מערך התמיכה הכלכלי והמלגות של המוסדות להשכלה גבוהה המוצעים כיום, אינם מספקים. ממצא זה רלוונטי בייחוד עבור מי שאינו עומד בקריטריונים לתמיכה כלכלית בהשכלה הגבוהה, בשונה מזכאות של חיילים משוחררים ששירתו כלוחמים וחלק מאוכלוסיית יוצאי אתיופיה. לאור החשיבות של השכלה גבוהה בתהליכי מוביליות חברתית, יש חשיבות עליונה למציאת דרכים לקדם תמיכה כלכלית לכניסה למערכת ההשכלה הגבוהה או לאלו המתקשים בסיום הלימודים.

לאור זאת מציע המחקר לפעול במספר דרכים. ראשית, יש להגדיל את ההזדמנויות להכשרות המקצועיות. מצבם של צעירים שקיבלו הכשרה הולמת, שהכינה אותם לעסוק במקצוע מסוים, היה טוב יותר מזה של צעירים שלא קיבלו הכשרה מקצועית. יחד עם זאת, מעטים דיווחו על הזדמנויות לרכישת מקצוע.

שנית, הכשרה מקצועית דורשת מוטיבציה גבוהה של הצעיר, וכרוכה בנשירה. לאור זאת ישנה חשיבות ליצירת תנאים מסייעים שאינם כלכליים בלבד לקליטה במסגרות של הכשרה מקצועית, כמו מתן ליווי רגשי ותמיכתי שיאפשר מרחב להתמודדות עם הקשיים לאורך תהליך ההכשרה. הליווי המדובר אינו מתייחס דווקא לליווי תעסוקתי, אלא לליווי הנוגע למגוון בעיות רחב וסוגיות רגשיות בחיי הצעיר.

עוד עולה כי לצד הליווי והתמיכה הרגשית, יש צורך בהקניית מיומנויות לניהול כספים לאור חובות ומצב כלכלי קשה עמו מתמודדים צעירים בסיכון. בעוד חלק מהחובות בלתי נמנעים לאור מצבם האובייקטיבי אליו נקלעים צעירים אלו

ולאור הצורך לתמוך במשפחות, חלק מהיווצרות החוב עשויה לבוע ממגבלות בכישורים הנוגעים לניהול תקציב אישי. ממצאי המחקר מלמדים כי יש צורך להגדיל את האפשרויות להכשרות בתחומים אלה.

מאפייני אוכלוסיות מיוחדות של צעירים

המחקר הרווח הנעשה בישראל מזהה מספר תת קבוצות של צעירים כאוכלוסיות פגיעות במיוחד, הזקוקות להשקעה ולהתייחסות נוספת, כמו גם יישום של צעדי מדיניות מותאמים לצורך התמודדותם עם חסמים מיוחדים. אלו הם אוכלוסיית של צעירים חסרי תעודת בגרות מלאה, בעלי לקויות למידה, צעירים שלא השתתפו בשירות צבאי או לאומי, עולים חדשים (ומיוחד יוצאי אתיופיה), ערבים וחרדים (ראובן ותורגמן, 2015). בנוסף לאוכלוסיות שפורטו לעיל, אוכלוסייה נוספת הנתקלת בחסמים לתעסוקה הן נשים בכלל ואימהות צעירות בפרט. מתוך אוכלוסייה זו, צעירות בסיכון נתקלות בחסמים משמעותיים. המחקר מראה שיש להקדיש משאבים מיוחדים לאוכלוסייה זו (ראובן ותורגמן, 2015).

על מנת לשלב אוכלוסיות אלו בשוק העבודה, מומלץ לעודד מעסיקים גדולים לפעול למחויבות חברתית ולהתגמש לצורך מתן הזדמנות לצעירים חסרי ניסיון מספק. בעוד המלצה זו קשה מאוד לביצוע, המלצה נוספת היא לפעול לשיתופי פעולה אסטרטגיים מהמגזר העסקי והמגזר השלישי כדוגמת הפעלת מערך מתנדבים שיפעלו כמנטורים לצעירים בתחילת דרכם באמצעות ארגוני מגזר שלישי (בבנישתי, זעירא ורפאלי, 2012).

אוכלוסיות צעירים מוחלשות מקבוצות מיעוט זקוקים לצעדי מדיניות מותאמים פרטניים שיוכלו לסייע להשתלבות יעילה יותר בשוק העבודה. פיתוח כלים לאיתור, ליווי, תמיכה וטיפול קבוצתי ואישי, בדגש על רגישות והתאמה תרבותית, וכן הכשרת מנהיגים קהילתיים לתפקידים של עובדי נוער וצעירים במגזרים השונים, הם מהלכים הכרחיים לקליטה טובה יותר של אוכלוסיות אלו בשוק העבודה. בנוסף, על מנת למנוע נשירה ממסגרות אקדמיות ומסגרות של הכשרה מקצועית, מומלץ ליצור שיתופי פעולה של צעירים ושירות לנוער שיצמצמו פערים וירחיבו את מעגל המשתלבים במסגרות מסוג זה (ראובן ותורגמן, 2015).

כפי שצוין לעיל, אוכלוסייה נוספת הדורשת התייחסות מיוחדת היא אוכלוסיית צעירים בעלי תעודת בגרות חלקית או לקויות למידה. על מנת להביא לשילוב איכותי של אוכלוסייה זו בשוק העבודה יש לעודד ולהנגיש עבורם אפשרויות למידה קיימות. כך למשל מומלץ לעודד להשלמת השכלה, בפרט צעירים בעלי בגרות חלקית לאור הפגנת יכולת מסוימת לעמוד בבחינות הבגרות. בנוסף לעידוד לרכישת השכלה ומקצוע, יש צורך במתן קורסים המותאמים לצעירים עם קשיי למידה לאור שיעורם באוכלוסייה ועקב קשיי למידה וקשיי הסתגלות אותם חוו בבית הספר (נאון, כאהן-סטרבצ'ינסקי, ואזן-סיקרון, הדר וקונסטנטינוב, 2013).

לצד אופני התמיכה שצוינו לעיל, חשוב לעודד צעירים לפנות להכשרה מקצועית באמצעות תמריצים כלכליים, ולאפשר להם ליווי בהכונה ויעוץ לרכישת מקצוע, בזמנים נוחים המאפשרים לצעירים לשלב עבודה לצד הלימודים (נאון, כאהן-סטרבצ'ינסקי, ואזן-סיקרון, הדר וקונסטנטינוב, 2013).

כאמור, שתי אוכלוסיות מרכזיות נוספות, הזקוקות להתייחסות והתאמה לאור התמודדותן עם אתגרים נוספים הן החרדים והצעירים הערבים. המחקרים מלמדים על היעדר הדרכה מתאימה לאוכלוסיות אלו, המשתייכות לרוב למעמד סוציו אקונומי נמוך, בבואן לרכוש השכלה אקדמית ועם צאתן לשוק העבודה. למרות המשאבים הגדולים המוקצים לשילוב אוכלוסיית החרדים בהשכלה הגבוהה ובשוק העבודה, הנתונים מצביעים על מספרים זניחים של סטודנטים חרדים ביחס להשקעה. כך למשל מתוך 300 אלף צעירים חרדים בישראל, רק קרוב ל-5000 לומדים במוסדות להשכלה הגבוהה נכון לשנת 2014. בנוסף, מרבית האוכלוסייה החרדית לומדת מקצועות הרוויים בהיצע ושאינם מותאמים למפה התעסוקתית העתידית בגלל היעדר הכוון תעסוקתי. בקרב האוכלוסייה הערבית הצעירה רק 41.3% משיעורה בגילאי 15 ומעלה משתתפים בשוק העבודה נכון לשנת 2011. נמצא כי חלה ירידה משמעותית החל משנות השבעים, כאשר חלקה של אוכלוסייה זו בשוק העבודה עמד על 75% (כהן, 2015).

אוכלוסייה ייעודית נוספת הדורשת התייחסות מותאמת לצורך קידומה בכוח העבודה, היא אוכלוסיית צעירים עניים בישראל. על מנת להביא לשילוב איכותי של צעירים עניים הנמצאים מחוץ למעגל התעסוקה, ולאור היעדר חקיקה הולמת ייעודית לקבוצת אוכלוסייה זו, מומלץ לנקוט מדיניות שתענה על צרכיה (ראובן, ותורג'מן, 2015). בשלב הראשון מומלץ לפעול לפיתוח כלים לאיתור צעירים עניים מודרים. בשלב השני יש לפעול לפיתוח קריטריונים שיסייעו בהשלמת הכנסה ודיוור עבור בוגרים צעירים עניים מודרים אלו. כמו כן מומלץ לקדם הפעלת מערך ליווי ותמיכה אישיים וקבוצתיים שיאפשרו העצמה אישית וחיזוק תחושת מסוגלות אישית, הפחתת גורמי סיכון, הכוונה לתעסוקה והכשרות מקצועיות (ראובן ותורג'מן, 2015).

לצד ההמלצות המותאמות לאוכלוסיות ספציפיות, ממליצים ראובן ותורג'מן (2015) על שני צעדי מדיניות נוספים העשויים לקדם שילוב איכותי יותר בשוק העבודה של אוכלוסיית צעירים בסיכון בכללותה. לדידם יש לפעול למתן הכשרות לשיפור מיומנויות שיאפשרו ביצוע מיטבי בהשתלבות בעבודה, כך למשל קורסים בתחומי ידע כמו שימושי מחשב, לימוד השפה האנגלית, לימוד מיומנויות רכות כמו עבודה בצוות, התנהלות יעילה והגברת מסוגלות תעסוקתית. בנוסף, צעירים בסיכון נדרשים להתאמה נוספת גם לאחר שמצאו עבודה כאשר הם כבר משולבים במקום העבודה. כך, למשל, נמצא כי רק אחוז קטן בקרב צעירים המועסקים כשכירים קיבלו את התנאים הסוציאליים המגיעים להם לפי חוק, בנוסף לשכר שעתי נמוך משכר המינימום. לכן מומלץ לקדם העלאת מודעות לתנאים ולזכויות הסוציאליות המגיעים לעובדים בהתאם לחוק.

תכניות למדיניות קידום תעסוקת צעירים באירופה

בשנת 2012 מעל ל-30% צעירים מתחת לגיל 25 באירופה היו מובטלים לתקופה של יותר משנה, כאשר שיעורם של הצעירים שאינם מחפשים תעסוקה באופן אקטיבי הלך וגדל. לאור נתונים אלה פותחו בעשור האחרון תכניות שונות שנועדו להבטיח כניסה של אותם צעירים לשוק העבודה באמצעות התערבויות כמו הכשרה, ליווי, תמיכה ועוד. האיחוד האירופי הוביל מספר מחקרים להערכת התכניות האלה. חלק זה מציג מספר תובנות אודות מודלים מוצלחים מהם ניתן ללמוד, וביקורת אודות מודלים בעלי אפקטיביות נמוכה. מודלים אלה הוטמעו באיחוד האירופי באמצעות ארגון גג שהוקם בשנת 2013 המוביל תכניות תעסוקה ברמת מדינה וברמה מקומית ונקרא 'Youth Guarantee'. התכנית מבוססת בעיקרה על היסודות הבאים: הצעת עבודה איכותית ההולמת את כישורי הצעיר, הענקת התמחות או הכשרה, המשך לימודים. היבטים אלה נעשים כמכלול, וניתנים תוך תקופת זמן של ארבעה חודשים מיום הפיכתו של הצעיר למובטל או מרגע עזיבתו מסגרת לימודים כלשהי. האחריות להטעמת התכנית נעשית באופן עצמאי ופרטני על ידי כל מדינה ברמה הלאומית, מחוזית ומקומית, כאשר כל הגורמים כולל משרדי רווחה, ארגוני צעירים, ארגוני תעסוקה ומעסיקים פועלים תחת התכנית.

מחקרי הערכה לתכניות אלו, שאומצו במדינות השונות, מלמדים על תוצאות חיוביות ומוצלחות. להלן מספר דוגמאות ליישום של תכניות מדיניות שונות שהוביל להצלחה ולשיעורי תעסוקה גבוהים בקרב אוכלוסיית הצעירים.

בסלובניה אושרה תכנית ה- 'Youth Guarantee' בשנת 2014, במסגרתה פעלו יוזמות שונות לקידום כניסתן של אוכלוסיות צעירים לכוח העבודה. שתי יוזמות מוצלחות במיוחד כללו שיתוף פעולה מסובסד עם מעסיקים. האחת כללה סבסוד למעסיקים שיעסיקו צעירים במשרה מלאה לתקופה של 15 חודשים. היוזמה הסלובנית השנייה כללה סבסוד למעסיקים שיכשירו צעירים במקום עבודתם לתקופה של שלושה חודשים ('Training at the workplace'), כאשר המימון הכספי מכסה את כלל עלות ההכשרה.

הערכת היוזמות מלמדת כי בעקבות היוזמה הראשונה, כחצי שנה לאחר יישום התכנית התקבלו 3,176 צעירים לעבודה במשרה מלאה. הערכת היוזמה השנייה מדווחת על 2,020 צעירים שנרשמו לתכנית וקיבלו את מלוא ההכשרה. בעקבות תכניות אלו חלה ירידה באחוז המובטלים במדינה במחצית השנייה של שנת 2014 לראשונה מזה מספר שנים, כאשר 34% מבין אלו שהתקבלו לעבודה בשנה זו היו צעירים (כהן, 2015). שתי היוזמות עזרו לצעירים למצוא עבודה

מהר יותר. צעירים מובטלים מתחת לגיל 30 שלקחו חלק באחת היוזמות החל משנת 2014, נחשפו בחצי שנה ליותר הצעות עבודה כאשר הפער עמד על 40% יותר פניות ממעסיקים בהשוואה לכאלו שלא לקחו חלק ביוזמה. בנוסף, הם היו מעורבים ב-70% יותר הכשרות מקצועיות בהשוואה למתחריהם בשוק העבודה וכן נכחו בעשרה ראיונות יותר עם מעסיקים בהשוואה לאחרים (Luzar, 2015).

דוגמה נוספת ליישום מוצלח של התכנית 'Youth Guarantee' היא שבדיה שאפשרה לכל צעיר שלא הצליח למצוא עבודה תוך 90 יום ממועד אבטלתו, זכאות להרשם לתכנית של שירות התעסוקה, המשלבת הערכה של כישורי הצעיר לצד תמיכה חינוכית ומקצועית וליווי למציאת עבודה. בשלב השני אפשרה התכנית שילוב של השתלבות בלימודים או ניסיון תעסוקתי בהתאם לצורך, עם מענק לשיפור יכולת מציאת העבודה או להקמת פעילות סטארטאפ. המחקר מלמד כי בעקבות התכנית 46% מדורשי העבודה הצעירים הצליחו להשיג את מבוקשם.

בפינלנד מלמדים מחקרי הערכה על תוצאות חיוביות עוד יותר. התכנית בפינלנד החלה לפעול בשנת 2005 ופנתה לצעירים עד גיל 25, כאשר בשנת 2013 הורחבה התכנית וכללה זכאות גם לצעירים עד גיל 30. התכנית פעלה באופן דומה לתכנית בשוודיה למעט תקופת הזכאות. בשבדיה הזכאות לצעירים מוענקה רק לאחר 90 ימי אבטלה או נשירה מבית הספר בעוד שבפינלנד הוענקה זכאות באופן מיידי עם הפיכת הצעיר למובטל, דבר שהוביל לשיעורי הצלחה גבוהים. התכנית בפינלנד הוערכה כבר בשיעורי הצלחה של 79.2% בשנת 2010 ו-83.5% ב-2011 (פתאל 2014; Persson & Bjornberg 2012).

כפי שקורה פעמים רבות במחקרים מסוג זה, לא קיים מידע המאפשר להבין אלו פעולות תרמו להצלחה ואילו פעולות לא, מה היו האתגרים בהטמעה וכדומה. עם זאת, הספרות המקצועית בתחום מצביעה על מספר תנאים הכרחיים להצלחתה של כל תכנית באשר היא: (Mascherini, & Gebel, Meierkord 2014; Escudero & Mourelo, 2015; Ludwinek, Vacas).

1. התערבות מוקדמת: תקופת הזכאות לתכנית מצטיירת כמשתנה חשוב בהצלחה של קידום צעירים בשוק העבודה והיא מהווה תנאי מקדים הכרחי לתפקוד מוצלח של התכניות השונות. מחקרי הערכה נוספים מציעים כי על ההתערבויות להיעשות בשלבים מוקדמים ככל הניתן מתחילת חיפוש העבודה. זאת לאור גורמי שחיקת מיומנויות, סיכון גובר לנטישת תהליך חיפוש עבודה ועוד. כך למשל נמצא כי במדינות שונות באירופה, בהן ביצעו התערבויות מוקדמות בקרב צעירים מובטלים תוך תקופה של עד ארבעה חודשים, ההתערבות היא אפקטיבית יותר. צעירים חסרי תעסוקה יכולים להתמודד יחסית טוב עם תקופות קצרות של אבטלה וככל שההתנתקות מהמחויבות לשוק העבודה ממושכת יותר, יש לכך השלכות מרחיקות לכת לכל אורך החיים.

2. קריטריונים ברורים, חלוקה לתתי קבוצות והנגשה של חבילת צעדים: בתוך קבוצת היעד יש לזהות קבוצות מטרה שונות (למשל בני נוער פגיעים ביותר) ולפעול עפ"י 'חבילת צעדים' המותאמת לצרכיה של כל תת קבוצה ובהתאם לכישוריה. ההיבט של חבילת צעדים, בניגוד לשירות בודד, נחשב לגורם מרכזי בהצלחה.

3. יצירת מסגרת מוסדית מתאימה לתכנית היא תנאי מקדים ליישום הצלחת התכנית: איוש מספק של אנשי צוות (ברמת מספר אנשי צוות ומיומנויותיהם) שיוכלו להציע תמיכה מותאמת אישית לקבוצות שונות וינהלו ביעילות את מגוון השירותים המוצעים לקהל היעד. כמו כן, אפשרות לדיאלוג ומשא ומתן בין כלל השחקנים השונים לצד השתתפות השותפים החברתיים הן בשלב התכנון והן בשלב היישום הינה חשובה ביותר. כך למשל אחד מגורמי ההצלחה של תכנית Public Employment Services (PES), המוטמעת במספר מדינות באירופה, הוא היכולת של תכניות אלו לייצר הסכמי שיתוף פעולה בין ארגוני מעסיקים, איגודים מקצועיים, בתי ספר, מרכזי הדרכה וארגונים לא ממשלתיים.

4. שילוב יעיל בין חינוך פורמאלי והכשרות ספציפיות באיכות גבוהה: מחקרים מלמדים כי מיומנויות ספציפיות, בייחוד כאשר הן תואמות את הביקוש בשוק העבודה, חשובות בדיוק כמו מיומנויות כלליות ורק שילוב של שני סוגי

מיומנויות אלו יכול להכין צעירים לדרישות שוק העבודה. מדיניות המסייעת לצעירים לצבור ניסיון עבודה לצד פיתוח מיומנויות והכשרה, הינה חיונית. גם כאן, הדגש הינו על הנגשה של חבילה כוללת, ולא שירות בודד.

5. פיתוח מיומנויות מקצועיות בקרב צעירים: מימון הולם להשקת תכניות הדרכה של חינוך מקצועי באיכות גבוהה עם חקיקה משולבת בנושא ושת"פ עם התעשייה, מהווים גורם חשוב בהצלחת תכניות לשילוב צעירים בעולם העבודה. הדבר נכון במיוחד למשק הישראלי הסובל ממחסור בכוח עבודה מיומן ברמה גבוהה למרות הדרישה לכך.

6. למידה מבוססת עבודה מעשית: למידה מבוססת עבודה (On the job training) נמצאה ככלי למידה אפקטיבי ועוצמתי, המהווה גם אמצעי לעידוד שיתוף פעולה עם מעסיקים. מומלץ לשלב תהליך זה באופן שיטתי בהכשרות, לתגמל את המשתתפים ולשלב גורמים מקצועיים ברי סמכא בתחום.

7. במישור הפוליטי, יש להקים גוף לאומי המאחד ומגשר בין גורמים במשרדים השונים: חוסר תיאום בין משרדי ממשלה ובין אגפים שונים בתוך אותו המשרד, גורם לקשיים שבשילוב מספר מענים הניתנים למבקשי עבודה. לאור זאת נדרש להקים גוף אחד שיספק הדרכה אסטרטגית, יפתח מערכת חינוך מקצועי ויקשר בין מעסיקים, משרדי ממשלה ואיגודים מקצועיים. גם כאן הדבר נכון במיוחד לישראל, בה יש קשיים מהותיים הפוגעים בתעסוקת צעירים (פתאל, 2014).

כאמור, הספרות המחקרית בארץ ובעולם בנושא יוזמות לשילוב צעירים בסיכון בשוק העבודה מצומצמת ומעטים הם מחקרי ההערכה מהם ניתן ללמוד על מודלים אפקטיביים יותר ופחות (Persson & Bjornberg, 2012). יחד עם זאת בחינת אפקטיביות של מספר תכניות התערבות שונות שיושמו במספר מדינות באירופה, מצביעה על שני תחומים שנמצאו אפקטיביים ביותר. הראשון הוא חינוך והכשרה מקצועית שנמצאו אפקטיביים ביותר למקסום ההון האנושי ביחס להשקעה לטווח הבינוני-ארוך. התחום השני הוא סיוע בחיפוש עבודה ומעקב אישי אחר תכניות קריירה. התניה של הטבות למרכיבי חיפוש עבודה אפקטיביים נמצאו גם הם מועילים.

מספר תובנות נוספות עולות ממחקרים אודות יישום תכניות לקידום צעירים בשוק העבודה במדינות הנורדיות. תכניות אלו מלמדות כי נקיטת צעדים מוקדמים ככל הניתן בשלב בו מסתמנת קבוצת היעד כסובלת מחוסר תעסוקה ואבטלה היא אפקטיבית ביותר. לצד נקיטת פעולה מוקדמת, הצעדים צריכים להיות מותאמים לתתי קבוצות בהתאם למאפייני קבוצת היעד. כך למשל בפנילנד ננקטו אמצעים מכוונים לקבוצות צעירים ספציפיות כמו צעירים מתחת לגיל 25 שהיו מחוסרי תעסוקה למשך שלושה חודשים (Spiezia et al., 2012).

מכיוון שצעירים הנמצאים מחוץ למעגל התעסוקה הם חלק מקבוצה הטרוגנית, נקיטת יוזמה של מדיניות מסוג אחד נמצאה פחות אפקטיבית משום שאיננה מתאימה לכולם. על מנת להגדיל את אפקטיביות היוזמות מומלץ כי מדינות יאפשרו מגוון רחב של שירותים ותכניות משולבות ובכך יעניקו לשירותי התעסוקה חופש מקצועי לבחור את הכלי היעיל ביותר עבור הצעיר מבין סל של אפשרויות, כדוגמת שילוב של הכשרה לצד סיוע בחיפוש עבודה. כך למשל יישום תכנית ה- 'Youth guarantee' בנורבגיה ובשבדיה נמצא אפקטיבי ביותר בעיקר מכיוון שמדינות אלו שילבו שיטות התערבות שונות. נקודת המוצא כללה סיוע בחיפוש עבודה ואם הסיוע לבדו לא הספיק, התבססו על שילוב של אמצעים אחרים (Spiezia et al., 2012).

מבחינת היבטים של יעילות, המבטאים את הקשר בין התשומות המושקעות בתכנית מסוימת והתפוקות של תכנית זו, ומימדים של עלות תועלת (Patton, 2008), ניכר כי מידע אודות יעילות תכניות מצומצם, ולרוב אינו קיים. כאשר המידע קיים, כגון בתכנית Youth Guarantee, הוא ניתן ברמת המאקרו בלבד. עם זאת, מחישוב יעילות אבסולוטי של תכנית זו, עולה כי עלות ההפסד הכלכלי שהיה נגרם מאי נקיטת פעולה בנושא האבטלה של צעירים גדול פי 6.5 מעלותה השנתית של התכנית, לא כולל שקלול הפסדים נוספים הנגרמים מפגיעה עקיפה במרקם החברתי בעקבות חוסר

תעסוקה מתמשך (Spiezia et al., 2012). נתון זה מייצג את התפיסה הכללית לפיה להטמעה אפקטיבית של תכניות תעסוקה יעילות גבוהה ועלות תועלת חיובית.

שילוב שירותים לצורך תמיכה בכניסה לשוק התעסוקה

הסקירה שהובאה לעיל הציגה מספר מודלים התומכים בכניסת צעירים לשוק העבודה. מסקנה ברורה נוגעת לצורך לספק שירות הוליסטי ואינטנסיבי למבקשי עבודה, המבוסס על ליווי רגשי, ליווי תעסוקתי, פיתוח השכלה, תמיכה בכישורים רכים ויכולות מעשיות, והענקת ניסיון.

הערכה של תכנית "מעגלי תעסוקה" שהטמעתה החלה בשנת 2014 בשירות התעסוקה מספקת מידע מעניין על ניסיון לשלב חלק מהיבטים אלה. תכנית זו מיועדת לתובעי הבטחת הכנסה שגילם עד 50, כאשר רוב המשתתפים אינם צעירים, והשתתפות בתכנית הינה חובה לצורך קבלת הבטחת הכנסה. הערכת התכנית קבעה כי ההשתתפות בתכנית הביאה הפחתת תלות בקצבאות, שיפור בתעסוקה, וגידול בשכר (הכהן, ברנר שלם ואביצור, 2016).

תכנית זו כרוכה בפגישות שבועיות עם מתאם ייעודי שעבר הכשרה מיוחדת בנושא משירות התעסוקה. בנוסף על מפגשים אלו, המשתתף נדרש להתייצב בלשכה פעמיים נוספות בשבוע, לצורך השתתפות באבחונים, בהשתלמויות, בסדנאות ובאימונים אישיים. המפגשים בלשכה אורכים לרוב בין 2-5 שעות. לאחר הפגישה הראשונית עם מתאם ההשמה, מופנה המשתתף לשתי פגישת אבחון עם מאמן אישי, בעל מומחיות בתחום, שנשכר על ידי שירות התעסוקה. צוות המורכב ממתאם ההשמה וממנהל הלשכה, ואשר מסייע במאמן ובאבחון שהוא ביצע, בונה תכנית אישית עבור המשתתף, המורכבת משילוב סדנאות אינטנסיביות של עשרות שעות הפרוסות על פני זמן קצר, כגון: מכינה ממוקדת תהליך אישי, סדנאות מיומניות אישיות, מכינה ממוקדת השמה, חיפוש עבודה מונחה, וסדנאות שינוי. הסדנאות מוקטלגות לפי רמת המוטיבציה של המשתתפים, וכאמור נעשות באופן משולב ואינטנסיבי – שני תנאים חשובים להצלחה.

1.2 סקירת ספרות: השוואת תכניות תעסוקה בישראל לעובדים ביחד

סקירת ספרות מקיפה בנוגע לאפקטיביות של תכניות תעסוקה שונות בישראל, התבצעה כחלק מהערכת "עובדים ביחד", במטרה להשוות בין תוצאותיה של תכנית זו לתוצאות של תכניות תעסוקה נוספות בישראל. כלל תכניות התעסוקה הרלוונטיות, אשר פורסם עבורן מחקר ו/או דו"ח הערכה עם נתונים שניתן להחשיב כאמינים, מופיעים בסקירה זו, לצד נתונים בינלאומיים מסקירות ספרות אחרות שפורסמו. חלק מהנתונים משקף מצב סטטי (לדוגמה, נתוני הלמ"ס מתוך "השנתון הסטטיסטי לישראל", הנוגעים לפערים בין מרכז לפריפריה ובין דרום לצפון), אך רוב הנתונים בחנו שינוי לאורך זמן במסגרת תוכניות לעידוד תעסוקה דוגמת "אפיקים", "Strive (להלן סטרייב)⁴", "מעגלי תעסוקה", "3708" למגזר הבדואי, "אפיקים משולבת", תכנית השוברים של משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים, מרכזי הזדמנות לתעסוקה, מרכזי הכוון לאוכלוסייה החרדית ויתד. באשר לתוכניות לעידוד תעסוקה, נערכה הבחנה בין יעדי תפוקה (outputs) כגון: מספר משתתפים, שירותים שניתנו ומספר מועסקים כללי, לבין מדדי תוצאה (outcomes), כגון: השתלבות בשוק העבודה לאורך זמן (כולל לאחר מספר חודשים, שנה, שנה וחצי ואף שלוש שנים בתוך התכנית או אחריה), ותעסוקה איכותית (מדדים דוגמת היקף משרה המוחזק לאורך זמן, הצורך בהכשרה לעיסוק במשרה).

חשוב לציין כי רוב התכניות הנסקרות בפרק זה הן בעלות וותק של שנים בתחום. זאת לעומת עובדים ביחד, שהינו מיזם חדש, המשלב ארגונים ללא ניסיון קודם בתחום התעסוקה. נתון חשוב נוסף לגבי ההשוואה שהובאה לעיל, הינו שגילאי הצעירים במיזם עובדים ביחד נמוכים יותר מאשר בתכניות שנסקרו בפרק זה. לבסוף, יש לציין כי התוכניות המוצגות

⁴ בסקירה זו מדובר על תכנית סטרייב כפי שהוערכה על ידי מכון ברוקדייל בין השנים 2006-2011, ולא לרכיבים של תכנית סטרייב המהווים חלק מעובדים ביחד בשלוש השנים האחרונות

אינן בהכרח זרות זו לזו (mutually exclusive), משום שמקבץ נתונים אשר נחשב כתוצאות תכנית עבור מחקר מסוים, יכול להיות רכיב בתכנית גדולה יותר עבור מחקר אחר. למשל, תכנית אפיקים של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בשיתוף תב"ת-ג'וינט, שאחד מרכיביה הוא "תכנית השוברים", קשורה גם ל"עובדים ביחד". מרבית התוכניות מחשיבות משתתף כמי שהיה לפחות בפגישה פרונטלית אחת של ליווי תעסוקתי, אישי או קבוצתי, ו/או סדנת מיומנויות או הכשרה מקצועית, נוסף על פגישת intake ראשונית. יצוין שמרבית המשתתפים נטלו חלק בתהליך ממושך יותר מפגישה בודדת, אך מספר הפגישות לרוב איננו מפורסם במסמכי המחקר. הסיבה המרכזית לכך היא שישנה שונות גבוהה בתוך התוכניות, בסוג השירותים הניתנים למשתתפים שונים ומשכם. הבדל נוסף בין המחקרים מצוי בכך שכל תכנית מגדירה באופן שונה היבטים של תעסוקה. יש שהגדירו השתתפות בתעסוקה גם כיום עבודה בשבוע כלשהו (למ"ס, אפיקים משולבת), ולעומתם, בדומה לעובדים ביחד, יש תכניות אשר הגדירו מדדי איכות נוספים כגון עלייה בשכר, משרה הדורשת הכשרה, היקף משרה, מידת שביעות רצון בעבודה, אפשרות לקידום, התמדה ועוד (מדדים אלה הופיעו בהרכבים שונים בתכניות כגון אפיקים, מעגלי תעסוקה וסטרייב). חלק מההערכות (למשל, מרכזי הכוון לחרדים, סטרייב ותכנית השוברים) התייחסו גם לענפי העבודה בהם הועסקה או הוכשרה אוכלוסיית היעד. בקרב משתמשי שוברים, למשל, נמצאו פערים בין ענפים שונים. דוגמה לכך היא שבוגרי קורס תחבורה ובוגרות קורס מטפלות היו מרוצים מאוד מהשתתפותם בתכנית, בעוד בודקי תוכנה ומזכירות רפואיות חשו שהקורס תרם להם פחות להשתלבות בתעסוקה, לצד תרומה נמוכה לביטחונם העצמי.

הנתונים מכלל התוכניות הרלוונטיות להשוואה מובאים בנספח ב' ומסוכמים בטבלה מספר 3 בחלק 4.1 בדו"ח זה. הם מגוונים מבחינת גילאים, סוגי אוכלוסייה ומבחינה גיאוגרפית, ולכן לכל קבוצת נתונים צוינו בנספח היבטים של התמקדות בגיל (עובדים ביחד, אפיקים, סטרייב, מעגלי תעסוקה) ונתונים ממוקדים גיאוגרפית בצורות שונות: מרכז ופריפריה (דו"ח פני החברה של הלמ"ס מ-2019), התייחסות ספציפית לדרום (עובדים ביחד, 3708), פניה לריכוזי חרדים או מרכזים עירוניים מסוימים (תל אביב וחיפה במסגרת סטרייב, עשרות ישובים בפריסה ארצית באפיקים ומעגלי תעסוקה). תוכניות המיועדות לצעירים וצעירות בני 18 עד 25, 27 או 30 מיועדות לרוב לצעירים בעלי מאפיינים ייחודיים אשר לרוב משתנים מתכנית לתכנית. לצד המיקוד הגיאוגרפי שכבר הוזכר, ישנן תוכניות שמיקודן בצעירים בעלי השכלה נמוכה ומובטלים אשר הופעלו דווקא במרכז הארץ (סטרייב), מיקוד בצעירים ערבים או בדואים ובפרט בצעירות (תכנית 3708), חרדים וחרדיות, צעירים מהקהילה האתיופית ועוד. על פי הספרות הבינלאומית דווקא תוכניות לצעירים, הממוקדות באוכלוסיות ייחודיות, זוכות לאחוזי הצלחה גבוהים יותר (בן סימון וכאהן-סטרבצ'ינסקי 2017).

באשר לגיל, יש לציין כי יש מחקרים בהם אין הבחנה בין צעירים למבוגרים כלל, למשל בנתונים המפולחים גיאוגרפית של למ"ס המתייחסים לכוח העבודה מגילאי 15 עד 65 (למ"ס, 2019) או נתוני ה-OECD (OECD, 2016). ההערכות של מרכזי הזדמנות לתעסוקה ו"מעגלי תעסוקה", הכוללים משתתפים מגיל 18 ועד 65⁵ מתייחסות למאפייני גיל של המשתתפים, אך לא לפילוח התוצאות על פי גיל. במחקרים אקדמיים בתחום, במיוחד בנתונים המתמקדים באוכלוסיות המקבלות שירותי רווחה, לא תמיד ישנה הבחנה בין בגירים צעירים (בני 18 עד 25) לנוער (עד גיל 18, מגיל 13, 15 או 16) (בן סימון וכאהן-סטרבצ'ינסקי 2017; אלנתן 2013). כמובן ישנן סיבות להבחין בין אוכלוסיות אלה שכן לכל קבוצת גיל צרכים שונים ושיקולים שונים בנוגע לתעסוקה.

כאמור, תוכניות שונות הציעו מגוון של שירותים מקדמי תעסוקה למשתתפים בהן. בין השירותים ניתן למנות השמה תעסוקתית, קידום יזמות עסקית או הפניה ליעוץ יזמי, מימון והפניה להכשרות ולימודים, מתן ייעוץ, ליווי ואימון תעסוקתי אישי וקבוצתי (מידע על מסלולי קריירה והתאמת ייעדי קריירה לצעיר/ה), לימוד מיומנויות תעסוקה בסיסיות כמו מתמטיקה, כישורי מחשב ושפה, וכן כישורים ומיומנויות "רכים" (ניהול עצמי וניהול זמן, ביטחון עצמי ומוטיבציה, יכולת לעבוד בצוות, כישורים חברתיים, הצגה עצמית, פתרון קונפליקטים, כתיבת קו"ח). מידע שיטתי בנוגע

⁵ יש לציין כי דוח מעגלי תעסוקה שפורסם הינו דו"ח ביניים.

לאפקטיביות של שירותים שונים אינו בנמצא. בעתיד, כפי, נעשה בהערכת עובדים ביחד, מומלץ לבצע פילוח של שירותים ספציפיים ותורמתם לתעסוקה.

בהיעדר נתונים מהערכות קיימות על שירותים ספציפיים, ההשוואה בין התוכניות היא של הערכת התרומה הכוללת שלהן למדדי תעסוקה בכלל ותעסוקה איכותית בפרט, כאשר לא ניתן להצביע על שירותים מסוימים כאפקטיביים יותר מאחרים⁶, למעט הערכות סובייקטיביות. יתר על כן, במרבית התוכניות לא רק שאין השוואה בין השירותים השונים בתוך התכנית, אלא גם אין קבוצת ביקורת או השוואה כללית. חריגים לכך הם מחקרי ההערכה של תכנית סטרייב, הכוללת השוואה לנתוני ה"מ"ס ביחס לאוכלוסייה בעלת מאפיינים דומים לאלה של קבוצת המחקר (זיו, שטרסברג וסלייטר, 2011), ומחקר ההערכה של "מעגלי תעסוקה" המהווה ניסוי מבוקר אקראי (שלוסר ושנן, 2018). במחקר אודות מרכזי הכוון לאוכלוסייה החרדית, נעשה פילוח של השירותים הניתנים, אך ללא בחינה נפרדת של יעילותם. שיעורים נמוכים יחסית מהמשתתפים קיבלו שירות המסייע בהשתלבות בעבודה, כגון: סדנת קורות חיים והכנה לראיונות עבודה (36%), והכנה לשוק העבודה (14%). חלק קטן מהפונים קיבלו סיוע בהפניה ללימודים גבוהים וסיבסודם (20%), להכשרה מקצועית (5%), לימודי אנגלית (10%), מחשבים (8%) ויזמות עסקית (8%). למעלה ממחצית (54%) מהמראיינים מדווחים כי קיבלו שני סוגי שירותים מהמרכז. (משרד הכלכלה, 2015). כמו בעובדים יחד, ניכר כי מרבית משתתפי התכנית מקבלים מיעוט מכלל השירותים המוצע.

בסקירת ספרות מבוססת מחקרים בינלאומיים נמצא כי הכשרה למומנויות בסיסיות ומומנויות רכות מעודדת תעסוקה בטווח הארוך ופחות בטווח הקצר, ולכן הכשרות אלה עדיפות כאמצעי משלים לשירותים אחרים. בניגוד לכך, תוכניות של שירותי תעסוקה, הממוקדות בכישורי חיפוש עבודה ומציאתה, מועילות בטווח הקצר בלבד, אלא אם נמצאה עבודה ספציפית שהצעירים מתמידים בה (בן סימון וכאהן-סטרבצ'ינסקי, 2017).

כאמור, מרבית התוכניות שילבו בין שני סוגי השירותים – השמה וליווי וכן הקניית מיומנויות רכות, אשר מורכבות יותר למדידה ולעיתים נמדדות בעיקר באופן סובייקטיבי⁷. הבעייתיות בהערכה סובייקטיבית של תרומת השירותים היא הקושי לחבר בין התוצאות השונות המרכיבות אותה. למשל, במחקר תכנית "מרכזי הזדמנות", נמצא כי הפונים ל"מרכזי הזדמנות" קיבלו בממוצע 2.4 שירותים כל אחד, ו-43% מהם קיבלו 3 שירותים או יותר (מפגשים עם רכזת פרט/עו"ס תעסוקה, קורסים לשיפור מיומנויות תעסוקה והפניה להכשרה ולימודים). כמחצית מהמשתתפים העריכו כי התכנית תרמה להם לשיפור מיומנויות רכות וכישורים תעסוקתיים, וכ-49% מהמשתתפים בתכנית דיווחו על שיפור במצבם התעסוקתי, מתוכם 31% על מציאת עבודה ו-18% על שיפור תעסוקתי. בין השירותים השונים נתפס הליווי האישי על ידי המשתתפים כתורם ביותר לתעסוקה ולרווחה אישית, אך בין המשפרים את מצבם התעסוקתי לאלו שלא שיפרו אותו, לא נמצא הבדל משמעותי סטטיסטית בסוג ובהיקף השירותים שניתנו (סומך, דויטש, בן מאיר ושניידר, 2019).

ממצא נוסף העשוי להעיד על הצורך בשילוב שירותים, ניתן למצוא במחקר תכנית סטרייב אשר מצא כי לצד מגבלות של שוק העבודה (אשר צוינו כחסם על ידי 90% מהצעירים), הצעירים שנשאלו על כך ציינו כחסמים לעבודה מחסור במיומנויות מקצועיות (86%) לצד מחסור במיומנויות של חיפוש עבודה (73%), מיומנויות מחשב וידע בסיסי בחשבון, ובאנגלית. המענה בתכנית שילב מספר שירותים – סדנה לחיזוק מיומנויות אישיות (אנגלית, לימודי מחשב, שירות, ניהול זמן), שירותי השמה, ליווי של מאמן אישי, ליווי קבוצתי ובקרב מיעוט מהמשתתפים – שילוב בהכשרות מקצועיות. כשנה לפני תחילת התכנית ל-57% מהמשתתפים בה, לא הייתה עבודה, ו-73% מהם לא השתתפו בשוק העבודה חצי שנה לפני תחילת התכנית. כאמור, במסגרת מחקר תכנית סטרייב נערכה השוואה בין קבוצת המשתתפים לקבוצה עם

⁶ שלושה חריגים אשר מודדים היבטים של שירותים שונים, אם כי לא באופן המקיף את כלל השירותים המספק בחינת אפקטיביות של כל שירות: 1. תכנית השוברים – אשר מעניקה, ולכן מודדת, שירות יחיד 2. ההשוואה בין קבוצת הביקורת של "מעגלי תעסוקה", המאפשרת להבחין בין מי שקיבלו את כל השירותים "הרגיל" של שירות התעסוקה (הכולל פגישה עם מתאם השמה, הפניה להכשרות מקצועיות, שוברים מסובסדים וקורסי מחשב ושפה), לבין מי שקיבלו בנוסף לכך שירות של אימון או ליווי תעסוקתי (שלוסר ושנאן, 2018). 3. בתכנית אפיקים נמדדה תרומת ההכשרה המקצועית – ראו להלן (מש"ב 2014).
⁷ עוד על הערכת תוכניות המקנות כישורים רכים ראו שורץ, בן מאיר וסומך 2020.

מאפיינים דומים לפי הלמ"ס שנה לאחר סיום התכנית, ונמצא כי בעוד קבוצת ההשוואה התאפיינה ב-36% העסקה, בוגרי סטרייב היו מועסקים בשיעור של 60% לאחר שנה. מבין המועסקים-60% עבדו במשרה מלאה מבין בוגרי סטרייב, לעומת 50% מהאוכלוסייה הדומה לפי סקר הלמ"ס. בעוד נתוני ההעסקה היו מובהקים, הנתונים המעידים על קידום תעסוקתי (היקף העסקה ושכר) לא הניבו יתרון מובהק סטטיסטית למשתתפי התכנית (זיו, שטרסברג וסלייטר, 2011).

באופן כללי נתוני סטרייב תואמים את ממצאי המחקר בתחום, לפיו תוכניות מוצלחות לקידום עבודה כלשהי ועבודה איכותית בפרט הן רבות רכיבים, ממצא המקשה על הערכת כל רכיב בנפרד וביסוס קשר סיבתי בין שירות ספציפי לשיפור במדדי תעסוקה (אייל ואחרים, 2008; בן סימון וכאהן-סטרבצ'ינסקי, 2017). בדומה לעובדים ביחד, גם משתתפי "סטרייב" העריכו, באופן סובייקטיבי, את התרומה של ליווי אישי (או אימון תעסוקתי) וציינו כי למאמן ולקשר איתו הייתה השפעה על השתלבות בעבודה (78%), וכן על עזרה בפתרון בעיות שנוצרו במקום העבודה (76%) וסיוע בפתרון בעיות אישיות (66%). בנוסף לליווי האישי, המאמן האישי נתן ייעוץ תעסוקתי ל-48% מכלל המשתתפים. מרבית המשתתפים שקיבלו ייעוץ תעסוקתי על-ידי המאמן (97%) ציינו כי היו שבעי רצון מהייעוץ.

היבט נוסף של סטרייב התואם את ממצאי הספרות הוא ההצלחה היחסית של התכנית הפונה לאוכלוסייה ייעודית אל מול האוכלוסייה הכללית. סטרייב מיועדת לצעירים⁸ בלתי מועסקים המתקשים להשתלב בעבודה, רובן (78%) נשים. משתתפי סטרייב התקשו להשתלב בתעסוקה ממספר סיבות, ביניהן חוסר השכלה-75% מהם היו ללא תעודת בגרות, מחציתם גם ללא תעודה מקצועית כלשהי, ורבע דיווחו על כך שאינם יכולים להתנהל באנגלית בסיסית. רבע מהמשתתפים דיווחו על קשיים תעסוקתיים אחרים, מטעמים משפחתיים, פסיכולוגיים ורקע סוציו-אקונומי מורכב.

בהקשר זה, של תוכניות מוכוונות אוכלוסייה, מעניין להשוות בין נתוני עובדים ביחד במגזר הבדואי לנתונים של צעירים שפנו לתכנית ריאן (כלל המשתתפים בריאן הינם בדואים), אשר הציעו לצעירים שירותים דומים: כישורי שפה, השמה, כישורים רכים ועוד. מלכתחילה הגברים הפונים לריאן היו מועסקים בשיעורים גבוהים יותר מממוצע הפונים הבדואים לעובדים ביחד. 31% מהפונים לריאן היו מועסקים בעוד נשים היו מועסקות רק ב-14%. תוך שנה מהצטרפותם לתכנית, 50% מהגברים היו מועסקים, וכ-30% מהנשים, וסה"כ ממוצע התעסוקה לאחר שנה עמד על 38%⁹. נתון זה דומה להישג של עובדים ביחד בקרב הבדואים לאחר שנה.

נתונים אלה תואמים את הממצא שיוצג לעיל, לפיו תוכניות הממוקדות בצעירים מעוטי יכולת, יעילות יותר מתוכניות המיועדות לאוכלוסייה הכללית. בנוסף, נתונים תומכים בעובדה שתוכניות המותאמות לדרשות שוק העבודה המקומי והקשר החיים של הצעירים, לרבות יצירת קשר עם מעסיקים, הן מוצלחות יותר (בן סימון וכאהן-סטרבצ'ינסקי, 2017). בין האפשרויות לקשר עם מעסיקים אחת האפשרויות היא סבסוד העסקה על ידי תשלום למעסיק כדי לקלוט עובדים או השלמת משכורת העובד. אפשרויות אלה היו פחות שכיחות בתוכניות השונות שנסקרו. כאמור, בספרות הבינלאומית הן נמצאו כבלתי יעילות לכשעצמן, אך נמצא כי יש לשלב שירות זה ביחד עם שירותים נוספים כמו הכשרות ספציפיות וליווי. שילוב שירותים מסוג זה, בנוסף לתמריץ כלכלי, נמצא כתורם למחויבות הצעירים לתוכניות הכשרה וליווי, ולהתמדה בתעסוקה. (בן סימון וכאהן-סטרבצ'ינסקי, 2017). דוגמאות לכך במחקרים שנסקרו ניתן לראות ב"אפיקים" ובתכנית השוברים. מתכניות אלה עלתה המסקנה כי כאשר תכנית הכשרה או לימודים משולבת בעבודה בשכר או בתגמול הכולל חשיפה מעשית למקצוע היא מצליחה יותר.

בין הצעירים שקיבלו הכשרה מקצועית וליווי במסגרת תכנית אפיקים, 39% הועסקו בעבודה הדורשת הכשרה בסיום התכנית ו-52% עבדו בעבודה הדורשת הכשרה לאחר שנה מסיימה. זאת, לעומת 12% בתחילתה. בסיום התכנית 11% עבדו במקצוע שרכשו במסגרת התכנית בסיימה, ו-22% עבדו במקצוע כזה לאחר שנה מסיימה. 5% נוספים עבדו במקצוע שקרוב להכשרה שרכשו בתכנית בסיימה, ו-7% עבדו בעבודה כזו לאחר שנה מהתכנית. במקצוע שדרש

⁸ 38% בין 20-30, 49% בין 30 ל-40 והשאר עד גיל 45.
⁹ (הפניות לריאן מתחלקות כמעט שווה בין המגדרים).

הכשרה, אך לא כזו שנרכשה במסגרת התכנית, עבדו 23% בסוף התכנית ו-25% שנה לאחר סיומה. הפער לטובת הנתונים שנה מסוף התכנית קשור בכך שבסיום התכנית חלק ממשנתפיה עדיין מצויים בלימודים או בהכשרה מקצועית (מש"ב, 2014). בתכנית "אפיקים משלבת" שהציעה גם ליווי תעסוקתי וגם הכשרה לצעירים בגילאי 18-25, אשר כחמישית מהם מגיעים מערים יהודיות בדרום, ניתן לראות כי אחוזי התעסוקה עלו בין הכניסה לתכנית לשנה וחצי מתחילתה, מ-66% ל-85%. בנוסף, בכניסה לתכנית לא עבדו או עבדו בעבודות שאינן דורשות הכשרה 89% מהמשתתפים, בעוד לאחר שנה וחצי 50% עבדו בעבודה הדורשת הכשרה. מתוכם 18% עבדו בעבודה בתחום בו הוכשרו במסגרת התכנית (התכנית הובילה את ההכשרות או מימנה אותן) או בתחום משיק לו. יש לציין כי מתוך 48% שעבדו בעבודה לא מקצועית בסיום התכנית 40% עדיין היו בשלב זה במסגרת לימודים או הכשרה (מש"ב, 2016). חשוב לשים לב כי בשתי התוכניות אחוזי הצעירים שעבדו בתחום בו הוכשרו ונחשבות לתעסוקה איכותית בתכניות אלה, עלו לאורך זמן מסיום התכנית בשל סיום שלבי הכשרה מקצועית.

תכנית השוברים מספקת הזדמנות נוספת לבחון את הקשר בין סבסוד הכשרה ותעסוקה, שכן היא מציעה מודל לפיו ישנו מענק ללימודים, מענק לסיום הלימודים ומענק להתמדה בתעסוקה. בהערכה זו מימון ההכשרה נבחן בנפרד משירותי תעסוקה אחרים, שכן עבור מרבית הצעירים בשנים אלו אין מדובר בליווי תעסוקתי, אלא לכל היותר בהכוונה של לשכות התעסוקה הכוללת מידע אודות הקורסים הזמינים, זאת למעט אוכלוסיות ייחודיות- דוגמת ערבים וחרדים- אשר לעיתים קיבלו את השוברים במסגרת ייעוץ ייחודית. בהערכה זו נמצא כי שנתיים לאחר קבלת הכשרה מקצועית, היו בוגרי התכנית באחוזי השמה גבוהים יותר בתעסוקה לעומת האוכלוסייה הכללית בגיל העבודה. יתרה מזאת, נמצא כי התעסוקה היתה רווחית יותר ובהיקף משרה רחב יותר לעומת האוכלוסייה הכללית. ממצא נוסף מנתוני הערכה זו הוא שלעצם ההשתתפות בתכנית כלשהי, יש תרומה לתעסוקה, גם אם עקיפה. 77.5% מהנשאלים שהשתתפו שנתיים קודם לכן בהכשרות מקצועיות, השיבו כי הם עובדים, אך רק 45% מהנשאלים עבדו במקצוע אליו הוכשרו, בעוד כ-32.5% עבדו במקצוע אחר, ונהנו מתחושת הצלחה ומסוגלות ללא קשר למקצוע הספציפי שנלמד. אמנם, לא נערכה השוואה בין בוגרי התכנית לצעירים דומים שלא הצטרפו לתכנית, אך ההשוואה לאוכלוסייה הכללית רלוונטית כאן, שכן, נתוני המוצא של משתתפים (השכלה, ניסיון תעסוקתי) נמוכים משל האוכלוסייה הכללית (פורת והריס, 2017).

תכנית יתד היא התכנית הלאומית לקידום צעירים וצעירות במצבי סיכון - תכנית רב מימדית המעניקה שירות לצעירים בתחומים של השכלה, בריאות, רווחה אישית (מסוגלות עצמית, תקווה לעתיד, ועוד), דיור, תמיכה נפשית, השתייכות (קשר עם הורים, חברים וכו'). בנוסף לאלה, התכנית מציעה שירותי תעסוקה. התכנית מספקת לצעירים סל מענים באמצעות ליווי ושירותים התומכים בכל אחד מההיבטים שצוינו לעיל. טווח הגילאים של הצעירים הוא בין 18 ל-25.

התכנית עדיין בשלבי הטמעה, ונכון לכתיבת שורות אלה, תהליך ההערכה בה עדיין לא הסתיים. עם זאת, לצוות ההערכה נמסרה מצגת עם נתונים שנאספו בתכנית לאחר שנה, ובנוסף נערך ריאיון עם העומד בראש צוות ההערכה של התכנית, כדי לפרש מספר נתונים בנוגע לתעסוקה ולוודא את היכולת להשוותם לעובדים ביחד. ההערכה בתכנית יתד לא הבחינה בין בדואים ליהודים, ובדומה לרוב ההערכות בסקירה זו, לא סיפקה הערכה של התרומה הסגולית של כל שירות לתעסוקה. בעיה בהערכת יתד היא שהזמן המוגדר כ T0 כולל טווח של עד חודשיים ביוזמה, ואילו T1 כולל טווח של בין שישה חודשים לתשעה חודשים ביוזמה. טווחי זמן ארוכים אלה מהווה בעיה מתודולוגית משמעותית, משום שנתוני עובדים ביחד מראים כי רבים מבין הצעירים שמצאו עבודה, עשו זאת בחודשיים הראשונים להיוותם ביוזמה. החלופה, המומלצת בתכניות עתידיות, היא למדוד צעירים בזמן בו הם נכנסים ליוזמה, וזמן קבוע לאחר כניסתם, כפי שנעשה בעובדים ביחד.

כך או כך, מסקר שנערך בין מעל ל-500 צעירים בשלב הכניסה ליוזמה וכ-300 צעירים בנקודת T1 לאחר חצי שנה עד תשעה חודשים, נמצא כי לאחר זמן של עד חודשיים בתכנית, 60% מהצעירים שנכנסו ליוזמה השתלבו בתעסוקה. לאחר חצי שנה עד תשעה חודשים מתחילת היוזמה, אחוז המועסקים עלה ל-66%. עם זאת, כמו בעובדים ביחד, ביתד

26% מהצעירים כלל לא פנו ליוזמה כדי למצוא תעסוקה. מתוך אלה שכן פנו ליוזמה כדי להשתלב בעבודה, העלייה בין T0 ל T1 היתה של 4% (מ 59% ל 63%).

יש לציין כי ההחלטה לבדוק צעירים ביתד לאחר חודשיים מכניסתם ליוזמה ולא בתחילת דרכם, מקשה מאוד על השוואה בין התכניות, ובמידה רבה גורמת למדידת שיפור ביתד (שעל פניו מעט נמוכה לעומת עובדים ביחד) להיות לא מהימנה דייה להשוואה. אי לכך, הנתון החשוב יותר להשוואה, בהתחשב בכך שיתד הינה תכנית לצעירים בסיכון, הוא השוואה של נתוני T1, ללא ניסיון להשוות שיפור דינאמי לאורך זמן. משום שביתד אין הבחנה בין יהודים לבדואים, יש להשוות את נתוני התעסוקה המשולבים ליהודים ובדואים בשתי הקבוצות יחדיו. ביתד אחוז התעסוקה לאחר חצי שנה עד תשעה חודשים עמד על 66%. בעובדים ביחד, אחוז התעסוקה של יהודים ובדואים לאחר חצי שנה היה נמוך יותר, ועמד על 61% בלבד. משום שבתכנית יתד חלק מהצעירים ב T1 נמדדו לאחר תשעה חודשים, יש לציין כי בעובדים ביחד היתה עלייה בין חצי שנה לשנה במצב התעסוקתי של המשתתפים, אולם גם לאחר שנה אחוז המועסקים עמד על 65%, מעט פחות מהדיווח בהערכת יתד.

אמנם, כל התוכניות המתוארות במחקר זה מצאו עליה בתעסוקה בקרב משתתפיהן, אך יש לציין שעלייה מתמדת כזו התרחשה גם באוכלוסייה הכללית בישראל בתקופה בה נערכו המחקרים: בין השנים 2009 ל-2019 חלה ירידה מתמדת בשיעור האבטלה, מ-7.6% ל-3.6%, ועלייה בשיעור המועסקים בכוח העבודה לכ-60% (למ"ס, 2017); שירות התעסוקה, 2020). שיעור דורשי העבודה מתוך כוח העבודה בישראל היה בירידה משנת 2015 עד ליוני 2018, עת עמד על כ-3.8%. אולם, במחצית השנייה של שנת 2018 ירידה זו התמתנה, ובמהלך שנת 2019 המגמה התהפכה והחלה עלייה מתונה בשיעור דורשי העבודה. לראשונה מאז שנת 2014 חלה עלייה עקבית בשיעור דורשי העבודה. נתונים אלה, שמקורם בשירות התעסוקה, אינם כוללים תעסוקת צעירים מתחת לגיל 25, שכן אלו אינם זכאים, לרוב, לדמי אבטלה, ולכן אינם נרשמים בלשכת התעסוקה. לשם השוואה, שיעור האבטלה בקרב צעירים בישראל (גיל 15-24) עמד על 7.8% בה בעת שבגילאי 25-54 האבטלה עמדה על 3.8% (נתוני OECD מתוך יחיאל וגל, 2020).

באופן כללי, נתונים של תעסוקת צעירים מתחת לגיל 25 נמוכים יותר מהנתון הכללי: בין הרבעון השני של 2018 לרבעון האחרון ב-2019 נע אחוז ההעסקה של צעירים (בני 18-24) בין 62% ל-65% (אין מגמה ברורה- הייתה עלייה ואחריה ירידה ושוב עלייה וחוזר חלילה). אחוז ההעסקה בקרב מבוגרים צעירים (25-34) גבוה הרבה יותר, ונע באותה תקופה בין 80% ל-82%, ומכאן, שלצד העלייה הארצית לאורך זמן, שאחריה חלה התמתנות, יש להניח גם כי עם עליית הגיל ישנה עלייה באחוזי התעסוקה גם ללא קשר לתכנית עידוד כלשהי (למ"ס, 2019, ראו נספח ב').

נספח ב' מציג סיכום של כלל הנתונים שהובאו בחלק זה בחלוקה לתכניות ועל פי קריטריונים. בנוסף, בפרק 4, בחלק 4.1 בדו"ח זה, מובא סיכום של הנקודות שהובאו בפירוט בסקירה זו, בצירוף טבלה מקוצרת המסכמת את ביצועי עובדים ביחד אל מול שאר התכניות.

פרק 2: גישה ומתודולוגיה

2.1 היקף ההערכה

ההערכה הנוכחית, שילבה יסודות מעצבים ומסכמים והתמקדה הן ביישום התהליך והן בתוצאותיו. דו"ח זה מבקש לעמוד על הרלוונטיות, אפקטיביות, יעילות, והקיימות של היבטים שונים במיזם. מיזם עובדים ביחד כלל מספר שותפים, רכיבים ומודלים. שאלות ההערכה הכלליות, אשר הוצגו בהצעה שהתקבלה על ידי המיזם, היו כדלהלן:

אפקטיביות

- א. מהי שביעות הרצון של אוכלוסיות היעד מהמיזם?
- ב. מהן תרומותיו הייחודיות של המיזם לאוכלוסיות היעד השונות?
- ג. באיזו מידה הצליח המיזם להגיע ליעדים שהוצבו לה?
- ד. מהן התוצאות הלא מתוכננות של המיזם (לחיוב ולשלילה)?
- ה. באיזו מידה המיזם קידם שותפויות ושיתופי פעולה בקרב ארגונים, ובהתאם לגישות מתקדמות של פיתוח שותפויות?
- ו. האם המיזם קידם שינוי התנהגותי או השפיעה על מסלול חייהם המקצועי והאישי של המשתתפים שלקחו בה חלק, ובאילו אופנים?
- ז. מה הם החסמים וגורמי הסיכון המרכזיים המעכבים הגעה לתוצאות הרצויות של המיזם?
- ח. באילו אופנים המיזם מתמודד עם החסמים וגורמי הסיכון שזוהו בהערכה?
- ט. מה היא האפקטיביות של מודלי הביצוע והשפעתם על כלל יחידות הניתוח?

יעילות

- י. כיצד ניתן לייעל את הטמעת המיזם?
- יא. האם ניתן לשפר את המבנה הארגוני ו/או את אופן הניהול של המיזם?
- יב. מה היא העלות-תועלת של המיזם, בדגש על Return on Investment?

קיימות

- יג. מהי קיימות התוצאות בקרב אוכלוסיות היעד?

רלוונטיות

- יד. באיזו מידה המיזם נגיש לאוכלוסיות עימן היא פועלת?
- טו. כיצד הטמעת המיזם מתאימה לעבודה עם אוכלוסיות היעד?
- טז. כיצד מטרות המיזם הולמות את צרכיהן של אוכלוסיות היעד?
- יז. באיזו מידה הפעולות שנעשות במסגרת העבודה עם אוכלוסיות היעד, הולמות את ייעוד המיזם, מטרותיו ויעדיו?

לשאלות כלליות אלה, עליהן עונה המסמך הנוכחי, מתלווה סדרה של יעדים ומדדים אשר פותחו במסגרת תיאוריית השינוי, שהמרכזיים מביניהם מובאים בחלק הבא.

במסגרת המענה על שאלות אלה, ההערכה התמקדה ביחידות ניתוח שונות. להלן יחידות הניתוח, אותן מפרט המסמך הנוכחי:

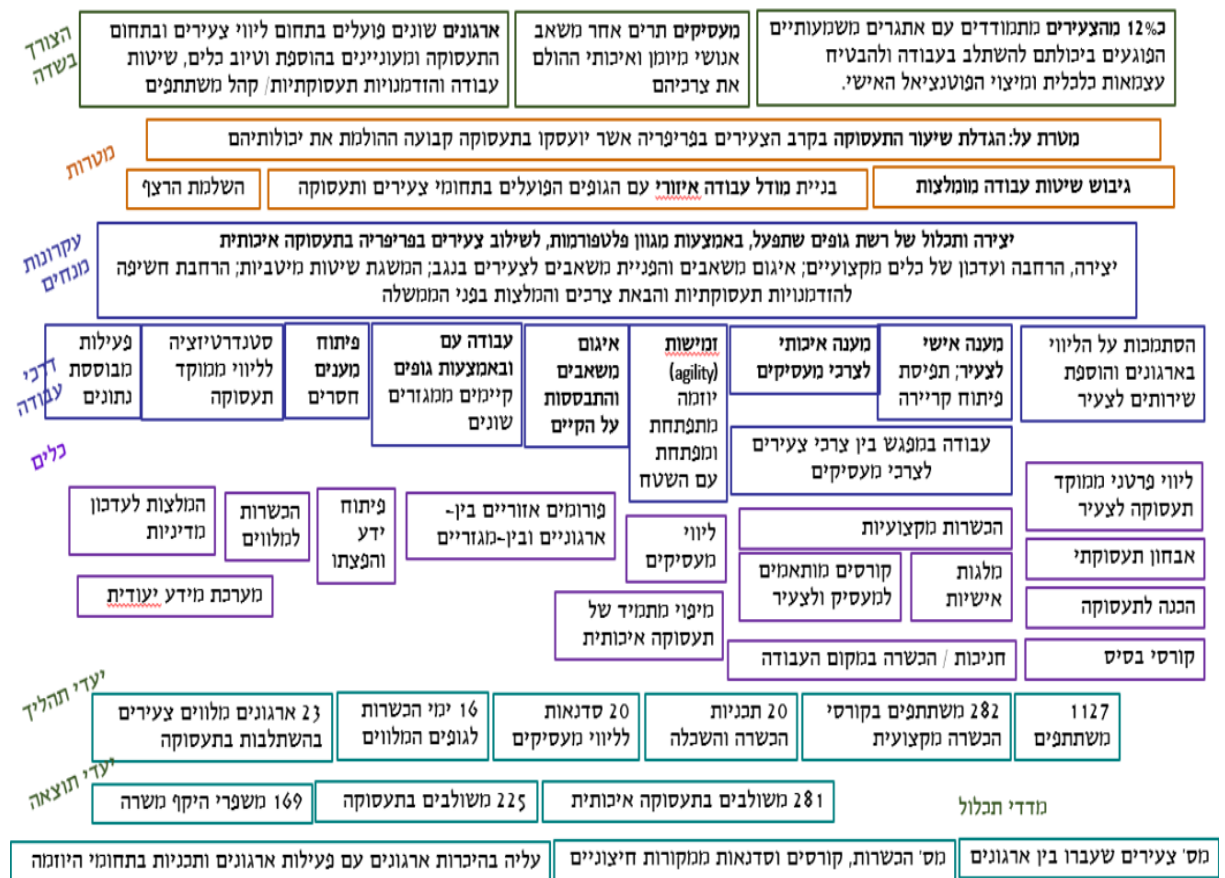
- תרומת המיזם לצעירים, בחלוקה לשירותים ומודלים שונים כגון: ליווי, ליווי לאחר השמה, מלגות, הכשרות בהתאמה, אבחונים תעסוקתיים, והכשרות מקצועיות שונות.
- תרומת המיזם לארגונים, בדגש על הכשרות מלווים ופורום ראשי ארגונים
- תרומת המיזם למעסיקים, ואופן יצירת שותפויות בין מעסיקים לארגונים
- תכלול המיזם בשטח והאופן בו נוצרו שותפויות בין ארגונים
- השותפות ברמת המדינה והשותפים הפילנתרופים
- מערכת המידע
- יעילות ועלות תועלת

2.2. יעדים, ציפיות ומדדים

כפי שמתואר בחלק הבא, ההערכה התבססה על תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים. במסגרת גישה זו, פותחו מדדים שונים ונקודות התקדמות בהתאם לשחקנים המרכזיים המעורבים במיזם. חלק זה מציין את היעדים בהתאם לציפיות שפותחו בתחילת המיזם בנוגע לשחקנים, ושעליהם שמה ההערכה דגש מרכזי.

בטרם יתוארו המדדים המרכזיים, חשוב להציג את מודל העבודה של המיזם ופעולותיו, אל מול מטרותיו העיקריות. תרשים 2, אשר נבנה כשנתיים לאחר תחילת המיזם על ידי צוות ארץעיר, השותפים הפילנתרופים ונציג המדינה, מתאר סכמה כללית של היבטים אלה.

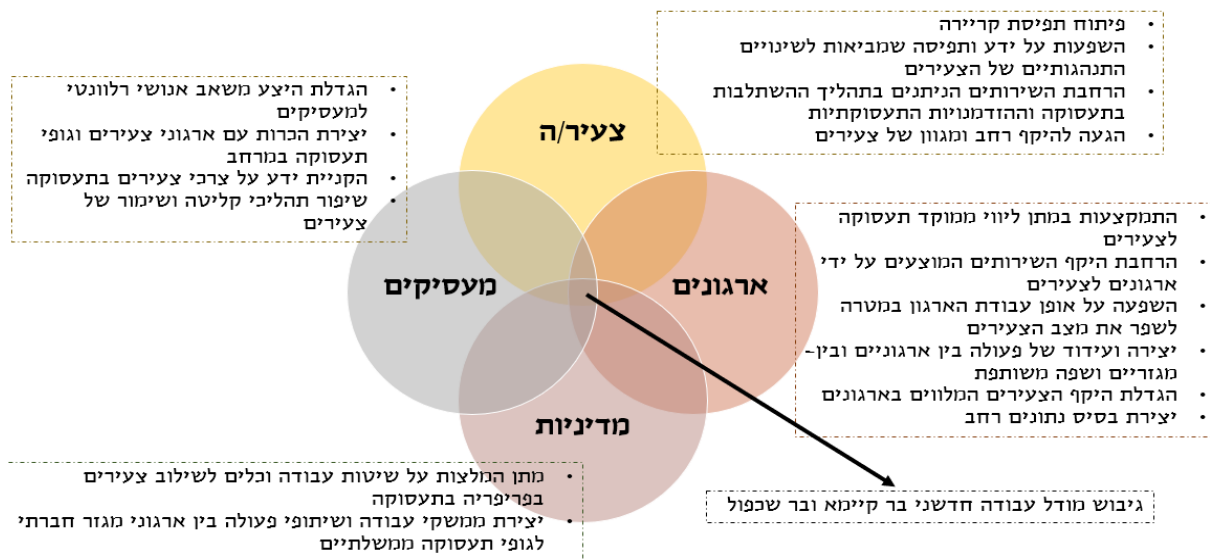
עובדים ביחד: היוזמה לשילוב צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית



תרשים 2. מודל עובדים ביחד.

בהמשך לתרשים זה, צוות המיזם פיתח מספר ציפיות לגבי השפעה על שחקנים. השפעות אלה מובאות בתרשים 3.

השפעות רצויות בשדה



תרשים 3. השפעות כלליות על צעירים, ארגונים מעסיקים ומדיניות.

בהמשך ליעדים כלליים אלה, פותחו יעדים, ציפיות ומדדים בנוגע לשחקנים וליחידות ניתוח. ציפיות אלה מובאות להלן. הציפיות לקוחות מתוך תיאוריית השינוי מבוססת השחקנים, אשר מובאת כנספח חיצוני בקובץ נפרד לדו"ח זה. יש לציין כי הרשימה להלן הינה חלקית, כאשר לכלל הציפיות יש לפנות לתיאוריית השינוי שפותחה על ידי צוות ההערכה.

תכלול המיזם בשטח והאופן בו נוצרו שותפויות בין ארגונים

הציפיות מן השחקנים נעשו על פי מודלים של שותפויות בין ארגונים למעסיקים ובין ארגונים לבין עצמם. מודלים אלה ציינו רמות שונות של שיתופי פעולה. הציפיות המרכזיות מהארגונים, המהוות מדדים לבחינת אפקטיביות התכלול והקשרים בין הארגונים הינן:

- א. שיפור בידע של גופי תעסוקה אודות עולם הצעירים ובידע של ארגוני צעירים אודות עולם התעסוקה
- ב. הבנת הצורך בשיתופי פעולה לצורך תמיכה בצעירים
- ג. החלפת צעירים בין ארגונים: איתור הצורך שעולה אצל הצעיר והפנייתו לארגון אחר רלוונטי
- ד. פיתוח קשרים חדשים בין ארגונים
- ה. שיתופי פעולה חדשים בין ארגונים שונים
- ו. רמות שיתוף הפעולה בין הארגונים השונים, החל משיתוף בידע, ועד איגום משאבים ופעילויות משותפות
- ז. הכשרות משולבות הכוללות חניכה עם השמה איכותית בין ארגונים
- ח. תרומת שיתוף הפעולה לארגון
- ט. רצון ארגונים להעמיק שיתופי פעולה
- י. שביעות רצון הארגונים מהתכלול
- יא. תמיכה הדדית בין ארגונים הכוללת ליווי של ארגון, ארגון תעסוקה לארגון/מרכז צעירים, ולהיפך
- יב. הכרה של הארגונים הרלוונטיים שהם חלק מהרשת, וידיעה אל מי ניתן לפנות לשיתופי פעולה רחביים בפריפריה בהקשר של הכשרות
- יג. פיתוח שיתופי פעולה אשר תורמים באופן ישיר להעסקת צעירים
- יד. קיימות של שיתופי הפעולה לטווח ארוך

היבט מרכזי בבחינת שיתופי הפעולה הינו עלייה ברמות של שיתופי פעולה, אשר נבחנו על רצף הנע בין רמה נמוכה המכונה שיתוף פעולה (cooperation), רמה בינונית הנקראת תיאום (coordination), ורמה גבוהה יותר - שותפות (collaboration) (Gajda, 2004; Mandell & Keast, 2008). ברמה הנמוכה יותר (cooperation), מדובר על יצירת קשרים בלתי רשמיים בעיקרם ולטווח קצר יחסית (Cigler, 2001). תחת רמה זו, שחקנים מחליפים ביניהם מידע, חולקים חללים משותפים לפעולה, אולם מעט מאוד מאמץ מושקע בקביעת מטרות משותפות. קשרי שיתוף פעולה ברמה זו מאופיינים באינטנסיביות נמוכה ובסיכון מועט (Mandell & Steelman, 2003).

במעבר לרמת שיתוף פעולה ברמה בינונית (Coordination), מדובר על מנגנונים פורמאליים יותר, המשלבים לא רק החלפת ידע, אלא גם תכנון משותף, קבלת החלטות משותפת ולעיתים גם מימון משותף (Lawson, 2002). משום שברמה זו מדובר על מעבר מחילוף ידע לשימוש משותף בכוח אדם ומשאבים, הוא מצריך רמה גבוהה יותר של מחויבות, כמו גם ויתור מסוים על עצמאות השחקנים.

הרמה השלישית (collaboration) היא היציבה מבין הרמות, ומאופיינת ברמה גבוהה של תלות הדדית בין השחקנים. ברמה זו השותפים קשורים למערכת מבנית מאורגנת ופורמאלית, פועלים לפי אסטרטגיה משותפת הנפרשת לתכניות עבודה ויוצרים מחויבות הדדית (Gajda, 2004). השותפים מבינים כי פעמים רבות, פעולה לא יכולה להיות אפקטיבית ללא פעולות תומכות של שחקנים נוספים. בשותפות מסוג זה החלטות מתקבלות במשותף. תדירות התקשורת בשותפויות אלה גבוהה יותר משתי הרמות האחרות, כאשר התקשורת מאופיינת במידה גבוהה של אמון הדדי (Frey, 2006; Lohmeier, Lee & Tollefson, 2006). הגעה לרמת שותפות זו מצריכה זמן רב יותר להגשמה מאשר הרמות האחרות, ונעשית בד"כ בשלבים (Gajda, 2004).

כלל היבטים אלה נבדקו הן באופן איכותני על ידי ראיונות עומק, והן על ידי שאלונים כמותניים (ראו להלן בפרק זה). חשוב לציין שהיבטים של שיתופי פעולה לא נבחנו רק ברמת הארגונים, אלא גם ברמת מלווי צעירים בתוך הארגונים.

הקשר בין השותפים הפילנתרופים לבין עצמם, ובין השותפים הפילנתרופים לבין המדינה (המיוצגת על ידי זרוע העבודה), הינו נדבך נוסף של שותפות. נדבך זה משפיע לא רק על ניהול הפרויקט ברמת המאקרו, אלא גם על האופן בו מנוהלת עבודת הגוף המתכלל (ראו תרשים ארגוני – תרשים מספר 1 בתחילת דו"ח זה). מלבד השותפות בין הארגונים בשטח, גם השותפות בין הפילנתרופיה למדינה (ובין הפילנתרופיה לבין עצמה) הוערכה במסגרת הערכת התכנית. מידע על כך מובא בפרק 9.

תרומת המיזם לארגונים, בדגש על הכשרות מלווים ופורום ראשי ארגונים

במסגרת המיזם ניתנו הכשרות למלווי הצעירים בארגונים השותפים. המלווים הזומנו לקחת חלק בקבוצת וואטסאפ משותפת. בנוסף, הוקם פורום של ראשי הארגונים השותפים במיזם, אשר נקרא צוות פלפל. משאבים לא מעטים הוקדשו לפורומים אלה, לצד היבטים נוספים של תרומה כללית לארגונים. מלבד היבטים של שותפויות המתוארים לעיל, מדדי הצלחה בנוגע לתרומה לארגונים היו:

- א. שיפור בידע של גופי תעסוקה אודות עולם הצעירים (ובמיוחד צעירים חסרי עורף כללי ומשפחתי) ובידע של ארגוני צעירים אודות עולם התעסוקה
- ב. מלווי הצעירים יקבלו ידע חדש בנוגע להיבטים שונים בעולם התעסוקה, איתור צרכי צעירים, איתור מעסיקים על פי צרכי צעירים, התאמת עבודות לצעירים, ידע על הכשרות ושירותים בדרום, ידע על אופני ליווי ועל פיתוח מיומנויות ושילובן לצורך תעסוקה איכותית
- ג. מלווי הצעירים ישפרו את יכולותיהם בנוגע לבניית תהליך ליווי תעסוקתי, יצירת מחויבות של צעירים לתהליך הליווי ולשאר השירותים הניתנים במיזם
- ד. פעילות הארגונים למען תעסוקה איכותית של צעירים (בניגוד לתעסוקה שאינה איכותית)
- ה. ביצוע השמות בתעסוקה איכותית

- ו. שימוש במגוון שירותים עשיר יותר כתוצאה מעובדים ביחד
- ז. שינוי בשיטות העבודה בארגונים כתוצאה מפיתוח מיומנויות חדשות בקרב הארגונים
- ח. חשיפת ארגונים מעורבים לגופים ולתכנויות בתחומי תעסוקה וצעירים
- ט. הכרה של אוכלוסיית הצעירים ללא עורף משפחתי, הבנה של המענים החסרים, ויכולת לבצע תהליכי השמה רלוונטיים לאוכלוסייה זו
- י. הטמעה של מודלים חדשניים לתעסוקה

תרומת המיזם למעסיקים, ואופן יצירת שותפויות בין מעסיקים לארגונים

תחום המעסיקים נתפס כמרכזי ביותר במודל העבודה של עובדים ביחד. היעדים המרכזיים בנוגע למעסיקים, ואשר הוערכו על ידי הגוף המעריך, הינם:

- א. להכיר את מטרות המיזם
- ב. לקבל ידע על צעירים בדרום, צרכיהם, והאופן בו ניתן לשלבם בתעסוקה לאורך זמן
- ג. לפעול לשילוב צעירים, תוך ההתגמשות הנדרשת לשילוב צעירים חסרי עורף כלכלי
- ד. להכיר בארגונים השותפים במיזם כמקורות גיוס לצעירים
- ה. השתתפות פעילה במודלים של הכשרה בהתאמה, חונכות, פרקטיקום ו OJT
- ו. ליצור קשרים ישירים עם ארגונים השותפים למיזם, ולפתח שיתופי פעולה עימם ברמות שת"פ גבוהות
- ז. להטמיע את כלל מדדי השותפויות הרשומים לעיל תחת ארגונים, החל מהבנת הצורך בשיתופי פעולה, ועד קיימות של שיתופי פעולה לטווח ארוך בין מעסיקים לארגונים, ובין מעסיקים לארץעיר

תרומת המיזם לצעירים

באופן טבעי, הצעירים הינם אוכלוסיית היעד המרכזית של עובדים ביחד. המדדים בהערכה זו מתייחסים למגוון השירותים השונים שניתנו לצעירים, כגון: ליווי, ליווי לאחר השמה, מלגות, הכשרות בהתאמה, אבחונים תעסוקתיים, והכשרות מקצועיות שונות. להלן היעדים המרכזיים, אשר הוערכו לאורך המיזם. יעדים אלה מתייחסים לחצי שנה ושנה מרגע כניסת הצעיר למיזם:

- א. קבלת ידע בנוגע ל: מגוון ההכשרות הקיימות בדרום, אפשרויות תעסוקה, האופן בו יש לפעול כדי להיכנס לשוק העבודה, היכרות עם חסמים והתמודדות עימם
- ב. העלאת מוטיבציה ופרו אקטיביות ועלייה בתפיסה העצמית כאטרקטיבי לשוק העבודה
- ג. עלייה בתחושת הביטחון של הצעיר שיש לו למי לפנות ועם מי להתייעץ בנוגע לעבודה או לימודים
- ד. הבנה של התחומים בהם הצעיר רוצה לעבוד
- ה. הבנה של מה הצעיר צריך לעשות כדי להגשים את השאיפות שלו בתחום העבודה והלימודים
- ו. ביטחון עצמי גבוה יותר שהצעיר יוכל לעבוד בעבודה איכותית שמתאימה לו בעתיד הקרוב והרחוק
- ז. תכנון ארוך טווח בהתפתחות מקצועית
- ח. קבלת מיומנויות רכות
- ט. קבלת ידע מקורסים, הכשרות, מלגות, ועבודה מעשית
- י. עלייה בשיעור ההשמות כתוצאה מעובדים ביחד
- יא. עלייה בשיעור התעסוקה האיכותית כתוצאה מעובדים ביחד
- יב. התמדת צעירים בתעסוקה

מדדים א'-י' הינם מדדים סובייקטיביים של שינויים בידע ותפיסה. שלושת המדדים האחרונים ברשימה – י'-יא', הינם מדדי תעסוקה אובייקטיביים, ולבקשת השותפים במדינה והשותפים הפילנתרופים, עליהם מושם רוב הדגש בדו"ח זה.

הגדרות להשמה נלקחו ממסמך שפותח בסוף שנת 2015 על ידי ג'וינט ישראל, משרד הכלכלה, משרד הרווחה ושירות התעסוקה (לוי, 2015) ונקרא "מדדי תוצאה משותפים בין-משרדיים לתוכניות תעסוקה". ההגדרות התבססו על הגדרות של הלמ"ס, בנוסף להגדרות של ארגונים בינלאומיים כגון ארגון העבודה העולמי, משרד העבודה האמריקאי, וארגון המדינות המפותחות (OECD). לפי הגדרה זו, משתתף יוגדר כמושם אם הוא התחיל עבודה חדשה. בעוד שהמסמך הנ"ל מתייחס לארבעה פרקי זמן של 3,6,9,12 חודשים, הוחלט בהערכת עובדים ביחד להתייחס לשני פרקי זמן, במטרה לאפשר לתוצאות זמן מספיק להתגבשות. שני פרקי הזמן שנבחרו, כאמור לעיל, הינם שישה חודשים ו 12 חודשים מכניסה ליוזמה. הגדרות ההשמה הינן (לוי, 2015):

$$\frac{\text{מספר המשתתפים שעברו השמה במהלך 6 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 6 חודשים בתכנית}}{\text{מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 6 חודשים בתכנית}} = \text{שיעור מושמים כעבור 6 חודשים}$$

$$\frac{\text{מספר המשתתפים שעברו השמה במהלך 12 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית}}{\text{מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית}} = \text{שיעור מושמים כעבור 12 חודשים}$$

המסמך מפרט את הצורך למדוד זמנים אישיים של משתתפים בתכנית, כפי שנעשה בהשקעה רבה בהערכה הנוכחית, בניגוד לזמן קלנדרי כללי. המסמך מציין מסקנה זו באופן הבא: "יש יתרונות משמעותיים למדידת שיעורי ההשמה באמצעות 'זמן אישי', כלומר לבחון פרק זמן שמתחיל במועד הצטרפות המשתתף לתכנית. זאת לעומת 'זמן קלנדרי' אשר מתחיל במועד קבוע כלשהו כגון תחילת פעילות התכנית או ה-1 בינואר."

עלות תועלת

הערכה הנוכחית התבקשה להתייחס להיבט ספציפי של עלות תועלת המנתח את תרומת תוצאות המיזם בהיבט התעסוקתי במונחים כלכליים של תרומה למשק, אל מול עלות המיזם. ניתוח שכזה משלב מימדי עלות תועלת של cost-effectiveness | benefit ביחד עם מימד של החזר כספי על השקעה חברתית המוכר גם כ-SROI (Social Return on Investment). בעוד שישנה ציפייה כי המיזם יחזיר את ההשקעה שלו למשק, אין ציפייה כי המיזם יחזיר את ההשקעה בו באמצעות מיסים והפחתת קצבאות, שכן אלה, כפי שמפורט בפרק 10, הינם נמוכים מאוד. המתודולוגיה של חישוב עלות התועלת וההחזר למשק מפורטים לאורך פרק 10, ביחד עם הבסיס התיאורטי של המודל הכלכלי לפיו נעשה ניתוח זה.

2.3 גישת ההערכה

מיזם עובדים ביחד מאופיין ברמות גבוהות של מורכבות בשל המספר הרב של השחקנים הפעילים בו, מספר השירותים והמודלים שניתנו במסגרתו, השינויים התכופים שנעשו בו, ובחוסר הלינאריות ואי הוודאות בנוגע לקשרים בין פעולות לתוצאות. כדי להתמודד עם המורכבות, ההערכה התבססה על גישה של תיאוריית שינוי מבוססת-שחקנים (Van Ongevalle et al., 2012) ועל אסטרטגיה של הערכה מתפתחת (DE) (Patton, 2011). לפי הגישה של תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים, תוצאות מתייחסות לשינוי התנהגותי בקרב שחקנים המשפיעים זה על זה, תוך התמקדות בשחקנים

ולא בתוצאות המצופות מכל מודל, עובדה המאפשרת יתר גמישות. בהתאם לגישה זו, צוות ההערכה, ביחד עם צוות ארץ, פיתח תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים והתמקד בבחינת ציפיות להשפעה ברמות שונות מהשחקנים הבאים:

1. ארגוני צעירים
2. מרכזי צעירים
3. ארגוני תעסוקה
4. מעסיקים
5. הגוף המתכלל ושותפיו השונים
6. צעירים בדרום הארץ אשר קיבלו שירות מהמיזם

תיאוריית שינוי זו נתמכה על ידי מיפוי הקשרים בין השחקנים השונים, והאופן בו הם עתידים להשפיע זה על זה. גישה זו נעשתה בד בבד עם מתודולוגיה של ניתוח שותפויות, המתוארת בחלק הקודם תחת המדדים של תכלול המיזם. כאמור, לגישה מבוססת השחקנים נוספה מתודולוגיית הערכה מתפתחת (Patton, 2011), שמדגישה את התפתחות ההערכה עצמה במקביל לתכנית ולשינויים שחלים בה. השילוב בין גישות אלה אפשר לצוות המחקר להתאים חלקים מההערכה לשינויים במיזם, מבלי לפגוע בהמשכיות ההערכה.

לבסוף, לגישות אלה בהערכה, כפי שמתואר בחלק הבא תחת המימד הכמותני, התווסף מימד השוואתי. מימד זה נעשה על ידי דגימה של צעירים שעברו סוגים שונים של התערבויות וזכו למגוון שונה של שירותים. היבט השוואתי נוסף הינו בין צעירים שעברו התערבות כלשהי, לבין צעירים שאמנם נכנסו למיזם, אך לא עברו התערבות מעבר למפגש ראשוני, בו המיקוד היה ברישום ואדמיניסטרציה (תהליך אינטייק), וללא תרומה משמעותית להשתלבות בעולם התעסוקה.

2.4 המתודולוגיה של ההערכה

מתודולוגיית ההערכה התבססה על שילוב של איסוף נתונים כמותני ואיכותני. איסוף המידע התבצע במספר מימדים עיקריים: מחקר מקדים, מימד כמותני, מימד איכותני, ומימד ניתוח התוצאות (כולל ניתוח מערכת המידע), והצגתן לאורך תקופת ההערכה.

שלב המחקר המקדים

לאחר סבב פגישות ראשוני עם צוות ארץ והשותפים, צוות ההערכה החל בסקירת ספרות פנימית וחיצונית. סקירה זו, שחלקה מובא לעיל בפרק 1, היוותה בסיס לשתי סדנאות משותפות לצוות ההערכה, צוות ארץ ומנהלת השותפות, בהן פותחו תיאוריות השינוי המוזכרות לעיל. בהתאם למידע שהתקבל מגורמים שונים, צוות ההערכה פיתח את מסמכי תיאוריית השינוי ואת מיפוי השותפים. לצד פיתוח תיאוריית השינוי, שלב זה כלל ראיונות עומק עם נציגי ארגונים שעתידיים היו להצטרף למיזם, ואף עם צעירים שלוו (זה לא מכבר) על ידי ארגונים אלה. במסגרת שלב זה פותחו מירב כלי ההערכה המתוארים להלן. לבסוף, שלב זה בהערכה כלל המלצות של צוות ההערכה בנוגע לפיתוח מערכת המידע ושיפורה.

מימד איכותני

המימד האיכותני בהערכה כלל ראיונות מובנים למחצה, קבוצות מיקוד ותצפיות, והתמקד בכל השחקנים שצינו לעיל. תצפיות התקיימו בהכשרות המלווים ופגישות ראשי הארגונים, שכונו במיזם "צוות פלפל". סה"כ התקיימו 20 תצפיות. בקרב ארגונים ומעסיקים, חלק המרואיינים נבחרו באופן ראנדומאלי, וחלקם לאור מידת המעורבות שלהם בפרויקט. מדגם הצעירים לראיונות האיכותניים התבסס על המדגם הכמותני (ראו פירוט להלן). כפי שמפורט בטבלה 1, קיים צוות ההערכה 219 ראיונות.

מספר הראיונות	שחקנים ראשיים
89	צעירים
34	מלווי צעירים
24	ראשי ארגונים
43	מעסיקים
18	שותפים פילנטרופים ועובדי מדינה
11	ראיונות עם צוות המיזם ומנהלת השותפות
219	סה"כ

טבלה 1: ראיונות עומק בהערכת עובדים ביחד.

ראיונות עומק נעשו פנים מול פנים ובטלפון, ונמשכו בין 40 ל 60 דקות. לכל שחקן פותח מדריך ריאיון חצי מובנה, שהתבסס על מדדי תיאוריית השינוי, ועל בקשות ספציפיות מצוות המיזם וארבעי כדי ללמוד על סוגיות ספציפיות שדרשו תשובה. ראיונות עם שחקנים יהודים נערכו בעברית, וראיונות עם צעירים בדואים ומלווי צעירים בדואים נערכו בערבית או בעברית בהתאם לשליטת המרואיינים בשפה העברית.

היבט איכותני נוסף היה תשובות הצעירים לשאלות פתוחות בשאלונים. תשובות אלה קודדו ונותחו באופן איכותני. לבסוף, מקור מידע נוסף של מידע איכותני היה סקירה קבועה של קבוצת הוואטסאפ השונות שפעלו במסגרת המיזם - סקירה תומכת, ולו במעט, באופן שבו ניתן להבין את מימד התכלול, צרכי המלווים, פעילות תיווך משרות ממעסיקים למלווים ועוד.

מימד כמותני

המימד הכמותני נעשה במקביל למימד האיכותני, והתבסס אף הוא על יעדים, ציפיות ומדדים שפותחו במסגרת תיאוריית השינוי של המיזם. מימד זה התמקד הן בצעירים שהשתתפו ביוזמה, והן בקרב מלווי הצעירים מהארגונים. כלל מלווי הצעירים התבקשו לענות על שאלונים בכל סוף שנת פעילות. השאלונים התמקדו בתרומת ההכשרות בהן השתתפו המלווים לידע, יכולות, תפיסה ופעילות אל מול הצעירים. בנוסף, השאלונים שמו דגש על שיתופי פעולה בין ארגונים ותרומת המיזם לשיתופי פעולה אלה. מלבד תרומת המיזם למלווים, ניתן דגש בשאלון על האופן בו המלווים רואים את תרומת השירותים השונים לצעירים. לסיום, השאלונים כללו מספר שאלות הנוגעות לאופן בו ניתן לשפר את מיזם עובדים ביחד, בדגש על הכשרות המלווים. בכל שנה תשובות המלווים הושאו לתשובותיהם משנים קודמות, וכך ניתן היה לבחון שינויים בתרומת המיזם. המלווים מילאו את השאלונים בנוכחות צוות ההערכה במהלך הכשרה, ולמלווים אשר לא נכחו בהכשרה, נשלח קישור לשאלון אינטרנטי. אחוז המענה של המלווים מכלל המלווים הפעילים בכל שנה היה גבוה, ועמד על ממוצע של כ 85%.

המימד הכמותני בקרב הצעירים היה משמעותי יותר מאשר בקרב המלווים, ודרש משאבים רבים. הערכה כמותנית זו התבצעה בקרב צעירים במתכונת של לפני (עם כניסת הצעירים למיזם), אחרי (חצי שנה לאחר כניסתם למיזם) ואחרי-אחרי (כשנה לאחר כניסתם למיזם). מערך זה מוכר כ pre-post-post-post. שלושת סוגי השאלונים נבנו בו זמנית בהתאם לתיאוריית השינוי והציפיות לתוצאות בקרב צעירים. לאחר שהשאלונים אושרו על ידי צוות המיזם וארבעי, הם עברו תיקוף וסבב של מספר פיילוטים בקרב צעירים. לאחר מכן, השאלונים הועברו לגרסאות אלקטרוניות, ונשלחו לצעירים בכל חודש, החל מחודש מיוני 2018 (כשלושה חודשים לאחר כניסת הצעירים הראשונים ליוזמה). אופן שליחת השאלונים תוכנן כדלהלן:

- א. שליחת שאלוני התחלה בסיום כל חודש, לצעירים שהחלו השתתפותם במיזם
- ב. שליחת שאלוני סיום (פוסט) חצי שנה לאחר כניסת הצעירים למיזם

ג. שליחת שאלוני פוסט-פוסט שנה לאחר כניסת הצעירים למיזם

באופן זה עתידים היו להישלח עשרות (ואף מאות) שאלונים משלושה סוגים שונים בכל חודש. השאלונים כללו קוד זיהוי שניתן על ידי המשיבים, כך שניתן יהיה להשוותם בבוא העת על ידי ניתוח מזווג (paired).

בהצעת ההערכה שהתקבלה על ידי צוות המיזם, הוצע כי השאלונים יישלחו לצעירים באמצעות אפליקציית וואטסאפ על ידי המלווים, בעודם נוכחים עם הצעירים במהלך הפגישה הראשונה ולקראת הפגישה האחרונה. שיתוף הפעולה של המלווים היה אמור להימשך גם בשלבים הבאים, ולתמוך בהעברת שאלוני פוסט-פוסט-פוסט. אולם, לאחר תחילת ההערכה, התברר כי המלווים לא קיבלו את מרותו של הגוף המתכלל, ולא שיתפו פעולה עם העברת השאלון. זהו לקח חשוב להערכות עתידיות: כאשר היכולת להפעיל סמכות על עובדים שאינם חלק אינטגרלי מהתכנית נמוכה, יש לציין זאת בתקופת המחקר המקדים, ולתכנן את ההערכה בהתאם. ככל שתקציב ההערכה מאפשר זאת, עדיף שלא להסתמך על גורמים שאינם צוות ההערכה לאיסוף מידע בפרויקט מורכב שכזה.

ללא תמיכה ופיקוח של המלווים, נוצר מצב בו שיתוף הפעולה של הצעירים לגבי מילוי השאלונים היה נמוך, בעיקר בשלב שלאחר סיום המיזם. מערכת השאלונים חיוותה כי רוב הצעירים לא פתחו את הקישור שנשלח אליהם על ידי צוות ההערכה. זאת למרות שהצעירים קיבלו את השאלונים עם הודעה אישית לוואטסאפ אישי שלהם בעברית ובערבית בהתאם לשפתם. ההבטחה כי בין הממלאים יוגרלו מחשבים ניידים חדשים, לא תרמה רבות להעלאת אחוזי המענה.¹⁰

במצב זה החליטה הנהלת המיזם (באמצעות וועדת ההערכה) להמיר את השאלונים האינטרנטיים שלאחר סיום ההשתתפות (פוסט) בשאלונים טלפוניים. לצורך כך הוחלט לקצר משמעותית את השאלונים כדי להתאימם לראיון טלפוני. הוחלט כי עד שלא ייוצר צורך דחוף בהערכת פוסט-פוסט (לאחר שנה מהכניסה למיזם), יבוטל מרכיב זה כדי לפנות משאבים לשאלונים הטלפוניים. שינוי מהותי זה נעשה כבר לאחר החודש השני בו הועברו לצעירים שאלוני פוסט, והוטמע בפברואר 2019)¹¹.

השיטה החדשה פעלה באופן יעיל. השאלונים הועברו לצעירים על ידי צוות ההערכה באופן אישי בוואטסאפ עם תחילת השתתפותם (בעברית ובערבית), ובאופן טלפוני בעברית ובערבית שישה חודשים לאחר כניסתם למיזם. המידע זרם לצוות ההערכה והשוואה של שינויים בין מידע בנקודת ההתחלה הושווה עם מידע אודות הצעירים חצי שנה לאחר כניסתם ליוזמה.

לאחר מספר חודשים, התבקש צוות ההערכה לחזור ולשלב את מימד ה-Post-post שתוכנן בהצעת ההערכה המקורית שהתקבלה, באמצעות שאלונים טלפוניים. צורך זה עלה משום שהמידע משאלוני הפוסט הציג אפקטיביות נמוכה במספר מדדים מרכזיים. הועלו מספר השערות, אותן התבקש צוות ההערכה לבחון, בדבר האפשרות כי תרומת המיזם תבוא לידי ביטוי בשלבים מאוחרים יותר, לאחר שיינתן לתוצאות זמן רב יותר להתגבש. צוות ההערכה קיבל על עצמו בקשה זו, והערכת פוסט-פוסט נעשתה עם כלל הקבוצות שנבדקו גם בשאלוני ההתחלה (קבוצות שהצטרפו למיזם החל מיולי 2018). תוספת זו אפשרה לבצע השוואות של מידע התחלה ביחד עם מידע על הצעירים לאחר חצי שנה מכניסתם למיזם, ושוב לאחר שנה מכניסתם למיזם. המידע שהתקבל מהתהליך מובא באופן מפורט בדו"ח זה.

התפנית האחרונה במתווה ההערכה התרחשה במרץ 2020 עם תחילת משבר נגיף הקורונה, מספר חודשים לפני תאריך היעד של סיום איסוף המידע. בוועדת ההערכה שהתכנסה במהלך המשבר, הועלה החשש כי נוכח השינוי הגדול

¹⁰ בסופו של דבר, בשל השינוי המתואר, לא התקיימה הגרלה של מחשבים מאחר שאף צעיר לא מילא את שלושת השאלונים מיוזמתו, אלא רק באמצעות איסוף המידע האקטיבי בטלפון על ידי צוות ההערכה.

¹¹ משום ששאלון ההתחלה הראשון הועבר ביוני 2018, שאלון הפוסט הראשון הועבר באופן אלקטרוני כמתוכנן חצי שנה לאחר הצטרפות הצעירים בנובמבר ודצמבר 2018. לאחר שינויים והתאמות מערך ההערכה לצרכים החדשים, הוא הועבר שוב במתכונתו החדשה החל מפברואר 2019. צעירים אשר הצטרפו למיזם החל מיולי 2018, הוערכו באמצעות שאלונים טלפוניים.

בשוק התעסוקה ובחיי הצעירים, לא קיימת משמעות בהמשך תוואי ההערכה שתוכנן. רבים מהצעירים פוטר מעבודותיהם השונות או שיצאו לחופשה ללא תשלום, ולכן בחינה של השפעת המיזם עליהם לא תקפה לתקופת המשבר, ולא לחודשי ההתאוששות רוויי הקשיים בקיץ 2020 (זמן סיום ההערכה). משבר הקורונה יצר מצב בו צעירים אשר נכנסו למיזם עד שנה לפני המשבר, אינם ברי השוואה לצעירים שתוצאות השפעת המיזם עליהם נבחנו במשך שנה טרם המשבר. חלוקה לשתי קבוצות – עד המשבר לאחריו, לא היתה רלוונטית בשל העיוות הסטטיסטי שהיה נגרם כתוצאה מהזמן המועט שנשאר לסיום ההערכה, והעובדה שבשנה האחרונה למיזם הצטרפו אליו צעירים מעטים יחסית. לכן צוות ההערכה התבקש לבצע שינוי נוסף, ולהקדיש את הזמן שנותר עד לסיום המיזם בהערכה איכותנית, אשר תשים דגש על התמיכה שניתנה לצעירים בשעת המשבר, ועל היבטים שניתן ללמוד מתמיכה זו גם לעיתות שגרה. בקשה זו התקבלה על ידי צוות ההערכה, כך שהחל מאפריל 2020, בעיצומו של משבר הקורונה, ועד לסיום ההערכה, הופנו משאבים רבים יותר למימד האיכותני, ומידע חשוב התקבל בנוגע לליווי מרחוק (Online), התמודדות הארגונים עם משבר ארוך טווח, תפיסת העתיד של הצעירים, ועוד. מידע זה מובא בפרק 7.

מדגם

בעוד ששאלוני התחלה נשלחו לכלל הצעירים שנכנסו ליוזמה, שאלונים טלפוניים לאחר חצי שנה ושנה נעשו בקרב צעירים שהוגדרו כפעילים על פי מדגם אשכולות. בכל חודש נלקחה ממערכת המידע רשימה של הצעירים שהצטרפו למיזם חצי שנה מוקדם יותר, ושהוגדרו כפעילים על ידי ארץעיר באותו החודש. ראשית נדגמו כלל הצעירים שקיבלו שירותים שאינם ליווי לפני או אחרי השמה, שהיו הנפוצים ביותר (ליווי לפני השמה ניתן כמעט לכלל הצעירים), במטרה לקבל מידע על מגוון שירותים. מבין הצעירים שקיבלו ליווי, נעשתה דגימה הן של צעירים שלווו במשך תקופה קצרה יחסית, והן של צעירים שלווו לאורך תקופה ארוכה של מספר חודשים. באופן זה נוצר אשכול המבחין בין רמות חשיפה שונות לליווי, ומהווה תשתית לקבוצות השוואה. היבט השוואתי זה בא לידי ביטוי גם ביכולת להשוות צעירים שהגיעו למפגש אחד בלבד ולא קיבלו שירות מעבר לכך, למרות שהוגדרו כפעילים על ידי ארץעיר. ניתן לראות בצעירים אלה קבוצת ביקורת/השוואה, משום שבפגישה הראשונה נעשות פעילויות אדמיניסטרטיביות בעיקרן, ולא ניתן בהן שירות ממשי.¹² אשכול נוסף היה השתייכות למגזרים, בדגש על המגזר הבדואי, שהוערך בשפה הערבית.

המדגם לשאלוני הפוסט-פוסט הטלפוניים לאחר שנה התבסס על המדגם של שאלוני הסיום (לאחר חצי שנה). שאלונים אלה הועברו לאותם צעירים אשר נדגמו בשאלון הפוסט, כדי ליצור יכולת לניתוח מידע מזווג. בחודשים בהם שיעור המענה היה נמוך, ו/או שלא נכנסו צעירים רבים ליוזמה, בוצעו שאלונים טלפוניים נוספים כדי לקבל מענה מלפחות 30 צעירים בחודש, כשהמטרה היתה להגיע למספרים גבוהים יותר בכל חודש. השלמות של שאלונים טלפוניים בוצעו בהתאם למדגם האשכולות המתואר לעיל.

סיכום איסוף מידע כמותני בקרב צעירים¹³

במשך התקופה בה התבצעה ההערכה, התקבל מידע כמותני עשיר משאלוני ההתחלה, שאלוני הסיום הטלפוניים לאחר חצי שנה, ומהשאלונים הטלפוניים לצעירים לאחר שנה. טבלה 2 מציגה את מספר המשיבים לשאלונים השונים. המידע הכמותני שמוצג בדו"ח זה ובטבלה, מתייחס לתקופה שלאחר המעבר לשאלונים טלפוניים, כלומר לצעירים שהצטרפו למיזם עובדים ביחד החל מיולי 2018.

¹² צוות ארץעיר התנגד נחרצות להשוואה זו, בשל הטענה כי צעירים המגיעים לפגישה אחת, הם דווקא הצעירים החזקים יותר, ולכן הם אינם ברי השוואה לשאר הצעירים. עוד נטען כי ישנם מצבים בהם הצעירים מקבלים שירותים אחרים מהארגונים, שאינם ליווי, ולכן ישנם משתנים מתערבים בהשוואה זו. עם זאת, לדעת צוות ההערכה זוהי השוואה חשובה, וראוי לפחות להציגה כידע חשוב למיזמים עתידיים והערכות עתידיות, והיא מובאת בקצרה בהמשך הדו"ח.

¹³ כאמור בתחילת חלק זה, אחוז המענה על השאלונים הכמותניים עמד על 85% מקרב המלווים הפעילים.

שאלון	מספר צעירים	מספר מחזורים ¹⁴
שאלון התחלה	360	20
שאלון סיום טלפוני (לאחר חצי שנה מההצטרפות למיזם)	403	14
שאלון פוסט-פוסט (לאחר שנה מההצטרפות למיזם)	182	9

טבלה 2. מענה על שאלונים כמותניים בקרב צעירים.

2.5 אינטגרציה של מידע והצגתו

ניתוחים סטטיסטיים של מידע כמותני בוצעו באמצעות תכנת SPSS. המידע האיכותני מהשאלות פתוחות בשאלונים קודד וקוטלג. עם סיום תהליך איסוף המידע, כלל המידע הכמותני אורגן בהתאם למדדים השונים ביחד עם המידע האיכותני, תוך תהליך אינטגרציה של שני המימדים.

מידע ההערכה האינטגרטיבי (איכותני וכמותני) הוצג בשלושה פורומים שונים לאורך הפרויקט:

- א. וועדות היגוי
- ב. ישיבות שותפות פילנתרופית
- ג. פגישות דיווח ממצאים לארץעיר
- ד. מפגשי למידה משותפים עם זרוע העבודה, השותפים הפילנתרופים, למרחב וארץעיר

תוכנן כי ועדות היגוי ושותפות תתכנסנה פעם ברבעון, כאשר באופן טבעי, אחדות מהן נדחו או התבטלו בשל אילוצים שונים. בסך הכל צוות ההערכה הציג את ממצאי ההערכה כ-25 פעמים בארבעת הפורומים הנזכרים לעיל, באמצעות מצגות והסברים מפורטים עליהן (לא כולל פגישות של וועדות עם צוות ההערכה, בהן לא הוצגו ממצאים או שהמעריכים השתתפו בפורומים אלה מבלי להציג ממצאים). מעבר לפורומים אלה, ממצאים שונים הוצגו לצוות המיזם על פי בקשה. בנוסף, התקיימו התייעצויות שונות עם צוות ההערכה בנוגע להטמעת המיזם ורכיביו השונים. בסיום היוזמה התקיימו חמישה ימי למידה שהתבססו על תוצאות ההערכה.

2.6 אתגרים ומגבלות

צוות ההערכה נהנה משיתוף פעולה מלא מצד צוות המיזם וצוות ארץעיר. כמו כן קיבל צוות ההערכה שיתוף פעולה מצד שותפים, ארגונים ומעסיקים. עם זאת, צוות ההערכה מעוניין להצביע על מספר מגבלות שמתלוות להערכה זאת.

היעדר תמיכה מספקת ממלווי הצעירים

כפי שתואר לעיל, צוות ההערכה לא קיבל תמיכה מספקת ממלווי הצעירים בנוגע להעברת השאלון. צוות ארץעיר טען כי אין ביכולתו לכפות על המלווים לעסוק בקידום ההערכה, אלא רק לבקש מהם להזכיר לצעירים לעשות זאת. כמתואר לעיל, צוות ההערכה התגבר על קושי זה באמצעות פנייה טלפונית לצעירים, אולם תהליך זה היה כרוך בקיצור השאלונים, עובדה שהפחיתה משמעותית את כמות המידע הכמותני שניתן היה לקבל מהצעירים. על כך יש להוסיף את המשאבים הרבים שהיה על המעריכים להשקיע בשינוי זה. זאת לצד הצורך להסתגל לשינויים נוספים בהערכה (ראו לעיל), ולשנות את מערך ההערכה מספר פעמים.

¹⁴ מחזור הינו חודש בו הצטרפו צעירים למיזם.

מערכת המידע של המיזם

בעוד שלצוות ההערכה היו הידע והיכולות לבצע שינויים במערך ההערכה, תהליך ההערכה לאורך השנים לווה באתגר אשר היה מחוץ לשליטתו הישירה. אתגר משמעותי זה היה מערכת המידע של המיזם, אשר היתה מוכוונת לתיעוד פעילויות ולא לתמיכה במערכת ניטור והערכה מוכוונת תוצאות. במערכת המידע היו שתי בעיות מהותיות: האחת יישומית והשנייה מבנית. הבעיה היישומית היתה האופן הקלוקל בו מלווי צעירים הכניסו את המידע למערכת. המלוויים עשו טעויות רבות במהלך הכנסת המידע, חלקן, לדעת צוות ההערכה, אף לצורך דיווח יתר. פעמים רבות מספור, מלווי צעירים דיווחו באופן שגוי על השירותים שניתנו לצעיר ועל התקופה בה הם ניתנו. עובדה זו היוותה אתגר עצום, משום שמדגם האשכולות, עליו מבוססת המתודולוגיה של הערכה זו, כפי שתואר לעיל, התבסס על נתונים ממערכת המידע בנוגע לשירותים שניתנו לצעירים בכל חודש.

המעריכים התגברו על בעיה זו על ידי מחקר מדוקדק של הפרופילים של כל משתמש, תוך מעבר על כלל הטקסטים החופשיים, בניסיון לתקן את טעויות המלוויים. ניתן לשער את כמות העבודה העצומה הנדרשת לביצוע משימה זו בקרב מאות רבות של צעירים שלקחו חלק בפגישות ליווי רבות. גם על ידי עבודת נמלים זו, לא ניתן היה להתגבר על שלל הטעויות במערכת המידע, וצוות ההערכה היה צריך להשלים מידע רב מהצעירים.

כאמור, במערכת המידע היתה גם בעיה מבנית. למשל, מערכת המידע לא הגיעה עם Data Warehouse, עובדה שמקשה מאוד על ניתוח המידע.¹⁵ היבטים מבניים אלה לא תוקנו, ובכך הקשו על פעילות הערכה.

היעדר הגדרות ברורות של השירותים הניתנים ביוזמה

כחלק מהמיזם, ארץעיר העניק שירותים שונים לצעירים. עובדות ארץעיר הכירו את השירותים על בוריים, אולם עם השנים הלכו והתרבו השמות שניתנו לשירותים אלה. נוצר מצב בו עובדות ארץעיר בעצמן לא השתמשו באותן המילים וההגדרות כדי לתאר שירותים הניתנים במסגרת המיזם. בהיעדר הגדרות ברורות, ארץעיר התקשו לדווח באופן מהימן על תוצרים, והשותפים התקשו לעקוב אחרי שירותים שונים ולהבין את האופן בו ההערכה מדווחת על האפקטיביות שלהם. למשל, תחת השירות של הכשרה מקצועית, אשר על פניו נשמע פשוט, ניתנים מספר שירותים כגון מלגה להכשרה מקצועית, וואוצ'רים, הפניות לקורסים ועוד. הבעיה חמורה ביותר, כאשר מלוויים אינם מכירים היטב את ההגדרות, ומכניסים מופעים שונים של פעילויות ליווי תחת קטגוריה זו במערכת המידע. חוסר האחידות בטרמינולוגיה הקשה מאוד על תהליך ההערכה.

לבקשת צוות ההערכה, עובדות ארץעיר פיתחו מסמך המגדיר את השירותים השונים, כולל השדה במערכת המידע בו הוא מתועד. פיתוח מסמך זה פתר קשיים רבים בנוגע להגדרות, אם כי לא את כולן. בו בזמן, הטבלה ותהליך העבודה עליה, חשפו מספר בעיות באופן השימוש של ארץעיר במערכת המידע.

הגדרת אופן קידום מקצועי

אופן קידום מקצועי הוגדר על ידי המיזם כאחת משלוש הקטגוריות לתעסוקה איכותית (ביחד עם תעסוקה המצריכה הכשרה מקצועית או השכלה אקדמית, והעסקה של לפחות 75% משרה). אולם המיזם לא סיפק הגדרה של היבט חשוב זה. בהיעדר הגדרות, הוחלט לקבל קריטריונים אשר פותחו על ידי צוות ההערכה, ומתייחסים לקיום מסלולי קידום מסודרים בארגון, הכשרה הדרושה לכניסה לתפקיד (כולל הכשרה עם מקום העבודה), והירארכיה ניהולית המאפשרת עלייה בסולם הדרגות לאורך זמן. על בסיס קריטריונים אלה, הוכנה רשימה של כלל המקצועות בהם הועסקו צעירים במסגרת מיזם עובדים ביחד. רשימה זו עודכנה בכל חודש. היעדר הגדרה של אופן קידום מקצועי אינו מהווה בעיה בפני עצמה, אולם חסרונה מורגש בשוני בין דיווחי צוות ההערכה (אשר התקבלו בוועדות רשמיות של היוזמה), לבין האופן בו ארץעיר דיווחו על היבט שנקרא קידום מקצועי (ושלדברי הצוות שונה מהגדרות של אופן תעסוקתי ואופן

¹⁵ תיאור הבעיות במערכת המידע מובא בפרק 9.

קידום מקצועי). הבדלי הגדרות אינם סוגייה אקדמית או תיאורטית. יש להם השלכות מיידיות על מהימנות דיווחים, ועל האופן בו שותפי המיזם ובעלי עניין מבינים את המידע הנמסר להם, שעל בסיסו הם מסיקים מסקנות על הטמעת היבטים שונים במיזם.

משבר הקורונה

משבר הקורונה שהחל בחודש מרץ בשנת 2020, נמשך חודשים, וסיומו טרם נראה באופן ברת הכתיבה של דו"ח הערכה זה, השפיע על שוק העבודה בישראל באופן קיצוני, וכתוצאה על יכולת הצעירים להשתלב בשוק העבודה, ועל יכולת הארגונים לספק שירותים לצעירים. עובדה זו השפיעה על ההערכה, משום שמבחינות רבות, המשך הבדיקה של השתלבות בשוק העבודה, הפך ללא רלוונטי להערכה. אי לכך, כמתואר לעיל, ההערכה התמקדה בהיבטים איכותניים הנוגעים באופן תפקוד הארגונים, ליווי מרחוק ועוד. ממצאים בנוגע למשבר הקורונה מובאים בהרחבה בפרק 7.

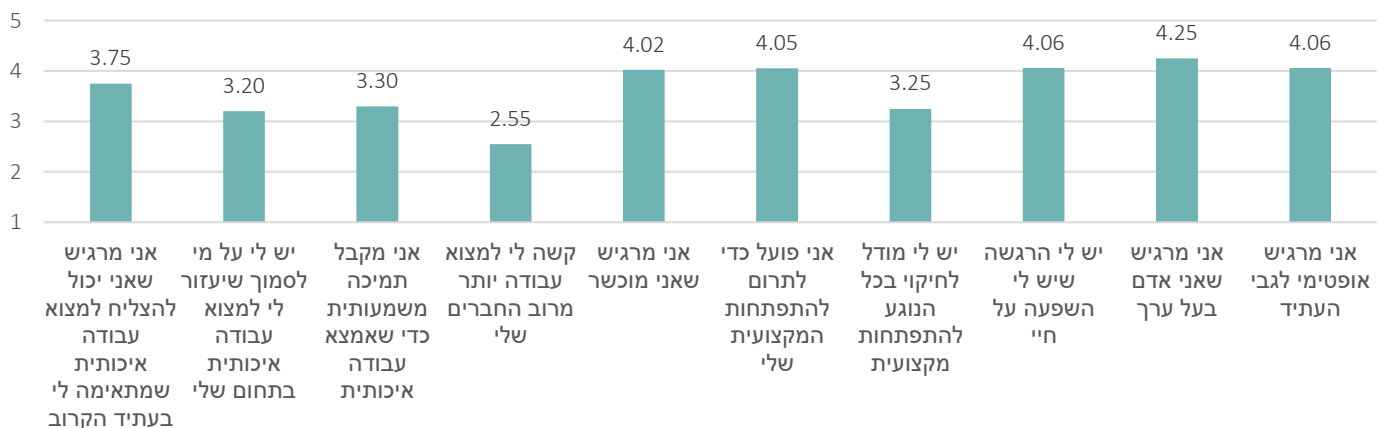
פרק 3: מאפייני הצעירים והשירותים שניתנו להם

3.1 מאפייני הצעירים במיזם, והמרכזיות של לימודים בחייהם

לפני שנציג את תרומת המיזם לצעירים, חשוב לסקור מספר מאפיינים לגבי צעירים אלה. כפי שיוסבר מאוחר יותר, למאפיינים הנסקרים בפרק זה ישנה השפעה מהותית על תוצאות המיזם. עד סיום המיזם, הוכנסו למערכת המידע של עובדים ביחד 1,604 שמות של צעירים (מתוכם 1,432 הוגדרו כפעילים) שהגיעו מ 29 ארגונים שונים. החלוקה המגדרית כמעט שווה, כאשר 51% מהנרשמים הינם גברים ו 49% נשים. 64% מהצעירים הם יהודים, ו 36% הם בדואים. הגיל הממוצע נמוך מאוד יחסית לתכניות תעסוקה, ועומד על 21.43, כאשר גילם הממוצע של הבדואים הינו 20 ושל היהודים 22.2. מבחינת השכלה, 7% מהצעירים לא השלימו 12 שנות לימוד, ו 48% נוספים השלימו 12 שנות לימוד אך ללא תעודת בגרות. ל 38% תעודת בגרות, אך ללא השכלה על תיכונית. כפי שנראה מאוחר יותר, הרצון להשתלב בלימודים על תיכוניים היה מרכזי מאוד בקרב צעירים.

המידע הנ"ל, עליו הצעירים מדווחים גם בשאלוני ההתחלה ובראיונות עימם, מצביע על כך שצעירים רבים נמצאים בשלבי מעבר בחייהם. רוב הצעירים היהודים סיימו זה עתה את שירותם הצבאי, חלקם התכוונו לטיול ארוך בחו"ל, ורבים מהם רצו להתחיל בתהליך של השתלבות בלימודים, הכולל השלמת בגרויות, לימודים במכינות, הכנה למבחן פסיכומטרי, הכשרה מקצועית ועוד. המשותף לרבים מהצעירים היה אי הוודאות בנוגע לאשר ברצונם לעשות בשלב זה בחייהם וכיצד עליהם לפעול, והם קיוו לקבל ייעוץ בנוגע לכך.

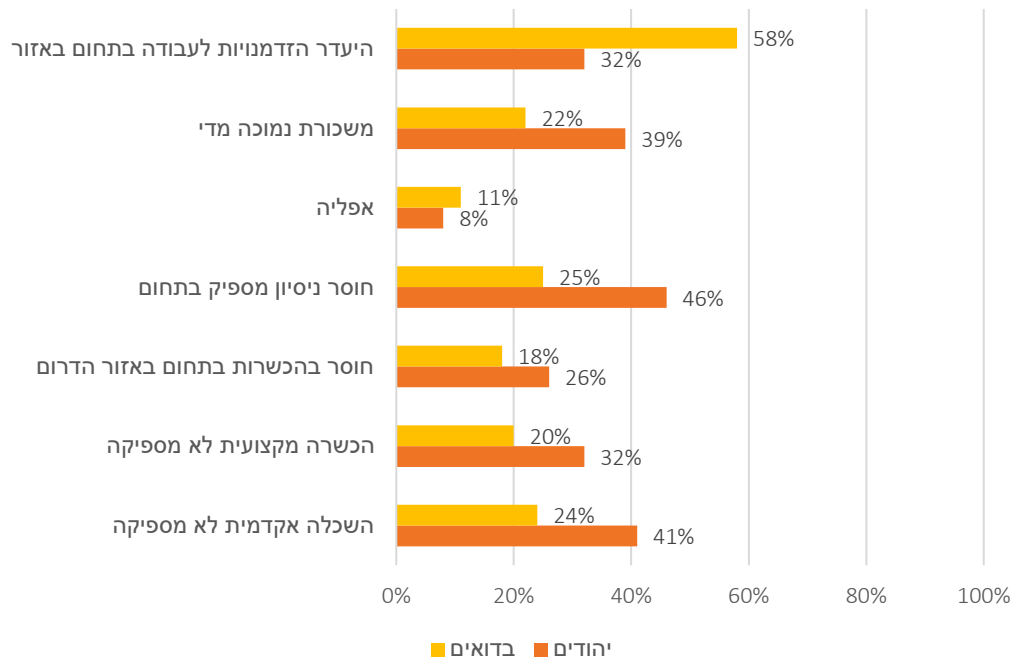
כפי שהוצג בפרק הקודם, כלל הצעירים שנכנסו למיזם התבקשו למלא שאלוני פתיחה, ורובם אכן עשו זאת. מספר שאלות התייחסו לביטחונם העצמי ולתחושת המסוגלות שלהם. הממצאים המוצגים בתרשים ¹⁶, מראים כי הצעירים מרגישים אופטימיים לגבי עתידם, כי יש להם השפעה על חייהם, והם סבורים כי יכולותיהם יאפשרו להם למצוא עבודה איכותית. זאת בניגוד לתהליכי הסללה והיעדר הזדמנויות שהם, על פי רוב, מנת חלקה של אוכלוסייה זו. לצד האופטימיות שהצעירים מפיגנים בנוגע למספר פרמטרים, התרשים מראה כי צעירים אלה מרגישים שהם מתקשים מאוד למצוא עבודה ביחס לחבריהם, שבמידה רבה אין להם על מי לסמוך שיעזור להם במציאת עבודה, וכי באופן כללי חסר להם מודל לחיקוי בנוגע להתפתחות מקצועית. היבטים אלה חזרו על עצמם בראיונות העומק עם הצעירים, וכפי שנראה בהמשך, יש להם משמעות רבה בנוגע לתרומת הליווי התעסוקתי שניתן לצעירים על ידי הארגונים.



תרשים 4. הרגשת מסוגלות עצמית ותפיסה לגבי אפשרויות תעסוקתיות.

¹⁶ כלל סולמות הליקרט בדו"ח זה הינם מאחד (הנמוך ביותר) ועד חמש (הגבוה ביותר). תוצאות של 3.3 ומטה נחשבות לנמוכות בקרב קבוצת אוכלוסייה זו. הדבר נכון בעיקר כאשר מדובר על האוכלוסייה הבדואית, הנוטה לדיווח יותר.

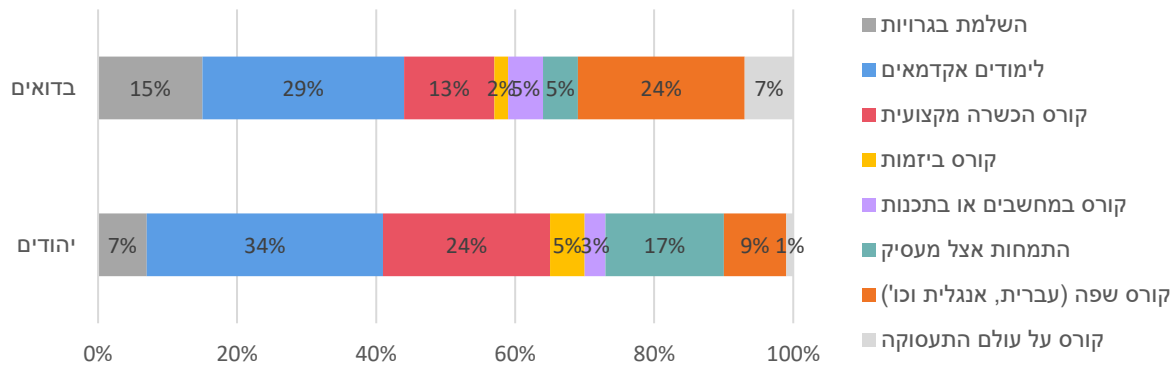
הצעירים נשאלו מה לדעתם המכשול המשמעותי ביותר שעלול להקשות עליהם להשתלב בעבודה המתאימה ביותר בשבילם. התשובות שמובאות בתרשים 17⁵, מצביעות על כך שחסם משמעותי שהצעירים מצביעים עליו הינו היעדר הזדמנויות תעסוקה באזור מגוריהם. תלונות על מחסור במשרות רלוונטיות נדיר יחסית בקרב צעירים תושבי באר שבע, ונפוץ יותר בקרב תושבי ירוחם, מצפה רמון, דימונה, ובמיוחד בישובים בדואים. הבעיה הגיאוגרפית משמעותית במיוחד עבור האוכלוסייה הבדואית, ובמיוחד בקרב נשים, אשר נוסף על מיעוט היצע המשרות במקומות היישוב, עבור רבות מהן לא מקובל במשפחתן שאישה צעירה תעבוד מחוץ לישוב בו היא מתגוררת. סוג נוסף של קושי במציאת משרה מתאימה נובע מהרצון בעבודה משרדית, אשר רלוונטי הן עבור נשים בדואיות מבחינת המקובל במשפחתן הן עבור מי שסובלים ממגבלות או מחלה כלשהי, וגם ללא סיבה ספציפית.



תרשים 5: תפיסת הצעירים בנוגע לחסמים לתעסוקה.

צעירים יהודים, הרבה יותר מצעירים בדואים, מצביעים על היעדר השכלה וניסיון תעסוקתי כחסמים המרכזיים למציאת עבודה. ואכן, בתשובה לשאלה אילו שירותים יוכלו לעזור לצעירים למצוא עבודה ולהתגבר על החסמים הנ"ל, בשליש מהצעירים ציינו את הנושא של לימודים אקדמיים, ובעשרה אחוזים נוספים את הצורך בהשלמת בגרויות. הצעירים מציינים את נושא הלימודים כהיבט מרכזי באופן קונסיסטנטי, בראיונות המתקיימים איתם גם חצי שנה לאחר הכניסה למיזם ושנה לאחר מכן. לצד הלימודים האקדמיים והשלמת בגרויות, 24% מהיהודים ו 13% מהבדואים ציינו צורך בהכשרה מקצועית. הכשרה מקצועית כוללת לימודים קצרים ומעשיים של מספר שבועות עד חצי שנה. בין מגוון המקצועות שצעירים ציינו בהכשרות רצויות- נהיגה, קוסמטיקה, כושר והדרכה, בניין ואחזקת בית, טבחות, מקצועות פארא-רפואיים ומקצועות בתחום המדיה החדשה וטכנולוגיה. צעירים בדואים רבים (24%) ציינו את הצורך בשיפור שפה (עברית או אנגלית), לעומת 9% מהיהודים. צעירים מעטים יחסית ציינו אפשרויות אחרות כמו קורס מחשבים, יזמות, או קורסים על עולם התעסוקה. לסיום, אחוז גבוה יחסית (17%) של יהודים ציינו התמחות אצל המעסיק כפתרון לחסם תעסוקתי. תרשים 6 מציג נתונים אלה.

¹⁷ יש לשים לב שלמשיבים ניתנה האפשרות לסמן יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים גבוהים ממאה.



תרשים 6. פתרונות רצויים לתעסוקת הצעירים.

הנתונים הנ"ל מראים כי חוסרים בלימודים (תיכוניים ועל תיכוניים) נתפסים כחסם משמעותי בקרב הצעירים, וקידום היבט זה נתפס כפתרון להתקדמות בעולם התעסוקה. בזמן הכניסה ליוזמת עובדים ביחד, כלל הצעירים נשאלו האם הם חיפשו עבודה בששת החודשים האחרונים, ואם כן, לאיזו מטרה. 44% מהצעירים שחיפשו עבודה, עשו זאת כדי לממן תהליכים של כניסה ללימודים (השלמת בגרויות, פסיכומטרי, מכינות ועוד). זהו אחוז גבוה ביותר, המדגיש את המרכזיות של לימודים בחייהם של הצעירים. נתון מעניין הוא ש 11% מהמשיבים היהודים ציינו כי הם חיפשו עבודה כדי לממן טיול לחו"ל¹⁸.

לנתונים אלה חשיבות עצומה בנוגע לרלוונטיות ולאפקטיביות של עובדים ביחד, משום שצעירים אשר מחפשים עבודה (או שיפור עבודה) במטרה ללמוד או לטוס לחו"ל (55% מתוך הצעירים אשר חיפשו עבודה טרם כניסתם למיזם), אינם מעוניינים במסלולי קריירה או קידום מקצועי, משום שאלה דורשות התחייבות וזמן השקעה רב. אלה הן מטרות עיקריות ביוזמת עובדים ביחד, אשר אינן רלוונטיות לאחוז ניכר מאוכלוסיית היעד. היבט זה מסביר גם את העובדה שצעירים רבים אשר סיימו שירות צבאי או לאומי נכנסים לעבודות מועדפות, אשר אינן נחשבות לעבודות איכותיות¹⁹. בהקשר לכך, יש לציין כי באופן כללי, צעירים המתמודדים עם צורך כספי דחוף, הן במטרה לפרנס את עצמם ואת משפחתם והן כדי להחזיר חובות, לרוב עובדים בתעסוקה שאינה איכותית.

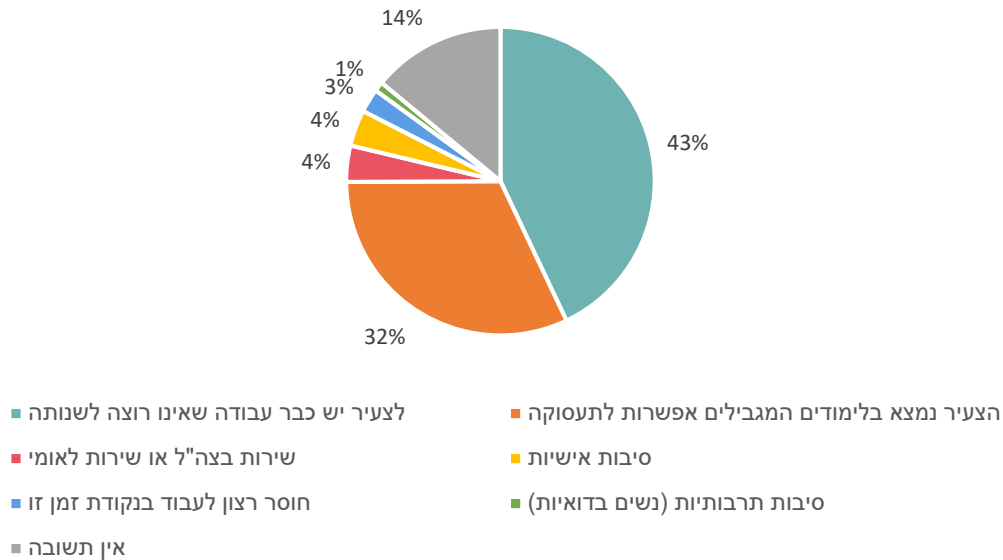
ללא קשר למצבם התעסוקתי, רק 55% מהצעירים חיפשו עבודה באופן פעיל בששת החודשים שקדמו לכניסתם למיזם באופן כלשהו. חלקם מצאו עבודה והגיעו ליוזמת עובדים ביחד מסיבות שאינן מציאת עבודה, אחרים מצאו עבודה ועזבו אותה או שרצו לשפרה. אחרים, רובם בדואים, פנו לארגוני המיזם לאחר שכשלו במציאת עבודה באופן עצמאי. נתון מעניין הינו שאחוז גבוה מבין הצעירים (45%) לא חיפשו עבודה טרם כניסתם לעובדים ביחד. יתרה מזו, מעניינת העובדה כי נתונים אלה נשאו זהים למדי, כאשר 43% מהצעירים השיבו כי גם לאחר חצי שנה במיזם, הם לא חיפשו עבודה בששת החודשים האחרונים. לאחר שנה 44% השיבו תשובה דומה. ניתוח סטטיסטי הראה כי חיפוש עבודה לא היה קשור באופן כלשהו לתעסוקה או אי תעסוקה, ולא נראה כי בלתי מועסקים חיפשו עבודה באופן מובהק יותר ממועסקים.²⁰

¹⁸ מידע זה רלוונטי לצעירים יהודים ולא לבדואים, משום שטיול לחו"ל אינו נפוץ בקרב האחרונים. יש לציין כי בפועל אחוז המשיבים בשאלוני פוסט-פוסט-פוסט שהם אכן נמצאים בטיול בחו"ל נמוך בהרבה. אחת הסיבות היא שהגיל הממוצע במיזם נמוך במקצת מהגיל בו צעירים טסים לטיול ממושך אחרי שירותם הצבאי, וניכר כי הם זקוקים לזמן נוסף כדי לחסוך כסף לכך.

¹⁹ נתון חיובי בנושא, הינו פעמים רבות, צעירים אשר עבדו בעבודה מועדפת, פונים ללימודים. אולם, סיבה מרכזית לכך היא משום ששירות צבאי הוא מאפיין של אוכלוסיות חזקות יותר. בנוסף, שירות צבאי מקנה לצעירים דימוי עצמי משופר, הרגלים של השתלבות במסגרת והיענות לסמכות, חוויות הצלחה, רשת קשרים, הכשרה מסוימת וכדומה. ראו למשל מאמרם של ארי, ראזר, יוסף ואזולאי ואדלר (2016).

²⁰ כפי שמתואר בפרק 4, חלק משמעותי מן הצעירים שלא חיפשו עבודה (43% מכלל הצעירים) הגיעו מועסקים לעובדים ביחד. רבים מצעירים אלה התמידו בעבודה עימה הם הגיעו לעובדים ביחד במהלך המיזם, כאשר לרוב עבודה זו לא היתה איכותית.

צעירים אשר חיפשו עבודה חדשה לאחר חצי שנה מכניסתם לעובדים ביחד, היו גם אלה שחיפשו עבודה לאחר שנה מכניסתם למיזם. בו בזמן צעירים שלא חיפשו עבודה בתקופה של חצי שנה לאחר כניסתם למיזם, גם לא חיפשו עבודה שנה לאחר מכן. תוצאות אלה מצביעות על כך שישנם צעירים אשר עבודה נמצאת בראש מעייניהם, ואחוז גבוה של צעירים אשר לא הגיעו לעובדים ביחד כדי למצוא עבודה. צעירים שלא חיפשו עבודה כלל טרם כניסתם למיזם ובנקודות שונות במהלך המיזם, נשאלו על הסיבה לכך. תרשים 7 מביא את תשובותיהם.



תרשים 7. סיבות לאי חיפוש עבודה בקרב צעירים שלא חיפשו עבודה שנה לאחר כניסתם לעובדים ביחד.²¹

כפי שניתן לראות מהתרשים, כ-4% אחוזים מכלל הצעירים אשר נדגמו במסגרת ההערכה²², השיבו כי הם משרתים בצבא, חצי שנה ושנה לאחר הצטרפותם למיזם. מדובר בעיקר בצעירים מארגונים המלווים נוער. חלק מצעירים אלה נכנסים למיזם מספר חודשים לפני שירותם הצבאי או הלאומי²³, וחלקם כאשר הם עדיין בצבא. זאת בניגוד לתפיסת המיזם לפיה חיילים ובנות שירות לאומי אינם אוכלוסיית היעד שלו. לכך יש להוסיף כחמישה אחוזים נוספים אשר לא חיפשו עבודה עקב סיבות אישיות, ביניהן חופשות לידה ושמירת היריון (בעיקר בקרב נשים בדואיות), טיפול בבן משפחה חולה או מבוגר ונסיבות רפואיות שלא מאפשרות מגוון אפשרויות תעסוקה. תופעות אלה לא נרחבות אבל עקביות. בכל פעם שנשאלו צעירים חצי שנה ושנה לאחר כניסה למיזם, נמצאו בין חמישה לשישה אחוזים המצויים בנסיבות כאלה. צעירים אלה אינם מסוגלים מלכתחילה לעמוד ביעדי עובדים ביחד הנוגעים לתעסוקה בכלל ותעסוקה איכותית בפרט.

כשליש מהצעירים שלא חיפשו עבודה חצי שנה ושנה מכניסתם למיזם (32%), ציינו כי הגורם המרכזי לכך היה כניסה עתידית ללימודים או היותם בלימודים. מתוך הצעירים שכן חיפשו עבודה טרם כניסתם למיזם, 44% עשו זאת כדי לממן לימודים. שילוב של שני נתונים אלה מצביע על אחוזים גבוהים מאוד מבין כלל הצעירים אשר לימודים נמצאים בראש מעייניהם בעובדים ביחד. צעירים אלה אינם פנויים לתעסוקה במשרה מלאה או לעבודה כלל. חלקם מציינים כי אין ברצונם לעבוד, וחלקם מציינים כי הלימודים מהווים מגבלה משמעותית בשל השעות המעטות שהם משאירים לעבודה, כמו גם היעדר משרות שיכולות להשתלב עם הלימודים. לא רק תעסוקתם של צעירים שלומדים ברגע נתון מושפעת מלימודים, אלא גם תעסוקתם של אלה שמתעתדים ללמוד. צעירים מציינים הן כי הם לא מוצאים טעם לחפש עבודה

²¹ הנתונים דומים מאוד גם בתחילת המיזם ואחר חצי שנה מכניסה למיזם.

²² מדובר על מדגם מתוך כלל הצעירים בעובדים ביחד, ולא רק מתוך הצעירים שחיפשו עבודה באופן פעיל.

²³ רוב החיילים מגיעים מארגונים העוסקים עם נוער. בארגונים אלה הם קיבלו ליווי בבני נוער, והצטרפו לעובדים ביחד כאשר מלאו להם 18.

זמן קצר יחסית לפני לימודיהם, והן כי מעסיקים אינם מוכנים לקבלם לזמן מועט בלבד, בידיעה שבקרוב אותם צעירים יפחיתו משמעותית את משרתם.

הלימודים אותם ציינו הצעירים כוללים לימודים אקדמיים, לימודי הנדסאות, וכן לימודים לא אקדמיים, ביניהם הכנה לפסיכומטרי והשלמת בגרות או 12 שנות לימוד, מכינות ללימודים ומגוון קורסי הכשרה מקצועית. על פי מערכת המידע של יוזמת עובדים ביחד²⁴, כ 70% מהפניות המלווים ללימודים היו להכשרות מקצועיות. בהתאם לכך, מעל 80% מהמלגות ניתנות להכשרות מקצועיות (ראו להלן). הצעירים שלא עבדו בשל לימודיהם ציינו כי לימודים אקדמיים מקשים יותר לשלב בין לימודים ועבודה, לעומת הכשרות מקצועיות, משום שהם תובעניים וממושכים יותר.

היו צעירים שלאורך תקופת ההערכה למדו במספר מסגרות שונות מתחומים שונים. למשל, ישנם צעירים אשר החלו בהשלמת בגריות או מכינות ולאחר מכן פנו ללימודים אקדמיים או הכשרה מקצועית. דוגמה למסלול לימודים, אשר עשוי להשפיע באופן ישיר על תעסוקה, היא צעיר שנכנס למיזם כאשר עבד כמוכר בחנות, קיבל מלגה לקורס מנהלי מדיה חברתית מיוזמת עובדים ביחד, אך כתוצאה מהקורס דווקא התפטר על מנת ללמוד לימודי תקשורת במכללת ספיר. צעיר זה, בדומה למאות צעירים אחרים במיזם, אינו עובד משום שהוא עסוק בלימודיו.

כאמור, המשמעות הרבה של לימודים בחיי הצעירים, משפיעה במידה רבה מאוד על אופן התעסוקה אותו הם מחפשים, אם בכלל, שכן צעירים רבים דיווחו במסגרת הראיונות עימם, שהם הגיעו למיזם כדי להתייעץ על לימודים או במטרה לקבל מלגה כלשהי, ולא כדי לדון עם המלווה על תעסוקה. צעיר בן 23, אשר הגיע לארגון צעירים כשעבד במשרה מלאה באבטחה תיאר זאת כך: "לא הגעתי ללימודים במטרה לחפש עבודה, אלא יותר הכוונה ללימודים, התלבטתי בין שני תחומים והגעתי להכרעה על כיוון בחיים".

בדיון על המקום המשמעותי שלימודים תופסים בחיי הצעירים, חשוב לציין שהתעניינות בלימודים והתעניינות בתעסוקה הן לאו דווקא תופעות נפרדות, ובהחלט ישנם צעירים שהתעניינו בשני הנושאים גם יחד. צעירים רבים אינם יודעים מה הם רוצים בשלב זה של חייהם, ופתוחים להכוונה הן בנוגע ללימודים והן בנוגע לתעסוקה. צעירה שהגיעה למיזם כשהיא עובדת כמוכרת בחנות - עבודה שאינה איכותית, תיארה זאת כך: "באתי כדי לראות מה אני יכולה לעשות. לימודים, עבודה, לא יודעת... מה שיקדם אותי". כך או כך, כפי שצוין, צעירים אשר שמים דגש על לימודים (בנוסף לצעירים העובדים בעבודות מועדפות, חיילים, צעירים לקראת טיסות לחו"ל ועוד), לרוב לא יוכלו ולא ירצו להשתלב בעבודות המוגדרות כאיכותיות.

ישנו פער משמעותי בין יעדי מיזם עובדים ביחד, אשר הדגישו תעסוקה בכלל ותעסוקה איכותית בפרט, לבין העיסוק האינטנסיבי של הצעירים בלימודים מסוגים שונים, ואי פניותם לעבודה בסטנדרטים שהפריקט הציב לעצמו מסיבות נוספות שנסקרו לעיל. זהו חלק מדיון רחב יותר של היעדר קריטריונים ברורים לבחירה של אוכלוסיית הצעירים למיזם עובדים ביחד. דיון זה מובא בפרק המתייחס לשותפות-פילנתרופיה ממשלה והן בפרק היעילות.

למרות שלימודים היו מימד מרכזי הן בקרב הצעירים והן בקרב הארגונים, מסמכי המיזם השונים, לא התייחסו להיבט מרכזי זה, מלבד יעדים כמותיים ברמת התוצר בנוגע למספרי הכשרות מקצועיות הניתנות לצעירים. זוהי גם אחת הסיבות שהערכת המיזם לא אספה מידע כמותני עשיר על השתלבות צעירים בלימודים²⁵. בעתיד, במידה ותכניות

²⁴ נתונים ממערכת המידע מצביעים על כך שבסה"כ 347 צעירים הופנו ללימודים ביוזמת עובדים ביחד. מרביתם קיבלו הפניות (המלצות) מהמלווים ללימודים, ומיעוטם קיבלו מלגות והכשרות מקצועיות שניתנו ישירות על ידי עובדים ביחד. נתוני תוצרים מובאים במסמך פיתוח הידע.

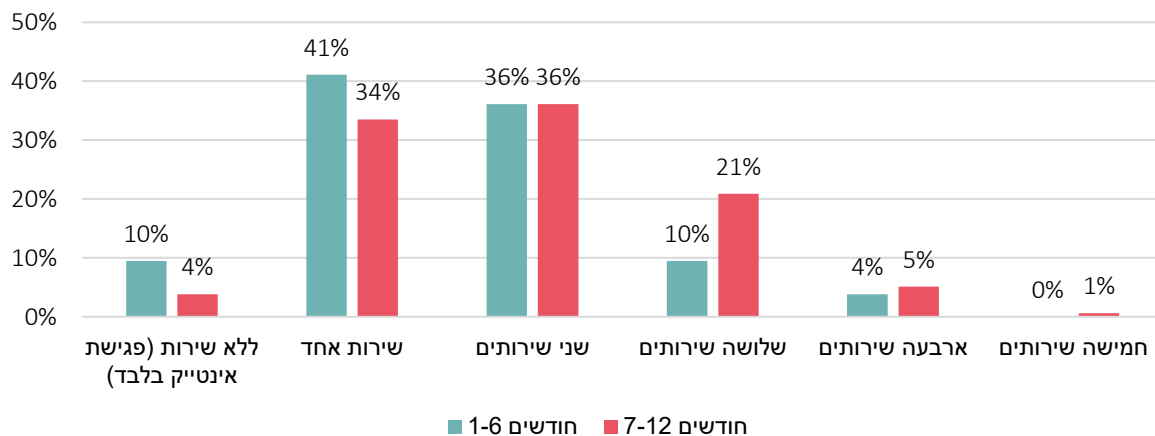
²⁵ לימודים ותמיכה בהם מעולם לא הוגדרו כתוצאות במסגרת מיזם עובדים ביחד. מלגות, קורסים והכשרות מקצועיות ניתנו ככלים לצורך השתלבות בתעסוקה לאחר חצי שנה ואחר שנה, ונמדדו כתפוקה במסגרת מערכת המידע. תוצאות של השתלבות בלימודים לא הועלו גם לאורך התהליך המעמיק של פיתוח תיאוריות השינוי שנעשה במסגרת הערכת התכנית בשיתוף עם הגוף המתכלל. אי לכך, מלבד הנתונים שהובאו לעיל, נתונים בנוגע ללימודים לא נאספו באופן כמותני, אלא באופן איכותני על ידי עשרות רבות של ראיונות ועל ידי שאלות פתוחות בשאלונים. נתונים ממערכת המידע מובאים בנוגע למספרי הפניות (המלצות) מלווים ללימודים, בנוסף למלגות והכשרות מקצועיות שניתנו ישירות על ידי עובדים ביחד (סה"כ 347 המלצות מלווים, הכשרות ומלגות).

תעסוקה יבחרו להתייחס להיבט מרכזי זה בתכנון המיזם, מומלץ לקבוע יעדים איכותיים בנוגע לכך, לתעד באופן מערכתי היבטים הקשורים ללימודים, ולשים עליהם דגש בהערכת התכניות. במקרה שתכניות נעשות מול ארגונים בשטח, חשוב להיות ברורים בנוגע למקום של צעירים הנמצאים בשלבי מעבר בכלל (כולל שירות צבאי ולאומי, טיולים ממושכים בחו"ל, חופשות לידה ועוד), ובנוגע לצעירים הנמצאים בשלבי לימודים בפרט. בפרק 4 מתואר גם הצורך להבחין בין צעירים המגיעים למיזם כדי למצוא עבודה בטווח הקצר, ואלה המגיעים אליו לצרכים אחרים, ולספק להם מסלולים שונים.

3.2. שירותים ביוזמת עובדים ביחד

מסמכי פיתוח הידע של המיזם מפרטים באופן מעמיק ונרחב את השירותים השונים הניתנים לצעירים במסגרת המיזם, ולכן אין צורך להרחיב עליהם בדו"ח זה. עם זאת, חשוב לציין מספר היבטים הנוגעים לניתוח האפקטיביות של שירותים אלה. נתון חשוב, המוצג בתרשים 8, מתייחס למגוון השירותים הניתנים לצעירים. בעוד שעובדים ביחד הציעה מגוון רחב של שירותים (ליווי תעסוקתי לפני השמה, לאחר השמה, הכשרות, קורסים, אבחונים, פרקטיקום ועוד), רובם המכריע (70% לאחר שנה) של הצעירים אשר מילאו את שאלוני ההערכה, קיבלו רק שירות אחד או שניים. 11% נוספים לא קיבלו שירות משמעותי כלל בחצי השנה הראשונה, אך במהלך ששת החודשים הבאים ירד אחוז המשיבים שלא קיבלו שירות משמעותי ל 4% בלבד. זאת לצד עלייה של משיבים שקיבלו שלושה שירותים (שלוש שנים מהם הינם ליווי לפני השמה וליווי לאחר השמה).

לפי נתונים אלה, ניתן לראות את עובדים ביחד כ low intensity program – מונח המתאר תכניות התערבות תעסוקתיות רחבות אך בעלות עצימות נמוכה (Barnow & King, 2000). את האחוז הנמוך של הצעירים שזכו למגוון שירותים יש לבחון לאור האמור בסקירת הספרות בפרק הראשון של דו"ח זה, בדבר האפקטיביות של חבילות שירותים לתעסוקה, לעומת שירותים הניתנים בפני עצמם או עם שירות אחד נוסף (לרוב שירות רך כגון ליווי), ושלא כחלק מחבילת שירותים הוליסטית. ככל שהתערבויות מספקות מגוון גדול יותר של שירותים, אשר תומכים אחד בשני (בניגוד למתן שירותי של שירותים), כך גוברת האפקטיביות של שירותים אלה. בעובדים ביחד, כאמור, מעט מאוד צעירים הרוויחו ממגוון זה.



תרשים 8. מגוון השירותים הניתנים לצעירים (חצי שנה מכניסה למיזם ושנה לאחר הכניסה למיזם).²⁶

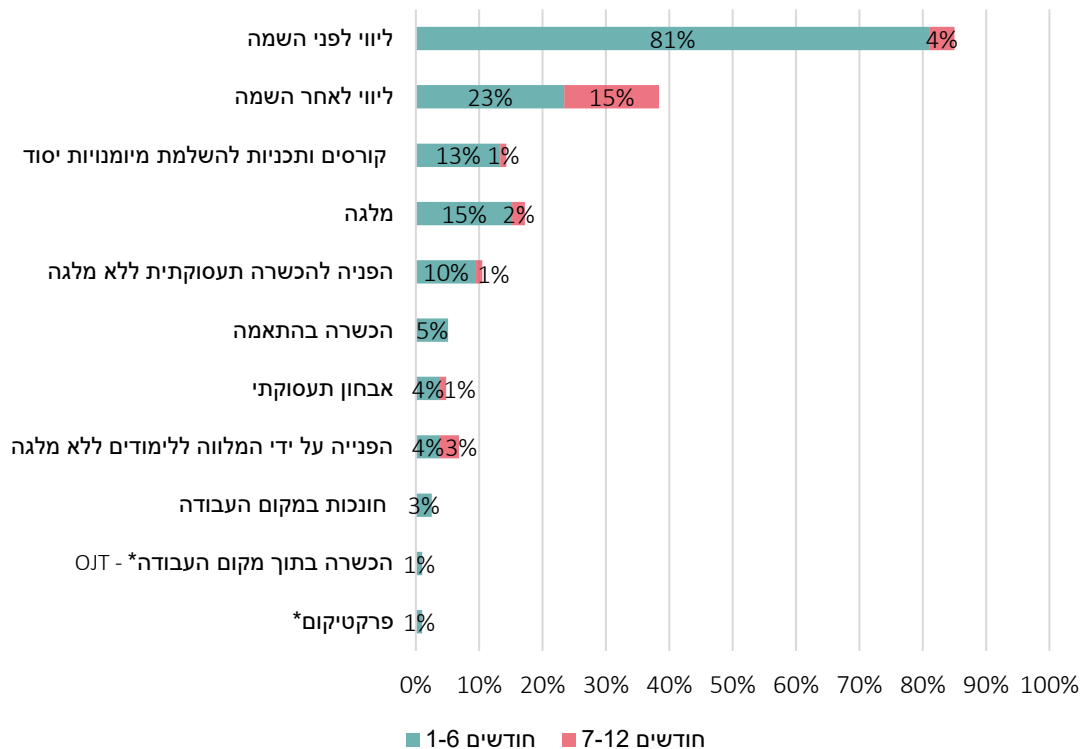
²⁶ יש לקרוא את התרשים כך שהעמודות הכחולות מייצגות מצב של חצי שנה לאחר הצטרפות למיזם ומהוות 100% מהצעירים בנקודה זו, והעמודות האדומות מייצגות מצב של הצעירים לאחר שנה, ומהוות אף הם 100%. אין לחבר את המספרים של עמודה אדומה עם עמודה כחולה. כך, מובן כי שירות אחד ניתן ל 41% מהצעירים לאחר חצי שנה, אך הנתון השתנה ל 34% לאחר שנה. בנוסף, יש לראות את ההערה הניתנת בתרשים הבא בנוגע להכללה של הפניות מלווים כשירות הניתן לצעירים, בעוד שבפועל רוב הצעירים לא מימשו שירות זה.

תרשים 9 להלן מציג את סוגי השירותים שניתנו למאות הצעירים שנבדקו כמדגם מייצג באמצעות שאלונים על ידי צוות ההערכה, חצי שנה לאחר כניסתם למיזם ושנה לאחר כניסתם למיזם. השירות הנפוץ ביותר שניתן לצעירים הינו ליווי לפני השמה. שירות זה ניתן ל-85% מהצעירים. ליווי לאחר השמה, היה השירות הנפוץ השני לאחר מכן, אותו קיבלו 38% מהצעירים. נתונים אלה מצביעים על הדגש העצום שניתן לליווי במיזם. קורסים של מיומנויות רכות, ניתנו ל-14% מהמשיבים (רובם צעירים בדואים), תוך התמקדות בקורסי שפה. ליווי וקורסים מסוג זה הינם שירותים חשובים, אולם הם אינם שירותי השמה בפועל כגון OJT, פרקטיקום או הכשרה בהתאמה במקום העבודה (לפירוט על שירותים אלה ניתן לקרוא ב חוברת הידע של המיזם). היבט חשוב שעולה מניתוח המידע, הינו ש-23% מהצעירים קיבלו שירותים הכוללים הכשרה כלשהי.²⁷ נתון זה ממחיש את ההשקעה הרבה של עובדים ביחד בלימודים ובהכשרות, לצד הדגש על ליווי.

הנתונים בתרשים 9 מראים כי רובם המוחלט של השירותים ניתן בחצי השנה הראשונה לכניסתו של צעיר למיזם.²⁸ לגבי ליווי לפני השמה, ניתוח מערכת המידע מצביע על כך ש-62% מפגישות הליווי התקיימו תוך חודשיים מכניסת הצעיר למיזם, ו-75% מהפגישות התקיימו תוך ארבעה חודשים ממועד הכניסה למיזם. ההתמקדות בששת החודשים הראשונים מוצדקת בספרות המחקרית, כחלק מהעיקרון של התערבות מוקדמת ואינטנסיבית (ראו פרק 1). בו בזמן, יש להבין כי כאשר ההתערבות נעשית באופן מרוכז, הציפייה לתוצאות הינה בטווח הקצר של מספר חודשים. זהו היבט חשוב, משום שלאורך תקופת ההערכה, ולאור התוצאות של נתוני התעסוקה (שלא תמיד נתפסו באופן חיובי), עלו קולות אשר טענו כי למרות שהחלטה לבדוק את נתוני התעסוקה לאחר חצי שנה (שהורחבה לשנה) התקבלה על ידי כל הגורמים המעורבים בעובדים ביחד, בדיקה לאחר תקופות אלה, הינה מוקדמת מכדי לבחון תוצאות. זאת למרות שבהתבסס על הספרות המקצועית, ובהתבסס על הקריטריונים של ג'וינט ישראל ומשרדי הממשלה שהוצגו בפרק 2, תקופות של שלושה, שישה, תשעה ו-12 חודשים, הינן התקופות רלוונטיות לבחינת מדדי תעסוקה בתכניות התערבות בתחום. העובדה ששירותים שלא ניתנו לצעירים בחודשים הראשונים למיזם כבר לרוב לא יינתנו להם לאחר מכן, מחזקים דעה זו.

²⁷ שירותים הכוללים הכשרה כלשהי הינם: קורסים ותכניות להשלמת מיומנויות יסוד, מלגות, חונכות, פרקטיקום ו OJT. הנתון מתייחס לצעירים שקיבלו שירות אחד או יותר מבין שירותים אלה.

²⁸ כפי שפורט בפרק המתודולוגיה, נתונים אלה מתייחסים רק לצעירים שהוגדרו כפעילים על ידי ארץעיר עם כניסתם ליוזמה וכעבור שישה חודשים.



תרשים 9. התפלגות שירותים (חצי שנה ושנה לאחר כניסה למיזם). התרשים מתאר את אחוז הצעירים (מתוך כלל הצעירים במיזם) אשר קיבלו שירות כלשהו.

* בתרשים: "הפניות להכשרות תעסוקתיות ללא מלגה" ו"הפניות על ידי המלווה ללימודים ללא מלגה" הינם מאות מקרים בהם מלווים מדווחים על כך שהם יעצו לצעירים להשתלב בהכשרות כלשהן או לימודים ללא תמיכה של הפרויקט. מלווי הצעירים לא בדקו באופן מערכתי אילו צעירים אכן התחילו לימודים לאחר יעוץ זה ואילו צעירים בחרו שלא ללכת ללימודים. צוות המעריכים, אשר בדק את הנושא לעומק, מעריך שרבים מהצעירים כלל לא מימשו הפניות אלה. אולם, לאור בקשת מזמיני הדו"ח, הנתונים בנוגע להמלצות המלווים מובאים בתרשים זה כפי הם רשומים במערכת המידע. בעוד שאר הנתונים בתרשים תקפים ואמינים, צוות ההערכה ממליץ לראות בהפניות אלה תהליך חשוב שהמלווים עשו ביחד עם הצעירים, אך לאו דווקא במימוש התהליך על ידי הצעירים והתחלת לימודים על ידיהם (בוודאי לא כסיום לימודים).

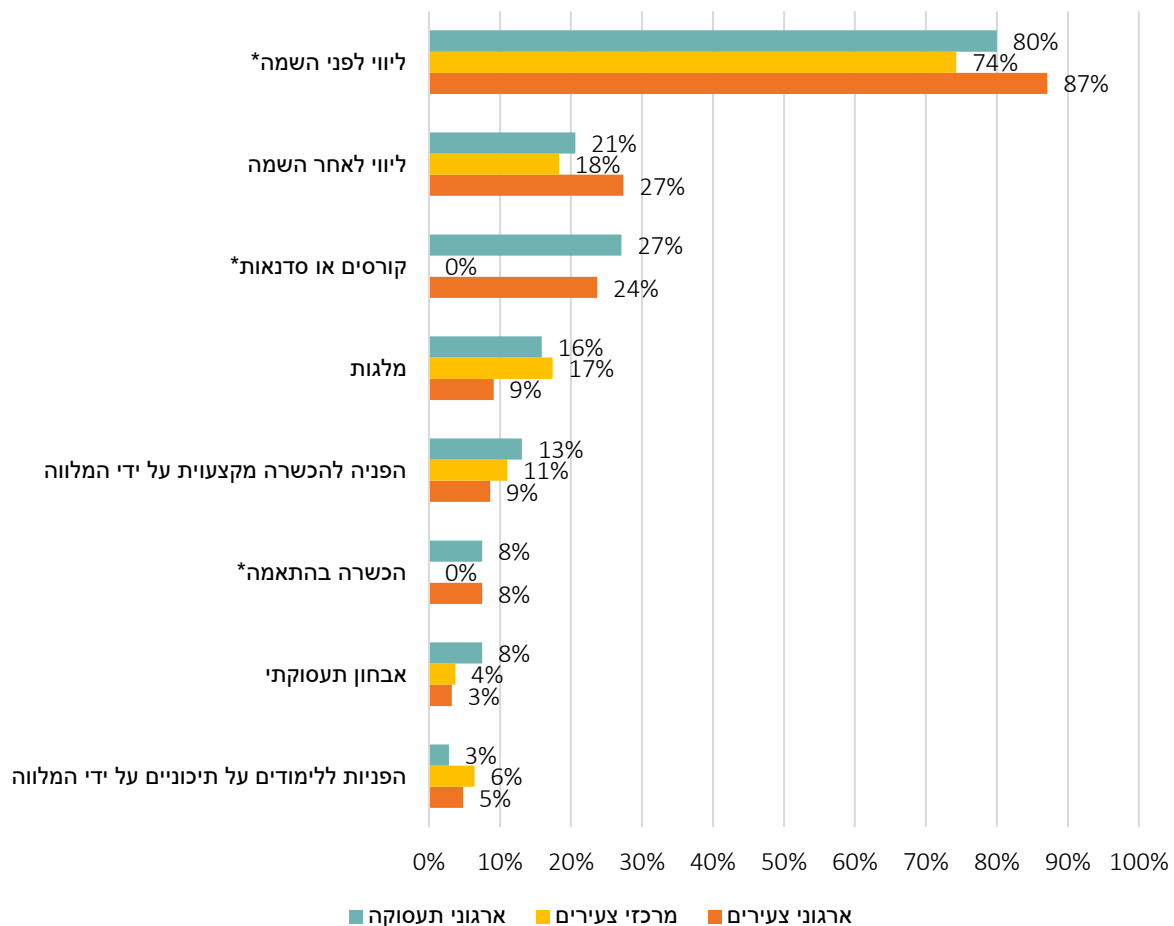
נמצא קשר חיובי ומובהק בין מספר פגישות ליווי לפני השמה, לבין קבלת שירותי תעסוקה אינטנסיביים יותר, כגון חונכויות במקום העבודה והכשרה בהתאמה. ניכר כי קבלת שירותים אלה קשורה במספר פגישות ליווי. הדבר נכון גם לליווי לאחר השמה, אשר הינו חלק מהשירותים הניתנים לצעירים המקבלים חונכויות, פרקטיקום והכשרה בהתאמה. ניכר כי כאשר ליווי ניתן כחלק מחבילה, הצעירים משתמשים בו יותר. בפרק 4 ידובר על תרומתן של קומבינציות של שירותים שונים לתעסוקת צעירים. יש לציין כי ליווי ממושך יותר עשוי גם להעיד על צורך גדול יותר בסיוע, וייתכן כי זהו ההסבר לקשר בין משך ליווי לריבוי שירותים שניתנו.

בחינה של השירותים השונים שניתנו לצעירים, מראה כי ישנם שירותים אשר ניתנו יותר לצעירים בדואים, בעוד שאחרים ניתנו יותר ליהודים. למשל, שיעור הצעירים היהודים שקיבלו ליווי לאחר השמה (26%), היה כפול משיעור הבדואים שקיבלו שירות זה (13%)²⁹. לעומת זאת, 35% מהמשתתפים הבדואים קיבלו קורס או סדנה, לעומת 13% בלבד מהצעירים היהודים (כמעט פי שלושה). הכשרה בהתאמה ניתנה ל 7% מהמשתתפים היהודים, לעומת אחוז בודד מהצעירים הבדואים (פי שבעה). סיבה מרכזית להבדלים אלה בעובדים ביחד היא יכולת הארגון המלווה לספק

²⁹ יש לזכור שליווי לאחר השמה ניתן רק לצעירים שקיבלו השמה במסגרת התכנית, ולא לצעירים אשר הגיעו מועסקים. לכן האחוז הגבוה יותר של יהודים אשר היו מועסקים עם כניסתם למיזם אינו מסביר שוני זה.

שירותים מסוימים לצעירים והניסיון שיש לו באספקת שירותים אלה. משום שרוב הצעירים הבדואים מגיעים ממספר ארגונים ספציפיים, ניכרים הבדלים בינם לבין היהודים - הבדלים שלא דווקא מבוססים על צרכים שונים. תכניות עתידיות אשר יבקשו להסתמך על ארגונים בשטח, יצטרכו להביא בחשבון היבט חשוב זה.

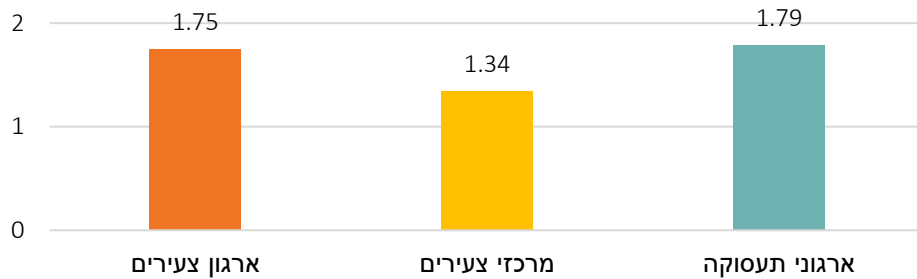
למעשה, היבט זה של השפעת ניסיונו של ארגון ודרכי עבודתו ניכרים גם בחלוקה לסוגי ארגונים. למשל, ארגוני צעירים וארגוני תעסוקה סיפקו שירותים מגוונים בהרבה ממרכזי צעירים. יוצא הדופן היה מלגות וקורסים, אותם מרכזי צעירים סיפקו יותר מארגוני צעירים וארגוני תעסוקה (ראו תרשים 10). לסוג הארגון היתה השפעה גם על מספרי פגישות הליווי, כאשר ארגוני צעירים וארגוני תעסוקה סיפקו לצעירים באופן מובהק יותר שעות ליווי לפני ואחרי השמה מאשר מרכזי הצעירים. באופן כללי, ארגוני צעירים וארגוני תעסוקה היו פעילים יותר מבחינת מגוון השירותים ואינטנסיביות הליווי מאשר מרכזי צעירים. זאת למרות שמשותפי המיזם במרכזי הצעירים היו מעט יותר מבוגרים (ולכן יותר בוגרים בכל הקשור לתעסוקה), עובדה שאמורה להקל מעט את מתן השירותים והתמיכה בהם. ייתר על כן, במרכזי צעירים ישנם פחות צעירים בדואים, אוכלוסייה הזקוקה למירב השירותים. הסבר אפשרי לתופעה זו, שיש לשוב ולבחון אותו במחקר עתידי (בעיקר אל מול שינויים שנוצרו במשבר הקורונה בשנת 2020), הוא שאוכלוסיית הצעירים הפונה למרכזי צעירים נזקקת מלכתחילה לפחות סיוע וליווי, בשל עורף משפחתי חזק יותר.



תרשים 10. התפלגות שירותים על פי סוגי ארגונים, חצי שנה מכניסה למיזם (בכובית הבדלים מובהקים).

בכל הניתוחים הסטטיסטיים הרבים שנעשו במסגרת ניתוח המידע לדו"ח זה, לא עלה כי סוג ארגון מסוים היה אפקטיבי יותר בנוגע להכנסת צעירים לשוק העבודה. זאת למרות שסוגי ארגונים ספציפיים סיפקו יותר שירותים מאחרים (ראו תרשים 11). ההסבר לכך קשור במספר השירותים הממוצע הנמוך שניתן על ידי כלל סוגי הארגונים. העובדה שלא ניתן לראות אפקטיביות של סוג ארגון אחד על פני אחר, קשורה גם בעובדה שרוב השירותים שניתנו היו שירותים רכים כגון

ליווי, וגם בשל סוגי הקומבינציות הרבים של שירותים שסופקו על ידי הארגונים, מידע המובא בפרק 4. ניתן לומר כי באופן מובהק, צעירים בארגוני צעירים עבדו בעבודות עם אופק קידום מקצועי יותר מאשר בארגוני תעסוקה או מרכזי צעירים. בהקשר לכך, חשוב לציין כי עבודות איכותיות אינן מאפיינות דווקא אוכלוסיות חזקות יותר בגילאים של הצעירים במיזם, משום שאוכלוסיות צעירים חזקות לרוב פונות ללימודים או להכשרה מקצועית (ראו פרק 4).



תרשים 11. ממוצע מספרי השירותים שניתנו לצעירים: הבדלים בין סוגי ארגונים.

חלק זה הציג מספר נתוני רקע בנוגע להתפלגויות השירותים ביוזמת עובדים ביחד, בהתאם לסוגי השירותים, פריסתם לאורך הזמן, אינטנסיביות ההתערבות, חלוקה למגזרים והבדלים בין סוגי ארגונים. אלה הם נתונים חשובים מאוד בפני עצמם, אך חשיבותם היא לא רק לצורך הבנת מיזם עובדים ביחד, אלא גם לגבי יוזמות עתידיות, שצריכות לקחת בחשבון היבטים אלה. מעבר לכך, הנתונים הנ"ל חיוניים כדי להבין את האפקטיביות של השירותים השונים – מידע המובא בחלק הבא.

פרק 4: תרומת השירותים של עובדים ביחד להשתלבות צעירים בתעסוקה

הפרק הקודם פירט, בין השאר, את מאפייני הצעירים, האופן בו הם תופסים חסמים תעסוקתיים, דפוסים של חיפוש עבודה ואי חיפוש עבודה טרם המיזם ובתקופתו וסיבות לכך, והתייחס למקום המרכזי של לימודים בחיי הצעירים. לאור החסמים שהוצגו בפרק הקודם, ולאור העובדה כי צעירים רבים כלל לא ביקשו להשתלב בשוק העבודה טרם המיזם ועד שנה מכניסתם אליו, הפרק הציג את מספרי השירותים שהצעירים קיבלו במסגרת המיזם, והבדלים בין סוגי הארגונים. הפרק הנוכחי מפרט על האפקטיביות של כל אחד מהשירותים שהוצגו בפרק הקודם, אל מול מדדי המיזם, בנוסף לאפקטיביות של שילובים של שירותים שונים ומספר קומבינציות שניתנו בעובדים ביחד. חשוב לראות את הנתונים המובאים בפרק זה אל מול הנתונים שהוצגו בפרק הקודם.

4.1 תרומה כללית לתעסוקת צעירים

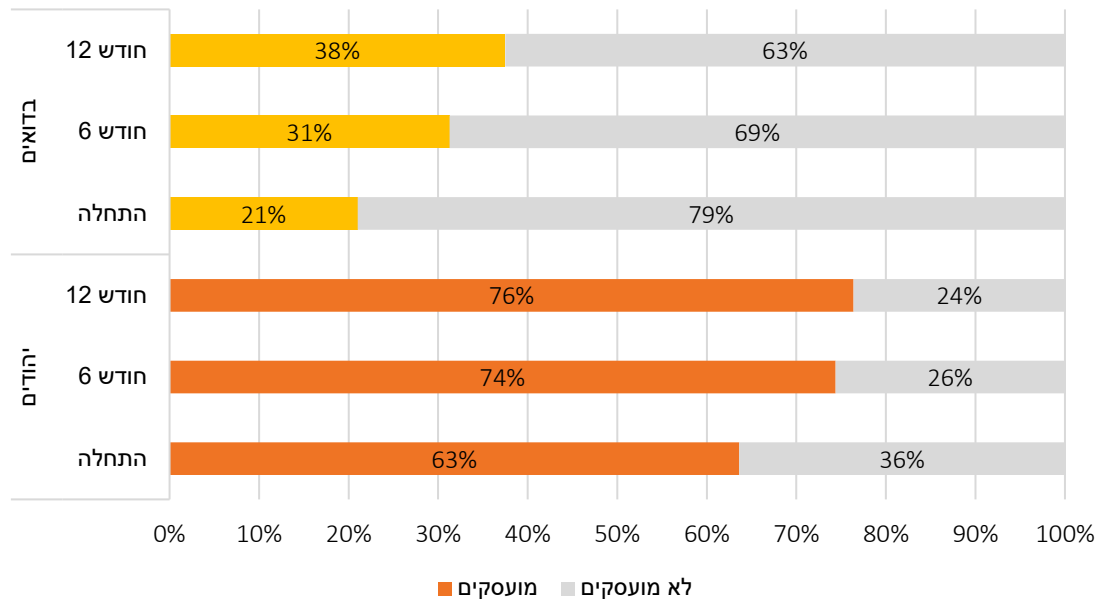
רוב הצעירים היהודים (61%) השיבו בשאלוני ההתחלה כי הם כבר היו מועסקים בזמן כניסתם למיזם.³⁰ לעומתם, רק 26% מהצעירים הבדואים דיווחו כי היו מועסקים בזמן כניסתם למיזם. לכך יש להוסיף את הנתון שהוצג בפרק הקודם, לפיו רק 43%-45% חיפשו עבודה באופן פעיל בששת החודשים שקדמו לכניסתם לעובדים ביחד ועד שנה לאחר כניסתם למיזם.³¹

בשאלונים שמילאו הצעירים עם כניסתם למיזם, המועסקים מביניהם דיווחו כי עבודתם מעניקה להם מידה נמוכה של ביטחון עצמי שלא יצטרכו לחפש עבודה בשנה הקרובה (2.5). בנוסף, הם סימנו כי הם מרוצים במידה נמוכה מהמשכורת שלהם (2.5), וכי באופן כללי הם מרוצים במידה נמוכה מעבודתם (2.95).

תרשים 12 מציג את השינוי התעסוקתי של צעירים יהודים ובדואים חצי שנה לאחר כניסתם למיזם, ושנה לאחר מכן. מהתרשים ניתן לראות כי לאחר חצי שנה עלה שיעור התעסוקה של הצעירים היהודים ב 11%. לאחר חצי שנה נוספת (שנה מכניסתם למיזם), עלה שיעור התעסוקה של הצעירים היהודים בשני אחוזים נוספים בלבד, ועמד על 74%.

למרות שהתחילו בנקודת פתיחה נמוכה בהרבה, העלייה בשיעור התעסוקה בקרב הבדואים לאחר חצי שנה הייתה דומה לעלייה בקרב היהודים, ושיעורה עמד על עשרה אחוזים. לאחר חצי שנה נוספת (שנה מכניסתם למיזם), עלה שיעור התעסוקה בקרב הבדואים בשבעה אחוזים נוספים (לעומת שני אחוזים בקרב יהודים), ועמד על 38%.

³⁰ הצעירים השיבו על השאלונים עם כניסתם למיזם, לרוב לאחר פגישת אינטייק ראשונית, אך טרם נעשו מספר פגישות עם המלווה. ההנחה היא שמצבם התעסוקתי לא השתנה בין פגישתם הראשונה עם המלווה בארגון הקולט לבין מילוי השאלון. גם אם מצבם התעסוקתי של אחדים מהם כן השתנה בתקופה קצרה זו, לא ניתן לזקוף זאת לזכות מפגש אינטייק בודד בין הצעיר למלווה.
³¹ בדומה לכלל הנתונים הכמותניים בדו"ח זה, נתונים כמותניים מתייחסים למדגם המייצג שנעשה בהערכת התכנית (ראו פרק 2). כאשר מוצגים נתונים ממערכת המידע, המתייחסים לפעילויות ותפוקות בנוגע לכלל הצעירים, הדבר מצוין במפורש.



תרשים 12. שינוי בתעסוקה בקרב יהודים ובדואים לאחר חצי שנה ושנה מכניסה למיזם.

בהשוואה בין תעסוקת יהודים ותעסוקת בדואים, חשוב לקחת בחשבון את ההשקעה הגדולה יותר של יהודים בהשתלבות בלימודים. עובדה זו גורמת ליהודים רבים יותר לא לעבוד (ראו פרק 3). חסם משמעותי בקרב האוכלוסייה הבדואית, עליו פורט בפרק 3, הינה המיקום הגיאוגרפי המקשה בעיקר על נשים בדואיות, שעבור רבות מהן לא מקובל במשפחתן שאישה צעירה תעבוד מחוץ למקום מגוריה. כך, אי העסקה נשאר גבוהה יותר בקרב נשים בדואיות לעומת גברים בדואים גם לאחר שנה מכניסתן למיזם (68% מהנשים הבדואיות נשארו לא מועסקות שנה לאחר כניסתן למיזם).

בנוגע למגזרים נוספים בקרב היהודים, ניתן לדווח כי שיעור המועסקים לאחר חצי שנה ולאחר שנה בקרב צעירים שהוריהם עלו לישראל ממדינות חבר העמים לשעבר היה דומה לצעירים יהודים אחרים. שיעור התעסוקה של יהודים בני העדה האתיופית לאחר חצי שנה היה נמוך מצעירים יהודים מהאוכלוסייה הכללית, אך לא באופן מובהק. לא נדגמו מספיק צעירים חרדים כדי לספק מידע על אוכלוסייה זו.

בנקודה זו עלינו לבדוק את משמעות העלייה בתעסוקה בקרב צעירים יהודים ובדואים, תוך השוואה לשינויים שנגרמו ללא קשר לפעילות המיזם, ובהשוואה לתכניות אחרות. השאלה הראשונה שחשוב לשאול הינה, מה היה קורה לצעירים אלה ללא המיזם, שכן יש לשער כי חלק מהעלייה באחוז המועסקים בקרבם היתה מתרחשת גם ללא התערבות חיצונית (Rossi, Liepsy & Freeman, 2008).

בהערכת עובדים ביחד לא נעשתה קבוצת ביקורת כחלק מהמחקר, משום שלצעירים אשר נבחרו למיזם מאפיינים ייחודיים ומוטיבציות ייחודיות, שכן הארגונים הנבחרים מפנים צעירים ספציפיים למיזם, ובו בזמן משאירים אחרים מחוצה לו בשל סיבות מסוימות. כמו כן, לא ניתן היה לכפות על ארגונים לשלב בהערכה צעירים שאינם חלק מהמיזם (כפי שהוסבר בפרק 2, גם הערכה עם צעירים שהיו במיזם, לא זכתה לתמיכה קונקרטיית מהארגונים).

בהיעדר קבוצת ביקורת, צוות המעריכים יצר מעין קבוצת השוואה, המורכבת מעשרות רבות של צעירים אשר קיבלו רק פגישת ליווי אחת, בה נעשה תהליך אינטייק בלבד, ולא קיבלו שירותים נוספים. מהשוואה של אוכלוסייה זו לאוכלוסייה הכללית, לא ניתן להצביע על כך שצעירים שקיבלו שירותים במיזם, השתלבו בשוק העבודה יותר מצעירים שלא קיבלו שירותים. לעיתים ביצועיה של קבוצת ההשוואה אף היו טובים יותר. אולם, בעוד שזוהי השוואה מעניינת שראוי לדווח עליה, ולקחת נתונים אלה בחשבון לקראת תכניות עתידיות, לא ניתן להסיק ממנה מאום לגבי אפקטיביות המיזם, משום

שצעירים אשר עזבו את המיזם לאחר פגישה אחת, לרוב חזקים יחסית לצעירים אשר נשארו לטובת תהליך ממושך יותר.

אי לכך, יש לבחון נתונים אלה אל מול נתונים מתכניות תעסוקה אחרות. כפי שצוין לעיל, יש לזכור כי עובדים ביחד הינו מיזם חדש, בעוד חלק מהמיזמים אליהם נערכת השוואה הם וותיקים. להלן סיכום הנתונים שהובאו בהרחבה בסקירת הספרות בפרק 1 ובנספח ב'. סיכום זה משווה את עובדים ביחד באופן ישיר לשיפור בתעסוקה בתכניות אחרות בעשור הנוכחי.

- ב-2017 למ"ס דווחו כי אחוז המשתתפים הכללי בכוח העבודה במחוז דרום עמד על 61.4%, ובקרב צעירים בגילאי 18-24 היה 65%. בהשוואה לכך, אחוז התעסוקה בעובדים ביחד (בדואים ויהודים במשותף לצורך ההשוואה) עמד על 61% חצי שנה לאחר כניסה למיזם ו-65% לאחר שנה. ניכר כי נתוני עובדים ביחד נושקים לממוצע בדרום (אשר עלה מעט עם השנים).
- בתכנית אפיקים אחוז המועסקים בכניסה לתכנית (ללא בדואים אך כולל אוכלוסייה ערבית מצפון הארץ) עומד על 66% מול 65% בעובדים ביחד לאחר שנה. נתונים אלה דומים להישג עובדים ביחד. יש לציין כי גיל המשתתפים ב"אפיקים" מבוגר יותר (עד 27) וכן כי הפריסה הגיאוגרפית ארצית ולא ממוקדת במחוז הדרום.
- בתכנית אפיקים משלבת לא נעשתה מדידה ב T0, כנראה משום שמלכתחילה התכנית מיועדת לבלתי מועסקים. לאחר חצי שנה נמצאו 80% השמה, ו-90% לאחר שנה. נתונים אלה גבוהים בהרבה מאשר בעובדים ביחד. אולם כאשר נבחנה לא רק העסקה כלשהי, אלא העסקה של לפחות 3 חודשים בלפחות חצי משרה- נמצאו 52% העסקה לאחר חצי שנה ו-73% לאחר שנה.
- בהערכת תכנית השוברים, אשר לא בחנה תכנית עידוד תעסוקה משולבת, אלא תכנית ממוקדת בשירות אחד, נמצא כי לאחר שנתיים 77.5% מהצעירים היו מועסקים. אחוז זה דומה לאחוז היהודים המועסקים בעובדים ביחד לאחר שנה. נתונים אלה גבוהים לעומת הישגי עובדים ביחד, אך הם נמדדו לאחר שנתיים ולא לאחר שנה, וללא התמקדות בגיל מסוים. יש לציין שמדובר בתכנית ארצית, המשקללת בתוכה 13% ממחוז דרום, 30% מהמרכז, 32% מהצפון ו-25% ממחוז ים.
- מלכתחילה הגברים הפונים לריאן היו מועסקים בשיעורים גבוהים יותר מממוצע הפונים לעובדים ביחד. 31% מהגברים היו מועסקים ורק 14% מנשים היו מועסקות. תוך שנה מההצטרפות לריאן 50% מהגברים היו מועסקים, וכ-30% מהנשים, כך שממוצע התעסוקה לאחר שנה עמד על 38%. נתון זה דומה להישג של עובדים ביחד בקרב הבדואים לאחר שנה.
- בתכנית סטרייב ישנה עלייה מ-46% מועסקים בתחילת התכנית, ל-60% שנה אחרי סיום הסדנה הפותחת את התכנית ו-68% לאחר שנתיים מסיום הסדנה. זאת בקרב כלל משתתפי התכנית, בהשוואה ל 50% העסקה באוכלוסייה דומה באותו זמן לפי נתוני למ"ס שנאספו במסגרת המחקר. נתוני המחקר אודות סטרייב (עליהם התבססה תכנית מעגלי תעסוקה) הם הישגים ביותר מבין התוכניות אליהן נערכה ההשוואה, ולא מפתיע שהם נמוכים מנתוני מחקרים אחרים, שכן אחוז התעסוקה הארצי היה נמוך יותר אז, ועדיין- הם גבוהים מנתוני האוכלוסייה הכללית באותו זמן. השיפור בתעסוקה הינו 14% לאחר שנה, וגבוה מנתוני למ"ס הממוצעים. נתונים אלה גבוהים יותר מהשיפור בעובדים ביחד באוכלוסייה הבדואית ובאוכלוסייה היהודית ביחד ולחוד.
- 51% ממשתפי מחקר מרכזי הדמנויות לתעסוקה היו נטולי תעסוקה בעת הפנייה למרכזים. משך ההשתתפות הממוצע של משתתפי המחקר היה 9.6 חודשים. לאחר זמן ממוצע זה 70% היו מועסקים, מתוכם 36% במשרה מלאה ו-34% במשרה חלקית. 31% מהמשתתפים שולבו בתעסוקה, ו-18% שיפרו

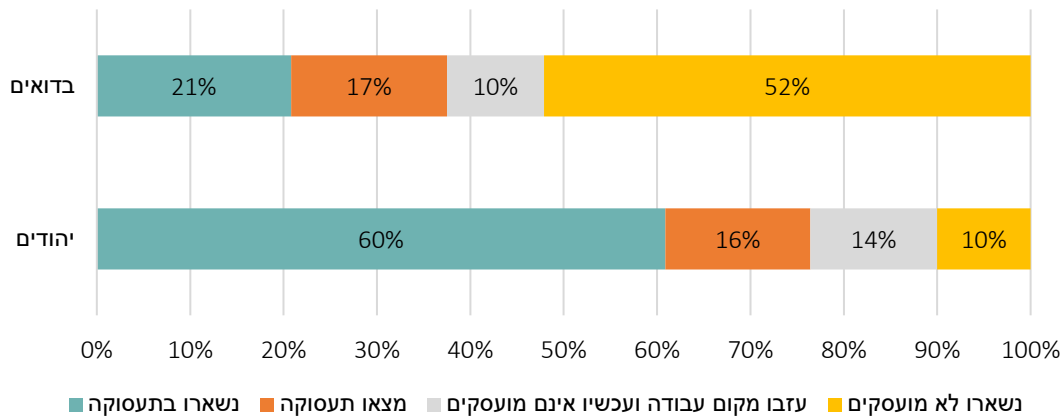
מצב תעסוקתי במעבר לעבודה טובה יותר. נתונים אלה גבוהים בהרבה לעומת הישגי עובדים ביחד לאחר שנה, אולם הגיל הממוצע של משתתפי המחקר היה 43, והוא גבוה משמעותית מזה של משתתפי עובדים ביחד.

- בכניסה ל"מעגלי תעסוקה" המשתתפים אינם מועסקים כלל. לאחר שנה, בעוד בקבוצת הביקורת היו 32% מועסקים, בקבוצת ההתערבות היו 40%. אם משווים את השיפור לעובדים ביחד, ניכרת מגמה זהה, אם כי חסרים נתונים להשוואה בנוגע לגילאים.
- מרכזי הכוון לתעסוקה לאוכלוסייה החרדית- לאחר 6-12 חודשים מחצית מהפונים שלא עבדו, מצאו עבודה, 13% דיווחו על תרומה של התכנית להתקדמות בתעסוקה ו- 14% דיווחו על תרומה לקידום בעבודה. נתונים אלה גבוהים מעובדים ביחד.
- ביתד אחוז התעסוקה לאחר 6-9 חודשים עמד על 66%. בעובדים ביחד, אחוז התעסוקה של יהודים ובדואים לאחר חצי שנה היה נמוך יותר, ועמד על 61% בלבד. משום שבתכנית יתד חלק מהצעירים ב T1 נמדדו לאחר תשעה חודשים, יש לציין כי בעובדים ביחד היתה עלייה במצב התעסוקתי של המשתתפים בתקופה שבין חצי שנה לשנה מכניסתם לתכנית, אולם גם לאחר שנה אחוז המועסקים עמד על 65%, מעט פחות מהדיווח בהערכת יתד.
- טבלה 3 מציגה סיכום של הנקודות הנ"ל, כדי להשוות את עובדים ביחד לתכניות שנסקרו.

הערות	השוואה אל מול עובדים ביחד	למ"ס
הממוצע עלה באופן קבוע עם השנים, ובשנת 2019 ממוצע עובדים ביחד נמוך מהממוצע בדרום	הישגי עובדים ביחד נושקים לממוצע בדרום בשנת 2017	
	הישגים דומים	אפיקים
מדגם קטן במיוחד באפיקים משלבת, ולכן הנתונים בעייתיים	הישגי עובדים ביחד נמוכים בהרבה	אפיקים משלבת
המדידה בתכנית השוברים נעשתה לאחר שנתיים ובפריסה גילאית רחבה יותר, ולכן ההבדל אינו מפתיע	הישגי עובדים ביחד נמוכים בהרבה	שוברים
אוכלוסייה בדואית בלבד	הישגים דומים	ריאן
	הישגי עובדים ביחד נמוכים יותר	סטרייב
ממוצע הגילאים היה 43, ולכן כמובן שהממצא אינו מפתיע	הישגי עובדים ביחד נמוכים בהרבה	הזדמנויות לתעסוקה
חסרים נתונים במעגלי תעסוקה כדי להשוות באופן ישיר	מגמה זהה	מעגלי תעסוקה
	הישגי עובדים ביחד נמוכים יותר	מרכזי הכוון
נתוני יתד בעייתיים, בעיקר בנקודת הכניסה לתכנית, ולכן ההשוואה בעייתית.	הישגי עובדים ביחד נמוכים רק במעט	יתד

טבלה 3: השוואת הישגי עובדים ביחד בשיפור בתעסוקה אל מול תכניות תעסוקה שנסקרו.

לאחר שמיקמנו את שינוי התעסוקה של צעירים שהשתתפו בעובדים ביחד מול משתתפים בתכניות אחרות, חשוב לנתח במבט דינאמי את שינויים האלה בתעסוקה. בעוד שתרשים 12 לעיל מציג תמונה סטטית של שינוי בין נקודות זמן, תרשים 13 להלן מציג את השינויים בקרב אוכלוסיות הצעירים בתקופה של בין חצי שנה מהצטרפותם למיזם ועד שנה מהצטרפותם למיזם. נתונים אלה מספקים מבט על המציאות המורכבת והדינאמית, אשר חשוב להתייחס אליה בתכניות תעסוקה עתידיות. יש לציין שנתונים מסוג זה נדירים בהערכות של התערבויות תעסוקה, וכאן המקום להמליץ לשים עליהם דגש בהערכות עתידיות.



תרשים 13. מבט דינאמי על שינויים בתעסוקה בין התקופה של חצי שנה לשנה מהצטרפות למיזם.

בעוד שמבט סטטי על המיזם מציג עליה של שני אחוזים בתעסוקה בקרב יהודים ושבעה אחוזים בקרב בדואים בין התקופה של חצי שנה מהצטרפות למיזם לבין שנה מהצטרפות למיזם, מבט דינאמי מראה כי 16% מהיהודים ו-17% מהבדואים מצאו עבודות חדשות באותה התקופה. אולם, בעוד שצעירים רבים מצאו עבודה חדשה, אחוז ניכר מהצעירים – 14% בקרב היהודים ו 10% בקרב הבדואים, עזבו את מקום עבודתם בדיוק באותה התקופה. חיסור אחוזי העוזבים ממספר המשתלבים בעבודה, משקף את הגידול בתעסוקה.³²

גידול זה יש לראות אל מול הנתון המוצג בתרשים 13, לפיו 60% מקרב כלל הצעירים היהודים, ו 21% מקרב הצעירים הבדואים, שמרו על תעסוקה בתקופה הנדונה. עם זאת, לא כל הצעירים ששמרו על תעסוקה נשארו באותה העבודה. שליש מבין צעירים אלה (החלק הצבוע בכחול בתרשים 13), הן היהודים והן הבדואים, החליפו מקום עבודה בתקופה שבין חצי שנה לשנה מהצטרפותם למיזם. הזמן הממוצע שהצעירים שלא החליפו מקום עבודה כלל ונשארו במקום העבודה שלהם, עמד על 15 חודשים.³³ משמעות הדבר היא שרוב הצעירים שנשארו במקום עבודתם לאורך תקופת ההערכה, התחילו עבודה זו טרם הצטרפותם לעובדים ביחד. זהו נתון קריטי, אותו יש לקחת בחשבון כאשר בוחנים את אפקטיביות המיזם הנוכחי, וכמובן בנוגע לתכניות תעסוקה עתידיות.

כך או כך, ניתן לראות כי רוב הצעירים היהודים נשארו מועסקים, ורוב הבדואים לא מועסקים. נתונים אלה מדגישים את הצורך בתכנית שונה, ובתיאוריית שינוי שונה, ליהודים ולבדואים, בשל מצבם השונה וצרכיהם השונים של אוכלוסיות אלה.

³² מתימטיקה פשוטה מראה כי חיבור האחוזים של הנשארים בתעסוקה ושל המוצאים תעסוקה בתרשים 13, נותן את אחוז המועסקים לאחר שנה בתרשים 12. לדוגמה, בקרב היהודים 60% ועוד 16%, שווים ל 76%, שהוא שיעור המועסקים היהודים לאחר שנה המוצג בתרשים 12. 10%+14% שווים ל 24%, שהם שיעור הלא מועסקים בתרשים 12. בו בזמן, חיבור האחוזים של הנשארים בתעסוקה ושל העוזבים תעסוקה בתרשים 13, נותן את אחוז המועסקים לאחר חצי שנה בתרשים 12. לדוגמה, בקרב היהודים 60% ועוד 14%, שווים ל 74%, שהם שיעור היהודים המועסקים לאחר חצי שנה המוצג בתרשים 12 לאחר חצי שנה. זאת משום שצעירים אשר עזבו את עבודתם בששת החודשים האחרונים, הם אותם צעירים אשר היו מועסקים חצי שנה קודם לכן.

³³ הצעירים אשר לא שמרו על מקום עבודתם עבדו 7 חודשים בממוצע.

העלאת שיעור התעסוקה והתמדה בתעסוקה הם יעדים מרכזיים במיזם עובדים ביחד. יעד מרכזי לא פחות, המודגש בכלל מסמכי יוזמת עובדים ביחד, הינו העלאת שיעור התעסוקה האיכותית בקרב צעירים. בכלל מסמכי מיזם עובדים ביחד, תעסוקה איכותית מוגדרת באמצעות שלושה קריטריונים³⁴:

- א. עבודה המאפשרת אופק קידום מקצועי, בין אם אצל המעסיק בו נעשתה ההשמה ובין אם בשוק העבודה
- ב. תעסוקה המצריכה הכשרה מקצועית או השכלה אקדמית.
- ג. העסקה בהיקף של לפחות 75% משרה

בהתאם להגדרה זו, צוות ההערכה בדק היבטים של תעסוקה איכותית. עם הזמן, הובן כי צעירים מעטים מאוד עונים על הגדרה זו, בשל העובדה שצעירים בודדים במיזם יכולים לעבוד בעבודה המצריכה הכשרה מקצועית או השכלה אקדמית בטווח של עד שנה מהצטרפותם למיזם. רובם המוחלט של הצעירים העונים לקריטריון זה הם אותם צעירים אשר זכו לקבל חונכות במקום העבודה, OJT, פרקטיקום או הכשרה בהתאמה. כפי שניתן לראות בפרק 3, רק אחוזים בודדים מכלל הצעירים במיזם זכו לקבל שירותים אלה. אי לכך, כדי לא להתמקד רק באותם אחוזים בודדים של צעירים אלה³⁵, נתייחס בדו"ח זה רק לשני הקריטריונים הנוספים של תעסוקה איכותית: אופק קידום מקצועי והעסקה בהיקף של לפחות 75% משרה.

אופק קידום מקצועי נבדק באמצעות שתי דרכים: אובייקטיבית על ידי צוות ההערכה, וסובייקטיבית באמצעות שאלון כמותני לצעירים. בפן האובייקטיבי, צוות ההערכה קטלג את מאות המשורות של הצעירים באופן בינארי, כאשר כל תפקיד במקום עבודה, בו ישנם מסלולי קידום מסודרים בארגון והירארכיה ניהולית המאפשרת עלייה בסולם הדרגות לאורך זמן, קוטלג כתפקיד בעל אופק קידום מקצועי. בנוסף, תפקידים אשר הצריכו הכשרה כלשהי – בין אם היא ניתנת במקום העבודה או מחוצה לו – קוטלגו ככאלה. לאלה הוספה שיטת אלימינציה, כאשר תפקידים בעלי תקרת התקדמות ברורה, כגון עבודת ניקיון או ביצוע משלוחי פיצה, קוטלגו כעבודות ללא אופק מקצועי. מאחר שבעובדים ביחד לא פותחה הגדרה ברורה לאופק קידום מקצועי, התקבלה הגדרה זו, אשר נחשבת למקלה וגמישה. כך, כל המשורות בחברות טלקום, מוסכים, סוכנויות ביטוח, מטבחים, רוב מוקדי השירות, ומגוון מפעלים גדולים בדרום (רק מספר מועט של עבודות במפעל הוחרגו), קוטלגו כמשורות בהן, תיאורטית לפחות, ישנו אופק קידום מקצועי לצעירים.

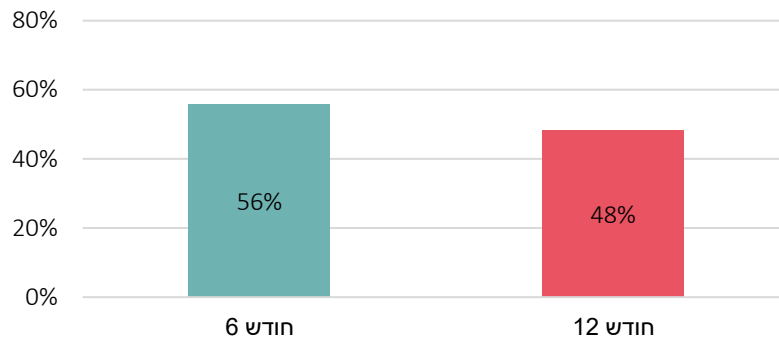
בפן הסובייקטיבי, כלל הצעירים שעובדים במקום עבודה כלשהו, התבקשו לדרג את המידה בה הם מרגישים שמשורתם מעניקה להם אפשרות לקידום אצל מעסיק זה או אצל מעסיק אחר (סולם ליקרט 1-5). נמצא מתאם חזק חיובי ומובהק בין הקטלוג האובייקטיבי של צוות ההערכה לבין הדירוג הסובייקטיבי של הצעירים, עובדה המצביעה על כך שהנתונים האובייקטיביים המובאים להלן משקפים במידה רבה את תחושת הצעירים בנוגע לאופק קידום מקצועי במקום עבודתם. בכל הנוגע לאופק קידום מקצועי, יש לזכור כי זהו מושג המצביע על אפשרות תיאורטית בלבד של קידום, שאינו מתייחס להוצאה מהכוח אל הפועל של הקידום. הפוטנציאל לקידום מקצועי קיים, אולם מעטים מבין הצעירים אכן מנצלים אותו כדי להתקדם במקום עבודתם. התקדמות ממשית, למרות שהיא רצויה כמובן, אינה קריטריון של תעסוקה איכותית, והיא גם לא תוצאה אשר רצוי לבדוק בזמן קצר יחסית של חצי שנה או שנה מכניסה למיזם.

תרשים 14 מראה כי לאחר שישה חודשים, 56% מהצעירים עובדים בעבודה עם אפשרות (תיאורטית או מעשית) לקידום מקצועי. נתון חשוב מכך, הוא הירידה באחוז זה לאחר שנה מכניסה למיזם, לשיעור של 48%. טרם נתייחס לירידה זו, יש לציין כי ככל שלצעירים היתה עבודה עם אופק קידום מקצועי בעבר, כך גבר הסיכוי שהם יישארו בעבודה עם אופק קידום מקצועי גם לאחר שנה מהצטרפותם למיזם (וליהפך, צעירים בעבודה ללא אופק תעסוקתי, לא "שדרגו")

³⁴ הציטוט הספציפי בעמוד זה של הקריטריונים הועתק ממסמך המיזם שנקרא בשם "מרכז לגוף המפעיל" משנת 2017, שפוחת על ידי כלל השותפים במיזם, כולל מדינת ישראל.

³⁵ במידה והיינו בוחרים להכליל את הקריטריון של הכשרה מקצועית לצורך הערכת תעסוקה איכותית, היינו מוצאים רק צעירים בודדים שעונים לכלל הקריטריונים של יעד זה, ובכך מצביעים על כשלוננו. אולם, משום שבתקופת הזמן של עד שנה מכניסת צעירים למיזם, יעד זה אינו בר השגה, ההערכה התמקדה בשני היבטים האחרים של תעסוקה איכותית: אופק קידום מקצועי ומשרה של 75% ומעלה. התמקדות בקריטריונים אלה שופכים אור על היבט חשוב זה של תעסוקה איכותית.

לעבודה בעלת אופק קידום מקצועי גם לאחר שנה מהצטרפות למיזם). בהמשך לכך, רק כשליש מכלל הצעירים אשר מצאו עבודה חדשה באמצעות המיזם (מספר הצעירים שמצאו עבודה חדשה מתואר בתרשים 13 למעלה), מצאו עבודה עם אופק קידום מקצועי. שאר שני השלישים מכלל אלה שמצאו עבודה חדשה באמצעות המיזם, השתלבו בעבודות ללא אופק תעסוקתי. למעשה, רבים מבין הצעירים אשר להם עבודות עם אופק קידום מקצועי, החלו בהן לפני ההצטרפות למיזם. נתונים אלה מצביעים על אפקטיביות נמוכה בנוגע לקריטריון זה, כאשר לא נצפו הבדלים מובהקים בין המגזרים.



תרשים 14. עבודות עם אופק קידום מקצועי חצי שנה ושנה לאחר הצטרפות למיזם.

כאשר מוסיפים לנתונים בנוגע לאופק קידום מקצועי את הקריטריון של העסקה בהיקף של לפחות 75% משרה, כמובן שהנתונים נמוכים יותר, ולאחר שישה חודשים, הנתונים עומדים על 23% מהצעירים במיזם. עם זאת, עם הזמן, לאחר שנה מכניסה למיזם, כתוצאה מהתאקלמות במקום העבודה, וכן משום שחלקם סיימו הכשרות מקצועיות קצרות ולכן התפנה להם זמן, ניכר גידול באחוזי המשרה של הצעירים שעבדו בעבודה עם אופק קידום מקצועי, ולכן נחשבים כעובדים בתעסוקה איכותית. אי לכך, לאחר שנה, 86% אחוזים מהצעירים שעבדו בעבודה עם אופק קידום מקצועי, גם עבדו בהיקף של לפחות 75% משרה, לעומת 69% חצי שנה קודם לכן. לאחר שנה מכניסה למיזם, 42% מהצעירים שעבדו בעבודה כלשהי, עבדו בעבודה איכותית. מתוך כלל הצעירים במיזם, מדובר על 27%. באופן מובהק, יותר צעירים יהודים עבדו בעבודות איכותיות לעומת צעירים בדואים. מבחינת סוגי ארגונים, יותר צעירים שקיבלו שירות מארגוני צעירים (33%), עבדו בתעסוקה איכותית, ביחס לארגוני תעסוקה (16%) ומרכזי צעירים (26%). זאת למרות שארגוני צעירים עבדו פעמים רבות עם אוכלוסיות מהמגזר הבדואי, הנחשב לחלש יותר. כפי שצוין בפרק הקודם, ייתכן כי גילם הצעיר של המשתתפים, בגינו מצוי שיעור גדול יותר דווקא של אוכלוסיות חזקות יותר בלימודים אינטנסיביים יותר, יכול להסביר נתון זה.

ממבט בטבלת השוואה לתכניות אחרות (פרק 1), ניכר כי היבט זה לא נבדק באופן מסודר ברוב התכניות. אולם, תכניות אפיקים ואפיקים משולבת, אשר מדדו השתלבות בעבודות הדורשות הכשרה מקצועית, דיווחו כי בעוד שבעובדים ביחד רק צעירים בודדים ענו לקריטריון זה, בתכניות אפיקים ואפיקים משולבת דווח על כך שנצפה שיפור מ 11% של צעירים שעבדו בעבודה הדורשת הכשרה ל- 39% בסיום המיזם (חצי שנה מכניסה למיזם) ו- 52% לאחר שנה וחצי מכניסתם למיזם.

כיצד ניתן להסביר את האחוזים הנמוכים יחסית של תעסוקה איכותית בעובדים ביחד, ואת הירידה בין נתוני חודש 6 לחודש 12 בנוגע לצעירים העובדים בעבודה עם אופק קידום מקצועי? סיבה אחת, כפי שמעידים על כך מלואי הצעירים בעצמם, הינה שלאורך המיזם הם לא שמו דגש על הפניה לעבודות בעלות אופק קידום מקצועי. המלווים השקיעו מאמצים רבים בעזרה במציאת עבודה ובהיבטים נוספים בחיי הצעיר (בדגש על לימודים), אולם מבחינתם היבטים של אופק קידום מקצועי לא היוו שיקול מרכזי, אם בכלל. אחוזי משרה, לפי המלווים, היו תוצר של רצון הצעיר ויכולותיו, שהיו תלויות בעיסוקים אחרים, בדגש על לימודים. יש לזכור כי כפי שתואר בפרק 3, התקופה שבין חצי שנה לשנה

מהצטרפות הצעירים למיזם, התאפיינה בהיעדר ליווי מהארגונים והיעדר שירותים אחרים, כך שאחריות המלווים היתה בעיקר לשלב ההתחלתי במיזם. אחד המלווים תיאר זאת כך:

"לבוא ולדבר על עבודות עם אופק קידום מקצועי ותעסוקה איכותית זה טיפה מנותק מהשטח וממה שצעירים רוצים. הצעיר לא מחפש עכשיו עבודה לכמה שנים, ואני לא מחפש לו עבודה שהוא דווקא יתקדם בה. אם אנחנו מדברים על אלה שמחפשים עבודה – וזה לא דווקא הרוב – אז יש להם הרבה אילוצים, חלק בלימודים, חלק יש להם עוד עיסוקים, הם רוצים עבודה פשוטה לעבשיו, ואופק קידום מקצועי זה לא משהו מהותי"

מלווה אחרת תיארה זאת כך:

"ככל שהם יותר צעירים, תעסוקה איכותית פחות מעניינת אותם. הם רוצים מועדפת, כסף עכשיו, לא אכפת להם קידום והיקף משרה... מי שהולך ללמוד רוצה רק גמישות בשעות ולשרוד- זה שוב לא מוביל לעבודה איכותית".

בראיונות עימם, גם הצעירים לא הביעו התעניינות בנושא. אפשרות לקידום מקצועי נתפסה כחשובה רק בעיני אחוז נמוך של צעירים שכבר היו משולבים בעבודה שהם תופסים אותה ככזו שירצו לעסוק בה בעתיד, כגון: טיפול בילדים, עבודות מכניות (מוסר, ייצור), בניין וכושר. לעומת צעירים אלה, רבים מהצעירים כלל לא ראו יתרון בעבודה שהם נמצאים בעבודה בעלת אופק קידום מקצועי, או שלא היו מודעים לכך.

בנוסף, צעירים רבים נכנסו למיזם כאשר היו משולבים בעבודה, ולא החליפו אותה לאורך הדרך (ראו לעיל): חלקם כבר עבדו בעבודות עם קידום מקצועי, ואלה שלא, לא ביקשו לשנות את עבודתם, בוודאי לא בשל שיקול זה. להיפך, לא רק שצעירים רבים ביקשו לשמר את עבודתם, אף על פי שאינה איכותית, הליווי לאחר השמה, עליו ידובר להלן, פעל כדי להשאירם בעבודות אלה.

יש לציין כי ראיונות עם הצעירים חשפו את העובדה כי לרבים מהם אין חזון אישי כלשהו לגבי עתידם המקצועי. הליווי תורם לחלק מהצעירים לפתח חזון אישי (ראו בהמשך פרק זה), אך לרבים מהם אין נקודת מבט לטווח הארוך בנוגע לעבודה בה הם רוצים להתקדם, והיבטים של קידום מקצועי אינם מהווים שיקול מעשי לבחירה בעבודה. כמו המלווים, גם הצעירים טענו שאחוזי המשרה שהם בחרו בהם היו תלויים בעיסוקים אחרים ואילוצים אישיים.³⁶

בהמשך הפרק נחזור לנושא של מרכזיות הלימודים, בהסבר לאפקטיביות נמוכה של מספר שירותים. אך כבר בשלב זה ניתן לומר כי היבט זה משפיע באופן משמעותי על ההיבט של תעסוקה איכותית. צעירים אשר לומדים, או אשר מופנים ללימודים, רוצים בעבודה פשוטה, לרוב במשרה חלקית, ואופק קידום מקצועי או תעסוקה איכותית כלל אינו חשוב להם. כניסה ללימודים, אשר מתרחשת במהלך המיזם, מהווה חלק מההסבר לירידה בעבודות עם אופק קידום מקצועי לאורך זמן. באופן כללי, צעירים אשר עובדים בעבודה מועדפת, חיילים, בנות שירות לאומי, (ראו נתונים בפרק 3) אינם מעוניינים כלל בנושא של תעסוקה איכותית. מיקום גיאוגרפי עשוי אף הוא להוות חסם לעבודה איכותית, בעיקר בקרב בדואים.

באופן כללי, ניתן לומר כי היעד של תעסוקה איכותית, על הקריטריונים השונים בו, אינו רלוונטי במיוחד לאוכלוסיית הצעירים של מיזם עובדים ביחד. הנתונים שהובאו לעיל מראים כי אחוז ניכר מהצעירים שבמיזם מצויים בשלב בו יעד זה אינו רלוונטי עבורם. כצפוי, ההערכה מצאה כי בעובדים ביחד, לגיל היתה השפעה מובהקת על תעסוקת צעירים. משום שרוב הצעירים מתחת לגיל 20 במיזם היו בדואים, ששיעור תעסוקתם נמוך, נתון זה אינו מפתיע. מעבר לכך, לגיל היתה השפעה מובהקת על תעסוקה בכלל ועל עבודה בתעסוקה איכותית בפרט. מטבלה 4 ניתן לראות כי ככל

³⁶ על הסיבות בגינן צעירים במיזם לא חיפשו עבודה ניתן לקרוא בפרק 3.

שגילאי הצעירים היו גבוהים יותר, כך היו מביניהם יותר מועסקים יותר לאחר חצי שנה לאחר כניסתם למיזם. מעבר לכך, לגיל היתה השפעה מובהקת על תעסוקה בכלל ועל עבודה בתעסוקה איכותית בפרט. מלבד העלייה הכללית בתעסוקה, ניתוח הנתונים העלה כי צעירים מעל גיל 21 נטו לעבוד בתעסוקה הנחשבת איכותית, יותר מאשר צעירים בגילאים נמוכים יותר, בהם כמעט ולא היה שילוב בתעסוקה איכותית. נתונים אלה חשובים, כי הם מלמדים על הפוטנציאל התעסוקתי של הצעירים במיזם. לכך יש להוסיף את הנתונים שהובאו לעיל בנוגע ללימודים, עבודות מועדפות, טיסות לחו"ל ואף שירות צבאי או לאומי בזמן הכניסה למיזם, אשר השפיעו רבות על תוצאות המיזם. נתונים אלה עולים בקנה אחד עם נתונים כללים בדבר עלייה בתעסוקה עם הגיל³⁷.

לא מועסקים	מועסקים	
53%	47%	גילאי 18-20
50%	50%	גילאי 20-21
38%	63%	גילאי 21-22
26%	74%	גילאי 22-23
29%	71%	גילאי 23-24
24%	76%	גילאי 24-25
31%	69%	גילאי +25

טבלה 4. תעסוקת צעירים בעובדים ביחד על פי חלוקה לקבוצות גיל (חצי שנה מכניסה למיזם).

כאשר אנו בוחנים את רמת ההשכלה של הצעירים, לא ניתן לראות השפעה מובהקת של השכלה תיכונית על השתתפות בתעסוקה או בתעסוקה איכותית. בעוד שברור שתואר אקדמי תורם לתעסוקה, מעט מאוד ממשותפי המיזם אכן סיימו תואר אקדמי כלשהו. בעוד שישנם הבדלים בתעסוקה בין צעירים עם תעודת בגרות (69% תעסוקה) לבין צעירים שסיימו 12 שנות לימוד ללא תעודת בגרות (59% תעסוקה) וצעירים ללא 12 שנות לימוד (50%), נתונים אלה אינם מובהקים, וניתן לשייכם להבדל בין יהודים, להם השכלה גבוהה יותר, לבין בדואים להם השכלה נמוכה יותר, ולחסמים הנלווים של המגזר הבדואי בכלל ושל נשים במגזר הבדואי בפרט.

לסיום חלק זה, צוות ההערכה ביצע בדיקה של הקשר בין הדירוג הסוציו-אקונומי של מקום מגורי הצעיר לבין תעסוקה. כמובן שגם בחינה זו מושפעת ישירות מהבדלים בין צעירים מהמגזר הבדואי שמקום מגוריהם מדורג נמוך, לבין צעירים מהמגזר היהודי המדורגים גבוה יחסית. ואכן, צעירים ברשויות המדרגות באשכולות 3-5, בהן מתגוררים יהודים, משולבים בתעסוקה חצי שנה לאחר כניסתם למיזם באופן מובהק יותר מצעירים המתגוררים באשכולות 1-2. נתון מעניין הוא שצעירים מישובים בדואים באשכול 2 נטו באופן מובהק להיות מועסקים פחות מצעירים בדואים באשכול 1. הסיבה לכך היתה שהמשתתפים מאשכולות 2 היו לרוב נשים בדואיות, כאשר מאשכול 1 מדובר בעיקר על גברים בדואים, אשר מועסקים יותר מנשים.

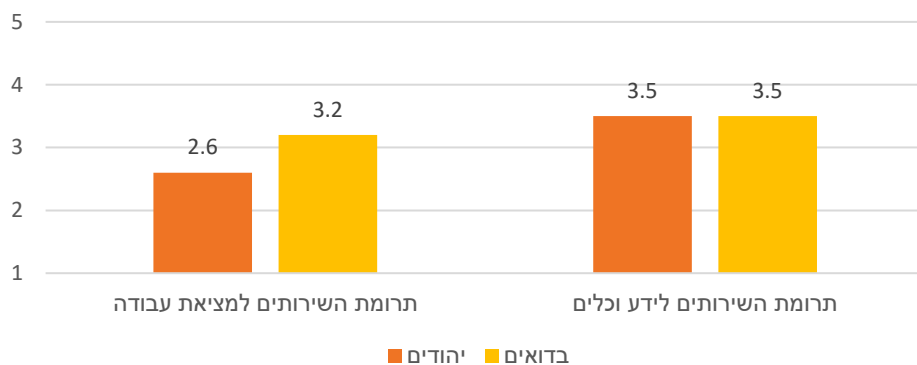
4.2 תרומת שירותי המיזם

החלק הקודם תיאר היבטים של תרומה לתעסוקה בכלל, ולתעסוקה איכותית בפרט. החלק הנוכחי מתאר את תרומתו הסגולית של כל אחד משירותי המיזם, תוך דגש על הצורך בקומבינציות של מגוון שירותים כדי לתרום לתעסוקת צעירים. בנוסף, בעוד שהמדדים העיקריים בהערכה הינם תרומה לתעסוקה, חלק זה יספק תובנות על היבטים נוספים של

³⁷ לפי נתוני למ"ס בין השנים 2012 ל-2017 אמנם עלה שיעור התעסוקה בכל קבוצות הגיל, אך שיעורי התעסוקה בקרב צעירים בגילאי 18-24 נמוכים מאלה של גילאי העבודה העיקריים: 24-55 - כ-65% במוצע לעומת 75%-80% בהתאמה. בקרב צעירים מתחת לגיל 29 יש גם שיעור גבוה יותר, ואף נמצא בעלייה, של צעירים שאינם פעילים כלכלית (NEET - אינם נמצאים בהכשרה, תעסוקה או השכלה): כ-13.3% בשנים 2012-2017 (יחיאל וזוהר, 2020; למ"ס, 2018).

תרומה לצעירים, בעיקר בנוגע לשינויים בידע ובתפיסה, ובנוגע ללימודים. כפי שהוסבר בסקירת הספרות, זהו ניתוח ייחודי, שכן אף אחד מהמחקרים שהוצגו בסקירה זו (ומתוך המצאי הקיים בתחום), לא סיפק מידע בנוגע לאפקטיביות של כל שירות בנפרד.

את הנתונים לגבי כל אחד משירותי המיזם, יש לראות אל מול הנתונים שתוארו בחלק הקודם בנוגע לשינוי בתעסוקת צעירים לאורך זמן, ובתרומה לתעסוקה איכותית. בנוסף, יש לקחת בחשבון מידע סובייקטיבי בנוגע לאופן שבו הצעירים דיווחו על תרומת השירותים השונים אותם הם קיבלו במהלך המיזם להשתלבות בתעסוקה ולמדדים נוספים. על פי דיווח זה, לאחר חצי שנה הצעירים דירגו את תרומת השירותים למציאת העבודה באופן נמוך (2.6 בקרב יהודים, ו 3.2 בקרב בדואים³⁸). בתגובה לשאלה לגבי המידה בה הליווי תרם לידע או כלים חדשים שיכולים לעזור לצעירים למצוא עבודה, הדירוגים היו מעט גבוהים יותר ועמדו על 3.5, הן בקרב יהודים והן בדואים. לא נצפה שינוי מובהק בהרגשה סובייקטיבית זו לאחר שנה. הנתונים מובאים בתרשים 15.



תרשים 15. תרומת השירותים למציאת עבודה ותרומת השירותים לידע וכלים לאחר חצי שנה.³⁹

דירוגים נמוכים אלה, ניתנו על ידי הצעירים בעיקר משום שרובם קיבלו ליווי לפני השמה (ראו פרק 3), כאשר ליווי זה אינו נתפס כתורם במידה משמעותית למציאת עבודה או לידע (ראו להלן). הנתונים בנוגע למציאת עבודה מצביעים על תחושת החמצה בקרב הצעירים. תחושות אלה מובאות לא רק בדירוגים הנמוכים בנוגע לתרומת השירותים, אלא גם בראיונות האיכותניים עם הצעירים (ראו בהמשך). ניכר כי ישנו פער ציפיות בין הצעירים אשר סבורים כי שירותי המיזם יתרמו להם באופן ישיר למציאת עבודה, לבין מציאות בשטח בה הם מקבלים ידע וכלים, שאמורים לתרום להם למצוא עבודה. הדירוג הגבוה מעט בנוגע לידע, מראה כי הצעירים אכן מכירים בידע שהם קיבלו, בין אם מקורסים שונים או מליווי הניתן להם, אולם הם אינם מדרגים אותו ברמה גבוהה.

4.2.1 ליווי לפני השמה

ליווי לפני השמה (להלן ליווי או ליווי לפני השמה) הוא השירות המרכזי והעיקרי שניתן לצעירים לאורך המיזם. ליווי לפני השמה נתפס בראשית המיזם ככלי המרכזי שיוביל לתעסוקת צעירים. כפי שמתואר בפרק 3, 85% מהצעירים קיבלו שירות זה. עבור רבים מהם, ליווי לפני השמה היה השירות היחיד שתועד כי הם קיבלו מעובדים ביחד (ראו פרק 3).

צעירים בעובדים ביחד היו זכאים לעשר פגישות ליווי לפני השמה. לאחר כשנה וחצי מתחילת המיזם, מספר הזכאות לפגישות הליווי הורחב ל 15 פגישות⁴⁰. כפי שניתן לראות בתרשים 16, הצעירים לא ניצלו את מספר פגישות הליווי שהוקצה להם. צעירים יהודים השתמשו בממוצע של 3.74 פגישות בחצי השנה הראשונה, ובסיום השנה הממוצע עלה למעט מעל ארבע פגישות. צעירים בדואים השתמשו ביותר פגישות מאשר הצעירים היהודים: ממוצע של שבע פגישות

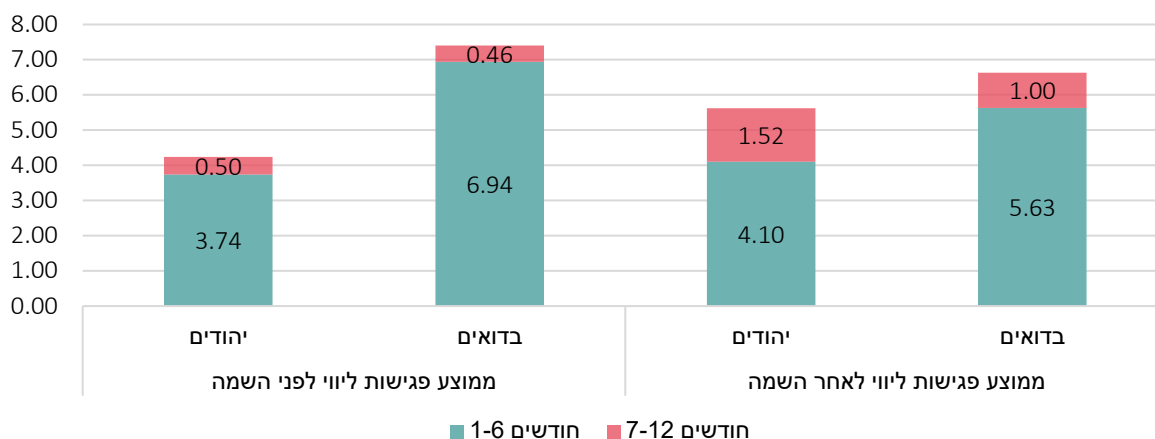
³⁸ שוב, יש לזכור כי בדואים נוטים לדווח גבוה יותר בשאלונים, ולכן ציונים הנמוכים מ 3.8 נחשבים לנמוכים.

³⁹ לאחר שנה לא היו שינויים מובהקים בממוצעים.

⁴⁰ במידה וצעיר לא השתמש במספר המירבי של הפגישות, היה ניתן להשתמש בשארית שלא נוצלה לפגישות לאחר השמה.

בחצי השנה הראשונה, וממוצע של 7.4 פגישות בסיום השנה. מספר הפגישות הרב יותר שניתן לצעירים הבדואים, היה לרוב תוצאה של הזמן הארוך יותר שנדרש לבדואים להשתלב בתעסוקה, והצורך ביותר עזרה בהשתלבותם.⁴¹

מעל ל 60% מפגישות הליווי התקיימו בתוך חודשיים מכניסת הצעיר למיזם, ו 75% בתוך ארבעה חודשים. כפי שניתן לראות בתרשים, מעט מאוד פגישות ניתנו חצי שנה לאחר כניסה למיזם.



תרשים 16. מספרי פגישות ליווי לצעירים, חצי שנה ושנה מתחילת המיזם.

לחוסר ניצול של פגישות הליווי מספר סיבות. מבחינת ההיצע, חלק מהמלווים דיווחו כי לאחר כחמש או שש פגישות, לא היה להם עוד הרבה מה להציע לצעיר ברוב התחומים בהם צעירים פונים לליווי. יש לזכור כי לחלק מהמלווים תחום התעסוקה וההכונן התעסוקתי חדש, והם לא הרגישו כי ברשותם ידע מספק לליווי אינטנסיבי. לעומתם, ישנם מלווים אשר לא נתקלו בבעיה זו, והרגישו כי ביכולתם ללוות צעירים מספר רב של פגישות ליווי. במספר מקרים ניתן לזהות הבדל בין ארגוני תעסוקה ומרכזי צעירים, לבין מרכזי צעירים ועמותות המלוות צעירים בסיכון. האחרונים מספקים יותר פגישות ליווי הנפרשות על פני זמן ממושך יותר, וכחלק מתהליך הוליסטי של ליווי הצעיר.

אולם, הסיבה לחוסר הניצול של הפגישות תלוי בעיקר בביקוש להן, ולא בהיצע של המלווים. ראשית צעירים רבים כלל לא היו מעוניינים בליווי. הם הגיעו כדי לקבל מלגה או קורס, ולא היו מעוניינים להיפגש עם מלווים לאורך זמן. למשל, צעיר שקיבל ליווי מארגון צעירים ושעובד ברשות המקומית תוך כדי לימודים אקדמיים, ציין כי:

"אני יכול ליצור קשר עם המלווה אבל אני לא זקוק כרגע... עדיין לא הצלחתי לקבל כיוון לקריירה כי אני שקוע ביום יום של הפרנסה ולא התפנית לחשוב קדימה, לעשות שיעורי בית. אישית הליווי פחות עזר לי לעבודה- כן עזרו לי עם הכנה לפסיכומטרי, מה שיעזור להתקבל לימודים בהמשך, אבל עם הכוונת קריירה גם הייתי פחות בתהליך... לא זקוק למציאת עבודה, יותר הכוונה לעתיד שלא קרתה כי אני עוד לא סגור על עצמי."

סטודנט אחר, אשר נפגש עם מלווה מארגון צעירים לו רחש הערכה רבה, עבר מעבודה כקופאי בסופר לעבודה כקופאי בבית קפה. הוא ציין כי: "אני סטודנט להנדסאות, עובד בעבודה זמנית שתומכת בלימודים. קיבלתי ביטחון עצמי, ידע ומלגה. הליווי לא ממש סייע לי בחיפושי העבודה עד כה". צעירה שקיבלה ליווי במרכז צעירים סיפרה כי "אני עובדת

⁴¹ סיבה נוספת שעשויה להשפיע על נתון זה הינו דיווח יותר של חלק ממלווי הצעירים. דיווח יותר בחלק מהארגונים הינו תופעה אשר צוות ההערכה שם לב לקיומה, ובשל כך ביקש להיעזר בביקורת חיובית. פעילותה של הביקורת החלה במימון הממשלה, אך עבודתה הסתיימה עקב חוסר תקציב, טרם השלמת הביקורת. הממצאים החלקיים שניתנו בנושא, הצביעו על דיווח יותר בחלק מהמקרים.

בשניצליה, השגתי את העבודה בעצמי. פניתי כדי לקבל קורסים, פחות בעניין של עבודה. אני רוצה קורס קונדיטוריה באילת בשנה הבאה, בינתיים מתכננת להמשיך כאן בשניצליה... לא רוצה שום דבר נוסף מהליווי".

בהקשר זה, חשוב להבדיל בין צעירים שליווי חשוב להם מאוד מבחינות רבות, ובין צעירים שכלל לא זקוקים לליווי. אלה הם צעירים שונים לחלוטין מבחינת תנאי פתיחה, שאיפות ודרישות התערבות. הבדלים אלה צריכים לבוא לידי ביטוי בפרקטיקות של הליווי ובמספרי פגישות הליווי. חשוב לציין כי גם כאשר מדובר על אפקטיביות של ליווי, חשוב להבחין בין צעירים להם הוא מאוד תרם, ובין צעירים שכלל לא היו זקוקים לו (ראו להלן).

שנית, ישנם צעירים אשר הגיעו למיזם, נפגשו פעם או פעמיים עם המלווה התעסוקתי, מצאו עבודה מייד לאחר הגיעם (לרוב בלי עזרת המלווה – ראו להלן) ולא הגיעו יותר. כמובן שמקרים אלה, הרווחים בעיקר במרכזי צעירים אך גם בארגונים אחרים, מורידים את ממוצע הפגישות. דוגמא המעידה על צעירים רבים, הינה של צעיר שנכח בשלוש פגישות עם מלווה במרכז צעירים, הגיע עם עבודה בחנות בגדים ונותר בעבודה, סיפר כי "לא קיבל עזרה מהליווי" והפסיק להגיע. שלישית, חלק ניכר מהצעירים נמצאים בלימודים וזמינותם להגיע לפגישות הליווי נמוכה. צעירים המעוניינים בלימודים או שבבר לומדים, לרוב אינם מעוניינים בפגישות ליווי רבות, ולדעתם לליווי אין הרבה מה להציע להם. לבסוף, ישנו מספר לא מבוטל של צעירים שמרגישים שהליווי לא תורם להם רבות, והם מרגישים כי בשל תרומה נמוכה זו, אין להם צורך בפגישות ליווי נוספות.

למשל, צעירה שפנתה לארגון צעירים כדי לקבל סיוע בהכשרה מקצועית, נכחה בשתי פגישות בלבד, אך לאחר שנה זכרה רק אחת מהן: "הייתי רק בפגישה אחת וקיבלתי קורס, לא הלכתי בסוף. הליווי לא תרם לי. עובדת בחנות בגדים כבר חצי שנה- מצאתי לבד [ללא הליווי] ומבקשת לא ליצור איתי קשר יותר". בנוגע לזמינות הצעירים לליווי, בעיקר צעירים שכבר יש להם עבודה או אשר נמצאים בלימודים, ההערכה העלתה כי הן מלווים והן צעירים משתמשים בשיטות ליווי מרחוק באמצעות הטלפון או אפליקציית וואטסאפ, ולאחרונה, באמצעות אפליקציית הזום, שנעשה פופולארית בתקופת משבר הקורונה. ליווי מרחוק הוא פרקטיקה מוערכת, עליה יפורט בפרק 7 בנוגע למשבר הקורונה.

השאלה המרכזית שנשאלה בתחילת המיזם בנוגע לליווי לפני השמה, היא "באיזו מידה הליווי תורם לצעירים להשתלב בשוק העבודה?". התשובה לכך, היא שלליווי לפני השמה, או למספר פגישות הליווי, לא היתה השפעה חיובית על תעסוקת צעירים, לאחר חצי שנה ולאחר שנה. קשר כזה לא נמצא למרות שימוש בכלל הניתוחים הסטטיסטיים הרלוונטיים, ובדיקת כלל המשתנים המתערבים או הממתנים הרלוונטיים. למספר פגישות הליווי היתה אף השפעה שלילית על תעסוקה – ממצא בעל חשיבות נמוכה יחסית, משום שניתן להניח שככל שצעיר מתקשה יותר למצוא עבודה, כך הוא זקוק ליותר פגישות ליווי. לממצא זה ניתן להוסיף את הנתון כי צעירים אשר קיבלו ליווי, לא השתלבו בשוק העבודה באחוזים גבוהים יותר מאשר צעירים פעילים במערכת המידע אשר היו בפגישת האינטייק בלבד, ללא קבלה בפועל של ליווי או של כל שירות אחר⁴². לליווי הניתן על ידי מרכזי צעירים תרומה נמוכה יותר לתעסוקה לעומת ארגוני תעסוקה וארגוני צעירים, הן חצי שנה לאחר כניסה למיזם והן שנה לאחר⁴³.

צעירים אשר מצאו עבודה ללא ליווי, עשו זאת על ידי חיפוש באינטרנט, ועזרה מאתרים כגון All Jobs, המתווכים באופן פעיל בין צעירים למקומות עבודה. חלק מהצעירים אף עשו זאת על ידי פנייה ישירה למודעות דרושים (בקרב בדואים גם בפרסומים שאינם באינטרנט), וחיפוש על ידי הגעה פיזית לחנויות, מסעדות ושאר מקומות תעסוקה. כפי שיוסבר

⁴² גם בנוגע לקבוצת ההשוואה, כמו בנוגע למספר הפגישות, יש לזכור את ההנחה כי צעירים אשר מגיעים לפגישה אחת בלבד ואינם רוצים יותר להשתתף בליווי, אולי חזקים יותר מצעירים הזקוקים להמשך הליווי. לכן, איננו מתעמקים בנתון זה, ומציינים אותו לצורך למידה לתכניות עתידיות.

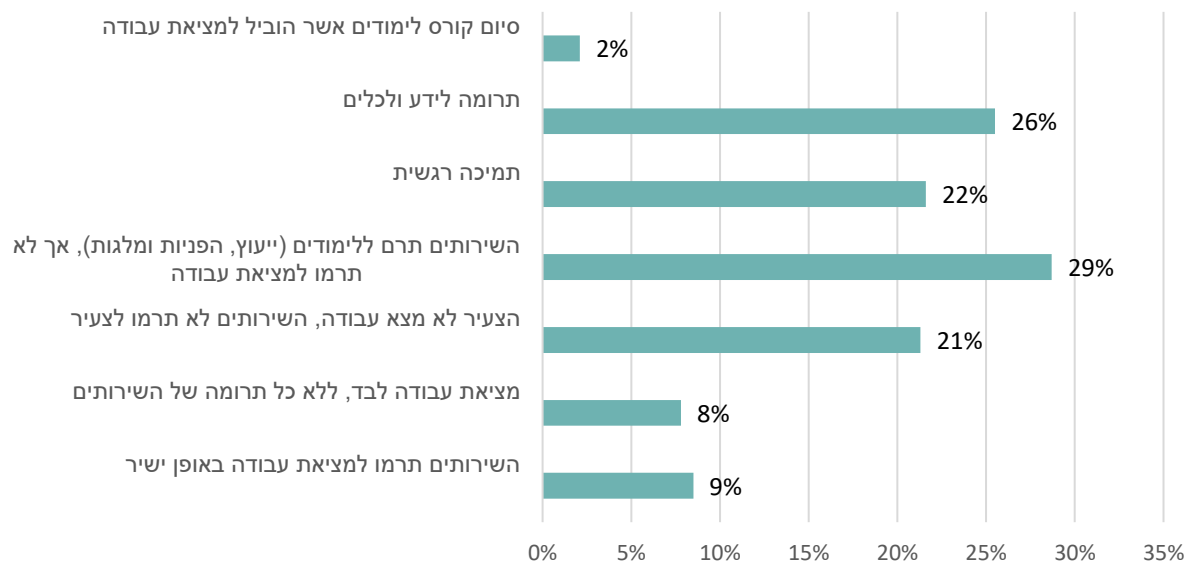
⁴³ צוות ההערכה ביצע ניתוחים סטטיסטיים שונים כדי לדווח על הבדלים בין ארגונים ספציפיים, בעיקר הגדולים שבהם. לא נמצאו הבדלים בין ארגונים, כאשר אחת הסיבות לכך היא מספרם הרב של הארגונים ביחס למספר הצעירים במיזם, והיכולת המוגבלת של ניתוחים סטטיסטיים למצוא שוני כאשר מדובר על מספרים נמוכים מול מספר גבוה של ארגונים ומשתנים.

להלן, רוב הצעירים שעשו זאת טענו כי פעלו כך גם טרם הליווי, או ממש עם תחילתו, ולכן הם אינם משייכים מציאת עבודה בדרכים אלה לליווי שקיבלו.

ואכן, תרשים 17 מציג את תשובות הצעירים לשאלות פתוחות מהשאלונים⁴⁴. בשאלות אלה הצעירים התבקשו להסביר מדוע הם דירגו את תרומת השירותים למציאת עבודה באופן מסוים. התשובות לשאלות הפתוחות קודדו על ידי צוות ההערכה. מבדיקה של תוצאות הקידוד בנוגע לליווי לפני תעסוקה בלבד, עולה כי תשובות הצעירים לגבי ליווי זהות כמעט לחלוטין לתשובות הצעירים ביחס לשאר השירותים, עם הבדלים של מספר עשירות האחוז. בהיעדר הבדלים, התרשים מציג את האופן בו הצעירים דיווחו על תרומת כלל השירותים שהם קיבלו מעובדים ביחד, כאשר בחלק זה נתייחס לנתוני הליווי. כפי שאפשר לראות בתרשים, תשעה אחוזים מהצעירים האמינו כי הליווי תרם להם למציאת עבודה חדשה. בעוד שזהו אינו נתון נמוך לכשעצמו, חשוב להזכיר כי אחוז דומה של צעירים שלא קיבלו ליווי (או שירות אחר) השתלבו בתעסוקה, ולכן נתון זה מעיד על אפקטיביות נמוכה של הליווי.

אחוז דומה של צעירים אשר קיבלו ליווי (8%), דיווחו כי הם מצאו עבודה ללא כל תרומה של הליווי. לרוב, צעירים אלה הגיעו לפגישה אחת או שתיים, ומהשיחות עימם ניתן להבין כי למציאת העבודה אכן לא היה קשר לליווי (חלקם מצאו דרך חבר או משפחה, חלקם בחיפוש פשוט באינטרנט, חלקם השתלבו בעבודה אליה התראיינו לפני תחילת הליווי, וכו'). 21% אחוזים טענו כי הליווי לא תרם להם כלל, לא למציאת עבודה ולא להיבטים אחרים, וכי הם נשארו ללא תעסוקה או תרומה ממשית אחרת גם לאחר סיום הליווי.

לתשובות מהשאלות הפתוחות מצטרפים נתונים סובייקטיביים נוספים לפיהם רוב הצעירים מרגישים כי תרומת הליווי למציאת עבודה היתה נמוכה – ממוצע של 2.8 מתוך 5. צעירים שדרגו את הליווי באופן נמוך, טוענים כי הם "לא קיבלו כלום מהליווי", כי "הליווי היה בזבז זמן", שהם "לא למדו כלום", וכדומה. למרות האמור, ישנה אפשרות תיאורטית שהצעירים אכן נתרמו מהליווי, אך הם לא היו מודעים לכך בתשובותיהם, לעומת צעירים אחרים אשר היו מודעים לתרומת הליווי לידע וכלים, ובכך לתרומה לא ישירה לתעסוקה (ראו להלן).



תרשים 17. קידוד של תשובות הצעירים בנוגע לתרומת השירותים. הנתונים זהים לליווי לפני השמה.

⁴⁴ סך כל הנתונים הינו מעל ל 100%, משום שישנם צעירים אשר התייחסו לתרומה בנוגע ליותר מקטגוריה אחת

כפי שהוסבר לעיל, לליווי לפני השמה, או למספר פגישות הליווי, לא היתה השפעה חיובית על תעסוקת צעירים, גם לאחר חצי שנה וגם לאחר שנה. הדירוגים הסובייקטיביים של הצעירים תומכים בתחושה זו.⁴⁵

אולם, כפי שניתן לראות בתרשים 17 לעיל, האחוזים הגבוהים ביותר מקרב הצעירים השיבו כי הליווי תרם להם לידע וכלים (גם אם אלה לא תורגמו למציאת עבודה) (26%), לתמיכה רגשית (22%), ולעזרה בנוגע ללימודים (29%). היבטים אלה מאירים באור חיובי את הליווי.

ראשית, התרומה לידע ולכלים. ניתן לראות הבדל קטן אך מובהק בין צעירים שקיבלו ליווי לבין צעירים שקיבלו שירותים אחרים בנוגע לידע: צעירים שלא קיבלו ליווי דירגו תרומה לידע ברמה של 3.04 וצעירים שקיבלו ליווי דירגו תרומה זו ברמה של 3.55. הצעירים אשר דיווחו על תרומה לידע התייחסו בעיקר לכתיבת קורות חיים, אופני חיפוש עבודה באינטרנט, טיפים למציאת עבודה, הגשת מועמדות והתמודדות עם תהליכי מיון וראיון. מספר צעירים אף דיווחו על תרומה לידע בנוגע לשימוש ברשת הקשרים שיש לצעיר כדי למצוא עבודה. צעירים אחרים התייחסו לידע קונקרטי יותר באשר למקצוע בו היו מעוניינים, דוגמת שכר אפשרי ומסלולי הכשרה, וכן לידע אודות זכויות עובדים.

רבים מהצעירים אשר ציינו תרומה לידע וכלים התייחסו להיבטים "רכים" של הליווי, אשר לא הסתיימו במשרה: למשל, צעירה ציינה כי "קיבלתי המון תמיכה למציאת עבודה, קשר עם לשכת התעסוקה ומעסיקים... אך עוד לא מצאתי". צעירה שקיבלה ליווי מארגון צעירים פירטה: "החדירו לי מוסר עבודה, הסבירו איך להתכונן לראיון, כמה להשקיע בחיפוש, מוטיבציה וקורות חיים". צעירה אחרת אמרה: "הבנתי לאן אני רוצה לכוון מבחינה תעסוקתית, איך לדבר בראיון, איך להתקבל".

לפי הנחות הבסיס של המיזם ותיאוריית השינוי שלה, התרומה לידע ולכלים צריכה לבוא לידי ביטוי בהשתלבות בתעסוקה. סביר להניח שצעיר שקיבל עזרה בכתיבת קורות חיים ושיפורם, ייתרם מכך בכל הקשור למציאת עבודה. חצי שנה ושנה לאחר כניסה למיזם, כאמור, לא נצפתה תרומה מובהקת של הליווי להשתלבות בתעסוקה, ולא ניכר כי צעירים אשר דיווחו על תרומה לידע, השתלבו יותר בשוק העבודה לעומת צעירים שלא דיווחו על תרומה שכזו. עם זאת, התרומה לידע היא חשובה לכשעצמה, ויש לקוות שהיא תקבל ביטוי בשלבים מאוחרים יותר בחיי הצעיר.

22 האחוזים מהצעירים אשר דיווחו על תמיכה נפשית, התייחסו לעובדה שהם נמצאים בלחץ נפשי ובחוסר וודאות בנוגע לעתידם, וכי העובדה שיש להם עם מי להתייעץ ואל מי לפנות, והתחושה שיש מי שתומך בהם, מקלה עליהם. הציטוט הבא מראיון עם אחת הצעירות, ממחיש את תחושותיהם של רבים:

"הליווי עזר בהרגשה שיש למי לפנות, דיבור על קשיים בחיים. המלווה היא אימא, פסיכולוגית, היא הכול בשבילי. את העבודה הזו היה לי גם קודם, היא עזרה עם תמיכה רגשית".

התרומה הרגשית שתוארה לעיל עולה בקנה אחד עם המימצא בשאלון ההתחלה, בו הצעירים סימנו את היעדר התמיכה ואת העובדה שאין להם למי לפנות ועל מי לסמוך שיעזור להם, כצורך מרכזי. מימצא נוסף שעלה מתשובות הצעירים בשאלוני תחילת המיזם הוא היעדר מודל לחיקוי בקרב הצעירים בכל הקשור לסוגיות מקצועיות. ניכר כי בשביל רבים מהם, צורך זה קיבל מענה מהמלווים בעובדים ביחד, גם אם הליווי לא תרם להם למצוא עבודה באופן ישיר או עקיף. בהתייחס לצורך במודל לחיקוי ולרצון הצעירים להיות בקשר עם "מישהו שכבר עשה את זה" (כפי שהם מכנים

⁴⁵ בחינה סטטיסטית בנוגע לאפקטיביות ליווי בארגונים ספציפיים, לא העלתה תוצאות מובהקות, בשל ריבוי הארגונים לעומת מספר הצעירים. בכל ארגון ישנם צעירים אשר נתרמו יותר וכאלה שנתרמו פחות, וכאלה המרוצים מהליווי וכאלה שלא. כאמור, כן היה ניתן לראות הבדלים בין סוגי ארגונים, כאשר לליווי הניתן על ידי מרכזי צעירים היתה תרומה נמוכה יותר להשתלבות תעסוקה לעומת ארגוני תעסוקה וארגוני צעירים. כאשר מדובר על התרומה של ליווי, יש לזכור את האמור לעיל בנוגע לרקע של צעירים וצרכים שונים שלהם, כאשר ישנם צעירים שכלל לא זקוקים לליווי כזה, ולכן סביר להניח שלא יתרמו ממנו, לבין צעירים בעלי רקע שונה הזקוקים לליווי.

זאת), תכניות עתידיות יכולות לשקול מודל מנטורינג, בו בוגרי המיזם שעברו ליווי והצליחו להגשים את יעדיהם, ילוו באופן כלשהו צעירים חדשים במיזם. כדי לעשות זאת, יהיה צורך להתאים את הבוגרים לצעירים כך שיהיה להם רקע דומה ככל הניתן (מגזר, דת, מקום מגורים, גיל וכו').

למרות שרוב הצעירים הרגישו שהליווי לא תרם להם למצוא עבודה (עובדה הנתמכת על ידי הנתונים האובייקטיביים), התמיכה הנפשית שהצעירים קיבלו והתחושה שיש להם למי לפנות, הביאה לשביעות רצון גבוהה מהתהליך בקרב רבים מהם. בעוד שישנם צעירים אשר מאוכזבים מהתהליך, ניכר כי רוב הצעירים מעריכים את העזרה שקיבלו מהמלווים. צעירים ציינו כי חלק משביעות הרצון שלהם נובעת גם מההרגשה שבזכות הליווי הם מבינים טוב יותר את התמונה המורכבת, לדעתם, של חיפוש עבודה בדרום. הציטוט הבא מצעירה אשר סיימה את פגישות הליווי שלה, ממחיש תחושה זו:

"המלווה לא עזרה לי למצוא עבודה. אני עובדת במלצרות איפה שעבדתי גם לפני שהתחלתי את הפגישות איתה. אני חושבת שהתרומה הכי גדולה של הפגישות [ליווי] זה שהיתה איתי מישהי ולא הייתי לבד. היא גם עשתה לי סדר בכל הנושא של עבודה, והיא הראתה לי שמה שבדקתי לבד באינטרנט במקומות ליד הבית שלי היה נכון. ברגע שהבנתי את זה, זה נתן לי הרגשה טובה וביטחון להמשך."

תרומות נוספות של הליווי, אותן ציינו הצעירים, נוגעות לחיזוק תכונות חיוביות כמו מוטיבציה וביטחון עצמי. את התרומה שמלווים קראו לה "להחזיק אופק" או "לחשוב על העתיד" ניסחו צעירים רבים כ"מוטיבציה", "להתעורר על עצמי", "לפקוח עיניים", "לקבל כיוון", "לעשות משהו עם עצמי" ו"להתמקד". חלק מהנוכחות המיטיבה של המלווים בהקשר זה, שויכה גם לעידוד שניתן לצעירים על ידי המלווים למלא בקשות, לבקש המלצות ומשובים, לשלוח קורות חיים, לנסות לקחת עוד אחריות במקום העבודה, וכדומה.

בדיון בנוגע לליווי, אותו קיבלו רוב הצעירים במיזם, יש לציין שוב את העובדה כי ישנם צעירים אשר לא הצטרפו למיזם במטרה להשתלב בתעסוקה בעתיד הקרוב. רבים מהצעירים כלל לא חיפשו עבודה טרם הצטרפותם למיזם ובמהלך השתתפותם בו (ראו נתונים מדויקים בפרק 3). צעירים אלה ציינו כי מטרתם העיקרית היתה לקבל עזרה בנוגע ללימודים: החל מהכוונה, ייעוץ, הכרת אפשרויות לימודים באזור, ועד קבלת קורסים ומלגות. הכוונה וייעוץ ללימודים הניתנים כחלק מפגישות ליווי, מספקים לצעירים ידע חשוב על עולם הלימודים, מסלולי קבלה ללימודים, פסיכומטרי, השלמת בגרויות, תנאי קבלה ללימודים, מחירים, אופני תמיכה, ושאר היבטים הכרוכים בהשתלבות בלימודים. כפי שניתן לראות בתרשים 17 לעיל, 29% מהצעירים ציינו כי התרומה שלהם מעובדים ביחד, היתה בתחום הלימודים. אחוז זהה של צעירים ציינו כי הליווי שהם קיבלו תרם להם בתחום זה, ולא במציאת עבודה. הציטוטים הבאים ממחישים את האופן בו צעירים תופסים את תרומת הליווי ללימודים. צעיר שקיבל ליווי בארגון צעירים ממלווה ותיק:

"זה לא תרם לי למציאת העבודה הנוכחית, זה סתם אבטחה שמשתלבת עם הלימודים, אך כן למציאת תחום לימודים. לא רק שקיבלתי מלגה לקורס QA, קיבלתי גם דחיפה לרצון לממש את הקורס שקיבלתי, לא סתם ללכת ללמוד אלא לעשות עם זה משהו, לממש."

צעירה שהופנתה להכשרה מקצועית בתחום הקונדיטוריה על ידי מרכז הצעירים, הבינה תוך כדי ליווי שהיא מעוניינת בכיוון לימודים אחר:

"מצאתי את העבודה בבקרה בחברת אבטחה בכוחות עצמי כבר לפני שנתיים, ללא קשר לליווי... אני מחפשת משרה שתתאים לי כסטודנטית ותעזור לממן את הלימודים, אבל בזכות הליווי קיבלתי כיוון ללימודים וכיום אני עושה מכינה בחינוך."

צעירה בדואית שקיבלה תמיכה מארגון תעסוקה ציינה כי שאיפתה היא לגשת ללימודים אקדמיים, והיא מרגישה שהליווי, לצד שירותים אחרים, דווקא חיזק את רצונה שלא לעבוד ולהתמקד בהכנה ללימודים:

"אני לא מחפשת עבודה. רציתי הכוון אקדמי ואני רוצה לשים דגש על הלימודים יותר מלחפש עבודה. קיבלתי ליווי מקצועי לבחירת תחום לימודים, קבלתי הכשרה בקורסים כמו קורס פסיכומטרי, עברית וכו', הכנה לאקדמיה. אני מרגישה אכפתיות ודאגה מהרכזת שלי, חשבת הרבה על עצמי ועל העתיד שלי, דרך הליווי קבלתי ייעוץ גם תשובות לשאלות שלי, הכוון אקדמי, לפעמים לא ידעתי מה לעשות והמלווה הייתה מציעה לי רעיונות, ממש הרגשתי שיש אדם שאני יכולה לפנות אליו בלי להתבייש".

חשוב לציין כי גם בקרב הצעירים שבאו לקבל תמיכה בנוגע ללימודים (ושלא רצו להשתלב בעבודה), ישנם צעירים אשר הגיעו כדי להיעזר במשאבים ספציפיים כמו קורס או מלגה, ואשר לא היו מעוניינים כלל בליווי. הרבה מהצעירים האלה המשיכו בתהליך הליווי בשל התקווה שהשתתפות בפגישות תגביר את סיכוייהם לזכות בשירות הספציפי אותו הם מבקשים. במצב בו התכנית אינה מעוניינת לספק שירותים לצעירים אשר אינם מעוניינים בהם, מומלץ לספק למלווים הוראות ברורות כיצד להשקיע את זמנם בצעירים בעלי מוטיבציה להשתמש בשירות מסוים⁴⁶. כך ניתן לייעל תהליכים ולהשקיע את זמנם של המלווים בצעירים שיוכלו להפיק תועלת רבה יותר מתהליכי ליווי ממושכים. בהמשך לכך ניתן יהיה לבחון את ההנחה העולה מהניתוח הנ"ל, לפיה עדיף לספק תהליכי ליווי ממושכים בלבד לצעירים הזקוקים לכך, על פני תהליכי ליווי קצרים הניתנים לכלל אוכלוסיית המיזם. כך או כך, נראה כי אין צורך להגדיר מספר פגישות מינימאלי לצעירים, בשל הצרכים השונים שלהם, והיעדר הביקוש בקרב רבים מהם.

בפרק 6 דון בהרחבה בהכשרות המלווים. בהקשר של הליווי, חשוב לציין כבר בשלב זה כי מלווים ללא ניסיון קודם בליווי תעסוקתי, נזקקים להכשרה ברמה גבוהה כדי לספק מענה הולם לצרכי הצעירים. בתכניות עתידיות המבקשות להכשיר מלווים בתחום התעסוקה, חשוב לספק הכשרה זו, ובד בבד לייצר תו תקן וסטנדרטיזציה כדי לעמוד ברמה גבוהה של ליווי תעסוקתי, המשלב מספר שירותים בו זמנית (ראו להלן). כיום, עם סיום המיזם, ישנם ארגונים, בדגש על מרכזי צעירים, אשר למרות שיפור רב, מרגישים כי אינם מתמחים במתן שירות זה. ביוזמות עתידיות ניתן לשקול עמידה בקריטריונים ברורים כתנאי להענקת ליווי לצעירים. הדבר ידרוש ניטור מתמשך של פעילות הארגונים, ובדיקה של עמידה בקריטריונים, תוך שימוש בתמריצים (וסנקציות במקרה הצורך) כדי לוודא סטנדרטיזציה.

את הליווי התעסוקתי, שהיווה את השירות המרכזי בעובדים ביחד, אפשר לסכם בכך שלמרות שהוא לא תרם באופן ישיר להשתלבות בתעסוקת צעירים לאחר חצי שנה או שנה, הוא תרם רבות לצעירים במספר היבטים רגשיים, פיתוח כישורים רכים (כתיבת קורות חיים, התנהלות בראיונות) ובנוגע להשתלבות בלימודים. לעיתים הליווי גם תרם לשינויים בתפיסה בנוגע לעבודה, למשל על הצורך לעבוד באופן חוקי ולא לקבל כסף שחור, וכן גיבוש "מוסר עבודה" – הגעה בזמן, התמדה בתהליך הכשרה וכדומה. ניכר כי ישנו פער בין ציפיות התורמים והנהלת הפרויקט, אשר ראו בליווי כלי אשר יתרום לתעסוקת צעירים, לבין התרומה שלו בפועל, שהתבטאה בעיקר בהיבטים רכים של תרומה לתפיסה, מיומנות כללית ותמיכה נפשית, ובמידה בינונית כתרומה לידע.

כדי לתרום להשתלבות בתעסוקה, על ליווי תעסוקתי להוות שירות אשר תומך בשירותים אחרים של הכשרה, וכחלק התערבות הוליסטית בחיי הצעיר, ולא כשירות מרכזי בפני עצמו, או כשירות הניתן עם שירות בודד נוסף. בהקשר זה יש לציין את החשיבות של שילוב הליווי בשירותים כגון מתן מלגות, שוברים והפניה להכשרות. זאת, הן כדי לשפר את הידע אודות השימוש במשאבים אלה, שיאפשר להעריך נכונה את התרומה של שירותים אלה והן כדי לסייע לצעירים

⁴⁶ בניגוד לתכניות אחרות, בעובדים ביחד לא היו שירותים אשר נכפו על המצטרפים כתנאי להשתתפותם בתכנית או לקבלה של שירות כלשהו.

להתגבר על נקודות משבר ולהשלים את ההכשרה שנטלו על עצמם. על הקומבינציות של שירותים שונים נרחיב להלן בחלק 4.2.4.

4.2.2 ליווי לאחר השמה

ליווי לאחר השמה הינו שירות שניתן לצעירים אשר מצאו תעסוקה במסגרת עובדים ביחד, במטרה לתמוך בהתמדה ובהתקדמות במקום העבודה.⁴⁷ בתחילת המיזם, הצעירים היו זכאים לשמונה פגישות ליווי לאחר השמה, ובשלב מסוים המספר הוגדל ל 15 פגישות⁴⁸. רוב פגישות הליווי לאחר השמה התקיימו כליווי מרחוק, בשל העובדה שכלל הצעירים שצרכו ליווי זה, עבדו ו/או למדו בזמן הליווי. תופעה נפוצה היא שהליווי מרחוק נעשה בהתכתבות באמצעות הוואטסאפ.

כפי שניתן לראות בתרשים 16 בחלק הקודם, צעירים יהודים ניצלו בממוצע 5.6 פגישות ליווי כאלה, וצעירים בדואים פגישה אחת יותר בממוצע מהצעירים היהודים. כמו ליווי לפני השמה, רובן המוחלט של הפגישות התקיימו בחצי השנה הראשונה. הן בקרב יהודים והן בקרב בדואים ניכר תת-ניצול של הפגישות, כאשר הסיבות לחוסר הניצול שלהן זהות ברובן לאלה שפורטו בחלק הקודם בנוגע לליווי לפני השמה. היבט חשוב בנוגע למספרי הפגישות הוא, שלא נצפה קשר חיובי בין פגישות הליווי של צעירים לפני ההשמה, לבין פגישות שניתנו להם במסגרת ליווי לאחר השמה. במילים אחרות, לא נוצר רצף של ליווי לפני ואחרי השמה, ומעבר טבעי של הצעירים בין שני השירותים. לעומת זאת, ככל שצעירים צרכו יותר שירותים שאינם ליווי לפני השמה, כך הם השתמשו יותר בליווי לאחר השמה. זהו נתון חשוב, משום שהוא מראה שצעירים השתמשו בשירות זה בעיקר כאשר הוא הגיע כחלק מחבילת שירותים, ופחות רצו לצרוך אותו כשהוא עמד בפני עצמו.

גם כאשר בוחנים שירות זה בפני עצמו, ממצאי ההערכה מצביעים על כך שבאופן מובהק, ליווי לאחר השמה גורם לצעירים להישאר זמן רב יותר באותה העבודה. נתון זה מצביע על אפקטיביות גבוהה של השירות, בעיקר בהתחשב בעובדה שמלווים עודדו צעירים להישאר במשרה זמן ארוך ככל הניתן, כדי לייצר חווית הצלחה ולאפשר לצעיר רצף העסקה בקורות החיים שלו.⁴⁹ אולם, העידוד להתמיד בעבודה ניתן גם לצעירים בעלי משרות כניסה פשוטות ובעבודות ללא אופק קידום מקצועי וכאלה שאינן איכותיות. לכן, התמדה בעבודה לא התרחשה יותר בקרב צעירים שעבדו בתעסוקה המוגדרת כאיכותית, בה עבדו רק 23% מהצעירים (ראו לעיל חלק 4.1). לכן, בזמן שליווי לאחר השמה היה אפקטיבי בכך שהוא יצר התמדה, הוא שימר מצב קיים, אותו ביקש המיזם לשנות.

מלבד התרומה להתמדה במקום העבודה, היבטים ספציפיים בהם תרם הליווי לאחר השמה היו מתן מידע על זכויות, התנהלות מול המעסיק ופתרון קונפליקטים עם המעסיק. ליווי זה עזר בעיקר לצעירים שלא היה להם ניסיון קודם בהתנהלות בשוק העבודה, או ניסיון כושל בכך. בעיה מהותית שעולה מראיונות עם הצעירים היא העובדה שרבים מהם לא מודעים לרוב זכויותיהם כעובדים, בהיבטים של ימי מחלה וחופשה, שעות נוספות וכדומה. בו בזמן, הצעירים לא מודעים לפרקטיקות מקובלות של התנהלות עם מעסיקים, כגון זמני הפסקות, בקשות לאיחורים בשל סידורים אדמיניסטרטיביים, בקשות לשיפור בתנאים, פנייה לקבלת משוב על העבודה, והתמודדות עם משוב שלילי. ליווי לאחר השמה תרם לצעירים גם להבנה של הצורך ברישות ויצירת קשרים במקום העבודה והעלה סוגיות עתידיות של חזון אישי (שכאמור כה חסר לצעירים) ושאיפה לפיתוח קריירה. בעוד מעבר לעבודות איכותיות התרחש במידה נמוכה בתקופה של עד שנה מכניסה למיזם, לליווי לאחר השמה תפקיד חשוב בנוגע להיבט זה, בהיותו תזכורת מתמדת לכך שהשלב הנוכחי הוא חלק מתכנית פעולה ארוכת טווח.

⁴⁷ למידע על הפעולות השונות הנעשות במסגרת ליווי לאחר השמה, ראו מסמך פיתוח הידע.
⁴⁸ כאמור, צעירים שלא השתמשו במספר המירבי של פגישות הליווי לפני השמה, היו זכאים להשתמש בהם לאחר כניסתם לעבודה, ובכך להגדיל את המספר הכולל של פגישות ליווי לאחר השמה.
⁴⁹ בדיון בנוגע לאפקטיביות, יש לקחת בחשבון את ההנחה כי ליווי לאחר השמה ניתן לצעירים שמלכתחילה היו בעלי מחויבות גבוהה יותר, ולכן הם צרכו שירות זה באופן אקטיבי (ראו להלן).

ליווי לאחר השמה נתפס כאפקטיבי מאוד בקרב הצעירים, בעיקר מאחר שלרוב הוא מתרחש כאשר לצוערים יש צורך בו והוא לא ניתן כברירת מחדל כמו ליווי לפני השמה. העזרה בפתרון קונפליקטים עם המעסיק והתנהלות מולו, תרמה באופן ישיר ועקיף להתמדה במקום העבודה. ליווי לאחר השמה אפקטיבי ביותר כאשר הוא נסמך על קשר טוב שנוצר בין המלווה לצוערים טרם מציאת המשרה.

חשוב לציין שלא כל הארגונים עסקו בליווי אחרי השמה, ולא כל המלווים עשו זאת. כאמור, למלווי הצעירים קושי לקבוע פגישות עם צעירים הנמצאים בתעסוקה. סיבה אחת היא שהצעירים עסוקים באותן השעות שהמלווה פנוי לפגישות ליווי. סיבה נוספת היא שצעירים רבים, להם מוצע השירות, הגיעו עם מוטיבציה למצוא עבודה ולא רואים ערך בליווי אחרי השמה. כדי שליווי כזה יתרחש, צריכים לקרות אחד או יותר משלושה דברים:

1. צורך ברור של הצעיר בנוגע לבעיות ספציפיות אותן הוא רוצה לפתור: על אף התרומה המשמעותית לצוערים מסוימים, לא כל הצעירים זקוקים לליווי כזה.
2. תיאום ציפיות שמגדיר מראש שהפגישות ימשכו גם לאחר מציאת עבודה.
3. נוצר קשר אישי טוב בין המלווה לצוער, והוא חש נוח להתייעץ. במקרים רבים הקשר הזה נוצר בהעדר עורף משפחתי, ולכן חשוב מאוד לצוערים.

בנוסף, ליווי לאחר השמה הוא משמעותי מאוד באוכלוסיות מסוימות, בייחוד בקרב צעירים שלא עבדו באופן מסודר בעבר וסובלים מריבוי בעיות בחייהם האישיים. כמה מהמלווים דאגו לברר, טלפונית או בהודעות, מה קרה עם הצעיר אחרי שעבר זמן רב ללא פגישה. מומלץ להפוך זאת לסטנדרט, שכן ישנם צעירים שהיו רוצים עזרה לחדש/לחזק מחויבות לקורס, לימודים או עבודה, אבל הם חששו או לא ידעו איך ליצור קשר עם המלווה (בייחוד מי שפרשו מעבודה/קורס וחוששים לומר זאת למלווה). ואכן, היבט קריטי להצלחת הליווי לאחר השמה (היבט הנכון במידה מסוימת גם לליווי לפני השמה) הוא פרואקטיביות של המלווים בפנייה לצוער באופן תדיר בתקופה של כמה חודשים לאחר סיום השירות בפועל, כלומר לאחר מספר חודשים מהשתלבותו של הצעיר בתעסוקה. בראיונות עימם, צעירים רבים הזכירו כי המלווים "נעלמו", או כי לא ידעו איך ליצור איתם קשר, למרות שהיו זקוקים לתמיכה במסגרת השירות של ליווי לאחר השמה. היעדר ליווי לאחר השמה, כאשר הוא נחוץ, בולט במיוחד בקרב צעירים בוגרי הכשרות וצעירים שמתקשים להתנהל עם ל"ז ולהתחייב להמשכיות גם מול המלווה וגם מול העבודה. שני דברים שרצוי לעשות ברמת הארגונים כדי להתמודד עם בעיה זו הם: לחדד את הנהלים לגבי ליווי בוואטסאפ/טלפון, ולהקפיד על העברה מסודרת של מידע ואחריות בין מלווים במקרים של תחלופת כוח אדם בארגון. כמו כן, עבור משתתפי קורסים והכשרות, כדאי לסמן אבני דרך במהלך הקורס וכן את נקודת הסיום, כמועדים ליצירת קשר של המלווה עם הצעיר/ה.

4.2.3 לימודים והכשרות⁵⁰

הרקע למתן הכשרות מקצועיות בעובדים ביחד, הינו הצורך של הצעירים בהכשרות מקצועיות קצרות טווח, המאפשרות להם שילוב בתעסוקה איכותית. חלק מההכשרות המקצועיות הקיימות הן בעלות תנאי סף שצעירים רבים לא עומדים בהם, חלקן לא מאפשרות עבודה במקביל להשתתפות בהן ולכן מדירות חלק מהצעירים, ורק חלק מועט מהן מאפשר התמחות ופרקטיקום במקום העבודה. מלגות להכשרות מקצועיות או ללימודים דורשות עבודה מאומצת של הצעירים, וכמובן עמידה בתנאי סף. שוברים מהמדינה אמנם ניתנים, אך הביקוש בקרב הצעירים עולה בהרבה על ההיצע. על רקע זה, ניתן להוסיף את ההתעניינות הרבה של הצעירים שהגיעו לעובדים ביחד בלימודים מסוגים שונים, עליה הורחב

⁵⁰ כפי שצוין לעיל, יציאה להכשרות הינה יעד ברמת התוצרים (outputs), מידע שנוטר על ידי ארגון ארץעיר באמצעות המלווים (אם כי לא תמיד באופן מהימן במיוחד ותוך טעויות רבות שזוהו על ידי צוות ההערכה במערכת במידע). תוצרים אלה מובאים במסמך ניהול הידע. יעדים הנוגעים ללימודים לא הופיעו כחלק מתוצאות (outcomes) המיזם. כאמור, אחד מהמאפיינים של תעסוקה איכותית, הינו עבודה הדורשת הכשרה מקצועית כלשהי. ואכן, הכשרות מקצועיות ומלגות בעובדים ביחד ניתנו ככלי לקידום השמות איכותיות. אולם משום שרק צעירים בודדים סיימו הכשרתם בתקופה של עד שנה מכניסתם למיזם, היבט זה לא הוערך כחלק מהבחינה של תעסוקה איכותית.

בפרק 3. ניתן לחלק את השירותים אשר ניתנו על ידי עובדים ביחד בתחום של לימודים והכשרות לשתי קבוצות עיקריות⁵¹:

קבוצה 1 - שילוב במקום העבודה עם או בלי הכשרה: השירותים שניתנו במסגרת קבוצה זו הם: הכשרה בהתאמה, פרקטיקום, On the Job Training (OJT) וחונכות במקום העבודה. ההגדרות של שירותים אלה, כפי שהוגדרו על ידי ארגון ארץעיר, מובאים בטבלה 5 להלן. המשותף להם הוא הרכיב של שילוב הצעירים במקום העבודה, תוך שיתוף פעולה עם המעסיק, ולרוב תמריץ אותו מקבל המעסיק להשמה מוצלחת והתמדה.

מושג	הסבר
הכשרה בהתאמה (מודל משולש) - הכשרות מוכוונות צרכי מעסיקים	הכשרות מקצועיות העונות על צרכי מעסיקים. הקורס כולל השתלבות בעבודה במהלך הקורס או בסיומו. הכשרות אלה הן חלק ממעטפת תומכת של ארגון מלווה, גוף מכשיר ומעסיק קולט.
חונכות במקום העבודה (למעסיק)	חונכות ע"י עובד ותיק בתוך מקום העבודה ליחידים ולקבוצות קטנות למשך שלושה חודשים. התמריץ הוא עבור המעסיק המתחייב לחונכות אישית עבור הצעיר הנקלט (1000 ₪ לחודש למשך שלושה חודשים).
פרקטיקום במקום העבודה (למעסיק)	פרקטיקום לבוגרי הכשרות מקצועיות והנדסאים. הפרקטיקום מתבצע אצל מעסיק במשך 93 שעות המוגדרות כלמידה, ומשמש כתמריץ למעסיק לקלוט צעירים ללא ניסיון לעבודה מורכבת. התמריץ למעסיק עמד על 1500 ₪ לחודש לשלושת חודשי הפרקטיקום, בנוסף למענק השמה של 1500 ₪ על העסקה למשך שלושה חודשים נוספים.
OJT - הכשרה בתוך העבודה	מסלול שייעודו לקדם השתלבות של צעירים בתעסוקה איכותית מבלי שעברו הכשרה מקצועית בתחום אליו הם נקלטים. התמריץ למעסיק עמד על 5000 ₪ לשלושה חודשים.

טבלה 5. הגדרות השירותים בקבוצה 1.

קבוצה 2 - הכנה לתעסוקה: מלגות, קורסים וסדנאות, הפניות על ידי המלווה, ייעוץ לימודי במסגרת הליווי, ואבחון תעסוקתי. ההגדרות של שירותים אלה, כפי שהוגדרו על ידי ארגון ארץעיר, מובאים בטבלה 6 להלן. המשותף להם הוא שבזמן שהצעיר מקבל תמיכה ועידוד ללימודים, שירותים אלה לא משלבים תעסוקה במקום העבודה.

מושג	הסבר
ייעוץ לימודי במסגרת הליווי	מפגשי ליווי להשתלבות מיטבית בתעסוקה. צעירים רבים ניצלו פגישות אלה לשיחות על לימודים.
הפניות ללימודים והכשרות מקצועיות חיצוניות על ידי המלווים	כאשר הייעוץ הלימודי במסגרת הליווי התקדם לתהליך בו צעירים החלו בצעדים כלשהם (מעשיים יותר או פחות) לרישום ללימודים, מלווי צעירים דיווחו על הפניות ללימודים ולהכשרות חיצוניות. אלה הן הכשרות הקיימות בשדה, ולא הכשרות שפותחו על ידי עובדים ביחד. לרוב הפניות אלה נעשו ללא מלגה מעובדים ביחד. לא ידוע האם הצעירים אכן קיבלו את המלצת המלווה ונרשמו ללימודים או להכשרה כלשהי (ראו תיבה מספר 1 בהמשך הפרק)

⁵¹ להרחבה על שירותים אלה ראו במסמך פיתוח הידע.

מלגות לתחומים אותם משרד הכלכלה וגופים אחרים לא מסבסדים, כלומר ללא אפשרות לקבלת שובר. מלגות אישיות לצעירים שלא מוצאים עצמם בהכשרות הקיימות בדרום, או אשר קיבלו סיוע אך קיים קושי במימון ההשתתפות העצמית. כולל השלמת בגרויות, מכינות ולימודי הנדסאים (שנה א' בלבד).	מלגות סיוע עבור הכשרות שהצעירים בוחרים
הפניה לאבחון תעסוקתי נעשית כאשר המלווה מזהה צורך בחוות דעת נוספת כחלק מתהליך האבחון המשותף	אבחון תעסוקתי ⁵²
קורסים לחיזוק או הקניית מיומנויות בסיס (כמו שפה ומחשבים)	קורסים ותכניות להשלמת מיומנויות יסוד
חיזוק מיומנויות תעסוקתיות ומציאת עבודה, בניית תמונה של עתיד תעסוקתי מיטבי, הכרות עם עולם העבודה תוך טיפול בחסמים אישיים להשתלבות בעבודה	סדנאות אימון תעסוקתי בקבוצה / הכנה לעולם העבודה

טבלה 6. הגדרות השירותים בקבוצה 2.

שירותים מקבוצה 1

שירותים מהקבוצה הראשונה, בהם יש שילוב מובנה במקום העבודה, הם השירותים היחידים במסגרת עובדים ביחד אשר התגלו כתורמים לשילוב בשוק התעסוקה. לפני שנפרט מה היתה תרומתם, נציין שכפי שמוסבר בחלק 3, רק אחוזים בודדים מהצעירים זכו לקבל שירותים אלה מכלל הצעירים במיזם. לצד העובדה שזהו חיסרון של המיזם, זהו גם חסם מתודולוגי, שכן פרקטיקום OJT ניתנו לאחוז אחד מהצעירים במדגם, חונכות לשלושה אחוזים והכשרה בהתאמה לחמישה אחוזים. אחוזים נמוכים אלה מקשים על היכולת למצוא קשרים סטטיסטיים מובהקים. למרות זאת, כאמור, הנתונים מראים כי באופן ברור, לשירותים מקבוצה זו התרומה הגבוהה ביותר להשתלבות בשוק התעסוקה.

הכשרה בהתאמה (שירות המשלב קורס מקצועי עם השתלבות בעבודה, וכולל שיתוף פעולה בין ארגון מלווה, גוף מכשיר ומעסיק קולט), נמצא כשירות האפקטיבי ביותר מבין השירותים בכל הקשור לכניסה לשוק התעסוקה. חצי שנה לאחר כניסה למיזם, צעירים אשר השתתפו בהכשרה בהתאמה, היו מועסקים בשיעור של 20% יותר מצעירים אחרים במיזם שלא קיבלו שירות זה. בקרב הגברים שיעור התעסוקה היה אף גבוה יותר ועמד על 92%, שהם 30% יותר מאשר בכלל האוכלוסייה. לאחר חצי שנה אם כן, באופן מובהק, ניכרת תרומה של השירות - הכשרה בהתאמה לתעסוקה. זאת ועוד, מדובר על תעסוקה איכותית, היבט בו אוכלוסיית הצעירים של המיזם הצליחה להשתלב באחוזים נמוכים (23%). רוב הצעירים שקיבלו שירות זה היו מקרב האוכלוסייה היהודית, החזקה יותר, אך גם בהשוואה לאוכלוסייה היהודית לבדה, ניכרת התרומה המובהקת של שירות זה לתעסוקה איכותית.⁵³ עם זאת, יש לציין שלרוב הכשרה בהתאמה לא ניתנה כשירות בודד, אלא לצד שירות נוסף, בעיקר ליווי. על היבט זה נרחיב בהמשך פרק זה.

למרות ההצלחה של שירות זה בתרומה לתעסוקה ולתעסוקה איכותית לאחר חצי שנה, הרי שלאחר שנה מכניסת הצעירים למיזם, לא ניכרים יותר הבדלים בין צעירים שקיבלו הכשרה בהתאמה ובין צעירים אשר קיבלו שירותים אחרים בכל הקשור לתעסוקה. נמצא כי 62% מהצעירים שקיבלו הכשרה בהתאמה עובדים לאחר שנה, ו-64% מהצעירים שלא קיבלו הכשרה בהתאמה עובדים גם הם אחרי שנה.

⁵² במסגרת האבחונים, נבדק השירות של אבחון תעסוקתי בלבד. שירות נוסף שניתן לצעירים על ידי עובדים ביחד הוא אבחון לקוויות למידה, שנועד לעזור לצעירים עם לקות לקבל הקלות בזמן הלימודים בהכשרות השונות, להכיר בקושי שלהם ולקבל סיוע עבורו. שירות זה לא נבדק במסגרת ההערכה, משום שהוא ניתן למספר מועט של צעירים, שלא אפשר איסוף מידע מספק לבחינות סטטיסטיות.

⁵³ נציין שוב כי מדובר על אחוזים בודדים מקרב כלל הצעירים, ויש להתייחס למובהקות סטטיסטית בהתאם.

משמעות המימצא היא שבזמן שהכשרה בהתאמה הביאה לשילוב בתעסוקה לאחר סיום הקורס ולעיתים מספר חודשים לאחריו, היא לא יצרה התמדה לאורך זמן במקום העבודה או עבודה במקום אחר לאחר שנה. לכך יש מספר סיבות:

- א. חלק מהצעירים נמצא עדיין בתכנית ההכשרה בהתאמה בארגון לאחר חצי שנה, אך לא משתלב כלל במקום העבודה לאחר סיומה
- ב. ישנם צעירים אשר משתלבים במקום העבודה, אך עוזבים מרצונם לאחר מספר מועט של חודשים. חלק מהצעירים אף דיווח על עזיבה כמעט מיידית.
- ג. מעסיקים מפטרים צעירים זמן מועט לאחר שהם סיימו את הכשרתם בשל חוסר התאמה
- ד. ישנם צעירים אשר נרשמו להכשרה ולא השלימו אותה, ולכן לא עובדים בתחום לאחר שנה

למרות הירידה בנתונים בין חצי שנה לשנה מכניסת הצעירים למיזם, יש לציין כי ישנו ביקוש גבוה למקצועות בהם נעשתה הכשרה בהתאמה. צעירים שעזבו עשו זאת מסיבות שונות ומגוונות, הן מסיבות אישיות והן משום שלא רצו לעבוד בעבודה זו יותר בשל חוסר שביעות רצון מהתנאים (טבחות למשל) או שכר לא מתגמל מספיק לדעת חלק מהצעירים (חדרי כושר למשל), אכזבה ממקום העבודה ומהמקצוע באופן כללי, והיו אף צעירים שדיווחו על כך שמלכתחילה הם לא ראו את עתידם בתחום זה, אבל רצו להשתלב בקורס במקום העבודה כדי לייצר לעצמם רשת ביטחון מקצועית לעתיד. הסיבות לפיטורים היו חוסר התאמה לתפקיד – כפי שהגדירו זאת המעסיקים – ולא חוסר בהיצע.

בדומה להכשרה בהתאמה, חונכויות, פרקטיקום ו OJT תרמו אף הן להשתלבות בשוק התעסוקה לאחר חצי שנה. אחוז ההעסקה של מסיימי תכניות אלה לאחר חצי שנה היה 83% אל מול כ 63% שלא קיבלו שירותים אלה.⁵⁴ כמו בהכשרה בהתאמה, מדובר על עבודות המוגדרות ללא ספק כתעסוקה איכותית. עוד בדומה להכשרה בהתאמה, יש לזכור כי שירותים אלה ניתנו במשותף עם שירותים נוספים, בעיקר ליווי.

למרות ניסיונות רבים לראיין באופן טלפוני את כלל הצעירים שהשתתפו בחונכות, פרקטיקום ו OJT, לאחר שנה (ולא רק לאחר חצי שנה), לא התקבל מספיק מידע כדי לבחון באופן סטטיסטי את התוצאות של שירותים אלה לאורך זמן, להם זכה רק אחוז בודד מכלל הצעירים במיזם. עם זאת, מראיונות עם כלל המעסיקים שהיו שותפים להכשרות אלה, עולה תמונה כי במקרים רבים צעירים עזבו לאחר מספר חודשים, או פוטרו בשל חוסר התאמה.

הנתונים מראים כי לעומת שירותים אחרים, השירותים מהקבוצה הראשונה – שהתקיימו בשילוב עם עבודה – היו האפקטיביים ביותר בנוגע להשתלבות בתעסוקה לאחר חצי שנה בכלל, ולתעסוקה איכותית בפרט. כאשר צעירים קיבלו אפשרות לקבל שכר תוך כדי ההכשרות, הדבר אף תרם לאחוז גבוה של צעירים אשר סיימו קורסים אלה. למרות שאלה הם השירותים האפקטיביים ביותר מכלל שירותי המיזם, הם גם השירותים שניתנו הכי פחות במסגרת עובדים ביחד. חונכות במקום העבודה אף הופסקה לחלוטין אחרי שנה אחת.

בנוגע להכשרה בהתאמה, שם היו מספיק צעירים אותם ניתן היה לבחון גם לאחר שנה, ניכרת נשירה משמעותית של צעירים למרות ההצלחה הראשונית בשילובם בעבודה. תכניות עתידיות יצטרפו לשלב רכיבים אשר ימנעו נשירה וינצלו את מידת ההשתלבות הגבוהה בעבודה. בהחלט ייתכן כי ליווי אינטנסיבי ותהליכי מיון של צעירים המקבלים הכשרות אלה, עשויים לפתור חלק מהבעיות שתוארו לעיל.

⁵⁴ שוב, יש לציין את האחוז הנמוך של צעירים שקיבלו שירות זה מתוך האוכלוסייה הכללית, המקשה לקבוע באופן מוחלט על אפקטיביות.

שירותים מקבוצה 2

שירותים מקבוצה השנייה של ההכשרות ניתן לחלק לשתי תתי קבוצות. הראשונה היא שירותי מימון ישיר הכוללים מלגות (אושרו 190 מלגות ומתוכן מומשו בפועל 152), קורסים (ניתנו ל 146 צעירים) וסדנאות מיומנויות רבות (ניתנו ל 249 צעירים). בקבוצה השנייה נכללו שירותי ייעוץ ובהם הפניות מלווה להכשרה מקצועית (ללא מלגה), ייעוץ על לימודים במסגרת הליווי ואבחון תעסוקתי. לאחר כלל הבחינות הסטטיסטיות האפשריות, לא נמצאה השפעה על תעסוקת הצעירים שקיבלו שירותים משתי תתי הקבוצות, חצי שנה ושנה לאחר הכניסה למיזם⁵⁵.

בנוגע לקורסים וסדנאות להשלמת מיומנויות יסוד וסדנאות הכנה לעולם העבודה, הקשר הוא אפילו שלילי, כלומר - צעירים שקיבלו שירותים אלה השתלבו בתעסוקה באופן מובהק פחות משאר האוכלוסייה. סיבה מרכזית לכך היא שאחוז גבוה של צעירים בדואים, ששיעורם בתעסוקה נמוך לעומת האוכלוסייה הכללית, קיבלו סדנאות אלה. אך גם בהשוואה תוך מגזרית, לא נמצאה תרומה כלשהי של שירותים אלה להשתלבות בתעסוקה. בראיונות עם צעירים (לרוב בדואים) שהשתתפו בסדנאות אלה, המשתתפים ציינו כי זוהי תרומה רכה מדי, שהם לא היו מסוגלים לתרגם להשתלבות בתעסוקה בזמן שנבדקה האפקטיביות של מסגרות אלה.

מלגות ניתנו בעיקר להכשרות מקצועיות (מעל ל 80% מהמקרים), אך גם ללימודים אקדמיים ולהשלמת בגרויות. אחת הסיבות שלא ניתן להצביע על תרומה של שירות זה, היא משום שבזמן המדידות, כמחצית מהצעירים אשר קיבלו מלגות, נמצאו עדיין בשלבי לימודים או סיום לימודים. מבחינה זו, מדידה לאחר שנה, ובוודאי לאחר חצי שנה, לא מאפשרת את הזמן הדרוש לצעירים לתרגם את לימודיהם לשוק העבודה. כדי לבחון השפעה של לימודים, ולטובת הערכות עתידיות, מומלץ לבצע הערכות ex-post לאחר מספר שנים. בהערכה הנוכחית, מדידות נעשו לאחר שנה, משום שכלל יעדי התוצאה של המיזם סבבו סביב תעסוקה ותעסוקה איכותית, אך לא להשפעה של לימודים על תעסוקה. בשל כך גם לא נבדקו מדדי לימודים באופן שיטתי. חשוב לציין כי חלק מהצעירים שנמצאים במסגרת לימודים, עובדים בעבודה כלשהי, אולם עבודות אלה לא היו איכותיות, ובמשרה חלקית בלבד.

בראיונות עימם, רוב הצעירים שקיבלו מלגות ציינו כי הם רוצים לעבוד בהכשרה שהם עשו. אולם, מתוך הצעירים שקיבלו מלגות מיוזמת עובדים ביחד להכשרות שניתן לעסוק בהן (בניכוי השלמת בגרויות, פסיכומטרי וכו'), רק 18% מהצעירים היו מועסקים לאחר שנה בעבודה בתחום ההכשרה שלהם. בחינה של צעירים אשר קיבלו רק הכשרות מקצועיות, כולל הנדסאים, אינה מעלה אחוז זה. גם אם נכפיל אחוז זה בשניים, כדי לתת ביטוי רק לגבול העליון האפשרי של אחוז הצעירים שסיימו את לימודים, נגיע ל 36%. נתון זה יש להשוות לאחוז התעסוקה הכללי לאחר שנה, הגבוה כמעט פי שתיים מאחוז הצעירים שעבדו בתחום ההכשרה שלהם. תכניות בהן נבדקו נתונים דומים הן תכנית אפיקים שהציעה גם ליווי תעסוקתי וגם הכשרה לצעירים בגילאי 18-25, ותכנית השוברים המציעה מודל לפיו ישנו מענק ללימודים, מענק לסיום הלימודים ומענק להתמדה בתעסוקה. בתכנית אפיקים 12% בלבד עבדו בעבודה בתחום בו הוכשרו במסגרת התכנית או בתחום משיק לו בסיום התכנית, ובאפיקים משולבת הנתון עומד על 18%. לעומת נתונים נמוכים אלה, בתכנית השוברים, בבדיקה שנעשתה שנתיים אחרי כניסת משתתפים למיזם, 45% מהצעירים עבדו בתחום הכשרתם.⁵⁶ ניתן לשאוב עידוד מההשוואה לתכנית השוברים, ולהניח שמלגות והכשרות יביאו לתוצאות בעתיד הרחוק יותר.

גם אם נניח שבאופן אידיאלי יש למדוד תעסוקה בתחום ההכשרה לאחר מספר שנים, נתונים אלה מעוררים שאלות בנוגע למתן המלגות הספציפיות שהוענקו במסגרת עובדים ביחד, והניסיון להתאים אותן לרצונות הצעירים וליכולותיהם, ולא, למשל, לצרכי המשק ו/או לצעירים בעלי תנאי סף שיאפשרו השתלבות בתעסוקה איכותית, ושאר

⁵⁵ לאחר שנה ניתן לראות עלייה של 10% בממוצע של תעסוקת צעירים אשר קיבלו מלגות, אך עלייה זו כלל אינה מובהקת, ולא ניתן לשייך אותה לקבלת המלגות.

⁵⁶ בתכנית השוברים לא נעשתה מדידה בתקופות זמן הקצרות משנתיים.

חלופות הקיימות כיום למתן מלגות. זהו גם חלק מדיון רחב יותר, אשר יובא בסיום פרק זה, בנוגע לקומבינציות של שירותים, ומיקוד של שירותים ספציפיים בסוגי צעירים שונים.

גם אם לא ניכרת תרומה ישירה להשתלבות בשוק התעסוקה לאחר שנה של מדידה כתוצאה מקורסים ומלגות, יש לציין את התרומה האבסולוטית של עובדים ביחד ללימודים. זוהי תרומה שקשורה בהגדרה הרחבה של תעסוקה, שאמנם לא הוגדרה כך במסמכי עובדים ביחד ושאינה בתחום ההערכה, אך שחשוב להתייחס אליה. הגדרה רחבה זו כוללת גם השפעה על כל הקשור לפיתוח קריירה ובחירה בלימודים, ולבסוף בהתפתחות האישית של האדם. כך, מלבד התוצרים שצינו לעיל בדבר מספרי מלגות וקורסים שניתנו במיזם, חשוב יותר לציין גם תהליכים התפתחותיים שהיו נחלתם של חלק מהצעירים במיזם. דוגמאות לכך מאחד מדוחות הליווי, המעידות על תופעה שניתן לכנותה "לומדים חוזרים", הינה:

"ש. קיבלה מלגה להשלמת בגרויות במכללת קיי. היא סיימה את הלימודים וקיבלה בגרות. כרגע היא לומדת הנהלת חשבונות באקדמיה לפיננסים ומתכננת בשנה הבאה להתחיל לימודים לתואר ראשון."

דיווח נוסף הינו:

"צעירה ללא עורף משפחתי שקבלה מלגה ללימודי תפירה בינואר, סיימה אותם בהצלחה רבה ועבשיו רוצה להתקדם עוד שלב בפיתוח הקריירה שלה ומעוניינת להשתלב במכינה ללימודי הנדסאים שיתחילו באוקטובר."

תרומה משמעותית זו לחיי הצעירים קשורה לתת קבוצת השירותים השנייה, הכוללת שירותי ייעוץ: הפניות מלווה להכשרה מקצועית (ללא מלגה), ייעוץ בנוגע ללימודים במסגרת הליווי, ואבחון תעסוקתי. כפי שציין בפרק 3, ובמספר הזדמנויות בדו"ח זה, אחוז גבוה של צעירים (44%) הגיע למיזם כדי לממן לימודים או להתייעץ לגביהם. לכך יש להוסיף את העובדה ש 43% מבין הצעירים (40% מתוך המועסקים ו 47% מהלא מועסקים) שנשאלו על כך חצי שנה לאחר כניסתם למיזם, השיבו כי בחצי השנה האחרונה, הם כלל לא חיפשו עבודה. רבים מהם לא הגיעו למיזם בשביל להשתלב בעבודה, אלא כדי לקבל ייעוץ וסיוע בנוגע ללימודים. אחוזים אלה נשארים דומים מאוד שנה לאחר כניסתם למיזם. מבין הצעירים הרבים שהגיעו לעובדים ביחד כדי לקבל ייעוץ בנוגע ללימודים או לממן לימודים, כחצי התעניינו בלימודים אקדמיים וכחצי בלימודים מקצועיים (אם כי, כאמור, במהלך המיזם רוב הצעירים שהשתלבו בלימודים, פנו להכשרות מקצועיות ולא לאקדמיה).

שירות ייעוצי משמעותי שניתן לצעירים הינו הייעוץ במסגרת הליווי והפניות מלווים ללימודים. במסגרת שירות זה, הצעירים קיבלו מידע מגוון בנוגע ללימודים, בדגש על אפשרויות לימודים, תנאי קבלה, מוסדות לימוד, דרישות למקצועות הנלמדים בשוק התעסוקה, ואת הפעולות שיש לנקוט כדי להתקבל ללימודים. מתוך 29% מהצעירים שדיווחו כי שירותי המיזם תרמו להם בתחום הלימודים, רבים מהם ציינו את התרומה לידיע כמשמעותית ביותר. מלווים אשר התקדמו עם הצעירים בשיחות על לימודים למקום בו הצעיר הצהיר כי ברצונו ללכת ללמוד באקדמיה או בהכשרה מקצועית, דיווחו במערכת המידע על "הפניה ללימודים או הפניה להכשרה מקצועית". לימודים אלה לא מומנו על ידי מלגה מעובדים ביחד, ועל הצעירים היה להמציא את המימון, או על ידי מלגה ממקור אחר, או על ידי מימון עצמי. לפי מערכת המידע 368 צעירים הופנו להכשרה מקצועית או לימודים. אלה מהווים 23% מהצעירים במיזם. ההסבר בתיבה 1 מתייחס לנתונים אלה ומשמעות שירות זה בפועל.

בפועל, ההערכה מצאה כי רבים מצעירים אלה לא החלו בהכשרות שלהם, גם אם הם התכוונו לעשות זאת. נתונים אלה עלו הן מדיווחי הצעירים, והן מדיווחי המלווים עצמם, שלמרות שסימנו את ההפניה במערכת המידע, דיווחו באופן מילולי על כך שבסופו של דבר, התהליך לא יצא לפועל. הצעירים לא הלכו להכשרות אלה מסיבות שונות ומגוונות כגון: רצון לעבוד בעבודה מועדפת, טיסה לחו"ל, פחד מביצוע שינוי בחיים והיבטים כלכליים. בהיעדר תמיכה ישירה של מלגה מעובדים ביחד, ומשום שלא תמיד ניתן היה למצוא מקור מימון חליפי עבור הצעירים באמצעות ואוצ'רים או מלגות, סיבה משמעותית לאי התחלה של לימודים היתה שצעירים רבים החליטו שאין ברצונם או ביכולתם או ביכולת משפחותיהם לממן לימודים אלה. אפילו לא כל הצעירים אשר קיבלו מלגה מעובדים ביחד (שירות עליו דובר לעיל), אכן מימשו את מלגותיהם מסיבות שונות, כך שאין זה מפתיע כלל שצעירים רבים שלא קיבלו כל תמיכה כלכלית ישירה, לא מימשו את שירות ההפניה ללימודים או להכשרה מקצועית.

מאחר שההערכה לא ביצעה ביקורת ולא עסקה במדידת תוצרים (המיקוד היתה בתוצאות), ומאחר שיעדי לימודים לא נבחנו במסגרת ההערכה, אין ברשותנו מידע מדויק על מספר הצעירים אשר השתתפו בפועל בהכשרות אליהן הוכוונו, אך אין ספק כי בפועל אחוז נמוך יותר של צעירים, שהופנו על ידי המלווה להכשרות, אכן החלו אותן. למרות ממצאים אלה, צוות ההערכה התבקש להתייחס לשירות זה כאילו כלל הצעירים שקיבלו אותו אכן השתלבו בסופו של דבר בלימודים. עוד נציין כי למרות הדיווחים שניתנו לצוות ההערכה ממקור ראשון על ידי אותם צעירים שלא השתלבו בלימודים, צוות ארץעיר טוען כי רובו המוחלט של הצעירים שהופנה להכשרות אכן הלך לשם. מתוך כבוד והערכה רבה לפועל של עובדות ארץעיר, חשוב לציין את עמדתן השונה בנושא.

כמו כן, יש לזכור כי התרומה של הליווי לפן הלימודי היתה רחבה יותר מאשר הפניות בלבד. כפי שמוסבר בחלק זה, התרומה לידע ולתפיסה בנוגע ללימודים, היתה משמעותית מאוד לחיי הצעירים, גם אם הם לא השתלבו בלימודים באופן ישיר כתוצאה מהליווי בפרק הזמן שנבחר.

לעיתים, מלבד הגדרות מדדים מדויקת בנושא של לימודים כחלק מתכניות תעסוקה, מומלץ לבצע בקרה וביקורת בנוגע לביצוע בשטח. אם השתלבות בלימודים הינה תוצר מרכזי של המיזם, יש לוודא כי הצעירים אכן השתלבו בלימודים, ובאיזה מסלול, ולא להסתמך רק על העובדה שהצעירים הצהירו שיעשו זאת. חיי אנשים הינם דבר מורכב המושפע ממשתנים רבים, ובמיוחד כאשר מדובר על השתלבות בלימודים של צעירים בסיכון, ללא מימון ישיר של המיזם.

תיבה 1: הסבר בנוגע לשירות הפניה ללימודים והכשרה מקצועית.

כאמור, צעירים אשר הופנו על ידי המלווים להכשרה מקצועית, גם אם לבסוף הם לא מימשו אותה, תפסו שירות זה כחיובי ביותר, משום שהוא כלל תהליך ייעוץ מקיף בנוגע ללימודים והכשרות. הצעירים קיבלו ידע חשוב והבינו מה עליהם לעשות כדי להשתלב בלימודים. עולם הלימודים, אשר נראה להם סבוך ומאיים, הוא באור חדש ולרוב חיובי ומזמין על ידי המלווים במסגרת ייעוץ על לימודים. זוהי תרומה עצומה לחיי הצעירים. אחד הצעירים תיאר זאת כך:

"לא היה לי מושג על קורסים [הכשרות מקצועיות], רק ידעתי שאני רוצה משהו כדי למצוא עבודה טובה. יש לי חברים שהתחילו קצת להתעסק עם זה, אבל הם לא כל כך עזרו לי. אבל פתאום כשדיברתי עם XXX [המלווה], היא הראתה לי את האפשרויות שלי, וגם הסבירה לי שאני יכול ללמוד קורס מלגה שרצייתי. היא גם הסבירה לי על השלמת בגרויות, פסיכומטרי, מכללות, אוניברסיטה – זה רק שמות ששמעתי פעם, ועכשיו אני מבין מה הם אומרים. בסוף לא הלכתי לקורס, אולי אלך שנה הבאה, אבל גם אם לא אלך, לפחות אני מבין היום מה קורה, וזה חשוב, כי לפני זה לא ידעתי כלום".

צעיר שפנה למרכז צעירים סיפר:

"פניתי לליווי אחרי הצבא במטרה לקבל עזרה בכל מה שקשור ללימודים, רציתי עבודה לחיים, לימודים שהם קורס ולא תואר. פניתי אליהם, דיברו איתי על איזה לימודים יש, על מלגות, על עזרה בלימודים. קיבלתי ליווי כמה חודשים, לא בדיוק זוכר את תקופת הזמן. אני מחכה לראות מתי יתחילו הלימודים".

צעירה שפנתה ללימודי סיעות שיניים תוך כדי הליווי מארגון צעירים אמרה כי

"הליווי כיוון אותי לעדיפויות שלי בכל מה שקשור בלימודים, איך אני רואה את עצמי בעתיד, התחלה של פיקוס [הכוונה להתמקדות, פוקוס]. מה אני רוצה מעצמי. עם המלווה השנייה שאליה עברתי כבר ידעתי פחות או יותר את הכיוון, אבל השיחות נותנות לי דחיפה, לקבל את האומץ ללכת ולנסות, שאלו אותי שאלות בהן אני עונה לעצמי. כשסיימתי את השירות הלאומי הייתי בשלוש עבודות שונות, לא הבנתי מה אני רוצה לעשות. דרך הליווי הבנתי שזה מצב מבולבל. המלווה ממש כיוונה אותי, חיפשנו יחד והבנו יחד מה מתאים לי ומה פחות. היא עזרה לי להבין מה אני רוצה, הציעה לי אפשרויות של לימודים, הבנתי שאני עוד לא רוצה לעשות תואר אבל כן רוצה ללמוד. מהשאלות שלה הבנתי עם עצמי מה אני רוצה".

בדומה למלגות לקורסים (ראו לעיל), להפניות מלווים לא היתה השפעה על תעסוקת צעירים לאחר חצי שנה ולאחר שנה. כפי שצינו לעיל, כדי לבדוק תוצאות של הפניות ללימודים, מומלץ לבצע הערכה לאחר זמן ארוך יותר משנה. זאת גם בהתחשב בעובדה שחלק מההפניות ללימודים היו למעשה למסגרות של השלמת בגרויות ופסיכומטרי, פעולות אשר את תוצאתם ניתן לראות רק בשלבים מאוחרים יותר בחיי הצעיר.

את התרומה של שירות הייעוץ ללימודים (כמו גם את כלל השירותים שנכללו תחת הקטגוריה של הכנה לעולם התעסוקה) יש לראות ברמת התוצרים – כלומר מספר הצעירים אשר הופנו ללימודים והכשרות והוצאה מהכוח אל הפועל של הפניות אלה, וכן ברמת התרומה של הליווי לידע ולתפיסה - היבטים שחשיבותם תוארה לעיל. ממצא מעניין, גם אם לא מפתיע במיוחד, הינו שנמצא קשר חיובי חלש אך מובהק בין מספר פגישות הליווי לפני השמה, לבין הפניות של מלווים ללימודים או הכשרה מקצועית. קשר זה מחזק את העובדה שתהליך הליווי שם דגש מרכזי על תמיכה בלימודים ובהפניית הצעירים אליהם.

שירות נוסף אשר ניתן במסגרת שירותים אלה הינו אבחון תעסוקתי, ואבחון דידיקטי בנוגע ללקויות למידה. כפי שצוין לעיל, אבחון לקויות למידה לא נבדק במסגרת הערכה זו (בעיקר בשל המספר הנמוך של צעירים שקיבלו שירות זה ואשר ענו לשאלוני ההערכה). אבחון תעסוקתי לא תרם לצעירים להשתלב בעולם העבודה. גם שירות זה, למרות היעדר תרומה לתעסוקה, נתפס על ידי הצעירים כחשוב. האבחון התעסוקתי מסייע לצעירים אשר לוקחים את נושא הלימודים ברצינות להתעמק בו, ולקבל חוות דעת מקצועית על תחום הלימודים המתאים להם.

חשוב לציין כי למרות התרומה הרבה של אבחונים לצעירים הזקוקים להם, ממצאי ההערכה הראו כי לא ניתנו יותר הפניות ללימודים או הכשרות כלשהן לצעירים שקיבלו אבחונים אלה. בדומה לכך, צעירים אלה לא קיבלו יותר מלגות מצעירים שלא קיבלו אבחונים. משמעות הדבר היא לא שצעירים אלה לא פנו ללימודים בעקבות האבחון, אלא שהם לא פנו ללימודים יותר מצעירים אחרים שלא קיבלו אבחון. בעיה ספציפית שניתן להצביע עליה בנוגע לאבחונים, היא שרק 45% מהצעירים במדגם ההערכה אשר קיבלו אבחון, קיבלו גם ליווי משמעותי אחריו. זו בעיה מאחר שהליווי שניתן במסגרת המיזם, מספק לצעירים מקור נוסף להתייעצויות בנוגע לתוצאות האבחון, ולאפשרויות לממשן מבחינה כלכלית ואישית. אם נסכום את כלל הצעירים במדגם אשר קיבלו אבחון מקצועי ושירות נוסף כלשהו הקשור ללימודים, כולל מלגה, OJT, הפניה להכשרה, קורס מיומנויות כלשהו וכדומה, נגיע לפחות מחצי מהצעירים שקיבלו אבחון. נתון זה מתקשר באופן ישיר לנושא בו נדון בהמשך הפרק לגבי מספר השירותים הרב שניתן בעובדים ביחד, אל מול מספר

הצעירים הנמוך יחסית שקיבלו חלק נכבד מהשירותים. במצב שנוצר, צעירים רבים קיבלו שירותים שונים, ללא ריכוז שירותים באותו הצעיר.

בהקשר זה, חשוב לציין את התרומה המשמעותית של הליווי שניתן לצעירים לאחר קבלתם ללימודים. פעמים רבות מלווים הפסיקו את תהליך הליווי לאחר שהצעיר התקבל ללימודים, בעוד שבפועל, מסיבות שונות שתוארו לעיל, צעירים רבים לא השתלבו בלימודים שיועדו להם בתהליך הליווי, או פרשו מהם זמן קצר לאחר תחילתם. למשל, צעירה שקיבלה ליווי מרחוק בתקופת הלימודים על ידי ארגון צעירים ציינה כי:

"המלווה עוזדה אותי להתקשר למרצים שלי ולקבל עזרה איפה שהייתי צריכה. עכשיו הלמידה כיפית לי, המלווה עזרה לי לפתור את הבעיות של פחד ראשוני מהסיטואציה. בליווי מרחוק קיבלתי עזרה להתמודד עם כל הבעיות שאפיינו את התקופה הזו של הלימודים... היא עזרה לי להעביר את התקופה ולא לעזוב, לא להיות מתוסכלת..."

נראה כי המשך ליווי, אפילו מרחוק, הינו קריטי למימוש תהליכים הקשורים בלימודים ולסיומם. למשל, סיבה מרכזית לפרישה, שקל מאוד למנוע אותה על ידי ליווי מרחוק, היא כישלון של הצעירים במבחן, קושי מנטאלי להתמודד עם חומר חדש (בדרך כלל הקשור במתמטיקה) או פחד מהשפה האקדמית הזרה לצעירים. כאמור, ישנם גם צעירים רבים שדיווחו כי עזבו את לימודיהם או כלל לא התחילו אותם בשל קשיים כלכליים, וחוסר היכולת לממן מחיה בתקופה בה אין אפשרות להכנסה משמעותית. כמובן שיש צעירים אשר לומדים ועובדים בזמנית, אך ככל שמדובר באוכלוסייה חלשה יותר, כך גובר הוויתור על לימודים לטובת עבודה. לכן, לצד ליווי אינטנסיבי, ביוזמות עתידיות יש לבחון היבטים נוספים של תמיכה כלכלית בצעירים חסרי עורף בכל הקשור לסיוע בלימודים.

לסיכום תרומת עובדים ביחד בנוגע ללימודים - ניתן לקבוע שהכשרות אשר התקיימו בשילוב עם עבודה, היו האפקטיביות ביותר בנוגע להשתלבות בתעסוקה חצי שנה לאחר כניסה למיזם בכלל, ולתעסוקה איכותית בפרט. עם זאת, לאחר שנה, בשירותים שהיה ניתן לבחון זאת כגון הכשרה בהתאמה, ניכרת נשירה משמעותית, עובדה הדורשת השקעה בנושא ההתמדה על ידי שירותים משלימים. למרות שאלה הם השירותים האפקטיביים ביותר מכלל שירותי המיזם, הם גם השירותים שניתנו הכי פחות במסגרת עובדים ביחד. לקורסים והכשרות ללא רכיב של שילוב עם עבודה, לא היתה תרומה להשתלבות בעבודה. בנוסף, גם לשירותי ההכנה לעולם התעסוקה (קבוצת השירותים השנייה) לא היתה תרומה ישירה להשתלבות בתעסוקה לאחר חצי שנה ולאחר שנה. כאן יש לציין שוב כי טווחי זמן אלה קצרים יחסית, וסביר להניח שבדיקה לאחר מספר שנים היתה מראה את תרומתם של חלק משירותים אלה, בדגש על מלגות.

למרות שלא ניכרה תרומה ישירה לשילוב בעבודה, לשירותי הייעוץ בתחום הלימודים ולמלגות היתה תרומה משמעותית לצעירים שקיבלו אותם. הצעירים קיבלו מידע חשוב בנוגע למגוון היבטים בתחום הלימודים, וברמת התוצרים, לפי דיווחי ארבעה, כ 25% מכלל הצעירים במיזם קיבלו הפניות להכשרות שונות, וחלקם אף זכו במלגות. קשה מאוד להשוות נתן זה לתכניות תעסוקה אחרות בשל היעדר נתונים. מספר נתונים בנושא מובאים בפרק 1 ובנספח ב'.

כפי שתואר לעיל אחוז ניכר מהצעירים הגיע לעובדים ביחד במטרה להשתלב בלימודים, ורבים מכלל הצעירים כלל לא היו מעוניינים להשתלב בעבודה, ואף לא חיפשו עבודה טרם כניסתם לעובדים ביחד או לאחר מכן. כפי שתואר בפרק 3, מבין הצעירים שלא חיפשו כלל עבודה במהלך השתתפותם במיזם עובדים ביחד, 32% לא התעניינו בעבודה בגלל לימודים (ולכך יש להוסיף צעירים אשר נמצאים בלימודים ולכן עובדים במשרה חלקית בלבד). לכן, בתכניות עתידיות מומלץ לבצע הבחנה ברורה בין צעירים אשר נמצאים בתכנית כדי להשתלב בעבודה או לשפרה בזמן המייד, לבין צעירים אשר מגיעים לצורך קבלה של הכשרה כלשהי. בעובדים ביחד לא נעשתה הבחנה ברורה בין צעירים אלה בשלב האינטייק, ולא לאחריו. במקום זאת, לפי הגישה כי תעסוקה הינה הגדרה רחבה הכוללת גם מציאת עבודה וגם הכשרות, לא ניתן טיפול שונה לשתי קבוצות אלה של צעירים, המאופיינות בצרכים שונים. בעתיד, בהחלט ניתן לשקול מסלולים שונים של ליווי ושל שירותים לצעירים הבאים כדי למצוא עבודה ולשפר אותה, ומסלול שונה לצעירים המעוניינים

בלימודים והכשרות (עם או בלי עבודה לצד הלימודים). כך יותאמו תשומות, פעולות ותפוקות באופן טוב יותר לצרכי הצעירים, ובסופו של דבר לעמידה ביעדי תוצאה.

בעובדים ביחד רוב המדדים התמקדו בתעסוקה, ולא נקבעו מדדי תוצאות ללימודים והכשרות. אולם, כאשר כמחצית מאוכלוסיית הצעירים כלל לא היתה מעוניינת בהשתלבות מיידית בתעסוקה, או מעוניינת לעשות זאת רק באופן חלקי (ובוודאי שלא בתעסוקה איכותית), עמידה ביעדי תוצאה הפכה לכמעט בלתי אפשרית. זאת בזמן שצעירים רבים ציינו מלגות וקורסים כתרומה המשמעותית ביותר שהם קיבלו מעובדים ביחד, והם אסירי תודה על כך.

לעובדה כי גילאי הצעירים במיזם היו נמוכים מאוד, ישנה השפעה על הצורך בחלוקה ברורה יותר בין קבוצות הצעירים. לצעירים רבים לא היה ברור מה ברצונם לעשות בתקופה הקרובה, ובוודאי שלא בטווח הרחוק. כמובן שבכל תכנית עתידית יש לקחת בחשבון כי ככל שגילאי הצעירים נמוכים יותר, כך הם יהיו מעוניינים פחות לעבוד באופן כללי, ובפרט בעבודה איכותית או עבודה בעלת אופק קידום מקצועי.

בהקשר זה, צוות המעריכים נשאל בהזדמנויות שונות על ידי תורמים שונים, האם נראה כי מלווים הכניסו באופן מודע צעירים שהיוזמה לא התאימה להם. מבחינה מקיפה לאורך זמן ובעשרות מארגוני המיזם, ניכר כי התשובה לכך שלילית. המלווים ראו את תפקידם כמלווים תעסוקתיים בשיפור מצבם התעסוקתי של הצעירים בטווח הרחוק, ולא דווקא במציאת עבודה בטווח קצר, ולכן קלטו למיזם צעירים שהתעניינו, גם במוצהר, בהכוונה או במימון ללימודים ולא במציאת משרה.

לכך יש להוסיף נתון מתשובותיהם של המלווים לשאלונים שניתנו להם בסיום כל שנת פעילות. בסיום המיזם, לא פחות מ-90% מהמלווים השיבו כי ההזדמנות להשתלב בעובדים ביחד ניתנה לכלל הצעירים שהגיעו לארגון, גם אם הצרכים שלהם התמקדו בלימודים או בתחומים אחרים, כאשר תעסוקה היתה סוגיה אחת מתוך כמה (ולאו דווקא העיקרית שבהן). רק מיעוט של 10% מהמלווים ענו כי הזדמנות להשתלב בעובדים ביחד, ניתנה בעיקר לצעירים אשר חיפשו תעסוקה.

במרבית המקרים, מנקודת מבטו של המלווה, עובדים ביחד סיפקה לו הזדמנות ליצור קשר עם הצעיר ולהעניק לו ליווי במגוון תחומים, אך לא דווקא לצורך מציאת עבודה. לבסוף, בעוד שצעירים רבים אכן הגיעו למיזם רק על מנת לקבל מלגה או מימון ללימודים או שירות התומך בלימודים (אבחון, השלמת בגרויות מכינה), חשוב לציין שהתעניינות בלימודים והתעניינות בתעסוקה הן לא תופעות נפרדות לחלוטין. ישנם צעירים שהתעניינו בשני הנושאים גם יחד. כאמור, הבעיה היא שצעירים הנמצאים בלימודים, מסוגלים לעבוד בעבודות חלקיות בלבד, וברוב המקרים של המקרים בעבודת שאינן איכותיות. כל אלה מצביעים שוב על הצורך לגבש קריטריונים ברורים לבחירת צעירים, בהתאם ליעדים שיפותחו לאוכלוסיות ספציפיות.

היבט נוסף בנוגע להכשרות ולימודים קשור בתפקידה של המדינה בשותפות. במהלך עובדים ביחד נחשפו הרבה ביקושים של צעירים אל מול חוסרים בשטח, הן בהכשרות באזור הדרום והן בשוברים – שני היבטים המצויים באחריות המדינה. לדעת ארץעיר, המדינה לא נענתה באופן מספק לבקשות שהועברו מהשטח. כפי שמתואר בפרק 9, במקרים רבים לא בטוח שבמסגרת מיזם כעובדים ביחד ובפרק הזמן שהוקצה לפעילותו, למדינה ישנה היכולת להיענות לכלל הבקשות מארץעיר (בהינתן שישנן התחייבויות קודמות וסדרי עדיפויות לאומיים). אולם אין ספק כי תודות לעובדים ביחד, המדינה קיבלה מידע חשוב על צרכים מהשטח. ארץעיר מציינים לטובה את העבודה עם אגף הכשרות בזרוע העבודה בנוגע לשירות של הכשרה בהתאמה, כדוגמה ליכולת לשתף פעולה בהיבטים הקשורים לביקוש והיצע.

4.2.4 שילובים של סוגי שירותים שונים ואפקטיביות של קומבינציות

כפי שתואר בפרק 3, לאחר שנה בעובדים ביחד, 34% מהצעירים קיבלו רק שירות אחד (ליווי לאחר השמה, מלגה וכו'). 36% נוספים מהצעירים קיבלו שני שירותים. חלקם קיבלו ליווי לפני השמה ביחד עם מלגה, חלקם ליווי לאחר השמה ביחד עם חונכות, וכדומה. שאר הצעירים (מלבד אותם צעירים שלא קיבלו כל שירות⁵⁷), המהווים מיעוט מכלל הצעירים, קיבלו מספר שירותים בקומבינציות שונות. ההשוואה לתכניות תעסוקה אחרות (למשל תכנית מרכזי הזדמנות בה 43% מהמשתתפים קיבלו שלושה שירותים – ראו פרק 1), מראה כי אלה הם מספרים נמוכים.

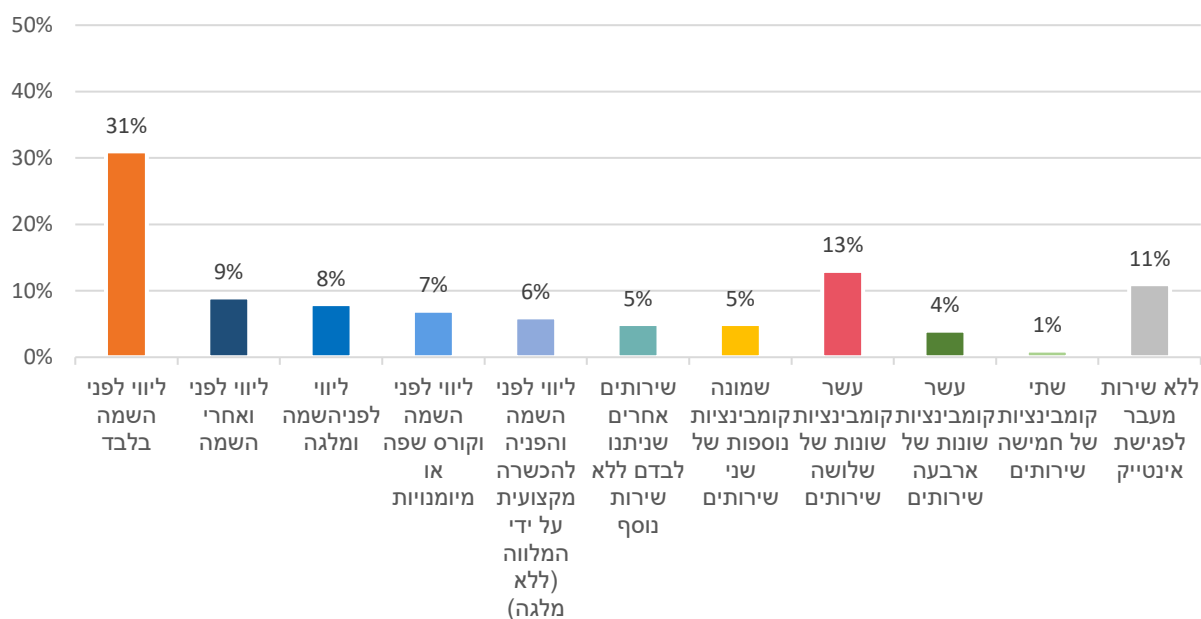
שאלה מהותית להבנת האפקטיביות של שירותים שונים היא אילו שילובים היו אחראיים במידה הרבה ביותר לשילוב צעירים בתעסוקה. כדי לבחון זאת, צוות ההערכה בנה מודל סטטיסטי לכל אחת מהקומבינציות שצעירים קיבלו במסגרת עובדים ביחד. כל מודל סטטיסטי כזה בדק האם קומבינציה ספציפית תרמה באופן מובהק לשלושה פרמטרים בינאריים:

- א. השתלבות בתעסוקה
- ב. השתלבות בתעסוקה עם אופק קידום מקצועי
- ג. השתלבות בתעסוקה איכותית

בנוסף לפרמטרים הבינאריים, נבחנה השפעתן של כלל הקומבינציות על היבטים של תרומה לשינוי בידע או בתפיסה. הנתונים מתייחסים לתשובות משאלון הפוסט שניתן לצעירים חצי שנה לאחר כניסתם למיזם, עליו ענו מעל ל 400 צעירים⁵⁸. מנתונים אלה, המובאים ביתר פירוט בנספח א', עולה כי בסך הכל ניתנו במסגרת עובדים ביחד לא פחות מ 49 קומבינציות שונות של שירותים. בעוד שהנספח מציג את כלל הקומבינציות שהצעירים קיבלו, תרשים 18 מציג את הקומבינציות העיקריות שניתנו לצעירים. מהתרשים ניתן לראות כי 31% מהצעירים, זכו לקבל רק ליווי לפני השמה, ללא שירות נוסף. לכך ניתן להוסיף את 11% מהצעירים שבשלב הפוסט (חצי שנה לאחר כניסה למיזם) היו רק בפגישת ליווי אחת לפני השמה. ארבע הקומבינציות המובילות, הן ליווי לפני השמה ביחד עם שירות נוסף: ליווי אחרי השמה (9%), מלגה (8%), קורס (7%), והפניה להכשרה מקצועית 6%. 5% נוספים מהצעירים קיבלו שירות כלשהו שאינו ליווי ללא שירות נוסף, בעיקר שירותי לימודים והפניות ללימודים. סה"כ, קומבינציות אלה של שירות אחד בודד או ליווי לפני השמה ביחד עם עוד שירות, ניתנו ל 77% מהצעירים. שאר הצעירים, 23%, קיבלו לא פחות מ 44 קומבינציות נוספות.

⁵⁷ כזכור, צעירים שלא קיבלו כל שירות הם צעירים הרשומים כפעילים במערכת המידע של התכנית, אבל שהשתתפו רק בפגישת אינטייק ראשונית, והפסיקו השתתפות מסיבות שונות.

⁵⁸ הנתונים מתייחסים לשאלון הפוסט, משום שלשאלון הפוסט ענו יותר צעירים (403) מאשר לשאלון הפוסט-פוסט, עובדה שהעלתה את הסיכוי למצוא קשרים סטטיסטיים מול עשרות הקומבינציות שניתנו בעובדים ביחד.



תרשים 18. שילובי שירותים בעובדים ביחד.

המגוון העצום של קומבינציות, אשר 44 מתוכן ניתנו לפחות מרבע מהצעירים, גורם לכך שמודלים סטטיסטיים הופכים ללא רלוונטיים בניסיון לאתר את השפעתן של קומבינציות ספציפיות על מדדי תעסוקה. הסיבה היא שרוב הקומבינציות ניתנו רק למספר מועט מאוד של צעירים, ובמצב זה אין מספיק משיבים בנוגע לכל קומבינציה, כדי להבין את השפעתה על הצעירים הבודדים שזכו לקבל אותה. הנתון היחידי לגביו היה ניתן לראות הבדל מובהק לגבי קומבינציה מסוימת, היא שמכלל הבדיקות האפשריות, וכלל המבחנים הסטטיסטיים, עלה כי שילוב של ליווי לפני השמה וליווי לאחר השמה תורם לידיע וכלים באופן מובהק יותר מקומבינציות אחרות (3.94 מתוך 5, אל מול 3.42 בשאר הקומבינציות). עם זאת, כאמור, לרוב ניתן ליווי לאחר השמה כאשר ממילא יישנו קשר אישי טוב בין המלווה לצעיר, וקשה לדעת האם ליווי אחר השמה כשלעצמו תרם לידיע וכלים, או איכות הקשר. כאמור, לגבי מדדי התעסוקה שנבחנו – שהם החשובים ביותר – לא ניתן היה למצוא קומבינציה אשר תרמה באופן מובהק יותר מאחרות.

מצד אחד, הרצון לספק לכל צעיר את השירותים המתאימים לו ביותר, ולתפור אותם על פי מידותיו, הינו חיובי לכשעצמו. מצד שני, כאשר מדובר על תכנית חדשנית יחסית, אשר מלווה במחקר הערכה מעמיק, ראוי היה לשקול לצמצם את הקומבינציות האפשריות, כדי שיהיה ביכולת ההערכה לספק מידע על האפקטיביות שלהן. בתכניות פיילוט עתידיות, רצוי לקחת את ההיבט המחקרי בחשבון, כדי לייצר ידע שניתן יהיה להטמיעו בהמשך. במצב הנוכחי, עובדים ביחד סיפקה שירות אחד מרכזי ודומיננטי (ליווי) אשר תרם רבות לצעירים מבחינה רגשית ותפיסתית אך לא להשתלבותם בתעסוקה, כאשר שאר השירותים סופקו כך שיצרו מגוון עצום יחסית למספר הצעירים שקיבלו אותם.

חלופה הכוללת מספר מצומצם של "חבילות שירותים" היתה עשויה לתמוך בתובנות בנוגע לאפקטיביות של המיזם ותרומתו לצעירים. בפעילות לפי מודל זה, רוב הצעירים היו מקבלים חבילות של שירותים המהוות התערבות אינטנסיבית יותר. כפי שתואר בסקירת הספרות בפרק 1, למספר שירותים גבוה יותר הניתן למוטבים, סיכוי גבוה יותר לגרום להם להיכנס למעגל העבודה ולמצוא תעסוקה איכותית, לעומת התערבות של מעט שירותים לאוכלוסייה רחבה יותר.

ואכן, התובנה המרכזית שניתן היה להפיק מניתוח הקומבינציות והאפקטיביות שלהן, הינה שככל שצעירים קיבלו יותר שירותים, כך גבר הסיכוי שלהם להיות מועסקים לאחר שישה חודשים מכניסתם למיזם. כאמור, 77% מהצעירים קיבלו

רק שני שירותים או פחות. הקומבינציות שניתנו לצעירים אלה (ראו תרשים 18), לא תרמו לכניסה לשוק העבודה לאחר שישה חודשים. אולם, שיעור הצעירים אשר קיבלו שלושה שירותים או יותר ונכנסו לשוק העבודה, היה גבוה באופן מובהק מהצעירים שקיבלו שני שירותים או פחות. מעבר לכך, שיעור הצעירים אשר זכו לקבל קומבינציות של 4-5 שירותים ועבדו בתעסוקה איכותית, היה גבוה באופן מובהק מצעירים שקיבלו מספר נמוך יותר של שירותים. כפי שניתן לראות בתרשים 18, רק 5% מהצעירים קיבלו 4 שירותים או יותר. מסיבה זו, לא ניתן להצביע על הקומבינציות האפקטיביות המדויקות, אולם אין ספק שהמסקנה מהניתוח ברורה: ככל שצעירים קיבלו יותר שירותים, כך גבר הסיכוי שלהם להשתלב בתעסוקה בכלל ובתעסוקה איכותית בפרט. כאמור, מסקנה זו עולה בקנה אחד עם הספרות המחקרית בתחום. לסיום חלק זה יש לסייג מעט ממצא זה, משום שיש להניח שצעירים אשר זכו לקבל מספר רב של שירותים, הם גם הצעירים היותר אקטיביים מבין כלל הצעירים, ויתכן שסיבה זו היוותה גורם משמעותי בהשתלבותם בתעסוקה. העובדה שצעירים אלה היוו מיעוט קטן מכלל הצעירים בעובדים ביחד, מקשה על הגעה למסקנה ברורה בנושא.

בעיה נוספת שהקשתה עוד יותר להגיע לתוצאות, היא לא רק ריבוי קומבינציות שניתנו באינטנסיביות נמוכה, אלא גם שארגונים שונים הטמיעו את השירותים באופן שונה. בהיעדר סטנדרטיזציה, כל ארגון בחר את אופן הליווי שראה לנכון, את חלוקת השירותים לצעירים, את הייעוץ ללימודים וכו'. בעתיד, בעיקר בתכניות המבוססות על ארגונים הפועלים באופן עצמאי, מומלץ לפעול באופן ריכוזי יותר, ותוך רמת סטנדרטיזציה גבוהה יותר. כפי שצוין לעיל, יש לספק לארגונים קריטריונים ברורים לפעילות, להטמיע מערכת ניטור של פעילויות אלה, ולפעול באופן אקטיבי ומערכתי תוך שימוש בתמריצים וסנקציות כדי לוודא עמידה בקריטריונים.

בהקשר לדיון זה יש לזכור כי חלק מהשירותים בעובדים ביחד לא ניתן להעניק בו זמנית לאותו הצעיר, בעיקר כאשר מדובר על הכשרות לסוגיהן (משום שהן מתחרות על אותן שעות פנויות של הצעיר). בנוסף, לא כל הארגונים או המלווים ערוכים לספק את כל השירותים. לבסוף, כפי שיפורט בפרק הבא, מעבר של צעירים בין ארגונים לוקה בחסר. לכל החסמים האלה ישנם פתרונות, וחשוב כי מנהלי תכניות עתידיות והעובדים בהן, ידעו להתייחס אליהם.

לסיום פרק זה, צוות ההערכה התבקש לבדוק האם קבלת שירותים תומכים לצעירים מהארגונים המלווים תרם להשתלבות בתעסוקה. מדובר על מגוון שירותים כגון תמיכה פסיכולוגית, דיור ואבחון תעסוקתי (שאינו חלק מהאבחון הניתן על ידי עובדים ביחד). אלה נבדקו לגבי בדואים ויהודים ביחד ובנפרד, ולגבי היבטים של תעסוקה כללית, תעסוקה איכותית, ואופק קידום מקצועי. נמצא כי שירותים אלה לא השפיעו על מדדי התעסוקה שנבחנו.

פרק 5: השפעה על ארגונים ויצירת שותפויות בין הארגונים השותפים

עובדים ביחד נוצר במהותו כמיזם מתכלל, כאשר מלבד השפעה על צעירים, המיזם שם לו למטרה להשפיע על ארגונים בדרום. הציפיות העיקריות בתחום זה, כפי שמוצג בפרק 2, היו לתרום לארגונים ידע ומשאבים לצורך שיפור השירות שהם נותנים לצעירים בתחום התעסוקה, וכן במטרה ליצור שותפויות בין-ארגוניות בנות קיימא, כחלק ממאמצי תכלול אל מול כלל הארגונים השותפים ביוזמה. כחלק מהיבט התכלול, המיזם ביקש לחזק את ההבנה בנוגע לפיתוח שותפויות, לצורך בשיתופי פעולה, פיתוח קשרים וחזקתם, פיתוח ידע והחלפת צעירים, וכן עשייה משותפת וליווי הדדי.

בפרק 2, מתוארת המסגרת התיאורטית לפיה נבחנו השותפויות במיזם, בדגש על מיפוי שותפויות ודירוג רמתן על פי מפתח מהימן ומתוקף (Gajda, 2004; Mandell & Keast, 2008).⁵⁹ היבטים אלה נבדקו באופן איכותני באמצעות ראיונות עומק עם ראשי ארגונים ועם המלווים. ראיונות עם ראשי ארגונים ועם מלווים התבצעו בשישה סבבים עם כל גורם (פעמיים בכל שנת פעילות ב 12 סבבים שונים). מידע כמותני נבחן באמצעות שאלונים שניתנו למלווים בסיום כל שנת פעילות.

בפרק זה מובא בעיקר מידע שהתקבל מראיונות עם ראשי הארגונים, והמידע מהמלווים המובא כאן הינו מידע תומך. הפרק הבא, פרק 6, מביא בפירוט את המידע האיכותני והכמותני בנוגע למלווים.

5.1 רקע: התבססות על תשתיות קיימות

הרקע לצורך בהתבססות על תשתיות קיימות הוא ההבנה כי השטח רווי בארגונים ובתכניות. ביישובי הדרום (שהינם קטנים יחסית) ישנם לעיתים ארגונים המטפלים בנושאים של תעסוקה, אך מתמקדים באוכלוסיות ספציפיות כגון אימהות חד הוריות, חרדים, יוצאי אתיופיה ונוער בסיכון. בשטח ישנם גם ארגוני צעירים ומרכזי צעירים להם אין ידע מספיק בנוגע לתעסוקה (למרכזי צעירים לרוב חסר ידע וניסיון הן בנוגע לתעסוקה והן בנוגע לאוכלוסיות צעירים שונות). בנוסף, כלל הארגונים מתחרים על אותם צעירים ועל אותם מעסיקים, וזאת לצד פעילות של שירות התעסוקה ותכניות מדינה נוספות באותו היישוב. לעיתים אלה הם ארגונים קטנים יחסית, ובשל כך הם מתקשים לקדם יוזמות כגון הכשרות תעסוקתיות וסדנאות. במציאות הקיימת, ארגונים אלה ימשיכו לבצע ליווי תעסוקתי, חלק מהם, הממוקדים בעשייה אחרת, ללא ידע מקצועי מספיק. הטענה היא כי התבססות על תשתיות קיימות מאפשרת להעניק ידע והכשרה לאותם עובדי ארגונים. חוברת הידע מספקת מידע על היבטים תפעוליים של מודל התכלול.

צוות ארץעיר, אשר עמל על שילוב הארגונים במיזם, האמין כי ההחלטה להתבסס על תשתיות קיימות היתה נכונה, וכי רצוי להטמיע אותה בתכניות בעתיד. זאת בהתאם לתפיסה לפיה כלל סוגי הארגונים באזור כלשהו, יכולים להיות רלוונטיים לליווי צעירים (ללא חלוקה בין ארגונים המלווים צעירים בפועל לארגונים התומכים בהם). אחד היתרונות של גישה זו הוא היכולת לחסוך במשאבים כספיים וניהוליים של כוח אדם והקמת תשתיות חדשות. זהו יתרון עבור המיזם החוסך במשאבים ניהוליים ביחס לאוכלוסיית המלווים, אשר יש בה גם תחלופה לא מעטה וגם מגוון מודלים של העסקה (עצמאי ושכיר, משרות חלקיות ומלאות, משרה של ליווי בלבד לצד תפקידים נוספים בארגון).

בהינתן המודל של הסתמכות על עבודתם של ארגונים מקומיים, תפיסה מקובלת הינה שהכללה של מרכזי צעירים למיזמים אזוריים כאלה, הינה פרקטיקה נכונה ומתבקשת. למרכזים אלה מגיעים אלפי צעירים בשנה, בניגוד לארגונים אחרים, אליהם מגיע מספר נמוך בהרבה של צעירים. בנוסף, מרכזי הצעירים כוללים אוכלוסייה חסרת עורף כלכלי, גם

⁵⁹ יש לציין כי בניגוד ליעדים של תעסוקה איכותית שהוגדרו במדויק במיזם, לארץ עיר לא הוגדרו יעדים של שותפויות על פי רמות שותפויות שונות. ההערכה בפרק זה מתבססת על יעדי שותפויות אשר פותחו על ידי צוות ההערכה במסגרת תיאוריית השינוי.

אם הצעירים במרכזים אלה אינם נחשבים כצעירים בסיכון. לבסוף, פרקטיקה זו אפשרה פריסה גיאוגרפית רחבה, והטמעת המיזם בישובים בהם לא פעלו ארגוני תעסוקה וארגוני צעירים.

להתבססות על ארגונים קיימים יש גם חסרונות. ראשית, חלק מהארגונים לא דיווחו באופן מסודר למערכת המידע ולא חלקו מידע עם המיזם, עובדה שפגעה קשות לא רק בניטור והערכה, אלא גם ביכולת לתכלל. שנית, כפי שנכתב בפרק 4, חיסרון בולט במודל זה הינו שנאמנות העובדים היא כלפי מעסיקיהם, והם מבצעים את הנחיותיהם, ולכן בצורת העסקה זו קשה מאוד להגיע לאחידות וסטנדרטיזציה בעבודתם של המלווים מהארגונים השונים. היעדר סטנדרטיזציה, לצד הגיוון הרב וחוסר השליטה הישירה בארגונים, היה גורם שפגע בהטמעת המיזם. שלישית, היו ארגונים אשר בחרו לא להיות מעורבים בפורומים שונים של המיזם, או שמעורבותם היתה מינימאלית, עובדה שפגעה במאמצי התכלול. העובדה שהמיזם הוטמע על ידי מלכ"ר אזורי, ללא גוף בעל השפעה כלכלית או אדמיניסטרטיבית ישירה על הארגונים כגון רשות מקומית, משרד ממשלתי או תורם, הגבילה את היכולת להתגבר על הבעיות הנ"ל. בעתיד, מומלץ כי לגוף מתכלל תהיה סמכות מינימאלית על מנת שיוכל להבטיח עמידה בהסכמים על ידי הארגונים השותפים. אל מול חיסרון זה, ניתן לראות בכך שהיזומה הוטמעה על ידי מלכ"ר מספר יתרונות, בעיקר בגמישות באופן אספקת השירותים.

כפי שיפורט בהמשך, התבססות על תשתיות קיימות והקמה של מודל מתכלל מחייבים הקמת גוף המפקח על התנהלותם של הארגונים. בעובדים ביחד הפיקוח נעשה בעיקר על ידי קריאת דוחות ליווי והתבססות על מערכת המידע – שני כלים שלא תמכו בפיקוח ובבקרה. בשלב מסוים, בעקבות הכשלים האמורים, צוות ההערכה המליץ להפעיל גוף ביקורת חיצונית במטרה להדק פיקוח על פעילות הארגונים ודיווחיהם.

5.2 תרומה לידע ומשאבים

במיזם השתתפו לאורך הדרך 29 ארגונים, בהם ארגוני תעסוקה, ארגוני צעירים, מרכזי צעירים ומכללות⁶⁰. ארגונים אלה, אשר הוגדרו כארגונים השותפים במיזם, היו המקור לצעירים שנכנסו למיזם, והם אשר היו בקשר ישיר עם צעירים אלה⁶¹. מידע על פועלם ועל הפעילויות שנעשו מולם, מובא בחוברת הידע.

בכל האמור בתרומה לידע, בעובדים ביחד הושקעו משאבים רבים לא רק בתכלול ופיתוח שותפויות, אלא גם בהכשרות ומתן ידע לארגונים. לצד הכשרות מלווים, עליהן נרחיב בפרק הבא, התקיים פורום שהורכב ברובו מראשי הארגונים, ונקרא צוות פלפל (מייצג את המילים פעולה, למידה, פעולה). פורום זה פעל כמרחב ליצירת שיתופי פעולה, וכהזדמנות למתן ידע לארגונים⁶².

למרות שנמצא כי הכשרות המלווים תרמו ישירות לידע (ראו פרק 6), חברי הפורום של צוות פלפל טענו כי בעוד מרחב זה תרם למספר היבטים משמעותיים (ראו להלן), ידע חדש בנוגע לתעסוקה לא היווה מרכיב משמעותי בפורום זה. יוצאי הדופן מבין המרואיינים שטענו כי לעיתים ניתן ידע חשוב במפגשים, היו מארגונים אשר תעסוקה אינה עיסוקם המרכזי, בדגש על מרכזי צעירים. עם זאת, ישנה הערכה לעובדה כי צוות ארץעיר מחזיק בידע רב, וניתן להתייעץ עימן בסוגיות שונות. המידע המועבר בווינירים, מפגשי זרקאור, בקבוצת הוואטסאפ של מנהלי הארגונים ובטלגרם בנוגע להזדמנויות תעסוקתיות שונות, הינו תרומה נוספת, המוערכת על ידי המשתתפים (ראו חוברת הידע).

הצעה לשיפור בנוגע לתרומת מידע וידע ולמשתתפים, אשר עלתה תדיר לאורך המיזם, היתה להשתמש בידע קיים שיש בידי המשתתפים (בדגש על ראשי ארגונים), כחלק מלמידת עמיתים המשלבת הרצאות ביחד עם קבוצות חשיבה. לאורך הדרך, המשתתפים העריכו מאוד את ההזדמנות ללמידת עמיתים. לדעתם, ההזדמנות לנתח סוגיות לעומק

⁶⁰ רשימת הארגונים השותפים מופיעה בחוברת הידע.

⁶¹ כידוע, המודל של התכנית הביא לכך שהארגונים הם אשר גייסו צעירים ליוזמה. ארץעיר, כארגון מתכלל, לא גייס צעירים באופן ישיר, והקשר לצעירים נעשה באמצעות הארגונים.

⁶² חוברת הידע מפרטת על פעילותו של פורום זה. הפורום הוקם כצוות פיתוח, אולם היה בו גם מימד חשוב של מתן ידע ויצירת קשרים בין ארגונים.

ולשמוע כיצד ראשי ארגונים תופסים סוגיות שונות ופועלים כדי להתמודד איתן, היו חשובות להם מאוד. ככל שנעשתה יותר למידת עמיתים, כך גברה הערכת המשתתפים למפגשים. היו מרואיינים שצינו כי היה ניתן לשלב יותר הרצאות שיובלו (גם אם בחלקן), על ידי עמיתים מראשי הארגונים, ואחרים שצינו כי חלק מההרצאות החיצוניות שהובאו היו טובות וחשובות, וכי ניתן היה להביא יותר מהן. כך או כך, דגש על למידת עמיתים מומלץ לפורומים דומים בעתיד.

היבט נוסף שהוערך על ידי משתתפי צוות פלפל היה פגישות עם נציגי ממשלה ורשויות מקומיות. הארגונים ציפו הן לדיאלוג עם הממשלה, והן להזדמנות להשמיע את הקולות מהשטח אל מול הממשלה. מספר מרואיינים ציינו במיוחד את שירות התעסוקה, בשל הקושי ליצור עימו שיתופי פעולה. על אף הגעתם של נציגים מארגונים ממשלתיים, ראשי הארגונים שרואיינו טענו כי הפוטנציאל להשמיע את קולם וליצור דיאלוג לא מומש, והעלו ביקורת בנוגע לכך שבאופן כללי, השיח לאורך תקופת המיזם היה ברובו חד צדדי בין ארגוני מגזר שלישי לבין עצמם, וכי לא היה דיאלוג פורה ביניהם לבין הממשלה. המרואיינים ראו בכך החמצה לאור ההזדמנות שניתנה להם, ובעיקר לאור העובדה שהזדמנויות אלה נדירות. ככל הניתן, רצוי לשים דגש על דיאלוג זה בין ממשלה לארגוני מגזר שלישי בתחום התעסוקה גם בתכניות עתידיות. לדעת רבים, ההזדמנות עצמה חשובה לארגוני המגזר השלישי גם במקרים בהם הממשלה אינה מטמיעה את ההמלצות העולות מהשטח, כפי שקורה פעמים רבות.

אחד החוסרים, אותו ציינו מרואיינים לאורך השנים, היה היעדר אתר אינטרנט למיזם עובדים ביחד. המשתתפים ציינו צורך באתר שיאחד מידע בנוגע להזדמנויות שונות (שכן גם אם הן מפורסמות בקבוצת הוואטסאפ, הן פחות נגישות⁶³), בנוגע למסלולי העסקה, שירותים שונים, שיטות ליווי מוצלחות, ידע בנוגע למעסיקים, ארגונים רלוונטיים ושירותיהם, מידע על מיצוי זכויות ועוד.

תרומה חשובה של צוות פלפל הינה במפגשים במסגרת צוות זה, אשר במהלכן ראשי הארגונים העמיקו מאוד את היכרותם ההדדית, ותרמו לידע מעמיק יותר בנוגע לאופן בו ארגונים אחרים פועלים, ובנוגע לתפיסותיהם של ראשי הארגונים לגבי סוגיות שונות. עם זאת, גם משתתפים שכבר הכירו אחד את השני (מכלל הארגונים), ציינו כי בניגוד לפורומים אחרים, צוות פלפל תרם ליכולת לחשוב ביחד, ללא אווירה של תחרות. הציטוט הבא ממחיש תחושה זו, המשותפת לרוב המרואיינים:

"אני יודע שהמלווים קיבלו הרבה ידע אבל אצלינו [קבלת] ידע לא היה משהו מהותי. אני לא חושב שקיבלתי ידע מסוים במפגשים. אבל קיבלתי היכרות נהדרת עם עוד מנהלים [ראשי ארגונים]. למרות שיש עוד פורומים בדרום, כאן הייתי יכול ממש לדבר עם הקולגות שלי, לחשוב ביחד איתם, ובלי אווירה של תחרות. אני מאוד מעריך את ארץעיר על זה שהצליחו ליצור מקום נעים כזה לדיאלוג פורה וחשיבה."

במציאות בה ארגונים אינם מכירים את פעילותם של ארגונים אחרים באזור הדרום, לא כל שכן באותה עיר, זוהי תרומה משמעותית. האווירה של היעדר תחרות ושל רצון לשתף פעולה, והעובדה שמנהלי ארגונים יכלו לפנות אחד לשני כתוצאה מהיכרות זו, להחליף ידע ולהתייעץ אחד עם השני, הינה הצלחה חשובה של עובדים ביחד.

ואכן, לצד ציפיות בנוגע לשינוי בידע, עובדים ביחד שם לו למטרה להביא לשינויים תפיסתיים בקרב ראשי ארגונים. שינוי תפיסתי חשוב, אותו ציין חלק מהמרואיינים, נגע להבנת החשיבות שבשיתופי פעולה. כמובן שראשי ארגונים הכירו נושא זה בעבר, והם לא הרגישו שקיבלו ידע מסוים בנוגע אליו, אולם תוצאות האווירה של היעדר תחרות ושל שותפות שנוצרה במיזם, תרמו להבנת היתרונות בתחום זה. זוהי תוצאה של עבודה רבה שנעשתה על ידי צוות ארץעיר. להיבט זה השפעה חשובה על מימד התכלול, המובא בחלק הבא. מעבר לשינוי זה, ניכר כי בקרב ארגוני צעירים, התחזקה התפיסה כי יש לעסוק בתחום התעסוקה באופן מקצועי יותר.

⁶³ לצד הקושי לנווט בין מאות ההודעות, יש לזכור גם שמצטרפים חדשים או משתמשים אשר שינו טלפון ולא דאגו לגיבוי, אינם יכולים לראות את ההיסטוריה של ההתכתבויות.

בשלב התחלתי יחסית, המשתתפים בצוות פלפל התחלקו לקבוצות עבודה, לצורך עיסוק בשלוש סוגיות נפרדות. גם היבט זה הוערך מאוד על ידי המשתתפים, שכן הם חשו כי החשיבה המשותפת שלהם תוכל להוביל ליצירת ידע חדש, שבסופו של דבר יוביל לעבודה משותפת סביב סוגיות אזוריות. בעוד שמרואיינים לא היו בטוחים שידע שכזה אכן יוכל להועיל לשינוי, הם נתרמו מאוד מתהליך החשיבה המשותפת, שלדעתם הפרתה אותם. כלל המרואיינים טענו כי מתכונת זו של קבוצות עבודה ושולחנות עגולים היא בעלת פוטנציאל רב, וכי הם ישמחו להשתתף בהם גם בעתיד לאחר סיום המיזם. קבוצות עבודה כאלה הן פרקטיקה שמומלץ לאמץ בתכניות עתידיות המשלבות ארגונים שונים במרחב.

עם זאת, חשוב לציין כי כלל המרואיינים ציינו כי לדעתם קבוצות העבודה לא הובילו לתוצאות ממשיות בשטח, מלבד יוזמות ספורדיות מקומיות. נראה כי התובנות שעלו בצוות פלפל, לא חלחו באופן משמעותי ואחיד לארגונים, בוודאי שלא לרמת המלווים. לעומת הארגונים, ארץעיר אימצו מסקנות מהדיונים ויישמו אותן, תוך הטמעה בארגונים דרך הקשר עם המלווים. מבחינה זו, ניכר כי צוות פלפל בכלל ובאמצעות קבוצות העבודה בפרט, תרם ליוזמה באופן ישיר, גם אם ראשי הארגונים עצמם לא ראו בו כפורום אופרטיבי.

למרות הערכתם הרבה לפורום זה, ורצונם להמשיך לפעול בקבוצות עבודה משותפות, המרואיינים טענו כי ללא גוף מתכלל חיצוני, המשתתפים אולי ייקחו חלק בפורומים אחרים, אך לא ישקיעו בשימור הפורום הקיים. בעוד שהוסכם כי זרוע התעסוקה, בשיתוף עם ארץ עיר ימשיכו לתמוך בפורום, מהראיונות עולה כי לא סביר כי לאחר סיום תמיכה זו, הפורום ימשיך להתקיים ללא תמיכה של גוף חיצוני. בעוד שמשתתפים בוודדים מכלל הארגונים השותפים הביעו נכונות מסוימת להיות חלק ממנהלת משותפת עצמאית של ארגונים שותפים ליוזמה (בעיקר כדי לקדם המשך תמיכה ממשלתית בתכנית המשך לעובדים ביחד), וחלקם אף הביעו נכונות להקצות לכך משאבים, רוב המשתתפים הסתייגו מכך.⁶⁴ עם זאת, בשל הצורך מהשטח, וההערכה לפורום המשותף, ניכר כי גוף חיצוני שירצה בכך, יוכל לחדש בקלות את הפעילות הנ"ל. המשתתפים ציינו זאת הן בראיונות והן בשיחות בניהם. בעתיד חשוב להכליל המשך תמיכה של גופים חיצוניים בפורומים דומים.

מעבר לתרומה של הפורום המשותף לראשי הארגונים, ניכר כי המיזם תרם ישירות לפעילות הארגונים השותפים. ראשית, נעשתה תרומה משמעותית למלווי הצעירים (ראו פרק 6), שהינם חלק אינטגרלי מהארגונים. השילוב של מימון⁶⁵ המלווה והכשרתו נתפס כאפקטיבי ביותר. ארגוני צעירים למשל, למדו על ליווי תעסוקתי, ובשלבם מתקדמים של המיזם עושים זאת באופן מקצועי. מרכזי צעירים למדו טוב יותר כיצד ללוות צעירים חלשים יותר. הציטוט הבא משקף תחושה זו:

"בלי עובדים ביחד לא הייתי יכול לממן משרת מלווה לצעירים, ובטח שלא בכזה היקף. כשהמלווה הראשונה הגיעה, היא לא ידעה כמעט כלום על תעסוקה, ואת הידע שלה היא קיבלה מאיתנו, אבל גם הרבה מאוד מעובדים ביחד. ככה גם עם שאר המלווים שלנו. בלי המימון הזה, אני לא יודע אם היינו מצטרפים למיזם".

יש לחזור ולציין כי בעובדים ביחד היו ארגונים שתחום התעסוקה כמעט ולא היה קיים בהם לפני היוזמה. לאחר שנים של מימון מלווים והדרכות בנושא, ראשי אותם ארגונים הרגישו כי הם זכו להכיר תחום חדש שביכולתם לעסוק בו. הציטוטים הבאים משקפים זאת:

⁶⁴ ישנן יוזמות להשקעה בלובי אל מול משרדי ממשלה וגורמים נוספים, במטרה להזרים כסף ומשאבים לארגונים באמצעות תכניות עתידיות. בנוסף, בימים אלה מוקם פורום ארצי בנושא של תעסוקת צעירים ביוזמת קרנות גנדיר וביחד, בו סביר להניח שישתתפו חלק מהארגונים השותפים לעובדים ביחד.

⁶⁵ בחלק מהארגונים משרות מלווי הצעירים מומנו על ידי המיזם (ראו חוברת הידע של המיזם).

"כמעט ולא התעסקנו עם תעסוקה לפני עובדים ביחד. היתה מעט פעילות ומעט קשרים. היום אנחנו מכירים את כל הארגונים החשובים בדרום ש[ועלים בתחום, למדנו איך הם עובדים, למדנו איך להעסיק מלווים תעסוקתיים, ויש לנו פעילות בנושא. אני מאוד מקווה שגם נוכל להמשיך עם זה בעתיד."

"בזכות זה שעשינו ליווי תעסוקתי במסגרת היוזמה [עובדים ביחד], קיבלנו תקן מהעירייה לרכזת תעסוקה במשרה מלאה בשביל עולים חדשים. זה כנראה לא היה קורה ללא היוזמה".

תרומה נוספת ראשי הארגונים רואים בעובדים ביחד היא היות המיזם מקור חשוב לנגישות למלגות, קורסים ושוברים. לאחר ההיבט של מימון המלווה, רוב המרואיינים ציינו היבט זה כתרומה משמעותית של עובדים ביחד. במיוחד ציינו היבטים של שוברים לצעירים בסיכון, שהיו חסרים בעיקר למרכזי צעירים ולארגוני תעסוקה. עם זאת, הארגונים ציינו כי היה רצוי לספק שירותים אלה למספר רב בהרבה של צעירים (ראו פרק 4). בנוסף, מספר ארגונים ציינו כי ככל שהיוזמה התקדמה, כך הם נחשפו יותר למשאבים שהמדינה מציעה, כתוצאה מפעילות עובדים ביחד.

עוד תרומה של עובדים ביחד לרמת הארגון, היא יכולת הארגונים לספק ליווי מגוון יותר כחלק מתהליך הוליסטי. בפרק 4 דובר כל כך שרוב הצעירים בעובדים ביחד לא זכו לקבל מגוון שירותים. אולם, היו צעירים אשר כן זכו לכך תודות לעובדים ביחד. משום שככל שצעירים קיבלו יותר שירותים, כך הם השתלבו יותר בשוק העבודה ונתרמו יותר מהמיזם, הארגונים העריכו את האפשרות לספק תמיכה הוליסטית כזו (גם אם היא מומשה פעמים נדירות יחסית).

לסיום חלק זה, צוות ההערכה נשאל מספר פעמים לאורך היוזמה האם ארגונים היו חלק ממנה רק משום שהם קיבלו מימון, או בשל אידיאולוגיה. לשאלה זו חשוב להוסיף פן נוסף: האם הארגונים ראו בעובדים ביחד מעין בית מדרש מקצועי. שאלות אלה הופנו לראשי הארגונים לאורך הדרך. ראשית, יש לציין שלא כל הארגונים ביוזמה קיבלו מימון ישיר ליווי. כפי שמתואר בחוברת הידע, המדינה אסרה על מימון כפול ליווי לארגונים שכבר מומנו על ידה. גם ארגונים שלא קיבלו מימון כזה, נשארו חלק מהיוזמה, ונהנו משירותים אחרים שניתנו על ידי עובדים ביחד⁶⁶. שירותים אלה אמנם שווים כסף (למשל קורסים, מלגות, ידע למלווים וכו'), אך הם אינם מימון ישיר לארגון. שנית, מהשיחות עם ראשי הארגונים עלתה המחויבות העמוקה לצעירים, ולאידאולוגיה של רצון לשתף פעולה עם יוזמות אזוריות ועם ארגונים נוספים. ניכר כי ההשתתפות בעובדים ביחד היא תוצר של שילוב בין הצורך במשאבים, רצון לקדם שותפויות ומחויבות עמוקה לתמיכה בתושבי הדרום בכלל ובצעירים בפרט. בנוסף, הארגונים העריכו את הידע שהם קיבלו מעובדים ביחד, בעיקר בתחום הידע למלווים, אם כי לא ניתן לומר כי היבט זה לבדו הוא אשר החזיק אותם ביוזמה. רוב המרואיינים ציינו כי ללא משאבים כלל, ולא כל שכן בהיעדר הדרכה למלווים, סביר להניח שהם לא היו לוקחים חלק במיזם זה. הכוונה אינה רק למשאבים כספיים להעסקת מלווים, אלא גם למלגות, וואוצ'רים, ונגישות לשירותים. היבט זה מעלה את השאלה האם ניתן לתכלל ארגונים באופן אזורי ללא משאבים ניכרים שהניתנים ישירות לארגונים. הניסיון מעובדים ביחד יכול ללמד על הקושי שבכך, ועל הצורך במשאבים לארגון מתכלל.

עוד עולה מתשובותיהם של ראשי הארגונים כי סביר להניח כי הדרכה למלווים בלבד, לא היתה מהווה סיבה מספקת להצטרפותם למיזם. היבטים אלה קשורים לכך שבעובדים ביחד לא היו קריטריונים ברורים לקבלת ארגונים ליוזמה ולפיקוח על חובות הארגונים שהחליטו להיות חלק מהיוזמה. כאמור לעיל, בעתיד מומלץ לפתח קריטריונים כאלה, ולהקים מנגנון פיקוח הדוק עליהם.

⁶⁶ מודל התגמול ואופן התגמול היו סוגיות מרכזיות בראיונות עם ראשי ארגונים. חלק ניכר מהם טענו כי מודל התגמול אינו הוגן, ודרושים בו שיפורים משמעותיים. בנוסף, הארגונים מקבלים תקציב עבור שעות הליווי הניתנות, בלא תלות בהשגת יעדי היוזמה. זהו מודל המבוסס תשומות, ולא תוצאות, ולכן אינו יעיל. חוברת הידע מתייחסת להיבט זה בפירוט, ולכן הוחלט שלא לחזור עליו בדו"ח זה. להרחבה בנושא מומלץ לפנות למסך פיתוח הידע.

5.3 תכלול בין ארגונים ויצירת שותפויות

כאמור, היבט התכלול בעובדים ביחד היה מרכזי, והושקעו בו משאבים ניכרים. למעשה, כלל תיאוריית השינוי שפותחה על ידי צוות ההערכה במשותף עם צוות ארץעיר, נשענה על מודלים שונים של תכלול. מודלים אלה נשענו על מסקנות המיפוי של ארץעיר⁶⁷, לפיהן על המיזם להתבסס על מספר סוגים של שיתופי פעולה:

- שיתופי פעולה בין ארגונים לצורך מתן מענה ספציפי חסר והשלמת רצף מענים
- שיתופי פעולה המתבססים על ליווי של ארגון תעסוקה לארגון צעירים
- ליווי של ארגון צעירים המלווה ארגון תעסוקה או מרכז צעירים
- שיתופי פעולה בין ארגונים למעסיקים (ראו פרק 7)

בתיאוריות של השינוי פותחו ציפיות ומדדים בנוגע למודלים אלה, בהתייחס לרמות שיתוף פעולה שונות ושינויים בנוגע לידע, תפיסה והתנהגות של כל אחד משחקני היוזמה השונים (ראו פרק 2). בפועל, המיזם לא פעל באופן מובנה סביב מודלים שונים של שיתופי פעולה, אלא סביב פעילות כללית יותר של יצירת קשרים בין ארגונים וחיבור ביניהם על פי אינטרס ו/או צורך משותף.

כאמור, הצלחה חשובה של עובדים ביחד בתחום התכלול, היתה יצירת קשרים אישיים בין ראשי ארגונים וחיזוקם (וכפי שיתואר בחלק הבא, גם יצירת קשרים בין מלווים). קשרים אלה נתפסו כחשובים וכמשמעותיים על ידי ראשי הארגונים (ראו לעיל). כפי שאחד מהמשתתפים ציין: "בלי עובדים ביחד לא הייתי מכיר יותר מחצי מראשי הארגונים, ובטח שלא הייתי יודע מה בדיוק הם עושים בארגונים שלהם ואיך הם רואים כל מיני סוגיות". הקשרים והאווירה של היעדר תחרות עליה עמל צוות ארץעיר, לווו בשיחות על הצורך ביצירת שיתופי פעולה ובעידוד ישיר ועקיף ליצור אותם. אווירה זו, שנוצרה בעובדים ביחד כתוצאה מהשקעה משמעותית, היא מפתח ליצירת שותפויות. קליין וקופניאן (2004) מבחינים בין שלושה מימדים של שיתוף פעולה, המייצגים שלבים שונים בפיתוח שותפויות:

- א. יצירת קשרים בין ארגונים
- ב. יצירת מרחב לשיתוף פעולה
- ג. יצירת שיתופי פעולה ברמות שונות

עד כה דווח על הצלחה ניכרת של עובדים ביחד להשיג את שתי החוליות הראשונות בשרשרת: יצירת קשרים בין שחקנים ויצירת מרחב בטוח ומזמין לשיתופי פעולה. הצלחה זו הובילה לשלב השלישי. אולם גם את השלב השלישי יש לחלק לרמות שונות של שיתופי פעולה. הרמה הנמוכה ביותר הינה שיתוף בידע (ראו למשל Keast & Mandell, 2008). שיתוף כזה נוצר בהזדמנויות רבות בין ארגונים בעובדים ביחד, בעיקר סביב הזדמנויות שונות לתעסוקת צעירים, תכתובות בקבוצת הוואטסאפ המשותפת בנוגע למשרות פנויות או תכניות לימודים ומלגות, ובמקרים ספורים אפילו להדרכה באמצעות סדנה או מספר פגישות למלווים מארגון אחר. בנוסף, במספר רשויות מקומיות: דימונה, אופקים ונתיבות, התפתחו מעין שולחנות עגולים, המהווים בסיס לחשיבה משותפת. חלק מהם, בתרומה ישירה של עובדים ביחד, וחלקם התקיימו טרם המיזם. באשקלון, שהינה עיר גדולה ובה פורום יישובי משמעותי יותר, נוצר פורום יישובי של מגוון גורמי תעסוקה ומעסיקים. פורום כזה מהווה מודל חשוב ליישובים נוספים. למרות שהחלפת ידע נחשבת לדרגה הנמוכה ביותר של שיתוף, זוהי תוצאה חשובה, שסביר להניח כי לא היתה מתרחשת בהיקף כה נרחב ללא עובדים ביחד. העברת ידע זו, והיכולת של עובדים ביחד לייצר סביבה התומכת בשיתופי פעולה (ראו לעיל), היתה בסיס לקידום רעיונות בנוגע לשיתופי פעולה פוטנציאליים ברמות גבוהות יותר.

הבעיה היתה כי אחוז נמוך מרעיונות אלה אכן התגבש לכדי שיתופי פעולה ושותפויות בינארגוניות. בסיום השותפות, לאחר שלוש שנים של הטמעה, ניתן לספור 15 שותפויות שתפקדו לאורך זמן, ושנעשו בהן פעולות שאינן רק החלפת

⁶⁷ החודשים הראשונים של היוזמה, טרם גיוס הצעירים והארגונים, הוקדשו למיפוי ופיתוח מסמך נלווה שסיכם את תוצאותיו.

ידע. לעובדים ביחד היתה תרומה עצומה לפיתוח השותפויות האלה, כאשר המרחיבים העידו שללא עובדים ביחד, סביר להניח שהן לא היו מתקיימות. רובן תוצאה של זיהוי צורך בארגון אחד, וחיבור של צוות ארץ עם ארגון אחר כדי לתת מענה לאותו הצורך. הטבלה הבאה מציגה את שיתופי הפעולה, ואת התחומים בהם נעשה שיתוף⁶⁸.

תחום שיתוף הפעולה	שיתוף הפעולה
הפניית צעירים בין ארגונים	מרכז הזדמנות נתיבות אופקים זיהה צעירות בקצה הרצף, שאינו יכול לתת מענה מיטבי למצבן, ומפנה אותן לליווי במרכז רותם, המתמחה בצעירות בקצה הרצף.
הפניית צעירים בין ארגונים	למרחב זיהו הזדמנויות של הכשרות וקורסי מיומנויות רכות במעגל החיים והתעסוקה, והפנו לשם צעירים
הפניית צעירים בין ארגונים	המכללה הטכנולוגית איתרה צעירים שנושרים מהלימודים והפנתה אותם לליווי מחודש לבניית מסלול קריירה- צעירים בדואים לעמותת תמר וצעירים יהודים לארגון ידידים.
הפניית צעירים לליווי אישי לפני ואחרי השמה, לצורך השמה אצל מעסיק	כוכבי המדבר הפנו צעירים לחברת באבקום בליווי עלם
הפניית צעירים בין ארגונים	מרכז צעירים דימונה ורשות מקדמת תעסוקה דימונה העבירו ביניהם צעירים
הפניית צעירים בין ארגונים וצירוף לוועדה מחוזית	יתד הפנו צעירים חסרי עורף משפחתי הזקוקים לליווי עוטף, לעמותת למרחב. בנוסף, יתד צירפו לוועדה המחוזית שלהם מספר ארגונים לאחר שהיכור אותם בעובדים ביחד
הפניית צעירים בין ארגונים (נעשה טרם היוזמה)	אחריי הפנו צעירים להשתמש בשירותים של מרכזי הצעירים בערים הרלוונטיות
הפניית צעירים בין ארגונים וביצוע סדנאות	רשות שיקום האסיר הפנו צעירים לליווי עמותת תמר וידידים לפי התאמה. ארגון ידידים הכינו לרשות לשיקום האסיר סדנת הכנה לעולם העבודה, וארגון ותמר העביר לרשות מבחן סדנת עברית וסדנת הכנה לעולם העבודה.
גוף מלווה	ארגון מעגל החיים והתעסוקה ומחלקת קליטה בבאר שבע, הפכו אף הן לגוף המלווה ארגונים אחרים במספר מימדים
הפניית צעירים בין ארגונים	גוונים הפנו צעירים שאינם יכולים לתת להם ליווי למרכז הזדמנות נתיבות אופקים, ולתכנית סטרייב
תכנית משותפת (נעשה טרם היוזמה)	מרכז צעירים אופקים ומרכז הזדמנות מארגנים יחד תכנית בשם נקודת מוצא הכוללת ליווי פרטני וקבוצתי לצעירים
פיתוח משותף	עמותת תמר וידידים פיתחו אבחון המוגש לצעירים בדואים במסגרת עמותת תמר
לימוד שפות	שיתוף פעולה בתחום לימוד השפות היה כאשר אחת מעמותות המיזם הפכה לספק של לימוד עברית לאגודה להתנדבות, כאשר עובדים ביחד שימש כפלטפורמה ליצירת שת"פ זה
הפניית צעירים בין ארגונים	הפניית צעירים על ידי ארגוני המיזם למכללה הטכנולוגית
הכשרה	הכשרה של ארגון גוונים למלווים ממספר ארגונים, כאשר גוונים שימש כספק לשירותים אלה

טבלה 7. שיתופי פעולה בין ארגוני עובדים ביחד.

⁶⁸ כמובן שנעשו גם הכשרות בהתאמה, אולם אלה אינן שותפויות בינארגוניות שנוצרו כתוצאה מהמיזם, אלא הצטרפות לשירות שפותח בעובדים ביחד על ידי ארץעיר, ולכן לא ניתן להחשיב אותם ברשימה זו. עם זאת, חשוב להכיר בהכשרות, בעיקר אלה שפותחו כמודל משולש (ראו פרק 4) כהיבט שראוי לאמץ בתכניות עתידיות הכוללות מספר ארגונים ומעסיקים.

מלבד השותפויות שצוינו לעיל, היו ארגונים שאינם שותפים ביוזמה, אשר הפנו צעירים לארגוני היוזמה.⁶⁹ למשל שרות מבחן, הפנו צעירים יהודים לארגון ידידים וצעירים בדואים לעמותת תמר, או ארגונים כגון הדוירית וילדים בסיכוי אשר הפנו צעירים בודדים לפי צורך ליווי של עמותת למרחב בב"ש. לבסוף, עובדים ביחד הקים שותפות של נציגי שישה ארגונים, שמטרתה היתה לפתח תכנית הכשרה למלווי צעירים.

תוצאה חשובה נוספת של עובדים ביחד היא יצירת קשר טוב יותר בין ארגונים לבין מגוון יוזמות המגזר הציבורי (תכנית השוברים, שירות התעסוקה, אגף הכשרות, יתד, ריאן ועוד). חלק ניכר מהקשר בין ארגונים לבין יוזמות המגזר הציבורי ומכללות ניתן לזקוף לפעילות עובדים ביחד. אולם יש לציין כי מדובר על קשר ברמת שותפות נמוכה, שכן לא נעשה איגום משאבים יעיל בנושא.⁷⁰

במהלך עובדים ביחד היו מקרים של הפניית צעירים בין אחד מארגוני המיזם לתכנית ממשלתית כלשהי.⁷¹ למשל, ניתן לזקוף לזכות עובדים ביחד חלק מהעובדה שעמותת תמר מפנה צעירים לתכנית ריאן. עמותת תמר לא משייכת זאת לעובדים ביחד, אולם מציינים כי התכנית תרמה לכך באופן עקיף. לבסוף, יש לציין גם את שיתופי הפעולה הנקודתיים שנעשים ברמת המלוויים, ולא ברמת הארגונים (ראו פרק 6).

כפי שניתן לראות מהטבלה, חלק ניכר מהשותפויות, שכאמור נוצרו כתוצאה מעבודת התכלול של עובדים ביחד, התמקדו בהפניית צעירים מארגון אחד לארגון אחר. הפניית צעירים בין ארגונים הינה צורך מוכר, ויצירת תהליכים כאלה, במתכונת של רשת שותפויות מסועפת שתכלול עשרות ארגונים, היתה מטרה חשובה במיזם. הפניית צעירים בין ארגונים חשובה משום שישנם הבדלים במענים שארגונים יכולים לספק לצעירים, והפניה בין ארגונים תורמת להנגשת רצף מענים לצעיר ולאגום משאבים. החלפת צעירים בין ארגונים, למעשה מביאה לידי ביטוי את הכוח של המיזם כתכנית מתכללת, בניגוד לאוסף ארגונים המספקים שירותים.⁷² מעבר צעירים בין ארגונים יכול גם לסייע לאזן בין ארגונים המתקשים לתת מענה תחת עומס של פניות, לעומת ארגונים המתקשים דווקא בגיוס צעירים המעוניינים בשירותיהם.

כאמור בפרק 4, ככל שצעירים קיבלו יותר שירותים, כך גבר הסיכוי שלהם להשתלב בשוק התעסוקה, ולכן החשיבות בהפניית צעירים לצורך יצירת רצף מענים לצעיר. בשנתיים הראשונות של המיזם, החלפת צעירים בין ארגונים היתה נדירה, וכמעט ולא התרחשה. מגמת שיפור נראתה בשנה השלישית של המיזם, ותוצריה מובאים בטבלה לעיל. בתקופת הקורונה, בה חלק מהמלוויים היו בחל"ת וארגונים מסוימים נסגרו לגמרי, צעירים הועברו למלווה מארגון אחר (ראו פרק 7). לפעילות זו חשיבות משמעותית לצעירים, אם כי כאן לא מדובר על שותפויות לצורך יצירת רצף מענים, אלא פיתרון של בעיה נקודתית, במטרה להחזיר את הצעירים לארגונם עם החזרה לשגרה. התפתחות חשובה עליה ניתן היה להצביע לקראת סיום המיזם, היא כי לא 100% מהצעירים חזרו למלוויים שלהם לאחר סיום הגל הראשון של משבר הקורונה, וכי מספר צעירים נשארו בליווי שהתאים להם יותר. בתכניות עתידיות רצוי לשים דגש רב יותר על יצירת רצף מענים לצעירים (ראו פרק 4), תוך דגש על מעבר צעירים בין תכניות וארגונים.

בהקשר לכך, כיום ישנם חסמים בירוקרטיים מגוונים ברמת המדינה. אחת הציפיות של השותפים, של הארגונים ושל צוות ארץעיר, היתה שהמדינה (שמימנה חצי מהמיזם) תקדיש מאמצים ניכרים יותר כדי להקל על ארגונים להעביר צעירים בין תכניות מדינה וביניהם, עובדה המקשה גם על העברת צעירים בין ארגונים. ישנו גם תהליך הפוך, הנגרם מחוסר סנכרון בין תכניות מדינה, כאשר נדרשים הליכים בירוקרטיים לצורך העברת צעירים בין ארגונים ובין תכניות,

⁶⁹ הטבלה לעיל מציגה את כלל שיתופי הפעולה הידועים לצוות ההערכה ולארץעיר. ייתכן וכתוצאה מעובדים ביחד נעשו שיתופי פעולה נוספים, שאינם במסגרת 29 ארגוני היוזמה.

⁷⁰ חוברת הידע מספקת מידע בנוגע לאיגום משאבים אזורי.

⁷¹ טבלה 7 מציגה שיתופי פעולה בין ארגונים בעובדים ביחד, שהן בבסיס היוזמה, ללא ציון תכניות ממשלתיות.

⁷² יש לציין דעה הרווחת בקרב חלק מראשי הארגונים, המנוגדת לעמדת המיזם, לפיה לא צריכה להיות כלל העברת צעירים בין ארגונים, שכן כל ארגון ממוקד גיאוגרפית, ומפני שיצירת קשר אישי בין מלווה לבין צעירים יש השפעה משמעותית על הצעיר, ואין לנתק קשר כזה, אלא במקרים חריגים.

גם כאשר אין צורך ממשי בכך בשטח. בעיה מרכזית הקשורה לכך היא היעדר דיווח מארגונים וחוסר סנכרון במערכות מידע. סביבה בה לכל תכנית חובת דיווח שונה ומערכות מידע שונות, מקשה על תיאום וסנכרון אזורי. חוברת הידע מרחיבה על הצורך באיגום משאבים.

הטענה המופנית על ידי מרואיינים מכלל הארגונים ומארץעיר, הינה שלמרות שעובדים ביחד התפתחה מתוך תפיסה בין מיגזרית ובין ארגונית במשרד ראש הממשלה, זרוע העבודה לא אימצה את הגישה המתכללת של היוזמה. בנקודה זו עלינו לציין כי במובנים רבים הציפייה כי בזרוע העבודה יפתרו תסבוכות בירוקרטיות כאלה, כתוצאה ממיזם עובדים ביחד, אינה תמיד מציאותית. בעיות פשוטות בהרבה הקשורות לשיתופי פעולה בינארגוניים ובינמגזריים, אינן נפתרות על ידי תכניות בהן הממשלה מסתמכת על גוף מרכזי אחד (במקרה זה זרוע העבודה). גם בתכניות להן שותפים מספר משרדים בפועל, קשה מאוד לפתור בעיות כאלה. פרק 9 מרחיב על היבטים של פער בין ציפיות גבוהות מאוד מהממשלה במיזם עובדים ביחד, לבין יכולתה בפועל לעמוד בציפיות אלה.

לא ניכר כי היה שיפור בנושאים אלה כתוצאה מעובדים ביחד, וכמו כן לא התפתחו פרקטיקות של איגום משאבים בין תכניות באזור הדרום. זוהי בעיה שלאורך הדרך הקשתה על פעילות התכלול של ארץעיר. כפי שצוין בחוברת הידע של המיזם, חשוב לציין כי ישנו ביקוש רב בשטח למשאבים אותם ניתן היה להעניק לצעירים דרך הארגונים, אילו נעשו פעולות מוצלחות של איגום משאבים.

לבסוף, כדי שצעירים יועברו באופן שוטף בין ארגונים, רצוי לא לסמוך על דה-רגולציה ברמת מדינה. על כן, חשוב לחזק את הקשרים בין הארגונים, ליצור שותפויות ולבנות פרוצדורות ברורות תוך סטנדרטיזציה של תהליך ההפניה וההחלפה של צעירים. חשוב גם להסביר לצעירים את התהליכים, משום שראיונות עימם לאורך המיזם הראו כי צעירים רבים כלל אינם מעוניינים לעבור ארגון, שכן הם נקשרו למלווה באופן אישי, ולא הוסבר להם מלכתחילה על תהליכי מעבר.

באמצעות עבודה מאומצת של ארץעיר, עובדים ביחד חתר להישגים בתחומים של חיבור ארגונים סביב צורך מסוים, מציאת פתרון לבעיות, קידום ההיבט של תחלופת צעירים לצורך יצירת רצף מענים ויצירת קשרים בין ראשי הארגונים. אולם בסופו של דבר, בעובדים ביחד – בניגוד לציפיות – לא נוצרה רשת של שותפויות ברמת שותפות גבוהה בקרב ארגונים. כאמור, ישנו הבדל בין יצירת קשרים ליצירת שותפויות. יצירת קשרים הם תנאי הכרחי אבל לא מספיק ליצירת שותפויות (Kooiman, 1993). לאחר יצירת הקשרים, יש להשקיע באופן מובנה בפיתוח שותפויות ברמות שונות של שיתופי פעולה (Torfing, Peters, Pierre, & Sørensen, 2011). בנוסף, החלפת צעירים בין ארגונים, חשובה ככל שתהיה, מבטאת רמה מסוימת של שיתוף פעולה, אשר מעליה ישנן רמות גבוהות בהרבה. החלפת צעירים אמנם דורשת תיאום, וויתור על אגו ולעיתים – בעיקר באופן עקיף – וויתור על כסף (אם כי בו בזמן מתפנים משאבי זמן לקליטת צעירים אחרים). רמות גבוהות יותר של שיתופי פעולה כוללות תכניות משותפות, תקציב הטמעה משותף ופעילות משותפת, וכן מנגנונים המאפשרים קיימות לאורך זמן, ללא תלות עתידית בעבודתו של גוף מתכלל (Agranoff, 2007). השותפויות המוצגות בטבלה, כאמור, הן ברמה נמוכה יחסית של שיתופי פעולה (השותפות שניתן לסווגה ברמה גבוהה יותר, נעשתה טרם יוזמת עובדים ביחד).

כדי לייצר שותפויות רבות יותר וברמת שותפות גבוהה יותר, ובעיקר שותפויות שיהיו בנות קיימא ולא יסתמכו על התיאום והתיווך המוצלחים שנעשו על ידי ארץעיר, יש צורך בפיתוח שיטתי של שיתופי פעולה. ישנם מספר מודלים ליצירת שותפויות שכאלה. מודלים אלה שמים דגש על מעורבות פעילה של גוף מתכלל ביצירת השותפויות, אך לא בניהולן (ראו למשל 2010 & Sørensen & Agranoff, 2007; McGuire & Agranoff, 2000; Klijin & Koppenjan, 2007; Agranoff, 2007). מודלים אלה מתייחסים לא רק לשותפויות בילטרליות (כפי שנעשה בעובדים ביחד), אלא גם לשותפויות של מספר ארגונים, במטרה לענות על הצורך של יצירת רשתות ותתי רשתות. בבסיס המודלים המדוברים עומד הצורך

לזהות אינטרסים משותפים באמצעות מיפוי ארגוני⁷³ ולהבנות שיתופי פעולה באופן שיטתי על פי נקודות התקדמות ברורות, שלבים מוסכמים מראש והתקדמות לאורך שלבים אלה, תוך יצירת חוקים ברורים, נורמות ודפוסי פעולה פורמאליים ולא פורמאליים. מודלים של שיתופי פעולה שמים דגש רב על רמת ההירארכיה אשר יש להטמיע בכל שותפות, וסוג ההירארכיה המבוקש, סוגי ההתערבות הישירה ורמתם, ובהקשר לזה את אופי ה meta-governance המייצג משילות מורכבת שאינה באמצעות הירארכיה ופרוצדורות, אלא באמצעות מגוון אמצעים אחרים. בסופו של דבר יש להתאים מודלים שונים ואסטרטגיות מגוונות של שותפויות לסוג השותפות המבוקש והארגונים החברים בשותפות.

מימד זה של תכלול משוכלל בהרבה מהאופן בו נעשו שותפויות בעובדים ביחד. זהו תהליך מורכב וארוך טווח, אם כי רלוונטי למסגרת הזמן המתוכננת של עובדים ביחד. בעתיד, במיזמים אשר שמים דגש על תכלול, ניתן לשקול להוסיף איש מקצוע המתמחה בנושא, משום שסביר להניח שרוב ארגוני המגזר שלישי, גם אם יהיו מעולים בתחומם ובעלי קשרים רבים (כגון ארץעיר), לא יכירו מודלים של יצירת שותפויות מערכתיות. דגש על קשר פרסונאלי בין עובדי ארגונים ומנהליהם, ועל מענה על צרכים קונקרטיים, לא יוביל מעצמו למספר רב של שותפויות ברמות גבוהות יותר וברמה המערכתית. זהו גם המצב המתואר בנוגע למעסיקים בפרק 8, בו פעילויות מוצלחות של תיאום ותיווך יצרו מעין "כלוב זהב", שיתר את הצורך בשותפויות בנות קיימא ברמות גבוהות יותר.

לסיכום, ארץעיר עשו עבודה טובה מאוד בכל הקשור ליצירת קשרים בין ארגונים, הבנת הצורך בשיתוף פעולה, יצירת כר פורה לשיתופי פעולה, אווירה של היעדר תחרותיות, קידום הנושא של החלפת צעירים בין הארגונים ואף קידום מספר שותפויות בנושאים אחרים. כל אחת מאלה, היא תוצאה חשובה בפני עצמה. ההיבט של שיתופי פעולה מערכתיים ובני קיימא ברמת שותפות גבוהה, במתכונת של רשת (ותתי רשתות) בין ארגונים, לא צלח. גם ראשי הארגונים שהתראינו במסגרת ההערכה, טענו כי הם מרוצים מתהליך התכלול של ארץעיר ומעריכים אותו, אם כי הם מאוכזבים מהעובדה שבסופו של דבר לא נוצרה רשת של שיתופי פעולה.

לאורך השנים, החל מתחילת המיזם, עלה הצורך לעבוד על פי שיטות סדורות בכל הנוגע לשיתופי פעולה, גם בקשר לארגונים וגם בקשר למעסיקים (ראו פרק 8). אולם היבטים של שיתופי פעולה בני קיימא ופעילות בהתאם לשיטות סדורות לקו בחסר לאורך המיזם. לתכניות עתידיות בתחום, מומלץ לעסוק באופן שיטתי בנושא של קיימות בכלל ובנושא של שיתופי פעולה בני קיימא בפרט. למימוש מטרה זו יש להכין תכניות עבודה מסודרות, וכמובן מדידה והערכה של תכניות אלה. קיימות בשותפויות אינה מתרחשת מעצמה, ובהיעדר השקעה בשלבים מוקדמים של הפרויקט במימד זה, סביר להניח שבשלביו האחרונים נסיונות ליצירה שלה לא יצלחו.

לצד הדגשים לעיל, יש להתאים את הנושא התקציבי למיזם המבוסס תכלול. באופן טבעי, ככל שיינתנו יותר תקציבים לשותפויות (לרוב על חשבון תקציב עצמאי לכל ארגון), כך יהיה קל יותר ליצור אותן. במיזם השם דגש על תכלול ושותפויות, כגון עובדים ביחד, ראוי לשקול מודל תקציבי אחר. סביר להניח שמודל תקצוב זה יתבסס על תוצרי שותפויות ותוצאותיהן, ולא על תשומות כפי שנעשה בעובדים ביחד (ראו פרק 10).

לסיום פרק זה, הנקודות שנסקרו לעיל מעלות מספר שאלות הרלוונטיות לתכניות תעסוקה עתידיות במודל מתכלל, שחשוב לספק להן תשובות טרם תחילת התכנית:

1. האם התכנית מהווה גורם מתקצב בלבד עבור ארגונים כדי לאפשר להם להציע שירותים נוספים למשתתפים, או שהתכנית מבקשת גם ליצור רשת של קשרים בין ארגונים לצורך יצירת רצף מענים לתעסוקה ותחומים נוספים?
2. כיצד התכלול יצליח לעבור מיצירת קשרים ליצירת שותפויות?
3. כיצד התכלול עתיד ליצור שותפויות בנות קיימא בפועל?

⁷³ לרוב, לארגונים השותפים יהיה נושא משותף בו הם מתמחים ושניתן לקדם סביבו שיתוף פעולה, או ארגונים הקרובים גיאוגרפית זה לזה. אולם המיפוי הארגוני מעמיק יותר, ומעבר לצרכים מתייחס לתרבות ארגונית, סוג ארגון, מבנה ארגוני, משאבים ועוד.

4. על פי אילו מודלים התכלול יפעל כדי ליצור שותפויות באופן מובנה ולאורך זמן? בהיעדר מודלים מובנים, כיצד התכלול יתמוך בבניית שותפויות שאינן מבוססות על אינטרסים ספציפיים אד-הוק?
5. כיצד ניתן לשלב רשויות מקומיות⁷⁴ במודל התכלול? בעובדים ביחד התכלול נשען על ארגונים ומעסיקים, אולם לרשויות מקומיות חשיבות גדולה למאמצי תכלול ולהטמעת תכניות תעסוקה. בתחילת הדרך נעשו מאמצים להכניס ראשי רשויות, היבט מורכב ביותר שלא צלח. בעתיד חשוב לבחון מודלים נוספים לשילוב רשויות מקומיות.

⁷⁴ מרכזי צעירים, למרות היותם תחת הרשות המקומית, אינן נחשבים כחלק מהרשות. ברשויות רבות כלל לא מודעים לעובדה שמרכז הצעירים עסק בליווי תעסוקתי תחת עובדים ביחד

פרק 6: מלווי צעירים

פרקים 3 ו-4 בדוח זה התמקדו במאפייני הצעירים שקיבלו שירותים מהמיזם ובתרומתו להיבטים הקשורים בתעסוקה, מנקודת מבטם של הצעירים. הפרק החמישי תיאר את נקודת המבט של הארגונים, הן כנותני השירותים במיזם, והן כמי שנתרמו ממנו, בידע ובמשאבים. פרק זה מציע נקודת מבט המצויה בממשק בין הארגונים לצעירים - המלווים. במיזם עובדים ביחד המלווים הם אלו שמצויים בקשר בלתי אמצעי עם הגוף המתכלל, עם הארגונים, ועם הצעירים, ולעיתים אף עם מעסיקים. הפרק מבוסס על מידע כמותני משלושה סבבי שאלונים⁷⁵ ומידע איכותני שהתקבל הן מראיונות שנערכו באופן עיתי עם מלווים, והן מתצפיות על הכשרות המלווים. סה"כ בוצעו 34 ראיונות עם מלווים במסגרת 5 סבבי ראיונות לאורך תקופת המיזם.

6.1 מאפייני המלווים

כאמור בפרק 5, המלווים שהשתלבו בעובדים ביחד גויסו על ידי הארגונים השותפים. כפי שהארגונים מגוונים במוקד העיסוק שלהם, כך היו גם הבדלים ברקע ובניסיון של המלווים השונים. חלק מהמלווים עסקו בליווי תעסוקתי או בליווי צעירים גם לפני המיזם, במסגרת הארגון או במסגרות אחרות. אחרים גויסו במיוחד - בראשית המיזם או במהלכו. חלק מהמלווים הם בעלי רקע מיוחד בתחום התעסוקה, ואחרים התנסו בעבודה עם צעירים, ובפרט עם צעירים בסיכון, אך לא בדגש על הפן התעסוקתי.

בכל שלב במיזם פעלו בה בין עשרים לארבעים מלווים. הרכב הארגונים מהם הגיעו המלווים השתנה לאורך המיזם, הן בשל שינויים בהרכב הארגונים במיזם, כאמור בפרק 5, והן בשל תחלופת מלווים בתוך הארגונים. בתחילת המיזם מחצית המלווים היו מארגוני צעירים, כרבע מארגוני תעסוקה ורבע נוסף ממרכזי צעירים. לקראת סיום המיזם, צעירים מארגוני צעירים היוו חלק גדול יותר, שליש עד מחצית מהמלווים. באופן כללי, התרחשה תחלופה ניכרת, כאשר בשליש מהמלווים נותרו במיזם מתחילתו, וכשני שלישים נוספים התחלפו לאורך זמן, במיוחד בסוף השנה השנייה.

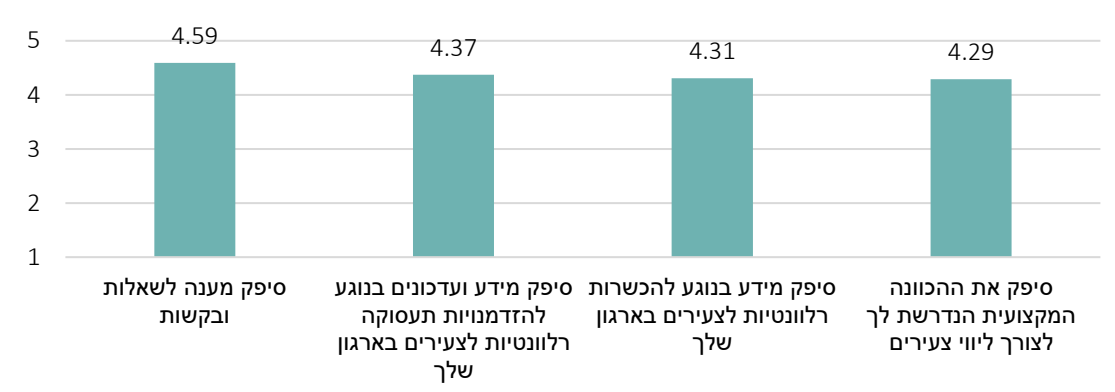
מרבית ממלווי הצעירים לאורך המיזם היו נשים, כאשר גברים היוו בין 10% ל 20% בלבד (תלוי בתקופה) מהמלווים. הגיל הממוצע של מלווים הוא כ-37⁷⁶. למרבית המלווים היתה הכשרה כעובדים סוציאליים, ולאחרים רקע או ניסיון פורמאליים פחות, דוגמת אימון, הנחיית קבוצות או עבודה טיפולית או עבודת רווחה אחרת. אחרים מגיעים מרקע של הדרכת נוער וצעירים, למשל, בתנועות נוער ובפנימיות. חלק גדול מהמלווים לא עבדו במשרה מלאה במיזם. הם הקדישו לליווי צעירים ביוזמה מספר ימים בשבוע, ובזמן הנותר חלקם מילאו תפקידים אחרים באותו ארגון (קשרי מעסיקים, ייעוץ לימודי, ליווי מחוץ למיזם). אחרים למדו או עבדו, כשכירים או עצמאיים, בתחומי רווחה, חינוך ותעסוקה. כמו כן, היה שוני בין מלווים במספר הצעירים שהם ליוו. בעוד שהיו מלווים עם עשרות רבות של צעירים, אחרים ליוו מספר מועט של צעירים.

⁷⁵ הסבב השלישי נערך בתקופת מגבלות הקורונה, ולהערכתנו יש לכך השפעה על התוצאות. עם זאת, כאשר ישנה ירידה בדירוג של היבטים מסוימים של התכנית (למשל, תרומת ההכשרה ליכולתם של המלווים להצביע על הזדמנויות תעסוקה) חשוב לציין כי העיתוי אמנם השפיע, אך לא היה גורם משפיע יחיד - שכן לצידו התקיימה תחלופה משמעותית של מלווים ותיקים יותר במלווים חדשים בסוף השנה השנייה.

⁷⁶ גיל המלווים חושב בנקודת זמן מסוימת בשנה השנייה, בהסתמך על מידע משאלון שהשיבו עליו מרבית המלווים באותה עת. גיל המלווים נע בין 27 ל-46, כאשר הגיל הממוצע היה 37.25.

6.2 תרומת עובדים ביחד למלווים ולארגוניהם בידע, כישורים ומשאבים

ככלל, המלווים היו מרוצים מעובדים ביחד כמיזם, ומתרומתו להם ולארגון שלהם. המלווים, שחלקם, כאמור, קיבלו את משרתם תודות לעובדים ביחד, תמכו באופן טבעי בהארכת המיזם ובהרחבתו לצעירים נוספים. היבט בולט של ההערכה שרוכשים המלווים למיזם הוא יחסם החיובי לצוות ארץעיר ולקשר שנוצר עימו. מלווים רבים הרגישו כי הצוות מקצועי, משקיע רבות במיזם ובמלווים, והצליח ליצור קשר מקצועי ואישי טוב עימם. לאורך המיזם, כלל המלווים ציינו כי צוות ארץעיר הצליח להקדיש את הזמן הראוי לכל אחד מהמלווים, ובכך לתרום לעבודתם ולתמוך בהם⁷⁷. בנוסף, הציונים שניתנו לצוות ארץעיר ולתרומתו היו כולם גבוהים, בין 4.29 ל-4.59, ועלו על הניקוד שהעניקו המלווים לכל היבט אחר של המיזם עליו נשאלו.



תרשים 19. דירוגי המלווים להכוונה, קבלת מידע ומענה מארץעיר.

הכלים המרכזיים דרכם הועבר ידע בין ארץעיר למלווים ובין המלווים לבין עמיתיהם היו הכשרת המלווים, קשר ישיר עם ארץעיר, ותכנים ושאלות שנשלחו לקבוצת הוואטסאפ ולתפוצת המלווים במייל. הכשרת המלווים התקיימה אחת לחודשיים או אחת לרבעון, כללה בדרך כלל מלווה אחד מכל ארגון במיזם, ולרוב נכחו בה בין 15 ל-25 מלווים. מתחילת המיזם ועד ראשית 2020 ההכשרות התקיימו בבאר שבע, ובהמשך הן התקיימו באופן מקוון באמצעות Zoom. ההכשרות לרוב כללו עדכונים על הנעשה במיזם, פעילות למטרת היכרות בין מלווים מארגונים שונים, הרצאה בנושא רחבי (השפעת מגדר, מסלולי ליווי, ניהול זמן, ליווי לאחר השמה), היכרות עם גופים רלוונטיים להזדמנויות עבור הצעירים (מעסיקים ותוכניות הכשרה, גופים ממשלתיים) ולמידת עמיתים. הכשרות מקוונות היו קצרות ותכופות יותר. בכל הכשרה היו גם מלווים ותיקים וגם חדשים, שכן גם בהכשרות הראשונות היו מלווים שעבדו בתפקיד זה עוד טרם המיזם.

מרבית המלווים, כ-60%, חשו כי ההכשרות מתאימות גם למלווים ותיקים, וכ-40% סברו כי הן מתאימות יותר לאנשים שצברו מעט ותק בליווי⁷⁸. לאור התחלופה התכופה יחסית של מלווים, תוכניות המקיימות הכשרות בליווי תעסוקתי יוכלו לשפר את תרומת ההכשרה עבור מלווים ותיקים אם באופן עיתי תתקיים הכשרה למלווים חדשים לצורך "יישור קו"⁷⁹. כך ניתן יהיה לוודא כי התכנים הבסיסיים ביותר והמושגים התיאורטיים, מועברים למלווים חדשים, בעוד שמלווים ותיקים אינם חווים את ההכשרה כבזבוז זמן. זאת, לצד היתרון של למידת עמיתים בעלי ניסיון מגוון יותר במרבית ההכשרות.

⁷⁷ בהמשך הפרק, בתת הפרק העוסק בתרומה לידע וכישורים, ישנו פירוט אודות תחומי הידע וההכוונה שקיבלו המלווים מצוות ארץעיר.

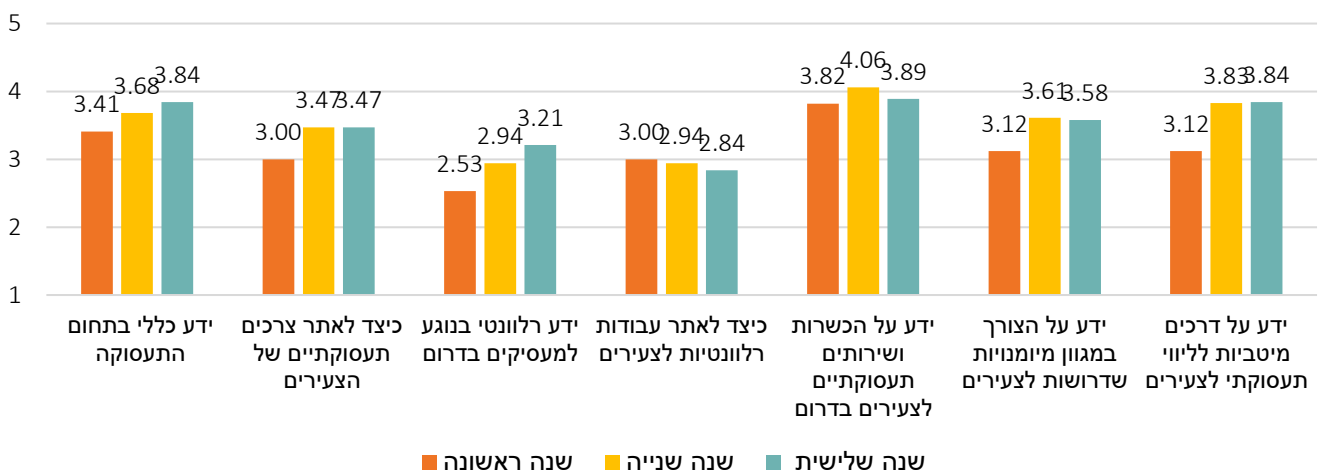
⁷⁸ לא נמצאו הבדלים מובהקים בין שלוש השנים בשאלה זו- 60% הוא ייצוג של ממוצע הנע בין 57.9 ל-63.2 אחוזים, ו-40% הוא ייצוג של ממוצע הנע בין 36.8% ל-42.1%.

⁷⁹ בעובדים ביחד, מלווים מארגוני צעירים שהיו חסרים ידע תעסוקתי נשלחו כולם לקורס הבסיסי של ג'וינט תבת לאימון וליווי. בנוסף, גם הולמדות הדיגיטליות, שיצאו לאויר לקראת סוף היוזמה, משמשות יישור קו בנושאים שונים.

רוב המלווים (74%) הסכימו שההכשרות היו פרקטיות ולא רק תיאורטיות. מלווה שעוסקת בתחום התעסוקה מזה תשע שנים ציינה שההכשרות יוצרות הבדל משמעותי עבורה ברמה הפרקטית:

" לא הייתי נחשפת לדברים אלמלא זה [ההכשרה] - הרבה דלתות נפתחות. כאשר ארץעיר אומרות "אני אבדוק", יש תשובות, יש למי לפנות, הן חוזרות אלי ואני אל צעירים. היה לי צעיר שרצה לבדוק אפשרות ללמוד חקלאות. חזרתי אליו והסברתי לו איזה מלגות זמינות, כמה עולה, איך אפשר לעזור. אחת החוויות המשמעותיות היא חשיפה לקורסים, הכשרות ומימון. הכשרות מלווים היו משמעותיות- גם לדבר על מה שאני עושה. זה לא רק ברמה של ידע חדש, זו מסגרת של איך לעבוד. בעיקר עם הבדואים אני נעזרת בהתייעצויות קטנות, בנטוורקינג של עובדים ביחד".

ככלל, המלווים שהשתתפו בהכשרות העריכו אותן כתורמות לידע שלהם כמלווים ברמה בינונית, אך הציונים שהעניקו לתרומת ההכשרות בנושאים השונים אינם אחידים, כפי שמוצג בתרשים 20 להלן. הנושא שזכה להערכה הגבוהה ביותר היה ידע אודות הכשרות ושירותים תעסוקתיים לצעירים בדרום, אשר דורג בעקביות בציונים גבוהים או בינוניים-גבוהים, אשר נעו בין 3.82 בשנה הראשונה ל-3.89 בשנה השלישית. תרומת ההכשרות לתחום זה הושפעה הן מתכנים אלה, שנושאים הקשורים בהם הועברו באופן מפורש בכל מפגשי ההכשרה, והן מהמפגש בין המלווים לבין עצמם. נושא נוסף שבלט בדירוג בינוני-גבוה היה ידע אודות דרכים מיטביות לליווי תעסוקתי לצעירים, נושא בו חל שיפור מובהק בין דירוג נמוך בשנה הראשונה, לדירוג בינוני-גבוה בשנה השנייה והשלישית. בכל הנושאים חל שיפור בדירוג שניתן לתרומת ההכשרות לידע בין השנה הראשונה לשנייה, ולרוב היו שיפור או שימור גם בין השנה השנייה לשלישית. זאת, למעט ידע על איתור עבודות רלוונטיות לצעירים, אשר ציונו נותר נמוך למדי ברמה של 3 ומטה. הנושא אשר זכה לדירוג הנמוך ביותר היה איתור מעסיקים. למרות עלייה בדירוג מ-2.53 בשנה הראשונה ל-3.21 בשנה השלישית, נושא המעסיקים עלה כפער ידע אצל המלווים לאורך תקופת המיזם. המלווים העידו כי הרגישו שנושא זה אכן זכה ליותר תשומת לב בשלבים מאוחרים יותר של המיזם, אך לא באופן מספק.

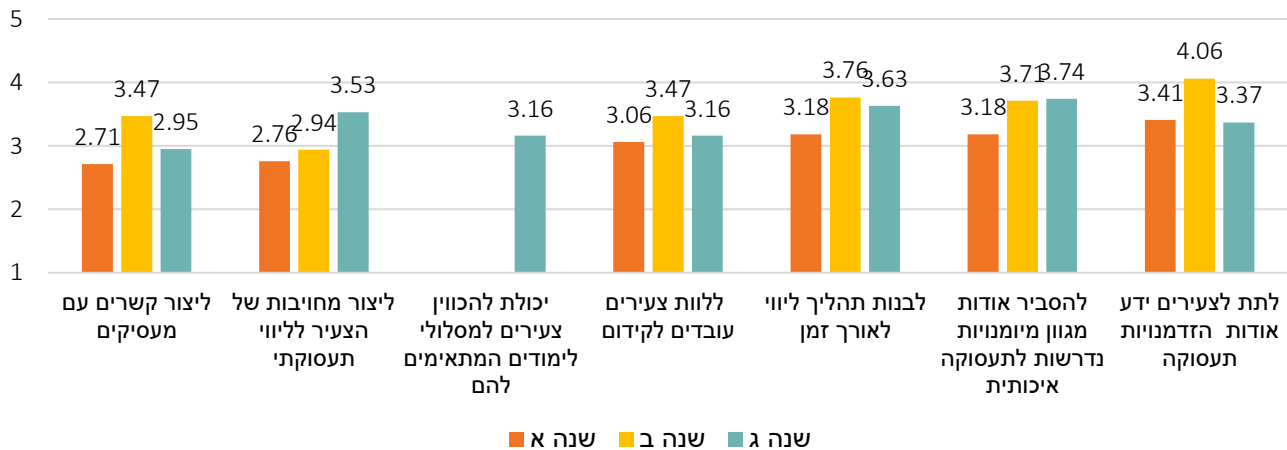


תרשים 20. תרומת הכשרות המלווים לידע.

תרשים 21 מציג את דירוגי המלווים בנוגע לתרומת ההכשרות בעובדים ביחד ליכולותיהם. בבדיקה נמצא כי ישנו קשר חזק ומובהק בין המידה בה הרגישו המלווים כי הכשרות תרמו לידע שלהם, לבין המידה בה הכשרות תרמו ליכולותיהם. בהתאם - בשני ההיבטים, ידע ויכולת, היה ידע אודות הכשרות תעסוקתיות בדרום, ואי לכך היכולת להעביר אותו לצעירים, הנושא שזכה לציונים הגבוהים ביותר. ביחס ליכולת להעביר ידע אודות הכשרות בדרום, להם זכאים הצעירים, ניכרת ירידה בין השנה השנייה (4.35) לשנה השלישית (3.68). להערכתנו הציון הנמוך יותר באופן מובהק בשנה השלישית בסעיף זה ובסעיף היכולת להפנות להזדמנויות תעסוקתיות, קשורים לעיתוי העברת השאלון בשנה השלישית- בשפל תעסוקתי הקשור במגבלות וירוס הקורונה, בעקבותיהן מתקיימות פחות הכשרות וישנן פחות

הזדמנויות תעסוקתיות. הנושא שזכה לציונים הנמוכים ביותר באשר לתרומה של ההכשרות ליכולת, הוא אותו נושא שזכה לציונים הנמוכים ביותר ביחס לרכישת ידע: היכולת ליצור קשרים עם מעסיקים.

יש לציין כי בשנה האחרונה, ללא קשר למשבר הקורונה, דיווחו כשליש מהמלווים על כך שלמרות שיש צעירים רבים המבקשים את עזרתם, עדיין אין להם הרבה מה להציע בתחום הליווי. חלקם ענו כך כי הם מלווים חדשים שהצטרפו למיזם והמסוגלות שלהם נמוכה יותר מזו של מלווים ותיקים.



תרשים 20. תרומת ההכשרות ליכולות המלווים.

המלווים חשו כי קיבלו פחות כלים בנושא הקשרים עם מעסיקים והרגישו פחות בטוחים בעצמם בתחום זה. זאת לא רק במסגרת הכשרת המלווים אלא באופן כללי. מלווים רבים הזכירו את הצורך בקשרים עם מעסיקים כנקודה לשיפור במיזם, אך מעטים הצליחו לשלב נושא זה בשגרת העבודה שלהם. בלטה בהצלחתם בכך ארגונים שיש להם מלווה או גורם אחר האחראי על קשרי מעסיקים, דוגמת מרכזי הצעירים בדימונה ובקריית גת. מלווים רבים נעזרו בעמיתיהם ובארץ עיר לאיתור מעסיקים מתאימים, אך הם גם ציינו כי התאכזבו מכך שהמיזם לא הצליח ליצור מאגר משרות⁸⁰ והכשרות גדול יותר כתוצאה מקשרים עם מעסיקים. מלווה בארגון צעירים התייחס לכך באומרו: "יש 5-6 [מעסיקים והכשרות בהתאמה] כמו נירלטה, בבקום או מוסכים, אבל חשבתי שיהיה מאגר גדול יותר". דווקא בתקופת הקורונה נעשה מאמץ ממוקד בתחום זה, והן קבוצת הואטסאפ הקיימת והן קבוצות טלגרם שנפתחו, כללו משרות וקורסי הכשרה בליווי מעסיקים שיכולים להתאים לצעירים. בקבוצת הואטסאפ פורסמו לא רק משרות בהתבסס על קשר ישיר עם מעסיקים, אלא גם יוזמות תיווך המרכזות משרות ומעסיקים ממקורות אחרים.

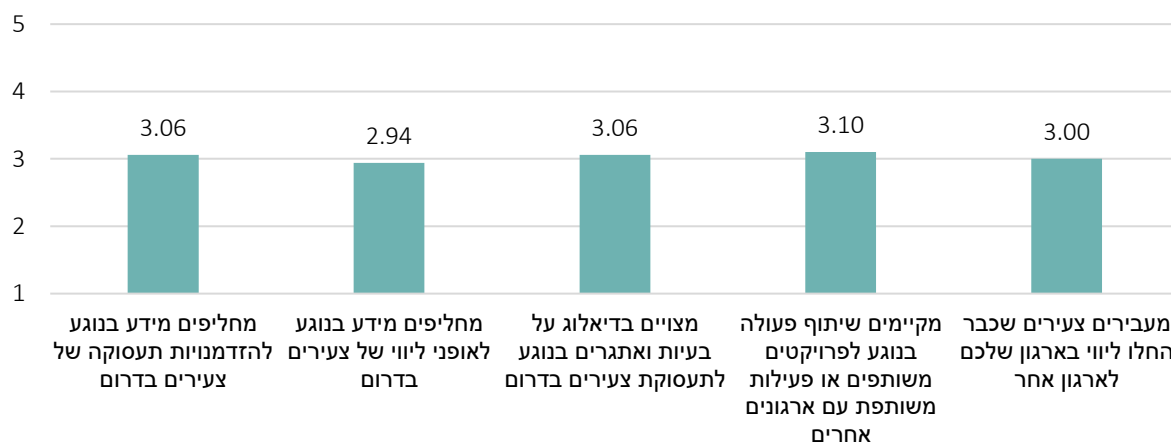
עקב התפתחות ההבנה אודות חשיבות הלימודים לצעירים במיזם, עליה פורט בפרק 3, נשאלו המלווים בשנה השלישית בלבד, אודות יכולתם, בעקבות ההכשרות, להכווין צעירים ללימודים. דווחה רמה בינונית-נמוכה של תרומה, 3.16 בלבד. רמה דומה של 3.16 נרשמה גם ביחס לתרומת ההכשרות ליכולת ההכוונה של צעירים עובדים להשיג קידום במקום עבודתם.

נוסף על הידע והתמיכה שקיבלו המלווים מארץ עיר, והידע שהם קיבלו אחד מהשני, הם הצביעו על תרומה של היוזמה לארגוניהם באופן כללי. מעבר להיבט הכספי, אשר נידון בפרק 5, הזכירו המלווים גם את הנגישות למשאבים אשר לא עמדו לרשותם בעבר, דוגמת מכסות לשוברים, מלגות ואבחונים תעסוקתיים.

⁸⁰ בשנה הראשונה של המיזם נבחנה האפשרות לייצר מאגר משרות, אולם ההבנה שמאגרי משרות כאלה כבר קיימים בשטח, ועלויותיהן הגבוהות, הובילו להחלטה שלא להמשיך לפיתוח מאגר שכזה.

כאמור, אחד ההיבטים שזכה להערכה המשמעותית ביותר מצד המלווים היה שיתוף הפעולה עם ארץעיר, ולצידו ציונו לטובה גם שיתופי פעולה בין מלווים לבין עצמם. שיתופי פעולה בולטים שהוזכרו היו קבוצת הוואטסאפ, מידע שהועבר במייל ומידע שהחליפו ביניהם מלווים ישירות.

מרבית המלווים לא הכירו זה את זה טרם המיזם, ולא הכירו את פעילויות הארגונים השותפים בעובדים ביחד ואת סוגי האוכלוסיות עימן הם עובדים. המפגשים החוזרים ונשנים יצרו קשרים אישיים טובים בין המלווים. עדות להתפתחות הקשרים ניתן לראות בעלייה בציון שניתן להיבט זה של ההכשרות - בעוד בשנה הראשונה צוין כי הכשרות תרמו לפיתוח קשרים עם מלווים צעירים במידה בינונית (3.44), בשנה השנייה והשלישית הופיעו ציונים גבוהים (3.88 ו-4 בהתאמה). עם זאת, מרבית המלווים (61%) לא היו מרוצים מרמת הקשרים שיש להם עם ארגונים אחרים והיו רוצים יותר שיתופי פעולה. ניתן לראות זאת גם בכך שסוגים שונים של שיתופי פעולה עם מלווים זכו לציונים נמוכים או בינוניים בלבד, וניכר כי המלווים לא מיצו את האפשרות לשיתוף פעולה ביניהם (ראו תרשים 21).



תרשים 21. המידה בה ננקטה פעילות משותפת עם ארגונים אחרים במיזם.

המלווים דיווחו כי הם התייעצו זה עם זה בשאלות ספציפיות אודות הזדמנויות תעסוקה (3.06), וכן החליפו מידע ביחס לאופני ליווי (2.94), למשל תדרכו זה את זה כיצד לבצע הליך מסוים, דוגמת הגשת בקשה למלגה מסוימת או הרשמה לקורס - הליך בו מלווה אחרת כבר התנסתה. מלווי הצעירים שיתפו זה את זה בידע וכן היוו מקור לתמיכה ביחס לבעיות ואתגרים, אך במידה בינונית-נמוכה בלבד (3.06). היבט נוסף של שיתוף הפעולה היה האפשרות לגייס צעירים נוספים ליוזמות שהמלווים יצרו או קידמו, דוגמת הכשרה מקוונת לצעירים לצורך שיפור מיומנויות מחשב, או יוזמות שהמלווים נתקלו בהן, דוגמת תכנית הכשרה וקידום לצעירות ללא עורף משפחתי או הכשרה בתחום הנדל"ן. היבט זה קיבל את הציון הגבוה ביותר, אך כאמור - זו עדיין רמה בינונית-נמוכה (3.1). מלווה בארגון תעסוקה ציינה כי:

"כל דבר שכתבו בקבוצה - למדתי מזה. בהשתלמויות המלווים שומעים מה מלווים אחרים עושים. בקבוצה ובהכשרות אפשר לגייס להכשרה או קורס שאני מארגנת. בזכות המיזם אנשים יודעים מה אני עושה ואני יודעת מה הם עושים - בזכות זה נתתי הפניה לארגונים אחרים".

6.3 תהליך הליווי ותרומתו לצעירים

ליווי בעובדים ביחד כלל עשר פגישות ליווי לפני השמה ושמונה פגישות לאחר השמה, כאשר התחלה של התהליך בפגישת Intake. כל המלווים הכירו את הרעיון של שיחה ראשונה כ-INTAKE, כלומר, בירור מידע להתרשמות הצעיר מהאפשרויות והמלווה מהצעיר, תיאום ציפיות ואיסוף מידע. עם זאת, לא כל המלווים הכירו את המושג של "ליווי לאחר השמה" ולא כולם השתמשו בכלי זה. חלק מהמלווים עשו זאת בפועל מבלי לדווח על כך, ואחרים לא ידעו מלכתחילה

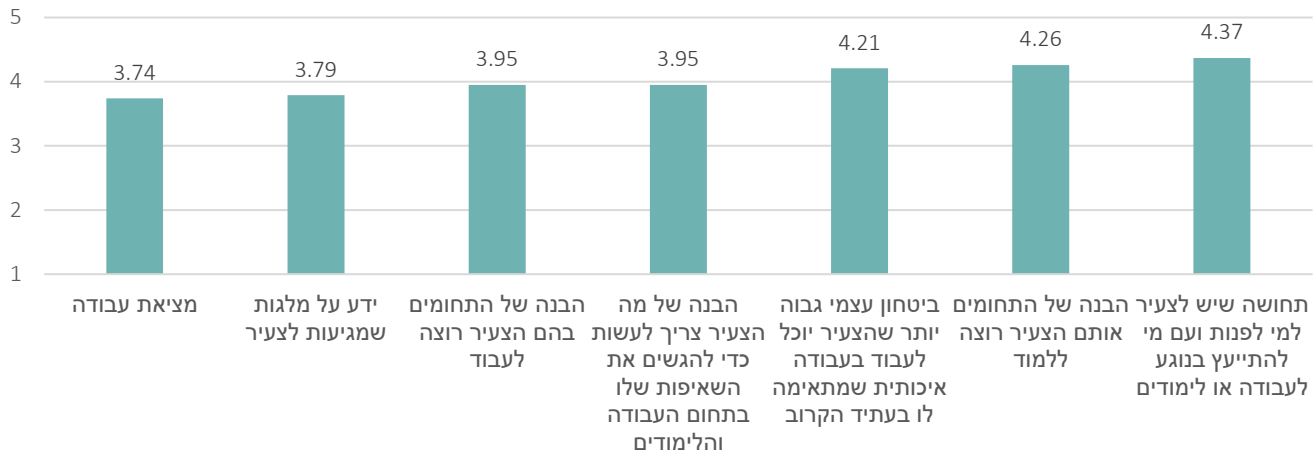
שישנה אפשרות להמשיך וללוות צעירים לאחר שהשתלבו במקום עבודה, או שידעו שקיימת אפשרות כזו אך לא ידעו כיצד נכון לנצלה.

למרות שמרבית המלווים לא עבדו עם מודל מובנה לגמרי, הם עדיין חשו כי המיזם אינו גמיש מספיק. מלווה ותיקה מארגון צעירים, אשר הייתה במיזם מתחילתו ועד סופו, ציינה כי:

"צעירים רבים יכולים להגיע לתעסוקה בעשרה מפגשים או פחות. 3-4 פגישות יכולות לעזור לצעירים מסוימים. יש כאלה שצריכים קצת יותר. מצד שני, היו מקרים חריגים של צעירים שהיו צריכים יותר מפגשים- למשל צעירים שעברו ממלווה למלווה, והגיעו אלי אחרי עשרה מפגשים כבר- הם צריכים לעשות תהליך ארוך. אם היה לי סל גמיש להעביר שעות מצעיר לצעיר, בייחוד בצעירים מורכבים זה היה עוזר. יש הבדל גדול בין מי שצלח שירות צבאי ומי שלא עשה צבא. אם מישהו רוצה לעבוד- תעסוקה זה לא הבעיה, הבעיה היא העתיד, "מה להיות כשאהיה גדול". אם אחרי 3 מפגשים מבולבל- חוזר אלי אחרי אבחון, ויש לי עוד 7, 10 מפגשים להעלות אותו על המסלול. צעירים יותר מורכבים צריכים יותר צעדים קטנטנים- לאן שלחת קורות חיים? ללכת איתו למקום עבודה... לכן עם צעיר יותר מורכב צריך יותר שעות".

בדומה למאפייני הצעירים ותוצאות המיזם שהוצגו ביחס לצעירים בפרק השלישי והרביעי, גם המלווים העריכו את תרומת הליווי כמשמעותית יותר ביחס למיומנויות רכות למציאת עבודה. עם זאת, הערכת המלווים את עצמם גבוהה משמעותית מהערכת הצעירים את תרומת הליווי לתחומים עליהם נשאלו. יש לציין כי המלווים לא הגדירו הצלחה ככניסה למעגל התעסוקה בלבד. הם תפסו ליווי מוצלח באופן רחב, הכולל גם שיפור במיומנויות רכות, הפניה ללימודים או הכשרה מקצועית ושיפור בתפיסת העצמי ובתפיסת העתיד של הצעיר. מלכתחילה תעסוקה נתפסה על ידיהם כחלק ממכלול התערבות בחיי הצעירים. שינויים כשיפור בהתנהלות פיננסית, ניהול קונפליקטים או התנהלות סביב לימודים, נתפסו כרכיבים חשובים אשר יתרמו לעתידו התעסוקתי של הצעיר לא פחות ממשרה דורשת הכשרה בהיקף מסוים. כפי שצוין בפרק 3, כ-90% מהמלווים ציינו כי בארגון שלהם התאפשרה כניסה למיזם לא רק למי שהתמקד בתעסוקה. גישה זו בלטה גם בהכשרות המלווים וראיונותיהם, כאשר הם ציינו כי היו רוצים לדעת עוד על מיצוי זכויות, הסדר חובות, לקבל משאבים נוספים כדי לאפשר לימודים והכשרות ולחזק את יכולתם ללמד מיומנויות רכות ומיומנויות טכנולוגיות.

כאמור, המלווים לא רק איפשרו מלכתחילה לצעירים עם צרכים ורצונות מגוונים להשתלב במיזם, אלא אף תפסו את הליווי, שהם עצמם נתנו, ככזה שנועד ומצליח לשרת מגוון מטרות בהצלחה גדולה יותר מאשר מציאת עבודה. כמו הצעירים, גם המלווים ראו מציאת עבודה כאחד התחומים בהם הליווי מצליח הכי פחות מבין התחומים עליהם נשאלו. ובכל זאת, ועל אף האמור על רצונם של הצעירים בלימודים ובשירותים שונים שאינם מציאת עבודה, ניכר פער בין הערכת המלווים את תרומת הליווי להערכת הצעירים אותו. בעוד שליש בלבד מהצעירים דרגו את הליווי כתורם או תורם מאוד למציאת עבודה, כמחצית מהמלווים סברו שהוא תורם או תורם מאוד למציאת עבודה. בעוד הצעירים העניקו לתרומת הליווי למציאת עבודה ציון נמוך של 2.8 בלבד (2.6 בקרב יהודים ו-3.2 בקרב בדואים (ראו פרק 4) העניקו לכך המלווים ציון בינוני-גבוה של 3.74. הציונים שהעניקו הצעירים לליווי ככזה הנוגע לתרומה לידע וכלים היו כ-3.5 בממוצע, בעוד המלווים העניקו ציונים גבוהים הרבה יותר לתרומת הליווי (בממוצע 4.09 לכלל השירותים שאינם מציאת עבודה). תרשים 22 מציג את האופן בו המלווים תופסים את תרומת הליווי לצעירים. כאמור, בולט הדירוג של תרומה למציאת עבודה במקום האחרון.



תרשים 22. תפיסת המלווים בנוגע לתרומת הלווי לצעירים.

6.4 קשיים ואתגרים נוספים

מלבד אתגרים שצוינו לעיל, המלווים ציינו מספר אתגרים נוספים בעובדים ביחד. אחת הביקורות המרכזיות של המלווים על היוזמה הייתה ביחס לאפשרות של המיזם לספק מענה למגוון צעירים. הם הזכירו אוכלוסיות אשר לדעתם המיזם אינו מציע להן מענה מספק. ביניהן, צעירים בפריפריה העמוקה (כלומר, לא באר שבע או עיר גדולה אחרת), אוכלוסיות רווחה ובדואים. מלווה מארגון צעירים ציין כי "מנקודת המבט שלי אני חושב שאפשר לשפר ולהתאים את המענה גם למקומות עם אופי תעסוקתי שונה, באזורים מרוחקים מבאר שבע, מבחינת הכשרות, העסקה ועוד". מלווה מארגון צעירים המטפל בחברה הבדואית העיר כי נדרשת: "שימת דגש על החברה הבדואית בדרום מכל הבחינות: מיפוי צרכי הצעירות והצעירים, מעסיקים רלוונטיים, גמישות בתנאי קבלה להכשרות מקצועיות וכדומה".

מלווים רבים העירו כי טווח הגילאים של המיזם צר מדי, ובכך תומכים בממצאים שהועלו בפרקים הקודמים. הם חשבו שהכלים הניתנים במיזם רלוונטיים גם, ואפילו יותר, לצעירים מבוגרים יותר. זאת משום שמבוגרים יותר לרוב מצויים בשלב מאוחר יותר מהכניסה הראשונית ביותר לשוק העבודה, למשל סיום עבודה ראשונה, סיום לימודים או חזרה מטיוול ממושך. מלווה מארגון צעירים שנשאלה על תעסוקה איכותית במהלך השנה השנייה אמרה כי: "ככל שהם יותר צעירים, תעסוקה איכותית פחות מעניינת אותם. הם רוצים מועדפת, מה שהכי מעניין אותם זה כסף עכשיו, לא אכפת להם קידום והיקף משרה. צריך יותר משרות איכותיות שלא דורשות ניסיון".

המלווים דיווחו על קשיים שונים בנוגע לגיוס צעירים. רוב המלווים נדרשו להשקיע מאמץ רב בגיוס צעירים שיקבלו את שירותי המיזם, או קושי לאתר צעירים שרצו בשירותי המיזם ויכלו להיתרם מהם מבין פונים. בשנה הראשונה דיווחו מלווים רבים כי הם מתקשים בגיוס הצעירים (73.3%), אך בשנה השלישית ירדו האחוזים שדיווחו על כך ל 56.81⁸¹. באופן כללי, ארגונים שהתבססו על בוגרי תוכניות נוער (אחרי, עלם) או על משתתפי תוכניות אחרות של הארגון, לרוב לא נתקלו בקשיים בנוגע לגיוס.

קושי נוסף שהוזכר על ידי המלווים היה הקושי לעורר מוטיבציה בצעירים ולרתום אותם להצלחת תכנית ההתפתחות האישית שלהם. המיזם היה ער לסוגייה זו והציע להקנות כלים למלווים בתחום זה הן בהכשרות המלווים והן בשיח בין המלווים. הפתרונות שהוצעו כללו גם בחינה מראש של המוטיבציה בשלב מיון הצעירים, כלומר, מלכתחילה להציע את השירות למי שמעוניין לקבל ממנו את המירב- למשל, יכולת להתחייב למפגשים רבים, או להתמיד בעבודה או לימודים אליו יופנה. הצעות אחרות שהוזכרו היו הקפדה על תיאום ציפיות מלכתחילה, אקטיביות של המלווה היכן שהצעיר/ה

⁸¹ יש לציין כי בשלב מסוים במהלך שנה השלישית, לאחר שעובדים ביחד הצליחו למלא מכסות, לא ניתן היה עוד להכניס צעירים חדשים למיזם, ובכך תמו מאמצי הגיוס של המלווים.

מגלה פאסיביות וחיזוק הקשר דרך התעניינות מתמדת בצעיר/ה- ללא תוספת של פגישות מלאות, באמצעות ואטסאפ או שיחות טלפון קצרות יותר. על אף השיפור בתחושת המסוגלות של המלווים בתחום המוטיבציה, המשיכו המלווים לציין נושא זה כבעיה מובנית בתכנית הקשורה במאפייני אוכלוסיית הצעירים- גילם הצעיר, ריבוי בעיות של חלק מהם וקושי לנתב לתעסוקה איכותית או לימודים דווקא את מי שזקוק לכסף בדחיפות לשם החזר חובות, הישרדות ומחייה שלו או של משפחתו וכן למימון לימודים.

לסיכום, המלווים התאפיינו בהבדלים גדולים ברקע ובניסיון שלהם בליווי, תעסוקה וצעירים בסיכון. על אף ההבדלים בין הארגונים השונים והניסיון השונה שלהם, הסכימו המלווים כי הידע שניתן להם היה פרקטי, וכי המיזם תרם להם לידע, ליכולות ולמשאבים. עם זאת, חשוב להבחין בין מלווים חדשים לוותיקים בכל הנוגע להכשרות, כדי לטייב אותן ולצמצם את הפערים בין מלווים.

תרומה לידע וליכולות המלווים השתנתה בהתאם לנושאים השונים. בעוד שהמלווים קיבלו ידע חשוב אודות הכשרות ושירותים תעסוקתיים לצעירים בדרום וידע על היבטים שונים של ליווי ותעסוקה, הרי שידע אודות מעסיקים והקשר עימם לקה בחסר. נושא הקשרים עם מעסיקים היה תחום בו חשו המלווים פחות בטוחים בעצמם ובו קיבלו פחות מהמיזם, למרות שהם ציינו נושא זה כבעל חשיבות עליונה לעבודתם. היבטים של שיתופי פעולה בין מלווים ובין ארגונים נתפסו אף הם כחסם משמעותי בקרב המלווים. לבסוף, מלווים הרגישו חוסר ביכולת ללוות צעירים בהיבטים של לימודים.

לבסוף, כפי שצוין בפרקים הקודמים, המלווים ציינו גם אתגרים משמעותיים בנוגע למאפייני הצעירים. מאפיינים שהשפיעו במיוחד על אופי העבודה של המלווים היו גילם הצעיר של הצעירים, הימצאותם בשלבי מעבר, התעניינות בלימודים ולא בתעסוקה ומגורים במקום עם מעט אפשרויות תעסוקה ורקע משפחתי ו/או כלכלי מורכב.

פרק 7: המיזם בתקופת הקורונה

פרק זה עוסק בליווי תעסוקתי שניתן במיזם בתקופת משבר הקורונה. הפרק מתייחס לשלושה היבטים של הנושא: רקע ונתונים על צעירים במשבר תעסוקה בכלל ועל אבטלה ואבטלת צעירים במשבר הקורונה, ליווי מרחוק- הן מנקודת המבט של המלווים והן מנקודת המבט של הצעירים, וכן הכשרה וכלים שניתנו למלווים בתקופה זו.

הפרק מתייחס לשני שלבים של המשבר: התנהלות חירום קצרה יחסית, של כחודשיים, בעת הגבלות משמעותיות על תנועה במרחב הציבורי, והתנהלות ממושכת יותר של שגרת חירום שבה ההגבלות משתנות לסירוגין. השלב הראשון, אשר כונה בפי רבים "סגר", נמשך כחודשיים בין אמצע מרץ 2020 לאמצע מאי 2020. בתקופה זו התקיימו בישראל הגבלות משמעותיות על תנועה במרחב הציבורי בכלל ועל נוכחות במקומות עבודה בפרט. בשלב זה הליווי כולו נעשה מרחוק, מפגשי ליווי והכשרה פנים מול פנים הופסקו באחת, ומלווים וצעירים רבים הוצאו לחופשה ללא תשלום. השלב השני, למן אמצע מאי 2020 ועד כתיבת שורות אלה לקראת סיום המיזם (סוף אוגוסט 2020), הוא של התנהלות ב"שגרת חירום". במצב זה חלק מענפי התעסוקה, לרבות ארגוני המלווים עצמם, שבו בהדרגה, לפעילות תחת מגבלות ספציפיות, בעוד ענפי תעסוקה אחרים, צמצמו פעילות באופן משמעותי.

המידע אודות פעילות עובדים ביחד בשלבים אלה נאסף בראיונות עומק שנערכו עם צעירים יהודים ובדואים ועם מלווים, בכל אחד מחודשי משבר הקורונה (סה"כ לאורך חמישה חודשים ממרץ עד אוגוסט 2020)⁸², עיון בדוחות ליווי מהתקופה וכן דרך תצפית על מפגשי הכשרה מקוונים ושיח בין ארץעיר למלווים במסגרת קבוצת הוואטסאפ של צוות ארץעיר והמלווים.

7.1 רקע: השלכות של תקופת משבר על צעירים הנכנסים לשוק העבודה ומצב התעסוקה במשק הישראלי

בניגוד למרבית התקופה בה פעל המיזם, במהלכו אחוז האבטלה בארץ ירד (ראו פרק 1), האבטלה בתקופת הקורונה זינקה. על אף שיש מחלוקת בין הלמ"ס, שירות התעסוקה וביטוח לאומי באשר לשיעור האבטלה, ברור כי בעוד בפברואר 2020 שיעור האבטלה עמד על בין 3% ל-4% (בישראל כולה, ללא התייחסות לקבוצת גיל), בחודש יולי 2020⁸³ הוא עמד על בין 12.3%, לפי הערכות הלמ"ס, לבין עד 21.5% לפי הערכות הביטוח הלאומי ושירות התעסוקה (אילן, 2020).

לפי הנתונים של הביטוח הלאומי, שליש מהפונים לקבלת דמי אבטלה במאי 2020 היו צעירים בני 18-29 (בגנו, 2020). זאת משום שהמשבר פגע במיוחד בענפים בהן המשרות על פי רוב מאוישות על ידי צעירים, כמו משרות בשכר נמוך, משרות זמניות או משרות שמוגדרות כלא יציבות תעסוקתית בענפי המסעדות, המלונאות וכלכלת הפלטפורמות (gig economy, או כלכלת חלטורה). מפילוח הסיבות לתביעת דמי אבטלה עולה כי נתון זה מתבטא גם בכך שצעירים פוטרו בשיעורים גבוהים יותר מקבוצות גיל אחרות, או הוצאו לחל"ת, המשמרת את יחסי העבודה, פחות מקבוצות גיל אחרות. על פי נתוני OECD, 30% מהצעירים בגיל 15-29 עובדים במשרות כאלה, שיעור כפול משל עובדים מבוגרים יותר. בישראל, העלייה בשיעור צעירים עד גיל 24 התובעים דמי אבטלה, משקפת פגיעה משמעותית יותר בקבוצות מוחלשות, שכן מי שמצוי בשירות צבאי איננו נרשם לקבלת דמי אבטלה- ולכן חלק מדורשי העבודה הצעירים משתייכים לקבוצות שאינן משרתות בצבא – ערבים, חרדים ומי שלא התגייסו או לא השלימו את שירותם מטעמים סוציאוקונומיים (יחיאל וזהר 2020; שבע 2020).

מבחינה גיאוגרפית נמצאו הבדלים מסוימים בין מחוזות בגובה העלייה בשיעור דורשי העבודה החדשים. שיעור האבטלה בחלק מערי הדרום, למשל, באר שבע, אשדוד ואשקלון היה אז כ-9%, בדומה לשיעור הארצי באותה תקופה,

⁸² בזמן כתיבת שורות אלה, באוגוסט 2020, משבר הקורונה בישראל טרם הסתיים, והשפעות ההגבלות על המשק עדיין ניכרות.
⁸³ הנתונים המובאים בחלק זה נכונים לאוגוסט 2020, ולרוב מתייחסים לתקופה של עד סוף יולי 2020.

בעוד בערים אחרות הוא היה גבוה יחסית, למשל, באילת, בה כ-25% קיבלו דמי אבטלה במאי 2020 (ביטוח לאומי 2020)⁸⁴. מנתוני שירות התעסוקה עולה כי העלייה המשמעותית בדרישה לעבודה הייתה דווקא במחוזות ת"א, המרכז וירושלים. כמו כן, בעוד בינואר-פברואר כרבע מדורשי העבודה החדשים עד גיל 24 הגיעו ממחוז הדרום, בחודשים מרץ-אפריל רק כ-14% מהנרשמים החדשים בשירות התעסוקה עד גיל 24 הגיעו ממחוז זה.

האוכלוסייה הערבית נפגעה מהמשבר באופן דומה לאוכלוסייה היהודית. הסיבה המרכזית לפניית שתי האוכלוסיות לקבלת דמי אבטלה או הבטחת הכנסה בתקופה זו היא יציאה לחל"ת. בקרב שתי האוכלוסיות משבר הקורונה הביא לפגיעה המשמעותית ביותר בקרב צעירים עד גיל 34, במיוחד גברים. על אף שבאוכלוסייה הערבית, באופן כללי, הפגיעה המשמעותית ביותר מהמשבר הייתה במחוזות מרכז, ירושלים ותל אביב, ספציפית בקרב האוכלוסייה הבדואית בנגב קיים דפוס פגיעה ייחודי, המתאפיין בשיעור גבוה יותר של דורשי עבודה אשר פוטרו (ולא רק הוצאו לחל"ת) וכן בשיעור גבוה יותר של תובעי הבטחת הכנסה בהשוואה לכלל האוכלוסייה ערבית (יחיאל 2020).

לנתונים אודות פגיעה משמעותית יותר בצעירים במסגרת המשבר חשיבות גדולה, שכן צעירים עד גיל 34 פגיעים במיוחד למשברים כלכליים, ובפרט- צעירים עד גיל 24. זאת, משום שמשברים כלכליים מחריפים מאפיינים אשר ממלא מקשים על תעסוקת צעירים, ביניהם מיעוט משרות כניסה וחוסר ניסיון, שיעורי עוני גבוהים וחוסר יציבות תעסוקתית- כלומר, עבודה במשרות חלקיות וזמניות. נמצא כי צעירים, אשר היו בתחילת דרכם בעולם התעסוקה בעת משבר כלכלי, נפגעו ממנו במיוחד. משך הפגיעה עלול להיות ארוך במיוחד, ולהשפיע על פריון, שכר, פנסיה ומדדי בריאות ורווחה לכל חייהם של מי שנכנסו לשוק העבודה בעת משבר (יחיאל וזהר, 2020; Cutler, Huang & Lleras-Muney 2015; OECD ;Schwandt & von Wachter, 2019, 2020).

למשל, נמצא כי צעירים אמריקאים אשר נכנסו לשוק העבודה בעת המיתון שהחל ב-1982 סבלו מתוחלת חיים קצרה יותר ובריאות לקויה יותר מעמיתיהם שנכנסו לשוק העבודה שנה קודם לכן או כמה שנים לאחר מכן, ושההבדל קשור בסיבות כגון עישון מוגבר ושימוש בסמים ואלכוהול. כמו כן, לאורך זמן, מי שנכנסו לשוק העבודה בשנים של מיתון, הרוויחו פחות, צברו פחות הון ונדל"ן, הייתה להם פחות בחירה מקצועית, הם התחתנו פחות, ילדו פחות ילדים והתגרשו יותר משנתונים סמוכים. על אף שהם חוו התאוששות תעסוקתית בשנות השלושים לחייהם, בשנות הארבעים לחייהם הם שבו וחוו חוסר יציבות תעסוקתית וקשיים באחוזים גבוהים יותר משנתונים סמוכים (Schwandt & von Wachter, 2019, 2020). כמו כן, במדינות ה-OECD צעירים נפגעו באופן לא פרופורציונלי מהמשבר ששיאו היה בשנים 2007-2008, ובעוד אחוז התעסוקה הכללי במדינות ה-OECD עלה מעט בין השנים 2007-2015, אחוז התעסוקה בקרב צעירים בגיל 15-29 ירד ב-8%. נתון זה כולל בתוכו הן מדינות שנפגעו במיוחד מהמשבר, כמו יוון, אירלנד וספרד, בהן תעסוקת צעירים נחתכה בחצי, מדינות כצרפת, סלובניה, פורטוגל ואיטליה, בהן נעלמו בין רגע לשליש מהמשרות בהן עבדו צעירים. במדינות בהן חלה עלייה מסוימת בתעסוקת צעירים, דוגמת צ'ילה ולוקסמבורג, עיקר העלייה נבעה מכניסת נשים צעירות לשוק העבודה. כמו כן, כדאי לציין כי הפגיעה בתעסוקת צעירים משפיעה באופן לא פרופורציונלי על אוכלוסיות מוחלשות, ופוגעת יותר במי שלמד פחות שנים, סובל מבעיות בריאות או בעיות חברתיות ו/או מגיע מרקע של הגירה (OECD 2016).

בין השנים 2012-2017 חלה בישראל עלייה מתמדת בשיעור התעסוקה וירידה בשיעור האבטלה בכל קבוצות הגיל. בנוסף חלה עלייה בשיעור ה"לא פעילים כלכלית", כלומר מי שאינם עובדים, או נמצאים בלימודים והכשרות⁸⁵, רק בקרב צעירים ולא בקרב קבוצות הגיל האחרות. אם כן, המשבר החריף מגמות קיימות. למשל, שיעור הצעירים עד גיל

⁸⁴ שיעור המקבלים דמי אבטלה נמוך משיעור האבטלה הכללי, שכן שיעור האבטלה כולל בתוכו גם דורשי עבודה ולא רק מקבלי דמי אבטלה – ומחושב גם על פי מי שאינם זכאים לדמי אבטלה ומקבלים דמי הבטחת הכנסה.
⁸⁵ Not in Employment, Education, or Training- NEET

34 בקרב דורשי עבודה חדשים עלה מכ-42% לכ-47%, כאשר הם מהווים כ-29% מהאוכלוסייה. כמו כן, צעירים שבו לעבודתם באחוזים נמוכים יותר מאשר קבוצות גיל אחרות (יחיאל וזהר, 2020; למ"ס 2019).

עם זאת, ישנם צעדים שיכולים למתן את האפקט השלילי. לניצול תקופת מיתון או אבטלה להכשרה מקצועית או לימודים, יש אפקט המצמצם את ההשפעה שהוזכרה של תקופות מיתון משמעותיות על צעירים, שכן העלות האלטרנטיבית של לימודים נמוכה יותר, וישנן אפשרויות מימון, דוגמת דמי אבטלה ומלגות, שהופכים זאת למשתלם אף יותר. על מנת לממש יתרון זה, על תוכניות לעידוד תעסוקת צעירים לוודא כי הזדמנויות ללימודים והכשרה כוללות גם עבודה בתשלום, אפילו בסבסוד ממשלתי, שכן תוכניות לימודים והתמחות ללא תשלום הן בלתי זמינות דווקא לצעירים המוחלשים ביותר (Sherk, 2010). ללימודים נודעת חשיבות מיוחדת בהקשר זה, שכן נמצא כי ככל שרמת ההשכלה עולה, כך יורד שיעורם של מי שאינם עובדים, לומדים או נמצאים בהכשרה בכלל, ובפרט בעיתות משבר (יחיאל וזהר, 2020; Cutler, Huang & Lleras-Muney 2015). נתון זה מקבל אישוש מכך ש 89% ממי שהושבתו בחודשים מרץ-אפריל 2020 היו ללא תואר אקדמי, ומתוכם, בשיעורים גבוהים במיוחד, אוכלוסייה ערבית וחרדית. מקרב המועסקים בשנת 2017, שיעור המושבתים במהלך המשבר כפול בקרב נשים ללא תואר (12% עם תואר ו-24% ללא תואר), ושיעור גבוה מעט יותר בקרב גברים (6% חסרי תואר לעומת 18% בעלי תואר) (הכלכלן הראשי במשרד האוצר, 2020).

7.2 ליווי תעסוקתי מרחוק: אתגרים ויתרונות

עם ההודעה על מעבר השירות הציבורי למתכונת חירום והמגזר הפרטי למתכונת פעילות מצומצמת, חל שינוי באופן הליווי של צעירים ביוזמה. בתחילה אושרו פגישות מרחוק, הן דרך שיחות טלפון, בלית ברירה, והן באמצעים טכנולוגיים הכוללים ווידאו דוגמת וואטסאפ, זום, סקייפ וכדומה, תוך תיעוד רגיל וציון העובדה כי הפגישות התקיימו מרחוק. בהמשך פורסם נוהל מסודר לתיעוד פגישות מרחוק והמלצות לעריכתן. מיעוט של מלווים הוצא לחל"ת, ומרביתם עברו לעבודה מהבית. למלווים סופקו הדרכות והוראות כיצד לנהל פגישות של ליווי מרחוק, והומלץ להם להמשיך ולקיים פגישות עם הצעירים, ואף להגביר את תדירות הליווי בשל הצורך הגובר של הצעירים בהכוונה ותמיכה דווקא בתקופה זו. כמו כן, הודגש הצורך בפנייה פרואקטיבית לצעירים כדי לעזור להם בהיבטים טכנולוגיים, כמו הפעלת זום וחיפוש מידע מקוון, וכן כדי לסייע להם להתגבר על הפאסיביות שמעורר המצב. זאת מאחר שמצבים של אי וודאות, הנחיה לצמצם יציאה מהבית, מצבי רוח ודיכאון ותחושת חוסר אונים- כולם מייצרים נטייה לפאסיביות, וזו הפוכה לגמרי למטרת המיזם, של הפיכת הצעיר/ה לאקטיבי בייחס למצבו/ה התעסוקתי. נמצא כי פנייה ביוזמת המלווים היתה חשובה במיוחד. צעירים רבים ציינו כי היוזמה להמשיך לקיים את השיחות הייתה של המלווה, והם לא פנו למלווים גם כאשר היה להם צורך קונקרטי בתחום התעסוקה, לא כל שכן, כאשר הם לא חשבו שיש להם צורך כזה. "מבחינתי הכול נעצר ולא הייתי צריך, אז לא יצרתי קשר", כך אמר צעיר שאלמלא התקשרו אליו, לא היה מתעדכן בעצמו ביחס לשינוי בקורס בו התכוון ללמוד, וכן לא היה מקבל את העזרה שנדרש לה בשימוש בזום. מצב זה בלט במיוחד בקרב צעירים שהודיעו להם כי המלווה הקבוע אינו זמין להם, וניתנו להם פרטי קשר עם מלווה אחר. מלווים זמניים לרוב לא יצרו קשר ביוזמתם בתקופת המשבר אם לא נתבקשו לכך במפורש על ידי מלווה בחל"ת, התכנית או הארגון שלהם, או, במקרה הפחות שכיח, בפנייה של הצעירים.

בתקופה זו, בה חלק מהמלווים היו בחל"ת וארגונים מסוימים נסגרו לגמרי, נוצלה ההזדמנות לבטא את זהותה של עובדים ביחד כמיזם מתכלל ולא רק אוסף של ארגונים. צעירים אשר נותרו ללא ליווי בשל יציאת המלווה לחל"ת או סגירת ארגון, הועברו למלווה אחר/ת בהכוונת המיזם (ראו פרקים 5 ו 6).

חלק ניכר מהמלווים והצעירים היו רוצים להותיר את האופציה למפגשים מרחוק לצד מפגשים פנים מול פנים, כאשר ישנה אפשרות כזו. עם זאת, בעוד חלק מהצעירים היו מוכנים להחליף את הליווי לליווי מרחוק בלבד, המלווים כולם מסכימים שיצירת הקשר הראשונית עדיפה פנים מול פנים. קולות של צעירים אשר ביקשו לקיים ליווי מרחוק, נשמעו עוד טרם המשבר. האפשרות לשלב בין ליווי מרחוק לפגישות או לעבור לליווי מרחוק, התבקשה על ידי צעירים לאחר

התחלת לימודים או השמה בעבודה – ובמיוחד, מי שמשלבים בין השניים. במהלך המשבר ניתנו למלווים לגיטימציה וכלים לליווי מרחוק, שלא היו קודם. אחד ההיבטים החשובים בהקשר זה הוא האפשרות לתעד שיחות מקוונות ולהכיר בהן לצורך תשלום עבור ליווי. היבט משמעותי נוסף הוא הניסיון שנרכש בתקופת משבר הקורונה בקרב שני הצדדים בשימוש בטכנולוגיה שמאפשרת ליווי מרחוק. עם היציאה מהגבלות נוקשות להגבלות מצומצמות יותר, שבו המלווים לעבודת הליווי, חלקם מהבית וחלקם בשילוב של נוכחות פיזית ועבודה מהבית. זאת, למעט מלווי מרכז רותם שנסגר בינתיים. הצעירים בתקופה זו התמודדו הן עם שינויים רבים בעולם התעסוקה והלימודים, שיפורטו להלן, והן עם אי וודאות משמעותית ביחס למשך השינויים האלה.

בתקופת הקורונה גבר הצורך של הצעירים בליווי. למרות זאת, מרבית הצעירים נותרו פאסיביים ולא יזמו פנייה למלווים כדי להתמודד עם הקשיים בהם נתקלו. בין הקשיים והשינויים אשר השפיעו על יכולתם של הצעירים להמשיך בתוכניות שהיו להם לקידום מצבם התעסוקתי ניתן למנות:

- צעירים רבים הוצאו לחל"ת, חלקם, כאשר היו זכאים לתשלום דמי אבטלה ואחרים ללא זכאות כזו, בייחוד משום שרבים מהם לא עבדו ברצף בחצי השנה שקדמה למשבר
- צעירים רבים לא ידעו מה הזכויות המגיעות להם בעת פיטורין או חל"ת וכיצד לברר את הנהלים המשתנים, ונזקקו לעזרה במימוש זכויותיהם
- עסקים ומפעלים בהם החלו הצעירים לעבוד נסגרו באופן זמני או קבוע
- הזדמנויות תעסוקתיות שקשורות באירועים, הופעות, הסעדה או כושר - נעלמו
- מסגרות הכשרה ולימודים עברו לפעילות מקוונת או נסגרו באורח זמני או קבוע
- מצד אחד עלה צורך לעזוב עבודות שהפכו מסוכנות עבורם או עבור בני ביתם בשל החשש מהדבקה ומצד שני, צורך מיידי לצאת לעבודה במקום בני משפחה מבוגרים או בקבוצת סיכון אחרת
- מסגרות תמיכה קיימות נסגרו וסיוע שניתן בעבר הופסק או עבר לצורה מקוונת
- צעירים רבים חוו חרדה, חשש ואי וודאות
- מסגרת ביתית פגעה במוטיבציה לפעול והקשתה על המשך עבודה ולימודים מהבית. בין הקשיים הללו מנו הצעירים והמלווים:

- רעש המפריע ללמוד ולעבוד
- דרישה לטיפול בילדים או אחים קטנים ותביעה מצד בני הבית לסייע במטלות ביתיות של בישול וניקיון בתקופת ה"סגר"
- קושי לצאת לעבודה על רקע שינויים בתחבורה הציבורית
- עומס על תשתית האינטרנט שאינה מאפשרת עבודה/לימוד מרחוק

עם זאת, תקופת החל"ת גם זימנה לצעירים הזדמנויות שונות שעליהן ביקשו להצביע המלווים. הזדמנויות אלה הזכרו על ידי הצעירים כ"עזרה שמגבירה את הסיכוי למצוא עבודה אחרי המשבר". נקודת מבט זו, הרואה הזדמנויות בתוך המשבר, הפכה את הליווי בתקופת הקורונה לרלוונטי בעיני הצעירים גם אם לא סייע להשגת עבודה בטווח הקצר. למשל, צעירה בדואית, שכחלק מהליווי השתתפה בסדנאות זום להעצמה אישית, ציינה כי "אין לי ידע או כלים למצוא עבודה בזמן קצר, אבל אני מנצלת את הזמן לגלות במה אני טובה, איזה כישרונות אני יכולה לחזק ולתרגל בזמן המשבר, למשל יכולת ניהול זמן והצגה עצמית נכונה".

בין ההזדמנויות ניתן למנות:

- אפשרות לנצל תקופת חל"ת ללימוד והכשרה, וספציפית ל:

- השתתפות בקורסי הכשרה מקוונים, בין השאר, של שירות התעסוקה והשתלמויות המקנות מיומנות בסיסיות (מחשבים, למשל). למרות שהמלווים הזכירו הזדמנויות אלה במרבית השיחות, צעירים מעטים ציינו כי ניצלו את התקופה להשתתפות בסדנאות והכשרות.
- השלמת לימודי שפה או פעילות פנאי המאפשרת להשתפר בשפה (קריאה וצפייה באנגלית או עברית, עבור מי שזו אינה שפת האם שלהם)
- שיפור ציוני בגרות והכנה לפסיכומטרי

- כתיבת קורות חיים ועריכת תוכניות אישיות להמשך התקדמות תעסוקתית
- אפשרות נוחה יותר לשלב לימודים ועבודה כאשר הלימודים מקוונים, או יש בהם דחייה
- הזדמנות להתנסות בטכנולוגיות ממוחשבות
- מעבר של מפגשים מסוימים לפורמט כתוב, מקוון או א-סינכרוני, שהוא נוח יותר לצוערים מסוימים. למשל- ראיונות עבודה טלפוניים, משרדי ממשלה שפתחו שירותים מסוימים בצורה מקוונת, כמו לשכת התעסוקה והביטוח הלאומי.
- שיווק עצמי של עסק ברשתות החברתיות, רעיון שקיבלה אחת הצעירות מהמלווה שלה וביחס אליו אמרה: "קיבלתי ביטחון, הצגתי את עצמי לעולם, זו דחיפה חשובה"

בחזרה להיבט הטכני של הליווי מרחוק, בין הקשיים שתיארו המלווים והצעירים בעריכת מפגשים מרחוק ישנם קשיים הקשורים בתשתית - אספקת חשמל לא יציבה (בפזורה הבדואית), קישור אינטרנטי שלא רחב מספיק לתמוך בווידאו בכלל או בקיום כמה מפגשי וידאו מקבילים באותו הבית- צעירים עם אחים, במיוחד במשפחות מרובות ילדים. חלק מהצעירים הללו קיבלו ליווי מרחוק בווידאו באמצעות טלפון חכם, אשר הוא פחות נוח ממחשב (גודל המסך, הודעות נכנסות שמפריעות). לאחרים גם אפשרות זו לא הייתה זמינה, והם העדיפו או נאלצו להשתמש בשיחות טלפון, בלי לראות את המלווה. כאשר ניתן היה לקיים שיחה בפורמט שכולל וידאו מבחינת התשתית, כמו זום או פתרונות דומים, הצעירים העדיפו אותו על פני שיחה קולית בלבד. צעירים מעטים בלבד העדיפו שיחת טלפון על פני זום בשל קושי להסתגל לטכנולוגיה. הצעירים כמעט ואינם מקיימים שיחות טלפון בשגרה, וכאשר הם נדרשים לשיחת טלפון מסיבה בירוקרטית (למשל, לברר פרטי הרשמה) הם נרתעים מכך. רובם מעדיפים לתקשר בוואטסאפ, בהודעות טקסט, הודעות קוליות או שיחת וידאו, או בזום. רוב מי שהעדיפו שיחות טלפון נימקו זאת בתשתית אינטרנט לא מספיק טובה. חלק מהצעירים שילבו בין שיחות טלפון אישיות לפגישות זום קבוצתיות למי שקיבלו ליווי קבוצתי. צעירים בדואים המתקשים בעברית ומלווים על ידי מלווים דוברי עברית בלבד, ציינו גם כי בליווי מרחוק קשה יותר להתגבר על פער השפה מחד, אך כי הליווי מרחוק דווקא מחייב התמודדות עם עברית שהיא כישור שחשוב עבורם לפתח.

קשיים אחרים קשורים בסיטואציה הביתית והמשפחתית- נוכחות ילדים קטנים (אחים או ילדי הצעירים), נוכחות בני בית שאינם תומכים בליווי או מרעישים. למשל, צעירה שקיבלה ליווי קבוצתי בזום ציינה כי "הרקע מקשה עלי להיות קשובה". צעירה אחרת אשר יש לה אחים רבים ציינה כי היא: "לא מרגישה בנוח לדבר, יש רעש בבית, מרגישה שכל המשפחה שומעת אותי שאני מדברת". צעירה נוספת החיה עם אחיה הסבירה כי היא מקבלת ליווי טלפוני, בהתייחס לכך שיש לה שעות מעטות עם המחשב הביתי אשר בני משפחה אחרים זקוקים לו: "האחים שלי גם לומדים מרחוק אז היה לי מאוד קשה שהמחשב יהיה אצלי כל היום, אני נלחמת לקחת את המחשב רק אם יש קורס לימודי כמו מתמטיקה". במקרים כאלה הציעו המלווים להשתמש בשיחת טלפון, אשר נותנת מענה לבעיית התשתית, אך לא לבעיית הרעש או העדר הפרטיות.

קושי בולט נוסף הוא התחושה של חלק מהצעירים כי השיחות בפורמט מקוון הן פחות אישיות. למשל, צעירה שקיבלה ליווי ממרכז צעירים ונתקלה בליווי מרחוק בשלב של ליווי לאחר השמה ציינה:

"השיחות פנים אל מול פנים הרבה יותר מתאימות ומשיגות את המטרה. הן אישיות, אין ספק שהן טובות יותר. בשיחות טלפון מתפספס משהו אנושי, לדבר פנים מול פנים זה הרבה יותר נעים ופתוח. לא חושבת שזה באמת תחליף".

צעירה אחרת הביעה הרגשה דומה: "הליווי פנים מול פנים עדיף - ההרגשה היא אחרת לגמרי. הכל יותר קל להבנה. עדיף פנים אל מול פנים על פני טלפון". צעירה בדואית ציינה כי "יותר נוח לדבר פנים מול פנים להביע רגשות, להשתתף, להתייעץ". צעירה אחרת, אשר דווקא עמדה גם על יתרונות הליווי מרחוק, ציינה כי "ובכל זאת, אני מתגעגעת לצוות ולקבוצה. יש לי צורך להיות יחד, פנים מול פנים". אחרים ציינו כי הם "לא אוהבים לעבוד עם טכנולוגיה" ולכן המוטיבציה להגיע לפגישה מקוונת נמוכה ביחס לפגישה פנים מול פנים.

אחד הקשיים בו נתקלים המלווים בליווי מרחוק הוא התמודדות עם שתיקות, או עם חוסר שיתוף פעולה. מלווה ממרכז צעירים תיאר מפגשים מרחוק עם צעיר, משוחרר טרי, שטרם התקיימה עימו מפגש פנים מול פנים, וסיפר שתשובותיו היו לקוניות וקצרות. הצעיר לא שיתף את המלווה בחייו, והמלווה תיאר כי "בניגוד לשתיקות פנים מול פנים, שהן חלק מהתהליך, כאן לא הייתה לי הזדמנות לדלג מעבר למכשול הטכנולוגי ולסייע לצעיר להתמקד תעסוקתית". בדומה לכך מלווים אחרים ציינו כי היעדר קשר משמעותי קודם, מקשה יותר ליצור קשר מרחוק, וכי אם יש שתיקות או שהשיחה נתקעת, הצעיר/ה נשארים בעמדה של חוסר אונים וחוסר וודאות. היו מלווים שהמליצו זה לזה על קיצור השיחות במקרה כזה. אחרים הציעו להיעזר בשיחה אודות המצב המשותף כדי "לשבור את הקרח" ולייצר קרבה.

עם זאת, הצביעו המלווים והצעירים גם על יתרונות של הליווי מרחוק. אחת המלוות, המלווה גם צעירים בדואים וגם צעירים יהודים ציינה בהפתעה "זו תקופה של תפוקות טובות". בין היתרונות צוינו זמינות של פתרונות בירוקרטיים שעברו לשירות מקוון והזמינות למפגש גם של צעירים הנמצאים בעבודה, לימודים או שניהם גם יחד. כמו כן, הוזכרה לטובה התמדה של צעירים הגרים במקום מרחוק, שהליווי מרחוק הקל עליהם. למשל, צעירה אחת ציינה: "זה חוסך לי במשאבים- זמן הנסיעה הארוך". צעירה בדואית הרחיבה באותו נושא:

"ליווי מרחוק היה מתאים לי יותר מפגישות פנים מול פנים, אני גרה רחוק מבאר שבע כל יום היה לוקח לי חצי שעה הגעה, מרחוק זה לוקח פחות זמן, אין צורך לבזבז כסף וזמן נסיעה כדי להגיע לארגון פיזית".

יתרונות נוספים שצוינו על ידי המלווים היו האפשרות להיכרות עם הסביבה הביתית של הצעירים שמרחיבה את ההיכרות עם הצעירים, יוצרת קרבה והבנה ואף מאפשרת מפגש קצר עם הורים, ילדים או קרובים משמעותיים אחרים. בהקשר זה צוינו במיוחד מפגשי זום עם הוריהם של צעירים וצעירות בדואים אשר סייעו לרתום אותם לתהליך שעובר/ת הצעיר/ה.

היבט שהוזכר הן כיתרון והן כחיסרון הוא הפיכתן של הפגישות ליעילות וקצרות, ממוקדות יותר בנושאים מעשיים. מחד, מאפיין זה אפשר למלווים לקיים יותר פגישות ולהגדיל את תכיפותן. מאידך, הקושי לנהל שיחת חולין, לעיתים יוצר מרחק בין הצעירים למלווים ועלול לגרום לפספוס של מידע חשוב אשר עולה בדרך כלל בשיחה לא פורמלית, דוגמת תחביבים של הצעיר המדגימים את יכולתו להתמיד ואף מספקים כיוון תעסוקתי אפשרי, או תנאי חיים מקשים שאולי למלווה יש הצעה כיצד להתמודד איתם. מבט מורכב זה מודגם יפה בדבריה של צעירה אשר הצטרפה למיזם כאשר היו לה כבר עבודה ולימודים, ופנתה לליווי בעיקר כדי לקבל מלגה ותמיכה בלימודיה:

"אני מעדיפה שיחה פנים מול פנים, כי זה יותר ארוך ויותר נוח, יותר פתוח. אבל יש יתרונות בטלפון כדי למצוא זמן מתאים לכולן. שיחת הטלפון עודדה אותי ועזרה לה להתמודד עם המצב הנוכחי. כיף לשמוע שיש מי שדואג ועוזר. השיחה בטלפון הייתה יותר ממוקדת למצב, תמציתית. השיחה הייתה מאורגנת והותאמה למצב הנוכחי- כולל מה לעשות בחל"ת וביטוח לאומי. המלווה ידעה לשאול את השאלות הנכונות כדי לעזור לי בתקופה הזו".

יש לציין כי על אף שמלווים שונים הסכימו כי הליווי מרחוק התנהל באופן קצר ותכליתי, אחרים תיארו וריאציות שונות, ביניהן, שיחות ממושכות יותר אך ללא חלק אישי, ואף שיחות ממושכות ולא תכליתיות. רבים הזכירו דווקא, כאמור, את ההזדמנות להתקרב ולהיות פחות פורמליים אל מול הצעירים. זאת, כאשר המלווה והצעיר/ה גם יחד נמצאים בסביבה ביתית וחשים יותר שוויון ופחות יחסי כוח ביניהם. בהקשר זה הועלה חשש בקרב המלווים משבירה של גבולות היחסים. החשש קשור בפרטים אישיים של המלווים, כגון מקום מגורים, מראה הבית, מצב משפחתי וכדומה אשר היו נוכחים בשיחות באופן שלא התקיים בעבר. על מנת להתמודד עם קושי זה הוצע למלווים בהכשרה להבין כי ישנם יחסי כוח בין המלווה לצעיר/ה, והליווי מרחוק משנה אותם: האפשרות להתנתק נהיית קלה יותר, גם למלווה יש אי וודאות ביחס לעולם התעסוקה ובמידה מסוימת זו עמדה שוויונית יותר. לכן, הוצע למלווים לשתף מי עוד בבית איתם, לשאול לשלמו של הצד השני ובני משפחתו, לקצר את הפגישות בעת הצורך, ולהקפיד על תיאום ציפיות, ואם צריך- תיאום ציפיות מחודש עם החזרה למפגשים פרונטליים.

החזרה לשגרה או לשגרה חלקית הועלתה גם היא כקושי. למשל, עלה הצורך להציב מחדש גבולות או לעודד צעירים להגיע למפגש כאשר מפגש מרחוק היה נוח להם יותר, אך לא מספיק מועיל לדעת המלווה. לתפיסת המלווים תפקיד המלווה הוא לא לוותר לצעירים ולא לוותר עליהם, ולכן גם בשלב זה נדרש מהם "חיזור" ו"Reaching out".

עבור הצעירים נוכחות המלווים בתקופת משבר הייתה משמעותית. היא הגבירה את האמון בין הצעירים למלווים, שכן היא הראתה להם שיש רצף, ומישהו שמתמיד נמצא שם בשבילם. כזכור, כפי שתואר בפרק 4, ההרגשה כי מישהו נמצא שם בשביל הצעיר, הינה אחת התרומות המרכזיות של הליווי. ואכן, המשך הליווי גם שידר לצעירים אכפתיות. מספר ציטוטים הממחישים הרגשה זו הינם: "דואגים לבריאות שלי... דואגים שתהיה לי עבודה אחרי המשבר". "זה היה אותו דבר- אבל אף אחד לא שכח אותי בתקופה הזו, היה לי עם מי לדבר כשהייתי צריכה". "דווקא בתקופה הזו אני מרגישה את האכפתיות והדאגה".

הרצף של הליווי היה משמעותי לשימור יחסי האמון בין הצעיר/ה למלווה ואף לחיזוקם. כפי שציינה אחת הצעירות, "הרגשתי שאני יכולה לשאול הכול, בלי להתבייש". המשך הליווי הדגים כיצד שימור הרגלים קבועים מסייע בהתמודדות עם תקופות משבר. הליווי הדגיש כלים ומיומנויות שנרכשו ואינם אובדים רק משום שהתהליך התעסוקתי נעצר. כפי שאמרה צעירה שנמצאת בלימודים:

"יש חשיבות לליווי בתקופה הזו (קורונה), לא משנה מה הסטטוס שאני נמצאת בו. הוא עזר לי להתמודד עם כל אי הוודאות והקשיים שהתמודדתי אתם בלמידה מרחוק. אם היינו מפסיקות את התהליך בקורונה זה היה משבש הכל".

כמו כן, היו צעירים אשר המשבר הוביל אותם למחשבה על העתיד שלהם, בפרט להתמקדות במקצועות מעשיים, שיהיו חיוניים גם בעת משבר. למשל, צעירה שסיפרה כי בעקבות המשבר היא מעוניינת לפנות ללימודי סיעוד, "כי זה תמיד חיוני". מאידך, היו דווקא צעירים שקודם למשבר כיוונו לעבודה במקצועות המשיקים לנושאי בריאות, למשל, עבודה בבית מרקחת או בבית חולים, אך בעקבות המשבר החלו לתפוס אותם כמסוכנים יותר וביקשו לשנות מקום עבודה. צעירים אחרים ציינו כי המשבר הציף בעיניהם את חשיבות הלימודים האקדמיים, מתוך הבנה שעבודות "איכותיות" או "מקצועיות" הן יציבות יותר.

ואכן, היו מי שדווקא בתקופה זו הצליחו למצוא עבודה, אפילו זמנית, למשל, בסופרמרקט או מפעל, או לחוות חוויה שחיקה את אמונם בעתיד המקצועי שלהם. המלווים, בעידוד צוות ארץעיר, הבינו את חשיבות היציאה מפאסיביות של הצעירים במיוחד בתקופה זו, ופעלו בעניין. התפיסה בנוגע לצורך באקטיביות של הצעירים היתה שלתקופה כזו יש פוטנציאל לצמצם הישגים שכבר הושגו, וכי לחווית ההתגברות על משבר יכולה להיות השפעה חשובה בנוגע לתמונת העתיד של הצעיר/ה. בהמשך לכך, בתקופת הקורונה, המלווים עודדו הלך מחשבה צופה פני עתיד, ונראה שלא מעט צעירים הפנימו מסרים אלה. למשל, אחד הצעירים ציין כי "עכשיו יש קושי, המלווה עודדה אותי לחשוב איך אני מנצלת

את זה לקדם את עצמי". כמובן שישנו הבדל בין התרומה לצורך בחשיבה בנוגע לעתיד, לבין אכזבות שהיו (ועוד יהיו) מנת חלקם של צעירים אלה בתחום התעסוקה, ככל שהמשבר נמשך.

באשר לרלוונטיות של ליווי תעסוקתי בעת משבר אבטלה, בדומה למצב לפני המשבר, רבים יותר ציינו כי הליווי סייע להם במגוון היבטים שאינם השמה בעבודה. הצעירים ציינו כי היבטים רבים מאלה שהיו רלוונטיים קודם, היו רלוונטיים גם בעת המשבר. סוגיה בולטת היא נושא הלימודים. בדומה למגמה שתוארה בפרק 4, גם בעת המשבר, פעמים רבות הכוונה והכנות להשכלה גבוהה נתפסו על ידי הצעירים (ואף בקרב חלק מהמלווים) כמשמעותיים יותר מתעסוקה.

היבט נוסף שהיה משמעותי עבור הצעירים הוא התמודדות עם בירוקרטיה ומידע על זכויותיהם. תרומה אחרת שהוזכרה בהקשר זה היא שיפור במיומנויות אישיות, דוגמת כישורי מנהיגות, בניית ביטחון עצמי, שיפור היכולת לעבוד בצוות וטיפול מיומנויות רכות. התמודדות עם תקופות משבר הייתה נושא משמעותי בליווי גם טרם הקורונה, ולכן המלווים עודדו את הצעירים לתרגל התמודדות עם קונפליקט ולחץ, חשיבה חיובית ונקודת מבט אופטימית ועידוד להתמדה במסלול שהתוו הצעירים לעצמם. יתרון שייחודי לליווי מרחוק הוא היכולת לספק סביבה בטוחה להתנסות בקשר מרחוק, אשר בניגוד, למשל, למעסיק או סגל הוראה, הצעיר/ה אינו חושש לנסות ולטעות מולו. צעירים מסוימים אף חשו ביטחון ביכולתם למצוא עבודה בעת המשבר בעצמם, ואף לסייע לאחרים בכך. כפי שאמרה צעירה שנמצאת כבר בסוף תהליך הליווי:

"אני מסוגלת למצוא עבודה כי חשפו אותנו להרבה אפשרויות תעסוקתיות... אני בתהליך חיפוש ואני יודעת איך לחפש ולשווק את עצמי... אני מסוגלת לעזור לאנשים אחרים לחפש עבודה- הכוח נמצא בידיים שלי- לשדרג קורות חיים ולהתאים למשרה, קיבלתי הרבה טיפים".

היו צעירים שבעת המשבר ובסיוע המלווה, מצאו עבודה זמנית, למשל בסופרמרקטים, ולאחר ששיאו חלף, שבו לתכניתם המקורית ללמוד או לחפש תעסוקה במקומות המתאימים להם יותר. צעירים אחרים, עם זאת, הביעו חוסר ביטחון ביחס לאפשרויות שלהם בעת המשבר וציינו כי הוא מגביר את החסמים שעומדים בפניהם ממילא. כפי שציינה צעירה בדואית: "יש לי קושי לדבר עברית, רוב המשרות דורשות עברית טובה".

צעירים רבים ציינו כי חשו שהמלווים יודעים לנהל פגישת ליווי מרחוק. למשל, צעירה שקיימה עם המלווה בעיקר שיחות טלפון, ציינה כי "המלווה איתי, כלומר, מקשיבה לצרכים שלי, אני מרגישה את התמיכה שלה למרות המרחק". בין העזרים שציינו כתורמים לליווי מרחוק היו קביעת לוח זמנים קבוע וידוע מראש למפגשים, והגדרת משימות ברורות וניתנות לביצוע בין מפגש למפגש. צעירים שקיבלו סיוע כלשהו במימוש זכויות בירוקרטיות, היו מרוצים יותר מהליווי באופן כללי מצעירים שהליווי שלהם לא עסק בכך. שירות נוסף שמלווים העניקו בתקופה זו הוא אבחון תעסוקתי, אשר ניתן גם מרחוק.

נוסף על ליווי, אבחון וחיבור למאגרי משרות, נשאלו הצעירים אילו שירותים אחרים היו עוזרים להם בתקופת הקורונה. בין השירותים הללו ציינו הצעירים יותר אפשרויות ללימוד השפה העברית (בקרב בדואיות), סיוע כלכלי שיעזור לצלוח הפחתה בהכנסות כדי להתמקד בלימודים, סיוע בהזדמנויות להתנדבות שישפרו את קורות החיים בתקופה שבה יש גם צורך גובר בקהילה וגם סיוע ממשלתי המאפשר להתקיים בזמן התנדבות. כמו כן, שיפור הניצול של קשרי מעסיקים כדי לסייע לצעירים לשמוע פחות "לא" שמייאש אותם.

7.3 הכשרות וכלים למלווים בתקופת הקורונה

מתוך הבנה כי המלווים עצמם מתמודדים עם קשיים, וגם הם זקוקים לרצף הדרכתי, המשיכה היוזמה להעניק הכשרות וכלים בתקופת הקורונה. חלק מהמלווים הוצאו לחל"ת ממשרה אחרת שבה הם עוסקים במקביל, ותיארו קושי לעסוק בשיחה על עבודה וקריירה, בעוד המלווה עצמו מושבת מחלק משמעותי מעבודתו וחווה פגיעה בזהות האישית מקצועית. הליווי מרחוק במובן זה היווה הזדמנות לשימור הזהות המקצועית של המלווים.

כמו טרם הקורונה, במה מרכזית להכשרת המלווים במיזם ולתמיכה בהם, הייתה במסגרת התכנית להכשרת המלווים. הכשרות מלווים בזום התקיימו בתדירות גבוהה יותר מהכשרות בתקופה שלפני כן. עם זאת, כל הכשרה הייתה קצרה יותר כדי להתאים לפורמט המקוון- שקשה לנכוח בו ברצף לזמן ממושך. רבים מהמלווים היו מרוצים מפורמט זה, אך מיעוטם ציינו כי תדירות הכשרות החובה שעלתה, פגעה ביכולתם לעסוק בליווי. טענה זו הייתה רלוונטית – במיוחד עבור מלווים אשר מספר הצעירים שהם מלווים (במיזם ומחוצה לו) גדל בתקופת המשבר. המלווים ציינו את קיום ההכשרות בזום כמאפיין בולט של המשכיות עובדים ביחד בתקופת הקורונה, גם בשלב "הסגר" וגם אחריו.

כמו במפגשי ההכשרה הפרונטליים, תהליך למידת העמיתים צוין על ידי המלווים כחלק מועיל בהכשרה. תהליך מובנה זה כולל העלאת בעיה מסוימת הקשורה בנושא ההכשרה, שאלות עמיתים ביחס אליה, השערות של העמיתים ביחס לגורמים לבעיה והצעת פתרונות למלווה שהעלה את הבעיה. התהליך התנהל באופן דומה גם במפגשי זום ותואר כמועיל גם למי שהעלה בעיה וגם לאחרים שהקשיבו וייעצו לו. , המעבר לזום אף הקל על ניהול חלק זה של ההכשרה, שכן הוא אפשר למנחות להקפיד על העיתוי בו כל אחד מדבר. כמו כן, בזום, כאשר כולם ליד מחשב, קל יותר לשמור את התכנים שהועלו במסגרת התהליך, היבט שהמלווים ציינו לחיוב.

במסגרת ההכשרות התקיימו גם מפגשי "פיצוחים" מקוונים, במסגרתם מלווה שיתף פרטים של צעיר/ה שהוא מתקשה למצוא לו/לה תעסוקה, וצוות ארץעיר ומלווים אחרים ניסו יחד למצוא משרה או הכשרה מתאימה לו/לה. תכנים נוספים בהכשרות כללו הדרכות על התמודדות עם אתגרי ליווי מרחוק, הדרכה על זכויות עובדים צעירים, מיקוד בקורסים או בתוכניות ספציפיות הזמינות לצעירים וכישורים רלוונטיים לעבודתם או להתמודדות עם המשבר.

כלים נוספים שהוצעו למלווים כללו:

- הדרכות מקוונות או מוקלטות בנושאים שעל הפרק, דוגמת כיצד לנהל מפגש וליצור קבוצות דיון בזום
- לומדות מקצועיות: לומדה לעריכת אינטייק (פגישה קליטה) ולומדה על אוכלוסיית היעד
- מאגרי משרות:
- פרסומים בקבוצת הוואטסאפ, אשר כללו מאגרי משרות וגיוס לארגונים גדולים, דוגמת המשטרה או אוסם, אך באופן ספורדי גם משרות בודדות בתחומים כגון בניין, חקלאות, מוקד טלפוני או נהיגה
- ערוץ טלגרם בו מפורסמות משרות והכשרות שצעירים יכולים להצטרף אליהן, אשר יתרונו בכך שבניגוד לוואטסאפ, ניתן לעיין במשרות שפורסמו קודם להצטרפות
- מגוון תכנים פורסמו בקבוצת הוואטסאפ, הן על ידי מלווים עמיתים והן על ידי צוות ארץעיר- או כיוזמה לשיתוף מידע והזדמנויות, או בתשובה לשאלה שהעלו המלווים. בין התכנים ששותפו בקבוצת הוואטסאפ כדי לסייע למלווים ולצעירים:
- מידע על קורסים שמתקיימים באופן מקוון זמינים למלווי היוזמה – דוגמת הדרכות לגבי שימוש בזום וכלים אחרים ללמידה וליווי מרחוק, שיווק עצמי וסטוריטלינג, ומפגשים מקוונים עם עורכי דין, אנשי טיפול ונציגים של רשויות ממשלתיות כמו ביטוח לאומי וזרוע העבודה
- מידע בירוקרטי- זכויות עובדים, יציאה לחל"ת, דמי אבטלה ומחלה- ובמיוחד תרגום הזכויות, למשל, לערבית ואמהרית, דרכים ליצירת קשר מקוון עם ארגונים כמו למשל, ביטוח לאומי, שירות התעסוקה ובנקים
- מקורות תמיכה כמו קווי סיוע טלפוניים של עמותות שונות להקשבה או לסיוע חומרי
- קורסי הכשרה לצעירים המתקיימים באופן מקוון:
- הדרכות לרכישת מיומנות טכנולוגית - דוגמת שימוש ביישומי OFFICE, בוואטסאפ, יישומי כתיבת קורות חיים או שימוש בלינקדין ופוטושופ.

- טיפים לקידום תעסוקתי: עריכת ראיון עבודה מקוון או כתיבה שיווקית לעסק
- קורסים משמעותיים להכשרה מקצועית של שירות התעסוקה או כאלה שעבודה בסופם, כמו מתאמות מחקר וקורסי שפה.

לסיכום פרק זה, הן המלווים והן הצעירים ציינו לטובה את האפשרות להמשיך בליווי בתקופת הקורונה. העמדות ביחס לליווי מרחוק אינן אחידות. חלק מהמלווים והצעירים שמחו על האפשרות להוסיף ליווי מרחוק לארגז הכלים של המלווה, והביעו רצון לשלב ליווי מרחוק גם בעת שגרה. אחרים, ממגוון סיבות, ראו בכך פתרון חלקי לעת חירום בלבד. עובדים ביחד סיפק למלווים משאבים שהשפיעו לטובה על הליווי ועודדה את המלווים לפנות לצעירים. צרכי הצעירים בתקופת הקורונה התרחבו. עם זאת, ברוב הפעמים הצעירים לא פנו למלווים ביוזמתם. אף על פי כן, הצעירים היו מרוצים מהסיוע שקיבלו, גם בשל הפגנת אכפתיות ושמירה על רצף הליווי וגם בהיבטים מעשיים, במיוחד סיוע בהתמודדות עם בירוקרטיה ועידוד למצוא הזדמנויות במצב. היבט מעשי נוסף הייתה עזרה של המלווים לצעירים להתמיד בקידום הקריירה או הלימודים על אף המצב, בשיטות שונות. בדומה לתקופה טרם הקורונה, לא נמצא שהייתה לליווי השפעה על השתלבות בתעסוקה בתקופת הזמן שנבדקה.

פרק 8: מעסיקים

בפרק זה מובאים ממצאי ההערכה בנוגע לפעילות עובדים ביחד מול מעסיקים בדרום. הנתונים נאספו בסבבי ראיונות תקופתיים בכל שנה, כאשר בסה"כ התבצעו 59 ראיונות עם 43 מעסיקים שונים. ראיונות התבצעו עם כל המעסיקים שדווח על ידי רכזת קשרי המעסיקים כי נעשה עימם תהליך כלשהו במהלך המיזם. מאחר שבארץ עיר לא התנהל רישום מסודר של הפעולות שנעשו מול מעסיקים, וכן לא התבצע ניטור של התפתחות הקשרים עמם, צוות ההערכה פיתח כלי ניטור כזה. כך, לצד המידע שנאסף ישירות מהמעסיקים, התקבל גם מידע ניטור מרכזת קשרי המעסיקים, אשר דיווחה לצוות ההערכה על פעולותיה, בהתאם לכלי זה. המלצה חשובה בנדון היא שעל הגוף המטמיע לנטר את כלל הפעולות מול מעסיקים באופן שיטתי ואת ההתפתחות של קשרים אלה, כולל התייחסות להיבטים של רמות שיתוף פעולה (ראו פרק 2), במטרה למקד פעילות ולשפרה, ולצורך ניהול תקין. זאת ללא קשר לפעילות הערכה ביוזמה.

8.1 עניין המעסיקים במיזם

בטרם נפרט מה היו תוצאות הפעילות מול מעסיקים, יש לענות על שאלה שצוות ההערכה התבקש לבחון: מדוע מעסיקים היו מעוניינים לקחת חלק במיזם עובדים ביחד? ראשית, יש לציין שלא כל המעסיקים אליהם פנו, רצו להיות חלק מהמיזם. להיפך, כפי שיפורט בחלק הבא, רוב המעסיקים שנעשתה אליהם פנייה כלשהי, לא שיתפו פעולה עם המיזם באופן אקטיבי, או שהסתפקו בשליחת משרות בלבד כחלק מרשימת תפוצה רחבה.

המעסיקים שכן שיתפו פעולה עם המיזם, ראו בו בראש ובראשונה מקור לגיוס של צעירים. מעט מאוד מעסיקים מתוך עשרות המעסיקים איתם התקיימו ראיונות, ידעו שמיזם עובדים ביחד עוסק בצעירים שרובם מוגדרים כצעירים בסיכון או חסרי עורף כלכלי/משפחתי. המעסיקים לא ראו בעובדים ביחד כמקור בלעדי לגיוס של צעירים, אלא, באופן טבעי, עוד מקור לגיוס, לצד מקורות נוספים. רבים מהמעסיקים שלחו לרכזת קשרי המעסיקים משרות המתאימות לצעירים, כאשר הציפייה היתה שרכזת קשרי המעסיקים תפנה אליהם צעירים מתאימים. הציטוט הבא, שניתן על ידי מעסיק בארגון גדול, משקף נאמנה את תחושתם של מרבית המראיינים.

"כל פעם שיש לי משרה, אני שולח אותה לקרן [רכזת קשרי מעסיקים]. היא ברשימת תפוצה שלי, וחוץ ממנה אני שולח לעוד הרבה אנשים. אני יודע שיש להם [ארץ עיר] הרבה צעירים שהם בקשר איתם וכל מיני ארגונים, אז אני מקווה שהם יעזרו לי. זה לא עולה לי עוד זמן לשלוח להם, אז אין לי מה להפסיד"

ישנם מעסיקים אשר קיוו כי בעובדים ביחד תיעשה עבודת תיאום ותיווך מעמיקה, אשר כתוצאה ממנה יגיעו אליהם צעירים המתאימים לצרכיהם. תפיסה זו התפתחה בעיקר בשל היכרות אישית שיש לרבים מהמעסיקים עם רכזת קשרי המעסיקים. רכזת קשרי המעסיקים עבדה בתחום טרם כניסתה לעובדים ביחד, ופיתחה היכרות רבת שנים על חלק מהמעסיקים. הציטוט הבא ממחיש היבט זה.

"כשאני פונה לקרן אני יודע שהיא תשקיע. היא מבינה מה אני צריך. זה ממש לא תמיד עובד, אבל אני יודע שיש את המאמץ והחשיבה, ושהיא לא תשלח אלי סתם צעירים. זה לא עולה לי כסף⁸⁶, ואני יודע שמישהו מאוד עוזר לי, אז מבחינתי זה שירות נהדר."

חלק מהמעסיקים, אם כי בהחלט לא רוב המעסיקים, מודעים לעובדה שהצעירים בעובדים ביחד מקבלים ליווי לפני ו/או אחרי השמה. מעסיקים שמודעים לכך, מקווים שהליווי יעזור להתמדה של צעירים במקום העבודה. כאמור, חוסר

⁸⁶ באופן טבעי, מעסיקים הפונים לחברות כוח אדם, משלמים על שירותים אלה. עובדים ביחד מציעה שירותים של הפצת משרות ותיווך בחינם.

התמדה של צעירים במקום העבודה היא בעיה מוכרת בארץ ובעולם, הגורמת לנזקים כלכליים משמעותיים למעסיקים (ראו פרק 1), ורבים מהם רואים בהיבט זה אתגר משמעותי לפיתוח העסק שלהם, לצד היעדר כוח אדם איכותי ומקצועי.

הציטוט הבא מייצג את תחושת המעסיקים בנושא:

"בסוף מה שמעניין אותי זה לקלוט צעיר מתאים ושהוא יישאר אצלי בעבודה. אם הוא מקבל ליווי שאמור לעודד אותו להישאר, ברור שיש לי אינטרס לקחת צעיר כזה. אני לא יודעת מה הליווי הזה נותן, ולא יודעת אם צעירים שמקבלים ליווי באמת מתמידים יותר, אבל טוב לי לדעת שיש מישהו מאחורי הצעיר."

מעסיקים אשר בארגונם התקיים שירות של OJT, פרקטיקום, חונכות או הכשרה בהתאמה, ציינו את הפוטנציאל שיש בשירותים אלה להכשיר צעירים אשר יכירו היטב את ערכי הארגון והעבודה בו, ולכן לא רק שיישארו לטווח ארוך, אלא גם ישתלבו באופן מוצלח מבחינה חברתית וייצרו תפוקה גבוהה בעבודתם. התמריץ הכלכלי שניתן במסגרת חלק מהשירותים בהם ישנה הדרכה במקום העבודה, נתפס כבונוס להשקעה בצעיר, אך לרוב זהו אינו שיקול מרכזי בקרב המעסיקים. אחד המעסיקים ביטא זאת כך:

"כשלקחתי את הבחור הזה לפרקטיקום, בעצם היתה לי הזדמנות ללמד אותו הרבה דברים, כדי שהוא ידע מה בדיוק לעשות. רציתי שהוא יהיה עובד טוב יותר מאיזה צעיר אחר שסיים קורס חדרי כושר. ואני חושב שבאמת עשיתי אותו יותר טוב בחודשים שהוא היה אצלי, וזה מה שחשוב – לא התמריץ הכלכלי, הרי גם אני וגם אתה לא ניקח מישהו שלא 100% מתאים בגלל כמה אלפי שקלים.

בתשובה לשאלה בנוגע לתמריץ הכלכלי, מעסיק אחר ענה כך:

"נראה לך שאני צריך את הכאב ראש שעובד שלי יתעסק עם צעיר שלא יודע כלום ובלי ניסיון בשביל 1500 שקל בחודש או בשביל מענק בסוף? יש לי דברים יותר חשובים. אני עושה את זה כדי לתת הזדמנות לצעיר, ומקווה שהוא יתמיד בעבודה שלו. אבל זה שאני מקבל כסף, זה בהחלט דבר טוב. זה לא שיקול מרכזי, אבל זה כמובן טוב."

תשובות אלה עולות בקנה אחד עם הספרות המחקרית, אשר רואה בתמריצים כלכליים לא מועילים ולא יעילים לכשעצמם. הם חשובים רק כבונוס למעסיק, כאשר הם משולבים ביחד עם שירותים נוספים כמו הכשרות ספציפיות וליווי. שילוב שירותים מסוג זה, בנוסף לתמריץ כלכלי, נמצא כתורם למחויבות הצעירים לתוכניות הכשרה וליווי, ולהתמדה בתעסוקה (בן סימון וכאהן-סטרבצ'ינסקי 2017).

יש לציין כי קבלת צעירים לשירותים של פרקטיקום, OJT, חונכות והכשרה בהתאמה, לרוב קשורים ברצון המעסיק לתרום לצעירים ולתת להם הזדמנות. מתוך 19 המעסיקים אשר הטמיעו שירותים אלה בארגונם (ראו מטה), רבים מהם ראו במעשה זה תרומה לצעירים, כחלק מרצונם לתרום לחברה. הציטוטים הבאים ממחישים רצון זה. "התקשרו אלי מעובדים ביחד, שאלו אותי אם אני רוצה את זה (פרקטיקום), ואמרתי שאתן לצעיר הזה הזדמנות." מעסיק אחר ציין: "אני כבר הרבה שנים עוסק בכל מיני יוזמות חברתיות. ההכשרות האלה זה עוד משהו שאני יכול לעשות בקטנה כדי לעזור. כמובן שאני גם יכול להרוויח מזה אם יתנו לי צעיר איכותי שישאר אצלי הרבה זמן." מנהלת כוח אדם בארגון אחר ציינה ש"יש אצלינו פרויקט חונכות של עמל, ויש תכנית של בית ספר רעות, ויש עוד פרויקט של העסקת עובדים עם תסמונת דאון, ויש עוד כמה פרויקטים חברתיים, ושני הצעירים של ארץעיר זה עוד אחד מתוך כמה דברים שאנחנו עושים כדי לתרום לחברה".

8.2 תוצאות הפעילות מול מעסיקים

חברת הידע של המיזם מתארת את עבודתה של רכזת קשרי המעסיקים בעובדים ביחד. לקשרי מעסיקים ניתן דגש רב, כאשר עובדת במשרה מלאה (מתוך ארבע משרות בארץ, הממומנות על ידי המיזם⁸⁷), היתה אחראית על תחום זה. בפרק 2 מתוארות הציפיות המרכזיות בנוגע למעסיקים, ואשר הוערכו על ידי הגוף המעריך. בין השאר, הם כוללים פעילות לשילוב צעירים, קשר עם ארגוני המיזם, העסקת צעירים כחלק משירותי המיזם (פרקטיקום, חונכויות וכו'), התמדה של צעירים בתעסוקה איכותית, שינוי תפיסתי בנוגע לתעסוקת צעירים, וחשוב מכל, פיתוח שיתופי פעולה (מעבר לקשרים) עם הארגונים הפעילים בעובדים ביחד.

בסיום המיזם, ארגון ארץעיר דיווח על פנייה לצורך יצירת קשר במסגרת המיזם עם 72 מעסיקים. 52 מכלל המעסיקים שנעשתה אליהם פנייה כלשהי הם בקטגוריה של ארגונים בינוניים (מעל ל 30 עובדים) או קטנים (בין 10 ל 30 עובדים), והשאר ארגונים הנחשבים לזעירים (מתחת ל עשרה עובדים). מעט מאוד מהמעסיקים עימם נעשתה פעילות משמעותית הם ארגונים גדולים (בעלי מאות עובדים). הפניה לארגונים בינוניים ומטה נעשתה באופן מודע, בעיקר בשל הרצון לתרום לגיוון בסוגי הארגונים של המעסיקים ולהגדיל פריסה גיאוגרפית. לדעת צוות ההערכה, ובהתאם לספרות המקצועית בתחום, זוהי גישה נכונה במהותה, כאשר היא מצליחה להקדיש את משאבי הזמן הנדרשים לכלל הארגונים.

פגישות פנים מול פנים נעשו עם מעסיקים מ 40 ארגונים, כאשר הפניות לשאר המעסיקים נעשו באמצעות דוא"ל או טלפון. עם רוב המעסיקים נעשתה פגישה אחת בלבד של רכזת קשרי המעסיקים, כאשר עם 28 מעסיקים נעשה מספר גבוה יותר של פגישות. רכזת קשרי המעסיקים דיווחה על דיאלוג שוטף באמצעות טלפונים, דוא"ל ואפליקציות תקשורת עם 32 מעסיקים. בפועל חלק ממעסיקים אלה דיווחו כי אמנם קיים דיאלוג, אולם חלקם לא היו בקשר עם הרכזת מעל לחצי שנה או יותר מיום הריאיון עימם.

הפעילות האינטנסיבית ביותר בעובדים ביחד נעשתה מול מעסיקים שאצלם הוטמעו שירותים של חונכויות, פרקטיקום, OJT והכשרה בהתאמה. בסך הכל, לאורך השנים, 20 מעסיקים לקחו חלק בתכניות אלה. כל מעסיק קיבל להכשרה צעירים בודדים, ולעיתים צעיר בודד. קידום פעילות משותפת עם 20 מעסיקים אלה, היא אחת ההצלחות המשמעותיות בתחום המעסיקים ביוזמה. האם הטמעה של שירותים בקרב 20 מעסיקים במשך שלוש שנים (ממוצע של 6-7 מעסיקים בשנה), כאשר אצל כל מעסיק שולב מספר מועט של צעירים, נחשבת למספר גבוה או נמוך?

לצורך השוואה, רק בתכנית ריאן ישנם נתונים בנוגע לצעירים אשר השתלבו בקורסים עסקיים או בהכשרות בשיתוף המעסיק. אולם בתכנית זו שני השירותים השונים האלה מנותחים במשותף. הנתונים מצביעים על 584 צעירים שהשתתפו בשנה בודדת בשני השירותים. בעובדים ביחד מדובר על מספרים נמוכים בהרבה שהשתתפו בהכשרות בשיתוף המעסיק, אולם כאמור, בראין, בה התקציב גבוה יותר מבעובדים ביחד, לא ניתן להבחין בין שני השירותים, ולא מצוין מספר ההכשרות שנעשו עם המעסיק.

בהיעדר היכולת להשוות לתכניות אחרות באופן ישיר, מומלץ להתייחס לשאלה האם הטמעה של שירותים אלה בקרב 20 מעסיקים (כאשר בכל ארגון צעירים בודדים) הינו מספר גבוה או נמוך, בקשר למידע שניתן בפרק הצעירים, לפיו שירותים אלה היו המוצלחים מבין שירותי עובדים ביחד, גם בפני עצמם וגם משום שהם ניתנו כחלק מחבילת שירותים. אין ספק שבאופן אידיאלי היה רצוי להגדיל בהרבה את מספר המעסיקים שהטמיעו שירות זה במסגרת היוזמה, ועם מספר צעירים גבוה יותר. עם זאת, יש לציין כי מודלים של הכשרה עם מקום העבודה הינם מורכבים לביצוע, יש להתאים אותם באופן ספציפי לארגונים ומעסיקים, והם דורשים משאבי זמן רבים מרכזת קשרי המעסיקים. גם מעסיקים נדרשים להשקיע רבות בהטמעת מודלים אלה, ולא כל מעסיק מוכן לכך. בהקשר להכשרות אלה, יש לציין כי לבסוף, מטרת המיזם היתה לאגם משאבים, ולא בהכרח להוציאם מתקציב היוזמה.

⁸⁷ בנוסף לארבע המשרות, קיימת גם משרה אדמיניסטרטיבית (ראו חוברת הידע).

כך או כך, המעסיקים שכן מעורבים בשירותים אלה, בדגש על הכשרה בהתאמה, ממנה היתה שביעות רצון מעט גבוהה יותר, תופסים את התהליך באופן חיובי. זאת למרות שבמקרים רבים הקשר בין הצעירים למעסיק לא נמשך מעבר למספר חודשים. מעסיקים דיווחו על עזיבה של צעירים וחוסר התמדה לאחר מספר חודשים, גם כאשר היתה השתלבות שנראתה מוצלחת בתחילת הדרך. בנוסף, מעסיקים רבים דיווחו כי לאחר תקופת ההכשרה (OJT, פרקטיקום, חונכות או הכשרה בהתאמה), חלק מהצעירים נמצאו לא מתאימים לארגון, ולא הועסקו, או שהועסקו אך פוטרו לאחר זמן קצר. נתונים אלה עולים בקנה אחד עם הקשר החיובי שנמצא בין השירות של הכשרה בהתאמה ותעסוקה לאחר חצי שנה, אך היעדר של קשר שכזה לאחר שנה (ראו פרק 4). בנוגע ל OJT, פרקטיקום וחונכות, לא היה מידע סטטיסטי מספיק לגבי הצעירים שהשתתפו בשירותים אלה שנה או יותר טרם סיום המיזם, אך מראיונות עם מעסיקים עולה כי במקרים רבים הצעירים לא התמידו מעבר למספר חודשים. העובדה כי רוב הצעירים שקיבלו ליווי לאחר השמה ניצלו רק חלק קטן מהפגישות שעמדו לרשותם ובטווח זמן קצר, קשורה להיבט זה (ראו פרק 4).

באשר לדעתם על דרכים לשיפורן של תוצאות אלה רוב המעסיקים לא תמכו בחובת העסקה לאחר הכשרה. הם ציינו בעיקר את הצורך להסביר לצעירים כי העסקה לאחר תקופת ההכשרה איננה אוטומטית, ולא כל שכן התחייבות על העסקה ארוכת טווח. אחד המעסיקים תיאר זאת כך:

"הגיע אלי צעיר בשנה שעברה לפרקטיקום. כל הזמן היה נראה שהוא מרגיש שאני חייב להעסיק אותו בסוף התהליך, במקום שהוא יוכיח לי שהוא ראוי. ארץעיר היו צריכים לעשות יותר תיאום ציפיות מול הצעירים, ולהסביר להם במה כרוכה העסקה שלהם".

מעסיק אחר תיאר היבט נוסף של הבעיה, המדגיש כי גם מעסיקים רואים ערך בשילוב של שירותים לאורך זמן:

"היה אצלי צעיר בפרקטיקום, העסקתי אותו, אבל אחרי שלושה חודשים הוא עזב למקום שחשב שיקבל בו יותר כסף. צריכה להיות התחייבות של התכנית שהצעירים האלה יישארו יותר זמן אחרי שאני משקיע כל כך הרבה בגידול שלהם. צריך גם להיות ליווי כל הזמן של הפרויקט [עובדים ביחד/הארגון המלווה], לפחות לשנה, אולי גם לתת לו עוד תמיכה שהוא צריך, כדי לוודא שצעיר לא יעזוב אותי".

הישג משמעותי במסגרת עבודתה של רכזת קשרי המעסיקים היה תיווך ותיאום בין משרות זמינות בארגוני המעסיקים לבין צעירים שקיבלו שירותים מארגוני עובדים ביחד. תהליך התיווך והתיאום, אשר דרש את מירב משאבי הזמן של רכזת קשרי המעסיקים, מוסבר במסמכי פיתוח הידע של היוזמה. רכזת קשרי המעסיקים פעלה לפרסם את משרות המעסיקים לארגונים הרלוונטיים, ולתאם הגשת מועמדות של צעירים מתאימים ככל הניתן. צוין לעיל כי מעסיקים מפרסמים את המשרות שבארגונם ברשימות תפוצה גדולות בדרום, הן לחברות כוח אדם והן ישירות לארגונים. העבודה של רכזת קשרי המעסיקים מוסיפה מימד של תיווך בין המעסיקים לארגונים, ולכן תורמת ערך מוסף למעסיקים. ככל שמעסיקים זקוקים לצעירים בעלי כישורים מסויימים, כך גובר הערך של התיאום. אולם, כפי שהוסבר בפרק 4, בעובדים ביחד לא התקיימו הכשרות מקצועיות רבות במסגרת היוזמה, עובדה שמשאירה תרומה זו בגדר פוטנציאל שלא מומש במלואו.

שירות תיווך זה מוערך באופן חיובי בקרב מעסיקים אשר השתמשו בו. הם טענו כי רכזת קשרי המעסיקים עשתה עבודה טובה ומקצועית בכל הקשור להעברת המשרות לארגונים ובהפניה של צעירים למשרות. יש לציין כי ברוב המקרים רוב המעסיקים אינם יודעים, בסופו של דבר, מאילו ארגונים פונים אליהם צעירים למשרות המפורסמות על ידם, בשל מספר הפונים הרב לכל משרה ובשל העובדה שמעסיקים מפרסמים את משרתם במקומות שונים ולא רק בעובדים ביחד (ראו לעיל). עם זאת, חלק מהמעסיקים מודעים לעבודת התיאום שנעשית על ידי רכזת קשרי המעסיקים, בעיקר כאשר הם לא מפרסמים משרה כלשהי ברשימת תפוצה רחבה בדרום.

בכל הקשור לתיווך, המעסיקים מרגישים כי רכזת קשרי המעסיקים עושה מאמצים רבים כדי להבין את צרכיהם בנוגע למשרות ספציפיות, ומעידים על אופן קשבת ועל הבנה ברורה של צרכיהם בנוגע למשרות המתאימות לצעירים. ניכר כי בדומה לצעירים (ראו פרק 4), גם המעסיקים מעריכים את העובדה שישנו גוף נוסף שנמצא איתם בתהליך הגיוס (לעיתים לאורך תקופה ארוכה), גם במקרים בהם התהליך לא מביא לבסוף לתוצאות קונקרטיות של השמה.

עוד תהליך חיובי אשר פותח לקראת סוף המיזם נקרא על ידי ארעיר "פיצוחים". תהליך זה, עליו מפורט בחוברת הידע, שם דגש על התאמת צרכים של צעירים ספציפיים לאפשרויות השמה והכשרה אצל מעסיקים (ולא להיפך כמו ברוב עבודתה של רכזת קשרי המעסיקים). תהליך זה זוכה להערכה גם על ידי מלווי הצעירים. בהזדמנות זו יש לציין כי מלווי צעירים מבקשים באופן תדיר יותר קשר ישיר למעסיקים, מעבר לאירועים בהם מעסיקים מגיעים להכשרות מלווים, אם כי מתווה "פיצוחים" נעשה בעיקר על ידי רכזת קשרי המעסיקים והוא אינו מקדם קשר ישיר של מלווה למעסיק. הגישה בה נעשה תיאום בין צעירים למעסיקים ביחד עם מלווי הצעירים היא גישה נכונה, והיא מוערכת על ידי המעסיקים. כאן באה לידי ביטוי מעטפת היוזמה של עובדים ביחד, בדגש על הקשרים שנבנו בין ארעיר לבין הארגונים בשטח. בעתיד חשוב לשים דגש על קשרים אלה, כדי לספק ערך מוסף ולקדם קיימות (ראו להלן).

בהקשר לכך, ניכר כי בעוד הערוץ של תיאום משרות והערוץ של פיתוח הכשרות אצל המעסיק פעלו באופן טוב וכי היתה ממנו שביעות רצון בקרב מעסיקים, הערוץ החשוב של פיתוח קשרים ושיתופי פעולה בין מעסיקים לארגונים נתפס על ידי מעסיקים (ומלווים) כמוצלח פחות. מלבד מקרים בודדים, כלל ההתקשרות בין ארגונים למעסיקים, והשמה של צעירים בארגונים, תלויה בעבודתה של רכזת קשרי המעסיקים. בעוד שהיבט זה מדגיש את חשיבותה ואת פירות עבודתה בתקופת היוזמה, תהליכי התיווך המוצלחים ייתרו את הקשרים הישירים בין מעסיקים לארגונים – ציפיה שתוארה כמשמעותית בתחילת היוזמה.⁸⁸

היבט אחד של חוסר הקשר בין מעסיקים לארגונים, הוא שרוב המעסיקים ומנהלי משאבי האנוש שראינו, לא הכירו את מלווי הצעירים ואת הארגונים מהם מגיעים הצעירים. לעיתים, כאשר המראיין נקב בשמם הפרטי של המלווים ובשם הארגונים, ניכר כי חלקם כן זכרו את המלווה, אולם לרוב אלה היו זכרונות מעורפלים, המעידים על קשרים חלשים. הדבר נכון בעיקר למעסיקים בארגונים גדולים ובינוניים, אך גם למעסיקים בארגונים קטנים.⁸⁹

בהקשר זה יש לציין כי ישנם מלווי צעירים שאכן מגיעים לארגונים של מספר מעסיקים כדי להיות בקשר עם הצעירים העובדים בארגון. אולם גם במקרים אלה, מעסיקים שנשאלו על כך לא זיהו את אותו המלווה, עדות נוספת לקשר מעורפל או חוסר קשר כלל, למרות מאמצי המלווה. העובדה שעולה משאלוני המלווים, לפיה מעל לחצי מהם התחלפו בשנה האחרונה, כמובן מקשה על בנייה של מערכת יחסים בין המעסיק למלווה. בנוסף, חשוב לציין כי ישנם מעסיקים רבים שלא רוצים כל קשר עם המלווה. גם מלווים, הן בשאלונים הכמותניים והן בראיונות עימם, דרגו את הקשר עם מעסיקים באופן הנמוך ביותר מבין ההיבטים השונים בעובדים ביחד. זאת למרות העובדה שלאורך המיזם התקיימו מספר מפגשים בין מלווים למעסיקים. במעט הארגונים בהם ישנו עובד האחראי על קשרים עם מעסיקים, המצב כמובן טוב יותר.

⁸⁸ יש לציין כי הארגונים מנהלים גם קשרי מעסיקים ללא תלות בעובדים ביחד (או ביוזמה אחרת). בפרק זה מדובר על הקשרים שפותחו בין ארגונים למעסיקים תודות לעובדים ביחד.

⁸⁹ בטבלת הניטור שרכזת קשרי המעסיקים מילאה באופן תקופתי לבקשת צוות ההערכה, היא דיווחה על עשרות קשרים בין מעסיקים לבין ארגוני המיזם וברמות גבוהות של שיתוף פעולה. אולם בתשובה לשאלות בנושא, המעסיקים לא דיווחו על קשרים כאלה. גם כאשר נערכו פגישות כלשהן בין ארגונים למעסיקים, לרוב, כאמור, שם הארגון ושם המלווה לא זוהו על ידי המעסיקים, והקשרים, גם אם היו בעבר, לא היו קיימים עוד בזמן הראיונות. יש לציין כי מספר פעמים מעסיקים הופנו ישירות למרכזי צעירים כדי לקבל עובדים. דוגמא לקשר כזה שדווח ואכן התרחש היא הפניה של מעסיק לארגון מקומי בעירת פיתוח בדרום, המעסיק פנה לארגון (שאינו זוכר את שמו) אך לא קיבל צעירים מתאימים, התאכזב, ובכך נגמר הקשר. יש לשייך את הדיווח של רכזת קשרי המעסיקים לעבודת התיאום והתיווך ו/או לשירותי הכשרות עם מקום העבודה, שנסקרה לעיל, ולא לחיבור בן קיימא בין מעסיקים לארגונים, שכאמור לא התגבשו במהלך המיזם.

גם כאשר ישנה היכרות בין המעסיקים לבין הארגונים או המלווים, וניתן לקבוע כי כן קיימים קשרים ביניהם, שיתופי פעולה ישירים בין מעסיקים לארגונים, שאינם תלויים בתיווך ארץ-עיר, כמעט ולא התקיימו. בסה"כ תועדו כשלושה תהליכים שנאלה במשך היוזמה, שאינם במסגרת הכשרות של עובדים ביחד⁹⁰. בתחילת היוזמה, הציפייה היתה כי ייווצרו קשרים ושיתופי פעולה בין הארגונים, שכן שיתופי פעולה כאלה הם המבדילים בין תיווך ותיאום לבין פעילות מערכתית של רתימת ארגונים לתהליכים משמעותיים ובני קיימא ברמה האזורית. תיווך ותיאום, מוצלחים ככל שיהיו, הם לבסוף מעין שירותי "חברת כוח אדם חברתית", כפי שכינה זאת אחד משותפי המיזם. ברגע ששירותים אלה הסתיימו, עם סיום המיזם, סביר להניח כי המעסיקים, באופן טבעי, פנו לחברות כוח אדם כדי לקבל שירותים דומים (אם כי לא זהים). האתגר המשמעותי והחשוב יותר, הוא ליצור שיתופי פעולה בין מעסיק לארגון, כדי לא להזדקק כלל לשירותי תיווך ותיאום. במהלך המיזם החלו להיווצר קשרים שהיו יכולים להביא לשיתופי פעולה, בעיקר על ידי ארגונים בהם נעשו הכשרות וחונכויות לצד העסקה, או ארגונים אשר הופנו למרכזי צעירים מקומיים (ראו הערת שוליים לעיל). אולם לרוב קשרים אלה הסתיימו ללא תרומה למעסיק, וחשוב מכך, הם לא התמסדו לקשרים בני קיימא שהצליחו לפעול לאורך הדרך ללא תיווך ישיר⁹¹. לקראת סיום היוזמה, בזמן כתיבת שורות אלה, רכזת קשרי המעסיקים בעובדים ביחד מקדמת פתיחת קבוצה המשותפת למעסיקים ולארגונים באחת הרשתות החברתיות, כדי שמעסיקים יוכלו לגייס צעירים באופן ישיר ללא תיווך. זוהי יוזמה מבורכת, אך כאמור, ישנו הבדל בין הערוץ של תיאום ותיווך, לו תורמת יוזמה זו, אל מול ערוץ של פיתוח קשרים, אשר לקידומו דרושות פעולות נוספות. הציטוט הבא מייצג את הנאמר בעשרות ראיונות עם מעסיקים בנוגע לקשרים עם ארגונים:

"אני לא יודע מאיזה ארגון בדיוק קרן [רכזת קשרי מעסיקים] שולחת אלי צעירים. אם עוד כמה חודשים היא מסיימת את התפקיד שלה, אני לא אהיה בקשר ישיר עם ארגון זה או אחר, כי זו בדיוק היתה העבודה שלה. אני אלך לחברת כוח אדם ו[אן] אפרסם ב All jobs [אתר אינטרנט]. אני אישית לא מכיר את הארגונים, לא יודע איזה צעירים יש שם ומי מתאים, ואין לי זמן להתעסק עם זה. זה דברים שהיא [רכזת קשרי מעסיקים] ידעה."

בהמשך לתשובות אלה, כלל הראיונות הציגו למעסיקים שתי שאלות פשוטות: הראשונה היא "מה הוא הערך המוסף שקיבלת מהפעילות של ארץ-עיר?". שאלה שנייה שנשאלה בהקשר לכך, היא "מה הוא החוסר שתרגיש אחרי סיום המיזם הקרב?" ברוב המקרים המעסיקים ציינו כי בהתאם לאמור לעיל, הערך המוסף הוא שירותי התיאום והתיווך היעילים, האוזן הקשבת והיכרות של ארץ עיר עם צרכיהם. כאמור, מעסיקים שבארגונם נעשתה הכשרה בשילוב עם השמה, בעיקר הכשרה בהתאמה, ראו מודלים אלה כבעלי פוטנציאל רב. בלטו בהיעדרם היבטים המעידים על קיימות, כגון קשרים עם ארגונים, שינויים תפיסתיים ועוד (ראו להלן). בנוגע להרגשת חוסר, המעסיקים טענו כי שירותי התיווך והתיאום יחסרו להם, אולם ביכולתם להשלימם ממקורות אחרים. הציטוט הבא, מייצג את תחושתם של רבים מהמעסיקים.

"הייתי לפני ארץ-עיר [עובדים ביחד] ואהיה גם אחריהם. מה שהם עשו כאן וכל ההקשבה והעבודה שלהם, אמרתי לך שאני מאוד מעריך. אבל ברור שיש אלטרנטיבות בדרום, הן כנראה פחות חברתיות, פחות ישקיעו בי כמו שקרן [רכזת קשרי מעסיקים], השקיעה בי, אבל זה לא שעכשיו אני אתקע בלי עובדים. ובוא נודה גם שהעובדים מארץ-עיר לא באמת היו טובים יותר מאשר צעירים שהיו מגיעים ממקום אחר."

הציטוט שהובא לעיל מייצג את האופן בו מעסיקים תופסים את הליווי שניתן על ידי ארגוני המלווים. בכלל הראיונות, המעסיקים נשאלו האם הם מסוגלים להצביע על הבדל בין צעירים המקבלים ליווי (אחרי השמה) מארגון, לבין צעירים

⁹⁰ פרויקט בזק האגודה להתנדבות, תחבורה ציבורית באפאק, אפאק וקינגסטור. שותפויות אלה נעשו אד הוק והסתיימו.
⁹¹ ראוי להביא את עמדתה של רכזת קשרי המעסיקים, השונה מעמדת צוות ההערכה, אשר טענה כי שלוש שנים הן תקופה קצרה מדי כדי לעמוד בציפיות אלה.

שלא מקבלים ליווי שכזה. בעוד שחלק מהמעסיקים סבורים שליווי ישנם יתרונות כאשר הוא משולב עם שירותים נוספים, וכי הם מצפים שליווי שכזה יתרום להתמדה של הצעירים (ראו לעיל), כלל המרואיינים ציינו כי הם לא יכולים להצביע על הבדל כזה בפועל⁹². הדבר נכון גם לגבי מעסיקים אשר בארגונים הוטמע שירות המשלב העסקה עם הכשרה (מספר מעסיקים אף לא היו מודעים לעובדה שצעירים אלה מקבלים ליווי לאחר השמה).

כפי שפורט בפרק 5 בנוגע לשותפויות הארגוניות, היה רצוי לעבוד על פיתוח שותפויות באופן סיסטמתי ולאורך זמן, לאור יעדים ברורים. כאמור בפרק 5, פיתוח שותפויות כאלה דורש עבודה לאור מודלים מורכבים של פיתוח שותפויות, אשר לא נעשו במיזם. במקום זאת, הושקע מאמץ בערוצים אחרים, אשר השיגו מספר תוצאות, אך כאמור, ללא קיימות. הדגש הוא על ההבדל בין יצירת קשרים וחיבורים – היבט בו ארץעיר הצטיין, לבין יצירת שותפויות בנות קיימא, אשר היו היבטים חלשים יותר בפרויקט. כדי לעבוד עם מודלים מורכבים של פיתוח שותפויות שתוארו בפרק 5, ניתן להשתמש בשירותיו של איש מקצוע המומחה ביצירת שותפויות.

בתיאוריית השינוי שפותחה על ידי צוות ההערכה ביחד עם צוות המיזם, אחת הציפיות בנוגע למעסיקים היתה שמיזם עובדים ביחד יתרום לשינוי תפיסתי בנוגע לתעסוקת צעירים בכלל וצעירים בסיכון בפרט. שינוי תפיסתי זה היה אמור להיווצר כתוצאה מקבלת ידע על הצרכים של הצעירים ועל היבטים הקשורים במענה לצרכים אלה ומהקשר הישיר של המעסיקים עם הארגונים. זאת במטרה לתרום להעסקה מוצלחת יותר של צעירים ולהתמדתם⁹³. ציפייה זו לא התממשה, בעיקר משום שלאורך הדרך לא הועבר למעסיקים ידע באופן שיטתי, אשר היה עשוי לשנות את תפיסתם בנושא, ומשום שכאמור לעיל, רוב העבודה מול המעסיקים היתה של תיווך ותיאום. כאשר הועבר ידע בין מלווים למעסיקים, הכיוון היה הפוך: מעסיקים הם אלה אשר העבירו ידע למלווים, והארגונים השותפים קיבלו ידע על עבודה עם מעסיקים. חשוב לציין כי בראיונות עימם, מעסיקים ציינו כי הם לא היו מעוניינים בידע בנושא, משום שהם לא חושבים שהוא נחוץ להם לצורך העסקת צעירים. המעסיקים מדברים בשפה עסקית המתייחסת לצרכים הארגוניים שלהם בהתחשב בהיצע מול ביקוש, והיבטים של קבלת ידע על נושאים שונים של תעסוקת צעירים, נתפס ע"י המרואיינים כדבר שאינו נמצא בראש מעיניהם. לעתיד, נראה כי ציפייה ריאלית יותר, הינה לשנות את התפיסה בקרב ארגונים בנוגע לאופן העבודה עם מעסיקים, ולא לשנות תפיסה של מעסיקים בנוגע לעבודה עם ארגונים וצעירים.

לסיכום - מפרק זה עולה תמונה של הצלחה משמעותית בכל הקשור לתיאום ותיווך, ולקידום שירותים המשלבים הכשרה בארגונים, אל מול חוסר הצלחה בנוגע לתכלול שיוביל לקשרים בני קיימא ולשינוי תפיסתי. בתכניות עתידיות, מומלץ לשים דגש על שני היבטים אלה, אשר קיבלו תשומת לב מופחתת בעובדים ביחד. הקצאת משרה לקשרי מעסיקים בכל ארגון יכולה לתרום לכך, אולם בסופו של דבר מדובר על עבודת תכלול ברמה האזורית, המובלת על ידי גוף מתכלל. בהקשר של קיימות, חשוב להראות לארגונים כי הם יכולים לקדם בעצמם (גם אם בקנה מידה קטן) מודלים של הכשרה בהתאמה, פרקטיקום, OJT וחונכויות, וכי לטווח הארוך הם לא חייבים להסתמך על גורם מתכלל. תקציב לכך ניתן להשיג על ידי גיוס משאבים מגופים חיצוניים ועל ידי איגום משאבים ממספר ארגונים. בסופו של דבר, בעובדים ביחד הרבה מאוד מהפעילויות המוצלחות היו תלויות בקשרים אישיים שפותחו בהצלחה על ידי רכזת קשרי המעסיקים. כמובן שהסתמכות על כך אינה פתרון בעל קיימות לאורך זמן, הנושא פירות לאחר סיום המיזם. מהמודל המקורי של עובדים ביחד, עולה כי הצלחת המיזם היתה תלויה, בין השאר, בתכלול ויצירת קשרים בני קיימא בין ארגונים ומעסיקים. ההצלחה בנוגע לתיאום ותיווך, וקידום הכשרות בארגונים, היתה חשובה בפני עצמה, אך ללא קשרים רבים, חזקים ובני

⁹² צוות ארץעיר רואה בכך דווקא יתרון, משום שעובדה זו מצביעה על כך שהליווי אכן הכין את הצעירים לתעסוקה, וכי הם אינם מתווייגים בצעירים בסיכון.

⁹³ יש לציין כי לא מדובר על ניסיון להפוך את המעסיקים ל"חברתיים" יותר, או לגרום להם להעסיק צעירים בכלל וצעירים בסיכון בפרט כחלק מתרומה לחברה, אלא לגרום להם להבין את צרכי הצעירים ולתת מענה לצרכים אלה כחלק מגישה עסקית שתתרום לעסקיהם. כפי שנכתב בפרק זה, ישנם לא מעט מעסיקים שכבר דגלו בגישה חברתית, ושיתפו פעולה עם יוזמות שונות בעובדים ביחד על מנת להעניק הזדמנויות לצעירים.

קיימא בין ארגונים למעסיקים, שאינם תלויים בפעולות תיווך מתמשכות של רכזת קשרי המעסיקים, המיזם איבד חלק חשוב מהערך המוסף שלו.

פרק 9: שותפות פילנתרופיה מדינה

פרק זה מתייחס להיבטים של השותפות בין המדינה לבין הפילנתרופיה. הוא מבוסס על ראיונות עומק שהתקיימו עם כלל השותפים לאורך היוזמה ולקראת סיומה. הפרק פותח בדיון על המבנה הארגוני הדו-שלבי אשר אפיין את השותפות והשפיע עליה רבות. בהמשך, הפרק סוקר היבטים של הקשר בין השותפים הפילנתרופים לבין המדינה. לבסוף, הפרק מתייחס למספר סוגיות בנוגע לקשרים שבין השותפים הפילנתרופים לבין עצמם.

בנוגע לפרק זה, מעניינת העובדה כי למרות שלמדינות (באמצעות משרדי ממשלה וסוכנויות ממשלתיות) ולפילנתרופיה ישנה היסטוריה ארוכה של שילוב כוחות לטובת מטרת משותפת, שותפויות פורמאליות של פילנתרופיה ומשרדים ממשלתיים נדירות⁹⁴. למרות שבשנים האחרונות אנו עדים להתגברות התופעה, הספרות האקדמית בתחום דלה מאוד, ודלים עוד יותר הם מחקרי הערכה בנוגע לשותפויות כאלה. מיזם עובדים ביחד היווה כר מעניין לבחינת שותפות זו בכלים מחקרניים, ופרק זה מביא את הנקודות העיקריות מהן ניתן ללמוד לגבי שותפויות דומות בעתיד.

9.1 המבנה הדו שלבי

השותפות בין המדינה לפילנתרופיה החלה כהחלטה של השולחן העגול הממשקי במשרד ראש הממשלה, אשר כלל את נציגי הממשלה, המגזר העסקי והמגזר השלישי. המדינה יוצגה בשותפות זו על ידי זרוע העבודה הנמצאת כיום במשרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים⁹⁵, והשותפות הפילנתרופית כללה שמונה תורמים⁹⁶. השותפות בין המדינה לשותפים הפילנתרופים נוהלה על ידי מספר מנגנונים, אשר יצרו מבנה הירארכי של ניהול המיזם:

- א. ועדות היגוי: בתחילת היוזמה ועדות היגוי התכנסו אחת לרבעון, ובשלב מסויים אחת לחציון. ועדת ההיגוי היתה מורכבת באופן שווה מנציגי הפילנתרופיה והמדינה, ובסמכותה היתה קבלת החלטות בנוגע לניהול הפרויקט. בראש הוועדה עמדה נציגת הממשלה, עובדה שהעניקה לממשלה את הסמכות העליונה לקבל החלטות בנוגע למיזם. זאת למרות שהממשלה והפילנתרופיה התחלקו במימון תקציב היוזמה באופן שווה.
- ב. ועדות שותפות: ועדה שהתכנסה בכל רבעון וכללה את כל השותפים הפילנתרופים. תפקידה היה לעדכן את השותפים, להגיע להסכמות בין הפילנתרופים, ולהמליץ לוועדת ההיגוי כיצד לפעול.
- ג. גוף מנחה⁹⁷: הגוף המנחה הוא עמותת למרחב, הממומנת על ידי קרן מוזס-וולפוביץ. עמותת למרחב חתומה גם על החוזה עם הממשלה וגם על החוזה עם הגוף המתכלל (ארץעיר). הגוף המנחה שימש כגוף המקצועי שפיקח על פעילות היוזמה, ובו בזמן היה גם המנהל והמעסיק של מנהלת השותפות. מנהלת השותפות דיווחה בכתב על התקדמות המיזם ועל סוגיות שונות בנוגע אליו, לנציגי המדינה ולכל אחד מהשותפים הפילנתרופים, על פי מדיניות הדיווח שלו. בנוסף, מנהלת השותפות קיימה פגישות עדכון עם המדינה ועם השותפים באופן קבוע ו/או בהתאם לרצונות הגורמים השונים. הוחלט כי חצי ממשרתה יוקדש לניהול השותפות, וחצי ממשרתה כפרויקטורית של המיזם מטעם עמותת למרחב. המשכורת של מנהלת השותפות לא שולמה על ידי המדינה, אלא על ידי השותפים הפילנתרופים.

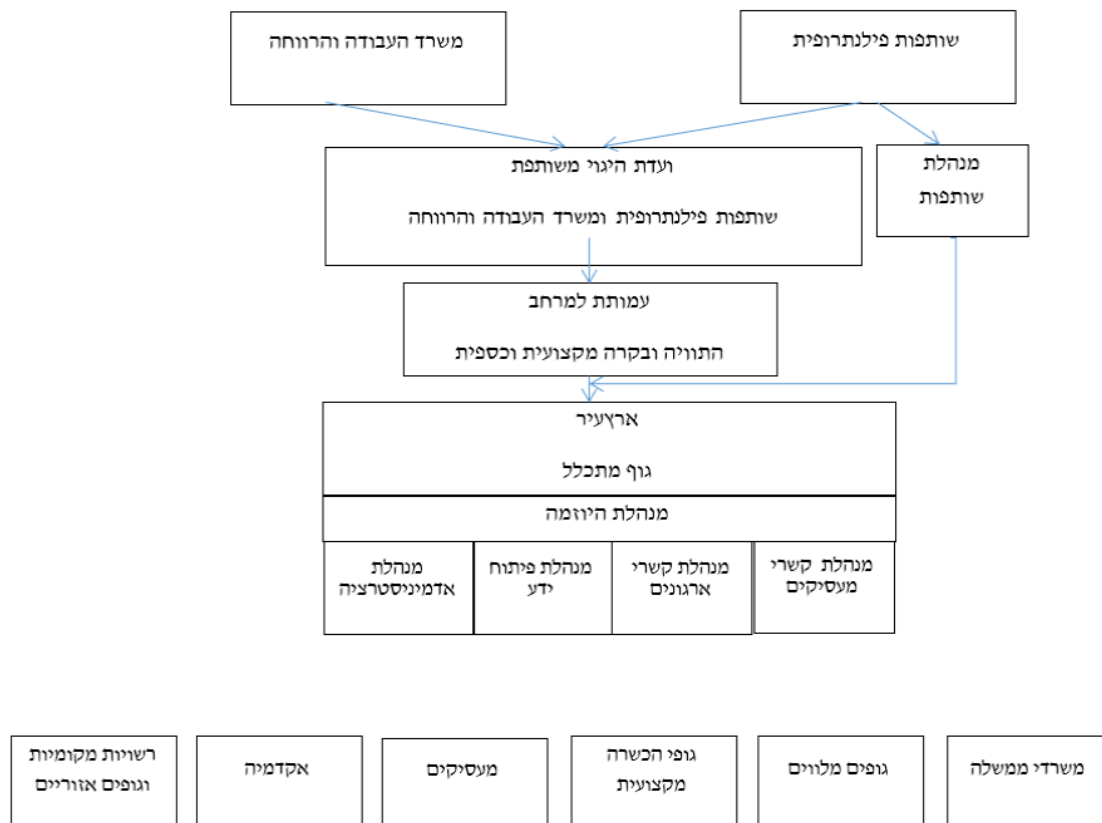
⁹⁴ בעוד שותפויות עם משרדים ממשלתיים נדירות, ישנן שותפויות רבות עם גופים ממשלתיים אחרים, כגון סוכנויות ממשלתיות וביטוח לאומי (בישראל קרנות הביטוח הלאומי).

⁹⁵ בזמן ההחלטה על הקמת השותפות גוף זה היה חלק ממשרד הכלכלה והתעשייה. ביולי 2016 עברו סמכויות התעסוקה למשרד הרווחה והשירותים החברתיים, שנקרא כיום משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

⁹⁶ התורמים הפילנתרופים, בסדר אלפא-ביתי, הינם: משפחת ארז, קרן ביחד, קרן גילברט, קרן גנדי, קרן מוזס וולפוביץ', קרן סמואלי, קרן רבסון וקרן רוזנצווייג-קופרסמית'.

⁹⁷ בשפה החוזית עם המדינה הגוף המנחה נקרא "נותן השירותים".

המבנה הארגוני, כפי שמובא בחוברת הידע, ונכלל בפתיחת דו"ח זה, מוצג שוב בתרשים 23. התרשים מדגיש את המבנה ההירארכי, לפיו הגוף המנחה – למרחב, היה הגוף המקשר בין המדינה והשותפים לבין ארץעיר. אחד המאפיינים של מבנה זה הינו שכל קשר בין המדינה והשותפים לבין הגוף המתכלל (ארץעיר) צריך היה לעבור דרך מנהלת השותפות. גישה ישירה של אחד השותפים או המדינה לארץעיר, היה מנוגד לאופן ההפעלה של המיזם.⁹⁸ מבנה זה, אשר הוסיף שלב ארגוני בדמותו של גוף מנחה בין התורמים לבין הגוף המתכלל, כונה במהלך המיזם "המבנה הדו-שלב". המונח משמש בפרק זה גם לתיאור המבנה הארגוני, בדגש על השלב הנוסף המתואר לעיל.



תרשים 23. המבנה הארגוני של עובדים ביחד.

בטרם נפרט על המבנה הארגוני והמלצות לתכניות עתידיות לגביו, יש לזכור כי במובנים מסוימים הוא נוצר כאילוץ. זאת משום שלאחר שהוחלט שהמדינה והפילנתרופיה ינהלו את המיזם ביחד ומתקציב משותף (בניגוד לניהול ישיר על ידי המדינה מכסף ציבורי), היה נחוץ גוף פורמאלי כלשהו לעיגון ההתקשרות ביניהם. לא היתה חובה שגוף זה יהיה דווקא מבין השותפים. עוד הוחלט כי לגוף זה יהיו סמכויות ניהול כמפורט לעיל, משום שגוף זה היה חתום על החוזה מול המדינה, ולכן נשא באחריות ובאחריות דיווח (accountability) אל מול המדינה לגבי אותם הכספים שהועברו דרכו. ללא סמכויות ניהוליות שיוכלו להבטיח עמידה באחריות, התורמים השונים לא הסכימו לקבל על עצמם אחריות זו ולשמש רק כצינור להעברת כספים.

מבנה זה כלל מספר יתרונות. ראשית - למרחב, כגוף בעל איתנות פיננסית, העביר תשלומים לארץעיר במנותק מתשלומי המדינה. התשלומים שהועברו לארץעיר מבעוד מועד, העניקו לארגון את הגמישות לפעול מבלי לחכות

⁹⁸ נציגי המדינה היו בקשר ישיר עם נציגת הגוף המתכלל (ארץעיר) במסגרת וועדות ההיגוי, אך פורמאלית לא בקשר ישיר עמה מעבר לכך. על פי המבנה הארגוני, השותפים לא היו בקשר ישיר עם הגוף המתכלל, אולם הם נפגשו איתו בהזדמנויות שונות (לא באופן קבוע). כל הגורמים קיבלו דיווחים תקופתיים ממנהלת השותפות שהועסקה על ידי ארגון למרחב, ומהגוף המעריך.

לתשלומים מהמדינה, אשר אישורם, לאור דיווחי הטמעה ומסמכים פיננסיים, אורך זמן ממושך, לרוב מספר חודשים לאחר המועד הנחוץ להטמעת פעולות. לארגון קטן כארבעיר אין היכולת לבצע פעולות בסדר גודל שהמיזם דרש ללא תשלום מזומן מהמדינה, וסביר להניח כי מבלי התמיכה הפיננסית של למרחב, שנעשתה במועדים קבועים ללא תלות בתשלומי הממשלה, היו נוצרים עיכובים משמעותיים ביותר בפרויקט ואי יישום של חלקים ממנו.

יתרון נוסף של המבנה הדו שלבי מבחינתה של הפילנתרופיה הוא שמבנה זה אפשר שותפות שוויונית יותר בין הפילנתרופיה לבין המדינה. במצב בו במדינה היתה עובדת ישירות עם גוף מתכלל כלשהו, סביר להניח שלפילנתרופיה היתה יכולת נמוכה בהרבה לבטא את רצונותיה אל מול גוף זה.

היתרון השלישי (אם כי ניתן לפרשו גם כחיסרון) הוא שעבודה מול פילנתרופיה הינה פשוטה בהרבה מאשר עבודה מול גוף ממשלתי ולא כל שכן התמודדות על מכרזי מדינה. באופן זה, גם ארגון קטן יחסית כארבעיר, ועם ניסיון מועט יחסית בתכלול בקנה מידה כזה, יכול היה להתמודד על מכרז המיזם ואף לזכות בו. לבסוף, יש לציין כי ללמרחב היתה גם תרומה מקצועית בתחום הליווי של הצעירים, שכן לעמותה זו ניסיון עשיר בתחום.

אולם, למבנה הדו שלבי היו מספר חסרונות מרכזיים. ראשית, המבנה הדו שלבי, כפי שבא לידי ביטוי בעובדים ביחד, הקשה על השותפים לנהל את השותפות הפילנתרופית. זאת מאחר שמנהלת השותפות, שהיא גם מנהלת המיזם היתה למעשה עובדת של למרחב - עמותה הממומנת על ידי אחד מהשותפים, ולמעשה מייצגת אותו דה פקטו. מכיוון שלכל שותף ישנם אינטרסים משל עצמו, נוצר מצב בו לשותף שתפקד כגוף המנחה, היה כוח שאפשר לו, תיאורטית לפחות, להעניק משקל רב יותר לדעתו ובהתאם לאינטרסים שלו, ולהציגה כדעת כלל השותפים בתקשורת מול המדינה ומול הגוף המתכלל. למרות חשש זה שהועלה על ידי מספר שותפים בראשית הדרך, בפועל למרחב פעלו ללא דופי, וכי לא נוצר מצב בו למרחב פעלו בניגוד לדעתם של שאר השותפים.

מבחינת מנהלת השותפות, מתח זה בא לידי ביטוי בתקשורת בין עמותת למרחב לבין השותפים או במצב בו לגוף המנחה לא היתה יכולת לאכוף הוראות אל מול הגוף המתכלל. היה ניתן למתן אפקט זה על ידי חלוקת התפקידים של מנהלת השותפות והתפקיד של מנהלת המיזם בין שני אנשים שונים, אולם עדיין המתח האינהרנטי המדובר לא היה נפתר לחלוטין במבנה הארגוני שנבחר.

שנית, מבנה זה יצר הירארכיה ניהולית, שאפשרה מצב בו השותפים והמדינה לא דיברו באופן ישיר עם הגוף המתכלל. היתרון בהירארכיה זו הוא מניעה של הצגת ריבוי דעות אל מול הגוף המתכלל, שגם כך התמודד עם פרויקט בעל מורכבות גבוהה. אולם, החיסרון בכך הוא ניתוק בין התורמים לגוף המטמיע, אשר ייצר אי הבנות משמעותיות ביניהם. ניתן היה למתן חיסרון זה על ידי הזמנה של ארבעיר להשתתף בוועדות שונות, אם כי גם לכך חסרונות משמעותיים כגון, ניסיון של הגוף המתכלל להציג תמונה של הצלחה במקרים של כישלון (ראו להלן).

שלישית, הגמישות שעמותת למרחב העניקה לגוף המתכלל, בניגוד לנוקשות של המדינה, אמנם העניקה יכולת הטמעה לגוף המתכלל, אולם לגמישות זו היה מחיר, כאשר במקרים מסוימים ארבעיר פעלו בדרך שונה מזו שהשותפים והמדינה ראו כמיטבית. במקרה בו החוזה היה מול המדינה, קשה לדמיין מצב כזה, משום שמשמעות של פעילות בניגוד לרצון המדינה היתה עצירת משאבים.

רביעית, המבנה הדו שלבי אפשר למדינה להפחית את אחוזי המשרה שהוקדשו לניהול, שכן הניהול הופקד בידי מנהלת שמומנה על ידי הפילנתרופיה. בעוד שזרוע העבודה עשתה את המוטל עליה מבחינת ניהול המיזם, ניתן לראות בהיבט זה חיסרון במיזם המבקש לפעול ביחד עם המדינה כדי לייצר שינוי משמעותי ברמת משרדים ממשלתיים ותכניות ממשלתיות. במצב בו המדינה היתה מטמיעה את המודל ללא גוף מתווך, היא היתה באופן טבעי מעורבת הרבה יותר בניהול ובהטמעתו.

בסיכומו של דבר, וכפי שנטו להסכים כלל השותפים במיזם, נראה כי חסרונותיו של המודל הדו שלבי עלו על יתרונותיו. חלופה למודל זה, במקרה של שותפות פילנתרופיה-ממשלה, הינה ניהול של המיזם על ידי המדינה, באמצעות מנהלת שחצי ממשרתה היתה מוקדשת לכך. התשלום לחצי משרה זו היה מתחלק בין המדינה לבין הפילנתרופיה. כדי לאפשר לשותפים מעמד שוויוני, היה מוקם מנגנון שיבטיח זאת תחת וועדת ההיגוי ובאמצעות מנהלת השותפות (שמשרתה כמנהלת שותפות בלבד ללא ניהול המיזם, היתה מסתכמת ב 50% לכל היותר לעומת 100% במקרה הנוכחי). מכרז לגוף מתכלל יכול להתבצע על ידי המדינה, ביחד עם השותפים הפילנתרופים. במידת הצורך ניתן להוציא מכרז שאינו ישירות דרך המדינה, באמצעות חברת מכרזים אד הוק לבחירת הגוף המתכלל, ואח"כ להמשיך עם ניהול ישיר באמצעות המדינה.

במבט תיאורטי, מספר תיאוריות ארגוניות מציגות תנאים של מורכבות פוליטית (תוך ניתוח יחסי כוחות) ומורכבות ארגונית, בגינן חשוב להוסיף שכבות ניהוליות שונות (למשל, Bouckaert, Peters, & Verhoest, 2010; Mintzberg, 1983). במקרה דנן תנאים אלה אינם קיימים, עובדה התומכת בכך שבמובנים רבים מבנה זה היה מיותר עבור עובדים ביחד. יש לציין כי השתתפות שיתוף פעולה על ידי מנגנוני תיאום הינה גם אפשרות זולה ופשוטה בהרבה מאשר התבססות על שותפות פורמאלית. חשוב לציין כי התבססות על תיאום ולא על שותפות אינו מהווה ויתור על המודל האקולוגי שהיה בבסיסו של מיזם עובדים ביחד, אולם בהחלט ישנה הכרה כי גופים יפעלו בנפרד על פי תכנית מסגרת כללית בד בבד עם תכניות ייחודיות.

9.2 יחסים בין השותפים הפילנתרופים לבין המדינה

כאמור בפתיחת פרק זה, שותפויות רשמיות בין משרדים ממשלתיים לפילנתרופיה הינם נדירים. הסיבה המרכזית שפילנתרופיה ומדינה עובדים ללא שיתופי פעולה רשמיים, למרות אינטרסים דומים, היא ששיטות העבודה והתרבות הארגונית שונות מאוד זו מזו, עובדה היוצרת חשש מפני שיתופי פעולה כאלה, בעיקר מצד הפילנתרופיה (Goldsmith, Georges & Burke, 2010). למרות זאת, פילנתרופים מכירים בכך שמשרדי ממשלה הינם שחקן חשוב בקידום יוזמות אזוריות בעלות מאפיינים של collective impact, כמו במקרה של עובדים ביחד (Abramson, Soskis, & Toepler, 2012).

בניגוד לציפיות הממשלה מהתורמים, הן השותפים הפילנתרופים והן ארץעיר ציפו לשינויים מרחיקי לכת ברמת המשרד הממשלתי. בסוף היוזמה, לאחר יותר משלוש שנים של שיתוף פעולה רשמי עם המדינה, התפיסה של רוב השותפים הפילנתרופים היא כי שיתוף הפעולה עם המדינה היה כרוך בקשיים משמעותיים. השותפים ציפו ליותר זמינות וגמישות מצד המדינה, ולעיתים אף ליצירת שינוי תפיסתי והתנהגותי בקרב משרדי הממשלה, ובראשם זרוע העבודה על תוכניות השונות. אולם, הציפיות ליצירת שינוי מהותי במשרד ממשלתי זה או אחר, ולניסיון לייצר יותר גמישות, לרוב עתידות להיכשל. בעובדים ביחד היו אף ציפיות לפתור בעיות של תיאום בין תכניות מדינה שונות, להן שותפים גופים ממשלתיים נוספים מלבד זרוע העבודה. פיתרון של בעיות מנהליות ובירוקרטיות כאלה מצריך רפורמה בפני עצמה תוך תיאום בינמשרדי, פעולות החורגות בהרבה מהיכולות של מיזם עובדים ביחד (ואף מתכניות חברתיות גדולות בהרבה).

המדינה לא היתה מודעת לקשת רחבה של ציפיות אלה, לא כל שכן לאחר שהעובדים שהחלו את השותפות עם הפילנתרופיה בזרוע העבודה, הוחלפו על ידי עובדים אחרים. עובדים ביחד חסר תהליך מובנה של תיאום ציפיות, אותו היה חשוב לבצע מייד בתחילת המיזם. היעדרו מהלך של תיאום ציפיות, השפיע לרעה על היחסים בין הפילנתרופים למדינה. חשוב כי תהליכים אלה יתבצעו באופן פתוח ושקוף בשותפויות עתידיות כבר מראשיתם.

היבט נוסף בנוגע לשותפות הינו שלאורך תקופת הפעילות במיזם, ניכרה אכזבה בקרב הפילנתרופים מתדירות התקשורת עם המדינה ומאיכותה. מבחינת תדירות התקשורת, הפילנתרופים הרגישו כי בזרוע העבודה לא הקדישו את הפניות הנחוצה למיזם שנעשה בשותפות. ראשית, וועדות ההיגוי הרבעוניות הצטמצמו לוועדות חצי שנתיות, עובדה

שלדעת הפילנתרופים פגעה בתקשורת ביניהם לבין המדינה. בנוסף, השותפים הפילנתרופים סברו כי המנהלים בזרוע העבודה אינם מקדישים את הזמן המספק לקידום המיזם.

אל מול תפיסה זו, יש לקחת בחשבון את שיטת הניהול השונה בין פילנתרופיה לבין מדינה. בעוד שמנהלת השותפות עבדה במשרה מלאה על עובדים ביחד, וכל עבודתה היתה מושקעת בו, עובדים ביחד היה רק מיזם אחד מתוך שבעה בהם עסק המנהל האמון על מיזם זה בזרוע העבודה. מבחינת המדינה, למיזם עובדים ביחד הוקדשו משאבי זמן רבים מאוד יחסית לגודלו של המיזם. השתתפות ראשת מנהל תעסוקת אוכלוסיות בזרוע העבודה בוועדות ההיגוי של עובדים ביחד, ואי השתתפותה בוועדות היגוי של מיזמים גדולים יותר, הינה דוגמא להשקעה יתרה זו מבחינת המדינה. הבדלי תפיסה אלה מדגישים את הצורך בתיאום ציפיות, קביעת חוקים ברורים ופיתוח מוסדות מאורגנים ומחייבים לשותפות (ראו להלן).

חשוב לציין כי מבחינה אובייקטיבית ובהשוואה לשותפויות אחרות, נראה כי בסה"כ השותפות התנהלה ללא מחלוקות רבות ומהותיות. כמו בכל שותפות, נוצרו אי הסכמות, חלקן אף גרמו למתחים חריפים, במיוחד לקראת סיום המיזם בשעת משבר הקורונה, אולם מחלוקות אלה נוהלו בשקיפות, ובאופן שאפשר עבודה משותפת.

אף על פי שרוב השותפות התנהלה ללא מחלוקות מהותיות, לאורך המיזם היה פער בתפיסה לגבי רמת השותפות הרצויה. הניסיון והספרות המחקרית בתחום מראים כי פער כזה הוא מן הגורמים המרכזיים לפגיעה בשותפויות (Mandell & Keast, 2014). ואכן, פער זה היה מקור להרגשה שלילית לגבי השותפות. החל משלב מסוים, לקראת אמצע הדרך, השותפים הפילנתרופים הרגישו שלא רק שהמדינה אינה משקיעה מספיק זמן בשותפות (ראו לעיל), אלא שזרוע העבודה אינה פועלת בגישה משתפת. השותפים טענו כי זרוע העבודה מקבלת החלטות ללא התייעצויות ובאופן לא משותף עם הפילנתרופיה. המדינה מבחינתה, לא ראתה צורך בהתייעצויות כאשר הדברים נעשו באופן שעולה בקנה אחד עם נהלים רוחביים ועם תקינות הנעשות כלפי כלל התכניות הממשלתיות. דוגמא לכך היא חוסר הסכמה של המדינה לאשר מימון כפול למוסדות הממומנים על ידי המדינה, או קיצוץ רוחבי שנעשה במשרדי ממשלה בתקופת משבר הקורונה, בשילוב עם אי הסכמה לאשר כפל מימונים. בזרוע העבודה, ראו את הדברים באופן שונה, כאשר לדעתם החלטות נעשו בשיתוף עם הפילנתרופים, למעט במקרים בהם היתה סתירה עם נהלים, שהמדינה כמובן לא יכולה לפעול בניגוד אליהם.

ההבדלים בתפיסות השותפות הם נדבך נוסף ושונה מנושא תיאום הציפיות הלוכה בחסר שתואר לעיל. המימד של תפיסות שונות של השותפות, שבאמור מוכר בספרות המחקרית כחסם משמעותי לתפקוד שותפויות, שיחק גם כאן תפקיד מרכזי ביחסים בין המדינה לפילנתרופיה. כפי שנכתב בפרק 2, שותפויות נמדדות על רצף הנע בין רמות שותפות שונות. גם לאחר קבלת החלטה על דרגת שיתוף הפעולה הגבוהה ביותר, הכוללת מימון משותף והחלטות משותפות (כפי שהיה בעובדים ביחד) ישנן עוד עשרות רבות של קטגוריות לגביהן חשוב לייצר הסכמות (Provan & Milward, 2001). כדי להגיע להסכמות אלה, יש צורך לייצר אחידות באופן בו השותפות נתפסת אצל כל אחד מהשחקנים. בעובדים ביחד, כבר מראשית היוזמה, היה פער מרכזי בין התפיסות. השותפים הפילנתרופים חתרו לרמות גבוהות של שותפות ומחויבות, כאשר המדינה דגלה ברמות נמוכות יותר. פער זה, כאמור, יצר תסכול ורגשות שליליים בקרב שני הצדדים.

פער הציפיות והפער בתפיסות השותפות, הינם חלק מהיעדר חוקים, מוסדות ונורמות ברורים מספיק לשותפות בין המדינה לבין הפילנתרופים. בעוד שנקבעו נהלים בנוגע לוועדות ההיגוי, בלטו בהיעדרם חוקים ברורים בנוגע לסדרי עבודה ברורים ומחייבים. סדרי עבודה אלה היו צריכים לכלול באופן ברור למי וכיצד מותר להיות בקשר עם הארגונים ועם הגוף המתכלל במסגרת המודל הדו שלבי, כיצד נעשות פניות של פילנתרופים שונים למדינה (ולהיפך), מה היא מעורבות המדינה בנוגע לתוכניות ממשלתיות במרחב, מה הם השירותים שהשותפות תספק ועל פי אילו קריטריונים, ועוד (Agranoff, 2007). אלה לא נוסחו באופן ברור בעובדים ביחד. בנוסף, חשוב לקבוע חוקים באשר לעומק הקשרים בין השותפים, ולהסדיר את הציפיות בנוגע לכך. את עומק הקשרים יש לנסח כציפיות ברורות בהתאם לקריטריונים

שונים, החל ממשאבי זמן שיוקדשו לשותפות, ועד לתיאור הקשר דה פקטו ודה יורה בין השותפים השונים. כפי שניתן להבין, היעדר הסכמה על קריטריונים אלה פגע בשותפות בין המדינה לבין הפילנתרופיה.

בשותפויות עתידיות חשוב מאוד לנסח קריטריונים אלה במסמך משותף המבהיר באופן מפורט את כלל הפרמטרים הרלוונטיים. במסמך זה, שאינו חייב להיכתב בשפה משפטית על ידי יועצים משפטיים⁹⁹, אלא על ידי השותפים עצמם, חשוב לקבוע את המשמעויות של אי עמידה בחוקים אלה (Kppenjan & Klijn, 2008). ברוב השותפויות לא נעשה שימוש בסנקציות, וגם אם מסמך ההבנות אינו נכתב כמסמך משפטי, רצוי לקבוע סנקציות שיאכפו באופן מוסכם על ידי כלל השותפים (Torfing et al., 2012). הסכמות מפורטות באופן נהיר וברור, היו פותרות רבות מן הבעיות שהיו קשורות בפער בין ציפיות, פער בנוגע לרמת השותפות ולתפקוד הכללי של השותפות.

לחילופין, עבודה יסודית על מסמך כזה היתה יכולה להבהיר לכל אחד מהשותפים הפילנתרופים כי בשל הפערים המהותיים בציפיות ובתפיסה, רצוי היה לא להיכנס כלל לשותפות כזו עם המדינה, וכי עדיף לבחור בדרך אחרת של התקשרות עמה לצורך הטמעת המיזם. ואכן, פעמים רבות, כאשר ישנם תהליכים של יצירת שותפויות, מתגלה כי עדיף לתכנן רמת שותפות נמוכה מלכתחילה, ללא מימון משותף וללא קבלת החלטות בקונצנזוס, או לוותר על שותפות פורמאלית ולהתמקד ביצירת מנגנוני תיאום שלילי ו/או חיובי (Bouckaert et al., 2010)¹⁰⁰.

כחלק מפיתוח הנורמות, החוקים והמוסדות, חשוב גם להגדיר מטרות ויעדים לשותפות. כאן לא מדובר על מסמך של יעדי המיזם (שחסרונם השפיע אף הוא על השותפות – ראו להלן), אלא מסמך המפרט את יעדי השותפות. למשל, יעד מרכזי של השותפים הפילנתרופיים היה הטמעה של מיזם עובדים ביחד ברמת מדינה, או שכפול שלו. אולם, בשיחות הראשונות של צוות ההערכה עם מנהלים מזרוע העבודה, לא ניכר כי הם ראו בשכפול המיזם או הטמעתו ברמת המדינה כיעד פרקטי. ניתן, ואף מומלץ, לשלב איש מקצוע בפיתוח מסמך כזה, בדומה למסמכים של יעדים, חוקים, וציפיות בנוגע לשותפות.

בכל מודל המתייחס לשותפויות ולהערכתן, קיים המרכיב האנושי המשפיע על רמת האמון, השקיפות ושיתוף הפעולה. פגישה (אישית או ווירטואלית) בכל חצי שנה, מקשה מאוד על יצירת יחסים בינאישיים המגבירים אמון בין שחקנים. פגישות בין אנשים, גם כאשר הן ווירטואליות, מגבירות אמון, ואף מאפשרות מרחב לשיחות בלתי פורמאליות. שיחות טלפון עיתיות בין מנהלת השותפות לבין המנהל מזרוע העבודה, היו חיוביות בהקשר זה. ישנם מנגנונים נוספים ומגוונים להחלפת מידע וידע, ודרכים רבות לתקשורת שאינן פגישות. למשל, ישנן שותפויות אשר מעסיקות איש מקצוע שתפקידו היחיד הינו לתמוך ביצירת אמון ויחסים בין שחקנים אשר מאפשרים שותפות פורה יותר. זאת בהנחה שישנו רצון של כלל השותפים להשקיע בקשרים בינאישיים ולשפרם.

בחלק זה נסקרו מספר אתגרים משמעותיים בנוגע לשותפות בין הפילנתרופים למדינה, והוצעו דרכים להתגבר עליהן. כלל ההמלצות רלוונטיות לשותפויות עתידיות. לסיום חלק זה, ראוי לציין תוצאה משמעותית שהתרחשה למרות האתגרים שצוינו לעיל. מדובר על ההכשרה של זרוע העבודה בצורך לעבוד במודל אזורי, ו/או בהכנסה של רכיבים של אזוריות במודל ארצי. היבט זה עלה הן בראיונות והן בוועדת היגוי שהתקיימה ערב סיום המיזם. שינוי בתפיסה בנוגע לאזוריות, היא כנראה תוצאה מרכזית של השותפות, ואחת התוצאות החשובות של עובדים ביחד¹⁰¹.

⁹⁹ מסמך זה נעשה לצד חוזה משפטי וכתמיכה בו, אך הוא אינו מחליף סעיפים בחוזה הקשורים בשותפות.

¹⁰⁰ תיאום שלילי עוסק במניעת חפיפות וכפילויות, לעומת תיאום חיובי העוסק בתמיכה הדדית של פעילויות אחת בשנייה. ישנם הטוענים כי באופן מסורתי, משרדי ממשלה מתקשים לעבוד בשותפות גם כאשר מדובר על שותפויות בין אגפים באותו המשרד, ולכן אופציית התיאום צריכה להישקל כברירת מחדל.

¹⁰¹ כיום, בשנת 2020 ישנן תיאוריות המבקשות להציג את מודל האזוריות כרלוונטי למדינות גדולות, כאשר על מדינות קטנות לפעול במודלים לאומיים. דו"ח זה אינו נכנס לסוגיה זו, ועל כן מציין את ההכרה באזוריות כחשובה ומשמעותית.

9.3 שפה משותפת למיזם: מושגים, תיאוריית שינוי, יעדים ומדדים

בחלק הקודם דובר, בין השאר, על הצורך להגדיר מטרות לשותפות. מעבר למטרות ספציפיות לשותפות, המיזם חסר גם מושגים ויעדים ברורים במגוון תחומים, עובדה שפגעה בשותפות בין המדינה לפילנתרופיה, בקשר בין השותפים הפילנתרופים לבין עצמם, בהטמעת המיזם ובמאמצי ההערכה והמדידה. הצורך להגדיר מושגים ומטרות נכון למעשה לכל מיזם, אולם הוא מקבל משנה תוקף בשותפויות. ככל שהמורכבות של השותפות עולה, כך גובר הצורך בהסכמות על הגדרות ברורות ומדדים מוסכמים. למורכבות שלושה היבטים מרכזיים (Ofek, 2015):

- א. אי לינאריות: הקושי לשייך פעולות לתוצאות באופן ישיר
- ב. דינאמיות: שינויים בתכנית המתבצעים בה לאורך זמן
- ג. שוני ומגוון בין שחקנים ויחסי תלות בין שחקנים הן ברמת השותפות והן ברמת השטח

אין ספק כי עובדים ביחד, זוכה לציונים גבוהים בשלושת מימדים אלה. ככל שהמורכבות בתכנית גבוהה יותר, כך גובר הצורך בשימוש בתיאוריית שינוי, הן לצורך ניהול אפקטיבי של התכנית והן לצורך הערכה עתידית שלה. כאשר מדובר על שותפויות, צורך זה חיוני אף יותר (Ofek, 2017). תיאוריית שינוי הינה מסמך בו מפורטים יעדים ומדדים, כמו גם הסברים מילוליים וגרפיים בנוגע לאופן שבו פעולה (או מגוון פעולות) גורמות לתפוקה כלשהי, כיצד אותה תפוקה מובילה לתוצאה מיידית, משם לתוצאות ביניים ולתוצאות סופיות. כלי עזר מוכר לשימוש בתיאוריית שינוי הינו מודל לוגי, אשר מפרט את התשומות, הפעולות, התפוקות והתוצאות של תכניות. בעוד שמודל לוגי כולל רשימות של יעדים ומדדים בחלוקה לקטגוריות כלליות, תיאוריית השינוי מסבירה באופן מדויק ככל הניתן את האופן בו כל פעולה (או כאמור מגוון פעולות), תוביל בסופו של דבר לתוצאות שונות. לתכניות מורכבות במיוחד, כמו התכנית הנדונה, ניתן לפתח מספר תיאוריית שינוי לתוצאות שונות, ו/או לפתח תיאוריית שינוי על פי שחקנים (מעסיקים, ארגוני תעסוקה, ארגוני צעירים, צעירים וכו') (Ofek, 2016).

למרות המורכבות הגבוהה, התהליך של פיתוח תיאוריית שינוי וכלי העזר הנלווים לתיאוריית שינוי אלה, לא התבצע בעובדים ביחד ברמת השותפות ביחד עם ארץעיר, אלא נעשה על ידי צוות ההערכה כחלק מהערכת המיזם. תיאוריית שינוי זו נשארה כבסיס חשוב להערכה ולניהול של מנהלת השותפות, אך לא נעשה בה שימוש מהותי על ידי שאר השותפים. המחקר בתחום גורס כי במיזמים מורכבים יש צורך לעבוד מול מסמכים מפורטים של תיאוריית שינוי, המביאים לידי ביטוי מורכבות זו (ראו למשל Patton, 2011). ניתן לתמוך בתיאוריית השינוי על ידי מסמכים פשוטים יותר של מודלים לוגיים¹⁰², אולם במיזמים מורכבים מודלים לוגיים, בוודאי כאלה המתפרסים על עמוד בודד, אינם תחליף לתיאוריית שינוי מפורטות. היעדר פעילות מול תיאוריית השינוי, פגע ביכולת לפעול לאור יעדים ברורים בנוגע לכל אחד מהשחקנים, בנוגע למודלים שונים של שותפויות בשטח ובנוגע לכלל השותפות ברמת המדינה והפילנתרופיה.¹⁰³

למעשה, ובמידה רבה כתוצאה מכך, בעובדים ביחד לא היתה הסכמה על יעדים ברורים. בו בזמן, הציפיות מהמיזם הרקיעו שחקים. השילוב של ציפיות גבוהות, מורכבות גבוהה והיעדר פעילות אל מול תיאוריית שינוי ברורה, הינו גורם ידוע למגוון קשים ניהוליים. כאשר מדובר בשותפות, כאמור, יש לצפות לקשיים רבים אף יותר (Agranoff, 2007).

כבר בשלב תכנון המיזם, היה חשוב שכל שותף, כולל ארץעיר, יבין באופן שיטתי ומדויק ככל הניתן את האופנים בהם פעולות שונות בכל תחום, מסוגלות להתבצע באופן שיוביל לתוצאות באותו התחום עצמו ולתוצאות בינתחומיות. עבודה

¹⁰² מסמכים פשוטים יותר אכן פותחו מבסגרת המיזם, והובאו בפרק 2 בחלק 2.2. בדו"ח זה.

¹⁰³ יש לציין כי בעובדים ביחד הוחלט באופן מודע שלא לבנות מודל לוגי או תיאוריית שינוי בתחילת התכנית. התפיסה היתה כי קיימת קופסה שחורה אותה יש ללמוד. במקום זאת, נכתב מסמך שירותים מפורט כחלק מתהליך המרכז, ובכל שנה עובדות ארץעיר כתבו רציונל לתכנית העבודה ביחס לפעולות השונות שינקטו במהלכה. אולם, מסמכים אלה לא שימשו כתיאוריית שינוי (שכן הם אינם יכולים להחליפה), ובנוסף לכך, לא כל השותפים למדו אותם לעומק ו/או השתמשו בהם לניהול והיגוי.

אל מול מסמך כזה היתה יכולה להתוות דרך ברורה יותר, ובו בזמן למנוע ביצוע של פעולות רבות, אשר הובילו לתוצאות שלא היו בליבת המיזם.¹⁰⁴

אחת הדוגמאות הבולטות לאי הסכמה על מטרות ויעדים (לא כל שכן מדדים), הינה נושא הלימודים במיזם עובדים ביחד¹⁰⁵. בעוד שלמיזם היו יעדי תפוקה בנוגע להכשרות מקצועיות וללימודים, יעדים ומדדים הנוגעים לאופנים נוספים של לימודים, גרמו לכך שארץעיר עמלו רבות על נושא זה, וראו בו הצלחה משמעותית בקרב הצעירים. באותו זמן המדינה התעניינה בעיקר בנושאים של תעסוקה בקרב צעירים, ואילו מרבית השותפים לא שמו דגש על הלימודים בתחילת המיזם, אולם ראו בתחום זה מטרה מרכזית בסופו.

לצד הצורך ביעדי תוצאה מפורטים יותר, מיזם עובדים ביחד חסר גם הגדרות ברורות, עובדה שהשפיעה באופן ישיר על השותפות. למשל, כבר בתחילת היוזמה ניכר שאחד משלושת היעדים העיקריים במיזם – תעסוקה איכותית, אינו מוגדר כראוי. בדומה לכך, הגדרות של שירותים שונו באופן תדיר. למשל, הכשרות מקצועיות הוגדרו על ידי הגוף המתכלל באופנים שונים, לעיתים על בסיס דיווח של מלווה על שיחה עם צעיר, לעיתים במושג זה נכללו שוברים, לעיתים נכללו בו מלגות וכך הלאה. לאורך המיזם חלק מהשותפים וחברי הוועדות השונות לא הצליחו לעמוד על ההבדל בין חונכות, פרקטיקום, OJT והכשרה בהתאמה. הפרקטיקה של "פיצוחים" (ראו פרק 8), שנעשתה בחודשים האחרונים של פעילות המיזם, כללה למעשה שיטות פעולה שונות, שגורם חיצוני לא היה יכול לעקוב אחריהן.

כאשר היה קשה לעקוב אחר ההגדרות, כמובן שהשותפים הפילנתרופים והממשלה לא יכלו לעשות זאת ביעילות. חוסר אפשרות לפעול לפי אותן הגדרות ומושגים, מערער את היכולת להגיע להסכמות. כאשר בפגישות ועדות היגוי, שכאמור הפכו נדירות, עסקו בשאלות מיקרו של האם עבודות של קופאית בסופר או של נהג משאית, הינן עבודות איכותיות והאם קיים בהן אופק קידום מקצועי (שאלות שאכן עלו מעת לעת ומעולם לא זכו למענה), לא ניתן מענה לקשיים מהותיים בניהול. כאמור, היעדר הגדרות ומושגים פגעו בהיבטים נוספים כגון הקשר בין השותפים הפילנתרופים לבין עצמם, בין ארץעיר לשותפים ובמאמצי מדידה והערכה. בעוד שפרויקטים פשוטים יכולים לוותר על שלב זה, הגדרות ברורות ושפה מושגית אחת, הינן תנאי הכרחי ליציאה לדרך בשותפויות ובפרויקטים מורכבים. זאת, כפי שתואר לעיל, לצד פיתוח של תיאוריות שינוי ומדדים שיהוו כלי ניהולי, בניגוד להתמקדות בתשומות ובמספר תפוקות כפי שנעשה בעובדים ביחד.

היבט הקשור ישירות לאי בהירות של יעדים הינו המגוון הרב של שיטות העבודה והפעולות, שנתפס ע"י השותפים כי נעשו כניסוי וטעיה, ולא באופן מערכתי ושיטתי, וללא פיתוח ידע שיטתי לגבי כל מודל עבודה (פיתוח ידע נעשה באופן חלקי, ורק בסיום המיזם). היבט זה מובא בפירוט בפרק 10 כחלק מניתוח היעילות, ובנוסף בפרק 4 בנוגע למספר הקומבינציות הרב מדי של השירותים בעובדים ביחד.

9.4 השותפות הפילנתרופית

השותפות הפילנתרופית, שכללה שמונה שותפים, הושפעה באופן ישיר מההיבטים שנסקרו לעיל בנוגע למבנה הדו שלבי, היעדר יעדים ברורים והגדרות ברורות, היעדר ציפיות לשותפות ועוד. בטרם נפנה להיבטים אלה והשפעותיהם, יש לציין כי באופן טבעי, לכל שותף בפילנתרופיה, ישנה מערכת דיווח שונה, מבנה ארגוני שונה, דגשים שונים לפעילות חברתית ואף אינטרסים שונים. מבחינה זו, כל שותף פילנתרופי מהווה שחקן בפני עצמו, כבכל שותפות אחרת, ולכן מחלוקות ואי הסכמות הם חלק אינטגרלי ממערכת יחסים בין השותפים. העובדה שמדובר בפילנתרופים, לא הופכת את השותפות לקלה יותר. להיפך, בעוד שבשותפויות של ארגוני מגזר שלישי ומדינה מדובר על גופים העוסקים בכספי

¹⁰⁴ יש לציין כי באופן מודע, תפיסת השותפים (הן הפילנתרופים והן המדינה) היתה להפעיל את המיזם לאור צרכים מהשטח, והשארית מקום לגמישות מירבית ככל הניתן.

¹⁰⁵ היעדר מימד זה מכלל תיאוריות השינוי מפורט בפרק 2 בנוגע להערכה, ושוב בפרקים 3-4 בנוגע לצעירים ולהשפעת המיזם עליהם.

תרומות ו/או בכספי ציבור, במקרה של השותפות הפילנתרופית מדובר לרוב על אנשים אשר השקיעו את כספם הפרטי במיזם. עובדה זו גורמת להם להיות מעורבים מאוד בפרטים, ורצון כן לוודא שמשאבים מושקעים באופן יעיל ומועיל ככל הניתן. זהו כר פורה למתחים.

ואכן, בתחילת דרכה, השותפות הפילנתרופית התאפיינה בחדוות עשייה לטובת המיזם, אך גם באי הסכמות ומתחים פנימיים. המתחים המרכזיים נבעו מהמבנה הדו שלבי ומהיעדר מטרות ברורות. בנוגע למבנה הדו שלבי, כפי שתואר לעיל, עמותת למרחב, כגוף מפעיל החתום על חוזה מול המדינה, היתה בעמדה אשר גררה ביקורת מחלק מהשותפים. מנהלת המיזם, שבאמור הועסקה בעמותת למרחב, היתה גם מנהלת השותפות. באותו זמן, אחד מארגוני המיזם בדרום היה ארגון של עמותת למרחב. חלק מהשותפים ראו בכך ניגוד אינטרסים מובנה. הארגונים מצפון אמריקה מבין השותפים, אשר רגילים למערכת אחריות דיווח (accountability system), ראו בכך תופעה בלתי מקובלת¹⁰⁶. כפי שצוין לעיל, למרות חששות אלה, למרחב לא פעלו בניגוד לאינטרסים של השותפים הנוספים או בניגוד לדעתם.

היעדרה של מערכת אחריות דיווח מסודרת, המגובה בתרשימים, כמקובל בתכניות מורכבות ובשותפויות במדינות OECD, במקביל להיעדר יעדים ברורים במיזם, גרמה לחוסר בהירות במספר מימדים. לקח חשוב לשותפויות עתידיות, בעיקר כאשר חברות בהן קרנות ממדינות אנגלו-סקסיות, הוא לייצר מערכת אחריות דיווח ברורה, להעלות אותה על הכתב ולתאר אותה בתרשים גרפי (ראו למשל 2007, Bovens).

כאמור, היעדר של דיוק ופירוט המטרות והיעדים למיזם, הכבידו מאוד על היכולת לפעול בשותפות. כפי שנכתב לעיל, הניסיון מראה שככל שהדרך ברורה יותר במיזם, כך קל יותר לצעוד בה במשותף (ראו למשל 2007, Agranoff). בעובדים ביחד, היעדר הגדרות ברורות, יעדים, שפה משותפת ומסמכי תיאוריות שינוי ומודל לוגי לצורך ניהול המיזם, הכבידו על השותפות בין הפילנתרופים. ההמלצה לעתיד, כפי שתואר בנוגע לשותפות בין הפילנתרופיה למדינה ובקשר לכלל המיזם, היא להגדיר היבטים אלה טרם היציאה לדרך, באופן מערכתי ושיטתי. הדבר גם גרם לבזבז משאבי זמן, משום שרבות מוועדות השותפות הרבעוניות עסקו בסוגיות בסיסיות מהותיות שחזרו על עצמן, בנוגע לאוכלוסיית היעד של המיזם, הארגונים עימם יש לעבוד, מקומם של מעסיקים, ועוד. בעובדים ביחד, עד לכתיבת שורות אלה, מספר שותפים ציינו כי יעדי המיזם עדיין לא היו ברורים להם, היבט שגרם לתסכול ולרגשות שליליים, שבתורם העיבו על השותפות.

בדומה לשותפות בין המדינה לפילנתרופיה, השותפות הפילנתרופית חסרה בתחילת הדרך הגדרות ברורות לגבי ציפיות ויעדים בנוגע לשותפות עצמה (ולא רק יעדים ברמת המיזם). לאחר כשנה של פעילות, מספר שותפים הרגישו כי יש להבהיר את הציפיות מהשותפות, את מקומו של כל שותף, את תפקיד למרחב כחלק מהמבנה הדו שלבי, מה מקום השותפות מול המדינה, את אופן ההחלטה על נושאים שעולים לדיון בוועדות השותפות, אופן ההמלצות לוועדת ההיגוי, היבטים של החלפת מידע בין שותפים, ועוד.

צוות ההערכה העלה היבטים אלה אל מול השותפים. הוחלט כי לצד הבהרה של היבטים מסויימים, יעשה מאמץ להעלות את הנושאים באופן שקוף ופתוח לאורך זמן. ואכן, עם הזמן, נראה כי מספר סוגיות החלו להתבהר, הוסכם על שגרת דיווחים והחלו להיווצר חוקים ומוסדות ברורים יותר בשותפות. זהו תהליך שמטבעו אורך זמן, אולם אין להניח שהוא היה קורה מעצמו. ישנן שותפויות רבות אשר מתפרקות או שאינן מתפקדות גם לאחר מספר שנים (Keast, Mandell & Agranoff, 2014) היבט זה מדגיש את הצורך לפעול באופן אקטיבי כדי להגדיר כללים ברורים לשותפות.

כחלק משיפור היחסים ושיטות העבודה בשותפות, החלטה נקודתית אך חשובה במיוחד, היתה להקדיש יומיים מלאים אליהם הגיעו השותפים הפילנתרופיים¹⁰⁷ כדי לדון בהיבטים של השותפות. סמינר זה, שכונה בשם המזמין "ריטריט" נערך בקיבוץ משאבי שדה, וכלל תוכן מהותי בנוגע לשותפות, לצד זמן פנוי, באווירה שונה מפגישות ועדות השותפות.

¹⁰⁶ היבט של אחריות דיווח בעובדים ביחד מובא ביתר פירוט בפרק 10, כחלק מהדיון בנוגע למערכת המידע וחוסריה.

¹⁰⁷ כלל השותפים הוזמנו, אולם בפועל הגיעו רק השותפים שהיו גם המעורבים ביותר לאורך היוזמה. נציגי המדינה הוזמנו אך לא הגיעו.

לדעת השותפים, אין ספק כי הריטריט המדובר תרם רבות להבנת היבטים בשותפות להגדרה טובה יותר שלהם, ואף ליחסים נעימים יותר בין השותפים. זוהי פרקטיקה מומלצת בבניית שותפויות, והמחקר מראה שככל שהיא נעשית בשלבים מוקדמים יותר, ומעת לעת, כך משתפרים היחסים בין שותפים, ושותפויות הופכות לאפקטיביות יותר. (ראו למשל Torfing et al., 2011). בשותפויות עתידיות מומלץ להשקיע בסמינרים דומים בשלבים מוקדמים של השותפות. על סמינרים אלה לייצר חוקים, לקבוע מוסדות ולהסכים על יעדים לשותפות, כמו גם לכלול חלונות זמן ארוכים של הפסקות וזמן איכות בלתי פורמאלי.

היבט שנתפס על ידי השותפים כבעייתי מתחילת המיזם ועד לסיומו היה הקשר עם הגוף המתכלל. בשל המבנה הדו-שלבי, השותפים לא היו בקשר ישיר עם ארץעיר, ורק פעמים ספורות בפרויקט דיברו עם עובדות המיזם באופן ישיר. כלל השותפים אמרו כי היו רוצים להיות בקשר עם ארץעיר באופן שגרתי. בעיה הקשורה לכך, היתה הרגשה של רוב השותפים כי הגוף המתכלל פעל לרוב באזור הנוחות שלו, בהתאם לאג'נדה חברתית מסוימת, וכי השליטה בארץעיר והיכולת לגרום לארגון לבצע בדיוק את הפעולות שהשותפים החליטו עליהן, היתה מוגבלת.

קשר ישיר בין השותפים לגוף המתכלל היה עשוי למתן תחושות אלה. בשותפויות, חשוב שקשר בין השותפים לגוף המטמיע יהיה ממוסד ובחלק מפלטפורמה רשמית כלשהי, שכן קשר פתוח לחלוטין יכול ליצור רושם של הוראות סותרות לגוף המטמיע. בעובדים ביחד הפלטפורמה לקשר היתה ישיבות השותפים הרבעוניות, אליהן ניתן היה להזמין נציגות מארץעיר. החיסרון בכך הינו הרצון הטבעי של הגוף המטמיע להציג תמונה מוצלחת ככל הניתן של עשייתו מול השותפים, לעיתים בניגוד לממצאי ההערכה. בעתיד מומלץ למצוא איזון בין היתרונות והחסרונות שצוינו לעיל, ולאפשר גישה מסוימת של השותפים לגוף המתכלל/המטמיע, לו הם תורמים את הכסף. במקרים אלה חשוב להקפיד שהשותפים ישמעו את המידע ויוכלו להציג שאלות, אולם לא ידונו בסוגיות ניהוליות מול הגוף המטמיע, כדי לא לייצר תחושה של הוראות סותרות.

למרות מגוון אתגרים והמורכבות הרבה, נמצא כי השותפות הפילנתרופית נוהלה באופן בו רוב השותפים הגדירו כמשביע רצון. ניכר שיפור ביחסים בין השותפים, ומחלוקות (שבסופו של דבר לא היו רבות מהן) נוהלו באופן מוצלח. אין ספק כי מבנה ארגוני שונה, יעדים ברורים, חוקים ומוסדות, מערכת אחריותיות ופעילות שיטתית לחיזוק הקשר בין השותפים, היו תורמות לבניית השותפות ולשיפורה. מומלץ להטמיע היבטים אלה בשותפויות עתידיות.

פרק 10: יעילות ועלות תועלת

יעילות הינה הקשר שבין תשומות לתפוקות, והיא מתייחסת לאופן בו ניתן להשתמש במשאבים קיימים כדי להגביר תפוקות, או להפחית משאבים כדי להגיע לתפוקות המבוקשות (Rossi, Lipesy & Freeman, 2004). החלק הראשון של פרק זה עומד על מספר היבטים אותם היה ניתן לשפר בעובדים ביחד כדי להגביר יעילות, ומספק מספר המלצות להמשך. היבט נוסף הקשור ליעילות, ומובא בחלקו השני של פרק זה, הוא היבט של עלות-תועלת, המבטא קשר בין תשומות לתוצאות סופיות ולהחזר על השקעה כספית.

10.1 היבטים כלליים של יעילות ובקרה

כפי שנכתב בפרק 5, הסתמכות על ארגונים קיימים נחשבת ליעילה, משום שהיא משתמשת במשאבים קיימים וחוסכת בעלויות ישירות של העסקת עובדים על ידי המיזם. אולם בעובדים ביחד הוצאו סכומים ניכרים על פיתוח הכשרות, הענקת מלגות, הפניה לאבחונים, הפעלת קורסים וסדנאות מיומנויות ועוד. עם הזמן, המיזם פיתח מספר רב של שירותים ומודלים ושל קומבינציות שונות. אלה נעשו ללא תיעוד, ללא שיטתיות שהיתה ברורה לשותפים, פעמים רבות ללא הגדרות ברורות של שירותים וללא יעדי תוצאה ברורים. היבטים אלה לא רק פגעו באפקטיביות של המיזם ובשותפויות, כפי שתואר בהרחבה בפרקים 3, 4 ו 8, אלא גם בניצול משאבים מיטבי.

על פי ארנצ'ר, עשרות רבות של שיטות הפעולה, מודלים וקומבינציות, שנעשו ללא ניירות עבודה ומודלי פעולה כתובים, פותחו כמענה לצרכים בשטח. אך מבחינת תיאוריה ארגונית, התפרסות על מגוון רחב מדי של פעילויות, ובתוצאה מכך פיזור משאבים לכיוונים רבים, אל מול מספר מוטבים נמוך מדי, נחשב לרוב לבלתי יעיל (Rossi et al., 1983; Mintberg, 2004). בשלב מסוים, גם בפרויקט פיילוט (ויש שיגידו שדווקא בפרויקט פיילוט), חשוב להתמקד במספר מצומצם של היבטים, תוך אפיון כתוב שלהם והטמעה רחבת בקרב מספר גבוה ככל הניתן של ארגונים ומוטבים. למעשה, על שירותים שונים להתנהל כפרויקטים חברתיים מובנים לכל דבר, עם תקציבים ברורים, קולות קוראים במקרה הצורך, מודלים, ויעדי תוצאה. ניתן להניח כי השקעת המשאבים בעשרות מסלולים שונים לצעירים, גרמה גם להיעדר משאבי זמן לכתוב מודלים מסודרים של הטמעה במהלך המיזם, עובדה שכאמור פגעה אף היא ביעילות המיזם. בתכניות עתידיות, כדי לשפר היבטים של יעילות (וכפי שעולה מהפרקים הקודמים גם אפקטיביות ויכולת למידה), מומלץ לשים דגש על היבטים אלה.¹⁰⁸

המלצה הקשורה לכך נוגעת לצורך לערב גוף הערכה בשיקולים של קביעת המודלים והקומבינציות. גוף הערכה היה יכול למנוע התפרשות על מגוון כה רחב של מודלים, משום ש"חשיבה הערכתית" היתה עשויה להתריע בדבר הצורך להתמקד במודלים ספציפיים ובמספר קומבינציות המותאם למספר המוטבים, במטרה לייצר ידע בנוגע לאפקטיביות של כל אחד מהשירותים וכל אחת מהקומבינציות. סביר מאוד להניח שגוף הערכה היה גם מתריע בפני מודל התגמול לארגונים שהיה מבוסס על תשומות ולא על תפוקות או תוצאות.

בעוד שפעמים רבות עדיף להתבסס על תפוקות ולא על תשומות, חשוב להקפיד כי תפוקות לא יהפכו למטרה בפני עצמה, אלא כחלק מתהליך של השגת תוצאות ברמות גבוהות יותר. מדובר על ההבדל בין תוצרים/תפוקות (outputs) לבין תוצאות (outcomes). קביעת תוצרים חשובה כל עוד מטרתם להוביל לתוצאות, כחלק מתיאוריית שינוי ומודל לוגי

¹⁰⁸ בכל הנוגע ליעילות, ראוי לשקול מצבים בהם לגוף מתכלל יינתן תקציב תכלול בלבד, בעוד פיתוח פעילויות נוספות יעשה מתקציב שונה המיועד לכך, תוך נהלים מסודרים להטמעה רחבת של פעילויות. היבט זה יכול למנוע מצב, כפי שהיה בעובדים ביחד, שמשאבים רבים הושקעו בפרקטיקומים, הכשרות בהתאמה, חונכויות ו OJT, כאשר מספר זעום מכלל הצעירים זכו לשירותים אלה.

(ראו פרק 9). בעובדים ביחד רוב הדיווחים התקופתיים של ארץעיר, שהתבססו על מערכת המידע, נגעו לתפוקות, עובדה שגרמה לעיסוק תדיר בתפוקות אלה, במקום לשייכן לתוצאות. בעובדים ביחד, הדגש על תפוקות גרם לתופעה המוכרת הנקראת בספרות המחקרית פרדוקס הביצוע (performance paradox, ראו Van Thiel & Leeuw, 2002). פרדוקס הביצוע הינו מונח המתאר רוטינה ארגונית השואפת לספק יעדים כמותניים על חשבון הגעה לתוצאות חברתיות.

כך, נוצר מצב בעובדים ביחד, בו ארץעיר וארגוני היוזמה פעלו רבות כדי למלא מכסות, ללא העמקה בתוצאות סופיות שהוגדרו כחשובות. אחת הדוגמאות נוגעת לצורך להגיע למכסה כמותית של צעירים, שכתוצאה ממנו נכנסו לעובדים ביחד מאות צעירים שלא בהכרח היוו את קהל היעד של היוזמה, לפחות כפי שהוגדרה בתחילתה (ראו פרקים 3-4). אין ספק כי גם ארגונים שלא התאימו לעבודה במסגרת המיזם, הוכללו בו בראשיתו כדי למלא מכסות צעירים (תפוקות), אך הוצאו מהמיזם לאחר שהובן כי הם אינם מתאימים לקחת בו חלק, עובדה שפגעה אף היא ביעילות. היבטים תוצאתיים נוספים חשובים כמו תעסוקה איכותית, נזנחו בשל המיקוד בתפוקות.

היבט נוסף של יעילות קשור בדיווח התואם את הביצוע. ראשית, כבר בשלב מוקדם צצו בעיות הקשורות בניהול המשאבים והקצאתם בהתאם לחוזה, שתוקנו רק לאחר בדיקות של למרחב והתעקשות על תיקון. היבט הקשור להיעדר הגדרות ויעדים אשר תואר לעיל, השפיע גם על היעדר דיווח מסודר של הגוף המתכלל בנוגע לפעילויות שבוצעו ועמידה ביעדים. למשל, ארץעיר לא ניהלו רישום מסודר של המעסיקים שפנו אליהם, מה נעשה עם כל מעסיק, באילו מודלים של פעולה נקטו, כמה פגישות התקיימו איתו, כמה צעירים היו בהשמה אצל המעסיק, מה היתה ההשפעה עליו בתחומים שונים ועוד¹⁰⁹. שלישיית, כבר מתחילת המיזם גוף ההערכה התריע על דיווח יתר בקרב חלק מהארגונים בנוגע לצעירים שהם מלווים. היה צורך בביקורת חיצונית שסופקה בשלב מסוים על ידי זרוע העבודה כדי לעמוד על היקפן של תופעות אלה. כדרכה של ביקורת, היא גרמה לניהול תקין יותר, משום שבדיקה חיצונית גורמת להקפדה יתרה על נהלים בקרב הגופים המבוקרים (Powers, 1999). רביעית, כפי שצוין בפרק 2, לא נעשה פיקוח הדוק על אופן הדיווח של מלווי צעירים במערכת המידע. כתוצאה, הדיווח לקה בחסר. המלווים גם לא סייעו למאמצי ההערכה (ראו פרק 2), עובדה שדרשה עוד משאבים, ולכן פגעה אף היא ביעילות.

בתכניות עתידיות עם מימד תכלול משמעותי חשוב מאוד לשלב מערך פיקוח, בקרה וביקורת (שאינו קשור למערך ההערכה). מומלץ כי מערך זה יהיה חיצוני, אולם כאשר הארגון המטמיע חזק וגדול מספיק, בהחלט ניתן להסתמך על מערך פיקוח ובקרה פנימי, וכדי למנוע תקלות של ניהול תקין, גם על מערך הביקורת הפנימית של הארגון. על מערך חיצוני או פנימי זה לפעול אל מול תכנית עבודה ברורה ונהלי ביקורת – הן ביקורת פיננסית לגוף המתכלל והן ביקורת תפעולית לגופים אותם הוא מתכלל. חשוב כי מערך פיקוח כזה יכלול גם פרקטיקות שיוודאו דיווח מהימן של הארגונים למערכת המידע, ושיתוף פעולה עם הערכת המיזם. יש לתקצב מערך זה כחלק מתקציב התכנית, או, במידה ומדובר על מערך בקרה פנימי של הארגון, לדרוש תקציב ותכנית עבודה עבור מערך זה. אין ספק כי בעובדים ביחד, היעדר פיקוח, בקרה וביקורת ברמת הגוף המתכלל והארגונים השותפים, פגעו ביעילות המיזם.

היבט חשוב בכל ניתוח יעילות מתייחס להוצאות כוח אדם. בפרק 9 דובר על היכולת לחסוך בעלויות על ידי וויתור על המודל הדו שלבי, שנעמד בסכום של כ-750,000 ₪ לפחות, ועל פי חישובים מחמירים יותר אף בסכום כפול (ראו חישוב עלות תועלת). בניתוח המודל הדו שלבי, הובהר כי חסרונותיו עלו על יתרונותיו, ולא רק שהוא פגע בקשר בין השחקנים השונים, הוא גם גרם לבזבז משאבים ולפגיעה ביעילות¹¹⁰.

מבחינת עלויות כוח אדם בגוף המתכלל, אין ספק כי כלל המשרות שמומנו על ידי המיזם היו חיוניות לתפעול בארץעיר. מבלי להיכנס לדיון האם ניתן היה לקצץ באחת המשרות כדי לחסוך מעט במשאבים, חשוב מאוד לעמוד על כך שהיתה

¹⁰⁹ טבלת דיווח כזו בנוגע למעסיקים סופקה רק לאחר בקשה של צוות ההערכה. הדבר נכון גם לגבי דיווחים על פעילויות מול כלל ארגונים, יצירת שותפויות, ושאר היבטים מרכזיים במיזם.

¹¹⁰ השותפות הפילנטרופית היא שנשאה בהוצאה זו.

זו טעות לדרוש שעובדות ארץעיר יגדירו בעצמן את רכיבי מערכת מידע ומאפייני הקשר ביניהם במערכת המידע, כאשר מדובר בתכנית מורכבת (כמובן בעזרת מיקור חוץ¹¹¹) ויהיו אחראיות על משיכת מידע ממנה¹¹². לארץעיר לא היה ידע וניסיון בבניה של מערכות מידע וניהול הקמתן. עובדה זו, בשילוב היעדר יעדים ברורים למיזם בראשית דרכו, הקשו מאוד על פיתוח המערכת.

כדי למנוע מקרים דומים בעתיד, ניתן לשקול להעסיק מעריך פנימי שיהיה בעל ניסיון בשימוש במערכות מידע, פיתוח מדדים, וניתוח נתונים. על המעריך הפנימי לפעול בשיתוף פעולה עם ההערכה החיצונית ולתמוך בה, תוך חלוקה ברורה של סמכויות בין ההערכה החיצונית לפנימית. בעוד שישנן תכניות בקנה מידה גדול בהרבה מעובדים ביחד שלא זקוקות להערכה פנימית, עבודה של מיזם מתכלל הפועל עם עשרות ארגונים ועם שירותים שונים, תתי שירותים ועשרות רבות של קומבינציות של שירותים, זקוק לכך (ללא קשר למספר המוטבים). היעדר איש מקצוע כאמור, גרם לכך שהתראות מצד צוות ההערכה בנוגע לבעיות במערכת המידע לא קיבלו את הטיפול המתאים. אם מסיבה כלשהי לא ניתן לאייש משרה כזו, ניתן להפקיד את הנושא בידי גוף ההערכה החיצוני, אולם יש לתקצב זאת כראוי. בעובדים ביחד, תקציב ההערכה לא אפשר את תמיכת ההערכה במערכת המידע, לא תמיכה בשימוש פנימי של ארץעיר בנתוני מערכת המידע, בוודאי שלא שימוש במערכת המידע לצרכי ניטור וניהול. במידה והאחריות על מערכת המידע הינה של גוף הערכה חיצוני, יש להקצות איש קשר מהגוף המטמיע האחראי לעדכן את הגוף החיצוני בכל שינוי בהטמעה, כולל שינויים מינוריים ביותר. היעדר עדכון כזה יפגע קשות ביכולתו של גוף חיצוני לקחת אחריות על מערכת המידע (ועל כן, כאשר ניתן, עדיף להתבסס על יכולות פנימיות בארגון).

מעובדים ביחד ניתן גם להפיק לקחים בנוגע למערכת המידע עצמה, הקשורים במימד היעילות. כפי שנכתב בפרק 2 תחת אתגרי ההערכה, מערכת המידע היתה מוכוונת לתיעוד פעילויות ולא לתמיכה במערכת ניטור והערכה מוכוונת תוצאות. למעשה, המערכת גם לא תרמה רבות לניהול המיזם ברמת הגוף המתכלל. אחד הגורמים לכך, מלבד חוסר ידע וניסיון של הגוף המתכלל, היה הרצון של ארץעיר לפתח מערכת הבנויה על תשתית Salesforce, שתשרת אותם לא רק למיזם עובדים ביחד, אלא גם כתשתית למערכת מידע בארגון. זוהי טעות כפולה. ראשית, מערכת גנרית שאמורה לשרת מספר מיזמים הינה מורכבת מאוד לבנייה. כדי שהיא תעבוד באופן שישרת מיזמים ספציפיים, יש לדאוג למגוון פרטמרים – רובם בעלי תלות הדדית עם פרטמרים אחרים. ללא ידע מעמיק במערכות מידע, מומלץ לא לעשות זאת, ולהתמקד בפרויקט בודד. שנית, Salesforce הינה פלטפורמה מוכרת בארגוני מגזר שלישי בישראל, ולכן ניתן להבין את הרצון להשתמש בה גם במקרה זה. אולם לצרכי ניטור והערכה מורכבים כבעובדים ביחד, בהם חשוב לקבל מידע על מספר שדות התלויים אחד בשני באופנים משתנים, רואי לשקול שימוש במערכות אחרות ללא מסגרת קבועה מראש כ Salesforce, שאמנם פחות מוכרות, אך יכולות להיות יעילות ואפקטיביות בהרבה. הדבר נכון עוד יותר לארגון המבקש לבנות מערכת מידע שתהווה בסיס לעבודה כלל ארגונית עם פרויקטים שונים.

משמעות ההמלצה לבנות מערכת מותאמת למיזמים מורכבים, היא למעשה לתכנת מערכת מידע מראשיתה, פעולה שללא ספק מגדילה עלויות לעומת שימוש ב Salesforce. אולם, מבחינת יעילות ועלות תועלות, עדיף להשקיע בפיתוח מערכת יקרה אך מותאמת, על מנת להימנע ממצב בו מערכת המידע לא תמכה בניהול, ניטור והערכה, כאשר משאבים כספיים יקרים ירדו לטמיון. במקרה של פיתוח מערכת ייעודית מראשיתה, מומלץ לשקול להעסיק DBA (Database Administrator) במשרה חלקית לצורך הקמת המערכת, במקום להשתמש במיקור חוץ.

באופן ספציפי למיזמים אשר שמים דגש על שותפויות, בדומה למיזם עובדים ביחד, מומלץ לשקול לפתח מערכת מידע גראפית (Graph-database)¹¹³. בעובדים ביחד, כאמור, לא נעשה רישום שיטתי ומקיף של מאמצי תכלול ותוצאותיו

¹¹¹ מערכת המידע נבנתה על ידי ספק חיצוני המומחה בבניית מערכות מידע. חלק זה מתייחס לאתגרים בתהליך בניית המערכת, ולרוב לא בנוגע לפיתוחה, ועל כן אין לראות בנכתב בחלק זה כביקורת על הספק החיצוני.

¹¹² תיאור בנוגע למערכת מידע מובא בחוברת הידע של המיזם.

¹¹³ אנו מודעים לכך שחלק מהמונחים בנוגע למערכת המידע אינם מוכרים לחלק מקוראי דו"ח זה. הבנה של מספר המלצות דורשת היכרות מעמיקה עם מערכות מידע, והטמעת המלצות בנוגע למערכת המידע צריכה להיעשות תוך התייעצות עם איש מקצוע.

בנוגע לארגונים, הקשרים ביניהם, פעילויות עם מעסיקים ועוד. מערכת מידע גראפית היתה מאפשרת מידע ניטור חשוב בזמן אמת ותורמת גם למאמצי ההערכה. למידע נוסף על מערכת כאלה ראו רובינסון ושות' 2013 (Robinson, Webberm & Eifrem, 2013). גם אם מערכות מידע גרפיות ימצאו כלא ברורות, יקרות או לא נחוצות לתכניות תכלול עתידיות, ראוי כי מערכות מידע רגילות יתעדו את כלל מאמצי התכלול שנעשים מול שחקנים שונים ואת תוצאות התכלול ויצירת הרשתות באופן שיטתי, היבט שכאמור היה חסר בעובדים ביחד.

בעיה מבנית במערכת המידע היתה היעדר Data Warehouse. בהיעדר Data Warehouse לא היה מקור מידע שכלל את כל המידע הרלוונטי לניתוח מיחידות מידע (classes). הדבר היה חוסך שינויים תכופים שנעשו על ידי הספק בכל חודש כמעט במבנה המערכת, לאור בקשות של צוות ארץעיר, בעלות גבוהה וביעילות נמוכה מאוד.

היבט נוסף הקשור ליעילות במערכת המידע היה הצורך המתמיד של צוות עובדים ביחד להכניס מידע באופן רטרואקטיבי בנוגע לצעירים. מלבד בעיה אתית ומתודולוגית¹¹⁴, הצורך לחזור ולעדכן מידע לגבי מאות ואלפי צעירים, דרש זמן רב מצוות הגוף המתכלל. הצורך של צוות הגוף המתכלל לקרוא אלפי דוחות ליווי, ללא שימוש שיטתי ומובנה בשיטות ניתוח תוכן, משמעותי אף יותר ליעילות. במערכת מידע מותאמת למיזם, לא היה צורך בכך מלכתחילה, ושעות רבות של עבודה היו נחסכות. במערכות מידע עתידיות חשוב לוודא שלא יהיה צורך להסתמך על תכנים איכותניים.

אם לספק המלצה טכנית אחת¹¹⁵ בנוגע ליעילות ואפקטיביות של מערכות מידע, שיכולה לחסוך שעות רבות של עבודה ולמנוע עוגמות נפש בשלבים מאוחרים הינה, שתא בודד (single cell) או שדה (field) במערכת יהיה שווה ל single data type. משמעות הדבר היא שחשוב לוודא שבכל תא או שדה מסויים במערכת, יכלל היבט בודד המוגדר היטב ובאופן שלא ישתמע לשני פנים. זאת בניגוד להכללה של שני היבטים או יותר תחת תא או שדה. בעובדים ביחד חוק חשוב זה לא התקיים, עובדה שפגעה בשימוש במערכת. המקור לתקלה הינו היעדר הגדרות ברורות (ראו לעיל ופרקים קודמים) לשירותים שונים. התיאור בתיבה 1 בפרק 4, בנוגע לכך שהפניות להכשרות מקצועיות ומלגות – שני היבטים שונים לחלוטין, אשר נספרו במערכת מידע כשירות בודד, הינו אחת הדוגמאות לכך.

לסיום הדיון במערכת המידע, חשוב לזכור שהמלצות אלה רלוונטיות רק לתכניות מורכבות עם שחקנים רבים, שירותים שונים, תת שירותים, קומבינציות רבות, תכלול של יחידות שונות, שינויים תכופים ועוד. מערכת מידע מורכבת כזו, צריכה להיבנות במחשבה של ניתוח לניטור והערכה, ולא רק לצורך אכסון מידע לצרכי ניהול. כאמור, לאחר בניית המערכת ופיתוחה, חשוב להקדיש משאבי זמן וכסף להדרכה של עובדים בארגונים המתוכללים לאופן בו יש לעבוד עם מערכת המידע. כפי שצוין לעיל, חשוב מאוד לשלב זאת עם מערך פיקוח ועם ביקורת, כדי לוודא שימוש נכון במערכת, והכנסת מידע אמין. בשל המאמץ הנדרש מהארגונים, חשוב לספק להם מידע בדמות "דשבורד", כך שהם גם יוכלו להרוויח מעשייתם, ובכך ליצור יותר בעלות של הארגונים על המידע¹¹⁶.

¹¹⁴ בעיה אתית משום שהכנסת מידע רטרואקטיבית פותחת אפשרויות לשינוי המציאות בדיעבד, ולכן ישנן אף מערכות אשר חוסמות זאת במכוון. בעיה מתודולוגית משום שלרוב נעשות טעויות ונעשית "דריסה" של מידע קיים.

¹¹⁵ לאורך המיזם סופקו המלצות טכניות נוספות שלא ניתן לפרטן במסגרת זו מפאת גודל היריעה. עם זאת, נציין בקצרה שחשוב מאוד במערכות מידע עתידיות לקטלג משתתפים כפעילים ולא פעילים עם קריטריונים שיוכלו להוות קבוצת ביקורת למחקר, וגם לתמוך בניהול הקשר עימם. בנוסף, חשוב לספק תנאי מינימום ומקסימום ותנאים (conditions) נוספים למילוי מידע בשדות שונים, בהתאם להגדרות השירותים.

¹¹⁶ באופן אידאלי היה מומלץ לספק לארגונים גישה למידע שהם עצמם מכניסים, ואף ליצור סנכרון בין מערכות מידע, אולם הדבר מורכב ביותר, ודורש משאבים רבים.

10.2 עלות תועלת

הסבר כללי על המודל

החלק הקודם תיאר מספר היבטים שהיו עשויים להגביר יעילות בעובדים ביחד, וסיפק מספר המלצות לתכניות תכלול מורכבות עתידיות בנושא. היבט נוסף של יעילות הינו עלות תועלת. ההערכה הנוכחית התבקשה להתייחס להיבט ספציפי של עלות תועלת, המנתח את תרומת תוצאות המיזם בהיבט התעסוקתי, במונחים כלכליים של תרומה למשק אל מול עלות המיזם. ניתוח כזה משלב מימדי עלות תועלת של cost-effectiveness ו cost-benefit ביחד עם מימד של החזר כספי על השקעה חברתית המוכר גם כ (Social Return on Investment) SROI.

הניתוח בחלק זה התבסס על המודל של גרינברג ונייט (Grinberg & Knight, 2007), בו נעשה שימוש במגוון תחומים במדינות OECD. המודל נתמך בשני מודלים נוספים:

- Greenberg, Knight, Speckesser & Hevenstone, 2011
- Greenberg & Robins, 2008

מודלים אלה מבחינים בין שתי יחידות ניתוח מרכזיות¹¹⁷: תרומה כלכלית למשק, ותרומה כלכלית למשרדי ממשלה. תרומת תכניות תעסוקה למשרדי ממשלה מבוססות על תשלום מס הכנסה והפחתה בתשלומי קצבאות ודמי אבטלה. אלה אינם רלוונטיים למיזם עובדים ביחד, משום שמרבית הצעירים במיזם לא הגיעו למכסות המס הדרושות, רובם המוחלט לא זכאי לקצבאות, לרוב מדובר על עבודות ראשונות ועל צעירים שאינם זכאים לדמי אבטלה, ובחינת עלות-תועלת ביחס לצורת החזר זו, יוצרת תמונה של חוסר יעילות (Greenberg, 2009). לכן, הניתוח הרלוונטי של עלות תועלת והחזר כספי של השקעה חברתית הינו בנוגע לתרומת המיזם למשק.

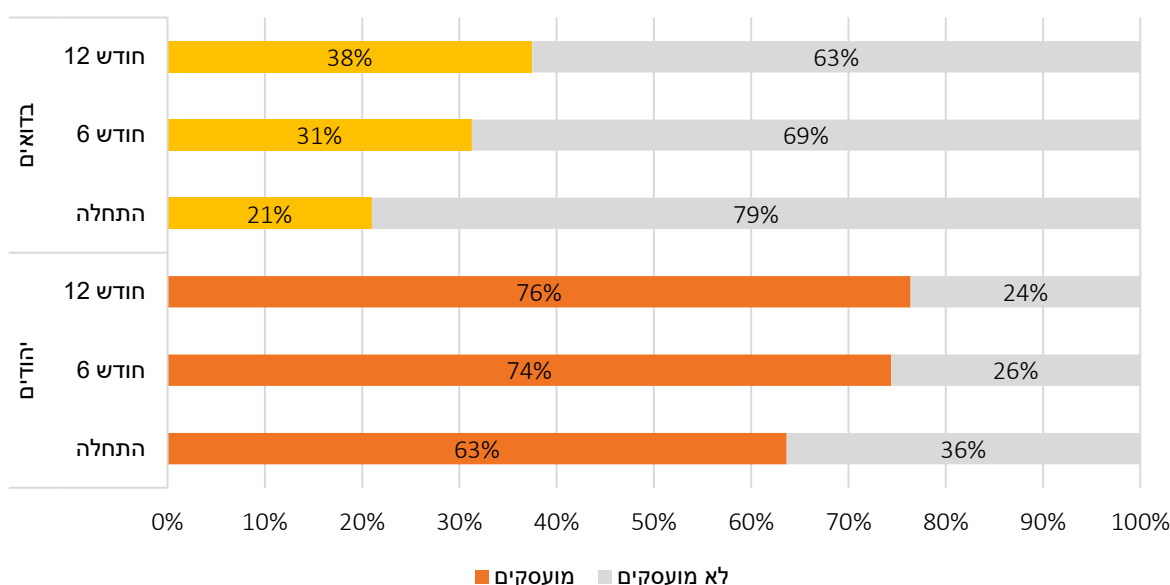
בטרם נפרט את ניתוח העלות-תועלת, יש לפרט מספר מגבלות אינהרנטיות לשימוש במודל הנוכחי. ראשית, בחישוב עלות המיזם, לא חושבו הוצאות שאינן מתקציב המיזם, כגון הוצאות נלוות של הארגונים השותפים ושימוש בתשתיות קיימות למיניהן. מגבלה נוספת קשורה להיבט משמעותי העומד בבסיס מודלים אלה, אשר מניח שללא ביצוע המיזם, אין ביטחון בכך שמקומות העבודה אליהם נכנסו הצעירים, היו מתמלאים על ידי עובדים אחרים. זוהי הנחה מרחיקת לכת, בעיקר לאור העובדה כי בתקופה של חצי שנה ושנה מכניסת הצעירים למיזם, לא נמצאה תרומה של מרבית השירותים להשתלבותם בתעסוקה. בנוסף, מודלים אלה אינם מתחשבים בהיבטים של הפסד זמן כתוצאה מתעסוקה – למשל לצורך לימודים או קידום אישי ומשפחתי אחר, או לתרומה של תכניות אלה להשתלבות בלימודים. בהמשך לכך, מודלים אלה לא מתייחסים להשפעות חברתיות וערכיות של תעסוקת צעירים, שחלקן נסקרו בפרקים הקודמים, ולא של צמצום פשיעה ותועלות כלכליות נוספות. לבסוף, כפי שאנו מקפידים להדגיש מספר פעמים לאורך חלק זה, המודל הנוכחי מניח כי השינוי בתעסוקת הצעירים בתקופת המיזם, קשור באופן ישיר או עקיף להשתתפות הצעירים בו. זאת על אף שפרק 4 אשר סקר בהרחבה את השירותים השונים, הראה כי רובם המוחלט של שירותי עובדים ביחד, מלבד קבוצת שירותים שכללה הכשרה עם מקום העבודה וניתנה לאחוז בודד מהצעירים, לא תרמו לתעסוקת צעירים ביחס לצעירים שלא קיבלו שירותים אלה. אף על פי כן, צוות ההערכה התבקש לבצע ניתוח עלות תועלת לגבי אחוז השינוי של הצעירים במיזם בתחום התעסוקה.

¹¹⁷ יחידת ניתוח נוספת הינה המשתתפים עצמם, אשר מידע על תרומת התכנית להם מובא לאורך דו"ח זה, והתרומה הכלכלית מוצגת כחלק מניתוח התרומה למשק.

חישוב תרומה

לצורך דיוק החישוב, עלות תועלת נותחה בנפרד לצעירים בדואים ולצעירים יהודים, בשל ממוצעי המשכורות השונים באוכלוסיות אלה. הניתוח מתייחס לגידול בתעסוקה לאחר שנה מהצטרפות הצעירים למיזם.

כל חישוב של עלות תועלת בתכניות תעסוקה מבוסס, בראש ובראשונה, על תרומת המיזם לתעסוקת המוטבים. למרות האמור בפרק 4 לגבי תרומה מוגבלת (אם בכלל) של שירותי היוזמה לתעסוקת צעירים, לצורך החישוב של העלות-תועלת, פרק זה מתייחס לגידול בהשתלבות צעירים בתעסוקה בתקופת המיזם, בהנחה תיאורטית שהמיזם אכן תרם לגידול זה (ראו הסבר לעיל). כפי שניתן לראות בתרשים הבא¹¹⁸, לאחר שנה, מדובר על גידול של 13% בקרב הצעירים היהודים, וגידול של 17% בקרב צעירים בדואים. במספרים מוחלטים, הנחוצים לצורך חישוב התרומה הכלכלית, מדובר על 134 צעירים יהודים ו-98 צעירים בדואים. זאת מתוך כולל 1,604 הצעירים שהשתתפו ביוזמה לאורך השנים.¹¹⁹



תרשים 24. שינוי בתעסוקה בקרב יהודים ובדואים לאחר חצי שנה ושנה מכניסה למיזם.

השלב הבא בניתוח התועלת הכלכלית וההחזר הכספי הינו חישוב המשכורות הממוצעות של צעירים יהודים ובדואים. החישוב נעשה למשרה מלאה, במטרה לחשב את התרומה הכלכלית למשק בהתאם לאחוזי המשרה בהם עובדים הצעירים (ראו להלן). הנתונים שנאספו מכלל הצעירים לצורך החישוב הנוכחי, ואשר תועדו במערכת המידע של עובדים ביחד, מצביעים על שכר ממוצע של 5,738 ₪ לחודש לצעירים יהודים המועסקים ב-100% משרה, ושכר ממוצע של 5,430 ₪ לחודש לצעירים בדואים העובדים ב-100% משרה¹²⁰.

לסכומים אלה יש להוסיף תשלומי פנסיה וגמל המשולמים על ידי המעסיק, בנוסף לסכומים המשולמים על ידי המעסיק לפיצויים וביטוח לאומי. סכומים אלה מחושבים כחלק מהתרומה הכלכלית למשק משום שהם משולמים למוטבים על ידי המעסיקים כחלק ממשכורת הברוטו. בתקופת המיזם, על פי חוק¹²¹, מדובר על תוספות פנסיוניות, גמל, השתלמות

¹¹⁸ תרשים זה הוצג בפתיחת פרק 4 (תרשים 12).

¹¹⁹ יש לשים לב שנתונים אלה מתייחסים לגידול בתעסוקה, ולא למספר המועסקים הכללי, שכן הגידול הוא המבטא את התרומה למשק.

¹²⁰ גברים בדואים: 5,600 ₪ לחודש ל-100% משרה, נשים בדואיות: 4,900 ₪ לחודש ל-100% משרה, גברים יהודים 6,010 ₪ ל-100% משרה, נשים יהודיות 5,400 ₪ לחודש ל-100% משרה.

¹²¹ המודלים מניחים תשלומים אלה על פי חוק, כאשר אחוז זניח מהמעסיקים, אם בכלל, משלם אחוז גבוה או נמוך יותר. המודלים גם מתייחסים לנתונים אלה בהנחה שהצעירים עובדים בעבודות חוקיות המדווחות לרשויות המיסים. הנחה זו, כידוע, לא בהכרח

ופיצויים בסכום של 833 ₪ בחודש למשכורת החודשית הממוצעת (100% משרה) של צעירים יהודים, ו 801 ₪ למשכורתם החודשית הממוצעת (100% משרה) של הצעירים בדואים. תשלומי המעסיק לביטוח לאומי הינם בסכומים של 201 ₪ לחודש לצעירים יהודים, ו 192 ₪ לצעירים בדואים. שכר הברוטו הכולל החודשי הממוצע בתוספת כלל תשלומי מעסיק שתוארו לעיל הינו 6,772 ₪ לצעירים יהודים ו 6,423 לצעירים בדואים.

השלב הבא הינו חישוב אחוזי המשרות של אותם צעירים אשר השתלבו בשוק העבודה בתוך שנה מכניסתם למיזם. אחוזי המשרה אשר דווחו על ידי הצעירים בשאלונים הכמותניים, חולקו לארבע קטגוריות המובאות בטבלה 8.

אחוזי משרה	יהודים	בדואים
30%	9%	4%
50%	13%	26%
75%	10%	22%
100%	68%	48%

טבלה 8. אחוזי משרות של צעירים מתוך כלל המועסקים בעובדים ביחד שנה לאחר כניסתם למיזם.

לצורך חישוב התרומה הכלכלית, יש לתרגם אחוזים אלה למספרים אבסולוטיים של צעירים, מתוך אחוז השינוי בתעסוקת צעירים שנה לאחר כניסתם למיזם. כזכור, מדובר על 134 צעירים יהודים המבטאים את השינוי בתעסוקה במידה של 13%, ו 98 צעירים בדואים המבטאים את השינוי בתעסוקה במידה של 17% בתקופת המיזם (ראו תרשים 24 לעיל). הטבלה הבאה מציגה נתונים אלה.

אחוזי משרה	יהודים	בדואים
30%	12	4
50%	18	25
75%	13	22
100%	91	47

טבלה 9. מספרים אבסולוטיים של אחוזי משרות הצעירים, מתוך אחוז השינוי בתעסוקת צעירים שנה לאחר כניסתם למיזם.

השלב הבא הינו חישוב של השכר ברוטו לאחר כלל התוספות אותן מקבלים הצעירים על פי קטגוריות אחוזי המשרה שלהם. שכר לצעיר יהודי העובד ב 50% משרה יחושב מתוך סכום של 6,772 ₪, ושכר של צעיר בדואי מתוך שכר של 6,423 ₪. חשוב לציין כי חישוב זה נבדק על ידי פרקטיקה של חישוב חוזר, אל מול הנתונים שעליהם הצעירים דיווחו בנוגע למשכורתם החודשית, ללא תשלומי מעסיק ובהתאם לאחוזי המשרה שלהם. נמצא מתאם בין דיווח הצעירים לחישוב שהוצג לעיל¹²².

עומדת במבחן המציאות. בהיעדר נתונים על היקף העבודה השחורה בקרב משתתפי המיזם, הנחת המודל מתקבלת בחישוב הנוכחי.

¹²² כלומר, צעירים שעבדו במשרות חלקיות דיווחו על השכר אותו הם מקבלים לפי אחוזי המשרה שלהם, ללא תחשיב עלות העובד למעסיק. היתה התאמה בין דיווחים אלה לחישוב שנעשה לעיל.

אחוזי משרה	יהודים	בדואים
30%	2,032 ₪	1,927 ₪
50%	3,386 ₪	3,212 ₪
75%	5,079 ₪	4,817 ₪
100%	6,772 ₪	6,423 ₪

טבלה 10. חישוב משכורות ברטו לחודש כולל תשלומי מעסיק לפי קטגוריות של אחוזי משרות.

לצורך חישוב כלכלי של ההחזר למשק, יש לחשב מספרים אבסולוטיים של צעירים מועסקים, ולהכפיל את הנתונים שבטבלה 10 עם הנתונים שבטבלה 9. התוצאות, המוצגות בטבלה 11, מהוות למעשה את ההחזר הסופי למשק לפני היוון לשכר ריאלי ולפני חיסורי הוצאות. כפי שניתן לראות בטבלה 12, מדובר על סכום של 766,386 ₪ לחודש המתקבל מהצעירים היהודים וסכום של 496,528 ₪ לחודש המתקבל מהצעירים הבדואים.

אחוזי משרה	יהודים	בדואים
30%	23,869 ₪	6,993 ₪
50%	59,673 ₪	81,589 ₪
75%	67,132 ₪	104,900 ₪
100%	615,712 ₪	303,045 ₪
סה"כ החזר למשק לחודש על פי מגזר	766,386 ₪	496,528 ₪

טבלה 11. ההחזר למשק על פי מגזר לחודש בודד לפני חישוב שכר ריאלי וחיסורים.

הנתונים שהוצגו לעיל ומסוכמים בטבלה 11 מתייחסים לכלל הצעירים בעובדים ביחד אשר השתלבו בשוק העבודה שנה מכניסתם לעובדים ביחד, לאורך שלוש שנות המיזם. משום שמדובר על שנים שונות, מודלים של עלות תועלת, ובעיקר המימד של SROI מציעים לחשב שכר ריאלי, ולא רק שכר אבסולוטי לפי שנים. למרות שבשנות המיזם האינפלציה בישראל היתה מזערית, החלטנו שכן להתייחס לשינויים מינוריים באינפלציה כדי להגדיל את דיוק החישוב של ההחזר הכלכלי למשק. חישוב השכר הריאלי התבסס על חלוקה לפי השנים בהם צעירים נכנסו למיזם. 40% מהם נכנסו בשנת 2018, 45% בשנת 2019, והשאר, 15% בשנת 2020. לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ועיבודי בנק ישראל (2020), ב 2018 מדד המחירים לצרכן עלה באחוז בודד, ב 2019 ב 0.6% ואילו ב 2020 עד לספטמבר 2020 (עריכת החישוב הנוכחי) היה המדד שלילי ועמד על -0.8%.¹²³

אל מול נתונים אלה, נעשתה חלוקה על פי שנים טרם חישוב שינוי אינפלציוני. אלה מובאים בטבלה 12. כפי שניתן לראות, הסכומים הסופיים בטבלה 12 זהים לחלוטין לסכומים הסופיים בטבלה 11, שכן מדובר על חלוקה לשנים טרם היוון.

¹²³ בסיס חישוב הלמ"ס ובנק ישראל הינו ביחס לשנת 2018 (2018=100). מדובר על מדדי האינפלציה הבסיסית ללא דיור.

שנים	יהודים	בדואים
2018	₪ 306,554	₪ 218,472
2019	₪ 344,874	₪ 198,611
2020	₪ 114,958	₪ 79,445
סכום כולל	₪ 766,386	₪ 496,528

טבלה 12. החזר כלכלי חודשי למשק לפי שנים לפני היוון לשכר ריאלי.

טבלה 13 להלן מציגה את נתוני ההיוון האינפלציוני ושכר ריאלי לפי שנים, בהתאם לנתונים שהובאו לעיל. מדובר על סכום חודשי כולל של החזר למשק בכל שנה.

שנים	יהודים	בדואים
2018	₪ 309,620	₪ 218,473
2019	₪ 346,943	₪ 199,803
2020	₪ 114,038	₪ 78,809
סכום חודשי כולל	₪ 770,601	₪ 497,085

טבלה 13. החזר כלכלי חודשי למשק לפי שנים לאחר היוון שכר ריאלי.

עד לשלב זה נערך חישוב של כלל התרומה החודשית למשק בשלוש שנות המיזם. בטרם נוכל לבצע חישוב אבסולוטי של התרומה בהתאם למספר החודשים בהם הצעירים עבדו, יש לחסר מהסכומים שחושבו עד כה הוצאות המפחיתות את התרומה למשק. חישוב זה מתואר להלן.

חישוב הוצאות המפחיתות את התרומה למשק

הוצאות המפחיתות את התרומה למשק מתייחסות בעיקר לתשלומים למעונות יום בשל היעדרות הורים מהבית ונסיעות למקום העבודה¹²⁴. תשלומי קצבאות של המדינה בשל כניסה לעבודה כגון אבטחת הכנסה, אינן משפיעות על החזר למשק. בעובדים ביחד לתשלומי קצבאות אין השפעה גם על הוצאות המדינה, משום שמכלל הצעירים המועסקים ביוזמה, רק ארבעה צעירים היו זכאים לאבטחת הכנסה, ובסכומים נמוכים מאוד. מענקי עבודה אינם רלוונטיים אף הם לצעירים בגילאי המיזם. קצבאות לחרדים אף הן אינן רלוונטיות לעובדים ביחד, בשל מספרים מינוריים של הזכאים להן במיזם.

הפחתת החזר כלכלי למשק כתוצאה מנסיעות לעבודה אינן נכללות במודל הנוכחי משתי סיבות עיקריות. ראשית, לרוב עלות נסיעות, ככל שהיו כאלה, נכללה בשכר הברוטו עליו דיווחו הצעירים. חשוב מכך, מהמימד האיכותני עולה כי ברוב המקרים בעובדים ביחד, הצעירים עבדו בישוב מגוריהם או קרוב מאוד למקום מגוריהם, ולכן עלויות הנסיעה היו מינוריות. זאת בניגוד לכלל אוכלוסיית המועסקים עד גילאי פנסיה בישראל, בה מעל 50% עובדים מחוץ למקום מגוריהם (בלייך, 2018). חישוב הזמן המוקדש לנסיעות אמנם נכלל בחישובי פריזון, אך הוא אינו רלוונטי לחישוב עלות תועלת.

היבט שנמצא רלוונטי לצעירים המועסקים בעובדים ביחד, למרות גילם הנמוך, הינו תשלום למעונות יום בגין הצורך לצאת לעבודה. כלל הצעירים במיזם התבקשו לדווח על מספר ילדיהם מתחת לגיל שלוש, עליהם לא חל חוק חינוך חובה. מתוך כלל הצעירים שהשתתפו בפרויקט לאורך השנים, מדובר על 93 צעירים עם ילדים בגיל הרלוונטי: 65 צעירים יהודים ו-28 צעירים בדואים. הספרות מצביעה על כך שאחוזים נמוכים יחסית מהבדואים שולחים את ילדיהם

¹²⁴ כאמור, מודלים אלה לא מתייחסים להפסקת לימודים כתוצאה מהשתלבות בתעסוקה ושאר היבטים שיכולים להשפיע על המשק בטווח הארוך.

לחינוך קדם יסודי, ובמקום זאת מעדיפים להיעזר בבני משפחה ובמסגרות חלופיות במקרה שעליהם לצאת לעבודה (ראו למשל רבינוביץ', 2019). לכן, החישוב לאוכלוסייה הבדואית הינו כי 40% מהמועסקים שלחו את ילדיהם למסגרות חינוכיות רשמיות הכרוכות בעלות כלשהי, בעוד עבור אוכלוסיית היהודים הרלוונטית החישוב הינו עבור כלל האוכלוסייה. מספר הילדים הממוצע עליו דיווחו המשתתפים בקטגוריה זו הינו 1.5 ליהודים ו 1.7 לבדואים.

עלות שכר הלימוד חושבה לגבי מעונות היום ומשפחתונים שבפיקוח ונחשבים כמוסדות ללא כוונת רווח (מלכ"ר), ללא התייחסות לתשלומים לגופים פרטיים שונים. התשלום למעונות היום והמשפחתונים חושב בהתאם לטבלאות שכר הלימוד המתפרסמות מדי שנה על ידי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (2019) באמצעות אגף בכיר מעונות יום ומשפחתונים לגיל הרך. החישוב הינו לשנת הלימודים תש"פ, על פי השתתפות המדינה בהתאם למשכורות הצעירים המועסקים בעובדים ביחז¹²⁵. החישוב נעשה על פי השכר הממוצע עליו דיווחו הצעירים, כולל חלקיות משרה, ולפי ממוצע לתשלום לילד ולתינוק, בחיסור השתתפות ממשלה¹²⁶. המשכורות הממוצעות של היהודים והבדואים נמצאות באותה קטגוריית סבסוד ממשלתי, והסכום הממוצע לתשלום שעל הצעירים לשלם לכל ילד/תינוק אותם הם שולחים למסגרות החינוכיות הנדונות עמד על 1,851 ₪ בחודש. סכום זה הוכפל במספר הממוצע של ילדים עבור 40% מהבדואים ו 100% מהיהודים. החישוב נעשה עבור אוכלוסיית היהודים והבדואים בעלי ילדים, ומתוכם חושב פקטור השינוי בתעסוקה שאותו יש לחשב כעלות למשק, שעמד על 13% ליהודים ו 17% לבדואים (ראו לעיל)¹²⁷. על פי חישובים אלה, מדובר על סכומים סופיים של 23,455 ₪ בחודש לכלל המשתתפים היהודים ו 5,990 ₪ למשתתפים הבדואים. סכומים אלה יש לחשב כהוצאות ולהחסירם מהסכומים החודשיים שתוארו לעיל והוצגו בטבלה 13.

חישוב סופי של תרומה כלכלית למשק

חישוב של סך כלל התרומה בחיסור ההוצאות הרלוונטיות (תשלום לגנים ומעונות יום), מוביל תוצאה של 747,146 ₪ החזר לחודש לאוכלוסייה היהודית, ו 491,096 לאוכלוסייה הבדואית¹²⁸. סכומים אלה הינם הבסיס לחישוב של המשכורת החודשית הסופית של צעירים בעובדים ביחז. יש לחלקם במספרים האבסולוטיים של צעירים יהודים ובדואים מתוך כלל הצעירים אשר השתלבו בשוק העבודה שנה לאחר כניסתם למיזם. מדובר, כאמור, על 134 צעירים יהודים ו 98 צעירים בדואים. חלוקה זו מובילה לסכום סופי של 5,596 ₪ תרומה למשק לכל צעיר יהודי שהשתלב בעבודה, ו 5,007 ₪ לכל צעיר בדואי.

כדי לקבוע את ההחזר למשק של הצעירים, יש להכפיל את הסכומים החודשיים הנ"ל במספר החודשים הממוצע בהם צעירים אכן עבדו במהלך התקופה שנבחנה. כזכור מפרק 4, צעירים אשר השתלבו בעבודה לאו דווקא התמידו בה לאורך שנים. הנתון בנוגע למספר חודשי התעסוקה של הצעירים בעבודה בתקופת המיזם מגיע מהשאלונים הכמותניים עליהם השיבו הצעירים לאחר שנה מכניסתם למיזם. מדובר על מספר חציוני של שישה חודשי עבודה. בניכוי מספרים גבוהים באופן יוצא דופן אשר בבירור אינם מצביעים על תרומה של עובדים ביחז לתעסוקה¹²⁹, מדובר על ממוצע של כשבעה חודשים. נתון זה הוצלב עם דיווחי המלווים במערכת המידע, שם מצוינים נתונים על תקופת העסקה של כלל

¹²⁵ המדינה משתתפת במימון מעונות יום ומשפחתונים בדרגות שכר הנמוכות מ 6,000 ₪.
¹²⁶ התשלום לתינוק מעט גבוה יותר מתשלום ילד, וכך גם השתתפות הממשלה. הסכומים המתוארים מתייחסים לממוצע משותף לתשלום שכר לימוד לתינוק ולילד, בחיסור השתתפות הממשלה, בהתאם לשכר הממוצע של צעירים יהודים ובדואים.
¹²⁷ חישוב ליהודים: $13\% \times 65 \times 1.5 \times 1851 = 23,455$. חישוב לבדואים: $17\% \times 28 \times 1.7 \times 1851 \times 40\% = 5,990$. המספרים הסופיים המצוינים בחישוב (23,455 ו 5,990) מייצגים את המספרים הסופיים כולל הכפלת ספרות עשרוניות, שמטעמי נוחות אינן מוצגות בטבלאות.

¹²⁸ ליהודים: 770,610 פחות 23,455. לבדואים: 497,085 פחות 5,990.
¹²⁹ בניתוח נתוני השאלון יש להתייחס לחציון ולא להכליל outliers, משום שישנם צעירים רבים אשר נכנסו לעובדים ביחז כאשר הם מועסקים מספר שנים באותה העבודה. צעירים אלה אינם מייצגים את תרומת המיזם להשתלבות בתעסוקה, ואינם רלוונטיים לחישוב ההחזר למשק.

הצעירים אשר עזבו את עבודתם בתקופת המיזם. הממוצע של נתונים אלה הינו שבעה חודשי תעסוקה – נתון זה לדיווחי הצעירים עצמם לאחר שנה מכניסתם למיזם. שבעה חודשים, אם כך, נראה כנתון אמין ומייצג.^{130 131}

בשלב זה נותר להכפיל את שבעת חודשי התעסוקה של הצעירים בהחזר החודשי למשק, ולקבל את הסכום הסופי של ההחזר למשק עבור צעיר בודד. סכומים אלה מוצגים בטבלה 14 בטור השלישי משמאל. בטור השמאלי מוצגת המכפלה של החזר למשק של צעיר בודד במספר האבסולוטי של צעירים אשר לא היו משולבים בתעסוקה בזמן כניסתם למיזם, אולם דיווחו על תעסוקה שנה לאחר מכן. סכומים אלה מגלמים את כלל החישובים שנעשו בחלק זה, ומבטאים את התרומה הסופית למשק שהתקבלה בגין תעסוקת כלל הצעירים במשך שלוש השנים של פעילות המיזם.

תרומה כללית למשק על פי מגזר (מכפלת הטור השלישי משמאל בטור השני משמאל)	השינוי במספר האבסולוטי של צעירים אשר לא היו משולבים בתעסוקה בזמן כניסתם למיזם אולם דיווחו על תעסוקה שנה לאחר מכן	סכום סופי של החזר למשק לצעיר (מכפלת שני הטורים הימניים)	מספר חודשי עבודה ממוצעים	החזר סופי למשק לחודש	
₪ 5,230,019	134	₪ 39,173	7	₪ 5,596	יהודים
₪ 3,437,670	98	₪ 35,046	7	₪ 5,007	בדואים
₪ 8,667,689					סה"כ

טבלה 14. סכומים סופיים של החזר למשק ע"י צעירים.¹³²

חישוב כלכלי של עלות תועלת: החזר למשק אל מול עלות המיזם

כפי שצוין בטבלה 14, סכום החזר למשק של המיזם הינו 8,667,689 ₪. זאת, יש לחזור ולציין, בהנחה שאכן המיזם הוא אשר תרם לשינוי בתעסוקת הצעירים, אף על פי שפרק 4 מראה כי בתקופת ההערכה, שירותי המיזם השונים לא תרמו להשתלבות רובם המוחלט של הצעירים בתעסוקה שנה לאחר כניסתם למיזם.

אל מול התרומה הכלכלית למשק, יש לחשב את עלות המיזם. לבקשת מזמיני ההערכה, בחישוב זה לא נכללות עלויות שהוקדשו לניהול השותפות הפילנתרופית. בנוסף, לבקשת המזמינים, לא נכללו עלויות המשכורות של עובדי המדינה בזרוע העבודה.

התקציב אשר מומש בפועל¹³³ על ידי ארץעיר בסיום המיזם עמד על 8,600,000 ₪.¹³⁴ לסכום זה יש להוסיף חצי מעלות העסקתה של מנהלת השותפות אשר שולם על ידי הפילנתרופיה.¹³⁵ לעלות העסקתה של מנהלת השותפות יש להוסיף עלויות ניהוליות שונות של עמותת למרחב (שכר מנכ"ל, אדמיניסטרציה וכו') אשר הופנו ישירות לניהול המיזם. סך

¹³⁰ יש להניח כי לאחר תקופת ההערכה, חלק מהמשתתפים שעזבו את עבודתם מצאו עבודה חדשה, אולם רבים מהם יצאו לחלוטין ממעגל העבודה (חלק משמעותי מהם ללימודים, ראו פרק 4).

¹³¹ בהיעדר נתונים ברורים בנושא, חישוב חודשי עבודה הינו נעלם מרבים מחישובי עלות תועלת בתכניות תעסוקה. בעובדים ביחד נאספו נתונים אמיתיים, אולם אין ביכולתנו לדעת מה היא תעסוקת הצעירים בתום תקופת ההערכה. לא בכדי, מבחני הרגישות להלן מתייחסים לנתון זה.

¹³² סכומים אלה מציינים את החישוב כולל מספר נקודות עשרוניות לצורך דיוק החישוב, ולכן הם גבוהים במספר שקלים מהכפלה ידנית במחשבון של המספרים בטבלה (לצורך פישוט לא מובאות נקודות עשרוניות).

¹³³ במקור המיזם תוקצב ב 12,000,000 ₪, אולם כ 30% מהתקציב שעמד לרשות המיזם לא נוצל.

¹³⁴ סכום זה נכון לכתיבת שורות אלה בתחילת אוקטובר 2020, כאשר המיזם עתיד להסתיים בסוף חודש אוקטובר 2020. הסכום המצוין לעיל כולל הערכה של למרחב בנוגע להוצאות נוספות עד לסיום המיזם.

¹³⁵ כפי שצוין בפרק 8, חצי ממשרתה של מנהלת השותפות הוקדש לשותפות וחצי להיבטים שונים של ניהול המיזם, כפרויקטורית מטעם עמותת למרחב. חישוב סכומי העלות כולל הוצאות נלוות של משרד, רכב ועלות מעסיק.

עלויות ניהוליות אלה ועלות העסקתה של מנהלת השותפות היה 1,450,000 ₪. כלל עלויות התכנית (כאמור, ללא משכורות עובדי המדינה מזרוע העבודה), כפי שמוצג בטבלה 15, היו 10,050,000 ₪.

תקופה	סכום	פריט
36 חודשים	8,600,000 ₪	הוצאות ארבעים
48 חודשים	1,450,000 ₪	עלויות ניהוליות של עמותת למרחב וחלקיות שכר מנהלת השותפות
	10,050,000 ₪	סה"כ

טבלה 15. עלות המיזם.

בעוד עלות המיזם היתה 10,050,000 ₪ ההחזר למשק נמוך יותר, ועמד על 8,667,689 ₪. מדובר הפרש של 1,382,311 ₪. כדי לכסות את עלות המיזם, היה צורך להעלות בשני אחוזים את שיעור הצעירים שהשתלבו בעבודה במהלך המיזם ולא עבדו לפני כן, לשיעור שינוי של 15% מהיהודים לעומת 13%, ו 19% מהבדואים לעומת 17% (ראו תרשים 24).

מודלים של עלות תועלת מציעים לערוך מבחני רגישות לתוצאות הסופיות, משום שבסופו של דבר מדובר על אומדנים והערכות. בניתוח הנוכחי של עובדים ביחד, אנו יכולים להיות סמוכים בטוחים בנוגע לטיב הנתונים שצוינו לאורך פרק זה. נתון שצוין לעיל ככזה החסר לרוב בניתוחים דומים, הינו תקופת התעסוקה של הצעירים. כאמור, בעובדים ביחד נאסף מידע על נתון זה משני מקורות שונים, ולכן ניתן להתייחס אליו כמהימן. אולם, אין ביכולתנו לדעת האם צעירים שעזבו את עבודתם, השתלבו בעבודה חדשה מאוחר יותר, או שיצאו ממעגל העבודה לתקופה ממושכת (למשל לטובת לימודים).

אם נוסיף חודש בודד של תעסוקת צעירים במיזם, ונחשב התמדת צעירים בעבודתם לאורך שמונה חודשים, נקבל החזר כלכלי למשק בסכום של 9,905,930 ₪. סכום זה כמעט מכסה את ההשקעה. אם נוסיף חודשיים מלאים לתקופת התעסוקה, נקבל סכום של 11,144,172 ₪ הגבוה מההשקעה במיזם בכמיליון שקלים, וכך הלאה.¹³⁶

לסיום חלק זה, חשוב לציין כי חישובי עלות תועלת והיבטים של SROI הינם מהותיים לתכניות חברתיות בכלל, ותכניות תעסוקה בפרט. עם זאת, למרות ההשקעה הרבה בניתוח הנוכחי של עלות-תועלת, צוות ההערכה חש כי לא בטוח שנכון לבחון את תוצאות עובדים ביחד רק במונחים כלכליים. זאת לאור התוצאות שהובאו בהרחבה בפרק 4, לפיהן לא ניתן להצביע על תרומה ברורה של שירותי המיזם השונים להשתלבות בשוק התעסוקה שנה לאחר כניסת צעירים למיזם. עובדים ביחד תרם רבות לצעירים, אולם לא דווקא להשתלבות בתעסוקה בטווחי הזמן שנבחנו. בעתיד, ניתן לשקול את הרלוונטיות של מחקרי עלות תועלת למיזמים שתרומתם לתעסוקה אינה מהותית ומובהקת לאורך זמן. בו בזמן, אין להתעלם מהניתוח שהוצג לעיל, בעיקר בנוגע לפוטנציאל שבהחזר כלכלי למשק כתוצאה ממיזמים דומים בעתיד.

¹³⁶ אל מול חישובים אלה, ניתן גם להוריד את מספר חודשי העבודה הממוצע, למקרה שצעירים שדיווחו על מספר חודשים גבוה משנה היו כבר מועסקים טרם עובדים ביחד ולכן לא ניתן להכלילם בניתוח.

פרק 11: המלצות עיקריות

דו"ח זה כולל עשרות רבות של המלצות שנבעו מניתוח הנתונים שנאספו במהלך הערכת המיזם, ומתוך דיונים מעמיקים במגוון רחב של היבטים רלוונטיים. בפרק זה מובאות בקצרה, מספר המלצות עיקריות שהופיעו בפרקים הקודמים.¹³⁷ מאחר שההמלצות בפרק זה מובאות בקצרה וללא ממצאים תומכים, חשוב לראותן ביחד עם כלל המידע שהובא בדו"ח זה, ולשייכן להקשר הראוי להן בכל פרק.

11.1 המלצות עיקריות מהספרות

- הנגשת השכלה גבוהה והשתלבות בהכשרות מקצועיות, הינן מהותיות לתכניות תעסוקה, ולכן עליהן לקבל דגש מרכזי בתכניות אלה.
- בתכניות תעסוקה לצעירים בסיכון, יש ליצור תנאים מסייעים שאינם כלכליים בלבד, כמו מתן ליווי רגשי ותמיכה שיאפשר מרחב להתמודדות עם הקשיים לאורך תהליך ההכשרה. כמו כן חשוב לשים דגש על הקניית מיומנויות לניהול בספים.
- מומלץ כי תכניות תעסוקה יספקו מיומנויות שיאפשרו ביצוע מיטבי בהשתלבות בעבודה, כגון קורסים לשימושי מחשב, לימוד השפה האנגלית, הקניית מיומנויות רכות כמו עבודה בצוות, התנהלות יעילה והגברת מסוגלות תעסוקתית.
- על ההתערבויות בתחום התעסוקה להיעשות בשלבים מוקדמים ככל הניתן מתחילת תהליך חיפוש העבודה.
- בתוך קבוצת היעד יש לזהות קבוצות מטרה שונות (למשל בני נוער פגיעים ביותר) ולפעול עפ"י 'חבילת צעדים' המותאמת לצרכיה של כל תת קבוצה ובהתאם לכישוריה. ההיבט של חבילת צעדים, בניגוד לשירות בודד, נחשב לגורם מרכזי בהצלחה.
- חשוב לקדם באופן מערכתי שיתופי פעולה בין ארגוני מעסיקים, איגודים מקצועיים, בתי ספר, מרכזי הדרכה וארגונים לא ממשלתיים.
- מומלץ לקדם מדיניות המסייעת לצעירים לצבור ניסיון בעבודה לצד פיתוח מיומנויות והכשרה. גם כאן, הדגש הינו על הנגשה של חבילה כוללת, ולא שירות בודד.
- למידה מבוססת עבודה (On the job training) מומלצת הן לקידום תעסוקה, והן לעידוד שיתוף פעולה בין ארגונים למעסיקים. מומלץ לשלב תהליך זה באופן שיטתי בהכשרות, לתגמל את המשתתפים ולשלב גורמים מקצועיים ברי סמכא בתחום.
- לאור מגוון הגורמים הממשלתיים העוסקים בתעסוקת צעירים ועקב חוסר התיאום ביניהם, מומלץ להקים גוף אחד שיספק הדרכה אסטרטגית, יפתח מערכת של חינוך מקצועי ויקשר בין מעסיקים, משרדי ממשלה ואיגודים מקצועיים.

¹³⁷ מפאת קוצר היריעה, לא הוכללו בפרק זה כלל ההמלצות שפורטו בדו"ח, אלא רק העיקריות שבהן.

11.2 המלצות עיקריות להערכה עתידית של תכניות תעסוקה

- מומלץ לבצע הערכה על פי תיאוריית שינוי. על סוג תיאוריית השינוי להתאים לרמת המורכבות של התכנית.
- מומלץ לבצע הערכות הכוללות מימד איכותני לצד מימד כמותני. על ההערכות להתייחס למגוון השחקנים בתכנית (מוטבים ישירים, ארגונים, מעסיקים, שותפויות ועוד).
- כאשר הגורם הבא במגע עם המוטבים הישירים (לדוגמה מלווי צעירים) אינו מועסק ישירות על ידי הגוף המטמיע, מומלץ לא להסתמך עליו לצרכי איסוף מידע מהמוטבים.
- מומלץ לבחון שינויים בתעסוקה בנקודות זמן שונות, כולל הערכה רטרוספקטיבית לאחר טווח זמן של מספר שנים.
- ככל הניתן, ובמסגרת המגבלות הרבות הכרוכות בכך, מומלץ להכליל קבוצות ביקורת בהערכות של מיזמי תעסוקה.
- מומלץ לבחון את האפקטיביות של כל שירות בנפרד וקומבינציות של שירותים.
- על מערכות מידע לתמוך לא רק בתיעוד פעילויות, אלא גם במערכת ניטור והערכה מוכוונת תוצאות.
- יש לוודא בתחילת ההערכה כי הגוף המטמיע פועל בהתאם להגדרות שירותים ברורות, המובאות בכתב ומתעדכנות בהתאם לשינויים.

11.3 המלצות עיקריות בנוגע למאפייני צעירים וצרכיהם

- צעירים מציינים את נושא הלימודים וההכשרות כחסם משמעותי, אשר מומלץ להתייחס אליו בתכניות תעסוקה. בעובדים ביחד כמעט חצי מהצעירים לא הגיעו כדי למצוא עבודה אלא כדי לקדם לימודים, ולכן מומלץ לשים דגש על היבט זה במיזמים עתידיים.
- לצעירים בדואים חשוב להנגיש לימודים לשיפור שפה (עברית או אנגלית).
- לימודים לרמותיהם השונות נמצאים בראש מעייניהם של צעירים שהוערכו במסגרת המיזם (כולל השלמת בגרויות, פסיכומטרי, מכינות ועוד), ורבים מהם הצטרפו למיזם כדי להתקבל ללימודים ו/או לממן אותם. רבים אחרים השתלבו בעובדים ביחד כדי לממן פעילויות אד-הוק (כגון טיסות לחו"ל) או כדי לממן צורך כספי דחוף לטווח הקצר. צעירים אלה לא היו מעוניינים במסלולי קריירה או קידום מקצועי, משום שאלה דורשים התחייבות והשקעה לאורך זמן, כך שהיבטים של תעסוקה איכותית לא היו רלוונטיים לרבים מהם. לכן, מומלץ כי תכניות תעסוקה המוכוונות לצעירים בגילאים כה צעירים, תתאמנה עצמן לצרכי הצעירים. פרמטרים של תעסוקה איכותית מתאימים לגילאים בוגרים יותר, ולכן בכל תכנית עתידית יש לקחת בחשבון כי ככל שגילאי הצעירים נמוכים יותר, כך הם יהיו מעוניינים פחות לעבוד באופן כללי, ובפרט בעבודה איכותית או עבודה בעלת אופק קידום מקצועי.
- במידה שהיבטים של תעסוקה איכותית מהווים חלק מתכניות תעסוקה עתידיות, מומלץ לקבוע קריטריונים נוקשים בנוגע לשילוב צעירים בתכניות אלה, שכן כאמור, רבים מהם אינם רואים היבטים אלה כרלוונטיים.
- התעניינות בלימודים והתעניינות בתעסוקה הן לא דווקא תופעות נפרדות, ובהחלט ישנם צעירים שהתעניינו בשני הנושאים גם יחד. הצעירים ציינו כי לימודים אקדמיים מקשים יותר לשלב בין לימודים ועבודה, לעומת הכשרות מקצועיות, משום שהם תובעניים וממושכים יותר. יש לקחת היבט זה בחשבון הן בנוגע לגיוס צעירים והן בנוגע לשילוב לימודים עם תעסוקה.

- במידה שבתכניות תעסוקה יבחרו להתייחס להיבט הלימודים בתכנון המיזם, מומלץ לקבוע יעדים איכותיים בנוגע לכך, לתעד באופן מערכתי היבטים הקשורים ללימודים ולשים עליהם דגש בהערכת התכניות.
- במקרה שתכניות מופעלות מול ארגונים בשטח, חשוב להיות ברורים בנוגע למקומם של צעירים הנמצאים בשלבי מעבר בכלל (כולל שירות צבאי ולאומי, טיולים ממושכים בחו"ל, חופשות לידה ועוד) ובנוגע לצעירים הנמצאים בשלבי לימודים בפרט.
- יש להבחין בין צעירים המגיעים למיזם כדי למצוא עבודה בטווח הקצר, לבין אלה המגיעים אליו לצרכים אחרים, ולספק להם מסלולים שונים בהתאם לצרכיהם.
- נמצאו הבדלים בין צעירים בדואים לבין צעירים יהודים, הן מבחינת מצבם בבואם להשתלב במיזם והן מבחינת צרכיהם השונים. לדוגמה, רוב הצעירים היהודים היו מועסקים בזמן כניסתם למיזם ונשארו מועסקים, ורוב הבדואים לא היו מועסקים. נתונים אלה מדגישים את הצורך בתכנית שונה ובתיאוריית שינוי שונה עבור אוכלוסיות אלה. המלצה זו, שלרוב אינה מיושמת בתכניות הכוללות מגזרים שונים, רלוונטית גם למגזרים נוספים, בדגש על החברה הערבית והמגזר החרדי. גם בתוך מגזרים אלה, יש לשים לב לצרכים שונים של נשים וגברים, ולוודא שההבדלים ביניהם מקבלים ביטוי בתכניות תעסוקה.
- רוב הצעירים המועסקים אינם מרוצים מעבודתם ומהמשכורת שלהם, ונוטים לעזוב עבודות בקצב גבוה. בזמן שצעירים מוצאים עבודה בתקופה של עד שנה מכניסתם למיזם, רבים מהם עוזבים עבודות בתקופה זו. לכן, חשוב לבחון תוצאות של תעסוקה באופן דינאמי, ולהתייחס לעזיבה מוקדמת לעומת התמדה בעבודה במיזמים עתידיים.

11.4 המלצות עיקריות בנוגע לאספקת שירותי תעסוקה לצעירים

כללי

- במיזמים המסתמכים על תכלול, יש לקחת בחשבון את יכולת הארגונים לספק שירותים מסוימים, ואת אי יכולתם לספק שירותים אחרים. הדבר משפיע באופן ישיר על השירותים הניתנים לאוכלוסיות שונות ולפיזור הגיאוגרפי של השירותים. כאשר מדובר על צורך לספק חבילות שירותים ושירותים מגוונים, מומלץ להסתמך על ארגוני צעירים וארגוני תעסוקה, שיכולותיהם לספק מגוון שירותים גבוהות יותר מאלה של מרכזי צעירים¹³⁸.
- לצד תוצאות בנוגע להשתלבות בתעסוקה, מומלץ כי מיזמי תעסוקה ישימו דגש על תרומה לשינויים בידע ובתפיסה של צעירים. בנוסף, חשוב להכליל יעדים וציפיות בנוגע לשינויים אלה במסמכי התכניות, ולוודא הגעה אליהן.
- בעובדים ביחד רוב הצעירים קיבלו שירות בודד או מגוון מצומצם מאוד של שירותים, ולכן ניתן לתאר את המיזם כבעל עצימות נמוכה. במיזמים עתידיים מומלץ להעניק חבילות של שירותים לתעסוקה, לעומת שירותים בודדים הניתנים בפני עצמם או עם שירות אחד נוסף (לרוב שירות רך כגון ליווי), שלא כחלק מחבילת שירותים הוליסטית. ככל שהתערבויות מספקות מגוון גדול יותר של שירותים המותאמים לצורכי הצעירים אשר תומכים אחד בשני, כך גוברת האפקטיביות של שירותים אלה.
- מומלץ למקד מתן שירותים בחודשים הראשונים לאחר כניסת הצעיר למיזם כחלק מהעיקרון של התערבות מוקדמת ואינטנסיבית.

¹³⁸ המלצה זו מתייחסת למגוון השירותים שארגונים אלה יכולים לספק. אולם, כפי שמפורט בפרק 4, גם האפקטיביות של ארגוני צעירים וארגוני תעסוקה היתה לרוב גבוהה יותר מאשר זו של ארגוני הצעירים.

- מלווי צעירים בעובדים ביחד טענו כי לאורך המיזם הם לא שמו דגש על הפניה לעבודות בעלות אופק קידום מקצועי ו/או עבודות איכותיות. בתכניות עתידיות בעלות היבט מסוג זה, חשוב להכליל מכניזם שיוודא הטמעה של הנושא.

ליווי תעסוקתי

- בתחום הליווי התעסוקתי, מומלץ לקחת בחשבון כי רוב הארגונים סיפקו שעות ליווי בודדות לצעירים, בעיקר משום שהצעירים לא היו מעוניינים בשעות ליווי רבות. לצד הבעיה בביקוש, ניתן לזהות גם קושי בהיצע, כאשר חלק מהמלווים דיווחו כי לאחר כחמש או שש פגישות, לא היה להם עוד הרבה מה להציע לצעיר ברוב התחומים בהם צעירים פונים לליווי. לביקוש הנמוך מומלץ להתייחס בתכניות עתידיות מבחנה תקציבית ותפעולית. למשל, מומלץ שלא להגדיר מספר פגישות מינימאלי לצעירים. להיבט ההיצע חשוב להתייחס כחלק מהכשרות מלווים וגיוסם, משום שניתן להניח שהיצע איכותי יותר יוביל – במידה מסוימת – לביקוש גבוה יותר.
- בתכניות עתידיות חשוב לקחת בחשבון שליווי תעסוקתי יתרום לשינויים בידע ובתפיסה, להיבטים רכים של תמיכה רגשית, ולעזרה בלימודים, אך בטווח הקצר (עד שנה), הוא עלול שלא לתרום להשתלבות בתעסוקה, כפי שהיה בעובדים ביחד.
- במצב בו התכנית אינה מעוניינת לספק שירותים לצעירים אשר אינם מעוניינים בהם, מומלץ לספק למלווים הוראות ברורות כיצד להשקיע את זמנם בצעירים בעלי מוטיבציה להשתמש בשירות ספציפי. כך ניתן לייעל תהליכים ולהשקיע את זמנם של המלווים בצעירים שיוכלו להפיק תועלת רבה יותר מתהליכי ליווי ממושכים.
- עדיף לספק תהליכי ליווי ממושכים בלבד לצעירים הזקוקים לכך, על פני תהליכי ליווי קצרים הניתנים לכלל אוכלוסיית המיזם.
- מומלץ לייצר רצף של ליווי לפני ואחרי השמה, ולוודא מעבר טבעי של הצעירים בין שני השירותים.
- בזמן שליווי לאחר השמה היה אפקטיבי בכך שהוא יצר התמדה, אולם בו בזמן שימר מצב קיים של תעסוקה בעבודות לא איכותיות וללא אופק קידום מקצועי - מצב אותו ביקש המיזם לשנות. יש לקחת בחשבון היבט זה בנוגע לתכניות עתידיות.
- כדי שליווי לאחר השמה יהיה אפקטיבי, מומלץ לספק אותו לצעירים בעלי צורך ברור בפתרונות לבעיות ספציפיות. זאת תוך תהליך של תיאום ציפיות ודגש על יצירת קשר אישי טוב בין המלווה לצעיר.
- בליווי אחר השמה, מומלץ שמלווים יבררו טלפונית או בהודעות, מה קרה עם הצעיר אחרי שעבר זמן רב ללא פגישה, שכן ישנם צעירים שהיו רוצים עזרה לחדש/לחזק מחויבות לקורס, לימודים או עבודה, אבל הם חששו או לא יודעו איך ליצור קשר עם המלווה (בייחוד מי שפרשו מעבודה/קורס וחוששים לומר זאת למלווה). פרואקטיביות של מלווים היא קריטית להצלחת שירות זה.
- מומלץ לקבוע נהלים ברורים לליווי באמצעות וואטסאפ/טלפון, ולהקפיד על העברה מסודרת של מידע ואחריות בין מלווים במקרים של תחלופת כוח אדם בארגון.
- מומלץ לסמן אבני דרך במהלך קורסים והכשרות, וכן את נקודת הסיום, כמועדים ליצירת קשר של המלווה עם הצעיר/ה.

לימודים והכשרות

- שירותים בהם יש שילוב מובנה של הכשרות עם מקום העבודה, הם השירותים היחידים במסגרת עובדים ביחד אשר התגלו כתורמים לשילוב בשוק התעסוקה. בזמן, הם היו השירותים שניתנו לאחוז הצעירים הנמוך ביותר. בתכניות עתידיות מומלץ לשים דגש על שירותים אלה.
- בזמן שהכשרה בהתאמה הביאה לשילוב בתעסוקה לאחר סיום הקורס ולעיתים מספר חודשים לאחריו, היא לא יצרה התמדה לאורך זמן במקום העבודה או עבודה במקום אחר לאחר שנה. מומלץ כי תכניות עתידיות ישלבו רכיבים אשר ימנעו נשירה וינצלו את מידת ההשתלבות הגבוהה בעבודה. בהחלט ייתכן כי ליווי אינטנסיבי ותהליכי מיון של צעירים המקבלים הכשרות אלה, יתרמו לכך.
- מומלץ לבחון השפעת מלגות והכשרות על תעסוקה גם לאחר טווחי זמן ארוכים משנה. יש לקחת בחשבון כי בטווחי זמן קצרים, חלק גדול מצעירים שיקבלו מלגות לא יעבדו בעבודות בתחום בו ניתנו המלגות (בעובדים ביחד רק 18% מהצעירים היו מועסקים לאחר שנה בעבודה בתחום ההכשרה שלהם)
- בנוגע ללימודים והכשרות, מומלץ לבחון מודלים במסגרתם ישנו מענק ללימודים, מענק לסיום הלימודים ומענק להתמדה בתעסוקה.
- מומלץ לספק מלגות בהתאם לצרכי המשק ו/או לצעירים בעלי תנאי סף שיאפשרו השתלבות בתעסוקה איכותית.
- מומלץ לספק לצעירים שירותי ייעוץ בנוגע ללימודים, בדגש על אפשרויות לימודים, תנאי קבלה ומוסדות לימוד, כמו גם להעניק להם מידע אודות המקצועות הדרושים בעולם העבודה. בנוסף, חשוב הייעוץ לגבי הפעולות אותן עליהם לנקוט כדי להתקבל ללימודים.
- לצד ליווי אינטנסיבי, ביוזמות עתידיות יש לבחון היבטים נוספים של תמיכה כלכלית בצעירים חסרי עורף כלכלי בכל הקשור לסיוע בלימודים.
- בתכניות עתידיות מומלץ לבצע הבחנה ברורה בין צעירים אשר מגיעים לתכנית במטרה להשתלב בעבודה או לשפרה בזמן המייד, לבין צעירים שמטרתם לקבל הכשרה כלשהי. בעובדים ביחד לא נעשתה הבחנה כזו, ולא ניתן טיפול שונה לשתי קבוצות אלה של צעירים, המאופיינות בצרכים שונים. בעתיד, בהחלט ניתן לשקול מסלולים שונים של ליווי ושל שירותים לצעירים הבאים כדי למצוא עבודה ולשפר אותה, ומסלולים שונים לצעירים המעוניינים בלימודים והכשרות (עם או בלי עבודה לצד הלימודים). כך יותאמו תשומות, פעולות ותפוקות באופן טוב יותר לצרכי הצעירים, ובסופו של דבר לעמידה ביעדי תוצאה.

שילוב של סוגי שירותים שונים ואפקטיביות של קומבינציות

- כאמור, מומלץ לספק לכל אחד מהמוטבים מספר שירותים על מנת להגדיל את סיכוייהם להשתלב בעבודה. ככל שצעירים קיבלו יותר שירותים, כך גבר הסיכוי שלהם להשתלב בתעסוקה בכלל ובתעסוקה איכותית בפרט. מאחר שבכל תכנית המשאבים מוגבלים, מומלץ להשקיע מספר רב יותר של שירותים במספר נמוך יותר של מוטבים.
- כדי לדעת מה האפקטיביות של קומבינציות של שירותים, בעיקר כאשר מדובר בתכניות פיילוט, מומלץ לוודא כי קומבינציות שונות ניתנות למספר מספיק של מוטבים. בעובדים ביחד, הדבר לא נעשה, ולכן לא קיים מידע על אפקטיביות של קומבינציות שונות של שירותים.

11.5 המלצות עיקריות בנוגע לתכלול ויצירת שותפויות

- התבססות על תשתיות קיימות מומלצת בתכניות בהן יש היתכנות לכך. אחד היתרונות של גישה זו הוא היכולת לחסוך במשאבים כספיים וניהוליים של כוח אדם והקמת תשתיות חדשות.
- היעדר סטנדרטיזציה, לצד הגיוון הרב וחוסר השליטה הישירה בארגונים, היה גורם שפגע בהטמעת עובדים ביחד. בעתיד חשוב להקדיש משאבים ניכרים כדי להתמודד עם בעיה זו, ולפקח באופן ישיר על התנהלותם של ארגונים.
- העובדה שהמיזם הוטמע על ידי מלכ"ר אזורי, ללא גוף בעל השפעה כלכלית או אדמיניסטרטיבית ישירה על הארגונים כגון: רשות מקומית, משרד ממשלתי או תורם, הגבילה את היכולת להתגבר על הבעיות הנ"ל. בעתיד, מומלץ כי לגוף מתכלל תהיה סמכות מינימאלית לפקח באופן ישיר על התנהלותם של ארגונים ולהבטיח עמידה בהסכמים על ידי הארגונים השותפים.
- בתכניות איזוריות עתידיות מומלץ להקים פורום של ראשי ארגונים, ולשים דגש על קיימות של פורום זה, הן בהיבטים של קיימות פנימית, והן באמצעות גוף חיצוני. מומלץ כי בפורום זה, ללא קשר למטרותיו, יקודמו למידת עמיתים ודיאלוג עם ארגונים ממשלתיים.
- דגש על קשר פרסונאלי בין עובדי ארגונים ומנהליהם חשוב לכשעצמו, אך הוא לא יוביל למספר רב של שותפויות ברמות גבוהות יותר וברמה המערכתית. לכן, בפיתוח שותפויות, חשוב לשים לב להבדלים בין יצירת קשרים בין ארגונים, יצירת מרחב לשיתוף פעולה ויצירת שיתופי פעולה בפועל. לרוב, תכניות נוטות לשים דגש על שתי החוליות הראשונות בשרשרת, ולהזניח פעילות ממוסדת ושיטתית במסגרת השלב השלישי. גם במסגרת השלב השלישי של יצירת שיתופי פעולה, ישנן מספר רמות, שהנמוכה מביניהן היא שיתוף בידע, והגבוהה היא פעילות משותפת בשטח. כדי לייצר שותפויות רבות וברמת שותפות גבוהה, בעיקר שותפויות שיהיו בנות קיימא, יש צורך בפיתוח שיטתי של שותפויות. ישנם מספר מודלים ליצירת שותפויות כאלה, אשר שמים דגש על מעורבות פעילה של גוף מתכלל ביצירת השותפויות, אך לא בניהולן (ברשימת המקורות בסופו של דו"ח זה מצויינים מספר מודלים כאלה). בבסיס המודלים המדוברים עומד הצורך לזהות אינטרסים משותפים באמצעות מיפוי ארגוני, ולהבנות שיתופי פעולה באופן שיטתי על פי נקודות התקדמות ברורות, שלבים מוסכמים מראש והתקדמות לאורך שלבים אלה, תוך יצירת חוקים ברורים, נורמות ודפוסי פעולה פורמאליים ולא פורמאליים. מודלים של שיתופי פעולה שמים דגש רב על היבטים של משילות מורכבת שאינה באמצעות הירארכיה ופרוצדורות. בסופו של דבר יש להתאים מודלים שונים ואסטרטגיות מגוונות של שותפויות לסוג השותפות המבוקש והארגונים החברים בשותפות.
- מומלץ לשים דגש על פיתוח שותפויות בין סוגי ארגונים שונים, ובין ארגונים ממגזרים שונים (למשל בין ארגוני מגזר שלישי לבין יוזמות המגזר הציבורי).
- גמישות בהפניית צעירים לארגונים השונים, תוך חילופים ביניהם בהתאם לצרכי הצעירים, הינה יסוד חשוב בתכניות תעסוקה. יצירת תהליכים כאלה, במתכונת של רשת שותפויות מסועפת שתכלול עשרות ארגונים, הינה מטרה חשובה בתכניות עתידיות.
- במצב הנוכחי אנו עדים להיבטים של חובת דיווח שונה לכל תכנית, תהליכים בירוקרטיים שונים, ומערכות מידע שונות, מה שמקשה על תיאום וסנכרון אזורי. בתכניות עתידיות, מומלץ ליצור מערכת דיווח משותפת, אליה ניתן יהיה להזין את הנתונים עליהם יוסכם ובכך ליצור בסיס רחב לצורך מעקב ובקרה, הערכה והשוואה בין התכניות והארגונים. כמובן שבתכנית אחת לא ניתן לפתור בעיות עומק שנוצרו במשך עשרות שנים, אולם התייחסות לכך ברמת המשרד יכולה לקדם פתרון עתידי.

- חשוב להתאים את הנושא התקציבי למיזם המבוסס תכלול. באופן טבעי, ככל שיינתנו יותר תקציבים לשותפויות (לרוב על חשבון תקציב עצמאי לכל ארגון), כך יהיה קל יותר ליצור אותן. במיזם השם דגש על תכלול ושותפויות, ראוי לשקול מודל תקציבי שיתבסס על תוצרי שותפויות ותוצאותיהן, ולא על תשומות כפי שנעשה בעובדים ביחד.
- ראוי לתת את הדעת על האופן בו ניתן לשלב רשויות מקומיות במודל התכלול של תכניות תעסוקה.

11.6 המלצות עיקריות בנוגע למלווי צעירים

- במיזמים עתידיים המבקשים להכשיר מלוויים בתחום התעסוקה¹³⁹, חשוב לספק הכשרה זו, ובד בבד לייצר תו תקן וסטנדרטיזציה כדי לעמוד ברמה גבוהה של ליווי תעסוקתי, המשלב מספר שירותים בו זמנית.
- במיזמים עתידיים ניתן לשקול עמידה בקריטריונים ברורים כתנאי להענקת ליווי לצעירים. הדבר ידרוש ניטור מתמשך של פעילות הארגונים ובדיקה של עמידה בקריטריונים, תוך שימוש בתמריצים (וסנקציות במקרה הצורך) כדי לוודא סטנדרטיזציה.
- בהכשרות המיועדות למלוויים בעלי וותק שונה, ולאור התחלופה התכופה יחסית של מלוויים, תוכניות המקיימות הכשרות בתחום הליווי התעסוקתי ויכולו לשפר את תרומת ההכשרה עבור מלוויים ותיקים אם באופן עיתי תתקיים הכשרה למלוויים חדשים לצורך "יישור קו". כך ניתן יהיה לוודא כי התכנים הבסיסיים ביותר והמושגים התיאורטיים, מועברים למלוויים חדשים בלבד. עם זאת חשוב לקיים מפגשים משותפים עם תכנים שהיו רלוונטיים למלוויים הוותיקים והחדשים גם יחד, תוך הכללה של למידת עמיתים בעלי ניסיון מגוון יותר בהכשרות אלה.
- מומלץ לשים דגש על יצירת קשר בין מלוויים למעסיקים. היבט זה רלוונטי גם לארגונים שיש להם מלווה או גורם אחר האחראי על קשרי מעסיקים.
- עקב חשיבות הלימודים לצעירים במיזם, חשוב להתייחס לתחום זה בתהליך ההכשרה של מלווי צעירים.
- רוב המלוויים נדרשו להשקיע מאמץ רב בגיוס צעירים שיקבלו את שירותי המיזם, ובתוך כך חוו קושי לאתר צעירים שרצו בשירותי המיזם ויכלו להיתרם מהם מבין פונים. ארגונים שהתבססו על בוגרי תוכניות נוער (אחרי, עלם) או על משתתפי תוכניות אחרות של הארגון, לרוב לא נתקלו בקשיים בנוגע לגיוס. חשוב לקחת היבט זה בחשבון, שכן קשיים בגיוס צפויים במגוון תוכניות תעסוקה.
- בתהליך הגיוס מומלץ לבחון את המוטיבציה של הצעירים, ומלכתחילה להציע את השירות למי שמעוניין להפיק ממנו את המירב- למשל, יכולתו של הצעיר להתחייב למפגשים רבים, או להתמיד בעבודה או בלימודים אליהם יופנה.
- היבטים של מוטיבציה הם בעיה מובנית בתכנית, הקשורה במאפייני אוכלוסיות הצעירים- גיל צעיר, ריבוי בעיות של חלק מהם וקושי לנתב לתעסוקה איכותית או לימודים דווקא את מי שזקוק לכסף בדחיפות לשם החזר חובות, הישרדות ומחייה שלו או של משפחתו וכן למימון לימודים. אי לכך, חשוב לשים דגש על היבטים אלה בהכשרת המלוויים.

¹³⁹ בתכניות תעסוקה רבות, השחקנים העובדים מול המוטבים נקראים רכזי צעירים. המלצות אלה (כמו כלל המלצות בפרק זה) מיועדות לכלל השחקנים העוסקים בליווי ובריכוז של היבטים שונים בתכנית ועובדים מול המוטבים הישירים.

11.7 המלצות עיקריות בנוגע לליווי מרחוק: תובנות מתקופת משבר הקורונה

- בתקופות משבר, ניתן ואף מומלץ לקיים שירותי אונליין למוטבים בנוגע לתעסוקה.
- גם בתקופות משבר, בהן יש צורך בליווי מרחוק, מומלץ להקפיד על פנייה פרואקטיבית למוטבים כדי לעזור להם להתגבר על הפאסיביות שמעורר המצב. זאת מאחר שמצבים של אי וודאות, הנחיה לצמצם יציאה מהבית, מצבי רוח ודיכאון ותחושת חוסר אונים- כולם מייצרים נטייה לפאסיביות.
- גם בעיתות שגרה מומלץ לקיים את האפשרות של ליווי מרחוק, המשולב עם ליווי פנים מול פנים. בתכניות מסוימות ניתן אף להציע ליווי מרחוק בלבד, ללא צורך במפגשים פנים מול פנים. עם זאת, יצירת הקשר הראשונית עדיפה פנים מול פנים.
- היבטים של ליווי מרחוק מומלצים גם משום שהם מאפשרים תיעוד נוח של השיחות, בהן ניתן להשתמש לצורך שיפור השירות, וגם לצורך פיקוח ובקרה.
- בימי חירום וגם בימי שגרה, מומלץ להציע לצעירים ליווי מרחוק ממקומות שאינם ביתם, מפני שנמצא שמסגרת ביתית פגעה במוטיבציה לפעול והקשתה על המשך עבודה ולימודים מהבית.
- בדומה לליווי מרחוק, מומלץ להציע השתתפות בקורסי הכשרה מקוונים.
- בתכניות המשלבות ליווי מרחוק, יש לקחת בחשבון את קשיים הקשורים בתשתית - אספקת חשמל לא יציבה (בפזורה הבדואית), קישור אינטרנטי שלא רחב מספיק לתמוך בווידיאו בכלל, או בקיום כמה מפגשי וידאו מקבילים באותו הבית- צעירים עם אחים, במיוחד במשפחות מרובות ילדים.
- ליווי באמצעות טלפון חכם אינו מומלץ, ויש לוודא כי למוטבים ישנם מחשבים.
- מומלץ כי גם עובדים בעלי ניסיון רב בליווי וריכוז, יעברו הכשרות בנוגע לביצוע עבודתם מרחוק, שכן ישנם הבדלים מהותיים בין ביצוע עבודה באופן מקוון לבין ביצועה של אותה עבודה פנים מול פנים.
- בתקופת משבר, מומלץ לתמוך במלווים באמצעות הכשרות ו/או שיחות משותפות המזמנות למידת עמיתים ושיתוף בנוגע להתמודדות עם המשבר.

11.8 המלצות עיקריות בנוגע לקשרי מעסיקים

- המוטיבציה העיקרית של מעסיקים להיות חלק ממיזמי תעסוקה היא גיוס צעירים והיבטים של התמדה בעבודה. מומלץ למקד אינטרסים משותפים סביב נושא זה. היבטים אחרים, כולל תמריצים כלכליים להעסקה, אינם מהווים אינטרסים משמעותיים.
- מעסיקים שרואונו במסגרת הערכה זו, לא היו מעוניינים לקבל ידע או להשתתף בהרצאות ובהשתלמויות הניתנות במסגרת תכניות תעסוקה, ולכן לא מומלץ להכליל היבטים אלה בתכניות עתידיות.
- הכשרות עם מקום העבודה נתפסות כחיוניות בקרב מעסיקים, הן היו האפקטיביות ביותר לתעסוקת צעירים, ולכן מומלץ לשים דגש על שירותים אלה בעתיד. גם כאן, יש לציין כי תמריצים כלכליים לא נתפסים כמשמעותיים או כמועילים בעיני המעסיקים. לצד המלצה זו, יש לזכור כי מודלים של הכשרה עם מקום העבודה הינם מורכבים לביצוע, יש להתאים אותם באופן ספציפי לארגונים ומעסיקים, והם דורשים משאבי זמן רבים הן מהתכנית והן מהמעסיקים.
- במיזמי תעסוקה עתידיים הפונים למעסיקים, מומלץ להשקיע משאבים במעסיקים בינוניים וקטנים כדי להגדיל פריסה גיאוגרפית ולגוון את סוגי הארגונים.

- רוב המעסיקים לא תומכים בחובת העסקה לאחר הכשרה (כלומר אינם תומכים בהתחייבות של הצעיר לתעסוקה, ובוודאי שלא בהתחייבות של המעסיק), ופרקטיקה זו אינה מומלצת. במקום זאת, מומלץ לתאם ציפיות עם המוטבים ולהסביר להם כי העסקה לאחר תקופת ההכשרה איננה אוטומטית, ולא כל שכן התחייבות על העסקה ארוכת טווח.
- במסגרת מאמצים של תיווך משרות, שהינם חלק מעבודתם של רכזי קשרי מעסיקים, הגישה בה נעשה תיאום בין צעירים למעסיקים, ביחד עם מלווי הצעירים היא גישה נכונה, המוערכת על ידי המעסיקים, וראוי להשתמש בה בעתיד כאשר קיימת מעטפת התומכת בכך.
- בדומה להמלצה בנוגע לפיתוח שיטתי וממוסד של שותפויות בין ארגונים, מומלץ להשקיע משאבים בשותפויות בנות קיימא בין מעסיקים לבין ארגונים. שותפויות אלה אינן מתרחשות כתוצאה משירותי תיאום ותיווך המתבצעים על ידי רכזי קשרי מעסיקים, אלא דורשות פעילות מערכתית של רתימת ארגונים לתהליכים משמעותיים ובני קיימא ברמה האזורית.
- בתכניות עתידיות מומלץ לתמוך בפונקציה של קשרי מעסיקים בארגונים המקדמים תעסוקה. פונקציה זו חסרה ברוב הארגונים, וכשהיא קיימת, היא לרוב חלקית וחסרה מרכיבים מהותיים.
- בהקשר של קיימות, חשוב להמחיש לארגונים כי הם יכולים לקדם בעצמם (גם אם בקנה מידה קטן) מודלים של הכשרה בהתאמה, פרקטיקום, OJT וחונכויות, וכי לטווח הארוך הם לא חייבים להסתמך על גורם מתכלל. תקציב לכך ניתן להשיג על ידי גיוס משאבים מגופים חיצוניים ועל ידי איגום משאבים ממספר ארגונים.

11.9 המלצות עיקריות בנוגע לשותפות פילנתרופיה ממשלה

- בשותפויות עתידיות בין הממשלה לבין הפילנתרופיה, ניתן לשקול שימוש מבנה דו-שלבי כפי שנעשה בעובדים ביחד. למבנה זה יש מספר יתרונות, כגון גמישות פיננסית ושותפות שוויונית יותר בין הפילנתרופיה לבין המדינה. אולם, למבנה הדו שלבי היו מספר חסרונות מרכזיים, בעיקר בשל הירארכיה ניהולית שהקשתה על היגוי המיזם. בסיכומו של דבר, וכפי שנטו להסכים כלל השותפים במיזם, נראה כי חסרונותיו של המודל הדו שלבי עלו על יתרונותיו. בשותפויות עתידיות ראוי לשקול חלופות.
- בשותפויות עתידיות חשוב לתאם ציפיות בנוגע לתפקידה של המדינה ויכולותיה לשנות דפוסי עבודה, ובנוגע לאימוץ מודלים, תדירות התקשרות ועוד. מומלץ להעלות דברים אלה על הכתב.
- בשלב התכנון, מומלץ לדון באופן שיטתי ברמת השותפות הרצויה ולהגיע להסכם בנידון. גם לאחר קבלת החלטה על דרגת שיתוף הפעולה, ישנן עוד עשרות רבות של קטגוריות לגביהן חשוב לייצר הסכמות. כדי להגיע להסכמות אלה, יש צורך לייצר אחידות באופן בו השותפות נתפסת אצל כל אחד מהשחקנים. יש להסכים על חוקים, מוסדות ונורמות שיהיו ברורים מספיק לשותפות בין המדינה לבין הפילנתרופים. מומלץ לנסח קריטריונים לגבי היבטים אלה במסמך משותף, המבהיר באופן מפורט את כלל הפרמטרים הרלוונטיים. במסמך זה, שאינו חייב להיכתב בשפה משפטית (שכן מסמך זה נעשה לצד חוזה משפטי וכתמיכה בו), חשוב לקבוע את המשמעויות של אי עמידה בחוקים אלה.
- כחלק מפיתוח הנורמות, החוקים והמוסדות, מומלץ להגדיר מטרות ויעדים לשותפות. לא מדובר על מסמך של יעדי המיזם, אלא מסמך המפרט את יעדי השותפות.
- מומלץ לוודא כי השותפים ידברו באופן קבוע בזמנים שייקבעו מראש.
- לעיתים מומלץ להעסיק איש מקצוע שתפקידו לתמוך ביצירת אמון ולכונן יחסים בין שחקנים, במטרה לבנות שותפות פורה יותר.

- ככל שהמורכבות בתכנית גבוהה יותר, כך גובר הצורך בשימוש בתיאוריות שינוי, הן לצורך ניהול אפקטיבי של התכנית והן לצורך הערכה עתידית שלה. כאשר מדובר על שותפויות, צורך זה חיוני אף יותר, ולכן מומלץ להשקיע בכך.
- לצד הכנה של תיאוריות שינוי מפורטות, חשוב להגדיר בכתב, בשלב מוקדם ככל הניתן, את השירותים הניתנים במסגרת המיזם, הן לצורכי ניהול והן במטרה לתמוך בשותפות. זאת משום שחוסר אפשרות לפעול לפי אותן הגדרות ובהתאם למושגים אחידים, מערער את היכולת להגיע להסכמות.
- לצורך תמיכה בשותפויות, מומלץ לפתח מערכת ברורה של אחריות דיווח (accountability), המגובה בתרשימים ונהלים ברורים.
- כחלק ממערכת של אחריות דיווח, מומלץ להסדיר את אופן הקשר בין השותפים לגוף המטמיע, ולאפשר קשר פרמאלי כזה לאורך תקופת הטמעת המיזם.

11.10 המלצות עיקריות בנוגע ליעילות ובקרה

- התפרסות על מגוון רחב מדי של פעילויות, וכתוצאה מכך פיזור משאבים לכיוונים רבים, אל מול מספר מוטבים נמוך מדי, נחשב לרוב לבלתי יעיל, ומומלץ להימנע מכך. בשלב מסויים, גם בפרויקט פיילוט (ויש שיגידו שדווקא בפרויקט פיילוט), חשוב להתמקד במספר מצומצם של היבטים, תוך אפיון כתוב שלהם והטמעה רוחבית בקרב מספר גבוה ככל הניתן של ארגונים ומוטבים.
- מומלץ להקפיד כי תפוקות לא יהפכו למטרה בפני עצמה, אלא יהיו חלק מתהליך של השגת תוצאות ברמות גבוהות יותר. קביעת תוצרים חשובה כל עוד מטרתם להוביל לתוצאות, כחלק מתיאוריית שינוי ומודל לוגי.
- מומלץ לקבוע מכניזם של דיווח מסודר של הגוף המטמיע בנוגע לכלל הפעילויות המבוצעות במסגרת מיזם כלשהו.
- במיזמים גדולים, בעיקר כאלה המסתמכים על ארגונים נוספים לצורך הטמעה ו/או במיזמים בעלי מימד תכלול משמעותי, מומלץ להשתמש בביקורת תפעולית וביקורת פיננסית באופן תקופתי. מומלץ כי מערך זה יהיה חיצוני, אולם כאשר הארגון המטמיע גדול וחזק דיו, בהחלט ניתן להסתמך על מערך פיקוח ובקרה פנימי. חשוב כי מערך פיקוח כזה יכלול גם פרקטיקות שיוודאו דיווח מהימן של הארגונים למערכת המידע, ושיתוף פעולה עם הערכת המיזם. יש לתקצב מערך זה.
- בפרויקטים מורכבים בעלי מערכות מידע מורכבות, מומלץ להעסיק מעריך פנימי שיהיה בעל ניסיון בשימוש במערכות מידע, פיתוח מדדים, וניתוח נתונים. על המעריך הפנימי לפעול בשיתוף פעולה עם ההערכה החיצונית ולתמוך בה, תוך חלוקה ברורה של סמכויות בין ההערכה החיצונית לפנימית.
- במסגרת הקמה של מערכות מידע, יש לוודא כי המערכת תומכת הן בניהול והן בהערכה.
- מומלץ להימנע מראון ארגונים מטמיעים להשתמש במערכת מידע של מיזם ספציפי לשירות מערכת מידע ברמת הארגון.
- מיזמים רבים מבקשים להשתמש במערכות מידע המתבססות על פלטפורמת Salesforce, בשל היכרות קודמת עם פלטפורמה זו. אולם, בעיקר במיזמים מורכבים, בהם חשוב לקבל מידע על מספר שדות התלויים אחד בשני באופנים משתנים, ראוי לשקול שימוש במערכות אחרות ללא מסגרת קבועה מראש. במקרה של פיתוח מערכת ייעודית מראשיתה, מומלץ לשקול להעסיק DBA (Database Administrator) במשרה חלקית לצורך הקמת המערכת, במקום להשתמש במיקור חוץ.

רשימת מקורות

- אייל, י., קינג, י., פרנקל, מ., ותירוש א. (2018). התוכנית לקידום הצמיחה והפיתוח הכלכליים של האוכלוסייה הבודואית בנגב (החלטת הממשלה 3708): דוח מסכם. ירושלים: מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. אוחר ביוני 2020 מ: https://brookdale.jdc.org.il/wp-content/uploads/2018/10/Heb_es_772_18_update.pdf
- אילן, ש. (2020). נתוני יולי באבטלה: היה יכול להיות יותר גרוע. כלכליסט. אוחר ביולי 2020 מ: <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3842557,00.html>
- אלנתן, א. (2013). שוני ודמיון בעבודה עם נוער וצעירים. אפשר- ביטאון לעובד החינוכי-סוציאלי 23, 16-17.
- ארי, ל., ל., ראזר, מ., יוסף-אזולאי, נ. ואדלר, ר. (2016). מהדרה וסיכון להכלה ושילוב: בוגרי מסלולים ייחודיים בצה"ל בחיים האזרחיים. מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית, 24 (43), ע' 59-85.
- בגנו, י. (2020). ביטוח לאומי חשף: הענפים שנמצאים במצב הקשה ביותר במשק. אוחר ביולי 2020 מ: <https://www.maariv.co.il/business/economic/israel/Article-774542>
- ביטוח לאומי. (2020). נתונים סטטיסטיים עבור אבטלה. אוחר ביולי 2020 מ: <https://www.btl.gov.il/medinyut/situation/statistics/btlstatistics.aspx?type=2&id=8>
- בליך, ח. (2018). הלך ושוב: דפוסי הגעה לעבודה (יוממות) בישראל. נייר מדיניות מס' 2018.05. ירושלים: מרכז טאוב.
- בן סימון, ב., כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ. (2017) (2017). מעבר לעולם העבודה: מדיניות ותכניות לבני נוער וצעירים בסיכון: סקירת ספרות. ירושלים: מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- בבנישתי, ר., זעירא, ע., ורפאלי, ת. (2012). צעירים פגיעים בתהליכי מעבר לבגרות: צרכים, שירותים ומדיניות: דוח מחקר מסכם. ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- הכהן, ר., ברנר שלם, ר., ואביצור, א. (2016). תכנית מעגלי תעסוקה: תוצאות ראשוניות. שירות התעסוקה הישראלי.
- הכלכלן הראשי במשרד האוצר. (2020). מאפייני העובדים המושבתים. אוחר באוגוסט 2020 מ: https://www.gov.il/BlobFolder/dynamiccollectorresultitem/periodic-review-01062020/he/weekly_economic_review_periodic-review-01062020.pdf
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ועיבודי בנק ישראל (2020). מדדי מחירים לצרכן, מדדים נגזרים ומנוכים. אוחר בספטמבר 2020 מ: https://www.boi.org.il/he/DataAndStatistics/Lists/BoiTablesAndGraphs/heb_e02.xlsx
- זיו, ע., שטרסברג, נ., וסלייטר, י. (2011). תכנית סטרייב לקידום בעבודה של צעירים בלתי מועסקים המתקשים להשתלב בעבודה: מחקר הערכה. ירושלים: מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- יחיאל, ע. וזהר, ג. (2020). הנרשמים החדשים בשירות התעסוקה במשבר הקורונה: השוואה בין קבוצות גיל והתמקדות בקרב הצעירים. אוחר ביולי 2020 מ: <https://www.taasuka.gov.il/he/InfoAndPublications/ResearchAndReviews/Documents/coronaunemploymentage200706.pdf>

כהן ע. (2015). *מדיניות לאומית לקידום צעירים בישראל*. קרן גנדיר.

לוי, נ. (2015). *מדדי תוצאה משותפים בין-משרדיים לתוכניות תעסוקה*. ירושלים: בורקדייל.

למ"ס. (2017). *סקר כוח אדם*. אוחר בספטמבר 2020 מ:
https://www.cbs.gov.il/he/publications/DocLib/2019/lfs17_1746/h_print.pdf

למ"ס. (2019). *שנתון סטטיסטי לישראל 2019 - מספר 70*. אוחר ביולי 2020 מ:
<https://www.cbs.gov.il/he/publications/Pages/2019/%D7%90%D7%95%D7%9B%D7%9C%D7%95%D7%A1%D7%99%D7%99%D7%94-%D7%A9%D7%A0%D7%AA%D7%95%D7%9F-%D7%A1%D7%98%D7%98%D7%99%D7%A1%D7%98%D7%99-%D7%9C%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-2019-%D7%9E%D7%A1%D7%A4%D7%A8-70.aspx>

מלחי, א. וליפשיץ, ח. (2015). *ממצאי תוכנית אפיקים משולב*. אוחר ביוני 2020 מ:
<http://employment.jdc.org.il/he/programs/1629>

מש"ב. (2014). *ממצאי תוכנית אפיקים*. אוחר ביוני 2020 מ:
<http://employment.jdc.org.il/sites/default/files/knowledge-and-training/%D7%90%D7%A4%D7%99%D7%A7%D7%99%D7%9D%20%D7%9E%D7%A9%D7%9C%D7%91%D7%AA%20%D7%9E%D7%A6%D7%92%D7%AA%20%D7%9E%D7%A9%D7%91%20%D7%95%D7%A2%D7%93%D7%AA%20%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%99%20%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%99%202016%20%D7%9E%D7%AA%D7%95%D7%A7%D7%A0%D7%AA.pdf>

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. (2019). *טבלת שכר לימוד במעונות מלכ"רים לשנה"ל תש"פ*. אוחר בספטמבר 2020 מ:
<https://www.gov.il/he/Departments/Guides/tuition-daycare-and-supervised-nurseries>

נאון, ד., באהן-סטרבצ'ינסקי, פ., ואזן-סיקרון, ל., הדר, י., וקונסטנטינוב, צ. (2013). *השתלבות צעירים בתעסוקה – משאבים, חסמים וצרכים*. ממצאים עיקריים. ירושלים: מכון בורקדייל.

סומר, ס. דויטש, צ., בן מאיר, צ. ושניידר, ד. (2020). *פעילות מרכזי ההזדמנות בתחומי התעסוקה, הפרט, המשפחה והקהילה*. ירושלים: מאירס-ג'וינט-מכון בורקדייל

עופרי, י. (2020). *הנרשמים החדשים בשירות התעסוקה במשבר הקורונה: השוואה בין האוכלוסייה הערבית והיהודית*. שירות התעסוקה. אוחר ביולי 2020 מ:
<https://www.taasuka.gov.il/he/InfoAndPublications/ReasearchAndReviews/Documents/newunemployedcomparion140520.pdf>

עופרי, י., וגל ז. (2020). *הנרשמים החדשים בשירות התעסוקה במשבר הקורונה: השוואה בין קבוצות גיל והתמקדות בקרב הצעירים*. שירות התעסוקה. אוחר ביולי 2020 מ:
<https://www.taasuka.gov.il/he/InfoAndPublications/ReasearchAndReviews/Documents/coronaunemploymentage200706.pdf>

פורת, א., והריס, ר. (2018). *מצבם התעסוקתי של בוגרי הכשרה מקצועית במסלול מבוגרים יום כשנתיים במוצע מסיום הקורס (בוגרי 2014-2015)*. ירושלים: משרד הכלכלה.

- פורת, א., והריס, ר. (2019). *מנצלי שוברים להכשרה מקצועית בשנים 2015-2016 – שביעות רצון מהקורס ותעסוקת הבוגרים בשנת 2018*. ירושלים: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים - אגף בכיר אסטרטגיה ותכנון מדיניות.
- פתאל, ו. (2014). סקירת מדיניות צעירים בישראל ובמדינות המפותחות. ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת.
- ראובן, י.ת., ותורג'מן, ח. (2015). *טיפול בצעירים בסיכון ובמצוקה בקהילה*. ירושלים: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים - אגף תכנון, מחקר והכשרה.
- רבינוביץ', מ. (2019). *מסגרות לילדים בגיל הרך*. ירושלים: מרכז המחקר והמידע של כנסת ישראל. אוחר בספטמבר 2020
https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/2839a5c2-a6a3-e911-80f1-00155d0a9536/2_2839a5c2-a6a3-e911-80f1-00155d0a9536_11_12471.pdf
- שבע, נ. (2020). *אבטלה בקרב צעירים בעקבות משבר הקורונה*. ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת. אוחר ביולי 2020
https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/ab67685c-a59a-ea11-8105-00155d0aee38/2_ab67685c-a59a-ea11-8105-00155d0aee38_11_15184.pdf
- שוורץ, א., בן מאיר, א., וסומך, ס. (2020). *הקנייתם של כישורים רכים ומדידתם בעולם העבודה המשתנה – סקירת ספרות*. ירושלים: מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. אוחר ביוני 2020
<https://brookdale.jdc.org.il/publication/developing-and-measuring-soft-skills-in-the-changing-world-of-work-literature-review/>
- שירות התעסוקה. (2020). *דוח סיכום שנת 2019 - מגמות בשוק העבודה*. אוחר ביולי 2020
<https://www.taasuka.gov.il/he/InfoAndPublications/ResearchAndReviews/pages/datasum:mary1219.aspx>
- שלוסר, א. ושנאן, י. (2018). *דו"ח הערכה של תכנית מעגלי תעסוקה*. בית הספר לכלכלה, אוניברסיטת תל אביב בשיתוף עם מחלקת המחקר, שירות התעסוקה הישראלי ומחלקת המחקר של המוסד לביטוח לאומי.
- Abramson, A., Soskis, B., & Toepler, S. (2012a). *Public-philanthropic partnerships: Trends, innovations and challenges*. Arlington, VA: Council on Foundations.
- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: Adding value to public organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Barnow, B. S., & King, C. T. (2000). *Improving the odds: Increasing the effectiveness of publicly funded training*. Washington DC: Urban Institute Press.
- Bouckaert, G., Peters, G. B., & Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1. *European law journal*, 13(4), 447-468.
- Cutler, D. M., Huang, W., & Lleras-Muney, A. (2015). When does education matter? The protective effect of education for cohorts graduating in bad times. *Social Science & Medicine*, 127, 63-73.
- Escudero, V., & Mourello, E. L. (2015). *The Youth Guarantee programme in Europe: Features, implementation and challenges*. Geneva: International Labour Office.

- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 2004, 65–77.
- Goldsmith, S., Georges, G., & Burke, T. G. (2010). *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenberg, D.H., & Knight, G. (2007). *Review of the DWP Cost Benefit Framework and How It has been Applied*. Leeds: Department of Work and Pensions of the UK Government.
- Greenberg, D.H., & Robins, P.K. (2008). Incorporating Nonmarket Time into Benefit–cost Analyses of Social Programs: An Application to the Self-sufficiency Project. *Journal of Public Economics*, 92(3-4), 766-794.
- Greenberg, D.H., Knight, G., Speckesser, S., & Hevenstone, D. (2011). *Improving DWP Assessment of the Relative Costs and Benefits of Employment Programmes*. Leeds: Department of Work and Pensions of the UK Government.
- Keast, R., & Mandell, M. (2014). A composite theory of leadership and management: Process catalyst and strategic leveraging - theory of deliberate action in collaborative networks. In R. Keast, M. Mandell, & R. Agranoff (Eds.), *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks* (pp. 33-50). New York and Oxon: Routledge.
- Keast, R., Mandell, M., & Agranoff, R. (Eds.). (2014). *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*. New York and Oxon: Routledge.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. London: Sage.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London and New York: Rutledge.
- Luzar, B. (2015). *Satisfactory results of Youth Guarantee*. Slovenia: Eurofound.
- Mandell, M., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715–731.
- Mascherini, M., Ludwinek, A., Vacas, C., Meierkord, A., & Gebel, M. (2014). *Mapping youth transitions in Europe*. Brussels: Publications Office of the European Union.
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2007, October). *Answering the big questions, asking the bigger questions: Expanding the public network management empirical research agenda*. Paper presented at the 9th Public Management Research Conference, Tucson, AR.
- Miller, C., & Porter, K. E. (2007). Barriers to employment among out-of-school youth. *Children and Youth Services Review*, 29(5), 572-587.
- Mintzberg, H. (1983b). *Structure in fives*. New Jersey: Prentice-hall.

- OECD. (2014). *Promoting better labor market outcomes for youth – OECD and ILO background paper for the G20 Labor and Employment Ministerial meeting*. Retrieved April 2017 from: <https://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/OECD-ILO-Youth-Apprenticeships-G20.pdf>.
- OECD. (2016). *The NEET challenge: What can be done for jobless and disengaged youth?*. Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Youth and COVID-19: Response, recovery and resilience, 2020*. Retrieved on July 2020 from: https://doi.org/10.1787/oecd_ifs-2018-en.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford.
- Patton, M.Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Persson, J., & Bjornberg, D. (2012). *Comparative Analytical Report (ERM) on young people Not in Employment, Education and Training (NEET)*. Sweden: European Monitoring Centre on Change.
- Power, M. (1999). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Rossi, H. P., Lipsey, W. M., & Freeman E. H. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Schwandt, H., & Von Wachter, T. (2019). Unlucky cohorts: Estimating the long-term effects of entering the labor market in a recession in large cross-sectional data sets". *Journal of Labor Economics*, 37(S1), S161-S198.
- Schwandt, H., & von Wachter, T. M. (2020). *Socioeconomic decline and death: Midlife impacts of graduating in a recession (No. w26638)*. National Bureau of Economic Research.
- Sherk, J. (2010). *Avoiding a lost generation: How to minimize the impact of the great recession on young workers*. Testimony before the Joint Economic Committee, US Congress, May (Vol. 26).
- Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2007). *Theories of democratic network governance*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Spiezia, V., Tobin, S., Torres, R., Kühn, S., López Mourelo, E., Pignatti, C., & Escudero, V. (2012). EuroZone job crisis: Trends and policy responses. *Studies on Growth with Equity*. Geneva: International Labour Office, Research Department: Paper number 994712143402676, June.
- Sum, A., Khatiwada, I., Pond, N., Trub'Skyy, M., Fogg, N., & Palma, S. (2003). *Left behind in the labor market: Labor market problems of the nation's out-of-school, young adult populations*. Chicago: Northeastern University, Center for Labor Market Studies.

- Torring, J., Peters, G. B., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Ongevalle, J., Huyse, H., Temmink, C. Boutylkova, E., & Maarse, A. (2012). *Dealing with complexity through "actor-focused" Planning, Monitoring & Evaluation*. Netherlands: PSO.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.

נספח א': קומבינציות שירותים בעובדים ביחד

	N	אחוז מכלל המשיבים	תעסוקה			תעסוקה עם אופק קידום מקצועי (מבין הצעירים המועסקים)			תעסוקה איכותית (מבין הצעירים שיש להם אופק קידום מקצועי)		
			תעסוקה	היעדר תעסוקה	קשר בין תעסוקה לקבלת שירותים	אופק קידום מקצועי	עבודה ללא אופק קידום מקצועי	קשר בין תעסוקה עם אופק קידום מקצועי לקבלת שירותים	עבודה איכותית	עבודה לא איכותית	קשר בין תעסוקה איכותית לקבלת שירותים
כלל המשתתפים	403	100%	63%	37%		54%	46%		73%	26%	
אפס שירותים	44	11%	68%	32%		48%	52%		86%	14%	
שירות אחד											
ליווי לפני השמה	126	31%	59%	41%	לא מובהק	56%	44%	לא מובהק	80%	20%	לא מובהק
מלגות	5	1%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
ליווי לאחר השמה	9	2%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
קורסים	3	1%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
הפניות מלווה להכשרה מקצועית	1	0%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי

הפניות מלווה ללימודים אקדמיים	0	0%	-	-	N.A.	-	-	N.A.	-	-	N.A.
הכשרה בהתאמה	0	0%	-	-	N.A.	-	-	N.A.	-	-	N.A.
אבחון תעסוקתי	0	0%	-	-	N.A.	-	-	N.A.	-	-	N.A.
פרקטיקום	0	0%	-	-	N.A.	-	-	N.A.	-	-	N.A.
חונכות	0	0%	-	-	N.A.	-	-	N.A.	-	-	N.A.
OJT	0	0%	-	-	N.A.	-	-	N.A.	-	-	N.A.
שני שירותים											
ליווי לפני ואחרי השמה	37	9%	73%	27%	לא מובהק	59%	41%	לא מובהק	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
ליווי לפני השמה ומלגה	34	8%	59%	41%	לא מובהק	50%	50%	לא מובהק	60%	40%	לא מובהק
ליווי לפני השמה וקורס	29	7%	41%	59%	קשר שלילי	67%	33%	לא מובהק	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
ליווי לפני השמה והפניות מלווה להכשרה מקצועית	23	6%	65%	35%	לא מובהק	40%	60%	לא מובהק	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
ליווי לפני השמה ואבחון תעסוקתי	7	2%	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
ליווי לפני השמה והפניות מלווה ללימודים	6	1%	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
ליווי לאחר השמה ומלגה	3	1%	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי

ליווי לאחר השמה והפניות מלווה להכשרה מקצועית	2	0.5%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
ליווי לפני השמה והכשרה בהתאמה	1	0.2%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
ליוויל אחר השמה וקורס	1	0.2%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
מלגה והפניות מלווה להכשרה מקצועית	1	0.2%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
הכשרה בהתאמה וקורס	1	0.2%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
שלושה שירותים											
ליווי לפני השמה, הכשרה בהתאמה וקורס	8	2%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
ליווי לפני השמה, הפניות מלווה להכשרה מקצועית וקורס	5	1%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי
ליווי לפני השמה, הפניות מלווה להכשרה מקצועית וליווי לאחר השמה	5	1%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי

מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
ארבעה שירותים										
מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי
מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי	-	-	-	-	מספר קטן מדי מכדי לבצע מבחן סטטיסטי

ליווי לפני השמה, הפניה להכשרה מקצועית, קורס וליווי לאחר השמה	1	0%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע
ליווי לפני השמה, הפניה להכשרה מקצועית, הכשרה בהתאמה וקורס	1	0%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע
ליווי לפני השמה, מלגה, קורס, ואבחון תעסוקתי	1	0%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע
ליווי לפני השמה, מלגה, הפניה ללימודים אקדמיים וליווי לאחר השמה	1	0%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע
חמישה שירותים											
ליווי לפני השמה, הכשרה בהתאמה, קורס, ליווי לאחר השמה ו OJT	1	0%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע
ליווי לפני השמה, הכשרה בהתאמה, קורס, ליווי לאחר השמה ופרקטיקום	1	0%	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע	-	-	מספר קטן מדי מבחן סטטיסטי לבצע

נספח ב': טבלת השוואה בין תכניות תעסוקה

תכנית יתד	מעגלי תעסוקה	מרכזי הכוון לתעסוקה לאוכלוסייה החרדית	הזדמנות מרכזי	סטרייב (תב"ת)	למ"ס- סקר תעסוקה 2017	קידום אוכלוסייה בדואית בנגב (החלטה 3708)	שוברים להכשרה מקצועית	אפיקים משלבת	אפיקים	עובדים ביחד	תכנית/ קריטריון
תובנות	המחלקה לכלכלה באוניברסיטת תל אביב, אוקטובר 2018	משרד הכלכלה 2015	מאירס-ג'וינט- מכון ברוקדייל אפריל 2019	מכון ברוקדייל 2011	למ"ס-סקר תעסוקה 2017	מאירס-ג'וינט- מכון ברוקדייל 2018	האגף הבכיר לאסטרטגיה ותכנון מדיניות ברווחה והשירותים החברתיים 2018	מש"ב יוני 2016	מש"ב 2014	Key IMPACT 2017-2020	מקור עמרי/ גורם הפיתוח והמזגים ושנת הפיתוח
צעירים בסיכון 25-18 בגילאי	גיל 16, 55-18 מרכזי פריסה ארצית (פילוט- 16 רשויות מתוך 71).	ערים חרדיות, מי שמעוניינים לעבוד- וכרגע אינם עובדים או מעוניינים לשפר תנאים ולהגדיל אחוזי משרה, במיוחד גברים	במצב סוציו- אקונומי נמוך מהמוצע- 36% מהם מקבלים שירותי רווחה	שילוב וקידום צעירים (20-40) בלתי מועסקים, בפועל 38% היו בין גילאי 20 ל- 30	15 ומעלה אוכלוסייה כללית	בדואים בנגב בכלל, בפרט צעירים מגיל 25 ומטה	דורשי עבודה בכלל, ובפרט חרדים ובני מיעוטים, 13% מתוכם ממחוז הדרום	צעירים וצעירות בסיכון, עד 27	ממוצע: 22-27.	צעירים בפריפריה בגיל 18-25, כולל צעירים שניתן להגדירם כצעירים בסיכון	אוכלוסיית יעד- גיל ומאפיינים חברתיים
ביוני 2020 נמצאו 16,500 צעירים מכל הארץ, בנוסף - 7,000 צעירים תחת ארגוני מגזר שלישי. מספר הצעירים משתנה תדיר.		ערים חרדיות או עם ריכוז חרדים גדול, מותאם תרבותית לחרדים	עד גיל 80, תושבי ערים ברחבי הארץ	תל אביב, חיפה וירושלים – יש לשים לב כי אלו נתוני מרכז ולא פריפריה	השוואה בין מחוזות צפון ודרום בין פריפריה למרכז	גילאי 25-54 מהאוכלוסייה הבדואית בנגב	צעירים מאשדוד, באקה וחיפה -מנצלי שוברים ב- 2015 ו- 2016, כ-7,000 איש (ב-2017) חולקו 6000 (שוברים)	35 רשויות מקומיות- המחקר נערך על 4 רשויות, גיל ממוצע 21.1	כאלף צעירים מכ-20 ערים, בתוכם 17% ערבים והשאר יהודים, מהם 23% עולים. כחמישית מהדרום.	פריפריה דרומית - על בסיס ארגוני (עלם, אחרי, כוכבי המדבר, חותם, תמר) או בסיס יישובי (מרכזי צעירים דימונה, מצפה רמון, ק"ג)	אוכלוסיית יעד- גיאוגרפיה

תכנית יתד	מעגלי תעסוקה	מרכזי הכוון לתעסוקה לאוכלוסייה החרדית	מרכזי הזדמנות	סטרייב (תב"ת)	למ"ס- סקר תעסוקה 2017	קידום אוכלוסייה בדואית בנגב (החלטה 3708)	שוברים להכשרה מקצועית	אפיקים משלבת	אפיקים	עובדים ביחד	תכנית/ קריטריון
590 צעירים עד חודשיים בתכנית, ו 300 צעירים שנמצאים 9-6 חודשים בתכנית		נבדקו ב-2014 ירושלים, בני ברק, אשדוד ובי"ר עלית	סקר טלפוני – מרץ עד מאי 2019, עם 619 משתתפים פעילים	389 משתתפים בהחלה (9 מחזורים בחיפה ות"א, 2006-2008) 383 אחרי חודש, 349 אחרי 6 חודשים, 334 משיבים אחרי שנתיים.	כ-100 אלף דגימות של בתי האב במשך שנה	כ-10,000 הפוקדים את מרכזי ריאן מתוך כרבע מיליון בדואים	מנצלי שוברים ב-2015 ו-2016, כ-7,000 איש (ב-017 חולקו 6000 שוברים)	מחקר קטן-5 לאחר חצי שנה, 40 משתתפים לאחר שנה	959 נדגמים בתחילת התכנית, כ-450 וחצי לאחר סיומה.	מעל 400 בפתיחה ולאחר חצי שנה, 187 לאחר שנה	גודל ועיתוי המדגם
תלוי משתתף / חמש שנים	תלוי משתתף	תלוי משתתף	תלוי משתתף	שנתיים	נתוני חתך	תכנית חומש 2016-2012	התכנית ממשיכה, עבור משתתף-תלוי בסוג הקורס	שנה וחצי	שנה וחצי	3 שנים	משך התכנית

תכנית יתד	מעגלי תעסוקה	מרכזי הכוון לתעסוקה לאוכלוסייה החרדית	הדמנות מרכזי	סטרייב (תב"ת)	למ"ס- סקר תעסוקה 2017	קידום אוכלוסייה בדואית בנגב (החלטה 3708)	שוברים להכשרה מקצועית	אפיקים משלבת	אפיקים	עובדים ביחד	תכנית/ קריטריון
ההערכה באמצע דרכה. עד כה נבדקו צעירים ב T0 ו T1 בלבד. ב T0 590 צעירים ו ב T1 כ 300 צעירים. ראיונות איכותניים תומכים במידע הכמותני.	1,151 תובעי הבטחת הכנסה - 12 חודשים, ו- 1,643 לאחר 18 חודשים (קבוצות טיפול וביקורת יחד).	סתיו 2014, אביב 2015, סתיו 2015, אביב 2016	סקר טלפוני - מרץ ועד מאי 2019, עם 619 משתתפים פעילים	389 משתתפים בתחילת התכנית, 383 אחרי חודש, 349 אחרי חצי שנה, 334 משיבים אחרי שנתיים.	כ-100 אלף דגימות של בתי האב במשך שנה	כ-10,000 הפוקדים את מרכזי ריאן מתוך כרבע מיליון בדואים	מנצלי שוברים ב- 2015 ו- 2016, כ-7,000 איש (ב-017 חולקו 6000 שוברים)	מחקר קטן: 5 לאחר חצי שנה, 40 משתתפים לאחר שנה	959 בכניסה [T0] 832 לאחר חצי שנה [T1] 652 לאחר שנה [T2] 540 בתום התכנית [T3] 334 חצי שנה מתום תכנית [T4] 231 מתום תכנית [T5] 129 חצי מתום התכנית [T6]	מעל ל 400 בתחילת התכנית ולאחר חצי שנה, ו 187 לאחר שנה	נקודות בדיקה במחקר
60,000 צעירים לאחר חמש שנים	לשלב 15,000 דורשי עבודה בשנת 2016	פתיחת 10 מרכזים- ירושלים, בני ברק וערים חרדיות מרכזיות אחרות, אשדוד ונגב.	800 משתתפים חדשים בשנה- בפועל היו כ- 800 פונים, אך רק 81% מהם הפכו משתתפים פעילים	לא הוצבו יעדים	תמונת מצב- לא נקבעו יעדים	כ-10,000 הפוקדים את מרכזי ריאן מתוך כרבע מיליון בדואים	אין יעד מוגדר מראש	25 משתתפים חדשים בשנה הראשונה ובכל שנה עוקבת- משתנה בין ישובים- בין 90% ל-100% ויותר.	כ-1000 צעירים בכ- 50 קבוצות- לא ידוע היעד המקורי	כ-1200, מעל 100% מהיעד הושג.	יעדי תפוקה- מספר צעירים
עלייה מ 60% ל 66% לאחר חצי	מ-32% בקבוצת הביקורת ל-	לאחר 6 עד 12 חודשים	עלייה מ-49% מועסקים	60% השמה לאחר שנה	77.1% מועסקים	בגילאי 25-54 בשנת 2016	77.5% מועס קים, 45%	אין מדידת תעסוקה	אין ברשותנו יעדים, רק	יהודים- מ-63% בתחילת	תפוקה

תכנית יתד	מעגלי תעסוקה	מרכזי הכוון לתעסוקה לאוכלוסייה החרדית	מרכזי הדמנות	סטרייב (תב"ת)	למ"ס- סקר תעסוקה 2017	קידום אוכלוסייה בדואית בנגב (החלטה 3708)	שוברים להכשרה מקצועית	אפיקים משלבת	אפיקים	עובדים ביחד	תכנית/ קריטריון
שנה עד תשעה חודשים בקרב כלל הצעירים. עלייה מ 59% ל 63% בקרב צעירים שהגיעו ליתד כדי לחפש עבודה. נתוני T0 בעייתיים ולא ברי השוואה.	40% בקבוצת הטיפול לאחר שנה.	כמחצית (45%) מהפונים שלא עבדו מצאו עבודה, 13% דיווחו על תרומה של התכנית להתקדמות בתעסוקה ו-14% דיווחו על תרומה לקידום בעבודה	בכניסה לתכנית ל-70% לאחר כ-10 חודשים. 48% שיפור תעסוקתי- 31% שילוב בתעסוקה ו18% השמה. נתוני ב"ש ואשדוד גבוהים יותר: 55% ו-53% שיפור בהתאמה. מחצית המשפרים מייחסים את השיפור לשירותים שקיבלו, במיוחד ליווי תעסוקתי.	לעומת 50% בקבוצת ביקורת	בדרום לעומת 64.7% במחוז צפון	65% גברים מועסקים ו25% נשים מועסקות, לעומת 85% ו-83% בהתאמה בקרב יהודים בדרום. אחוזי האבטלה גם הם היו, בהתאמה, 6%-8% אל מול 5% באוכלוסייה היהודית.	בתחום שלמדו לאחר שנתיים מסיום התכנית.	<u>T0. יעדים:</u> 50% השמה אחרי חצי שנה, 60% אחרי שנה: <u>בפועל:</u> 80% אחרי חצי שנה, 90% אחרי שנה.	ממצאים: עליה מ 66% מועסקי מ ל-84% לאחר שנה מתום התכנית. מתוכם- עלייה מ-49% במשרה מלאה בכניסה ל-70% שנה מהסיום. כמו כן, חלה ירידה במס' מקומות העבודה שהחלפו במהלך שנה (מ-1.91 ל-1.74) ועלייה במס' חודשי עבודה ממוצע מ-9.3 חודשים ל-11 חודשים לאחר שנה.	התכנית, ל74% לאחר חצי שנה ו-76% בסוף התכנית, בדואים מ-21% בתחילת התכנית, ל-31% לאחר חצי שנה ו38% לאחר שנה.	

תכנית יתד	מעגלי תעסוקה	מרכזי הכוון לתעסוקה לאוכלוסייה החרדית	מרכזי הדמנות	סטרייב (תב"ת)	למ"ס- סקר תעסוקה 2017	קידום אוכלוסייה בדואית בנגב (החלטה 3708)	שוברים להכשרה מקצועית	אפיקים משלבת	אפיקים	עובדים ביחד	תכנית/ קריטריון
	אין יתרון מובהק להכנסת המשפחה- הגידול בשכר ובשעות העבודה קטן (21%) - אך ייתכן שבטווח הארוך יש לו יתרון (בשל המעבר מהבטחת הכנסה, שאינה גדלה, לשכר עבודה- שעשוי לגדול).	מחצית מכלל המועסקים שרואיינו הועסקו בעבודה במשרה מלאה.	מבין 70% מועסקים, 36% במשרה מלאה ו-34% במשרה חלקית. מחצית המשתתפים דיווחו על שיפור במיומנויות "רכות".	60% עבדו במשרה מלאה לאחר שנה, לעומת 50% מהאוכלוסייה הדומה לפי למ"ס - לא מובהק סטטיסטית		העלאת שיעור המועסקים ומגוון המקצועות בהם הם עוסקים (ובהקשר לימודים- השלמת השכלה, מניעת נשירה, חיזוק מצוינות ושיפור הישגים. הזכאות לבגרות ירדה, אך תעסוקה עלתה בקרב נשים בתכנית מרכזי ריאן מ-9% ל-14% בקרב נשים משתתפות, ומ-25% ל-31% בקרב גברים משתתפים, לאחר שלוש שנים- 69% ו-37% בהתאמה		יעד שילוב-: תעסוקה של 3 חודשים בחצי משרה לפחות- 35% תוך 6 חודשים ו-45% לאחר שנה, בפועל- : 52% בחצי שנה, 73% אחרי שנה יעד התמדה- 70% מקרב המשולבים בתעסוקה. בפועל- 72% התמדה.	עלייה בשכר ממוצע 4944 ש"ח ל-6027, עלייה בתעסוקה מקצועית (מבוססת הכשרה) מ-12% בהתחלה ל-39% בסיום התכנית ו-52% שנה מסיומה. 11% בסיום עבדו במקצוע שרכשו במסגרת התכנית, ו-22% עבדו במקצוע כזה שנה מסיומה. 5% נוספים עבדו במקצוע קרוב להכשרה שרכשו בתכנית בסיומה, ו-7% לאחר שנה. במקצוע דורש הכשרה	אחוז מהצעירים השתלבו בעבודה עם אופק מקצועי- 56%. לאחר שישה חודשים, 23% מהצעירים ביוזמה. לאחר שנה 27% (אופק קידום מקצועי + 75% משרה)	יעדי תוצאה- איכותי

תכנית יתד	מעגלי תעסוקה	מרכזי הנוון לתעסוקה לאוכלוסייה החרדית	מרכזי הדמנות	סטרייב (תב"ת)	למ"ס- סקר תעסוקה 2017	קידום אוכלוסייה בדואית בנגב (החלטה 3708)	שוברים להכשרה מקצועית	אפיקים משלבת	אפיקים	עובדים ביחד	תכנית/ קריטריון
									שלא במסגרת התכנית עבדו 23% בסוף התכנית - ו25% שנה מסיומה (הפער נובע בעיקר ממי שהיו עדיין בהכשרה בסוף התכנית).		
עלייה בהשתתפות בלימודים מכלל המדגם ל 33% לאחר 6-9 חודשים. עלייה מ 32% ל 41% מתוך הפונים בנושא	משתתפי התכנית הופנו לעבודה או הכשרה מקצועית- אך לא ללימודים. בשל מגבלה תקציבית רק עשרות בודדות בשנה הופנו להכשרה מסובסדת במסגרת התכנית.	13% מהמשתתפים פנו כדי לקבל הכשרה מקצועית, ו-3% ללימודים. פנו לצורך מציאת עבודה שמאפשרת לימודים. 20% היו בלימודים בזמן הפניה, מחציתם בלימודים אקדמיים. 17% דיווחו כי הכוונה ללימודים הייתה ביותר עבורם	לא נחקר (נבדק רקע לימודי אבל לא כסיבה לאי עבודה)	לא נבדק	נבדק בצורה שאינה מאפשרת השוואה	דיווח על העלייה בלומדים לעומת אלה שלא למדו לפני התכנית: עמד על 27% בהכשרות מקצועיות, ו 24% בקורסים עסקיים.	לא נבדק	לא נבדק	מתוך ה 48% שאינם עובדים בעבודה מקצועית / לא עובדים, 40% עדיין בהכשרה מקצועית או לימודי הנדסאות.	כ 25% מכלל הצעירים ביוזמה קיבלו הפניות להכשרות שונות, וחלקם אף זכו במלגות. לא ידוע כמה צעירים אכן פנו ללימודים כתוצאה מההפניה	אחוז לומדים/ הכשרה מקצועית