

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



הערכת עובדים ביחד

תקציר מנהלים

אוקטובר 2020



KEY
impact

1. הקדמה

חברת קי אימפקט (Key Impact Consulting)¹ ביצעה הערכה חיצונית למיזם "עובדים ביחד" (להלן המיזם או עובדים ביחד). ההערכה התפרסה על פני שלוש שנות פעילות בין אוקטובר 2017 לספטמבר 2020. ממצאי ההערכה הוצגו לאורך תקופה זו בוועדות היגוי, וועדות שותפים ובמהלך פגישות דיווח עם צוות הגוף המתכלל (ארץעיר). דו"ח ההערכה מציג את השפעת המיזם על אוכלוסיות היעד השונות שלו. חשוב לראות את דו"ח ההערכה ביחד עם "מסמך פיתוח הידע של עובדים ביחד" (להלן חוברת הידע). בעוד שחוברת הידע עוסקת בפעולות, דו"ח ההערכה מתמקד בתוצאותיהן של פעולות אלה, בדגש על רלוונטיות, אפקטיביות, יעילות וקיימות. לקוראים המעוניינים להכיר את פעולות המיזם, מומלץ לקרוא תחילה את חוברת הידע, ולאחר מכן את דו"ח ההערכה. תקציר זה מסכם מספר נקודות מרכזיות מדו"ח ההערכה. קוראים המעוניינים ברשימת המלצות מעבר לאלה המצוינות בתקציר זה, יוכלו לקרוא את פרק 11 של דו"ח ההערכה.

על עובדים ביחד

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 23.9.2014 קבעה כי משרד הכלכלה והאוצר יקיימו פיילוט להפעלת מיזם משותף עם הפילנתרופיה במטרה לקדם את שילובם של צעירים בסיכון בתעסוקה ביישובי הדרום. מצד הממשלה הפיילוט מובל על ידי יחידת הממונה על התעסוקה במשרד העבודה והרווחה (זרוע העבודה). השותפות הפילנתרופית למיזם הובלה 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 של יישום היוזמה, וכן על היבטים של בקרה, פיקוח ופיננסים. 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.

קהל היעד של המיזם הוגדר כצעירים בגילאי 18 עד 25, אשר אינם משולבים בעבודה איכותית, חסרים מיומנויות יסוד, השכלה ועורף משפחתי ואשר מתגוררים ברשויות המדרגות באשכול סוציו-אקונומי 1-6 במחוז הדרום. המיזם הסתיים באוקטובר 2020, כשלוש שנים לאחר תחילתו וכשנתיים וחצי לאחר תחילת מתן השירותים לצעירים².

2. מתודולוגיה

ההערכה הנוכחית, שילבה יסודות מעצבים ומסכמים והתמקדה הן ביישום התהליך והן בתוצאותיו. דו"ח ההערכה מתייחס לרלוונטיות, לאפקטיביות, ליעילות ולקיימות של היבטים שונים במיזם. ההערכה התמקדה ביחידות ניתוח שונות. להלן יחידות הניתוח, אותן מפרט המסמך הנוכחי:

¹ מידע על Key Impact Consulting ניתן למצוא באתר: www.keyimpact.co
² בחודש מרץ 2020 פרץ משבר הקורונה בישראל, אשר השפיע באופן קשה על התעסוקה בישראל בכלל ועל תעסוקת צעירים בפרט. מבחינות רבות, ניתן לראות במשבר זה את סיום הפעילות השגרית של המיזם ומעבר למתכונת חירום והתאוששות. מבחינה זו, המיזם סיפק שירותים לצעירים באופן שגרתי למשך שנתיים מסוף מרץ 2018 ועד סוף פברואר 2020.

- 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
- יעילות ועלות-תועלת
- השותפות ברמת המדינה והשותפים הפילנתרופים

מיזם עובדים ביחד מאופיין ברמות גבוהות של מורכבות בשל המספר הרב של השחקנים הפעילים בו, מספר השירותים שניתנו במסגרתו, המודלים על פיהם עבדו במהלך תקופת פעילותו, השינויים התכופים שנעשו בו וחוסר 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 ארץעיר, פיתח תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים והתמקד בציפיות ברמות שונות מכלל השחקנים המרכזיים.

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. לבסוף, לגישות אלה בהערכה, התווסף מימד השוואתי שנעשה על ידי דגימה של צעירים שעברו סוגים שונים של התערבויות וזכו למגוון שונה של שירותים. היבט השוואתי נוסף נערך בין צעירים שעברו התערבות כלשהי, לבין צעירים שאמנם נרשמו כחלק מהמשתתפים במיזם, אך לא עברו התערבות מעבר למפגש ראשוני, בו המיקוד היה ברישום ואדמיניסטרציה (תהליך אינטייק) בלבד, כל שלמעשה לא זכו לתרומה משמעותית להשתלבות בעולם התעסוקה.

מתודולוגיית ההערכה התבססה על שילוב של איסוף נתונים כמותני ואיכותני. המימד האיכותני בהערכה כלל ראיונות מובנים למחצה, קבוצות מיקוד ותצפיות, והתמקד בכל השחקנים שצוינו לעיל. צוות ההערכה קיים 219 ראיונות לאורך השנתיים האחרונות. 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 במיזם, והן במלווי הצעירים מהארגונים השונים. כלל מלווי הצעירים התבקשו לענות על שאלונים בכל סוף שנת פעילות. המימד הכמותני בקרב הצעירים התבצע 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 בהתאם לתיאוריית השינוי והציפיות לתוצאות בקרב צעירים. לאחר שהשאלונים אושרו על ידי צוות המיזם וארץעיר, הם עברו תיקוף וסבב של מספר פיילוטים בקרב צעירים. לאחר מכן, השאלונים הועברו לגרסאות אלקטרוניות, ונשלחו לצעירים בכל חודש. מאחר שצוות ההערכה לא קיבל את התמיכה הנדרשת ממלווי הצעירים כפי שתוכנן במקור, ואחוז המענה היה נמוך, צוות ההערכה עבר למתכונת של שאלונים טלפוניים בשאלוני הפוסט והפוסט-פוסט.

בעוד ששאלוני התחלה נשלחו באופן אלקטרוני לכלל הצעירים שנכנסו למיזם, שאלונים טלפוניים לאחר חצי שנה ושנה נעשו על פי מדגם אשכולות. במשך התקופה בה התבצעה ההערכה, התקבל מידע כמותני עשיר משאלוני ההתחלה, שאלוני הסיום הטלפוניים לאחר חצי שנה, ומהשאלונים הטלפוניים לצעירים לאחר שנה. בסך הכל ענו על השאלוני ההתחלה 360 צעירים, על שאלוני הסיום הטלפוניים לאחר חצי שנה מההצטרפות למיזם 403 צעירים, ועל השאלונים לאחר שנה מההצטרפות למיזם 182 צעירים.

לסיום חלק זה ראוי לציין שבתחילת הדרך הציפיות מעובדים ביחד היו שהמיזם יתרום לתעסוקת צעירים כבר חצי שנה לאחר כניסתם למיזם, ובמידה רבה יותר שנה לאחר כניסתם למיזם. באופן טבעי, כך גם נבנה תהליך ההערכה. אולם

יש לשער כי חלק מתוצאות הפעילות של המיזם יבואו לידי ביטוי רק שנים לאחר סיומו, ואלה אם יתרחשו, אינן משתקפות בהערכה זו.

4. סקירת ספרות והשוואה לתכניות אחרות

דו"ח ההערכה נפתח בסקירת ספרות מקיפה, ולאחר מכן משווה מספר תכניות תעסוקה בישראל למיזם עובדים ביחד. סקירת הספרות מראה כי חוקרים בתחום התעסוקה שמים דגש מרכזי על היבטים של לימודים והצורך בהשלמת השכלה, הנגשת השכלה גבוהה והשתלבות בהכשרות מקצועיות כחלק מתכניות תעסוקה. המחקר מצביע על כך שלצד פערים משמעותיים שונים, אוכלוסיות המוגדרות כאוכלוסיות בסיכון, מתקשות הן בגישה להשכלה ובהיכרות עם הדרכים להשיג אותה והן במימון שלה.

בנוסף, המחקר בתחום מדגיש עד כמה חשוב ליצור תנאים מסייעים שאינם כלכליים בלבד, לקליטת אוכלוסייה זו 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. בנוסף, המחקר תומך במתן הכשרות לשיפור מיומנויות שיאפשרו ביצוע מיטבי בהשתלבות בעבודה, כגון קורסים לשימושי מחשב, לימוד השפה האנגלית, לימוד מיומנויות רכות כמו עבודה בצוות, התנהלות יעילה והגברת מסוגלות תעסוקתית.

המחקר שם דגש על מאפייני אוכלוסיות מיוחדות של צעירים, הזקוקות להשקעה ולהתייחסות נוספת, כמו גם יישום של צעדי מדיניות מותאמים לצורך התמודדותם עם חסמים מיוחדים. אלו הם אוכלוסיות של צעירים חסרי תעודת בגרות מלאה, בעלי לקויות למידה, צעירים שלא השתתפו בשירות צבאי או לאומי, עולים חדשים (במיוחד יוצאי אתיופיה), ערבים וחרדים, ואף נשים בכלל ואימהות צעירות בפרט.

המחקר מציג מספר היבטים שנחשבים כמוצלחים להתערבות בתחום התעסוקה:

- 1. התערבות מוקדמת:** נמצא כי תקופת הזכאות לתכנית הינה משמעותית מאוד לקידום צעירים בשוק העבודה והיא מהווה תנאי מקדים הכרחי לתפקוד מוצלח של התכנית השונות. מחקרי הערכה מציעים כי על ההתערבויות להיעשות בשלבים מוקדמים ככל הניתן מתחילת חיפוש העבודה.
- 2. קריטריונים ברורים, חלוקה לתת 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 להצלחה:** לצד איוש מיטבי של אנשי צוות (ברמת מספר אנשי צוות ומיומנותיהם), שיתופי פעולה מוצלחים בין ארגוני מעסיקים, איגודים מקצועיים, בתי ספר, מרכזי הדרכה וארגונים לא ממשלתיים, נמצאו כמשתנים התומכים משמעותית בהצלחתן של תכניות תעסוקה.
- 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. שילוב של שני סוגי מיומנויות אלו, יכול להכין צעירים באופן יעיל ואפקטיבי 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 בנוסף לשת"פ עם התעשייה, נמצאו כגורמים משמעותיים 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. תיאום בין גורמים שונים ברמת המדינה: חוסר תיאום בין משרדי ממשלה ובין אגפים שונים בתוך אותו המשרד, גורם לקשיים בשילוב 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. 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 המדינה תאפשר מגוון רחב של שירותים ותכניות משולבות ובכך תעניק לשירותי התעסוקה חופש מקצועי לבחור את הכלי היעיל ביותר עבור הצעיר מבין סל של אפשרויות, כדוגמת שילוב של הכשרה לצד סיוע בחיפוש עבודה.

השוואת עובדים ביחד לתכניות תעסוקה אחרות שנעשו בעשור האחרון בישראל, מובאת בהרחבה בפרק 1 בדו"ח. לצד תובנות בנוגע לדגשים שנעשו בתכניות אחרות, השוואה זו מעלה את הנקודות הבאות בנוגע לתעסוקת צעירים:

- 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 ההעסקה בעובדים ביחד (בדואים ויהודים במשותף לצורך ההשוואה) עמד על 61% חצי שנה לאחר כניסה לתכנית 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 TO, 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-הים.
- 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 הישנים ביותר מבין התוכניות אליהן נערכה השוואה, ולא מפתיע שהם נמוכים מנתוני מחקרים אחרים, שכן אחוז ההעסקה 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% ממשפטי מחקר מרכזי הזדמנויות 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 1 המובאת בהמשך תקציר זה (חלק 6) מציגה סיכום של הנקודות ה"ל", וממחישה כי באופן כללי ביצועי עובדים ביחד לא היו טובים יותר מתכניות אחרות בעשור האחרון, ובמקרים מסוימים אף נמוכים יותר. למרות שזוהי השוואה חשובה, יש להכיר בכך שתקציבי התכניות שונים, זמן ההטמעה שונה, וכך גם מאפייני הצעירים. בנוסף, רוב התכניות הנסקרות לעיל הן בעלות וותק של שנים בתחום, לעומת עובדים ביחד, שהינו מיזם חדש יחסית, המשלב ארגונים ללא ניסיון קודם בתחום התעסוקה.

5. על צעירים במיזם והשירותים שקיבלו

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 היו גברים ו 49% נשים. 64% מהצעירים יהודים, ו 36% בדואים. הגיל הממוצע נמוך מאוד יחסית לתכניות תעסוקה, ועומד על 21.43. מבחינת השכלה, 7% מהצעירים לא השלימו 12 שנות לימוד, ו 48% נוספים השלימו 12 שנות לימוד אך ללא תעודת בגרות. ל 38% תעודת בגרות ללא השכלה על תיכונת.

מאפיין מרכזי של הצעירים, כפי שניתן ללמוד מגילם הנמוך, הוא שרבים מהם נמצאים בשלבי מעבר בחייהם. רוב הצעירים היהודים סיימו זה עתה את שירותם הצבאי, חלקם התכוננו לטיול ארוך בחו"ל, ורבים מהם רצו להתחיל בתהליך של השתלבות בלימודים, הכולל השלמת בגרויות, מכינות, פסיכומטרי, הכשרה מקצועית ועוד. המשותף לרבים

מהצעירים היה אי הוודאות בנוגע למה ברצונם לעשות בשלב זה בחייהם וכיצד עליהם לפעול, ולכן קיוו לקבל ייעוץ בנוגע לכך. העובדה שרבים מהם נמצאים בשלבי מעבר כאלה, השפיעה במידה רבה על אופן השתלבותם בתעסוקה.

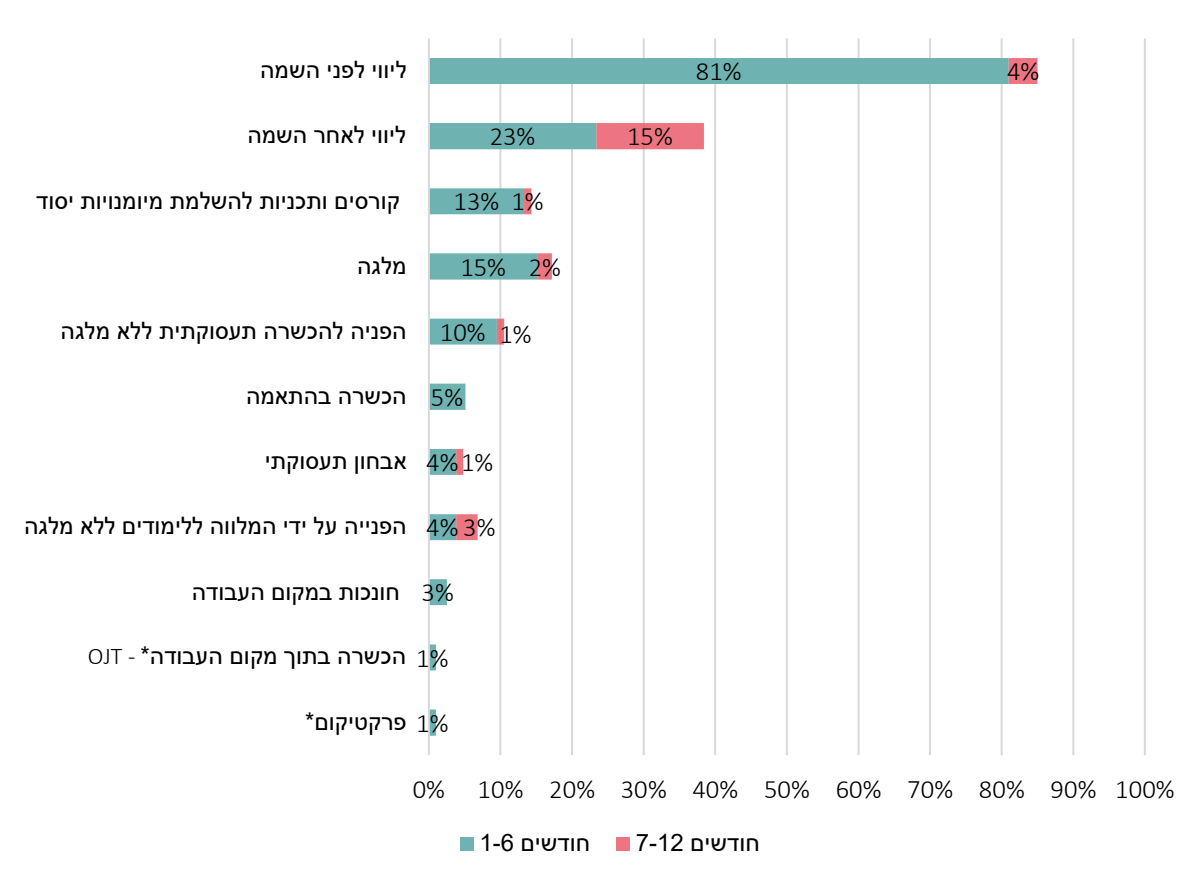
צעירים רואים בהיעדר השכלה חסם מרכזי ורבים מהם הגיעו לעובדים ביחד במטרה לממן לימודים או כדי להשתלב בלימודים, ולא כדי להשתלב בתעסוקה. צעירים רבים אחרים, הגיעו כדי להשתלב מיידית בתעסוקה לטווח קצר בלבד. כלומר, רבים מהצעירים כלל לא היו מעוניינים להשתלב בעבודה, וצעירים שכן היו מעוניינים לעשות זאת במטרה ללמוד או לטוס לחו"ל (55% מתוך הצעירים אשר חיפשו עבודה טרם כניסתם למיזם), לא היו מעוניינים במסלולי קריירה או קידום מקצועי, מטרות עיקריות ביוזמת עובדים ביחד.

כשליש מהצעירים שלא חיפשו עבודה חצי שנה ושנה לאחר כניסתם 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 בעובדים ביחד, אשר לימודים ולא תעסוקה, נמצאים בראש מעיינם. צעירים אלה אינם פנויים לתעסוקה במשרה מלאה או לעבודה כלל. חלקם מציינים כי אין ברצונם לעבוד לעת הזו, וחלקם מציינים כי הלימודים מהווים מגבלה משמעותית בשל השעות המעטות שהם משאירים לעבודה, ועקב 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 זמן קצר יחסית לפני לימודיהם, והן כי מעסיקים אינם מוכנים לקבלם לזמן מועט בלבד, בידיעה שבקרוב אותם צעירים יפחיתו משמעותית את משרתם.

נושא הצעירים שאינם פנויים לעבודה בסטנדרטים שהפרויקט הציב לעצמו, והגילאים הנמוכים של הצעירים שאולי אינם בשלים לעמוד בקריטריונים אלה (ראו לעיל), הם חלק מדיון רחב יותר של היעדר קריטריונים ברורים לבחירה של צעירים בעובדים ביחד. נוצר מצב בו צעירים נבחרו למיזם בעיקר על פי הגיל שלהם ומקום מגוריהם, ללא קריטריונים נוספים. ישנו פער משמעותי בין יעדי מיזם עובדים ביחד, אשר הדגישו תעסוקה בכלל ותעסוקה איכותית בפרט, לבין העיסוק האינטנסיבי של הצעירים בלימודים מסוגים שונים.

ללא קשר למטרת הגעתם לעובדים ביחד, השירות הנפוץ ביותר שניתן לצעירים היה ליווי לפני השמה, אשר ניתן ל-85% מהצעירים. ליווי לאחר השמה, הוא השירות הנפוץ השני לאחר מכן, אותו קיבלו 38% מהצעירים. נתונים אלה מצביעים על הדגש העצום שניתן ליווי במיזם. קורסים של מיומנויות רכות, ניתנו ל-14% מהמשיבים (רובם צעירים בדואים), תוך התמקדות בקורסי שפה, ומלגות ניתנו ל-17% מהצעירים. דווקא תכניות המשלבות השמה והכשרה עם מקום העבודה, כגון פרקטיקום, חונכויות הכשרה בהתאמה OJT, ניתנו לאחוזים בודדים בלבד מהצעירים. היבט חשוב שעולה מניתוח המידע, הינו ש-23% מהצעירים קיבלו שירותים הכוללים הכשרה כלשהי.³ נתון זה ממחיש את ההשקעה הרבה של עובדים ביחד בלימודים ובהכשרות, לצד הדגש על ליווי. תרשים 1 מציג את התפלגות השירותים ואת העובדה כי רובם ניתנו לצעירים בחודשים הראשונים להשתתפותם במיזם.

³ שירותים הכוללים הכשרה כלשהי הינם: קורסים ותכניות להשלמת מיומנויות יסוד, מלגות, חונכות, פרקטיקום OJT. הנתון מתייחס לצעירים שקיבלו שירות אחד או יותר מבין שירותים אלה.



תרשים 1. התפלגות שירותים (חצי שנה ושנה לאחר כניסה למיזם). התרשים מתאר את אחוז הצעירים (מתוך כלל הצעירים במיזם) אשר קיבלו שירות כלשהו.

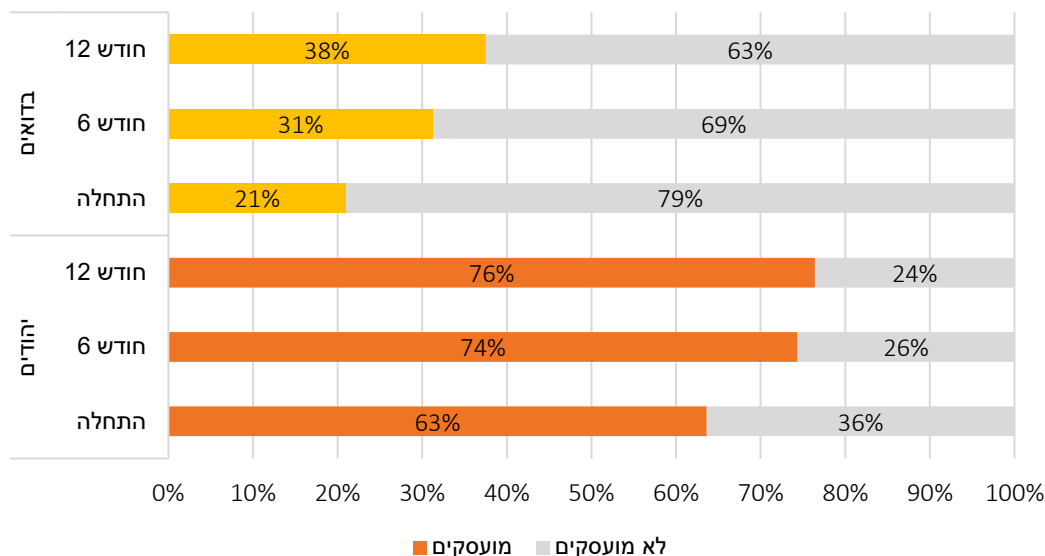
צעירים יהודים קיבלו שירותים במינונים שונים מצעירים בדואים. סיבה מרכזית להבדלים אלה היא יכולת הארגון המלווה לספק שירותים מסוימים לצעירים והניסיון שיש לו באספקת שירותים אלה - הבדלים שלא דווקא מבוססים על צרכים שונים. תכניות עתידיות אשר יבקשו להסתמך על ארגונים בשטח, יצטרכו להביא בחשבון היבט חשוב זה. היבט זה של השפעת ניסיונו של ארגון ודרכי עבודתו ניכרים גם בחלוקה לסוגי ארגונים, כאשר ארגוני צעירים וארגוני תעסוקה היו פעילים יותר מבחינת מגוון השירותים ואינטנסיביות הליווי מאשר מרכזי צעירים.

6. תרומת השירותים של עובדים ביחד להשתלבות צעירים בתעסוקה

בטרם נסקור בקצרה את תרומת עובדים ביחד לתעסוקה, חשוב לציין שוב כי הנתונים מתייחסים לתקופה של חצי שנה ושנה לאחר כניסת הצעירים למיזם. זאת בהתאם ליעדים שנקבעו בעובדים ביחד. למרות שהציפיות היו שבטווחי זמן אלה לפעילות המיזם תהיה השפעה ניכרת על הצעירים, אלה הן תקופות קצרות יחסית, ויש להניח כי היבטים כמו תעסוקה איכותית והשפעה של לימודים בתחומים שונים, יבואו לידי ביטוי רק בעתיד הרחוק יותר. בפרויקטים עתידיים חשוב לשים לב ליעדים ומטרות ריאליים בהתאם לטווחי זמן ראויים, ולהתאים את זמני המדידה לציפיות אלה.

רוב (61%) הצעירים היהודים השיבו בשאלוני ההתחלה כי הם כבר היו מועסקים בזמן כניסתם למיזם. לעומתם, רק 26% מהצעירים הבדואים דיווחו כי היו מועסקים בזמן כניסתם למיזם. לאחר חצי שנה עלה שיעור התעסוקה של הצעירים היהודים ב 11%. לאחר חצי שנה נוספת (שנה לאחר כניסתם 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 לאחר כניסתם למיזם), עלה שיעור התעסוקה בקרב הבדואים בשבעה אחוזים נוספים (לעומת שני אחוזים בקרב יהודים), ועמד על 38%. תרשים 2 מציג שינוי זה.



תרשים 2. שינוי בתעסוקה בקרב יהודים ובדואים חצי שנה ושנה לאחר כניסה 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. חסם משמעותי בקרב האוכלוסייה הבדואית הינו המיקום הגיאוגרפי המקשה בעיקר על נשים בדואיות, שעבור רבות מהן לא מקובל במשפחתן שאישה צעירה תעבוד מחוץ ליישוב המגורים שלה. כך, אי העסקה נשארת 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, נמצא 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.

לא ניתן להצביע על כך שצעירים שקיבלו שירותים במיזם, השתלבו בשוק העבודה יותר מצעירים שנכנסו ליוזמה והוגדרו כפעילים, אך למעשה לא קיבלו שירותים מלבד פגישת היכרות ראשונית. לעיתים ביצועיה של קבוצת ההשוואה אף היו טובים יותר. בעוד שזוהי השוואה שראוי לדווח עליה ולהתייחס לתוצאותיה לקראת תכניות עתידיות, לא ניתן להסיק ממנה לגבי אפקטיביות המיזם, משום שצעירים אשר עזבו את המיזם לאחר פגישה אחת הם לרוב צעירים חזקים יחסית לאלה שנשארו לטובת תהליך ממושך יותר. נתונים מתכניות תעסוקה אחרות מספקות מבט השוואתי נוסף. נתונים אלה הוצגו לעיל תחת סקירת הספרות, ומסוכמים בקצרה בטבלה הבאה.⁴

⁴ כפי שצוין לעיל, יש לזכור כי עובדים ביחד הינו מיזם חדש, בעוד חלק מהמיזמים אליהם נערכת השוואה הם וותיקים.

הערות	השוואה אל מול עובדים ביחד	
הממוצע עלה באופן קבוע עם השנים, ובשנת 2019 ממוצע עובדים ביחד נמוך מהממוצע בדרום	הישגי עובדים ביחד נושקים לממוצע בדרום בשנת 2017	למ"ס
	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

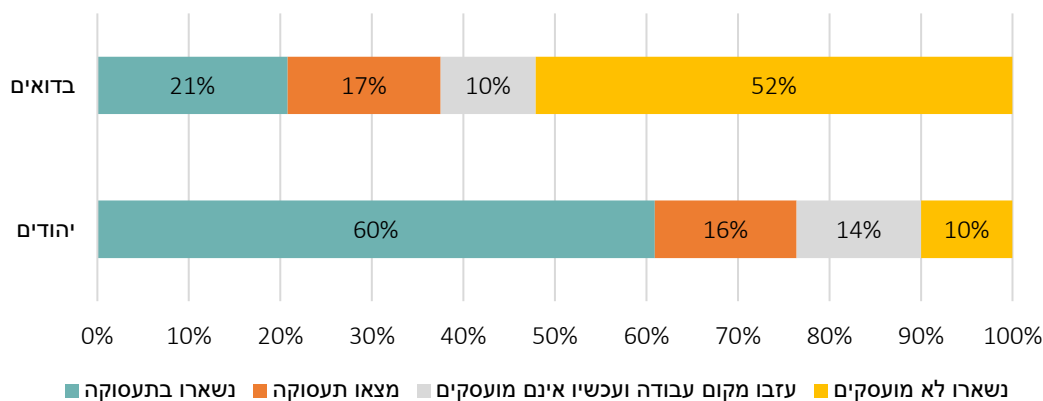
טבלה 1: השוואת הישגי עובדים ביחד בשיפור בתעסוקה אל מול תכניות תעסוקה שנסקרו

בעוד שמבט סטטי על המיזם מציג עלייה של שני אחוזים בתעסוקה בקרב יהודים ושבעה אחוזים בקרב בדואים בין התקופה של חצי שנה לאחר הצטרפות למיזם לבין שנה לאחר מכן (ראו לעיל), 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.

גידול זה יש לראות אל מול הנתון המוצג בתרשים ⁵, לפיו 60% מקרב הצעירים היהודים, ו-21% מקרב הצעירים הבדואים, שמרו על תעסוקה בתקופה הנדונה. עם זאת, לא כל הצעירים ששמרו על תעסוקה נשארו באותה העבודה. הזמן הממוצע של צעירים שלא החליפו מקום עבודה כלל ונשארו במקום העבודה שלהם, עמד על 15 חודשים. 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.

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

⁵ הסבר מפורט על תרשים זה ניתן למצוא בדו"ח ההערכה.



תרשים 3. מבט דינאמי על שינויים בתעסוקה בין התקופה של חצי שנה לשנה לאחר הצטרפות למיזם.

עובדים ביחד לקה בחסר בנוגע לקידום היבטים של תעסוקה איכותית, כולל אופק קידום מקצועי במקום העבודה, שהיו יעדים מרכזיים במיזם. שנה לאחר כניסתם למיזם, 48% מהצעירים עבדו בעבודה עם אפשרות תיאורטית או מעשית לקידום מקצועי, אולם רבים מבין הצעירים אשר השתלבו בעבודות עם אופק קידום מקצועי, החלו בהן לפני ההצטרפות למיזם. כאשר מוסיפים לנתונים בנוגע לאופק קידום מקצועי את הקריטריון של העסקה בהיקף של לפחות 75% משרה⁶, כמובן שהנתונים נמוכים יותר, ושנה לאחר כניסה למיזם מדובר על 27% מכלל הצעירים. באופן מובהק, יותר צעירים יהודים עבדו בעבודות איכותיות מאשר צעירים בדואים. תעסוקה איכותית, למרות שהיתה מטרה מרכזית במיזם, לא היתה מטרה מרכזית של הצעירים, ובנוסף, רוב המלווים לא שמו דגש על מימך זה והתמקדו בהיבטים אחרים, שחלקם כלל לא היו קשורים לניסיון לשלב צעירים בתעסוקה (כגון לימודים והיבטים אחרים בחיי הצעיר). לאור זאת, עולה השאלה האם תעסוקה איכותית היתה יעד רלוונטי למיזם המתמקד בתכלול, בניגוד לתכניות מסלול (למשל סטארטר).

ההערכה בחנה לא רק את התרומה הכוללת של עובדים ביחד לצעירים, אלא גם את התרומה של כל אחד מהשירותים השונים לצעירים. זוהי בחינה חשובה אותה יש לקדם גם בהערכות עתידיות. להלן תוצאותיה:

ליווי לפני השמה: לליווי לפני השמה (להלן ליווי), או למספר פגישות הליווי, לא היתה השפעה (חיובית או שלילית) על השתלבות צעירים בתעסוקה לאחר חצי שנה ולאחר שנה מכניסתם למיזם. לצד נתונים אובייקטיביים, גם הצעירים דירגו את התרומה לשירות זה כנמוכה, עובדה הקשורה לכך שצעירים ניצלו חלק קטן בלבד מפגישות הליווי שהוקצו להם (צעירים בדואים השתמשו ביותר פגישות מאשר הצעירים היהודים). לליווי שניתן על ידי מרכזי צעירים תרומה נמוכה יותר לתעסוקה מאשר לארגוני תעסוקה ולארגוני צעירים. בדיון בנוגע לליווי, 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 בתכניות עתידיות.

בעוד שגם הנתונים הסטטיסטיים וגם רוב הצעירים בעצמם העידו על כך שליווי לא תרם להשתלבות בעבודה, אחוזים גבוהים 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 יותר את הליווי. ניכר פער בין ציפיות התורמים והנהלת הפרויקט, אשר ראו בליווי כלי שיתרום לתעסוקת צעירים, לבין התרומה שלו בפועל, שהתבטאה בעיקר בהיבטים רכים של תרומה לתפיסה, מיומנויות כלליות ותמיכה נפשית, ובמידה בינונית כתרומה לידע.

⁶ 75% משרה הינם קריטריון נוסף לתעסוקה איכותית ביחד עם אופק קידום מקצועי. קריטריון נוסף לתעסוקה איכותית הינו צורך בהכשרה מקצועית, אולם משום שרק אחוז בודד מהצעירים עמד בקריטריון זה, הוא כלל לא נכלל בבחינה של תעסוקה איכותית.

כדי לתרום להשתלבות בתעסוקה, על ליווי תעסוקתי להוות שירות אשר תומך בשירותים אחרים של הכשרה, וכחלק מהתערבות 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 תרומתם והן כדי לסייע לצעירים להתגבר על נקודות משבר ולהשלים את ההכשרה שנטלו על עצמם.

ליווי לאחר השמה: ליווי לאחר השמה הינו שירות שניתן לצעירים אשר מצאו תעסוקה במסגרת עובדים ביחד, במטרה לתמוך בהתמדה והתקדמות במקום העבודה. בדומה לליווי, גם כאן רוב הצעירים ניצלו רק מיעוט מהפגישות להן היו זכאים. צעירים השתמשו בשירות זה בעיקר כאשר הוא הגיע כחלק מחבילת שירותים, ופחות רצו לצרוך אותו כשהוא עמד בפני עצמו.

כאשר בוחנים שירות זה בפני עצמו, ממצאי ההערכה מצביעים על כך שבאופן מובהק, ליווי לאחר השמה גרם 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. אולם, העידוד להתמיד בעבודה ניתן גם לצעירים בעלי משרות כניסה פשוטות ובעבודות ללא אופק קידום מקצועי וכאלה שאינן איכותיות. התמדה בעבודה לא התרחשה יותר בקרב צעירים שעבדו בתעסוקה המוגדרת כאיכותית, בה עבדו רק 23% מהצעירים. כך, בזמן שליווי לאחר השמה היה אפקטיבי בכך שהוא יצר התמדה, הוא שימר מצב קיים, אותו ביקש המיזם לשנות.

הצעירים במיזם תפסו את הליווי לאחר ההשמה כשירות אפקטיבי. העזרה בפתרון קונפליקטים עם המעסיק והתנהלות מולו, תרמה באופן ישיר ועקיף להתמדה במקום העבודה. היבט קריטי להצלחת הליווי לאחר השמה הוא פרואקטיביות של המלווים בפנייה לצעיר באופן תדיר בתקופה של כמה חודשים לאחר סיום מתן השירות בפועל (כלומר מספר חודשים לאחר השתלבותו של הצעיר בתעסוקה).

לימודים והכשרות: ניתן לחלק את השירותים בתחום של לימודים והכשרות לשתי קבוצות עיקריות: א. שילוב מובנה כלשהו במקום העבודה (הכשרה בהתאמה, פרקטיקטום, On the Job Training (OJT) וחונכות במקום העבודה). ב. שירותי הכנה לעולם התעסוקה (מלגות, קורסים וסדנאות, הפניות על ידי המלווה, ייעוץ במסגרת הליווי, ואבחון תעסוקתי).

שירותים מהקבוצה הראשונה, בהם יש שילוב מובנה במקום העבודה, הם השירותים היחידים במסגרת עובדים ביחד אשר התגלו כתורמים למציאת עבודה. יתר על כן, שירותים אלה תרמו להשתלבות בתעסוקה איכותית. למרות שאלה הם השירותים האפקטיביים ביותר מכלל שירותי המיזם, הם גם השירותים שניתנו הכי פחות במסגרת עובדים ביחד.

בנוגע להכשרה בהתאמה, שם היו מספיק צעירים שניתן לבחון גם לאחר שנה⁷, ניכרת נשירה משמעותית של צעירים למרות ההצלחה הראשונית בשילובם בעבודה. תכניות עתידיות יצטרפו לשלב רכיבים אשר ימנעו נשירה וינצלו את ההשתלבות הגבוהה בעבודה, לצד תהליך מיון מעמיק של צעירים המקבלים שירות שכזה.

שירותים מקבוצה השנייה של ההכשרות הכנה לעולם התעסוקה, הכוללים שירותי ייעוץ ומימון שונים, לא השפיעו על תעסוקת הצעירים, חצי שנה ושנה לאחר הכניסה למיזם⁸. כדי לבחון השפעה של לימודים, ולטובת הערכות עתידיות, מומלץ לבצע הערכות ex-post לאחר תקופה ארוכה יותר. בשלב זה יש להתייחס לתרומה האבסולוטית של עובדים

⁷ כלל השירותים מתייחסים לבדיקה לאחר חצי שנה ולאחר שנה. אולם שירותים מקבוצה ספציפית זו ניתנו למספר מועט מאוד של צעירים, ולאחר שנה לא ניתן היה לקבל תגובה ממספיק צעירים כדי לזהות מובהקות סטטיסטית בקטגוריות שונות של השתלבות בתעסוקה.

⁸ לאחר שנה ניתן לראות עלייה של 10% במוצע של תעסוקת צעירים אשר קיבלו מלגות, אך מאחר שעלייה זו אינה מובהקת, לא ניתן לשייך אותה לקבלת המלגות.

ביחד ללימודים, כאשר חולקו 152 מלגות, 249 סדנאות מיומנויות רכות ו 146 קורסים, המהווים תוצאה חשובה של עובדים ביחד. כאמור, תוצאות של הכשרות אלה בנוגע לתעסוקה, יהיה אולי ניתן לראות בעתיד הרחוק יותר.

בראיונות עימם, רוב הצעירים שקיבלו מלגות ציינו כי הם רוצים לעבוד בתחום בו הוכשרו. אולם, רק 18% מהצעירים היו מועסקים לאחר שנה בעבודה בתחום ההכשרה שלהם. זאת בניכוי אחוז הצעירים שקבלו מלגות לקורסים אחרים כמו השלמת בגרויות, פסיכומטרי וכו'. בחינה של צעירים אשר קיבלו רק הכשרות מקצועיות כולל הנדסאים, אינה מעלה אחוז זה.

העובדה שלא נמצא קשר בין קבלת מלגות להשתלבות בעולם העבודה שנה לאחר כניסת הצעירים למיזם, אינה מעידה על אפקטיביות נמוכה של מלגות, שכן יכול להיות שתוצאותיהן יבואו לידי ביטוי רק שנים לאחר קבלת המלגה. אולם, משום שהציפייה היתה כי מלגות יתרמו לעלייה בתעסוקה בכלל ובתעסוקה איכותית בפרט שנה לאחר כניסת הצעירים למיזם, ממצא זה צריך להעלות שאלות בנוגע לטיב המלגות שניתנו ובעיקר לתחומים בהם הן ניתנו.

שירותי הייעוץ וההפניה שאינן ממלגות וקורסים, כאמור, לא תרמו אף הם להשתלבות בתעסוקה. אולם הם תרמו לצעירים בהבנה של היצע הלימודים, מה יש לעשות כדי להתקבל ללימודים, ובאילו תחומים הם מעוניינים ללמוד. מתוך 29% מהצעירים שדיווחו כי שירותי המיזם תרמו להם בתחום הלימודים, רבים מהם ציינו את התרומה לידע כמשמעותית ביותר.

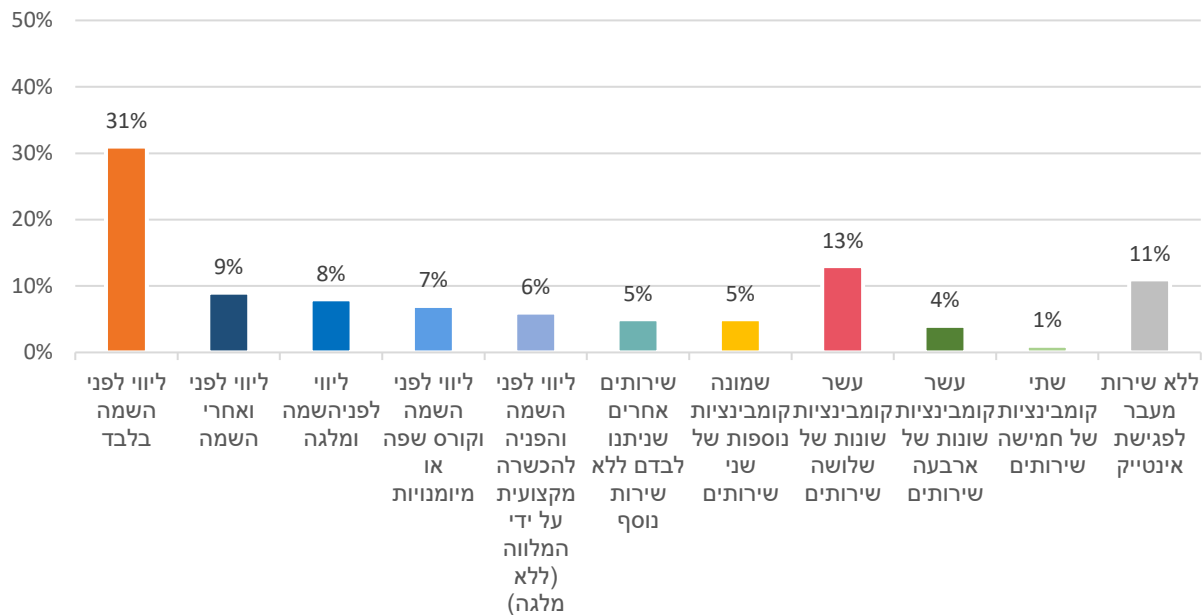
בתכניות עתידיות מומלץ לבצע הבחנה ברורה בין צעירים אשר לוקחים חלק בתכנית במטרה להשתלב בעבודה או לשפרה בזמן המייד, לבין צעירים אשר מגיעים לצורך קבלה של הכשרה כלשהי ולשקול בניית מסלולים שונים של ליווי ושירותים בהתאם לצרכים השונים. כך יותאמו תשומות, פעולות ותפוקות באופן טוב יותר לצרכי הצעירים, ובסופו של דבר לעמידה ביעדי תוצאה.

בעובדים ביחד לא נעשתה הבחנה ברורה בין צעירים אלה בשלב האינטייק, ולא לאחריה. 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.

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, והיו אסירי תודה על כך.

7. שילובים של סוגי שירותים שונים ואפקטיביות של קומבינציות

בסך הכל ניתנו במסגרת עובדים ביחד לא פחות מ 49 קומבינציות שונות של שירותים. בעוד שנספח א' בדוח ההערכה מציג את כלל הקומבינציות שהצעירים קיבלו, תרשים 4 מציג את הקומבינציות העיקריות שניתנו לצעירים. מהתרשים ניתן לראות כי 31% מהצעירים, זכו לקבל רק ליווי לפני השמה, ללא שירות נוסף. לכך ניתן להוסיף 11% מהצעירים שבשלב הפוסט (חצי שנה לאחר כניסה למיזם) היו רק בפגישת ליווי אחת לפני השמה. ארבעת הקומבינציות המובילות, הן ליווי לפני השמה ביחד עם שירות נוסף: ליווי אחרי השמה (9%), מלגה (8%), קורס (7%), והפניה להכשרה מקצועית. 5% נוספים מהצעירים קיבלו שירות כלשהו שאינו ליווי ללא שירות נוסף, בעיקר שירותי לימודים והפניות ללימודים. שירות אחד בודד או קומבינציות של ליווי לפני השמה ביחד עם עוד שירות, ניתנו ל 77% מהצעירים. שאר הצעירים, 23%, קיבלו לא פחות מ 44 קומבינציות נוספות.



תרשים 4. 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, היה שמכלל הבדיקות האפשריות, וכלל המבחנים הסטטיסטיים, שילוב של ליווי לפני השמה וליווי לאחר השמה תורם לידע וכלים באופן מובהק יותר מקומבינציות אחרות (3.94 מתוך 5, אל מול 3.42 בשאר הקומבינציות). 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 ותורמתו 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, היתה שככל שצעירים קיבלו יותר שירותים, כך גבר הסיכוי שלהם להיות מועסקים שישה חודשים לאחר כניסתם למיזם. כאמור, 77% מהצעירים קיבלו רק שני שירותים או פחות. הקומבינציות שניתנו לצעירים אלה (ראו תרשים 4), 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 4, רק 5% מהצעירים קיבלו 4 שירותים או יותר. מסיבה זו, לא ניתן להצביע על הקומבינציות המדויקות האפקטיביות, אולם אין ספק שהמסקנה מהניתוח ברורה: ככל שצעירים קיבלו יותר שירותים, כך גבר הסיכוי שלהם להשתלב בתעסוקה בכלל ובתעסוקה איכותית בפרט.⁹

בעיה נוספת שהקשתה עוד יותר להגיע לתוצאות, היא שלא רק שניתנו יותר מדי קומבינציות באינטנסיביות נמוכה, אלא שגם ארגונים שונים הטמיעו את השירותים באופן שונה. בהיעדר סטנדרטיזציה, כל ארגון בחר את אופן הליווי שראה לנכון, את חלוקת השירותים לצעירים, את הייעוץ הלימודי וכו'. בעתיד, בעיקר בתכניות המבוססות על ארגונים הפועלים באופן עצמאי, מומלץ לפעול באופן ריכוזי יותר, ותוך רמת סטנדרטיזציה גבוהה יותר.

8. תרומה לארגונים

במיזם השתתפו 29 ארגונים, בהם ארגוני תעסוקה, ארגוני צעירים ומרכזי צעירים. ארגונים אלה, היו המקור לצעירים שנכנסו למיזם, והם אשר היו בקשר ישיר עם צעירים אלה. יתרון מרכזי בהתבססות על תשתיות קיימות בדמות ארגוני צעירים, ארגוני תעסוקה ומרכזי צעירים הוא שהמיזם עצמו, או הגוף המתכלל, מסוגל לחסוך במשאבים כספיים וניהוליים של כוח אדם והקמת תשתיות חדשות. בהינתן המודל של הסתמכות על עבודתם של ארגונים מקומיים, תפיסה מקובלת הינה שהכללה של מרכזי צעירים למיזמים אזוריים כאלה, הינה פרקטיקה נכונה ומתבקשת, בעיקר בשל הצעירים הרבים המגיעים אליהם. בנוסף, מרכזי הצעירים כוללים אוכלוסייה חסרת עורף כלכלי, גם אם הצעירים במרכזים אלה אינם נחשבים כצעירים בסיכון.

יש להכיר בכך שלהתבססות על ארגונים קיימים ישנם גם חסרונות, כגון היעדר סטנדרטיזציה, היעדר דיווח מסודר, חוסר שליטה ישירה בארגונים ובחירה של כל ארגון לגבי רמת המעורבות שלו. העובדה שהמיזם הוטמע על ידי מלכ"ר אזורי, ולא ע"י 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.

בעובדים ביחד הושקעו משאבים רבים בהכשרות ומתן ידע לארגונים. לצד הכשרות מלווים, 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 לארגונים.¹⁰ חברי הפורום של צוות פלפל טענו כי ידע חדש בנוגע לתעסוקה לא היווה מרכיב משמעותי לדעתם. עם זאת, תרומה חשובה של המיזם הייתה העמקת ההיכרות בין ראשי ארגונים, והכרה בצורך לשתף פעולה באופן מעמיק יותר. קבוצות העבודה שהמיזם קידם, היו כר חשוב לדיאלוג כזה, אם כי התחושה בקרב ראשי הארגונים הייתה כי לבסוף התוצרים של 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, בעמותת ארץעיר אימצו מסקנות מהדיונים ויישמו אותם, תוך הטמעה בארגונים דרך הקשר עם המלווים. בעוד שהפורום שנוצר נתפס כחשוב וכבעל תרומה למשתתפים, נעדר ממנו המימד של קיימות, ולא סביר כי פורום זה יתקיים ללא תמיכה של גוף חיצוני.

⁹ יש לסייג מעט ממצא זה, משום שיש להניח שצעירים אשר זכו לקבל מספר רב של שירותים, הם גם הצעירים היותר אקטיביים מבין כלל הצעירים, ויכול להיות שסיבה זו היוותה גורם בהשתלבותם בתעסוקה. העובדה שצעירים אלה היוו מיעוט קטן מכלל הצעירים בעובדים ביחד, מקשה על הגעה למסקנה ברורה בנושא.

¹⁰ הפורום הוקם כצוות פיתוח, אולם היה בו גם מימד חשוב של מתן ידע ויצירת קשרים בין ארגונים.

ברמת הארגונים עצמם, חשוב לציין את תרומת המיזם למלווים, שהינם חלק אינטגרלי מהארגונים. תרומה נוספת של עובדים ביחד לארגונים הינה נגישות למלגות, קורסים ושוברים, ויכולת הארגונים לספק ליווי מגוון יותר כחלק מתהליך הוליסטי.

9. תכלול בין ארגונים ויצירת שותפויות

כחלק ממאמצי התכלול, מטרה חשובה של עובדים ביחד היתה לייצר שותפויות בין ארגונים. למעשה, תכנית ההערכה למיזם עובדים ביחד, שפותחה על ידי צוות ההערכה במשותף עם צוות ארץעיר, על בסיס תיאוריית השינוי, שנענה על מודלים שונים של תכלול. 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. בהתבסס על תיאוריה של שותפויות (Organizational Network Theory), הדו"ח מבחין בין שלושה מימדים שונים של פיתוח שותפויות:

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

עובדים ביחד השיג את שתי החוליות הראשונות בשרשרת: יצירת קשרים בין שחקנים ויצירת מרחב בטוח ומזמין לשיתופי פעולה. הצלחה זו הובילה לשלב השלישי, אך בו הושגה הצלחה חלקית בלבד. במסגרת שלב זה, הרמה הנמוכה ביותר של שיתופי פעולה הינה שיתוף בידע, אשר נוצר בהזדמנויות רבות בין ארגונים בעובדים ביחד, בעיקר סביב אפשרויות שונות לתעסוקת צעירים, תכתובות בקבוצת הוואטצאפ המשותפת בנוגע למשרות פנויות או תכניות לימודים ומלגות, ובמקרים ספורים אפילו סביב הדרכה באמצעות סדנה או מספר פגישות למלווים מארגון אחר. בנוסף, במספר רשויות מקומיות קטנות התפתחו מעין שלחנות עגולים, המהווים בסיס לחשיבה משותפת. חלק מהם, בתרומה ישירה של עובדים ביחד, וחלקם התקיימו טרם המיזם.

הבעיה היא כי אחוז נמוך מהרעיונות שהועלו מהחלפת הידע שהתרחשה, אכן התגבש לכדי שיתופי פעולה ושותפויות בינארגוניות. בסיום השותפות, לאחר שלוש שנים של הטמעה, התקיימו 15 שותפויות שתפקדו לאורך זמן, ושנעשו בהן פעולות מעבר להחלפת ידע. רובן של שותפויות אלה הינן תוצאה של זיהוי צורך בארגון אחד, וחיבור של צוות ארץעיר עם ארגון אחר כדי לתת מענה לאותו הצורך.

תרומה חשובה של עובדים ביחד היתה בהפניית צעירים מארגון אחד לארגון אחר. בעוד בשנתיים הראשונות של המיזם החלפת צעירים בין ארגונים היתה נדירה וכמעט ולא התרחשה, מגמת שיפור נראתה בשנה השלישית לפעילות המיזם, בעיקר בתקופת הקורונה וכתוצאה מאילוצי המשבר. אולם, לא מדובר על שותפויות לצורך יצירת רצף מענים, אלא פיתרון של בעיה נקודתית, במטרה להחזיר את רוב הצעירים לארגונם עם החזרה לשגרה. בתכניות עתידיות רצוי לשים דגש רב יותר על יצירת רצף מענים לצעירים, תוך דגש על מעבר צעירים בין תכניות וארגונים. בהקשר זה, למרות שעובדים ביחד תרם לקשר טוב יותר בין ארגונים לבין מגוון יוזמות במגזר הציבורי (תכנית השוברים, שירות התעסוקה, אגף הכשרות, יתד, ריאן ועוד), לא נוצרו שיתופי פעולה שהקלו על העברת צעירים בין תכניות וארגונים, ולא כל שכן לא התבצע איגום משאבים בין תכניות מדינה והארגונים השותפים.

בסופו של דבר, למרות התרומה של עובדים ביחד לקשר טוב יותר בין ארגונים ולחיבורים סביב צרכים ספציפיים, לא נוצרה רשת של שותפויות ברמת שותפות גבוהה בקרב ארגונים. רמות גבוהות של שיתופי פעולה כוללות תכניות משותפות, תקציב הטמעה משותף ופעילות משותפת ומנגנונים המאפשרים קיימות לאורך זמן, ללא תלות עתידית בעבודתו של גוף מתכלל. כדי לייצר שותפויות רבות יותר וברמת שותפות גבוהה יותר, בעיקר שותפויות שיהיו בנות קיימא ולא יסתמכו על התיאום והתיווך המוצלחים שנעשו על ידי ארץעיר, יש צורך בפיתוח שיטתי של שיתופי פעולה, תוך הסתמכות על מודלים מוכרים, ולא על ידי פעולות אד הוק בילטרליות כפי שנעשה בעובדים ביחד. 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. מימד זה של תכלול הינו משוכלל בהרבה מהאופן בו התנהלו שותפויות בעובדים ביחד. בעתיד, במיזמים אשר שמים דגש על תכלול, ניתן לשקול להוסיף איש מקצוע המתמחה בנושא, משום שסביר להניח שרוב ארגוני מגזר שלישי, גם אם יהיו מעולים בתחומם ובעלי קשרים רבים (כגון ארץעיר), לא יכירו מודלים של יצירת שותפויות מערכתיות.

ארץעיר עשו עבודה טובה בכל הקשור ליצירת קשרים בין ארגונים, הבנת הצורך בשיתוף פעולה, יצירת כר פורה לשיתופי פעולה, אווירה של היעדר תחרותיות, קידום נושא המובילות של צעירים בין הארגונים ואף קידום מספר שותפויות בנושאים אחרים. כל אחד מהיבטים מאלה, הוא תוצאה חשובה בפני עצמה. ההיבט של שיתופי פעולה מערכתיים ובני קיימא ברמת שותפות גבוהה, במתכונת של רשת (ותתי רשתות) בין ארגונים, לא צלח, והיבטים של שיתופי פעולה בני קיימא ופעילות בהתאם לשיטות סדורות, לקו בחסר לאורך המיזם. לכן, כאמור, לתכניות עתידיות בתחום, מומלץ לעסוק באופן שיטתי בנושא של קיימות בכלל ובנושא של שיתופי פעולה בני קיימא בפרט.

10. מלווים

המלווים שהשתלבו בעובדים ביחד גויסו על ידי הארגונים השותפים. כפי שהארגונים מגוונים במוקד העיסוק שלהם, כך היו גם הבדלים גדולים ברקע ובניסיון של המלווים בתחומי הליווי, התעסוקה ובכל הנוגע לאוכלוסיית הצעירים בסיכון. כשליש מהמלווים נותרו בתוכנית מתחילתה, וכשני שלישים נוספים התחלפו במשך הזמן, במיוחד בסוף השנה השנייה.

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. מלווים רבים חשו כי אותן הכשרות אינן מתאימות למלווים וותיקים וחדשים כאחד, ועל כן מומלץ לשים דגש על פערים אלה בתכניות עתידיות.

תרומה לידיע של המלווים וליכולותיהם השתנתה בהתאם לנושאים השונים. בעוד שהמלווים קיבלו ידע חשוב אודות הכשרות ושירותים תעסוקתיים לצעירים בדרום וידע על היבטים שונים של ליווי ותעסוקה, ידע אודות מעסיקים והקשר עימם לקה בחסר. נושא הקשרים עם מעסיקים היה תחום בו חשו המלווים פחות בטוחים בעצמם וכי קיבלו פחות מהמיזם, למרות שהם ציינו נושא זה כבעל חשיבות עליונה לעבודתם. למרות הצורך בליווי הצעירים בתחום הלימודים, רוב המלווים הרגישו כי יכולתם לעשות זאת נמוכה יחסית ליכולות אחרות.

מרבית המלווים לא הכירו זה את זה טרם המיזם, ולא הכירו את הארגונים השונים, סוג האוכלוסיות והפעילויות בהם הם עוסקים. המפגשים החוזרים ונשנים אפשרו יצירת קשרים אישיים טובים בין המלווים. עם זאת, מרבית המלווים (61%) לא היו מרוצים מרמת הקשרים שהתהוותה עם ארגונים אחרים והיו רוצים יותר שיתופי פעולה, מעבר להיכרות אישית. ניכר כי המלווים לא מיצו את האפשרות לשיתופי פעולה ביניהם.

באופן משלים למאפייני הצעירים ותוצאות המיזם שהוצגו ביחס לצעירים (ראו לעיל), גם המלווים העריכו את תרומת הליווי כמשמעותית יותר ביחס למיומנויות רכות מאשר למציאת עבודה. המלווים תפסו ליווי מוצלח ככזה שלא דווקא מוביל להשתלבות בשוק העבודה, אלא גם כשיפור מיומנויות רכות, הפניה ללימודים או הכשרה מקצועית, שיפור בתפיסת העצמי ובתפיסת העתיד של הצעיר. היבטים נוספים כגון שיפור בהתנהלות פיננסית, ניהול קונפליקטים או התנהלות סביב לימודים, נתפסו על ידי המלווים כרכיבים חשובים לא פחות.

בדומה לנקודות שהועלו כאתגרים לאורך דו"ח זה, גם מלווים רבים העירו כי טווח הגילאים של התוכנית צר מדי. הם חשבו שהכלים הניתנים בתוכנית רלוונטיים גם, אם לא למעלה מזה, לצעירים מבוגרים יותר. זאת משום שמבוגרים יותר לרוב מצויים בשלב מאוחר יותר מהכניסה הראשונית ביותר לעולם העבודה, למשל סיום עבודה ראשונה, סיום

לימודים או חזרה מטיול ממושך. היבט זה קשור גם לקשיים בהם מלווים נתקלו בנוגע לגיוס צעירים למיזם, אתגר עימו הם התמודדו עד לסיומו.

11. התמודדות עם משבר הקורונה

פרק זה בדו"ח מתייחס למשבר הקורונה שפקד את ישראל בשנתו השלישית של המיזם. בניגוד למרבית התקופה בה פעלה התוכנית, במהלכה אחוז האבטלה בארץ ירד, האבטלה בתקופת הקורונה זינקה, והשפיעה על צעירים יהודים וערבים בכל הארץ בכלל ובאזור הדרום בפרט. שירותי היוזמה הושפעו מהמשבר, ובראשם הליווי אשר הפך לליווי מרחוק באמצעות הטלפון או המחשב. למלווים סופקו הדרכות והוראות כיצד לנהל פגישות שעיקרן היה ליווי מרחוק, והומלץ להם להמשיך ולקיים פגישות עם הצעירים, ואף להגביר את תדירות הליווי בשל הצורך הגובר של הצעירים בהכוונה ובתמיכה 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 שהיתה נחלת רבים מהם בעקבות המצב.

לקח חשוב לעתיד, הן בימי שגרה והן בימות משבר הוא כי 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 מפגשי הליווי לליווי מרחוק בלבד, המלווים הסכימו שיצירת הקשר הראשונית עדיפה פנים מול פנים. האפשרות לשלב בין ליווי מרחוק לפגישות או לעבור לליווי מרחוק, התבקשה על ידי צעירים גם לפני משבר הקורונה, במיוחד לאחר התחלת לימודים או השמה בעבודה. הניסיון שנרכש בתקופת משבר הקורונה בקרב שני הצדדים בשימוש בטכנולוגיה שמאפשרת ליווי מרחוק, ניתן לניצול בעתיד.

בתקופת הקורונה גבר הצורך של הצעירים בליווי. למרות זאת, מרבית הצעירים נותרו פאסיביים ולא יזמו פנייה למלווים כדי להתמודד עם הקשיים בהם נתקלו. החשיבות לפנייה אקטיבית לצעירים הקיימת גם בימי שגרה, תקפה יותר מתמיד בימי משבר. קשר עם צעירים בימי משבר יכול להדגיש לא רק את נושא ההתמודדות עימו, אלא גם לשים דגש על הזדמנויות שהוא מעניק כמו השתלבות בהכשרות (מקוונות במקרה הצורך), פיתוח מיומנויות וקידום כלים להשתלבות בעבודה (לדוגמה הכנת קורות חיים ושיווק עצמי).

הפרק מציג מגוון קשיים בליווי מרחוק, כמו תשתית אינטרנט רעועה (בעיקר בקרב בדואים), היעדר מחשבים והיעדר מקום שקט. אלה פגעו ביכולת לקיים שיחת ווידאו, שהיתה מועדפת על מלווים וצעירים על פני שיחה קולית בלבד. ניכר כי שיחות ווידאו תורמות לא רק לליווי אפקטיבי יותר, אלא גם להיכרות עם סביבת הצעיר. הרצף של הליווי, בעיקר כשהתקיים באמצעות שיחות ווידאו, היה משמעותי לשימור יחסי האמון בין הצעיר/ה למלווה ואף לחיזוקם, ולכן חשוב להשקיע באמצעי זה למרות הקשיים הטכניים שתוארו.

בדומה למצב לפני המשבר, רבים מהצעירים ציינו כי הליווי סייע להם במגוון היבטים שאינם השמה בעבודה. סוגיה בולטת היא נושא הלימודים, כאשר פעמים רבות הכוונה והכנות להשכלה גבוהה נתפסו על ידי הצעירים (ואף בקרב חלק מהמלווים) כמשמעותיים יותר מתעסוקה. תרומה אחרת שהוזכרה בהקשר זה היא שיפור במיומנויות אישיות, דוגמת כישורי מנהיגות, בניית ביטחון עצמי, שיפור היכולת לעבוד בצוות וטיפוח מיומנויות רכות.

לסיום, חשוב לציין כי בתקופה זו, בה חלק מהמלווים היו בחל"ת וארגונים מסוימים נסגרו לגמרי, נוצלה ההזדמנות לבטא את זהותה של עובדים ביחד כתוכנית ולא רק כאוסף של ארגונים. צעירים אשר נותרו ללא ליווי בשל יציאת המלווה לחל"ת או סגירת ארגון, הועברו למלווה אחר בהכוונת התוכנית. כפי שצוין לעיל, עם החזרה לשגרה, רוב הצעירים שהמשיכו ליווי, חזרו לארגון האם שלהם.

12. מעסיקים

למרות שרוב המעסיקים אליהם נעשתה פנייה כלשהי, לא שיתפו פעולה עם המיזם באופן אקטיבי, או שהסתפקו בשליחת מידע על משרות זמינות בלבד כחלק מרשימת תפוצה רחבה, היו מעסיקים ששמחו על ההזדמנות להיות חלק מעובדים ביחד. אלה ראו בו בראש ובראשונה מקור לגיוס של צעירים. ישנם מעסיקים אשר קיוו כי בעובדים ביחד תיעשה עבודת תיאום ותיווך מעמיקה, אשר כתוצאה ממנה יגיעו אליהם צעירים המתאימים לצרכיהם. בנוסף, 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 התקיימה הדרכה במקום העבודה, נתפס כבנוס להשקעה בצעיר, אך לרוב זהו אינו שיקול מרכזי בקרב המעסיקים.

ואכן, הפעילות האינטנסיבית ביותר נעשתה מול ארגונים בהם הוטמעו שירותים של חונכויות, פרקטיקום, OJT והכשרה בהתאמה. בסך הכל, לאורך השנים, 20 מעסיקים לקחו חלק בתכניות אלה. כל ארגון קיבל להכשרה צעירים בודדים, ולעיתים צעיר בודד. משום שאלה היו השירותים האפקטיביים ביותר בעובדים ביחד (ראו לעיל), 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 להשקעה שכזו.

הישג משמעותי במסגרת עבודתה של רכזת קשרי המעסיקים היה תיווך ותיאום בין משרות זמינות בארגוני המעסיקים לבין צעירים שקיבלו שירותים מארגוני עובדים ביחד. שירות תיווך זה מוערך באופן חיובי בקרב מעסיקים אשר השתמשו בו.

בעוד הערוץ של תיאום משרות והערוץ של פיתוח הכשרות אצל המעסיק פעלו באופן טוב, הערוץ החשוב של פיתוח קשרים ושיתופי פעולה בין מעסיקים לארגונים נתפס על יד מעסיקים (ומלווים) כמוצלח פחות. מלבד מקרים בודדים, כלל ההתקשרות בין ארגונים למעסיקים והשמה של צעירים בארגונים, תלויים לחלוטין 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 – ציפייה שתוארה כמשמעותית בתחילת היוזמה. שיתופי פעולה ישירים בין מעסיקים לארגונים, שאינם תלויים בתיווך ארץ-עיר, כמעט ולא התקיימו.

כפי שהוסבר בנוגע לשותפויות הארגוניות (ראו לעיל), עבודה על יצירת שותפויות באופן סיסטמתי, לאורך זמן ולאור יעדים ברורים, היתה רצויה בתחום זה. אולם, עבודה בנוגע לשותפויות נזנחה לטובת ערוצים אחרים, אשר היו מוצלחים, אך כאמור ללא קיימות. גם בתחום המעסיקים באה לידי ביטוי היכולת של ארץ-עיר ליצור קשרים וחיבורים, אך לא יכולת לייצר שותפויות בנות קיימא. בסופו של דבר, בעובדים ביחד הרבה מאוד מהפעילויות המוצלחות היו תלויות בקשרים אישיים שפותחו בהצלחה על ידי רכזת קשרי המעסיקים. הסתמכות על כך אינה פתרון ארוך טווח ובעל קיימות, ושאינו נושא פירות לאחר סיום המיזם. מהמודל המקורי של עובדים ביחד, עולה תמונה ברורה, לפיה הצלחת המיזם היתה תלויה, בין השאר, בתכלול ויצירת קשרים בני קיימא בין ארגונים ומעסיקים. ההצלחה בנוגע לתיאום ותיווך, כמו גם קידום הכשרות בארגונים, היתה חשובה בפני עצמה, אך ללא קשרים רבים, חזקים ובני קיימא בין ארגונים למעסיקים, המיזם איבד רבות מהערך המוסף שלו.

13. שותפות פילנתרופיה ממשלה

המבנה הארגוני של היוזמה, המתואר כמבנה דו שלבי בפרק 9 בדו"ח ההערכה, נוצר במובנים מסוימים כאילו. בעוד שיתרונו המרכזי היה יותר גמישות, היו בו מספר חסרונות מהותיים המפורטים בדו"ח. 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, היתה ניהול של המיזם על ידי המדינה, באמצעות מנהלת שחצי ממשרתה היתה מוקדשת לכך, ביחד עם מנגנוני היגוי ופיקוח משותפים.

בניגוד לציפיות הממשלה מהתורמים, הן השותפים הפילנתרופים והן ארבעי 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 תוכניותיה השונות. 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). ניכר כי עובדים ביחד חסר תהליך מובנה של תיאום ציפיות, אותו היה חשוב לבצע בתחילת המיזם ולאורכו.

פער הציפיות והפער בתפיסת השותפות, הינם חלק מהיעדר חוקים ברורים מספיק לשותפות בין המדינה לבין הפילנתרופים. בעוד שנקבעו נהלים בנוגע לוועדות ההיגוי, בלטו בהיעדרם חוקים בנוגע לסדרי עבודה ברורים ומחייבים. היה על סדרי עבודה אלה להגדיר 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 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. כחלק מפיתוח הנורמות, החוקים והמוסדות, חשוב גם להגדיר מטרות ויעדים לשותפות.

מלבד מספר היבטים של תיאום ציפיות ותחושות של מספר שותפים בנוגע להיבטים שונים של השותפות, 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.

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 אחידות ומדדים ברורים.

בנוסף, 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. למרות המורכבות הגבוהה, התהליך של פיתוח תיאוריות שינוי וכלי העזר הנלווים לתיאוריות שינוי אלה, לא התבצע בעובדים ביחד ברמת השותפות ביחד עם ארבעי, 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. בהמשך לכך, בעובדים ביחד לא היתה הסכמה על יעדי תוצאה ברורים (בניגוד ליעדי תפוקה, ראו פרק 10 בדו"ח זה). בו בזמן, הציפיות מהמיזם

הרקיעו שחקים. השילוב של ציפיות גבוהות, מורכבות גבוהה והיעדר פעילות אל מול תיאוריית שינוי ברורה, הינם גורם ידוע למגוון קשים ניהוליים. כאשר מדובר בשותפות, כאמור, יש לצפות לקשיים רבים אף יותר.

מיזם עובדים ביחד חסר גם הגדרות ברורות, עובדה שהשפיעה באופן ישיר על השותפות. בדומה לכך, הגדרות של שירותים שונו באופן תדיר. חוסר אחידות זה בהגדרות ובמושגים, ערער את בסיס השותפות ואת היכולת להגיע להסכמות. היבט הקשור ישירות לאי בהירות של יעדים הינו המגוון הרב של שיטות העבודה והפעולות, שנתפס ע"י השותפים כמהלך של ניסוי וטעיה, ולא כמהלך שנבנה באופן מערכתי תוך פיתוח ידע שיטתי לגבי כל מודל העבודה (פיתוח ידע נעשה באופן חלקי, ורק בסיום המיזם).

היבטים אלה הכבידו גם על השותפות בין הפילנתרופים לבין עצמם. בדומה לכך, גם השותפות הפילנתרופית עצמה חסרה בתחילת הדרך הגדרות ברורות לגבי ציפיות ויעדים בנוגע לשותפות עצמה (ולא רק יעדים ברמת המיזם). לאחר השקעה בנושא ומיקוד ההגדרות, ניכר שיפור שהקל על פעולת השותפות הפילנתרופית. בנוסף, השותפות הקדישה משאבים לסמינר מיוחד בן יומיים, בו נדונו סוגיות בשותפות (זמן איכות משותף), השקעה אשר תרמה רבות לביסוס השותפות הפילנתרופית. זוהי פרקטיקה מומלצת בבניית שותפויות, והמחקר מראה שככל שהיא נעשית בשלבים מוקדמים יותר, ומעת לעת, כך משתפרים היחסים בין שותפים, ושותפויות הופכות לאפקטיביות יותר. בסופו של דבר, למרות מגוון האתגרים 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.

14. יעילות ובקרה

הסתמכות על ארגונים קיימים נחשבת ליעילה, משום שהיא משתמשת במשאבים קיימים וחוסכת בעלויות ישירות של העסקת עובדים על ידי המיזם. אולם לצד היבט זה של יעילות, בעובדים ביחד פותח מספר רב של שירותים ומודלים וכחמישים קומבינציות שונות של שירותים. אלה נעשו ללא תיעוד, ללא שיטתיות שהיתה ברורה לשחקנים השונים (ביניהם התורמים והמדינה), פעמים רבות ללא הגדרות ברורות של שירותים וללא יעדים ברורים. היבטים אלה פגעו לא רק באפקטיביות של המיזם ובשותפויות, אלא גם בניצול משאבים מיטבי. עשרות רבות של שיטות הפעולה, המודלים והקומבינציות, נעשו ללא ניירות עבודה ומודלי פעולה כתובים, התפרסו על פני מגוון רחב מדי של פעילויות, וכתוצאה פוזרו משאבים לכיוונים רבים, אל מול מספר מוטבים נמוך יחסית. אלה פגעו ביעילות המיזם.

היבט נוסף הקשור ליעילות הינו כי בעוד שפעמים רבות עדיף להתבסס על תפוקות ולא על תשומות, חשוב להקפיד כי תפוקות לא יהפכו למטרה בפני עצמה, אלא יהיו חלק מתהליך של השגת תוצאות ברמות גבוהות יותר. מדובר על ההבדל בין תוצרים/תפוקות (outputs) לבין תוצאות (outcomes). בעובדים ביחד רוב הדיווחים התקופתיים של ארץעיר, שהתבססו על מערכת המידע, נגעו לתפוקות, עובדה שגרמה לעיסוק תדיר בתפוקות אלה, במקום להתייחס אליהן כחלק מתהליך רחב יותר שאמור להוביל לתוצאות סופיות. תהליך זה גרם לתופעה המוכרת הנקראת בספרות המחקרית פרדוקס הביצוע (performance paradox) - רוטינה ארגונית השואפת לספק יעדים כמותניים על חשבון הגעה לתוצאות חברתיות. למעשה, בעובדים ביחד נוצר מצב בו ארץעיר וארגוני היוזמה פעלו כדי למלא מכסות, על חשבון הקצאת משאבים להעמקה בתוצאות סופיות שהוגדרו כחשובות. דוגמא אחת לכך היא הצורך להגיע למכסה כמותית של צעירים, שכתוצאה בהתמקדות בה נכנסו לעובדים ביחד מאות צעירים שכלל לא בטוח שהם קהל היעד של היוזמה, לפחות כפי שהוגדרה בתחילתה. גם ארגונים שלא היו מתאימים לעבודה תחת המיזם הוכללו בו בראשיתו כדי למלא מכסות צעירים (תפוקות), אך הוצאו מהמיזם לאחר שהובן כי הם אינם מתאימים להשתתף בו, עובדה שפגעה אף היא ביעילות. היבטים תוצאתיים נוספים חשובים כמו תעסוקה איכותית, נזנחו בשל המיקוד בתפוקות.

עוד היבט של יעילות קשור בדיווח אמין בהתאם לביצוע, היבט בו עובדים ביחד לקה בחסר. בתכניות עתידיות עם מימד תכלול משמעותי, חשוב מאוד לשלב מערך פיקוח, בקרה וביקורת (שאינו קשור למערך ההערכה). מערך זה יכול להיות

חיצוני, אולם כאשר הארגון המטמיע חזק וגדול מספיק, בהחלט ניתן להסתמך על מערך פנימי של פיקוח ובקרה. כדי למנוע תקלות של ניהול תקין, חשוב להסתמך גם על מערך הביקורת הפנימית של הארגון.

מבחינת עלויות כוח אדם, ניתן היה לייעל את המבנה הארגוני על ידי וויתור על המבנה הדו השלבי (היבט שנסקר בקשר לשותפות הפילנתרופיה ממשלה). בגוף המתכלל, כלל המשרות שמומנו על ידי המיזם, היו חיוניות לתפעול בארץעיר. אולם במסגרת משרות אלה, היתה זו טעות לדרוש שעובדות ארץעיר יתכננו בעצמן מערכת מידע לתכנית כה מורכבת (כמובן בעזרת מיקור חוץ) ויהיו אחראיות על משיכת מידע ממנה. לארץעיר לא היה ידע וניסיון בבניה של מערכות מידע וניהול הקמתן. עובדה זו, בשילוב היעדר יעדים ברורים למיזם בהתחלתו, הקשו מאוד על פיתוח המערכת. כדי למנוע מקרים דומים בעתיד, ניתן לשקול העסקה של מעריך פנימי 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).

מערכת המידע היתה מוכוונת לתיעוד פעילויות ולא לתמיכה במערכת ניטור והערכה מוכוונת תוצאות. למעשה, המערכת גם לא תרמה רבות לניהול המיזם ברמת הגוף המתכלל. הדו"ח מפרט את הסיבות לכך, ומדיגיש שבעתיד רצוי לבנות מערכת ייעודית למיזם, ללא ניסיון לתמוך במערכת מידע לארגון המטמיע. למיזמים אשר שמים דגש על שותפויות, בדומה למיזם עובדים ביחד, מומלץ לשקול לפתח מערכת מידע גרפית (Graph-database). בכלל המקרים, חשוב לוודא כי מערכת המידע תכלול Data Warehouse, עובדה שתתרום הן לאפקטיביות והן ליעילות של המערכת.

15. עלות תועלת

הערכה הנוכחית התבקשה להתייחס להיבט ספציפי של עלות תועלת, המנתח את התרומה של תוצאות המיזם בהיבט התעסוקתי במובנים כלכליים של תרומה למשק, אל מול עלות המיזם. ניתוח כזה 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).

ניתוח עלות תועלת התבסס על המודל של גרינברג ונייט (Greenberg & 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 מרכזיות¹¹: תרומה כלכלית למשק, ותרומה כלכלית למשרדי ממשלה. התרומה של 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 ורובם המוחלט לא היה 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 התייחס לתרומת המיזם למשק.

בניתוח עלות תועלת ישנן מספר מגבלות. 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

¹¹ יחידת ניתוח נוספת הינה המשתתפים עצמם, אשר מידע על תרומת התכנית להם מובא לאורך דו"ח זה, והתרומה הכלכלית מוצגת כחלק מניתוח התרומה למשק.

בבסיס מודלים אלה, המתייחס להנחה 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 לאחר כניסת 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. בנוסף, מודלים אלה לא מתייחסים להשפעות חברתיות וערכיות של תעסוקת צעירים, שחלקן נסקרו בפרקים הקודמים, ולא של צמצום פשיעה ותועלות כלכליות נוספות. לבסוף, המודל הנוכחי מניח כי השינוי בתעסוקת הצעירים בתקופת המיזם קשור באופן ישיר או עקיף להשתתפות הצעירים בו. זאת על אף שדו"ח זה מראה כי רובם המוחלט של שירותי עובדים ביחד, מלבד קבוצת שירותים שכללה הכשרה עם מקום העבודה וניתנה לאחוז בודד מהצעירים, לא תרמו לתעסוקתם ביחס לצעירים שלא קיבלו שירותים אלה. אף על פי כן, צוות ההערכה התבקש לבצע ניתוח עלות תועלת לגבי אחוז השינוי של הצעירים במיזם.

לצורך דיוק החישוב, עלות תועלת נותחה בנפרד לצעירים בדואים ולצעירים יהודים, בשל ממוצעי המשכורות השונים באוכלוסיות אלה. הניתוח מתייחס לגידול בתעסוקה שנה לאחר הצטרפות הצעירים למיזם. הניתוח התבסס על אחוז הגידול של צעירים שהשתלבו בתעסוקה בתקופת המיזם, בהנחה תיאורטית שהמיזם אכן תרם לגידול זה (ראו הסבר לעיל). מדובר על גידול של 13% בקרב הצעירים היהודים, וגידול של 17% בקרב צעירים בדואים. לאור גידול זה, המודל הכלכלי כלל משתנים של אחוזי המשרה של הצעירים, משכורתיהם, תשלומי מעסיק שונים (פנסיה, גמל, פיצויים, ביטוח לאומי), היוון לשכר ריאלי ותקופת התעסוקה של הצעירים. מסכומים אלה הופחתו עלויות למשק, בדגש על תשלום לגנים ומעונות יום לילדים מתחת לגיל 3 שהוריהם יצאו לעבוד.

מניתוח הנתונים וחישוב כלל המשתנים נמצא כי סכום ההחזר למשק של המיזם הינו 8,667,689 ₪. זאת, יש לחזור ולציין, בהנחה שאכן המיזם הוא אשר תרם לשינוי בתעסוקת הצעירים, על אף תוצאות ההערכה המוצגות בדו"ח זה. אל מול התרומה הכלכלית למשק, עלות המיזם נעמדה בסכום של 10,050,000 ₪. עלות זו מתייחסת רק לתקציב שמומש בפועל, ואינה כוללת הוצאות על השותפות הפילנתרופית.

מדובר על הפרש של 1,382,311 ₪ בין עלות המיזם אל מול ההחזר למשק. כדי לכסות את עלות המיזם, היה צורך להעלות את אחוז הצעירים שמצאו עבודה במהלך המיזם ולא עבדו לפני כן בשני אחוזים, לשיעור שינוי של 15% מהיהודים לעומת 13%, ו-19% מהבדואים לעומת 17% (ראו תרשים 2 לעיל).

מבחינה רגישות מראים כי 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 מכסה את מרבית ההשקעה. אם נוסיף חודשיים מלאים לתקופת התעסוקה, נקבל סכום של 11,144,172 ₪ הגבוה מההשקעה במיזם בכמיליון שקלים, וכך הלאה.¹²

למרות ההשקעה הרבה שנערכה בניית עלות תועלת הנוכחי, צוות ההערכה חש כי לא בהכרח נכון לבחון את תוצאות עובדים ביחד במונחים כלכליים. זאת לאור התוצאות שהובאו בהרחבה בפרק 4 בדו"ח זה, 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.

¹² 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 בנייתוח.