

מחקר ההערכה של מרכזי ריאן להכוון תעסוקתי בחברה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית: דוח ביניים

ניר לוי ♦ סוזן חסן ♦ צביקה דויטש ♦ יעל הדר

דוח זה נכתב על-ידי מאירס-ג'וינט-ברוקדייל במסגרת מחקר משותף עם מנהל מחקר
וכלכלה במשרד הכלכלה והתעשייה.
הדוח הוזמן על-ידי מינהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה והתעשייה.

תמצית

חלק א: רקע כללי

1 מבוא

התכנית

מרכזי ריאן נועדו לסייע להשתלבות בעבודה ולקידום מקצועי של אוכלוסיות החברה הבדואית, הערבית, הדרוזית והצ'רקסית בישראל. המרכזים מספקים מגוון שירותים למשתתפים במטרה לבסס תשתית אזורית ויישובית לקידום התעסוקה.

המרכזים פועלים כיום תחת תכנית ארצית אחת – "תכנית ריאן". תכנית זו קמה בעקבות 4 החלטות של ממשלת ישראל לקידום התעסוקה של אוכלוסיות החברה הערבית בארץ. החלטות אלו כללו 21 מרכזי הכוון תעסוקתי, אשר מתחלקים לפי ארבע החלטות הממשלה באופן הבא: 8 מרכזים לאוכלוסייה הבדואית בנגב¹, 4 מרכזים לאוכלוסייה הבדואית בצפון², 3 מרכזים לאוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית בצפון³ ו-6 מרכזים לחברה הערבית⁴. בעת קבלת ההחלטות היו קיימים 4 מרכזים. בתחילת שנת 2012 הוחלט להעביר מרכזים אלו לתכנית ולהקים 17 נוספים במסגרת התכנית. התכנית הארצית מחולקת ל-4 תכניות-משנה על-פי האוכלוסיות שבארבע החלטות הממשלה.

המחקר

מחקר ההערכה של מרכזי ריאן מבוצע במשותף על ידי מינהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה והתעשייה ומאירס-ג'וינט-ברוקדייל. המחקר החל בשנת 2015 ויימשך עד יוני 2017.

מסמך זה הוא דוח ביניים של המחקר. לדוח שתי מטרות מרכזיות:

1. בדיקת היישום של מודל הפעולה של התכנית
2. בחינת השינויים במצב התעסוקתי של המשתתפים בהתאם למדדי ההצלחה של התכנית, בהתבסס על נתונים מינהליים.

המשך המחקר יכלול שני נושאים נוספים:

1. בחינת השינויים במצב התעסוקתי של המשתתפים ושביעות רצונם מן השירותים בהתבסס על סקרים חוזרים בקרב אותם המשתתפים במועדים שונים (Longitudinal Study) ועל נתונים מינהליים.

¹ החלטת ממשלה מס. 3708 מיום 1.9.11

² החלטת ממשלה מס. 3211 מיום 15.5.11

³ החלטת ממשלה מס. 2861 מיום 13.2.11

⁴ החלטת ממשלה מס. 1539 מיום 21.3.10

2. ניסיון לבחון עד כמה אפשר לייחס את השינויים במצב התעסוקה לתכנית, אשר יתבסס על השוואת השינוי שחל במצב תעסוקת המשתתפים במהלך התכנית לאנשים בעלי מאפיינים דומים שלא השתתפו בה.

מטרות אלו מתייחסות לחלקו של מכון ברוקדייל במחקר. החלק המשלים, אשר נערך כאמור על-ידי מינהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה והתעשייה, בודק את צד המעסיקים.

דוח זה מחולק לשלושה חלקים:

חלק א – רקע כללי על התכנית ועל המחקר

חלק ב – הערכת תהליך היישום בחמישה מרכזים של התכנית

חלק ג – ניתוח תוצאות התכנית: גיוס משתתפים ושילובם בתעסוקה

חלק ב: הערכת תהליך היישום של התכנית

2 מטרות בדיקת היישום

לבדיקת היישום היו שלוש מטרות מרכזיות:

א. בחינת תהליך היישום של מודל הפעולה של התכנית.

ב. בחינת האתגרים התפעוליים שבהם נתקל צוות התכנית והדרכים שבהן התמודדו עם אתגרים אלו.

ג. סיוע בהפקת לקחים מפעילות המרכזים.

3 שיטת המחקר

בדיקת היישום של התכנית התבצעה בחמישה מרכזים, ביישובים: טירה, סכנין, ירכא, ביר – אלמכסור (יישובי מועצה אזורית משגב) ורהט.

מקורות המידע המרכזיים היו:

- ראיונות עומק מובנים למחצה, שנערכו בחודשים מרץ-נובמבר 2015 עם מפעילי התכנית ברמת המטה, צוותי המרכזים ומספר אנשי קהילה. נערכו בסך הכול 68 ראיונות.
- סיכומי ישיבות מקצועיות, ועדות היגוי של התכנית וסיכומי פעילות שנתית של המרכזים.

4 ממצאים מרכזיים

4.1 עבודת צוות התכנית

4.1.1 המבנה הארגוני בתכנית וממשקי עבודה

- כוח האדם בתכנית כלל כ- 230 אנשי צוות שמפעילים את התכנית בשלוש רמות: ארצית; אזורית ויישובית. המבנה הארגוני של התכנית הינו מורכב, בעיקר בשל הסיבות הבאות:
- שונות בין התכניות לאוכלוסיות בעיקר מבחינת היקף כוח אדם; היקף השלוחות; וגודל אוכלוסיות היעד.
 - שונות בין המרכזים, גם בתכנית לאותה אוכלוסייה, בעיקר מבחינת ותק; גודל אוכלוסיית היעד.
 - שילוב תכניות מסלול תעסוקתיות, כגון תכנית "רמפה" בתוך המרכזים.

חוזקות מרכזיות

- מתקיים קשר טוב בין רכזות ההדרכה בתכנית לרכזות הפרט
- המבנה הארגוני מאפשר הסתכלות ארצית על קשרי מעסיקים

אתגרים מרכזיים

- מחסור במנגנונים מובנים ליצירת שיתוף פעולה בין ארבע התכניות בתחומים שונים: הדרכות לצוות; הכשרות מקצועיות ויצירת שותפויות עם מעסיקים.
- חוסר בהירות לגבי ממשקי העבודה בין התפקידים השונים במטה הארצי לאלו שבמטות המנהלים של כל תכנית.

4.1.2 גיוס כוח האדם בתכנית

היקף כוח האדם עלה באופן משמעותי במשך השנתיים האחרונות: מ-34 עובדים בשנת 2013 ל-230 בסוף שנת 2015.

חוזקות מרכזיות

- גיוס צוות מחויב, משכיל ובעל מוטיבציה גבוהה
- הגיוס נעשה באופן מקצועי ומסודר כולל סדנת מיון במכון חיצוני
- גיוס מהיר: מספר העובדים בגוף המפעיל עלה מ-34 עובדים בשנת 2013 ל-230 בסוף שנת 2015.

אתגרים מרכזיים

- לעיתים ישנו עיכוב באיוש משרות שמתפנות כשאיש צוות עוזב
- יתכן שכדאי לאפשר תקופת חפיפה בין העובד העוזב למחליפו. על-פי הצוות, כיום אין אישור תקציבי לכך.

4.1.3 הכשרת הצוות

הערוצים המרכזיים להכשרת הצוות כוללים: הדרכות אישיות, ישיבות צוות, פורומים רוחביים שמארגן הגוף המפעיל וקורסים רוחביים שמועברים על ידי אלפנאר ועל ידי תבת.

חוזקות מרכזיות

- בניית מערך הכשרות במגוון רחב של תחומים הנוגעים לעבודת הצוות בתכנית.
- הגוף המפעיל החל לפתח ולהעביר חלק מן ההכשרות הרוחביות לצוות העובדים באופן עצמאי.
- צוות העובדים במרכזים הינם שבעי רצון במידה רבה מן הליווי המקצועי ומן ההכשרות שהם עוברים.

אתגרים מרכזיים

- ישנם תחומים שבהם צוות התכנית חש צורך בחיזוק ההכשרה שלו:
 - לרכזי ההכשרות המקצועיות: ליווי קבוצתי; בחירת הכשרות לנשים; פיתוח הכשרות חדשות.
 - לרכזי הפרט / מקדמי התעסוקה: ליווי משתתפים לאחר השמה; ליווי משתתפים ותיקים שהחלו לעבוד; קידום בעבודה; ניהול זמן.
- לאחר שיוחלט על אופן ליווי אקדמאיים שפונים למרכז, תידרש הכשרה לאנשי הצוות הרלוונטיים והגדרת ממשקי העבודה בינם לרכזי תכנית "אמתיאז".

4.2 פעילות המרכז

4.2.1 פרסום המרכז וגיוס המשתתפים בתכנית

חוזקות מרכזיות

- שימוש במגוון רחב של ערוצים פורמליים ובלתי פורמליים לגיוס המשתתפים; העיקריות שבהן היו: שיטת "חבר מביא חבר"; פרסום מודעות במרכזים חינוכיים וקהילתיים; פרסום מודעות בעיתונות ובדף הפייסבוק של התכנית / המרכז; פנייה יזומה של הרכזים לתושבים.
- התאמת דרכי גיוס המשתתפים למאפיינים התרבותיים של אוכלוסיית היעד. למשל, בתכנית לאוכלוסייה הבדואיות בדרום ובצפון הצוות נשען על פיתוח קשרים עם אנשי מפתח מקומיים.

אתגרים מרכזיים

- קושי בגיוס גברים ונשים ממשפחות או שכונות מסורתיות שבהן חלק מן הגברים עובדים ללא דיווח (בשחור) וחלק מן הנשים אינן לומדות ואינן עובדות.

4.2.2 הליווי הפרטני של המשתתפים על ידי הרכז

תהליך הליווי המשתתף נעשה בעיקר באמצעות פגישות פרטניות בין הרכז לבין המשתתף ובאמצעות שיחות טלפון. עם קליטת המשתתפים לתכנית הם מנותבים לשני מסלולים עיקריים: מסלול השמתי - מיועד להשמה מהירה ומסלול תהליכי - עליו לעבור תהליך לפני ההשמה.

חוזקות מרכזיות

- העבודה שנעשית עם המשתתפים הינה מקיפה ומורכבת. ארגז הכלים של הרכז כולל פתרונות רבים להתמודדויות עם בעיות וקשיי המשתתפים, כגון ליווי בחיפוש עבודה והפנייה לקורסים מקצועיים. הרכז מתאים לכל משתתף את השירותים המתאימים לו.
- ניתוב המשתתפים למסלולים ("השמת" או "תהליכי") מסייע להתאים את המענים לצרכי המשתתף ולתאם עמו ציפיות לגבי התהליך.

אתגרים מרכזיים

- רכזים רבים חשים עומס ומחסור בזמן, אלו עלולים להשפיע על משך הליווי אשר מעניק הרכז למשתתף ועל איכותו. תחושה זו עשויה לנבוע מעומס מטלות ו/או מקושי בתעדוף וניהול זמן המצריך חידוד תעדוף משימות שונות ואולי אף הכשרה בנושא.
- עדכון המידע השוטף על המשתתפים במערכת המידע של התכנית, דורש מן הרכזים זמן רב. כדי להפחית מן הנטל ניתן להעביר לגוף אחר את משימת עדכון המידע על משתתפים המתמידים בעבודתם.

4.2.3 קורסים והכשרות

ההכשרות המקצועיות שמציעה התכנית עבור משתתפיה כוללות את הסוגים הבאים :

- א. הכשרות אשר ממומנות ומופעלות על ידי גורמי התכנית
- ב. הכשרות המתבצעות בתיאום בין התכנית לבין המעסיק
- ג. הכשרות יום המופעלות על ידי מרכזי הכשרה ממשלתיים
- ד. הכשרות במסגרת תכנית "השוברים"

סוג נוסף של קורסים אשר ניתנים למשתתפים בתכנית הינם סדנאות ההכנה לעולם העבודה.

חוזקות מרכזיות

- פתיחת הכשרות מקצועיות בתכנית במגוון מקצועות ושילוב משתתפים בהכשרות אלו
- התאמת הקורסים וההכשרות לצרכי המשתתפים ומאפייניהם
- ליווי המשתתפים ע"י רכזי ההכשרות ורכזי הפרט במהלך ההכשרה

אתגרים מרכזיים

- היצע נמוך של הכשרות מקצועיות איכותיות לנשים במקצועות הנדרשים בשוק העבודה, באזורים בהם פועלת התכנית.
- קושי בשכנוע גברים להשתלב בהכשרות מקצועיות בשל העדפתם להתחיל עבודה באופן מיידי.
- מחסור במנגנון מובנה ועדכני לארגון ובחירת הכשרות מקצועיות.
- מחסור במנגנון ליצירת הכשרות מקצועיות אזוריות המיועדות למשתתפים ממספר מרכזים.

4.2.4 קשרי מעסיקים

חוזקות מרכזיות

- עבודה בעיקר מול מעסיקים אסטרטגיים.
- יצירת תנאים אשר מקלים על הכניסה לעבודה, לדוגמה סידור הסעות או עבודה בשעות גמישות.

אתגרים מרכזיים

- מחסור בקשרי מעסיקים ברמה הארצית דרך איש קשר יחיד אשר מרכז את היצע המשרות.
- היעדר מאגר קשרי מעסיקים מאוחד לכל התכנית הארצית (התכנית עובדת על כך כיום).

4.2.5 קשרים עם גורמים בקהילה

בתכנית לבדואים בדרום הושם דגש משמעותי על עבודה קהילתית והוקצו עבודה מספר אנשי צוות. המטרה המרכזית הינה יצירת תשתית קהילתית ושותפויות עם גופים מקומיים העוסקים בתחום התעסוקה.

חוזקות מרכזיות

- יצירת שיתופי פעולה עם גורמים בקהילה כגון הרשות המקומית, תכניות תעסוקה אחרות שפועלות ביישוב ועוד.
- בתכנית הבדואים בדרום ישנה השקעה רבה בתחום זה: אנשי צוות ייעודיים, עבודה קהילתית ענפה ושיתוף פעולה נרחב עם גורמי קהילה.

אתגרים מרכזיים

- מחסור בצוות ייעודי לעבודה עם הקהילה בתכנית לאוכלוסייה הערבית, לאוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית ולאוכלוסייה הבדואית בצפון.
- קושי ברתימת האוכלוסייה לפעילויות תהליכיות, כגון פורומים לקידום תעסוקה ופעילות קהילתית, בשל ההעדפה להשתתף בפרויקטים קצרי טווח להשתלבות מיידית בעבודה.

חלק ג: ניתוח תוצאות התכנית: גיוס משתתפים ושילובם בתעסוקה

5 מבוא לניתוח תוצאות התכנית

חלק זה מציג ניתוח תוצאות התכנית של גיוס משתתפים ושילובם בתעסוקה.

לחלק זה שלוש מטרות מרכזיות:

1. ניתוח מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית במשך השנים ומאפייניהם
2. ניתוח מידת השילוב של המשתתפים בתעסוקה
3. ניתוח הקשר בין מאפייני המשתתפים לבין שילובם בתעסוקה

לצורך הניתוח השתמשנו במערכת המידע של התכנית.⁵ מאפייני המשתתפים מדווחים על ידי המשתתפים בזמן הצטרפותם, ואלו מוזנים למערכת המידע על-ידי רכזות התכניות. בניתוח נכללו משתתפים בני 18 ומעלה שהצטרפו למרכזי ריאן החל מינואר 2012 עד סוף יוני 2015.⁶

6 משתתפי התכניות ומאפייניהם

בפרק הזמן בין ינואר 2012 עד סוף יוני 2015:

- הצטרפו בסך הכל 17,649 משתתפים לתכנית. מן הנתונים עולה כי בשנים 2013 ו-2014 היה גידול במספר המשתתפים.
- 43% ממשתתפי תכניות ריאן משתייכים לתכנית לחברה הערבית, 32% משתייכים לתכנית לבדואים בדרום, 16% משתייכים לתכנית לדרוזים וצ'רקסים ו-9% אחוזים משתייכים לתכנית לבדואים בצפון.
- בממוצע משוקלל של התכנית כולה מספר המשתתפים גבוה מיעד הגיוס הממשלתי.
- 61% מן המשתתפים הן נשים ו-39% הם גברים.
- 52% מן המשתתפות נשואות ול-39% מהן יש ילדים. בקרב הגברים 38% מן המשתתפים נשואים ול-24% יש ילדים.
- הנשים משכילות יותר מן הגברים: כ-90% מן המשתתפים למדו 12 שנות לימוד ומעלה, כאשר 44% מן הנשים ו-34% מן הגברים הינם בעלי תעודת בגרות ללא לימודים אקדמיים. 20% מן הנשים ו-12% מן הגברים למדו בעבר לימודים אקדמיים או שהינם לומדים כיום לימודים אקדמיים.

⁵ הנתונים הורדו ממערכת המידע ב-10.10.2015.

⁶ כאשר התכנית החלה לפעול במאי 2012 היו ארבעה מרכזים קיימים שעברו לפעול תחת התכנית. מסיבה זו החלטנו להתחיל את הניתוח מינואר כדי להביא בחשבון גם משתתפים בתכנית אשר קיבלו שירותים מן המרכזים לאחר שהם עברו לפעול תחת התכנית למרות שהם החלו את השתתפותם חודשים ספורים לפני תחילת התכנית.

- 16% מן הנשים ו-35% מן הגברים עבדו בעת ההצטרפות לתכנית.
- 13% מן הנשים ו-24% מן הגברים עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית אך לא עבדו בעת ההצטרפות לתכנית. סביר שמשתתפים אלו הגיעו לתכנית בעקבות הפסקת עבודתם.

7 שילוב המשתתפים בתעסוקה

בחנו את מידת השילוב בתעסוקה של משתתפי תכניות ריאן באמצעות מספר מדדים המוצגים להלן:

- שיעור התעסוקה של הנשים עלה מ-15% בעת ההצטרפות לתכנית ל-45% שלוש שנים לאחר מכן ואצל גברים הוא עלה מ-33% בעת ההצטרפות לתכנית ל-73% שלוש שנים לאחר מכן.⁷ מן הנתונים עולה כי עיקר הגידול הוא בשנה הראשונה מאז ההצטרפות, לאחר מכן יש יציבות. משמעות היציבות אינה שהתכנית מפסיקה להשפיע. יתכן שבלי התכנית היתה חלה ירידה בשיעור התעסוקה של המשתתפים.
- 44% מן הנשים ו-58% מן הגברים הושמו תוך שנה ממועד הצטרפותם לתכנית במשרה חלקית או מלאה.⁸ אך שיעור המשתתפים שדווח להם שהושמו בחצי משרה ומעלה עמד על 32% בקרב הנשים ועל 50% בקרב הגברים. הפער שני מדדים אלו נובע ממיעוט משתתפים ללא דיווח על אחוז משרה (7 עד 8 אחוז) וממיעוט של משתתפים שדווח שעבדו בפחות מחצי משרה (1 עד 4 אחוז).
- בשנים 2012 עד 2014 היתה מגמת עלייה בשיעור המושמים. בשנת 2014 שיעור המושמים היה גבוה מן היעד (43%), גם אם מכלילים רק השמות בחצי משרה ומעלה. מנגד בשנים 2012 ו-2013 שיעור המושמים היה גבוה מן היעד רק אם מכלילים השמות במשרות שהיקפן היה נמוך מחצי משרה או שלא היה מידע לגבי היקפן. המגמה החיובית עשויה לנבוע ממספר סיבות, כגון: שיפור באפקטיביות התכנית; הפחתה הדרגתית במאמץ לגיוס משתתפים חדשים ומנגד הגברת המאמץ בטיפול במשתתפים קיימים; או גידול בשיעור המשתתפים בעלי מסוגלות תעסוקתית גבוהה יותר.
- התכנית עומדת ביעדי ההתמדה שקבע משרד הכלכלה והתעשייה.

⁷ תוצאות אלו מתייחסות למשתתפים שיש מעקב אחר מצב התעסוקה שלהם חודשיים ומעלה לאחר שהצטרפו לתכנית. לחלק קטן מן המשתתפים אין מעקב כזה, לכן ישנם הבדלים של נקודות אחוז אצל הנשים ושתי נקודות אחוז אצל הגברים בשיעור העובדים בעת ההצטרפות לתכנית.

⁸ בניתוח זה משתתף שעבר השמה מוגדר כמי שיש דיווח במערכת המידע על כך שהוא התחיל עבודה חדשה לאחר הצטרפותו לתכנית (גם אם המשתתף לא נעזר בשירותי התכנית למצוא עבודה).

- גברים משתכרים יותר מנשים (5,300 ש"ח מול 4,000 ש"ח). הפער בשכר החודשי בין גברים לנשים נובע הן מכך שהשכר השעתי של גברים גבוה במעט מזה של נשים והן מכך שהיקף המשרה של הגברים גבוה מזה של הנשים).⁹

8 הקשר בין מאפייני המשתתפים לבין שילובם בתעסוקה

ערכנו ניתוח רב-משתני של הקשר בין מאפייני המשתתפים לבין שילובם בתעסוקה. לשם כך השתמשנו בשני מודלים:

1. מודל הסיכון היחסי של Cox (Cox Proportional Hazards Model)
2. אמידת ההשפעה השולית הממוצעת (Average Marginal Effect) במודל Probit

מניתוחים אלו עולים הממצאים הבאים:

- קיים מתאם חיובי וגבוה בין הניסיון התעסוקתי עד ההצטרפות לבין הסיכויים לעבור השמה ולעבוד שנה ושנתיים לאחר ההצטרפות.
- עבודה בעת ההצטרפות לתכנית מתואמת באופן חיובי עם הסיכוי לעבוד שנה ושנתיים לאחר ההצטרפות, אך מנגד היא מתואמת באופן שלילי עם הסיכוי לעבור השמה. הסבר אפשרי לכך הוא שמי שעובד בעת ההצטרפות אינו ממחר להחליף עבודה. הסבר אפשרי נוסף הוא שלמשתתף העובד בעת ההצטרפות לרשותו עומד זמן מצומצם יותר לחיפוש עבודה.
- ההסתברות של משכילים לעבור השמה גבוהה יותר בקרב נשים אך לא בקרב גברים. הסבר אפשרי לכך הוא שהגברים המשכילים שמגיעים לתכנית עומדים בפני חסמים בתחומים אחרים של חייהם, או שסוג השכלתם אינו מתאים לדרישות שוק העבודה.
- מתאם שלילי ומובהק נמצא בין אבטלה במחוז המגורים לבין הסיכויים לעבור השמה. כמו כן, למשתתפים המתגוררים ביישוב עירוני סיכויים גבוהים יותר לעבור השמה.

9 סיכום וכיווני פעולה אפשריים

במבט כללי ניתן לומר שתכנית מרכזי ריאן מגשימה את ייעודה. בתוך ארבע שנים נפרשה תשתית של מרכזי הכוון תעסוקתי לאוכלוסיות היעד ברחבי המדינה. במסגרת זו גויסה והוכשרה קבוצה של כ-230 אנשי מקצוע בתחום התעסוקה שרובה המכריע שייך לאוכלוסיות היעד, והם עוסקים במגוון פעילויות תומכות תעסוקה: התאמת שירותים למשתתפים, ארגון הכשרות מקצועיות, יצירת קשרי מעסיקים, הדרכות לצוות וניהול בכל הרמות.

⁹ הבדיקה נעשתה בקרב המושמים בחצי משרה ומעלה. השכר השעתי המדווח נמוך במעט מהשכר השעתי שיתקבל מחישוב חלוקת השכר החודשי במספר שעות עבודה. הנתון מרמז כי השכר החודשי של המושמים כולל הפרשות נוספות מעבר לרכיב השעתי.

מינואר 2012 עד סוף יוני 2015 הצטרפו מעל 17 אלף משתתפים לתכנית. מספר המשתתפים במרכזים עולה על היעד הממשלתי. החל משנת 2014 התכנית עומדת ביעדים של שיעור המושמים, ובכל התקופה היא עומדת ביעדי ההתמדה בתעסוקה.

משנת 2012 ועד היום הושם דגש על הקמת מרכזים והטמעת דפוסי עבודה, ונוצרו חוזקות בעבודת התכנית כמתואר לעיל. כעת עם סיום שלב ההקמה, התכנית מגדילה את המשאבים לבחינת שיטות העבודה ואיתור תחומים שבהן ניתן להשתפר.

להלן כיווני פעולה אפשריים על-סמך ממצאי המחקר:

1. כוח האדם בתכנית ותהליכי עבודה פנים ארגוניים

א. **איגום משאבים:** יצירת מנגנונים מובנים לאיגום משאבים וחיזוק שיתופי פעולה בין התכניות. יש לפעול באזור הצפון לפי ראייה אזורית בתחומים: הפעלת הדרכות והכשרות אזוריות לצוות, בניית קשרים עם מעסיקים אסטרטגיים והפעלת הכשרות מקצועיות למשתתפים.

ב. **חידוד תפקידים:** הגדרת תחומי אחריות וסמכויות בתפקידים השונים בתכנית והסדרת ממשקי עבודה היררכיים בין התפקידים במטות האזוריים ובתוך המרכזים.

ג. **תנאי עבודת הרכזים:** שיפור בתנאי העבודה של רכזי הפרט, לדוגמא על ידי יצירת מסלולי קידום לרכזי הפרט, העלאת היקפי משרה לרכזים בשלוחות, מימון נסיעות חריגות שאינן מכוסות דרך המשכורת ושיפור תנאי עבודה פיזיים בשלוחות.

ד. **עומס עבודה:** הקלה בתחושת העומס של הרכזים, לדוגמא דרך התאמת כמות המשימות לכוח האדם הקיים, עיבוי הצוות במרכזים ויצירת תפקיד "אחראית רכזי פרט" במרכז.

ה. **תחלופת כוח אדם:** התמודדות עם תחלופת כוח אדם בתכנית. לדוגמא על ידי תכנון לקראת תחלופה צפויה.

ו. **הכשרת צוות התכנית:** חיזוק והוספת הכשרה לצוות התכנית בתחומי: ניהול זמן; תעדוף משימות; בחירת הכשרות מקצועיות; ליווי משתתפים ותיקים; קידום וכדומה.

2. מנגנוני עבודה לבחירת הכשרות מקצועיות של המשתתפים ופיתוח קשרים עם גורמים חיצוניים

א. **הכשרות מקצועיות למשתתפים:** חיזוק שיטות העבודה לבחירת סוג ההכשרות המקצועיות אשר יוצעו למשתתפי התכנית ובניית מנגנון מובנה לבחירת הכשרות בתחומים הנדרשים בשוק העבודה.

ב. **קשרי מעסיקים:** חיזוק מנגנון עבודה עם מעסיקים אסטרטגיים: פעילות מול מעסיקים בפריסה ארצית בניית מאגר מעסיקים אזורי המנגיש את המידע בין התכניות בנוגע למשרות דרושות.

ג. **פיתוח תחום קהילה:** הפניית משאבים ופיתוח תחום לקשרי קהילה בתכניות לחברה הערבית; לדרושים וצירקסים ולבדואים בצפון.

3. דפוסי עבודה של רכזים מול משתתפים

- א. **משך ליווי המשתתפים:** הגדרת אופן ומשך ליווי משתתפים ותיקים שהשתלבו בעבודה. תהליך הליווי הנוכחי מעמיס על עבודת הרכז.
- ב. **ליווי אקדמאים:** הגדרה והסדרת אופן הליווי של אקדמאיים המחפשים עבודה (יש לציין, שכיום חלק מן האקדמאים מלווים על ידי רכזי אימתיאז).
- ג. **פעילות קידום:** פיתוח מסלולי ליווי ומענים לקידום בתעסוקה של משתתפים העובדים בעת הצטרפותם (אחוז ניכר מהמשתתפים עובדים בעת ההצטרפות).

4. התאמת מדדים ויעדים

- א. **יעדי השמה נפרדים:** קביעת יעדי גיוס והשמה נפרדים לגברים ונשים.
- ב. **מדדי קידום:** קביעת מדדים ויעדים לקידום משתתפים שעובדים בעת ההצטרפות לתכנית.
- ג. **מדדים משותפים:** אימוץ מדדי התוצאה של תכניות תעסוקה שנקבעו בתהליך הבין-משרדי (נספח ד).

תודות

ברצוננו להודות לכל מי סייע לביצוע המחקר. תודה לצוות המטה לשילוב מיעוטים בלשכת המשנה למנכ"ל והממונה לתעסוקה במשרד הכלכלה, על היוזמה למחקר ועל שיתוף הפעולה הפרוה במהלך העבודה עליו. לגבי אלה אייל- בר דוד, מנהלת תחום בכיר תעסוקת חברה ערבית, לגבי אימאן טרביה-אלקאסם, מרכזת פיתוח הון אנושי ממשרד הכלכלה והתעשייה. תודה לד"ר בני פפרמן ולגבי גלי ליס ממנהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה והתעשייה.

המחקר לא היה יכול להתבצע לולא הסיוע הנרחב של צוות התכנית. ברצוננו להודות לכל האנשים הבאים על שיתוף הפעולה ועל המידע והתובנות שסיפקו לנו לגבי התכנית: גבי ספא גארב, ראש תחום חברה ערבית ותשתיות בתבת (לשעבר); מר תדהר בן הגיא, מנהל תכניות בתבת; מר אינאס סעיד, מנכ"ל ארגון אלפנאר (לשעבר); מר יוסף עבד אלגפאר, מנהל הדרכה ופיתוח מקצועי, ארגון אלפנאר.

תודה מיוחדת אנו חבים לעשרות המרואיינים, אשר ניאותו לשתף פעולה עמנו ואשר בלעדיהם לא יכולה הייתה להתקבל התמונה העשירה שעלתה בדוח. תודה למנהלי התכניות בארגון אלפנאר: מר ניבראס טאהא, מנהל התכנית לחברה הערבית; מר עיסאם חוג'יראת, מנהל התכנית לחברה הבדואיות בצפון; מר מחמוד אלעמור, מנהל התכנית לחברה הבדואיות בדרום; מר איחסאן הינו, מנהל התכנית לחברה הדרוזית והצ'רקסית. תודה להנהלת המרכזים בסכנין, טירה, רהט, ביר-אלמכסור וירכא ולצוותי העובדים במרכזים אלו, מנהלי אשכולות, רכזות הפרט, מקדמות התעסוקה, רכזות הכשרה, רכזות הדרכה, רכזות מעסיקים ונתבות, על הזמן שהקדשתם לראיונות, על המידע שחלקתם עימנו ועל התובנות החשובות שהבאתם לתשומת ליבנו. רשימה מפורטת של המרואיינים במסגרת המחקר מופיעה בנספח א'.

ברצוננו להודות גם לחברי ועדת ההיגוי למחקר, על שיתוף הפעולה ועל התרומה מהידע ומהניסיון המקצועי.

תודה לעמיתינו במרכז לחקר תעסוקת אוכלוסיות מיוחדות במאירס-ג'וינט-ברוקדייל; דניז נאון, מנהלת המרכז (לשעבר), על הליווי והייעוץ לאורך הדרך; תמר אלמוג, חברת צוות המרכז, על הסיוע בביצוע הראיונות וכתיבת הדוח; תרצה וילנר, חברת צוות המרכז, על סקירת הספרות. תודה מיוחדת לנטלי בכור, רכזת המרכז לחקר תעסוקת אוכלוסיות מיוחדות, על העזרה בתיאום פגישות ובארגון המסמך הסופי.

תוכן עניינים

חלק א: רקע כללי

1. מבוא 1
- 1.2 הדוח 1
- 1.3 המשך המחקר 1
2. סקירת ספרות: תעסוקת האוכלוסיות הערבית, הדרוזית והבדואית 2
- 2.1 רקע 2
- 2.2 חסמים להשתלבות בתעסוקה כפי שעולים מן הספרות 3
- 2.2.1 חסמים הקשורים למשתתפים 3
- 2.2.2 חסמים הקשורים לשוק העבודה 3
- 2.3 ממצאים לגבי מרכזי ריאן שנאספו עד לשנת 2013 4
- 2.3.1 הפקת לקחים מפעילותם של מרכזי ההכוון התעסוקתי שפעלו בחברה הערבית 4
3. תיאור התוכנית 5

חלק ב: הערכת תהליך היישום בחמישה מרכזים

4. מבוא להערכת היישום 7
- 4.1 מטרות בדיקת היישום 7
- 4.2 שיטת הבדיקה 7
5. עבודת צוות התכנית 8
- 5.1 המבנה הארגוני בתכנית וממשקי העבודה 8
- 5.1.1 מבנה ארגוני בתוך המרכזים 9
- 5.1.2 חוזקות ואתגרים 11
- 5.2 גיוס כוח האדם 11
- 5.2.1 חוזקות ואתגרים 12
- 5.2.2 תחלופת אנשי צוות במרכזים 12
- 5.3 הכשרת הצוות 13
- 5.3.1 חוזקות ואתגרים 15
6. פעילות המרכז 16
- 6.1 פרסום המרכז וגיוס המשתתפים בתכנית 16
- 6.1.1 חוזקות ואתגרים 17
- 6.2 הליווי הפרטני של המשתתפים על ידי הרכז 18
- 6.2.1 חוזקות ואתגרים 19
- 6.3 סדנאות והכשרות מקצועיות 21
- 6.3.1 קורסים להכשרה מקצועית 22
- 6.3.2 סדנאות למיומנויות רכות 26
- 6.3.3 חוזקות ואתגרים 27
- 6.4 קשרי מעסיקים 29
- 6.4.1 פיתוח קשרי מעסיקים 29
- 6.4.2 חוזקות ואתגרים 30
- 6.5 קשרים עם גורמים בקהילה 31
- 6.5.1 רכיב הקהילה בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום 32

34.....	6.5.2 חוזקות ואתגרים
35	7. מדדים ויעדים
35.....	7.1 חוזקות ואתגרים

חלק ג: ניתוח תוצאות התכנית - גיוס משתתפים ושילובם בתעסוקה

38	8. מטרות הניתוח
38	9. משתתפי התכנית ומאפייניהם
38.....	9.1 מספר המשתתפים
41.....	9.2 מאפייני המשתתפים
42.....	9.3 השוואה ליעדים
43	10. מדדי שילוב בתעסוקה
44.....	10.1 שיעור המועסקים לאורך זמן
45.....	10.2 שיעור המושמים
47.....	10.3 שיעור משולבים בתעסוקה
48.....	10.4 שיעור המתמידים
49.....	10.5 שכר ושעות עבודה של המושמים
51.....	10.6 עמידה ביעדי ההשמה והתמדה
53	11. הקשר בין מאפייני המשתתפים לבין שילובם בתעסוקה
53.....	11.1 ניתוח הסיכוי לעבור השמה
54.....	11.1.1 מודל הסיכון היחסי של Cox
54.....	11.1.2 הנחות המודל
54.....	11.1.3 בחירת המשתנים המסבירים
55.....	11.1.4 תוצאות ניתוח מודל Cox
57.....	11.2 ניתוח רב משתני להסתברות להיות מועסק שנה ושנתיים מההצטרפות לתכנית
58.....	11.3 סיכום הממצאים של הניתוחים הרב-משתניים
59	12. סיכום של כלל הדוח וכיווני פעולה אפשריים
61	רשימת מקורות

נספחים

63	נספח א: מקורות מידע לחלק היישום
67	נספח ב: הרחבה והשלמת נתונים לחלק ניתוח התוצאות
76	נספח ג: תוצאות ל-4 תכניות ריאן
76.....	א. התכנית לבדואים בדרום
82.....	ב. התכנית לחברה הערבית
87.....	ג. התכנית לבדואים בצפון
92.....	ד. התכנית לדרוזים ולצ'רקסים
97	נספח ד: מדדי תוצאה משותפים בין-משרדיים לתכניות תעסוקה
103.....	נספח ה: הגדרת משתתף בדוח

רשימת לוחות

לוח 1 :	מרכזים שנכללו בבדיקת היישום	7
לוח 2 :	ערוצי ההכשרה והלמידה המרכזיים הקיימים עבור צוות התכנית	14
לוח 3 :	סוגי הכשרות מקצועיות להם הופנו המשתתפים בתכנית בשנים 2014-2015	23
לוח 4 :	מספר קורסי הכשרה מקצועית שנפתחו בתכנית בשנת 2015 ומספר המשתתפים בהם	25
לוח 5 :	התפלגות המשתתפים בסדנאות למיומנויות הרכות שנפתחו בשנת 2015 (%)	27
לוח 6 :	מרואיינים בנושא קשרי קהילה	32
לוח 7 :	פעולות קהילתיות מרכזיות שנעשו בתכנית בדואים דרום בשנים 2012-2015	34
לוח 8 :	מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם לתכנית (%)	41
לוח 9 :	מאפייני העבודה בדיווח הראשון בקרב מושמים בחצי משרה ומעלה	50
לוח 10 :	יעדי השמה ל-4 התכניות	51
לוח 11 :	מודל COX- ניתוח רב משתני של הסיכון היחסי לעבור השמה	55
לוח 12 :	ההסתברות לעבוד לאחר שנה ושנתיים - ההשפעה השולית הממוצעת	57
לוח 13 :	מספר ראיונות עומק שנערכו במחקר לפי מקור מידע	65
לוח 14 :	מספר המשתתפים לפי שנת הצטרפות, מין ותכנית	67
לוח 15 :	מספר המשתתפים שנכללו בניתוח שיעור המועסקים לאורך זמן	68
לוח 16 :	שיעור המושמים - כל תכניות ריאן	69
לוח 17 :	שיעור המשולבים בתעסוקה	69
לוח 18 :	מדדי התמדה של המשולבים בתעסוקה	70
לוח 19 :	שיעור המושמים לפי מין ושנת הצטרפות - במשך חצי שנה ושנה מההצטרפות	71
לוח 20 :	שיעור המושמים לפי השכלה, מין ושנת הצטרפות - במשך שנה מההצטרפות	72
לוח 21 :	שיעור המושמים לפי קבוצות גיל, מין ושנת הצטרפות - במשך שנה מההצטרפות	73
לוח 22 :	מודל COX- ניתוח רב משתני של הסיכון היחסי לעבור השמה	74
לוח 23 :	ההסתברות לעבוד לאחר שנה ושנתיים - ההשפעה השולית הממוצעת	75
לוח 24 :	מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לבדואים בדרום	77
לוח 25 :	מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לבדואים בדרום (%)	77
לוח 26 :	שיעור המושמים - התכנית לבדואים בדרום	80
לוח 27 :	מדד משולבים בתעסוקה - התכנית לבדואים בדרום	80
לוח 28 :	מדדי התמדה של המושמים - התכנית לבדואים בדרום	81
לוח 29 :	מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לחברה הערבית	82
לוח 30 :	מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לחברה הערבית (%)	83
לוח 31 :	שיעור המושמים - התכנית לחברה הערבית	85
לוח 32 :	מדד משולבים בתעסוקה - התכנית לחברה הערבית	86
לוח 33 :	מדדי התמדה של המושמים - בתכנית לחברה הערבית	86
לוח 34 :	מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לבדואים בצפון	87
לוח 35 :	מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לבדואים בצפון (%)	88
לוח 36 :	שיעור המושמים - התכנית לבדואים בצפון	90
לוח 37 :	מדד משולבים בתעסוקה - התכנית לבדואים בצפון	90
לוח 38 :	מדדי התמדה משתתפים בתכנית לבדואים בצפון	91
לוח 39 :	מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לדרוזים ולצ'רקסים	92
לוח 40 :	מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לדרוזים ולצ'רקסים (%)	93
לוח 41 :	שיעור המושמים - התכנית לדרוזים ולצ'רקסים	95
לוח 42 :	מדד משולבים בתעסוקה - התכנית לדרוזים ולצ'רקסים	95
לוח 43 :	מדדי התמדה משתתפים בתכנית לדרוזים ולצ'רקסים	96

רשימת תרשימים

10.....	תרשים 1 : המבנה הארגוני של תכנית "ריאן", 2015.....
39.....	תרשים 2 : מספר המשתתפים בתכנית לפי שנת הצטרפות.....
40.....	תרשים 3 : מספר משתתפים לפי תכנית.....
42.....	תרשים 4 : תעסוקה עד ההצטרפות לתכנית.....
45.....	תרשים 5 : שיעור המועסקים לאורך זמן, החל מן ההצטרפות לתכנית.....
46.....	תרשים 6 : שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים מההצטרפות.....
47.....	תרשים 7 : שיעור המשולבים בתעסוקה מבין משתתפי התכנית.....
49.....	תרשים 8 : מדד התמדה - שיעור המושמים שעבדו לפחות שמונים אחוז מהתקופה.....
51.....	תרשים 9 : שיעור המושמים לפי שנת ההצטרפות לתכנית.....
76.....	תרשים 10 : מספר המשתתפים במרכזי ריאן לבדואים בדרום.....
78.....	תרשים 11 : תעסוקה עד ההצטרפות - בתכנית לבדואים בדרום.....
79.....	תרשים 12 : שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים – בתכנית לבדואים בדרום.....
79.....	תרשים 13 : שיעור המושמים בתכנית לבדואים בדרום לפי שנת הצטרפות.....
82.....	תרשים 14 : מספר המשתתפים במרכזי ריאן לחברה הערבית.....
83.....	תרשים 15 : תעסוקה עד ההצטרפות - בתכנית לחברה הערבית.....
84.....	תרשים 16 : שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים - בתכנית לחברה הערבית.....
85.....	תרשים 17 : שיעור המושמים בתכנית לבדואים בדרום לפי שנת הצטרפות.....
87.....	תרשים 18 : מספר המשתתפים במרכזי ריאן לבדואים בצפון.....
88.....	תרשים 19 : תעסוקה עד ההצטרפות - בתכנית לבדואים בצפון.....
89.....	תרשים 20 : שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים – בתכנית לבדואים בצפון.....
92.....	תרשים 21 : מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לדרוזים ולצ'רקסים.....
93.....	תרשים 22 : תעסוקה עד ההצטרפות - התכנית לדרוזים ולצ'רקסים.....
94.....	תרשים 23 : שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים – בתכנית לדרוזים וצ'רקסים.....

חלק א: רקע כללי

1. מבוא

1.2 הדוח

מחקר ההערכה של מרכזי "ריאן" להכוון התעסוקתי בחברה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית מבוצע במשותף על ידי מינהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה והתעשייה ומאירס-ג'וינט-ברוקדייל. מסמך זה הוא דוח ביניים המתייחס לחלקו של מכון ברוקדייל במחקר.

הממצאים בדוח מתייחסים לשתי מטרות מרכזיות:

1. **בדיקת היישום של מודל הפעולה של התכנית**, אשר מתבססת בעיקר על ראיונות עומק עם הצוות וארגונים רלוונטיים הפועלים ביישובי התכנית, השתתפות בוועדות מקצועיות, ראיונות עם המשתתפים שהמרכז נמצא איתם בקשר ועל נתונים מינהליים של התכנית.
2. **בחינת השינויים במצב התעסוקתי של המשתתפים**, בהיבטים שונים כגון השמה, התמדה, שכר, בהתאם למדדי ההצלחה של התכנית. בחינה זו התבססה על נתונים מינהליים.

המשך הדוח מורכב משני חלקים:

1. חלק ב: הערכת תהליך יישום התכנית (פרקים 2 עד 6). דן בתהליך יישום מודל פעולת התכנית ומתמקד בבחינת רכיבים מרכזיים בה, כולל:
 - עבודת צוות התכנית;
 - פעילות המרכזים;
 - שותפויות ופיתוח קשרים עם מעסיקים.
2. חלק ג: תוצאות התכנית – גיוס המשתתפים ושילובם בתעסוקה (פרקים 7 עד 10). מציג ניתוח של מערכת המידע של התכנית הכולל:
 - ניתוח מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית במשך השנים ומאפייניהם;
 - ניתוח מידת שילוב המשתתפים בתעסוקה;
 - ניתוח רב-משתני של הקשר בין מאפייני המשתתפים לשילובם בתעסוקה.כמו-כן נעשו בחינות אמינות שונות, כולל השוואה בין נתוני המערכת למידע מסקר משתתפים אשר נערך במסגרת המחקר.¹⁰

1.3 המשך המחקר

ביוני 2017, יפורסם הדוח הסופי ויכלול שני מרכיבים עיקריים:

¹⁰ סקר המשתתפים בוצע בקרב 1350 משתתפים, שהצטרפו לתכנית בתקופה שבין מאי 2015 - אוקטובר 2015. ממצאי הסקר יישמו לבחינת השפעת התכנית ובחינת השינוי שחל במצב התעסוקתי של המשתתפים לעומת אנשים דומים מיישובים שלא הופעלה בהם בתכנית. הממצאים לגבי השוואה זו, יוצגו בדוח נוסף שעתיד להתפרסם בסוף 2017.

א. **בחינת השינויים במצב התעסוקתי של המשתתפים**, בהיבטים שונים כגון השמה, התמדה, שכר, שביעות רצון, בהתאם למדדי ההצלחה של התכנית. בחינה זו תתבסס על סקרים חוזרים בקרב אותם המשתתפים במועדים שונים (Longitudinal Study) ועל נתונים מינהליים.

ב. **ניסיון לבחון עד כמה אפשר לייחס את השינויים במצב התעסוקה לתכנית**, אשר יתבסס על השוואת השינוי שחל במצב תעסוקת המשתתפים במהלך התכנית לאנשים דומים מיישובים שלא הופעלה בהם התכנית, או לאנשים דומים מאותו יישוב לפני שהופעלה בו התכנית.

באוגוסט 2016 יתפרסם אוסף לוחות מעודכן, אשר יציג מגוון נתונים לגבי המשתתפים על-סמך עיבוד של מערכת המידע. בנוסף נערך כאמור מחקר משלים על-ידי מינהל מחקר וכלכלה במשרד הכלכלה והתעשייה, הבודק את צד המעסיקים.

2. סקירת ספרות: תעסוקת האוכלוסיות הערבית, הדרוזית והבדואית

תכנית מרכזי ריאן לחברה הערבית הינה תכנית ייחודית, הן בהיקפה הרחב והן בהיקף השירותים אותם היא נותנת. מרכזי ריאן נועדו לספק תגבור משמעותי לתשתית התעסוקתית לחברה הערבית. מטרתם היא לספק מגוון שירותים למשתתפים; לשמש מוקד לשיתוף פעולה עם מעסיקים, רשויות מקומיות וגופים אחרים; ואף לשמש תשתית לתכניות אחרות הקשורות לתעסוקה כגון תכנית קידום, תכניות לאנשים עם מוגבלויות (רמפה) ותכניות הכוון להשכלה גבוהה (אימתיאז).

לפני פירוט תוצאות המחקר, יתואר בקצרה האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית בישראל. לאחר מכן יוצג סקירה של תכניות תעסוקה המיועדות לאוכלוסיות אלה, ואת תוצאותיהן, כדי לספק פרספקטיבה רחבה לבחינת מרכזי ריאן.

2.1 רקע

האוכלוסייה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית מהווה כ-20% מהאוכלוסייה בישראל. בכלל האוכלוסייה הערבית, נמנים גם הבדואים מהצפון ומהדרום. לאוכלוסייה זו מאפייני תעסוקה ייחודיים. לגבי החברה הערבית, שיעור ההשתתפות של נשים ערביות נמוך בהרבה הן בהשוואה לגברים ערביים והן בהשוואה לנשים יהודיות. כך למשל בשנת 2015 היו מועסקים 76% גברים לעומת 32% מן הנשים. בתוך החברה הערבית, שיעור ההשתתפות הגבוה ביותר הינו בקרב האוכלוסייה הנוצרית (ישיב, 2010). ממצא זה נובע בעיקר משיעור הנשים הנוצריות המשתתפות בשוק העבודה. לגבי אוכלוסייה זו, בדומה לאוכלוסיות אחרות, ככל שההשכלה גבוהה יותר, כך עולה גם שיעור ההשתתפות בכוח העבודה.

בקרב האוכלוסייה הדרוזית, מחצית מן האוכלוסייה בגיל העבודה משתתפים בכוח העבודה. שיעור הנשים הדרוזיות המשתתפות בכוח העבודה גבוה משיעורן של המוסלמיות.

לגבי האוכלוסייה הבדואית בדרום, שיעור השתתפות בשוק העבודה נמוך לעומת כלל האוכלוסייה הערבית (אבו-בדר וגרדוס, 2011; סופר-פורמן ואחרים, 2015). זאת בעיקר אצל הנשים הבדואיות - 25% מהן השתתפו בכוח העבודה בשנת 2014 לעומת 65% מן הגברים (סכ"א, 2014). לגבי אוכלוסייה זו, חשוב לציין כי כשליש ממנה מתגוררים ביישובים בלתי מוכרים. לא נמצאו נתונים המתמקדים באוכלוסיית הבדואים בצפון ובאוכלוסיית הצ'רקסים.

2.2 חסמים להשתלבות בתעסוקה כפי שעולים מן הספרות

לאוכלוסייה הערבית, הבדואית, הדרוזית והצ'רקסית בישראל חסמים שונים להשתלבות בעבודה, אשר מהווים הסברים (לפחות חלקיים) לשיעור התעסוקה הנמוך בקרב אוכלוסיות אלו. ניתן לחלק את החסמים לשני סוגים עיקריים: חסמים הקשורים למשתתפים (השכלה, מיומנויות עבודה שונות, חסמים תרבותיים ותעסוקה במשרות בלתי מקצועיות), וחסמים הקשורים לשוק העבודה (אפליה, מיעוט ובעיות בתחבורה ציבורית, מיעוט אזורי תעשייה ומיעוט במסגרות לילדים). בחלק זה, יוצגו חסמים אלו.

2.2.1 חסמים הקשורים למשתתפים

השכלה – רמת ההשכלה של האוכלוסייה הערבית נמוכה בהשוואה לזו של האוכלוסייה היהודית. לכשלושת רבעים מהאוכלוסייה הערבית בגיל העבודה יש 12 שנות לימוד ומטה, בהשוואה לפחות ממחצית מהאוכלוסייה היהודית בגיל העבודה. כמו-כן, פחות תלמידי כיתה י"ב בחינוך הערבי זכאים לתעודת בגרות ועומדים בסף הכניסה לאוניברסיטאות, בהשוואה לתלמידי י"ב בחינוך היהודי (מתוך השנתון הסטטיסטי לישראל 2015). ישיב וקסיר (2013) טוענים שחלק מכך נובע כתוצאה מהכשרה מועטה במערכת החינוך הערבית אשר מתבטאת במספר נמוך של שעות הוראה עבור כל תלמיד וכיתות לימוד גדולות בבתי הספר (ישיב וקסיר, 2013).

מיומנויות עבודה שונות – לחלק מהאנשים בגיל העבודה חסר הידע בשפה העברית כדי להשתלב בשוק העבודה המרכזי בישראל: השוק דובר העברית.

חסמים תרבותיים – החברה הערבית היא מסורתית ויש לכך ביטוי בהעדפתן של נשים ערביות ומשפחתן לעסוק בעבודה בקרבת בית (אלמגור לוטן, 2009) וכן בכך שלא נהוג שנשים יסעו לבדן מרחקים ארוכים (ישיב וקסיר, 2013).

תעסוקה במשרות בלתי מקצועיות – שיעור גבוה יחסית עובדים בעבודות בלתי מקצועיות, בשל מחסור במקצוע או במיומנויות נוספות הקשורות לתעסוקה. לכך מספר השלכות: פרישה מוקדמת (בשל עבודה בעבודות פיזיות), שיעור נמוך של תעסוקה בענפים גבוהים יותר כטכנולוגיות העילית, שכר נמוך ועוד (ג' בארין, 2010).

2.2.2 חסמים הקשורים לשוק העבודה

אפליה – ישנה אפליה של החברה הערבית בשוק העבודה, אשר מתבטאת הן בחוסר העסקה של מחפשי עבודה ערבים וערביות, והן בהגבלת תחומי העיסוק האפשריים עבור האוכלוסייה הערבית.

כמו כן, ערביים ישראלים מתקבלים לעבודה עם פערי שכר בהשוואה לחברה היהודית (Asali, 2006; Miaari & Zussman & Zussman, 2008).

מיעוט ובעיות בתחבורה ציבורית – התשתית התחבורתית בישובים הערבים דלה ביחס לתשתית ביישובים היהודים (ישיב וקסיר, 2013). יש לכך ביטוי הן בכמות דלילה או העדרה של תחבורה ציבורית בתוך היישובים הערבים עצמם וכן במיעוט תחבורה ציבורית המגיעה לאזורי תעשייה ייעודיים ומרכזי תעסוקה (ג'בארין, 2010). בעיות התשתית התחבורתית מגדילות את עלות היציאה לעבודה ובכך משפיעות באופן שלילי על מצב התעסוקה בחברה הערבית (ישיב וקסיר, 2013).

מיעוט אזורי תעשייה – בסמיכות ליישובים ערביים יש פחות אזורי תעשייה ומרכזי מסחר (ג'בארין, 2010). דבר המקשה על השתלבות בשוק העבודה ובמיוחד על השתלבות נשים ערביות מסורתיות שפחות נוסעות לבד לעבודה מחוץ ליישוב המגורים.

מחסור במסגרות לילדים – חסרות מעונות יום לטיפול בילדים עבור נשים מועסקות (ישיב, 2012). המחסור במעונות יום לילדים מגדיל את עלות היציאה לעבודה ולעיתים מעמיד בסימן שאלה את הכדאיות הכלכלית שלה.

2.3 ממצאים לגבי מרכזי ריאן שנאספו עד לשנת 2013

עד לשנת 2013 נעשו מספר מחקרים שהתייחסו לשלבי הפיילוט של התוכנית (סורני, 2011; 2012; 2013). ממצאי המחקר הנוכחי, אשר יוצגו בהמשך הדוח, מתייחסים לתוכנית לאחר הטמעתה במשרד הכלכלה, כאשר ישנם מרכזים בפרשה ארצית. לפני תחילת המחקר הרחב המוצג בדוח זה, נערכה הפקת לקחים לגבי פעילותם של מרכזי ההכוון, ועיקריה מופיעים בסעיף הבא (2.3.1).

2.3.1 הפקת לקחים מפעילותם של מרכזי ההכוון התעסוקתי שפעלו בחברה הערבית

בשנת 2013 פורסם דוח הפקת לקחים מפעילותם של מרכזי ההכוון התעסוקתי אשר פעלו בחברה הערבית בשנת 2012 ביישובים: סכנין, טמרה, אום אלפחם, טירה, שגב שלום, וחורה (לוי ואחרים, 2013). הפקת הלקחים נעשתה הן לגבי יישום התכנית במרכזים אלו, וכן לגבי תוצאות התכנית בקרב המשתתפים. להלן הממצאים המרכזיים שעלו:

- **פרסום וגיוס משתתפים:** גיוס המשתתפים בצורה מוצלחת נעשה בעיקר באמצעות קשר אישי עם אנשי מפתח בקהילה ועם מועמדים פוטנציאליים.
- **גיוס הצוות והכשרתו:** מומלץ לגייס אנשי צוות מתוך הקהילה על מנת שיבינו את הקודים התרבותיים.
- **קשרים עם גופים חיצוניים:** כבר בבניית המרכז חשוב ליצור קשר עם הגופים הציבוריים, המגזר השלישי והקהילה המקומית. כמו כן מומלץ לפתח פורומים אזוריים עבור ארגונים הקשורים לתעסוקה.

- **הכנת המשתתפים לעבודה:** צריך לבסס את החלטת המשתתפים לצאת לעבודה תוך מתן ליווי בהשמה ובמקום העבודה.
- **קשרים עם מעסיקים:** שימוש בפורום מעסיקים: פיתוח פורומים לפי תחומי עיסוק הינו אטרקטיבי למעסיקים משתי סיבות, הוא מאפשר יצירת קשרים מקצועיים וכן הוא מספק מידע מקצועי.

3. תיאור התוכנית

תכנית "מרכזי ריאן" קמה בעקבות ארבע החלטות של ממשלת ישראל לקידום התעסוקה של אוכלוסיות החברה הערבית בארץ. במסגרת התכנית תוכנן להפעיל 21 מרכזים, אשר מתחלקים לפי ארבע החלטות הממשלה באופן הבא: 8 מרכזים לאוכלוסייה הבדואית בנגב,¹¹ 4 מרכזים לאוכלוסייה הבדואית בצפון,¹² 3 מרכזים לאוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית בצפון¹³ ו-6 מרכזים לחברה הערבית.¹⁴ ההחלטה לגבי החברה הערבית כללה בעיקר יישובים שמרבית אוכלוסייתם היא ערבית, אך גם מעט יישובים שמרבית אוכלוסייתם היא דרוזית. רוב המרכזים (14) הוקמו במסגרת התכנית, ומיעוטם (7) כבר היו קיימים במסגרות שונות לפני תחילת התכנית ועברו לפעול במסגרת התכנית.

מודל תכנית ריאן נבנה על בסיס מודל הפעולה של מרכזי התעסוקה שפעלו בקרב החברה הבדואית בדרום, מרכזי מעברים, ועל בסיס רכיבים נוספים בתכניות תעסוקה שפעלו בחברה הערבית. מרכזי ריאן נועדו לסייע להשתלבות בעבודה ולקידום מקצועי של אוכלוסיות החברה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית בישראל. המרכזים הוקמו על מנת לספק הכוונה ושירותים למשתתפים ועל מנת לבסס תשתית אזורית ויישובית לקידום התעסוקה. להלן עיקרי פעילותם.

הכוונה ושירותים למשתתפים

- ליווי אישי מותאם למשתתפים.
- הפעלת סדנאות הכנה לעבודה והקניית כישורים רכים.
- מתן קורסים לפיתוח מיומנויות עבודה, לדוגמא: אוריינות מחשב ועברית.
- הפנייה לקורסי הכשרה מקצועית ייעודיים למשתתף.
- סיוע ביצירת קשר עם מקומות עבודה ובהשמה בתפקיד המתאים לכישורי המשתתף.

מעסיקים

- פיתוח קשרי מעסיקים ובניית מאגר מעסיקים יישובי.

¹¹ החלטת ממשלה מס. 3708 מיום 1.9.11

¹² החלטת ממשלה מס. 3211 מיום 15.5.11

¹³ החלטת ממשלה מס. 2861 מיום 13.2.11

¹⁴ החלטת ממשלה מס. 1539 מיום 21.3.10

- התאמת ההכשרות המקצועיות הניתנות למשתתפים לצורכי המעסיקים באזור.

פיתוח תחום התעסוקה בקהילה

- פיתוח שיתוף פעולה לקידום תעסוקתי יחד עם גורמים שונים בקהילה: גופים ציבוריים (כגון הרשות המקומית, מתנ"סים) וארגוני המגזר השלישי.
- בניית רשת משתפת: מערך אנשים בעלי השפעה בקהילה המקדמים את תחומי פעילות המרכז.

חלק ב: הערכת תהליך היישום בחמישה מרכזים

4. מבוא להערכת היישום

חלק זה דן בתהליך יישום מודל הפעולה של התכנית ומתמקד בבחינת רכיבים מרכזיים בה, כולל: עבודת צוות התכנית, פעילות המרכזים, שותפויות ופיתוח קשרים עם מעסיקים. בדיקת היישום התבצעה בחמישה מרכזים, ביישובים: טירה, סכנין, ירכא, ביר אל מכסור (יישובי משגב) ורהט. המידע מתבסס בעיקר על ראיונות עומק עם צוות התכנית, השתתפות בוועדות מקצועיות, ועדות היגוי ומסמכים שונים אשר נכתבו בידי הצוות והועברו אל צוות המחקר. הבדיקה מתייחסת לתקופה שבין תחילת ינואר 2015 לסוף נובמבר 2015.

4.1 מטרות בדיקת היישום

לבדיקת היישום היו שלוש מטרות מרכזיות:

- בחינת תהליך יישום מודל פעולת התכנית תוך ניסיון לבחון את השינויים ביישום בהשוואה למודל המתוכנן.
- בחינת האתגרים התפעוליים שבהם נתקל צוות התכנית במהלך יישום בשלבים השונים ואת הפתרונות שפותחו לצורך התמודדות עם אתגרים אלו.
- סיוע בהפקת לקחים מפעילות המרכזים.

4.2 שיטת הבדיקה

בדיקת היישום של התכנית התבצעה בחמישה מרכזים, ביישובים: טירה, סכנין, ירכא, ביר – אלמכסור (יישובי מועצה אזורית משגב) ורהט, וכמתואר בלוח 1.

לוח 1: מרכזים שנכללו בבדיקת היישום

אוכלוסייה	היישוב בו נמצא המרכז
התכנית לבדואים בדרום	רהט
התכנית לחברה הערבית	טירה, סכנין
התכנית לבדואים בצפון	ביר אלמכסור (יישובי מועצה אזורית משגב)
התכנית לדרוזים וצ'רקסים	ירכא

המרכזים נבחרו מן השיקולים הבאים:

- א. ייצוג ארבע האוכלוסיות השונות.
- ב. ייצוג יתר לחברה הערבית בשל חלקה הגדול בכלל האוכלוסייה בישראל.
- ג. מרכז ותיק: כדי לאפשר לימוד מניסיון העבר נבחר מרכז סכנין אשר הוא ותיק יחסית לאחרים. מרכז זה נפתח בשנת 2010 ופעל במסגרת תכנית "רשות מקדמת תעסוקה" לפני שעבר לפעול במסגרת תכנית ריאן.

ד. פרישה גיאוגרפית: מבין מרכזי החברה הערבית, נבחרו המרכזים טירה וסכנין בשל הריחוק הגיאוגרפי ביניהם, המאפשר לדגום אוכלוסיות בעלת שונות במאפיינים ובתנאי שוק העבודה.

בדיקת היישום התבססה על מקורות המידע הבאים:

- ראיונות עומק מובנים למחצה, מרביתם פנים אל פנים: במשך כחצי שנה בחודשים מרץ-נובמבר 2015 נערכו ראיונות עם מפעילי התכנית ברמת המטה, עם חלק מהצוות במרכזים שנבחנו במחקר ועם מדגם של אנשי קהילה ביישובים בהם פועלים מרכזים אלו. בסה"כ נערכו 68 ראיונות, חלקם רואיינו יותר מפעם אחת (ראה פירוט בלוח 13 בנספח א).
- סיכומי ישיבות מקצועיות וועדות היגוי של התכנית שהתקיימו בשנת 2015.
- מידע שהתקבל מהמרכזים כגון, סיכומי ישיבות של המרכז ושל פעולות משותפות של כל המרכזים, תכניות עבודה שנתיות וסיכומי פעילות שנתית.
- ניתוח שאלות מסקר שבוצע בקרב – 1350 משתתפים שהצטרפו למרכזים שנבחנו בחודשים מאי-אוקטובר 2015.

להלן יובאו ממצאי מחקר היישום בחמשת המרכזים שנבחנו.

5. עבודת צוות התכנית

5.1 המבנה הארגוני בתכנית וממשקי העבודה

תרשים 1 מתאר את המבנה הארגוני של התכנית. מהתרשים עולה כי הצוות המפעיל של התכנית כלל:

א. הנהלת התכנית והשותפים למימון ולהפעלה שלה במשרד הכלכלה והתעשייה; בתבת-גוינט ישראל וברשות לפיתוח כלכלי של המגזר הערבי הדרוזי והצ'רקסי.

ב. ברמה הארצית:

- צוות ארגון "אלפנאר" שמפעילה את כלל התכניות והמרכזים ברמה ארצית.
- צוות ארבעת המטות של התכניות לאוכלוסיות השונות: האוכלוסייה הבדואית בדרום; האוכלוסייה הערבית; האוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית והאוכלוסייה הבדואית בדרום.

ג. ברמה האזורית:

- בתכנית לאוכלוסייה הערבית ולאוכלוסייה הבדואית בדרום: צוותי המרכזים האזוריים.
- בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בצפון ולאוכלוסייה הדרוזית: צוותי המרכז האזורי "הראשי" של התכנית ומנהלי / רכזי האשכולות בתכנית.

ד. ברמה היישובית:

- רכזי פרט / מקדמי תעסוקה בשלוחות של המרכזים;

- רכזי תעסוקה שכונתיים בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום

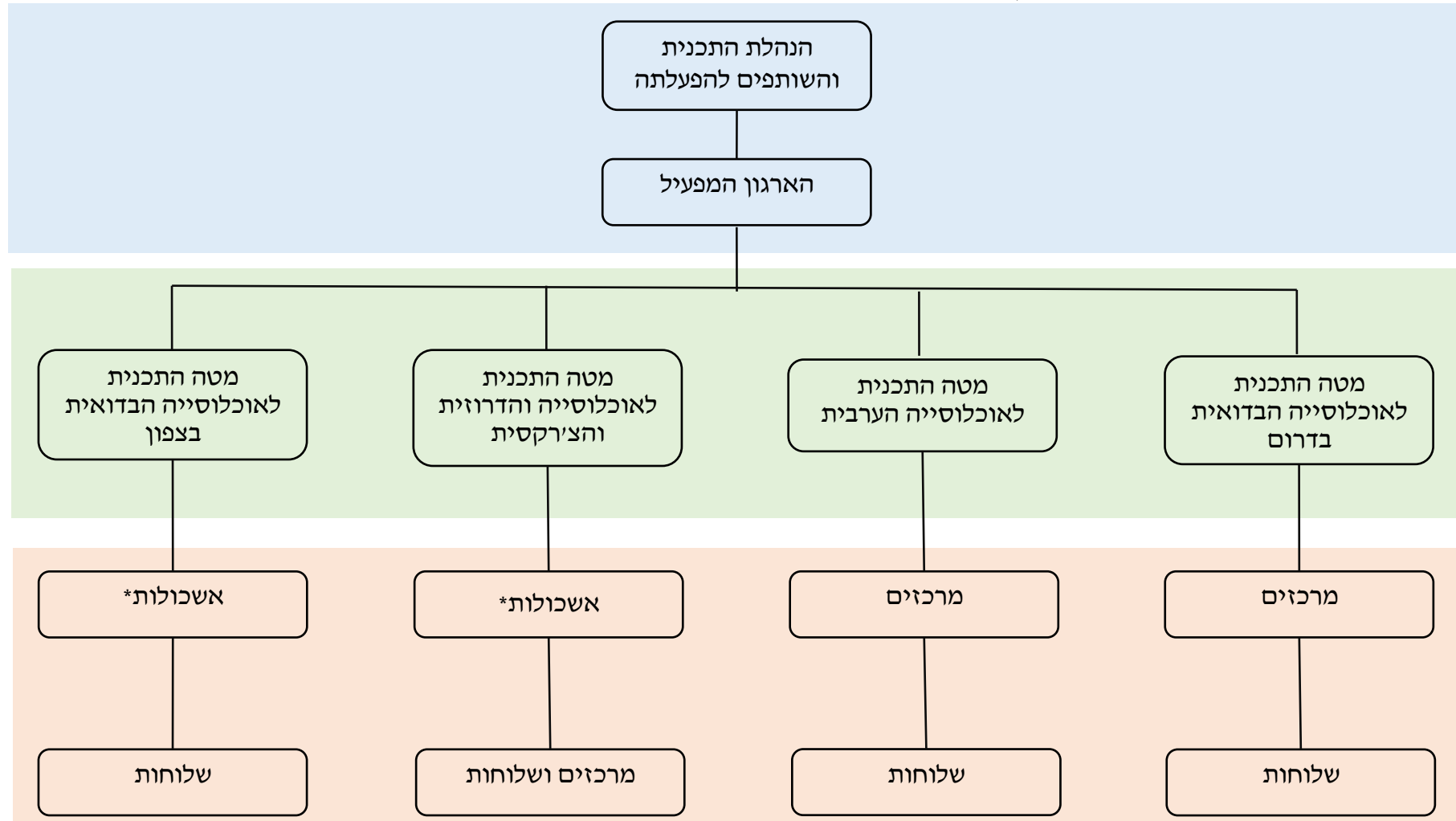
5.1.1 מבנה ארגוני בתוך המרכזים

המרכזים בתכנית, ובכללם המרכזים הנכללים בבדיקת היישום, מורכבים מאנשי מטה של המרכז, ורכזי הפרט / מקדמי התעסוקה. בכל מרכז ישנם מספר בעלי תפקידים: מנהל; רכז קשרי מעסיקים; רכז הכשרות; מקדמי תעסוקה / רכזי פרט ונתבת.

התמונה שעולה מהמחקר מלמדת כי המבנה הארגוני של התכנית הינו מורכב, בעיקר בשל הסיבות הבאות:

- שונות בין התכניות לאוכלוסיות השונות, בעיקר מבחינות הבאות:
 - הרכב והיקף כוח האדם;
 - היקף השלוחות ואופן ניהולן (ע"י מרכז אזורי, אשכול או מטה התכנית ישירות);
 - אזור גיאוגרפי;
 - גודל אוכלוסיית היעד שהתכנית משרתת.
- שונות בין המרכזים, גם באותה תכנית לאותה אוכלוסייה, בעיקר מבחינת ותק; גודל אוכלוסיית היעד שהתכנית משרתת; הרכב והיקף כוח האדם במרכז.
- שילוב תכניות מסלול תעסוקתיות כגון, תכנית "רמפה"; תכנית "אשת חיל"; תכנית "אמתיאז" בתוך המרכזים בתכנית.

תרשים 1: המבנה הארגוני של תכנית "ריאן", 2015



* אשכולות הינם מרכזים המשרתים מספר יישובים.

5.1.2 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- מתקיים קשר טוב בין רכזות ההדרכה בתכנית לרכזות הפרט.
- המבנה הארגוני מאפשר הסתכלות ארצית על קשרי מעסיקים. כיום ישנם אתגרים בכך, והם יפורטו בהמשך.

אתגרים

- קושי בהדגשת הערך המוסף של צוות המטה הארצי וביסוס מעמדו ברמה האזורית והיישובית, בעיקר במרכזים הותיקים שהחלו לפעול לפני הגוף המפעיל, ואשר נהגו להתנהל מבחינה תפעולית ומקצועית מול מטה התכנית האזורי בלבד. הדבר גרם לעיתים לקשיי שיתוף פעולה בין המטה הארצי לבין התכניות ולעיתים לעיכוב ביישום רכיבי התכנית, למשל, ביצוע הדרכות לצוות, פתיחת הכשרות מקצועיות למשתתפים, העברת תקציבים לפעילויות.
- מחסור במנגנונים מובנים לאיגום משאבים ויצירת שיתוף פעולה בין ארבע התכניות, בתחומי הכשרות מקצועיות ויצירת שותפויות עם מעסיקים, על אף הפוטנציאל הטמון בכך בעיקר בתכניות הקרובות גיאוגרפית.
- חוסר בהירות לגבי ממשקי העבודה בין התפקידים השונים במטות התכניות ברמה האזורית לבין הגוף המפעיל, למשל, בין מנהלי תכניות לבין מנהלי פיתוח מקצועי בגוף המפעיל בכל הנוגע להדרכת מנהלת ההדרכה. על פי הצוות, חוסר הבהירות נבע מאי הגדרה מספקת של תחומי סמכות ואחריות וכן בצל מחסור בנהלים מובנים בעניין.
- ריבוי מנהלים: בחלק מהמרכזים עבדו רכזים מתכניות תעסוקה אחרות שהתבקשו לעבוד הן אל מול מנהלי המרכזים והן אל מול מנהלי התכניות הספציפיות איתם עובדים. מצב זה לפעמים משרה תחושה של בלבול וחוסר בהירות הן בקרב המנהלים והן בקרב הרכזים.
- קשיים בעבודת הצוות במרכזים: תפקידים רבים למנהל, הכוללים: חניכת העובדים החדשים, סידור הלו"ז, הכנת תכנית עבודה, תקציב, עבודה מול מטה התכנית, עבודה מול אנשי השטח והמטה של התכנית, ולעיתים אף אדמיניסטרציה ותיקונים כאשר אין איש מקצוע.

5.2 גיוס כוח האדם

גיוס כוח האדם נעשה במספר שלבים. ראשית, על המועמדים לעמוד במספר סטנדרטים שנקבעו מראש עבור כל תפקיד. שנית, המועמדים צריכים לעבור סדנת מיון. שלישית, ראיון עבודה. רק לאחר אלו הם נבחרים לתפקיד כלשהו במרכז. חלק מממלאי התפקידים שמעו על העבודה מחבריהם שכבר עבדו במרכזים, וכך הגיעו להגיש קורות חיים למשרה. כמובן שגם הללו עמדו בתנאי המשרה אותה מאיישים.

5.2.1 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- פריסה מהירה של התכנית וגיוס כוח אדם. דבר שבא לידי ביטוי בעלייה משמעותית בהיקף כוח האדם בתכנית במשך השנתיים האחרונות: מ 34 עובדים בשנת 2013 ל- 230 בסוף שנת 2015.
- גיוס צוות עובדים בתכנית המפגינים מקצועיות ומחויבות, חדורי תחושת שליחות ורצון לתרום לחברה. מרביתם דיווחו על שביעות רצון באופן כללי מעבודתם בתכנית.
- ההצלחה לגייס צוות מחויב, משכיל ובעל מוטיבציה גבוהה לעבודה זו.
- האפשרות שלא להתפשר על הדרישות מכוח האדם משפיעה על תפוקות העבודה. העמידה ביעדי הגיוס וההשמות נובעת גם בין היתר ואולי בעיקר, מאיכות רכזי הפרט, מקדמי התעסוקה ושאר הצוות במרכזים. יתרון נוסף בהליך זה הוא שהגיוס נעשה על בסיס מקצועי בלבד, ולא ניתן לקבל לעבודה אנשים על בסיס קשרים אישיים/משפחתיים וכיוצא באלו.

אתגרים

- אורך התהליך – על אף היתרונות באורך התהליך, לעיתים אנשי צוות עוזבים, כאשר תהליך גיוס מחלפים נמשך זמן רב, ובזמן זה נותרים משרות לא מאוישות.
- דרישות לא גמישות – יש אנשים אשר יכולים להתאים לתפקיד ולעשות את העבודה בצורה טובה, אך הם לא עוברים סינון ראשוני מאחר וחסרה להם, לדוגמה, השכלה גבוהה.
- חוסר תכנון לגבי גיוס כוח האדם – ייתכן שיש צורך בתכנון טוב של גיוס במקרים שהם אנשי צוות עוזבים מסיבות צפויות, למשל בשל חופשת לידה.
- ייתכן שכדאי לאפשר תקופת חפיפה בין העובד העוזב למחליפו. כיום לפי הצוות אין אישור תקציבי לכך.
- קושי ביצירת איזון בין פיתוח התכנית מבחינה תשתיתית (כגון, פתיחת מרכזים חדשים; גיוס כוח אדם והכשרתו) לבין המשך הפעלת מרכזים קיימים ומתן שירותים למשתתפים. למשל, צוין כי הצורך בגיוס והכשרת הצוות החדש בשנה שעברה בתוך פרק זמן קצר פגע לעיתים באיכות השירות אשר ניתן למשתתפים.

5.2.2 תחלופת אנשי צוות במרכזים

ישנה תחלופת אנשים מצוות התכנית, במטה אלפנאר, במרכזי ריאן ובמטות השונים של התכניות. לפי ניתוח שערכה התכנית, החל משנת 2013 ועד סוף הרבעון הראשון של 2015, שיעור התחלופה עמד על 9% עד 15% מן העובדים. בשנת 2015 התחלופה התמקדה בצוות הבכיר באלפנאר ובריאן. תחלופת אנשי הצוות במרכזים מתרחשת בשל מספר גורמים:

- 1) **סיבות שאינן קשורות לתכנית כגון הריון או מעבר דירה** – הצוות העובד במרכזים מורכב, ברובו, מנשים צעירות. לכן התחלופה בשל חופשות לידה היא גבוהה. בנוסף, ישנם גורמים

טבעיים אחרים הגורמים לתחלופה, כגון מעבר דירה לאזור אחר בארץ. התחלופה בשל נושאים אלו אינה חריגה, והיא קיימת בכל תכנית, ובכל מקום עבודה ככלל.

(2) **התפטרות בשל חוסר שביעות רצון העובד מן העבודה** – מן הראיונות שקיימנו עולה כי הסיבות לאי שביעות רצון העובד בתכנית זו הן העומס בעבודה, תנאי העבודה ומחסור באפשרויות קידום. ראו דיון מפורט בנושא אתגרי הליווי הפרטני של הרכז, סעיף 5.2.

(3) **פיטורים בשל חוסר שביעות רצון המעסיק מן העובד** – ישנם עובדים אשר לדעת המעסיק אינם מתאימים לתפקיד. אי ההתאמה יכולה להיות לאור הערכת המנהל שלא מבצעים את העבודה, או שלא מבצעים אותה טוב. יכולה להיות גם חוסר התאמה אישית בין המנהל לעובד שתחתיו, בכל הרמות.

5.3 הכשרת הצוות

התכנית מספקת הכשרה וליווי מקצועי לצוות בדרכים רבות ובתחומים שונים. לוח 2 מתאר את ערוצי ההכשרה והלמידה השונים שמספקת התכנית. מהלוח עולה:

- הערוצים המרכזיים להכשרת הצוות כוללים: הדרכות אישיות, ישיבות צוות, פורומים רוחביים שמארגן הגוף המפעיל וקורסים רוחביים המועברים ע"י ארגון אלפנאר וע"י מחלקת ההדרכה ופיתוח הידע בתבת.
- צוות העובדים במרכזים מקבל הדרכה וליווי ממספר גורמים הן באופן אישי והן באופן קבוצתי-רוחבי. עיקר הליווי המקצועי, ניתן באופן פרטני ע"י מנהלי התחומים (פרט ומעסיקים) במטות התכניות.
- צוות רכזי הפרט בתכנית מקבל מספר רב של הדרכות, בעיקר ע"י מנהלי ההדרכה במטה האזורי של התכנית.

לוח 2: ערוצי ההכשרה והלמידה המרכזיים הקיימים עבור צוות התכנית

המרכז	מטה התכנית	ארגון "אלפנאר"	גוף חיצוני*
צוות העובדים במטות של התכניות		- הדרכות אישיות - פורמים ארציים בתחום קשרי מעסיקים	פורמים חודשיים
מנהלי המרכזים	- הדרכות אישיות - ישיבות צוות - אזוריות	קורס פיתוח מנהלים, פיתוח משותף עם ספק חיצוני (לוטם)- הנחייה משותפת	קורס פיתוח מנהלים – לוטם ותבת
מנהלי אשכולות	הדרכות אישיות ע"י מנהלת ההדרכה	קורס פיתוח מנהלים	קורסים מקצועיים של תבת
רכזי פרט/מקדמי תעסוקה	- ימי למידה - ישיבות צוות	- הדרכות אישיות ע"י מנהלת ההדרכה - פורום רכזות פרט - קורס כניסה לתפקיד; ליווי מתקדם	קורסים מקצועיים של תבת
רכזי קשרי מעסיקים	- ימי למידה - ישיבות צוות	- הדרכות אישיות ע"י מנהל תחום קשרי מעסיקים - קורס כניסה לתפקיד	- קורסים מקצועיים של תבת - קורס פיתוח צוות קשרי מעסיקים – יחד עם חברת O.D
רכזי הכשרות	- ימי למידה - ישיבות צוות	הדרכות אישיות ממנהלי תחום הכשרות	קורסים מקצועיים של תבת
עובדים סוציאליים קהילתיים	- ימי למידה - ישיבות צוות	הדרכות אישיות ממנהלת תחום קהילה	
רכזי תעסוקה שכונתיים	- הדרכות אישיות מהעו"סית הקהילתית - ישיבות צוות		

* ההכשרות לצוות התכנית ניתנו בתחילת פעילות התכנית ע"י מחלקת ההדרכה ופיתוח הידע של תבת.

תכנים ונושאים

עיקר ההכשרות שניתנות לצוות בתכנית מכוונות לצוות העובדים במרכזים הנמצאים בקשר האינטנסיבי ביותר עם המשתתפים: רכזי הפרט/מקדמי התעסוקה. מרבית הרכזים השתתפו בשני קורסים שהועברו ע"י תבת בתחילת התכנית, ובהמשך ע"י הגוף המפעיל: "קורס מקדמי תעסוקה- לעובדים חדשים", וקורס "מקדמי תעסוקה מתקדם- לעובדים הותיקים".

ההכשרות המרכזיות שקיבלו הרכזים היו בתחומים הבאים:

- היכרות ראשונית עם תחומי העבודה והכנה לכניסה לתפקיד
- ליווי פרטני ומתן הכוון למשתתפים
- עבודה קהילתית ואופן יצירת שיתופי פעולה עם גורמים בקהילה
- שימוש במערכת המידע המנהלית (הספוט)

5.3.1 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- התכנית הצליחה בבניית מערך הכשרות במגוון רחב של תחומים הנוגעים לעבודת הצוות בתכנית. בנוסף, הצליחה להעביר הכשרות אלו לעובדיה בכל רמות ההפעלה של התכנית.
- הגוף המפעיל החל לפתח ולהעביר חלק מההכשרות הרוחביות לצוות העובדים באופן עצמאי, לאחר שבתחילת פעילותה הסתמכה בעיקר על גופים חיצוניים לצורך העברת ההכשרות.
- התכנית מעודדות פיתוח מקצועי של הצוות, למידת עמיתים ויוזמות של הצוות.
- צוות העובדים במרכזים שבעי רצון במידה רבה מהליווי המקצועי ומההכשרות שהם מקבלים במסגרת עבודתם בתכנית. הם מרוצים בעיקר מקורסי מקדמי פרט 1 ו-2 ותופסים אותם כערוצי למידה מקצועיים ומעשירי ידע.

אתגרים

- ישנם תחומים שבהם צוות התכנית חש צורך בחיזוק ההכשרה שלו. הוצע להרחיב את ההכשרה בתחומים הבאים:
- לרכזי ההכשרות המקצועיות במרכזים: ליווי קבוצתי; בחירת הכשרות ייעודיות לנשים והתאמתן לצרכיהן; פיתוח הכשרות חדשות.
- לרכזי הפרט / מקדמי התעסוקה: ליווי משתתפים לאחר השמה; אופן האיזון בין הטיפול במשתתפים החדשים לבין הותיקים בתכנית; קידום בעבודה; כלים להכנת משתתפים למרכזי הערכה; יצירת שותפויות עם גורמים חיצוניים (קהילה, מוסדות וכד'); הפניית משתתפים מתאימים להכשרות מקצועיות; ניהול זמן.
- כלל הצוות במרכזים: אופן ליווי המשתתפים האקדמאיים שפונים למרכז והגדרת ממשקי העבודה בין רכזי הפרט לרכזי תכנית "אמתיאז".

6. פעילות המרכז

6.1 פרסום המרכז וגיוס המשתתפים בתכנית¹⁵

פעילויות פרסום המרכז וגיוס המשתתפים נעשות באופן מתמשך בתכנית, בעיקר על ידי צוותי המרכזים והשלוחות שלהם. פעילויות אלו נועדו לשלוש מטרות מרכזיות:

- א. חשיפת פעילויות המרכזים בפני גורמים מקומיים וקהילתיים ביישובים בהם פועלת התכנית לשם יצירת שיתופי פעולה עם גורמים אלו;
 - ב. חשיפת השירותים שהמרכזים יכולים להעניק לתושבים ביישוב בהם פועלת התכנית וגיוס משתתפים לתכנית באופן כללי;
 - ג. גיוס קבוצות ייעודיות של משתתפים לצורך השתלבות בקורסי הכשרה מקצועיים שהתכנית מקיימת, או לצורך השתלבות במשרות ספציפיות שאותרו על ידה.
- המחקר מלמד על שינוי באופי פעילות המרכזים בתחום זה, כך שבתחילת פעילותם של המרכזים נעשה שימוש בערוצי פרסום נרחבים. בהמשך הפעילות ירד הצורך בחשיפת המרכז והפרסום שנעשה היה מיועד לגיוס קבוצות ייעודיות של משתתפים.

דרכים לגיוס משתתפים

על פי דיווח הצוות במרכזים איתור המשתתפים בתכנית נעשה במגוון דרכים, העיקריות שבהן היו:

- שיטת "חבר מביא חבר" והיעזרות במשתתפי התכנית שהפנו חברים ובני משפחה למרכזים;
- פרסום מודעות במרכזים חינוכיים וקהילתיים (כגון, עמותות, ארגוני נשים, מוסדות חינוך, טיפות חלב, מרכזי ספורט);
- פרסום מודעות בעיתונות ובדף הפייסבוק של התכנית/ המרכז;
- פנייה יזומה של רכזי הפרט/מקדמי התעסוקה ורכזי התעסוקה השכונתיים לתושבים ע"י ביצוע ביקורי בית, הקמת מוקדים ביתיים או שכונתיים ביישוב;
- קשרים והיכרויות אישיות בשטח של צוות הרכזים ומקדמי התעסוקה עם התושבים. המרכזים משתמשים בדרך זו בעיקר לשם יישוג (Reaching Out) של קבוצות ייחודיות, נשים ואנשים ממשפחות/ שכונות מסורתיות שאינם עובדים;
- היעזרות באנשי מפתח מהקהילה, כגון, שיח"ם, אימאמים ומנהיגים בלתי פורמליים שהפנו אנשים לתכנית;

¹⁵ החלק הבא, מציג נתונים כמותיים לגבי מספר המשתתפים בתכנית ועמידה ביעדי גיוס משתתפים.

- הפניית מועמדים על ידי גופים שונים המטפלים בהם, כמו אגודות למתנדבים, לשכות התעסוקה, עמותות, מחלקות חינוך ורווחה ברשויות מקומיות.
- ממצאים דומים התקבלו מהראיונות האישיים עם המשתתפים¹⁶, מהם עולה כי מקורות המידע השכיחים על אודות התכנית היו:¹⁷

- קרובי משפחה או מכרים ששמעו על התכנית והמליצו עליה למשתתפים:
 - משתתפים נוספים שקיבלו שירות מהמרכז (48%);
 - אנשים שלא קיבלו שירות מהמרכז (15%).
- פליירים או מודעות בעיתונות:
 - פלייר שחולק ביישוב (15%);
 - מודעה שפורסמה בטלוויזיה, באינטרנט או בדף הפייסבוק של התכנית (15%).
- היכרות אישית עם עובד במרכז, שלעתים רבות הינו קרוב משפחה או חבר של המשתתף (15%).

6.1.1 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- שימוש במגוון רחב של ערוצים פורמליים ובלתי פורמליים לשם פרסום המרכזים וגיוס המשתתפים.
- התאמת דרכי גיוס המשתתפים למאפיינים התרבותיים של היישובים בהם פעלה התכנית. למשל, בתכנית לאוכלוסייה הבדואיות בדרום ובצפון, הצוות נשען על פיתוח קשרים אישיים עם הקהילה ועם אנשי מפתח שסייעו להם בגיוס משתתפים.¹⁸ כמו כן, גויסו אנשי צוות ממשפחות שונות ביישוב על מנת להימנע מ"תיוג" המרכז כמרכז ששייך למשפחה ספציפית, ובך לעודד אנשים מכל המשפחות לפנות למרכז.
- צוות הרכזים ומקדמי התעסוקה גילו יוזמה ותרמו לתהליך גיוס המשתתפים, בעיקר במרכזים בהם לא עבדו אנשי צוות ייעודיים לפיתוח קשרי קהילה (עו"סים קהילתיים ורכזי תעסוקה שכונתיים).

¹⁶ הראיונות בוצעו במסגרת סקר שנעשה בקרב משתתפי התכנית (1350 משתתפים) שהצטרפו לתכנית בתקופה בין מאי 2015 ל- יולי 2015. בדוח זה, נותחו שאלות נבחרות מהסקר. הדוח הבא בסוף 2017 יתייחס בהרחבה לממצאי הסקר.

¹⁷ חלק מהמשתתפים ציינו יותר ממקור מידע אחד לגבי התכנית, לכן הסה"כ אינו מסתכם ל- 100%.

¹⁸ ראה הרחבה על פיתוח קשרי עם הקהילה בפרק 7.5.

אתגרים

- קושי בגיוס משתתפים מקבוצות ספציפיות:
 - נשים העובדות בעבודות בלתי מקצועיות ובעבודות לא מדווחות ("בשחור"). הקושי עלה בעיקר בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בצפון, שם חלק ניכר מן הנשים, בעיקר מהיישובים הקטנים, עובדות בענפי החקלאות והקטיף ללא דיווח (בשחור) ויש קושי בשכנוע נשים אלו בהחלפת מקום עבודה.
 - אנשים ממשפחות/שכונות מסורתיות בהן חלק מן הגברים עובדים ללא דיווח (בשחור) וחלק מן הנשים אינן לומדות ואינן עובדות. קושי זה עלה בעיקר בתכניות לאוכלוסייה הבדואיות בדרום ולאוכלוסייה הדרוזית, בהן חלק מהמרכזים/השלוחות פעלו ביישובים בעלי מאפיינים מסורתיים- דתיים שלעתים קרובות לא ראו בעין יפה את השתתפותן של נשים בתכניות תעסוקה.
- חשדנות בקרב האוכלוסייה וחוסר אמון בתכנית וביכולתה לשלב אותם בעבודה. הקושי נבע בעיקר מחוסר אמון במערכת בכלל ובשירותים "חינמיים" שהיא מספקת.
- מחסור בצוות ייעודי האחראי על חשיפת המרכזים וגיוס המשתתפים, במרכזים הפועלים בתכניות לאוכלוסייה הערבית, לאוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית ולאוכלוסייה הבדואית בצפון.
- קושי של הרכזים/מקדמי תעסוקה ביצירת האיזון בין שתי משימות מרכזיות שהם עושים במסגרת תפקידם: ליווי משתתפים פעילים וגיוס משתתפים חדשים. חשוב לציין, כי בחלק מהמרכזים והשלוחות הצוות עובד בהיקף משרה מצומצם וריבוי המשימות בתכנית מקשה עליהם לעתים להקדיש את הזמן הנדרש לגיוס משתתפים חדשים.

6.2 הליווי הפרטני של המשתתפים על ידי הרכז

אחד מעקרונות הפעולה אשר צוינו בתכנית הוא: "התאמה לפרט – מתן שירותי ייעוץ תעסוקתי לבחירת מקצוע, לרבות כישורים רכים, בהתאמה למאפיינים האישיים של כל משתתף ובהתאם לכללי מיון התאמה ואבחנה מקצועיים איכותיים".¹⁹ לאחר בדיקת היישום ניתן לומר כי לפי דברי הצוות לכל משתתף "נתפרת חליפה" המותאמת לצרכיו. הדבר נעשה בשיתוף מספר אנשי צוות, ובראשם רכז הפרט או מקדם התעסוקה (להלן 'הרכז') ביישוב.

אחת הפעילויות המרכזיות של מרכז ריאן היא ליווי המשתתפים על ידי הרכז. תחילה הרכז עורך ראיון אינטייק לכל אחד מהמשתתפים. האינטייק כולל שאלון פרטים אישיים ופרטים על תעסוקה, והוא חובה לכל משתתף בתכנית. לאחר מכן הרכז בונה למשתתף תכנית אשר מותאמת לצרכיו. הליווי הפרטני של המשתתף כולל פגישות, שיחות טלפון מלוות ועדכון פרטים לגביו.

¹⁹ מקור: מצגת שהוכנה על-ידי אלה איל בר דוד, התכנית הלאומית למרכזי הכוון תעסוקתי לחברה הערבית, הבדואית, הדרוזית והצ'רקסית, משנה למנכ"ל הממונה על תעסוקה, משרד הכלכלה והתעשייה, יוני 2012.

להלן פירוט על כל אחת מצורות הליווי של הרכז את המשתתף:

פגישות – הפגישות נעשות בתקופה הראשונה של הליווי. בתחילה כל משתתף עובר אינטייך במשך פגישה אחת. בפגישה זו הרכז מתחיל להכיר את המשתתף, אוסף עליו פרטים ראשוניים ופרטים הקשורים לתעסוקה, ומנסה להבין מי המשתתף העומד מולו. לאחר פגישה זו, הרכז מבין האם המשתתף הוא "השמותי" או "תהליכי" (הסבר ופירוט בהמשך), מכאן הליווי נמשך לפני צרכי המשתתף. הפגישות מתקיימות כל עוד יש למשתתף צורך בהן, והן יכולות להימשך מספר שבועות ועד לחצי שנה. לעיתים גם לאחר ההשמה יש צורך בליווי המשתתף בעזרת פגישות עם הרכז, וכך נעשה הדבר.

שיחות טלפון מלוות – חלק מהתקשורת עם המשתתף נעשית בטלפון. הרכז עורך שיחות עדכון ומעקב אחר המשתתף. בנוסף, המשתתף יכול להתקשר לרכז ולהיוועץ בו, כתחליף לפגישה. ישנם ימים בהם הרכז עורך כעשר שיחות טלפוניות או יותר, במטרה לעזור למשתתפו בדברים שאינם מצריכים פגישה או בדברים דחופים. כמו כן, הרכז עושה מעקב טלפוני אחר המשתתפים, שואל לשלומם לאחר שהחלו לעבוד, לדוגמה, או כאשר הם לוקחים חלק בהכשרה מקצועית.

שיחות טלפון לעדכון פרטים במערכת המידע של תב"ת (ספוט) – אחת לחצי שנה על הרכז לעדכן את הסטטוס התעסוקתי של המשתתף. בתחילת הליווי, כאשר הקשר בין הרכז למשתתף הוא רציף, עדכון הפרטים במערכת המידע (ספוט) אינו מהווה בעיה, למעט העובדה שלוקח זמן. בתקופות בהן הקשר אינו רציף, איתור המשתתף לשם העדכון גוזל זמן לא מועט מהרכזים. הרכזים מגיעים בשלוש שנים לטיפול במאות משתתפים, והם צריכים לבצע עדכון עבור כל אחד ואחד מהם. יש לציין שפעמים רבות שיחות אלו משתלבות עם שיחות הטלפון המלוות, ואינן מתבצעות בנפרד.

באחת הפגישות הראשונות של הרכז עם המשתתף, הרכז קובע כאמור האם המשתתף יהיה במסלול "השמותי" או "תהליכי":

"השמותי" – למשתתף יש כלים כלשהם להתחיל לעבוד, והעבודה איתו נעשית באוריינטציה של השמה תחילה. הרכז מבקש מהמשתתף קורות חיים, והם משפרים אותם ביחד. לאחר מכן עובדים על מיומנויות חיפוש עבודה במידת הצורך, והרכז עובד עם המשתתף בעיקר על מנת לבצע השמה. לעיתים יש צורך לעבוד על חסמים המפריעים למשתתף להשתלב בעבודה והעבודה נעשית באופן נקודתי.

"תהליכי" – משתתף הזקוק לעזרה וליווי לפני ההשמה בעבודה. הרכז נפגש מספר פעמים (משתנה) עם המשתתף, ומתאים לו תכנית על פי צרכיו. משתתף כזה יכול לעבור הן ליווי על ידי הרכז, והן סדנאות קבוצתיות (כגון הסדנה המשולשת) וכן הכשרה מקצועית.

לליווי הרכז תפקיד מכריע בהצלחת התכנית, ובשילוב המשתתף בעבודה.

6.2.1 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- העבודה הנעשית עם המשתתפים הינה מקיפה ומורכבת, ומותאמת באופן אישי לכל משתתף על פי צרכיו.
- ישנן דרכים רבות ומגוונות לעזור לכל משתתף. ארגז הכלים של הרכז מציע פתרונות רבים להתמודדויות עם בעיות וקשיי המשתתפים. הרכז יכול להציע ליווי בחיפוש עבודה, כולל הכנה לראיון ושיפור קורות החיים, וכן הפנייה לקורסים מקצועיים, לקורסים בשיפור מיומנויות ספציפיות ועוד.
- הליווי מתחלק כאמור לשני מסלולים עיקריים, הנעשים בהתאמה אישית: השמתי ותהליכי. בתוך כל אחד מהמסלולים יש לרכז אפשרויות להתאמה אישית לכל משתתף על פי צרכיו. מסלולים אלו עוזרים הן לרכז והן למשתתף למצב עצמם בתכנית בקשר המשותף, ולתאם ציפיות לגבי התהליך בהתאם. במילים אחרות, בקביעת המסלול נקבעת תדירות הקשר וכן הכלים העומדים לרשות הרכז לקיים את קשר זה.

אתגרים

- מגוון רחב של מטלות – הרכזים צריכים לעסוק במגוון רחב של מטלות בנושאים שונים.
- בחלק מהמקרים, הרכזים לא קיבלו הכשרות ייעודיות להתמודדות עם מגוון נושאים אשר צפים בתהליך. לדוגמה, משתתפים המביאים לפתחם של הרכזים מצוקות אישיות, אשר לרכזים אין כלים להתמודד איתן.
- היחס בין כמות העבודה לזמן העומד לרשות הרכז – התלונה הנפוצה ביותר מצד הרכזים היתה מחסור בזמן שלא מאפשר להם להתמודד עם כמות המשימות שהם צריכים לעשות. נושא זה הוא מורכב וניתן לחלקו לשתי פרשנויות עיקריות:
 - ישנו צורך לסייע לרכזים בתעדוף וניהול זמן. פרשנות זו נשמעה מפי חלק מאנשי הצוות הבכירים.
 - בעיה אובייקטיבית בין יחס המטלות לזמן העומד לרשות הרכזים למלא אותן. לכך יכולים להיות מספר הסברים.
 - מספר המשתתפים בהם אמור לטפל כל רכז גבוה מכפי יכולתו – לרכזים כמה עשרות משתתפים בהם צריכים לטפל, ואותם מלווים כפי שמוצג לעיל. הרכזים מלווים את המשתתפים במשך שלוש שנים. מיום פתיחת המרכז, מצטברים עוד ועוד משתתפים שפונים אליו ועל הרכז לטפל בהם. כך, רכז וותיק מגיע לעשרות ואף ליותר ממאה פונים להם צריך לתת שירות. עשרות אנשים עם בעיות וצרכים מגוונים גוזלים זמן רב, ויוצרים מצב או תחושה בה כל משתתף אינו מקבל את הטיפול המיטבי שהרכז יכול היה לתת.
 - מגוון המטלות אותן צריך רכז למלא גבוה – הרכז מטפל במגוון תחומים גדול, כהיקף הנושאים שהמשתתפים מביאים לפתחו. זה כולל היכרות, התאמת מסלול, וליווי אישי של כל משתתף באותו המסלול. בנוסף, על הרכז להיענות

לדרישות של אנשים שונים במרכז, כגון מציאת מעסיקים, התאמת המשתתף להכשרות, השתתפות בישיבות צוות, הצגת מקרי בוחן, השתתפות בפורומים והשתלמויות. על הרכז להספיק את העבודה ב-40 שעות שבועיות או אף פחות (במקרים בהם התקן הוא ל-75% משרה). עומס רב מבחינת מגוון המטלות עלול להוביל לירידה באיכות ביצוען.

○ הזמן העומד לרשות כל רכז לביצוע המטלות אינו מספיק – בנושא זה יש שלוש סוגיות עיקריות:

א. ישנם רכזים שאינם עובדים משרה מלאה, והתקן שלהם עומד על 75% משרה.

ב. ישנם רכזים שלהם תפקיד נוסף על היותם רכזי פרט, כגון רכז פרט ויזמות.

ג. גם הרכזים שעובדים במשרה מלאה לא עומדים בעומס המטלות בזמן העומד לרשותם.

- הוספת מטלות ומשתתפים לכל רכז בעקבות תחלופת חברי צוות – כאשר איש צוות מתחלף, לרוב מתווספות לרכז עוד מטלות באופן זמני. לעיתים הוא צריך לעשות עוד תפקידים, ולעיתים לקבל עוד משתתפים. כך או כך, הדבר מכביד על העומס הקיים ממילא.
- קשיים של הרכזים בעמידה בדרישות מנהליות – כחלק מעבודת הרכז, יש לו צורך לתעד את שעובר על המשתתף מבחינת התכנית כחלק ממחויבויותיו. מדובר במילוי מערכת המידע. חלק מהרכזים דיווחו כי עדכוני המערכת מכבידים עליהם וגוזלים זמן רב. אומנם מדובר בחלק מהעבודה השוטפת, אך כאשר המשתתף מתמיד בעבודתו, מדובר בעיקר בעבודה של תיעוד, ולא עבודה של למידה או ליווי משתתף, וכדאי שזו לא תכביד על הרכזים, אלא תהווה בסיס עזר לעבודתם.

6.3 סדנאות והכשרות מקצועיות

אחד הכלים המשמעותיים הקיימים בתכנית אשר נועדו להכין את המשתתפים לשוק העבודה הינו הסדנאות והקורסים להכשרות המקצועיות שבהם יוכלו להשתלב במהלך השתתפותם בתכנית. קורסים אלו ניתנים כמענה למשתתפים שאינם מצליחים להשתלב בעבודה עקב חוסר במקצוע שנדרש בשוק העבודה, חוסר במיומנויות רכות הנחוצות להשתלבות בעבודה וקשיים בשפה העברית. יש לציין, כי 36% מהמשתתפים דיווחו כי לא הצליחו להשתלב בעבודה לפני התכנית מכיון

שאינם מצליחים למצוא עבודה במקצוע שלהם, ו-32% דיווחו שלא הצליחו להשתלב בעבודה עקב קשיים בשפה העברית²⁰.

ניתן לסווג את הקורסים וההכשרות בתכנית לשני סוגים עיקריים: קורסים להכשרה מקצועית וסדנאות לכישורים רכים. להלן פירוט של הללו.

6.3.1 קורסים להכשרה מקצועית

לוח 3 מתאר את סוגי ההכשרות המקצועיות, את אופן הפניית המשתתפים להכשרות אלו וכן מספר דוגמאות של הכשרות להן הופנו משתתפים בשנים 2014-2015. מהלוח עולה:

- ההכשרות המקצועיות שמציעה התכנית עבור משתתפיה כוללות ארבעה סוגים עיקריים:
 - א. הכשרות של תכנית "ריאן" אשר ממומנות ומופעלות על ידי גורמי התכנית;
 - ב. הכשרות של תכנית "ריאן" המתבצעות בתיאום עם מעסיק ואשר ממומנות ע"י התכנית ו/או ע"י המעסיק;
 - ג. הכשרות יום המופעלות על ידי מרכזי הכשרה ממשלתיים וממומנות לרוב ע"י משרד הכלכלה והתעשייה;
 - ד. הכשרות במסגרת תכנית "השוברים" הממומנות לרוב ע"י משרד הכלכלה והתעשייה.
- לחלק מההכשרות, בעיקר ההכשרות שנפתחו והופעלו ע"י תכנית "ריאן", הופנו קבוצות משתתפים מאותו אזור גיאוגרפי. לעתים הכשרות אלו היו הכשרות אזוריות בהן למדו משתתפים ממרכזים ו/או תכניות לאוכלוסיות שונות.
- ההכשרות בהן שולבו המשתתפים היו בתחומים מגוונים. חלקן היו מיועדות לנשים בלבד, חלקן לגברים בלבד וחלקן היו מיועדות הן לגברים והן לנשים.

²⁰ הנתונים מבוססים על סקר המשתתפים שבוצע בקרב 1350 משתתפים במועד כניסתם לתכנית, אשר התבצע בתקופה שבין 6.2015 לבין 11.2015. הנתונים מתייחסים לשאלה לגבי סיבות אי השתלבות בעבודה, עליה ענו 731 משתתפים (לא נמצאו הבדלים מהותיים בין גברים לנשים).

לוח 3: סוגי הכשרות מקצועיות להם הופנו המשתתפים בתכנית בשנים 2014-2015

סוג ההכשרה	תיאור	אופן ההפניה	דוגמאות לתחומי הכשרה
הכשרות של תכנית "ריאן"²¹	קורסים מקצועיים ביוזמת התכנית במקצועות נדרשים בשוק העבודה. לרוב הקורסים אזוריים. גורם אחראי: "ריאן" גורם מממן: "ריאן"	קבוצת משתתפים בתכנית	- תפירה, עיצוב ותדמיתנות - סייעות רופא שיניים - טבחות וקונדיטוריה - גרפיקה ממוחשבת - אבטחת מידע - הנחיית קבוצות
הכשרות "ריאן" בתיאום עם מעסיק²²	קורסים מקצועיים ביוזמת "ריאן" ו/או מעסיקים ספציפיים לצורך הכנת מועמדים לעבודה אצל המעסיק. גורם אחראי: "ריאן" גורם מממן: "ריאן" ו/או מעסיק	קבוצת משתתפים בתכנית	- מטפלות סיעודיות - גרפיקה ממוחשבת - מטפלות סוג 1 - רישיונות למכונה - ניידת וטרקטורים - נהיגת רכב ציבורי - ניהול מחסן ממוחשב
הכשרות יום	כיתות ללימודי מקצוע המופעלות על-ידי מרכזי הכשרה ממשלתיים או גורמים עסקיים ומפוקחות על-ידי האגף הבכיר להכשרות מקצועיות. גורם אחראי: משרד הכלכלה והתעשייה ²³ גורם מממן: משרד הכלכלה והתעשייה והמשתתפים	קבוצת משתתפים בתכנית או הפנייה פרטנית של משתתפים	מסגרות מבנים ריתוך חשמלאי מוסמך
תכנית השוברים (ואוצ'רים)	קורסים עסקיים המופעלים על-ידי גורמים עסקיים. גורם אחראי: משרדי ממשלה או מוסד להשכלה גבוהה גורם מממן: משרד הכלכלה והתעשייה והמשתתפים	הפנייה פרטנית של משתתפים	איפור מקצועי מזכירות רפואית הנהלת חשבונות חשמלאי מוסמך

הכשרות מקצועיות ביוזמה ובמימון של תכנית "ריאן"

תכנית ההכשרות השנתית בתכנית "ריאן" לארבע האוכלוסיות נקבעה בעיקר על-ידי צוות המטה האזורי של כל תכנית ותכנית בתיאום עם מנהלי ורכזי ההכשרות במרכזים. בחירת תחומי ההכשרות נעשתה בהתאם לשני גורמים עיקריים:

א. מאפייני וצרכי המשתתפים במרכזים היישוביים;

²¹ הכשרות אלו מתבצעות ביוזמת התכנית ובמימונה בלא תיאום עם מעסיק ספציפי. זאת בניגוד ל"הכשרות בתיאום עם מעסיק".

²² הכשרות אלו נבנות בהתאם לצורך של המעסיק ותוך התחייבות שלו לקלוט חלק מהמשתתפים עם סיומן. ראו פירוט בפרק 5.4, בנושא קשרי מעסיקים.

²³ יש באפשרותם של המרכזים גם להפנות למסלולי הכשרה אחרים של משרד הכלכלה והתעשייה, כגון OJT וכיתה במפעל.

ב. דרישות שוק העבודה.

היוזמה לפתיחת ההכשרות היתה לרוב של התכנית, ולעתים של מעסיקים אשר פנו לתכנית והיו מעוניינים בהכשרת משתתפים לצורך קליטתם בעבודה.

מרבית ההכשרות המקצועיות שנפתחו בשנתיים האחרונות היו מיועדות למשתתפים במרכז ספציפי מתכנית ספציפית. חלק קטן מהן, התקיימו באופן רוחבי והיו מיועדות למשתתפים ממספר מרכזים מאותה תכנית ולעתים מתכניות שונות.

צוותי המרכזים הם אלו שאחראים לרוב על ארגון ההכשרות וגיוס המשתתפים להכשרות אלו. בתהליך ארגון ההכשרות, הצוות ניסה לפנות לגופים ומכללות מקצועיות המפוקחות על-ידי משרד הכלכלה והתעשייה לשם העברת ההכשרות. בתהליך הגיוס, הצוות ציין כי ניסה לבחור משתתפים מתאימים להכשרות, מבחינת יכולת לימודית ופוטנציאל העסקה לאחר סיום ההכשרה. בנוסף, צוות המרכזים סיפק ליווי אישי וקבוצתי מתמשך למשתתפי ההכשרות, הן במהלך הלימודים והן לאחר סיום ההכשרה לצרכי השמה במקצוע הנלמד.

לוח 4 מציג את מספר קורסי ההכשרה המקצועית שנפתחו בתכנית בשנת 2015 ומספר המשתתפים בהכשרות אלו. מהלוח עולה:

- בשנת 2015 נפתחו בכל התכנית 54 קורסים להכשרות מקצועיות. יותר ממחציתם (55%) נפתחו בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום.
- בסך הכל השתתפו בהכשרות אלו 723 משתתפים, יותר ממחציתם (54%) גברים.
- קיימת שונות בין התכניות מבחינת מספר המשתתפים הגברים והנשים שהשתתפו בקורסים. כך למשל, 67% מהמשתתפים בקורסים שנפתחו בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום היו גברים, בעוד שכשליש בלבד (39%) מהמשתתפים בקורסים שנפתחו לאוכלוסייה הערבית היו גברים. ייתכן כי זה נובע מתחום ההכשרה שהתכנית פתחה בשנת 2015.
- קיימים הבדלים בין התכניות מבחינת מספר הקורסים להכשרות מקצועיות הנפתחים בשנה. הבדלים אלו קשורים, בין היתר, להבדלים בגודל התכנית ובתקציבים שהוקצו לכל תכנית לשם ביצוע רכיב זה.

לוח 4: מספר קורסי הכשרה מקצועית שנפתחו בתכנית בשנת 2015 ומספר המשתתפים בהם²⁴

מספר משתתפים בקורסים			מספר משתתפים שהצטרפו לתכנית (מיוולי 2014 עד יוני 2015)			סך הכול	סך הכול
גברים	נשים	סך הכול	מספר קורסים	גברים	נשים		
394	329	723	54	3,198	4,136	7,334	סך הכול
176	87	263	25	1,371	1,159	2,530	התכנית לבדואים בדרום
98	148	246	16	908	1,644	2,552	התכנית לחברה ערבית
36	14	50	4	344	621	965	התכנית לבדואים בצפון
84	80	164	9	575	712	1,287	התכנית לדרוזים ולצ'רקסים

הכשרות ייעודיות לנשים

המרכזים פתחו מספר הכשרות מקצועיות ייעודיות לנשים מבחינת סוג ההכשרה, שנועדו לנשים בלבד.²⁵ ניתן לסווג הכשרות אלו לשני סוגים מרכזיים:

- הכשרות אשר נועדו לספק מענה לחסם של חלק מן הנשים שאינן יכולות או אינן מעוניינות לצאת לעבודה מחוץ ליישוב, בכך שיכשירו אותן לעבוד כעצמאיות בתוך היישוב (למשל בתחומי תפירה, עיצוב, מטפלות וטבחיות).
- הכשרות אשר נועדו להכשיר נשים כעובדות שכירות במקצועות חדשים עבור נשים, שנדרשים בשוק העבודה, כגון: סייעות רופאי שיניים, גרפיקה ממוחשבת וטיפול סיעודי.

השמות בעקבות הכשרות מקצועיות²⁶

נתונים נוספים שהתקבלו מצוות התכנית לגבי השתלבות מסיימי ההכשרות בעבודה מלמדים כי חלק גדול מהמשתתפים הצליחו להשתלב בעבודה. על פי דיווח הצוות, קרוב למחצית המשתתפים בקורסים משתלבים בעבודה בתחום המקצוע שנלמד לאחר סיום לימודיהם. לדוגמא, דווח על שיעורי תעסוקה גבוהים בקרב מסיימי הקורסים בתחומים הבאים: הכשרה למכונה ניידת; טיפול סיעודי בבתי אבות; ריתוך; סייעות חינוך מיוחד; תכשיטנות; עיצוב מטבחים; מדריכים ומגישי עזרה ראשונה.

תכנית השוברים ("ואוצ'רים")

כלי נוסף בו משתמשת תכנית "ריאן" (לארבע האוכלוסיות) לשם הפניית משתתפים לקורסים להכשרה מקצועית הינו תכנית השוברים אשר ממומנת על ידי משרד הכלכלה והתעשייה. התכנית

²⁴ המידע בלוח זה מתבסס על שני מקורות מרכזיים: הנתונים לגבי מספר משתתפים פעילים מתבסס על נתונים ממערכת המידע המנהלית של תבת; המידע לגבי מספר קורסי ההכשרה ומספר המשתתפים בהם התקבל מצוות התכנית במטה הגוף המפעיל.
²⁵ בחלק קטן מן ההכשרות הותאמו גם התנאים לנשים, למשל אורגנו הסעות מיוחדות.

²⁶ מתייחס לכל סוגי ההכשרות. מבוסס על מידע שהתקבל מצוות התכנית במטה הגוף המפעיל. לא היה באפשרותנו לנתח זאת על-סמך מערכת המידע, יתכן שבעתיד הדבר יתאפשר.

מאפשרת למשתתפים לקבל מימון המכסה את מרבית שכר הלימוד עבור קורס הכשרה מקצועית אותו מעוניינים לקבל בתנאי שהקורס עמד בקריטריונים שנקבעו על ידי משרד הכלכלה והתעשייה²⁷. השוברים ניתנים על ידי המרכזים למשתתפים פעילים בתכנית כחלק מתכנית קריירה שנבנתה איתם ע"י רכז הפרט.

על פי נתונים שהתקבלו מצוות התכנית, בשנת 2015 אושרו למשתתפים 724 שוברים :

- 39% מהם (283 שוברים) ניתנו למשתתפים מהתכנית לאוכלוסייה הערבית ;
- 23% (165 שוברים) ניתנו למשתתפים מהתכנית לאוכלוסייה הבדואית בצפון ;
- 22% (160 שוברים) ניתנו למשתתפים מהתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום ;
- 16% (116 שוברים) ניתנו למשתתפים מהאוכלוסייה הדרוזית.

השוברים שאושרו למשתתפים שימשו למימון קורסי הכשרה מקצועית במגוון רחב של תחומים (ר' דוגמאות למעלה בלוח 3). התחומים השכיחים היו :

- נהגי רכב ציבורי/ משא כבד
- איפור מקצועי/ בניית ציפורניים/ קוסמטיקה/ ספרות
- הנהלת חשבונות
- מזכירות רפואית/ ניהול משרדי
- חינוך/ טיפול בילדים

6.3.2 סדנאות למיומנויות רכות

סוג נוסף של קורסים הניתנים למשתתפים בתכנית הינם סדנאות ההכנה לעולם העבודה, שמטרתן הכללית הינה שיפור כישורים אישיים ומיומנויות רכות הנחוצות למשתתף בתהליך השתלבותו בעבודה. הסדנאות מתחלקות לשני סוגים :

- א. סדנאות משולשות/ סדנאות "עתידי": הסדנאות מיועדות להעצמת המשתתפים ושיפור כישוריהם הבסיסיים הנדרשים בשוק העבודה והן כוללות שלושה מרכיבים: עברית תעסוקתית, לימודי מחשבים וסדנאות הכנה לעולם העבודה. היקף שעות הלימודים בכל אחד מהרכיבים שונה בין קבוצה לקבוצה.
- ב. סדנאות "אסאס": סדנאות ממוקדות להכנת משתתפים השמתיים או מסיימי הכשרות מקצועיות לעולם העבודה. הסדנאות אינטנסיביות וממוקדות בשיפור כישורי מיומנויות מרכזיות הנחוצות להשתלבות בעבודה (הכנה לראיונות עבודה, מרכזי הערכה וכד').

²⁷ הוראת מנכ"ל משרד הכלכלה מס' 12.1 מיום 05.05.2013. מפרטת את הקריטריונים להשתתפות בתשלום קורסים להכשרה מקצועית. בין הקריטריונים: הקורס ממלא אחד או יותר מהתאנים הבאים, הקורס בפקוח והכרה של האגף להכשרות מקצועיות, הקורס בפקוח או הכרה של משרדי ממשלה אחרים.

לוח 5 מתאר את התפלגות המשתתפים בסדנאות למיומנויות הרכות שנפתחו בשנת 2015 בכלל התכניות, לפי מין.

לוח 5: התפלגות המשתתפים בסדנאות למיומנויות הרכות שנפתחו בשנת 2015²⁸ (%)

סוג הסדנה	סך הכול משתתפים (n=1823)	גברים (n=528)	נשים (n=1295)
סך הכול	100	100	100
סדנאות משולשות	37	2	51
סדנת "אסאס"	63	98	49

מהלוח עולה:

- 1823 משתתפים השתתפו באחת מהסדנאות האלו, מרביתם (71%) נשים.
- כמעט כל המשתתפים הגברים (98%) השתתפו בסדנאות הממוקדות "אסאס", בעוד שמחצית הנשים בלבד (49%) השתתפו בסדנאות מסוג זה.

בראיונות עם הצוות צוין כי הסדנאות הותאמו לצרכי המשתתפים. בקרב הנשים עלה הצורך בהעצמתן ושיפור כישורי השפה העברית והמחשבים שלהן, אי לכך הן שולבו בעיקר בסדנאות מתמשכות.

נתונים נוספים שהתקבלו מצוות התכנית (שאינם מוצגים בלוח) מצביעים על כך כי קיימת שונות בין התכניות מבחינת היקף וסוג ההכשרות למיומנויות שנפתחו בתכנית. לדוגמא, בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום ולאוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית נפתחו בעיקר סדנאות "אסאס" והן נתנו מענה לגברים בעיקר. לעומת זאת, בתכניות לאוכלוסייה הערבית ולאוכלוסייה הבדואית בצפון נפתחו בעיקר סדנאות משולשות שנתנו מענה לנשים בתכנית.

הכשרות נוספות- ייחודיות

בנוסף לשני סוגי ההכשרות המרכזיות שתוארו בסעיפים הקודמים, חלק מהמרכזים פתחו הכשרות/סדנאות ייחודיות כגון: קורסים ליזמות עסקית (בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בצפון); "ג'יוב קלאב"- סדנאות של ליווי משתתפים לאחר סיום הכשרות מקצועיות (בתכנית לאוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית); סדנאות הכנה של עורכי דין למבחני מיון במשרד המשפטים (בתכנית לאוכלוסייה הערבית); וקורסים להכשרת הנדסאים (בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום).

6.3.3 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- פתיחת הכשרות מקצועיות בתכנית במגוון מקצועות ושילוב משתתפים בהכשרות אלו.

²⁸ הנתונים בלוח זה מבוססים על מידע שהתקבל מצוות התכנית בארגון "אלפנאר". ישנם הבדלים בין אחוזי הגברים והנשים לפי נתונים אלו לבין נתונים שהתקבלו בעיבוד של מערכת המידע של התכנית שלא נעשה על ידי צוות המחקר, אך הובא לידיעתנו. כדי לעמוד על הסיבות להבדלים יש לבדוק את איכות מילוי הנתונים, ההגדרות והעיבוד שנעשה בכל מסגרת.

- התאמת ההכשרות המקצועיות וההכשרות למיומנויות רכות אשר נפתחו ע"י התכנית לצרכי המשתתפים ומאפייניהם.
- ליווי המשתתפים ע"י רכזי ההכשרות ורכזי הפרט, בתהליך הלימודים בהכשרות המקצועיות וההכשרות למיומנויות הרכות, הן באמצעות קיום מפגשים פרטניים עם המשתתף והן באמצעות נוכחות פיזית והשתתפות בחלק ממפגשי ההכשרות.

אתגרים

- קושי בשילוב משתתפים, בעיקר נשים, בלימודים להכשרה מקצועית במכללות "איכותיות" ומקצועיות במקצועות הנדרשים בשוק העבודה עקב 4 סיבות מרכזיות:
 - מחסור במבחר במכללות בכלל ביישובים הערביים בהם פועלת התכנית, ומחסור במכללות המלמדות הכשרות במקצועות חדשניים הנדרשים בשוק העבודה ואשר הלימודים בהם מפוקחים ע"י משרדים ממשלתיים.
 - קושי בקרב חלק מן הנשים לנסוע ללימודים ביישובים מרוחקים והעדפתן ללמוד במכללות קרובות לבית. קושי זה נובע מקשיי התחבורה הציבורית ביישוב. חשוב לציין, כי ארגון הסעות או מימנם ע"י המרכז, היה עשוי על פי הערכת המרואיינים לסייע בהתמודדות עם קשיים אלו.
 - מיעוט מבחר המכללות לצד קשיי התחבורה, גורמים לקושי בשימוש בכלי "השוברים" של משרד הכלכלה והתעשייה, בשל התניית המימון להכשרה, בהעברתה ע"י מכללה הנמצאת בפיקוח משרד הכלכלה והתעשייה. דבר אשר מגביל את האפשרויות הקיימות בפני הנשים מבחינת תחומי ההכשרות בהן יוכלו להשתלב.
 - קושי בשכנוע הנשים ללמוד הכשרות מקצועיות בתחומים חדשים הנדרשים בשוק העבודה והעדפתן ללמוד מקצועות קלאסיים המוכרים להן.
- קושי בשכנוע משתתפים גברים, להשתלב בהכשרות מקצועיות והעדפתם להתחיל בעבודה באופן מיידי.
- מחסור במנגנון מובנה ועדכני בתכנית המיועד לארגון ובחירת הכשרות מקצועיות בתכנית, בתחומים הנדרשים בשוק העבודה.
- קשיי תקשורת בין צוות המרכז לבין המטה האזורי או המטה הארצי של התכנית, שגרמו לעתים לאי מסירת מידע מדויק ובזמן לגבי הכשרה ארצית או אזורית מסוימת שנפתחת בתכנית.
- מחסור בהכשרות מקצועיות אזוריות, שמיועדות למשתתפים ממספר מרכזים. על אף שעל פי הערכת הצוות, פתיחת הכשרות כאלה עשויה לחסוך במשאבים רבים, של כוח אדם ותקציב ועשויה לאפשר למשתתפים מתכניות שפותחות מעט הכשרות להשתלב בהכשרות מסוג זה.
- מחסור בתקציבים שבא לידי ביטוי ב- 4 תחומים מרכזיים:
 - מחסור במספר ההכשרות מקצועיות שנפתחות ע"י המרכז;
 - מחסור בכוח אדם ייעודי לעבודה על תחום ההכשרות במרכז;

- פתיחת קורסים לעברית בהיקף שעות מצומצם ;
- מחסור בציוד להפעלת קורסי מחשבים במרכזים.
- קשיים בתפעול הכשרות מקצועיות במכללות. לעתים לא פתחו את ההכשרות במועד הנקבע, לא עמדו בהבטחות שלהן מבחינת קליטת משתתפים בעבודה וכד'. דבר שפגע באמון המשתתפים בגורמי התכנית.
- חוסר בהירות לגבי הקריטריונים לקבלת משתתפים לסדנאות המשולשות. כך שלעתים, מרכזים שונים באותה תכנית גייסו משתתפים בעלי מאפיינים שונים לאותה סדנה.

6.4 קשרי מעסיקים²⁹

6.4.1 פיתוח קשרי מעסיקים

משרד הכלכלה והתעשייה הגדיר עבור תכנית זו "מעסיקים" כ"מעסיקים בהיקף בינוני-גדול הנמצאים בקשר שוטף עם התכנית ומוכנים להעסיק משתתפים מהתכנית". כמו כן, הגדירו גם "מעסיקים אסטרטגיים" כ"מעסיקים בהיקף בינוני-גדול הנמצאים בקשר שוטף עם התכנית ומשתתפים פעולה עם המרכזים לקידום היעדים שהוגדרו".

בהמשך לכך, הגדיר המשרד "עסק בינוני" כעסק המעסיק 50-100 עובדים, והמחזור הכספי שלו נע בין 25-100 מל"ח. "עסק גדול" הוא כל מי שמעל הנתונים הללו. הגדרותיהם ל"קשר שוטף" הן עפ"י דרכי ותדירות ההתקשרות: קשר טלפוני, חלופת מיילים, ישיבות עבודה וכיוצא באלו.

לגבי מדדים, המשרד הגדיר כמדד תוצאה "מעסיקים שהעסיקו לפחות משתתף אחד בהכוונת המרכז בתקופת הזמן הנידונה". לגבי מדד היישום, הוגדרו מספר המעסיקים האסטרטגיים שנמצאים בקשר עם המרכז.³⁰

מהראיונות עם רכזי קשרי המעסיקים עולה כי הם פועלים לאור הגדרות ויעדים שונים. רכזי המעסיקים דיברו על שלושה סוגי מעסיקים שהם בקשר עימם:

- מעסיקים אסטרטגיים – מעסיקים שלהם סניפים בפריסה ארצית;
- מעסיקים בינוניים – מעסיקים הפועלים ברמה האזורית;
- מעסיקים מקומיים – מעסיקים אשר פועלים בתוך יישוב המגורים.

רוב המעסיקים האסטרטגיים, לדבריהם, הם בבעלות יהודים או בסניף מקומי של חברה השייכת ליהודים. המעסיקים הבינוניים, הפועלים ברמה האזורית, שייכים ברובם לחברה בה פועלת התכנית: ערבים, בדואים, דרוזים או צ'רקסיים.

²⁹ בנושא זה יתפרסם דוח ע"י מינהל מחקר במשרד הכלכלה והתעשייה העוסק בנושא קשרי מעסיקים בתכנית, בצורה מורחבת.

³⁰ מצגת של אלה איל בר דוד. "מדדי התכנית הלאומית למרכזי הכוון תעסוקתי למגזר הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי". משנה למנכ"ל וממונה על התעסוקה, משרד התמ"ת. יוני 2012.

השאיפה היא לעבוד כמה שיותר עם מעסיקים אסטרטגיים, וכמה שפחות עם מעסיקים מקומיים. לכך שתי סיבות מרכזיות. האחת, השתלבות בעסק גדול שבו אפשרויות קידום, ועבודה במקום המאפשר נידות בין מחלקות, סניפים ותפקידים. השנייה, עבודה בה העובד מקבל את כל הזכויות והתנאים על פי חוק, ובאופן מסודר. כך אפשר לפקח על התנאים בהם עובדים המועסקים, ולדעת בביטחון שהשמתם היא במקום שאינו פוגעני מהבחינות הללו.

מהראיונות עולה כי אין יעד ספציפי שמשרד הכלכלה והתעשייה הציב לגבי כמות המעסיקים עימם צריך להיות בקשר, אלא יעד למעסיקים חדשים שרכזי המעסיקים צריכים להיות עימם בקשר בכל שנה. היעד הוא חמישה מעסיקים חדשים ברבעון לכל רכז, כאשר נספרים רק מעסיקים אסטרטגיים ומעסיקים אזוריים. ישנם כ-300 מעסיקים אסטרטגיים ואזוריים שהתכניות בקשר איתם בשנה.³¹

עבודת רכזי קשרי המעסיקים כוללת מספר שלבים:

- מיפוי העסקים בתחום אחריותם
- זיהוי ובדיקת פוטנציאל העסקת משתתפים
- ניהול משא ומתן עם מעסיקים בנוגע לשיתוף פעולה עם התכנית
- ניסיון לפשרה לגבי הגמשת תנאי הכניסה לעבודה
- בקשה למתן תנאים ייחודיים שיאפשרו לאוכלוסייה הערבית את העבודה, כגון הסעות ממקום יישובם.

אחד הקשיים המרכזיים שהצביעו עליהם המשתתפים, ואשר מנעו מהם להשתלב בעבודה לפני כניסתם לתכנית היה חוסר יכולתם למצוא עבודה מתאימה מבחינת שכר ותנאי עבודה (55% מן הגברים ו-32% מן הנשים).³² ייתכן כי למשתתפים אלו חסר סיוע בחיבור למשרה המתאימה עבורם. התכנית מספקת מענה לצורך הזה, בעזרת רכזות הפרט שהינן אחראיות על יצירת החיבור בין המשרות המתקבלות מרכז קשרי המעסיקים לבין משתתפי התכנית. רוב המשרות שרכזי קשרי המעסיקים מחפשים הן משרות מקצועיות, אך מחפשים לעיתים גם משרות פתיחה. לרכזי קשרי המעסיקים הכשרה ייעודית בתחום, וכן פורום רכזי קשרי מעסיקים ברמת התכנית וברמה האלפנארית.

6.4.2 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- עבודה בעיקר מול מעסיקים אסטרטגיים

³¹ היעד למספר המעסיקים האסטרטגיים והאזוריים אינו ברור מהחומרים הנמצאים ברשותנו.
³² הנתונים מבוססים על סקר משתתפים שבוצע בקרב 1350 משתתפים במועד כניסתם לתכנית, אשר התבצע בתקופה שבין 6.2015 לבין 11.2015. הנתונים מתייחסים לשאלה לגבי סיבות אי השתלבות בעבודה, עליה ענו 331 גברים, ו-361 נשים.

- עבודה מסודרת הכוללת מספר שלבים : מיפוי עסקים, זיהוי ובדיקת פוטנציאל העסקה, ניהול מו"מ לגבי העסקה
- הגעה לפשרות עם מעסיקים לגבי הגמשת תנאי הכניסה, לדוגמה, קבלת עובדים ללא ניסיון
- השגת תנאים ייחודיים שיאפשרו כניסה לעבודה לאוכלוסייה ספציפית, לדוגמה, סידור הסעות או עבודה בשעות גמישות.

אתגרים

- מחסור בקשרי מעסיקים ברמה הארצית – מעסיקים רבים עובדים בפרישה ארצית. לכן, קיים הצורך בעבודה מול אלו ברמה האלפנארית. כלומר, עבודת איש קשר אחד מול מעסיקים שעובדים בפרישה ארצית, והעברת משרות לשטח.
- בניית מאגר אחד של קשרי מעסיקים באזור ספציפי, כך שמול כל מעסיק יעבוד איש קשר אחד מריאן
- יצירת מנגנון מוסדר ומעודכן של קשרי מעסיקים
- קושי בשיווק ויישום תכנית התמריצים למעסיקים.³³

6.5 קשרים עם גורמים בקהילה

ישנה שונות רבה בין התכניות השונות בנושא קשרי הקהילה, וכן בין המרכזים השונים בנושא זה, אך בכולם נעשה ניסיון לקיים חיבור עם גורמים בקהילה. לקהילה משמעות שונה בכל אחת מהאוכלוסיות. הערכת קשרי הקהילה דורשת משאבים רבים שלא עמדו לרשותנו במחקר זה. אולם נעשה ניסיון לקבל אינדיקציה כלשהי בנוגע לפעילות המרכזים עם הקהילה, בשל חשיבות פעילות זו. לשם כך ביקשנו מחמשת מנהלי המרכזים הנבחרים בבדיקת היישום לקשר אותנו עם גורמי קהילה. מתוכם רואיינו עשרה נציגי קהילה המשתפים פעולה בדרך כלשהי עם חמשת המרכזים הנבדקים. המידע עבור קשרי הקהילה נאסף בעזרת ראיונות טלפוניים.

הרשימה של גורמי הקהילה עימם שוחחנו מובאת להלן בלוח 6.

³³ להרחבה ראו נספח: תכנית תמריצים למעסיקים.

לוח 6: מרואיינים בנושא קשרי קהילה

עיסוק	יישוב	
עיתונאי ועורך העיתון המקומי ברהט	רהט	התכנית לבדואים בדרום
אחראי אימאמים במשרד הפנים		
מסעדן		
מנהלת עמותה לקידום מעמד האישה הערבייה	סחנין	התכנית לחברה הערבית
מנהל מחלקת הרווחה		
מנהלת עמותה לקידום מעמד האישה הערבייה		
רכזת שירות לאומי במתנ"ס	טובא	התכנית לבדואים בצפון
מנהל יחידת הנוער	ביר אל מכסור	
יו"ר ועד ראס אל-עין	משגב	
מנהלת עמותה לקידום מעמד האישה הערבייה	בית ג'ין	התכנית לדרוזים ולצ'רקסים
מנהל מחלקת הרווחה	כסרא סמיע	

בתכנית של הבדואים בדרום, ניתן דגש רב לתחום הקהילה, והוקצו עבורו מספר אנשי צוות. בתכניות של החברה הערבית, של הבדואים צפון ושל הדרוזים והצ'רקסים אין תפקיד אחראי קשרי קהילה, עם זאת הושקעו מאמצים רבים בפיתוח קשרים עם גורמים בקהילה, וצוותי המרכזים יזמו פעולות קהילתיות מגוונות לשם העלאת נושא התעסוקה ביישוב ולשם יצירת שותפויות עם גורמים משמעותיים בו. פרק זה, יתמקד בקשרי הקהילה בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום בלבד, מכיון שרכיב זה היווה חלק משמעותי בתכנית.

ככלל, שיתופי הפעולה נעשו ביוזמת מרכז ריאן ביישוב. שותפויות פנים יישוביות יכולות לבוא לידי ביטוי במספר דרכים:

- מידע - העברת מידע בין עסקים, גופים ומוסדות לאנשים הבאים איתם במגע בנוגע למרכז ריאן.
- הכשרות - ארגון משותף של קורסי הכשרה. לדוגמה: מרכז ריאן משלם עבור מנחה ההכשרה, והגורם הקהילתי המקומי מציע את האכסניה.
- כנסים - ארגון משותף של כנסים.

6.5.1 רכיב הקהילה בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום

אחד העקרונות המשמעותיים עליהם מושתתת התכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום מתייחס לעבודה מעמיקה עם הקהילה הבדואית ברבדיה השונים.³⁴ העבודה הקהילתית בתכנית צמחה מתוך הצורך בהתאמת התכנית למאפיינים התרבותיים הייחודיים של האוכלוסייה הבדואית, שעברה בעשורים האחרונים שינויים רבים בתחום חלוקת העבודה המגדרית ובמערך הזדמנויות התעסוקה הקיים עבורה. המטרות המרכזיות של הפעילויות הקהילתיות בתכנית הן:

³⁴המרכזים בחורה ובשגב שלום היו שייכים לתכנית מעברים כפי שצינו בסקירת הספרות, ותכנית זו שמה דגש על פעילות קהילתית. אחר-כך נעשה פיתוח נוסף של המודל עם התאמות לחברה הבדואית במסגרת תכנית ריאן.

- העצמת האוכלוסייה הבדואית והעלאת המודעות שלה לגבי חשיבות ההשתלבות בעבודה.
 - יצירת תשתית קהילתית ביישובים הבדואים, על-ידי יצירת שותפויות עם גופים שונים העוסקים בתחום הפיתוח הכלכלי והתעסוקתי במגזר הבדואי ורתימתם למטרות התכנית.
 - שיתוף אנשי הקהילה בעיצוב ובבחירת המענים הניתנים על-ידי התכנית לאוכלוסיית מחפשי העבודה הבדואים.
 - קבלת סיוע מהקהילה בחשיפת המרכזים וגיוס מועמדים מתאימים לתכנית.
- הפעולות הקהילתיות בתכנית מתקיימות הן ברמה האזורית והן ברמה היישובית. באופן כללי הפעולות ברמה היישובית התמקדו בזיהוי צרכי האוכלוסייה ובניית רשת קהילתית תומכת תעסוקה ביישוב, לצורך סיוע למרכז בתהליך יישוג (Reaching Out) המשתתפים. הפעולות ברמה האזורית עסקו באיגום משאבים קהילתיים ויצירת תשתית קהילתית רחבה יותר, לצורך קידום נושא התעסוקה בקרב האוכלוסייה הבדואית.
- לוח 7 מתאר את הפעולות הקהילתיות המרכזיות שנעשו בתכנית בשנים האחרונות ברמה האזורית והיישובית.

לוח 7: פעולות קהילתיות מרכזיות שנעשו בתכנית בדואים דרום בשנים 2012-2015³⁵

פעולה	תיאור	רמת הפעילות
מיפויים קהילתיים-תעסוקתיים	בכל מרכז בוצע מיפוי קהילתי שסקר את היישובים אותם משרת המרכז. המידע שנאסף כלל את מספר התושבים, מספר מחפשי העבודה, בעלי העסקים ביישוב, אנשי המפתח בקהילה, המוסדות הקהילתיים וכד'.	יישובית
קיום מפגשים קבוצתיים	השתתפות במפגשים ביתיים-לשיחות עם נשים. השתתפות במפגשים ב"שיגים" ³⁶ לשיחות עם גברים.	יישובית
הקמת פורום לנשים יזמיות	איתור נשות עסקים ביישוב ערערה בנגב והקמת פורום לקידום תחום היזמות ביישוב ופיתוח העסקים של נשות הפורום.	יישובית
הקמת פורומים של אנשי דת	ביישובים חורה, רהט ותל שבע הוקמו פורומים של אימאמים (מנהיגים דתיים) לצורך ההתמודדות עם התנגדות בני משפחה ליציאת נשים לשוק העבודה. במקביל מקיימים פגישות פרטניות עם אימאמים.	יישובית
הקמת בזאר "סיידת ערערה"	הקמת שוק קטן (בזאר) עבור נשות עסקים מהיישוב ערערה בנגב.	יישובית
הקמת פסטיבל "קסם המדבר"	פרויקט תיירותי שהתקיים בלקייה בשותפות עם עמותת "סידרה", עמותת "נשות לקייה" והרשות לפיתוח הנגב. במסגרת הפרויקט שווקו עסקים מקומיים בלקייה ללקוחות חיצוניים (יהודים וערבים) שביקרו בתקופת החגים בעסקים אלו.	יישובית
בניית רשת משתפת	איתור אנשי מפתח בקהילה, כולל מנהיגים פורמאליים ובלתי פורמאליים ביישוב. חלקם משתתפים בפורומים ושותפים בתהליך ייזום והצעת פתרונות בנושאים תעסוקתיים שעולים בתכנית.	יישובית ואזורית
הקמת "שולחן עגול לתעסוקת נשים בדואיות"	סדרת מפגשים בהם משתתפים נציגים ממשרדי ממשלה, עמותות, ארגונים חברתיים, אנשי עסקים ואנשי קהילה לצורך דיון בסוגיית עידוד תעסוקת נשים בדואיות והעלאת כיווני פעולה בנושא.	אזורית
ביצוע קמפיין פרסומי "תיאום ציפיות מחדש"	ביצוע קמפיין לצורך חידוד תפקיד התכנית והמענים שהיא מספקת ללקוחותיה. ניתן דגש לייחודיות התכנית, מבחינת הליווי וההכוונה שמקבל המשתתף בה, בשונה מחברות כוח אדם ומוסדות לימודים. הקמפיין כלל עלוני הסבר, פוסטרים, דף בפייסבוק וכו'.	אזורית
מפגש "קבלנים בדואים עם רכבת ישראל"	הקמת אירוע בו נחשפו חברות ואנשי עסקים בדואים שיכולים לספק שירותים/תשתיות לחברת "רכבת ישראל", למכרזים אליהם ניתן לגשת.	אזורית

6.5.2 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- קיים שיתוף פעולה עם גורמים בקהילה כגון הרשות המקומית, תכניות אחרות הפועלות ביישוב, סניפי משרדי הממשלה ביישוב ועוד

³⁵ מתבסס על מידע שהתקבל ממנהלת תחום קהילה במטה האזורי של תכנית "ריאן-דרום".

³⁶ ה"שיג" הוא מתחם הגברים באוהל, בו מקבל הגבר הבדואי את פני אורחיו.

- פעילות ענפה בתכנית לאוכלוסייה הבדואית בדרום : גויסו אנשי צוות ייעודיים, בוצעו מיפויים קהילתיים ושיתוף פעולה נרחב עם גורמי קהילה

אתגרים

- ישנו מחסור בצוות ייעודי שאחראי על פיתוח קשרי קהילה בתכנית לאוכלוסייה הערבית, לאוכלוסייה הדרוזית והצ'רקסית ולאוכלוסייה הבדואית בצפון.
- הסדרה וחזוק ממשקי העבודה בין נציגי מרכז ריאן לגורמי הקהילה.
- קושי ברתמת האוכלוסייה לפעילויות תהליכיות, כגון פורומים לקידום תעסוקה ופעילות קהילתית, והעדפת האוכלוסייה לקחת חלק בפרויקטים נקודתיים לצרכי השתלבות מיידית בעבודה.

7. מדדים ויעדים

המדדים העיקריים שקבע משרד הכלכלה והתעשייה לתוצאות התכנית היו :

- א. מספר המשתתפים שיש לגייס בשנה
 - ב. שיעורי ההשמה במשרות שהיקפן חצי משרה ומעלה וההעסקה בהן היא על-פי חוק המשרד הציב לגוף המפעיל יעדים לפי מדדים אלו לפי אוכלוסיית היעד וגודל המרכז. סעיפים 7.3 ו-7.6 מתארים יעדים אלו.
- רכזי הפרט עובדים על-פי יעדים הנגזרים לפי יעדי המרכז – מספר המשתתפים שעל כל רכו לגייס ומספר המשתתפים שעליו לשלב בתעסוקה.
- נוסף על כך הציב המשרד מדדים ויעדים למספר ולסוג המעסיקים שעמם התכנית צריכה להיות בקשר. כאשר נפתחו הכשרות מקצועיות למשתתפים ביוזמה ובמימון הגוף המפעיל, לעיתים הציב הגוף המפעיל יעד לגוף שהעביר את ההכשרה לגבי שיעור המשתתפים שייקלטו בעבודה עם סיומה. ישנם גם מרכזים בהם מוצבים לרכזים יעדים לגבי מספר המשתתפים שעליהם לשלב בהכשרות מקצועיות.

7.1 חוזקות ואתגרים

חוזקות

- ישנה מדידה שוטפת של תוצאות על-ידי התכנית. בוועדות ההיגוי הרבעוניות של כל אחת מארבע התכניות מוצגים מספרי המשתתפים שגויסו, שיעורי המושמים, מספרי המשתתפים בהכשרות מקצועיות והמעסיקים שעמם נוצר קשר.
- מטות התכניות ומנהלי המרכזים מודעים ליעדי הגיוס וההשמה שהציב המשרד ושמים דגש רב על העמידה בהם.

- העברת יעדים לרכזי הפרט מסייעת בתעדוף המשימות, אם כי כאמור בפרק 5 אנו מציעים להוסיף ולחדד את תעדוף המשימות לרכזים.

אתגרים

- מדדי ההשמה אינם מציינים במדויק את פרק הזמן שאליו הם מתייחסים,³⁷ על-כן לא ניתן לבדוק במדויק את העמידה ביעדים אלו. בשנת 2017 צפויה התכנית לאמץ את המדדים הבין-משרדיים המשותפים (ראו נספח ד) וכך תיפתר בעיה זו.
- יעדי הגיוס וההשמה אינם מבחינים בין גברים לנשים. כיוון ששיעורי ההשמה של גברים נוטים להיות גבוהים יותר נוצר כך תמריץ יתר לגייס גברים לתכנית. אנו מציעים להציב יעדים נפרדים לגברים ולנשים.
- הגוף המפעיל נוהג להכפיל את יעד מספר המשתתפים ביעד שיעור ההשמה, כדי לקבוע את מספר האנשים שכל מרכז צריך לשלב בתעסוקה בשנה מסוימת.³⁸ נוהג זה הינו בעייתי מפני שיעד שיעור ההשמה אינו מתייחס למשתתפים שגויסו באותה שנה קלנדרית. לדוגמא, יעד של 40% מושמים בשנת 2015 מתייחס גם למשתתפים שגויסו בשנת 2014. אם מביאים בחשבון רק את אלו שגויסו בשנת 2015 נוצר תמריץ לגייס יותר משתתפים בתחילת השנה מאשר בסופה. אימוץ המדדים הבין-משרדיים המשותפים צפוי לפתור בעיה זו.
- צורת החישוב של שיעור ההשמה אינה תמיד ברורה ולא ברור אם היא אחידה בכל התכניות. לא תמיד ברור אילו משתתפים מביאים בחשבון – האם רק אלו שגויסו באותה שנה או גם אלו שגויסו לפני כן, עד שלוש שנים מיום החישוב. גם בעיה זו צפויה להיפתר עם אימוץ המדדים המשותפים הבין-משרדיים.
- מדדי ההשמה הם בעייתיים במקרה של משתתפים שעובדים בעת הצטרפותם לתכנית. הניתוח שבחלק ג' (סעיף 11.1.4) מראה כי שיעורי ההשמה של משתתפים אלו נמוכים יותר, ככל הנראה משום שהם מעוניינים למצוא עבודה איכותית יותר מעבודתם הנוכחית. יתכן שיוגדרו מדדים לקידום משתתפים שעובדים בעת הצטרפותם לתכנית בדיונים בין-משרדיים בנושא זה שמתנהלים בימים אלו, אשר יתמקדו במידת העלייה בשכר.
- הגדרת גודל העסק ביעדי משרד הכלכלה והתעשייה אינה ברורה.³⁹ כדי לחדד ולפשט את ההגדרה ניתן להגדיר את גודל העסק רק על-פי מספר המועסקים ולא על-פי גודל המחזור

³⁷ המדד משתמש במונח "השמה מיידית", אך הוא אינו מגדיר את פרק הזמן שבו השמה נחשבת למיידית. אין יעדים להשמות שאינן מיידיות.

³⁸ למשל, אם היעד של מרכז הוא לגייס 300 משתתפים בשנה ולהגיע לשיעור מושמים של 40%, מכפילים את השניים ומציבים למרכז יעד השמה של 120 משתתפים בשנה.

³⁹ המשרד הגדיר "עסק בינוני" כעסק המעסיק 50-100 עובדים, והמחזור הכספי שלו נע בין 25-100 מלש"ח. "עסק גדול" הוא "כל מי שמעל הנתונים הללו." לא ברור אם מספיק שרק מספר העובדים יהיה גדול מ-100, או שהמחזור יהיה גדול מ-100 מלש"ח, או שניהם. כמו-כן לא ברור כיצד מוגדר עסק שמספר העובדים בו נמוך מ-50 אך המחזור שלו גבוה מ-100 מלש"ח. במקרה של עסקים שאינם ציבוריים ישנה גם בעיה לדעת את גודל המחזור.

הכספי. כך נוהגת למשל הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה והתעשייה (בן אהרון, 2016).

- הגדרות גודל העסק המשמשות את התכנית שונות מאלו של משרד הכלכלה והתעשייה, מומלץ לאחד אותן.

חלק ג: ניתוח תוצאות התכנית - גיוס משתתפים ושילובם בתעסוקה

8. מטרות הניתוח

לחלק זה שלוש מטרות מרכזיות:

1. ניתוח מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית במשך השנים ומאפייניהם
2. ניתוח מידת השילוב של המשתתפים בתעסוקה באמצעות מספר מדדים
3. ניתוח הקשר בין מאפייני המשתתפים לבין שילובם בתעסוקה

לצורך הניתוח השתמשנו במערכת המידע של התכנית.⁴⁰ בניתוח נכללו משתתפים בני 18 ומעלה שהצטרפו למרכזי ריאן החל מינואר 2012 עד סוף יוני 2015.⁴¹ לא כללנו משתתפים המשתייכים למסלול אמת'אז או למסלול ההנדסאים בנגב.⁴²

בגוף הדוח מוצגות התוצאות לכל ארבע תכניות ריאן יחד. בנספח ג הנתונים מוצגים בנפרד לכל תכנית.

9. משתתפי התכניות ומאפייניהם

הגדרת 'משתתף בתכנית' היא: אדם שעבר אינטייק ועוד פעילות במרכז. כיום קשה לבדוק זאת באופן ישיר במערכת המידע של התכנית (הספוט) כיוון שתיעוד הפעילויות הינו מורכב. לפי שיטת ניתוח מקובלת, מכלילים רק משתתפים המסומנים במערכת המידע של התכנית כפעילים או שסיימו השתתפותם בתכנית לאחר 3 שנים (להלן "משתתפים עם רישום פעילות").⁴³ לשיטה זו יש מגבלה הואיל והיא אינה מזהה משתתפים שהפסיקו את השתתפותם לפני שהסתיימה תקופת המעקב הרגילה בתכנית, שאורכה 3 שנים.⁴⁴ משתתפים אלו אינם כלולים בניתוח שבפרק זה. יש לציין כי לפי בדיקות שערכנו מגבלה זו כמעט ואינה משפיעה על תוצאות מאפייני המשתתפים. דיון מורחב בהגדרת המשתתף ובנימוקים לכך מופיע בנספח ה.

9.1 מספר המשתתפים

תרשים 2 מציג את מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית בשנים 2012 עד סוף יוני 2015.

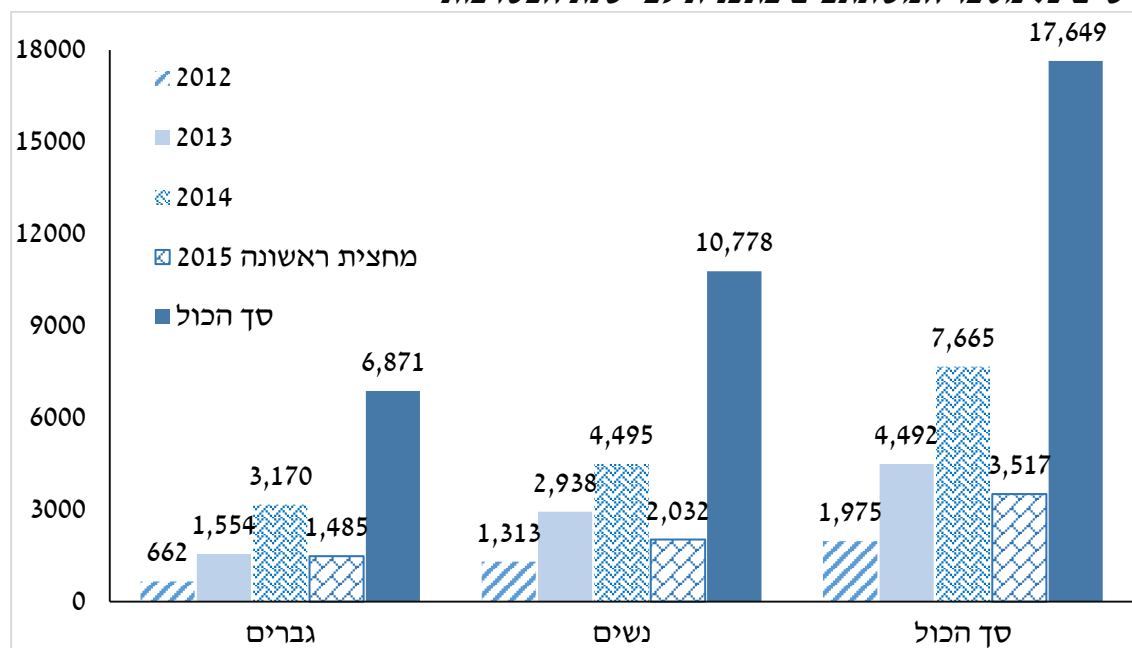
⁴⁰ הנתונים הורדו ממערכת המידע ב-10.10.2015.

⁴¹ לא כללנו משתתפים פחות מגיל 18 ומשתתפים שמשנתנה המגדר היה חסר (מהווים יחד כ- 0.5%).

⁴² מספר המשתתפים הפעילים שהצטרפו החל מינואר 2012 עד סוף יוני 2015 הוא כ-150 במסלול הנדסאים וכ-250 במסלול אמת'אז. יש לציין כי מסלול אמת'אז עבר הרחבה ניכרת כאשר במחצית השניה של 2015 הצטרפו למסלול כמעט 500 משתתפים.

⁴³ להבנתנו זוהי השיטה שבה צוות התכנית נוהג להשתמש, אם כי יתכן שישנן וריאציות שונות באופן הניתוח.
⁴⁴ לדוגמא נניח שמשתתף הצטרף לתכנית בינואר 2015 והפסיק את השתתפותו באוגוסט 2015, ואילו הניתוח נעשה לפי נתוני אוקטובר 2015. משתתף זה לא יהיה כלול בניתוח. זוהי מגבלה ידועה של המערכת שכנראה תטופל בעתיד.

תרשים 2: מספר המשתתפים בתכנית לפי שנת הצטרפות

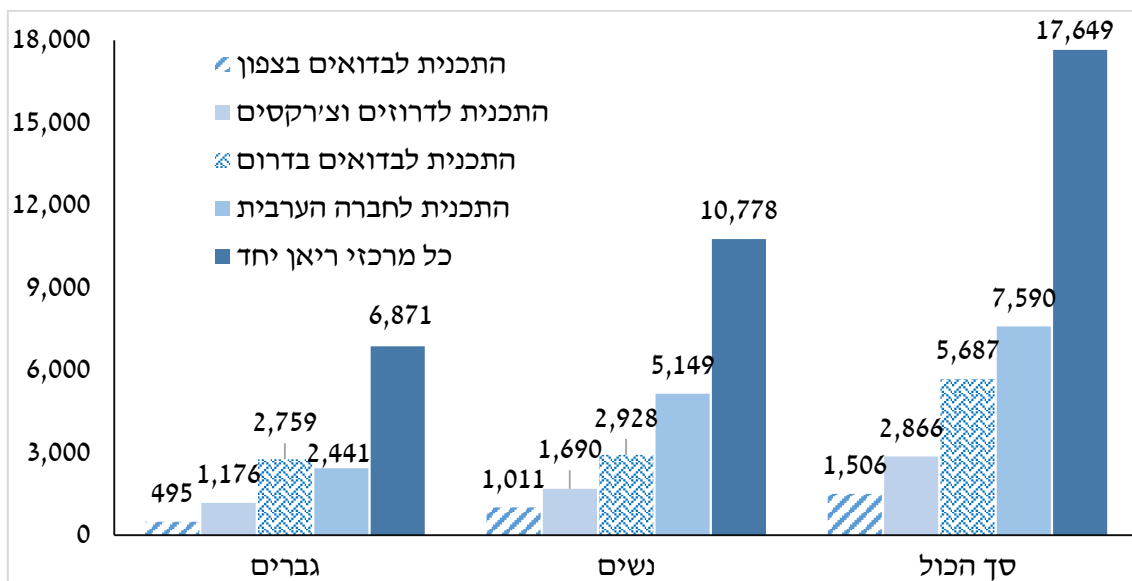


מן התרשים עולה כי מינואר 2012 עד סוף יוני 2015 הצטרפו בסך הכל 17,649 משתתפים אשר להם רישום פעילות. 61% מהמשתתפים הן נשים ו-39% הם גברים.

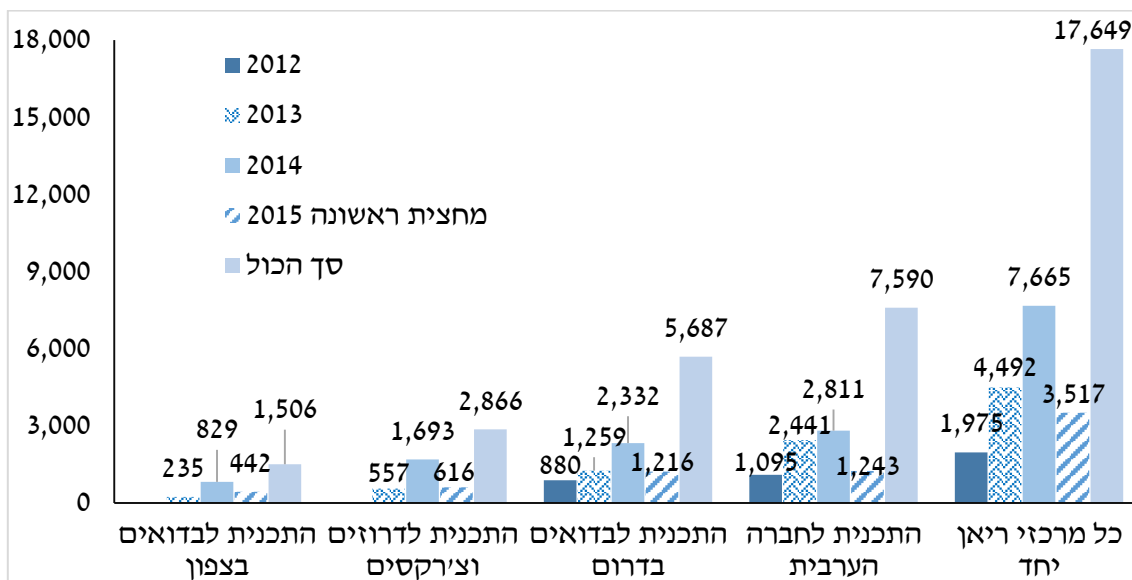
עוד עולה מן התרשים כי בשנים 2013 ו-2014 היה גידול במספר המשתתפים. אך מנגד לעלייה זו, במחצית הראשונה של 2015 נרשמה ירידה קלה במספר המשתתפים החדשים כאשר מספר המצטרפים עמד על 45% מכלל המשתתפים החדשים בשנת 2014, במקום 50% אם קצב הצטרפות המשתתפים היה נשאר זהה.

ניתוח נוסף של מספר המשתתפים נעשה בחלוקה לפי ארבע התכניות ומוצג בתרשים 3. פאנל א' בתרשים מציג את המספר המשתתפים לפי התכנית ולפי מין ואילו פאנל ב' מציג את סך המשתתפים לפי תכנית ולפי שנת הצטרפות.

תרשים 3: מספר משתתפים לפי תכנית
פאנל א': מספר משתתפים לפי תכנית ולפי מין, ינואר 2012 עד יוני 2015



פאנל ב': מספר המשתתפים לפי תכנית ולפי שנת הצטרפות לתכנית



* נכללים משתתפים עם רישום פעילות- משתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות

מן הנתונים עולה כי 43% ממשתתפי תכניות ריאן משתייכים לתכנית לחברה הערבית, 32% משתייכים לתכנית לבדואים בדרום, 16% משתייכים לתכנית לדרוזים וצ'רקסים ו-9% אחוזים משתייכים לתכנית לבדואים בצפון.

התרשים גם מציג את העלייה במספר המשתתפים החדשים השנתי בתכנית משנת 2012 עד שנת 2014, עם פתיחתם של מרכזים חדשים. בכל ארבע התכניות מספר המצטרפים ב-2013 היה גבוה מהמספר ב-2012. מנגד, מספר המצטרפים בשנת 2014 בהשוואה לשנת 2013 היה גבוה יותר

בתכניות לבדואים בדרום, בדואים בצפון ובתכנית לדרוזים והצ'רקסים אך נמוך יותר בתכנית לחברה הערבית.⁴⁵

בכל ארבע התכניות שיעור הנשים בתכנית גבוה משמעותית משיעור הגברים.

9.2 מאפייני המשתתפים

לוח 8 מציג את מאפייני המשתתפים בעת ההצטרפות לתכנית על-סמך מערכת המידע.

לוח 8: מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם לתכנית (%)

נשים	גברים	
61%	39%	אחוז מתוך הסך הכל
100%	100%	קבוצות גיל
50	53	בני 18-24
33	31	בני 25-35
16	13	בני 36-50
1	2	בני 51 ומעלה
100%	100%	סטטוס משפחתי
52	38	עם בן זוג
44	62	רווק
4	1	אחר*
100%	100%	ילדים עד גיל 18
61	76	ללא ילדים
39	24	עם ילדים
100%	100%	השכלה
9	13	0-11 שנות לימוד
25	40	12 שנות לימוד ללא בגרות
2	1	מעל 12 שנות לימוד ללא בגרות
44	34	בגרות בלבד
20	12	לימודים אקדמיים
10,778	6,871	מספר הנבדקים

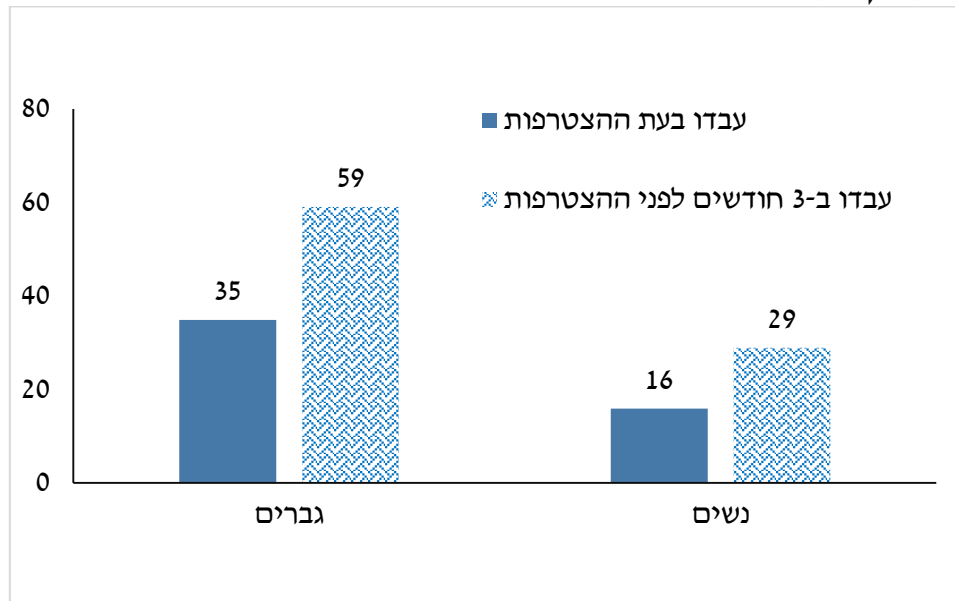
* אחר כולל אלמן, גרוש ופרוד

הלוח מראה כי 52% מן המשתתפות נשואות ול-39% מהן יש ילדים. מנגד 38% מן הגברים המשתתפים הם נשואים ול-24% יש ילדים. כ-90% מן המשתתפים למדו 12 שנות לימוד ומעלה, כאשר 44% מן הנשים ו-34% מן הגברים הם בעלי תעודת בגרות. 20% מן הנשים ו-12% מן הגברים למדו בעבר לימודים אקדמיים או שהם לומדים כיום לימודים אקדמיים. מנתונים אלו עולה שהנשים יותר משכילות מן הגברים.

ניתוח של ההיסטוריה התעסוקתית של המשתתפים מוצג להלן בתרשים 4.

⁴⁵ בתכנית לחברה הערבית לא נפתחו מרכזים חדשים בשנת 2014.

תרשים 4: תעסוקה עד ההצטרפות לתכנית



29% מן הנשים ו-59% מן הגברים עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית. קבוצות אלו כוללות את אלו שעבדו בעת ההצטרפות לתכנית, שהם 16% מן הנשים ו-35% מן הגברים. לפיכך 13% מן הנשים ו-24% מן הגברים (ההפרש בין העמודות) עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית אך לא עבדו בעת ההצטרפות לתכנית. סביר שמשתתפים אלו הגיעו לתכנית בעקבות הפסקת עבודתם.

9.3 השוואה ליעדים

משרד הכלכלה והתעשייה קבע לכל תכנית יעד שנתי של מספר המשתתפים החדשים. לפי המשרד, משתתף הוא מי שעבר אינטייק ועוד פעילות, אך כאמור לעיל הנתונים לא מאפשרים לזהות את מספר המשתתפים העונים להגדרה זו. לאור כך, בחינת מספר המשתתפים ומאפייניהם נעשתה למשתתפים שיש להם רישום פעילות. אך לשיטה זו יש חסרון שהיא אינה מאפשרת לזהות משתתפים שהיו פעילים בתכנית אך הפסיקו השתתפותם לפני שחלפו 3 שנים. כלומר היא מציגה בחסר את מספר המשתתפים ולכן היא אינה מתאימה כאשר בודקים בהשוואה ליעדים. לכן בסעיף זה, כללנו בנוסף גם משתתפים שיש להם מעקב תעסוקתי לאחר חודשיים (כלומר עונים על אחת משתי ההגדרות – ראו דיון בהגדרות נספח ה).

לוחות הנתונים מוצגים במלואם בנספח. בפרק זה יהיה דיון ממוקד בתכניות שלא עמדו ביעדים או שמספר המשתתפים הפעילים בהם נמוך מהיעד (למרות שעמדו ביעדים).

מן הנתונים עולה כי מספר המשתתפים בממוצע משוקלל של התכנית כולה גבוה מיעד הגיוס הממשלתי. רק במעט מן המרכזים המספר נמוך יותר. מרכזים אלו הם:

1. מרכז שגב שלום – יעד הגיוס השנתי הוא 320 משתתפים. בשנת 2014 הצטרפו 300 משתתפים ובשנת 2013 הצטרפו 258 משתתפים. לדברי רכזי התכנית אחד הגורמים לכך הוא שבסוף 2014

הועברו חלק מן המשתתפים למרכז ערערה. בחינה של שני המרכזים יחד מעלה כי סך המשתתפים בהם נמוך מסכום היעדים של שניהם בשנת 2013 וגבוה מסכום היעדים בשנת 2014.

2. מרכז תל שבע – יעד הגיוס הוא 250 משתתפים בשנת הקמה. המרכז הוקם באמצע 2014, אך במהלך המחצית הראשונה של 2015 היה המרכז סגור כ-3 חודשים כיוון שהמרכז נאלץ לעבור למבנה אחר. כתוצאה מכך גיוס המשתתפים במחצית הראשונה של 2015 היה נמוך ממחצית היעד השנתי.⁴⁶ מנגד, במחצית השנייה של 2015 המרכז הגדיל את קצב גיוס המשתתפים כך שמשפר המצטרפים במהלך כל שנת 2015 היה גבוה מהיעד.

3. מרכז טירה – יעד הגיוס הוא 600 משתתפים בשנה. בשנת 2014 הצטרפו למרכז 573 משתתפים מתוכם רק 494 היו פעילים באוקטובר 2015. במחצית הראשונה של 2015 הצטרפו קרוב ל-260 משתתפים.

4. מרכז אום אל פחם – יעד הגיוס הוא 600 משתתפים בשנה. המרכז עומד ביעדי הגיוס. יחד עם זאת, מספר המשתתפים הפעילים נמוך מן היעד. באוקטובר 2015 היו פעילים 323 משתתפים שהצטרפו בשנת 2013 ו-490 שהצטרפות בשנת 2014. לדברי מנהל המרכז זוהי תוצאה של פעילות מכוונת ורצויה של המרכז – להוציא מן המערכת משתתפים שאינם פעילים כדי שהמערכת לא תדרוש עדכון תקופתי של המידע לגביהם ותגרם עבודה מיותרת לצוות.

10. מדדי שילוב בתעסוקה

פרק זה בוחן את מידת השילוב בתעסוקה של משתתפי תכניות ריאן באמצעות מספר מדדים. בפרק זה נכללו רק משתתפים עם מעקב תעסוקתי חודשיים ומעלה אחרי ההצטרפות לתכנית (ראה דיון בנספח ה).

בפרק זה הניתוח כלל רק משתתפים שיש במערכת המידע של התכנית דיווח על מצב התעסוקה שלהם חודשיים ומעלה אחרי ההצטרפות לתכנית (להלן "משתתפים עם מעקב תעסוקתי"). היתרון של שיטה זו הוא שהיא מאפשרת לזהות משתתפים שהיו פעילים בתכנית אך הפסיקו השתתפותם לפני שחלפו 3 שנים. שיטה זו מתאימה יותר בעינינו לניתוחי מדדי תעסוקה הואיל והדגש הוא על ניתוח מגמות לאורך זמן, ושיטה זו מאפשרת זיהוי טוב יותר של משתתפים בטווח הארוך. על כל פנים נראה כי לא היתה לכך השפעה רבה על התוצאות - בדיקות שערכנו מראות שהתוצאות

⁴⁶ היעד השנתי הוא 250 משתתפים. מחציתו היא 125 משתתפים. ואילו במחצית הראשונה של שנת 2015 הצטרפו 90 משתתפים.

המוצגות בפרק זה היו דומות מאוד גם אם היינו נוקטים בשיטה של פרק 9 הכוללת משתתפים שסומנו במערכת המידע של התכנית כפעילים או שסיימו את השתתפותם בתכנית לאחר 3 שנים.⁴⁷

10.1 שיעור המועסקים לאורך זמן

שיעור המועסקים מוגדר כיחס בין מספר המשתתפים שמועסקים לבין מספר המשתתפים בותק מסוים. כלומר, שיעור זה נמדד לאורך תקופת ההשתתפות של המשתתף בתכנית: מיד עם ההצטרפות לתכנית, כעבור 3 חודשים, כעבור 6 חודשים וכן הלאה.

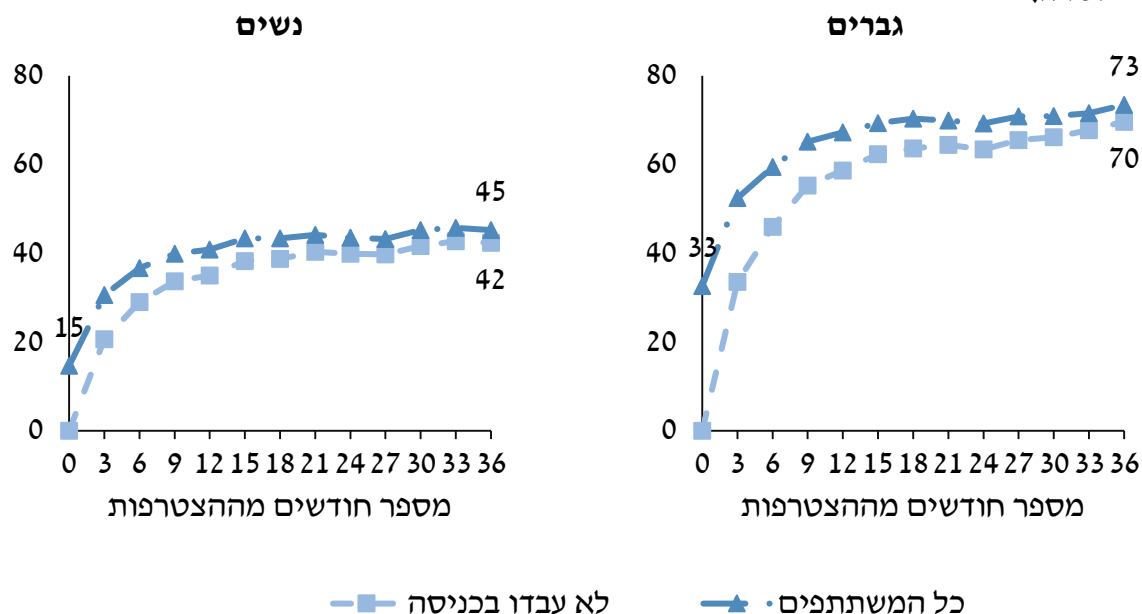
בכל תקופה, שיעור זה נבדק רק בקרב משתתפים שחלף מספר חודשים מסוים ממועד הצטרפותם לתכנית. כך למשל, שיעור המועסקים לאחר 12 חודשים נמדד רק אצל משתתפים שחלפו לפחות 12 חודשים ממועד הצטרפותם לתכנית.⁴⁸ משתתפים שלא היה לגביהם דיווח ב-12 חודשים האחרונים לא נכללו בניתוח מפני שהמידע לגבי מצב התעסוקה שלהם לא היה מספיק מעודכן. יש לציין שהשמטה זו עשויה להטות את התוצאות אם התוצאות לגביהם היו שונות מאלו שהיה להם דיווח.⁴⁹ נתוני שיעור התעסוקה לאורך זמן מוצגים בתרשים 5.

⁴⁷ נזכיר כי הגדרת 'משתתף בתכנית' היא: אדם שעבר אינטייק ועוד פעילות במרכז. אולם כיום קשה לבדוק זאת באופן ישיר במערכת המידע של התכנית (הספוט) כיוון שהתיעוד של הפעילויות הוא מורכב מאוד. בפרק 9, מוקד הניתוח היה מספר המשתתפים, לכן כללנו רק משתתפים שסומנו במערכת המידע של התכנית כפעילים או שסיימו את השתתפותם בתכנית לאחר 3 שנים. שיטה זו טובה יותר בטווח הקצר משום שהיא אינה כוללת משתתפים שהיו פעילים בתכנית אך סיימו את השתתפותם לפי תום 3 שנות המעקב. להרחבה ראה דיון נספח ה.

⁴⁸ לדוגמא, נניח ש-100 משתתפים מצטרפים לתכנית במועדים שונים. כלומר חלקם הצטרפו בינואר, חלקם בפברואר וכן הלאה. 20 מתוכם עבדו בעת הצטרפותם לתכנית. אם כך שיעור המועסקים בעת ההצטרפות לתכנית הוא 20%. נניח שבזמן הניתוח 50 מהמשתתפים היו בעלי ותק של 12 חודשים ומעלה בתכנית, ו-30 מתוכם עבדו. אם כן שיעור המועסקים כעבור 12 חודשים הוא 60%.

⁴⁹ שיעור המשתתפים שהיה להם דיווח מופיע במלואו בסעיף ב שבנספח ב. כך למשל, בקרב כלל המשתתפים, שיעור זה עומד על 92% לאחר 15 חודשים מההצטרפות, על 80% לאחר 24 חודשים ועל-72% לאחר 36 חודשים.

תרשים 5: שיעור המועסקים לאורך זמן, החל מן ההצטרפות לתכנית (כולל המועסקים בפחות מחצי משרה)



בניתוח זה מועסק מוגדר כמי שעובד, גם אם היקף העבודה נמוך מחצי משרה. שיעור המועסקים הוא היחס בין מספר המשתתפים שמועסקים לבין מספר המשתתפים. שיעור המועסקים לאחר 36 חודשים נבדק בקרב משתתפים שחלפו לפחות 36 חודשים ממועד הצטרפותם לתכנית. בנספח ב מוצג מספר המשתתפים שנכללו בניתוח לכל נקודת זמן.

מהנתונים עולה שבעת ההצטרפות לתכנית היו מועסקים 15% מן הנשים ו-33% מן הגברים. לאחר 36 חודשים שיעור התעסוקה היה בקרב הנשים 45% ובקרב הגברים 73%. לאורך זמן שיעור המועסקים של המשתתפים שעבדו בכניסה לתכנית היה גבוה יותר, אך פער זה הולך ומצטמצם עם הזמן (פער של 3 נקודות אחוז לאחר 36 חודש).

מן הנתונים עולה כי עיקר הגידול הוא בשנה הראשונה מאז ההצטרפות. לאחר מכן יש יציבות. משמעות היציבות אינה שהתכנית מפסיקה להשפיע. יתכן שבלי התכנית היתה חלה ירידה בשיעור התעסוקה של המשתתפים.

מדד זה משקלל השמה והתמדה. המועסקים בכל תקופה הם משתתפים שלא היו מועסקים בתקופה הקודמת ועברו השמה בנוסף למשתתפים שהיו מועסקים בתקופה הקודמת והתמידו. לפיכך ניתן לראות במדד זה תיאור תמציתי של מידת השילוב בתעסוקה של משתתפי התכנית.

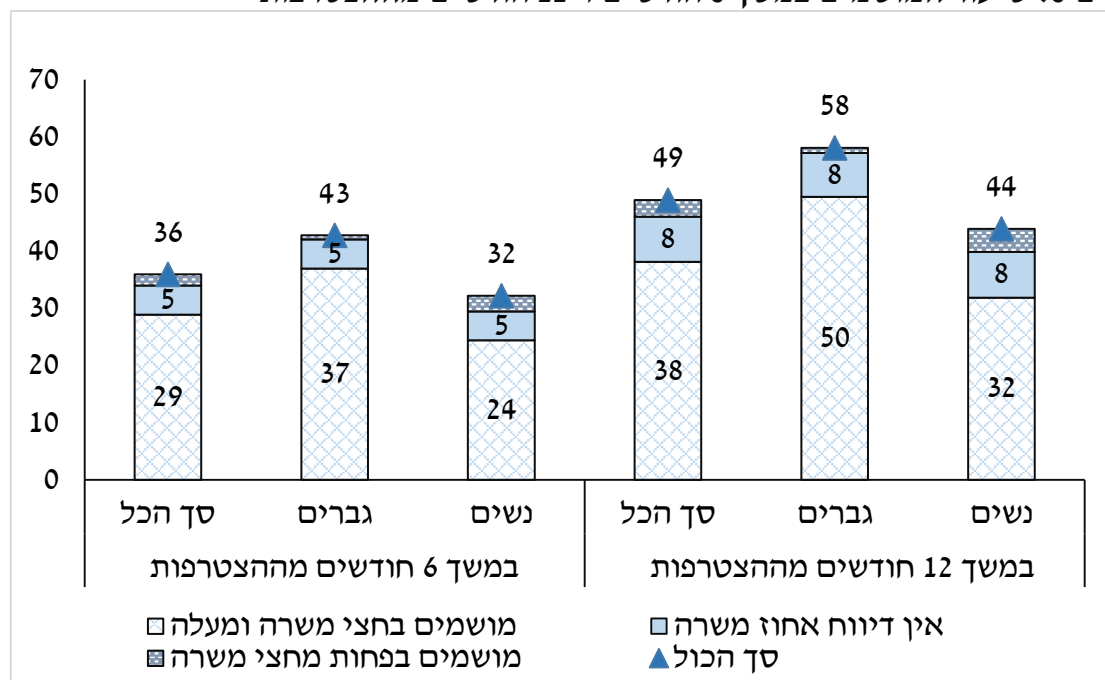
10.2 שיעור המושמים

בניתוח זה משתתף שעבר השמה מוגדר כמי שיש דיווח במערכת המידע על כך שהוא התחיל עבודה חדשה לאחר הצטרפותו לתכנית (גם אם המשתתף לא נעזר בשירותי התכנית למצוא עבודה). שיעור המושמים מחושב כשיעור המשתתפים שעברו לפחות השמה אחת.

בסעיף זה אנו מציגים את שיעור המושמים במשך 6 ו-12 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית בקרב משתתפים שחלפו ממועד הצטרפותם לתכנית לפחות 6 ו-12 חודשים בהתאמה. מדדים אלו הם חלק מן המדדים המשותפים הבין-משרדיים שנקבעו לתכניות תעסוקה בשנת 2015.⁵⁰ (להלן "המדדים המשותפים", ראו נספח ד). בנספח ב מוצגים נתונים מורחבים של שיעור המושמים ומספר הנבדקים במשך 3, 6, 9 ו-12 חודשים מההצטרפות. אלו הם כל מדדי ההשמה שנקבעו במסמך המדדים המשותפים.

לפי הגדרות התכנית במניין ההשמות נכללות רק עבודות בחצי משרה ומעלה ובתנאי שהשכר המשולם אינו פחות משכר מינימום. מבדיקה שביצענו במערכת המידע עולה כי אין דיווח על מושמים המשתכרים פחות משכר מינימום. מנגד מיעוט קטן מן המושמים מועסקים בפחות מחצי משרה ולמיעוט נוסף אין דיווח על אחוז משרה.⁵¹

תרשים 6: שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים מההצטרפות



מהניתוח עולה כי בקרב הנשים 32% הושמו תוך חצי שנה ו-44% הושמו תוך שנה ואילו בקרב הגברים 43% הושמו תוך חצי שנה ו-58% תוך שנה. מנגד שיעור המושמים שדווח לגביהם שעבדו בחצי משרה ומעלה בקרב הנשים עמד על 24% תוך חצי שנה ועל 32% תוך שנה ואילו בקרב הגברים עמד על 37% תוך חצי שנה ועל 50% תוך שנה. הפער נובע ממיעוט משתתפים ללא דיווח על אחוז משרה (5 עד 8 אחוז) וממיעוט משתתפים שדווח שעבדו בפחות מחצי משרה (1 עד 4 אחוז).

⁵⁰ המדדים נקבעו בדיונים בין נציגי משרד הכלכלה והתעשייה, משרד הרווחה ותבת, בהנחיית נציג מכון ברוקדייל, במהלך שנת 2015.

⁵¹ מקור מצגת של משרד הכלכלה והתעשייה: אלה איל בר דוד. יוני 2012. מדדי התכנית הלאומית למרכזי הכוון תעסוקתי למגזר הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי. משרד התמ"ת. ירושלים. להלן ההגדרה הפורמלית. "השמה: הגדרה- השמה בהיקף שלא יפחת מחצי משרה, במקצוע בו הוכשר המשתתף (ככל שניתן) ובכפוף לעמידה בחוקי העבודה, בלא שיפחת משכר מינימום".

10.3 שיעור משולבים בתעסוקה

מדד "משולב בתעסוקה" הוא מדד חדש שמטרתו למדוד תכניות לא רק לפי ההשמות אלא גם לפי ההשמות ה'משמעותיות' (ראו כאמור נספח ד). במדד זה משתתף מוגדר כמשולב בתעסוקה אם הוא עבר השמה בהיקף של לפחות חצי משרה, ובנוסף לאחר השמתו הוא עבד לפחות שלושה חודשים ברצף באותו מקום עבודה.

מדידת שיעור המשולבים בתעסוקה מתבצעת עבור משתתפים שחלפו 6, 9, 12 ו-15 חודשים מהצטרפותם לתכנית. יש לציין כי מדד משולב בתעסוקה בוחן את ההשמות המשמעותיות שנעשו עד הרבעון שלפניו. למשל, מדד משולב בתעסוקה לאחר 9 חודשים בוחן את שיעור ההשמות ה'משמעותיות' במשך 6 חודשים מההצטרפות ומדד משולב בתעסוקה לאחר 15 חודשים בוחן את שיעור ההשמות ה'משמעותיות' במשך 12 חודשים מההצטרפות.

בסעיף זה מוצג שיעור המשולבים בתעסוקה במשך 9 ו-15 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית כאשר בנספח ב מוצגים נתונים מורחבים של שיעור המשולבים בתעסוקה ומספר הנבדקים לאחר 6, 9, 12 ו-15 חודשים מההצטרפות.

תוצאות האמידה מוצגות בתרשים 7.

תרשים 7: שיעור המשולבים בתעסוקה מבין משתתפי התכנית



שיעור המשולבים בתעסוקה בקרב הגברים הוא 31% לאחר 9 חודשים ו-42% אחוז לאחר 15 חודשים ואילו בקרב הנשים הוא 20% לאחר 9 חודשים ו-27% לאחר 15 חודשים. בחינת ממצא זה יחד עם הממצאים לגבי שיעורי המושמים שבתרשים 6 לעיל מלמדת שרוב המושמים משולבים בתעסוקה. לדוגמא, אצל הגברים שיעור המושמים במהלך 12 חודשים מההצטרפות לתכנית היה 50% ושיעור המשולבים בתעסוקה כעבור 15 חודשים היא 42%. אצל הנשים ההפרש היה אף קטן

יותר – 32% הושמו במהלך 12 חודשים מההצטרפות לתכנית ו-27% היו משולבות בתעסוקה לאחר 15 חודשים.⁵²

10.4 שיעור המתמידים

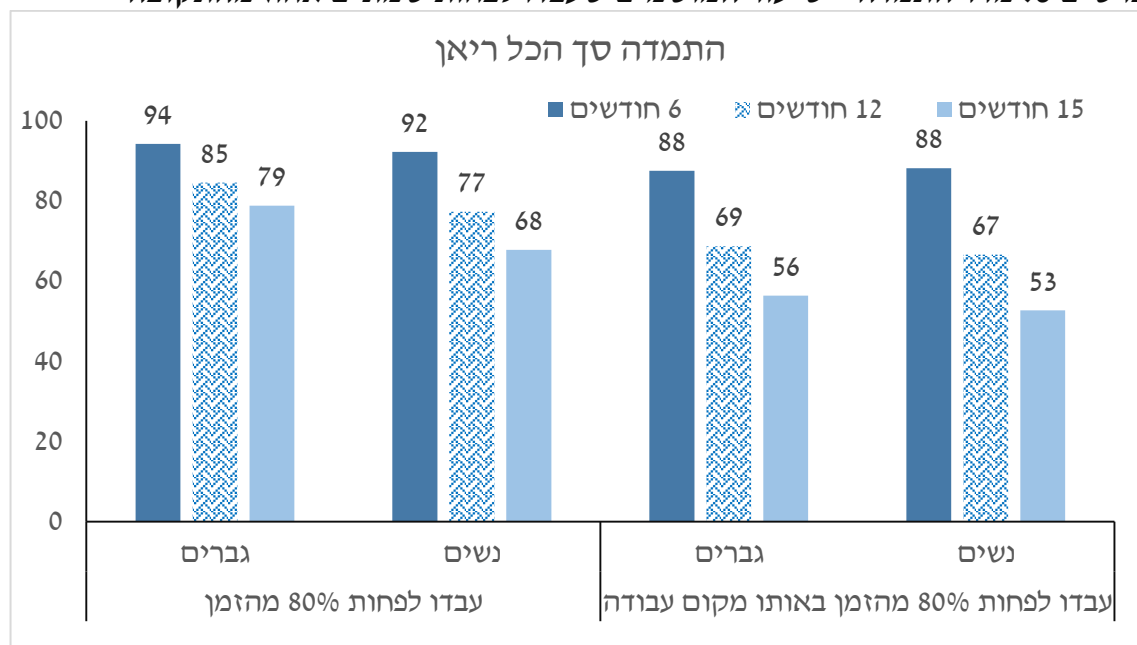
לתכנית נקבעו שני יעדי התמדה על ידי משרד הכלכלה והתעשייה:

1. "מתמיד חצי שנה" הוא מושם שהחליף עד 2 עבודות והיה מועסק 2/3 מהזמן במשך 6 חודשים מההשמה.
 2. "מתמיד שנה" הוא מושם שהחליף עד 3 עבודות ועבד 80% מהזמן במשך 15 חודשים מההשמה.
- לאור פיתוח המדדים המשותפים, המתוארים כאמור בנספח ד, במסמך זה בחנו סוגים שונים של מדדי התמדה:

1. שיעור המועסקים לאחר 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה
 2. מתמידים בתעסוקה 2/3 מהזמן במשך 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה
 - א. שיעור המושמים שהיו מועסקים 2/3 מהזמן
 - ב. שיעור המושמים שהיו מועסקים באותו מקום עבודה 2/3 מהזמן
 3. מתמידים בתעסוקה 80% מהזמן במשך 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה (חלק מהמדדים המשותפים)
 - א. שיעור המושמים שהיו מועסקים 80% מהזמן
 - ב. שיעור המושמים שהיו מועסקים באותו מקום עבודה 80% מהזמן
- מדדים אלו נבחנו רק לגבי משתתפים המשולבים בתעסוקה (ראו הגדרה בסעיף הקודם). לגבי מי שאין לו דיווח מדויק לאחר 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה הראשונית, השתמשנו בדיווח האחרון שלפניו והנחנו שלאחריו לא היה שינוי במצב התעסוקתי.
- בסעיף זה יוצגו שני מדדי ההתמדה של 80% מהזמן במשך 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה, ובנספח ב יוצגו יתר מדדי ההתמדה וכן מספר הנבדקים שנכללו בבדיקה.

⁵² ישנו הבדל קטן בין קבוצות המשתתפים ששיעור ההשמה מתייחס אליהן לאלו ששיעור המשולבים בתעסוקה מתייחס אליהן. שיעור ההשמה במהלך 12 חודשים מתייחס לאלו שהותק שלהם בתכנית הוא 12 חודשים ומעלה, ואילו שיעור המשולבים בתעסוקה במהלך 15 חודשים מתייחס לאלו שהותק שלהם בתכנית הוא 15 חודשים ומעלה. מבדיקותינו עולה שההשפעה של הבדל זה על התוצאות היא זניחה. כלומר, אם שיעור ההשמה היה מחושב לבעלי ותק של 15 חודשים ומעלה הוא כמעט שלא היה משתנה.

תרשים 8: מדד התמדה - שיעור המושמים שעבדו לפחות שמונים אחוז מהתקופה



מתייחס רק למשתתפים המשולבים בתעסוקה (ראו סעיף קודם).

מהניתוח עולה כי לאחר 6 חודשים מההשמה הראשונית, 92% עד 94% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-88% עבדו באותו מקום עבודה. לאחר 15 חודשים מההשמה 79% עד 68% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-56% עד 53% עבדו לפחות 80% מהזמן באותו מקום עבודה.

10.5 שכר ושעות עבודה של המושמים

סעיף זה בוחן שלושה מאפייני עבודה של המושמים: שכר חודשי ברוטו, שכר שעות ברוטו ושעות עבודה. מאפייני העבודה נבדקו למשתתפים שעברו השמה בחצי משרה ומעלה.⁵³

לפיכך לא נכללו בניתוח משתתפים שהיו מועסקים בעת ההצטרפות לתכנית ולא עברו השמה, ולא נכללו משתתפים שהושמו אך עבדו בפחות מחצי משרה.⁵⁴

⁵³ עבדו 20 שעות שבועיות ומעלה, ואם אין דיווח שעות אם דווח להם שעבדו בחצי משרה ומעלה (משתנה מקובץ של אחוז המשרה).

⁵⁴ הניתוח מתבסס על ההזנה הראשונית של מאפייני העבודה במערכת המידע של התכנית. הדיווח הראשוני הוא מועד ההשמה במקרה שמאפייני העבודה הוזנו, ואם אין דיווח על מאפייני המשרה בדיווח העבודה של מועד ההשמה אזי הדיווח הראשוני מתייחס לדיווח העבודה הראשון שלאחר ההשמה שבו הוזן בו מאפייני העבודה. בשיטה זו אחוז המושמים שיש עליהם מידע הוא כ-60% בשכר החודשי, כ-85% בשכר שעותי וכ-100% בשעות עבודה.

לוח 9 מציג השוואה של מאפייני העבודה בין כלל המשתתפים שהושמו לבין משתתפים עם לימודים אקדמיים (סיימו או בשלב לימודים אקדמיים).

לוח 9: מאפייני העבודה בדיווח הראשון בקרב מושמים בחצי משרה ומעלה

משתתפים עם לימודים אקדמיים		כולם		
נשים	גברים	נשים	גברים	
1,101	492	4,098	3,424	מספר המשתתפים שהושמו
				שכר חודשי ברוטו
4,320	5,840	3,980	5,340	ממוצע*
100	100	100	100	סך הכל
34	8	37	7	עד 3,999 ₪
52	51	57	64	4,000-5,999 ₪
15	41	5	29	6,000 ₪ ומעלה
58	61	60	63	אחוז שיש מידע
				שכר שעתי ברוטו
27	29	25	27	ממוצע*
100	100	100	100	סך הכל
73	55	88	64	עד 25 ₪
11	23	7	23	26-30 ₪
16	22	5	12	31 ומעלה ₪
84	80	86	84	אחוז שיש מידע
				שעות עבודה
34	39	36	40	ממוצע*
100	100	100	100	סך הכל
39	13	31	8	20-34 שעות
61	87	69	92	35 שעות ומעלה
99	99	98	99	אחוז שיש מידע

*הפרש הממוצעים ברמת מובהקות של 5% : ההפרש בין גברים לבין נשים, בין מושמים (גברים או נשים) עם לימודים אקדמיים לבין מושמים ללא לימודים אקדמיים.

מאפייני העבודה נבדקו בקרב מושמים בחצי משרה ומעלה ולא בקרב מועסקים שלא עברו השמה. הנתונים מתייחסים לדיווח במועד ההשמה או באחד מדיווחי העבודה לאחר מכן.

שיעור המילוי של כל אחד ממאפייני העבודה הוא היחס בין מספר המושמים שיש עבורם דיווח במועד ההשמה או באחד מדיווחי העבודה לאחר מכן לבין הסך הכולל של המושמים.

מהנתונים עולה שבקרב המושמים בחצי משרה ומעלה גברים משתכרים יותר מנשים (5,300 ש"ח מול 4,000 ש"ח). הפער בשכר החודשי בין גברים לנשים נובע הן מכך שהשכר השעתי של גברים גבוה במעט מזה של נשים והן מכך שהיקף המשרה של הגברים גבוה מזה של הנשים.⁵⁵

בחינה של משתתפים בעלי השכלה אקדמית או שהיו בלימודים אקדמיים בעת ההצטרפות מעלה כי שכרם החודשי ושכרם השעתי גבוה יותר והם עובדים בממוצע יותר שעות עבודה בשבוע.

⁵⁵ השכר השעתי המדווח נמוך במעט מהשכר השעתי שיתקבל מחישוב חלוקת השכר החודשי במספר שעות עבודה. הנתון מרמז כי השכר החודשי של המושמים כולל הפרשות נוספות מעבר לרכיב השעתי.

10.6 עמידה ביעדי ההשמה והתמדה

יעדי ההשמה נקבעו ברמת התכנית, כאשר לכל תכנית נקבע יעד שונה כמתואר בלוח 10.

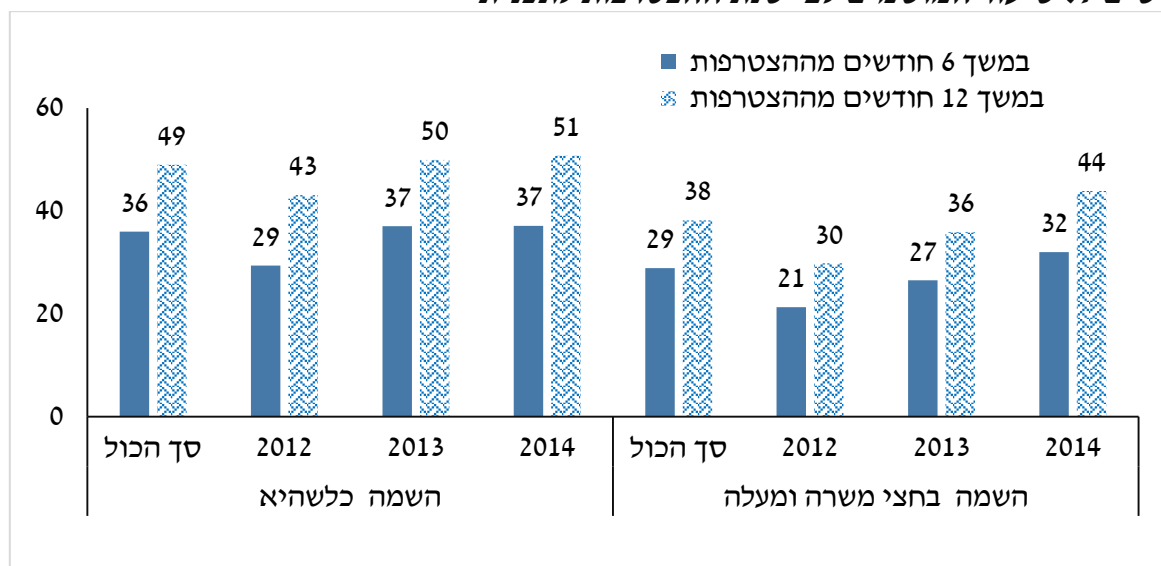
לוח 10: יעדי השמה ל-4 התכניות

תכניות ריאן	יעד השמה מיידית
כל תכניות ריאן יחד	43%
התכנית לבדואים בדרום	42%
התכנית לחברה הערבית	45%
התכנית לדרוזים ולצ'רקסים	40%
התכנית לבדואים בצפון	35%

בלוח 10 מוצגים יעדי ההשמה לכל אחת מ-4 התכניות וכן היעד המשוקלל שחישבנו לכל התכניות יחד.⁵⁶ לפי היעד ההשמה המשוקלל, בממוצע 43% מתוך המשתתפים צריכים לעבור "השמה מיידית", כאשר במניין ההשמות נכללות רק עבודות שהיקפן הוא לפחות חצי משרה. ביעדים נקבע ש"השמה מיידית נמדדת לאחר בדיקה ראשונית של הרכז", אך לא נקבע משך זמן מוגדר לבדיקת הרכז. לפיכך בדקנו את שיעור המשתתפים שהושמו במשך שתי תקופות זמן: במשך 6 חודשים ובמשך 12 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית.

בתרשים 9 אנו מציגים את שיעורי המושמים הכוללים (גברים ונשים יחד), לפי שנת ההצטרפות לתכנית.

תרשים 9: שיעור המושמים לפי שנת ההצטרפות לתכנית



⁵⁶ לצורך חישוב יעד ההשמה המשוקלל הכפלנו לכל תכנית את אחוז מתוך המשתתפים בעלי ותק של שנה או יותר בתכנית ביעד ההשמה המיידי. יעד ההשמה הוא סכום מכפלות אלו כדלהלן:

$$0.43 = 0.25 * 0.42 + 0.52 * 0.45 + 0.16 * 0.40 + 0.07 * 0.35$$

יעד משוקלל בדואים בדרום חברה הערבית דרוזים וצ'רקסים בדואים בצפון

מהתרשים עולה כי בשנים 2012 עד 2014 היתה מגמה של עלייה בשיעור המושמים במשך 6 ו- 12 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית. בשנים 2012 ו-2013 שיעורי ההשמה במשך 12 חודשים גבוהים מן היעד כאשר מביאים בחשבון את כל סוגי המשרות, אך נמוכים מן היעד כאשר לא מביאים בחשבון השמות במשרות שהיקפן היה נמוך מחצי משרה או שלא היה מידע לגבי היקפן.⁵⁷ מצב זה עשוי לנבוע מקשיי השמה בשנים אלו או מכך שהיעד היה גבוה ממה שניתן היה להשיג במשאבים הקיימים. בשנת 2014 שיעורי ההשמה תוך 12 חודשים היו גבוהים מן היעד, גם אם לא מכלילים השמות בפחות מחצי משרה.

המגמה החיובית עשויה לנבוע מכמה סיבות, כגון: שיפור באפקטיביות התכנית; הפחתה הדרגתית במאמץ לגיוס משתתפים חדשים ומנגד הגברת המאמץ בטיפול במשתתפים הקיימים; או גידול בשיעור המשתתפים בעלי מסוגלות תעסוקתית גבוהה יותר.

בחינת שיעור המושמים בכל אחת מ-4 התכניות מופיעה בנספח (נספח ג נתונים מפורטים ל-4 תכניות ריאן). בחינה של 4 התכניות בנפרד מלמדת כי בתכנית לחברה הבדואית שיעור המושמים נמוך מן היעד ואילו בתכנית לחברה הערבית שיעור המושמים נמוך מן היעד רק עבור השמות בחצי משרה ומעלה. מצב זה עשוי לנבוע מקשיי השמה או מכך שהיעד גבוה ממה שניתן להשיג בתנאים הקיימים.⁵⁸

⁵⁷ הפער בין שני המדדים מורכב מ-2 עד 3 אחוז שהושמו בפחות מחצי משרה ו-5 עד 8 אחוז שהושמו בעבודה ללא דיווח על אחוז המשרה.

⁵⁸ יש לציין כי בפועל עבדו המרכזים לפי יעד של מספר אבסולוטי של מושמים, שהוא המכפלה של היעד של מספר המשתתפים החדשים ביעד של שיעור המושמים.

11. הקשר בין מאפייני המשתתפים לבין שילובם בתעסוקה

מטרת פרק זה היא לבחון את הקשר בין מאפייני המשתתפים לשילובם בתעסוקה. מאפייני המשתתפים שעמדו במוקד הם: השכלה (תעודת בגרות ולימודים אקדמיים), היסטוריה תעסוקתית (עבודה בהצטרפות, עבודה 3 חודשים לפני ההצטרפות, ומספר חודשים שנתיים לפני ההצטרפות) ומאפייני אזור המגורים (אבטלה במחוז ומגורים ביישוב עירוני).⁵⁹ מדדי התוצאה שיקפו את משך הזמן מההצטרפות לתכנית ועד להשמה ואת הסיכוי לעבור השמה בכלל.

פרק זה אינו בוחן קשרים סיבתיים. למשל אם ממצאי הניתוח מראים שישנו מתאם חיובי בין השכלה לשיעור השמה לא ניתן להסיק מכך בוודאות שתרומת התכנית גבוהה יותר בקרב משתתפים משכילים יותר. ייתכן שבא פועלת התכנית, משתתפים משכילים יותר היו משתלבים בתעסוקה בשיעור גבוה יותר בהשוואה למשתתפים פחות משכילים. בדוח הסופי של המחקר, אשר מיועד להתפרסם ביולי 2017, אנו נעשה ניסיון לערוך ניתוח סיבתי של השפעת התכנית בעזרת קבוצת השוואה. תרומתו של פרק זה טמונה בכך שהוא מסייע להכרת הקשרים שבין גורמים שונים לבין שילוב בתעסוקה, אך כאמור הוא אינו מעריך סיבתיות. סעיף 11.1 מתאר את ניתוח רב-משתני של הסיכוי לעבור השמה ואילו סעיף 11.2 מתאר ניתוח רב-משתני של ההסתברות להיות מועסק שנה ושנתיים לאחר ההצטרפות לתכנית.

11.1 ניתוח הסיכוי לעבור השמה

ניתוח זה בוחן כיצד משך הזמן מההצטרפות לתכנית ועד להשמה (התחלת עבודה חדשה) מתואם עם השכלה, תעסוקה עד ההצטרפות ומאפיינים אזוריים (אבטלה וסטטוס הרשות המקומית). משך הזמן שעובר ממועד ההצטרפות ועד מועד ההשמה הראשונית הוא משתנה ייחודי. הסיבה לכך היא שהנתונים כוללים את משך הזמן שעבר עד להשמה רק למשתתפים שידוע שעברו השמה. אולם לגבי משתתפים שלא עברו השמה לא ניתן לדעת אם ומתי יעברו השמה בעתיד. לגבי משתתפים אלו ניתן לדעת רק מהו משך הזמן שבו הם לא הושמו, כל עוד הם נמצאים במעקב של התכנית (תקופת המעקב לגבי רוב המשתתפים היא שלוש שנים).⁶⁰ ⁶¹ אמנם ניתן היה להשמיט מהניתוח משתתפים שעדיין לא הושמו, אך בהשמטה זו היינו מאבדים מידע חשוב לניתוח. לפיכך השתמשנו בניתוח שרידות (Survival Analysis).⁶² ניתוח זה איפשר לנו להביא בחשבון גם את המידע הקיים לגבי משתתפים שעדיין לא הושמו.

⁵⁹ הנתונים אזוריים נלקחו מאתר האינטרנט של הלמ"ס (נתוני אבטלה אזוריים ונתוני רשויות מקומיות).
⁶⁰ למשתתפים שעדיין פעילים בתכנית, הנחנו שידוע לנו שהם לא הושמו עד 3 חודשים טרם העדכון האחרון של הנתונים (95% מהמשתתפים שהושמו, מועד העדכון על ההשמה היה תוך 3 חודשים ממועד ההשמה). הגדרה זו נעשתה לצרכי הניתוח המחקר והיא שונה מהגדרת יעדי התכנית שבה מי שאין לו דיווח השמה מוגדר כלא מושם.

⁶¹ משתנה ההשמה למשתתפים שלא דווח להם על השמה נקרא בספרות מצונזר (Censored).

⁶² נקרא בספרות לעיתים Duration model או Event History Analysis.

11.1.1 מודל הסיכון היחסי של Cox

בחרנו לנתח את הקשר בין משך הזמן עד ההשמה לבין מאפייני המשתתפים באמצעות המודל של Cox (1972), הידוע כמודל הסיכון היחסי של Cox (Cox Proportional Hazards).⁶³ זהו מודל מקובל לניתוח משך הזמן ליציאה מאבטלה.⁶⁴ המינוח "סיכון" במודל זה מתייחס להסתברות המותנה שאירוע יתרחש.⁶⁵ המינוח "סיכון יחסי" מתייחס ליחס שבין ההסתברות המותנה לעבור אירוע בין שתי קבוצות אנשים (למשל היחס בין ההסתברות המותנה שמשכילים יעברו השמה להסתברות המותנה שאלו שאינם משכילים יעברו השמה).

11.1.2 הנחות המודל

הנחה מרכזית שעליה מבוסס מודל Cox היא שיחס הסיכונים להתרחשות אירוע הינו קבוע.⁶⁶ ניתן להדגים הנחה זו בשני אופנים :

א. אם ההסתברות לעבור השמה קטנה ב-5% כל חודש מאז ההצטרפות, כי אז ירידה זו קבועה לכל קבוצות המשתתפים (גברים, נשים, נשואים, לא נשואים וכולי).

ב. אם בנקודת זמן מסויימת הסתברות משכילים לעבור השמה גבוהה יותר מן ההסתברות של אלו שאינם משכילים, היחס בין הסתברויות אלו נותר קבוע בכל משך הזמן שעובר מההצטרפות.

11.1.3 בחירת המשתנים המסבירים

באמידת מודל Cox פיקחנו על משתני השכלה (בגרות ולימודים אקדמיים), תעסוקה עד ההצטרפות לתכנית (עבד בהצטרפות, עבד ב-3 חודשים לפני ההצטרפות, מספר חודשים שנתיים לפני ההצטרפות) ומאפיינים אזוריים (סטטוס הרשות המקומית ואבטלה מחוזית ברבעון ההצטרפות). בנוסף למשתנים אלו פיקחנו על קבוצות גיל, נישואין, מספר ילדים (לנשים), שנת התחלה, רבעון התחלה.⁶⁷

⁶³ להסבר על המודל Cox ראו (Spruance et al., 2004). להסבר מורחב על מודלי שרידות ראו (Jenkins, 2005).
⁶⁴ דוגמאות למחקרים מהעולם: Tansel & Carroll, 2006; CARROLL, 2006; Kavkler & Babucea & Tevdovski, 2009; Tasci, 2010; Boršič & Kavkler, 2009; Du & Dong, 2009).
⁶⁵ למשל, נניח שמשותף לא הושם במהלך 365 יום. ה"סיכון" שהוא יעבור השמה ביום ה-366 הוא ההסתברות שהוא יעבור השמה בדיוק ביום ה-366 מהצטרפותו בהינתן שהוא לא עבר השמה ב-365 יום הראשונים. כאשר הזמן נמדד באופן רציף ולא בימים, לשיעור הסיכון מבנה של פונקציית צפיפות. במקרה זה המשמעות מעט שונה.
⁶⁶ מבחינת האמידה היתרון שבכך הוא שלא נדרשת הנחה על ההתפלגות של ההסתברות לעבור השמה לאורך זמן או בקבוצות שונות, אלא רק על היחס בין ההסתברויות כמתואר בדוגמאות הבאות.

⁶⁷ עבור כל אחת הקבוצות המתקבלות מהאינטראקציה של 4 תכניות ריאן ומחוז המגורים של המשתתפים, הנחנו שקיימת פונקציית הסתברות בסיסית שונה המתארת את ההסתברות המותנה של קבוצה זו לעבור השמה בהינתן שכל המשתתפים האחרים זהים (Stratified estimates). כלומר, אין הנחה שיחס סיכון קבוע בין קבוצות אלו.

את המשתנים המייצגים את רמת ההשכלה של נשים ואת מספר הילדים אמדנו עם אינטראקציה עם משתנה לוג (log) משך הזמן מההצטרפות. המשמעות של אינטראקציה זו היא שככל שמשך הזמן מההצטרפות מתארך, הקשר בין ההשמה למשתנה הולך וגדל.⁶⁸

11.1.4 תוצאות ניתוח מודל Cox

לוח 11 מציג את תוצאות הניתוח של מודל Cox.

לוח 11: מודל Cox - ניתוח רב משתני של הסיכון היחסי לעבור השמה (Proportional Hazards)

נשים	גברים	השכלה
1.025 (0.249)		בגרות בלבד × לוג משך הזמן (מול ללא בגרות)
1.153*** (0.000)		לימודים אקדמיים × לוג משך הזמן (מול ללא בגרות)
		עבודה עד ההצטרפות
0.534*** (0.000)	0.450*** (0.000)	עבד בהצטרפות (מול לא עבד ב-3 חודשים)
1.239*** (0.000)	1.051 (0.272)	עבד 3 חודשים לפני ההצטרפות ולא בהצטרפות (מול לא עבד ב-3 חודשים)
1.026*** (0.000)	1.005** (0.029)	מספר חודשי עבודה שנתיים לפני ההצטרפות
		מאפיינים אזוריים
0.704*** (0.000)	0.727*** (0.000)	מועצה מקומית (מול עירייה)
0.709*** (0.001)	0.795** (0.029)	מועצה אזורית (מול עירייה)
0.948*** (0.001)	0.887*** (0.000)	אבטלה במחוז ברבעון ההצטרפות × לוג משך הזמן
10,119	5,863	מס' משתתפים
3,982	3,383	מס' מושמים (תצפיות שאינן Censored)

בסוגריים P-value. * רמת מובהקות של 10%, ** רמת מובהקות של 5%, *** רמת מובהקות של 1%. פיקחנו גם על יישובי בדואים לא מוכרים, קבוצות גיל, נישואין, מספר ילדים לנשים, שנת התחלה, רבעון התחלה. כמו כן, הגדרנו שכבות של הסיכון הבסיסי ל-4 תכניות ריאן ולמחוז מגורים.

פיקחנו גם על יישובים בדואים לא מוכרים, קבוצות גיל, נישואין, מספר ילדים לנשים, שנת התחלה, רבעון התחלה. כמו כן, הגדרנו שכבות של הסיכון הבסיסי ל-4 תכניות ריאן ולמחוז מגורים (לוח מורחב מוצג בנספח ב).

⁶⁸ הנחת יחס הסיכון היחסי לא התקיימה במשתנים אלו. אחד מן הפתרונות כאשר ההנחה לא מתקיימת הוא לאמוד אותם משתנים עם אינטראקציה של לוג משך הזמן מההצטרפות לתכנית ללא השמה.

מן הלוח עולים הקשרים הבאים בין ההסתברות לעבור השמה לבין השכלה, תעסוקה עד ההצטרפות ומאפייני אזור המגורים:

השכלה

השכלה מתואמת חיובית עם הסיכוי לעבור השמה רק בקרב נשים ולא בקרב גברים (לכן השמטנו את המקדם בקרב גברים).⁶⁹ ההסתברות לעבור השמה בקרב משתתפות עם לימודים אקדמיים גבוהה יותר בהשוואה למשתתפים ללא תעודה. הסתברות זו הולכת וגדלה ככל שגדל משך הזמן מההצטרפות והמשתתפות לא עברו השמה. הקשר בין תעודת בגרות להשמה (בהשוואה להיעדר תעודת בגרות) הוא חיובי אך אינו מובהק.

עבודה עד ההצטרפות

הממצאים מעידים על מתאם חיובי מובהק בין מספר חודשי העבודה בשנתיים שלפני ההצטרפות לתכנית לבין ההסתברות לעבור השמה.⁷⁰ עבודה 3 חודשים לפני ההצטרפות מתאומת באופן מובהק עם ההסתברות לעבור השמה רק אצל נשים. מנגד, ההסתברות לעבור השמה נמוכה יותר באופן משמעותי בקרב משתתפים שעבדו בעת ההצטרפות לתכנית. הסבר אפשרי לכך הוא שניסיון תעסוקתי מגדיל את הסיכויים למצוא עבודה חדשה, אך מי שעובד בעת ההצטרפות אינו ממהר להחליף עבודה. הסבר אפשרי נוסף הוא שעבודה בעת ההצטרפות מקטינה את הסיכוי למצוא עבודה הואיל וקיים פחות זמן פנוי להשקיע בחיפוש עבודה, וגם התמריץ הכלכלי לכך נמוך יותר משום שכבר ישנה הכנסה מן העבודה הקיימת.

מאפיינים אזוריים

מהניתוח עולה כי הסיכוי לעבור השמה קטן יותר למשתתפים המתגוררים במועצות מקומיות ובמועצות אזוריות בהשוואה ליישובים עירוניים,⁷¹ אך אין הבדל מהותי בין משתתפים המתגוררים במועצות מקומיות לבין משתתפים המתגוררים במועצות אזוריות.

⁶⁹ יתכן שניתן לפרש זאת כדלהלן. באוכלוסייה הכללית סיכויי ההשתלבות בתעסוקה גבוהים יותר ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר. אולם יש משכילים שיש להם קשיים בלתי נצפים להשתלב בעבודה. ככל שטענה זו תקפה יותר, הרכב המשכילים בתכניות ריאן, באופן סלקטיבי יכול יותר את המשכילים עם הקשיים בלתי נצפים להשתלב בעבודה. ייתכן שלא, תכונות העבודה ומשך הזמן עד ההשמה דומים למשתתפים לא משכילים. טענה זו כנראה תקפה בעיקר בקרב גברים. מנגד, בקרב נשים משכילות, הקשר הסלקטיבי כנראה פחות קיים הואיל ואי השתלבותן בתעסוקה נגרם מסיבות נוספות כגון טיפול במשק בית ומיון מקומות עבודה מסיבות תרבותיות.

⁷⁰ כל חודש עבודה נוסף מגדיל את קצב ההשמה ב-0.5% לגברים ו-2.5% לנשים, אך הגידול הוא מעריכי. חישוב מדויק מתקבל מהכפלת הסיכון היחסי של הערכים או של המשתנים הנוספים. למשל, בהשוואה לאלו שלא עבדו בשנתיים לפני ההצטרפות, לגבר שעבד 4 חודשים שיעור ההשמה גבוה ב-2% ($1.005^4 = 1.02$) ולגבר שעבד 12 חודשים ב-6% ($1.005^{12} = 1.06$). עבודה שלושה חודשים לפני ההצטרפות מגדילה את קצב ההשמה. דוגמה לאינטראקציה בין המשתנים היא שמשתתפת שעבדה 3 חודשים לפני ההצטרפות ולא במועד ההצטרפות, ובשנתיים לפני ההצטרפות עבדה 4 חודשים, שיעור ההשמה שלה גבוה ב-37% ($1.026^4 * 1.239 = 1.02$).

⁷¹ "יישובים עירוניים" הוגדרו כיישובים שהרשות המקומית שלהם היא עירייה ולא מועצה מקומית או אזורית.

עוד עולה מן הניתוח ששיעור האבטלה במחוז ברבעון ההצטרפות מתואם באופן שלילי עם שיעור ההשמה. בנוסף לכך, מתאם שלילי זה גדל ככל שמתארך משך הזמן שבו המשתתף לא מושם.⁷²

11.2 ניתוח רב משתני להסתברות להיות מועסק שנה ושנתיים מההצטרפות

לתכנית

בסעיף זה אנו מנתחים את הקשר בין התעסוקה של המשתתף לאחר שנה ושנתיים מההצטרפות לתכנית לבין השכלה, תעסוקה עד ההצטרפות ומאפיינים אזוריים. לצורך הניתוח אמדנו את ההשפעה השולית הממוצעת (Average Marginal Effect) בגרסיה הסתברותית מסוג פרוביט (Probit).⁷³

לוח 12: ההסתברות לעבוד לאחר שנה ושנתיים - ההשפעה השולית הממוצעת (Probit)				
	לאחר שנה מההצטרפות		לאחר שנתיים מההצטרפות	
	גברים	נשים	גברים	נשים
השכלה				
בגרות בלבד	0.048**	0.001	0.008	-0.027
(מול ללא בגרות)	(0.031)	(0.947)	(0.838)	(0.237)
לימודים אקדמיים	0.017	0.031***	0.042*	0.020
(מול ללא בגרות)	(0.225)	(0.008)	(0.061)	(0.312)
עבודה עד ההצטרפות				
עבד בהצטרפות	0.230***	0.292***	0.186***	0.193***
(מול לא עבד ב-3 חודשים)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
עבד 3 חודשים לפני ההצטרפות ולא בהצטרפות	0.041**	0.089***	0.078***	0.093***
(מול לא עבד ב-3 חודשים)	(0.015)	(0.000)	(0.004)	(0.000)
חודשי עבודה שנתיים לפני ההצטרפות	0.006***	0.008***	0.006***	0.008***
	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
מאפיינים אזוריים				
עירייה	0.049**	0.101***	0.040	0.130***
	(0.015)	(0.000)	(0.244)	(0.000)
אבטלה רבעונית במחוז	-0.006	-0.035***	-0.007	-0.031**
	(0.574)	(0.000)	(0.754)	(0.047)
סך תצפיות	4,802	8,342	1,760	3,207

בסוגריים P-value. * רמת מובהקות של 10%, ** רמת מובהקות של 5%, *** רמת מובהקות של 1%. פיקחנו גם על נשוי, האם יש ילדים, מחוז מגורים, תכניות ריאן ושנת התחלה.

⁷² כאמור בניתוח אמדנו את האינטראקציה של משתנה האבטלה במחוז ברבעון ההצטרפות במשתנה לוג משך הזמן מההצטרפות.

⁷³ הפרשנות של ערכי ההשפעה השולית הממוצעת דומה לזה של מקדמי רגרסיה לינארית (OLS). יש לציין כי תוצאות זהות התקבלו כאשר אמדנו רגרסיה לינארית (OLS) וכאשר אמדנו את ההשפעה השולית הממוצעת ברגרסיה לוגיסטית.

השכלה

תעודת בגרות מתואמת חיובית עם תעסוקת גברים רק לאחר שנה. בקרב נשים המתאם אינו מובהק. ללימודים אקדמיים מתאם חיובי עם תעסוקת גברים שנתיים לאחר ההצטרפות לתכנית ועם תעסוקת נשים שנה לאחר ההצטרפות.

מנתונים אלו עולה כי קיים מתאם חיובי בין השכלה ותעסוקה, אך המתאם אינו עקבי. פרשנות אפשרית לממצאים אלו היא כי משתתפים משכילים המגיעים לתכנית ניצבים בפני חסמים אחרים להשתלבות בתעסוקה, זוהי הסיבה לכך שהם מגיעים לתכנית. לכן סביר שהמתאם בין השכלה לתעסוקה בקרב המשתתפים בתכנית נמוך מן המתאם באוכלוסייה הכללית.⁷⁴

עבודה עד ההצטרפות

עבודה עד ההצטרפות מתואמת חיובית עם ההסתברות לעבוד שנה ושנתיים לאחר ההצטרפות. המתאם החיובי נמצא הן במשתנה עבודה במועד ההצטרפות, הן במשתנה עבודה שלושה חודשים לפני ההצטרפות והן במשתנה מספר חודשי עבודה שנתיים לפני ההצטרפות. כך למשל, בהשוואה לאדם שלא עבד בשלושת החודשים לפני ההצטרפות, ההסתברות לעבוד גבוהה ב-19 עד 29 נקודות אחוז לאלו שעבדו בעת ההצטרפות, וב-4 עד 9 נקודות אחוז לאלו שעבדו בשלושת החודשים לפני ההצטרפות אך לא במועד ההצטרפות. בנוסף, על כל חודש עבודה בשנתיים לפני ההצטרפות, ההסתברות לעבוד גדלה בחצי נקודת אחוז.

מאפיינים אזוריים

נמצא קשר חיובי ומובהק בין מצב התעסוקה, למגורים ביישובים עירוניים. הקשר בין מצב התעסוקה של המשתתף לשיעור האבטלה הרבעוני במחוז נמצא מובהק ושלילי רק לנשים. התוצאה האחרונה מעט מפתיעה בכך שלא נמצא קשר מובהק בין שיעור האבטלה למצב תעסוקת הגברים למרות שנמצא מתאם שלילי מובהק בין שיעור האבטלה להסתברות לעבור השמה. הסבר אפשרי לכך הוא שלאבטלה השפעה שלילית על מציאת מקום עבודה חדש אך השפעתה קטנה על עזיבת מקום עבודה. אם כך, כיוון שרוב הגברים לבסוף מושמים, סביר שהקשר בין מצבם התעסוקתי לשיעור האבטלה אינו מובהק.

11.3 סיכום ממצאי הניתוחים הרב-משתניים

מתאם חיובי וגבוה קיים בין ההיסטוריה התעסוקתית של המשתתף לבין הסיכוי שלו לעבוד. זאת כאשר תעסוקה עד ההצטרפות נמדדת לפי שלושה מדדים: עבודה בעת ההצטרפות לתכנית, עבודה 3 חודשים לפני ההצטרפות ומספר חודשי העבודה שנתיים לפני ההצטרפות. למרות קשר זה,

⁷⁴ יש לציין, כי חוסר העקביות בממצאים יכול להיגרם גם שמכך קבוצת המשתתפים אינה זהה בשתי האמידות (בניתוח מצב התעסוקה לאחר שנה או שנתיים נכללו רק משתתפים שחלף מההצטרפות שנה או שנתיים בהתאמה). אך אם להשכלת המשתתפים הייתה השפעה ברורה על סיכוייהם לעבוד, למרות שבשתי האמידות הרכב המשתתפים הוא שונה, המתאם חיובי היה מובהק ועקבי עם הזמן.

למשתתפים שעבדו בעת ההצטרפות סיכויים נמוכים יותר לעבור השמה, כנראה מכיוון שמשתתפים שכבר מועסקים לא יתחילו בעבודה חדשה אם היא לא תהיה טובה יותר מעבודתם הנוכחית.

ההסתברות של משכילים לעבור השמה גבוהה יותר רק בקרב נשים ולא בקרב גברים. למשתתפים המתגוררים ביישוב עירוני סיכויים גבוהים יותר לעבור השמה. כמו כן נמצא קשר שלילי ומובהק בין אבטלה במחוז המגורים לבין הסיכויים לעבור השמה.

12. סיכום של כלל הדוח וכיווני פעולה אפשריים

במבט כללי ניתן לומר שתכנית מרכזי ריאן מגשימה את ייעודה. בתוך ארבע שנים נפרשה תשתית של מרכזי הכוון תעסוקתי לאוכלוסיות היעד ברחבי המדינה. במסגרת זו גויסה והוכשרה קבוצה של כ-230 אנשי מקצוע בתחום התעסוקה שרובה המכריע שייך לאוכלוסיות היעד, והם עוסקים במגוון פעילויות תומכות תעסוקה: התאמת שירותים למשתתפים, ארגון הכשרות מקצועיות, יצירת קשרי מעסיקים, הדרכות לצוות וניהול בכל הרמות.

מינואר 2012 עד סוף יוני 2015 הצטרפו מעל 17 אלף משתתפים לתכנית. מספר המשתתפים במרכזים עולה על היעד הממשלתי. החל משנת 2014 התכנית עומדת ביעדים של שיעור המושמים, ובכל התקופה היא עומדת ביעדי ההתמדה.

משנת 2012 ועד היום הושם דגש על הקמת המרכזים והטמעת דפוסי עבודה, ונוצרו חוזקות בעבודת התכנית כמתואר לעיל. כעת עם סיום שלב ההקמה מפנה התכנית משאבים רבים יותר לבחינת שיטות העבודה ואיתור תחומים שבהן ניתן לשפרן.

להלן כיווני פעולה אפשריים על-סמך ממצאי המחקר:

1. כוח האדם בתכנית ותהליכי עבודה פנים ארגוניים

א. **איגום משאבים:** יצירת מנגנונים מובנים לאיגום משאבים וחיזוק שיתופי פעולה בין התכניות. באזור הצפון מומלץ לפעול לפי ראייה אזורית בתחומים: הפעלת הדרכות והכשרות אזוריות לצוות, בניית קשרים עם מעסיקים אסטרטגיים והפעלת הכשרות מקצועיות למשתתפים.

ב. **חידוד תפקידים:** הגדרת תחומי אחריות וסמכויות בתפקידים השונים בתכנית והסדרת ממשקי עבודה היררכיים בין התפקידים במטות האזוריים ובתוך המרכזים.

ג. **תנאי עבודת הרכזים:** שיפור בתנאי העבודה של רכזי הפרט, לדוגמא על ידי יצירת מסלולי קידום לרכזי הפרט, העלאת היקפי משרה לרכזים בשלוחות, מימון נסיעות חריגות שאינן מכוסות דרך המשכורת ושיפור תנאי עבודה פיזיים בשלוחות.

ד. **עומס עבודה:** הקלה בתחושת העומס של הרכזים, לדוגמא דרך התאמת כמות המשימות לכוח האדם הקיים, עיבוי הצוות במרכזים ויצירת תפקיד "אחראית רכזי פרט" במרכז.

ה. **תחלופת כוח אדם:** התמודדות עם תחלופת כוח אדם בתכנית. לדוגמא על ידי תכנון לקראת תחלופה צפויה.

- ו. **הכשרת צוות התכנית:** חיזוק והוספת הכשרה לצוות התכנית בתחומי: ניהול זמן; תעדוף משימות; בחירת הכשרות מקצועיות; ליווי משתתפים ותיקים; קידום וכדומה.
2. **מנגנוני עבודה לבחירת הכשרות מקצועיות של המשתתפים ופיתוח קשרים עם גורמים חיצוניים**
 - א. **הכשרות מקצועיות למשתתפים:** חיזוק שיטות העבודה לבחירת סוג ההכשרות המקצועיות שיוצעו למשתתפי התכנית, ובניית מנגנון מובנה לבחירת הכשרות בתחומים הנדרשים בשוק העבודה.
 - ב. **קשרי מעסיקים:** חיזוק מנגנון עבודה עם מעסיקים אסטרטגיים: פעילות מול מעסיקים בפריסה ארצית; בניית מאגר מעסיקים אזורי שינגיש את המידע בין התכניות בנוגע למשרות דרושות.
 - ג. **פיתוח תחום קהילה:** הפניית משאבים ופיתוח תחום לקשרי קהילה בתכניות לחברה הערבית, לדרוזים וצ'רקסים ולבדואים בצפון.
3. **דפוסי עבודה של רכזים מול משתתפים**
 - א. **משך ליווי המשתתפים:** הגדרת אופן ומשך ליווי משתתפים ותיקים שהשתלבו בעבודה, באופן המפחית מן העומס על עבודת הרכז.
 - ב. **ליווי אקדמאים:** הגדרה והסדרת אופן הליווי של אקדמאיים המחפשים עבודה (יש לציין, שכיום חלק מן האקדמאים מלווים על ידי רכזי אימתיאז).
 - ג. **פעילות קידום:** פיתוח מסלולי ליווי ומענים לקידום בתעסוקה של משתתפים העובדים בעת הצטרפותם (אחוז ניכר מהמשתתפים עובדים בעת הצטרפות).
4. **התאמת מדדים ויעדים**
 - א. **יעדי השמה נפרדים:** קביעת יעדי גיוס והשמה נפרדים לגברים ונשים.
 - ב. **מדדי קידום:** קביעת מדדים ויעדים לקידום משתתפים שעובדים בעת הצטרפות לתכנית.
 - ג. **מדדים משותפים:** אימוץ מדדי התוצאה של תכניות תעסוקה שנקבעו בתהליך הבין-משרדי (נספח ד).

מקורות

- אבו עסבה, ח. 2010. דו"ח מסכם הערכת תכנית שריכאת חיות ליווי אישי והשמות בעבודה בתכנית שריכאת חיות. מסאר- מכון מחקר, תכנון וייעוץ חברתי.
- אבו-בדר, ס ; גרדוס, י. 2011. ספר הנתונים הסטטיסטיים על הבדואים בנגב, מספר 3. אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, ירושלים.
- אלמגור לוטן, א. 2009. תוכניות ציבוריות להגדלת שיעורי התעסוקה של נשים ערביות. מרכז המחקר והמידע הכנסת <http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m02295.pdf> ,
- ג'בארין, י. 2010. תעסוקת ערבים בישראל: האתגר של הכלכלה הישראלית. המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים.
- הנדלר, ד ; קינג, י. 2012. "רשות מקדמת תעסוקה, השכלה וקהילה" הערכת מודל לקידום תעסוקה ברשויות מקומיות עירוניות, RR-618-12. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, המרכז לחקר מוגבלויות ותעסוקת אוכלוסיות מיוחדות, ירושלים.
- חסן-דאהר, ס ; שטרוברג, נ. 2011. התכניות "אשת חיל" ו"אביחיל" בקרב האוכלוסייה הערבית - מחקר הערכה. מאירס-ג'וינט - מכון ברוקדייל המרכז לחקר מוגבלויות ותעסוקת אוכלוסיות מיוחדות, ירושלים.
- ישיב, ע ; קסיר, נ. 2013. שוק העבודה של ערביי ישראל : סקירת מאפיינים וחלופות למדיניות . אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה למדעי החברה, תל אביב.
- ישיב, ע. 2012. "הערבים בשוק העבודה בישראל ." <http://www.vanleer.org.il/Data/UploadedFiles/econsoc/2/dispute1.pdf>
- ישיב, ע. 2010. "דפוסי ההשתתפות של ערביי ישראל בשוק העבודה / ערן ישיב, ניצה (קלינר) קסיר . "סקר בנק ישראל , 84 : 39-86, 2010
- לוי, נ ; חסן, ס ; סליטר, י ; דויטש, צ. 2013. לקחים מפעילותם של שישה מרכזי ההכוון התעסוקתי למגזר הערבי, הבדואי, הדרוזי והצ'רקסי ותמונת מצב על סמך מידע מינהלי. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- סופר-פורמן, ח ; אייל, י ; חסן, ס ; פרנקל, מ. 2015. המחקר על התכנית לקידום הצמיחה והפיתוח הכלכליים של האוכלוסייה הבדואית בדרום (החלטת ממשלה 3708): דו"ח ראשון 2015. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, המרכז לחקר מוגבלויות ותעסוקת אוכלוסיות מיוחדות, ירושלים.
- קינג, י ; רענן, ר. 2011. מעברים: מרכז תעסוקה קהילתי במגזר הבדואי בנגב - חזרה ושגשוג שלום
 /> הערכת התכנית. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, המרכז לחקר מוגבלויות ותעסוקת אוכלוסיות מיוחדות, ירושלים.
- שחם סורני, ל. 2013. a. מרכז "ריאן" לקידום תעסוקה בחברה הבדואית בנגב: נקודת המבט של המעסיקים. מנהל מחקר וכלכלה תמ"ת
- שחם סורני, ל. 2013. b. מרכז "ריאן" לקידום תעסוקה בחברה הבדואית בנגב: עמדות המשתתפים כלפי הליווי התעסוקתי במרכז ומאפייני התעסוקה שלהם. מנהל מחקר וכלכלה תמ"ת
- שחם סורני, ל. 2012. מרכז "ריאן" לקידום תעסוקה בחברה הבדואית בנגב: ניתוח תוצאות פעילות בתום שנת ההקמה. מנהל מחקר וכלכלה תמ"ת
- שחם סורני, ל. 2011. מרכז "ריאן" לקידום תעסוקה בחברה הבדואית בנגב הערכה איכותנית של יישום תכנית הפעולה בשנת ההקמה. מנהל מחקר וכלכלה תמ"ת

- Asali, M. 2006. Why do Arabs Earn Less than Jews in Israel? Discussion Paper No. 06.03, Maurice Falk Institute for Economic Research in Israel, Jerusalem.
<http://www.falk.huji.ac.il/images/files/paper%2006-3.pdf>
- Boršič, D.; Kavkler, A. 2009. "Modeling Unemployment Duration in Slovenia using Cox Regression Models". **Transition Studies Review** 16(1):145-156.
- CARROLL, N. 2006. "Explaining Unemployment Duration in Australia*". **Economic Record** 82(258):298-314.
- Cox, D.R. 1972. "Regression Models and Life-Tables". **Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)** 34(2):187-220.
- Du, F.; Dong, X. 2009. "Why do Women have Longer Durations of Unemployment than Men in Post-Restructuring Urban China?". **Cambridge Journal of Economics** 33(2):233-252
- Miaari, S.; Zussman, A.; Zussman, N. 2008. **Ethnic Conflict and Job Separations**. Discussion Paper NO.2008.04, Bank of israel, Jerusalem.
<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/papers/dp0804h.pdf>
- Jenkins, S.P. 2005. **Survival Analysis**. Institute for Social and Economic Research, University of Essex, Colchester, UK. Unpublished manuscript.
<http://www.iser.essex.ac.uk/survival-analysis>.
- Kavkler, A.; Babucea, A.G.; Tevdovski, D. 2009. "Cox Regression Models for Unemployment Duration in Romania, Austria, Slovenia, Croatia, and Macedonia". **Romanian Journal of Economic Forecasting** 10(2):81-104.
- Spruance, S.L.; Reid, J.E.; Grace, M.; Samore, M. 2004. "Hazard Ratio in Clinical Trials". **Antimicrobial Agents and Chemotherapy** 48(8):2787-2792.
- Tansel, A.; Tasci, H.M. 2010. "Hazard Analysis of Unemployment Duration by Gender in a Developing Country: The Case of Turkey". **Labour** 24(4):501-530.

נספח א: מקורות מידע לחלק היישום

א. רשימת ראיונות שקוימו במסגרת המחקר

אייל אסעד, מקדם תעסוקה כיסרא וסמיע, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 2.04.2015
 אילאיל לוסטיג, מנהלת הדרכה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 19.3.2015 ; 13.7.2015 ; 14.10.2015
 אמיר אלעמור, רכז הכשרות, תכנית ריאן "דרום", 13.5.2015
 אמירה אבו האני נתבת, מרכז סכנין, תכנית ריאן "חברה ערבית", 26.3.2015
 אמירה קאסם, מנהלת הדרכה, תכנית ריאן "בדואים צפון", 14.10.2015
 אריג' אלעומר, מקדמת תעסוקה בטובא זנגריה, 16.3.2015
 גיאנה ח'טיב, מקדמת תעסוקה בפקיעין, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 2.4.2015
 דועאא בדר, מקדמת תעסוקה בחורפיש, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 2.4.2015
 היא חאג' יחיא, רכזת פרט בטייבה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 10.3.2015
 הנאדי עאסלה, רכזת פרט בעראבה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 18.3.2015
 וארדה אלקריאנוני, מנהלת תחום קהילה, תכנית ריאן "דרום", 30.6.2015 ; 11.6.2015
 ויסאל חוג'יראת, מנהל אשכול, תכנית ריאן "בדואים צפון", 14.10.2015 ; 16.3.2015
 וסים גנאים, מנהל המרכז בסכנין, תכנית ריאן "חברה ערבית", 18.3.2015 ; 19.10.2015
 חמזה עיאדאת, רכז קשרי מעסיקים, תכנית ריאן "בדואים צפון", 16.3.2015
 חנין לחאם, מנהלת תחום קשרי מעסיקים, תכנית ריאן "חברה ערבית", 19.03.2015
 יוסף עב אלג'פאר, מנהל פיתוח ידע והדרכה, מטה ארגון אלפנאר, 17.9.2015
 כארם עאדאת, מקדם תעסוקה בזרזיר תכנית ריאן "בדואים צפון", 14.10.2015
 לובנא נאטור, רכזת פרט בקלאנסווה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 11.3.2015
 ליאור מדאג'י, מנהל אשכול, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 2.4.2015
 לינא חיאדרה, רכזת פרט בסכנין, תכנית ריאן "חברה ערבית", 18.3.2015
 לינא עוסמאן, רכזת פרט בסכנין, תכנית ריאן "חברה ערבית", 18.3.2015
 לינא עינאש, רכזת פרט בטירה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 11.3.2015
 מאלק ח'ילף, מנהל אשכול זרזיר ושבל, תכנית ריאן "בדואים צפון", 14.10.2015
 מוחמד אבו עשיבה, מנהל תחום הכשרות, תכנית ריאן "דרום", 4.6.2015
 מונירה אבו יונס, רכזת הכשרות בסכנין, תכנית ריאן "חברה ערבית", 18.3.2015
 מחמוד אלעמור, מנהל תכנית ריאן "דרום", 14.4.2015
 מיאדה ח'ילף, רכזת תעסוקה בסכנין, תכנית ריאן "חברה ערבית", 14.10.2015
 מיאדה ח'ילף, רכזת פרט בסכנין, תכנית ריאן "חברה ערבית", 14.10.2015
 מייסון בדארנה, רכזת הכשרות עראבה בעראבה ודיור חנא, תכנית ריאן "חברה ערבית", 18.3.2015

מירב שקד פרץ, אחראית קשרי מעסיקים, תכנית ריאן "דרום", 14.5.2015
 ניבראס טאהא, מנהל מרכז בטירה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 10.3.2015 ; 13.7.2015
 ניזאר דגש מנהל קשרי מעסיקים, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 26.7.2015
 נעמת רוביך, רכזת פרט והכשרות בירכא, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 2.4.2015
 סאלח אבו ג'עפר, רכז פרט ברהט, תכנית ריאן "דרום", 26.3.2015
 סוהא נאסר, רכזת פרט דיר חנא שעב וכאוכב, תכנית ריאן "חברה ערבית", 18.3.2015
 סוניה חוג'יראת, רכזת פרט ביר אלמכסור, תכנית "בדואים צפון", 16.3.2015
 סמאח ג'לג'ולי, רכזת קשרי מעסיקים במרכז טירה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 11.3.2015
 עאישא אלפניש, רכזת תעסוקה שכונתית ברהט, תכנית ריאן "דרום", 26.3.2015
 עביר חוג'יראת, מנהלת משרד, מטה תכנית "בדואים צפון", 16.3.2015
 עומר יאסין, רכז פרט בעראבה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 14.10.2015 ;
 עופרי רם, רכזת קשי מעסיקים, תכנית ריאן "דרום", 14.5.2015
 עיסאם חוג'יראת, מנהלת מטה תכנית "בדואים צפון", 16.3.2015
 עלי אלעמור, מנהל תחום קשרי מעסיקים, תכנית ריאן "דרום", 14.5.2015
 פאטמה אבו סארה, עובדת סוציאלית קהילתית ברהט, תכנית ריאן "דרום", 26.3.2015
 ראאוף אלקרינאוי, רכז פרט ברהט, תכנית ריאן "דרום", 26.3.2015
 רגדה אלשייח', מקדמת תעסוקה באבו סנאן, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 2.4.2015
 רואן חאג' יחיא, רכזת הכשרות בטירה, תכנית ריאן "חברה ערבית", 11.3.2015
 אסמאא בדיר, רכזת פרט בכפר קאסם, תכנית ריאן "חברה ערבית", 11.3.2015
 רנין מולא, רכזת תעסוקה בירכא, תכנית ריאן "דרוזים וצ'רקסים", 2.4.2015
 שני בר דוד עמית, אחראית הדרכה ופיתוח אסטרטגי ברהט, תכנית ריאן "דרום", 14.5.2015

לוח 13: מספר ראיונות עומק שנערכו במחקר לפי מקור מידע

מספר ראיונות	מקור המידע
1	מטה ארגון "אלפנאר - מנהל פיתוח ידע מקצועי והדרכה
	תכנית ריאן לחברה הערבית
	מטה:
1	מנהלת הדרכה
1	מנהלת תחום הכשרות
1	מנהלת תחום קשרי מעסיקים
	מרכזים:
4	2 מנהלי המרכזים בסכנין ובטירה*
3	3 רכזות הכשרות
2	2 רכזות קשרי מעסיקים
10	10 רכזי פרט מהמרכזים ושלוחותיהם
2	2 נתבות
	תכנית ריאן לחברה הבדואית בדרום
	מטה:
2	מנהל התכנית*
1	מנהלת הדרכה ופיתוח אסטרטגי
1	מנהל תחום קשרי מעסיקים
2	2 רכזות קשרי מעסיקים
1	מנהל תחום הכשרות
2	רכז הכשרות
1	מנהלת תחום פרט
1	מנהל תחום קהילה
	מרכז רהט:
1	מנהל המרכז
1	עובדת סוציאלית קהילתית
1	רכז קשרי מעסיקים
2	2 רכזי תעסוקה שכונתיים
2	2 רכזי פרט
1	נתבת
	תכנית ריאן לחברה הדרוזית והצ'רקסית
	מטה:
1	מנהל אשכול
1	מנהלת הדרכה ופיתוח אסטרטגי
1	מנהל תחום קשרי מעסיקים
1	רכזת הכשרות
	מרכז ירכא:
5	5 מקדמי פרט מהמרכז ושלוחותיו
	תכנית ריאן לחברה הבדואית בצפון
	מטה:
2	מנהל התכנית*
1	רכז קשרי מעסיקים
1	מנהלת הדרכה ופיתוח אסטרטגי
1	מנהלת משרד
2	2 מנהלי אשכולות
	מרכז ביר אלמכסור:
2	2 מקדמי תעסוקה מהמרכז ושלוחותיו
10	גורמים בקהילה שהיו בקשר עם המרכזים**
68	סה"כ ראיונות

* מרואיינים אלו רואיינו פעמיים. ** ראה פירוט בפרק שותפויות.

ב. ועדות היגוי וישיבות

ועדת היגוי מקצועית, ריאן דרום 13.3.2014

ישיבה מס' 2014/4 של ועדת ההיגוי המקצועית, מרכז ריאן אזורי להכוון לתעסוקה - טירה
23.12.2014

ועדת היגוי מקצועית, תכנית ריאן בחברה הבדואית בצפון, סיכום שנת 2014, תכנית עבודה - שנת
2015

ועדת ההיגוי העליונה, תכנית מרכזי הכוון התעסוקתי ריאן לחברה הערבית, הדרוזית והצ'רקסית.
21.1.2015

ישיבת הנהלת אלפנאר. 23.2.2015

ישיבה מס' 2015/1 של ועדת ההיגוי המקצועית, מרכז ריאן אזורי להכוון לתעסוקה - טירה
19.3.2015

ועדת היגוי מקצועית, ריאן דרום. סוף רבעון ראשון 2015

ישיבת עדכון על מרכזי ריאן בועד המנהל של תבת. 12.5.2015

ישיבה מס' 2015/2 של ועדת ההיגוי המקצועית, מרכז ריאן אזורי להכוון לתעסוקה - טירה
11.6.2015

ועדת היגוי, התכנית לדרוזים וצ'רקסים 26.7.2015

ישיבה מס' 2015/3 של ועדת ההיגוי המקצועית, מרכז ריאן אזורי להכוון לתעסוקה - טירה
17.9.2015

ג. מצגות ותכניות עבודה

מצגת התכנית הלאומית למרכזי הכוון תעסוקתי לחברה הערבית, הבדואית, הדרוזית והצ'רקסית,
אלה איל בר דוד, משנה למנכ"ל הממונה על תעסוקה, משרד הכלכלה והתעשייה, יוני 2012.

תכנית עבודה 2014, ריאן דרום.

מצגת **סיכום שנת 2014 ותכנית עבודה לשנת 2015**, ריאן - מרכזי הכוון תעסוקתי בחברה הדרוזית
והצ'רקסית.

תכנית עבודה לשנת 2015, ריאן - מרכזי תעסוקה בחברה הבדואית בצפון.

מצגת **תחלופת עובדים**, מנאר שחאדה ברגותי, מנהלת משאבי אנוש. מאי 2015

נספח ב: הרחבה והשלמת נתונים לחלק ניתוח התוצאות

א. השלמות מספר המשתתפים

לוח 14: מספר המשתתפים לפי שנת הצטרפות, מין ותכנית

שנת הצטרפות					
מחצית ראשונה 2015	2014	2013	2012	סך הכול	
3,517	7,665	4,492	1,975	17,649	סך הכול
1,485	3,170	1,554	662	6,871	גברים
2,032	4,495	2,938	1,313	10,778	נשים
1,216	2,332	1,259	880	5,687	סך הכול
662	1,198	536	363	2,759	גברים
554	1,134	723	517	2,928	נשים
1,243	2,811	2,441	1,095	7,590	סך הכול
430	959	753	299	2,441	גברים
813	1,852	1,688	796	5,149	נשים
442	829	235		1,506	סך הכול
148	280	67		495	גברים
294	549	168		1,011	נשים
616	1,693	557		2,866	סך הכול
245	733	198		1,176	גברים
371	960	359		1,690	נשים

ב. הרחבה של מדדי התעסוקה

נספח זה מציג השלמות למדדי התעסוקה שהוצגו בפרק 10. בגוף הדוח הוצגו בצורה גרפית מדדי השילוב בתעסוקה העיקריים וללא הצגת מספר הנבדקים בכל מדד. נספח זה מציג את כל מדדי שילוב בתעסוקה בהתאם למה שנקבע במסמך המדדים המשותפים, ואת מספר הנבדקים.

הלוח הבא מציג את מספר המשתתפים שנכללו בניתוח שיעור המועסקים לאורך זמן אשר בסעיף 10.1.

לוח 15: מספר המשתתפים שנכללו בניתוח שיעור המועסקים לאורך זמן

מספר חודשים מההצטרפות	כל המשתתפים			משתתפים שלא עבדו בהצטרפות		
	סך הכול	גברים	נשים	סך הכול	גברים	נשים
מספר הנבדקים						
0	16,608	5,962	10,646	12,962	3,962	9,000
3	16,507	5,916	10,591	13,045	3,998	9,047
6	16,085	5,738	10,347	12,753	3,897	8,856
9	14,955	5,372	9,583	11,905	3,665	8,240
12	13,753	4,903	8,850	10,952	3,344	7,608
15	11,074	3,817	7,257	8,895	2,687	6,208
18	8,948	3,038	5,910	7,272	2,179	5,093
21	6,740	2,268	4,472	5,560	1,641	3,919
24	5,306	1,803	3,503	4,416	1,318	3,098
27	3,732	1,306	2,426	3,114	971	2,143
30	2,636	889	1,747	2,233	676	1,557
33	1,857	608	1,249	1,604	467	1,137
36	1,383	459	924	1,189	345	844
שיעור הנבדקים מכלל המשתתפים						
0	100	100	100	100	100	100
3	99	99	99	99	99	99
6	100	100	100	100	100	100
9	100	100	100	100	100	100
12	100	100	100	100	100	100
15	92	92	92	92	93	91
18	88	89	88	88	89	87
21	83	83	82	82	83	82
24	80	81	79	80	81	79
27	78	80	77	77	79	76
30	74	77	73	74	77	72
33	71	72	70	71	72	70
36	71	74	69	70	72	69

בכל תקופה, שיעור התעסוקה נבדק רק בקרב משתתפים שחלפו 12 חודשים ממועד הצטרפותם לתכנית. כך למשל, שיעור מועסקים לאחר 12 חודשים נמדד רק אצל משתתפים שחלפו לפחות 12 חודשים ממועד הצטרפותם לתכנית. לגבי מי שלא היה לגביו דיווח לאחר 12 חודשים - השתמשנו בדיווח האחרון והנחנו שעד המועד הנחקר לא היה שינוי במצב התעסוקתי, בתנאי שלא חלפו יותר מ- 12 חודשים מהדיווח האחרון. משתתפים שלא היה להם דיווח ב- 12 חודשים האחרונים לא נכללו בניתוח מפני שהמידע לגבי מצב התעסוקה שלהם לא היה מספיק מעודכן. חשוב לציין שהשמטה זו עשויה להטות את התוצאות אם התוצאות לגביהם היו שונות מאלו שהיה להם דיווח.

הלוח הבא מציג את שיעור המושמים במשך 3, 6, 9 ו-12 חודשים מההצטרפות והוא משלים את מדד שיעור המושמים שהוצג בסעיף 10.2.

לוח 16: שיעור המושמים - כל תכניות ריאן

מושמים במשרה כלשהי		מושמים בחצי משרה ומעלה		שיעור המושמים
גברים	נשים	גברים	נשים	
29	22	25	17	
43	32	37	24	6 חודשים מההצטרפות
53	39	45	29	9 חודשים מההצטרפות
58	44	50	32	12 חודשים מההצטרפות
מספר הנבדקים				
5,962	10,646	5,962	10,646	3 חודשים מההצטרפות
5,766	10,372	5,766	10,372	6 חודשים מההצטרפות
5,376	9,594	5,376	9,594	9 חודשים מההצטרפות
4,903	8,852	4,903	8,852	12 חודשים מההצטרפות

הלוח הבא מציג את שיעור המשולבים בתעסוקה לאחר 6, 9, 12, ו-15 חודשים מההצטרפות והוא משלים את מדד המשולבים בתעסוקה שהוצג בסעיף 10.3.

לוח 17: שיעור המשולבים בתעסוקה

שיעור המשולבים בתעסוקה		
נשים	גברים	
14	20	לאחר 6 חודשים מההצטרפות
20	31	לאחר 9 חודשים מההצטרפות
24	38	לאחר 12 חודשים מההצטרפות
27	42	לאחר 15 חודשים מההצטרפות
מספר נבדקים		
10,372	5,766	לאחר 6 חודשים מההצטרפות
9,594	5,376	לאחר 9 חודשים מההצטרפות
8,852	4,903	לאחר 12 חודשים מההצטרפות
7,903	4,133	לאחר 15 חודשים מההצטרפות

הלוח הבא מציג מדדי התמדה בתעסוקה והוא משלים את המדדים שנידונו בסעיף 10.4. בלוח זה מוצגים סוגים שונים של מדדי התמדה:

1. שיעור המועסקים לאחר 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה
2. מתמידים בתעסוקה 2/3 מהזמן במשך 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה
- א. שיעור המושמים שהיו מועסקים 2/3 מהזמן
- ב. שיעור המושמים שהיו מועסקים באותו מקום עבודה 2/3 מהזמן

3. מתמידים בתעסוקה 80% מהזמן במשך 6, 12 ו-15 חודשים מההשמה (חלק מהמדדים המשותפים)

א. שיעור המושמים שהיו מועסקים 80% מהזמן

ב. שיעור המושמים שהיו מועסקים באותו מקום עבודה 80% מהזמן

מדדים אלו נבחנו רק לגבי משתתפים המשולבים בתעסוקה (ראו הגדרה בסעיף 10.3).

לוח 18: מדדי התמדה של המשולבים בתעסוקה

15 חודשים מההשמה		12 חודשים מההשמה		6 חודשים מההשמה		
נשים	גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	
68	82	76	85	87	91	שיעור המועסקים
12.4	13.3	10.6	11.0	5.8	5.8	ממוצע מספר חודשי עבודה (במשך הזמן)
68	79	77	85	92	94	מדד התמדה (%)
53	56	67	69	88	88	עבדו לפחות 80% מהזמן
						עבדו לפחות 80% מהזמן ובאותו מקום
75	86	84	90	96	97	מדד התמדה נוסף (%)
						עבדו לפחות 2/3 מהזמן
56	59	71	71	91	89	עבדו לפחות 2/3 מהזמן ובאותו מקום
1561	1240	2197	1790	2987	2479	מספר הנבדקים

מדד זה נבדק בקרב המשולבים בתעסוקה

ג. שיעור המושמים לפי מאפייני המשתתפים

סעיף זה מציג את שיעור המושמים בחצי משרה ומעלה לפי השכלה וקבוצות גיל בחתך עם מין ושנת הצטרפות.⁷⁵

הלוח הבא מציג את שיעור המושמים בחצי משרה ומעלה במשך חצי שנה ושנה מההצטרפות לפי מין ושנת הצטרפות.

⁷⁵ מי שהושם במשרה בהיקף הנמוך מחצי משרה או שלא היה מידע לגבי ההיקף הוגדר כלא מושם (ראו דיון סעיפים 10.2 ו-10.6).

לוח 19: שיעור המושמים לפי מין ושנת הצטרפות – במשך חצי שנה ושנה מההצטרפות*

שנת הצטרפות						
2015	2014	2013	2012	כל השנים		
שיעור המושמים						
זמן מההצטרפות						
	44	36	30	38	במשך שנה	גברים ונשים
37	32	27	21	29	במשך חצי שנה	יחד
	55	47	42	50	במשך שנה	גברים
47	40	34	28	37	במשך חצי שנה	
	37	31	24	32	במשך שנה	נשים
32	27	23	18	24	במשך חצי שנה	
מספר נבדקים - N						
זמן מההצטרפות						
	5,884	5,330	2,541	13,755	במשך שנה	גברים ונשים
1,329	6,938	5,330	2,541	16,138	במשך חצי שנה	יחד
	2,297	1,792	814	4,903	במשך שנה	גברים
455	2,705	1,792	814	5,766	במשך חצי שנה	
	3,587	3,538	1,727	8,852	במשך שנה	נשים
874	4,233	3,538	1,727	10,372	במשך חצי שנה	

* משתתף שהושם במשרה בהיקף הנמוך מחצי משרה או שלא היה מידע לגבי ההיקף הוגדר כלא מושם

על פני השנים נרשם גידול בשיעור המושמים בחצי משרה ומעלה. המגמה החיובית ניכרת הן אצל גברים והן אצל נשים, הן בשיעור המושמים במשך חצי שנה מההצטרפות והן בשיעור המושמים במשך שנה מההצטרפות.

הלוח הבא מציג את שיעור המושמים בחצי משרה ומעלה במשך שנה מההצטרפות לפי קבוצות השכלה ולפי מין ושנת הצטרפות.

לוח 20: שיעור המושמים לפי השכלה, מין ושנת הצטרפות - במשך שנה מההצטרפות^{2 1}

שנת הצטרפות				
2014	2013	2012	כל השנים	
גברים ונשים יחד				
44	36	30	38	סך הכול ³
36	27	30	32	0-11 שנות לימוד
45	35	27	38	12 שנות לימוד ומעלה ללא בגרות
43	36	30	38	בגרות בלבד
48	42	34	43	עם לימודים אקדמיים
גברים				
55	47	42	50	סך הכול ³
48	43	40	45	0-11 שנות לימוד
58	44	39	50	12 שנות לימוד ומעלה ללא בגרות
52	49	44	49	בגרות בלבד
55	49	48	52	עם לימודים אקדמיים
נשים				
37	31	24	32	סך הכול ³
26	19	24	23	0-11 שנות לימוד
32	27	19	28	12 שנות לימוד ומעלה ללא בגרות
39	30	25	33	בגרות בלבד
45	39	29	40	עם לימודים אקדמיים

1. משתתף שהושם במשרה בהיקף הנמוך מחצי משרה או שלא היה מידע לגבי ההיקף הוגדר כלא מושם
2. נכללו בבדיקה 13,755 משתתפים. מספר הנבדקים המינימלי לקבוצה הוא 105 משתתפים ((גברים עם 0-11 שנות לימוד בשנת 2012).
3. גם משתתפים ללא דיווח על השכלה

המתאם בין השכלה לשיעור המושמים הוא בעיקר אצל נשים. יתכן שניתן לפרש זאת כדלהלן. באוכלוסייה הכללית סיכויי ההשתלבות בתעסוקה גבוהים יותר ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר. אולם יש משכילים עם קשיים בלתי נצפים להשתלב בעבודה. ככל שטענה זו תקפה יותר, הרכב המשכילים בתכניות ריאן, באופן סלקטיבי יכול יותר את המשכילים עם הקשיים הבלתי נצפים להשתלב בעבודה. ייתכן שלאילו, תכונות העבודה ומשך הזמן עד ההשמה דומים למשתתפים לא משכילים. טענה זו כנראה תקפה בעיקר בקרב גברים. מנגד, בקרב נשים משכילות, הקשר הסלקטיבי כנראה פחות קיים הואיל ואי השתלבותן בתעסוקה נגרם מסיבות נוספות כגון טיפול במשק בית ומיון מקומות עבודה מסיבות תרבותיות. (דיון נוסף ראו סעיף 11.1.4 וסעיף 11.2).

לאורך השנים נרשמה מגמה חיובית בשיעור המושמים אשר ניכרה בכל רמות ההשכלה הן אצל גברים והן אצל נשים.

הלוח הבא מציג את שיעור המושמים בחצי משרה ומעלה במשך שנה מההצטרפות לפי קבוצות גיל ולפי מין ושנת הצטרפות.

לוח 21: שיעור המושמים לפי קבוצות גיל, מין ושנת הצטרפות - במשך שנה מההצטרפות²¹

שנת הצטרפות				
2014	2013	2012	כל השנים	
גברים ונשים יחד				
44	36	30	38	סך הכול ³
48	39	32	41	24-18
43	36	28	38	35-25
36	27	26	31	50-36
גברים				
55	47	42	50	סך הכול ³
59	50	42	52	24-18
54	46	45	50	35-25
45	37	37	41	50-36
נשים				
37	31	24	32	סך הכול ³
40	33	26	34	24-18
37	32	22	32	35-25
31	23	22	26	50-36

1. משתתף שהושם במשרה בהיקף הנמוך מחצי משרה או שלא היה מידע לגבי ההיקף הוגדר כלא מושם
2. נכללו בבדיקה 13,755 משתתפים. מספר הנבדקים המינימלי לקבוצה הוא 105 משתתפים (גברים בני 50-36 בשנת 2012).
3. גם משתתפים ללא דיווח על השכלה

הבדל קטן בשיעור המושמים בין בני 18 עד 24 לבין בני 25 עד 34. מנגד שיעור המושמים בקרב בני 36 עד 50 נמוך בהשוואה לצעירים יותר. מכל מקום, שיעור המושמים בקרב קבוצה זו הוא חיובי הוואיל וקבוצת גיל זו ניצבת בפני חסמי תעסוקה קשים יותר.

לאורך השנים נרשמה מגמה חיובית בשיעור המושמים אשר ניכרה בכל קבוצות הגיל הן אצל גברים והן אצל נשים.

ד. השלמות הניתוח הרב משתני

לוח 22: מודל Cox - ניתוח רב משתני של הסיכון היחסי לעבור השמה (Proportional Hazards)

לא עבדו בכניסה		כולם		
נשים	גברים	נשים	גברים	
מאפיינים אישיים				
1.136*	1.421***	1.219***	1.406***	בני 18-24 (מול בני +40)
(0.056)	(0.000)	(0.002)	(0.000)	
1.019	1.370***	1.083	1.321***	בני 25-39 (מול בני +40)
(0.764)	(0.000)	(0.163)	(0.000)	
0.844***	0.937	0.813***	0.890**	נשוי
(0.001)	(0.264)	(0.000)	(0.020)	
1.100		1.079		אין ילדים
(0.101)		(0.162)		
1.017**		1.015**		מספר ילדים × לוג משך הזמן
(0.029)		(0.045)		
השכלה				
1.031		1.025		בגרות בלבד (מול ללא בגרות) ×
(0.174)		(0.249)		לוג משך הזמן
1.171***		1.153***		לימודים אקדמיים (מול ללא בגרות) ×
(0.000)		(0.000)		לוג משך הזמן
עבודה עד ההצטרפות				
		0.534***	0.450***	עבד בהצטרפות
		(0.000)	(0.000)	(מול לא עבד ב-3 חודשים האחרונים)
1.171***	1.004	1.239***	1.051	עבד 3 חודשים לפני הכניסה ולא בכניסה
(0.002)	(0.924)	(0.000)	(0.272)	(מול לא עבד ב-3 חודשים)
1.031***	1.010***	1.026***	1.005**	חודשי עבודה שנתיים לפני ההצטרפות
(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.029)	
מאפיינים אזוריים				
0.713***	0.713***	0.704***	0.727***	מועצה מקומית (מול עירייה)
(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	
0.733***	0.811*	0.709***	0.795**	מועצה אזורית (מול עירייה)
(0.004)	(0.076)	(0.001)	(0.029)	
0.633*	1.034	0.650*	0.926	יישובים לא מוכרים (מול עירייה)
(0.063)	(0.813)	(0.065)	(0.559)	
0.954***	0.878***	0.948***	0.887***	אבטלה במחוז ברבעון ההצטרפות ×
(0.004)	(0.000)	(0.001)	(0.000)	לוג משך הזמן
8,583	3,948	10,119	5,863	מס' משתתפים
3,445	2,583	3,982	3,383	מס' מושמים (תצפיות שאינן censored)

בסוגריים P-value. * רמת מובהקות של 10%, ** רמת מובהקות של 5%, *** רמת מובהקות של 1%. פיקחנו גם על שנת התחלה ורבעון התחלה. כמו כן, הגדרנו שכבות של הסיכון הבסיסי ל-4 תכניות ריאן ולמחוז מגורים.

לוח 23: ההסתברות לעבוד לאחר שנה ושנתיים - ההשפעה השולית הממוצעת (Probit)

לאחר שנה מההצטרפות		לאחר שנתיים מההצטרפות		
גברים	נשים	גברים	נשים	
מאפיינים אישיים				
0.094*** (0.001)	-0.055*** (0.004)	0.101** (0.031)	-0.112*** (0.000)	בני 18-24 (מול בני +40)
0.093*** (0.000)	-0.025 (0.159)	0.112*** (0.005)	-0.045 (0.128)	בני 25-39 (מול בני +40)
0.008 (0.713)	-0.041*** (0.003)	0.059* (0.083)	-0.018 (0.411)	נשוי
0.048** (0.031)	0.001 (0.947)	0.008 (0.838)	-0.027 (0.237)	בגרות בלבד (מול ללא בגרות)
0.017 (0.225)	0.031*** (0.008)	0.042* (0.061)	0.020 (0.312)	לימודים אקדמיים (מול ללא בגרות)
היסטוריה תעסוקתית				
0.230*** (0.000)	0.292*** (0.000)	0.186*** (0.000)	0.193*** (0.000)	עבד בכניסה (מול לא עבד ב-3 חודשים האחרונים)
0.041** (0.015)	0.089*** (0.000)	0.078*** (0.004)	0.093*** (0.000)	עבד 3 חודשים לפני הכניסה ולא בכניסה (מול לא עבד ב-3 חודשים האחרונים ולא בכניסה)
0.006*** (0.000)	0.008*** (0.000)	0.006*** (0.000)	0.008*** (0.000)	חודשי עבודה שנתיים לפני ההצטרפות
מאפיינים אזוריים				
0.049** (0.015)	0.101*** (0.000)	0.040 (0.244)	0.130*** (0.000)	עירייה
0.020 (0.218)	0.029** (0.019)	0.053** (0.026)	0.003 (0.880)	אין ילדים
-0.006 (0.574)	-0.035*** (0.000)	-0.007 (0.754)	-0.031** (0.047)	אבטלה רבעונית במחוז
4,802	8,342	1,760	3,207	סך תצפיות

בסוגריים P-value. * רמת מובהקות של 10%, ** רמת מובהקות של 5%, *** רמת מובהקות של 1%. פיקחנו גם על מחוז מגורים, תכניות ריאן ושנת התחלה.

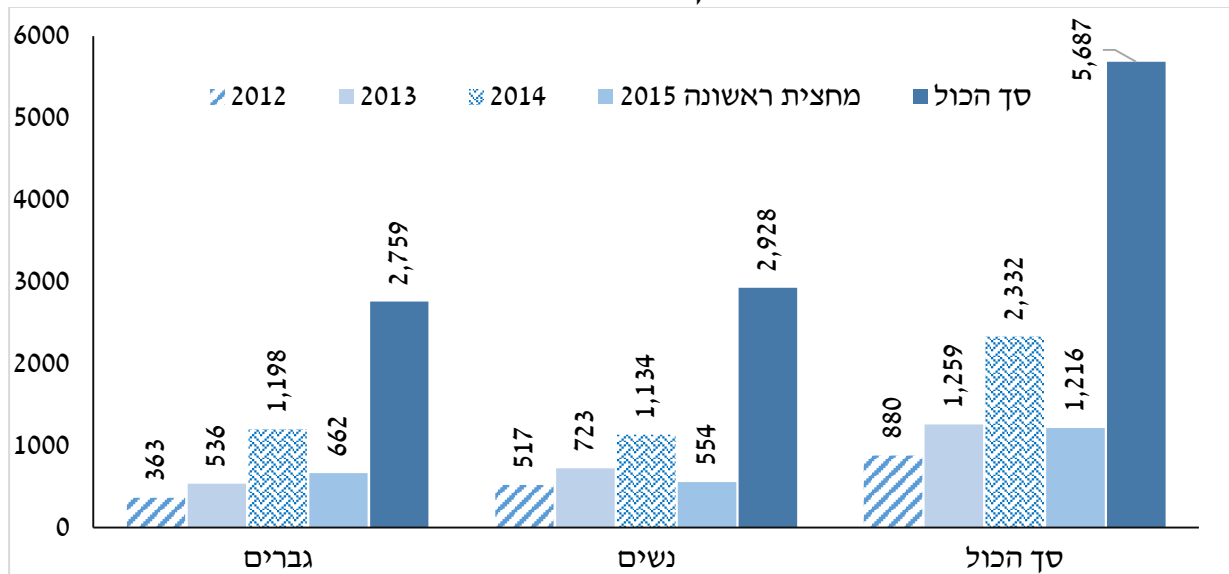
נספח ג: תוצאות ל-4 תכניות ריאן

א. התכנית לבדואים בדרום

i. מספר המשתתפים

תרשים 10 מציג את מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית של הבדואים בדרום בשנים 2012 עד סוף יוני 2015.

תרשים 10: מספר המשתתפים במרכזי ריאן לבדואים בדרום



*מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות

בשנים 2012 עד סוף יוני 2015 הצטרפו בסך הכל 5,687 משתתפים אשר להם רישום פעילות. 55% מהמשתתפים הן נשים ו-45% הם גברים.

לוח 24: מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לבדואים בדרום^{2 1}

מרכז						
מסלול הנדסאי ⁶	חורה ³	שגב שלום ³	רהט	לקיה	ערערה	תל שבע
רבעון הקמה	2008/1 ²	2007/4 ²	2011/4	2013/4	2013/4	2014/2
מספר המשתתפים עם רישום פעילות ⁴						
2012	46	356	260	233		
2013	41	326	223	532		
2014	63	385	295	707	383	
2015 מחצית I	1	190	151	311	191	90
מספר המשתתפים עם רישום פעילות או עם מעקב תעסוקתי ⁵						
2012		358	294	236		
2013		336	258	538		
2014		389	300	709	384	
2015 מחצית I		190	152	313	191	90

1. היעדים הממשלתיים: 250 בשנת הקמה ו-320 בכל שנה וברהט 450 בשנת ההקמה ו-600 בכל שנה
2. אינו כולל את מספר המשתתפים לשנה שבה המרכז נפתח
3. ברבעון הרביעי של שנת 2010 היה גידול משמעותי במספר המשתתפים
4. מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות
5. משתתפים עם מעקב תעסוקתי כולל משתתפים שיש להם במערכת המידע מעקב תעסוקתי חודשיים ומעלה אחרי הצטרפותם לתכנית.
6. משך זמן ההכשרה במסלול להנדסאים הוא כשנתיים, ורק לאחר מכן מתחילות ההשמות. מסיבה קבוצה זו לא נכללה בניתוח מדדי שילוב בתעסוקה, שהתמקדו בשנה הראשונה של ההצטרפות.

ii. מאפייני המשתתפים

הלוח הבא מציג את מאפייני המשתתפים בתכנית לבדואים בדרום בעת ההצטרפות לתכנית.

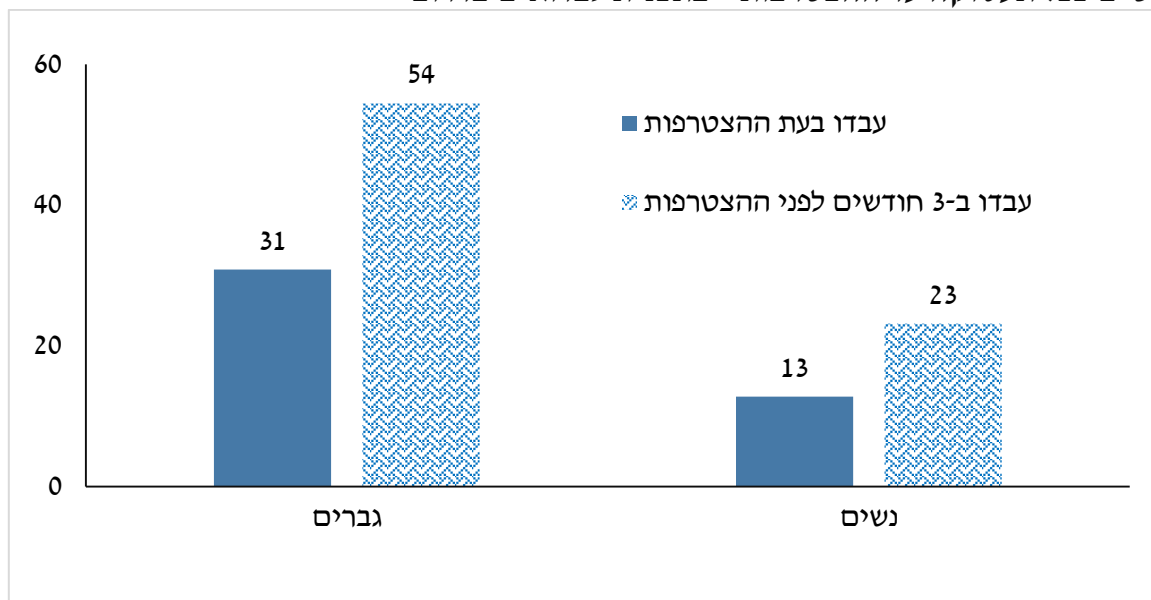
לוח 25: מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לבדואים בדרום(%)

נשים	גברים	
55%	45%	אחוז מתוך הסך הכל
100%	100%	קבוצות גיל
60	65	בני 18-24
28	26	בני 25-35
12	8	בני 36-50
1	1	בני 51 ומעלה
100%	100%	סטטוס משפחתי
47	36	עם בן זוג
49	63	רווק
4	0	אחר
100%	100%	ילדים עד גיל 18
67	80	ללא ילדים
33	20	עם ילדים
100%	100%	השכלה
14	16	11-0 שנות לימוד
26	42	12 שנות לימוד ללא בגרות
1	1	מעל 12 שנות לימוד ללא בגרות
48	33	בגרות בלבד
11	8	לימודים אקדמיים
2,271	1,838	מספר הנבדקים

הלוח מראה כי 47% מן המשתתפות נשואות ול-33% מהן יש ילדים. מנגד 36% מן הגברים המשתתפים הם נשואים ול-20% יש ילדים. כ-85% מן המשתתפים למדו 12 שנות לימוד ומעלה, כאשר 33% מן הגברים ו-48% מן הנשים הם בעלי תעודת בגרות. 8% מן הגברים ו-11% מן הנשים למדו בעבר לימודים אקדמיים או שהם לומדים כיום לימודים אקדמיים.

ניתוח של ההיסטוריה התעסוקתית של המשתתפים מוצג בתרשים הבא.

תרשים 11: תעסוקה עד ההצטרפות - בתכנית לבדואים בדרום



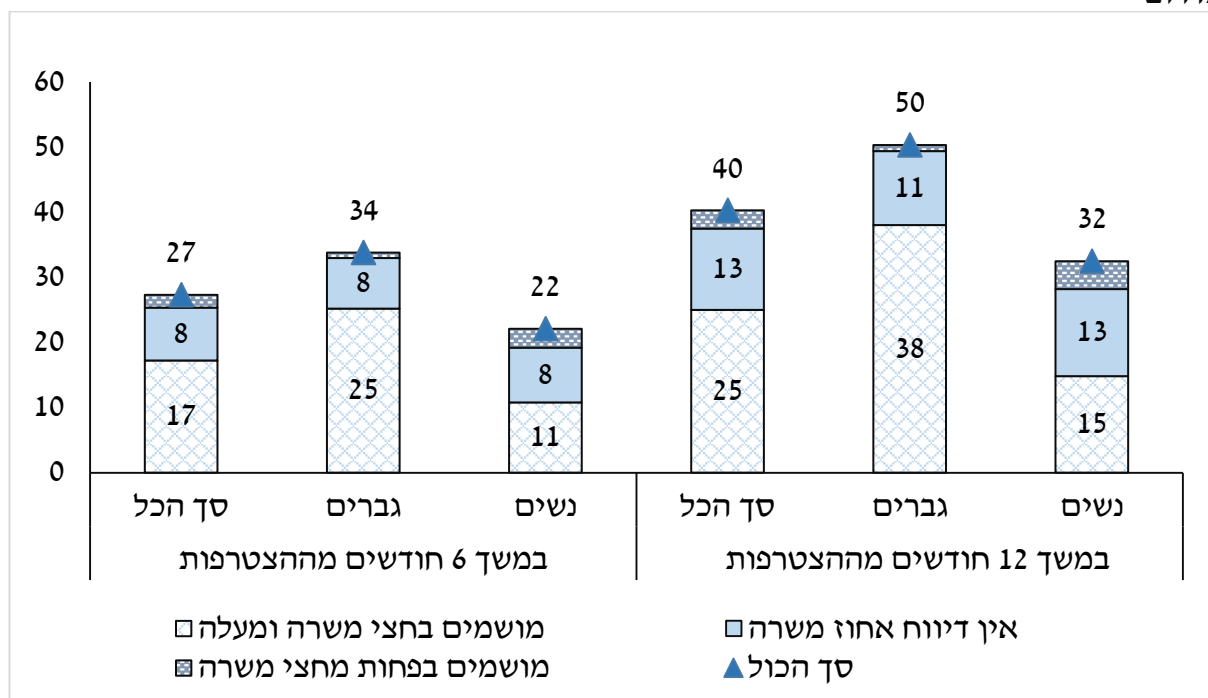
23% מן הנשים ו-54% מן הגברים עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית. קבוצות אלו כוללות את אלו שעבדו בעת ההצטרפות לתכנית, שהם 13% מן הנשים ו-31% מן הגברים. לפיכך 10% מן הנשים ו-23% מן הגברים (ההפרש בין העמודות) עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית אך לא עבדו בעת ההצטרפות לתכנית. סביר שמשתתפים אלו הגיעו לתכנית בעקבות הפסקת עבודתם.

iii. שיעור המושמים

התרשים הבא מציג את שיעור המושמים במשך 6 ו-12 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית בקרב משתתפים שחלפו ממועד הצטרפותם לתכנית לפחות 6 ו-12 חודשים בהתאמה.

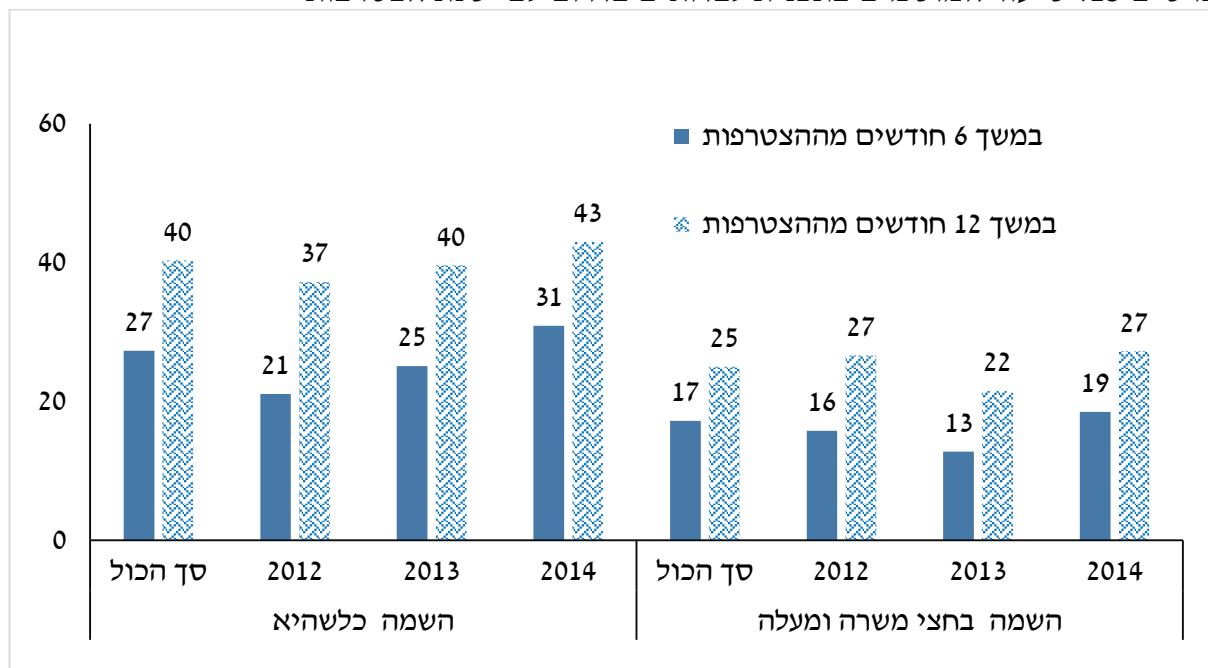
לפי הגדרות התכנית במניין ההשמות נכללות רק עבודות בחצי משרה ומעלה ובתנאי שהשכר המשולם אינו פוחת משכר מינימום. מבדיקה שביצענו במערכת המידע עולה כי אין דיווח על מושמים המשתכרים פחות משכר מינימום. מנגד מיעוט קטן מן המושמים מועסקים בפחות מחצי משרה ולמיעוט נוסף אין דיווח על אחוז משרה.

תרשים 12: שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים מההצטרפות – בתכנית לבדואים בדרום



מהניתוח עולה כי בקרב הגברים 34% הושמו תוך 6 חודשים ו-50% הושמו תוך שנה ואילו בקרב הנשים 22% הושמו תוך חצי שנה ו-32% תוך שנה. מנגד שיעור המושמים שדווח להם שעבדו בחצי משרה ומעלה בקרב הגברים עמד על 25% תוך 6 חודשים ועל 38% תוך שנה ואילו בקרב הנשים עמד על 11% תוך חצי שנה ועל 15% תוך שנה. הפער נובע ממשתתפים ללא דיווח על אחוז משרה (8 עד 13 אחוז) וממיעוט של משתתפים שדווח שעבדו בפחות מחצי משרה (1 עד 4 אחוז).

תרשים 13: שיעור המושמים בתכנית לבדואים בדרום לפי שנת הצטרפות



הלוח הבא מציג את שיעור המושמים במשך 3, 6, 9 ו-12 חודשים מההצטרפות והוא משלים את מדד שיעור המושמים שהוצג לעיל.

לוח 26: שיעור המושמים - התכנית לבדואים בדרום

המושמים במשרה כלשהי		המושמים בחצי משרה ומעלה		
גברים	נשים	גברים	נשים	
שיעור המושמים				
21	15	15	7	3 חודשים מההצטרפות
34	22	25	11	6 חודשים מההצטרפות
45	28	34	14	9 חודשים מההצטרפות
50	32	38	15	12 חודשים מההצטרפות
מספר הנבדקים				
1,838	2,271	1,838	2,271	3 חודשים מההצטרפות
1,795	2,232	1,795	2,232	6 חודשים מההצטרפות
1,685	2,079	1,685	2,079	9 חודשים מההצטרפות
1,505	1,921	1,505	1,921	12 חודשים מההצטרפות

iv. שיעור המשולבים בתעסוקה

הלוח הבא מציג את שיעור המשולבים בתעסוקה לאחר 6, 9, 12, ו-15 חודשים מההצטרפות (ראו דיון בסעיף 10.3).

לוח 27: מדד משולבים בתעסוקה – התכנית לבדואים בדרום

גברים		נשים	
שיעור המשולבים בתעסוקה			
13	6	לאחר 6 חודשים מההצטרפות	
22	9	לאחר 9 חודשים מההצטרפות	
29	11	לאחר 12 חודשים מההצטרפות	
34	13	לאחר 15 חודשים מההצטרפות	
מספר נבדקים			
1,795	2,232	לאחר 6 חודשים מההצטרפות	
1,685	2,079	לאחר 9 חודשים מההצטרפות	
1,505	1,921	לאחר 12 חודשים מההצטרפות	
1,302	1,703	לאחר 15 חודשים מההצטרפות	

שיעור המשולבים בתעסוקה בקרב הגברים הוא 22% לאחר 9 חודשים ו-34% אחוז לאחר 15 חודשים ואילו בקרב הנשים הוא 9% לאחר 9 חודשים ו-13% לאחר 15 חודשים.

v. מדדי התמדה

הלוח הבא מציג מדדי התמדה בתעסוקה (ביאור המדדים ראו סעיף 10.4). מדדים אלו נבחנו רק לגבי משתתפים המשולבים בתעסוקה (ראו הגדרה בסעיף 10.3).

לוח 28: מדדי התמדה של המושמים - התכנית לבדואים בדרום

	6 חודשים מההשמה		12 חודשים מההשמה		15 חודשים מההשמה	
	גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	נשים
שיעור המועסקים	92	86	86	76	79	61
עבודה במשך הזמן ממוצע מספר חודשי עבודה (במשך הזמן)	6	6	11	11	13	12
מדד התמדה (%)	96	92	86	76	79	63
עבדו לפחות 80% מהזמן	92	89	77	70	62	53
עבדו לפחות 80% מהזמן ובאותו מקום	98	96	90	84	85	71
מדד התמדה נוסף (%)	93	93	79	75	65	56
עבדו לפחות 2/3 מהזמן	93	93	79	75	65	56
עבדו לפחות 2/3 מהזמן ובאותו מקום	669	368	460	216	293	150
מספר הנבדקים	669	368	460	216	293	150

מדד זה נבדק בקרב המשולבים בתעסוקה

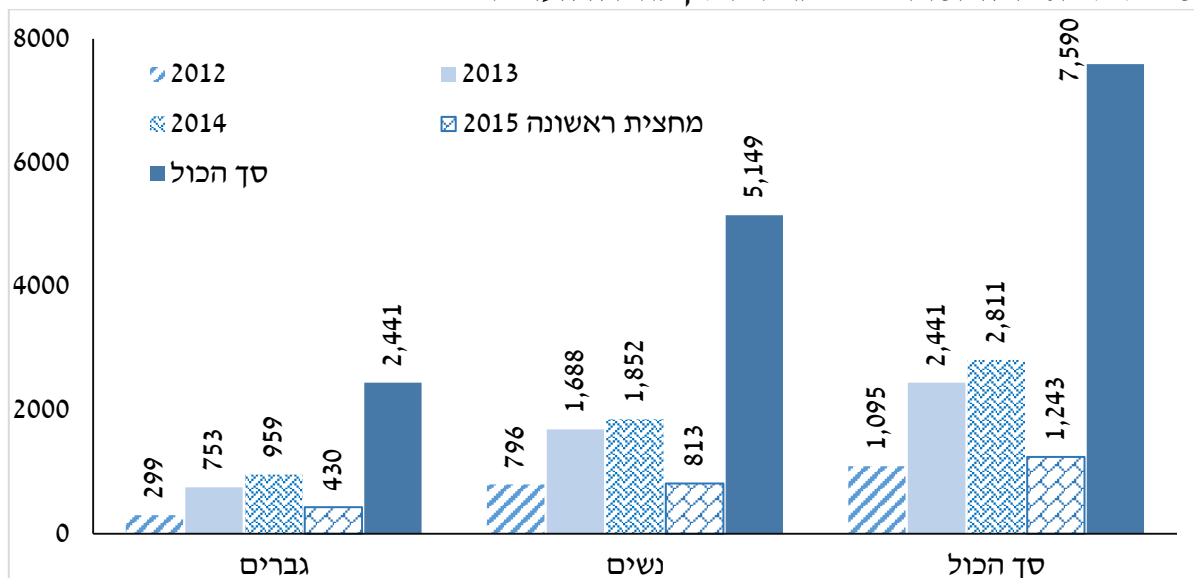
מהניתוח עולה כי לאחר 6 חודשים מההשמה הראשונית, 92% עד 96% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-89 עד 92 אחוז עבדו באותו מקום עבודה. לאחר 15 חודשים מההשמה 79% עד 63% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-62 עד 53% עבדו לפחות 80% מהזמן באותו מקום עבודה. ממצאים אלו מלמדים כי התכנית עומדת ביעדי ההתמדה שלה.

ב. התכנית לחברה הערבית

i. מספר המשתתפים

תרשים 14 מציג את מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית של החברה הערבית בשנים 2012 עד סוף יוני 2015.

תרשים 14: מספר המשתתפים במרכזי ריאן לחברה הערבית



*מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות

בשנים 2012 עד סוף יוני 2015 הצטרפו בסך הכל 7,590 משתתפים אשר להם רישום פעילות. 68% מהמשתתפים הן נשים ו-32% הם גברים.

לוח 29: מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לחברה הערבית^{1 2 3}

מרכז				
טמרה 2007/3	אום אלפחם 2011/3	סח'נין 2010/4	טירה 2012/1	רבעון הקמה
מספר המשתתפים במערכת ⁴				
350	152	445		2012
717	322	883	519	2013
942	490	885	494	2014
352	372	264	255	2015 מחצית I
מספר המשתתפים במערכת או עם מעקב תעסוקתי ⁵				
415	377	603		2012
852	602	979	854	2013
1,008	614	895	573	2014
361	377	265	257	2015 מחצית I

1. היעדים הממשלתיים: 600 לכל מרכז כאשר מתוכם 420 גברים.
2. המרכזים עברו לניהול אלפאנר במהלך שנת 2013
3. אינו כולל את מספר המשתתפים לשנה שבה המרכז נפתח
4. מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות
5. משתתפים עם מעקב תעסוקתי כולל משתתפים שיש להם במערכת המידע מעקב תעסוקתי חודשיים ומעלה אחרי הצטרפותם לתכנית.

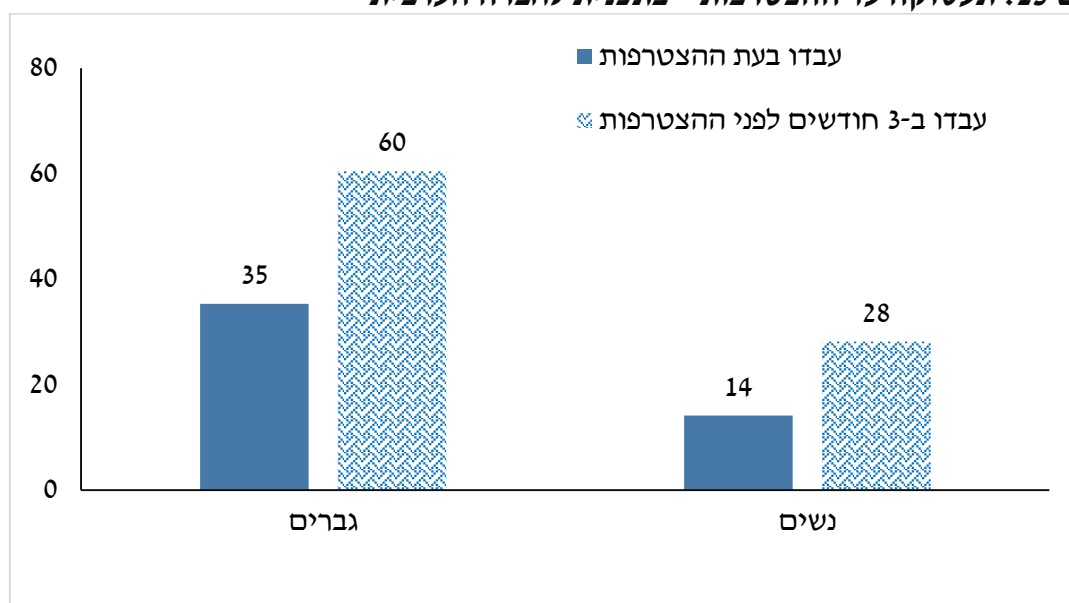
ii. מאפייני המשתתפים

לוח 30 מציג את מאפייני המשתתפים בתכנית לחברה הערבית בעת ההצטרפות לתכנית.

לוח 30: מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לחברה הערבית (%)

אחוז מתוך הסך הכל	גברים 32%	נשים 68%
קבוצות גיל	100%	100%
בני 18-24	50	46
בני 25-35	31	34
בני 36-50	16	18
בני 51 ומעלה	3	1
סטטוס משפחתי	100%	100%
עם בן זוג	36	54
רווק	63	42
אחר	1	4
ילדים עד גיל 18	100%	100%
ללא ילדים	76	60
עם ילדים	24	40
השכלה	100%	100%
11-0 שנות לימוד	10	7
12 שנות לימוד ללא בגרות	34	24
מעל 12 שנות לימוד ללא בגרות	1	3
בגרות בלבד	38	43
לימודים אקדמיים	17	23
מספר הנבדקים	2,441	5,149

תרשים 15: תעסוקה עד ההצטרפות - בתכנית לחברה הערבית



28% מן הנשים ו-60% מן הגברים עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית. קבוצות אלו כוללות את אלו שעבדו בעת ההצטרפות לתכנית, שהם 14% מן הנשים ו-35% מן הגברים. לפיכך 14% מן הנשים ו-25% מן הגברים (ההפרש בין העמודות) עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות

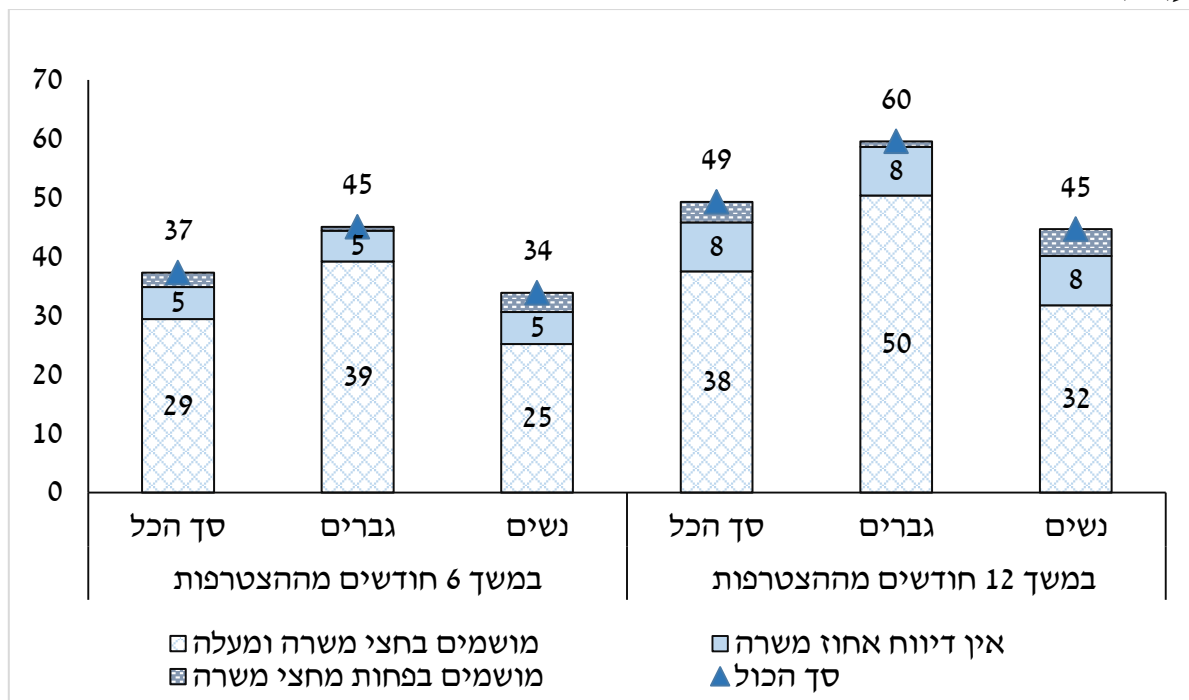
לתכנית אך לא עבדו בעת ההצטרפות לתכנית. סביר שמשתתפים אלו הגיעו לתכנית בעקבות הפסקת עבודתם.

iii. שיעור המושמים

תרשים 16 מציג את שיעור המושמים במשך 6 ו-12 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית בקרב משתתפים שחלפו ממועד הצטרפותם לתכנית לפחות 6 ו-12 חודשים בהתאמה.

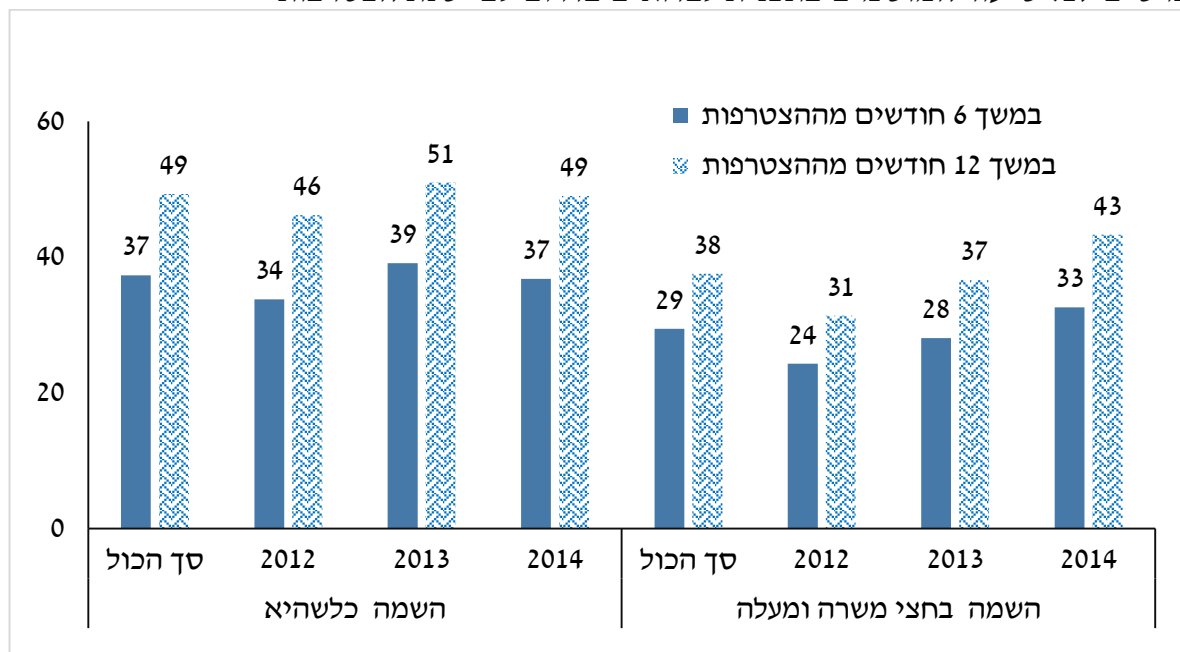
לפי הגדרות התכנית במניין ההשמות נכללות רק עבודות בחצי משרה ומעלה ובתנאי שהשכר המשולם אינו פוחת משכר מינימום. מבדיקה שביצענו במערכת המידע עולה כי אין דיווח על מושמים המשתכרים פחות משכר מינימום. מנגד מיעוט קטן מן המושמים מועסקים בפחות מחצי משרה ולמיעוט נוסף אין דיווח על אחוז משרה.

תרשים 16: שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים מההצטרפות - בתכנית לחברה הערבית



מהניתוח עולה כי בקרב הגברים 45% הושמו תוך 6 חודשים ו-60% הושמו תוך שנה ואילו בקרב הנשים 34% הושמו תוך חצי שנה ו-45% תוך שנה. מנגד שיעור המושמים שדווח להם שעבדו בחצי משרה ומעלה בקרב הגברים עמד על 39% תוך 6 חודשים ועל 50% תוך שנה ואילו בקרב הנשים עמד על 25% תוך חצי שנה ועל 32% תוך שנה. הפער נובע ממיעוט משתתפים ללא דיווח על אחוז משרה (5 עד 8 אחוז) וממיעוט של משתתפים שדווח שעבדו בפחות מחצי משרה (1 עד 5 אחוז).

תרשים 17: שיעור המושמים בתכנית לבדואים בדרום לפי שנת הצטרפות



לוח 31: שיעור המושמים - התכנית לחברה הערבית

מושמים במשרה כלשהי		מושמים בחצי משרה ומעלה		שיעור המושמים
גברים	נשים	גברים	נשים	
32	23	28	18	
45	34	39	25	6 חודשים מההצטרפות
54	41	46	30	9 חודשים מההצטרפות
60	45	50	32	12 חודשים מההצטרפות
מספר הנבדקים				
2,527	5,690	2,527	5,690	3 חודשים מההצטרפות
2,438	5,564	2,438	5,564	6 חודשים מההצטרפות
2,334	5,271	2,334	5,271	9 חודשים מההצטרפות
2,228	4,985	2,228	4,985	12 חודשים מההצטרפות

iv. שיעור המשולבים בתעסוקה

הלוח הבא מציג את שיעור המשולבים בתעסוקה לאחר 6, 9, 12, ו-15 חודשים מההצטרפות (ראו דיון בסעיף 10.3).

לוח 32: מדד משולבים בתעסוקה - התכנית לחברה הערבית

גברים	נשים	
שיעור המשולבים בתעסוקה		
לאחר 6 חודשים מההצטרפות	23	15
לאחר 9 חודשים מההצטרפות	33	21
לאחר 12 חודשים מההצטרפות	39	25
לאחר 15 חודשים מההצטרפות	44	27
מספר נבדקים		
לאחר 6 חודשים מההצטרפות	2,438	5,564
לאחר 9 חודשים מההצטרפות	2,334	5,271
לאחר 12 חודשים מההצטרפות	2,228	4,985
לאחר 15 חודשים מההצטרפות	1,967	4,625

שיעור המשולבים בתעסוקה בקרב הגברים הוא 33% לאחר 9 חודשים ו-44% אחוז לאחר 15 חודשים ואילו בקרב הנשים הוא 21% לאחר 9 חודשים ו-27% לאחר 15 חודשים.

v. מדדי התמדה

הלוח הבא מציג מדדי התמדה בתעסוקה (ביאור המדדים ראו סעיף 10.4). מדדים אלו נבחנו רק לגבי משתתפים המשולבים בתעסוקה (ראו הגדרה בסעיף 10.3).

לוח 33: מדדי התמדה של המושמים - בתכנית לחברה הערבית

6 חודשים מההשמה		12 חודשים מההשמה		15 חודשים מההשמה		
גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	נשים	
91	89	85	76	82	69	שיעור המועסקים
6	6	11	11	13	13	ממוצע מספר חודשי עבודה (במשך הזמן)
95	93	85	78	79	69	מדד התמדה (%)
89	89	69	68	56	55	עבדו לפחות 80% מהזמן
						עבדו לפחות 80% מהזמן ובאותו מקום
96	96	91	85	87	76	מדד התמדה נוסף (%)
90	92	71	73	59	59	עבדו לפחות 2/3 מהזמן
						עבדו לפחות 2/3 מהזמן ובאותו מקום
1,127	1,719	905	1,392	670	1,019	מספר הנבדקים

מדד זה נבדק בקרב המשולבים בתעסוקה

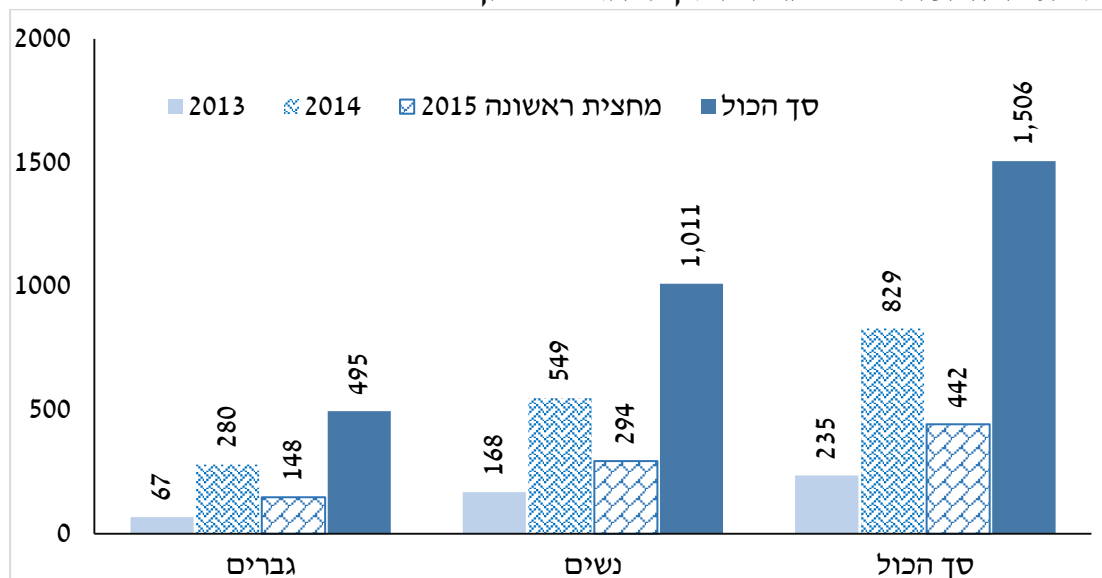
מהניתוח עולה כי לאחר 6 חודשים מההשמה הראשונית, כ-95% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-89% עבדו באותו מקום עבודה. לאחר 15 חודשים מההשמה 79% עד 69% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-55% עבדו לפחות 80% מהזמן באותו מקום עבודה. ממצאים אלו מלמדים כי התכנית עומדת ביעדי ההתמדה שלה.

ג. התכנית לבדואים בצפון

i. מספר המשתתפים

תרשים 18 מציג את מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית של הבדואים בצפון בשנים 2013 עד סוף יוני 2015.

תרשים 18: מספר המשתתפים במרכזי ריאן לבדואים בצפון



*מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות

בשנים 2013 עד סוף יוני 2015 הצטרפו בסך הכל 1,506 משתתפים אשר להם רישום פעילות. 67% מהמשתתפים הן נשים ו-33% הם גברים.

לוח 34: מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לבדואים בצפון^{2 1}

מרכז			
אשכול א - משגב		אשכול ב- זרזיר	אשכול ג - שיבלי
2013/3		2013/4	2014/3
רבעון הקמה			
מספר המשתתפים עם רישום פעילות ³			
2014	306	304	
2015 מחצית I	197	118	127
מספר המשתתפים עם רישום פעילות או עם מעקב תעסוקתי ⁴			
2014	322	320	
2015 מחצית I	202	119	133

1. היעדים הממשלתיים: 200 בשנת הקמה ו-250 בכל שנה.
2. אינו כולל את מספר המשתתפים לשנה שבה המרכז נפתח
3. מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות
4. משתתפים עם מעקב תעסוקתי כולל משתתפים שיש להם במערכת המידע מעקב תעסוקתי חודשיים ומעלה אחרי הצטרפותם לתכנית.

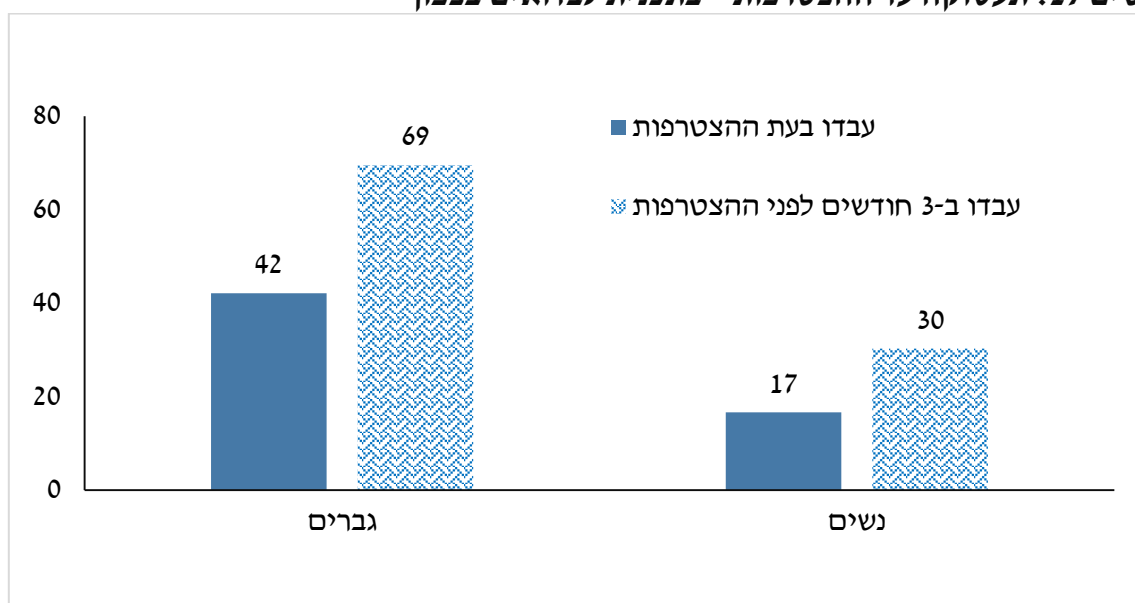
ii. מאפייני המשתתפים

הלוח הבא מציג את מאפייני המשתתפים בתכנית לבדואים בצפון בעת ההצטרפות לתכנית.

לוח 35: מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לבדואים בצפון (%)

אחוז מתוך הסך הכל	גברים 33%	נשים 67%
קבוצות גיל	100%	100%
בני 18-24	47	47
בני 25-35	36	40
בני 36-50	16	13
בני 51 ומעלה	47	47
סטטוס משפחתי	100%	100%
עם בן זוג	38	53
רווק	61	42
אחר	1	4
ילדים עד גיל 18	100%	100%
ללא ילדים	70	53
עם ילדים	30	47
השכלה	100%	100%
11-0 שנות לימוד	10	9
12 שנות לימוד ללא בגרות	46	31
מעל 12 שנות לימוד ללא בגרות	4	7
בגרות בלבד	31	35
לימודים אקדמיים	10	18
מספר הנבדקים	495	1,011

תרשים 19: תעסוקה עד ההצטרפות - בתכנית לבדואים בצפון



30% מן הנשים ו-69% מן הגברים עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית. קבוצות אלו כוללות את אלו שעבדו בעת ההצטרפות לתכנית, שהם 17% מן הנשים ו-42% מן הגברים. לפיכך

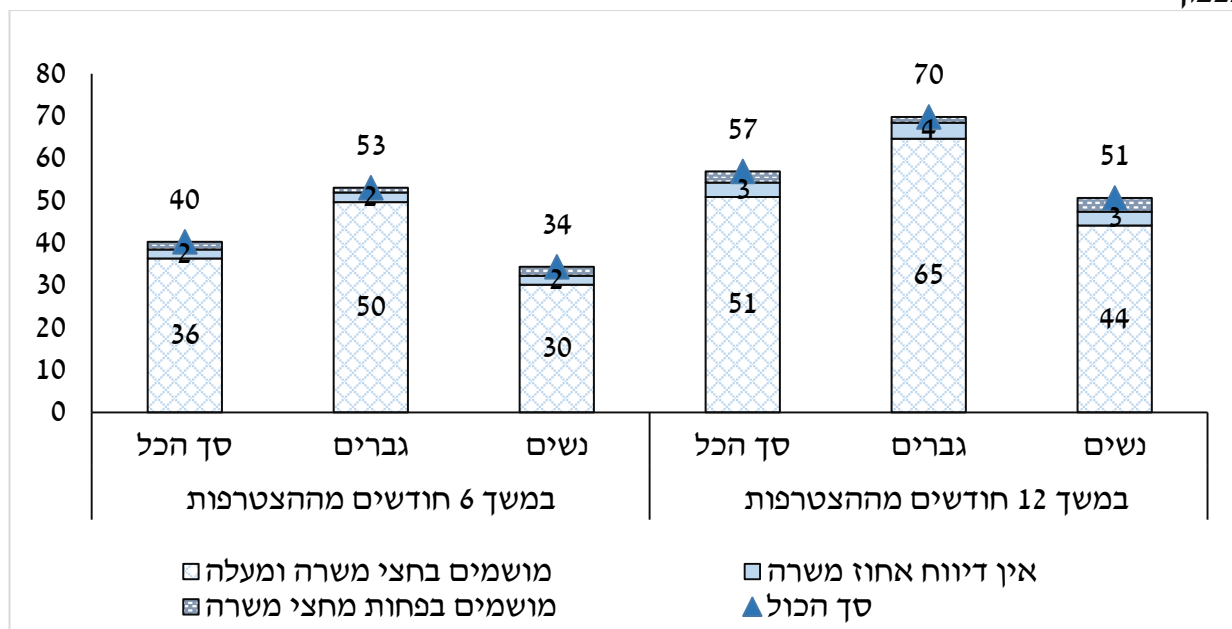
13% מן הנשים ו-27% מן הגברים (ההפרש בין העמודות) עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית אך לא עבדו בעת ההצטרפות לתכנית. סביר שמשתתפים אלו הגיעו לתכנית בעקבות הפסקת עבודתם.

iii. שיעור המושמים

התרשים הבא מציג את שיעור המושמים במשך 6 ו-12 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית בקרב משתתפים שחלפו ממועד הצטרפותם לתכנית לפחות 6 ו-12 חודשים בהתאמה.

לפי הגדרות התכנית במניין ההשמות נכללות רק עבודות בחצי משרה ומעלה ובתנאי שהשכר המשולם אינו פחות משכר מינימום. מבדיקה שביצענו במערכת המידע עולה כי אין דיווח על מושמים המשתכרים פחות משכר מינימום. מנגד מיעוט קטן מן המושמים מועסקים בפחות מחצי משרה ולמיעוט נוסף אין דיווח על אחוז משרה.

תרשים 20: שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים מההצטרפות – בתכנית לבדואים בצפון



מהניתוח עולה כי בקרב הגברים 53% הושמו תוך 6 חודשים ו-70% הושמו תוך שנה ואילו בקרב הנשים 34% הושמו תוך חצי שנה ו-51% תוך שנה. מנגד שיעור המושמים שדווח להם שעבדו בחצי משרה ומעלה בקרב הגברים עמד על 50% תוך 6 חודשים ועל 65% תוך שנה ואילו בקרב הנשים עמד על 30% תוך חצי שנה ועל 44% תוך שנה. הפער נובע ממיעוט משתתפים ללא דיווח על אחוז משרה (2 עד 4 אחוז) וממיעוט של משתתפים שדווח שעבדו בפחות מחצי משרה (1 עד 3 אחוז).

לוח 36: שיעור המושמים - התכנית לבדואים בצפון

מושמים במשרה כלשהי		מושמים בחצי משרה ומעלה		
גברים	נשים	גברים	נשים	
40	24	38	21	שיעור המושמים
53	34	50	30	3 חודשים מההצטרפות
63	43	59	37	6 חודשים מההצטרפות
70	51	65	44	9 חודשים מההצטרפות
				12 חודשים מההצטרפות
463	972	463	972	מספר הנבדקים
435	934	435	934	3 חודשים מההצטרפות
357	767	357	767	6 חודשים מההצטרפות
295	608	295	608	9 חודשים מההצטרפות
				12 חודשים מההצטרפות

iv. שיעור המשולבים בתעסוקה

הלוח הבא מציג את שיעור המשולבים בתעסוקה לאחר 6, 9, 12, ו-15 חודשים מההצטרפות (ראו דיון בסעיף 10.3).

לוח 37: מדד משולבים בתעסוקה - התכנית לבדואים בצפון

גברים		נשים		
32	17	45	26	שיעור המשולבים בתעסוקה
52	32	60	38	לאחר 6 חודשים מההצטרפות
				לאחר 9 חודשים מההצטרפות
				לאחר 12 חודשים מההצטרפות
				לאחר 15 חודשים מההצטרפות
435	934	357	767	מספר נבדקים
295	608	177	434	לאחר 6 חודשים מההצטרפות
				לאחר 9 חודשים מההצטרפות
				לאחר 12 חודשים מההצטרפות
				לאחר 15 חודשים מההצטרפות

שיעור המשולבים בתעסוקה בקרב הגברים הוא 45% לאחר 9 חודשים ו-60% אחוז לאחר 15 חודשים ואילו בקרב הנשים הוא 26% לאחר 9 חודשים ו-38% לאחר 15 חודשים.

v. מדדי התמדה

הלוח הבא מציג מדדי התמדה בתעסוקה (ביאור המדדים ראו סעיף 10.4). מדדים אלו נבחנו רק לגבי משתתפים המשולבים בתעסוקה (ראו הגדרה בסעיף 10.3).

לוח 38: מדדי התמדה משתתפים בתכנית לבדואים בצפון

15 חודשים מההשמה		12 חודשים מההשמה		6 חודשים מההשמה		
גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	נשים	
88	70	88	77	92	85	שיעור המועסקים
14	12	11	11	6	6	ממוצע מספר חודשי עבודה (במשך הזמן)
86	69	76	87	91	94	מדד התמדה (%)
50	53	63	64	87	83	עבדו לפחות 80% מהזמן
						עבדו לפחות 80% מהזמן ובאותו מקום
91	73	82	94	95	98	מדד התמדה נוסף (%)
50	55	67	66	90	87	עבדו לפחות 2/3 מהזמן
						עבדו לפחות 2/3 מהזמן ובאותו מקום
80	100	161	124	272	186	מספר הנבדקים

מדד זה נבדק בקרב המשולבים בתעסוקה

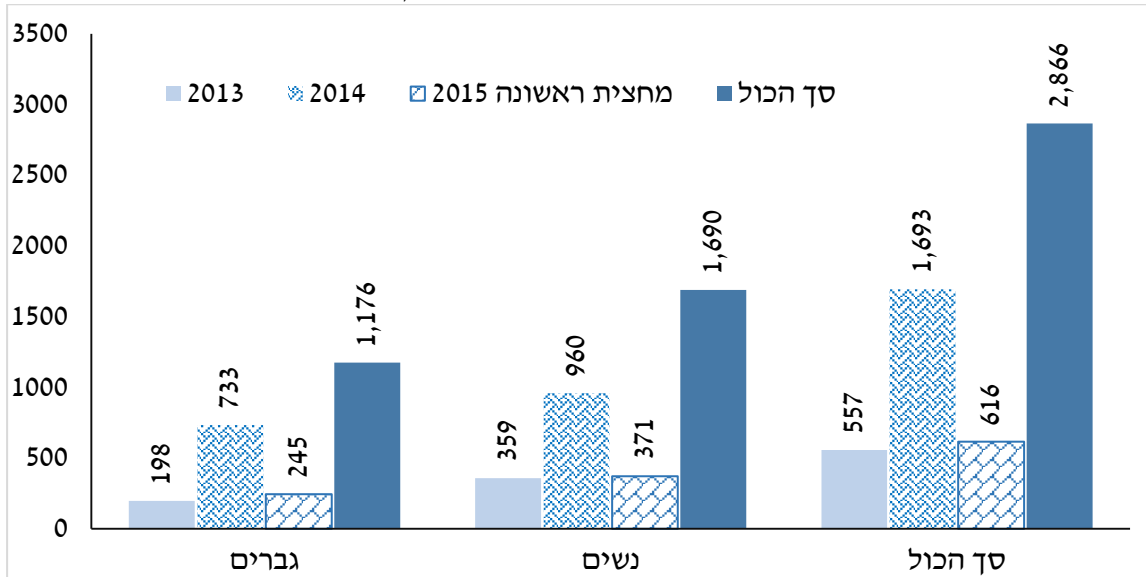
מהניתוח עולה כי לאחר 6 חודשים מההשמה הראשונית, 91% עד 94% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-83% עד 87% עבדו באותו מקום עבודה. לאחר 15 חודשים מההשמה 69% עד 86% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-50% עד 53% עבדו לפחות 80% מהזמן באותו מקום עבודה. ממצאים אלו מלמדים כי התכנית עומדת ביעדי ההתמדה שלה.

ד. התכנית לדרוזים ולצ'רקסים

i. מספר המשתתפים

תרשים 21 מציג את מספר המשתתפים שהצטרפו לתכנית של הדרוזים והצ'רקסים בשנים 2013 עד סוף יוני 2015.

תרשים 21: מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לדרוזים ולצ'רקסים



*מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות

בשנים 2013 עד סוף יוני 2015 הצטרפו בסך הכל 2,866 משתתפים אשר להם רישום פעילות. 59% מהמשתתפים הן נשים ו-41% הם גברים.

לוח 39: מספר המשתתפים במרכזים של התכנית לדרוזים ולצ'רקסים^{2 1}

מרכז				
עוספיה ודלייה 2014/1	פקיעין 2013/4	ראמה 2013/3	ירכא 2013/1	רבעון הקמה
מספר המשתתפים עם רישום פעילות ³				
243	117	386	284	2014
		123	133	2015 מחצית I
מספר המשתתפים עם רישום פעילות או עם מעקב תעסוקתי ⁴				
252	118	417	301	2014
		124	133	2015 מחצית I

1. היעדים הממשלתיים: 200 בשנת הקמה ו-250 בכל שנה. בעוספיה ודלייה 380 בשנת הקמה ו-500 בכל שנה.
2. יעדי אלפאנר הם 283 בכל שנה ו-600 בעוספיה ודלייה.
3. אינו כולל את מספר המשתתפים לשנה שבה המרכז נפתח.
4. מספר המשתתפים הרשומים במערכת המידע כפעילים או שסיימו את התכנית לאחר 36 חודש מההצטרפות משתתפים עם מעקב תעסוקתי כולל משתתפים שיש להם במערכת המידע מעקב תעסוקתי חודשיים ומעלה אחרי הצטרפותם לתכנית.

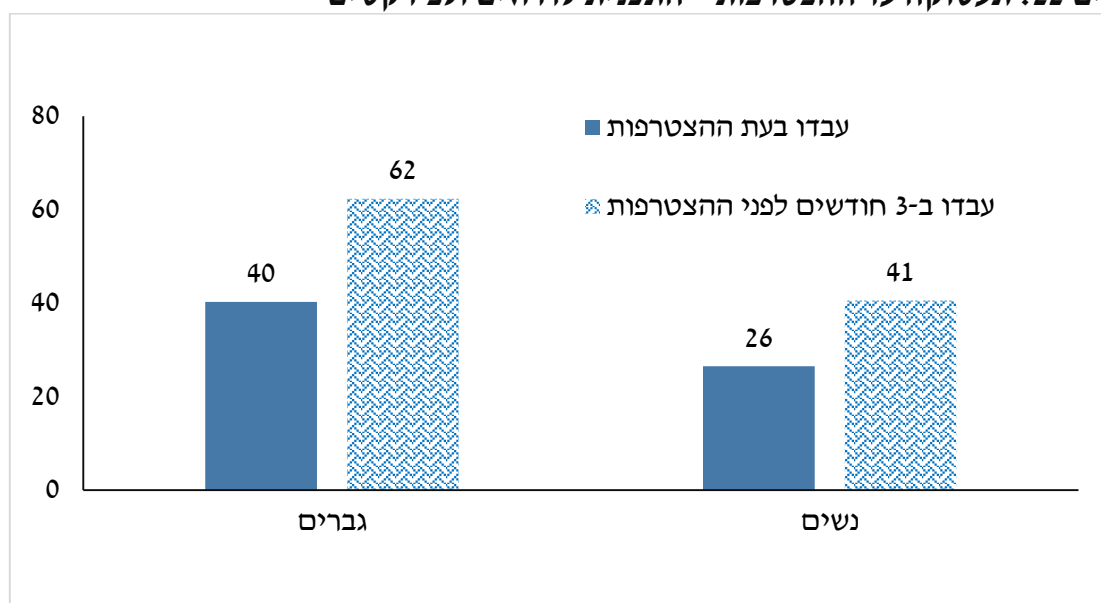
ii. מאפייני המשתתפים

לוח 40 מציג את מאפייני המשתתפים בתכנית לדרוזים והצ'רקסים בעת ההצטרפות לתכנית.

לוח 40: מאפייני המשתתפים בעת הצטרפותם בתכנית לדרוזים והצ'רקסים (%)

אחוז מתוך הסך הכל	גברים 41%	נשים 59%
קבוצות גיל	100%	100%
בני 18-24	38	43
בני 25-35	40	36
בני 36-50	18	18
בני 51 ומעלה	4	3
סטטוס משפחתי	100%	100%
עם בן זוג	42	52
רווק	57	43
אחר	1	5
ילדים עד גיל 18	100%	100%
ללא ילדים	71	59
עם ילדים	29	41
השכלה	100%	100%
11-0 שנות לימוד	4	8
12 שנות לימוד ללא בגרות	45	22
מעל 12 שנות לימוד ללא בגרות	1	1
בגרות בלבד	31	44
לימודים אקדמיים	19	26
מספר הנבדקים	1,176	1,690

תרשים 22: תעסוקה עד ההצטרפות - התכנית לדרוזים ולצ'רקסים



41% מן הנשים ו-62% מן הגברים עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות לתכנית. קבוצות אלו כוללות את אלו שעבדו בעת ההצטרפות לתכנית, שהם 26% מן הנשים ו-40% מן הגברים. לפיכך 15% מן הנשים ו-22% מן הגברים (ההפרש בין העמודות) עבדו בשלושת החודשים שלפני ההצטרפות

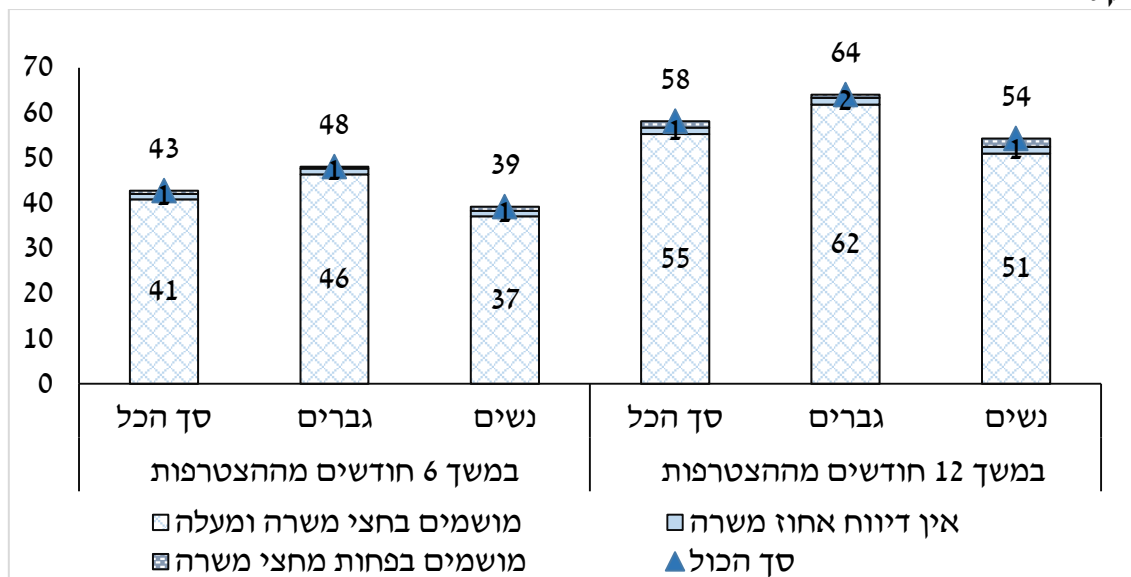
לתכנית אך לא עבדו בעת ההצטרפות לתכנית. סביר שמשתתפים אלו הגיעו לתכנית בעקבות הפסקת עבודתם.

iii. שיעור המושמים

התרשים הבא מציג את שיעור המושמים במשך 6 ו-12 חודשים ממועד ההצטרפות לתכנית בקרב משתתפים שחלפו ממועד הצטרפותם לתכנית לפחות 6 ו-12 חודשים בהתאמה.

לפי הגדרות התכנית במניין ההשמות נכללות רק עבודות בחצי משרה ומעלה ובתנאי שהשכר המשולם אינו פחות משכר מינימום. מבדיקה שביצענו במערכת המידע עולה כי אין דיווח על מושמים המשתכרים פחות משכר מינימום. מנגד מיעוט קטן מן המושמים מועסקים בפחות מחצי משרה ולמיעוט נוסף אין דיווח על אחוז משרה.

תרשים 23: שיעור המושמים במשך 6 חודשים ו-12 חודשים מההצטרפות – בתכנית לדרושים וצ'רקסים



מהניתוח עולה כי בקרב הגברים 48% הושמו תוך 6 חודשים ו-64% הושמו תוך שנה ואילו בקרב הנשים 39% הושמו תוך חצי שנה ו-54% תוך שנה. מנגד שיעור המושמים שדווח להם שעבדו בחצי משרה ומעלה בקרב הגברים עמד על 46% תוך 6 חודשים ועל 62% תוך שנה ואילו בקרב הנשים עמד על 37% תוך חצי שנה ועל 51% תוך שנה. הפער נובע ממיעוט משתתפים ללא דיווח על אחוז משרה (1 עד 2 אחוז) וממיעוט של משתתפים שדווח שעבדו בפחות מחצי משרה (0 עד 2 אחוז).

לוח 41: שיעור המושמים - התכנית לדרוזים ולצ'רקסים

מושמים במשרה כלשהי		מושמים בחצי משרה ומעלה		
גברים	נשים	גברים	נשים	
31	27	30	25	שיעור המושמים
48	39	46	37	3 חודשים מההצטרפות
59	48	57	45	6 חודשים מההצטרפות
64	54	62	51	9 חודשים מההצטרפות
				12 חודשים מההצטרפות
1,134	1,713	1,134	1,713	מספר הנבדקים
1,098	1,642	1,098	1,642	3 חודשים מההצטרפות
1,000	1,477	1,000	1,477	6 חודשים מההצטרפות
875	1,338	875	1,338	9 חודשים מההצטרפות
				12 חודשים מההצטרפות

iv. שיעור המשולבים בתעסוקה

הלוח הבא מציג את שיעור המשולבים בתעסוקה לאחר 6, 9, 12, ו-15 חודשים מההצטרפות (ראו דיון בסעיף 10.3).

לוח 42: מדד משולבים בתעסוקה - התכנית לדרוזים ולצ'רקסים

גברים		נשים		
22	20	29	37	שיעור המשולבים בתעסוקה
36	29	37	42	לאחר 6 חודשים מההצטרפות
45	37	42		לאחר 9 חודשים מההצטרפות
50	42			לאחר 12 חודשים מההצטרפות
				לאחר 15 חודשים מההצטרפות
1,098	1,642	1,098	1,642	מספר נבדקים
1,000	1,477	1,000	1,477	לאחר 6 חודשים מההצטרפות
875	1,338	875	1,338	לאחר 9 חודשים מההצטרפות
687	1,141	687	1,141	לאחר 12 חודשים מההצטרפות
				לאחר 15 חודשים מההצטרפות

שיעור המשולבים בתעסוקה בקרב הגברים הוא 36% לאחר 9 חודשים ו-50% אחוז לאחר 15 חודשים ואילו בקרב הנשים הוא 29% לאחר 9 חודשים ו-42% לאחר 15 חודשים.

v. מדדי התמדה

הלוח הבא מציג מדדי התמדה בתעסוקה (ביאור המדדים ראו סעיף 10.4). מדדים אלו נבחנו רק לגבי משתתפים המשולבים בתעסוקה (ראו הגדרה בסעיף 10.3).

לוח 43: מדדי התמדה משתתפים בתכנית לדרוזים וצ'רקסים

15 חודשים מההשמה		12 חודשים מההשמה		6 חודשים מההשמה		
גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	נשים	
82	68	81	72	87	86	שיעור המועסקים
13	12	11	10	6	6	ממוצע מספר חודשי עבודה (במשך הזמן)
77	65	79	75	92	90	מדד התמדה (%)
51	45	57	61	81	86	עבדו לפחות 80% מהזמן
						עבדו לפחות 80% מהזמן ובאותו מקום
84	72	86	83	95	94	מדד התמדה נוסף (%)
52	47	60	66	83	89	עבדו לפחות 2/3 מהזמן
						עבדו לפחות 2/3 מהזמן ובאותו מקום
197	292	301	428	497	628	מספר הנבדקים

מדד זה נבדק בקרב המשולבים בתעסוקה

מהניתוח עולה כי לאחר 6 חודשים מההשמה הראשונית, 90% עד 92% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-81% עד 86% עבדו באותו מקום עבודה. לאחר 15 חודשים מההשמה 65% עד 77% עבדו לפחות 80% מהזמן ו-45% עד 51% עבדו לפחות 80% מהזמן באותו מקום עבודה. ממצאים אלו מלמדים כי התכנית עומדת ביעדי ההתמדה שלה.

נספח ד: מדדי תוצאה משותפים בין-משרדיים לתכניות תעסוקה⁷⁶

א. מבוא

לאחרונה גברו שיתופי הפעולה בין גופים שונים בישראל שמפעילים תכניות לשילוב בתעסוקה. לכן עלה הצורך של הגופים השונים במדדי תוצאה משותפים. נערכה סדרת פגישות בין נציגי הגופים: משרד הכלכלה והתעשייה, משרד הרווחה, שירות התעסוקה ותבת, בהנחיית נציג מכון ברוקדייל. לאחר גיבוש ההצעה הפיץ אותה כל אחד מן הנציגים בגוף שאותו הוא מייצג וקיבל הערות. הנציגים דנו בהערות אלו ובעקבות זאת גיבשו מסמך זה.

שימוש במדדים אלו יאפשר לחזק את שיתוף הפעולה בין הגופים המפעילים תכניות תעסוקה בישראל, ובכך לסייע לאוכלוסיות היעד של התכניות ולכלל המשק והחברה.

ב. הגדרת משתתף

משתתף בתכנית הוא אדם אשר עבר אינטייק ועוד פעילות שהתבצעה פנים אל פנים.

דוגמאות ל'פעילות' הן: פגישת ליווי אישי, אבחון תעסוקתי, קורס, סדנה, פגישה פנים-אל-פנים שבה הופנה המשתתף לראיון עבודה.

שיחה טלפונית או פעילות באינטרנט לא ייחשבו כמאורע לשם הגדרת משתתף, למעט מקרים מיוחדים כגון 'תעסוקה' – תכנית שעיקרה ליווי טלפוני של משתתפים, או תכניות שבהן הפעילות באינטרנט תוגדר כמרכיב מהותי.

תהליך האינטייק

משך תהליך האינטייק יהיה: עד סיום טופס האינטייק ולא יותר משתי פגישות.

בנוסף למשתתפים יצינו התכניות גם אנשים שעברו רק אינטייק, כך שניתן יהיה לבדוק את התוצאות גם לגבי אנשים אלו.

ג. השמה

1. הגדרת מושם

משתתף יוגדר כמושם אם הוא התחיל עבודה חדשה.

הגדרה זו תכלול גם משתתפים שעבדו במשך זמן קצר. הגדרה זו מתואמת עם הגדרת "מועסק" של הלמ"ס ושל ארגונים מרכזיים בעולם, לפיה אדם שעובד תמורת שכר במשך זמן קצר נחשב למועסק.

⁷⁶ נציגי הגופים בצוות הפיתוח: דפנה מאור - משרד הכלכלה והתעשייה; שלי נורדהיים - משרד הרווחה; רייצ'ל ברנר-שלם - שירות התעסוקה; רותי ירון-אמביה ואברהם פליישון - ג'וינט-תבת. הנחייה וליווי מקצועי: ניר לוי - מאירס-ג'וינט ברוקדייל.

בנוסף הוחלט להגדיר מדד מורכב יותר שיקרא "שילוב בתעסוקה" כמפורט בסעיף הבא. השמה בתכנית תתייחס להעסקה על-פי החוק בלבד.

2. מדידת שיעור המושמים

יהיו ארבעה מדדים של שיעור המושמים:

שיעור מושמים	=	מספר המשתתפים שעברו השמה במהלך 6 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 3 חודשים בתכנית
--------------	---	--

מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 3 חודשים בתכנית

שיעור מושמים	=	מספר המשתתפים שעברו השמה במהלך 6 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 6 חודשים בתכנית
--------------	---	--

מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 6 חודשים בתכנית

שיעור מושמים	=	מספר המשתתפים שעברו השמה במהלך 9 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 9 חודשים בתכנית
--------------	---	--

מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 9 חודשים בתכנית

שיעור מושמים	=	מספר המשתתפים שעברו השמה במהלך 12 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית
--------------	---	--

מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית

מדד שיעור המושמים כעבור 3 חודשים מביא בחשבון משתתפים בעלי ותק של לפחות 3 חודשים בתכנית. למשל, נניח שמשתתף הצטרף לתכנית ב-1 בינואר. ב-1 באפריל נבדוק אם הוא עבר השמה במהלך שלושת החודשים הראשונים של השתתפותו בתכנית. ב-1 ביולי נבדוק אם עבר השמה במהלך ששת החודשים הראשונים של השתתפותו, ב-1 באוקטובר נבדוק אם עבר השמה בתשעת החודשים הראשונים וב-1 בינואר של השנה הבאה נבדוק אם עבר השמה בשנתו הראשונה בתכנית.

מדידת הזמנים (3, 6, 9 ו-12 חודשים) תתחיל ביום הראשון שבו המשתתף הגיע לתכנית. אולם היא תתייחס כאמור רק ל'משתתפים' לפי ההגדרה בסעיף הקודם, כלומר אנשים שעברו אינטייק ועוד פעילות בתכנית.

בנוסף לשיעור המושמים של המשתתפים ניתן יהיה למדוד גם את שיעור המושמים של האנשים שעברו רק אינטייק.

ד. משולב בתעסוקה

1. הגדרת משולב בתעסוקה

משתתף יוגדר כמשולב בתעסוקה אם :

- (1) הוא עבר השמה מאז שהצטרף לתכנית ;
 - (2) לאחר השמתו הוא עבד לפחות שלושה חודשים ברצף באותו מקום עבודה ;
 - (3) היקף המשרה שלו ביום כניסתו לעבודה היה לפחות 20 שעות בשבוע.
- מדד זה נקבע בעקבות הצורך למדוד תכניות לא רק לפי ההשמות של המשתתפים אלא גם לפי ההשמות ה'משמעותיות'.
- שימוש במדד זה עשוי לשפר את יכולתם של צוותי התכניות לנתח את פעילותן. למשל, ניתן יהיה להשוות בין שיעור המשתתפים שעוברים השמה לשיעור המשתתפים ש'משולבים בתעסוקה' לפי הגדרת המדד.

2. שיעור המשולבים בתעסוקה

מדידת שיעור המשולבים בתעסוקה תיעשה באותה שיטה שבה ימדד שיעור המושמים. אלא שבמקרה זה אין טעם למדוד כעבור 3 חודשים מיום ההצטרפות לתכנית כיוון שמשתתף צריך לעבוד לפחות 3 חודשים כדי להיות 'משולב בתעסוקה'.

לכן ההצעה היא להשתמש בשלושה מדדים :

מספר המשתתפים שהוגדרו כמשולבים בתעסוקה במהלך 6 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 6 חודשים בתכנית	=	שיעור המשולבים בתעסוקה כעבור 6 חודשים
מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 9 חודשים בתכנית		
מספר המשתתפים שהוגדרו כמשולבים בתעסוקה במהלך 9 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית	=	שיעור המשולבים בתעסוקה כעבור 9 חודשים
מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 9 חודשים בתכנית		

$$\frac{\text{מספר המשתתפים שהוגדרו כמשולבים בתעסוקה במהלך 12 חודשים מאז שהצטרפו לתכנית והם בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית}}{\text{מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית}} = \frac{\text{שיעור המשולבים בתעסוקה כעבור 12 חודשים}}{\text{מספר המשתתפים בעלי ותק של לפחות 12 חודשים בתכנית}}$$

ה. התמדה

התמדה תמדד לגבי המשולבים בתעסוקה (ר' הגדרה למעלה). זמן המדידה מתחיל ביום ההשמה. ישנם שני סוגי התמדה:

א. התמדה באותו מקום עבודה

ב. התמדה בתעסוקה (גם במקומות עבודה שונים)

נפרט לגבי כל סוג.

1. התמדה באותו מקום עבודה

הגדרת מתמיד באותו מקום עבודה

הגדרת "מתמיד באותו מקום עבודה" היא: מושם ייחשב כמתמיד באותו מקום עבודה בתקופה מסוימת אם עבד במשך כל התקופה באותו מקום עבודה.

2. מדד שיעור המתמידים באותו מקום עבודה

שיעור המתמידים באותו מקום עבודה יחושב רק לגבי המשולבים בתעסוקה (ר' הגדרה למעלה). נשתמש בשלושה מדדים:

$$\frac{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעבדו באותו מקום עבודה במשך 6 חודשים מיום השמתם}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 6 חודשים מיום השמתם}} = \frac{\text{שיעור המתמידים באותו מקום עבודה במשך 6 חודשים}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 6 חודשים מיום השמתם}}$$

$$\frac{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעבדו באותו מקום עבודה במשך 12 חודשים מיום השמתם}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 12 חודשים מיום השמתם}} = \frac{\text{שיעור המתמידים באותו מקום עבודה במשך 12 חודשים}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 12 חודשים מיום השמתם}}$$

$$\frac{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעבדו באותו מקום עבודה במשך 15 חודשים מיום השמתם}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 15 חודשים מיום השמתם}} = \frac{\text{שיעור המתמידים באותו מקום עבודה במשך 15 חודשים}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 15 חודשים מיום השמתם}}$$

התמדה בתעסוקה (גם במקומות עבודה שונים)

3. הגדרת מתמיד בתעסוקה

מושם ייחשב כמתמיד בתעסוקה במשך תקופה מסוימת אם הוא עבד 80% מימי העבודה שבתקופה זו בכל מקומות העבודה שלו.

4. מדידת שיעור המתמידים בתעסוקה

מדידת שיעור המתמידים בתעסוקה תיעשה באותו אופן כמו מדידת שיעור המתמידים באותו מקום עבודה. השוואה בין שני סוגי המדדים תשקף את יציבות התעסוקה של המשתתפים. נשתמש בשלושה מדדים, לפי אותם פרקי זמן שבהם נמדוד התמדה באותו מקום עבודה:

$$\frac{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעבדו לפחות 80% מ-6 החודשים שעברו מיום השמתם}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 6 חודשים מיום השמתם}} = \frac{\text{שיעור המתמידים בתעסוקה במשך 6 חודשים}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 6 חודשים מיום השמתם}}$$

$$\frac{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעבדו לפחות 80% מ-12 החודשים שעברו מיום השמתם}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 12 חודשים מיום השמתם}} = \frac{\text{שיעור המתמידים בתעסוקה במשך 12 חודשים}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 12 חודשים מיום השמתם}}$$

$$\frac{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעבדו לפחות 80% מ-15 החודשים שעברו מיום השמתם}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 15 חודשים מיום השמתם}} = \frac{\text{שיעור המתמידים בתעסוקה במשך 15 חודשים}}{\text{מספר המשולבים בתעסוקה שעברו לפחות 15 חודשים מיום השמתם}}$$

ו. היקף משרה

היקף המשרה יקבע על-פי כמות שעות העבודה של המשתתף בשבוע (בכל מקומות העבודה שלו יחד).

המשתתף ישאל גם על משלח היד שלו כדי להביא בחשבון מקצועות שבהם משרה מלאה כוללת פחות שעות בשבוע מן הרגיל, כגון מורות (בהסכם הישן) וגננות.

ז. שכר

נשתמש בשני מדדי שכר:

א. השכר הממוצע לשעה

ב. השכר הממוצע לחודש (ברוטו)

בנוסף לשכר הממוצע מומלץ גם לחשב גם את השכר החציוני (לשעה ולחודש). אם יש הבדל גדול בין החציון לבין הממוצע מומלץ לדווח על שניהם.

נספח ה: הגדרת משתתף בדוח

הגדרת 'משתתף בתכנית' היא: אדם שעבר אינטייק ועוד פעילות במרכז. כיום קשה לבדוק זאת באופן ישיר במערכת המידע של התכנית (הספוט) כיוון שהתיעוד של הפעילויות הוא מסובך. לכן הניתוח הנהוג על-ידי צוות התכנית נעשה בצורה אחרת.

במערכת המידע קיים משתנה המתאר את הסטטוס העכשווי של המשתתף בתכנית והינו בעל חמש קטגוריות. המילוי או שינוי בסטטוס נעשה באופן ידני על ידי הרכזים כאשר ההנחייה לסמן באופן הבא:

1. משתתף בשלבי קליטה: משתתף שלא עבר אינטייק ועוד פעילות במרכז
2. משתתף פעיל בתכנית: משתתף שבהווה הוא פעיל בתכנית ואשר עבר אינטייק ועוד פעילות
3. סיים את התוכנית: משתתף שהיה פעיל בתכנית וסיים השתתפותו לאחר שחלפו שלוש שנים מההצטרפות
4. הפסיק השתתפותו בתוכנית: אחת משתי האופציות הבאות: (א) משתתף שלא לעבר אינטייק ועוד פעילות במרכז. (ב) משתתף שהיה פעיל בתכנית אך הפסיק השתתפותו לפני שחלפו שלוש שנים מההצטרפות
5. התערבות קצרת מועד⁷⁷

יש לציין, כי מערכת המידע מאפשרת לזהות את סטטוס ההשתתפות העכשווי בלבד ולא את היסטוריית הסטטוסים. כך למשל, במקרה של משתתף המזוהה במערכת כמי שהפסיק השתתפותו בתכנית, לא ניתן להבדיל בין מי שעזב את התכנית בשלב התחלתי טרם מילוי האינטייק לבין מי שהיה פעיל תקופה ארוכה אך עזב את התכנית לפני שחלפו שלוש שנים.

לפי הניתוח הנהוג על-ידי צוות התכנית, נכללים רק משתתפים המסומנים במערכת כפעילים בתכנית, סיימו השתתפותם בתכנית או השתתפו בהתערבות קצרת מועד (להלן "משתתפים עם רישום פעילות"). לשיטה זו יש מגבלה הואיל והיא אינה מזהה משתתפים שהיו פעילים בתכנית אך הפסיקו השתתפותם לפני שעברו 3 שנים מאז ההצטרפות.⁷⁸ עם הזמן גדל מספר המשתתפים שהיו פעילים והפסיקו השתתפותם לפני תום ה-3 שנים. מסיבה זו, ככל שחולף הזמן שיטה זו נוטה להציג חסר גדול יותר במספר המשתתפים. לכן שיטה זו מוגבלת בניתוחים ארוכי טווח (כמו תעסוקה, השמה והתמדה על פני זמן).

⁷⁷ המספר זניח, פחות מ-0.5% מהמשתתפים

⁷⁸ זוהי מגבלה ידועה של המערכת שיתכן שתטופל בעתיד.

נימוקים אלו מומחשים בלוח הבא המציג את מספר המשתתפים ואת שיעור ההשמה לאחר שנה לפי שיטות זיהוי משתתף.

לוח 44: מספר המשתתפים ושיעור המושמים לפי שיטת הגדרת משתתף

סך המשתתפים	משתתפים עם וותק של שנה ומעלה	שיעור המושמים תוך שנה ¹	
גברים			
7,504	5,376	46%	מזוהה לפחות לפי הגדרה אחת ²
מתוכם:			
92%	89%	46%	משתתפים עם רישום פעילות בלבד ³
79%	91%	50%	משתתפים עם דיווח תעסוקתי בלבד ⁴
29%	20%	32%	מזוהה לפי הגדרה אחת בלבד
נשים			
12,305	9,357	31%	מזוהה לפחות לפי הגדרה אחת ²
מתוכן:			
88%	84%	30%	משתתפות עם רישום פעילות בלבד ³
87%	95%	32%	משתתפות עם דיווח תעסוקתי בלבד ⁴
26%	21%	27%	מזוהה לפי הגדרה אחת בלבד

1. משתתף שהושם במשרה בהיקף הנמוך מחצי משרה או שלא היה מידע לגבי ההיקף הוגדר כלא מושם
2. שיטה זו הייתה בשימוש בבדיקת סך המשתתפים במרכזים בהשוואה ליעדים (סעי' 9.3)
3. שיטה זו הייתה בשימוש בבדיקת מספר המשתתפים ומאפייניהם (סעי' 9.1 ו-9.2)
4. שיטה זו הייתה בשימוש בבדיקת שילוב בתעסוקה (פרקים 10 ו-11)

מן הנתונים עולה כי מספר המשתתפים מושפע באופן ניכר מאופן זיהוי המשתתפים אך שיעור ההשמה מושפע אך במעט. כך למשל, כ-12 אלף מן המשתתפות וכ-7.5 מן המשתתפים מזוהים לפחות לפי הגדרה אחת (רישום פעילות, דיווח תעסוקתי או שניהם). מתוכם, ל-88 עד 90 אחוז יש רישום פעילות בלבד, ול-79 עד 87 אחוז יש דיווח תעסוקתי בלבד. מנגד שנה לאחר ההצטרפות, 91 עד 95 אחוז מהמשתתפים יש דיווח תעסוקתי ול-84 עד 89 אחוז יש רישום פעילות.

עוד עולה כי שיעורי השמה גבוהים ב-1 עד 4 נקודות אחוז בקרב משתתפים עם דיווח תעסוקתי וכמעט אינם שונים בקרב משתתפים עם רישום פעילות.

לסיכום, הערכת מספר המשתתפים מושפעת מאופן זיהוי המשתתפים ואילו שיעור ההשמה מושפע במעט.

לכן בחלק של סקירת מספר המשתתפים ומאפייניהם (פרק 9), כללנו משתתפים עם רישום פעילות. שיטה זו כאמור מתאימה יותר למשתתפים עם ותק נמוך יחסית. לשיטה המזהה משתתפים עם

מעקב תעסוקתי יש מגבלה בכך שהיא אינה מזהה משתתפים חדשים שעברו אינטייק ועוד פעילות במרכז, אך עדיין לא הספיקו לעדכן להם סטטוס תעסוקתי חודשיים לאחר ההצטרפות. מנגד בפרק של ניתוח שילוב בתעסוקה על פני זמן (פרקים 10-11) כללנו רק משתתפים עם מעקב תעסוקתי. ניתן להעריך שבחלוף הזמן כמעט לכל המשתתפים יש דיווח תעסוקתי במערכת.