- דו"ח סופי -

מחקר בחינת אפקטיביות

הוראת מנכ"ל 4.64- תכנית סיוע לקליטת עובדים מהאוכלוסייה הבדואית בנגב

ד"ר גיא יוגב, שמוליק בוזין, ד"ר הילה בראל, ג'אזי אבו-כף ויניר שמעון

המחקר הוא חלק מסדרת מחקרי אפקטיביות והעמקה
אודות תוכנית החומש 1279 לפיתוח כלכלי חברתי
בקרב האוכלוסייה הבדואית בנגב 2022-2026 אשר בוצעו
בשיתוף האגף לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הבדואית בנגב

נובמבר 2024 ט.ל.ח

מכון מחקר+ זוויות דיאלוג חכם
טלפון: 054-3603636; 054-2006185
office@muniplus.co.il | muniplus.co.il

חשון תשפ"ה | נובמבר 2024

תוכן העניינים

תוכן עניינים	3
תקציר מנהלים	4
מערך המחקר	4-6
רקע	4
מטרות המחקר	5
מתודולוגיה	5
נתוני רקע - תעסוקה	6
סקירת ספרות	7-22
מדיניות התערבות בתעסוקה ALMP	7
סוגי תמריצים והאפקטיביות שלהם	8
דוגמאות לתוכניות תמרוץ מעסיקים בעולם	9
מדידת תוכנית תעסוקה בישראל	17
מדדי הצלחה של תוכניות תמרוץ מעסיקים	18
מאפייני החברה הבדואית בנגב	21
פרקי ממצאים	22-45
ראיונות עם גורמי מקצוע	22
ממצאי ניתוח נתוני התוכנית	26
ממצאי ראיונות עם מעסיקים	31
מחקר משתף	35
ממצאי סקר מעסיקים	36
ממצאי קבוצת בקרה - מעסיקים פוטנציאלים	42
ממצאי ראיונות עם מועסקים	43
סיכום והמלצות	45-48
ביבליוגרפיה	49-51

תקציר מנהלים

מחקר זה נערך לבקשת האגף לפיתוח כלכלי-חברתי בחברה הבדואית בנגב ואגף התקציבים במשרד האוצר אשר ביקשו לבחון את אפקטיביות התוכנית לתמרוץ מעסיקים 4.64 בקידום תעסוקה בחברה הבדואית בנגב שפעלה בין השנים 2021-2023. המחקר הוזמן מחברת מוניפלוס ובוצע ע"י BDO במהלך 2024.

לצורך מענה על שאלת המחקר כיצד הפעלת התוכנית השפיעה על תעסוקת הבדואים בקרב המשתתפים, נבנתה מתודולוגיה מגוונת שכללה: סקירת ספרות, ניתוח נתוני התוכנית, ראיונות עם 4 אנשי מקצוע, סקר כמותי עם 40% מהמעסיקים שהשתתפו בתוכנית וראיונות עם 32% מהם, ראיונות עם 17 מועסקים בתוכנית וראיונות עם 11 מעסיקים אקוויולנטים שלא השתתפו בתוכנית.

ממצאי המחקר מלמדים כי התוכנית עולה כאפקטיבית (1) מאחר והיא מהווה שיקול בולט בקרב המעסיקים האם להעסיק עובדים בדואים או עובדים אחרים, (2) עקב נכונות המעסיקים להשקיע בעובד הנקלט, לטפחו ולייצר לו סביבת עבודה טובה, (3)עקב נכונות המעסיק להמשיך להעסיק את המועסקים במסגרת התוכנית גם לאחר סיומה. יחד עם זאת עולים אתגרים בגיוס ושימור העובדים בתוכנית, קושי בקרב חברות קטנות למיצוי השתתפותם בתוכנית ואתגרים בתעסוקת נשים. צוות המחקר ממליץ על המשך התוכנית תוך אימוץ שינויים מבנים בהפעלתה שעתידים להעלות את תרומתה בהתמודדות עם אתגר תעסוקת עובדים מהחברה הבדואית בנגב.

מערך המחקר

רקע

בשני העשורים האחרונים פיתחה ממשלת ישראל תוכניות ייעודיות והקצתה משאבים משמעותיים שמטרתם צמצום פערים בין החברה הבדואית בנגב לכלל האוכלוסייה בישראל. תוכנית החומש השלישית לשנים 2022-2026 כוללת מגוון תוכניות העוסקות בקידום חברתי -כלכלי של החברה הבדואית במסגרתן הוחלט על הקצאת משאבים נרחבת. תקציבים נוספים מגיעים מתוך החלטות הממשלה הכלליות עבור החברה הערבית. מספר תוכניות בתוכנית החומש עוסקות בנושא תעסוקה ובתוכן תוכנית סיוע באמצעות הקצאה תחרותית למעסיקים לעידוד קליטת עובדים מהאוכלוסייה הבדואית בנגב אשר עומדת בבסיס מחקר זה.

הוראת מנכ"ל 4.64 – מסלול ייעודי לחברה הבדואית בנגב[1], החליף את מסלול 4.17 הגנרי המיועד לאוכלוסיות נוספות, אשר לא הניב תוצאות מספקות בהעסקה של עובדים בדואים. ההתאמה נעשתה בשיתוף פעולה של רשות ההשקעות עם האגף לפיתוח כלכלי-חברתי בחברה הבדואית בנגב. השינוי במסלול החדש כלל הפחתת בירוקרטיה (עבור המגישים – המעסיקים), התאמת רשימת הענפים הרלוונטיים והנמכת התנאים (לרבות השכר המינימלי) כדי שיתאימו למציאות התעסוקתית בשטח. המסלול כולל השתתפות של רשות ההשקעות בגובה 30% משכר עובדים בשנה הראשונה ו- 20% בשנה השנייה.

[1] הוראת מנכ"ל 4.64 - תכנית סיוע לקליטת עובדים מהאוכלוסייה הבדואית בנגב | משרד הכלכלה והתעשייה (www.gov.il)

המסלול מיועד למבקש סיוע שמבקש להקים עסק או להרחיב עסק בכל רחבי הארץ, כאשר הוא מתחייב לשני תנאים במצטבר:

1. מינימום העסקה של עובדים חדשים מהאוכלוסייה הבדואית בנגב: בהקמת עסק או הרחבה של עסק קיים– על מבקש הסיוע להעסיק את העובדים החדשים מהאוכלוסייה הבדואית בנגב, בלפחות 3 משרות מלאות.

2. שכר - עלות השכר החודשית לעובד חדש מהאוכלוסייה הבדואית בנגב, במהלך תקופת ההפעלה, תהא כפי שהתחייב מבקש הסיוע בבקשתו ולא תפחת מגובה שכר הברוטו המינימאלי של 7,000 ₪ ובתוספת כל עלויות המעביד– 8,100 ₪. עלות השכר החודשית לעובדת חדשה מהאוכלוסייה הבדואית בנגב, במהלך תקופת ההפעלה, תהא כפי שהתחייב מבקש הסיוע בבקשתו ולא תפחת משכר המינימום בתוספת כל עלויות המעביד – 6,464 ₪.

מטרות המחקר

האגף לפיתוח כלכלי-חברתי בחברה הבדואית בנגב (הפועל נכון למאי 2024 תחת משרד התפוצות) ואגף התקציבים במשרד האוצר ביקשו לבחון את יעילות התוכנית באמצעות מחקר זה שמטרתו לבחון את אפקטיביות שיטת התמרוץ בתוכנית 4.64 בקידום תעסוקה בחברה הבדואית בנגב. השאלה שמבקש מחקר זה לבחון היא כיצד הפעלת התוכנית השפיעה על תעסוקת הבדואים בקרב המשתתפים בדגש על השוואה מול אלטרנטיבה של אי השתתפות בתוכנית.

מתודולוגיה

שיטת המחקר הינה מחקר Mixed methods הכולל ניתוח איכותני וכמותני. יתרונו של מחקר משולב הוא העשרת נקודת המבט המחקרית בכדי להבין טוב יותר את שדה המחקר באמצעות הפרייה הדדית המתקיימת באמצעות שיטות המחקר השונות. מאחר ולכל אחת מהפרדיגמות יש מגבלות והטיות, שימוש ביותר משיטה אחת עשוי לנטרל או להתגבר על ההטיות של שיטה אחרת, ובכך לתרום לתיקוף הממצאים. בנוסף, שילוב השיטות מתאים למחקר של בעיות מורכבות ורב-תחומיות הדורשות גישה מגוונת (Creswell et al., 2008; Greene, 2007).

במטרה לבחון את שאלת המחקר, נבחנו הגורמים הבאים:

- פילוח המעסיקים לפי מאפייני הארגון וזיהוי מגמות משתנות לאורך שנות פעילות התוכנית
- פילוח המעסיקים לפי מאפייני המועסקים
- גידול יחסי בכמות המועסקים מהחברה הבדואית בקרב מעסיקים שהשתתפו בתוכנית.
- גידול יחסי בשיעור המועסקים מתוך כלל עובדי הארגון מהחברה הבדואית בקרב מעסיקים שהשתתפו בתוכנית.
- שימור המועסקים בארגון לאורך זמן.
- שיפור במדד ה *Neet "חסרי מעש"- מועסקים שלא היו חלק ממעגל העבודה או ההכשרה ונקלטו במסגרת התוכנית.
- שינוי באיכות התעסוקה- סוג המשרות המוצעות והלימה בין נתוני המועסק לאיכות המשרה בה מועסק במסגרת התוכנית.
- שינויים בעמדות מעסיקים לגבי העסקת עובדים מהחברה הבדואית ונכונות להמשך העסקתם גם ללא התוכנית.

תהליך המחקר בוצע בין החודשים יולי-אוקטובר 2024 וכלל את השלבים הבאים:

- ניתוח נתוני התוכנית (מעסיקים)
- 4 ראיונות עומק עם גורמי מקצוע באקוסיסטם.
- 18 ראיונות אישיים עם מעסיקים שהשתתפו
- סקר עמדות עם 22 מעסיקים שהשתתפו בתוכנית
- 17 ראיונות אישיים עם מועסקים שהשתתפו.
- ניתוח השוואתי עם 11 מעסיקים פוטנציאליים.
- מחקר משתף עם מעסיקים לעיצוב המחקר

במחקר נערכו התאמות תרבותיות שכללו:

- חוקר מהחברה הבדואית שותף בצוות המחקר לאורך כל שלבי המחקר החל משלב עיצובו, בניית שאלות המחקר, איסוף הממצאים ומעורבות בניתוחם.
- היוועצות עם מומחים נוספים לאוכלוסיית הבדואים בשלבי המחקרים השונים.
- ראיונות עם דוברי השפה הערבית נעשו בחלקם בשפה הערבית.
- למידה מקדימה של מאפייני החברה הבדואית בנגב, בהבטי דמוגרפיה, תעסוקה, רווחה והשכלה.
- התאמות לשוניות על בסיס שונות תרבותית בכל המחקר השונים (ראיונות, שאלונים, וכו')

נתוני רקע-תעסוקה

שיעורי תעסוקה השוואתיים

נשים	שיעור תעסוקה 2021	גברים	שיעור תעסוקה 2021
יהודיות (ללא חרדיות)	83%	יהודים (ללא חרדים)	87%
ערביות בשאר הארץ	41%	ערבים בשאר הארץ	66%
ערביות בנגב	25%	ערביות בנגב	25%

שיעורי אבטלה לפי יישובים בדואים

3.2 שיעורי האבטלה[א] ביישובי הבדואים בנגב

(מקור: שירות התעסוקה)[ב]

ביישובים המוכרים ובמועצות האזוריות

	דצמבר 2018	דצמבר 2019	אפריל 2020
מועצה אזורית אל-קסום	22.43%	24.6%	52.8%
כסייפה	18%	19%	36.6%
ערערה בנגב	18.23%	18.5%	30%
לקיה	11%	11.36%	25.36%
תל שבע	11%	11.4%	29%
שגב שלום	9.61%	10.25%	20.73%
חורה	9.55%	9.66%	25.58%
רהט	8.9%	9.45%	21.67%
מועצה אזורית נווה מדבר	7%	7%	20.75%

מקורות: עיבוד אגף אסטרטגיה בזרוע העבודה לנתוני כח אדם של הלמ"ס ל 2021
עיבוד נאס לנתונים אשר התקבלו מהלמ"ס בפברואר-אפריל 2022

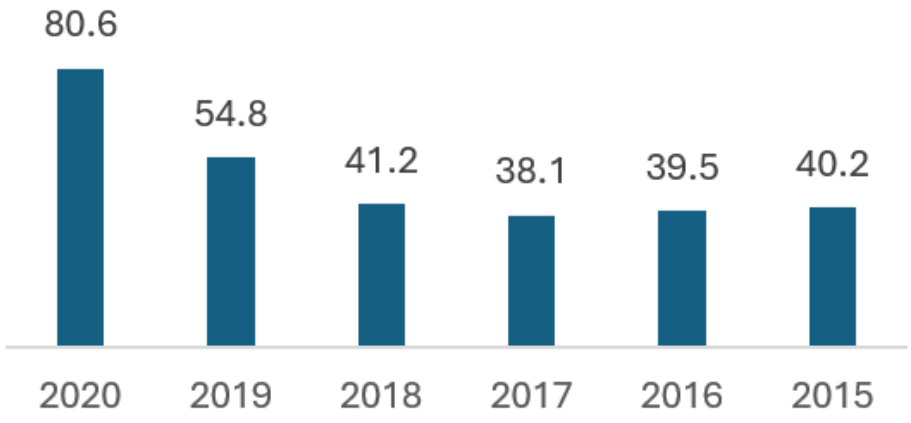
סקירת ספרות

מדיניות התערבות בתעסוקה ALMP

תמריצים למעסיקים הם כלי אחד מתוך מגוון כלים שנכללים תחת תוכניות מדיניות פעילה לעידוד תעסוקה - ALMP (Active Labour Market Policies). תוכניות המפותחות במסגרת ALMP מהוות התערבות יזומה בשוק התעסוקה והן עשויות לכלול מערך של צעדים כחלק ממדיניות שננקטת על ידי ממשלות במטרה לשפר את התפקוד של שוק העבודה. לפי ארגון ה- OECDהמטרה של ALMP היא לתת ליותר אנשים גישה לכוח העבודה ולתעסוקה איכותית באמצעות שיפור המוטיבציה והתמריצים לחפש עבודה, שיפור המוכנות לעבודה, עזרה במציאת תעסוקה מתאימה והרחבת אפשרויות התעסוקה. ה-OECD ממליץ לבצע מעקב והערכה מתמשכים על ההשפעה של מדיניות זו ותוכניות ההפעלה שכלולות בה כדי לחזק את האפקטיביות והיעילות שלהן במענה לצרכים של קבוצות שונות[2]. כבר באמצע שנות התשעים המליץ ה-OECD על שינוי תמהיל אסטרטגיות התעסוקה של מדינות ועל הקצאת משאבים לא רק לאמצעים פסיביים כמו הבטחת הכנסה למובטלים אלא גם לאמצעים אקטיביים.

ה-OECD חזר על ההמלצה באסטרטגיית התעסוקה המתוקנת שלו בשנת 2007 וברוב מדינות אירופה חל שינוי מסוים בדגש על העברת משאבים מאמצעים פסיביים לאקטיביים. כך למשל, שוודיה הוציאה באופן עקבי שיעור גבוה יותר מההוצאות הציבוריות בתחום התעסוקה על אמצעים אקטיביים מאשר פסיבים, בריטניה עשתה את אותו הדבר מאז 2001 וניו זילנד מאז 2006 (Kelly & others, 2011). בין השנים 2015-2019 חלה ירידה קלה בהוצאות הציבוריות במדינות רבות על תוכניות ALMP והיא חזרה לגדול באופן משמעותי עם מגפת הקורונה ב-2019 כפי שניתן לראות בגרף הבא (OECD, 2023). פעולות שנעשות במסגרת ALMP עשויות לתרום לא רק לעצם ההעסקה, אלא יכולות לתת מענה לצרכי שוק העבודה העכשווי והעתידי באמצעות התמודדות עם חוסר התאמה (Mismatch) - צמצום פערים בין כישורי המובטלים לדרישות המעסיקים, התמודדות עם שינויים טכנולוגיים ואוטומציה באמצעות הכשרות והקניית מיומנויות וכן באמצעות גמישות לשינויים בביקוש לכוח עבודה. במצבי שינוי בביקוש לכוח עבודה בענפים ואזורים גיאוגרפיים שונים, או אחרי תקופות משבר או מיתון כלכלי, התוכניות יכולות לסייע בהסבה מקצועית ובעידוד ניידות כוח העבודה לאזורים עם ביקוש גבוה יותר.

ההוצאה במיליארדי אירו במדינות ה- OECD על תוכנית ALMP



מקור: OECD (2023), Key indicators of ALMP system https://doi.org/10.1787/40554494-en

[2] https://www.oecd.org/employment/activation.htm
סקירה השוואתית מתוך אתר ה- OECD בין מדינות בנושא השקעה בתוכניות ALMP.

סוגי תמריצים והאפקטיביות שלהם

ניתן לסווג את תוכניות ה-ALMP לחמש קטגוריות עיקריות, המופנות למעסיקים או מועסקים וכוללות: תמריצים ליצירת משרות, תמריצים לחיפוש עבודה, תמריצים לשיפור ההון האנושי, תמריצים לשיפור ההתאמה בין משרות למועמדים ותמריצים לשמירה על תעסוקה.

תמריצים ליצירת משרות - מכוונים למעסיק וכוללים מענקים ותמריצים ליצירת מקומות עבודה חדשים.

תמריצים לחיפוש עבודה - מכוונים למועסק וכוללים תמיכה בחיפוש עבודה, ייעוץ והשמה כדי לשפר את היכולת התעסוקתית של מחפשי עבודה.

תמריצים לשיפור ההון האנושי - מכוונים הן למעסיק והן למועסק וכוללים הכשרות מקצועיות והדרכות לשיפור מיומנויות העובדים והעלאת רמת הפרודוקטיביות.

שיפור ההתאמה בין משרות למועמדים - מכוונים הן למעסיק והן למועסק וכוללים סיוע במציאת עבודה והשמה מקצועית כדי לשפר את ההתאמה בין מחפשי עבודה למקומות עבודה.

תמריצים לשימור תעסוקה - מכוונים הן למעסיק והן למועסק וכוללים סבסוד שכר ותוכניות המיועדות להפחית עזיבה ממקומות עבודה.

לתוכניות תמרוץ מעסיקים לסוגיהן, עשויות להיות השפעות עקיפות ותוצאות מקרו-כלכליות אשר חשוב להתייחס אליהן בהערכת יעילותן. למשל, קיצור תקופות אבטלה על ידי הגברת זרימת העובדים בשוק העבודה, תמיכה במצבי משבר כלכליים והפחתת ההשפעות השליליות של מיתון- באמצעות החזרה מהירה יותר של עובדים לשוק העבודה, וכן הפחתת הסיכון לבעיות ארוכות טווח הכרוכות באבטלה ממושכת כמו אובדן כישורים.

לתוכניות ALMP שונות יש אפקטיביות שונה. תוכניות **ליצירת תעסוקה** נחשבות ליעילות מבחינת עלות-תועלת, על פני תוכניות אחרות, על ידי כך שהן **תורמות לחיזוק העובדים ולהפחתת אבטלה ממושכת**.

הכשרות מקצועיות - למרות העלויות הגבוהות, הכשרות מקצועיות מוכיחות את עצמן **כיעילות בטווח הארוך**, בעיקר כאשר מדובר בהכשרות בעבודה המיועדות לאוכלוסיות מוחלשות.

תוכניות לשימור תעסוקה יעילות לתקופות קצרות במהלך תקופות משברים כמו מיתון, אך יש לשלב אותן עם אמצעים אחרים.

הצלחת תוכניות ALMP תלויה גם בסוג האוכלוסייה אליה היא מכוונת. באשר לעובדים מבוגרים, למשל, לא נמצאו ממצאים עקביים על יעילות סבסוד הכשרות מאחר ונראה היה שחלק גדול מהעובדים המסובסדים היו נשארים בעבודתם גם לולא ניתנה הסובסידיה, ועל כן הוצא כסף ציבורי לריק (מרגלית ואחרים, 2021). מחקר שנערך בגרמניה הראה השפעה חיובית של סובסידיות על מעבר להעסקה קבועה של מבוגרים, אבל התוצאות לא היו מובהקות (Boockmann,2015). תוצאות לא מובהקות דומות עלו גם ממחקר שנערך בפינלנד שהראה שגם גובה הסובסידיה אינו משפיע על מובהקות הממצאים (Huttunen, Pirttilä & Uusitalo, 2013).

לצד התועלת שגלומה בהן, תוכניות תמרוץ מעסיקים עלולות להוביל למספר השלכות שליליות:

1. אפקט ההדחה (Displacement Effect): תופעה שבה העסקה שנוצרת על ידי ALMP יכולה לדחוק או להחליף העסקה רגילה, וכך להפחית את האפקטיביות של התמרוץ. לדוגמה, מעסיקים עשויים להעסיק עובדים מסובסדים במקום עובדים בלתי מסובסדים, או לפטר עובדים בלתי מסובסדים ולהחליף אותם בעובדים מסובסדים.

2. אפקט התחלופה (Substitution Effect): תמריצים למעסיקים להחליף עובדים מקבוצת כישורים אחת באחרת בשל שינוי בעלות היחסית של העבודה. לדוגמה, סובסידיות לשכר נמוך עשויות לעודד מעסיקים להחליף עובדים בעלי יכולת בינונית בעובדים בעלי יכולת נמוכה.

3. אפקט התיוג (Stigmatizing Effect): השתתפות בתוכניות ALMP עשויה לסמן למעסיקים שהעובדים המשתתפים הם בעלי פרודוקטיביות נמוכה, מה שמפחית את הסיכויים שלהם להיות מועסקים בעתיד. אפקט זה עשוי להתרחש אם התוכנית ממוקדת בעובדים מוחלשים מאוד, וכך מסמנת למעסיקים שייתכן והעובדים הללו הם פחות פרודוקטיביים.

דוגמאות לתוכניות תמרוץ מעסיקים בעולם

Work Opportunity Tax Credit (WOTC) (תמריץ פדרלי לזיכוי מס) - ארה"ב[3]

WOTC הוא תמריץ פדרלי לזיכוי מס שניתן לעסק מטעם משרד העבודה האמריקאי. מעסיק עשוי להיות זכאי ל-WOTC כאשר הוא שוכר עובדים מקבוצות מסוימות של מחפשי עבודה המתמודדות עם מחסומי תעסוקה. הקבוצות הזכאיות כוללות תשע קטגוריות, ביניהן: אנשים עם מוגבלויות, יוצאי צבא, אסירים משוחררים, מקבלי הבטחת הכנסה ועוד.

WOTC הוא כלי אחד בתוך ארגז הכלים המגוון של אסטרטגיות גמישות שנועדו לסייע להעביר אנשים לתעסוקה משתלמת ולצבור ניסיון תעסוקתי. הוא משתלב עם זיכויי מס אחרים, חינוך והכשרת כוח עבודה ופיתוח תוכניות שעוזרות לעובדים אמריקאים עם חסמים בתעסוקה להגיע לתעסוקה איכותית; להקל על המעבר שלהם מעבודה לעבודה; להפיק תועלת מיצירת אסטרטגיות יעילות לפיתוח כלכלי אזורי וליצור מקומות עבודה איכותיים.

התוכנית החלה בשנות התשעים והוארכה מספר פעמים על ידי הקונגרס האמריקאי, כולל בחוק התקציב שאושר בדצמבר 2022, אשר האריך את תוקפה עד סוף שנת 2025. לאחרונה עלתה הצעת חוק להפוך לצמיתות את התוכנית לחלק מחוקי העבודה.

זיכוי מס WOTC הוא זיכוי מס **חד פעמי** עבור כל העסקה חדשה ו**ללא הגבלה** על מספר העובדים החדשים שיכולים לזכות מעסיק בזיכוי מס. הדרישות לתוכנית זו נקבעות על ידי רשות המיסים ומשרד העבודה, התעסוקה וההכשרה של ארה"ב. זיכוי המס נע בין 1,200 ל-9,600 דולר לכל עובד חדש שנקלט מקבוצות היעד[4]. כדי לקבל את הזיכוי, על המעסיק להגיש בקשה מיוחדת בתוך 28 ימים מיום קליטת העובד, ולעמוד בדרישות התעסוקה המינימליות של 400-120 שעות עבודה בשנה הראשונה.

[3] Work Opportunity Tax Credit | U.S. Department of Labor (dol.gov) מידע רשמי על התוכנית מתוך אתר משרד העבודה האמריקאי.

[4] גובה הזיכוי במס הוא 25% משכר השנה הראשונה של העובד, אם העובד עובד בין 120 ל-400 שעות באותה שנה, ו-40% משכר העובד בשנה הראשונה אם העובד עובד יותר מ-400 שעות באותה שנה. קיימת מגבלה על סכום השכר המשתנה לפי קבוצה אליה שייך העובד אם כי לרוב הקבוצות יש תקרה של 6,000$ כך שמעסיקים יכולים לתבוע לכל היותר זיכוי מס של 2,400$ עבור השנה הראשונה של כל עובד.

תוצאות ומדידת תוכנית WOTC

מספר מחקרים בחנו את תוצאות התוכנית לאורך שנות קיומה. **סיכום המחקרים מצביע על כך שלתוכנית יש תועלות משמעותית בקידום תעסוקה בקבוצות מיעוט, אך עולה שאלה באשר לטווח הארוך ביחס ליציבות התעסוקתית ושיפור תנאי העבודה לאורך זמן.**

מחקר של Equifax (fry, 2021) מצא שהתוכנית יעילה ואפקטיבית יותר הן לעובדים, הן לממשלה והן למעסיקים בהשוואה לתוכניות הכשרה וחינוך אחרות הפועלות במטרה דומה, במספר דרכים:

1. התוכנית עוזרת להעביר אנשים מקצבאות ממשלתיות לתעסוקה, דבר שחוסך כסף לממשלה בטווח הארוך.

2. מחקרים מראים שכל דולר שהושקע בתוכנית חסך בסופו של דבר יותר מ-10 דולרים בהוצאות לשירותים חברתיים.

3. המעסיקים נהנים מהקלות מס בזכות העסקת עובדים מקבוצות מסוימות, אך גם מקבלים עובדים איכותיים שתורמים לפרודוקטיביות ארוכת טווח.

4. העובדים שהועסקו דרך WOTC נשארו בעבודה אותו זמן או יותר מעובדים אחרים, נטו פחות לעזוב בשנה הראשונה, התקדמו בקריירה באותו קצב והשתכרו סכום דומה לאורך זמן.

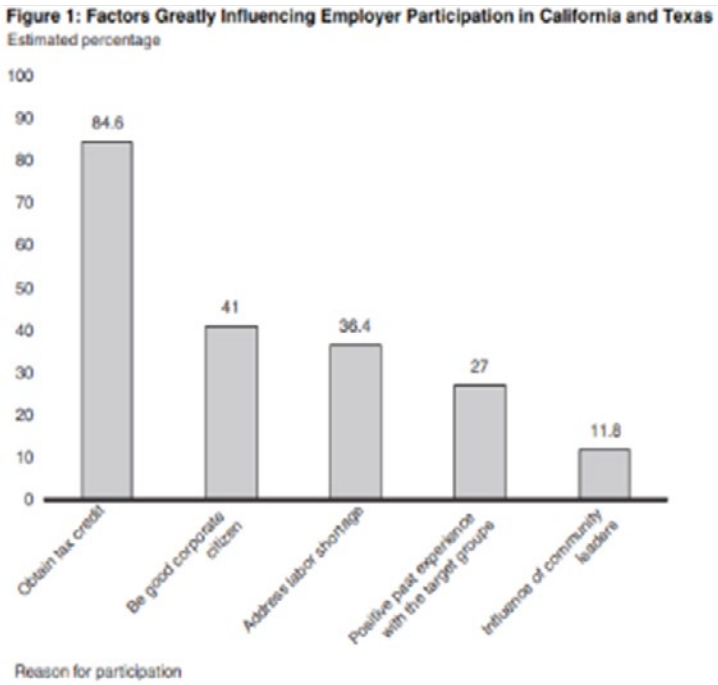
לצד זאת, עלו מספר נקודות ביקורת בתוכנית WOTC:

1. הביקורת העיקרית היא החשש שהתוכנית עשויה לעודד מעסיקים לפטר עובדים בסוף השנה הראשונה כדי לנצל את הטבות המס מחדש עבור עובדים חדשים שזכאים להן, או לפטר עובדים שלא זכאים להטבה כדי להעסיק עובדים שזכאים. עם זאת, מחקר של משרד הביקורת האמריקאי המרכזי (GAO) לא מצא הוכחות לשני סוגי הפיטורין הללו (GAO, 2011).

2. קושי להעריך את התועלת הכלכלית המדויקת של התוכנית, מכיוון שההשפעות החיוביות של העסקת עובד דרך WOTC נמשכות מעבר לשנה הראשונה שבגינה ניתן הזיכוי במס.

4. קושי לכמת את ההשפעות החיצוניות החיוביות של התוכנית על החברה, כמו הפחתת פשיעה ועוני ושיפור רווחת הציבור.

מחקר GAO ביקש למפות את הגורמים המניעים מעסיקים להשתתף בתוכנית כפי שמוצגות בגרף הבא ביחס לקליפורניה וטקסס:



GAO-01-329 Work Opportunity Tax Credit: Employers Do Not Appear to Dismiss Employees to Increase Tax Credits

לפי הגרף, הסיבה המובילה של מעסיקים להשתתפות בתוכנית היא מתן התמרוץ הכספי (84.6%). אחריה, בפער משמעותי כלולות: אזרחות טובה (41%) מחסור בעובדים (36.4%) ניסיון חיובי קודם עם אוכלוסיית היעד (27%) והשפעה של מנהיגים חברתיים (11.8%).

פילוחים נוספים באשר למעסיקים שהשתתפו לפי מחקר ה-GAO:

- רוב זיכויי המס נוצלו על ידי חברות גדולות עם הכנסות של מיליארד דולר ומעלה.
- כ-3% מהמעסיקים שהשתתפו בתוכנית לקחו חלק בכ-83% מכלל ההעסקות של עובדים זכאים ל-WOTC (ריכוזיות גבוהה של מספר קטן של חברות).
- מעסיקים שהעסיקו מעל 100 עובדים הזכאים ל-WOTC לקחו חלק בתוכנית בממוצע 10 רבעונים או יותר (אינדיקציה למחויבות העסקים והיכולת להשאר בתוכנית לאורך זמן).
- התעשיות שהרוויחו את רוב הזיכוי היו שירותים לא פיננסיים ומסחר קמעונאי.

מחקרים נוספים עמדו על היבטים כלכלים-חברתיים נוספים בהערכת תוכנית WOTC:

עלות התוכנית - מחקר מכון RAND העריך באופן שמרני עלות של 10,000 דולר עבור כל עבודה שנוצרה על ידי ה-WOTC. לשם השוואה, נמצא כי תוכנית אחרת לעידוד תעסוקה בארה"ב-(Targeted Jobs Tax Credit) TJTC עלתה בסביבות 7,900 דולר לכל עבודה שנוצרה, בעוד שמחקרים אחרים העריכו שזיכוי מס הרווחים, זיכוי מס כללי יותר של העובדים המיועד בעיקר למשפחות עניות, עולה בסביבות 6,100 דולר לכל עבודה שנוצרה (Bartik, 2001).

ה-WOTC עשוי לסבסד עובדים שמעסיקים היו שוכרים גם ללא זיכוי המס - מחקר ה-GAO מצא כי בעוד שמספר משמעותי של חברות שינו את מדיניות הגיוס או ההכשרה שלהם, 57% מהחברות הללו אמרו שהזכאות ל-WOTC לא מילאה תפקיד בתהליכי הגיוס שלהן. סקר אחר, שנערך עבור משרד העבודה האמריקאי (DOL) בקרב 16 חברות מצא כי ה-WOTC לא היה בעל השפעה או שהיה בעל השפעה מועטה בתהליכי הגיוס שלהן. בנוסף, מחקר שסקר 101 חברות השמה המספקות עובדים זמניים למעסיקים, מצא כי 60% מציעים מועמדים שכלולים באוכלוסיות ה-WOTC (Hamersma & Heinrich, 2008).

לפי סקירה של רשות המיסים האמריקאית[5] נראה של-WOTC הייתה השפעה חיובית צנועה, אך ניכרת, על תוצאות התעסוקה לטווח הקצר של קבוצות מוחלשות. יתרה מכך, ה-WOTC השיג זאת בעלות תואמת לזיכוי מס אחר לעבודה ובעלות נמוכה משמעותית מזו של תוכניות אחרות. עם זאת, אין כרגע עדות לכך שה-WOTC משפיע באופן חיובי על תוצאות תעסוקה ארוכות טווח עבור קבוצות אלו.

דרכי המדידה של תוצאות התוכנית כללו מספר מתודולוגיות המשלבות מחקרים כמותיים סטטיסטיים, ניתוחים כלכליים תיאורטיים, עיבוד נתונים סטטיסטיים קיימים וסקרים, כמו: השוואה סטטיסטית בין עובדים זכאי WOTC לעובדים שאינם זכאים בפרמטרים כמו וותק בעבודה, שיעורי עזיבה, קידום ושכר; מחקרים כלכליים שבחנו את עלות התוכנית לממשלה לעומת החיסכון הפוטנציאלי בתשלומי רווחה כתוצאה מהעסקת אוכלוסיות מועדפות וניתוח נתוני משרד העבודה- נתונים סטטיסטיים הכוללים את מספר הבקשות והזכאים לתוכנית לפי מדינות, שנאספו מדיווחי המעסיקים והרשויות המקומיות (Fry, 2021).

כדי ללמוד על מאפייני המעסיקים שהשתתפו בתוכנית ולהעריך את השפעתה נערך ניתוח נתוני מס לאומיים ונתוני מדינות, בוצע סקר מעסיקים בטקסס וקליפורניה (שכלל מעסיקים עם מספר שונה של עובדים משתתפים בתוכנית

[5] Work Opportunity Tax Credit (WOTC) | Tax Foundation - ניתוח כלכלי באתר רשות המיסים של השפעות תוכנית ה WOTC.

על מנת להבטיח מדגם מייצג), ניתוח נתוני התוכנית ונתוני ביטוח לאומי (כדי להעריך את ההכנסות ואת משך העבודה של העובדים במסגרתה) וניתוח נתוני תעסוקה לאומית (כדי להעריך את שיעורי התעסוקה של קבוצות ספציפיות) (GAO,2011).

Kikstart [6] - ("תוכנית התנעה") אנגליה

תוכנית שהושקה על ידי ממשלת בריטניה בספטמבר 2020 בתגובה לתחזית לעלייה משמעותית באבטלת צעירים כתוצאה מה-COVID-19 כחלק מתוכנית כוללת של הממשלה לתעסוקה. התוכנית נועדה לתמוך בארגונים ובצעירים שנחשבים כנתונים בסיכון לאבטלה ארוכת טווח.

במסגרת התוכנית ארגונים הוזמנו לצור משרות חדשות להתמחות למשך 6 חודשים עבור צעירים בגילאי 16-24 שמקבלים קצבת הבטחת הכנסה. הממשלה מימנה 100% משכר המינימום עבור 25 שעות עבודה שבועיות והמעסיק יכל להוסיף על כך תשלום נוסף. בנוסף, הממשלה שילמה 1,500 ליש"ט לארגונים עבור כל משרת התמחות בגין עלויות ההקמה, התמיכה וההדרכה.

מטרת התוכנית היתה לסייע למשתתפים לפתח את הכישורים והניסיון הדרושים למציאת עבודה לאחר סיום התוכנית ולכן בעת הגשת הבקשה המעסיק נדרש לציין מהי התמיכה שהוא מתכנן להציע לצעירים, כיצד הוא מתכוון לתמוך במאמצי המשתתף להבטיח עבודה לטווח ארוך, כולל ייעוץ קריירה והצבת יעדים, תמיכה בקורות חיים והכנות לראיונות ותמיכה במיומנויות בסיסיות של המשתתף, כגון נוכחות, ניהול זמן ועבודת צוות.

המשרות שנוצרו במימון התוכנית חייבות היו להיות **משרות חדשות**. הן לא יכלו להחליף משרות פנויות קיימות או מתוכננות, לגרום לעובדים או לקבלנים קיימים לאבד או לצמצם את העסקתם, או לדרוש מאנשים לעבור הכשרה נרחבת לפני שיתחילו את המשרה.

התוכנית הציבה לעצמה מטרה ליצור מאות אלפי מקומות עבודה איכותיים ותקצבה לצורך כך 1.9 מיליארד ליש"ט שיועדו לתמיכה בעד 250,000 משתתפים. התוכנית הוגדרה כתוכנית הדגל בתעסוקה של המחלקה לתוכנית לצעירים בממשלה, והיקרה ביותר שלה על פני מגוון תוכניות תמיכה בתעסוקה שהיא הציעה. באוקטובר 2021, שר האוצר הודיע כי Kickstart הוארכה כך שמשרות חדשות יוכלו להתחיל עד סוף מרץ 2022. התוכנית נסגרה בסוף 2023.

מדידת התוכנית Kikstart

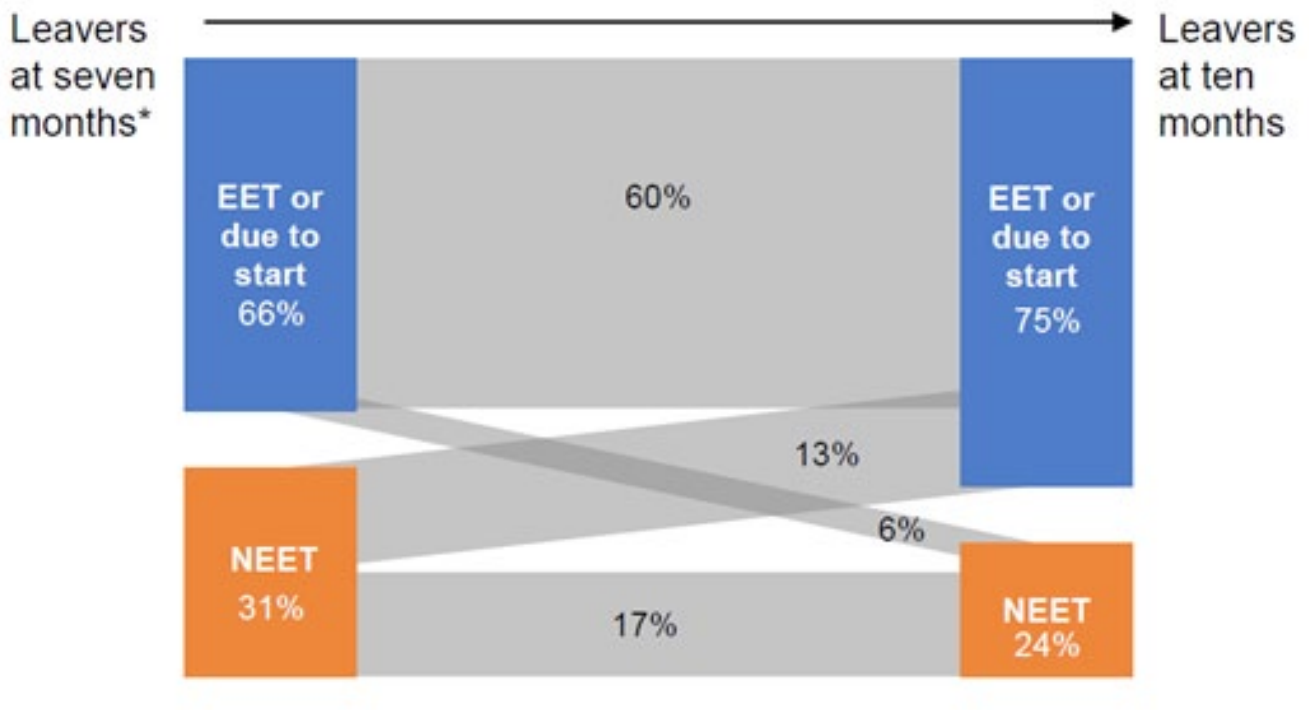
בדוח הערכת התוכנית שפורסם ע"י ממשלת בריטניה[7] תואר כי ההערכה שהתבצעה כללה שילוב של מחקר איכותני (מקרי בוחן) וכמותי (סקרים) עם צעירים ומעסיקים. ראיונות עם צעירים התקיימו בשלשה שלבים: חודש עד שלושה חודשים לאחר שהחלו לעבוד במשרה הממומנת, שבעה חודשים לאחר שהחלו במשרה הממומנת ועשרה חודשים לאחר שהחלו במשרה זו (כשלושה חודשים לאחר סיום). המחקר מצא שרוב הצעירים שהשתתפו בתכנית היו שבעי רצון ממשרת הקיקסטארט שלהם (שבעה מתוך עשרה שעזבו בחודש השביעי דיווחו כי היו שבעי רצון). במקרים מסוימים, משרות הקיקסטארט הובילו ישירות לתעסוקה אצל אותו המעסיק. שלושה מתוך עשרה (31%) מהעוזבים בחודש השביעי המשיכו להיות מועסקים כשכירים אצל מעסיק הקיקסטארט שלהם. לאחר עשרה חודשים, השיעור שעבד אצל אותו מעסיק פחת במקצת ל-27%.

---

[6] Restart Scheme - GOV.UK (www.gov.uk) - מידע רשמי על התוכנית מתוך אתר משרד העבודה באנגליה.

[7] Kickstart Scheme - process evaluation: summary - GOV.UK (www.gov.uk) - תקציר דוח הערכת התוכנית נכון ליולי 2023.

באופן כללי, העוזבים של תכנית הקיקסטארט הציגו לעתים קרובות תוצאות חיוביות באשר לתעסוקה, חינוך והכשרה (EET) בזמן הסמוך לתוכנית. שני שליש (66%) מהעוזבים בחודש השביעי דיווחו שהם היו בתעסוקה, בחינוך או בהכשרה ושלושה מתוך חמישה (60%) דיווחו שהם עובדים. עבור העוזבים בחודש העשירי, שיעור הצעירים בתעסוקה, חינוך או הכשרה עלה ליותר משלושה רבעים (75%) ו-63% דיווחו שהם עובדים.



מקור: מחקר הערכה לתוכנית Kickstart Scheme - process evaluation - GOV.UK (www.gov.uk)

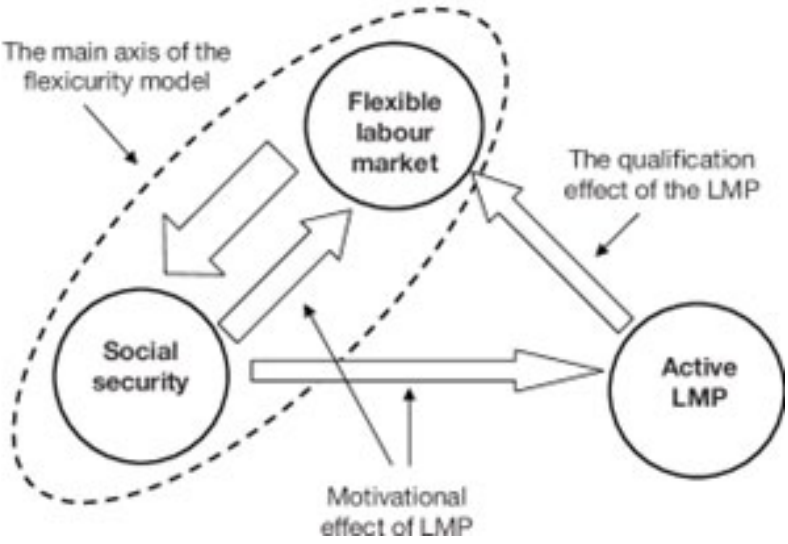
נראה היה כי ההשתתפות בקיקסטארט השפיעה על התפיסות של הצעירים לגבי הקריירה העתידית שלהם. מעל מחצית (54%) מהעוזבים בחודש השביעי אמרו שהם רוצים לפתח את הקריירה שלהם באותו תחום כמו משרת הקיקסטארט שלהם.

באשר לתפיסות המעסיקים, עלה כי בתחילה, לחלק מהמעסיקים היו ציפיות גבוהות מדי מבחינת רמת ההשכלה והניסיון הרצוי ממועמדים. עם מעסיקים אלו, מפעילי התוכנית בחנו כיצד ניתן להתאים את ההזדמנויות התעסוקתיות למועמדים. הם גם עודדו מעסיקים לאמץ גישות גמישות לגיוס כוח אדם, המתאימות יותר למחוסרי ניסיון בשוק העבודה. התוצאות הראו כי כמעט שלוש רבעים (73%) מהמעסיקים היו שבעי רצון מהניסיון שלהם עם קיקסטארט, למרות שעבור רבים מהם היתה זו התנסות חדשה בסוג כזה של תוכניות (63% לא פרסמו עד אז משרות דרך שירות התעסוקה ולא לקחו חלק בשום תוכניות של שירות התעסוקה).

דוח של משרד הביקורת הלאומי בבריטניה[8] בחן במהלך התוכנית את הרציונל העסקי שלה, את היישום, ואת המיקוד שלה באוכלוסיית היעד. הוא גם בחן את איכות המשרות והתמיכה שהמעסיקים מספקים ואת נושא התמריץ הנוסף שהתוכנית יוצרת. הדוח העלה חששות לגבי ערך התמורה של התוכנית בהתחשב בהתאוששות הכלכלה והעלות גבוהה למשתתף, אך גם הצביע על הפוטנציאל שבה לתמיכה בצעירים מובטלים. בדוח צויין כי משרד העבודה והפנסיה מתכנן לערוך הערכה של השפעת התוכנית על תעסוקת המשתתפים במשך 5 שנים לאחר השתתפותם ויעשה זאת תוך שימוש בנתונים מנהלים המשווים תעסוקה נמשכת וזמן אבטלה של משתתפי קיקסטארט לעומת לא-משתתפים בעלי פרופיל דומה.

Flexicurity ("גמישות ובטחון תעסוקתי") - דנמרק

מודל ייחודי שהתפתח בדנמרק בשנות ה-90 והפך דוגמא מובילה למדיניות תעסוקה מוצלחת. המודל מציע שילוב בין מספר פעולות שמטרתן לקדם שוק עבודה גמיש תוך מתן בטחון תעסוקתי והגנה סוציאלית משמעותית לעובדים. גמישות שוק העבודה באה לידי ביטוי בכך שמחד המעסיקים יכולים להעסיק ולפטר עובדים ביתר קלות ביחס למדינות אחרות ומאידך העובדים יכולים לשנות את תחום העבודה שלהם, לעבור בין עבודות שונות ולעבור הכשרות והתמחויות נוספות, כאשר **המטרה היא להתאים את כוח העבודה לצרכים המשתנים של השוק**. לשם שמירה על הבטחון התעסוקתי של העובדים, המפוטרים זכאים לדמי אבטלה ממושכים (עד שנתיים דמי אבטלה) וגבוהים יחסית ולהכשרה מקצועית ושדרוג מיומנויות במטרה לסייע להם להשתלב מחדש בשוק העבודה. בנוסף, המעסיקים מקבלים תמריצים כלכליים להעסקת מובטלים, במיוחד כאלה המוגדרים כבעלי קשיים בהשתלבות בשוק העבודה. **התוכנית מדגישה את החשיבות של מערכים הוליסטים המשלימים ותומכים זה בזה במטרה לפעול לקידום מדיניות תעסוקה.**



מודל התוכנית, מתוך: Madsen, Per. (2008). Flexicurity in Danish: A model for labour market reform in Europe

[8] Employment support: The Kickstart Scheme (Summary) (nao.org.uk) - דוח משרד הביקורת הלאומי בבריטניה שפורסם בנובמבר 2021.

מדידת תוצאות התוכנית Flexicurity

היתרונות של מודל ה-Flexicurity הדני, בעיקר ביכולת לשמור על רמות תעסוקה גבוהות וגמישות בשוק העבודה, עולים כמשמעותיים ביותר בהשוואה לחסרונות מתוך מספר מחקרים שבדקו זאת (Sørensen, 2006 ;Bredgaard, Larsen & Madsen, 2005; Ministry of Finance, 2004).

היתרונות העולים מתוך המחקרים כוללים:

1. שיעורי תעסוקה גבוהים: דנמרק מציגה שיעורי תעסוקה גבוהים מאוד בהשוואה למדינות אחרות, מה שמעיד על הצלחת המדיניות לשמור על רמת תעסוקה גבוהה.

2. ניידות גבוהה בשוק העבודה: הגמישות מאפשרת לעובדים לעבור בקלות בין עבודות, מה שמסייע להתמודד עם שינויים בשוק העבודה ועם פיטורים.

3. ביטחון חברתי גבוה: המערכת מציעה רשת ביטחון חברתית רחבה, כולל דמי אבטלה גבוהים והכשרה מקצועית, המפחיתה את ההשפעות השליליות של אבטלה.

4. התאמה מהירה לשינויים: היכולת של שוק העבודה הדני להתאים את עצמו במהירות לשינויים כלכליים וטכנולוגיים היא יתרון משמעותי, המבטיח שמירה על תחרותיות.

החסרונות של המודל כוללים:

1. תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי: הגמישות הרבה יכולה ליצור תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי אצל העובדים.

2. עלות גבוהה: תחזוקת המערכת דורשת תקציבים משמעותיים מהמדינה.

3. סיכון לאבטלה כרונית: ישנם עובדים שמתקשים לחזור לשוק העבודה ונשארים מובטלים לאורך זמן.

4. תמריצים לאי-תעסוקה: קצבאות נדיבות יכולות להקטין את המוטיבציה לחיפוש עבודה פעיל.

5. פערים חברתיים: קיימים פערים בין קבוצות שונות באוכלוסייה בנגישות לעבודה וביטחון תעסוקתי.

המחקרים מראים שהמדיניות הדנית מאפשרת למשק להיות תחרותי ויעיל, למרות האתגרים והעלויות הנלוות ושהמדיניות הדנית משמשת כדגם לחיקוי עבור מדינות אחרות.

דרכי המדידה בהם השתמשו המחקרים כללו ניתוח נתונים סטטיסטיים ודוחות ממשלתיים כדי להעריך את הגמישות והביטחון בשוק העבודה הדני, וכן השוואה למדינות אחרות (Bredgaard, Larsen & Madsen, 2005) ניתוח נתונים מקרו-כלכליים כולל בחינת ההוצאות על מדיניות שוק העבודה הפעילה והפסיבית והשפעותיהן על שיעורי האבטלה בהשוואה בין מדינות (Sorenson, 2006) וניתוח השוואתי של מדיניות שוק העבודה ב-15 מדינות האיחוד האירופי ובדיקת הקשר בין סוגי המדיניות לביצועי השוק, תוך שימוש בנתונים סטטיסטיים על שיעורי תעסוקה, השתתפות בכוח העבודה ושיעורי האבטלה (Ministry of Finance, 2004).

IQ ("אינטגרציה דרך הכשרה")-גרמניה

התוכנית 'IQ – Integration durch Qualifizierung פועלת בגרמניה מאז 2005 ונחשבת לאחת מהבולטות והמקיפות בשילוב מהגרים בשוק העבודה הגרמני. התוכנית נתמכת על ידי משרד העבודה והרווחה הפדרלי, האיחוד האירופי, משרד החינוך והמחקר ולשכת התעסוקה הפדרלית עם תקציב של 210 מיליון יורו לכ-270 פרויקטים ברחבי גרמניה. הרקע לתוכנית הוא מספרם של מהגרים בגרמניה-בשנת 2021 חיו בגרמניה כ-22.3 מיליון מהגרים, שהיוו 27.2% מכלל האוכלוסייה. מהגרים נתונים פי שניים לסיכון לאבטלה לעומת אלו ללא רקע כזה. רבים מהם מגיעים עם השכלה וכישורים שלא מוכרים בגרמניה והתוכנית מפעילה מספר מהלכים משולבים ומתוכננת בשלב זה להמשיך עד 2027.

התוכנית מציעה מגוון רחב של שירותים, כולל הכשרות מקצועיות, קורסים בשפה הגרמנית, ייעוץ קריירה ותמיכה בהתאמה למקצועות הספציפיים למהגרים. הגישה המולטי-דיסציפלינרית הזו מסייעת לטפל במגוון רחב של צרכים ומכשולים בהם נתקלים מהגרים בשוק העבודה. לצד השירותים המיועדים ישירות למועסקים, המעסיקים בתוכנית זוכים לתמרוץ במספר אופנים, כאשר המטרה העיקרית היא להקל עליהם בהעסקת מהגרים ולהבטיח שהמהגרים יקבלו את ההכשרה והסיוע הנדרשים להשתלבות מוצלחת בשוק העבודה. סוגי התמריצים למעסיקים כוללים:

- סבסוד להכשרות מקצועיות ולימודי שפה.

- תמיכה כספית למעסיקים והשתתפות בשכר של מהגרים בתקופת ההכשרה הראשונית.

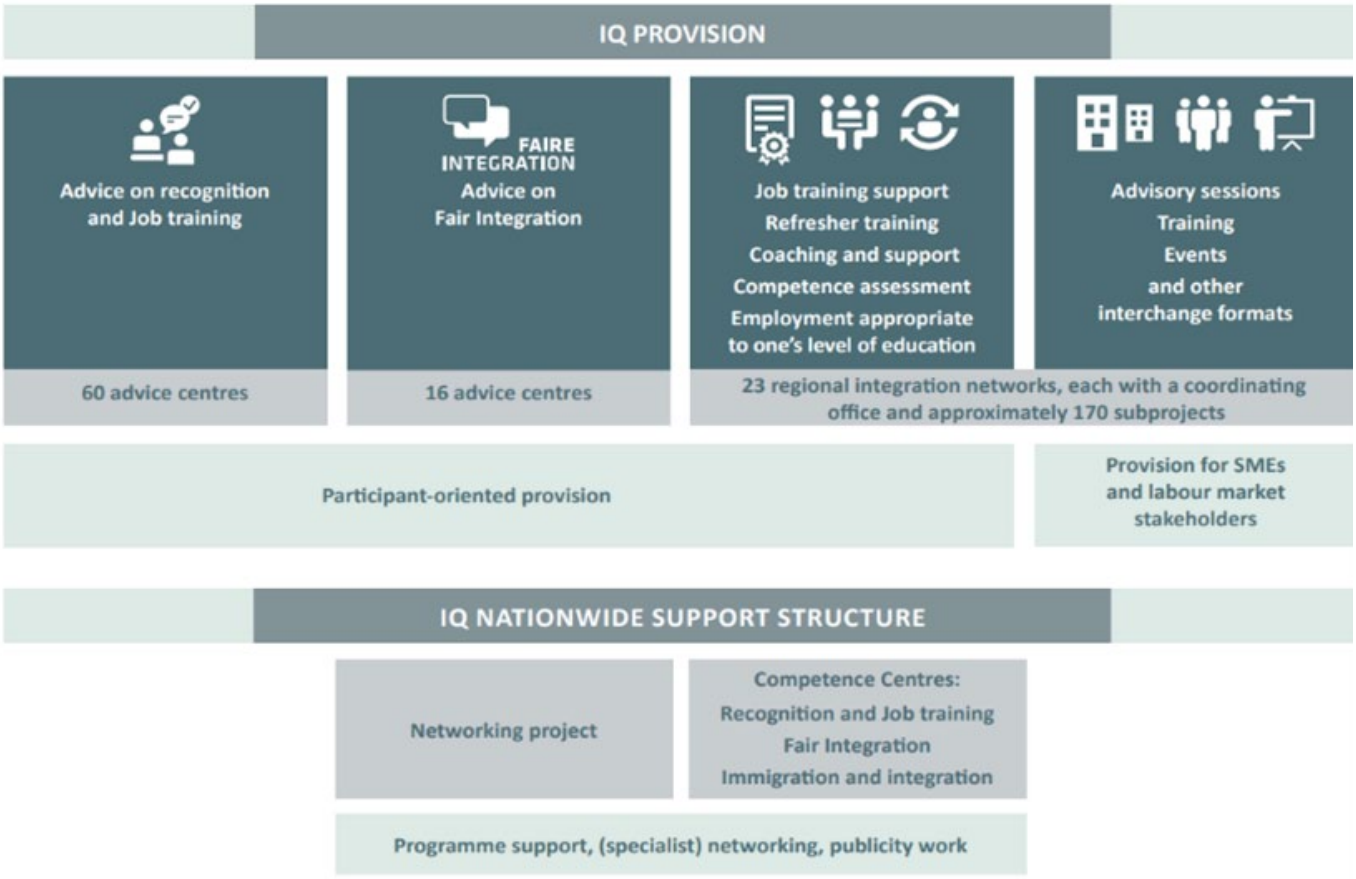
- ייעוץ וליווי למעסיקים בנושאים כמו ניהול גיוון תרבותי, התמודדות עם אתגרים חוקיים ואדמיניסטרטיביים, והטמעת נהלים להעסקה והכשרה של מהגרים כולל פיתוח תשתיות הכשרה פנים ארגוניות.

- תמיכה אדמיניסטרטיבית ולוגיסטית למעסיקים בתהליכי גיוס והכשרה.

בנוסף, התוכנית כוללת שני אלמנטים משמעותיים:

- רשת שותפים הכוללת שיתופי פעולה עם מרכזי תעסוקה ומוסדות חינוך- נקודת המוצא היא כי הדגשת הפוטנציאל המגוון של המהגרים והעלאת המודעות למצבים מפלים בשווקי העבודה הם קריטיים לשיפור האינטגרציה בשוק העבודה בחברה רב-תרבותית. רשת השותפים מקלה על המעסיקים לאתר מועמדים מתאימים ולשתף פעולה בתהליכי הכשרה, להגיע למספר רב של משתתפים וליצור השפעה משמעותית.

- התאמה אישית למעסיקים- מעסיקים המעוניינים לקבל תמיכה כלכלית במסגרת תוכנית IQ מוזמנים לפנות למרכזי הייעוץ המקומיים של התוכנית, שם יקבלו ייעוץ מותאם אישית וסיוע בתהליך הגשת הבקשות למימון. התנאים והזמינות של התמיכה הכלכלית עשויים להשתנות בהתאם למדיניות המקומית ולדרישות הפרוייקט.



מבנה התוכנית, מתוך: (Flyer für das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ (netzwerk-iq.de

מדידת תוכנית תעסוקה בישראל

תוכניות תעסוקה הפועלות בישראל נמדדו בשנים האחרונות במספר מחקרים. מחקר דלויט משנת 2021 בחן את העלות והתועלת הכלכלית למשק וחישב את החזר השקעת המדינה מהפעלת מספר מסלולי תעסוקה באופן השוואתי; מסלול 4.17- תכנית סיוע לקליטת עובדים בשיעור תעסוקה נמוך, מסלול 4.20-התכנית לשילוב מתמחים מהאוכלוסייה הערבית בתעשיות עתירות ידע ומסלול 4.18- תכנית שכר גבוה- תעשיות עתירות ידע בפריפריה. המחקר הצביע על שיעור ההחזר המשוקלל של מסלולי התעסוקה, על פי שיעורם מהתקציב, כולל תעסוקה עקיפה וציין כי מסלול 4.20 הינו הכדאי ביותר למשק מבין השלושה שנבדקו.

המחקר מבחין בין מעגל ישיר המשקף את התועלות המיידיות למשק (בו התמקד הניתוח) לבין מעגלים עקיפים המשקפים תועלות נגזרות שהינן משמעותיות במהותן והיקפן, אך קשות לאמידה ישירה, ועל כן לא כומתו אלא צויינו במחקר באופן איכותני כללי (כולל היבטים חברתיים כגון צמצום העוני, צמצום פערים חברתיים ועוד אשר עומדים למשל בבסיס רציונל מסלול 4.17). גישות האמידה כללו את הגישה הפיסקאלית הישירה – אמידת התועלת הכלכלית מגידול בהכנסות ממיסים וחסכון בהוצאות רווחה (מסלולים 4.20, 4.17) וגישת התוצר-אמידת התועלת הכלכלית מהגידול בתוצר המשק (מסלול 4.18). דרכי המדידה כללו את ניתוח נתוני משרד הכלכלה וגופי ממשל נוספים, סקירת ספרות ומחקרים קודמים, היוועצות עם מומחים ושאלון למעסיקים שהשתתפו בתוכנית (דלויט, 2021). יש לציין כי המסלולים שנבדקו פעילים במשך 8-15 שנה, נתון שמשפיע על היכולת לבחון את השפעותיהם לאורך זמן.

מחקר קודם של מכון גאוקטוגראפיה משנת 2020 התמקד בבדיקת האפקטיביות של מסלול 4.17. מטרת המחקר היתה לבחון את עמידת המסלול במטרותיו הכוללות הגדלת שיעור ההשתתפות והתעסוקה של אוכלוסיות בשיעור תעסוקה נמוך ושיפור איכות התעסוקה של אוכלוסיות אלו בדגש על עליה בשכר. מטרות משנה כללו את התפתחותו של העובד מהיבטים נוספים כולל פיתוח כישורים ומוביליות תעסוקתית. המחקר בחן את שתי האוכלוסיות המושפעות מהתכנית -המועסקים והמעסיקים אל מול קבוצות ביקורת. מצד המועסקים המחקר ביקש לבחון את סטטוס התעסוקה טרם תחילת התכנית ואחריה ואת הקידום ברמת השכר לאורך שנים. מצד המעסיקים המחקר ביקש לבחון את הנכונות לגיוס אוכלוסייה זו בהיעדר התכנית, שביעות הרצון מהתוכנית ואת השינוי בתמהיל המועסקים לאורך השנים.

שיטת הבדיקה כללה ניתוח כמותי של ביצועי התכנית, ראיונות עומק עם 25 מעסיקים שהשתתפו בתוכנית, ניתוח סטאטוס התעסוקה של המועסקים (מעל 16,000) שגויסו בתכנית והועסקו במהלכה מעל רבעון במהלך תקופה של 3 שנים (לפני, במהלך ולאחר התכנית) והשוואה אל מול קבוצת ביקורת, ניתוח סטטוס המשרות לפני ואחרי התכנית אצל המעסיקים (141 מעסיקים) והשוואה אל מול קבוצת ביקורת. ממצאי המחקר לימדו כי התכנית עומדת במטרותיה ויש לה אימפקט חיובי, ביחס לקבוצת הביקורת, בגידול בשיעור המועסקים בכל קבוצות האוכלוסייה הנבחנות, בגידול משמעותי בשכר במספר המועסקים החדשים שהכניסה התכנית לשוק העבודה ובשינוי תמהיל המועסקים בקרב חברות שהשתתפו בתכנית (גאוקטוגראפיה, 2020).

מדדי הצלחה של תוכניות תמרוץ מעסיקים

בניתוח התוכניות שנסקרו ותוכניות נוספות עולים הפרמטרים הבאים אשר ניתן לקחת בחשבון בהערכה ומדידה של תוכניות תמרוץ מעסיקים:

השפעות על העובדים

- העלאת שיעורי התעסוקה בקבוצות מיעוט שונות בעלת חסמים תעסוקתיים אצל המעסיקים המשתתפים.
- השוואת שיעורי התעסוקה אצל המעסיקים המשתתפים לעומת מעסיקים שלא השתתפו בתוכנית
- האם העסקת העובדים במסגרת התוכנית החליפה העסקת עובדים אחרים?
- במידה והתוכנית כללה סבסוד משרות בשכר נמוך, האם מעסיקים בחרו להעסיק עובדים במשרות אלו על חשבון העסקת עובדים ברמות שכר גבוהות יותר?
- התפלגות התעסוקה של האוכלוסיות המיועדות לפי ענפים ותחומי עיסוק שונים במסגרת התוכנית
- השפעה על שכר ותנאי עבודה של עובדים הכלולים בתוכנית בהשוואה לעובדים שלא השתתפו בתוכנית.
- מאפייני המשרות שאוישו על ידי האוכלוסיות המיועדות - היקף משרה, תנאים נלווים וכדומה.
- יציבות התעסוקה ואפקטיביות לאורך זמן - האם מדובר במשרות קבועות או זמניות? מה היו שיעורי סיום העבודה לאחר תום התוכנית?
- השפעות משנה כגון עידוד האוכלוסיות להשתלב במעגל העבודה, פיתוח תפיסת הקריירה, חידוד הכיוון המקצועי והרחבת מיומנויות מקצועיות.
- ניתוח נתונים אלו לפי מאפיינים דמוגרפיים של האוכלוסיות השונות - גיל, מגדר, השכלה.
- שביעות רצון משתתפי התוכנית
- אפיון מועסקים הנעדרים מהתוכנית

השפעות על מעסיקים

- היקף ההשתתפות של המעסיקים בתוכנית: מספר המעסיקים שנרשמו לתוכנית וניצלו את התמריצים. בחינת היקף ההשתתפות של המעסיקים בתוכנית חשובה כיוון שהיא מצביעה על מידת ההצלחה של התוכנית בשיווק והגעה למעסיקים הרלוונטיים.

- מספר המעסיקים שנרשמו לתוכנית מתוך הפוטנציאל הכולל של מעסיקים רלוונטיים.
- התפלגות המעסיקים לפי ענפים, גודל ארגון, ותק, אזורים גיאוגרפיים וכדומה.
- שיעורי הנשירה של מעסיקים מהתוכנית לאחר הרישום והסיבות לנשירה (חוסר עניין, תנאי סף, קושי בגיוס אוכלוסיית היעד וכו').
- קבוצות מעסיקים הנעדרות מהתוכנית ומהן הסיבות לכך
- שביעות רצון מעסיקים מהתוכנית
- הבעת עניין של מעסיקים להשתתף בתוכניות דומות בעתיד
- ציפיות המעסיקים לגבי פרודוקטיביות מהעובדים שהגיעו דרך התוכנית (ציפיות נמוכות מהעובדים הללו עלולות להשפיע על קידום ההתפתחות של עובדים אלו)
- השפעה על עמדות ותפיסות מעסיקים- נדבך חשוב שעשוי להשפיע על הצלחת תוכניות תעסוקה בטווח הארוך במיוחד כאשר מדובר בהעסקת עובדים מאוכלוסיות מגוונות. מאחר ושינוי עמדות ותפיסות הוא תהליך מורכב שלוקח זמן- גם אם התוכנית הביאה לשיפור בשיעורי התעסוקה בטווח הקצר/בינוני, שינוי אמיתי ויציב לאורך זמן בתרבות הארגונית ובגישה כלפי אוכלוסיות מגוונות דורש תקופה ארוכה יותר. בנוסף, שינוי עמדות ותפיסות משפיע על איכות ההשתלבות והקידום של עובדים מאוכלוסיות מגוונות בארגון, מעבר לנתון הכמותי של קליטתם.

השפעות כלליות

- השפעה על הקטנת הוצאות ציבוריות על קצבאות ותשלומי אבטחת הכנסה
- השוואה בין עלויות התוכנית לעלויות תוכניות תעסוקה אחרות
- השוואה בין עלויות התוכנית לבין התפוקות שיצרה.
- בחינת שיתופי הפעולה שנעשו בין הממשלה, המעסיקים וגורמים מתווכים (כמו חברות השמה)
- השפעות רחבות של צמצום אבטלה כמו הפחתת פשיעה ועוני ושיפור רווחת הציבור.

דרך נוספת להתבונן על מדדי הצלחה אפשריים של תוכניות תמרוץ מעסיקים היא באמצעות **האבחנה בין מדידת תוצאות למדידת אימפקט.**

מדידה תוצאתית (output measurement) מתמקדת בתפוקות הישירות של התוכנית, כמו מספר המשרות שאויישו, מספר המעסיקים שהשתתפו או שיעור הגידול בשיעורי התעסוקה של האוכלוסייה היעד. מדידה זו מספקת נתונים אמפיריים על התוצאות הגלויות של התוכנית.

מדידת אימפקט (impact measurement) מתמקדת בהשפעות הרחבות יותר ובשינויים המהותיים שהתוכנית יצרה. היא בוחנת את ההשפעה על איכות החיים, ההכנסה, והמוביליות החברתית-כלכלית שהיא מייצרת. מדידה זו מנסה לכמת את האימפקט הכוללני של התוכנית על אוכלוסיית היעד ועל הסביבה הכלכלית-חברתית בה היא פועלת.

למרות שמדידת התוצאות היא חשובה, מדידת האימפקט מספקת תובנות עמוקות יותר על ההשפעה האמיתית של הפעילות, מה שהופך אותה למרכיב חשוב בהערכה אפקטיבית של תוכניות (אם כי מאתגר יותר בשל מרחק הזמן הנדרש בעבורה, מורכבות המדידה ועוד). שילוב של שתי הגישות נותן תמונה מלאה ומבוססת של ביצועי התוכנית והשפעתה ומספק מידע מקיף לצורך קבלת החלטות ושיפור מתמשך.

הבטים מתודולוגים במדידת אפקטיביות של תוכניות תימרוץ מעסיקים

בניתוח התוכניות שנסקרו ותוכניות נוספות עולות אפשרויות מתודולוגיות שונות להערכת תוכניות תמרוץ מעסיקים הכוללות: ניתוח נתוני העסקה סטטיסטים ומנהליים, ניתוח נתוני מעסיקים שהשתתפו בתוכנית, סקרים, ראיונות עומק, ניתוחים השוואתים בין מדינות שונות ובין אוכלוסיות שהשתתפו בתוכנית לכאלו שלא השתתפו ועוד.

בבחירת מתודולוגיה מתאימה לתוכנית הערכה של תמרוץ מעסיקים יש לקחת בחשבון את המשתנים הבאים:

- **כמה זמן פועלת התוכנית** - תוכנית שפועלת זמן קצר תוכל לספק תובנות חלקיות ולהתמקד בתוצאות ספציפיות ולא בהערכת אימפקט.
- **כמה מועסקים השתתפו בתוכנית והתפלגותם לפי מאפיינים שונים** (כמו גיל, מגדר, השכלה, תחום עיסוק)
- **כמה מעסיקים השתתפו בתוכנית והתפלגותם לפי מאפיינים שונים** (כמו סוג הארגון, גודל, ותק, כמות המועסקים בתוכנית)
- **משך הזמן של המחקר המלווה ומועד תחילתו** (עם תחילת התוכנית, במהלכה או אחריה. למשל מחקרי RCT יתאימו יותר לתוכנית שנמדדת עם תחילתה)
- **זמינות הנתונים הקיימים ואיכותם** באשר לתוכנית ולאקוסיסטם

ככל שמשך הזמן של התוכנית ארוך יותר, המחקר המלווה ממושך יותר ומספר המעסיקים והמועסקים גדול והשונות בתוכם מתונה כך ישנן אופציות מתודולוגיות רבות יותר.

דגשים שחודדו מסקירת הספרות באשר לפרמטרים שונים בעיצוב תוכניות תמרוץ מעסיקים ובמדידתן:

- **אפקט התחלופה וההדחה** - השאלה האם העסקת העובדים במסגרת התוכנית החליפה העסקת עובדים אחרים (עובדים מאוכלוסיות אחרות, עובדים שלא זכאים לתמרוץ, עובדים שזכאותם הסתיימה) או העסיקה עובדים שגם ללא התוכנית היו מועסקים היא שאלה שמעסיקה את רוב התוכניות שנסקרו. בחלקן, כמו בתוכנית באנגליה, התבקשו המעסיקים להתחייב על כך שהם מייצרים משרות חדשות במסגרת התוכנית על מנת לצמצם את אפקט התחלופה. עדיין, יכולת המדידה הוודאית בהקשר להבט זה היא חלקית.

- **בחינת תוכניות מקבילות ומשלימות** - ברוב המדינות שנסקרו, תוכניות תמרוץ מעסיקים הן חלק ממערך רחב יותר של תוכניות ALMP למשל במודל הדני, בו ניתן דגש הן לגמישות בהעסקה ופיטורין מחד והן בהכשרה ותמיכה ממושכת במובטלים מאידך. בהערכת תוכניות יש לבחון האם התוכנית פעלה כחלק ממערך רחב יותר של תוכניות תעסוקה (בעיקר בדגש על אותה קבוצת יעד) והאם ובאילו אופנים תוכניות אלו השתלבו אחת בשנייה.

- **שינויים שנעשו בתוכנית** בתוכניות שנמשכות מספר שנים מתקבלת מחדש ההחלטה, מדי כמה שנים, האם להמשיך את התוכנית והאם יש לערוך בה שינויים לאור לקחים שנלמדים במהלכה. בחלק מהתוכניות נערכו שינויים במהלך השנים בקהלי היעד בהם היא ממוקדת (למשל בארה"ב) או במיקוד מטרותיה (למשל בגרמניה).

- **שיווק התוכנית** - דרכי שיווק התוכנית התוכנית למעסיקים, רמת החשיפה שזכתה לה התוכנית בקרב אוכלוסיות היעד והאם הגיעה ליעדים הרלוונטים ביותר שלהם נועדה. למשל, השאלה על הגעה לחברות קטנות יותר עולה כמאתגרת, למשל בתוכנית בארה"ב בה ניכר רוב משמעותי לחברות גדולות שהשתתפו בתוכנית (אם כי ייתכן ומסיבות נוספות כמו מנגנוני משאבי אנוש מפותחים יותר בקרב חברות גדולות).

- **קביעת מכסות לגיוס עובדים במסגרת התוכנית** - בחלק מהמדינות, כמו ארה"ב, לא פורסמו, ככל הידוע, מכסות למספר הגיוסים שיכללו בתוכנית. באחרות, כמו באנגליה, הוגדרו מכסות כאלו. לקביעת מכסות ולאופן שבו הן נקבעות (בחלוקה שנתית/איזורית/לפי קהלי יעד) עשויה להיות השפעה על התנהלות התוכנית והאפקטיביות שלה.

- **השפעות עקיפות של התוכנית** - מעבר לתרומה להעסקה ועלייה בשכר תוכניות תמרוץ מעסיקים עשויות לתרום הן ברמת המיקרו- רכישת כישורים, חידוד הכיוון המקצועי והן ברמת המקרו- ירידה באבטלה, הפחתת תלות בקצבאות ושיפור איכות החיים. בתוכנית באנגליה ניתן דגש על רכישת כישורים ופעולות לחידוד הכיוון המקצועי של משתתפי התוכנית

והמעסיקים התבקשו לדווח מבעוד מועד על פעולות שיעשו בהבטים הללו. בהבטי המקרו נעשו נסיונות מדידה בקרב תוכניות שפעילות שנים ארוכות כמו בארה"ב.

מאפייני החברה הבדואית בנגב

תוכניות המבוססות על התערבויות מותאמות תרבותית, בדומה לתוכנית הנידונה במחקר זה, נחקרו במגוון מחקרים. במחקר מטא-אנליזה שכלל 76 מחקרים נמצא כי התערבויות שהותאמו לקבוצה תרבותית ספציפית היו יעילות פי ארבעה מהתערבויות שניתנו לקבוצות המורכבות מלקוחות ממגוון רקעים תרבותיים (Griner & Smith, 2006). בתכנון ומדידה של תוכניות תמרוץ למעסיקים להעסקת אוכלוסייה ספציפית, יש לקחת בחשבון את המאפיינים והצרכים הייחודיים של אותה אוכלוסייה ולבחון את המשתנים השונים והשפעתם האפשרית על הצלחת התוכנית. מספר מאפיינים באשר לחברה הבדואית אשר עשויים להשפיע על הצלחת הוראת מנכ"ל 4.64 הכוללים מאפייני דמוגרפיה, תעסוקה, השכלה וכן השפעות של מלחמת חרבות ברזל.

מבחינה דמוגרפית, נכון לשנת 2022 לפי נתוני הלמ"ס בנגב מתגוררים כ- 300 אלף בדואים, 71% מהם מתגוררים ביישובים הבדואים המוכרים ו29% מהם מתגוררים ב-25 שבטים מחוץ ליישובים אלה. החברה הבדואית היא חברה צעירה- שיעור הילדים והצעירים הערבים בנפת באר שבע גבוה מאוד ואילו שיעורם של המבוגרים מעל גיל 65 נמוך מאוד. לפי נתוני הלמ"ס, בסוף 2019 למעלה ממחצית הערבים בנפת באר שבע (54%) היו ילדים וצעירים מתחת לגיל 18 לעומת שיעורים של 40% בקרב כלל האוכלוסייה הערבית בישראל, 32% בקרב היהודים בנפת באר שבע ו- 34% בכלל האוכלוסייה.

מבחינת תעסוקה, לפי נתוני הלמ"ס ב 2019 רוב היישובים הערביים מדורגים כלכלית וחברתית בארבעת האשכולות הנמוכים. כל תשע הרשויות הבדואיות בנגב נמצאות בין 11 הרשויות שנמצאות בתחתית הסולם וממוקמות בששת המקומות האחרונים. מדד תחולת העוני בחברה הערבית עמד ב-2022 על - 39%, קרוב לכפול ממדד העוני לכלל האוכלוסייה בישראל (ביטוח לאומי, 2022).

לפי דוח מבקר המדינה לשנת 2023, שיעור חוסר המעש ((NEET בקרב צעירים בחברה הערבית בני 18 - 24 גבוה מהשיעור בחברה היהודית - כ-25% בקרב הגברים וכ-34% בקרב הנשים (לעומת 14% אצל הגברים בחברה היהודית ו- 17% אצל הנשים). הפער בשיעור חוסר המעש בין גברים ערבים צעירים ובין גברים יהודים צעירים גדל בשנים האחרונות מ-6% בתחילת שנת 2015 ל-11% בסוף שנת 2021 . מצבם התעסוקתי והכלכלי של הצעירים הבדואים קשה יותר לעומת שאר המגזרים בחברה הערבית; בתחילת שנת 2020 שיעור חוסר המעש בקרב צעירים בדואים היה כ-33% (כ-6,000 צעירים), לעומת כ-20% בקרב צעירים ערבים (כ-15,000 צעירים), ובקרב צעירות בדואיות הוא עמד על כ-55% (כ-9,000 צעירות), לעומת כ-27% בקרב צעירות ערביות (כ-19,000 צעירות). לפי דוח מבקר המדינה חלה החמרה בתופעת חוסר המעש בקרב גברים בדואים. שיעור חוסר המעש בקרב צעירים בדואים עלה מכ-27% בשנת 2017 לכ-33% בשנת 2020.

מבחינת השכלה, - לפי נתוני מרכז המידע והמחקר של הכנסת (אלמסי ווייסבלאי ,2020), שיעורי הזכאות לבגרות בחברה הבדואית נמוכים יחסית, בשנת הלימודים תשע"ט 2018-2019 נרשמה ירידה של כ-4% בשיעור הזכאות לבגרות בחינוך הבדואי בנגב לאחר עלייה בשיעור זה בשנים קודמות ושיעור הזכאות לבגרות בקרב תלמידי י"ב עמד על 48.1%. הפער בין שיעור הזכאים לבגרות בחינוך הבדואי בנגב לבין שיעור הזכאים בקרב כלל הלומדים בשנת הלימודים תשע"ט עומד על 21.6% והוא הגדול ביותר בעשור האחרון. קיימת שונות רבה בין היישובים בשיעורי הזכאות. לדוגמא, בחורה בשנת תשע"ט אחוז הזכאות עמד על 63%, בעוד בתל שבע עמד אחוז הזכאות על 37% בלבד.

השפעות מלחמת חרבות ברזל - מתיחות בין יהודים וערבים עולה כאחד ממרכיבי אתגרי שילוב החברה הערבית בתעסוקה בימים כתיקונם ממחקרים שונים. נתונים ראשונים שהתקבלו ממחקרים מתקופת המלחמה מעידים על השפעות על שוק העבודה בהקשר להעסקת עובדים מהחברה הערבית בגין המצב הבטחוני. מחקר מכון אקורד וקו אימפקט (נאסר ואחרים, 2023) ביקש לזהות את הגורמים הפסיכולוגיים חברתיים שמנבאים כוונת מעסיקים יהודים לשלב במקום עבודתם ערבים בעלי השכלה אקדמית וכוונת מועמדים ומועסקים ערבים בעלי השכלה אקדמית לעבוד במקומות עבודה שבהם רוב העובדים יהודים באמצעות סקר השוואתי שנערך לפני המלחמה (אוג-ספט 23) ובמהלכה (נוב' 23). בסקר נמצא כי כוונת יהודים לעבוד עם ערבים פחתה מאז פרוץ המלחמה. חלה ירידה מ-65% לפני המלחמה ל-50% בזמן המלחמה באחוז היהודים שמוכנים במידה רבה לעבוד בארגון שיש בו גם עובדות ועובדים ערבים. באשר לעובדים יהודים שמוכנים במידה רבה לעבוד תחת מנהל/ת ישיר/ה ערבי/ה חלה ירידה מ- 50% לפני המלחמה ל- 35% בזמן המלחמה. בכוונת מועמדים ומועסקים ערבים לעבוד בארגונים עם רוב ערבי חלה עלייה משמעותית מאז פרוץ המלחמה. לפני המלחמה, רק 14% מהאקדמאים הערבים המועסקים בארגונים עם רוב יהודי, רצו במידה רבה לעבור לעבוד בארגונים עם רוב ערבי. מאז פרוץ המלחמה, 27% רוצים בכך. רגשות חיוביים כלפי עובדים ערבים ממעסיקים יהודים נחלשו משמעותית מאז פרוץ המלחמה (רגשות הערכה כלפי עובדים ערבים מצד מעסיקים יהודים ירדו מ- 36% לפני המלחמה ל- 19% במהלך המלחמה, רגשות חיבה כלפי עובדים ערבים מצד מעסיקים יהודים ירדו מ 26% לפני המלחמה ל 13% במהלך המלחמה).

לסיכום, **הן בתכנון והן בהערכת** תוכנית העסקה עבור האוכלוסייה הבדואית בנגב, יש לקחת בחשבון מגוון מאפיינים כמו פיזור יישובי גיאוגרפי, נגישות לתעסוקה באזור, אתגרי השכלה, מאפיינים תרבותיים וחברתיים רלוונטיים ואתגרים הנובעים ממלחמת חרבות ברזל.

פרקי ממצאים

ראיונות עם גורמי מקצוע

<u>סלימאן אל עמור, מנכ"ל משותף, ארגון אג'יק</u>

<u>אפיון העובד הצעיר</u> - הצעיר הבדואי יוצא ממערכת חינוך מאוד חלשה שעולם התעסוקה לא עומד לנגד עיניה. אין לו מיומנויות בסיסיות של קבלת החלטות, השקעה, התמדה, עמידה בלוחות זמנים.. ההורים דור ראשון להשכלה, כל הנסיבות משחקות לרעתו. צריך לתת לו אופק, לשרטט לו לאן יכול להגיע.

<u>אתגר בשימור עובדים</u> - עובדים פורשים אחרי 3 חודשים, מרגישים שיש להם קצת כסף ביד ועוזבים ואז המפעלים כבר לא רוצים לעשות לגייס מהחברה הבדואית. צריך ליווי תעסוקתי חצי שנה ראשונה ואז סיכוי טוב יותר שיצליח, צריך מעטפת רחבה.
<u>השפעת המלחמה - משבר אמון</u> - במלחמה, וגם במבצעים קודמים, נוצר משבר אמון בין מעסיקים לעובדים. מעסיקים נמנעים מלהעסיק עובדים ערבים, מתייחסים אליהם בחשדנות או משהים את עבודתם בתקופות מתוחות ואז מצפים להתמסרות מלאה מצד העובדים למקום העבודה. בניית אמון בין מעסיק למועסק מאוד חסרה. יש קשר ישיר בין אמון לתעסוקה.

חוות דעת על תוכנית 4.64 (יש לציין כי לא עבד מולה ישירות אלא שמע רשמים)
- צריך לראות איך התמרוץ חוזר לעובד. לא שהכסף ילך רק למעסיק, אלא איך הוא מחזיר חלק מזה לפיתוח העובד.

- צריך ליצור לעובד אופק ושהמעסיק שזכה יגיד מה הוא תורם לליווי העובד, שיהיה רכיב של משאבי אנוש, תמיכה בעובד בתוך התוכנית.

- יש הבדל בין מעסיקים קטנים וגדולים- מעסיקים גדולים פחות מעניין אותם השקלים הבודדים, הם יודעים איך לטפל בכל הטופסולוגיה הרבה שנדרשת. מעסיקים קטנים צריכים לקבל תמרוץ יותר גדול.

- תמיכה בקליטה - החודשים הראשונים קשים וקריטים ונדרש לתמוך בעובדים על מנת שיקלטו.

- נדרשות הסעות - בעיקר לנשים, בעיקר בלילה ובכפרים לא מוכרים.

<u>אלה, אחראית תחום צעירים, עמותת תמר</u>
העמותה החלה לפעול ב-2015 במטרה להנגיש מענים בחברה הערבית והבדואית. היא מתמקדת בכמה תחומים עיקריים: מרכזי טיפול ואבחונים פסיכולוגיים, הכשרת אנשי מקצוע בתחום הגיל הרך בעיקר בנושאים של ילדים בסיכון, פעילות בתחום החוסן, עם דגש על סיוע לבתי ספר, מורים, תלמידים ובני הגיל השלישי, בעיקר בהקשר למצבי חירום.

תחום הצעירים מתמקד בתוכניות תעסוקה לצעירים וצעירות חסרי מעש, ללא עורף משפחתי ובמצבי סיכון. המטרה היא לשלבם בשוק העבודה ובמערכת ההשכלה.

אתגרים בתעסוקת צעירים בחברה הבדואית

1. פערי כישורי חיים: קיימים פערים משמעותיים במיומנויות בסיסיות כמו הצגת עצמית, גיבוש הזהות התעסוקתית, עבודת צוות, ניהול זמן וקבלת סמכות. אלו כישורים הנחשבים למובנים מאליהם בחברה היהודית, אך בחברה הבדואית קיים חוסר בהם.

2. חסמי שפה ותרבות: מחסום השפה העברית מהווה אתגר, צעירים מסיימים את הלימודים ללא שליטה מספקת בשפה.

3. נשים: ישנו חשש של צעירות מלהשתלב בסביבות עבודה שאינן דוברות ערבית או המערבות מגע בין המינים. יש סקלה של חסמים, החל מלא לעבוד כלל, לא לעבוד במקומות מעורבים, לא לצאת מהישוב ולא לנסוע בתחבורה ציבורית.

4. חסמי נגישות / תשתיות: מגבלות גיאוגרפיות ותשתיות תחבורה, בעיקר ביישובים הקטנים והמרוחקים. תשתיות אינטרנט וחשמל חלשות מקשות על השתתפות בתוכניות הכשרה מקוונות.

5. מצוקות רגשיות: רבים מהצעירים סובלים ממצוקות כמו דיכאון, חרדה חברתית, אלימות במשפחה וקשיים רגשיים אחרים. קיים צורך בליווי רגשי וצורך לטפל במצוקות אלו לפני שניתן להשתלב בהצלחה בשוק העבודה.

6. שאלות שייכות וזהות ביחס לחברה היהודית- מעורבות בחברה היהודית, שאלה לגבי הביטחון שלהם להיות חלק מתוך מקום שהוא רב תרבותי.

<u>נוא ג'השאן בטשון, מנכ"לית קו אימפקט</u>
קו אימפקט ממוקדים בצד של המעסיקים- עוסקים בהטמעת תהליכי גיוון והכלה בקרב 70 חברות וכן מקדמת שותפויות לקידום העסקה בחברה הערבית.

אתגרי גיוס - בקרב מעסיקים יש חששות וחסמים להעסיק עובדים מהחברה הערבית כאשר בנגב ישנם אתגרים יחודים- סטראוטיפים לא פשוטים ואתגרים, גם מצד המועסקים, של ניידות, שפה, הבדלים תרבותיים. פעמים רבות מדובר בעבודה ראשונה מסודרת של עובדים ונדרשים תהליכי למידה.

אתגרים משמעותיים בשימור עובדים - שמרנות של החברה הבדואית (ביחוד ביחס לנשים) חוסר במיומנויות עבודה, נדרשת הכרות עם התרבות (למשל שבוע חופש סביב חתונה, חגים) ענין של עובד אחד יכול להפוך להיות עניין קבוצתי מול המעסיק, נדרשת יכולת ניהולית ורגישות הן של מנהלים ישירים והן של מנהלי משאבי אנוש. כשיש מנהלים ערבים זה מסייע בכך.

תעסוקת נשים - בניית קבוצת נשים שיוצאות יחד לעבודה יכולה לסייע, קירבה לבית, שעות עבודה מותאמות, זהות המנהל וגם שאלות של איזו חמולה מועסקת במקום.

שינויים בחברה הבדואית - ישנם תהליכי שינוי, למשל בתעסוקת נשים אך לצד זאת יש עלייה בפשיעה ובחסרי המעש. השינוי התרבותי שקורה בחברה הבדואית לא קורה באותו קצב של שינויי שוק העבודה והטכנולוגיה.

תמרוץ מעסיקים - חשוב לתמרץ מעסיקים אך התמרוץ לבדו אינו מספיק. יש לעשות תהליכים פנימיים בתוך הארגונים כדי לוודא שהארגונים מחוייבים לכך ויש להם את הכלים בכדי שאותם עובדים ישארו בארגונים.

<u>גיל אלוני, מנהל התוכנית מטעם הרשות להשקעות, משרד הכלכלה</u>
מסלולי תימרוץ מעסיקים קיימים כ- 20 שנה (אל מול אוכלוסיות שונות) יש נסיון מצטבר והצטברו כלים לבקרה וביקורת, כולל ערעורים של חברות, כך שיש תהליך של למידה מניסיון בעיצוב התוכנית.

- במסלול 4.64 נעשו עד היום **3 הקצאות** - 2021, 2022, 2023. -2024 לא נעשתה הקצאה עד לחידוש ההחלטה על המשך התוכנית.

- ב- 2022 ו- 2023 **התקציב הוא 10 מליון ₪ בשנה**. ב 2021 התקציב היה 25 מליון ₪ (בשל העברת תקציב שלא נוצל מתוכנית 4.17).

- התוכנית עומדת כרגע על **ניצול מלא** וזכתה לביקושים.

- **הבדלים בין ההקצאות** - העלאת שכר המינימום לגברים (לא נראה שמאוד השפיע, ממוצע השכר בתוכנית קרוב ל 10 אלף ₪).

- **תקופת העסקת העובדים בתוכנית היא שנתיים**. בשנתיים האלו אין הכרח שאותו עובד נשאר במשרה ואפשרי שיתחלף עובד, מהחברה הבדואית, באותה משרה.

- נלקחת בחשבון **"תקופת הקמה"** של עד שנה למעסיק להערך עד הגיוס מהזמן בו קיבל את ההקצאה ולכן התוכנית עשוייה להמשך 3 שנים.

- **מעמד המעסיק בתוכנית - הרחבה/הקמה. הרחבה** - חברה קיימת שמעסיקה עובדים.

- המשרות הקיימות בחברה טרם ההשתתפות בתוכנית מכונות **משרות בסיס** לאוו דווקא עובדים מהחברה הבדואית. המטרה היא לוודא שלא היתה ירידה במשרות הבסיס. **המענק הוא רק על הגידול בעובדים.**

- **הקמה** - חברה שלא היו לה עובדים עד ההגשה. רואים **ערך מיוחד בחברות כאלו** כי אז לא ניתן לומר שהעובדים הללו היו מגוייסים בכל מקרה.

- יישובים - מקום העבודה לא חייב להיות בדרום, 99% מהעסקים כן בדרום. **העובדים חייבים להיות מהדרום.**

- **תוספת משרות** - מספר המשרות שאושר לחברה. מינימום 3, מקסימום 100. בפועל יש התכנות נמוכה לגיוס 100 משרות, נדרשת בדיקה כלכלית לבחון כמה זה ריאלי. ניתן גם לאשר חצאי משרות אבל עדיפות לא לפחות מזה.

- **צדק חלוקתי** - הועדה מקבלת החלטה לאור התקציב הקיים איך לחלק את הכסף, נקבע **ציון סף בבדיקה** שחברה צריכה לקבל כדי להתקבל

חברות שניגשו לתוכנית אך לא השתתפו בה:

- הכוונה לחברות שניגשו ועברו את תהליך הבדיקה אך לא השתתפו בה לבסוף מאחת שתי סיבות: ביטול מצידם או מצד התוכנית

- **בשנת 2023 היו 2 פסילות:** אחת מהם היא ארגון תמר- עמותה שנדחתה על רקע זה שההקצאה שביקשה לא מיועדת לפעילות עסקית (תנאי סף בהגדרת עמותה שנכללת בתוכנית. למשל עמותה שמפעילה מסעדה או מיזם עסקי אחר יכולה להכלל).

- **ב-2022 היו 5 פסילות:** אחת החברות ביקשה למשוך את הבקשה לאור ירידה צפוייה במשרות הבסיס, חברה אחרת נפסלה עקב משרות שהועברו "מצד קשור"- מתאגיד אחד לשני באותה בעלות. עשוי גם להיות מקרה של זכאות כפולה עם מסלול קודם כמו מסלול 4.49. אלמרום בנייה ופרוייקטים- נדחתה כי מעסיקה עובדים זרים ולא ישראלים.

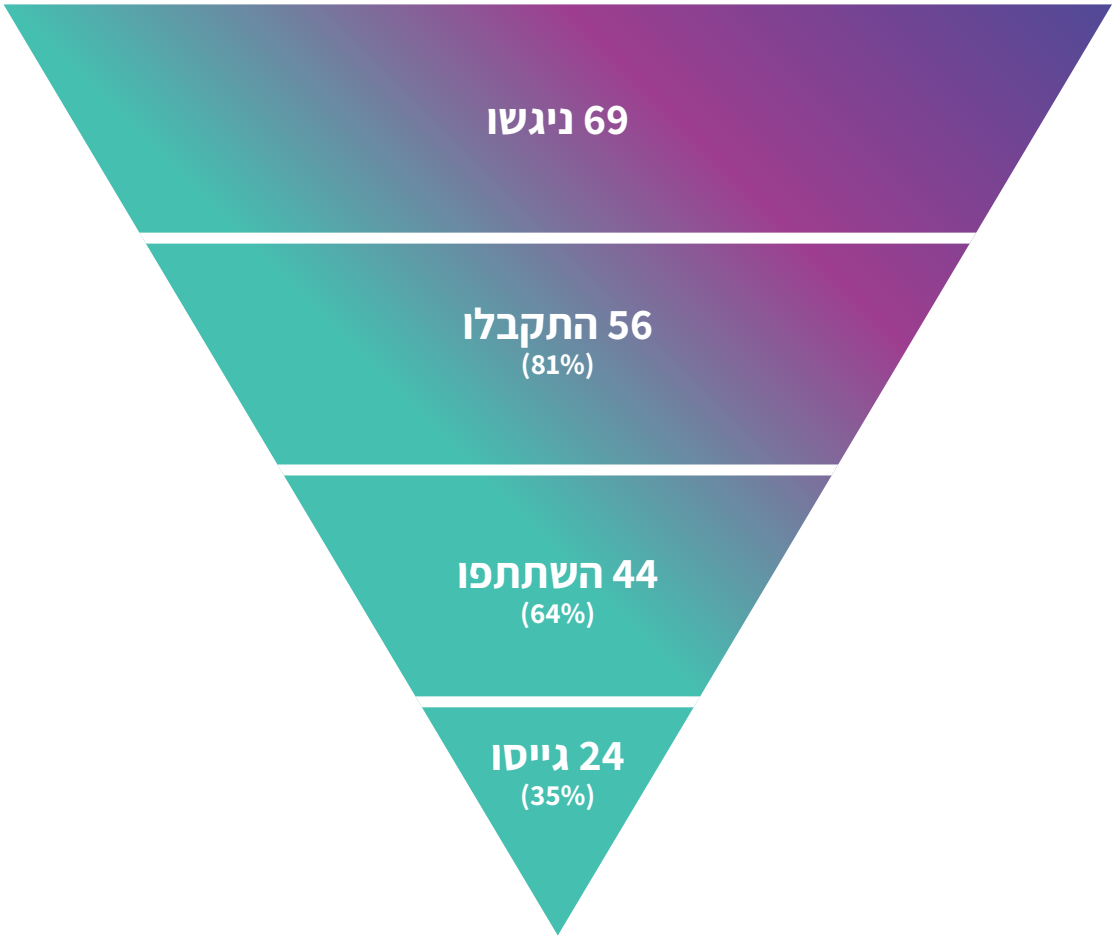
ב- 2021 היו 5 פסילות: (עלה נגב, לב אחד, א.נ.ע תעשיות, אתר של תנובה) אחת הבקשות נדחתה כי לא היתה בשלה מבחינת ההתכנות. קורה שיש רצון ותכנון לפתוח משהו גדול ובדיקה של רואה חשבון מעלה שאין לכך התכנות.

ממצאי ניתוח נתוני התוכנית

ניתוח נתוני מעסיקים נעשה על בסיס שני קבצי נתונים של הרשות להשקעות:

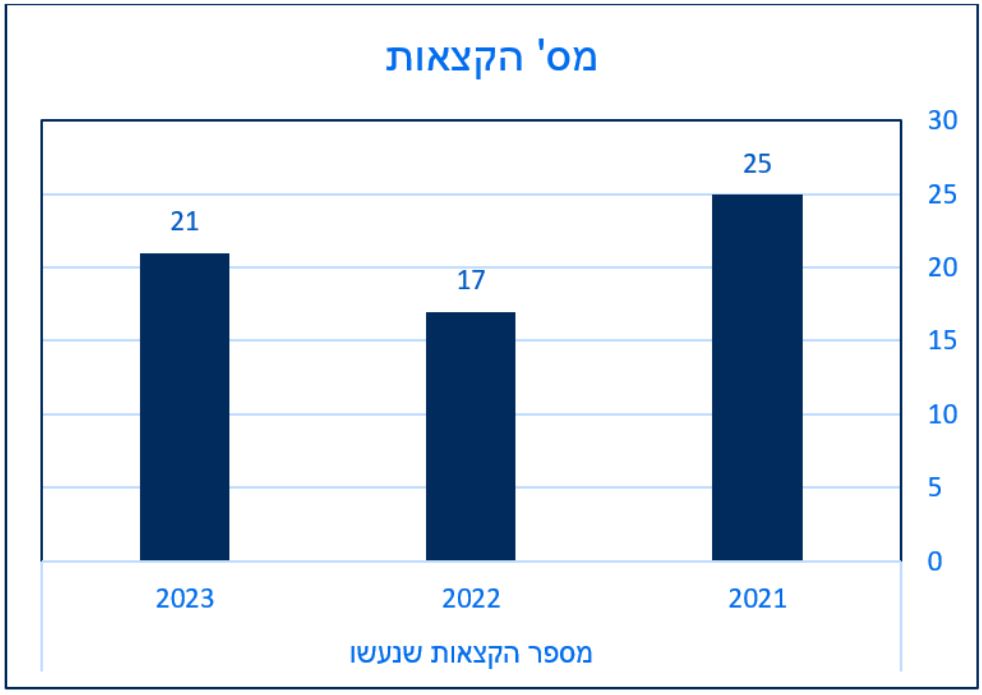
- קובץ חברות שהתקבלו לתכנית התמריצים בשנים 2021-2023
- קובץ חברות שהשתתפו בתכנית התמריצים בשנים 2021-2023 כולל אחוז ביצוע בפועל ומס' משרות אשר דווחו בדיווח האחרון (ספטמבר 24).

1. שיעור המעסיקים המשתתפים בתוכנית



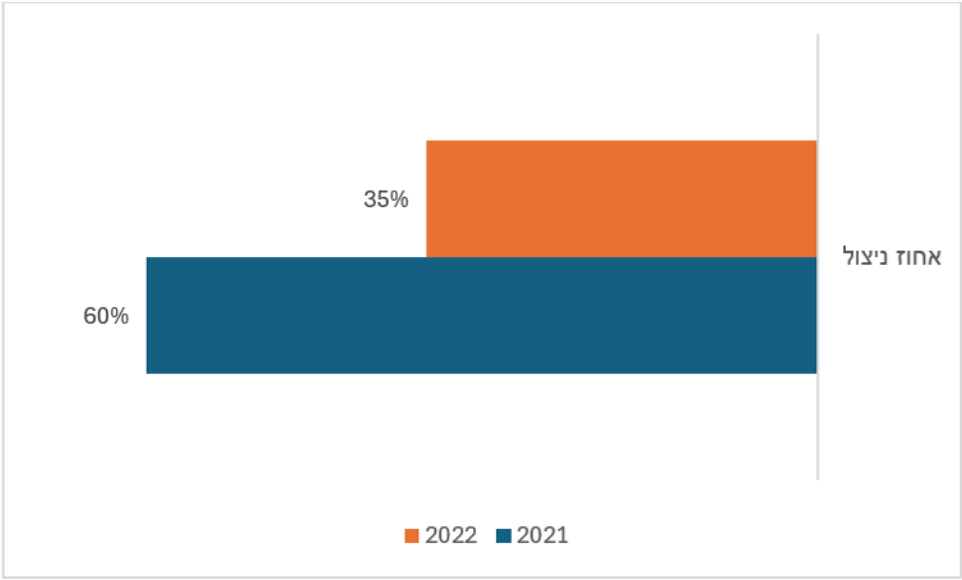
- 24 מעסיקים גייסו **<u>בפועל</u>** עובדים במסגרת התוכנית מתוך 69 חברות שניגשו (נכון לספטמבר 24)
- 42% מהמעסיקים שהתקבלו לתוכנית סיימו בהצלחה (גייסו)
- עולה מהנתונים **מיצוי חלקי** של שליש מפוטנציאל הפונים, ו-42% מתוך המעסיקים המתאימים שהתקבלו לתוכנית

2. מספר מעסיקים שהתקבלו לתוכנית



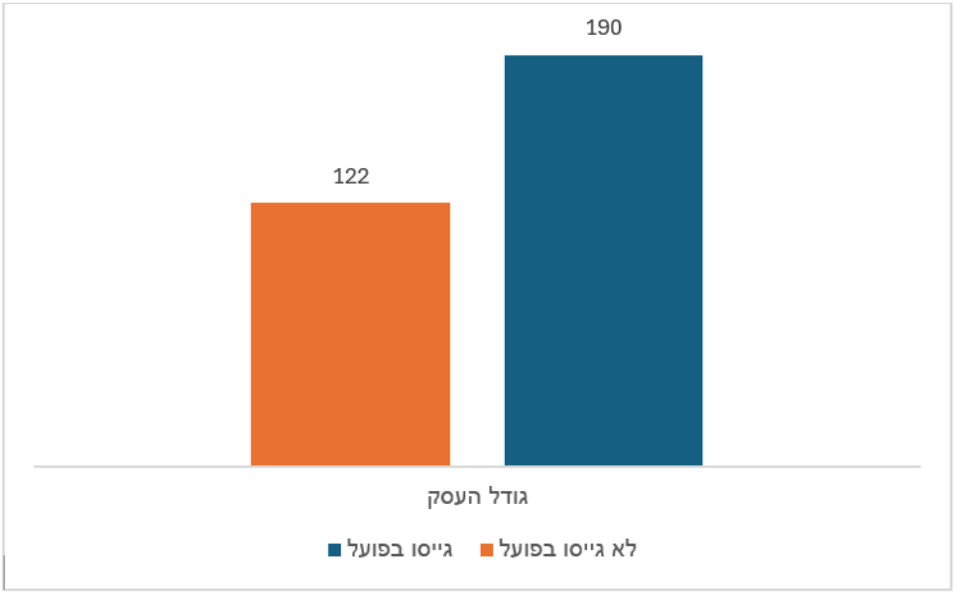
סה"כ הקצאות שנעשו במשך 3 שנים- 63 הקצאות, סה"כ מעסיקים שהתקבלו לתוכנית-56 מעסיקים.
מתוך המעסיקים שהתקבלו:
50 מעסיקים (89%) - הקצאה אחת
5 מעסיקים (9%) - שתי הקצאות (גלים הנגב, דן באר שבע, דן בדרום, נגב מינרלים ונזיד תעשיות מזון)
מעסיק אחד (2%) - 3 הקצאות (מעוף)

3. ניצולת לפי שנים



אחוז הניצולת לפי שנים - בשנת 2021 60% מהחברות שהשתתפו (15 מתוך 25 חברות) גייסו עובדים. בפועל, בשנת 2022 35% מהחברות שהשתתפו (6 מתוך 17 חברות) גייסו עובדים בפועל. **עולה שאלה באשר לירידת אחוז הניצולת.**

4. ניצולת לפי גודל חברה



אחוז הניצולת ביחס לגודל העסק - מס' עובדים ממוצע בעסקים שגייסו בפועל בתכנית- 190 עובדים, מספר עובדים ממוצע בעסקים שלא גייסו בפועל בתוכנית - 122 עובדים. **מעסיקים שהצליחו לגייס גדולים ב 56% מעסקים שלא הצליחו לגייס.**

	גייסו	לא גייסו	סהכ הקצאות
עסק קטן/בינוני	31%	69%	44
עסק גדול	42%	58%	19
סה"כ			63

אחוז הניצולת ביחס לגודל העסק - 31% מתוך 44 עסקים קטנים ובינונים (עד 100 עובדים) גייסו עובדים בתוכנית עד כה, לעומת **42%** מתוך 19 עסקים גדולים (מעל 100 עובדים), **זאת בשעה ש- 70% מההקצאות נעשו עבור עסקים קטנים ובינונים.**

5. שיעור ניצולת לפי גודל חברה



סה"כ המשרות החדשות שתוכננו לגיוס בשלש השנים יחד - 777 משרות
סה"כ משרות שאוישו בפועל נכון לספטמבר -24 484 משרות

המעסיקים הגדולים בשנת 2021: אסם (50 עובדים) נגב אקולוגיה (50 עובדים) מעוף (44 עובדים)
סה"כ משרות חדשות מתוכננות ב -2021 447
המעסיקים הגדולים בשנת 2022: מעוף (36 עובדים) באבקום (30 עובדים) די. יעוץ לוגיסטי (20 עובדים)
סה"כ משרות חדשות מתוכננות ב -2022 169
המעסיקים הגדולים בשנת 2023: א.נ.ע תעשיות טקסטיל (15 עובדים) 10 חברות שגייסו 10 עובדים כל אחת
סה"כ משרות חדשות מתוכננות ב -2023 161

מתוך הפער הקיים בין שיעור ניצולת המשרות (62%) לניצולת המעסיקים שגייסו (42%), עולה כי **עיקר הקושי הינו במספר החברות שמצליחות לגייס בפועל.**

6. אפיון מעסיקים שהשתתפו בתוכנית

הרחבה / הקמה

- 93% מהמעסיקים שהשתתפו הם מעסיקים קיימים (הרחבה) זאת בשעה שהתוכנית רואה ערך מיוחד בהצטרפות עסקים חדשים (הקמה).
- 77 משרות הוקצו לחברות בהקמה לעומת 625 משרות לחברות בהרחבה. 90% מהמשרות שהוקצו היו למשרות של מעסיקים קיימים (הרחבה) ו- 10% למשרות של מעסיקים חדשים (הקמה).

פילוחים נוספים

- ניכר איזון בין מספר המעסיקים והמשרות המוצעות בין ענף השירותים וענף התעשייה
- כחצי מהמעסיקים מעסיקים עד 50 עובדים (משרות בסיס).
- **הרחבה** - חברה קיימת שמעסיקה עובדים- 58 מעסיקים
- **הקמה** - חברה שלא היו לה עובדים עד ההגשה- 4 מעסיקים שהשתתפו (+ מעסיק נוסף שהתקבל אך לא השתתף)

7. תעסוקת נשים

מס' הנשים שהיו אמורות להיות מגוייסות במסגרת התוכנית עמד על 90 נשים המהוות 13% מסך המשרות בתוכנית בפועל גוייסו מקסימום 9.6% נשים מכלל העובדים בתוכנית (א.נ.ע טקסטיל ביטל את השתתפותו).

מעסיקים עיקריים:

- 30 נשים (33% מהתכנון / 40% מהביצוע) - בבאבקום (2022)(Call Center)
- 15 נשים (17%) - א.נ.ע טקסטיל (2023)
- 12 נשים (13% מהתכנון / 16% מהביצוע) - פורסיס שירותי הנדסה (ניקוי חלקים וכביסה) (2021)
- 56% מהנשים בתוכנית מועסקות ע"י **שני מעסיקים בלבד!**
- מצד אחד משרת את הצורך של נשים בדואיות לעבוד בקבוצות, אך מצד שני מחדד את הקושי בהעסקת נשים ואת התלות במעסיקים בודדים בתוכנית.

נתוני שכר

- ממוצע עלות שכר זכאית למענק - נשים - 6,077 ₪ (נמוך מהשכר המינימלי שהוגדר בתוכנית של 6,464 ₪ לנשים).

ממצאים שעולים מתוך הניתוח הנתונים:

- **מספר מעסיקים משתתפים** - מיצוי חלקי של שליש מפוטנציאל הפונים, ו-42% מתוך המעסיקים המתאימים שהתקבלו לתוכנית. **אחוז החברות המממשות ניתן לשיפור.**

- **מספר מועסקים משתתפים** - גוייסו בפועל נכון לספטמבר -24 484 עובדים מתוך 777 מתוכננים (62%) **אחוז העובדים המגוייסים ניתן לשיפור**.

- **מספר מועסקים משתתפים לפי שנה** - בשנת 2021 יועדו לגיוס 54% מהמשתתפים בתוכנית, יתר המשתתפים התחלקו בין 2022 (23%) ו- 2023 (22%). **מותאם לכך שתקציב הפעילות** בשנת 2021 היה פי 2.5 מאשר בשנתיים הבאות.

- **אפיון מעסיקים לפי מעסיקים חדשים/קיימים** 93% מהמעסיקים שהשתתפו הם מעסיקים קיימים (הרחבה). 90% מהמשרות שהוקצו היו למשרות של מעסיקים קיימים (הרחבה) ו- 10% למשרות של מעסיקים חדשים (הקמה). **נתון זה לא עומד בהלימה** עם הערך המיוחד שרואה התוכנית בהצטרפות עסקים חדשים, אם כי ברורה המורכבות בגיוס עסקים בהקמה במיוחד בשוק הנוכחי.

- **אפיון מעסיקים לפי השתתפות חד פעמית או חוזרת** - מתוך 56 מעסיקים שהתקבלו לתוכנית- 50 מעסיקים (89%) קבלו הקצאה אחת, 5 מעסיקים (9%) קבלו שתי הקצאות ומעסיק אחד (2%) קיבל 3 הקצאות. מאחר והמענק למעשה ניתן לשנתיים **הנתון הגיוני**.

- **אפיון מעסיקים לפי גודל הארגון** - כחצי מהמעסיקים מעסיקים עד 50 עובדים, 70% מהעסקים מעסיקים עד 100 עובדים, אך רק 31% מהם (עסקים קטנים ובינונים) גייסו בפועל עובדים במסגרת התכנית עד כה.

- **אפיון מעסיקים לפי ענף ראשי** - 26 מעסיקים- שירותים, -25 מעסיקים- תעשייה, 4 מעסיקים- אחר.

- **בסה"כ נראה גיוון ואיזון בגודל העסקים ובענפים המשתתפים, אך לא בתמהיל בין מעסיקים חדשים וקיימים.**

- **תעסוקת נשים** - מס' הנשים שאושרו להעסקה במסגרת התוכנית **נמוך** עומד על 90 נשים המהוות 11% מסך המשרות המתוכננות בתוכנית. בפועל גוייסו מקסימום 9.6% נשים מכלל העובדים בתוכנית. יש לבחון האם הוגדר כיעד בתוכנית ובכל מקרה לתת את הדעת על כך.

- **פערי שכר - פער של 40% בין שכר גברים ממוצע לשכר נשים ממוצע בתוכנית** (6,077 ₪ לעומת 10,031 ₪). גבוה מהפער הממוצע במשק בין שכר גברים לנשים וכן **השכר נמוך מעלות השכר החודשית שהוגדרה בהנחיות תוכנית 4.64** העומדת על 6,464 ₪ לנשים (שכר מינימום+ עלויות המעביד).

ממצאי ראיונות עם מעסיקים

- נערכו ראיונות עם **18 מעסיקים המהווים 32%** מסך המעסיקים שהתקבלו לתוכנית.
- כל הראיונות בוצעו באמצעות זום או שיחה טלפונית
- המרואיינים כללו בעלי תפקידים שונים בדגש על אנשי מחלקות כספים ומשאבי אנוש
- ארגונים שהשתתפו: דביק תעשיות, אנג'ל, באבקום, חוות נאות, נזיד, מטיילי להב, אסם, לול יסכה, ישרוטל, רשף בטחון, תעבורה, סלע הנדסה, נגב מינרלים, א.נ.ע תעשיות טקסטיל בע"מ, אביזרי מיזוג אוויר ACP, ביג פאואר, פלקו בע"מ, מתכות עם

נושאי הראיונות

- תפיסת התמרוץ בעיני המעסיקים
- אתגרי גיוס העובדים מהחברה הבדואית
- אתגרי שימור העובדים מהחברה הבדואית
- פרופיל העובדים המגויסים
- תפיסות לגבי עובדים מהחברה הבדואית
- הליך הבקשה לתוכנית
- הליך הדיווח לתוכנית

יתרונות התמרוץ בעיני המעסיקים

- ככלל, המעסיקים רואים את היוזמה לקיום התוכנית באור חיובי, שותפים לחשיבות שבהעסקת עובדים מהחברה הבדואית ומציינים כי **מניע משמעותי לגיוס העובדים הבדואים הוא חוסר משמעותי בכח אדם** במגוון תפקידים בדגש על משרות שעובדים יהודים לא יסכימו לעסוק בהם.

> *"העסקנו גם קודם. אנחנו חיים בדרום, חיים איתם יחד, יש מחסור גדול בעובדים. עושים שמיניות באוויר כדי לגייס" (נגב מינרלים)*

- **יתרונות לגיוס קבוצתי שמתאפשר בזכות התוכנית** - מקל על הסעות, מתאפשר באמצעות חבר מביא חבר, אנשים מאותה חמולה.

> *"זו אוכלוסייה שבטית ולכן מצד אחד זה יותר קל אם שמת רגל באוכלוסייה מסויימת. הרבה יותר קל מלגייס אותם אחד אחד. מתחילים אצלנו לעבוד ב 6 בבוקר אז צריך להביא אותם בהסעות ולכן לא שווה לי להוציא הסעה לאדם אחד ואני מעדיף להתרכז בכפרים מסויימים. כרגע יש לי 3-4 מכמה כפרים". (תעבורה)*

- **התמרוץ מאפשר מרחב ספיגה למעסיק** - יתרון בולט אותו ציינו המעסיקים הוא האפשרות שנותן התמרוץ "לתת יותר צ'אנס" לעובדים להתאקלם או להשתפר, לפעמים לשלם יותר ובכך תורם לאתגר של שימור התעסוקה שהוא לא פחות משמעותי מהגיוס עצמו.

אחד המעסיקים הגדולים, חברת אסם, ציינה כי הכספים שמתקבלים בתכנית לא מועברים לתקציב הכללי של החברה אלא לאותם מפעלים בהם מועסקים עובדי התכנית כך שמנהלי המפעל חשים באופן מוחשי ומהיר את יתרונות הגיוס.

> *יש עלויות שעובד בדואי עולה לי יותר מעובד יהודי. הכשרות נוספות שהוא צריך, הסעות. ולכן התמרוץ יכול לסייע בזה (מיזוג אוויר).*

זה לא שבעקבות פתיחת התוכנית אמרנו שנגייס בדואים- כי העסקנו גם קודם אבל התמריץ עזר לנו לשלם להם קצת יותר וגם להשתתף בהסעות. גייסנו גם בגלל המחסור בעובדים, הגיוון, אבל קודם כל בגלל התמרוץ. אפשר להגיד שהתוכנית נתנה דחיפה להעסיק עובדים בדואים אבל צריך לזכור שאין לנו באמת פריביליגיה לבחור כי המצב עם גיוס העובדים כ"כ קשה שלוקחים מי שיש. התוכנית גורמת לתת להם יותר צ'אנס וגם התמרוץ עוזר לשמר אותם. (נגב מינרלים)

- **התמרוץ לא היה נדרש** - מספר מעסיקים ציינו כי היו בכל מקרה מעסיקים עובדים מהחברה הבדואית, גם בלי התמריץ.

אני לא צריך תמריץ בשביל להעסיק בני מיעוטים. זה צורך שגם ככה יש (רשף)

היינו מגייסים בכל מקרה בדואים כי באיזור שלנו מבחינת עובדי ייצור הקירבה היא לירוחם ודימונה ויש מגמה של חבר'ה יהודים שמתפנקים עם משכורות ומשמרות והיינו בחוסר כח אדם. (דביק)

אתגרי גיוס העובדים

- השאלה המרכזית העומדת על הפרק היא **האם העסקים שקבלו את הזכאות לקבלת התמריץ אכן הצליחו לגייס עובדים.**
- **קיים פער** בין מס' המשרות שאושרו למעסיקים לבין המשרות שאויישו בפועל. בחלק מהמקרים גוייסו פחות אנשים ממה שאושר ובחלק לא גוייסו כלל.
- **ישנם מקרים שגוייסו מעט יותר עובדים בדואים ממה שאושר** - ניתן לראות בכך הישג של התוכנית.
- העסקים **מתבקשים להעריך מראש** את מספר העובדים אותם יקלטו. במצב אי היציבות של שוק התעסוקה בשנים האחרונות עולה קושי בקרב חלק מהם לעשות זאת. חלקם יציבו יעד שלא יעמדו בו, אחרים יעדיפו להציב יעד שמרני כדי לעמוד בו.

נדרשת גמישות במספר העובדים המבוקשים - אם מטרת התוכנית היא להגדיל את היקף ההעסקה צריך להצהיר ולהתחייב על מימוש הגיוס שלהם ולא תמיד יודעים כמה עובדים נצטרך כי אנחנו תלויים במכרזים. יש לזכור שבכל פרוייקט חדש יש גם עלות הכשרה של עובד בסך 8-10 אלף. הייתי מעסיקה כעת יותר אם היה אפשר (רשף)

- הפער בין מי שהצליח להעסיק למי שלא הצליח **מתורגם לפער משמעותי בשביעות הרצון מהתוכנית**. מי שלא הצליח לגייס לא מרוצה מהזמן שהשקיע בהגשה ועולה סיכוי רב שלא ייגש בעתיד שוב.
- רוב המעסיקים שגייסו פחות מהמתוכנן ובעיקר כאלו שלא גייסו כלל תולים זאת **בקושי לאתר עובדים מתאימים מהחברה הבדואית**. עולה מחלק מהמעסיקים צפייה שהתמריץ יכלול סיוע גם בנושא הגיוס.

"גובה התמרוץ פחות משנה, מה שמשנה זה הגיוס שלהם. צריך שיהיה ארגון כזה, שלהם, לא לשכת התעסוקה כי לשם הם לא הולכים, אלא גוף מקשר, שירשת את העובדים ויחבר בין כל המעסיקים שקבלו כאן זכאות לתוכנית לבין עובדים. שיעשה כנס לעובדים ואז יגיע אלינו וינגיש לנו. בלי זה זה לא יעבוד" (סלע)

"הבעיה שחוץ מלהקדיש כסף לא עושים מאמץ - לא מסייעים לגיוס ולחיבור לשטח. פניתי אליהם, למשרד, והם אמרו שזה לא התפקיד שלהם ואח"כ עוד התחילו להוציא לי מייל כועס על זה שמנעתי ממישהו אחר לקבל את המענק" (נאות)

- מי שכן מצליח לגייס לרוב יעשה זאת **באמצעות עובד אחר מהחברה הבדואית** שעובד אצלו (או ספק שלו/נמצא איתו בקשרי עבודה). הגיוס הקבוצתי מהווה יתרון ומקל על תהליך איתורם ועל תפעול הסעות מאותו איזור, אך עשוי להוות אתגר

בהבטים בהמשך (למשל במקרה חריג שארע במאפיית אנג'ל בו התגבשה קבוצה מאותה חמולה שפעלה בדרכים לא מקובלות וגרמה נזק למעסיק).

- מרכזי ריאן לא מוכרים לרוב המשתתפים. חלקם הופתעו לשמוע כי מרכזים אלו קיימים והצטערו כי לא הכירו אותם בשלב הגיוס. **החיבור מתבקש**. בשני מקרים (ישרוטל ונגב מינרלים) המעסיקים הכירו, ניסו בעבר לגייס משם ללא הצלחה ולא ניסו שוב אם כי לא פוסלים. אסם היה המעסיק היחיד שסיפר על שיתוף פעולה פעיל, כולל קורסי הכנה לעולם העבודה שמתקיימים במשותף עם ריאן.
- **מגייסים שהם בעצמם חלק מהחברה הבדואית** יגייסו בקלות רבה יותר- באמצעות פרסומים בערבית בקבוצות ווטסאפ מרובות משתתפים.

> *"אני מעצבת מודעה בערבית ומפיצה בקבוצות ווטסאפ. קבוצה אחת שנמצאים בה 1500 עובדים, ברהט מפיצה בעוד 4 קבוצות. לא חסר עובדים, להפך, יש רשימות המתנה. מפרסמת ובאותו יום פונים אלי" (נזיד)*

- **תעסוקת נשים** - עולה כמורכבת, השעות לא מתאימות, עבודה במשמרות לילה לא מקובלת, צריכות הסעות בנפרד, תפיסות תרבותיות לגבי מהי עבודה ראויה לנשים.

> *אין בקרב הבדואים נשים בתפקידי אבטחה. מהעובדים היהודים יש לי 40% נשים אבל אצל הבדואיות זה לא קורה ולא יקרה שבדואי יתן לאישתו או לבת שלו לעבוד בלילות. (רשף)*

- **בהבטי גיוס**, נראה שהתוכנית יעילה יותר לעסקים גדולים שיש להם יכולות גיוס יותר גבוהות.

אתגרי שימור העובדים

- עולה **קושי בשימור עובדים לאורך זמן ותחלופה גבוהה**. פתרונות שעלו כוללים קורס הכנה לעולם העבודה שקיים מקום העבודה (אסם) בשיתוף ריאן, ותשומת לב ליחס אישי ותחושת מחוברות לארגון.

> *"רובם צעירים, אין להם מחוייבות, פחות מחוברים. עבור רובם זו התנסות ראשונה בעבודה בחברה. עשינו קורס הכנה לעולם העבודה עם ריאן כדי לסייע בקליטה ובשימור. קרה שאבא של שאחד העובדים מהחברה הבדואית התקשר ואמר שהוא לא מכניס את הילד הביתה ושיחזור לעבודה. מה שעוזר לשמר אותם זה יחס אישי שמאוד חשוב להם, שיעבדו עם עוד אנשים מהחברה הבדואית, שירגישו חלק וממונה ישיר שרואה אותם" (אסם)*

- מי שהצליח לגייס **לרוב שבע רצון מהעובדים** ורואה בהם עובדים כמו שאר העובדים וחשוב לו לקדמם ולממש את הפוטנציאל שלהם.
- **ציפייה לקבל מהתוכנית כלים תרבותיים להעסקת עובדים בדואים** (רמאדן, גברים ונשים יחד וכו')

> *"במקום חקירות שיבואו ויחשבו איתנו איך מקדמים אותם, מבחינה פסיכולוגית, תרבותית, שיתנו לנו הדרכה, איך להתייחס לעניין של עבודה עם נשים שעובדות כאן אחרי צבא, מה נהוג בימי החופש שלהם. זה לא חוכמה רק להתעסק בכסף כל היום ולא להשקיע. שיתנו במקום כסף הכשרות, שאוכל לשלוח אותם למכללה, הרי זו המטרה, לא להביא עבדים" (נאות)*

- **אתגרים בעבודה עם האוכלוסייה** - נגישות ותחבורה, שליטה בעברית, פערים תרבותיים.

פרופיל העובדים המגוייסים במסגרת התוכנית

- **לא עולה הבדל** בין עובדים שגוייסו בתוכנית לעובדים אחרים בדואים שהארגון גייס לפני או אחרי.
- **העובדים לא מודעים** שהם גוייסו במסגרת תוכנית כזו.
- **המנהלים לא יודעים** מי גוייס במסגרת התוכנית ומי לא. לרוב מי שיודע הוא מי שמדווח במערכת.
- בארגונים שמעסיקים יותר עובדים בדואים ממה שמוגדר להם במסגרת התוכנית, יעשו **שינויים בדיווחים פר רבעון בעובדים** המדווחים על פי שיקולים של התאמה טכנית להגדרות התוכנית כמו גובה השכר, אחוז המשרה, מקום המגורים.
- **קידום של העובדים** - יש מקרים שמתואר קידום, אך מי שגייס בשנתיים האחרונות זה יכול להיות זמן קצר כדי להספיק להתקדם.

תפיסות לגבי העובדים הבדואים

"מי שטוב מתקדם" - ברגע שהעובד נטמע ומשתלב המעסיקים מתארים כי מסלולי הקידום פתוחים בפניו.

> *"הם חלק מאיתנו, הם יכולם להגיע לאותם מקומות כמו אחרים. אני מאוד מרוצה מהם, יש הרבה סיפורים לא טובים עליהם, שאם מפטרים אותם הם באים ושורפים, אבל אני מרוצה. אין סיבה שלא אגיע מה 3- האלה ל-10 וכל מי שטוב יהיה מנהל, יצא ללמוד קורס בפקולטה לחקלאות כמו החבר'ה אחרי צבא" (לול יסכה)*

קושי בהתמדה ובהגעה רציפה

> ***אפיונים נוספים:*** *יש יתרונות: הם לא עושים מילואים ויש להם יכולות טכניות גבוהות (יותר מיהודים) לא יודע להסביר את זה אבל יש להם יותר סיכוי להצליח בתפקידים שדורשים את זה. האתגרים- שבטיות, מקום מגורים (נגישות), הבדלים תרבותיים- לא תמיד מבינים את הקודים שלהם, היו מקרים שלא היו דוברי אמת. (תעבורה)*

> *בסה"כ הם עובדים מצויינים, חלקם פחות רוצים להתחכך עם אנשים, שפה לא מספיק טובה, גם כאלו ששירתו היו מקרים שלא יודעים קרוא וכתוב וזה בעיה בהכשרות. יש להם פחות כושר ספיגה מעובדים יהודים אם לקוח פונה ואומר משהו, סבלנות יותר נמוכה. במיונים אנחנו נותנים להם כלים לזה. אבל הם פחות מפונקים מעובדים יהודים, אוהבים לעבוד לילות, הסעות כמו כולם- אם זה במרכזי הערים מגיעים עצמאית ויש מקומות כמו ים המלח שיש הסעות.(רשף)*

> *יש להם יתרונות, הם סהכ עובדים טובים, אל יש גם חסרונות וחששות, לא רוצה לפרט. קשור לנושאים תרבותיים ולסיכונים שלוקחים כשמעסיקים אותם (ביג פאוור)*

הליך הגשת הבקשה לתוכנית

- **תהליך הגשה הבקשה עולה כארוך ומורכב**, כולל התקנת מערכת הדיווחים, זאת עוד טרם העסיקו המעסיקים עובדים בדואים. נוצרת תחושה של עבודה לחינם שהושקעה ע"י המעסיקים, כשלא מצליחים לגייס, וגם כשכן התהליך מסורבל ודורש משאבים רבים

> *אני יזם, היו לי עסקים במסעדות שנים, אני כל פעם מחדש אני נכווה מהמענקים של המדינה. עוד לפני שקבלתי עובדים התקינו לי את התוכנה לדיווח, זה הרבה התעסקות, אני צריך עובד בשביל לתחזק את זה. (חוות נאות)*

> *במשרד רואי החשבון שעשה את הבדיקה היו לא מעט מתמחים שהתחלפו וכך קרה שפנו אלינו כמה פעמים לבקש מסמכים חוזרים (דביק)*

הליך הדיווחים השוטפים

- **תלונות רבות על איכות מערכת הדיווחים** - ענבל. מיושנת, איטית ולא יעילה. לא מתממשקת לתוכנות אחרות בארגון בהם הנתונים כבר מוקלדים, דורשת הקלדות ידניות סזיפיות שדורשות שעות עבודה מרובות. **השירות שניתן בהבט הטכני והתפעולי של המערכת צוין לחיוב.**
- **נוקשות במימוש הזכאות** (למשל בשליחת העובד לסניף אחר של העסק)
- **ביקורות חוזרות**
- **גם בהבטי דיווח התוכנית מתאימה יותר לארגונים גדולים**. דיווחים מרובים במערכת הענבל- דורשים זמן ומשאבים והופכים את ההשתתפות לכדאית יותר למעסיקים גדולים.

> *הרגשנו שכל הזמן מנסים להקשות ולהכשיל אותנו. עובדים לפני הספר ,בלי גמישות, ימים כלילות היה צריך לשבת על זה (נגב מינרלים).*

> *מערכת הענבל - איטית, כבדה, לא אינטואטיבית. לא יאומן שעוד עובדים עם מערכות כאלה כיום (נגב מינרלים). שיהיה יותר קל להגיש, שיהיה מענה על שאלות הבהרה (כרגע המענה הוא "תבדקי בנוהל") קצת מרגיש שמחפשים אותנו ואנחנו חברה גדולה, יציבה ומוכרת (ישרוטל).*

ממצאים נוספים

- תחושות כלליות של תסכול ואכזבה שמביעים המשתתפים ביחס לממשלה באופן כללי (ובאופן ממוקד באתגרי המלחמה) וכן ניסיון קודם בהגשת בקשות למענקים שנמצאות ברקע.
- חברות שמעסיקות עובדים שנשלחים לעבוד באתרים של חברות אחרות, למשל אבטחה, מתארות שהקושי הוא בעיקר אל מול הלקוחות שחלקם נמנעים מלהעסיק עובדים בדואים.
- קושי לעמוד בתנאי התוכנית ביחס לשוק. כשמעלים את הרף מעל שכר מינימום קשה לנו לעמוד בזה" (בבקום)

מחקר משתף

מטרת המחקר המשתף היא הכללה של נציגים מתוך משתתפי המחקר התורמים ושותפים לעיצובו בדרכים שונות.
במסגרת פרקטיקת המחקר המשתף נערכו ראיונות מורחבים עם 4 עסקים (ישרוטל, אסם, רשף בטחון, אנג'ל) שרואיינו בתוכנית.

העסקים שנבחרו מייצגים תעשיות שונות וגדלים שונים של ארגונים (בינונים וגדולים). כולם גייסו עובדים בתכנית אך אחד מהם, אנג'ל, ביטל את השתתפותו במהלכה.

מתוך ראיונות המחקר המשתף עלו הממצאים הבאים:
1. הרחבת נקודת המבט - ברוב המקרים, יותר מאדם אחד היה או עודנו בנגיעה אל התוכנית (מקבל הבקשה/מגיש הבקשה/מדווח בשוטף/מעסיק בתפקיד בכיר/מעסיק ישיר/משאבי אנוש) ולכל אחד מהם יש זוויות מבט אחרות על התוכנית, לכן התקיימו במספר חברות ראיונות עם מספר בעלי תפקידים באותו ארגון (רשף בטחון רואיינו מנהלת חוזים ושכר ומנהל סניף באר שבע, באסם רואיינו 3 פונקציות שונות מתוך מערך הגיוס של החברה, בישרוטל רואיינו מנהלת פיתוח ארגוני והדרכה ומנהלת משאבי אנוש של מלונות ים המלח, באנג'ל מנהלת תחום כלכלת עבודה ומנהלת איזור דרום).

הפידבקים שהתקבלו מאנשי כספים, חוזים, שכר ובקרה התמקדו יותר בהבטים הכלכלים של התוכנית, הם לרוב גם היו אלו שביצעו את ההגשה לתוכנית ואת הדיווחים השוטפים. אנשי משאבי אנוש ומעסיקים ישירים התמקדו יותר בהבטי הניהול האנושי- אתגרי והשגי הגיוס, הקליטה והשימור.

לתוכנית יש מספר בעלי עניין שונים בכל ארגון, בייחוד בארגונים גדולים ויש לתת את הדעת על כך בקשר המתקיים בין הנהלת התוכנית לבין הארגונים.

2. נכונות להשפעה - עולה נכונות גבוהה של מעסיקים שהצליחו בתוכנית להמשיך ולהשתתף בה בעתיד ולכן ישנו עניין מצד המעסיקים שהשתתפו להמליץ על שינויים, התאמות ודיוקים העולים מהשטח. לעיתים גם מתוך נסיון שלילי עולה צורך לשתף ולשנות.

3. Win-Win התחושה העולה מתוך העסקים שהשתתפו היא שמדובר בעיניהם בתוכנית שהיא Win Win לכל המשתתפים בה- העסקים, המועסקים והמדינה ולכן ישנו אינטרס משותף בהצלחתה.

4. הפחתת בירוקרטיה - מצד אחד עולה ההבנה כי מדובר בתוכנית ממשלתית אשר מטבעה דורשת השקעת שעות בעבודת בירוקרטיה מצד המעסיקים במהלכה, אך יחד עם זאת עולה **ציפייה להפחתת דיווחים, טפסים מרובים ועדויות,** בעיקר בקרב חברות ותיקות ויציבות החשות לעיתים תחושת חשדנות כלפיהן סביב הליך ההגשות.

ממצאי סקר מעסיקים

מערך הסקר:

- מתודולוגיה - תשאול טלפוני ע"י צוות מחקר BDO
- מועד עריכת הסקר- יולי-ספטמבר 24
- מספר עסקים משתתפים- 23, המהווים 40% מהעסקים שהשתתפו בתוכנית
- התפלגות העסקים המשתתפים:

בחלוקה לגודל: עסק קטן (עד 20 עובדים)- 6 עסקים, עסק בינוני (20-100 עובדים)- 10 עסקים, עסק גדול (מעל 100 עובדים)- 7 עסקים.

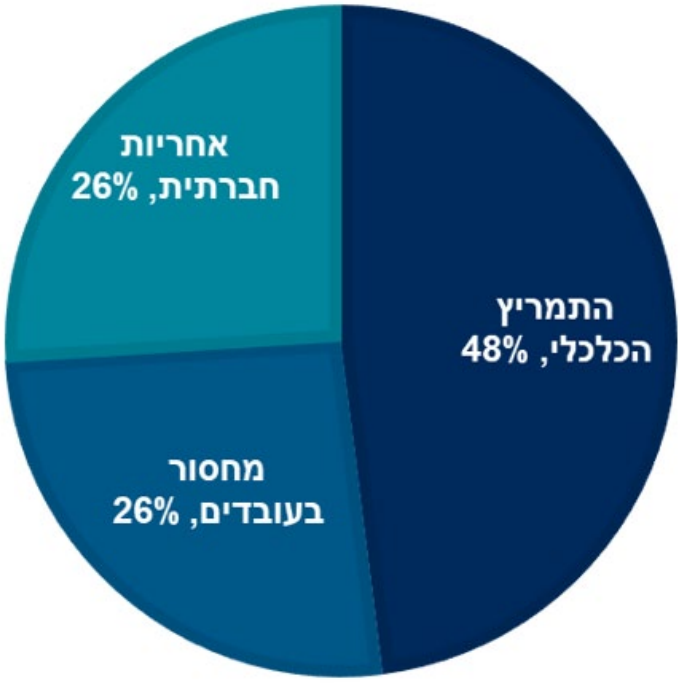
בחלוקה לתעשיות: תעשייה (ייצור מזון, מתכות, כרייה) 10- עסקים, שירותים (תקשורת, מוקדי שירות, תיירות , שמירה)11- עסקים, אחר- 2 עסקים

- שאלון – 5 שאלות מובנות+ שאלה פתוחה
- אחוז מענה- 40%
- תקפות ומהמנות - בסה"כ מדובר ברמת תקפות טובה תחת ההנחות והאילוצים הבאים:
- טעות דגימה קטנה יחסית (רואיינו 23 העסקים שהשתתפו בתוכנית המהווים 40% מהעסקים שהשתתפו)
- שיטת איסוף אחידה – טלפוני
- בהתחשב במספר המשתתפים (23) יש לראות בתוצאות שהתקבלו אינדיקציה ולא תוצאות בעלות מהמנות סטטיסטית מובהקת

נושאי הסקר:

- סיבות להצטרפות לתוכנית
- אתגרים בהעסקת עובדים מהחברה הבדואית
- נכונות להמשך העסקה לאחר תום התוכנית
- שביעות רצון מהתוכנית
- גיוס בפועל בתוכנית
- הצעות לשיפור

שאלה מס' 1: **מה הייתה הסיבה העיקרית להחלטתכם להשתתף בתוכנית?**



N=20

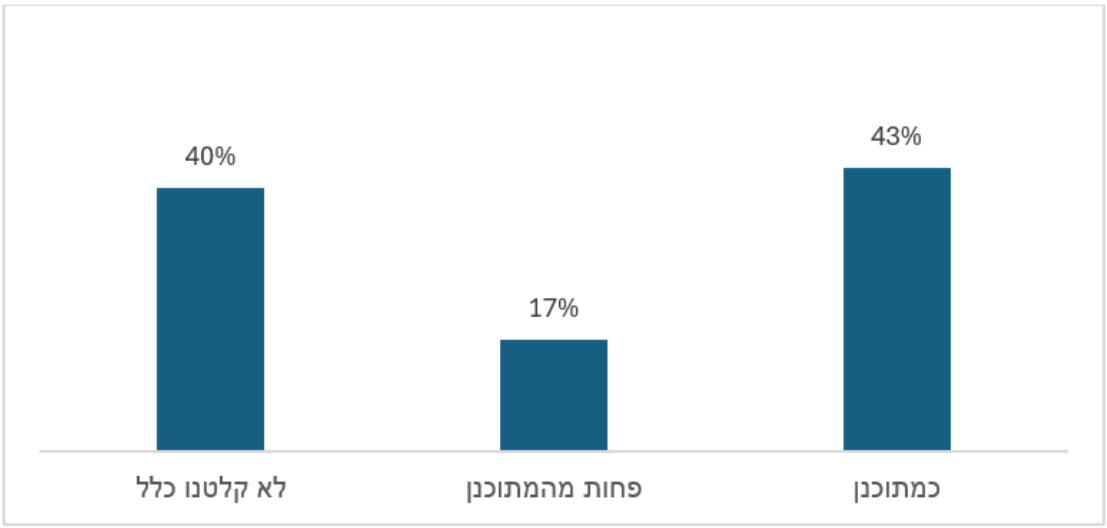
- התמריץ הכלכלי הוא הסיבה העיקרית להצטרפות לתוכנית.

שתי הסיבות הנוספות היו מחסור בעובדים ואחריות חברתית.

- האחריות החברתית הוסברה כרצון של עסקים הפועלים וחיים בנגב להטיב עם החברה הבדואית השכנה ולנתב אנשים לתעסוקה על פני חוסר מעש.

מספר מעסיקים ציינו יותר מסיבה אחת.

שאלה מס 2: **כמה עובדים מהחברה הבדואית קלטתם בפועל במסגרת התוכנית?**



N=23

- רוב החברות 47% ציינו כי לא גייסו כלל עובדים מהחברה הבדואית במסגרת התוכנית או גייסו פחות מהמתוכנן. 43% **בלבד גייסו כמתוכנן.**
- **בחלוקה לפי גודל חברה:**
- 28% מהחברות הגדולות לא גייסו כלל או גייסו פחות מהמתוכנן
- 50% מהחברות הבינוניות לא גייסו כלל או גייסו פחות מהמתוכנן
- **83% מהחברות הקטנות לא גייסו כלל.**

סיבות שצויינו על ידי המעסיקים לכך שלא קלטו בפועל עובדים במסגרת התכנית

> *"לא הצלחנו לגייס, ולא העסקנו קודם בדואים. את המשרות שהתכוונו לגייס איישנו באנשים אחרים, לא בדואים" (פלקו).*

> *"אם יעזרו לי ויביאו לי בעלי מקצוע- אגייס" (מתכות עם).*

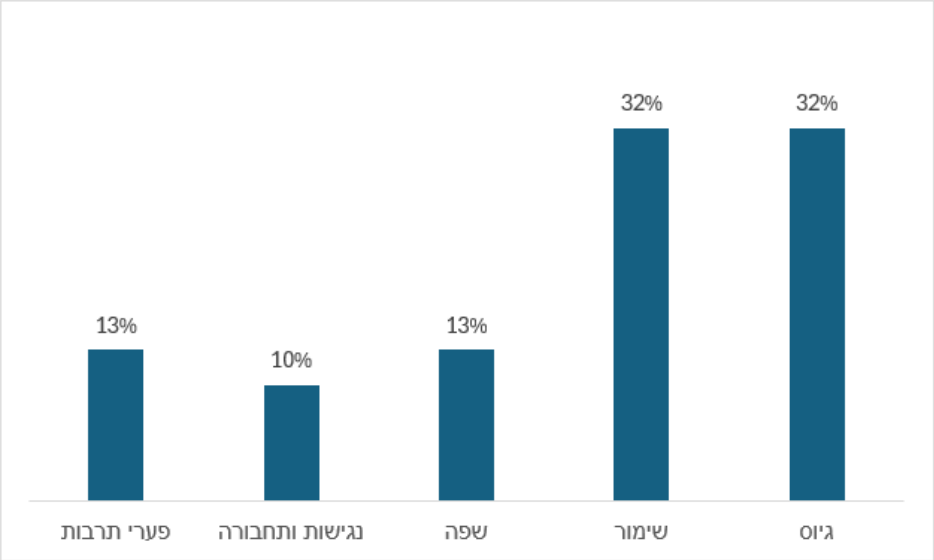
> *"צריך לייצר גוף שמחבר בין המעסיקים למועסקים אופציונלים, לא לשכת התעסוקה כי לשם הם לא הולכים, אלא גוף מקשר, שירשת את העובדים ויחבר בין כל המעסיקים שקבלו כאן זכאות לתוכנית לבין עובדים. שיעשה כנס לעובדים ואז יגיע אלינו וינגיש לנו. בלי זה זה לא יעבוד" (סלע הנדסה).*

> *"חששנו שלא נצליח לשמר אותם מתוך נסיון קודם. לא רצינו להתחייב למשרד שלא יסתכלו עלינו בבקשות אחרות בעין לא אוהדת אז ביטלנו את הבקשה. מענק התמדה היה יכול לסייע" (בזק אונליין).*

> *"המפעל לא נפתח אז לא גייסתי. גם בגלל ה 7.10 וגם בגלל שחליתי" (א.ע טקסטיל).*

הסיבה העיקרית שעולה לכך שלא נקלטו עובדים במסגרת התוכנית היא קושי באיתור וגיוס עובדים

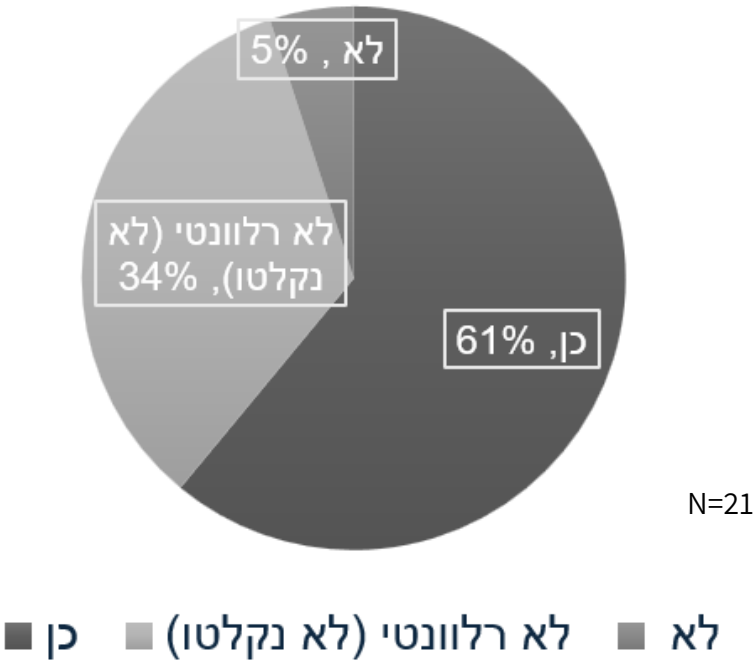
שאלה מס' 3: **מהם האתגרים העיקריים שנתקלתם בהם בהעסקת עובדים מהחברה הבדואית?**



N=18

- גיוס ושימור עובדים הם האתגרים המרכזיים בהם נתקלים מעסיקים בהעסקת עובדים מהחברה הבדואית
- חלק מהמעסיקים ציינו יותר מאתגר אחד.

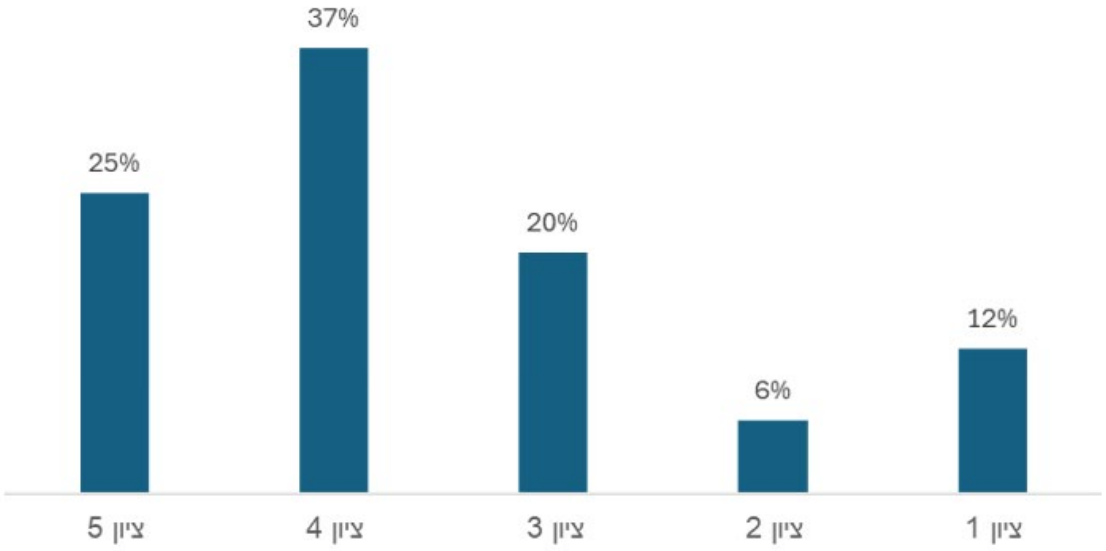
שאלה מס' 4: **האם תמשיכו להעסיק את העובדים שקלטתם במסגרת התוכנית גם לאחר סיומה?**



N=21

למעט מעסיק אחד שחווה אירוע מורכב סביב העסקת עובדים מהחברה הבדואית, כל המעסיקים שגייסו עובדים בתכנית אמרו כי הם מתכוונים להמשיך להעסיק

שאלה מס' 5: **מה הציון שהייתם נותנים לתכנית 4.64 (1-5)**



N=16

- ציון ממוצע- 3.6
- רוב המעסיקים שנתנו לתכנית 4 ציינו כי הבירוקרטיה ומנגנוני הדיווח הם הסיבה לניקוד שאינו מקסימלי.
- **ציון ממוצע בחלוקה לפי גודל חברה:**
- 2.3 - ציון ממוצע חברות קטנות
- 3.75 - ציון ממוצע חברות בינוניות
- 4 - ציון ממוצע חברות גדולות

שאלה מס' 6: **מה לדעתכם ניתן לשפר בתוכנית כדי להגדיל את האפקטיביות שלה?**

- *"שיבואו ויחשבו איתנו איך מקדמים אותם, מבחינה פסיכולוגית, תרבותית, שיתנו לנו הדרכה" (לול יסכה)*
- *"חוץ מלהקדיש כסף לא עושים מאמץ- לא מסייעים **לגיוס** ולחיבור לשטח" (חוות נאות)*
- *"עבודה על מערכת **ענבל** - התוכנה שאליה יש להזין את נתוני השכר כדי לקבל את ההחזר היא מאוד מסורבלת ואיטית" (ישרוטל)*
- *"הייתי מעסיקה יותר **אם היה אפשר לעדכן אחרי** הזכייה, בשל זכייה במכרזים" (רשף בטחון)*
- *"הגשה לתוכנית **השתפרה** לעומת העבר כי מגישים מקוון". (באבקום)*
- *"כשמעלים את **הרף** מעל שכר מינימום קשה לנו לעמוד בזה" (שיר-בן קייטרינג)*

סיכום ממצאי ראיונות, מחקר משתף וסקר מעסיקים

- **סיבת ההצטרפות לתוכנית** - רוב החברות ציינו **יותר מסיבה אחת** להצטרפות לתכנית. התמריץ הכלכלי הוא סיבה מובילה (48%) להצטרפות לתוכנית ואחריה המחסור בעובדים והאחריות חברתית מהוות שיקולים נוספים.

- ברוב העסקים **ישנו יותר מבעל עניין אחד העובד מול התוכנית** והוא בעל נקודת מבט משלו על התוכנית בהתאם לתפקידו (כספים/משאבי אנוש/מנהלים ישירים)

- **תפיסת התמריץ בעיני המעסיקים:** מאפשר גיוס קבוצתי, מאפשר מרחב ספיגה למעסיק התורם לשימור העובד. מספר מעסיקים ציינו שהתימרוץ אינו נדרש מאחר וגם ככה מעסיקים עובדים מהחברה הבדואית.

- **אתגרי גיוס עובדים במסגרת התוכנית** - רוב החברות (47%) ציינו כי לא קלטו כלל עובדים מהחברה הבדואית במסגרת התוכנית או קלטו פחות מהמתוכנן. **83% מהחברות הקטנות לא גייסו כלל.**

- הסיבה העיקרית שעולה לכך שלא נקלטו עובדים במסגרת התוכנית היא **קושי באיתור וגיוס עובדים**. הגיוסים המתקיימים מתאפשרים בעיקר באמצעות חבר מביא חבר, מרכזי ריאן כמעט ואינם מוכרים למעסיקים. תעסוקת נשים מורכבת וכוללת מספר חסמים (השעות לא מתאימות, עבודה במשמרות לילה לא מקובלת, צריכות הסעות בנפרד, תפיסות תרבותיות לגבי מהי עבודה ראויה לנשים). בהיבטי גיוס נראה שהתוכנית מתאימה יותר לעסקים גדולים אשר יש להם מנגנוני גיוס.

- **אתגרי שימור עובדים במסגרת התוכנית** - עולה אתגר בשימור עובדים לאורך זמן ותחלופה גבוהה, קושי בהתמדה ובהגעה רציפה, עולה ציפייה לקבל מהתוכנית כלים תרבותיים להעסקת עובדים מהחברה הבדואית.

- **המשך העסקה** - מי שהצליח לגייס לרוב שבע רצון מהעובדים ורואה בהם עובדים כמו שאר העובדים וחשוב לו לקדמם ולממש את הפוטנציאל שלהם. ברגע שהעובד נטמע ומשתלב המעסיקים מתארים כי מסלולי הקידום פתוחים בפניו.

- למעט מעסיק אחד שחווה אירוע מורכב סביב העסקת עובדים מהחברה הבדואית, כל המעסיקים שגייסו עובדים בתוכנית, למעט אחד, אמרו כי הם **מתכוונים להמשיך להעסיקם** גם לאחת סיום התכנית.

- **מבחינה מנהלתית** - תהליך הגשת הבקשה עולה כארוך ומורכב וכן הליך הדיווח הרבעוני במערכת ענבל. **גם בהבטי דיווח, התוכנית מתאימה יותר לארגונים גדולים אשר יכולים להקצות משאבים לנושא.**

- פרופיל העובדים - **לא עולה הבדל** בעיני המעסיקים בין עובדים שגוייסו בתוכנית לעובדים אחרים בדואים שהארגון גייס לפני או אחרי.

- **ציון ממוצע שנתנו מעסיקים לתוכנית** הוא 3.6 מתוך 5. רוב המעסיקים שנתנו לתכנית 4 ציינו כי הבירוקרטיה ומנגנוני הדיווח הם הסיבה לניקוד שאינו מקסימלי. חברות קטנות נתנו ציון נמוך יותר מחברות בינוניות וגדולות.

- **הצעות לשיפור** - סיוע מטעם התוכניות בגיוס והדרכה למעסיקים, שיפור תוכנת דיווחי התוכנית ,הבירוקרטיה וגמישות בהתחייבות המעסיקים ביחס למספר העובדים שיקלטו.

ממצאי קבוצת בקרה - מעסיקים פוטנציאלים

קבוצת בקרה שבחנה 11 עסקים בעלי מאפיינים אקוויוולנטיים לעסקים שהשתתפו בתוכנית בפרמטרים של:

- מיקום (באר שבע, דימונה, קריית גת, ים המלח)
- גודל הארגון (2 עסקים קטנים, 5 עסקים בינונים, 4 עסקים גדולים)
- ענף ותחום עיסוק (מלונאות, חשמל, בנייה, הדפסות, תיירות).

פנייה באמצעות: מאגר נתוני חברות באיזור הדרום, פנייה באמצעות מעוף, פנייה ישירה לארגונים.

בעלי תפקידים שנשאלו: מנכ"ל/מנהל משאבי אנוש/מנהל כספים

אחוז מענה: 10%

ממצאי קבוצת הבקרה:

- 90% (10 מתוך 11) נציגי החברות שנדגמו **לא שמעו על התוכנית**
- 72% (8 מתוך 11) מהחברות שנדגמו **מעסיקות כיום עובדים מהחברה הבדואית**
- כל נציגי 10 החברות שלא שמעו על התוכנית אמרו **שהיו שוקלים להשתתף בה** אך ציינו מספר סייגים לכך:
- מידת האטרקטיביות של התוכנית
- קושי להתחייב על כמות גדולה של עובדים לגיוס
- קושי בגיוס
- קושי בשימור

חשיפה לתוכנית:

- הממצא לפיו 90% מתוך החברות שהשתתפו במדגם זה לא שמעו על התוכנית מלמד כי **ישנו מקום להרחיב את פרסומי התוכנית** למדיות נוספות.
- הרחבת הפרסום תוכל לתרום להגעה לסוגי עסקים אשר כיום לא לוקחים חלק בתוכנית.
- חלק מהמעסיקים ציינו ששמעו על תוכניות אחרות ולא על זו כך שהם חשופים לפרסומים דומים.
- חלק מהעסקים הביעו ציפייה כי מידע על התוכנית יגיע אליהם באופן ישיר והם לא יצטרכו לחפש באופן יזום.
- עלתה הצעה להרחיב את מקורות הפרסום למשל לפרסם באיגודים מקצועיים של תעשיות ספציפיות הרלוונטיות לתכנית

> *"בד"כ מפרסמים מכרזים כאלו בעיתונים וזו שיטה שלא מגיעה למספיק קהל, מציע כי אפשר להפיץ מכרזים כאלו דרך איגודים מקצועיים להם קיימת רשימות תפוצה רחבות ועדכניות, מה שיכול להביא להפצה רחבה יותר" (אלי קרן תעשיות)*

חסמים:

- נסיון עבר בהעסקת עובדים מהחברה הבדואית הכולל התמודדות עם **אתגרי איתור עובדים** מתאימים
- נסיון עבר בהעסקת עובדים מהחברה הבדואית הכולל התמודדות עם **אתגרי שימור עובדים**
- רתיעה מהגשה לתוכניות ממשלתיות הכרוכה **בבירוקרטיה מרובה**

> *"לצערי הרב לא הצלחנו בשנים האחרונים להגיע לכדי מימוש של תוכניות אלו. לאחרונה סכמנו עם מנהל אגף מעסיקים בשירות התעסוקה על קליטה של 50 עובדים מהמגזר הבדואי. עוד לא הצלחנו להוציא למימוש בפועל, היה יום חשיפה ראשוני. מקווה שנצליח הפעם כן להוציא משהו לפועל, **אנו מתקשים מאוד לבצע גיוס של עובדים מאוכלוסייה זאת** למלונות ים המלח ובכלל" (מלונות ים המלח פתאל)*

*"לא שמעתי על התכנית הזאת והיא יכולה להיות מאוד רלוונטית עבורי, יש לי מחסור קבוע בעובדים ותמיד נדרש לידיים עובדות, במיוחד בתקופה כזאת שיש מחסור בעובדים פלסטינים. היו לי עובדים בדואים בעבר אבל הם מחזיקים זמן קצר לרוב; **מדובר בכוח אדם שלא מספיק מקצועי וקשה מאוד לשמר אותו לאורך זמן**. הייתי שוקל להשתתף. בתכניות דומות שניגשתי בעבר (מגזר חרדי וכו') התייאשתי בשלבי הרישום בשל הבירוקרטיה הסבוכה" (נתיב שלום בניין ופיתוח)*

ממצאי ראיונות עם מועסקים

נערכו ראיונות פרונטליים עם 17 עובדים ועובדות שהועסקו במסגרת התכנית מקרב 3 מעסיקים שונים (באבקום, נזיד ומטיילי להב).
העובדים לא יודעים שהם מועסקים במסגרת התכנית ולא נשאלו על כך.
גיל ממוצע: 38, מגדר: רואיינו 12 נשים ו-5 גברים. בשל המורכבות העולה בנושא העסקת נשים ניתן ייצוג רב יותר לראיונות עם נשים מאשר גברים.
תחום עיסוק: אישה אחת בתפקיד ניהולי (מנהלת משאבי אנוש) 6 נשים בתפקיד עובדות במפעל, 4 נהגים, 5 נשים וגבר אחד בתפקיד נציג שירות טלפוני. רובם חיפשו עבודה תקופה קצרה (עד 3 חודשים ולעיתים במעבר ישיר מעבודה קודמת).

נושאי הראיונות:

- רקע תעסוקתי
- דרכי הגעה למשרות
- גורמים מניעים לגיוס
- גורמים מניעים להתמדה בעבודה
- העבודה כמשרתת מגוון צרכים
- קידום ואיכות תעסוקה
- חסמי יציאה לתעסוקה

ממצאי הראיונות:

ניסיון תעסוקתי קודם - כל העובדים שרואיינו עבדו קודם בעבודה אחרת (למעט אישה אחת שיצאה לשוק העבודה בגילאי +30 לאחר שהתגרשה ואישה צעירה שזוהי עבודתה הראשונה לאחר לימודים אקדמיים).

דרכי הגעה למשרה: "חבר מביא חבר"- הדרך הבולטת ביותר בה הגיעו רוב העובדים. בדרך זו החבר מעביר לא רק את האפשרות לעבוד אלא מוסיף חוות דעת על המקום. שישה אנשים הגיעו דרך פרסומים ברשתות חברתיות (פיסבוק, אינסטגרם, ווטסאפ) (לעיתים בנוסף על המלצת החבר) ושניים דרך לשכת התעסוקה.

מוטיבציות העסקה גיוס מול שימור - עולה הבדל בין השאלה מהם גורמי הבחירה של העובדים לפני תחילת העבודה לבין הגורמים להתמדה בה אחריה. בשאלת המניעים לבחירת מקום עולים המניעים הבאים: **קרבה לבית, שכר, שעות עבודה נוחות ומיתוג המעסיק** כפי שעובד מפה לאוזן. מספר עובדים תיארו את הבחירה בחוסר ברירה אחרת, אחרים תיארו חיבור לתחום העניין וחיפוש עבודות, גם אם בסיסיות, המתכתבות עם תחום העניין, האופי והכישורים. למשל רצון לתחושת חופש תנועה בעבודות הנהגים, רצון לעזור לאנשים בעבודת נציגת שירות טלפוני שנותן שירות לביטוח לאומי.

"רציתי ללמוד עבודה סוציאלית ולא למדתי אז בסוף הגעתי לעבודה קצת דומה, העבודה כאילו נתפרה בשבילי כי אני אוהבת לעזור לאנשים" (נציגת שירות טלפוני)

בבחירת מקום ההעסקה ישנן אפשרויות רבות יותר, לתפיסתן למי שלמדה או/ו שיש לה נסיון תעסוקתי:

- *"לא למדתי אז אין לי אפשרויות אחרות" (עובדת במפעל)*

"עבדתי 8 שנים בבזק כנציגת שירות בכירה, לפני שבאתי לפה התקבלתי גם לחברת חשמל וגם פרטנר רצו אותי ובחרתי כאן כי חברות שלי עובדות כאן ובגלל שהמשמרות בבוקר" (נציגת שירות טלפוני).

- *"יש מלא מקומות שיכולים לקבל אותי עם הידע והנסיון שלי" (נציגת שירות טלפוני)*

בשאלת השימור עולה מניע ברור המכונה על ידי המרואיינים "**כבוד**"- אותו הם מסבירים כיחס הולם מצד המנהל, בגובה העיניים, דיבור בצורה נעימה כולל במקרים בו הם טועים וגמישות והבנה לאילוצים (כגון יציאה לטיפול רפואי או לימודים), אווירה טובה בין העובדים. כשתחושות כאלו קיימות אצל העובד גם כשהעבודה קשה נוצרת תחושת שייכות למקום העבודה ורצון להישאר בו.

- *"שום משכורת בעולם לא תשאיר אותי אם אין כבוד" (נציגת שירות טלפוני)*

- *"גם אם ישלמו לי יותר במקום אחר לא אלך" (עובדת במפעל)*

"קודם כל חשוב כבוד. אם תכבדי אותי תקבלי ממני מעל ומעבר. הדדיות. לכבד זה אומר לדבר אלי יפה גם אם אני אשמה. זה יותר חשוב מהפרנסה" (נציגת שירות טלפוני).

העבודה כמשרתת מגוון צרכים - מעבר למניע הכלכלי שהוא כשלעצמו משמעותי מאוד מתוארים אצל הנשים מניעים נוספים- יצירת מקום אוטונומי עבור האישה בנפרד מתפקידיה בבית, התפתחות אישית ורצון להתקדם (בעיקר בקרב נשים אקדמאיות), יציאה משגרה לוחצת של בעל וילדים ובמקרים מסויימים מפלט בעבודה מתוך מציאות קשה בתוך הבית.

"חשוב לי שהעבודה תצא כמו שצריך, אחריות על האוכל, מרגישה שאני עושה משהו לעצמי, לא רק לבעל ולילדים, שיש לי מקום" (עובדת במפעל)

"אישה עקרת בית נהיית מתוסכלת וזה יוצא על הילדים. כשיוצאים לעבודה יש יציבות כלכלית. כדאי לכל אישה במקום לשקוע במצוקות ובחסמים לצאת לעבוד" (עובדת מפעל)

"היה לי מקרה של עובדת שזיהיתי כאישה מוכה, לפי החוק הייתי אמורה להזמין משטרה אבל ידעתי מה היו ההשלכות המשפחתיות עבורה והחלטתי שתפקיד שלי זה לתת לה יציבת והבנה וגיבוי" (מנהלת משאבי אנוש מהחברה הבדואית)

קידום בעבודה - מיעוט קידומים היררכים אך מקרים של תזוזה רוחבית לתפקידים שיותר מתאימים לעובד בעיניו ומעלים את שביעות רצונו - מעבר מעבודה בחוץ (חקלאות) ועבודה במקום סגור, מעבר מתפקיד סטטי לתפקיד שדורש תזוזה פיזית, מעבר לתפקיד שדורש יצירתיות. רצון לקידום עלה בעיקר בקרב נשים צעירות לעומת המבוגרות. במקרה אחד תוארה תחושת אפליה והעדפה לקידום עובדים מהחברה היהודית.

"הייתי רוצה לעלות מקומה 0 לקומה -1 (לעבור מהייצור לעבודה משרדית), מתכננת לקחת קורס אבל לא יודעת איזה" (עובדת במפעל)

חסמי יציאה לתעסוקה בעיני מרואיינים: ידיעת השפה העברית, אצל נשים- גבר במשפחה (בעל/אבא/אח) שלא מאפשר יציאה לעבודה, סידור לילדים.

נשים לא יודעות עברית טוב. בבית ספר לא יודעים מספיק טוב. אפילו לנהל שיחה בקופת חולים אי אפשר. הצעד הראשון לעבודה זה לדעת עברית- שיקרא, שיראו טלוויזיה, שיעשו קורסים, אחרת אי אפשר להסתדר בעבודה (נציגת שירות טלפוני)

"זה בא מהמשפחות. הרבה נשים בחברה הבדואית במצב קשה מאוד, לא עובדות, לא יוצאות מהבית, הגברים לא מאפשרים להם. אני מעודדת את הבת שלי להצליח בלימודים. אחיינית שלי יצאה ללמוד רפואה בחו"ל, עשו לה בעיות אבל יצאה. אנחנו בשנת 2024.. יש לנו שני רכבים ואני עובדת. מסתכלת במצלמות שהילדים חזרו מביה"ס" (נציגת שירות).

סיכום והמלצות

אפקטיביות כללית של התוכנית

השימוש בתמרוץ מעסיקים הוא פרקטיקה מקובלת בעולם לעידוד העסקת עובדים מאוכלוסיות שנמצאות בתת ייצוג בשוק התעסוקה ומתאימה גם למקרה של תעסוקת הבדואים בנגב, בשל ריבוי החסמים איתם הם מתמודדים כולל חסמים ועמדות מצד מעסיקים בשלב ההחלטה באשר לגיוס.

ניכר שגיבוש ההנחיות למעסיקים בתוכנית נעשה מתוך מחשבה ולקחי עבר מתוכניות תמריץ קודמות (לאוו דווקא בחברה הבדואית) ותוך נסיון לצמצם גיוסים שאינם בהלימה עם מטרות התכנית או מחליפים עובדים קיימים.

התוכנית היא כלי אחד בתוך מערך פתרונות תעסוקה לחברה הבדואית וצריכה להבחן ככזו. היא לבדה אינה יכולה לייצר שינוי מהותי באקו-סיסטם התעסוקתי בחברה הבדואית. מתבקש חיבור עם מענים נוספים שהעדרו כיום מורגש.

בבחינת התוכנית יש לקחת בחשבון גורמים המחזקים ומחלישים את נחיצותה:
✓ גורמים מחזקים - חסמים חברתיים, תרבותיים, מקצועיים הקיימים ביחס לעובדים מהחברה הבדואית.
✓ גורמים מחלישים - מחסור משמעותי בעובדים בתפקידים שונים בדגש על תפקידי בסיס בתעשייה בכל הארץ ובדרום בפרט, שמגדיל את הסיכוי להעסקת עובדים מהחברה הבדואית גם ללא התוכנית.

אפקטיביות התוכנית ביחס למעסיקים

התמרוץ **היווה שיקול בולט, אם כי לא יחיד**, בקרב המעסיקים האם להעסיק עובדים בדואים או עובדים אחרים.

לפי נתוני התכנית, נכון לספטמבר 24 **השתתפו בפועל 42% מהעסקים** (24 מתוך 56) **שהתקבלו לתוכנית וגוייסו 62% מהמשרות שתוכננו** (484 מתוך 777).

הסיבה העיקרית שעלתה בראיונות ובסקר שקיימנו למיצוי החלקי היא **קושי באיתור וגיוס עובדים** שמאפיין במיוחד עסקים קטנים ובינונים (עד 100 עובדים) **המהווים כ-70% מהמעסיקים המשתתפים בתוכנית**.

למרות שתקופת הזכאות של חלק מהעסקים טרם הסתיימה ניתן להניח כי רובם, בדגש על מעסיקים שכלל לא העסיקו עד כה, לא ימצו את השתתפותם בשל סיבה זו.

בבחינת ההבדלים בין המעסיקים השונים בתוכנית עולה כי עסקים שכבר העסיקו עובדים בדואים לפני התוכנית יעסיקו נוספים בקלות רבה יותר מאשר כאלו שזו העסקתם הראשונה.
עוד עולה, כי עסקים גדולים בעלי מנגנוני כח אדם ויכולות גיוס מפותחות יותר יעסיקו בקלות רבה יותר.

אותם מעסיקים שהעסיקו בעבר עובדים מהחברה הבדואית או עסקים גדולים, היו מעסיקים אותם או חלק מהם, גם ללא קיום התוכנית. לעומתם, עסקים שלא התנסו קודם לכן בהעסקת עובדים בדואים, ובזכות התוכנית מבקשים לגייסם, בדגש על עסקים קטנים, נדרשים לכלים נוספים על מנת להצליח לממש את התמרוץ ו**מתקשים לעשות זאת בלעדיהם.**

אפקטיביות התוכנית ביחס למועסקים

למרות שעולה שמעסיקים גדולים שהעסיקו קודם עובדים בדואים היו מעסיקים אותם גם ללא קיום התוכנית, **התמריץ מאפשר להם מרחב יותר גדול שמסייע לקליטה ולשימור של העובדים** (שכר יותר גבוה, הסעות, פעולות רווחה וזמן התאקלמות רב יותר). שימור העובדים מהחברה הבדואית עולה כאתגר בפני עצמו ולכן **יש ערך משמעותי בתרומת התמריץ גם באפיקים הללו.**

באשר לפרופיל העובדים המגויסים לא עולה כי הוא שונה מעובדים אחרים המועסקים מהחברה הבדואית. במדגם העובדים שנבדקו עולה כי **כולם (למעט אחת) עבדו או למדו טרם העסקה זו, כלומר לא נכנסו לשוק העבודה בזכות התוכנית**.

במידה ויש רצון לקדם עובדים אשר נמצאים כיום מחוץ למעגל התעסוקה כמו חסרי מעש או נשים שטרם יצאו לעבודה **יש להפעיל כלים נוספים לצורך כך.**

שיפור באיכות התעסוקה - התוכנית תורמת בכניסה למעגל **עבודה מסודרת וקבועה**, מסוג עבודה שחלקם לא התנסה בה קודם לכן.

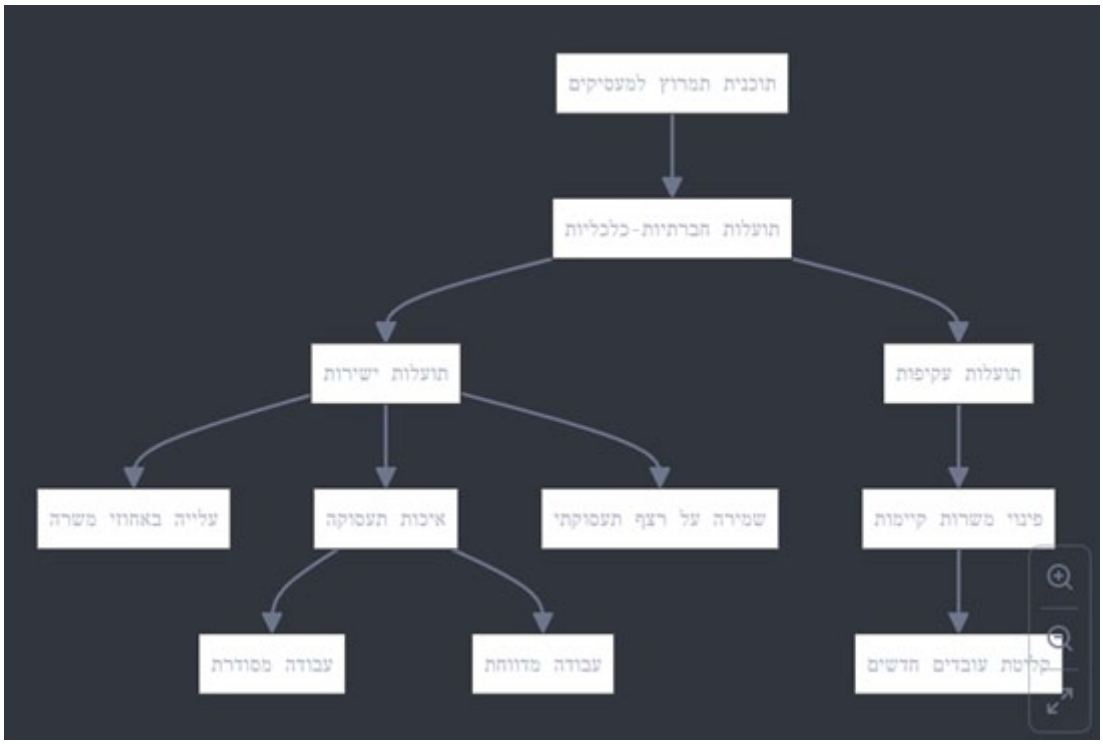
הסיכוי של מעסיקים להמשיך ולהעסיק את העובדים שגוייסו במסגרת התכנית לאחר סיומה גבוה, כך שהאפקטיביות של התמריץ עשוייה להמשך גם לאחר סיומו.

העובדים הגיעו למקומות העבודה בעיקר בעזרת "**חבר מביא חבר**" וחלקם על ידי פרסומים ברשתות החברתיות. המניעים לבחירת מקום עבודה הם **קרבה לבית, שכר, שעות עבודה נוחות ומיתוג המעסיק.**

בשאלת השימור עולה מניע ברור המכונה על ידי המרואיינים "**כבוד**"- אותו הם מסבירים כיחס הולם מצד המנהל והאווירה במקום העבודה. **הדרכות למעסיקים בנושא ניהול יחסי העבודה בראי תרבותי עשויים לתרום לשימורם של העובדים.**

חסמי יציאה לתעסוקה בעיני המרואיינים: ידיעת השפה העברית, אצל נשים- גבר במשפחה (בעל/אבא/אח) שלא מאפשר יציאה לעבודה, סידור לילדים.

אפקטיביות התמרוץ



התמרוץ הוא תהליך שמייצר תועלות חברתיות-כלכליות ישירות הכוללות: שמירה על רצף תעסוקתי של העובדים, איכות תעסוקה (מסודרת ומדווחת) ועלייה באחוזי המשרה ותועלות עקיפות כמו פיתוח משרות קודמות של המועסקים בתוכנית לטובת עובדים חדשים במעגל התעסוקה.

בתשובה לשאלת המחקר כיצד הפעלת התוכנית השפיעה על תעסוקת הבדואים בקרב המשתתפים ניתן לומר כי התוכנית עולה כאפקטיבית עקב הנקודות הבאות:

- מהווה שיקול בולט בקרב המעסיקים האם להעסיק עובדים בדואים או עובדים אחרים.
- נכונות המעסיקים להשקיע בעובד הנקלט, לטפחו ולייצר לו סביבת עבודה טובה
- נכונות המעסיק להמשיך להעסיק את המועסקים במסגרת התוכנית גם לאחר סיומה.

צוות המחקר ממליץ על המשך התוכנית ומבקש להציע מספר כיוונים כדי להעלות את תרומתה.

המלצות לשיפור

המלצת צוות המחקר היא להמשיך את התוכנית לסבב הקצאות נוסף תוך אימוץ שינויים מבניים בתוכנית:

- מתן תמיכה וליווי שוטפים תוך כדי ההעסקה לכלל העסקים בתוכנית

- **שינוי מבני בתוכנית תוך אבחנה בין עסקים גדולים לקטנים**

- **עסקים גדולים** – יתומרצו על מאפיינים מתקדמים יותר כגון: איכות תעסוקה, שימור, רווחה, רקע תעסוקתי קודם, קידום.

- **עסקים קטנים** – יתומרצו על עצם הגיוס תוך קבלת סיוע מתאים

- **סיוע בגיוס – חיבור לגורמים מתווכים** כמו ריאן, ארגון משותף של ימי חשיפה

- מתן פתרונות לאיתור וגיוס עובדים עשוי לסייע בהכנסת סוגי עסקים נוספים למעגל המעסיקים הפוטנציאלי

- סיוע של עסקים לעסקים (כגון: הקמת קהילת מעסיקים לסיוע ושת"פ)

- המלצה על מנגנוני תמיכה ובקרה לגיוסים קבוצתיים-משפחתיים
- **סיוע בשימור – פעולות שמטרתן הגדלת הסיכוי של העובד להתמיד בעבודתו:**

- **ליווי מועסקים** בחודשי ההעסקה הראשונים- סדנת הכנה לעולם העבודה ורכישת מיומנויות באמצעות אחד הגופים הקיימים באקוסיסטם.

- **ליווי מעסיקים** - ציוד המעסיקים בכלים תרבותיים שיסייעו לקליטה נכונה ולשימור מיטבי של העובדים.

- **תעסוקת נשים** - תמרוץ מוגדל על תעסוקת נשים, קורסי הכנה לעבודה ייעודים לנשים.

- **דיוק השימושים בכספי התמריץ** - הכללת סעיף בתוכנית שמגדיר כי על המעסיק להשקיע חלק מהתמריץ ברווחת העובד ובמתן כלים להתפתחותו.

- ניהול התוכנית - **הליך ההגשה**

- מגנון שיאפשר **גמישות רבה יותר** בהגדרת מספר העובדים שמיועדים לגיוס בתוכנית, כולל אפשרות לעדכון תוך כדי תקופת הזכאות.

- בחינת **פיצול ההליך הראשוני** של ההגשה לתוכנית לשני חלקים- כשרק אחרי הגיוס יתבצע חלק

- **הרחבת מעגלי השיווק** של התכנית לאמצעים נוספים כמו איגודים מקצועיים

- ניהול התכנית - הליך הדיווח

- בחינת **מערכת הדיווחים** הקיימת ואפשרות לשדרוגה

- הקלות בירוקרטיות אפשריות בהליך כולו (כמו אפשרות לדיווח על עובדים מאתרים שונים של אותה חברה)

6 ביבליוגרפיה

אלמסי, א' וייסבלאי, א' (2020). **אוכלוסיית הבדואים בנגב, מבחר נתונים**. הכנסת: מרכז המחקר והמידע
1b42e9c5-70e0-ea11-8107-00155d0aee38_11_16417.pdf (knesset.gov.il)_2

ביטוח לאומי (2022). **דוח ממדי העוני והאי-שוויון בהכנסות 2022.**
דוחו העוני 2022 (btl.gov.il)

מכון גיאוקטוגראפיה (2020). **הוראת מנכ"ל 4.17 – מסלול תעסוקה לאוכלוסיות ששיעור השתתפותן בתעסוקה נמוך, מחקר הערכה** (תקציר).

דוח מבקר המדינה (2023). **הטיפול הממשלתי בחוסר מעש בקרב צעירים מהחברה הערבית**.
2023.5-102-Hoser-Maas.pdf (mevaker.gov.il)

דלויט (2021). **בחינת עלות-תועלת כלכלית למשק וחישוב החזר השקעת המדינה מהפעלת מסלולי התעסוקה 4.17, 4.18 ו-4.20, מצגת מסכמת**.

למ"ס (2019). רשויות מקומיות
נושאים - רשויות מקומיות (cbs.gov.il)

מרגלית, י', קידר, י', וגורדון, ג' (2021). **תעסוקת מבוגרים בישראל : מדיניות לשילוב ולשימור בני +50 בשוק העבודה**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
תעסוקת מבוגרים בישראל: מדיניות לשילוב ולשימור בני +50 בשוק העבודה - המכון הישראלי לדמוקרטיה (idi.org.il)

נאסר, י', עוידה, מ', וחסון, י'(2023). **מגמות ביחסי יהודים וערבים בישראל בעקבות מלחמת חרבות ברזל**, מכון אקורד
סיוע בזמן הסלמה | achord

Bartik, T. J. (2001).**Jobs for the Poor: Can Labor Demand Policies Help?** Russell Sage Foundation.
Jobs for the Poor: Can Labor Demand Policies Help? on JSTOR

Bredgaard, T., Flemming, L., and Per Kongshøj,M. (2005). **The flexible Danish labour market – a review**, Centre for Labour Market Research (CARMA), Department of Economics, Politics and Public Administration, University of Aalborg.
(PDF) The flexible Danish labour market. A review (researchgate.net)

Boockmann, B., (2015), The effects of wage subsidies for older workers, IZA **World of Labor,** issue , number 189, https://EconPapers.repec.org/RePEc:iza:izawol:journl:y:2015:n:189.

Greene, J. C. (2007). Mixed Methods in Social Inquiry. San Francisco: Jossey-Bass. **Journal of Mixed Methods Research**, 2(2), 190-192. https://doi.org/10.1177/1558689807314013

Creswell, J. & Garrett, A. (2008). The "movement" of mixed methods research and the role of educators. **South African Journal of Education**. 28. 321-333.
10.15700/saje.v28n3a176

Danish Ministry of Finance (2004). **Medium Term Economic Outlook** , Copenhagen, Denmark
Publications - Ministry of Finance (fm.dk)

Fry, J. (2021). **Dual value of the Work Opportunity Tax Credit**. Equifax
wfs_Dual_Value_Of_The_WOTC.pdf (equifax.com)

GAO-01-329 Work Opportunity Tax Credit (2011). **Employers Do Not Appear to Dismiss Employees to Increase Tax Credits**.
GAO-01-329 Work Opportunity Tax Credit: Employers Do Not Appear to Dismiss Employees to Increase Tax Credits

Griner, D., & Smith, T. (2006). Culturally adapted mental health intervention: A meta-analytic review. **Psychotherapy**, 43 4, 531-48 .
https://doi.org/10.1037/0033-3204.43.4.531

Hamersma, S., & Heinrich, C. (2008). Temporary Help Service Firms' Use of Employer Tax Credits: Implications for Disadvantaged Workers' Labor Market Outcomes. **Southern Economic Journal**, 74(4), 1123–1148.
http://www.jstor.org/stable/20112018

Heaton,p. (2012). The Effects of Hiring Tax Credits on Employment of Disabled Veterans. Rand
RAND_OP366.pdf

Hill Collins, P. (2008). **Black feminist thought**. Routledge.
patricia-hill-collins-black-feminist-thought.pdf (wordpress.com)

Huttunen, K., Pirttilä, J. and Uusitalo, R. (2013), The employment effects of low-wage subsidies, **Journal of Public Economics**, 97, issue C, p. 49-60, https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:pubeco:v:97:y:2013:i:c:p:49-60

May, R. (2014). When the Methodological Shoe is on the Other Foot: African American Interviewer and White Interviewees. **Qualitative Sociology**.
When the Methodological Shoe is on the Other Foot: African American Interviewer and White Interviewees | Qualitative Sociology (springer.com)

Kelly, E. , Mcguinness, S. & O'Connell, P. (2011). **What Can Active Labour Market Policies Do**? https://www.researchgate.net/publication/254412348_What_Can_Active_Labour_Market_Policies

OECD (2023), **Key indicators of ALMP system capacity: ALMP expenditure by OECD country in 2020, in Nordic Lessons for an Inclusive Recovery?** Responses to the Impact of COVID-19 on the Labour Market: , OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/40554494-en

Ramcharan, P., Grant, G., & Flynn, M. (2004). Emancipatory and Participatory research: how far have we come, E. Emerson; C. Hatton, T. Thompson & T. R. Pavamenter (Eds), **The international handbook of applied research in international disabilities**, 83-111. John Wiley & Sons England. International Handbook of Applied Research in Intellectual Disabilities | Wiley

Sørensen, C. (2006). Arbejdsmarkedet og den danske flexicurity-model **The labour market and the Danish flexicurity model.**
Arbejdsmarkedet og den danske flexicurity-model - Christen Sørensen - Google ספרים

Work Tax Credits Program DOL(Employment and Training Administration) (2001) Office of Policy and Research.