

הפלוס בשישים

דוח הערכה מסכם

חקרו וכתבו:

פרופ' ישראל כ"ץ, עמרי אלפרן, סיון אזולאי, בעז גסטהלטר, ניר לוי

פברואר 2020



תקציר מנהלים

הפלוס בשישים הינה תכנית תעסוקה למבוגרים אשר מופעלת על ידי אשל - ג'וינט ישראל, בשיתוף המשרד לשוויון חברתי. התכנית החלה את דרכה בשנת 2009, כאשר נוסדה מתוך צורך לתת מענה לצרכי התעסוקה של האוכלוסייה המבוגרת בשוק החופשי, והייתה ניסיון ראשון ופורץ דרך לטיפול מערכתי בסוגיה של תעסוקת מבוגרים¹. מאז עברה התכנית תמורות והתפתחה כפי שיפורט בהמשך.

תכנית הפלוס בשישים מוגדרת כתכנית תעסוקה לגיל המבוגר המכוונת לגילאי 60+ בעלי רצף תעסוקתי תקין. לתכנית שלוש הנחות מוצא: גיל הוא רק מספר, תפיסות הגילנות אצל האדם ואצל הסביבה מופנמות ופוגעות ביכולת אישית, בציפיות ובשאפיות, ובאמצעות תהליך אישי וקבוצתי ואמון באדם, ניתן להשפיע ולשנות את המצב (ניתן להמשיך ללמוד ולהתפתח גם בגיל השלישי). מכאן, התכנית פועלת בשלושה אופנים על מנת לקדם את התהליך: יצירת מסוגלות תעסוקתית, מיקום מחדש של המשתתף בעולם התעסוקה המשתנה ופיתוח עצמאות וביטחון במרחב העבודה ובמרחב הדיגיטלי. הדגשים המלווים את התהליך מתייחסים לכך שעל המשתתף להתקדם בשלושת הצירים במקביל, הליווי יהיה גמיש ומותאם אישית למשתתף, תוך שקיפות ופתיחות מצד המקדמים/ות ועל המשתתף להיות פרואקטיבי ונכון לניהול עצמי והובלה, בעוד שתפקיד המקדמת/הוא לתמוך, לעודד התקדמות ולתת את הכלים והידע הנחוצים.

מכון צפנת התבקש על ידי הנהלת התכנית מטעם הג'וינט, לקיים מחקר מלווה לתכנית זו בשנתיים האחרונות (2018-2019) ודוח זה מסכם את המחקר. הבחירה במכון צפנת נעשתה בעקבות מחקר מלווה שהתחיל המכון קודם לכן לתכנית אמצע הדרך, והמחשבה הייתה שנכון יהיה שאותו גורם ילווה מחקרית את שתי התכניות ויוכל לערוך השוואה ביניהן, לבחון את הערך המוסף של כל אחת מהן ולבחון את סוגיית ההטמעה באופן רוחבי. מתודולוגיית ההערכה כללה ראיונות עם בעלי תפקידים, הן במטה והן במרכזים עצמם, קיום קבוצות מיקוד וראיונות עם משתתפים (ציטוטים ואזכורים מתוך הראיונות וכלל החומרים ישולבו בדברים להעשרת התמונה), ביצוע תצפיות, איסוף מסמכים וניתוחם ואיסוף וניתוח נתונים עדכניים ממערכת הספוט של ג'וינט ישראל, המרכזת נתוני פעילות בתכניות השונות. כמו כן נערכה סקירת ספרות מקיפה העוסקת בהערכת נושא תעסוקת המבוגרים בעולם ובארץ ובכלל זה: תוחלת החיים בעולם ובמדינת ישראל; תמורות שחלו בשוק העבודה, תופעת הגילנות והשפעת הגיל על נתוני תעסוקה; המאפיינים של חיפוש התעסוקה בגיל המבוגר; ולבסוף, מה נעשה בארץ ובעולם בתחום קידום העסקת מבוגרים בכלל ובתכניות סיוע בחיפוש עבודה והכשרה בפרט².

מהמחקר עולה כי התכנית נמצאת במגמת התפתחות והתרחבות. עד שנת 2017 פעלה התכנית עם ארבעה מרכזים והחל משנת 2018 היא מפעילה שמונה מרכזים הנבדלים אלה מאלה באוכלוסייה שהם משרתים ובאופן שילובם בשטח.

¹ במרץ 2015 פורסם דוח של מחקר שנעשה על ידי מכון ברוקדייל ובמימון המוסד לביטוח לאומי ועוסק בשנים הראשונות לפעילות התכנית: https://brookdale.jdc.org.il/wp-content/uploads/2018/01/mifal_157.pdf?189db0&189db0

² ר' נספח 1: סקירת ספרות.

לצד זאת, נעשו פעולות רוחביות לפיתוח התכנית, על פי אמות המידה המקצועיות שפותחו בתבת, תוך דגש על התמחות והתאמות לליווי מבוגרים, ובכלל זה: בניית הכשרה מסודרת של מקדמות התעסוקה; שיתופי פעולה עם תכנית אמצע הדרך: פיתוח מודל עבודה מאוחד לליווי המשתתפים, פיתוח סדנת הבסיס של התכנית (סדנת "סדנת התחדשות בתעסוקה - חזרה לעולם העבודה"), הידברות ושיתוף פעולה של המטה עם צוותי התכנית במרכזים אשר הובילה את פיתוח המענה ליזמים/ עצמאים ושותפויות מעסיקים; שימוש במקורות גיוס חדשים כגון: פרסום ממומן בפייסבוק ובגוגל אשר הניב פניות חדשות רבות של משתתפים.

עוד ניתן לראות מן הממצאים כי ישנה מגמת עלייה במספר המשתתפים בתכנית לאורך השנים. מספר המשתתפים הפעילים המצטבר עד כה בתכנית עומד על 2403 משתתפים ושיעור המושמים בתכנית עומד על 38%. רוב המושמים בתכנית, מושמים עד שלושה חודשים מכניסתם לתכנית (53%) ורמת ההתמדה שלהם בתעסוקה גבוהה מאוד, בטווחי הזמן של עד חצי שנה ועד שנה (96% ו-90% בהתאמה). מן המשתתפים המושמים שהסכימו לענות על שאלת השכר ואחוז המשרה (12% בלבד), ראינו כי מרבית המשתתפים משתכרים עד 5300 ₪ (74%) ואחוז זה יורד משמעותית ככל שהמשכורת עולה. בנוגע לאחוזי המשרה בהשמות אלו, עד גיל 65 רוב המשתתפים (72%) מושמים במשרות הנעות בטווח של 75%-100% ואילו לאחר גיל 65, רוב המשתתפים (52%) מושמים במשרות חלקיות בהיקף של עד 75%.

מרבית המשתתפים נמצאים בטווח הגילאים 61-70 (63%) ובני 68 ומעלה מהווים 34% ממשתתפי התכנית. כתכנית המכוונת את עצמה לגיל המבוגר ולתעסוקה לאחר גיל הפרישה הרשמי, זוהי נקודה שיש לתת עליה את הדעת. בהתייחס לרמת ההשכלה של המשתתפים, ניתן לראות כי רמת ההשכלה מגוונת ורוב המשתתפים אינם בעלי השכלה אקדמית (72%), מתוכם 58% בעלי השכלה תיכונית ומעלה, 17% בעלי השכלה אקדמית ו-2% חסרי השכלה פורמלית. נראה כי לאורך השנים התאפיינה אוכלוסיית משתתפי התכנית ברמות השכלה נמוכות יחסית ויש מקום לבחון מגמה זאת בהמשך לאור שינויים המתקיימים בתכנית וניסיון לכוון למנעד רחב יותר של שכבות באוכלוסייה.

כפי שצוין לעיל, שמונת המרכזים אותם מפעילה התכנית, נבדלים אלה מאלה במאפייני האוכלוסייה אשר אותה הם משרתים ובאופן שילובם בשטח. ניתן לחלק את אופני השילוב של המרכזים בשטח לשלושה סוגים עיקריים: האחד, מרכזי תעסוקה עירוניים (מרכזי הזדמנות); השני, מרכזי מעברים; והשלישי, מסגרות עירוניות אחרות, כפי שיפורט בהמשך הדוח³. עובדה זו יוצרת דיפרנציאציה במודל העבודה בפועל בין המרכזים. מרכזי המעברים בולטים בייחודם. הם משרתים פלח גדול של האוכלוסייה הכפרית (קיבוצים, מושבים ויישובים קהילתיים) באיזור הצפון, בפריסה גיאוגרפית רחבה מאוד ולכן יש צורך בהתאמה ספציפית של המענים לכל קהילה אותה הם משרתים (54 קהילות במרכז מעברים גליל מערבי ו-97 קהילות במרכז מעברים בעמק). כן ניתן לומר כי בהיבט תשתיות העבודה בשטח, ראינו כי התשתית החיונית ביותר בה ניתן לשלב מרכזים בעתיד, הינה במרכזי תעסוקה מתמחים לאור המעטפת, המשאבים והתמיכה לה זוכים צוותי התכנית. נדבך נוסף העוסק במעטפת מתייחס לכך שעולה צורך לבסס את התשתיות במרכזים

³ ר' פירוט בפרק: "שילוב המרכזים בשטח".

ובכלל זה: הקצאת חדרים מוסדרים לליווי הפרטני, חדרי סדנאות, כיתות מחשבים בכל מרכז, גישה לרשת אינטרנטית ועוד.

מוקדים נוספים שראינו לנכון להתייחס אליהם בכתיבת הדוח היו הנוכחות הדיגיטלית של התכנית, גיוס המשתתפים, מערכת הנתונים, פיתוח קהילה וליווי תעסוקת מבוגרים. הדוח כולל המלצות ביחס לכל אחד ממוקדים אלו. יש לציין כי לאורך הדוח שזורות המלצות רבות בפרקים השונים וקצרה היריעה מלהזכיר את כולן בתקציר זה. משום כך, ריכזנו את עיקרי ההמלצות בחלוקה לקטגוריות ונושאים בסוף הדוח ואנו מציעים לקרוא אותן בעיון⁴.

בהתייחס להטמעת התכנית, אנו רואים לנכון להמליץ על חיבור שתי התכניות: *הפלוס בשישים* ו*אמצע הדרך* תוך הפעלה גמישה שלהן לפי הקשרים משתנים וקיום מטה משותף. לעניות דעתנו, תחום הפיתוח נכון שיישאר תחת תבת ואשל, וכי יוקצה תקציב המשך לעבודת פיתוח ידע ושירותים משלימים ובכלל זה למסלול היזמי/עצמאי ולפיתוח שותפויות מעסיקים וכן המשך התאמה, בהתאם לצורך, של הליווי הפרטני והסדנאות להשתנות המתמדת של שוק העבודה. בחיבור התכניות חשוב כי תהיה חשיבה מתכללת ואיגום משאבים על מנת לאפשר פריסה גאוגרפית נכונה יותר שתמנף את התכניות ותביא להגדלת האימפקט שלהן. יש חשיבות רבה להמשכיות התכנית ולמיפוי של אזורים שאליהם היא צריכה להתרחב. יש לשקול שילוב במרכזי תעסוקה מתמחים והקצאת משאבים ותשתיות בהלימה לצרכים במרכזים השונים. חשוב לציין שחוסר הוודאות ביחס לעתיד התכניות והעדר תקציבים מקשים על תכנון ארוך טווח.

⁴ ר' "ריכוז ההמלצות המרכזיות", עמ' 59

תוכן העניינים

2	תקציר מנהלים
6	פתיח
8	שילוב המרכזים בשטח
10	ממצאים ותמונות מצב נוכחי
15	מודל העבודה וסל המענים הניתנים
17	המלצות ביחס למודל העבודה והפעילות במרכזים
18	מרכזי התכנית
18	ירושלים
20	באר שבע
22	עכו
24	בני ברק
26	אשדוד
29	רחובות
30	מרכזי מעברים
31	מעברים גליל מערבי
32	מעברים בעמק
33	שותפויות מעסיקים
37	שותפויות מעסיקים - מסקנות והמלצות
41	המסלול העצמאי / יזמי
44	המסלול העצמאי / יזמי - המלצות
45	סוגיות מערכתיות נבחרות
45	הנוכחות הדיגיטלית
46	גיוס המשתתפים
46	מערכת הנתונים
50	פיתוח קהילה
51	מה בין ליווי תעסוקת מבוגרים לליווי תעסוקה בכלל
54	הטמעת התכניות
59	ריכוז ההמלצות המרכזיות
62	מקורות
64	נספחים
64	נספח 1: סקירת ספרות
76	נספח 2: מאפיינים של מחפשי עבודה בגיל המבוגר
82	נספח 3: דוח המשווה בין התוכניות
105	נספח 4: דוח מסכם – תכנית אמצע הדרך

פתיח

תכנית הפלוס בשישים מופעלת על ידי אשל – ג'וינט ישראל, בשיתוף המשרד לשוויון חברתי. לאורך השנים היו שותפים לתכנית משרד הרווחה, המוסד לביטוח לאומי, הקרן למפעלים מיוחדים ורשויות מקומיות. בהתאם להזדמנויות שעלו, פעלה התכנית במספר אזורים, כשבכל אחד מהם הופעלה ע"י גוף אחר ובתנאים שונים. במהלך השנים שינתה התכנית את פניה והחל מ-2015 היא פועלת בארבעה אזורים: בירושלים, בבאר שבע, בעכו ובבני ברק. בשנת 2018, התרחבה התכנית לאזורים נוספים – אשדוד, עמק יזרעאל (מועצות אזוריות זבולון, עמק יזרעאל, מגידו ועמק המעיינות) והגליל המערבי (מועצות אזוריות מטה אשר ומעלה יוסף) ובמאי 2019 החלה התכנית לפעול במרכז ההזדמנות ברחובות. כניסת התכנית לאזורים שונים והפעלתם ע"י גופים שונים בתנאים שונים, גורמת למציאות מורכבת, ולאתגר גדול בניהול ארצי של מרכזים המתאפיינים בשונות גדולה. חשוב לציין כי לתוכנית אין מנהלים ישירים בשטח אלא רק הסתמכות על מנהלי התשתיות בהן פועלת התוכנית.

תכנית הפלוס בשישים מוגדרת כתכנית תעסוקה לגיל המבוגר המכוונת לגילאי 60+ (אף על פי שבפועל מתקבלים אליה גם משתתפים צעירים יותר, לרוב החל מגיל 58), בעלי רצף תעסוקתי וניסיון בשוק התעסוקה (עד חמש שנים מחוץ לשוק התעסוקה). בתכנית רואים כי אנשים שהמרחק שלהם משוק התעסוקה הוא עד 3 שנים הם בעלי מוטיבציה וסיכוי גבוה יותר לשילוב בתעסוקה, מסוגלות לעבודה מבחינה תפקודית (ע"פ הצהרת המשתתף) ובעלי רצון ומוטיבציה לעבוד במשרה משמעותית בהיקף של 50% משרה לפחות. מטרת העל של התוכנית היא כי בסיום התהליך האדם ישתלב מחדש בעולם העבודה, בעבודה התואמת לשאיפות ולכישורים שלו, ויעמדו לרשותו כל הכלים הנדרשים לו לניהול הקריירה שלו מנקודה זו ואילך.

לתכנית מספר הנחות מוצא: גיל הוא רק מספר, תפיסות הגילנות אצל האדם ואצל הסביבה מופנמות ופוגעות ביכולת אישית, בציפיות ובשאיפות ובאמצעות תהליך אישי וקבוצתי ואמון באדם, ניתן להשפיע ולשנות את המצב (ניתן להמשיך ללמוד ולהתפתח גם בגיל השלישי). בנוסף אורח חיים המשלב עבודה משמעותית תורם לשלושת ההיבטים של זקנה בריאה ופעילה – יציבות כלכלית, שימור בריאות ותפקוד ומעגל חברתי. תקופת החיים החדשה, היא כזאת שיש בה פוטנציאל והזדמנות לשינוי ולמימוש עצמי בתעסוקה. מכאן, התכנית פועלת בשלושה אופנים על מנת לקדם את התהליך: יצירת מסוגלות תעסוקתית, מיקום מחדש של המשתתף בעולם התעסוקה המשתנה ופיתוח עצמאות וביטחון במרחב הלמידה ובמרחב הדיגיטלי שהם חיוניים לשילוב בעולם העבודה. הדגשים המלווים את התהליך מתייחסים לכך שעל המשתתף להתקדם בשלושת הצירים במקביל, הליווי יהיה גמיש ומותאם אישית למשתתף, תוך שקיפות ופתיחות מצד המקדמים/ות ועל המשתתף להיות פרואקטיבי ונכון לניהול עצמי והובלה, בעוד שתפקיד המקדמ/ת הוא לתמוך, לעודד התקדמות ולתת את הכלים והידע הנחוצים.

בעוד שבשנים קודמות התכנית לא תחזקה מטה מפותח ולא נעשה בה פיתוח ידע שיטתי בתחום של תעסוקת מבוגרים, בשנתיים האחרונות נמצאת התכנית בתנופת עשייה. זאת, לאחר כניסה לתפקיד של מנהלת התכנית, הגר וייסר, ושל מנהלת הלמידה ופיתוח הידע של התכנית, שרי גורן. בנוסף לתפעול השוטף של התכנית, נערכו הכשרות למקדמי התעסוקה במרכזים השונים, מתוך כוונה ליצור שפה משותפת ולייצר סטנדרט אחיד של עבודה וחיזוק הצוות. ההכשרה כללה 15 מפגשים

ונבנתה על פי אמות המידה המקצועיות ותהליכי ההכשרה לתפקיד מקדם תעסוקה שנקבעו בתב"ת, תוך התאמות נדרשות. ההכשרה כללה היכרות עם עולם התעסוקה בדגש על תחום תעסוקת מבוגרים, תוך ביסוס הרציונל של תעסוקה רב גילית. המשך ההכשרה כולל שילוב של המקדמים/ות בימי למידה פרונטליים ומקוונים ופגישות חניכה. כמו כן, גובש מודל עבודה ונעשית התאמה בשטח לצרכים של כל מרכז.

מאמצים נוספים שנעשים כיום באים לידי ביטוי בפיתוח ובשדרוג הסדנה הבסיסית של התכנית ("חזרה לעולם העבודה"), בשיתוף פעולה עם תכנית אמצע הדרך. החידושים שנעשו עד כה מתבססים, בין היתר, על שילוב מפגשי ג'וב קלאב⁵ בתוך הסדנה, על מנת לחזק את המרכיב היישומי בה. התכנית משקיעה רבות בפיתוח תהליכי עומק, ובדיוק התהליך התעסוקתי שמתאים למועמד, הן מבחינת הדגשת החוזקות שלו והן מבחינת היכולת להתמודד עם גילנות. עוד דגש מרכזי בתהליך הוא מיפוי תעסוקתי מעמיק ודיוק הכיוון התעסוקתי המתאים למשתתף כעת. בהתאם, הסדנה נעה לכיוון של התקדמות אישית בתהליך ולאיימוץ גישה פרואקטיבית. כלי נוסף שמפותח כעת הינו מחברת מודפסת המלווה את תהליך חיפוש העבודה אשר בהמשך תהפוך גם לדיגיטלית. מחברת זו הינה יוזמה שעלתה מהשטח וכיום נמצאת בפיילוט במרכזים בירושלים ובבאר שבע בתכנית הפלוס בשישים ובמרכזים במודיעין ובכפר סבא בתכנית אמצע הדרך. עוד כלי שמפותח כעת הוא שאלון דיגיטלי להערכה עצמית של המסוגלות התעסוקתית, המבוסס על מודל I PRO בהתאמה למבוגרים. הפלט שיתקבל מהשאלון ישמש לשיח אימוני לחיזוק המסוגלות התעסוקתית וכן יסייע בתכנון תוכנית העבודה של המשתתף.

בהתייחס לתחום היזמות במרכזים, אף על פי שבחלק מהמרכזים נעשו ניסיונות לפתח מענים בתחום היזמות וההעסקה העצמית, התחושה הרווחת היא כי אלה עדיין בשולי התכנית ("כל נושא היזמות עדיין לא מפותח. זה עדיין מתבשל"). ככלל, המרכזים וצוות העובדים מוכוונים לטפל בעבודה שכירה ולא בהעסקה עצמית, ולכן אופי הליווי והמענים הקבוצתיים מותאמים יותר לשכירים מאשר לעצמאים. המענים המקומיים שהתפתחו עד כה כוללים קורס יזמות בירושלים בשיתוף מט"י, כמו גם קורס מסחר אלקטרוני; וקורס יזמות במרכז מעברים גליל מערבי. מרכזים אחרים של התוכנית מפנים משתתפים המגלים עניין במסלול העצמאי למעו"ף.

עיקר מאמצי הפיתוח בתכנית ובמיוחד פיתוח שותפויות מעסיקים ופיתוח המענים ליזמים/עצמאים, נעשה בהובלת תכנית אמצע הדרך, אך תוך כדי הידברות בין שתי התכניות ושיתוף מסוים של מטה הפלוס בשישים. זאת, מפני שתכנית אמצע הדרך הינה בפיתוח ועתירת תקציבים ביחס לתכנית הפלוס בשישים ולכן נכון היה לנצל את תקציבי הפיתוח שלה לטובת משימות אלו. יש לציין כי פיתוחים אלו רלוונטיים לתכנית הפלוס בשישים שכן הם נועדו לשרת גם אותה. מסיבה זו אנו משלבים בהמשך הדוח שני פרקים: האחד, עוסק בשותפויות מעסיקים. השני, עוסק במענה ליזמים/עצמאים. חשוב לציין שחוסר הוודאות ביחס לעתיד התכנית והעדר תקציבים מקשים על תכנון ארוך טווח.

⁵ ר' פירוט בפרק: "מודל העבודה וסל המענים הניתנים".

מכון צפנת⁶ התבקש על ידי הנהלת התכנית מטעם הגוינט, לקיים מחקר מלווה בשנתיים האחרונות (2018-2019). הבחירה במכון צפנת נעשתה בעקבות מחקר מלווה שהתחיל המכון קודם לכן לתכנית אמצע הדרך⁷, והמחשבה הייתה שנכון יהיה שאותו גורם ילווה מחקרית את שתי התכניות ויוכל לערוך השוואה ביניהן, לבחון את הערך המוסף של כל אחת מהן ולבחון את סוגיית ההטמעה באופן רוחבי. מתודולוגיית המחקר כללה ראיונות עם בעלי תפקידים הן במטה והן במרכזים עצמם, קיום קבוצות מיקוד וראיונות עם משתתפים (ציטוטים ואזכורים מתוך הראיונות וכלל החומרים שולבו בדברים להעשרת התמונה), ביצוע תצפיות, איסוף מסמכים וניתוחם ואיסוף וניתוח נתונים עדכניים ממערכת הספוט של גוינט ישראל, המרכזות נתוני פעילות בתכניות השונות. כמו כן נערכה סקירת ספרות מקיפה העוסקת בהערכת נושא תעסוקת המבוגרים בעולם ובארץ ובכלל זה: תוחלת החיים בעולם ובמדינת ישראל; תמורות שחלו בשוק העבודה, תופעת הגילנות והשפעת הגיל על נתוני תעסוקה; המאפיינים של חיפוש התעסוקה בגיל המבוגר; ולבסוף, מה נעשה בארץ ובעולם בתחום קידום העסקת מבוגרים בכלל ובתכניות סיוע בחיפוש עבודה והכשרה בפרט. הדוח להלן מסכם את כלל הממצאים שנאספו בשנת 2019 וכולל נתונים שהופקו ב-26.11.19 ממערכת הספוט. מתוך כל אלה, יציג הדוח את עיקר החומרים שנאספו וביניהם: תמונת מצב וממצאים עדכניים; מודל העבודה; מאפייני המרכזים ושילובם בשטח; בנוסף לממצאים אלה, יתייחס הדוח לממצאים של דוחות הביניים, ויעסוק בסוגיות נוספות שאנו רואים כחשובות להמשך התפתחות התכנית, כחלק מתפיסה של הערכה מעצבת ובכלל זה: פרקים העוסקים בשותפויות מעסיקים והמסלול העצמאי / יזמי; וסוגיות מערכתיות נבחרות. הדוח יסכם בפרק העוסק בהטמעת התכנית ובהמלצות נבחרות.

שילוב המרכזים בשטח

כפי שצוין מעלה, המרכזים פועלים תחת רשויות ותשתיות שונות. ניתן לחלק את אופני השילוב של המרכזים בשטח לשלושה סוגים עיקריים: האחד, מרכזי תעסוקה עירוניים; השני, מרכזי מעברים; והשלישי, מסגרות עירוניות אחרות.

מרכזי הזדמנות (מרכזי תעסוקה עירוניים) – בשנים האחרונות נפתחו מרכזי תעסוקה עירוניים במספר ערים בארץ, והם מופעלים על ידי רשויות מקומיות בתמיכת משרד הרווחה ובליווי מעטפת של תבת, המעורבת בפיתוח המקצועי ובליווי הצוותים. בבאר שבע, בירושלים, בעכו⁷, ברחובות ובאשדוד פועלות התכניות בתוך מרכזי תעסוקה עירוניים. המטרה של מרכזי התעסוקה העירוניים היא לתת מענה תעסוקתי לאוכלוסיות רווחה מגוונות. לשם כך, בכל מרכז תעסוקה פועלות מספר תכניות תעסוקה לאוכלוסיות ייעודיות. אופי התכניות במרכזים אלו מותאם בעיקר לאוכלוסיית רווחה. מרכזי התעסוקה נוטים לראות יתרון באופי המיוחד של התכנית, היכול להעשיר את מרכז התעסוקה, להשפיע לטובה על המיתוג שלו כלפי התושבים וכלפי גורמים בעירייה, וכן לספק

⁶ בנוסף לרשימת הכותבים המופיעה בדף השער נרצה להזכיר את דודו קרני וענת בר לב שהיו שותפים לעבודת המחקר בשלביה המוקדמים וחלקים מהדוחות הקודמים שהיו שותפים לכתיבתם שולבו בדוח זה.

⁷ המרכז בעכו פועל במסגרת "מרכז הון אנושי". עתידם של מרכזים אלו לוט בערפל עקב קשיים תקציביים.

הזדמנות ללמידה הדדית וליצירת מענים משלימים בין התכניות השונות. בנוסף הדבר מאפשר תגובה ממוקדת לאוכלוסיות יעד רלוונטיות, בלי לתייג או לבדל אותן באופן נוקשה.

נראה כי להפעלת התכנית כחלק ממרכז תעסוקה עירוני ישנם יתרונות משמעותיים נוספים. שילוב התכנית בתוך מרכז תעסוקה מאפשר שיתוף פעולה הדוק יותר עם תכניות אחרות הפועלות במרכז, וגישה למענים משלימים. כך לדוגמה, משתתפים הזקוקים למענים פרטניים ארוכי טווח ואישיים יותר מכפי שיכלו לקבל במסגרת התכנית, יופנו לתכניות אחרות במרכזים. יתרה מזאת, המעטפת של מרכז התעסוקה מאפשרת תמיכה וליווי הדרכתי שוטפים לצוות, ניהול צמוד יותר, וסיוע אדמיניסטרטיבי. היא מאפשרת גם סיוע בקשרי מעסיקים ובקשרי קהילה – דרך בעלי התפקידים במרכז התעסוקה העירוני. הנוכחות של מספר תכניות תעסוקה באותו המרחב מביאה באופן טבעי לחיסכון בהוצאות ולאגוס משאבים – הן בהיבטים תשתיתיים, הן בהיבטים של כוח אדם, והן בהיבטים של פיתוח מענים משותפים למספר רב יותר של משתתפים. לניהול המקומי יכולים להיות גם יתרונות לאור חיבור למשאבי הרשות המקומית, והיכרות מוקדמת עמוקה עם צרכי האזור.

לצד היתרונות שבשילוב במרכזי תעסוקה, לעיתים נוצר מתח בין שייכות התכנית למרכז התעסוקה העירוני והכפיפות הניהולית אליו, לבין שייכות לתכנית הפלוס בשישים המנוהלת ברמה הארצית. מתח זה בא לידי ביטוי בכמה אופנים: האחד, בא לידי ביטוי בשאלות של נראות וקרדיט. השני, מתייחס לשאלת הכפיפות הניהולית של צוות התכנית: כיצד ועל ידי מי מנוהל צוות התכנית, אל מי יש חובת דיווח, כיצד נקבעים נהלי העבודה וכיצד נקבעת המדיניות. למרכזי ההזדמנות יש מדיניות משלהם לגבי דרך הפעולה של התכניות שקשורות אליהם, אשר לא תמיד עולה בקנה אחד עם הנחיות הפעולה ועם תפיסות התכנית. לשאלות אלה יש השפעה על שגרת העבודה היומיומית, על תהליכי קבלת ההחלטות בכל הנוגע לתכנית ועל עצמאות הצוותים. לצד מתחים אלו קיימים קשיים הנוגעים לתשתיות הפיזיות כמו הצפיפות והעומס על חדרי האימון והמחשבים.

מרכזי מעברים – שבעת מרכזי מעברים הקיימים בארץ יועדו לשרת את האוכלוסייה הכפרית וממוקמים כולם בפריפריה. המרכזים הינם שותפות בין מועצות אזוריות למשרד הרווחה. המוטיבציה להקמת המרכזים הייתה לתת מענה לצרכי המרחב הכפרי המשתנה, דמוגרפית ותעסוקתית, בעקבות הפרטת קיבוצים והאופי המיוחד של העבודה החקלאית. השירותים המוצעים במרכזים הם קהילתיים יותר באופיים, והרושם הוא שהמרכזים אינם מכווני תעסוקה באותה מידה כמו מרכזי התעסוקה העירוניים, מה שמשתקף בין היתר גם בשיעורי השמה נמוכים יחסית. לכן נראה כי שני הצדדים נדרשים להתאמות כדי למצוא מודל עבודה שיתאים ליעדים הן של התוכנית והן של המרכז. בימים אלה שוקדים על פיתוח וניסוח היעדים המשותפים.

מסגרות עירוניות אחרות – המרכז בבני ברק פועל כחלק מהיחידה להכשרה מקצועית ונמצא תחת אגף שירותים חברתיים המופעל על ידי העירייה ומשרד העבודה. מנהלת היחידה להכשרות מקצועיות מנהלת את התכנית ואת צוות מקדמי התעסוקה – מסגרת אחת מיועדת למשתתפות נשים בלבד ואחת אחרת למשתתפים גברים בלבד. יש לציין כי בעיר קיים מרכז תעסוקתי (מרכז הכוון) אולם הוא מתמקד בצעירים ואף הוא נמצא תחת האגף לשירותים חברתיים. אף על פי ששני המרכזים עוסקים בתעסוקה ונמצאים תחת אותו אגף, כמעט שלא מתקיים ביניהם קשר ולאחרונה נעשה ניסיון ליצור שת"פ סביב קשרי מעסיקים. אנו ממליצים לפעול לחיזוק הקשר ושיתוף הפעולה בין היחידות.

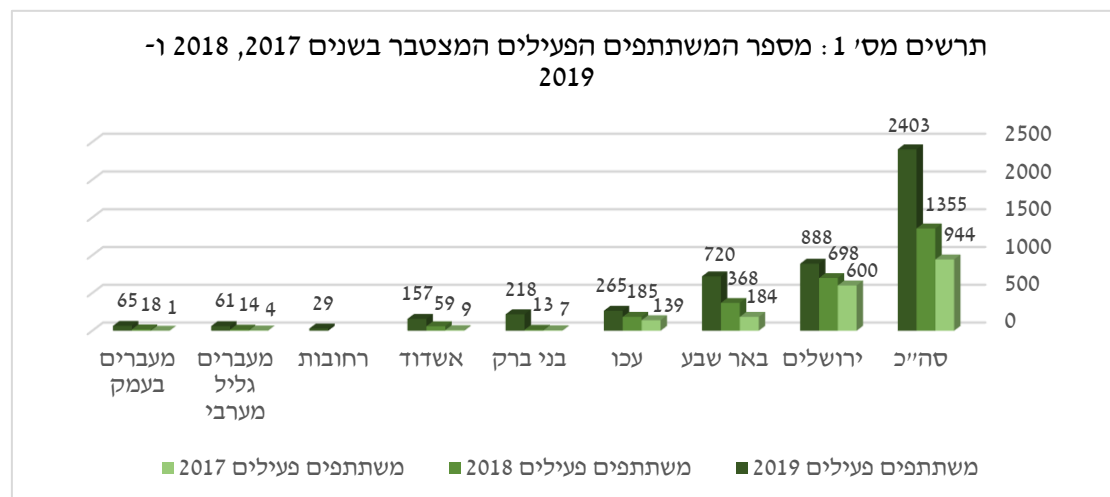
נראה כי במציאות שבה לא קיים מרכז תעסוקה ברשות (או שקיים מרכז שאינו מאפשר השתלבות של אוכלוסיית היעד של התכנית), מוצאת כל אחת את האכסניה המתאימה ביותר לתכניות מאלה שברשותה, ואלו משתנות מרשות לרשות. נראה כי צוות התכנית והמשתתפים אינם זוכים למעטפת ולתמיכה להם זוכים המרכזים המשולבים במרכזי תעסוקה. מאידך גיסא, זוכים מרכזים אלה לחופש פעולה רחב יותר, מה שמוביל לא פעם לעצמאות, ליוזמות של הצוות, ולאפשרות לבצע התאמות מקומיות נדרשות.

לסיכום, אנו רואים כי יש הבדלים משמעותיים בפעילות המרכזים בהתאם לאופן שבו הם משולבים בשדה, כשלכל מודל יתרונות וחסרונות. בהשוואה בין שלוש המסגרות, אנו ממליצים על מודל שילוב במרכזי תעסוקה מתמחים לאור המעטפת, המשאבים והתמיכה לה זוכים צוות התכנית. על זאת ניתן לקרוא בהרחבה בפרק העוסק בהטמעת התכנית.

ממצאים ותמונת מצב נוכחי

כפי שנכתב לעיל, ניכרת מידה של שונות בין המרכזים ואופני העבודה שהתפתחו בהם, לצד מאפיינים משותפים מסוימים. לפני שנבחן זאת⁸, נציג את הנתונים העומדים לרשותנו, האמורים לשקף את הפעילות בכל מרכז ואת שיעורי המושמים. ראוי לציין כי התכנית לא הקפידה לאורך השנים על איסוף נתונים מסודר, במיוחד ככל שהדבר נוגע למרכזים הקטנים יותר, ולכן יש נתונים חסרים, כך שייתכנו אי דיוקים בנתונים המוצגים בדוח זה. להלן עיקרי הנתונים המעודכנים של התכנית נכון ל-26.11.19:

תרשים מס' 1 מציג את מספר המשתתפים הפעילים המצטבר בתכנית לאורך השנים האחרונות:

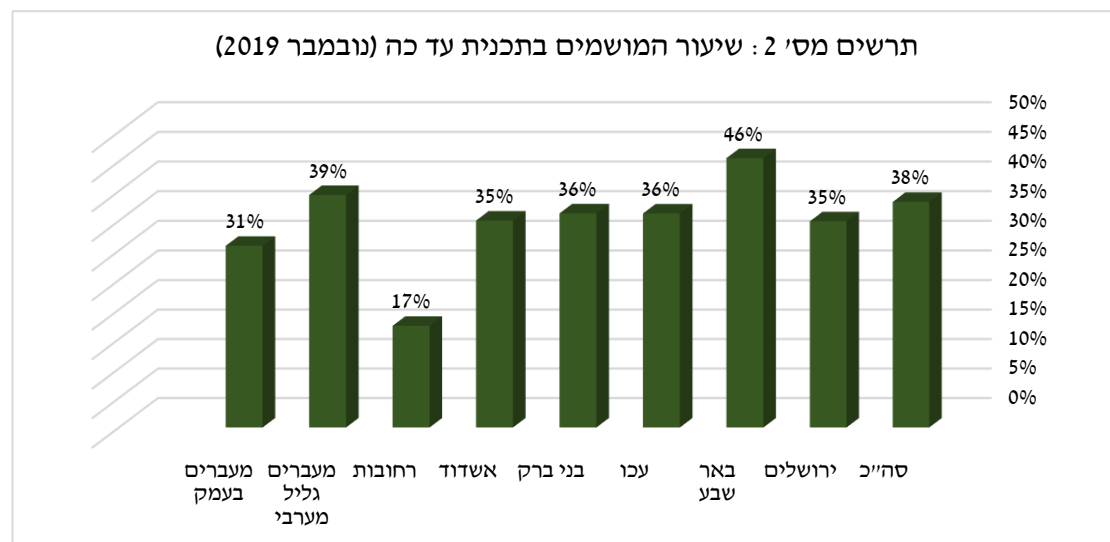


ניתן לראות מהנתונים כי ישנה מגמת עליה במספר המשתתפים בכלל המרכזים וכי מספר המשתתפים הפעילים במרבית המרכזים גדל באופן משמעותי. הגידול במספר המשתתפים הפעילים הכולל בין שנת 2017 לשנת 2018 הינו של כ-30% ובין שנת 2018 לשנת 2019 גידול של כ-44%. עם זאת, מספר המשתתפים במרכזים הפעילים במשך שנה או פחות משנה, עדיין נמוך (בעיקר במרכזי

⁸ ר' פרק: מרכזי התכנית.

מעברים ובמרכז באשדוד), המרכז ברחובות התחיל לעבוד באמצע שנת 2019 ולכן הנתונים הינם נמוכים. עוד ניתן לראות לפי הנתונים שהמרכזים בירושלים ובבאר שבע משרתים הרבה יותר משתתפים מאשר המרכזים בעכו ובבני ברק (ר' הערה חשובה בעניין המרכז בבני ברק⁹). לפעמים אלו הסברים שונים אך יש לקחת בחשבון גם את הפערים בהיקפי המשרה של מקדמי התעסוקה במרכזים השונים, להם יש השפעה הן על מספר המשתתפים שניתן ללוות והן על יכולת גיוס המשתתפים בכל מרכז (1.75 משרה בירושלים ובבאר שבע, לעומת 0.75 בעכו ו-1 בבני ברק). עוד ניתן לציין ביחס למספר המשתתפים, כי לאחרונה התכנית הניעה קמפיין ממומן (גוגל ופייסבוק) אשר בעקבותיו הגיעו כ-1500 פניות חדשות של משתתפים ולהערכת הנהלת התכנית הצפי הוא לכ-1000 משתתפים חדשים בתכנית בעקבות זאת. למרות פעולות אלו ותוצאותיהן, ישנה בעייתיות לתת מענה למשתתפים, אשר אינה קשורה רק למשאבים שצוינו לעיל (כוח האדם), אלא גם לפריסה הגיאוגרפית של התכנית. בהתייחס לפריסה הגיאוגרפית, אזור הצפון הינו אזור גיאוגרפי המתאפיין במרחקים גדולים. על פניו, המרכזים הקיימים באזור הצפון וביניהם שני מרכזי המעברים ומרכז עכו, אמורים לספק שירות למשתתפים מאזור זה, אך בפועל לאור נוהל פנימי במרכזי מעברים אשר מעניקים שירות אך ורק למועצות האזוריות שנמצאות תחת אחריותם, ולאור מיקום המרכז בעכו שהינה עיר שולית יחסית באזור שהמרחקים בו גדולים, משתתפים רבים המגיעים מאזור חיפה, קריות, עפולה ועוד, אינם מקבלים שירות מהתכנית. חלק ניכר מהפונים החדשים הם תושבי הצפון ובמצב הנוכחי התכנית לא תוכל לתת להם מענה.

תרשים מס' 2 מציג תמונה מעודכנת של אחוז המושמים בתכנית עד כה בחלוקה למרכזים:

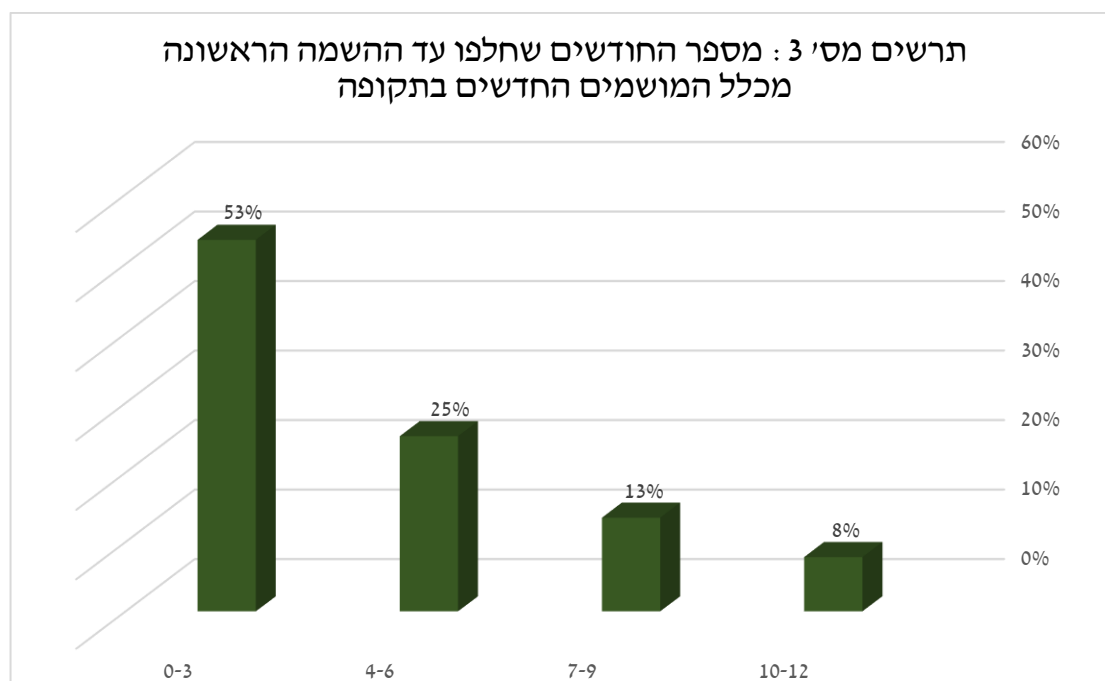


ניתן לראות כי שיעור המושמים הכולל עד כה עומד על 38%. נכון להיום שיעור המושמים במרכזים השונים נע בין 17% ל-46%, כשהמרכז ברחובות, הפועל מזה חצי שנה, נמצא בחלקו התחתון של הטווח, ואילו המרכז בבאר שבע בחלקו העליון. עם זאת, בשיחות לא פורמליות עם צוותי התכנית במרכזים, התחושה היא ששיעורי המושמים גבוהים יותר ונעים בין 40% ל-60% ואף יותר. יתכן

⁹ נציין כי נתונים מהשנים הקודמות ביחס למרכז בבני ברק אינם מדויקים ונמוכים מהנתונים האמיתיים כתוצאה מכשלים באיסוף והזנה של הנתונים, מה שמרמז על כך שהגידול באחוזים הוא בשיעור נמוך מהמוצג בתרשים. לטענת הנהלת התכנית, נכון לסוף ינואר 2020 כבר יודעים, לאחר הזנת כל הנתונים, שבבני ברק מספר המשתתפים גדול יחסית ושונה משמעותית מהתמונה המשתקפת ממערכת הספוט.

שמדובר בתחושה חסרת בסיס ויתכן שקיימים אי דיוקים בנתונים שהוזנו במערכת הספוט. יש לציין כי המרכז באשדוד (הפועל מקיץ 2018) ומרכז מעברים גליל מערבי (הפועל מסוף 2018) כוללים מספר משתתפים נמוך באופן יחסי למספר המשתתפים במרכזים הגדולים ולכן, שינוי קטן במספר המושמים, מביא לשינוי גדול באחוזי המושמים.

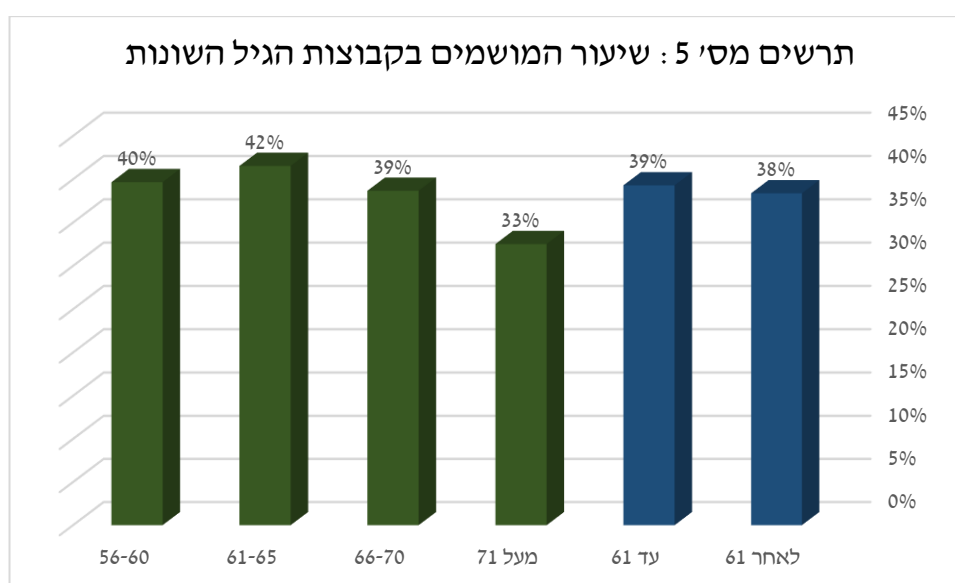
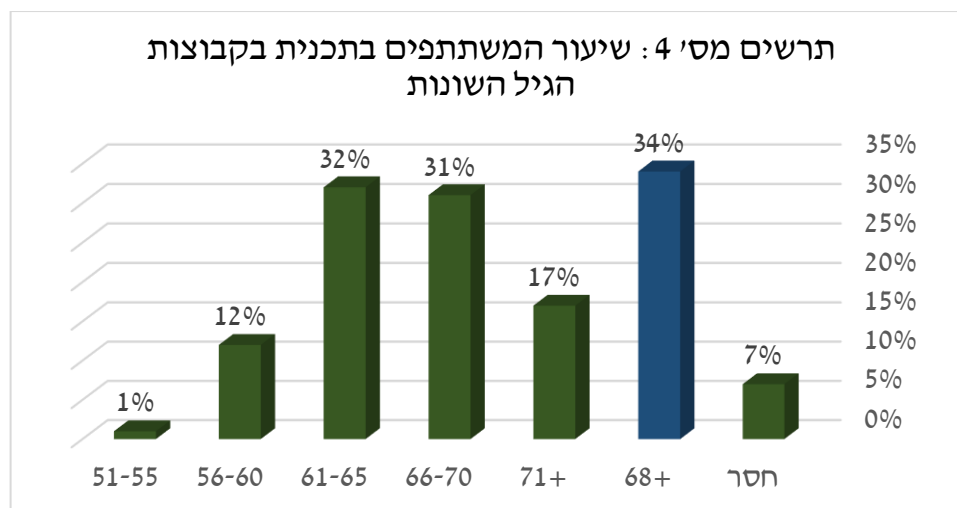
עוד עולה שרוב המושמים (53%), מושמים במהלך שלושת החודשים הראשונים של ההשתתפות בתכנית, לפי החלוקה הבאה (ר' תרשים מס' 3):



מבין המושמים, נראה כי 96% מתמידים בעבודתם לתקופה של 6 חודשים, וכ-90% מתמידים במשך שנה.

חודשים	שיעור המתמידים בתעסוקה
6	96% (609/632)
12	90% (419/463)
15	88%(353/401)
24	83% (205/244)

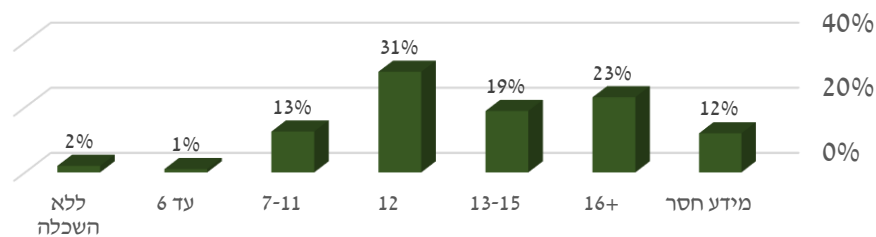
בבחינת אוכלוסיית המשתתפים בתכנית, עולה כי בהכללה, עובדים המרכזים בעיקר עם אוכלוסיות מעוטות הזדמנות ובעלות מאפיינים סוציו אקונומיים נמוכים יחסית. קהל היעד של התכנית הוא בני 60 ומעלה אך גם בני 55 ופחות יתקבלו לעיתים (אלו המבקשים לחזור לשוק העבודה או להישאר בו). גילאי 61-70 היא קבוצת הגיל הגדולה ביותר של התכנית והיא מהווה 63% מהמשתתפים ובני 68 ומעלה מהווים 34% ממשתתפי התכנית. עם זאת, יש לציין כי כשני שליש ממשתתפי התכנית נמצאים מתחת לגיל הפרישה וכתכנית המכוונת את עצמה לגיל המבוגר ולתעסוקה לאחר גיל הפרישה הרשמי, זו נקודה שיש לתת עליה את הדעת (ר' תרשים מס' 4).



מתרשים מס' 5 עולה כי שיעור המושמים בקרב קבוצות הגיל השונות דומה וכי רק אחרי גיל 70 ניכרת ירידה בשיעור המושמים. מכאן שבמבחן התוצאה ניתן לראות כי התכנית מספקת מענה דומה למשתתפים בגילאים שונים.

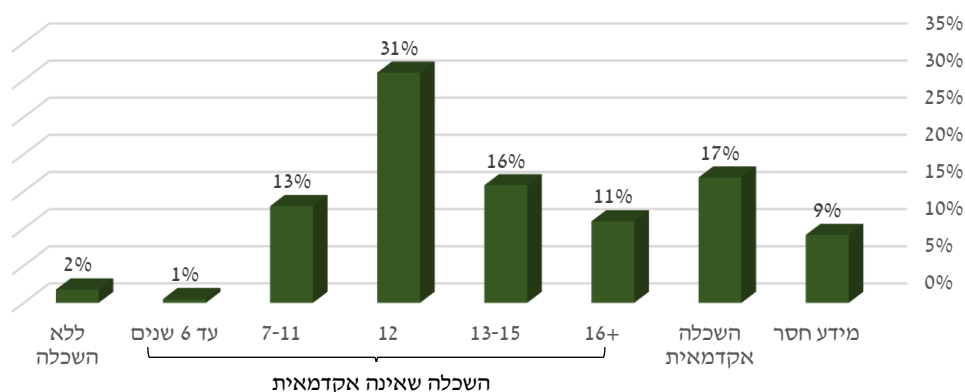
עוד ניתן לראות כי בתכנית ישנו רוב נשי קל (53%) וקיימים פערים משמעותיים בהשכלת המשתתפים. רמות ההשכלה של משתתפי התכנית מגוונות. לצורך השוואה בין תכנית הפלוס בשישים לתכנית אמצע הדרך בהיבט של השכלת משתתפיה, ניתן להתבונן בפילוח ההשכלה בתרשים מספר 6 המציג נתונים אלו באופן בו הם מוצגים בדוח של אמצע הדרך :

תרשים מס' 6 : פילוח רמת ההשכלה בקרב כלל משתתפי התכנית



כיוון שבפלוס בשישים ישנם שמונה מרכזים בפריסה גאוגרפית רחבה המתאפיינים בשונות גדולה ביחס לזו הקיימת בתכנית אמצע הדרך, בה יש שלושה מרכזים במרכז הארץ, ראינו לנכון לבצע פילוח נוסף ומפורט יותר של נתוני ההשכלה בתכנית (ר' תרשים מס' 7). הפילוח מתבצע באופן הבא: השכלה אקדמאית כוללת תארים: ראשון, שני, שלישי, מקצועות הנדסאי ומהנדס. נתונים אלו אינם נכללים באחוזים של עד 16+ שנות לימוד, אלא מוצגים בנפרד. השכלה שאינה אקדמאית כוללת לימודי תעודה, קורס מקצועי ומקצוע טכנאי. כלל הנתונים בגרף זה ולאורך הגרפים המשולבים בהמשך הדוח תחת המרכזים השונים, מתייחסים למספר המשתתפים שדיווחו על רמת השכלתם ובנויים בצורה זוהי.

תרשים מס' 7 : פילוח השכלה מפורט - כלל התכנית



מתרשים מס' 7, עולה כי חלק מן המשתתפים בעלי השכלה אקדמית (17%) וניסיון מקצועי מובחן, רוב המשתתפים אינם בעלי השכלה אקדמאית (72%), 2% חסרי השכלה פורמלית ו-58% בעלי השכלה תיכונית ומעלה ולעיתים בעלי ניסיון תעסוקתי מוגבל.

כידוע רמת השכלה נמוכה משפיעה על היכולת להשתלב בתפקידים מקצועיים ובמשרות בכירות ולכך כמוכח השפעה על יכולת ההשתכרות. בנוסף, בעלי השכלה גבוהה משתלבים לרוב בעבודות שאינן דורשות יכולות פיזיות, בעוד שחלק מאלה שחסרי השכלה גבוהה עוסקים בעבודות כפיים שאינן מתאימות לגיל מבוגר. פערים אלו במשלח יד ובהכנסה באים לידי ביטוי גם בנתונים

הנמצאים במערכת הספוט אולם ריבוי של נתונים חסרים מקשה על עריכת השוואה מדויקת. פערים אלו עלו באופן ברור גם מהמידע האיכותני שנאסף בראיונות ובקבוצות המיקוד.

כפי שעולה מהדוח הקודם¹⁰ שהגשנו ועוסק בהשוואה בין שתי התכניות (אמצע הדרך והפלוס בשישים) קיימים פערים משמעותיים בין שתי התכניות מבחינת סוגי המשרות ורמות השכר של המשתתפים, כאשר בהכללה גסה משתתפי אמצע הדרך הם בעלי רקע תעסוקתי מקצועי יותר, בתפקידים בכירים יותר וברמות שכר גבוהות יותר. מעבר להבדלים בהשכלה קיימים הסברים נוספים לפערים שזוהו: הסבר אחד קשור במיקום המרכזים. מרכזי הפלוס בשישים נמצאים רובם בפריפריה בה היצע המשרות קטן יותר, יש פחות משרות איכותיות ויותר משרות בשכר נמוך. הסבר נוסף קשור לגיל המשתתפים. בגיל מבוגר ביחס לשוק העבודה השכר לעיתים יורד. מבין המשתתפים שהסכימו לענות על שאלת השכר (286 משתתפים המהווים 12% בלבד מכלל המשתתפים), ניתן לראות כי מירב המשתתפים משתכרים עד 5300 ₪ בחודש (74%). דרגת השכר הבאה בה נמצאים המשתתפים נעה בין 5301-7500 ₪ בחודש (19%) ומיעוט מן המשתתפים מרוויחים מעל 7500 ₪ (7%).

בנוסף, אנשים מבוגרים לעיתים מעדיפים לעבוד במשרות פחות תובעניות ובהיקפי משרה חלקיים יותר או שאינם יכולים לעבוד במשרות תובעניות בהיקפים גדולים, אם משום שאינם מעוניינים או מסוגלים לכך ואם משום שהם מופלים לרעה עקב עמדה של גילנות מצד מעסיקים. דברים אלו עלו באופן ברור בראיונות השונים שקיימנו. לא ניתן לתקף אמירות אלו אל מול מערכת הספוט. עם זאת, ניתן לראות כי מבין המשתתפים שעברו השמה והוזנו עבורם נתונים אודות היקף משרתם החדשה במערכת הספוט (רק עבור 12% מהמשתתפים הוזנו נתונים אלו) משתתפים מתחת לגיל 65 עובדים בהיקפי משרה גדולים יותר בהשוואה למשתתפים מעל גיל 65. חשוב לציין כי נתונים אלו אינם מורים על העדפת המשתתפים, אלא על המציאות בשטח כפי שהיא משתקפת בקרב 12% מהמשתתפים בלבד.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים

ככלל, מודל העבודה בפלוס בשישים כולל כמה מרכיבים. מפגש החשיפה מהווה חיבור ראשוני לתכנית ומוביל לפגישת אינטייק. פגישת האינטייק כוללת בין היתר היכרות ובירור צרכים ורצונות, מיפוי תעסוקתי, תיאום ציפיות, העצמה וחיבור לסיפורי הצלחה. לאחר האינטייק, תבוצע פגישה נוספת על מנת לסווג ולהתאים למשתתף מענים שונים, ולבניית תכנית עבודה. בהתאם לסיווג, ישולב המשתתף בהמשך מענה פרטני ו/או מענה קבוצתי.

הליווי הפרטני הינו ליווי קצר מועד (בין שתיים לחמש פגישות) הכולל היכרות, בירור צרכים ורצונות, דיוק הכיוון התעסוקתי של המשתתף ותיאום ציפיות, הדרכה, בניית תכנית עבודה, קבלת כלים וחיזוק המסוגלות התעסוקתית של המשתתף ובכלל זה עזרה בכתיבת קו"ח, הכנה לראיון עבודה, העצמה, לימוד דרכים לחיפוש עבודה ומתן אפשרות לשינוי. מענים אלו, עוזרים בחיזוק

¹⁰ ר' נספח 3 : הדוח המשווה בין התכניות

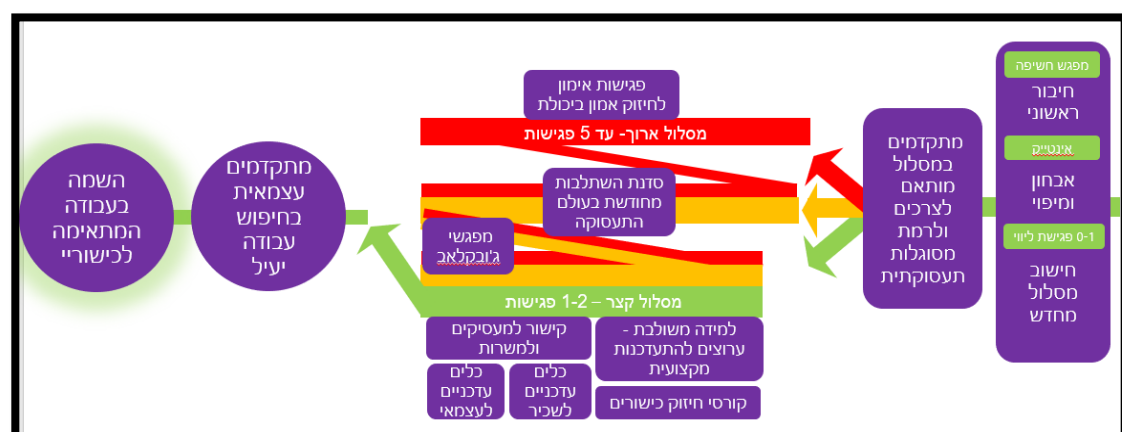
הביטחון העצמי וזהות המשתתפים ("זה עוזר לשפר את הביטחון, למדתי על עצמי: מה לומר, מה לא לומר, איך להתלבש"). "זה עיצוב מי אני היום ביחס למעסיק פוטנציאלי".

לצד זאת, המענה הקבוצתי כולל שלושה מרכיבים: קורסים והכשרות, סדנאות וגיוב קלאב.

1. **קורסים והכשרות** – הקורסים וההכשרות הניתנים בתכנית הינם למטרת שיפור מיומנויות וכוללים: לימודי שפה (אנגלית, עברית), קורס מחשבים, קורס יזמות ועוד.
2. **סדנאות** – בעוד שלאורך השנה ישנן סדנאות במרכזים הנותנות מענה לצרכים שונים של המשתתפים, הסדנה הייעודית של התכנית, "סדנת חזרה לעולם העבודה" מתקיימת אחת לרבעון בכל מרכז ומועברת על ידי מנחה חיצונית. סדנה זו נמצאת בתהליך של פיתוח ודיוק בשיתוף פעולה עם גורמים בתכנית אמצע הדרך וזוהי הסדנה המרכזית שמשתתפים לוקחים בה חלק בשתי התכניות. התכנים בסדנה זו כוללים בין היתר העצמה, בניית תכנית עבודה, יוזמה ופרואקטיביות. הסדנה מבוססת על השתתפות פעילה של המשתתפים, היוצרת מרחב המאפשר למשתתפים תחושת שייכות, אפשרות לשיתוף בסיפורי הצלחה ולטענת גורמים בתכנית, הינה מענה חשוב המהווה כוח מניע לעשייה.
3. **גיוב קלאב** – הגיוב קלאב הוא מרחב עבודה משותף למציאת עבודה המתקיים פעם בשבוע. במסגרת זו, כל משתתף לומד שיטות אפקטיביות לחיפוש עבודה ומחפש באופן עצמאי משרות רלוונטיות בזמן שמנחה חיצונית וצוות התכנית זמינים לו. בתוך כך, הצוות תומך במשתתפים, עוזר להם לחפש עבודות מתאימות, ליזום פניות ולגבש כיוון, ואף מקיים סימולציות ונותן פידבק בהתאם לצורך. השאיפה היא שכל משתתף יצא עם ראיונות עבודה מהגיוב קלאב, וכל ראיון שנקבע יצוין ברמה הקבוצתית. כך למעשה מתאפשרת עבודה פרטנית עם משתתפים בתוך מסגרת קבוצתית.

משתתפים מציינים כי המענים הקבוצתיים מאפשרים יצירת קהילה והעלאת המוטיבציה למציאת עבודה ("דרך הפגישה הזאת יש כתובת, חיכוך, שיתוף, תחושת ערך עצמי"). "המענים הקבוצתיים טובים, זה עוזר לשמוע, זה מאוד מעודד חזרה לעבודה".

ההחלטה אלו מענים יקבל כל משתתף נעוצה בפגישת הליווי, בה מקדם התעסוקה מכווין את המשתתף לאחד משלושת המסלולים, על פי "מודל הרמזור": ירוק, כתום, אדום. המסלולים הינם בהתאם לבשלות של המשתתף להיכנס לשוק העבודה, כך שהמסלול האדום הינו מסלול ארוך למשתתפים עם בשלות תעסוקתית נמוכה, המסלול הכתום הינו מסלול בינוני למשתתפים בעלי בשלות תעסוקתית והמסלול הירוק הינו מסלול קצר למשתתפים בעלי בשלות תעסוקתית גבוהה. יש לציין שגם המשתתף שותף בבחירת המענים שהוא מקבל ובבניית תוכנית העבודה וכן שחלק מהותי מהמסלול הוא ההתקדמות העצמאית שלו תוך הכוונה ותמיכה של מקדם התעסוקה. מודל זה נכתב בשיתוף פעולה עם תכנית אמצע הדרך, להלן המודל:



לטענת גורמים בתכנית, המודל התיאורטי הוא מסגור כללי המאפשר גמישות רבה והתאמה לצרכי המשתתף ולכן קיימת שונות בין המענים הניתנים בפועל למשתתפים בתכנית, במרכזים השונים. המענים בפועל, מותאמים לכל משתתף על בסיס מיפוי תעסוקתי, הבנה של הרצונות, החוזקות והיכולות ולאחר מכן נבנית תכנית מותאמת אישית, כך שייתכן כי משתתף אחד יקבל רק מענים פרטניים, רק מענים קבוצתיים או שילוב של השניים. יתרה מכך, מודל ההפעלה במרכזי מעברים שונה בהשוואה לשאר המרכזים לאור מאפייניהם הייחודיים, כפי שיפורט בהמשך.

המלצות ביחס למודל העבודה והפעילות במרכזים

תת פרק זה יתמקד בהמלצות הנוגעות למודל העבודה ולפעילות השוטפת במרכזים. המלצות ביחס ליוזמות נוספות כמו המסלול היוזמי/עצמאי, שותפויות מעסיקים וכן ביחס להטמעה, יופיעו תחת הפרקים הרלוונטיים. המלצות נוספות יופיעו ביחס לסוגיות רוחביות (הרלוונטיות לשתי התכניות: *אמצע הדרך והפלוס בשישים*) ומפורטות בהרחבה בהמשך הדוח. בסוף הדוח ירוכזו בקצרה כל ההמלצות המרכזיות המפורטות לאורך הדוח בחלוקה לקטגוריות¹¹.

1. מודל העבודה – מודל העבודה, ובכלל זה "מודל הרמזור", ימשיך להוות מצפן בתכנית שינחה את מקדמי התעסוקה בבחירת מסלול עבור כל משתתף, תוך השארת מרחב לשיקול דעת וביצוע התאמות ביחס לצרכים העולים בפגישת האינטייק. המקדמים יבחרו יחד עם המשתתפים את תמהיל המענים הנכון עבורם: מענים פרטניים בלבד, מענים קבוצתיים בלבד או שילוב של השניים.

על אף האמור לעיל, חשוב לציין כי **למענה הקבוצתי כוח רב ויש לנסות לשלב את המשתתפים ככל הניתן במענים מסוג זה**. לצורך כך, יש להגדיל את מספר ותדירות סדנאות "חזרה לעולם העבודה" וזאת משתי סיבות: האחת, זמן ההמתנה בין סדנאות "חזרה לעולם העבודה" רב ויכול לעכב את התקדמות התהליך עבור משתתפים הזקוקים לו. השנייה, הקבוצה הינה כוח מניע הגורם להעלאת מוטיבציה לחיפוש ולמציאת עבודה, לחיבור ולהזדהות של משתתפים וליצירת קהילה חזקה שבתורה תהפוך את המשתתפים ל"שגרירי" התכנית¹².

2. אחידות מול גמישות – מכיוון שהתכנית כוללת מודלים מגוונים של שילוב בשטח, יש צורך בהתאמת העבודה בכל מרכז לאופן בו הוא משולב בשדה. הדבר מצריך מהתכנית יכולת להתגמש במידה מסוימת במודל הפעולה שלה וכן באופני הניהול. עם זאת, חשוב שעקרונות התכנית, זהותה ומרכיביה העיקריים ישמרו ושתהיה מידה מסוימת של אחידות, הן באופן הפעולה והן מבחינת המטרות והיעדים.

3. הקצאת משאבים ותשתיות – כדי להבטיח שלמרכזים השונים תהיה יכולת עמידה דומה ביעדי התכנית, יש להקצות למרכזים השונים משאבים ותשתיות מותאמים למאפייניהם, ובכלל זה מאפייני האוכלוסייה שהם משרתים וגודלה. בהקשר זה יש לתת את הדעת על היחס בין מספר

¹¹ ר' "ריכוז ההמלצות המרכזיות".

¹² היבט זה של ההמלצה מתקשר להמלצה השלישית הנוגעת להקצאת המשאבים.

המשתתפים למספר מקדמי התעסוקה בכל מרכז¹³. כך למשל, בעוד שבמרכזים בירושלים, בבאר שבע, בבני ברק ובאשדוד ישנם שני מקדמי תעסוקה המשרתים אוכלוסייה גדולה, בעכו ובמרכזי מעברים יש מקדם אחד לכל מרכז (בעכו ב-75% משרה בלבד), כאשר במרכזי מעברים מקדם זה הנדרש להגיע לעשרות רבות של קהילות. המאפיינים של אוכלוסיות אלו שונים מיתר המרכזים ויש צורך בהתאמות לקהילות השונות, עניין הדורש השקעת משאבים ומאמצים נוספים מצד המקדם, בהשוואה לאזורים האחרים. **מבחינת תשתיות עבודה הכרחיות**, אנו ממליצים כי בכל מרכז תהיה פונקציית הדרכה בנוסף למקדם התעסוקה על מנת לתת מענה מקצועי. במקומות בהם אין רכז/ת הדרכה, יש לבחון פתרונות חלופיים על מנת לספק מענה לצורך זה כמו שימוש במיקור חוץ או סיוע מרחוק. בנוסף, ישנה חשיבות רבה לחדרי הליווי וחדרי המחשבים במרכזים השונים. אנו ממליצים כי יהיו חדרי מסודרים לליווי אישי של משתתף אשר יכללו מחשב למקדם וחדרי מחשבים עם כמות מספקת של מחשבים ותשתית אינטרנטית, בהתאם להיקף הפעילות במרכז.

מרכזי התכנית

בשל השונות הרבה הקיימת בין המרכזים, נתאר כעת כל מרכז בנפרד ונתייחס, בין היתר, למאפייני האזור והמשתתפים, לאופן העבודה במרכז ולנתונים רלבנטיים נוספים.

ירושלים

בירושלים פועלת התכנית החל משנת 2016. התכנית עמדה באופן עצמאי והופעלה ע"י מכון שיפור¹⁴ בבית קנדה בשכונת מוסררה בעיר עד שנת 2018, אז החלה לפעול בצמוד למרכז הזדמנות בירושלים. בשנת 2019, כחלק מהטמעת התכנית, עבר המרכז לניהול ישיר של מרכז ההזדמנות. כיום מועסקות בתכנית שתי מקדמות תעסוקה (בהיקף כולל של כ-1.75 משרה), הנמצאות בקשר פעיל עם כמה מאות משתתפים ומקבלות כ-175 משתתפים חדשים בשנה. לטענת גורמים בתכנית, הטמעת התכנית במרכז ההזדמנות הייתה צעד חשוב ונכון הן למשתתפים בתכנית והן לאוכלוסיות המגיעות למרכז ההזדמנות וזאת משתי סיבות: האחת, התשתית הפיזית של מרכז ההזדמנות בירושלים מאפשרת ליווי פרטני בחדרים המוקצים לכך, המקום נגיש ובעל נראות נעימה וישנם חדרי מחשבים. השנייה, ההשתלבות במרכז הזדמנות מאפשרת שינוי תודעתי לאור המפגש בין אוכלוסיות שונות המגיעות למרכז. עד כה נתן המרכז שירות ל-888 משתתפים פעילים ואחוז המושמים עומד על 35%. יש לציין כי מרכז הזדמנות ירושלים עמוס בפעילויות וקשה מאוד לתאם פעילויות כמו סדנאות ושימוש בחדר המחשבים.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים: בהתאם למודל העבודה של התכנית, כל משתתף נדרש לעבור פגישת אינטייק ולאחריה בהתאם לצרכים שעלו ובהשראת מודל ה"רמזור" (ירוק, כתום, אדום), יותאמו סוגי המענים הניתנים למשתתף. תיתכן שונות וגמישות בתמהיל המענים, בהתאם לשונות בצרכי המשתתפים. כך לדוגמא, ישנם משתתפים שיקבלו ליווי פרטני (עד שישה מפגשים), ליווי

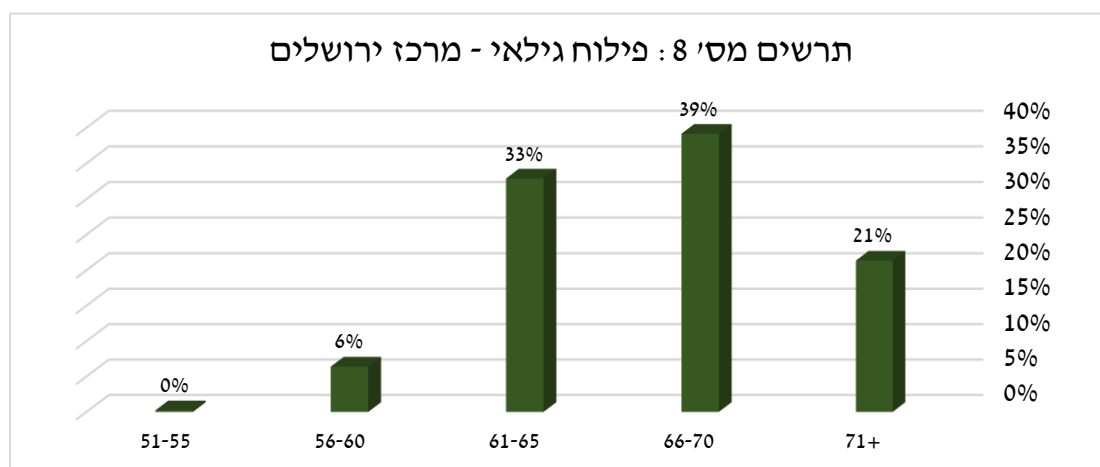
¹³ ראה פירוט בפרק: "מרכזי התכנית".

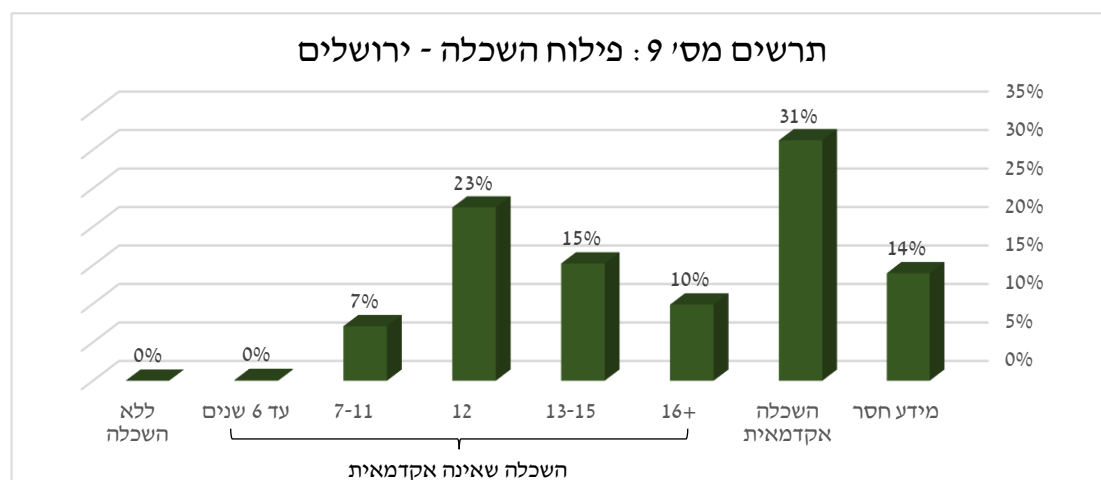
¹⁴ מכון שיפור הוא חברה פרטית בעלת ניסיון רב שנים בפיתוח ובהפעלה של תוכניות תעסוקה לאוכלוסיות מגוונות, כולל לאוכלוסייה המבוגרת.

קבוצתי או מענה משולב (פרטני וקבוצתי). הליווי הקבוצתי כולל השתתפות בסדנאות ובכלל זה: סדנת "חזרה לעולם העבודה" המתקיימת אחת לחודשיים וקורסים נוספים כגון: קורס יזמות, קורס מחשבים, קורס סמארט-פון, וג'וב קלאב.

מאפיין בולט בגישה של התכנית בירושלים הוא טיפוח היוזמה והפרואקטיביות של המשתתף ("הכדור אצל המשתתף"). המשתתף לומד לפנות ישירות למעסיקים אצלם היה רוצה לעבוד, ומקבל עידוד לפרוץ את מסגרת לוחות חיפוש העבודה. במסגרת הג'וב קלאב, למשל, המשתתף מגבש רשימת מעסיקים רלבנטיים, ופונה אליהם (טלפונית או במייל) אחד אחד - ראשית, בליווי צוות התכנית, תוך קבלת משוב, ולאחר מכן באופן עצמאי, וכך מצליח להתגבר על מחסומים אישיים, ולהפוך אקטיבי יותר בתהליך חיפוש העבודה שלו. מאפיין בולט נוסף הוא האמונה במסגרת הקבוצתית. התפיסה היא שחשיפה למשתתפים אחרים הנמצאים במצב דומה, ודרכם גם לסיפורי הצלחה, בשילוב המחויבות הקבוצתית שנוצרת, מעלים את רמת המוטיבציה ואת רמת האנרגיה אצל המשתתפים ("ברגע שיש קבוצה, קורים תהליכים").

מאפיינים אזוריים: האוכלוסייה המשתתפת בתכנית בירושלים מתאפיינת בהטרוגניות רבה, וכוללת משתתפים מרקע תעסוקתי וסוציו-אקונומי מגוון, וברמת דתיות משתנה - מחילוני ועד חרדי. יש לציין שהציבור הערבי בעיר כמעט שאינו מגיע לתכנית. מאפיין ייחודי נוסף הוא ריבוי המשתתפים יוצאי המגזר הציבורי, שלא פעם מתקשים להסתגל לתנאי השוק הפרטי וגם נהנים מפנסיות מסודרות וגבוהות יחסית, עובדה שעשויה להוריד את המוטיבציה שלהם להשתלבות מחדשת בשוק העבודה. עוד עולה כי המשתתפים מעדיפים לעבוד בתוך העיר לאור העובדה שחלק גדול מהם מתגוררים בתחבורה ציבורית. אתגר ייחודי של הציבור החרדי הוא שחלקו מגיע ללא כל ניסיון תעסוקתי קודם ולכן זה אינו קהל היעד של התכנית והציבור החרדי אינו מהווה חלק משמעותי במיוחד ממשתתפי התכנית בעיר. בהיבט שאיפות תעסוקתיות, לטענת גורמים בתכנית, המשתתפים מעוניינים ברובם במשרות חלקיות ואין הבדל גילאי בהעדפות ובציפיות לשילוב בתעסוקה. נתוני הספוט מראים כי מירב המשתתפים (72%) במרכז זה נמצאים בטווח הגילאים 61-70 (ר' תרשים מס' 8).





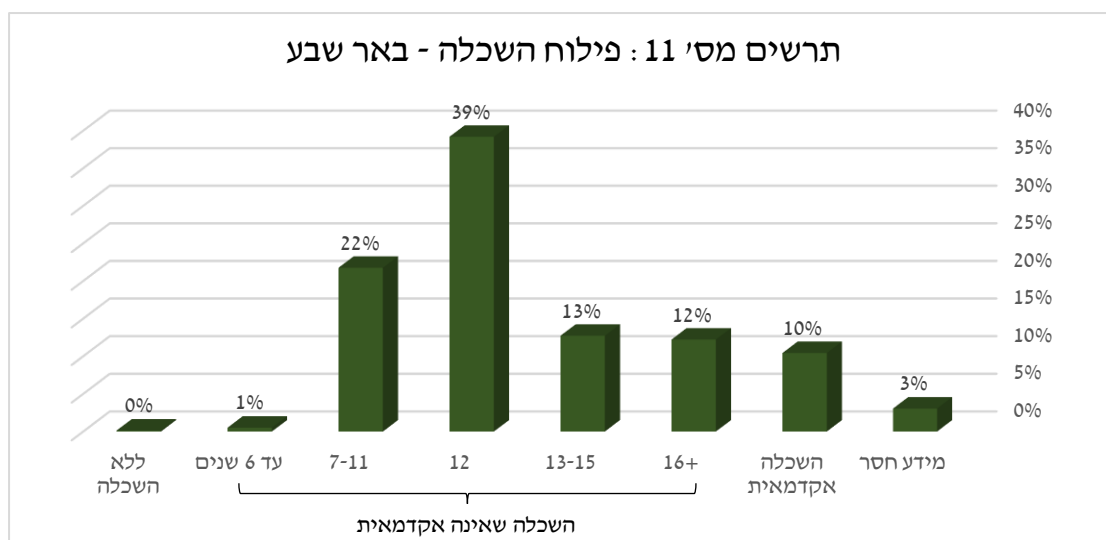
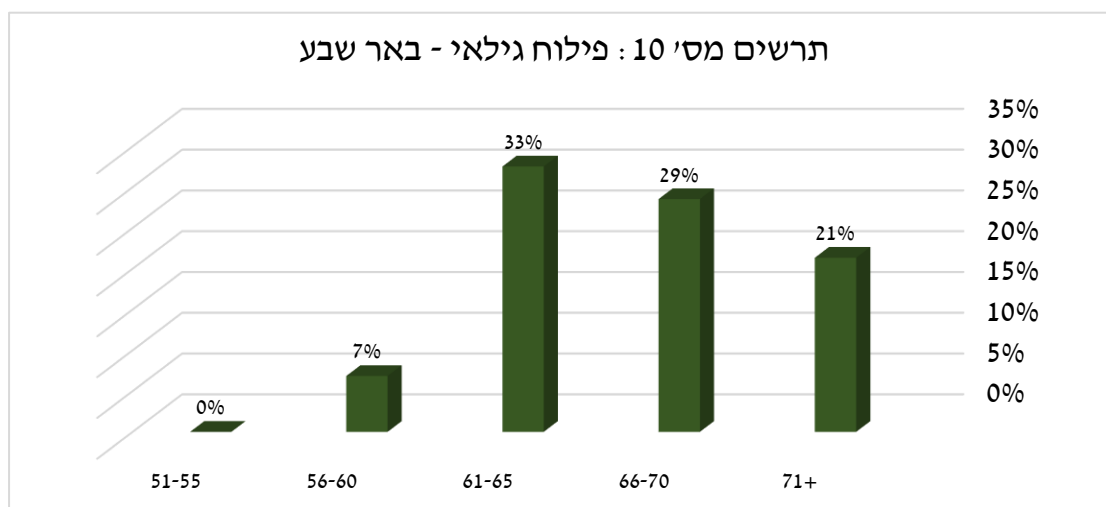
בהיבט של רמת ההשכלה, ניתן לראות כי 31% מהמשתתפים במרכז בירושלים הינם בעלי השכלה אקדמאית, ו-55% בעלי השכלה שאינה אקדמאית, מתוכם ל-48% יש השכלה תיכונית ומעלה (ר' תרשים מס' 9).

באר שבע

בבאר שבע פועלת תכנית הפלוס בשישים בתוך מרכז מעגלי החיים, שהוא מרכז הזדמנויות – מרכז תעסוקה עירוני. המרכז בבאר שבע היה החלוץ בחיבור תוכניות תעסוקה שונות תחת קורת גג אחת, וביצירת מעטפת תומכת וניהול משותף – מודל שאומץ לאחר מכן ושוכפל בערים נוספות. המרכז הופעל כל השנים ע"י עמותת יחדיו (של קרן רש"י), ומעסיק בנוסף למקדמיות התעסוקה בתוכניות השונות, אחראית על קשרי מעסיקים ואחראית על קשרי קהילה. היום המרכז מופעל על ידי עמותת גשר. המרכז משרת כאלף משתתפים בשנה בקירוב. תכנית הפלוס בשישים החלה לפעול במרכז בבאר שבע בשנת 2014 בתמיכת הביטוח הלאומי ואשל. לאור אי בהירות בתנאי המכרז ומחלוקות שונות עם הגוף המפעיל, הופסקה פעילות התכנית לאחר זמן מה, והחלה לפעול מחדש רק בשנת 2015 בשותפות עם המשרד לשוויון חברתי. כיום מועסקות בתכנית שתי מקדמות תעסוקה (בהיקף כולל של כ-1.75 משרה) הנמצאות בקשר פעיל עם כמאה משתתפים בקירוב כל אחת. בצמוד אליהן, עובדת גם אחת האחראיות על קשרי המעסיקים במרכז. שיתוף הפעולה בין המקדמות לאחראית התעסוקה בא לידי ביטוי באיתור מעסיקים, בניית כנסי מעסיקים ועוד, כאשר אחת המטרות היא להעלות את השיח בנושא תעסוקת מבוגרים למודעות. לטענת גורמים במרכז באר שבע, יש הסתכלות אסטרטגית על הסוגיה ובשנה וחצי האחרונות יש עבודה בתחום אשר עוזרת להוביל שינוי ברמה המקומית. עד כה נתן המרכז מענה ל-720 משתתפים פעילים ואחוז המושמים עומד על 46%.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים: העבודה עם משתתפים נעשית בעיקר באופן פרטני. רוב המשתתפים ממשיכים לפגישה שנייה ושלישית, ובמקרים יוצאי דופן ובהתאם לצורך, יכולות להיקבע גם פגישות נוספות (עד חמש או שש פגישות). באם המשתתף פוטר או התפטר מעבודתו, יש באפשרותו להגיע לליווי נוסף מתוך ראייה רחבה של המרכז כמקום אכפתי ומאפשר מידה של ביטחון. בנוסף, זמינים למשתתפי התכנית כל המענים הסדנאיים של מרכז האם, וביניהם קורסי מחשבים שונים, קורס עברית, סטיילינג, "עושים קריירה", והתנהלות כלכלית בשיתוף פעמונים. מדי חודש מתפרסם לוח אירועים חודשי של המרכז, אליהם מוזמנים גם משתתפי תכנית הפלוס בשישים. מאפיין ייחודי של המרכז בא לידי ביטוי בתפיסת המקדמות. המקדמות רואות בכנות, ישירות, שיתוף המשתתפים ודיבור בגובה העיניים ערך, כמו גם התמקדות בחוזקות ובעוצמות של המשתתפים, וחתימה למטרות ברורות וממוקדות בתהליך. השמה איכותית ומתאימה למשתתף גם היא ערך חשוב לצוות התכנית. יש דגש מסוים על אוכלוסיות מעוטות הזדמנות, וניסיון לתפור לכל משתתף "חליפה מותאמת אישית". צוות התכנית עובד בשיתוף פעולה הדוק, תוך תמיכה הדדית משמעותית, ומקבל ליווי צמוד של רכזת ההדרכה ושל מנהלת המרכז. התחושה היא שיש שפע תמיכה, חופש פעולה, ואפשרות להוציא לפועל יוזמות ורעיונות. ישיבות שוטפות עם רכזת ההדרכה במרכז מתקיימות לעדכון, להדרכה, ולקבלת פידבק. אחת לרבעון מתקיים דיון סטטוס בנוכחות מנהלת המרכז ורכזת ההדרכה, להצגת תכנון מול ביצוע, לשיקוף הנתונים, ולהצפת צרכים.

מאפיינים אזוריים: לאוכלוסייה המשתתפת בתכנית מספר מאפיינים המשקפים במידה רבה את מצב האוכלוסייה באזור באר שבע והדרום. אזור הדרום הוא חלק מהפריפריה החברתית והכלכלית של ישראל, וככזה מגוון פחות ועשיר פחות מבחינה תעסוקתית ("המטה של המעסיקים לא נמצא כאן"). המרחב הגיאוגרפי הגדול מצריך לא פעם נסיעות ארוכות, לעיתים ללא מענה הולם של תחבורה ציבורית. מאפיינים נוספים הם אוריינות דיגיטלית נמוכה, ולעיתים אף שליטה מוגבלת בשפה העברית, כמו גם שיעור גדול של מעסיקים קטנים ובינוניים. כתוצאה מכל אלה, חלק גדול מהמשתתפים מגיע עם מוכנות חלקית לשוק העבודה, ועם שאיפות תעסוקתיות מציאותיות ואף נמוכות. לצד זאת, המגיעים לתכנית הם בעלי כוחות ומסוגלות תעסוקתית גבוהה בהשוואה לאלה המגיעים לתכניות האחרות הפועלות במרכז, ולרובם ניסיון תעסוקתי משמעותי קודם. בהתייחס להתפלגות הגילאית, ניתן לראות כי אחוז המשתתפים הגדול הוא בטווח הגילאים 61-70 ועומד על 62% (ר' תרשים מס' 10). בהיבט של רמת ההשכלה, ניתן לראות כי רמת ההשכלה בבאר שבע עומדת על 10% בעלי השכלה אקדמאית ו- 87% בעלי השכלה שאינה אקדמאית מתוכם ל-64% יש השכלה תיכונית ומעלה (ר' תרשים מס' 11).



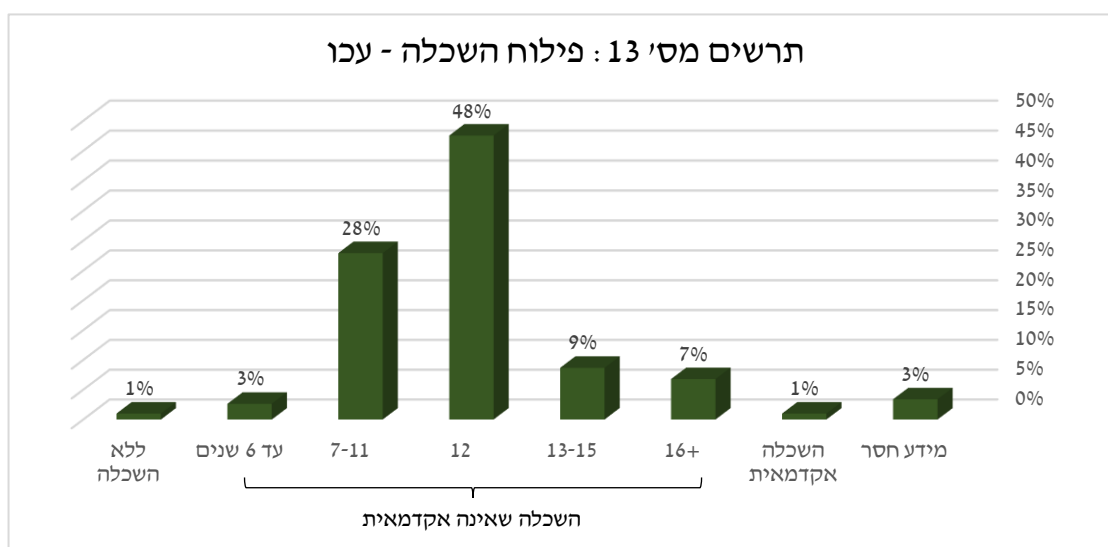
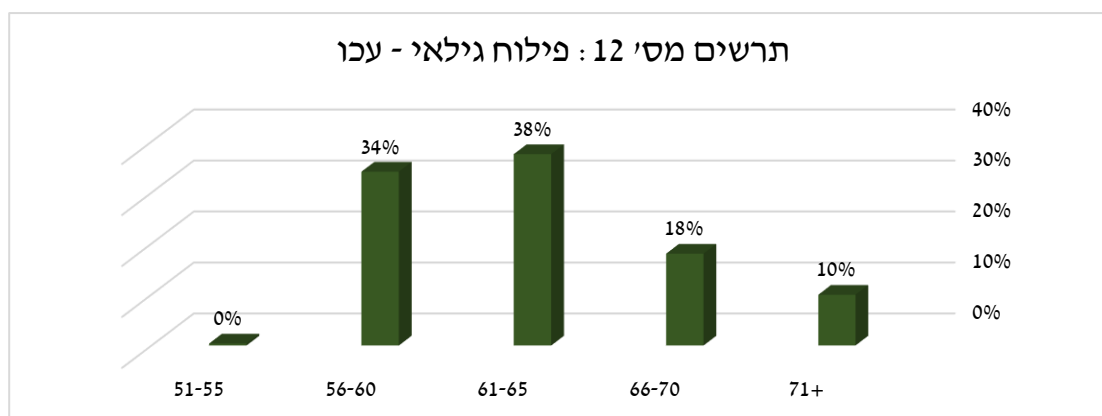
עכו

מרכז הפלוס בשישים בעכו ממוקם בתוך מרכז "ההון האנושי" של עיריית עכו, שמהווה מרכז תעסוקה עירוני. במרכז יש עשרה רכזים לתכניות השונות, חמישה מהם עובדי עירייה במשרה מלאה, והשאר מועסקים בדרכים שונות, וכולם כפופים למנהלת "ההון האנושי". בנוסף לרכזי התכניות השונות, מועסקת במקום גם רכזת קשרי מעסיקים, המספקת מידע על משרות פנויות לכל רכזי התכניות היושבים במקום, ובהם לרכז הפלוס בשישים. כל רכזי התכניות השונות יושבים יחד ב"אופן ספייס" וניכר כי הם מסייעים אלה לאלה בנושאים שונים. התכנית פועלת בעכו מזה כשלוש שנים, ועד שהופעלה למעשה לא היה מענה תעסוקתי בעיר לבני הגיל השלישי. בתחילה, הופעלה התכנית על ידי רכזת שעזבה לאחר מספר חודשים, עד שהוחלפה על ידי הרכז הנוכחי (שהיה בעצמו משתתף בתכנית). הרכז של הפלוס בשישים עבד בעבר בחצי משרה (והחל מראשית 2019 עבר להיקף של 75% משרה), ומועסק דרך עמותת "תלם". שאלת הכפיפות הארגונית וקבלת מענה

מקצועי וניהולי עולה באופן בולט במרכז זה משתי סיבות הקשורות בתשתיות העבודה: ראשית, הרכז הינו חבר צוות מרכז "ההון האנושי" לכל דבר ועניין והוא פועל כיום ללא פונקציה של הדרכה. שנית, הוא כפוף לגורם המקומי (מנהלת המרכז) וזו לאחרונה יצאה לשנת שבתון. סוגייה זו, בנוסף להיקף המשרה החלקי ולמיקום המרכז, משפיעים רבות על יכולת המרכז לתת מענה בפועל. מקדם תעסוקה אחד בחצי משרה אשר אינו יכול לענות על הביקוש הרב הקיים בצפון ויתרה מכך, מיקום המרכז באזור שהמרחקים בו גדולים, אינו מעודד, בלשון המעטה, הגעה של משתתפים נוספים מהאזור (לדוגמא, משתתפים מאזור חיפה, הקריות, עפולה ועוד). על הביקוש הקיים ניתן ללמוד מנתוני קמפיין פייסבוק שהתקיים בתכנית לאחרונה, שהוביל ל-160 פונים חדשים למרכז מאזורים אלו. יש לציין כי לא ניתן לקבלם גם במרכזי מעברים היות שמרכזים אלו מקבלים משתתפים אך ורק מהמועצות האיזוריות שבתחומן, כך שהם נותרים ללא מענה. עד כה ניתן במרכז שירות ל-265 משתתפים פעילים ואחוז המושמים עומד על 36%.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים: מאפיין ייחודי במודל העבודה במרכז בעכו מתבסס על היחס להשמה. רובה המכריע של העבודה עם משתתפים היא עבודה פרטנית ללא מודל עבודה קבוע בנוגע למספר הפגישות, והרוח הכללית היא של עזרה קונקרטית במציאת עבודה. במרכז מעניקים כלים וליווי מסוים, אך יש נטייה להיעזר בקשרים אישיים על מנת לסייע למשתתפים למצוא עבודה ופחות מתמקדים בקידום אישי של המשתתף. בהיבט הקבוצתי, עבודה סדנאית קבוצתית כמעט שאינה מתקיימת. לעתים נערכות סדנאות של "חזרה לעולם העבודה" הפתוחות למשתתפי התכניות השונות הפועלות במרכז, לאו דווקא *לפלוס בשישים*. כן מופנים גם אלה ממשותפי התכנית שנמצאים כמתאימים לכך לתכניות לעידוד יזמות המופעלות במרכז ומיועדות למשתתפי תכניות התעסוקה השונות. חלק מהמשתתפים נשלחים לקורסי מחשב במרכז להבה, לצמצום הפער הדיגיטלי (במימון משרד האוצר), שם גם עוזרים להם לחפש עבודה ברשתות החברתיות.

מאפיינים אזוריים: עכו היא עיר מאתגרת מבחינה תעסוקתית, הן מבחינת הרכב התושבים (מהגזר הערבי, עולים חדשים המתמודדים עם קשיי שפה, ומשפחות קשות יום) והן מבחינת היצע המשרות, שרובן בשכר נמוך. מהראיונות עולה כי רבים מהמשתתפים מעוניינים במשרות חלקיות של שעות אחדות ביום, כדי "להשלים את קצבת הזקנה בעוד 2,000 שקל". בהתייחס להתפלגות הגילאית, ניתן לראות כי אחוז המשתתפים הגדול הוא בטווח הגילאים הצעיר יותר (עד 65) ועומד על 72% (ר' תרשים מס' 12). בהיבט של רמת ההשכלה, ניתן לראות כי רמת ההשכלה בעכו עומדת על 1% בעלי השכלה אקדמאית ו-95% בעלי השכלה שאינה אקדמאית מתוכם ל-64% יש השכלה תיכונית ומעלה (ר' תרשים מס' 13).



בני ברק

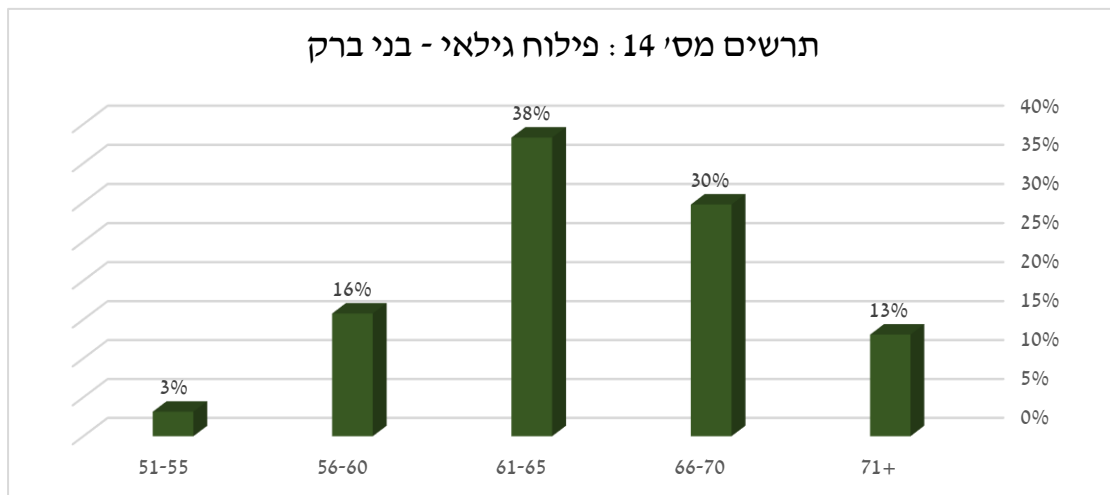
המרכז בבני ברק פועל כחלק מהיחידה להכשרה מקצועית ונמצא תחת אגף שירותים חברתיים המופעל על ידי העירייה ומשרד העבודה. בשנת 2015 החלו במרכז לעבוד עם אזרחים ותיקים, בתחילה רק עם נשים והחל מאמצע 2018 גם עם גברים. מנהלת היחידה להכשרות מקצועיות מנהלת את התכנית ומועסקים בה שני מקדמי תעסוקה, כל אחד בחצי משרה – מקדמת תעסוקה לנשים ומקדם תעסוקה לגברים. עד כה ניתן שירות במרכז ל-218 משתתפים פעילים ואחוז המושמים עומד על 36%. במרכז אין רכוז הדרכה ורכז קשרי מעסיקים ופונקציות אלו ממולאות על ידי מנהלת המרכז שעובדת באופן צמוד עם צוות התוכנית.

יש לציין כי בעיר קיים מרכז תעסוקתי (מרכז הכוון) אולם הוא מתמקד בצעירים ואף הוא נמצא תחת האגף לשירותים חברתיים. אף על פי ששני המרכזים עוסקים בתעסוקה ונמצאים תחת אותו אגף, כמעט שלא מתקיים ביניהם קשר ולאחרונה נעשה ניסיון ליצור שת"פ סביב קשרי מעסיקים. אנו ממליצים לפעול לחיזוק הקשר ושיתוף הפעולה בין היחידות.

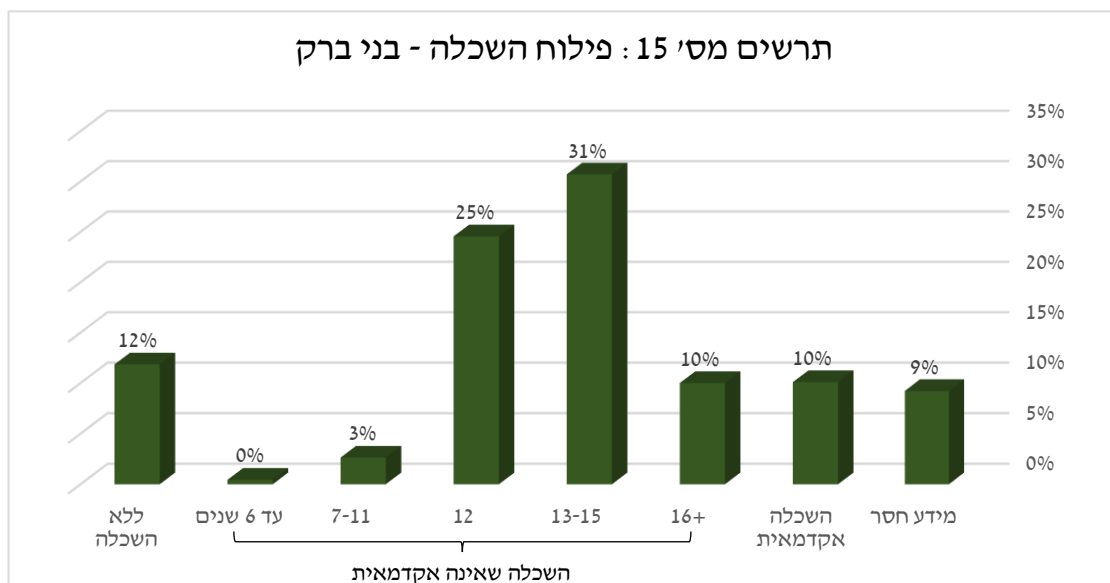
מודל העבודה וסל המענים הניתנים: מודל הפעולה מבוסס בעיקרו על ליווי אישי שאינו מבוסס על פגישות אישיות; קשרי מעסיקים, כולל יוזמה של גיוס משרות וקורסי הכשרה; עידוד והעצמה; והשקעה בהשמה ובמציאת פתרונות אישיים. הליווי האישי כולל מיעוט של פגישות אישיות, ולרוב

לא תהיה פגישה אישית נוספת מעבר לפגישת האינטימיק, אלא הליווי האישי ימשיך באמצעים אחרים: קשר טלפוני, ניסיון להשמה על ידי הצעת משרות, וליווי בסדנאות ובקורסים. כחלק מפעילות המרכז נערכות סדנאות בהן המשתתפים לוקחים חלק: סדנת "חזרה לעולם העבודה", יזמות עסקית, וסדנת מיומנויות מחשב. הסדנאות נפרדות לגברים ונשים ומקדמי התעסוקה נוכחים בכל אחד מהמפגשים וכך מלווים את המשתתפים. מקדמי התעסוקה לוקחים חלק פעיל בתהליכי השמה, כולל בפנייה אישית למועמדים מתאימים לעבודה זמינה, וליוויים בתהליכי המיון. מקדמי התעסוקה תופסים את התפקיד שלהם ככולל אף עידוד והעצמת הפונים: עידוד והגברת המוטיבציה, חיזוק תחושת המסוגלות ודחיפה לפעולה. כל אלו מתוך רצון לסייע לפונים למצוא תעסוקה. כחלק ממחויבות הצוות למציאת מקומות תעסוקה לפונים, יזם צוות המרכז קורסי הכשרה לתעסוקה. קורסים אלו נבנו תוך שיתוף פעולה עם מעסיקים (העירייה או עסקים פרטיים בקהילה). הקורסים שהועברו כללו קורס מפעילים חברתיים לקשישים שיעבדו במרכזי יום לקשישים; קורס המיועד למורות לאחר פרישה שמטרתו להכשיר את הנשים לסייע לתלמידים מתקשים באופן פרטני במועדוניות ובבתי ספר; וקורס לגברים לשמירה בבתי ספר בעיר (ללא נשק). נראה שהצלחת הקורסים נבעה משיתוף הפעולה עם המעסיקים הפוטנציאליים וכן מכך שההכשרה נתנה מענה לצורך קיים בשוק התעסוקה שלא מקבל מענה ובו לאזרחים הוותיקים יש יתרון תעסוקתי. למרות העשייה הרבה של המקדמים במרכז לטובת המשתתפים, במרכז זה קיימים אתגרים רבים לאור המאפיינים התרבותיים של אוכלוסייה זו וביניהם, בין היתר: אין כיתת מחשבים, אין חיבור לתשתית אינטרנטית במרכז מסיבות עקרוניות, לצוות עצמו ישנה גישה מוגבלת לרשת אינטרנטית, אך רובה חסומה ולמרבית המשתתפים אין תשתית אינטרנטית בבתיהם. כל אלו, מקשים עוד יותר על חיפוש ומציאת עבודה.

מאפיינים אזוריים: הצרכים בבני ברק שונים בהשוואה לצרכי המשתתפים ביתר המרכזים. בבני ברק, התכנית פועלת רובה ככולה במגזר החרדי ועולה צורך טבעי להתאים את המענה הניתן בתכנית למאפיינים תרבותיים מיוחדים של החברה החרדית ובהם: צורך לפרנס משפחות גדולות; בושא לצאת לעבודה; רצון לעבוד בתוך העיר והקהילה על מנת לעבוד בסביבה תרבותית מתאימה; חוסר במיומנויות אנגלית ומחשב וחוסר בנגישות למחשבים ולאינטרנט שהם כלי מרכזי בחיפוש עבודה עצמאי. בשנים האחרונות ישנו שינוי דרמטי בשוק התעסוקה החרדי: נשים רבות מחפשות תעסוקה בגילאים המבוגרים ולאחרונה ישנה גם עלייה משמעותית בדרישה לתעסוקה בקרב גברים מבוגרים. לפי נתוני הספוט, במרכז בבני ברק שיעור הנשים המשתתפות עומד על 67% לעומת 33% של משתתפים גברים. בהשוואה בין גברים לנשים, הנשים מגיעות עם עבר תעסוקתי בעוד שהניסיון התעסוקתי של הגברים דל, מה שמקשה עליהם בהשתלבות בעבודה בגיל מבוגר ואף עומד בניגוד לדרישת התכנית מהמשתתפים להיות בעלי רצף תעסוקתי משמעותי. מכאן שבקרב נשים יש בשלות תעסוקתית גבוהה בהרבה ובהתאמה גם ביקוש גבוה בהרבה להשתתפות בתכנית. בהתייחס להתפלגות הגילאית, ניתן לראות כי אחוז המשתתפים הגדול הוא בטווח הגילאים 61-70 ועומד על 68% (ר' תרשים מס' 14).



בהיבט של רמת ההשכלה, ניתן לראות כי רמת ההשכלה בבני ברק עומדת על 10% בעלי השכלה אקדמאית ו- 69% בעלי השכלה שאינה אקדמאית מתוכם ל-66% יש השכלה תיכונית ומעלה. עוד חשוב לציין כי ישנו 12% ללא השכלה כלל (ר' תרשים מס' 15).



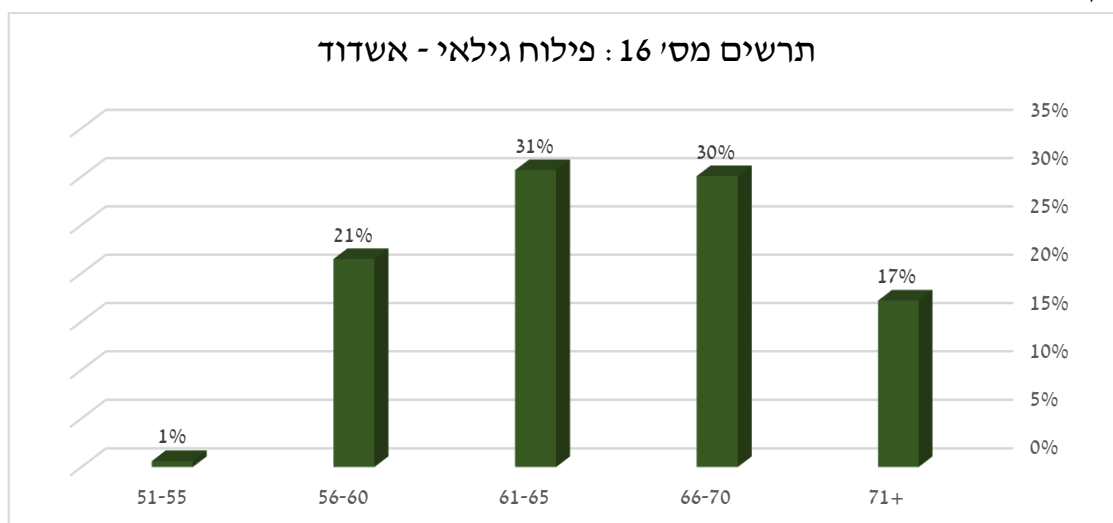
אשדוד

מרכז הפלוס בשישים באשדוד ממוקם בתוך מרכז הזדמנויות הפועל מזה כארבע שנים ונותן מענה לאוכלוסיות עם פרופיל רווחתי. המענה האזורי של המרכז מתפרס החל מרחובות באזור הצפון ועד נתיבות ואופקים באזור הדרום ומספק שירות בין היתר לאשקלון, קריית מלאכי וקריית גת. המרכז כולל תשעה מסלולים וביניהם הפלוס בשישים ומספק מעטפת רחבה וכוללת. תכנית הפלוס

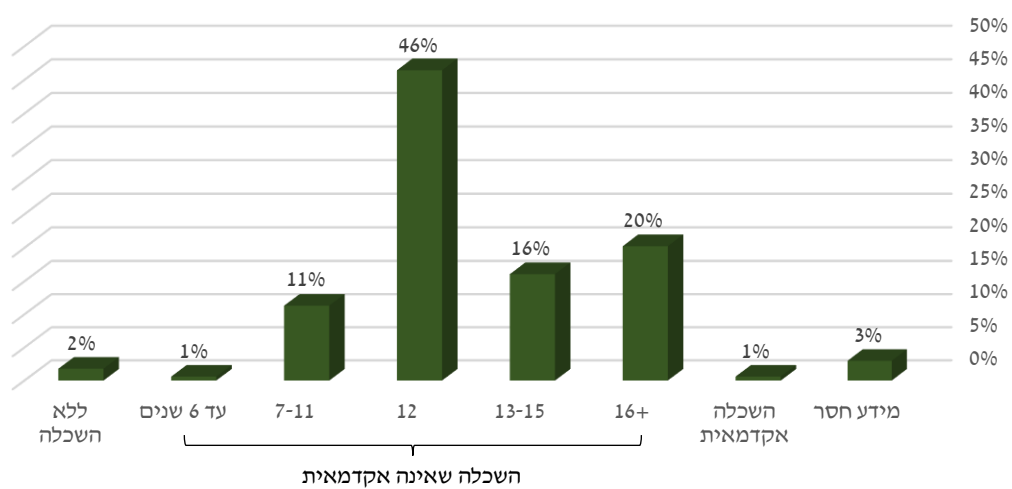
בשישים החלה את פעילותה במרכז ההזדמנות בקיץ 2018 ומפתיחת התכנית כ-147 משתתפים לקחו בה חלק. כיום ישנם 142 משתתפים פעילים כאשר 85 מתוכם הינם משתתפים פעילים מתחילת השנה. המרכז והתכנית פועלים על בסיס שלושה יעדים עיקריים: השמה, התמדה בעבודה וקידום. בתחילה, הופעלה התכנית על ידי שתי רכזות, אחת מהן התחלפה וכיום הרכזות עובדות בהיקף כולל של 175% משרה. שיעור המושמים עד כה עומד על 35%.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים: לאחר האינטייק, המשתתפים מקבלים ליווי פרטני הכולל בין שלוש לחמש פגישות. למרות האמור, באם עולה כי המשתתפים בעלי צורך להסרת חסמים והכוונה, עשויים המשתתפים לקבל מפגשים נוספים מעבר לחמש פגישות. ההחלטה על מספר הפגישות באה בהלימה עם מודל ה"רמזור" אשר הינו תשתית העבודה הן ברמת המרכז והן ברמת התכנית, אך יש מקום לשיקול דעת של המקדמות ותפירת "חליפה אישית" למשתתף המורכבת מליווי פרטני, ליווי קבוצתי או שילוב של השניים. בין לבין הפגישות של המענה הקבוצתי, המשתתפים נמצאים בליווי הפרטני וכלל הליווי לוקח כחודש וחצי. בסדנאות האחרונות שהיו במרכז אף התווספו תכנים העוסקים במיצוי זכויות. מענה נוסף הניתן הינו קורס ייעודי בתחום המחשבים, זאת מפני שגורמים בתכנית מציינים כי רמת הידע, קצב הלמידה והעבודה, שונה בקרב משתתפים מאוכלוסיית הגיל השלישי בהשוואה לאוכלוסיות אחרות המגיעות למרכז.

מאפיינים אזוריים: רבים ממקבלי השירות במרכז ובכלל זה משתתפי הפלוס בשישים הינם עולים וותיקים שעלו לרוב בשנות ה-50, ה-60 וה-70 "סובלים מבדידות" (131 משתתפים של התכנית עלו לארץ). מרביתם ללא תעודת בגרות או תעודת בגרות חלקית (9%-69% בהתאמה), לא צברו פנסיה מספקת ולרוב מעוניינים במשרה מלאה ומידית. שאר המשתתפים אלו משתתפים שעבדו באופן מסודר ויצאו לפנסיה (מספר רב של משתתפים אף יצאו לפנסיה מוקדמת בעידוד המעסיק). לטענת גורמים בתכנית, רוב המשתתפים בעלי ניסיון תעסוקתי רב, מעוניינים במשרה חלקית ושמים בעיקר דגש על סביבת התעסוקה – מעוניינים בחברה ובתחושת שייכות ובעלי רצון להשתלב בתחומים חברתיים. בהתייחס להתפלגות הגילאית, ניתן לראות כי אחוז המשתתפים הגדול הוא בטווח הגילאים 61-70 ועומד על 61% (ר' תרשים מס' 16). בהיבט של רמת ההשכלה, ניתן לראות כי רמת ההשכלה באשדוד עומדת על 1% בעלי השכלה אקדמאית ו-94% בעלי השכלה שאינה אקדמאית מתוכם ל-82% יש השכלה תיכונית ומעלה (ר' תרשים מס' 17).



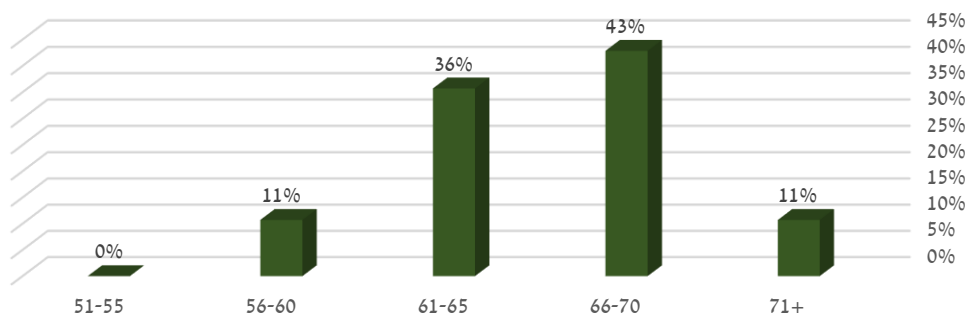
תרשים מס' 17 : פילוח השכלה - אשדוד



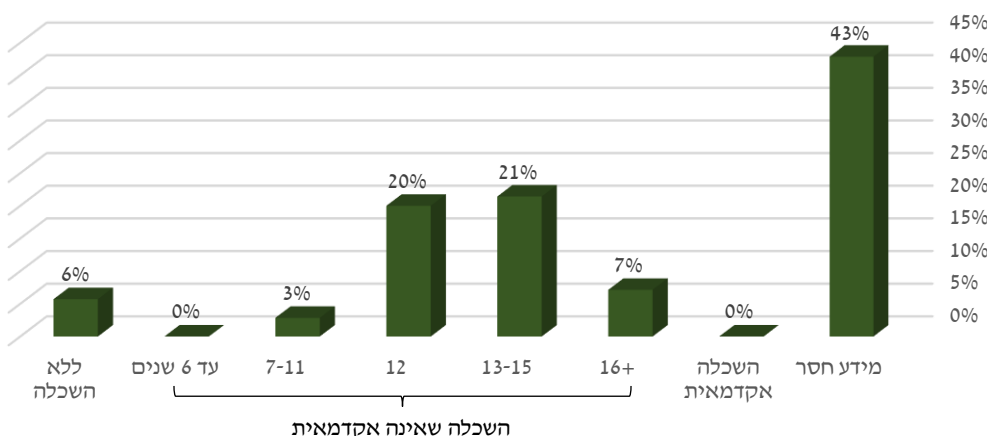
רחובות

תכנית הפלוס בשישים החלה לפעול במרכז ההזדמנות ברחובות במאי 2019. מרכז זה מוגדר כמרכז הזדמנות בינוני (בעוד שמרכזי הזדמנות ב"ש, אשדוד וירושלים מוגדרים כמרכזים גדולים), הנותן שירותים לרחובות וליישובי השפלה. במרכז ההזדמנות ברחובות ישנה מקדמת אחת ב-100% משרה של הפלוס בשישים ותחילת העבודה במרכז הייתה "חזקה ומהירה". בטרם כניסת התכנית למרכז ההזדמנות, התקיימו סדנאות "חזרה לעולם העבודה" על ידי מפעילת התכנית לשעבר מהמרכז בירושלים. לכן, כאשר נכנסה התכנית למרכז ההזדמנות, היו רשימות המתנה למשתתפים על מנת לקחת חלק בתכנית. יתרה מכך, בוצע כנס חשיפה ובו נכחו 30 איש וכבר בסדנה הראשונה של "חזרה לעולם העבודה" שהתקיימה בספטמבר, לקחו חלק כ-15 משתתפים (בדצמבר צפויות להיפתח שתי סדנאות נוספות). יש לציין כי במרכז זה יש בעיה מסוימת של תשתיות הבאה לידי ביטוי במחסור במחשבים לשימוש המשתתפים. עניין זה יוצר קושי במהלך הסדנאות היות שלא ניתן לעבוד עם כל המשתתפים יחדיו ("צריך לעשות נגלות"). מעבר לכך, המענים הניתנים במרכז זה הינם בהלימה עם מודל ה"רמזור" וכוללים הן ליווי פרטני והן ליווי אישי. לאור העובדה שמרכז זה פועל כחצי שנה, טרם נחקרו לעומק המאפיינים האזוריים ומאפייני המשתתפים. נכון לתקופה זו, ישנם 29 משתתפים פעילים ואחוז המושמים עומד על 17%. עוד ניתן לומר בשלב זה, כי מרבית המשתתפים (79%) נמצאים בטווח הגילאים 61-70 (ר' תרשים מס' 18). בהיבט של רמת ההשכלה, ניתן לראות כי עד כה, אין משתתפים בעלי השכלה אקדמאית, 51% בעלי השכלה שאינה אקדמאית מתוכם ל-48% יש השכלה תיכונית ומעלה ול-6% אין השכלה כלל (ר' תרשים מס' 19).

תרשים מס' 18 : פילוח גילאי - רחובות



תרשים מס' 19 : פילוח השכלה - רחובות

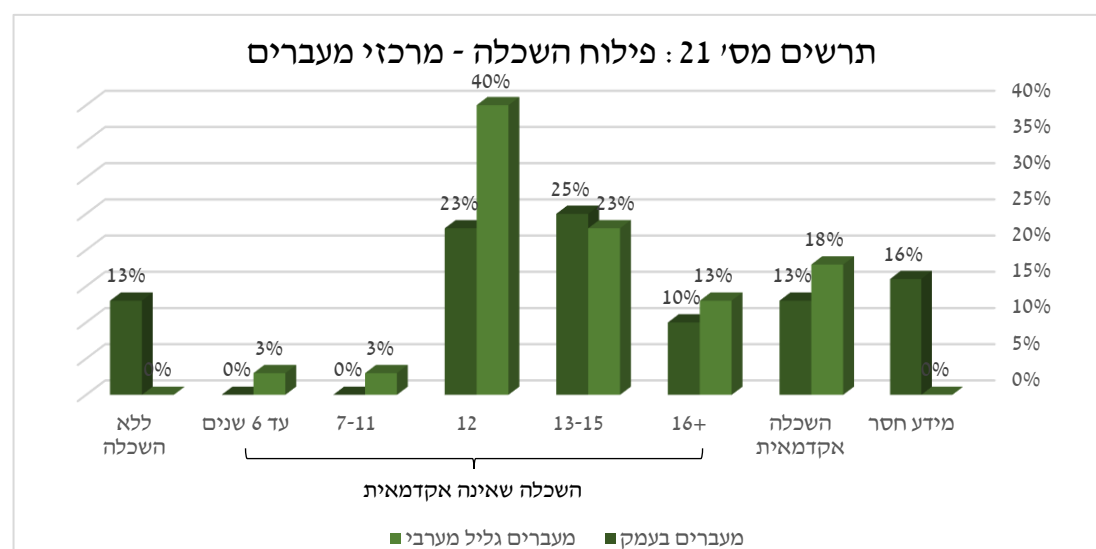
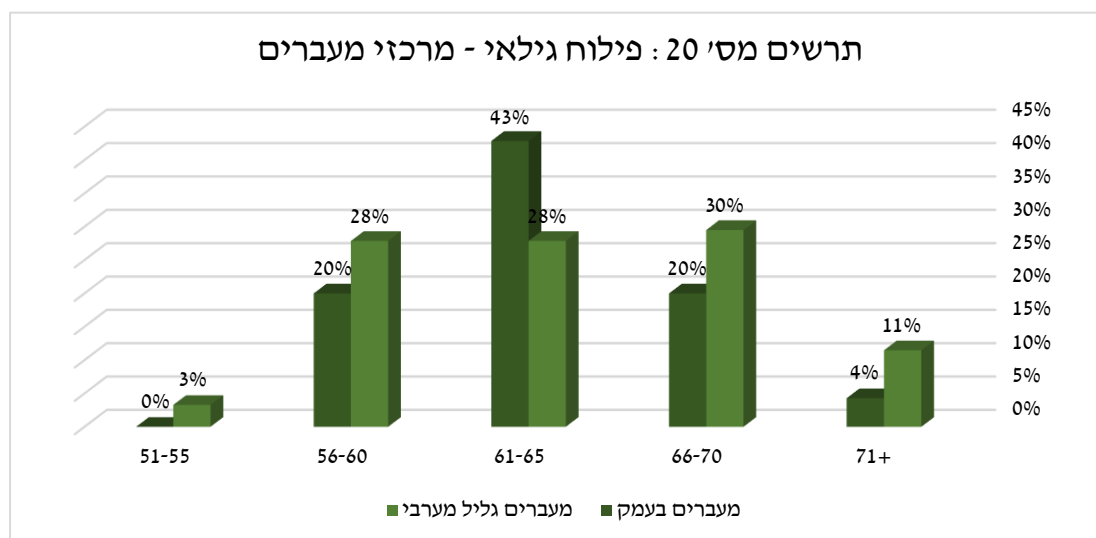


מרכזי מעברים

מרכזי מעברים הינם מרכזי תעסוקה קהילתיים שהוקמו בכדי לתת מענה לצרכי המרחב הכפרי המשתנה דמוגרפית ותעסוקתית. האופי המיוחד של החקלאות והפרטת הקיבוצים, הולידו מצב בו מבוגרים רבים במרחב זה נותרו ללא תעסוקה וללא פרנסה. הראייה הייחודית של המרכזים היא בהסתכלות קהילתית הוליסטית לפי שלוש רמות: פרט, ישוב ואזור ועיקר הפעילות במרכזים אלו מתקיימת ביישובים ולא במרכזים עצמם. זאת לאור העובדה כי בשונה ממרכזים אחרים של התכנית, מרכזי מעברים נותנים מענה לקהילות המפוזרות במרחקים גיאוגרפיים גדולים. יש לציין כי מאפיין זה מקשה על ביצוע תהליכים בליווי פרונטלי ועל המודעות בקרב האוכלוסייה המקומית בדבר קיום השירותים הניתנים במרכז. נוסף על המרחק, כל קהילה נפרדת ובעלת מאפיינים ייחודיים ועולה צורך לבצע התאמה הן במענים הניתנים למשתתפים והן בתחזוק הקשר עם כל מנהל קהילה בנפרד. ישנם שני אתגרים נוספים במרכזי המעברים: האחד, מתבטא בגיוס המשתתפים לתכנית. המשתתפים אשר יכולים לקחת חלק בפעילויות מרכזי מעברים חייבים להשתייך לאחת מהמועצות האיזוריות שתחת אחריותם ואילו פונים המגיעים מחוץ לאזורים אלו, לא יכולים לקבל מענה (הקמפיין הממומן שנעשה לאחרונה בפייסבוק, שהוביל ל 295 פונים מאזור הצפון שאינם יכולים לקבל מענה, מעלה שאלה בנוגע לנוהל זה של מרכזי מעברים). האתגר השני הוא התשתית הקיימת במרכזים. במרכזים אין חדר מחשבים בו המשתתפים יכולים לשבת ולעבוד ולא בכל מרכז יש מחשב בחדר הליווי של המקדם. נוסף לכך, החדרים הקיימים אינם מותאמים לליווי אישי, אף על פי שלעיתים הליווי האישי מתבצע במרכז עצמו.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים: מודל העבודה במרכזי מעברים שונה באופיו ממודל העבודה של התכנית. תחילת עבודה עם משתתף במרכזי מעברים יכולה להתרחש כאשר משתתף מגיע לקבל ליווי מהתכנית (כמו במרכזים המקבילים) אך גם כאשר משתתף מגיע לאחת הסדנאות הקהילתיות המתקיימות בשלוחת המרכז. במקרה כזה, לאחר הסדנה תיעשה פניה של מקדם התעסוקה על מנת לנסות לשלב את המשתתף בתכנית. תחילת הדרך עם המשתתף אמנם בהלימה עם מודל העבודה, ומתחילה בפגישת אינטימיק, אך לאחר מכן המשתתף משוייך לאחד משני מסלולים: מסלול השמתי או מסלול תהליכי, בשונה ממודל ה"רמזור". במסלול ההשמתי נמצאים משתתפים בעלי חזון ומוכנות גבוהה להשתלבות בעולם העבודה הנדרשים לחיזוקים טכניים בלבד. לכן, המפגשים יכללו בעיקרם מעבר על קורות החיים, הסברים על אתרים בהם ניתן לאתר משרות ולשלוח קורות חיים ויתבצע מעקב מצד המקדם על אופן שליחת קורות החיים מצד המשתתף (למשל, האם המשתתף שלח קו"ח למעסיקים הנכונים). לעומת זאת, במסלול התהליכי יהיו משתתפים עם חסמים, עם קשיים בפרואקטיביות, בעלי מוטיבציה נמוכה וללא חזון וכיוון. במסלול זה, מתקיימים בין שלושה לחמישה מפגשים תהליכיים פרטניים. כמו כן, בין לבין הפגישות מתקיימת תקשורת טלפונית עם המשתתפים (בשני המסלולים). לצד זאת, קיים מענה קבוצתי הכולל סדנת "חזרה לעולם העבודה", בה יש בין היתר גם מפגש לחיזוק יכולות בשימוש בסמארט-פון. בהתייחס להתפלגות הגילאית, נראה כי מרבית המשתתפים המגיעים למרכזי מעברים הינם בטווח הגילאים 61-70 (ר' תרשים מס' 20). בהיבט של רמת ההשכלה, ניתן לראות כי מרבית המשתתפים אינם בעלי

השכלה אקדמית: 82% מן המשתתפים במרכז מעברים גליל מערבי ו-58% מן המשתתפים במרכז מעברים בעמק (ר' תרשים מס' 21).



מעברים גליל מערבי

בגליל המערבי החלה לפעול תכנית **הפלוס בשישים** החל מאוקטובר 2018. מרכז זה נותן מענה למשתתפים המגיעים מהמועצות האזוריות מטה אשר ומעלה יוסף בלבד וכולל 54 קהילות בחלוקה הבאה: מטה אשר אחראית על 32 קהילות: קיבוצים, מושבים, ישובים קהילתיים וכפרים ערביים. מועצה אזורית מעלה יוסף אחראית על 22 קהילות, בעיקר במושבים. על מנת לספק מענה לאוכלוסייה זו, במרכז מעברים מועסקים עשרה בעלי תפקידים: עו"ס קהילתי, אחראית קשרי מעסיקים, שלוש רכזות פרט, רכזת המלווה ישובים ערביים, רכז יזמות, מנהלנית, מנהלת מעברים ורכז של **הפלוס בשישים** ב-100% משרה. מתחילת השנה, מקדם התעסוקה של התכנית פגש כ-60 משתתפים. נכון לתקופה זו, ישנם 61 משתתפים פעילים ואחוז המושמים עומד על 39%.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים: מאפיין ייחודי במודל העבודה במרכז זה מתבסס על כך שהתקשורת עם משתתף אשר נמצא במסלול ההשמתי, תהיה בעיקרה באמצעים דיגיטליים כאשר מקדם התעסוקה יתקשר עם המשתתף מרחוק ובכלל זה: טלפונים, מדיה חברתית (ווטסאפ)

ומיילים שנשלחים למשתתפים עם מצגות העוסקות במיתוג עצמי וכתובת קורות חיים. מענים קבוצתיים נוספים הקיימים במרכז גליל מערבי מלבד סדנת "חזרה לעולם העבודה", הינם קורס הכנה לפרשה, קורס יישומי מחשב, קורס יזמות עסקית, סדנה בין דורית וסדנת פייסבוק. כפי שצוין לעיל, הקורסים והסדנאות מתקיימים בהתאם לאזור או לאשכול יישובים בו נמצאים רוב המשתתפים, באחד משלושה צירים: מעלה יוסף- קו העימות, מעלה יוסף ציר מעלות ומטה אשר.

מאפיינים אזוריים: בשונה ממרכזים אחרים של התכנית, מרכז מעברים גליל מערבי נותן מענה ל-54 קהילות המפוזרות במרחקים גיאוגרפיים גדולים. על פי הגורמים בשטח, האוכלוסייה המגיעה לתכנית מתחלקת לשניים: משתתפים המגיעים על מנת למצוא "נוחות" ולצאת מהבית בשביל "עניין" ומשתתפים המגיעים מקיבוצים אשר עברו הפרטה, בהם הפנסיות אינן מספיקות ומציאת עבודה היא צורך קיומי. רבים מהמשתתפים מגיעים עם ניסיון רב בתעשייה (מנהלי מפעלים, מנהלי ייצור) או בתחום החינוך. לטענת גורמים בתכנית, יש שוני במאפייני המשתתפים בהיבט הגילאי בחלוקה הבאה: בגילאי 45-60 המשתתפים מתאפיינים ברמות גבוהות יותר של השכלה אקדמית, מחפשים משרות מלאות ומעוניינים להיכנס לעולם העבודה החדש. לעומת זאת, משתתפים בני 60+ הינם משתתפים בעלי מוכוונות אחרת (משרה חלקית), עם קושי במיומנויות בתחום המחשבים ופרואקטיביות נמוכה ("מחכים שיגיעו אליהם"). ייתכן כי השאיפות התעסוקתיות של המשתתפים אכן מתכתבות עם הנאמר, אך בכל הנוגע לרמת ההשכלה, נתוני הספוט מציירים תמונה אחרת. לפי נתוני הספוט, מתוך 61 משתתפים פעילים במרכז מעברים גליל מערבי, 19 משתתפים הינם בטווח הגילאים 45-60 ומתוכם משתתף אחד בלבד הוא בעל השכלה אקדמית, בעוד שמתוך 42 המשתתפים הנותרים בגילאי 60+, ישנם 10 משתתפים בעלי השכלה אקדמית.

מעברים בעמק

תכנית הפלוס בשישים החלה לפעול במרכז שבעמק הירדן באוקטובר 2018. מרכז זה נותן מענה למשתתפים המגיעים מהמועצות האזוריות עמק יזרעאל, מגידו, זבולון ועמק המעינות בלבד. במסגרת המועצות להן ניתן השירות, ישנן 97 קהילות שונות באופיין (יישובים, קיבוצים, מושבים וכפרים). על מנת לספק מענה לאוכלוסייה זו, המרכז מופעל על ידי צוות הכולל מנהלת מרכז, עובדת סוציאלית קהילתית, רכזת מדור פרט, רכזת קשרי מעסיקים ורכזים בתחום היזמות וההכשרה. לצידם פועלים מקדמי תעסוקה וביניהם מקדמת של הפלוס בשישים ב-100% משרה. נכון לתקופה זו, ישנם 65 משתתפים פעילים ואחוז המושמים עומד על 31%.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים: מאפיין ייחודי במודל העבודה במרכז זה הינו היחס להשמה מצד המקדמת. מקדמת התעסוקה יוצרת חיבורים רבים בין משתתפים למעסיקים וזאת באמצעות סקירה יומית של משרות ושליחתן למשתתפים, יצירת קשר טלפוני עם מעסיקים וביצוע השמה בפועל. מענים קבוצתיים נוספים הקיימים במרכז מעברים בעמק מלבד סדנת "חזרה לעולם העבודה", הינם סדנת חיפוש עבודה ברשתות החברתיות, סדנת לינקדאין ועוד.

מאפיינים אזוריים: בשונה ממרכזים אחרים של התכנית, מרכז מעברים בעמק נותן מענה ל-97 קהילות המפוזרות במרחקים גיאוגרפיים גדולים. לטענת גורמים בתכנית, האוכלוסייה המגיעה לתכנית הינה משתתפים מחתך סוציאקונומי בינוני ומעלה, אקדמאים ברובם, שעבדו שנים רבות

במפעלים קיבוציים או אנשי חינוך בעלי הבנה בתחום הדיגיטלי (בהשוואה למרכזים אחרים). בהתייחס לנתונים ממערכת הספוט, ניתן לראות תמונה שונה בהיבט של פילוח רמת ההשכלה: 13% ללא השכלה כלל, 58% בעלי השכלה תיכונית ומעלה ו-13% בעלי השכלה אקדמית. יש לציין כי ישנם 16% של נתונים חסרים במרכז זה בהיבט ההשכלה.

שותפויות מעסיקים

כפי שנכתב לעיל, עיקר מאמצי הפיתוח בתכנית ובמיוחד פיתוח שותפויות מעסיקים ופיתוח המענים ליזמים/עצמאיים, נעשה בהובלת תכנית אמצע הדרך, אך תוך הידברות בין שתי התכניות ושיתוף מסוים של מטה הפלוס בשישים. זאת מפני שתכנית אמצע הדרך הינה בפיתוח ועתירת תקציבים ביחס לתכנית הפלוס בשישים ולכן נכון היה לנצל את תקציבי הפיתוח שלה לטובת משימות אלו. יש לציין כי פיתוחים אלו רלוונטיים לתכנית הפלוס בשישים שכן הם נועדו לשרת גם אותה. מסיבה זו משולבים כעת שני פרקים: הפרק הנוכחי העוסק בשותפויות מעסיקים והפרק הבא העוסק במענה ליזמים/עצמאיים. פרקים אלו נכתבו עבור אמצע הדרך, אך מהסיבות שהוזכרו הם רלוונטיים לבעלי העניין בשתי התכניות.

אחת מהמטרות של תכניות התעסוקה למבוגרים היא שינוי תפיסות בקרב מעסיקים ובקרב כלל הציבור ביחס ליתרונות שבהעסקת מבוגרים וכן העלאת המודעות אליהם. מטרה זו מניחה דעות קדומות ותפיסות שליליות של מעסיקים לגבי עובדים מבוגרים ולגבי הפרודוקטיביות שלהם, לצד תפיסה שלפיה ניתן לשנות עמדות ותפיסות של מעסיקים כלפי אוכלוסייה זו. הן מבחינת השותפים בתכנית, והן מבחינת עובדיה ומנהליה, התפיסה היא שעבודה עם מעסיקים צריכה להיות משמעותית כדי שהתכנית תוכל למקסם את השפעתה. יתרה מזו, חלק מהשותפים בתכנית אף רואים בפיתוח העבודה עם מעסיקים כמטרה המרכזית של התכנית. בתחילת דרכה של התכנית, המוקד שלה היה בעיקר בעבודה עם המשתתפים. אף על פי שאתגר המעסיקים סומן כאתגר מרכזי בתכנית וכאפיק משמעותי לפיתוח כבר מראשית הדרך, התנועה מהעיסוק במשתתפים (אזור שנחוה כבטוח ומוכר יותר) לכיוון המעסיקים מסתמנת כמאתגרת ומורכבת.

בראשית הדרך נדמה היה כי מטרות העל ביחס לקשרי מעסיקים אינן ברורות דיין, ונעות בין רצון להשמת המשתתפים לבין רצון לשנות תפיסות עומק בארגונים. בפועל, הקשר עם מעסיקים התמצה בעיקר בניסיונות השמה קונקרטיים וכמעט שלא כלל ניסיון לשינוי עמדות.

העבודה מול מעסיקים אמנם נכללה ועודנה נכללת בהגדרת התפקיד של מנהלי המרכזים של אמצע הדרך, אך כיוון שיש להם תפקידים נוספים, הזמן שהם היו יכולים להקדיש לנושא מוגבל. מפני שאופן יצירת הקשר עם המעסיקים היה חסר הבנייה ולא נמדד, אופי העבודה איתם השתנה בין המרכזים והיה תלוי לא מעט בנסיבות הייחודיות של כל אחד מהם. בהיעדר תפיסת עבודה סדורה דיה של התכנית ביחס למעסיקים, פעלו המרכזים באופן עצמאי ליצירת קשרים עם מעסיקים במטרה שקשרים אלו יקדמו השמות של המשתתפים. כך, בראשית ימיה של התכנית הושקעו מאמצים רבים ביצירת קשר ישיר עם עשרות מעסיקים, תוך ניסיון לחברם לתכנית. בדיעבד, ניתן לומר שמאמצים אלה לא נשאו מספיק פרי, ושרוב הקשרים שנוצרו התרופפו עם הזמן, מאחר שלא

תוחזקו באופן שוטף, בין היתר כי לא הוקצו משאבים לכך וגם כי מטרת הקשר לא הייתה ברורה דיה.

בין הפעילויות המרכזיות שהתקיימו במסגרת שותפויות המעסיקים בשנת המחקר הראשונה (2017) ניתן לציין: גיוס משרות כללי, גיוס משרות ספציפיות למשתתפים ספציפיים, גיוס מעסיקים למעורבות בתכנית (למשל, במתן הרצאות או בהשתתפות בסדנאות), וליווי של משתתפים בתהליך הגיוס והמיון. בנוסף התקיימו שלוש הכשרות מקצועיות: האחת בנושא אבטחת מידע, שהתקיימה במכללת *IITC* ברמת גן, ביוזמת *It works* ובשיתוף חברת *דד-בינת*, וכן שני מחזורים של הכשרה בשיתוף עם שלוחת *הטכניון* בתל אביב. באופן כללי, התוכניות נתפסו ע"י המשתתפים וע"י צוות התכנית ככרוכות בקושי, ואכן מעטים ביותר מצאו עבודה בעקבות ההשתתפות בהן. בקרב צוות התכנית שררה התחושה שהקשר עם המעסיקים עדיין לא פוצח ואף על פי שעיקר הקשרים התקיימו סביב השמות קונקרטיים, או בהעברת משרות רלבנטיות מצד המעסיק, היה רצון לפעול עם המעסיקים באופן מעמיק ונרחב יותר.

עצם העובדה שקיים קשר עם מעסיקים, גורמת למשתתפים לצפות להסתייע בהם, ולייחל לתיווך אקטיבי של אנשי התכנית. משתתפים רבים, שמרגישים כי הגיל מהווה חסם אצל מעסיקים, חשים כי לו הייתה נעשית פנייה מסודרת למעסיקים, תוך הדגשת יתרונות הגיל של המשתתפים, היה קל להם יותר לעבור את המכשול הראשוני בסיון. נראה כי המעורבות של אנשי *אמצע הדרך* בתהליכי השמה מביאה ליצירתן של ציפיות שאינן תמיד עומדות במבחן המציאות בקרב המשתתפים והמעסיקים כאחד, והדבר מוביל לעיתים לאכזבה בקרב שני הצדדים.

מראיונות שקיימנו עם מעסיקים שנמצאים בקשר עם *אמצע הדרך* ושאל חלקם אף בוצעו השמות, עולה כי חלקם מתייחסים אל התכנית כאל חברת השמה האמורה לשלוח אליהם את המועמדים המתאימים ביותר לאחר סינון. מבחינת חלק מהם, תכנית *אמצע הדרך* היא רק אחת מבין עמותות וארגונים רבים הפועלים בתחום התעסוקה, כאשר למעסיק לא משנה לדבריו מאין יגיע המועמד ומה גילו, ומה שחשוב לו זה שיהיה ראוי ויטאים.

בעקבות ממצאים אלו ואחרים שפורטו בדוחות הקודמים המליץ צוות המחקר על שורה של צעדים ביניהם בין היתר: הקצאת משאבים לנושא, פיתוח מודל עבודה וחתימה לתהליכי עומק עם מעסיקים. בהמשך לכך, השקיעה התכנית משאבים רבים בפיתוח ערוץ המעסיקים, ואף יצרה תפקיד חדש למנהלת שותפויות עם מעסיקים. בשנה האחרונה אף התקשרה התכנית עם *ציונות 2000*, בניסיון לקדם את העבודה על שותפויות מעסיקים ולפתח מודלים של עבודה וכן פותחה טיוטת מודל עבודה לשותפויות מעסיקים בהובלתה של מנהלת שותפויות המעסיקים של התכנית. בנוסף התקיימו מספר הכשרות ושיתופי פעולה עם מעסיקים שכללו גם כנסים וימי זרקור. כיום מירב מאמצי הפיתוח של התכנית ותשומות הזמן של המטה מושקעות בקידום נושא זה.

מיקודו של פרק זה הוא במאמץ הנוכחי הנעשה במסגרת ההתקשרות עם *ציונות 2000*. כתיבתו התבססה על דוחות רבעוניים וחומרים כתובים נוספים שהועברו לנו וכן על סדרת מפגשים וראיונות עם בעלי תפקידים בתכנית, ב-*ציונות 2000* ועם מנהלות משאבי אנוש של חברות שעברו תהליכי עומק במסגרת התהליך. בפרק זה נבקש לתאר בקצרה את תהליכי העבודה עם המעסיקים, להציג ולהתייחס לחלק מהתובנות המשמעותיות שעלו בתהליך וכן ולהציע מסקנות והמלצות משלנו, תוך

הסתכלות רחבה על כלל התכנית והתייחסות גם לתכנית הפלוס בשישים. אין כוונתנו לסכם את כל המהלך ולהציג את כל התובנות הרבות שנאספו במסגרתו. סיכום שכזה יוגש בנפרד על ידי ציונות 2000 שהתקשרות עימה צפויה להסתיים בפברואר 2020.

תיאור הפעילות

המהלך בשיתוף פעולה עם ציונות 2000 כולל שלושה מאמצים מובחנים :

1. סקירת ספרות על הניסיון בעולם לגבי תכניות מעסיקים של עובדים בגיל המבוגר. סקירת הספרות נכתבה והוגשה על ידי מכון צפנת.

2. Hub 45-75 - ביצוע תהליכי עומק עם חברות עסקיות המעוניינות להכניס את נושא תעסוקת המבוגרים לסדר היום שלהן. העסקים מצטרפים לתהליך שמשכו כשנה, בו כל ארגון מגדיר את הצורך בעובדים מבוגרים במנעד רחב של גילאים ונושאים. שבעה ארגונים מסקטורים שונים עוברים תהליך ומתקיים ליווי פרטני לכל חברה לצד ליווי ולמידה משותפת לכל החברות. הליווי נעשה במשותף על ידי נציג מציונות 2000 ומנהל/ת מתכנית אמצע הדרך (מנהל/ת ממטה התכנית או מנהל/ת של אחד המרכזים).

הכוונה היא שמעבר לעבודה עם ארגונים אלה יחולצו מתוך כך תובנות ו-"Best Practices" שניתן יהיה ליישם בעבודה עתידית גם עם ארגונים נוספים. התבצעה פנייה לכמאה חברות שהוצע להן לעבור תהליך עומק ארוך בסוגיה שמעניינת אותן וקשורה לתעסוקת מבוגרים, התקיימו פגישות עם כמחצית מהן ובסופו של דבר התקיים תהליך עם שבע חברות. מודל ה-Hub מגדיר קבוצת עסקים מובילה ברמה ארצית שתצטרף למהלך פיתוח ויישום ידע, שיטות עבודה ומודלים ייחודיים לקידום תעסוקה רב גילאית בארגונים, הן בהסתכלות על עובדים שמועסקים כבר בארגון והן בהיבט של שילוב עובדים חדשים בני 45-75. החברות המצטרפות מתחייבות לקדם מהלך נבחר על פי צורך עסקי שלהן מאחד או יותר מהתחומים הבאים :

- ניהול ארגונים רב גילאיים - טיוב תהליכים וממשקי העבודה עם בני 45 ומעלה המועסקים בארגון ובכלל זה התאמת תהליכים ארגוניים בתחומי הכשרה, שימור, הערכה, ניהול צוות רב גילאי, תגמול וניוד עובדים.
- שילוב אוכלוסיית בני ה-45 ומעלה בעולם העבודה ובכלל זה התאמת תהליכים ארגוניים לאיתור, גיוס, מיון, קליטה, הכשרה, שילוב, ניוד ותמיכה בפיתוח כישורים נדרשים חסרים.
- הכנה לפרישה של העובדים מתוך תפיסה שיש לבצע תהליך מקדים הכולל בחינת האלטרנטיבות של הארגון והעובד וקבלת ידע וכלים לקראת פרישה. הכוונה להכנה הנעשית כמה שנים לפני הפרישה וכוללת כמה היבטים : כלכלי, תעסוקתי ו-Well being.

3. "חכמת ההמונים" - עבודה של צוותי חשיבה ופיתוח במסגרת חמישה מפגשים של קבוצת נציגים ממספר עסקים. בכל מפגש דנים בסוגיה הקשורה לתעסוקת מבוגרים ומנסחים במשותף תובנות שהושגו. המטרה היא לבחון, להמליץ ולהצביע על הזדמנויות, כלים, צרכים, מודלים וקשיים, בנושא ניהול ארגונים רב גילאים ושילוב אוכלוסיית בני 45-75 בשוק העבודה. עד כה התקיימו ארבעה מפגשים בנושאים הבאים: סוגיות בניהול צוות רב גילאי, תהליך איתור גיוס ומיון מיטבי, למידה לאורך החיים. בראי עובדים מבוגרים והצגה ודיון בעניין מודל לפיתוח והגדלת הערך האישי והארגוני של עובדים וותיקים. מתוכנן עוד מפגש אחרון שיעסוק, ככל הנראה, בנושא של ארגון רב דורי מיטבי.

נוסף לשלושת המאמצים הנ"ל התקיימו ביחד עם ציונות 2000 שני מפגשים שלא תוכננו מראש ועסקו בתפיסת התפקיד של צוות מנהלות מרכזי אמצע הדרך ביחס לעבודה עם מעסיקים. העבודה המשותפת העלתה את הצורך של מנהלות המרכזים לחדד את תפיסת התפקיד בעבודתן עם מעסיקים. נושא זה לא היה חלק מההתקשרות המקורית, אך הינו חיוני בפיתוח יכולות המרכזים לעבודה שיטתית עם מעסיקים. במפגשים אלו גובשו הנקודות הבאות:

- הרציונל לעבודה של המרכזים עם מעסיקים
 - החוזקות של המרכזים בעבודה עם מעסיקים
 - סל השירותים שניתן להציע למעסיקים
 - תפקיד מנהלת המרכז מול המעסיקים ומול הצוות
 - התהליך המיטבי שניתן להציע למעסיקים – מבנה המפגש הראשון ותהליך העבודה המוצע
- מעבר לתהליך העבודה המשותף עם ציונות 2000 נמשכת העבודה ברמת המרכזים השונים הכוללת ניסיון ליצר קשרים ושיתופי פעולה עם מעסיקים לצרכי השמה, הכשרות וחיבור משותפי התכנית לעסקים הממוקמים בסביבתם הגיאוגרפית. לאחרונה התקיימו מספר שיתופי פעולה עם מעסיקים לצורך הכשרות ביניהן: קורס BI בשיתוף חברת מלם ו-היתרון השלישי, קורסים שונים במסגרת "טאלנט דיגיטלי" ושיתוף פעולה עם לשכת המהנדסים. הכשרות אלו מובילות לעיתים קרובות לשיעורי השמה גבוהים והתכנית פועלת לקידום שיתופי פעולה נוספים לצרכי הכשרות והשמה ב-2020. במקביל נכתבת תורת העבודה בכל הנוגע לאופן הפעולה והנהלים ביחס לעבודה עם מעסיקים. כמו כן, מתקיימת חשיבה על אופן ההפצה של הידע שנאסף והתורה שפותחה. נבחנות אפשרויות שונות ביניהן, בין היתר, מכירת שירותים בתשלום למעסיקים שיהיו גם מקור מימון נוסף לתכנית ויזום של כנסים למעסיקים.

חשוב לציין שחוסר הוודאות ביחס לעתיד התכנית והעדר תקציבים מקשים על תכנון ארוך טווח ביחס לתכנית בכלל וביחס לתחום שותפויות מעסיקים בפרט.

שותפויות מעסיקים - מסקנות והמלצות

כפי שנכתב לעיל, אין כוונתנו להציג כאן את כל התובנות שנאספו ועדיין נאספות במסגרת התהליך, אלא להתייחס לכמה נקודות משמעותיות שעלו במסגרתו ולהציע המלצות, תוך הסתכלות רחבה על שתי התכניות: *אמצע הדרך* ו*הפלוס בשישים* והטמעה אפשרית קרבה שלהן.

- אוכלוסיית המבוגרים אינה נמצאת על סדר היום הארגוני – אחת התובנות המשמעותיות ביותר מהתהליך, ואולי המשמעותית ביותר, היא שהטיפול בסוגיות הקשורות לעובדים מבוגרים אינו מקבל מקום במרבית העסקים. קיים טיפול ברמת הפרט אבל אין התייחסות לסוגיות רוחביות הקשורות להעסקת מבוגרים. בהמשך לכך לא נעשה לרוב איסוף מסודר של נתונים על אוכלוסייה זו. בנוסף ניתן לראות שקיימת שונות בין הארגונים ביחס לשאלה מהו טווח הגילאים של עובדים המוגדרים מבחינתם כמבוגרים. העסקים טרודים בבעיותיהם השוטפות ורק כאשר מתגלה קושי מספיק גדול (לעיתים קרובות בתחום הגיוס) יש נכונות מסוימת להשקיע בטיפול בבעיה. מסיבה זו היה קושי לגייס ארגונים למפגשי "חכמת ההמונים" ובכל מפגש לקחו חלק נציגים של כ-5-6 עסקים. אף על פי שההיענות לבקשה להצטרף למפגשים אלו לא הייתה גבוהה, המשתתפים מצאו במפגשים עניין רב. המפגש מהווה הזדמנות ראשונה, עבור מרבית הארגונים כפי שהם מדווחים, לחשיבה על אוכלוסיית המבוגרים וחלקם אף יישמו תובנות שנלמדו בארגונים שלהם. כך למשל אחת המנכ"ליות שמה את סוגיית הפרישה על סדר היום בארגון שלה ומינתה עובדת שתטפל בנושא זה. למפגשים אלו גם היה ערך ביצירת שגרירים לנושא שאינו מדובר במגזר העסקי וכן בצבירה ופיתוח של ידע וכלים. ככל שהנושא יהיה מדובר יותר בעולם העסקי וככל שיפותחו יותר ידע וכלים, כך יגדל הסיכוי שארגונים יעסקו בסוגיות הקשורות למבוגרים ויצרכו ידע וכלים אלה. עם זאת, הארגונים שרויים בעומס ונוטים לעסוק בשגרה ובבעיות הדוחקות ולכן יש צורך בליווי של המעסיקים בהגדרת תכניות עבודה ובמימושן, ליווי הנעשה כיום על ידי נציגי אמצע הדרך וציונות 2000.

- התנגדות לשינוי – שינוי ארגוני הוא לעולם מורכב ומייצר התנגדויות. שינוי מערער את הסדר הקיים, מעורר חשש מהלא נודע וכרוך בשינוי דפוסי עבודה וחשיבה ולעיתים קרובות בתוספת עבודה לפחות באופן זמני. כל אלו מקשים על העובדים וגורמים להתנגדות. מכיוון שסוגיות הקשורות בעובדים מבוגרים עדיין לא נמצאות בסדרי העדיפויות הארגוניים ולא קיימת חווית דחיפות או בהילות לעסוק בהן, סוכני השינוי הארגוני, מנהלות משאבי אנוש בדרך כלל, מתקשות לקדם טיפול בהן. בנוסף בארגונים גדולים והיררכיים קשה במיוחד לייצר שינויים בדפוסי העבודה וכדי להטמיע שינויים ארגוניים משמעותיים יש צורך לשלב גורם מהנהלת המטה, הן כדי לזכות בשיתוף פעולה והן כדי לייצר שינוי רחב ובר קיימא בארגון.

למרות הקושי הצליחו במסגרת התכנית, בתוך חודשים ספורים, לגייס שבע חברות לתהליכי עומק בסוגיות הקשורות לעובדים מבוגרים. ניתן ללמוד מכך שאם יש רצון ונכונות להשקיע מאמץ ניתן לעשות עבודה בכיוונים אלו וככל שיתקיימו יותר תהליכי עומק יהיו לכך אדוות במגזר העסקי, שכן ארגונים מקיימים ממשקים עם ארגונים נוספים ומנהלים עוברים תפקידים וחברות ומביאים איתם את כל המטען, התפיסות והידע שנצברו וצפויים להטמיע שינויים גם בתפקידיהם החדשים.

- מיקוד בנושא גיוס עובדים וסבלנות נמוכה לתהליכי עומק – עושה רושם שהנושא המרכזי שמעסיק את הארגונים ביחס לעובדים המבוגרים הינו סוגיית גיוס העובדים. עסקים מתקשים למצוא מועמדים מתאימים למשרות הפנויות וחלקם רואים באוכלוסיית המועמדים המבוגרים פלח שוק שאינו מנוצל דיו לאיוש המשרות. במסגרת תהליכי העומק כינסה ציונות 2000 ארגונים חברתיים העוסקים בתעסוקת מבוגרים לשולחן עגול בכדי שיסייעו בתהליך והייתה ציפייה של העסקים שהם יסייעו בחיבורים למועמדים רלוונטיים. עם זאת, הסתבר שיש לארגונים אלו יכולות גיוס מאד מוגבלות והיה פער גדול בין ציפיות המעסיקים לבין התוצאה. פער זה יצר תסכול בקרב העסקים מהתהליך ולעיתים הביא לתחושה שהם לא מקבלים מענה ראוי לצורך שלהם.

בנוסף, גם לתכניות אמצע הדרך הפלוס בשישים שאינם ארגוני השמה יש קושי להציע מועמדים מתאימים. התכניות אף מוגבלות מבחינת פריסתן הגיאוגרפית, עובדה המייצרת מגבלה נוספת. יש לציין אף את הקושי בשימוש במערכת ה-“ספוט” שאינה מאפשרת שליפת מועמדים על פי קטגוריות של תחום עיסוק, השכלה וניסיון אלא על פי פרטי זיהוי אישיים בלבד. לאחרונה פנה לאמצע הדרך יזם חברתי שהציע מערכת המאפשרת שליפה מהירה של מועמדים לפי חלוקה למקצועות. הטמעת מערכת זו יכולה להקל על המצאת מועמדים מתאימים למעסיקים מתוך המאגרים הקיימים בתכניות.

- קושי נוסף שעלה בעבודה עם העסקים ביחס לנושא הגיוס קשור ברמת הסבלנות הארגונית הנמוכה לתהליכי עומק הקיימת בהרבה מהעסקים וברור שתהליכים אלו נדרשים לצורך שילוב מבוגרים. קיים מתח תמידי בין הציפייה לפתרון בעיות מהיר ותכליתי לבין הצורך בתהליכי עומק ובהתאמת פרקטיקות עבודה לטיפול הון אנושי שיאפשר שילוב מבוגרים לטווח הארוך. חברות נדרשות לשינויים בתהליכי הגיוס, למסלולי הכשרה והסבה ולגילוי גמישות ביחס להתאמות שונות הנדרשות לעיתים למבוגרים כגון: היקפי משרה ושעות עבודה. נקודה זו מתקשרת לכתוב לעיל בעניין הקשיים בתהליכי שינוי ארגוניים.

- גיוס למשרות טכנולוגיות – קיים קושי מיוחד בגיוס מבוגרים למשרות טכנולוגיות. קושי זה נובע מסיבות שונות ביניהן, בין היתר, קצב שינויים מהיר הדורש מהעובדים להישאר כל הזמן מעודכנים, תרבות ארגונית “צעירה” הבאה לידי ביטוי בהעסקה של עובדים צעירים וגילנות מצד המעסיקים. בנוסף, המאגרים בנוגע למבוגרים בעלי ניסיון טכנולוגי מצומצמים ולארגוני תעסוקה של אוכלוסיית המבוגרים חסרה התמחות במשרות טכנולוגיות. הבעייתיות בתחום המשרות הטכנולוגיות גדולה במיוחד משום שעובדים רבים נפלטים בגיל צעיר מתעשיות עתירות ידע (חברות היי-טק) ומתקשים להשתלב מחדש בשוק העבודה. נדרשת עבודת עומק לברור הפוטנציאל והמורכבויות הכרוכות בגיוס והעסקת מבוגרים במשרות טכנולוגיות. כמו כן, נדרשת חשיבה כיצד ניתן לסייע בבניית מאגר עובדים מבוגרים ולשמור על הרלוונטיות שלו, כמענה ותמיכה בארגונים שעובדים על בסיס מאגרים כמו חברות השמה ובייחוד חברות טכנולוגיות.

- שימור ופיתוח עובדים מבוגרים – הקשיים בגיוס עובדים מבוגרים מחזקים את המסקנה שיש לשים דגש על פיתוח ושימור עובדים מבוגרים כדי למנוע פיטורים ועזיבה ולעשות שימוש חכם בהון האנושי של העובדים המבוגרים בחברה. לעובדים אלו ניסיון רב וחוזקות רבות וכדאי להשקיע בהם לא רק לטובתם אלא לטובת העסק. לעיתים קרובות לארגונים יהיה פשוט יותר להמשיך להעסיק עובדים מבוגרים ואף עובדים שעברו את גיל הפרישה מאשר לגייס עובדים חדשים. עבור המעסיק קיימים יתרונות רבים משום שמדובר בעובדים מנוסים המכירים היטב את העבודה והארגון וכבר הוכיחו את עצמם בעבר, לעומת עובד חדש שהארגון צריך להשקיע בו משאבים רבים לצרכי למידה והכשרה לפני שניתן לוודא שמדובר בגיוס מוצלח של מועמד שמשתלב היטב בתפקיד ובארגון. תמיכה של תכניות התעסוקה במהלכים שכאלה עשויה לצמצם את ממדי הבעיה החברתית, על ידי מניעה לפני שהעובד נפלט ממקום עבודתו.
- הכשרות - נראה כי נושא ההכשרות לעובדים צריך לקבל פוקוס משמעותי בעבודה עם מעסיקים הן לצרכי גיוס והן לצרכי שימור ופיתוח עובדים. בשני המקרים הכשרות מקצועיות יכולות להיות המפתח אבל לא תמיד יש לכך פתיחות ארגונית. יש לעשות מיפוי של תפקידים נדרשים בשוק ולבחון אלו הכשרות ניתן לפתח לצרכי הסבה וגישור על פערים שיש לעיתים לעובדים מבוגרים.
- ניהול רב דורי - קיים אתגר בניהול אפקטיבי של עובדים בשונות גילאית גדולה. גיוון גילאי יוצר קונפליקטים שנובעים משונות בגישה, בסדרי עדיפויות ובדפוסי ניהול והתנהלות. הטיפול בקונפליקטים אלו הוא בעייתי משום שנושא זה רגיש ולרוב אינו מדובר בארגון. יש לפתח שפה שתסייע למנהלים ולעובדים לדבר בחופשיות על סוגיות הגיל והתעסוקה ללא חשש לפגיעה, ליצור אמון ולגיטימציה לשיח פתוח.
- מהו תפקיד ראוי למבוגרים - יש ארגונים חברתיים שאינם מעוניינים בהנגשה של משרות לא מקצועיות בשכר נמוך יחסית. באמצע הדרך מרבית המשתתפים מגיעים מרקע תעסוקתי גבוה יחסית. עם זאת, יש לקחת בחשבון שתכניות התעסוקה צריכות לסייע לכלל האוכלוסייה ורבים מהעובדים המבוגרים במשק מגיעים מרקע סוציו-אקונומי ותעסוקתי נמוך יותר ויתקשו להשתלב בגיל מבוגר בתפקידים מקצועיים, כשהם חסרים את הרקע המקצועי הדרוש כדי למלא אותם. ייעוץ והכוונת העובד והנגשת המשרות צריכים לקחת בחשבון את היכולות, הידע, הניסיון, הצרכים והרצונות של העובד ולא להכתיב עבורו מהי משרה ראויה. מומלץ לעשות דיפרנציאציה בין העסקה שאינה מקצועית – אנשים ללא מקצוע ושחשוב להם לעבוד, אל מול העסקה של בעלי מקצוע. החיבור *לפלוס בשישים* הוא קריטי בהיבט זה משום שרבים ממשתתפי התכנית מגיעים מרקע לא מקצועי וזקוקים לסיוע במציאת משרות ההולמות את כישוריהם וכך משרות שאינן מתאימות למרבית משתתפי אמצע הדרך עשויות להיות רלוונטיות עבור אוכלוסיות אחרות.
- למידה מהתהליך – לפרויקט שותפויות מעסיקים יש ערך רב לא רק בהיבט התוצאתי אלא לצרכי למידה, שכן הפרויקט משמש כמעבדה לפיתוח ידע, כלים ומודלים. ניתן לסווג למידה זו לשתי קטגוריות: למידה של העסק ולמידה של התכנית. העסקים מתארים את תהליך העבודה כמלמד ומקצועי. כך למשל אחת המרואיינות: "הייתה חוויה גדולה של

מקצועיות, של הבניית תהליך, של חשיבה משותפת. הגענו בעקבות התהליך לתובנות חשובות ביחס לארגון שלנו ולאופן העבודה שלו". למידה חשובה לא פחות היא למידת התכנית באשר לצרכי השוק, הכרות עם המעסיקים לטיוב עבודת ההכנה עם המועמדים וכן למידה לצורך שיפור התהליכים העתידיים עם העסקים. חשוב להבין שהמטרה הסופית היא העסקה אבל לעיתים קרובות נדרש תהליך משמעותי בדרך אליה והלמידה משרתת אותו.

- הטמעה – כיום יש היגיון בהפרדה בין עבודת המרכזים לפרויקט שותפויות מעסיקים. בעוד שבמרכזים תורת העבודה פותחה ומתקיימת עבודה שוטפת טובה והם בשלים להטמעה, שותפויות מעסיקים הוא פרויקט שנמצא בשלבי למידה ופיתוח וראוי לאפשר המשך פיתוח במסגרת הגיונית. העבודה עם מעסיקים במרכזי התכניות נתקלת בקשיים רבים והשקעה נוספת במאמץ זה צפויה לתת את פירותיה בעתיד. המרכזים חסרים משאבים, יכולת ופניות לפיתוח הנושא ולכן אנו רואים צורך בהמשך ההפרדה לעת עתה. בסופו של דבר החיבור יצטרך להיעשות, אך טרם בשלו התנאים לכך.

חשוב לציין שמירב המאמצים ומשאבי הניהול של מטה תכנית אמצע הדרך הושקעו השנה בפרויקט זה שהלמידה במסגרתו תשרת הן את תכנית אמצע הדרך והן את תכנית הפלוס בשישים. לאורך הדרך נעשתה גם למידה וחשיבה משותפת עם הנהלת הפלוס בשישים, והם לקחו חלק במפגשים שונים, אך כפי שהוחלט בעבר תקציבי הפיתוח יושבים באמצע הדרך ולכן במסגרת התקיים פיתוח פרויקט זה, מתוך מטרה לקידום שתי התכניות. לאחר סיום תקופת הפיתוח תיתכן ירידה בעלויות, בין היתר, בעקבות אפשרות של מכירת שירותים לעסקים שכיום ניתנים בחינם כדי לשרת את הלמידה. בפברואר 2020 צפויה להסתיים ההתקשרות עם ציונות 2000 ואמצע הדרך תמשיך בפעילות בכוחות עצמה ותלווה את העסקים בתהליכי עומק.

ביחס ללמידה הרבה שמתקיימת ראוי שהיא תשרת לא רק את שתי תכניות התעסוקה אלא שיעשה חיבור לגורמים נוספים במגזר הציבורי כמו שירות התעסוקה ואף גופים ציבוריים ברמה הארצית והמוניציפלית שגם בהם מתקיימים תהליכי גיוס והכשרה והידע הנצבר על שילוב אוכלוסיית המבוגרים בשוק העבודה יוכל לשרת אותם. עבור משרדי הממשלה ומקבלי ההחלטות הידע הנצבר יוכל לסייע בגיבוש מדיניות שתסייע בפתרון כשל השוק המסתמן בנושא העסקת מבוגרים.

אנו שבים ומזכירים כי אי הוודאות באשר לעתיד התכנית בכלל ופרויקט שותפויות מעסיקים בפרט מקשה על קידום תכניות עבודה ארוכות טווח, מה שיפגע בסופו של דבר באוכלוסיית היעד של התכנית.

המסלול העצמאי / יזמי

פרק זה נכתב עבור תכנית אמצע הדרך, אך הוא רלוונטי עבור בעלי העניין בשתי התכניות. ר' פסקה פותחת בפרק הקודם: "שותפויות מעסיקים" המבהירה נקודה זו.

אחד מערוצי הפעולה בתוכנית הוא המסלול העצמאי, שבו ניתן ליווי למשתתפים להתפרנס כעצמאיים. לצד משתתפים בעלי עבר עצמאי, וכאלה המעוניינים לעשות הסבה משכיר לעצמאי או לשלב ביניהם, ערוץ זה יכול גם להתאים למשתתפים המתקשים לפרוץ את חומות שוק התעסוקה כשכירים. עבורם, פתיחת ערוץ השתכרות עצמאי יכולה להיות אלטרנטיבה לעבודה כשכירים, או אפשרות תעסוקתית משלימה. עם זאת, הבחירה בערוץ זה בלית ברירה אינה מומלצת וסיכויי ההצלחה של מועמד שחסר מוטיבציה פנימית לעבודה כעצמאי היא נמוכה.

בהתאם למגמה כללית בשוק התעסוקה של מעבר לצורות תעסוקה מגוונות הכוללות שילוב עיסוקים, כלכלה שיתופית לסוגיה והרחבת השימוש בפריילנסרים, ניכרת גם מגמה של עלייה בביקוש למסלול העצמאי אצל משתתפים, בין אם בלית ברירה, בין אם כרצון לשלב בין שכירות לעצמאות (למטרות גיוון, עניין, הגברת מידת החופש או גידול בהכנסה), ובין אם כדרך להגשים חלום ישן. יחד עם זאת, הבחירה בעיסוק עצמאי היא מאתגרת, במיוחד עבור משתתפים שעבדו במשך שנים ארוכות כשכירים והורגלו לתנאים ולמאפייני העבודה של שכירים. ואכן, נראה כי רבים מהמשתתפים חוששים מהמסלול העצמאי, ומתקשים להאמין ביכולתם להקים עסק. גם הבדידות הכרוכה בעיסוק כעצמאי והיעדר תמיכה מצד הסביבה מקשים על הבחירה במסלול זה. על כן, חלק מהמשתתפים בוחרים במסלול העצמאי בעל כורחם.

האפשרות לעבוד כעצמאי מוצגת כבר משלב מוקדם של הכניסה לתכנית, החל במפגש החשיפה, ובהמשך במפגש עם מקדמות התעסוקה – לעיתים ביוזמת המשתתפים, ולעיתים ביוזמת מקדמות התעסוקה. כאשר משתתף מביע רצון להשתלב במסלול העצמאי, הוא מופנה, בהתאם למידת הבשלות שלו, לאחד המענים שמציעה התוכנית. בסל הכלים של המסלול העצמאי בתוכנית כלולות סדנאות המתקיימות במרכזים, לצד מענים משלימים נרחבים יותר המתקיימים בנפרד מהתוכנית אליהם מופנים המשתתפים המתאימים. בתוך כך, מציעה התוכנית שתי סדנאות כמענה פנימי ראשוני למשתתפים השוקלים את האפשרות העצמאית:

סדנת "שכיר או עצמאי" – סדנה חד יומית המיועדת למשתתפים השוקלים את האפשרות להתפרנס כעצמאי או כפריילנס, ושיש היתכנות תעסוקתית לכך. בסדנה נחשפים המשתתפים למאפיינים של כל צורת העסקה ובוחנים אותם אל מול הצרכים והרצונות האישיים שלהם. אחד המסרים המרכזיים המועברים בסדנה הוא כי לא מדובר בהכרח בדיכטומיה, אלא שמתקיים רצף בין שכיר ועצמאי ושניתן לשלב ביניהם. בכל מרכז של אמצע הדרך מתקיימות כארבע סדנאות בשנה בקירוב, ואליהן נשלחים המשתתפים אשר מתלבטים ביחס לאפשרות העצמאית. חלק ממשתתפי הסדנה מבינים בעקבותיה שהמסלול העצמאי אינו מתאים להם, ואחרים מביעים רצון להתקדם במסלול זה, ומופנים לסדנת "בדרך לעסקים", או למענה מתקדם יותר.

סדנת "בדרך לעסקים" – גלגול של סדנת "יוזמים קריירה" שהתקיימה בעבר בתוכנית. סדנה בת מספר מפגשים המהווה מעין מבוא ליזמות. בסדנה מפותחות מיומנויות יזמיות, ומפותחת המסוגלות התעסוקתית היזמית, תוך נגיעה בסוגיות כמו ניהול זמן והתמודדות עם קונפליקטים.

הסדנה פועלת במתכונת תהליכית וכוללת מרכיבים של העצמה ופיתוח אישי תוך הישענות על הפן הקבוצתי. הסדנה אינה מיועדת דווקא למשתתפים המבקשים לעבוד כעצמאים, אלא אמורה לפתח כלים יזמיים בקרב כלל המשתתפים, כלים היכולים לסייע גם בתהליך חיפוש עבודה ובפיתוח קריירה. הסדנה המחודשת, שעתידיה להיפתח בחודשים הקרובים, מיועדת לעזור למשתתפים המעוניינים במסלול עצמאי לגבש את הרעיון העסקי, להגביר את המוטיבציה, ולהכין לקראת השתתפות באחד המענים המקיפים יותר.

לצד הסדנאות שמקיימת התוכנית, מופנים המשתתפים המתאימים לכך לאחת משלוש תוכניות עימן מקיימת אמצע הדרך שיתוף פעולה. לתוכניות אלה מופנים משתתפים המזוהים כבשלים לעבור תהליך משמעותי לקראת היציאה לעצמאות, כיחידים או בקבוצות. כל המענים החיצוניים הינם תוכניות ארוכות טווח, הנפרדות זו מזו במיקוד שלהן: האחת היא קורס יזמות כללי, השנייה מיועדת לפריילנסרים נותני שירותים, והשלישית היא תוכנית האצה למשתתפים בעלי רעיון מגובש למוצר טכנולוגי.

קורס "יזמים עסק" – קורס בן 14 מפגשים ו-56 שעות בסה"כ שבו מועברים תכנים הרלבנטיים לניהול עסק עצמאי, כגון תכנון, כספים, ושיווק. הקורס מועבר ע"י מעו"ף (הזרוע של משרד הכלכלה המסייעת לעסקים קטנים ובינוניים). לקורס מגיעים המשתתפים עם רעיון, ובמהלכו מתגבשת תוכנית עסקית. כחלק מהקורס מתקיימות פגישות אישיות וקבוצתיות עם יועץ עסקי. לצד הקורס הסטנדרטי, התקיימו שני קורסים מותאמים, שהותאמו לצרכים המיוחדים של אוכלוסיית הגיל של אמצע הדרך. ההתאמות כללו מנחה מתכלל נוסף, ומתן דגש על החזקת הקבוצה, ועל תמיכה במשתתפים.

תכנית "פריילנסרים נותני שירותים"¹⁵ – תוכנית בת 25 מפגשים ו-100 שעות בסה"כ, המיועדת לבעלי מקצועות בתחום השירותים, בעלי ידע מקצועי אותו רכשו בהיותם שכירים, אשר מעוניינים להציע אותו כעצמאיים, או לפריילנסרים בתחילת דרכם. התוכנית פותחה ע"י תבת ומשכה כחצי שנה - מתוכם שלושה חודשי הכשרה ובניית קהילה, אשר בהם מועברים תכנים מקצועיים שונים, ושלושה חודשי עיצוב וביסוס קהילה במרחב עבודה משותף. העבודה בתוכנית מתבססת על שלושה צירי התפתחות של הפרט: אישית, עסקית וקהילתית. בנוסף לכך, מתקיימות פגישות פרטניות עם יועץ עסקי, ונעשה שימוש רב בכלים אימוניים. עד כה התקיימו שני מחזורים לתוכנית, שכללו כ-15 משתתפים כל אחד, ממגוון רחב של תחומי עיסוק.

Future 45¹⁶ - תכנית המיועדת למשתתפים אשר זיהו צורך מסוים בשוק שבו פעלו, ומעוניינים להקים מיזם עסקי העונה על צורך זה. התוכנית חושפת את היזמים לכלים דיגיטליים וטכנולוגים ומסייעת להם להתמודד עם האתגרים הכרוכים בהפיכת רעיון למציאות עסקית. התוכנית חותרת לחיבור המשתתפים לאקוסיסטם היזמי בארץ, ומציעה הנחייה וליווי ליצירת תוכנית פעולה להתנעת המיזם. העבודה מתמקדת בעיקר באתגרי פיתוח עסקי ושיווק, ומעניקה למשתתפים מעטפת תמיכה בהעמידה לרשות כל משתתף צוות עבודה רב-תחומי הכולל מומחים משלושה תחומים: משפטי, פיננסי ומשאבי אנוש. צוות זה מלווה את המשתתף בבחינת הרעיון, בהתאמתו לשוק ובמימושו. התוכנית פותחה ב-2016 ע"י רוני פיבלוביץ', יזמת עסקית-חברתית, ופועלת

¹⁵ לתכנית זו נעשה מחקר נפרד וכתובת הדוח המסכם טרם הושלמה נכון למועד כתיבת פרק זה.

¹⁶ לתכנית זו נעשה מחקר נפרד וכתובת הדוח המסכם טרם הושלמה נכון למועד כתיבת פרק זה.

בשותפות Facebook, חברת ניהול הכספים Go Finance ומשרד עורכי הדין יגאל ארנון. עד כה התקיימו שלושה מחזורים של התוכנית, אחד מהם בשיתוף אמצע הדרך, שהתקבלו אליהם מועמדים בעלי יכולות גבוהות.

אף על פי שהאפשרות העצמאית הונכחה במרכזים באופן בולט יותר במהלך שנות הפעילות של התוכנית, ועל אף הפנמת החשיבות של המסלול העצמאי והפוטנציאל שלו, נראה כי הוא טרם הוטמע באופן אינטגרלי בליבת התוכנית. הרושם הוא שטרם גובש מודל עבודה מסודר לעבודה עם עצמאים, וכי טרם פותחו דרכי הערכה ומדידה מתאימות. ביחס לפוטנציאל הגדול, נדמה כי התוכנית שמה לעצמה מטרה צנועה מדי ביחס למסלול העצמאי, ונראה כי עיקר המשאבים מופנים לתמיכה בחיפוש אחר עבודה שכירה. יתרה מזאת, ניתן לומר כי זו ברירת המחדל בעבודה עם משתתפים, וכי למקדמות התעסוקה יש כלים טובים יותר למתן מענה לשכירים מאשר לעצמאים ("התחושה היא שאנחנו חזקים במענה לשכירים וחלשים במענה לעצמאים").

באותו הקשר ראוי לציין חשש מסוים אצל חלק מצוות התוכנית להפנות משתתפים למסלול העצמאי ("בהתחלה חשבתי שזה מדהים, אבל יש לי גם אחריות. קשה לקחת משתתפים למקום כזה של אי וודאות"). מתוארת תחושה של אחריות כלפי המשתתפים בשל אי הוודאות המאפיינת את המסלול העצמאי ובמיוחד על רקע העובדה כי המשתתפים לא תמיד מודעים לרמת הסיכון הגבוהה שבמסלול העצמאי, ולא מודעים להשלכות הפיננסיות, הפנסיוניות ולחוסר היציבות הפוטנציאלית האופיינית לעצמאים ("זו הרפתקה. השאלה היא מי עושה את המתמטיקה").

אף על פי שהמענים החיצוניים, ובמיוחד תוכנית הפרילנסרים ותוכנית Future 45, נתפסים כמענים מצוינים, רק מעטים ממשתתפי אמצע הדרך לקחו בהם חלק. עד כה, בתוכנית הפרילנסרים התקיימו שני מחזורים ובהם לקחו חלק כ-30 משתתפים בלבד (התוכנית ככל הנראה עומדת בפני סגירה), בתוכנית Future 45 לקחו חלק כמה עשרות משתתפים מבוגרים בלבד ועוד כמה עשרות בודדים ממשתתפי התוכנית השתתפו בקורסי מעו"ף. כלומר, בסה"כ לקח חלק בתוכניות לעצמאים שיעור קטן למדי מסך המשתתפים באמצע הדרך, מה גם שהתוכניות נפתחות בתדירות נמוכה ("יחסר מאוד מענה לעצמאים ויש צורך בתוכניות האלה").

כאן עולה גם שאלה ביחס לאופי הליווי של משתתפים במסלול העצמאי בתוכנית. האם על אמצע הדרך ללוות עצמאים באופן מקביל לזה שבו מלווים שכירים? אולי עליה לזנוח את המסלול העצמאי כליל? בהחלט ייתכן כי המודל המעשי ביותר הוא זה המתקיים בפועל, שבו ניתן מענה ראשוני במרכזים, ואילו מענה מתקדם יותר ניתן תוך שיתוף פעולה עם גוף בעל מומחיות בתחום - מעו"ף, תכנית הפרילנסרים או Future 45. יחד עם זאת, יש הסוברים כי נחוץ "מוצר בית" לעצמאים בתוך המרכזים עצמם, ואף זמינות של יועץ עסקי או מקדמת תעסוקה מומחית. סברה רווחת בקרב צוות התוכנית היא כי בעולם עבודה משתנה, הרצף בין עצמאי לשכיר נעשה דיפוזי יותר, וכי לא ניתן באמת להתמקד במסלול השכיר בלבד. בתוך כך, עולה שאלה ביחס למידת שיתוף הפעולה עם התוכניות החיצוניות בזמן ההכשרה ולאחריה: עד כמה משותף הידע? עד כמה צוות אמצע הדרך לוקח חלק פעיל בתוכניות, או עוקב אחריהן, ומה מידת הקשר עם המשתתפים בתוכניות? האם למשל ממשיכים ללוות את המשתתפים שהופנו אליהן? אם כן, באיזו תדירות ובאיזה תזמון?

נציין כי לטענת הנהלת התכנית צוות המקדמות מצליח לזהות בצורה טובה מי מתאים למסלול העצמאי וכן את מידת הבשלות לשינוי. המקדמות אומנם שומרות על קשר עם המשתתפים שבתכניות חיצוניות ומעורבות במתרחש עימם, אך קיים קושי בליווי שלאחר סיום התכנית.

המסלול העצמאי / יזמי - המלצות

1. הכוונה למסלול עצמאי וגייבוס מודל מותאם – אנו ממליצים להנכיח יותר את המסלול העצמאי בתכנית, ואף לגייס אליו משתתפים באופן אקטיבי, בפרט כמענה לאוכלוסיות בעלות קושי גדול להשתלב מחדש בשוק העבודה כשכירים. צורות העסקה עצמאיות כוללות גם ייעוץ, מסחר מקוון, כלכלה שיתופית, ועבודה כפריילנס, היכולות להתאים מאוד לחלק נכבד מהמשתתפים. מוצע לגבש מודל מסודר לעבודה במסלול העצמאי.
2. הקצאת מקדם תעסוקה ייעודי לעצמאים – כאמור, המומחיות הראשית של מקדמות התעסוקה היא בליווי שכירים, ואילו הידע שלהן ביחס לסוגיות המעסיקות עצמאים מוגבל (למשל בכל הנוגע לתמחור, תכנית עסקית ושיווקית, מיתוג, קהל היעד, גיוס משאבים). בכדי שניתן יהיה להציע למשתתפים מסלול עצמאי, מומלץ כי יוקצה לתוכנית מקדם תעסוקה ייעודי למסלול העצמאי, או יועץ עסקי שיוכל ללוות את המשתתפים העצמאים בתכנית. בשל שיעור העצמאים הנמוך יחסית בתוכנית, מוצע כי מקדם התעסוקה לעצמאים יעבוד בחלקיות משרה, ויעבור בהתאם לצורך בין שלושת מרכזי התוכנית – בת"א, בכ"ס ובמודיעין.
3. טיפול קהילתי עצמאים – כחלק מגייבוס מודל העבודה למסלול היזמי, אנו ממליצים לפתח מענים אשר מטרתם לתמוך במשתתפים בתהליך פיתוח העסק העצמאי שלהם לאורך זמן. לתמיכה ולליווי יכול להיות תפקיד משמעותי בהוצאת תכניות ויוזמות לפועל. אנו ממליצים לבחון פתיחת מועדון יזמים, כאמצעי לטיפול קהילתי עצמאים מבוגרים, וביניהם בוגרי הקורסים והסדנאות במסלול העצמאי. מועדון זה יוכל להציע בין היתר תמיכה וליווי קבוצתיים, הרצאות וסדנאות, ואף חברות ברשתות תמיכה קבוצתיות וירטואליות. במקביל, יוכלו קבוצות אלה לשמש כמקור לרישות ולשיתופי פעולה, וכן לשיתוף ידע. ייתכן, כי ניתן לשלב מועדון זה במרחב עסקי-יזמי אליו יוכלו להגיע משתתפי התכנית העצמאים, ולקבל תמיכה וסיוע בצעדיהם הראשונים בקידום היוזמות שלהם.
4. מסלול משולב (שכיר ועצמאי) ופיתוח מענה ייחודי למקורות הכנסה משלימים כעצמאי - כחלק ממגמה עולמית של שילוב עיסוקים והיברידיות תעסוקתית, מוצע לפתח מענה ייעודי מותאם, השם דגש על אפשרויות זמינות להשלמת הכנסה, וביניהן: כלכלה שיתופית (למשל Airbnb, Uber, אם ייכנס לארץ או Wolt), מסחר אלקטרוני (למשל Ebay או Amazon), ועבודות פריילנס - בין אם באמצעות פלטפורמות אינטרנטיות, ובין אם בעבודות מסורתיות יותר כמו שיעורים פרטיים או ליווי מבוגרים. מענה מסוג זה יוכל להתאים לאוכלוסייה

המבוגרת, במיוחד במקרים בהם שוק העבודה חסום בפניהם, ועל רקע הניסיון העשיר והמשאבים שצברו במשך החיים.

יוקר המחיה והקושי להתקיים ממשרת שכיר, במיוחד עבור בני 40-50+ (שלרוב טרם סיימו לשאת בנטל תשלומי המשכנתא ומפרנסים ילדים קטינים), מחייב הגדלת הכנסה. עבודה כשכיר מעניקה יציבות ותנאים סוציאליים ושילוב של עבודת פריילנס או עסק צדדי יכולה להיות מקור להשלמת הכנסה משמעותית מבלי לאבד את היציבות. לחילופין שילוב יכול להיות שלב ביניים בדרך לפתיחת עסק ודרך לבחון את הנושא של עבודה כעצמאי מבלי "לקפוץ ישר למים". מקבוצות המיקוד עולה כי חלק מהמשתתפים היו רוצים לבחון אופציה של שילוב עבודה שכירה עם עסק עצמאי, אך מתקשים לעשות זאת ואינם מקבלים מענה הולם במסגרת התכנית. אנו מאמינים כי עידוד משתתפים ליצור ערוצי השתכרות נוספים ומשלימים במסלול העצמאי, גם אם לצד תעסוקה כשכירים, הוא צעד נכון המותאם לצרכים ולאפשרויות של חלק נכבד מהעובדים המבוגרים. בהתאם לכך, מוצע לגבש מודל מסודר לעבודה במסלול המשולב.

5. הגדרת דרכי מדידה והערכה – מערכת הנתונים של *אמצע הדרך* (הספוט), וכל דרכי המדידה של המשתתפים בתוכנית עוצבו למעשה עבור שכירים, וטרם פותחו דרכי מדידה מספקות למשתתפים עצמאים, כמו גם לדרכי תעסוקה אלטרנטיביות ולתמהילים שונים של שכיר ועצמאי. אילו נתונים אוספים אודות עצמאים? מה היא המקבילה של עצמאי לשכר, להיקף המשרה, ולהתמדה בעבודה? בין היתר, מוצע לאסוף נתונים לגבי המחזור הכספי, הרווח, מספר הלקוחות, סוג העסק, ואופן ההתאגדות של עצמאים. כאן עולה גם סוגיית ההערכה של משתתפים שבחרו במסלול העצמאי, כמו גם הצורך להגדיר מדדי הצלחה רצויים ברמת המשתתף וברמת התוכנית כולה, כולל האופן שבו מעריכים את המענים שהתוכנית מפנה אליהם.

סוגיות מערכתיות נבחרות

פרק זה עוסק בסוגיות רוחביות הרלוונטיות לשתי התכניות: *אמצע הדרך* ו*הפלוס בשישים* ונכתב עבור הדוחות של שתי התכניות. במקרים רבים הסוגיה וההמלצות הרלוונטיות זהות לשתי התכניות ובמקומות בהם קיימת שונות התייחסנו לכך.

הנוכחות הדיגיטלית

הנוכחות הדיגיטלית של התכניות היא דלה יחסית, ונראה כי יש הזנחה מסוימת של זירת האונליין. לתכניות אין אתר אינטרנט והן ממעטות לפתח כלים ותכנים דיגיטליים. יש כיום כלים הנמצאים בפיתוח: כלי למיפוי תעסוקתי ומחברת (פיזית) המלווה את תהליך חיפוש העבודה אשר בהמשך תיבנה לה גם גרסה דיגיטלית. בנוסף במרכזים פתחו קבוצות וואטסאפ לצורך תקשורת בין הצוות לבין המשתתפים (למשל לצורך פרסום משרות או פרסום אירועים המתקיימים במרכז) ובין המשתתפים לבין עצמם. עם זאת, עד כה הנוכחות הדיגיטלית של התכניות מתמצה לרוב ביוזמות פרטיות ואקראיות של הצוותים ברשתות החברתיות, ובתחזוקת דף פייסבוק בלבד. אנו מאמינים

כי הזירה הדיגיטלית יכולה להיות ערוץ משמעותי לפיתוח התכניות בעתיד. מענים דיגיטליים יוכלו להנגיש את התכניות לקהלים רחבים הרבה יותר, להגביר את מידת הגמישות והאינטראקטיביות, להוות ערוץ משמעותי לגיוס משתתפים ולעזור בפיתוח היכולות הדיגיטליות שלהם.

להמחשה, ניתן לפתח, לאמץ או להפנות לכלים דיגיטליים קיימים שיוכלו לשמש את המשתתפים ולהועיל להם. כך לדוגמה, ניתן להפוך את סדנאות התוכן המתקיימות במרכזים (למשל את סדנת הלינקדאין או הפייסבוק) לזמינה יותר באינטרנט של התכניות. כך, ניתן יהיה להפנות כל משתתף שסדנה זו עשויה להיות רלבנטית עבורו לזמינה, ואף לפתוח ערוץ גישה לקהלים רחבים הרבה יותר מקהל המשתתפים הישיר בתוכניות. לאורך זמן, מדובר בכלי חסכוני, שעשוי להיות כלי משלים מצוין, ויסייע גם בגיוס משתתפים ובמיצוב התכניות כמענה לתעסוקת מבוגרים ברמה הארצית. אפשרות נוספת היא להטמיע מערכת ממוחשבת אצל המקדמים על מנת לתקשר עם המשתתפים. ניתן יהיה באמצעות זאת לעבוד יחד עם המשתתף על הסטטוס שלו בתכנית, לעבור על תכנית העבודה יחדיו, לתת לו משימות וכד'. כל זאת, באמצעות פלטפורמה המתממשת דיגיטלית.

היבט אחר הוא ההתייעלות שיכולות ליהנות ממנה התכניות בעזרת אמצעים דיגיטליים. כך למשל, הצענו בעבר ליצור טופס אינטיק מקוון, שעשוי לחסוך עבודה רבה לצוותי התכניות ולייעל את תהליכי העבודה, לאפשר למשתתפים להשתבץ בעצמם לסדנאות, למפגשים, ולאירועים, ואף ליצור מערכת מיילים אוטומטית לתזכורות ולעדכון המצב התעסוקתי. יש לציין כי בהמשך להמלצות אלה החלו להפעיל בתכנית לאחרונה אינטיק דיגיטלי (השאלון קוצר והותאם למילוי מרחוק של המשתתפים) שכבר הוטמע בתהליכי העבודה. המהלך מקל על עבודת המקדמות ומקצר את זמן ההקלדה במערכת הספוט.

היבט אחרון אליו נרצה להתייחס בהקשר זה הוא השימוש בכלים דיגיטליים ליצירת חיבורים ברמות שונות – בין המשתתפים ובין עצמם, בין משתתפים ובין מעסיקים, ובין צוות התכניות למעסיקים ומשתתפים, כולל אינטגרציה עם הרשתות החברתיות, ושימוש מסיבי יותר בהן.

מומלץ אם כן, לעבות באופן משמעותי את הנוכחות של התכניות ברשת, לבנות אתר אינטרנט לתכניות, ולהתנסות בפיתוח כלים דיגיטליים נוספים וזמינים לטובת קהל היעד. בנוסף, מומלץ להשתמש בערוצי האונליין לגיוס משתתפים, למיתוג התכניות ולבניית קהילה חיה ובוועט של משתתפים, מעסיקים ומחויבים לנושא. בהתאם, מומלץ למנות גורם אחראי במשרה חלקית לנוכחות הדיגיטלית של התכניות, ככל שהדבר מתאפשר.

יש לציין שבהנהלת התכנית נשקלה האופציה של בניית אתר אינטרנט ובחישובי עלות – תועלת מעדיפים להימנע בשלב זה מההשקעה הנדרשת לצורך הקמה ותחזוק של אתר אינטרנט.

גיוס המשתתפים

התכניות רואות בגיוס המשתתפים כאחד מהאתגרים הגדולים העומדים לפתחן, ועד כה, נעשו מספר מאמצים ממוקדים בעניין, שהמרכזיים ביניהם כוללים פרסום בעיתונות, באתרים וברשתות החברתיות, יצירת שיתופי פעולה עם הרשויות המקומיות ועם שירות התעסוקה, פתיחת המרכזים לתושבי יישובים אחרים (בתכנית אמצע הדרך), ופיתוח קשרי קהילה. פיתוח קשרי קהילה כוללים,

בין היתר, שיתוף פעולה עם גופים מקומיים (למשל עמותות רלוונטיות, מועדונים קהילתיים, נאמני קהילות ועוד), כתבות בעיתונים מקומיים ("שלא הוכיחו את עצמן"), חלוקת חומרים ותליית כרזות, והגעה לכנסים ולמפגשים של קהל יעד פוטנציאלי. חשוב לציין שאפיק זה דורש השקעת משאבים וכיתות רגליים בין ארגונים מקומיים קטנים לרוב.

לאורך חיי התכניות, השקיעו המרכזים מאמצים גדולים בגיוס משתתפים, אך לא תמיד ברור שאלה נעשו ביעילות, ובכל מקרה לא תמיד נעשו הדברים על פי מודל עבודה סדור. עם הזמן, עלה מספר המשתתפים בתכניות באופן משמעותי, והוריד במידה רבה את הלחץ לגייס משתתפים. בשתי התכניות נעשו בשנה האחרונה מאמצי גיוס משמעותיים ואף נחלו הצלחות. עם זאת, עדיין ניתן לומר שהתכניות נתפסות כ"נמצאות מתחת לרדאר", והתהודה הציבורית שלהן קטנה ביחס לפוטנציאל ולצורך הקיים ("יש אלפים שהיו יכולים להיעזר בשירות שלנו באזור, ולא מודעים לקיומו"; "אפס תהודה בעירייה ובציבור").

לפי נתוני הספוט, מקורות הגיוס העיקריים של המשתתפים בתכנית אמצע הדרך, נכון לעת זו, הם:

מקור גיוס	אחוז המשתתפים
שירות התעסוקה	41%
מרכז התעסוקה בת"א	6%
הרשות החברתיות	6%
פרסום עירוני	23%
גורמים מפנים ¹⁷	24%

לפי נתוני הספוט, מקורות הגיוס העיקריים של המשתתפים בתכנית הפלוס בשישים, נכון לעת זו, הם:

מקור גיוס	אחוז המשתתפים
גורמים מפנים ¹⁸	16.06%
חבר מביא חבר	22.58%
ירידים וכנסים	4.28%
פניה יזומה של התכנית	0.72%
פרסום ברשת ¹⁹ (פייסבוק / אינטרנט)	14.14%
פרסום עירוני	12.89%
שירות התעסוקה	4.87%
לא ידוע ²⁰	24.46%

¹⁷ גורמים מפנים – תכניות ושירותים שונים.

¹⁸ גורמים מפנים – תכניות ושירותים שונים.

¹⁹ נתוני הקמפיין הממומן שהושק לאחרונה (גוגל ופייסבוק) משתקפים במערכת הספוט באופן חלקי בלבד משום שרבים מהפונים טרם נקלטו והוזנו למערכת.

²⁰ הכוונה להיעדר דיווח.

חשוב להדגיש כי בעבר היה שוני באופן ארגון הנתונים במערכת הספוט והייתה קטגוריזציה אחרת של מקורות הגיוס. שינויים אלו מקשים על הוצאת נתונים באופן מדויק, ועל השוואתם לאורך זמן.

בהתייחס לאתגרי הגיוס שהוצגו, אנו מציעים את הדברים הבאים :

1. פתיחת המרכזים למשתתפים מאזורים גאוגרפיים שונים – הצעה שעלתה בדוחות הקודמים ומומשה התייחסה לנושא זה ואכן מרבית המרכזים בתכניות מפנים משתתפים למרכזים אחרים במידת הצורך. בהתייחס לתכנית הפלוס בשישים בפרט, אנו ממליצים להקל על קבלת משתתפים שאינם תושבי העיר או תושבי המועצה האזורית של אותו מרכז (מרכזי מעברים).
2. המשך פיתוח עקרונות ומודל עבודה לגיוס – מוצע להמשיך בפיתוח עקרונות ומודל עבודה לגיוס משתתפים ברמה המקומית וברמת המטה. אנו ממליצים לעבוד עם צוות התכנית בהשרשת תפיסות שיווקיות ולעסוק בהערכה שוטפת של ערוצי הגיוס השונים ובהגדרת תחומי אחריות לצוות בנושא. אלו יכולים להוביל למקסום של גיוס משתתפים לאורך זמן, לסינון מדויק יותר, וכפועל יוצא לפנות את הצוות לעסוק בליבת עבודתו. לפיכך, אנו ממליצים כי פיתוח עקרונות ומודל העבודה לגיוס משתתפים אשר ינחו את המרכזים בעבודתם, יתמקדו בערוצי הגיוס המסתמנים כבעלי הפוטנציאל הגדול ביותר :
- 2.1. "חבר מביא חבר" – אף על פי שבדוח הנוכחי לא היה פילוח של מקור גיוס זה (מאחר שאינו קיים בספוט), אנו רואים במשתתפים של התכנית ככאלו העשויים להיות משאב משמעותי בהעלאת המודעות לתכנית ובגיוס משתתפים נוספים. אנו ממליצים להפוך את המשתתפים לשגרירים ולמגייסים, ואף להבנות תהליכים מסוג זה בניסיון למקסם את תרומתם.
- 2.2. קשרים מקומיים ופרסום בפלטפורמות עירוניות - חיבור עמוק יותר עם הרשות המקומית עשוי לכלול התממשקות למייל העירוני, קיום פגישות עם מנהלי אגפים, העמקת הקשרים עם גורמים רלבנטיים בעירייה (למשל המחלקה לזקן, המחלקה לעבודה קהילתית, היועצת לקידום מעמד האישה והחברות הכלכליות), והשתתפות סדירה בישיבות רלבנטיות. ניתן אף לחשוב על דרכים יצירתיות להגברת המודעות לתכנית המשלבות בין העירוני לקהילתי, למשל באמצעות כניסה לבתי ספר ולמסגרות רלבנטיות אחרות.
- 2.3. הרשתות החברתיות – קיימת תנופה מסוימת באפיק הרשתות החברתיות. בתכנית אמצע הדרך הוקם דף פייסבוק ייעודי לתכנית ובפלוס בשישים מתבטאת התנופה בקמפיין ממומן (גוגל ופייסבוק) שהושק לאחרונה ונחל הצלחה רבה ובעקבותיו הגיעו 677 פניות חדשות של משתתפים, מתוכם 38 פניות של משתתפים מאזור המרכז אשר הופנו לתכנית אמצע הדרך, ול-235 פונים לא ניתן לתת מענה מסיבות שונות וביניהן : מרחק גיאוגרפי גדול מהמשתתפים ומחסור בכוח אדם (מרכז עכו) ואי יכולת של המרכזים לקבל פונים שאינם תחת אחריותם (מרכזי מעברים). נתונים אלו מעודכנים לסוף נובמבר 2019 אולם הפניות ממשיכות לזרום והמספרים גדלים מיום ליום (על פי הנהלת התכנית נכון לסוף 2019 הגיעו כ-1500 פניות). נתונים אלו משתקפים במערכת הספוט באופן חלקי בלבד משום שרבים מהפונים טרם נקלטו והוזנו למערכת. ביחס לתכנית אמצע הדרך, אף על פי שקיים דף פייסבוק ייעודי לתכנית, בקבוצות המיקוד עם משתתפים עלה כי פניות דרך זה אינן מקבלות מענה. פרסום בקבוצות פייסבוק מסתמן כיעיל מאוד ומומלץ לשתי התכניות לשתף פעולה במאמץ זה ולהמשיך בהפניה הדדית של משתתפים. אנו ממליצים

לעשות מאמץ משמעותי בכיוון זה, בין אם באופן עצמאי ובין אם ע"י מיקור חוץ ולהתמיד במאמצים אלו לאורך זמן.

2.4. מפגשי חשיפה – השתתפות באירועים, ירידים מקומיים וכנסי פרישה. במעמד זה המשתתפים מקבלים הסבר על התכניות וזמן לשאילת שאלות. מפגשי החשיפה ממצבים את התכניות בקרב הקהילה ומאפשרים הגעה לפלח אוכלוסייה גדול.

2.5. שירות התעסוקה – שירות התעסוקה מפנה לתכנית אמצע הדרך משתתפים עד גיל 50, ואילו את המשתתפים המבוגרים יותר הוא מפנה לחברת Age & Work (יתכן שבסניף כבר סבא התחילו להפנות גם משתתפים מבוגרים יותר, אולם נראה כי אין בעניין מדיניות ברורה והכוונה מלמעלה). כיום, שיתוף הפעולה עם שירות התעסוקה מתקיים בעיקרו ברמה המקומית. עם זאת, ברור כי לשירות התעסוקה כדאי להפנות משתתפים הן לתכנית אמצע הדרך והן לתכנית הפלוס בשישים, היות והשירות מקבל תמריץ על השמות הנעשות במסגרת התכנית. מוצע אפוא להמשיך ולקדם שיתוף פעולה ארצי ונרחב עם שירות התעסוקה, לבחון את האפשרות להפניית המשתתפים המבוגרים יותר, אף הם, לאחת מן התכניות ואף לפעול למתן קוד לתכניות במערכת הארצית של שירות התעסוקה.

מערכת הנתונים

כחלק מעבודת המרכזים, נדרשות מקדמות התעסוקה להזין את פרטי המשתתפים למערכת המידע הממוחשבת (מערכת הספוט, שבה נעשה שימוש נרחב גם בתכניות תעסוקה אחרות של הגיונט). לדבריהן, הזנת הפרטים באופן ידני גוזלת שעות ארוכות מדי שבוע, עד כדי חמישית מזמן העבודה הכולל שלהן. אתגר שהתווסף לאחרונה הוא שינוי שנעשה במערכת הספוט לפיו יש להחתיים דיגיטלית כל משתתף שעובר תהליך. במידה שהמשתתף לא חותם באופן דיגיטלי, נשלחת אליו הודעה על מנת לאשר את חתימתו. פתרון זה מקשה על המקדמות היות שהמשתתפים אינם מבינים מה עליהם לעשות בקבלת ההודעה. שינוי זה משפיע במיוחד על מרכזי מעברים מפני שמרכזים אלו מאופיינים במרחקים גיאוגרפים בהם המקדמים מגיעים אל המשתתפים ולא להפך (ללא אפשרות לחיבור למערכת באופן נייד) וכן על המרכז בבני ברק בו המשתתפים מתאפיינים בחוסר באוריינות דיגיטלית.

המערכת נתפסת כמיושנת, מסובכת וכבלתי ידידותית לשימוש, בין היתר בגלל הגדרות מיושנות, כפילויות בניהול המידע, והיעדר אפשרויות חיפוש נוחות (כך למשל לא ניתן לחפש משתתפים על פי מקצוע לצורך הפנייה למעסיקים, אלא רק על פי שם ותעודת זהות). למגבלות אלה של המערכת יש השלכות על איכות הנתונים ועל אמינותם. כהמחשה, כשרוצים להזין משלח יד של משתתף יש חוסר במקצועות רלוונטיים ("אחרי שמחפשים רבע שעה את המקצוע ולא מוצאים, בוחרים סתם משהו קרוב"). דוגמא נוספת מתייחסת לכך שחלק מהקורסים אינם מתועדים בספוט והיכולת להוציא נתונים לגביהם מוגבלת. על אף ההשקעה המרובה בהכנסת פרטים למערכת, השימוש בנתונים הינו נקודתי וכולל הוצאת דוח בכל תחילת חודש למקדמות המציג את מספר המשתתפים החדשים ואת מספר ההשמות החדשות בחודש שחלף (ובכך ישנו חיבור מבורך ומיידי ליעדים). מלבד זאת, כמעט שלא נעשה שימוש ניהולי שוטף בנתונים, בין היתר על רקע המסובכות של המערכת, והיעדר ממשקי פעולה.

מעבר לקשיים הנובעים מסרבול המערכת, אין כמעט שיח ביחס לנתונים במרכזים השונים, המודעות אליהם מינימלית, מה שבתורו אף מגביר את תחושות התסכול והיעדר התוחלת ("הנתונים לא מרגישים מועילים בשום צורה"), "אנחנו עובדים בשביל הספוט, אבל הוא לא עובד בשבילנו". כחלק מעדכון הנתונים במערכת, נדרשות המקדמות להתקשר עם כל משתתף מדי כמה חודשים ולסמן את סטטוס התעסוקה שלו, מה שיוצר לעיתים תחושות לא נעימות אצל המקדמות ואצל משתתפים, במיוחד אצל אלו שאינם עובדים ("לא נעים לנדנד ככה"). למרות תחושות אלו אין ספק שעדכון זה נחוץ לצרכים ניהוליים.

מומלץ, אם כן, לעדכן מרכיבים מסוימים במערכת המידע, באופן שיקל על הצוות את העבודה השוטפת ויפנה משאבים רבים יותר לעבודה עם משתתפים. מספר שינויים צנועים יחסית יוכלו לחסוך מאות רבות של שעות עבודה מצטברות של צוות התכנית מדי שנה, שניתן יהיה להפנות לפעילויות המשיאות ערך רב יותר. כך ניתן למשל להכין טופס אינטיק אונליין שמתממשק ישירות עם המערכת, לעשות אוטומטיזציה של הליך עדכון סטטוס העבודה של משתתפים, להוריד כפילויות מיותרות ולעדכן מאגרי מידע מיושנים (דוגמת מאגר משלחי היד).

במקביל, אנו ממליצים לטפח ולעודד את השימוש במערכת לצורך הפקת נתונים וסטטוס אצל אנשי הצוות, ואף לבנות דוחות שיוכלו להועיל גם לעובדים ברמת השטח. הרושם הוא שיש במערכת הרבה מאוד מידע בעל ערך, אך שהוא כמעט ואינו מנוצל. להמחשה, ניתן היה להפיק דוח חודשי לכל מקדמת תעסוקה שיוכל לתת לה אינדיקציה ביחס לעבודתה ואף לסייע לה (למשל דרך סימון משתתפים שלא נוצר איתם קשר למעלה משלושה חודשים).

פיתוח קהילה

פעולות לבניית קהילה כמעט שלא התקיימו בעבר בתכניות. התכניות לא הצליחו ליצור חיבור בין המשתתפים מעבר לזה הנרקם באופן טבעי בין המשתתפים בסדנאות הקבוצתיות, שגם הוא לרוב מצומצם ואינו ממשיך עם סיום הסדנה. כך למעשה הוחמצה הזדמנות פז לבנות קהילה משמעותית למשתתפים. המלצנו בעבר ואנו עדיין ממליצים להשקיע מאמצים בבניית קהילה חזקה ומשמעותית עבור המשתתפים. אנו מתרשמים כי יש רצון עז בקרב המשתתפים למסגרת שייכות קהילתית כזו, וכי גם בצוות התכנית גוברת ההכרה בחשיבותה, ובמיוחד לאור זאת שלמשתתף אין כמעט אפשרות לשמור על רציפות של קשר עם התכנית ברגע שסיים את הסדנה. להמחשה, ניתן לקיים אירוע חודשי בשעות הערב לכלל המשתתפים, כדי לשמור על קשר ביניהם, למשוך אותם להגיע למרכזים, לחזק את הנטוורקינג ביניהם, ולהרים את מצב הרוח, שהוא כשלעצמו פקטור חשוב בסיכויי ההשמה ("הייתי רוצה שיהיה מפגש חברתי של כולם. עם קפה ועוגה. להכיר ולדבר. לשמוע את האנשים. לשמוע מה מחפשים"). עוד אפשרות שעלתה היא לפתוח את האירועים לקהל הרחב, וכך להפוך אותם גם לחלק ממערך הגיוס של משתתפים חדשים ושל מעסיקים פוטנציאליים. אפשרויות נוספות העומדות בפני התכנית בהקשר זה: יצירת חללי עבודה משותפים (הניסיון לבסס את הגיבוי קלאב בכל המרכזים, והניסיון לפתח מרחב עבודה יזמי-עסקי הם צעדים מבורכים בכיוון); בניית פלטפורמה אינטרנטית למשתתפי התכנית ולבוגריה; חיזוק הנטוורקינג; התנדבות; חיבור לקהילה; והפיכת המשתתפים ל"שגרירים".

מומלץ אם כן, לחשוב על כל מרכז במונחי קהילה, ובהתאם לפעול לבניית קהילה מקומית חזקה המגויסת לנושא תעסוקת מבוגרים, תוך משיכת מתנדבים, משתתפים ובוגרי התכנית. מוצע לטפח ראיית מאקרו של כל מרכז, מעבר לרמת המשתתף הבודד או הקבוצה הבודדת, ואף ברמת התכנית כולה, ולחשוב על המרכזים כעל משאבים אזוריים חשובים. כדי להצמיח קהילה, לא נדרשת השקעת משאבים גדולה במיוחד, ומוצע להתבסס ככל שניתן על משאבי התנדבות, תוך גיוס המשתתפים לטובת הקהילה.

יש לציין כי בשנה החולפת ולאור המלצות דומות בעבר, מקיימים במרכזי אמצע הדרך מפגשי נטוורקינג בתדירות של 2-3 מפגשים בשנה אליהם מוזמנים כל משתתפי המרכז, לפעילות משותפת לצורך חיזוק קשרים, הרצאות ועוד. למפגשים מגיעים גם נציגים מהעירייה ושביעות הרצון ממפגשים אלו גבוהה מאד. כמו כן, לאור המלצותינו בעבר, בכל אחד מהמרכזים של אמצע הדרך קיימת קבוצת ווטסאפ של משתתפי המרכז בה מפורסמות משרות, נשאלות שאלות וניתנות עצות. זאת בנוסף לקבוצת פייסבוק סגורה שחברים בה כל המעוניינים מרחבי הארץ - משתתפים ובוגרים. פעילות זו מבורכת ואנו מקווים שתמשיך להתרחב. יש לציין כי פיתוח קהילה על אף שהוא נחוץ מאוד אינו מוגדר כחלק מיעדי התוכנית ואינו מתוקצב.

מה בין ליווי תעסוקת מבוגרים לליווי תעסוקה בכלל

ראוי לציין שעצם ההתייחסות למחפשי עבודה בגיל המבוגר כשונים באופן מהותי ממחפשי עבודה אחרים, הינו שנוי במחלוקת, ועולה ספק מסויים בדבר קיומם של הבדלים מסוג זה. במילים אחרות, לא פעם מתעוררת השאלה - האם בכלל יש מאפיינים ייחודיים לאוכלוסיית מחפשי העבודה המבוגרת? רבים מאמינים שההבדל בין מבוגרים לבין האוכלוסייה הכללית הוא לא משמעותי ושהבדלים כאלה, ככל שקיימים, מתווכים בעיקר ע"י הרמה התפקודית ולא ע"י נתון הגיל כשלעצמו. אחרים, לעומת זאת, מאמינים שיש הבדלים עמוקים, ואף תהומיים, בין האוכלוסיות. שאלה זו משליכה, בין היתר, על מידת ההתאמה הנדרשת לתוכניות תעסוקה ייעודיות לאוכלוסיית המבוגרים. ביחס לתכניות אמצע הדרך והפלוס בשישים עולה מהשטח כי בהחלט ניתן לשרטט קווים מאפיינים לאוכלוסייה הפוקדת את המרכזים, כמפורט בדוחות הפרטניים של כל אחת מהתכניות.

להעסקת מבוגרים יתרונות בולטים עבור מעסיקים ביניהם, בין היתר, ניסיון וידע רב שנצברו לאורך שנים רבות וכן רמות גבוהות יותר של נאמנות בהשוואה לעובדים צעירים ושאיפה להעסקה ארוכת טווח המאפשרת יציבות ארגונית והסתמכות על העובד לאורך שנים. עם זאת, לצד היתרונות קיימים חסמים שונים המקשים על העובד המבוגר במציאת מקום עבודה ובהשתלבות בו. בפני מבוגרים הרוצים להשתלב בשוק העבודה עומדים לא מעט חסמים הכוללים חסמים מערכתניים וסביבתיים וחסמים אישיים. להלן נציג את החסמים העיקריים בקצרה. ניתן לקרוא עליהם בהרחבה בפרק הנספחים²¹:

גילנות - הביקוש בשוק התעסוקה לעובדים מבוגרים מושפע במידה רבה מעמדות המעסיקים לגבי מבוגרים ומסטריאוטיפים. על אף חקיקה האוסרת אפליה על בסיס גיל מחקרים שונים מצאו כי

²¹ ר' נספח 2: מאפיינים של מחפשי עבודה בגיל המבוגר.

ישנה אפליה על בסיס גיל וכחלק ממנה מעסיקים נמנעים לעיתים מגיוס עובדים מבוגרים. יתרה מזאת, לעיתים קרובות, נראה שהגילנות מופנמת אצל מבוגרים, מה שמהווה אתגר בפני עצמו (גילנות עצמית).

מיומנויות חיפוש עבודה – תהליך חיפוש העבודה, הגיוס וההשמה מהווים חסם עבור עובדים מבוגרים במקרים רבים. חלק נכבד מהעובדים המבוגרים עבד במשך שנים ארוכות במקום עבודה אחד ולא התנסה בחיפוש עבודה בשוק החופשי אף פעם, או מזה זמן רב. לכן, לא פעם חסרים למבוגרים הידע, הניסיון והמיומנויות הדרושים לתהליך חיפוש העבודה בעולם של היום, ובהם: היכרות עם שוק התעסוקה העכשווי, כתיבת קורות חיים, הצגה עצמית, ושימוש בכלים אינטרנטיים בתהליך. במקרים קיצוניים, כשאדם עבד רוב חייו במקום עבודה אחד, הוא כלל אינו יודע לחפש עבודה, ואף מעולם לא כתב קורות חיים.

אוריינות דיגיטלית נמוכה – לעובדים מבוגרים יש לעיתים קרובות אוריינות דיגיטלית נמוכה, העשויה להתרגם לא פעם לחסם משמעותי לתעסוקה (חשוב לציין שישנה שונות רבה בקרב אוכלוסיית העובדים המבוגרים במידת האוריינות הדיגיטלית שלהם, וישנם לא מעטים ששולטים היטב במחשב). החסם הדיגיטלי עשוי לכלול חוסר ידע על האפשרויות וההזדמנויות בשימוש בטכנולוגיה כולל בחיפוש חומר ברשת ובלמידה עצמאית של תוכנות, פגיעה בתפיסה העצמית, תחושת מסוגלות נמוכה ביחס לשימוש בטכנולוגיה, והיעדר כישורים וידע פרקטי להפעלת כלים טכנולוגיים נדרשים. היכולת לפעול בכלים דיגיטליים הינה משמעותית הן לצורך תהליך חיפוש העבודה והן לצורך עמידה בדרישות של חלק ניכר מהתפקידים ולהצלחה בהם.

היקפי משרה מבוקשים – עובדים שחצו את גיל הפרישה ולעיתים גם עובדים לקראת גיל הפרישה נוטים, לעיתים קרובות, להעדיף משרות חלקיות בשעות עבודות נוחות. ישנן כמה סיבות לרצון להיקפי משרה חלקיים וביניהן: רצון לבלות זמן עם המשפחה והנכדים, רצון לשלב פנאי ומנוחה לצד העבודה, רצון להימנע מאחריות ומעומס יתר, קשיים בריאותיים, חולשה ועייפות וגם שיקולים הנובעים מתחשיבים כלכליים של כדאיות אל מול פגיעה בקצבאות. רצון זה במשרות חלקיות מהווה לעיתים קרובות חסם בשוק עבודה שמבוסס עדיין בעיקר על משרות מלאות ותובעניות.

רמת שכר גבוהה – לעיתים עולה קושי מסוים אצל מבוגרים לוותר על רף ההכנסה של עבודתם הקודמת. חשש המעסיקים מדרישות השכר הגבוהות מהווה חסם והם מעדיפים לא פעם עובדים "צעירים וזולים יותר". עם זאת, לעיתים קרובות מדובר בתפיסת המעסיק ביחס לעובדים מבוגרים שדווקא מוכנים להתפשר על רמת השכר. ידוע לנו מסקרי משאבי אנוש שזאת במידה רבה בעיה תפיסתית ובפועל עובדים מבוגרים זולים יותר ממה שהם נתפסים.

בושה וקושי לקבל עזרה – אוכלוסיית המבוגרים מחפשי העבודה שונה במאפייניה מהאוכלוסייה הטיפוסית הנוטה לצרוך תוכניות תעסוקה. רוב המבוגרים הם בעלי ניסיון תעסוקתי עשיר, ואינם רגילים לבקש או לקבל עזרה. יתרה מזאת, רבים מהם חשים בושה במצבם התעסוקתי ואלו שחצו את גיל הפרישה חווים קושי להודות בצורך הכלכלי לעבוד. לאלה מתלווה לא פעם בושה כלפי בני המשפחה ואף הסתרה של המצב הכלכלי מפניהם. נראה כי בושה זו עוברת לא פעם היפוך, במיוחד כשמדובר במבוגרים שהועסקו בתפקידים בכירים, שמתבטאת בקושי גדול להיעזר ובתחושה של "ידיעת כל" ("אני ממרום שנותיי וניסיוני").

ייאוש ותחושת חוסר מסוגלות – אצל רבים מהמבוגרים עולות תחושות של ייאוש וחוסר מסוגלות תעסוקתית. הירידה ברמת ההכנסה והשינוי בסטטוס התעסוקתי מובילים לא פעם להערכה עצמית נמוכה, לחוסר אמונה וחוסר ביטחון עצמי, ולבידוד חברתי. חלק תופסים את עצמם כזקנים שסיימו את תפקידם בעולם התעסוקה ומביעים חוסר אמון גדול, חשדנות וסקפטיות ביחס לסיכוי שלהם למצוא עבודה. סיבה מרכזית לתחושות הללו היא הגילנות המושרשת בחברה, שעדיין לא עיכלה את השינויים הגדולים בתוחלת החיים ורואה בבני +60 זקנים ומצפה מהם להתנהג בהתאם.

בלבול וחיפוש עצמי – "גיל 60-70 הוא כמו גיל ההתבגרות. אתה לא צעיר, אבל גם עוד לא ממש זקן. אתה עדיין עצמאי ועם כוחות. זה שלב מעבר, שלב של גיבוש זהות, ויש בו הרבה חיפוש והרבה בלבול". ציטוט זה משקף את תחושות הבלבול וחוסר המיקוד שאופייניות לחלק גדול מהמבוגרים ורלוונטי גם לעובדים מבוגרים בגילאים צעירים יותר (40-50+). רבים מהם עסוקים בזהות התעסוקתית שלהם ונקלעים לבלבול זהותי מקצועי. רבים מהמבוגרים מביעים רצון לפתח כיוונים חדשים, לגוון, ולהגשים חלומות ואינם מעוניינים לחזור לעבודתם הקודמת. בתוך כך עולה התמודדות עם תחושות של החמצה, ושל אי מיצוי ביחס לחיים עד כה.

שחיקה – בהמשך לנקודה הקודמת, מהרשמים בשטח עולה כי תחושות של מיצוי ושחיקה בקרב מבוגרים נפוצות למדי, ולעיתים קרובות קיים רצון לשנות ולגוון במקום העבודה.

בעיות נלוות – לא מעט מהמבוגרים המשתתפים בתכניות מתמודדים עם בעיות נלוות - בעיקר בריאותיות, נפשיות, משפחתיות ורווחתיות. במקרים בהם הבעיות האישיות של האדם משמעותיות, יהיה הרבה יותר קשה להוביל אותו לשילוב בשוק העבודה.

קצבאות, זכויות ומיסוי - הפגיעה בקצבאות ובזכויות שונות (ובעיקר קצבת זקנה וקצבת השלמת הכנסה) עלולה להוות תמריץ שלילי ליציאה לעבודה של מבוגרים. בין היתר, בגילאים שבין גיל הפרישה לגיל הזכאות המוחלטת לקצבה (לגברים בין 67 ל-70, ולנשים בין 62 ל-70), הכנסותיהם של עובדים מסויימים עלולות להיפגע לאור הפחתה בקצבאות, הגדלת תשלומי מס הכנסה או הפחתת תשלומי מס הכנסה שלילי. כך, במקרים רבים עובדים מגלים שעדיף להם לא לעבוד או לעבוד במשרות חלקיות בלבד, ולהרוויח שכר נמוך מאשר לעבוד במשרות מלאות ומכניסות יותר. במקרים אחרים שיעורי המס על עבודה, כבר מהשקל הראשון, גבוהים מאוד ומהווים אף הם תמריץ שלילי לעבודה. ככלל ניתן לומר שחסר למבוגרים ידע נגיש וזמין ביחס לכל אלה, ולעיתים אף קיימות אצלם תפיסות מוטות ומוטעות בנושא.

גיל הפרישה - גיל הפרישה מייצר חסם בעיקר במקומות עבודה בהם יש הסדר קיבוצי הקובע כי לא ניתן להמשיך לעבוד אחרי גיל הפרישה. נראה כי עבור גברים, גיל הפרישה מהווה גורם משמעותי במיוחד וניתן לראות כי אחריו ישנה צניחה משמעותית במספר המועסקים. עבור נשים, ישנה ירידה משמעותית בשיעור התעסוקה לאחר גיל 62, מועד הזכאות לקצבת הזקנה. הגעה לגיל הפרישה היא האפשרות היחידה הקיימת בחוק לפטר עובד בגלל מאפיין כלשהו שאינו נוגע לעבודתו ("חוק הפרישה הוא האפליה החוקית היחידה בשוק העבודה"). נקודה נוספת הראויה לציון בהקשר זה היא ההפנמה של גיל הפרישה בקרב חלק מהמבוגרים והמעסיקים שיכולים להמשיך להעסיק עובדים בלי קשר לגילם. כך נוצרת מציאות חברתית גם כאשר לא קיים חסם פורמלי.

נראה, אם כן, כי לליווי התעסוקתי של אוכלוסיית המבוגרים מאפיינים ואתגרים ייחודיים וכי במקרים רבים עליהם להתגבר על מכשול זה או אחר בדרכם להמשך השתלבות בשוק העבודה. העקרונות שבבסיס התוכניות והפרקטיקות המשמשות בהן פותחו מתוך מטרה לתת מענה לחסמים הללו. כך למשל, עבודה קבוצתית היא מענה לחסם הבושה; תהליכי העצמה וחיזוק הביטחון הם מענה לתחושות הייאוש וחוסר המסוגלות; המיפוי התעסוקתי והדיוק של הכיוון התעסוקתי בעקבותיו, מהווים מענה לתחושת הבלבול והחיפוש העצמי; תהליך הסבה יכול להוות פתרון לתחושת השחיקה; קיום הכשרות ממוקדות לשימוש במחשב ובטלפון חכם מהווה דרך התמודדות עם חסם האוריינות הדיגיטלית; העשרת הידע של המשתתפים בנושא זכויות באמצעות סדנאות הכנה לפרישה והבאת בעלי ידע בנושא של קצבאות ומיסוי מהווים מענים מסוימים להתמודדות עם החשש לפגיעה בזכויות; ותמיכה רגשית באמצעות הליווי האישי והמענה הקבוצתי בשילוב עם הפנייה לגורמים רלוונטיים (כגון: שירותי רווחה, רפואה וטיפול נפשי), במידת הצורך, מהווים דרך התמודדות עם הבעיות הנלוות.

על אף כל האמור לעיל והעובדה כי החסמים המתוארים מאפיינים רבים ממחפשי העבודה בגיל המבוגר, חשוב לזכור שלכל משתתף פרופיל חסמים ייחודי משלו, ולכן יש להתייחס למשתתף באופן פרטני ולספק לו מענה מותאם אישית וכך נעשה בשטח במסגרת שתי התכניות.

הטמעת התכניות

לפני שניגש לדון בהטמעת תכניות אמצע הדרך והפלוס בשישים ראוי לציין שוב את ההתפתחות היפה של שתיהן. נראה כי התכניות, תוך שיתוף פעולה, פיתחו מענה אפקטיבי להחזרת כמות גדולה של מבוגרים לעולם העבודה והן פועלות בהצלחה, בהתאם למטרות וליעדים שהוגדרו מראש.

הדוח הקודם שהוגש על ידי צוות המחקר של מכון צפנת עסק בבחינה של תכניות אמצע הדרך והפלוס בשישים בעת זו, כולל הזיקה הפוטנציאלית ביניהן, תוך התמקדות בשלושה היבטים מרכזיים: התשתיות המשמשות את התכניות, סל ההתערבויות המופעל בהן ואפיוני האוכלוסייה המשתתפת בכל אחת מהן.

שתי התכניות יצאו לדרך מתוך רצון של השותפים לספק מענה לקושי הולך וגובר של האוכלוסייה המבוגרת להתמודד עם שוק העבודה, לצד הכרה בצורך להיערך לקראת שינויים דמוגרפיים הקשורים להתארכות החיים ולמשמעויות של הזדקנות האוכלוסייה. שתי התכניות פועלות כיום לפי מודלים דומים: אינטייק, מיפוי צרכים, ליווי אישי, סיוע בתהליך חיפוש העבודה והפנייה לסדנאות או להכשרה מקצועית. נראה כי ההבדלים הקיימים בין המענים של שתי התכניות הולכים ומטשטשים עקב שיתוף פעולה גובר, הבא לידי ביטוי בלמידה משותפת ובפיתוח משותף של מענים למשתתפי התכנית. כמו כן, פותח מודל מאוחד המותאם לשתי התכניות ונמצא בשלבי הטמעה. אנו צופים שמודל זה יקרב עוד יותר בין המענים שמעניקות שתי התכניות. מבחינת טווח הגילאים של אוכלוסיות היעד קיימת חפיפה משמעותית בין שתי התכניות: תכנית אמצע הדרך נותנת מענה לבני 45 ומעלה והפלוס בשישים נותנת בפועל מענה לבני 55 ומעלה. נכון להיום, במרכזי הפלוס

בשישים עולה מהשדה צורך לטפל גם באוכלוסייה של בני 45-55 (סיוע לאוכלוסייה בטווח גילאים זה הוא קריטי מכיוון שזהו הזמן בו אנשים נמצאים בשיא הקריירה וניכר גם הצורך הכלכלי, עקב הוצאות הנובעות מגידול ילדים, תשלומי משכנתא ועוד). בנוסף ייתכן שסיוע לאנשים בקבוצת גיל זו ימנע את הצורך בסיוע בגיל מבוגר יותר בחלק מהמקרים. כך או כך וגם משום שהגדרות הגיל המבוגר הן כיום נזילות יחסית ומגלות דיפרנציאציה ניכרת, נראה שראוי לשקול חיבור בין התכניות. בכל מקרה, אנו ממליצים על מתן מענה לכל טווח הגילאים בכל מרכז בו מופעלת אחת התכניות.

בין שתי התכניות קיימים פערים תקציביים הנובעים מהיותה של אמצע הדרך תכנית בפיתוח בעלת תקציב גדול יותר לעומת הפלוס בשישים שהיא תכנית ותיקה בעלת תקציב "רזה" יותר. פערים תקציביים אלו יוצרים פערים ביכולת של שתי התכניות לתת מענה הולם למשתתפיהן. כך למשל מסתמן שהפלוס בשישים אינה מצליחה לעמוד בביקוש לסדנת "חזרה לעבודה" שנמצאה כאפקטיבית בהשבה של משתתפיה למעגל העבודה. כיום מתקיימת סדנה רק אחת לרבעון בכל מרכז, כאשר להערכת הנהלת התכנית יש צורך בכ-7-8 סדנאות בשנה בכל אחד מהמרכזים. בנוסף, התכנית מתקשה לעמוד בצרכי משתתפיה בתחום הדיגיטציה ויישומי המחשב ובכל הקשור להכרות עם שוק התעסוקה המשתנה והכנה לעולם העבודה. יש להזכיר את הפערים בכוח האדם בין שתי התכניות מבחינת מספר מקדמי התעסוקה ושאר בעלי התפקידים במרכזים. פערים אלו משתקפים במספר המשתתפים שכל תכנית יכולה לקלוט ובאיכות השירות המוצע להם. זאת לצד המחסור במענה לטווח הגילאים של בני 45-55 בתכנית הפלוס בשישים, המורגש היטב בשטח, ויוצר אפליה דה פקטו של הפריפריה, בה ממוקמים מרבית מרכזי הפלוס בשישים. מומלץ לבחון אפשרות של הגדלת מספר המשרות והיקפן כדי לאפשר לעוד משתתפים לקחת חלק בתכנית, לצד הגדלת התקציב באופן שיאפשר הרחבה ושיפור של המענים הקבוצתיים. בנוסף, עקב השונות הרבה בין המרכזים והייחודיות של מרכזים מסוימים, ובפרט של מרכזי המעברים, מומלץ להתאים את מבנה הפעילות וגודל התקציב לצרכים הייחודיים של כל מרכז. חיבור בין התכניות יאפשר חלוקה תקציבית מאוזנת יותר ומותאמת לצרכי השטח וכך תגדל האפקטיביות של התכניות.

בדוח הקודם תוארו ההבדלים הרבים בין האוכלוסיות המשתתפות במסגרת שתי התכניות²². עם זאת, כפי שצוין בו, נראה כי הבדלים אלו נובעים בעיקר מבחירה אסטרטגית במיקומי המרכזים וממיקוד באוכלוסיות שונות. ככל שהתכניות יתפתחו סביר שיחולו שינויים במאפיינים אלו. אנו סבורים ששאלת המיקוד האסטרטגי של התכניות היא ממילא שאלה שראוי לדון בה. כך למשל, ראוי בעניינו שאמצע הדרך תפנה למנעד רחב יותר של אוכלוסיות מאלה שהיא פונה אליהן כיום, במרחבים גיאוגרפיים ומחתך סוציאקונומי מגוונים יותר.

בעקבות כל הנכתב לעיל אנו סבורים כי ראוי לפעול לחיבור בין שתי התכניות, תוך הפעלה גמישה שלהן לפי ההקשרים המשתנים. ישנן אפשרויות רבות לחיבור שיכול להיות מיושם כאיחוד מלא או חלקי. אנו מאמינים כי יש ערך רב בקיום מטה משותף, כך ששתי התכניות תשבנה למעשה תחת אותה קורת גג ארגונית. אנו סבורים שהפיצול הנוכחי בין התכניות, לצד הפיצול בין הגורמים הממלכתיים האחראים (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים והמשרד לשוויון חברתי), אינו מאפשר לתכניות למצות את הפוטנציאל הטמון בהן. מטה מאוחד יוכל, בין היתר, לפתח ידע

²² ר' נספח 3: דוח המשווה בין התוכניות.

וכלים (כולל כלים דיגיטליים), לקדם מדיניות תומכת ברמה הלאומית, לחזק את החיבורים בין השותפים, לעסוק בקשרי מעסיקים וכן להגדיל את פוטנציאל ההשפעה של התכניות. בנוסף, יוכל מטה משותף לחזק את התיאום בין המרכזים, להעמיק את המקצועיות ולמנוע בזבוז משאבים וכפילויות מיותרות.

החפיפה בין אוכלוסיות היעד של שתי התכניות היא רבה (למעט בני 45-55) וממילא מרבית המשתתפים בשתי התכניות טרם הגיעו לגיל הפרישה. זאת לצד ההערכה המקובלת שהעלייה בתוחלת החיים תביא להעלאת גיל הפרישה. מכיוון שכך, אנו רואים עניין משותף של שני המשרדים לסיוע לאוכלוסיות המובחנות והמחוברות של שתי התכניות ואנו ממליצים על חשיבה מתכללת ששמה לנגד עיניה את טובת מוטבי התכניות. בהקשר זה חשוב לדאוג שהפריסה הגאוגרפית תאפשר מענה לכל אזורי הארץ ולכל הפחות לכל האזורים שקיימים בהם ריכוזי אוכלוסייה משמעותיים. הפריסה הנוכחית היא תוצאה של נסיבות שונות ואינה מספקת מענה הולם לאזורים נרחבים. כך למשל בעוד שבמרכז הארץ קיימים שלושה מרכזים בסמיכות יחסית, בצפון ניתן מענה חלקי ביותר ואף מרכז אינו ממוקם בעיר מרכזית. לאור העובדה שבפריפריה קיים קושי רב יותר בהשתלבות בתעסוקה עקב מחסור במקומות עבודה, נעשה כאן עוול לאוכלוסיות החלשות יותר. חשיבה מתכללת ואיגום משאבים יאפשרו פריסה גאוגרפית נכונה יותר שתמנף את התכנית ותביא להגדלת האימפקט שלה.

עוד נציין כי שיתופי הפעולה כיום במסגרת כל אחת מהתכניות נעשים בעיקר ברמה המקומית וראוי לחזק את שיתופי הפעולה ברמה הלאומית. כך למשל באמצע הדרך נעשה שיתוף פעולה עם שירות התעסוקה ברמה המקומית, וכיום למעלה מ-40% מהמשתתפים בתכנית מופנים על ידי שירות התעסוקה. שיתוף פעולה ברמה הארצית יוכל להביא לגידול משמעותי במספר המשתתפים.

לצד המלצתנו על חיבור בין התכניות והטמעת הפעילות השוטפת ברמה הלאומית, אנו ממליצים כי המשך פיתוח הידע יישאר בידי תבת ואשל, שצברו מומחיות בנושא תעסוקת מבוגרים, וכי ימשיכו בפיתוח הידע והשירותים המשלימים כגון: שותפויות עם מעסיקים, המסלול היזמי ומענים למשתתפים לאחר גיל הפרישה. כיום מרבית תקציבי הפיתוח נמצאים ב-אמצע הדרך אך הם משרתים את שתי התכניות. מאחר ששוק העבודה נמצא בתהליך מתמיד של שינוי, דבר הדורש הסתגלות והשתנות מתמדת מצד העובדים, יש צורך בתקציב קבוע ומתמשך לצורך פיתוח הידע והמענים למשתתפים. עוד נדגיש כי במצב הנוכחי קיימת אי וודאות בשתי התכניות לגבי עתידן מעבר ל-2019. בראיונות שקיימנו עם בעלי התפקידים השונים בתכניות, אי וודאות זו עלתה באופן ברור כגורם המקשה על תכנון קדימה, הן ברמה הארגונית והן ברמה האישית, עד כדי שבעלי תפקידים תוהים באשר להמשך העסקתם בתוכניות, ויש להניח שהיא פוגעת ביכולת התפקוד של התכניות. אנו ממליצים לקחת נקודה זו בחשבון ולפעול לקידום קבלת החלטות בהקדם. נדגיש כי בקרב הרשויות המקומיות קיימת שביעות רצון גבוהה וכי הן מצפות להטמעה ולסיוע של הגיוינט בכך. חלקן אף מוכנות להגדיל את ההשתתפות שלהן בתקציב התכנית ויש מספר רשויות חדשות המעוניינות בפתיחת מרכזים בשטחן ומוכנות להשתתף בעלות.

יש לציין שמהראיונות שקיימנו הן עם מנהלים וגורמים במרכזים השונים והן עם נציגי משרדי הממשלה עלו גם הסתייגויות באשר לאיחוד בין התכניות. אמירה שחזרה לא אחת היא שיש פערים בין צרכים של אוכלוסיות בגילאים שונים. כך למשל, טענה רווחת היא שבעוד שהצעירים יותר

מעוניינים לרוב במשרות מלאות ותובעניות, המבוגרים מעדיפים לעיתים קרובות, משרות חלקיות ופחות תובעניות (תעסוקה גמישה). בנוסף, השילוב של משתתפים בטווח גילאים רחב כל כך, אף שנתפס לעיתים קרובות כמפרה ומועיל, מייצר לעיתים גם תחושות פחות נוחות כשהמבוגרים יותר אינם מוצאים את מקומם בקרב רוב של משתתפים צעירים משמעותית. אנו סבורים שהמפתח לטיפול בבעיות אלו הוא בשמירה על נזילות וגמישות בהפעלת התכניות. ניתן למשל לבחון אפשרות של יצירת סדנאות מותאמות לקבוצות גיל שונות, אך יש לזכור שהגיל התפקודי הוא הקובע ולא הגיל הביולוגי ולכן החלוקה בסופו של דבר צריכה להיות גמישה ונזילה ועל פי התאמה ולא על פי גיל. ניתן אף לבחון אפשרות של יצירת התמחויות שונות בקרב צוות מקדמות התעסוקה, בהתאם לאוכלוסיית היעד. כך ניתן יהיה לספק מענה מותאם וליצור תתי-התמחויות תחת אותה המעטפת. חלוקה זו עשויה להיות רלוונטית לא רק למשתתפים מקבוצות גיל שונות (פיזי או תפקודי), אלא לחלוקות הקשורות למאפיינים כמו סוג העיסוק או אופן ההעסקה (שכיר או עצמאי). התאמה נוספת שראוי לדעתנו לעשות לקבוצות גיל שונות היא באופן השיווק וגיוס המשתתפים, כפי שלמדנו שהתחילו לעשות במרכז במודיעין של אמצע הדרך. עם זאת, בסופו של דבר המענה צריך להיות מותאם לצרכיו של כל משתתף, התאמה שתעשה במסגרת הליווי האישי.

בהתייחס לתשתיות הארגוניות של המרכזים, אנו רואים יתרונות משמעותיים למודל של שילוב במרכזי תעסוקה עירוניים. אמצע הדרך והפלוס בשישים מפעילות ביחד 11 מרכזים ברחבי הארץ. המרכזים נבדלים אלה מאלה באוכלוסייה שהם משרתים ובאופן שילובם בשטח. בכל מרכז נערכו התאמות כלשהן למודל הפעולה של התכניות, לא פעם בהשפעת הגוף המפעיל או התשתית שבתוכה פעל. ככלל, שתי התכניות חותרות להשתלב בתוך תשתיות תעסוקה מקומיות קיימות, בהן ניתנים שירותים בנושא תעסוקה לכלל האוכלוסיות באזור, ולספק שירות המיועד למבוגרים, תוך שילובם בתשתית הקיימת (כגון: קשרי מעסיקים, קורסי אנגלית ומחשבים וסדנאות שונות). הפעילות בכלל המרכזים מלווה על ידי מעטפת ארצית של ניהול והדרכה של תבת ואשל. ניתן לחלק את אופני השילוב של המרכזים בשטח לשלושה סוגים עיקריים: האחד, מרכזי תעסוקה עירוניים; השני, מרכזי מעברים; והשלישי, מסגרות עירוניות אחרות.²³

מהשוואה שערנו בין סוגי המרכזים השונים אנו רואים כי יש הבדלים משמעותיים בפעילות המרכזים בהתאם לאופן שבו הם משולבים בשדה, כשלכל מודל יתרונות וחסרונות. כשלוקחים בחשבון את כלל הממצאים, וכן את תוצאות העבודה בכל מרכז, מסתמן כי המודל של שילוב במרכזי תעסוקה מתמחים הוא המתאים ביותר. הבית הארגוני, המעטפת, המשאבים והתמיכה לה זוכים צוותי התכנית ממרכזי התעסוקה בהם הם נטועים, מסייעים להם בעבודתם ומקדמים אותם, בעוד שבמרכזים האחרים אין בנמצא מערכת תמיכה דומה. לפיכך, אנו ממליצים לשלב את המרכזים העתידיים, ככל שייפתחו, במסגרת מרכזי תעסוקה קיימים, כך שיוכלו ליהנות מהתמיכה שהם מספקים ואף להישען עליה. יתרה מזאת, השילוב במרכזי תעסוקה קיימים מאפשר חיסכון גדול במשאבים, איגום משאבים, והטמעה קלה, רחבת היקף ומהירה יותר בהמשך. אם אכן מחליטים ללכת בדרך זו, חשוב ליצור מנגנונים של תיאום והסדרה בין מטה התכניות הארצי ובין הנהלת מרכזי התעסוקה בשטח, בין היתר בהיבטים של תקציב, נהלים, כוח אדם והכרה ביעדי

²³ ראה פירוט בפרק: "שילוב המרכזים בשטח".

התוכנית כחלק מיעדי מרכז התעסוקה. על רקע מצוקת חדרים ומצוקת ציוד אופייניות, חשוב גם לדאוג שהמרכזים ערוכים לוגיסטית לקליטת התכניות בהיבט התשתיתי.

לצד זאת, נדגיש כי גם למרכזים עצמאיים יותר, דוגמת זה שבכפר סבא, יש מקום, ובמיוחד כשלוקחים בחשבון את העובדה שלא בכל עיר ואזור קיים מרכז תעסוקה. במקרים אלה יש לסייע בביסוס קשר עמוק יותר עם העירייה, ולהתחבר למנגנונים העירוניים הרלבנטיים. בכל מקרה, אנו רואים את העמקת החיבורים לרשות המקומית ולמרכזים בהם נטועים המרכזים כבעלת ערך רב.

במידה שההטמעה תכלול מודלים מגוונים של שילוב בשטח, יהיה צורך בהתאמת העבודה בכל מרכז לאופן בו הוא משולב בשדה. הדבר יצריך מהתכנית יכולת להתגמש במידה מסוימת במודל הפעולה שלה וכן באופני הניהול, וזאת תוך שמירה על המרכיבים המרכזיים של התכנית. בכל מקרה המפתח להצלחת ההטמעה של מרכזים חדשים הוא בבחינת האפשרויות המצויות ברמה הלוקלית, תוך בחירה באופציה הראויה ביותר לאחר הפעלת מגוון שיקולים. בנוסף, יש לזכור שלרוב יידרשו ממילא התאמות מקומיות כלשהן. עם זאת, חשוב שיתקיימו תנאים בסיסיים בכל מרכז המאפשרים עבודה על פי מודל הפעולה של התכנית. תנאים אלו צריכים לכלול תשתית פיזית, כוח אדם ותקציב הולם לפעילות נוספת כגון סדנאות והכשרות. התשתית הפיזית צריכה לכלול לכל הפחות חדרים לפגישות אישיות, חדרים לעבודה סדנאית, חדרי מחשבים המחוברים לרשת האינטרנט ושירותי משרד הכרחיים. מבחינת כוח אדם יש צורך מעבר למקדמיות התעסוקה גם ברכוז/ת הדרכה וכן איש/ת אדמיניסטרציה ו/או ניהול. בהעדר תנאים בסיסיים אלה יש למצוא חלופה הולמת כמו למשל שימוש בתשתיות סמוכות (למשל חדרים של מבנה עירוני אחר) או הדרכה חיצונית שתיתן על ידי פרילנסר. בכל מקרה התקציב צריך להיות מותאם לצרכי המרכז כך שבהעדר תנאים מתאימים ניתן יהיה לגשר על הפער באמצעות תקציב בדרך של מיקור חוץ (תשלום עבור שירותים ותשתיות חיוניות). תנאי הכרחי נוסף בפתיחת מרכז חדש הוא כריתת חוזה עבודה שעולה בקנה אחד עם מודל העבודה של התכנית וכפיפות ניהולית למטה התכנית. כך למשל, במרכזי המעברים אופן העבודה מקשה על השגת מטרות התכנית כמפורט לעיל²⁴. בנוסף מתקבלים לטיפולם של המרכזים רק תושבי המועצות האזוריות וכך נפגעת יתר אוכלוסיית היעד המתגוררת באזור. פתיחת מרכז חדש והמשך תקצוב של מרכז קיים צריכים להיות מותנים בעמידה בקריטריונים שיוגדרו בראשית ההתקשרות.

בהקשר לתשתיות הארגוניות במרכזים ראוי לציין מודל נוסף שהוזכר בעבר, ושלא נבחן עד כה, אשר בו התכניות מופרטות באופן מלא ומוטמעות שלא באמצעות הרשויות, אלא על ידי גופים פרטיים. זאת, בדומה למרכזי הכוון לאוכלוסייה הערבית שבחרו ככלל במודל מסוג זה.

נקודה נוספת לסיום היא שאלת החלוקה בין מאמצי שתי התכניות ליוזמות אחרות בארץ המכוונות לאוכלוסייה המבוגרת. אנו ממליצים להבהיר את הבידול והחיבור שבין שתי התכניות ליוזמות אחרות, מתוך כוונה למקסם את האפקטיביות של כלל היוזמות לשילוב אוכלוסיות היעד בשוק העבודה. פיצול המענים לבני הגיל השלישי בין מספר משרדי ממשלה וגופים נוספים היא סוגיה מוכרת ונדרש מענה ריכוזי יותר עבור אוכלוסייה זו, שלפחות בחלקה היא אוכלוסייה חלשה וזקוקה

²⁴ ראה פירוט בפרק: "מרכזי התכנית".

להנגשה של שירותים. אנו סבורים כי יש לפעול להקמת רשות או תכנית לאומית שתתכלל את הפונקציות של הגופים הרלבנטיים השונים. בהמשך, ניתן יהיה אף לבחון אופציה של חיבורים עתידיים עם תכניות נוספות ולשאוף לכך שהתכנית תתכלל את תחום העסקת המבוגרים ברמה הארצית. נדגיש כי לאור הזדקנות האוכלוסייה, משבר הפנסיה הצפוי וההנחה כי גיל הפרישה יעלה, ראוי כי תמשיך להתקיים עבודה של פיתוח מענים וגיוס משתתפים בטווח הגילאים המבוגר יותר ובכלל זה משתתפים שחצו את גיל הפרישה.

ריכוז ההמלצות המרכזיות

מודל העבודה והמענים הניתנים במרכזים

- בכלל המרכזים למעט מרכזי המעברים, יש להמשיך לעבוד על פי מודל העבודה שנוסח, עם מידת גמישות להתאמה למרכזים השונים, על פי מאפייניהם, והתאמה אישית למשתתף של המענים המוצעים לו (פרטני, קבוצתי או שילוב) בהתאם לצרכים שעולים.
- מרכזי מעברים – יש להמשיך ולחזק קשרים עם נאמני קהילות ולבנות מודל ספציפי לאזורים אלו.
- המשך חיזוק והכשרת הצוות.
- הסדרה של שאלת הכפיפות והניהול בכל המרכזים.
- ביסוס תשתיות מתאימות והקצאה מספקת של משאבים לכל המרכזים, על פי צרכיהם, תוך התחשבות במאפייני המרכזים ומקבלי השירות (ובכלל זה מספר תקנים מספק של מקדמיות תעסוקה, רכז/ת הדרכה, מספר סדנאות, כמות מספקת של מחשבים, חדר לליווי פרטני, גישה לרשת אינטרנטית ועוד).
- יש לשלב ככל הניתן משתתפים במענים קבוצתיים ובסדנאות, היות שזה יוצר חיבור, מבסס קהילה ומעלה מוטיבציה.
- הבניית אירועים שוטפים כמענה קבוצתי משלים.
- מדידה והערכה שיטתיים של המענים השונים, כולל הגדרת מדדי הצלחה.
- הקפדה על גבולות מול המשתתפים וטיפול מחוייבות לתהליך.

שותפויות מעסיקים

- המרצת הפעילות בעבודה עם מעסיקים, לאור המודל שפותח.
- המשך למידה מהתנסויות, פיתוח ותיעוד של ידע.
- העלאת המודעות לתעסוקת מבוגרים, הנכחה שלה על סדר היום הארגוני וליווי מעסיקים בהגדרת תוכניות עבודה ומימושן.

- שיתוף גורמי הנהלה בתהליך על מנת ליצור שיתופי פעולה ולהתמודד עם ההתנגדות לשינוי הקיימת בעולם הארגוני.
- תאום ציפיות מול המעסיקים, בכניסה משותפת לתהליכי עומק, על מנת למזער את הפער בין ציפיות לתוצאה.
- ביצוע עבודת עומק לברור הפוטנציאל והמורכבויות הכרוכות בגיוס ובהעסקת עובדים מבוגרים במשרות טכנולוגיות וחשיבה כיצד ניתן לסייע בבניית מאגר עובדים מבוגרים ושמירה על הרלוונטיות שלו.
- ביצוע מיפוי של תפקידים נדרשים בשוק ובחינה אלו הכשרות ניתן לפתח לצרכי הסבה וגישור על פערים שיש לעיתים לעובדים מבוגרים.
- פיתוח שפה שתסייע למנהלים ולעובדים בעבודה רב דורית לדבר בחופשיות על סוגיות הגיל והתעסוקה ללא חשש לפגיעה, ליצור אמון ולגיטימציה לשיח פתוח.

המסלול עצמאי/ יזמי

- גיבוש מודל עבודה למסלול העצמאי-יזמי, ניסוחו, והכשרת הצוות בהתאם לצד גיוס משתתפים באופן אקטיבי למסלול זה.
- הקצאת מקדם תעסוקה ייעודי לעצמאים בחלקיות משרה או יועץ עסקי שיוכל ללוות את המשתתפים העצמאים בתכנית.
- טיפוח קהילת עצמאים על ידי פתיחת מועדון יזמים אשר יוכל להציע תמיכה וליווי קבוצתיים, הרצאות וסדנאות, חברות ברשתות תמיכה קבוצתיות וירטואליות ואף שיתופי פעולה ושיתוף ידע.
- פיתוח מסלול משולב (שכיר ועצמאי) ופיתוח מענה ייחודי למקורות הכנסה משלימים כעצמאי.
- פיתוח דרכי מדידה ודרכי הערכה מותאמות למסלול העצמאי-יזמי.

נוכחות דיגיטלית

- עיבוי הנוכחות של התכנית אונליין, והתנסות בפיתוח מענים דיגיטליים.
- שימוש בערוצים דיגיטליים לגיוס משתתפים ומעסיקים, למיתוג התכנית ולבניית קהילה.
- מינוי גורם אחראי מצוות התכנית לנוכחות הדיגיטלית.

גיוס משתתפים

- פיתוח עקרונות ומודל עבודה לגיוס משתתפים ברמה המקומית וברמת המטה, תוך התמקדות בערוצי הגיוס המרכזיים שהוגדרו.
- פניה ישירה אל האוכלוסייה המבוגרת יותר, והגדלת כמות הפונים לאחר גיל הפרישה הרשמי.

מערכת הנתונים

- טיפוח ועידוד השימוש במערכת לצורך הפקת נתונים וסטטוס, ובניית דוחות תקופתיים שיוכלו להועיל לאנשי הצוות.
- עדכון מערכת המידע, באופן שיקל על הצוות את העבודה השוטפת.

- הגדרה מחודשת של סוג הנתונים הנאספים (למשל משלח יד), ואופן איסופם.
- שימוש באמצעים דיגיטליים לייעול הזנת הנתונים (למשל טפסי אינטייק ועדכון סטטוס עבודה אונליין).

פיתוח קהילה

- לחשוב על כל מרכז במונחי קהילה, ובהתאם לפעול לבניית קהילה מקומית חזקה המגוייסת לנושא תעסוקת מבוגרים, תוך משיכת מתנדבים, משתתפים ובוגרי התכנית.
- טיפוח ראיית מאקרו של כל מרכז, מעבר לרמת המשתתף הבודד או הקבוצה הבודדת, ואף ברמת התכנית כולה.

ליווי תעסוקת מבוגרים

- הבנה כי כל משתתף הוא בעל פרופיל ייחודי ולכן יש לספק תמהיל מענים מותאם אישית.

הטמעה

- חיבור בין התכניות, תוך הפעלה גמישה שלהן לפי הקשרים משתנים וקיום מטה משותף.
- המשך פיתוח הידע יישאר בידי תבת ואשל שצברו מומחיות בנושא תעסוקת מבוגרים, והם ימשיכו בפיתוח הידע והשירותים המשלימים.
- תקצוב קבוע ומתמשך לצורך פיתוח הידע והמענים למשתתפים.
- שמירה על נזילות וגמישות בהפעלת התכנית: יצירת סדנאות מותאמות לקבוצות גיל תפקודי שונות (ולא גיל ביולוגי).
- חשיבה מתכללת ואיגום משאבים על מנת לאפשר פריסה גאוגרפית נכונה יותר שתמנף את התכנית ותביא להגדלת האימפקט שלה.
- הטמעת התכנית במרכזי תעסוקה מתמחים והקצאת משאבים ותשתיות בהתאם לצורך.
- הבהרת הבידול והחיבור בין התוכניות (הפלוס בשישים ואמצע הדרך) ליוזמות אחרות על מנת למקסם את האפקטיביות של כלל היוזמות לשילוב אוכלוסיות היעד בשוק העבודה.

מקורות

- ראיונות עם בעלי תפקידים בתבת ובאשל : יוסי היימן, ניצנית דמביץ, ראובן גורבט ודיאנה שמעוני.
- ראיונות עם נציגי משרדי הממשלה : ברכי דליצקי- מנהלת האגף לאזרחים ותיקים במשרד לשוויון חברתי, יפית בר- ראש תחום תעסוקה ומיצוי זכויות במשרד לשוויון חברתי. מתן חמו – מ"מ מנהל תחום בכיר תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, גל יעקובי - משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
- ראיונות עם שותפים מרכזיים נוספים : אשרת גונן (עיריית כ"ס); יפעת ברון (It Works); אביבה כהן (עיריית תל אביב).
- ראיונות עם הנהלת התכניות : הגר וייסר – מנהלת הפלוס בשישים, שרי גורן – מנהלת למידה ופיתוח ידע בפלוס בשישים, גלי קובו – מנהלת אמצע הדרך, שחר שפירא- מנהלת פיתוח ידע והדרכה לשעבר באמצע הדרך. לישי משעלי קין - מנהלת תכנית אמצע הדרך לשעבר, אורלי קניג - מנהלת הדרכה באמצע הדרך לשעבר, נורית לפידות, אתי מלר ויהודית גליק.
- ראיונות לצורך למידה והערכה של המענה ליזמים/עצמאיים : רקפת הימן זהבי - חוקרת תכנית הפריילנסרים ו-Future 45, ד"ר יובל אופק – חוקר תכנית הפריילנסרים, אפרת כהנא בקלר – מנהלת תכנית הפריילנסרים.
- ראיונות לצורך למידה והערכה של פרויקט שותפויות מעסיקים : רותי לוי – מנהלת שותפויות מעסיקים של תכנית אמצע הדרך, ריקי זלצר – מנהלת שותפויות מעסיקים באמצע הדרך לשעבר, עינת אברהם – מנהלת הפיתוח של ציונות 2000, ראיונות עם שתי מנהלות משאבי אנוש של ארגונים שעברו תהליכי עומק במסגרת פרויקט שותפויות מעסיקים של אמצע הדרך, השתתפות במפגש חשיבה פנימי במסגרת פרויקט שותפויות מעסיקים של אמצע הדרך, ראיונות עם ששה מעסיקים נוספים.
- ראיונות עם צוות המרכזים בשתי התכניות :
אמצע הדרך
 - כפר סבא : נורית יהלומי, טלי נוי, סיגלית צבי, מאיה רענן, חגית אריאב, הדס אוריאל.
 - מודיעין : גלית לוקר, גלית ששון, מיכל זוהר, ענת רוזנבלט, ד"ר אורנה מגר.
 - תל אביב : אניטה בורשטיין, ירון וינר, יפעת קמפו, דן בונה.הפלוס בשישים
 - מעברים גליל מערבי : לירון שוסטרמן, עמי וקנין, רוחליה מורן, טל בן הרוש.
 - מעברים בעמק : ליאת וייסבך, חנה בן ציון.
 - באר שבע : טל סלובו ברבי, הילה עמר, שגית ואנה.
 - אשדוד : ניגאר כהן, נעמה רחמילוב, גילה וייזגן ותלמה רכשמיר.

- ירושלים : מנוחה גלברט, אילי מנחם, ענבל קסבי וחגית.
 - עכו : כרמית כהן ושמוליק איזביצקי.
 - בני ברק : שרי בן יהודה, חיה שטורדך ויוסף הרצוג.
- השתתפות ביום הכשרה לצוות מקדמי/ות התעסוקה.
 - קבוצת מיקוד למקדמי/ות התעסוקה.
 - קבוצת מיקוד עם זקנים בקהילה.
 - קבוצות מיקוד של משתתפים במרכזים.
 - ראיונות עם משתתפי התכנית.
 - תצפית בהכשרה בשיתוף הטכניון, ראיונות עם שישה בוגרים של הקורס, עם משתתפים במהלך ההכשרה וכן ראיון עם פרופ' עמיר תומר - המנהל האקדמי של התכנית בטכניון.
 - ראיון עם רן בוטבול - מעביר סדנאות יוזמים קריירה, שיחות טלפוניות עם הדס גרון - מנחה סדנת שכיר או עצמאי ושני חזן ממעו"ף תל אביב.
 - ראיונות עם ארבעה בוגרי ההכשרה בשיתוף מעו"ף.
 - תצפית בארבע סדנאות : הצגה עצמית והכנה לראיון עבודה, סדנת הטעימות, LinkedIn (כולל ראיון עם מעבירת הסדנה, יוליה ריינשמידט).
 - תצפיות בג'וב קלאב.
 - קבוצת מיקוד של מנהלי קהילות בנוגע לפיתוח הפלוס בשישים במטה אשר (מרכז מעברים גליל מערבי).
 - תצפית בסדנא משותפת לבעלי תפקידים בשתי התכניות כחלק ממאמץ הפיתוח.
 - תצפית בכנס חשיפה.
 - תצפית בפגישות ליווי אישי.
 - קריאה וניתוח של כלל החומרים שנאספו במסגרת המחקרים המלווים של שתי התכניות ובכלל זה דוחות הביניים הקודמים שהוגשו וחומרים כתובים חדשים שהתקבלו.
 - ניתוח נתונים עדכניים ממערכת ה-SPOT של התכניות. הנתונים המוצגים בדוח הנוכחי הוצאו מהמערכת ב-26.11.19.

נספח 1: סקירת ספרות

לצורך קבלת תמונה רחבה יותר באשר לתכנית אמצע הדרך נסקור את נושא תעסוקת המבוגרים בעולם ובארץ כפי שעולה מן הספרות. נפתח בעלייה בתוחלת החיים בעולם ובמדינת ישראל, ונתייחס לתמורות שחלו בשוק העבודה, לתופעת הגילנות ולהשפעת הגיל על נתוני תעסוקה. לאחר מכן נבחן את המאפיינים של חיפוש התעסוקה בגיל המבוגר: עמדות מעסיקים לגבי עובדים מבוגרים, מוטיבציות של עובדים לעבוד בגילאים אלו ומאפיינים מיוחדים של עובדים מבוגרים. בהמשך לכך נתייחס לנעשה בארץ ובעולם בתחום קידום העסקת מבוגרים בכלל ובתוכניות סיוע בחיפוש עבודה והכשרה בפרט.

1. שינויים בתוחלת החיים ותעסוקת מבוגרים

בשנים האחרונות גובר העיסוק בנושא תעסוקת מבוגרים במדינות ה-OECD ובכללן בישראל. גורם מרכזי לכך הוא שיעור העלייה הגבוה בתוחלת החיים של האוכלוסייה במדינות העולם המערבי. כך לדוגמא ניתן לראות כי תוחלת החיים לגברים בישראל בשנת 2015 עמדה על 80.1 לגברים לעומת 70.1 בשנת 1971.²⁵ על אף העלייה בתוחלת החיים בישראל (הגבוהה מהממוצע במדינות ה-OECD), שיעור האנשים באוכלוסייה שהינם מעל גיל 65 עדיין נמוך יחסית למדינות ה-OECD ועומד על כ-10% בלבד. שיעור זה צפוי להישאר נמוך יחסית גם ב-2030, ולעמוד על כ-13%.²⁶ העלייה בתוחלת החיים לצד צמצום הילודה (אצלנו ברמה פחותה) מביאה לכך ששוק העבודה בעולם המערבי הולך ומזדקן.

לתופעה זו ישנן השפעות כלכליות וחברתיות מרחיקות לכת. הזדקנות האוכלוסייה עלולה להטיל מעמסה כבדה על קרנות הפנסיה והביטוח הלאומי, והקטנת ההשתתפות בכוח העבודה של האוכלוסייה המבוגרת עלולה לפגוע בתוצר הלאומי לנפש ובהכנסות המדינה ממיסים. במקביל יש גם חשש מהשפעות חברתיות שליליות, לנוכח חשיבות העבודה לתחושת הערך ולרווחה החברתית של המבוגרים בחברה, ולנוכח ההשפעה של תעסוקה על בריאות פיזית ונפשית - ואף לאלה השלכות כלכליות כבדות משקל. לא מפתיע אם כן שנושא תעסוקת המבוגרים הנו מוקד עניין מובהק במדינות המערב ובישראל בכלל זה.

2. שינויים בעולם התעסוקה

בשוק העבודה התחוללו בעשורים האחרונים שינויים יסודיים, וצפוי שיתרחשו בו שינויים נוספים בעשורים הקרובים. שינויים אלו מקורם בתמורות דמוגרפיות, טכנולוגיות, מגדריות, תפיסיות וכלכליות, המשפיעות על שוק העבודה בהיבטים שונים, ובין היתר על מבנה השוק, על מקומן של טכנולוגיות חדשות בו, על מערכת היחסים בין עובדים ועל התפתחותו כשוק המבוסס ידע טכנולוגי ושירותים על חשבון תעשיות מסורתיות יותר. התפתחותה המהירה של

²⁵ <http://www.cbs.gov.il/ts/ID4ac8c351300da0/>

²⁶ אור טל שפירו, דרכים להשתלבותם של עובדים מבוגרים בשוק העבודה בכמה מדינות מערביות, מרכז המידע והמחקר של הכנסת, 2013

הטכנולוגיה דורשת מהעובדים להישאר מעודכנים, אחרת לא יעמדו בדרישות המשתנות ויוחלפו באחרים.²⁷

מורכבותו של השוק והשינויים המתמידים מביאים ארגונים לחפש דרכים חדשות לצמוח בעולם תחרותי. לצורך כך בונים עצמם הארגונים כ"רזים", משתמשים בטכנולוגיות תפעול וייצור גמישות, מפשטים את המבנה הארגוני באמצעות מיקור חוץ (outsourcing), בניית רשתות, שימוש בטכנולוגיות מידע, מיזוגים ושותפויות. הכלכלה החופשית מביאה מהפיכה גם לשוק העבודה. הממשלה מקטינה את הסקטור הציבורי באמצעות הקטנת התמיכה בו, ובאמצעות הפרטה ומעבר להתנהלות אוטונומית על בסיס עסקי. ארגונים מכל הסוגים נאלצים לבנות את עצמם לא רק במבנים ובתהליכים גמישים אלא גם באמצעות כוח אדם גמיש - גמישות המתבטאת בהיקף שעות העבודה, במיקום העבודה, בתקופות ובעונות העבודה, בחוזה העבודה ובשיטת התגמול, בתפקידים ובגיאוגרפיה. במקביל עוברים הארגונים להעסיק עובדים שאינם חברי הארגון כגון עובדי קבלן, קבלני משנה, מומחים, יועצים וחוקרים חיצוניים. כך מופיעה מורכבות גוברת בדפוסי ההתקשרות בין עובדים וארגונים, כולל ההנחה שיזמות, מתן שירותים ועבודה במסגרת עסק קטן הם בגדר חלופה תעסוקתית המקבלת שכיחות גוברת. כל אלו הם ביטוי לתופעה כללית של הקטנת היציבות התעסוקתית, אשר באה לידי ביטוי גם בצמצום מוסד הקביעות, ולמעשה משנה את בסיס היחסים בין ארגון ובין מי שפועלים במסגרתו או אתו. היחלשות מעמדם של ארגוני העובדים אף היא חלק מתופעה זו. ארגוני עובדים נחלשו הן בשל קשייהם להסתגל לנורמות של העולם החדש, הן בעקבות רגולציות וחקיקה ממשלתית שהחלישה את כוחם והן בשל הקטנת הסולידאריות שהינה בסיס בולט לכוחם.

הקריירות במאה ה-21 אינן יציבות עוד כבעבר. התפיסה של קריירה אחת במקצוע אחד אצל מעסיק אחד כבר כמעט ואינה קיימת. ניהול הקריירה עובר לידי של הפרט, ומתמקד בצרכיו, ובכישוריו האישיים. הגמישות שהזכרנו מתירה למעסיק לפטר ביתר קלות ומצד שני גם העובדים עשויים להיות נאמנים למסלול הקריירה האישי שלהם ולפיכך להתקדם למשרה הבאה המציעה שכר ואתגר גבוהים יותר.

השיח המחקרי מרבה לעסוק ביכולתו של אדם לנווט את כישוריו וביכולתו לשווק אותם. עם זאת, בעולם העבודה החדש נמצא כי העובדים המבוגרים מתקשים ביצירת קריירה בניהול עצמי, בין היתר מפני שהורגלו לשוק עבודה מסוג אחר שלא דרש את אותן המיומנויות הנדרשות כיום. הסבר נוסף לקושי זה הוא תופעת הגילנות, כלומר אפליית עובד בשל גילו. מגמה זו מוזכרת בספרות כתופעה שראשיתה בשנות ה-90 עם התפתחות הגלובליזציה והטכנולוגיה שכללו שינויים תכופים שהאיצו את התחרות בעולם והביאו להעדפת הצעירים הנתפסים, יותר ממבוגרים, כבעלי מסוגלות להתמודד עם שינויים תכופים, בעלי חשיבה מהירה, גמישים יצירתיים, ומחוברים לשוק העכשווי ולכן יכולים לתרום ליתרונה התחרותי של הפירמה.²⁸

²⁷ נטע משה, תכנון כוח אדם לשוק העבודה העתידי, מרכז המידע של הכנסת פברואר 2016.
²⁸ נירית תושב אייכנר, שינוי חוקי המשחק בעולם העבודה סקירת ספרות, מנהל מחקר וכלכלה, משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, פברואר 2009.

3. גילנות

גילנות הוא מושג חדש יחסית העוסק ביחס החברתי לגיל, ולענייננו - לגיל המבוגר. הגילנות כוללת בתוכה דעות קדומות, חשיבה סטריאוטיפית ואפליה או העדפה מתקנת הנובעים מאלו. נוכל להגדיר את הגילנות כמערך של סטריאוטיפים שליליים וחובביים, דעות קדומות והתנהגויות מפלות נגד או בעד מבוגרים על בסיס גילם הכרונולוגי או על בסיס התפיסה שלהם. גילנות יכולה להתקיים ברמת המיקרו באישי, ברמת הביניים ביחסים בין אישיים וברמת המאקרו בתרבות ובארגונים.²⁹

את הגילנות נהוג לחלק לשלושה מרכיבים: המרכיב הקוגניטיבי עוסק בסטריאוטיפים על מבוגרים בכלל וזקנים בפרט, בסטיגמות, בתיג ובהדרה חברתית ובהצבתם כקטגוריה נפרדת - "הם ואנחנו". בין היתר, הסטריאוטיפים מביאים לייצוג המבוגרים כאוכלוסייה הומוגנית אשר כלל חבריה הנם "נשאים" של זקנה. המרכיב השני הוא מרכיב רגשי המתבטא בעמדות נגד ובעד מבוגרים. גורם מרכזי למרכיב זה הוא הפחד מפני התבגרות והזדקנות, כך שהפחד מומר לחרדה שמעורר המבוגר. המרכיב השלישי הוא התנהגותי, המתבטא ביחס בפועל כלפי מבוגרים. רכיב זה מביא לידי ביטוי את הרכיב הקוגניטיבי והרגשי וגורר התנהגויות פוגעניות כלפי מבוגרים וזקנים שבאה לידי ביטוי בין השאר גם בארגונים ומקומות עבודה.

הגילנות משפיעה גם על המבוגרים עצמם, המנסים להרחיק מעצמם את הדימוי בעל הקונוטציות השליליות בדרך כלל. ממצא מעניין לגבי גילנות הוא שמבוגרים רבים מדווחים שאינם מרגישים זקנים ואינם מתנהגים כזקנים על אף גילם. כך, מבוגרים נוטים להבדיל עצמם ממבני גילם, בין היתר בניסיון להרחיק את החרדה מפני סוף החיים. תופעה נוספת באה לידי ביטוי כאשר מבוגרים מאמצים את הסטריאוטיפים עליהם וערכם העצמי פוחת בגדר נבואה המגשימה עצמה.³⁰

נציין כי אף שמושג הגילנות מתייחס לרוב לגילאים המבוגרים יותר, בשוק העבודה מתחילה האפליה מוקדם הרבה יותר, וכפי שנראה בהמשך סקירה זו, תופעות של גילנות מקבלות ביטוי במגזרים שונים כבר בגילאי ה-40.

4. גילנות בעולם העבודה וההשפעה על הפרט

עולם העבודה הינו ציר מרכזי בחיי הפרט והחברה, ולכן להפסקת עבודה ישנן משמעויות מעשיות רבות משקל. מעורבותו של הפרט בעולם העבודה משפיעה על פרנסתו של הפרט, על מעמדו אל מול משפחתו והסובבים אותו ועל תפיסתו כיצרני וכתורם לחברה. עבודה ותעסוקה הם חלק מרכזי מהווייתו של האדם לאורך רוב שנות חייו, ובמשך השנים הוא זוכה עבורם לגמולים חומריים, חברתיים ופסיכולוגיים. ההערכה החברתית הינה אחד מהתגמולים החשובים, לנוכח כך שמעמדו החברתי של האדם מושפע מיוקרת מעמדו התעסוקתי, אף מחוץ לעבודתו. גורמים אלו, הקשורים לעולם העבודה, משפיעים באופן טבעי על תחושת שביעות הרצון של העובד מחייו.

²⁹ קורן חיה (2013) גילנות מהי? הבניית המושג והגדרתו בתוך: ישראל דורון (עורך) גילנות בחברה הישראלית (28-51), תל אביב: מכון ון ליר, הוצאת הקיבוץ המאוחד.
³⁰ אלון שרה ואחרים (2013) השלכת הגילנות על הפרט המזדקן בזירה החברתית, הבריאותית והתעסוקתית בתוך: ישראל דורון (עורך) גילנות בחברה הישראלית (28-51), תל אביב: מכון ון ליר, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

הפסקת עבודה בגיל המבוגר, בין אם הדבר נעשה מרצון או שלא מרצון, מביאה את האדם לשינוי חד במצבו - ממעמד של אדם יצרני, בעל השפעה ומחובר חברתית, למצב של ניתוק והיעדר עשייה. מעבר חד זה המתרחש פעמים רבות בשל פרישה, קשה גם לסביבה הקרובה, למשפחה ולבן או בת הזוג, ומצריך תהליך הסתגלות הדדי. נציין כי ישנה שונות בין המבוגרים במצב הבריאותי, ביכולת ההסתגלות ובתמיכה המשפחתית ויש כאלה המסתגלים במהירות, נהנים מהפרישה ואף חיכו לה בכיליון עיניים. רבים מצליחים למלא את חייהם בהמשך בתכנים ופעילויות חדשות.

5. גורמים המשפיעים על שיעור התעסוקה בקרב מבוגרים

שיעורי התעסוקה ומאפייניה בגיל המבוגר מושפעים מגורמים שונים. בחלק זה נתייחס לגורמים המרכזיים המשפיעים על נתוני התעסוקה: גיל, השכלה, גיל הפרישה הקבוע בחוק, מגדר וכן מצב העצמאים לעומת השכירים.

5.1. השפעת הגיל על נתוני התעסוקה

ניתוח נתונים סטטיסטיים של שיעורי התעסוקה מלמד כי בגיל 45 מתחיל לרדת שיעור התעסוקה בקרב האוכלוסייה. כך לדוגמה, בשנת 2012 79.1% מגילאי 35-44 היו מועסקים, 76.5% מגילאי 45-54, 63.1% מגילאי 55-64, ומגיל 65 ואילך שיעור התעסוקה יורד ל-16%. נתון זה מביא רבות מתוכניות התעסוקה להגדיר עובד מבוגר כעובד שגילו עולה על 45 שנים. ממצא נוסף הרלוונטי לעניינו הוא כי תהליך מציאת עבודה חדשה לעובדים מבוגרים מובטלים אורך זמן רב יותר מאשר לעובדים צעירים יותר.³¹

5.2. השכלה ורמת תעסוקה בגיל המבוגר

למידת ההשכלה ישנה השפעה על מידת הפגיעה ברמות התעסוקה עם הגיל. נמצא כי שיעור המועסקים בקרב עובדים בעלי השכלה הנמוכה מ-12 שנות לימוד יורד במידה רבה יותר מאשר בקרב עובדים משכילים והמגמה מתרחבת ככל שעולה הגיל. הסבר אפשרי לתופעה נשען על כך שעובדים חסרי השכלה נוטים יותר לעבוד בעבודות פיזיות המושפעות מכושר גופני, מה שהופך אותם חשופים לפגיעה רבה יותר.

לרמת ההשכלה הנמוכה יש השפעה על ירידה שיעורי תעסוקה בענפי תעשייה מסורתיים לרוב. עם זאת, ענף ההיי טק מושך תשומת לב בנושא זה כענף בו ישנה מגמה הפוכה. ענף זה מאופיין בהטיה לטובת עובדים צעירים, לאור עובדת היותו מושפע משינויים טכנולוגיים ובעל מבנה פירמידי מובהק. בענף זה כמות העובדים פוחתת משמעותית ככל שהגיל עולה. בהתאם לכך, בשנת 2011 הועסקו בענף 89,097 עובדים בני 25-34, 78,304 בני 35-44, 40,859 בני 45-54. ו-26,903 עובדים בני 55 עד 64.

5.3. גיל הפרישה והזכאות לקצבת זקנה

פרמטר משמעותי הרלוונטי להשפעת הגיל על מצב התעסוקה הוא גיל הפרישה וגיל הזכאות לקצבת זקנה. בשנת 2004 שונה בחקיקה גיל הפרישה לגברים ולנשים, ובהתאם לחוק הועלה בהדרגתיות גיל הפרישה לגברים ולנשים ל-67, כאשר גיל הזכאות לקצבת זקנה נקבע ל-67 לגברים ו-62 לנשים.

³¹ רוני הכהן, תעסוקת מבוגרים בישראל, סקירה בנושא מצבם של עובדים לאחר גיל 45 בשוק העבודה הישראלי, שירות התעסוקה הישראלי, 2014.

נראה כי העלאת גיל הפרישה וגיל הזכאות לפנסיה לצד המעבר לפנסיה צוברת הביאו להעלאה של נתוני התעסוקה בגילאים המבוגרים, בעיקר אצל הגברים, שם הייתה ירידה עד לשינויים האמורים במדיניות הפרישה והפנסיה.³² גיל הפרישה מייצר חסם בעיקר עבור גברים ובעיקר במקומות עבודה בהם יש הסדר קיבוצי הקובע כי לא ניתן להמשיך לעבוד אחרי גיל הפרישה. עבור גברים, גיל הפרישה מהווה גורם משמעותי וניתן לראות כי אחריו ישנה צניחה משמעותית במספר המועסקים. עבור נשים, להן גיל הפרישה המחייב הוא 67 גם כן, ישנה ירידה משמעותית בשיעור התעסוקה לאחר גיל 62, מועד הזכאות לקצבת הזקנה. מחקרים בעולם מראים כי ביטול גיל הפרישה או דחייתו מביאים לעליית שיעור התעסוקה בגילאים המבוגרים ברמת המאקרו.³³ עם זאת, יש לשים לב שהשינוי לא מיטיב עם כל העובדים ויש צורך לתמוך במי ששינויים אלו דוחקים אותם משוק העבודה ומשאירים אותם עם יכולת נמוכה מאוד לחזור אליו.³⁴

5.4. מגמות תעסוקה בקרב עצמאיים

עובדים עצמאיים שורדים בתעסוקה בשיעור גבוה יותר משכירים בגילאים המבוגרים. יכולות להיות לכך כמה סיבות: עובדים עצמאיים תלויים יותר בהכנסתם מעבודה לצורך פרנסתם בגיל המבוגר לאור מידה נמוכה יותר של הפרשות לפנסיה, עבודה עצמאית מאפשרת יותר גמישות בשעות העבודה וביכולת לעבוד בעבודה חלקית - מה שמתאים למבוגרים יותר, והאפשרות שעובדים מבוגרים נדחפים לאופציה של עבודה עצמאית לאחר שלא מצאו עבודה כשכירים. מחקר מאנגליה מצא כי בין השנים 2002 ל-2012 גדל חלקם של העצמאיים באוכלוסייה בעיקר בגילאים 65+ ובמיוחד בגיל 70+.

5.5. הבדלים בין נשים וגברים

ניתן ללמוד על הבדלים בין נשים וגברים מעיון בתוצאות הסקר החברתי שנערך בשנת 2012. בגילאי 54-50 81% מהגברים מועסקים לעומת 73% מהנשים. בגיל 55-58 מועסקים 82% מהגברים לעומת 69% מהנשים, בגיל 59-62 מועסקים 70% מהגברים לעומת 60% מהנשים ובגיל 63-67 מועסקים 61% מהגברים לעומת 35% מהנשים. ניתן לראות כי שיעור הגברים המועסקים הוא גבוה יותר לאורך כל הגילאים. עם זאת, כשבוחנים את השנים שלפני גיל הפרישה (לצורך קבלת קצבה): 62 לנשים ו-67 לגברים, אפשר לראות כי האחוז הוא זהה – 60%. בנוסף לכך, שיעור הגברים המועסקים בגילאים המבוגרים במשרות מלאות גדול משיעור הנשים באופן משמעותי. כך לדוגמה בגילאי 55-58 95% מהגברים מועסקים במשרה מלאה לעומת 71% מהנשים. ממצא נוסף הוא שיש תחומים בהם יש רוב מובהק לנשים מבוגרות על פני גברים מבוגרים ולהיפך. כך, בתחום הבריאות והחינוך יש רוב לעובדות מבוגרות נשים לעומת ענפי התעשייה, המסחר, התחבורה והבינוי בהם יש רוב לעובדים מבוגרים גברים.³⁵

³² יואב פרידמן ותמר רמות "אל תשליכני לעת פנסיה: על תעסוקת מבוגרים וגיל הפרישה" חטיבת המחקר בנק ישראל, כנס אלי הורביץ לכלכלה 2016.

³³ UK, Department for Work and Pensions, Research Report No 674, 2010

³⁴ יואב פרידמן ותמר רמות "אל תשליכני לעת פנסיה: על תעסוקת מבוגרים וגיל הפרישה" חטיבת המחקר בנק ישראל, כנס אלי הורביץ לכלכלה 2016.

³⁵ טור סיני אביעד, תעסוקה ופרישה בקרב אזרחים ותיקים בישראל, מאפיינים כלכליים עיקריים, מרכז ידע לחקר ההזדקנות בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים, ינואר 2016.

במשך העשורים האחרונים עלה שיעור התעסוקה של נשים ובעיקר בקרב נשים בעלות השכלה גבוהה. ניתן לראות לדוגמה כי נשים בנות 55-59 בעלות השכלה גבוהה עבדו בשנת 1995 בשיעור של 69.8% לעומת 79.8% בשנת 2008. בקרב בעלות השכלה נמוכה יותר עלו שיעורי התעסוקה גם כן, אם כי בשיעורים נמוכים יותר.³⁶

מעבר לכך, נשים סובלות מאפליה במידה ניכרת, וגם במשך צעירותן נשים עוסקות בתפקידים מכניסים פחות וזוכות לקידום איטי יותר ביחס לגברים. חלק ניכר מהנשים אשר נמצאות בגיל זקנה כעת, לא השתתפו בכוח העבודה או עבדו במשרות חלקיות, וכן רמת השכלתן נמוכה משל הגברים. כתוצאה מזאת, הפנסיה של נשים נמוכה לרוב משל גברים וככלל הן מדווחות על הערכה עצמית ורווחה נמוכות יותר לעומת גברים. ואולם, לנוכח כך שנשים צעירות יותר משתתפות בשיעורים גבוהים הרבה יותר בכוח העבודה ורמת השכלתן גבוהה יותר, הפער בין גברים לנשים צפוי להצטמצם בדורות הבאים.³⁷

6. חיפוש עבודה בגיל המבוגר

להלן נסקור מאפיינים של שוק התעסוקה בנוגע לעובדים מבוגרים, וכן את הצרכים והמאפיינים היחודיים של פלח אוכלוסייה זה. מאפיינים אלו משפיעים על המענים שיש לספק על מנת לקדם תעסוקת מבוגרים.

6.1. עמדות מעסיקים וסטריאוטיפים

הביקוש בשוק התעסוקה לעובדים מבוגרים מושפע במידה רבה מעמדות המעסיקים לגבי העסקת מבוגרים ומסטריאוטיפים לגבי נושא זה. ב-1988 נחקק בישראל נחקק חוק שוויון הזדמנויות בתעסוקה, אשר אוסר אפליה בתעסוקה, בין השאר על בסיס גיל. עם זאת, מחקרים שונים מצאו כי ישנה אפליה על בסיס גיל וכחלק ממנה מעסיקים נמנעים מגיוס עובדים מבוגרים. כך למשל נמצא כי קורות חיים זהים מבחינת השכלה וניסיון שנשלחו למשרות היי טק נענו בשיעור גדול יותר משמעותית כאשר גיל העובדים היה 30 לעומת 38.⁴²

מחקרי עמדות בקרב מעסיקים מצאו כי רובם סבורים כי יש אפליה של מבוגרים בקבלה לתעסוקה (77%) ובפיטורים (51%), וכי האפליה מתחילה בממוצע בגיל 50 לגברים ובגיל 47 לנשים. עוד נמצא כי מעסיקים סבורים שכדאיות העסקת מבוגרים הינה נמוכה במקצועות הבנייה והתחבורה וגבוהה יותר במקצועות שירותי הניהול והתמיכה (הכוללים אבטחה וניקיון) ובענפי האירוח והאוכל.³⁹

מחקר נוסף בדק עמדות מעסיקים לגבי שלוש תכונות: אמינות (נאמנות), אמינות, יחסי אנוש, שירותיות, יסודיות, תפוקה (יכולת לעבודה פיזית, יצירתיות ויוזמה, היעדרויות, עייפות ושחיקה) ויכולת הסתגלות לשינויים (נכונות לעבור הכשרות, יחס לשינויים טכנולוגיים, נכונות לקבל הוראות ממנהלים צעירים) ובחן את השפעת מאפייני המעסיקים

³⁶ דגן בוזגלו א., קונור אטיאס א. אופיר א., נשים בנות 60 ומעלה בשוק העבודה: דפוסי עבודה, תעסוקה ושכר, מרכז אדוה, פברואר 2014.

³⁷ אלון שרה ואחרים (2013) השלכת הגילנות על הפרט המזדקן בזירה החברתית, הבריאותית והתעסוקתית בתוך: ישראל דורון (עורך) גילנות בחברה הישראלית (28-51), תל אביב: מכון ון ליר, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

³⁸ בן הדור בתיה, עליזה אבן, אפרת אפלבוים, הדס דרייזר, דפנה שרון, ינון כהן, וגיא מונדלק. 2005. "בדיקת אפליה בשכירה לעבודה על ידי מבחני הענות." עבודה, חברה ומשפט: 381-407.

³⁹ שוקי הנדלס, תעסוקת מבוגרים במגזר העסקי נקודת המבט של המעסיקים, 2014.

(האישיים והארגוניים) על עמדותיהם. במחקר נמצא כי מעסיקים מייחסים לעובדים מבוגרים נאמנות וזהירות רבה יותר ביחס לעובדים צעירים. עם זאת, רוב המעסיקים סבורים כי לעובדים מבוגרים יש קשיים להסתגל לשינויים וחידושים טכנולוגיים. בהתחשב באופק התעסוקה הקצר יחסית של עובדים מבוגרים, מעסיקים רבים אינם מוצאים כדאיות בגיוסם ובהשקעה בהכשרה שלהם. ממצא בולט נוסף הוא הסכמה על כך שבעבודה פיזית תפוקת המבוגרים פוחתת. בהקשר להשפעת מאפייניהם האישיים של המעסיקים נמצא כי ככל שגילו של המעסיק מבוגר, כך עמדתו כלפי עובדים מבוגרים נגועה פחות בסטריאוטיפים.⁴⁰

6.2. קושי בחיפוש עבודה

חסם העומד בפני עובדים מבוגרים הינו היעדר כישורים מסוימים הנחוצים למציאת עבודה בשוק העבודה של ימינו. עובדים מבוגרים מתקשים בהליך חיפוש העבודה ובהליך הקבלה לעבודה - בעיקר במקרים בהם הם נדרשים לחפש עבודה לאחר שנים רבות שלא עשו זאת. במצבים אלה, עובדים מבוגרים הם לרוב חסרי כישורים ומיומנויות מותאמים שיסייעו להם לחפש משרות ולשווק עצמם בצורה נכונה כדי להתמודד על תפקידים רלבנטיים. בנוסף, תהליך הגיוס השכיח אינו מותאם למבוגרים, הן מבחינת שיווק המשרה והן מבחינת תהליך הקבלה.

6.3. ציפיות שכר

מאפיין נוסף המשפיע על היכולת לחפש ולמצוא עבודה בגיל המבוגר הוא ציפיות השכר. ככלל, עובדים מבוגרים הינם בעלי ציפיות גבוהות יחסית בנוגע לתפקיד ולשכר אותם הם מבקשים בחיפוש העבודה. ממצא זה מתיישב עם הרצון לקבל תגמול הולם בהתאם לניסיון ולשכר אותו קיבלו בעבר. במקרים רבים, על מנת להצליח למצוא עבודה יידרש מהעובדים המבוגרים תהליך של התאמת ציפיות הכולל הסתגלות לשכר ולתפקידים פחות בכירים מאלה שלהם ציפו. על כן, נמצא כי אחד מהתפקידים של תוכניות תעסוקה המסייעות במציאת עבודה הוא לעזור לעובדים המבוגרים להתאים את ציפיותיהם לשוק ולאפשרויות ובכך להגדיל את הסיכוי למצוא את העבודה המתאימה ביותר.⁴¹

6.4. גיל העובדים וסיווג המוטיבציה לתעסוקה

שאלת גיל העובדים, הצרכים השונים בכל גיל, והמוטיבציות שמובילות כל קבוצת גיל, משמעותיות לעיצוב תוכניות לעידוד תעסוקה, ובכללן תכנית אמצע הדרך.

כשאנו מגדירים עובדים כמבוגרים אנו מתייחסים בדרך כלל לגיל הכרונולוגי שלהם. עם זאת, ישנן בספרות תפיסות המערערות על הגדרות המבחינות בין עובדים מבוגרים רק על פי מרכיב הגיל הכרונולוגי (המניחות הומוגניות בתוך קבוצות הגיל). תפיסות אלו מבקשות לבחון את הגיל בפרספקטיבות נוספות שרלוונטיות לעניין: גיל פונקציונלי המבוסס על היכולת והביצועים התעסוקתיים של האדם, גיל ארגוני המייצג את התקופה בה העובד נמצא בארגון, גיל פסיכולוגי או סובייקטיבי המבוסס על האופן בו האדם תופס את הגיל שלו ואת האופן בו החברה רואה אותו. כך למשל עובד בחברת הייטק יכול לתפוס את עצמו

⁴⁰ הלה אקסלרד, הקשיים בהשתלבותם מחדש של מבוגרים בשוק התעסוקה, מחקר לשם מילוי חלקי של הדרישות לקבלת תואר דוקטור בפילוסופיה, אוניברסיטת בן גוריון, 2015.

⁴¹ What Regina Konle-Seidl Retention and Re-integration of older workers into the labour market: works?, AB-Discussion Paper 17/2017 <http://doku.iab.de/discussionpapers/2017/dp1717.pdf>

כמבוגר בגיל 35 בהשוואה לנורמה החברתית מסביבו. אפיון גיל נוסף הוא גיל המבוסס על המצב במעגל החיים ומושפע מהמצב המשפחתי או האישי. גיל זה ממחיש למשל את ההבחנה בין אדם שילדיו עדיין גרים בבית לבין אדם שילדיו בוגרים ועצמאיים.⁴² לאבחנות כאלו ישנו כוח לנבא את ההתאמה והמוטיבציה של אדם לתעסוקה. עם זאת, ברוב המחקרים (והתוכניות) המדד הגילאי הנבחר הוא המדד הכרונולוגי.

ניתן לאפיין את טווח הגילאים של עובדים מבוגרים, החל מגיל 45 ועד 75 בהם אנו עוסקים, במוטיבציות שונות לתעסוקה. נמצא כי השלב בקריירה, המאפיינים המשפחתיים, הצרכים הכלכליים והמצב הבריאותי המאפיינים (בהכללה) את הגילאים השונים משפיעים על המוטיבציות השונות לחפש עבודה ולהישאר בה. אחת החלוקות השכיחות מחלקת את העובדים לכמה קבוצות (בחלוקה שגבולותיה שרירותיים במידה מסוימת) : קבוצת הגילאים של גיל 45 ועד 55, שנמצאים באמצע חייהם ובעיצומה של הקריירה התעסוקתית שלהם, עובדים בגילאים של 55 עד גיל פרישה (62 או 67), ועובדים בגיל פרישה ועד גיל 75. מחקרים מציינים כי עובדים מהקבוצה הראשונה והשנייה מחפשים בעיקר עבודות במשרה מלאה בשל הצורך הכלכלי המוביל את המוטיבציה שלהם להיות חלק משוק העבודה. עובדים אחרי גיל פרישה נוטים להיות גמישים יותר לגבי היקף המשרה שהם מחפשים ומבחינתם עבודות במשרה חלקית או עבודות זמניות הן אופציונליות. נראה כי באוכלוסיות משכבות סוציו-אקונומיות נמוכות יותר הצורך הכלכלי נשאר משמעותי גם בגילאים המבוגרים יותר. זאת, בשונה מאוכלוסיות משכבות חזקות יותר שבהן בגילאים המבוגרים המוטיבציות מתאפיינות יותר ברצון למימוש עצמי ובתחושת תרומה ומעורבות.⁴³

7. מדיניות תעסוקת מבוגרים בישראל

נראה כי נושא תעסוקת מבוגרים נמצאת באחריותם ובטיפולם של כמה גורמים ממשלתיים וחוף ממשלתיים. נסקור להלן הצעות חוק והחלטות ממשלה וכן תוכניות שונות המופעלות על ידי גורמים ממשלתיים ומן המגזר השלישי.

בשנים האחרונות הוצעו כמה הצעות חוק פרטיות בנושא תעסוקת מבוגרים שלא הגיעו לבסוף להצבעה, וביניהן: הצעת חוק הקרן לעידוד תעסוקת מבוגרים (התשע"ג, 2013), בה הוצע להקים קרן שתפעל במשרד התעשייה, המסחר והתעסוקה (כיום משרד הכלכלה). על פי ההצעה, הקרן תעניק מענקים כספיים למעסיקים שבקרב עובדיהם יש ייצוג הולם לעובדים מבוגרים בני 45 ומעלה, או למעסיקים שהגדילו את שיעור העסקת העובדים המבוגרים שלהם, וכן למעסיקים המעניקים הכשרה מקצועית ודואגים להתאמת מקום העבודה לצורכי עובדים מבוגרים. הצעת חוק נוספת, אשר הונחה על שולחן הכנסת בשנת 2014, היא הצעת חוק שירות המדינה (מינויים) (תיקון ייצוג הולם לעובדים מבוגרים), אשר הציעה חובת ייצוג הולם של אוכלוסיית מבקשי העבודה מעל גיל 45 ומתחת לגיל הפרישה במגזר הציבורי.

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, 23(4), 364-394.
Loi, J. L. P., & Shultz, K. S. (2007). Why older adults seek employment: Differing motivations among subgroups. *Journal of Applied Gerontology*, 28(3), 274-289.

באשר להחלטות ממשלה, בשנת 2012 התקבלה החלטה לעניין תעסוקת מבוגרים, שהתמקדה בקבוצת הגיל שלקראת גיל פרישה. הוחלט על הקמת ועדה שתפקידה הצעת מתווה פעולה תוך בחינת הנושאים הבאים: השמה בשוק העבודה, עידוד יזמות פרטית וקידום תוכנית תעסוקה.⁴⁴

ב-13.12.2015, בהמשך להחלטות קודמות הקובעות את נושא תעסוקת המבוגרים כנושא אסטרטגי, התקבלה החלטת הממשלה מספר 834 לקידום שילוב מבוגרים בתעסוקה. ההחלטה עוסקת במבוגרים בני 60 ומעלה ורוב האחריות לביצוע ההחלטה ולתקצובה הוטל על המשרד לשוויון חברתי (לצד משרד הכלכלה). ההחלטה כוללת בחינה של ביטול חובת תשלום הפרשות לפנסיה לאחר גיל פרישת חובה, בחינה של אפשרויות לשילוב מבוגרים (מעל גיל 60) בשירות המדינה, פיתוח תוכנית ניסיונית, בניית תוכנית למניעת שחיקה לעובדי הוראה ובריאות והקמה של ועדת היגוי למעקב אחר הנושא.⁴⁵

8. תכניות לקידום תעסוקת מבוגרים

תכניות מקובלות בתחום התעסוקה בעולם נקראות ALMP (Active Labor Market Policy), ומטרתן לקדם מדיניות פעילה בשוק העבודה ולסייע לחסרי עבודה. המטרה העיקרית של תכניות ALMP היא לשפר את כישורי העבודה ואת הגישה לתעסוקה בקרב בלתי מועסקים - זאת בניגוד למדיניות פסיבית בשוק העבודה (כמו תשלומי העברה למובטלים), שתכליתה לספק רשת ביטחון כלכלי לחסרי אמצעים, אך אין בכוחה לשפר את יכולת ההשמה או ההשתכרות שלהם.

תוכניות ALMP נחלקות לארבעה סוגים מרכזיים:

- תוכניות הכשרה (Training programs) שמטרתן לשפר את ההון האנושי ואת הפרודוקטיביות של המשתתפים על ידי הקניית מיומנויות מקצועיות או השכלה כללית.
- סובסידיות למגזר הפרטי (Private sector subsidies), המספקות תמריצי תעסוקה למעסיקים ו/או לעובדים. דוגמאות מרכזיות הן סובסידיות שכר, המעודדות מעסיקים לשכור עובדים חדשים או להימנע מקיצוצים, ומענקי סיוע לפתיחת עסק עצמאי על ידי לא מועסקים.
- יצירת תעסוקה במגזר הציבורי (Direct public sector employment) באמצעות עבודות ציבוריות יזומות המיועדות לרוב לבעלי קשיי תעסוקה חריפים ומאפשרות למשתתפים לרכוש הרגלי עבודה ולהימנע משחיקת הון אנושי כתוצאה מאבטלה.
- סיוע בחיפוש עבודה (JSA-Job search assistance), דרך תוכניות שנועדו להגביר את יעילותו של תהליך חיפוש העבודה באמצעות סדנאות הכשרה, ליווי אישי ובחלק מהתוכניות אף בשימוש בסנקציות הננקטות במצבים של חוסר שיתוף פעולה.⁴⁶

⁴⁴ טל-ספיר, א. דרכים להשתלבותם של מבוגרים בשוק העבודה בכמה מדינות מערביות. מרכז המידע והמחקר של הכנסת. 2013.

⁴⁵ מתוך אתר משרד ראש הממשלה

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2015/Pages/dec834.aspx>

⁴⁶ Kluge, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. *Labour economics*, 17(6), 904-918.

תכנית אמצע הדרך מהווה עירוב של הסוג הרביעי ביחד עם שימוש במרכיבים של הסוג הראשון.

נוסף לאלה, ניתן לסקור עוד כמה סוגים של צעדי מדיניות ותוכניות לקידום תעסוקת מבוגרים בעולם, וביניהם⁴⁷: העלאת גיל הפרישה והזכאות לפנסיה ועידוד מבוגרים להמשיך לעבוד גם אחרי, הפחתת שעות עבודה לעובדים מבוגרים מבלי לפגוע במשרה או בשכר, ופעילות הסברה לשינוי עמדות שליליות של מעסיקים לגבי עובדים מבוגרים. מכל אלה ניתן לראות, שהפעולה בתחום היא רבת ערוצים, משלבת בו-זמנית צעדי מדיניות, יוזמות ליצירת מקומות עבודה וכן תהליכים תומכים באוכלוסיית היעד ובקישורה להזדמנויות רלוונטיות.

8.1. תוכניות הפעלות בישראל

מלבד תכנית אמצע הדרך לה מוקדש הדוח, ומלבד תכנית הפלוס בששים שגם בה נוגע הדוח בקצרה, פועלות עוד מספר תוכניות ממסדיות העוסקות בקידום תעסוקת מבוגרים. תוכניות אלה מופעלות ע"י גורמים ממשלתיים וחוץ ממשלתיים.

שירות התעסוקה מפעיל כמה תוכניות שקהל היעד שלהן כולל גם מבוגרים. תכנית **רשות מקדמת תעסוקה** הפועלת ב-9 רשויות פריפריה ברחבי הארץ, מסייעת לאוכלוסייה שאינה משתתפת בשוק התעסוקה ואינה מקבלת קצבאות מהמוסד לביטוח לאומי לרבות בני 45 ומעלה, חרדים, עולים, מובטלים חסרי ניסיון תעסוקתי ועוד. התוכנית מציעה הכוונות מקצועיות לפונים במטרה לחפש עבודה, למשל הפניה להכשרות מקצועיות, סיוע בכתיבת קורות חיים, עידוד יזמות עסקית, סדנאות להקניית כישורים רכים, הדרכה בניהול כלכלת המשפחה, הקניית מיומנויות בסיסיות הרלבנטיות לעולם העבודה (אנגלית, שימוש במחשב, מתמטיקה), בניית מאגר מעסיקים ומשרות וסיוע בחיפוש אקטיבי של עבודה ובפנייה למעסיקים. תכנית אחרת המופעלת על ידי שירות התעסוקה היא **תכנית מעגלי תעסוקה** המעניקה סדנאות וליווי בחיפוש תעסוקה למובטלים מקבלי הבטחת הכנסה במטרה שלא יגיעו "לעומק אבטלה" (בתוכנית משתתפים מובטלים עד גיל 50 בלבד). נוסף על אלה, מפעיל שירות התעסוקה מסלול בשיתוף חברת Age & Work (חברה פרטית הפועלת להחזרת מבוגרים לשוק העבודה), עבור בני 50 ומעלה.

תכנית השוברים היא תכנית תעסוקה המיועדת לחלקים רבים מהאוכלוסייה הבוגרת בישראל (מעל גיל 18), ובתוכה גם אוכלוסיית המבוגרים. התכנית מופעלת על ידי האגף להכשרה מקצועית במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ומעניקה שוברים המזכים במימון חלקי של שכר הלימוד עבור הכשרות במגוון רחב של תחומים. נוסף לכך, ניתן למנות את **מרכזי ההכוון** השונים שמיעוט לקוחותיהם מבוגרים: מעברים למגזר הכפרי, ריאן לחברה הערבית ומפתח ומרכזי הכוון לציבור החרדי, וכן את **קרן מעגלים** הפונה לעובדים מבוגרים במקצועות שוחקים פיזית. הקרן מציעה שני מסלולים: הראשון מממן הכשרות תעסוקתיות לגברים ונשים מגיל 50 והשני מעניק דמי קיום למשך שנה לעובדים במקצועות שוחקים הנמצאים שנתיים לפני גיל הפרישה או לעובדים במקצועות

⁴⁷ אור טל שפירו, דרכים להשתלבותם של עובדים מבוגרים בשוק העבודה בכמה מדינות מערביות, מרכז המידע והמחקר של הכנסת, 2013

שוחקים המזיקים לבריאותם ונמנעים מפרישה בשל סיבה כלכלית. תוכניות אחרות בשיתוף משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, המשרתות בין היתר מבוגרים כוללות את **מרכזי ההזדמנות** שמטרתם לסייע לאוכלוסיות רווחה להשתלב בעולם העבודה, וכן **תכנית מעברים**, המפעילה מרכזי תעסוקה קהילתיים במגזר הכפרי.

הנציבות לשוויון הזדמנויות בעבודה פועלת אף היא בתחום. עיקר עיסוקה הוא בטיפול משפטי בתלונות שמגיעות אליה בעניין אפליה וכן בקידום פעולות הסברה. כחלק מפעילותה בנושא מניעת אפליה ושוויון נכנס גם נושא אפליה על בסיס גיל, אך ניכר מעיון מתוכניות העבודה וסיכומי הפעילות של הנציבות כי אין הוא זוכה כיום לבולטות מיוחדת.⁴⁸

פרויקט "דרוש ניסיון" נוצר כשיתוף פעולה של המשרד לשוויון חברתי, הג'וינט באמצעות אשל ועמותת מטב, ומופעל על ידי עמותת "והדרת" משנת 2015. הפרויקט מיועד לסייע לדורשי עבודה בגילאי 60 ומעלה. הפעילות כוללת אתר אינטרנט ובו מפורסמות משרות לאזרחים ותיקים, ומוקד טלפוני לסיוע בתהליך חיפוש עבודה ובו ניתנים למשל סיוע בכתיבת קורות חיים, ייעוץ לקראת ראיונות עבודה, וסיוע בחיפוש משרות. בנוסף מפעיל הפרויקט סדנאות הכנה לעולם העבודה וסדנאות כישורי מחשב, ופועל לשינוי עמדות בקרב מעסיקים. כחלק מהפעילות נערך בחודש נובמבר 2017 יריד מעסיקים גדול.

8.2. תוכניות הפעילות בעולם

מדינות ה-OECD עסוקות בנושא תעסוקת מבוגרים במידה רבה. סיבה משמעותית לכך היא תחזיות דמוגרפיות לעליית מספר המבוגרים בשוק התעסוקה בתחזיות לעשרות השנים הקרובות. כך למשל בגרמניה, חוזים כי 40% מהאוכלוסייה בגיל העבודה בשנת 2050 תהיה בגילאים של 50-64. להלן נדגום כמה תוכניות הדומות יותר באופיין לתכנית אמצע הדרך.

בקנדה מופעלת מ-2006 תוכנית תעסוקה למובטלים בני 52-64 אשר חסרים כישורים להשתלבות בשוק התעסוקה בשם TIOW. התוכנית כוללת מתן כלים בתחום של כתיבת קורות חיים, טכניקות לראיונות, ייעוץ לחיפוש עבודה ובנוסף סל שירותים שתוכנן נקבע על ידי המפעילים המקומיים בהתאם לתנאי השוק והצרכים בקהילה: שירותי ייעוץ להשמה, מנטורינג אישי, הכשרות, סובסידיות שכר, יזמות והעסקה עצמית, העסקה בקהילה לשם מתן חוויית תעסוקה, קשרי מעסיקים, מעקב וקשר המשכי לאחר כניסה לעבודה או עם סיום קבלת השירות בפרויקט.

בדוח הערכה שפורסם ב-2014 נמצא כי 75% מהמשתתפים בתכנית מועסקים תוך שנתיים (כולל עצמאים). זה אמנם נתון גבוה, אך נמצא כי הוא גבוה רק ב-6% ממספרם של אלו שלא השתתפו בתכנית. בדוח הערכה אחר לתכנית, שפורסם ביוני 2017 הומלץ על כמה צעדים לשיפור: שימת דגש על קביעת מטרות תעסוקתיות לחיפוש עבודה עם המשתתפים בתוכנית, עבודת קישור וחיבור משתתפים אל מעסיקים אשר עונה לצורך שלהם לקבל

⁴⁸ אתר נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה

<http://employment.molsa.gov.il/About/Units/EqualEmployment/Pages/AnnualReports.aspx>

מועמדים שכבר יש לגביהם מידע, ולבסוף קיום תהליך מתמשך של קבוצות תמיכה של עמיתים לחיפוש העבודה גם אחרי סיום ההשתתפות בתכנית.

לקח נוסף מהתכנית הוא חשיבות ההתאמה בין אופי המשתתפים לתוכנית (המלצה שיכולה להשפיע על מיון המשתתפים או לחילופין על בניית מסגרת התוכנית). נמצא כי משתתפים בעלי רשתות תמיכה חברתיות חלשות, השכלה פורמלית פחותה מ-12 שנות לימוד וכאלה אשר חשים חרדה לאור הצורך לחפש עבודה יזדקקו לתוכנית בעלת מסגרת מובנית וליווי צמוד במהלך חיפוש העבודה. לעומתם, משתתפים בעלי השכלה גבוהה ורשתות תמיכה חברתיות ומשפחתיות יזדקקו לשירות שנותן להם יותר עצמאות, מסייע להם לחקור ומלווה אותם באופן צמוד פחות. נמצא כי המיון של המשתתפים הנכנסים לתוכנית הוא בעל משמעות רבה ליכולת ההצלחה שלה. מתוך ההכשרות השונות שמעבירה התוכנית נמצא כי ישנה חשיבות רבה מאוד להכשרה לשימוש בכלים טכנולוגיים אשר מעצימים הן היכולת של העובד בחיפוש עבודה והן את כישורי העבודה שלו עצמו.⁴⁹

פרקטיקה נוספת וייחודית יחסית שהתפתחה בדנמרק היא התארגנות רשתית של מחפשי עבודה מבוגרים. בכל התארגנות מקומית שכזו חברים לפחות כמה עשרות מחפשי עבודה מעל גיל 50 אשר מארגנים בהתנדבות פעילויות ומסייעים זה לזה למצוא עבודה על בסיס הכישורים והקשרים הקיימים בקבוצה, בנוסף לכך, עורכות חלק מהקבוצות פעולות לשינוי עמדות בקרב מעסיקים בנוגע לתעסוקת מבוגרים. הקבוצות יכולות לקבל בתנאים מסויימים מימון ציבורי.⁵⁰

פרקטיקה המתבססת על עיקרון דומה התפתחה בהולנד, שם מפעיל שירות התעסוקה הממשלתי תכנית של ליווי קבוצתי למחפשי עבודה בני 55 ומעלה. מאמן תעסוקתי מלווה קבוצה של 12-15 מחפשי עבודה למשך 10 מפגשים. הפעילות בקבוצה כוללת תמיכה הדדית, שיתוף בחוויות, החלפת רעיונות וסיוע בשיתוף בקשרים. בקבוצות עולים ונדונים קשיים הנוגעים לחיפוש עבודה, למוכנות לראיונות עבודה, מחסור בעבודה במקצוע של מחפשי העבודה. המשתתפים מדווחים על עלייה בביטחון, תחושת העצמה ויכולת בחירה רבה יותר. נמצא כי משתתפים בני 55 ומעלה אשר השתתפו בתוכנית הצליחו למצוא עבודה תוך 6 חודשים אחרי התוכנית בשיעור העולה פי ארבע על בני 55 שלא השתתפו בתוכנית. בתחילת הדרך הורכבו הקבוצות ממחפשי עבודה בעלי יכולות גבוהות והשכלה, בהמשך, הורחבה התוכנית למגוון רחב יותר של משתתפים. נמצא כי חלק מהקבוצות ממשיכות להיפגש באופן וולנטרי גם לאחר סיום הפגישות המונחות.⁵¹

מחקר שנתיח דוחות על 207 תוכניות התערבות בשוק התעסוקה מסוגים שונים, מצא כי תוכניות המסייעות בחיפוש תעסוקה משפיעות על שיעורי התעסוקה רק לטווח הקצר, לעומת תוכניות הכשרה ותוכניות המסבסדות תעסוקה במגזר הפרטי אשר ההשפעה שלהן

⁴⁹ 2016 Evaluation of the Targeted Initiative for Older Workers

<https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/evaluations/2016-targeted-initiative-older-workers.html>

⁵⁰ OECD <http://www.oecd.org/els/ageing-and-employment-policies-denmark-2015-9789264235335-en.htm>

⁵¹ OECD <http://www.oecd.org/els/ageing-and-employment-policies-netherlands-2014-9789264208155-en.htm>

משמעותית יותר בטווח הארוך. ככלל, תוכניות המשקיעות בהכשרה ובטיפול מיומנויות עבודה מביאות להשפעה רבה יותר בטווח הבינוני והארוך, על אף שלעיתים הן לא מייצרות השפעה רבה בטווח הקצר.

נספח 2: מאפיינים של מחפשי עבודה בגיל המבוגר

בפרק זה נסקור מאפיינים ייחודיים של מחפשי עבודה בגיל המבוגר. ראוי לציין שעצם ההתייחסות למחפשי עבודה בגיל המבוגר כשונים באופן מהותי ממחפשי עבודה אחרים, הינו שנוי במחלוקת, ועולה ספק מסויים בדבר קיומם של הבדלים מסוג זה. במילים אחרות, לא פעם מתעוררת השאלה - האם בכלל יש מאפיינים ייחודיים לאוכלוסיית מחפשי העבודה המבוגרת? רבים מאמינים שההבדל בין מבוגרים לבין האוכלוסייה הכללית הוא לא משמעותי ("הדלתא הוא קטן"), ושהבדלים כאלה, ככל שקיימים, מתווכים בעיקר ע"י הרמה התפקודית ולא ע"י נתון הגיל כשלעצמו. אחרים, לעומת זאת, מאמינים שיש הבדלים עמוקים, ואף תהומיים, בין האוכלוסיות. שאלה זו משליכה בין היתר על מידת ההתאמה הנדרשת לתוכניות תעסוקה למבוגרים, ביחס לתוכניות תעסוקה אחרות.

בתוך כך, עולה מהשטח כי בהחלט ניתן לשרטט קווים מאפיינים לאוכלוסייה הפוקדת את המרכזים. בפרק זה נסקור ראשית מספר נתוני מאקרו ביחס לאוכלוסייה המבוגרת בישראל. לאחר מכן ננסה לעמוד על המוטיבציות לעבודה ועל צרכים ייחודיים של האוכלוסייה המבוגרת. לסיום נביא מספר מאפיינים בולטים של משתתפי התכנית לאורך השנים, כפי שעולה מהשטח, ונציע המלצות בהתאם.

בני 60 ומעלה בישראל⁵²

ב-2016 חיו בישראל 1,345,000 אזרחים בני 60 ומעלה, וכ-20% מהאוכלוסייה היו בני 55 ומעלה. ב-25 שנה הקרובות צפוי שיעור האוכלוסייה המבוגרת לגדול בשיעור של 2.4% בשנה, לעומת גידול של 1.8% באוכלוסייה הכללית, ולהפוך לכ-23%. אופן איסוף הנתונים המערכתי ביחס לגיל המבוגר בישראל אינו אחיד, אך נדמה כי כי גיל 65 הוא הסף הרווח למדידה, ואילו נתייחס בעיקר בסקירת הנתונים להלן. גיל זה הוא אמנם ממוצע בקירוב של גיל הפרישה של גברים ונשים, אך חשוב לזכור כי יש לו השפעות שונות על כל אחד מהמינים - בעיקר על רקע גיל הפרישה השונה לגברים (67) ולנשים (62).

שיעור התעסוקה אצל מבוגרים מושפע באופן בירור מנתוני הגיל כפי שניתן לראות בטבלה הבאה המציגה נתונים לשנת 2016:

כלל האוכלוסייה	נשים	גברים	
40.8%	30.5%	52.5%	בני 65-69

⁵² מתוך: לקט נתונים לרגל יום האזרח הותיק 2017, 27.9.2017 - הלמ"ס

10.4%	6.1%	16.1%	בני 70 ומעלה
-------	------	-------	---------------------

באשר להיקפי המשרה, 51.4% מבין המועסקים בגיל 65 ומעלה עובדים במשרה מלאה או קרוב לכך (35 שעות בשבוע או יותר) ו-48.6% מהם במשרה חלקית. בקרב גברים 64% עבדו במשרה מלאה ו-36% עבדו במשרה חלקית, ואילו בקרב הנשים המצב הפוך (30.5% ו-69.5% בהתאמה).

בקרב כלל האוכלוסייה וגם בקרב בני 65 ומעלה יש קשר חיובי בין רמת ההשכלה לבין שיעור ההשתתפות בכוח העבודה. כלומר, ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר, כך עולה שיעור ההשתתפות בכוח העבודה. בקרב בני 65 ומעלה שיעור ההשתתפות של בעלי השכלה של 0-4 שנות לימוד היה 2.4%, לעומת 33.5% בקרב בעלי השכלה של 16 שנות לימוד ויותר.

35.1% מהמועסקים בני 65 ומעלה עבדו כמנהלים או כבעלי משלחי יד אקדמי ו-24.8% עבדו כפועלים מקצועיים או בלתי מקצועיים. זאת בהשוואה ל-38.1% ול-21.2% בהתאמה בכלל האוכלוסייה.

בעוד ששיעור המבוגרים בעלי מוגבלות תפקודית גבוה יותר משיעורם בכלל האוכלוסייה, חשוב לזכור כי 80% מהם מתפקדים, עצמאים וחיים בקהילה.

על רקע הנתונים לעיל והמגמות המסתמנות, החליטה הממשלה בדצמבר 2015 (החלטה מספר 834) כחלק מהיערכותה למגמת ההזדקנות האוכלוסייה, לקדם שילוב מבוגרים בתעסוקה. ההחלטה מתייחסת להקמת וועדת היגוי, להסרת חסמים כלכליים, לעידוד תעסוקת מבוגרים בשירות המדינה, ולפיתוח תוכניות, מרכזי תעסוקה ואתר אינטרנט. ביצוע התוכניות הוטל ברובו על המשרד לשוויון חברתי.

תעסוקה בגיל המבוגר

לתעסוקה בגיל המבוגר ישנם יתרונות מובהקים הן ברמת הפרט והן ברמת החברה, ביניהם עליית תוחלת החיים, שימור המצב התפקודי ושיפורו, תרומה לרווחה נפשית, חברתית ובריאותית. ממצאים אמפיריים בספרות המחקרית מצביעים על קשר ישיר בין היות האדם עסוק (בתעסוקה או בדבר מה אחר) ובין בריאות ומצב תפקוד, בפרט בגיל מבוגר. התעסוקה משמרת את האדם המבוגר פעיל, מעניקה לו משמעות ולא פחות חשוב, שומרת עליו במסגרת חברתית אשר לה השפעה חיובית גדולה על צמצום תחושת הבדידות של הפרט, שעלולה להוביל להתדרדרות בבריאותו הפיזית והנפשית.⁵³

אנשים מבוגרים רבים מבקשים להמשיך לעבוד מתוך מוטיבציות אלה: להישאר פעילים, להרגיש חיוניים ותורמים, בעלי ערך ומשמעות, וכן לצאת מהבית ולפגוש אחרים. עבודה היא מרכיב מרכזי בחיים, וחלק מהמבוגרים מוצאים עצמם אבודים בהיעדר תעסוקה ("נוצר אצלם ריק בנפש", "יש כאלה שאבודים בלי עבודה". בעיקר גברים. משהו בזהות שלהם מתערער. אם לא יעבדו, לא תהיה להם משמעות. לא תהיה להם זכות קיום").

⁵³ לדוגמה: אלון שרה ואחרים (2013) השלכת הגילנות על הפרט המזדקן בזירה החברתית, הבריאותית והתעסוקתית בתוך: ישראל דורון (עורך) גילנות בחברה הישראלית (51-28), תל אביב: מכון ון ליר, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

לצד המוטיבציות הנפשיות היצרניות, במקרים רבים לתעסוקה בגיל המבוגר יש יתרונות כלכליים מובהקים, ולעיתים קרובות גם מענה לצורך כלכלי מדרגות שונות. כיום, מירב מבוטחי הפנסיה הינם מבוטחים בפנסיות צוברות בהן דחיית גיל הפרישה תגדיל לרוב את הפנסיה המשולמת במידה ניכרת - כך שיש יתרון גדול בהמשך תעסוקה בגיל מבוגר ובדחיית קבלת הפנסיה. בדומה לכך, גם דחיית קבלת קצבת הזקנה מביאה להגדלתה במקרים מסוימים. המוטיבציה להמשיך ולעבוד מתוך צורך כלכלי גם אחרי גיל הפרישה הינה משמעותית ומהווה מניע מרכזי לרוב העובדים המבוגרים, ורבים מבקשים להשלים הכנסה בנוסף לקצבאות הזקנה והפנסיה אותם הם מקבלים. במקרים רבים הצורך הכלכלי דוחק אל מול הוצאות מחיה גבוהות, חובות קיימים, רצון או צורך לתמוך בילדים והוצאות בריאות מאמירות. לרבים מהם אין פנסיה מספקת (חוק פנסיית חובה נכנס לתוקף רק ב-2008. יתרה מזאת, עולים שהגיעו לארץ בעשורים האחרונים לא הצליחו לצבור פנסיה מספקת, כמו גם אחרים שלא עבדו באופן סדיר לאורך השנים או שנאלצו למשוך חלק מכספי הפנסיה שלהם בטרם עת). במקרים כאלה, הפסקת עבודה מביאה לירידה משמעותית בהכנסות, שאינן נותנות עוד מענה לצרכים הכלכליים ("הרוב מגיעים בשביל הכסף. הרבה לא זכאים לפנסיה משמעותית. הרבה פעמים יש ירידה בהכנסות ברגע, לפעמים גם מ-15,000 ל-3,000"; "עוד 2,000 ש"ח בחודש מצילים לפעמים מעוני").

בהקשר זה יש הבדל בין אוכלוסיות שונות: נראה כי באוכלוסיות משכבות סוציו-אקונומיות נמוכות יותר הצורך הכלכלי נשאר משמעותי ביותר גם בגילאים המבוגרים. זאת, בשונה מאוכלוסיות משכבות חזקות יותר שבהן בגילאים המבוגרים המוטיבציות מתאפיינות יותר ברצון למימוש עצמי ובתחושת תרומה ומעורבות⁵⁴. לכן, במקרים רבים וככל שמדובר באוכלוסייה מהפריפריה הכלכלית והגאוגרפית עוד יותר, המוטיבציה המרכזית לתעסוקה בגיל המבוגר תהיה כלכלית, ובמקרים רבים "המשמעות של לא לעבוד היא לחיות בעוני".

חסמים לתעסוקת מבוגרים

בפני מבוגרים הרוצים להשתלב בשוק העבודה עומדים לא מעט חסמים. כאן נציג את המרכזיים שבהם כפי שעולה מהחומרים, ועבור חלקם נציע המלצות. נראה כי רוב החסמים הם בעיקרם מערכתיים וסביבתיים, ורק מיעוטם חסמים אישיים.

קצבאות, זכויות ומיסוי - הפגיעה בקצבאות ובזכויות שונות (ובעיקר קצבת זקנה וקצבת השלמת הכנסה) עלולה להוות תמריץ שלילי ליציאה לעבודה של מבוגרים. בין היתר, בגילאים שבין גיל הפרישה לגיל הזקאות המוחלטת לקצבה (לגברים בין 67 ל-70, ולנשים בין 62 ל-70), הכנסותיהם של עובדים מסויימים עלולות להיפגע לאור הפחתה בקצבאות, הגדלת תשלומי מס הכנסה או הפחתת תשלומי מס הכנסה שלילי. כך, במקרים רבים עובדים מגלים שעדיף להם לא לעבוד או לעבוד במשרות חלקיות בלבד, ולהרוויח שכר נמוך מאשר לעבוד במשרות מלאות ומכניסות יותר ("למי שמקבל קצבאות, לפעמים לא שווה לעבוד"). במקרים אחרים שיעורי המס על עבודה, כבר מהשקל הראשון, גבוהים מאוד ומהווים אף הם תמריץ שלילי לעבודה. ככלל ניתן לומר שחסר למבוגרים ידע נגיש וזמין ביחס לכל אלה, ולעיתים אף קיימות אצלם תפיסות מוטות ומוטעות בנושא. המלצה: העברת ידע בסיסי בנושא לצוות התכנית. במקביל, פיתוח כלי טכנולוגי לשימוש

Loi, J. L. P., & Shultz, K. S. (2007). Why older adults seek employment: Differing⁵⁴ motivations among subgroups. *Journal of Applied Gerontology*, 26(3), 274-289.

המשתתפים והצוות, שיוכל בהזנת הפרטים האישיים של המשתתף, לסייע בהבהרת מצבו. בנוסף, חיבור לגוף בעל מומחיות בתחום להתייעצויות במקרה הצורך - למשל במסגרת תכנית "הכנה לפרישה".

גיל הפרישה - גיל הפרישה מייצר חסם בעיקר במקומות עבודה בהם יש הסדר קיבוצי הקובע כי לא ניתן להמשיך לעבוד אחרי גיל הפרישה. נראה כי עבור גברים, גיל הפרישה מהווה גורם משמעותי במיוחד וניתן לראות כי אחריו ישנה צניחה משמעותית במספר המועסקים. עבור נשים, ישנה ירידה משמעותית בשיעור התעסוקה לאחר גיל 62, מועד הזכאות לקצבת הזקנה. הגעה לגיל הפרישה היא האפשרות היחידה הקיימת בחוק לפטר עובד בגלל מאפיין כלשהו שאינו נוגע לעבודתו ("חוק הפרישה הוא האפליה החוקית היחידה בשוק העבודה"). מחקרים בישראל ובעולם מראים כי ביטול גיל הפרישה או דחייתו מביאים לעליית שיעור התעסוקה בגילאים המבוגרים ברמת המאקרו.⁵⁵ עם זאת, חשוב לשים לב שהשינוי לא מיטיב עם כל העובדים ויש צורך לתמוך במי ששינויים אלו דוחקים אותם משוק העבודה ומשאירים אותם עם יכולת נמוכה מאוד לחזור אליו.⁵⁶ נקודה נוספת הראויה לציון בהקשר זה היא ההפנמה של גיל הפרישה אצל חלק ממבוגרים, והתפיסה כי אין לצפות לעבודה אחריו ("במודעות אצלם, הם גמרו את פרק העבודה שלהם").

גילנות - הביקוש בשוק התעסוקה לעובדים מבוגרים מושפע במידה רבה מעמדות המעסיקים לגבי מבוגרים ומסטריאוטיפים. בישראל אמנם נחקק חוק שוויון הזדמנויות בתעסוקה התשמ"ח, 1988 אשר אוסר אפליה בתעסוקה, בין השאר על בסיס גיל (לפחות עד גיל הפרישה). עם זאת, מחקרים שונים מצאו כי ישנה אפליה על בסיס גיל וכחלק ממנה מעסיקים נמנעים מגיוס עובדים מבוגרים. מחקרי עמדות בקרב מעסיקים מצאו כי רוב המעסיקים סבורים כי יש אפליה בקבלה לתעסוקה (77%) ואפליה בפיטורים (55%) של מבוגרים, כאשר בממוצע המעסיקים סבורים כי האפליה מתחילה בגיל 50 לגברים ובגיל 47 לנשים.⁵⁷ אותה גילנות המשתקפת בנתונים מורגשת גם אצל מחפשי העבודה המבוגרים ואצל צוות התכנית וקובעי המדיניות ("יש תחושה ברורה של גילנות אצל מעסיקים", "אין מודעות לבעיה, לא קל לשכנע מעסיק", "הבנות המגייסות בכ"א צעירות. אני מבוגר. מזלזלים ביי"). יתרה מזאת, לעיתים קרובות, נראה שהגילנות מופנמת אצל מבוגרים, מה שמהווה אתגר בפני עצמו.

מיומנויות חיפוש עבודה – תהליך חיפוש העבודה, הגיוס וההשמה מהווים חסם עבור עובדים מבוגרים במקרים רבים. חלק נכבד מהעובדים המבוגרים עבד במשך שנים ארוכות במקום עבודה אחד ולא התנסה בחיפוש עבודה בשוק החופשי אף פעם, או מזה זמן רב. לכן, לא פעם חסרים למבוגרים הידע, הניסיון והמיומנויות הדרושים לתהליך חיפוש העבודה בעולם של היום, ובהם: היכרות עם שוק התעסוקה העכשווי, כתיבת קורות חיים, הצגה עצמית, ושימוש בכלים אינטרנטיים בתהליך. במקרים קיצוניים, כשאדם עבד רוב חייו במקום עבודה אחד, הוא כלל אינו יודע לחפש עבודה, ואף מעולם לא כתב קורות חיים.

⁵⁵ לדוגמה: UK, Department for Work and Pensions, Research Report No 674, 2010

⁵⁶ יואב פרידמן ותמר רמות "אל תשליכני לעת פנסיה: על תעסוקת מבוגרים וגיל הפרישה" חטיבת המחקר בנק ישראל, כנס אלי הורביץ לכלכלה 2016.

⁵⁷ שוקי הנדלס, תעסוקת מבוגרים במגזר העסקי נקודת המבט של המעסיקים, 2014.

אוריינות דיגיטלית נמוכה – לבני 60 ומעלה יש לעיתים קרובות אוריינות דיגיטלית נמוכה, העשויה להתרגם לא פעם לחסם משמעותי לתעסוקה (חשוב לציין שישנה שונות רבה בין בני ה-60 ומעלה במידת האוריינות הדיגיטלית, וישנם לא מעטים ששולטים היטב במחשב). החסם הדיגיטלי עשוי לכלול חוסר ידע על האפשרויות וההזדמנויות בשימוש בטכנולוגיה כולל בחיפוש חומר ברשת ובלמידה עצמאית של תוכנות, פגיעה בתפיסה העצמית, תחושת מסוגלות נמוכה ביחס לשימוש בטכנולוגיה, והיעדר כישורים וידע פרקטי להפעלת כלים טכנולוגיים נדרשים. היכולת לפעול בכלים דיגיטליים הינה משמעותית הן לצורך תהליך חיפוש העבודה והן לצורך עמידה בדרישות של חלק ניכר מהתפקידים ושל ההצלחה בהם. כך, בתהליך חיפוש העבודה יש צורך בכישורים שונים החל מכתובת קורות חיים במחשב, ועד שליחה במייל וחיפוש באתרים, פורומים ורשתות חברתיות. בהמשך ובמקומות העבודה עצמם, במקרים רבים מיומנויות העבודה במחשב יהיו מרכיב חשוב להצלחה בעבודה. המלצה: קיום הכשרות ממוקדות לשימוש במחשב ובטלפון חכם. לאור מאפייני קהל היעד נראה כי הכשרות אופיס אינן תמיד מתאימות או מספקות וכי יש לאפשר גם הכשרות במיומנויות בסיס דוגמת שימוש במייל, גלישה באינטרנט ושימוש בטלפונים חכמים. נראה כי ישנה שונות רבה בקרב משתתפים, וכי ההכשרות צריכות להיות מותאמות לכך על ידי חלוקה לרמות שונות ומענים בהתאם. בנוסף, ישנה חשיבות לכך שההדרכה תהיה סבלנית, תותאם לקצב הלמידה של משתתפי הקורסים ותיתן מענה לחרדות טיפוסיות. אוריינות דיגיטלית בסיסית יכולה להעצים מאוד את המשתתף, ולעזור לו להשתלב טוב יותר בעולם (למשל בהתנהלות מול הבנק וקופת החולים).

היקפי משרה מבוקשים - עובדים אחרי גיל פרישה נוטים להיות גמישים יותר לגבי היקף המשרה שהם מבקשים. מבחינתם, עבודה במשרה חלקית או עבודה זמנית הן בהחלט אופציה. ישנן כמה סיבות לרצון להיקפי משרה חלקיים וביניהן: רצון לבלות זמן עם המשפחה והנכדים, רצון לשלב פנאי ומנוחה לצד העבודה, רצון להימנע מאחריות ומעומס יתר ("לא רוצים אחריות. לא כאב ראש. לא עובדים. ראש קטן"), קשיים בריאותיים, חולשה ועייפות וגם שיקולים הנובעים מתחשיבים כלכליים של כדאיות אל מול פגיעה בקצבאות. מהתחושות בשטח עולה כי רוב המגיעים למרכזיים מעדיפים לעבוד במשרה חלקית, באופן טיפוסי בהיקף של חצי משרה, ובטווח שנע על פי רוב בין רבע לשלושת רבעי משרה. עם זאת, ראוי לציין כי לעיתים נראה שהשאיפה למשרות חלקיות מושפעת מהפנמת גילנות בקרב המשתתפים, יחד עם הנחה כי הסיכוי לקבל משרה חלקית גבוה משמעותית מאשר הסיכוי לקבל משרה מלאה.

פגיעה בתעסוקת צעירים - בניגוד לדעות רווחות, מחקרים בין לאומיים מצאו כי אין כל קשר בין תעסוקת מבוגרים לבין פגיעה בתעסוקת צעירים. להפך, במחקרים נמצא כי במקומות בהם הייתה עליה בתעסוקת מבוגרים, נרשמה עלייה ברמת המאקרו גם בשיעורי התעסוקה של צעירים.⁵⁸ בהתאם לדעה המקובלת, מבוגרים רבים מפנימים את התפיסה לפיה בעצם עבודתם "הם לוקחים פרנסה לצעירים". תפיסה רווחת זו תורמת גם לגילויי גילנות, ולהחלטות הפוגעות במבוגרים בתוך ארגונים ובקרב גופים קובעי מדיניות.

⁵⁸ מסקנות הוועדה לשילוב מבוגרים בתעסוקה ובקהילה, המשרד לאזרחים ותיקים בשיתוף המועצה הלאומית לכלכלה, אוקטובר 2014.

בושה וקושי לקבל עזרה - אוכלוסיית המבוגרים מחפשי העבודה שונה במאפייניה מהאוכלוסייה הטיפוסית הנוטה לצרוך תוכניות תעסוקה. רוב המבוגרים הם בעלי ניסיון תעסוקתי עשיר, ואינם רגילים לבקש או לקבל עזרה. יתרה מזאת, רבים מהם חשים בושה במצבם התעסוקתי ("הם לא צרכני רווחה. יש הרבה בושה, ולא קל להם להגיע לתכנית. יש הרבה קושי לבוא ולבקש עזרה"). אצל רבים יש גם בושה במצבם הכלכלי המלווה באכזבה עצמית ("החיים שלי לא כמו שדמיינתי. ציפיתי לטייל, לצאת לקרוזים בעולם אחרי שאפרוש, וזה לא המצב"), יחד עם קושי להודות בצורך הכלכלי לעבוד. לאלה מתלווה לא פעם בושה כלפי בני המשפחה ואף הסתרה של המצב הכלכלי מפניהם ("לא תמיד הילדים מודעים למצב הכלכלי של ההורים. מסתירים מהם"). נדמה כי בושה זו עוברת לא פעם היפוך, במיוחד כשמדובר במבוגרים שהועסקו בתפקידים בכירים, שמתבטאת בקושי גדול להיעזר ובתחושה של "ידיעת כל" ("אני ממרום שנותיי וניסיוני").

רמת שכר גבוהה – לעיתים קרובות עולה קושי מסויים אצל מבוגרים לוותר על רף ההכנסה של עבודתם הקודמת. דרישות השכר הגבוהות יוצרות אצל מעסיקים חסם, והם מעדיפים לא פעם עובדים "צעירים וזולים יותר". כך למשל, במגזר הציבורי, ברגע שעובד מגיע לדרגה מסוימת, הדבר עלול להוות חסם משמעותי להמשך העסקה, שעשויה להפוך ללא משתלמת.

ייאוש ותחושת חוסר מסוגלות – אצל רבים מהמבוגרים עולות תחושות של ייאוש וחוסר מסוגלות תעסוקתית. הירידה ברמת ההכנסה והשינוי בסטטוס התעסוקתי ("מסטטוס ומעמד לכולם") מובילים לא פעם להערכה עצמית נמוכה ("מרגישים שהם לא שווים"), לחוסר אמונה וחוסר ביטחון עצמי, ולבידוד חברתי. חלק תופסים את עצמם כזקנים שסיימו את תפקידם בעולם התעסוקה ("מי יקבל אותי לעבודה עכשיו? גמרתי את תפקידי בעולם"), ומביעים חוסר אומון גדול, חשדנות וסקפטיות ביחס לסיכוי שלהם למצוא עבודה ("אין סיכוי"). אחרים, שמעולם לא השתלבו היטב בעולם העבודה, מטיילים ספק באפשרות שיוכלו דווקא בגיל המבוגר למצוא עבודה, כל שכן עבודה הולמת.

בלבול וחיפוש עצמי - "גיל 60-70 הוא כמו גיל ההתבגרות. אתה לא צעיר, אבל גם עוד לא ממש זקן. אתה עדיין עצמאי ועם כוחות. זה שלב מעבר, שלב של גיבוש זהות, ויש בו הרבה חיפוש והרבה בלבול". ציטוט זה משקף את תחושות הבלבול וחוסר המיקוד שאופייניות לחלק גדול מהמבוגרים ורלוונטי גם לעובדים מבוגרים בגילאים צעירים יותר (40-50+). רבים מהם עסוקים בזהות התעסוקתית שלהם ונקלעים לבלבול זהותי מקצועי ("40 שנה הייתי גננת. לא בא לי יותר. אבל מה אני אם לא גננת?") או "מה השלב הבא בשבילי? אני יודע שלא בא לי לנהל". מהרשמים בשטח עולה כי בחלוקה גסה, כמחצית מהמבוגרים מביעים רצון לפתח כיוונים חדשים, לגוון, ולהגשים חלומות, וכי רובם לא מעוניינים לחזור לעבודתם הקודמת. בתוך כך עולה התמודדות עם תחושות של החמצה, ושל אי מיצוי ביחס לחיים עד כה.

שחיקה – בהמשך לנקודה הקודמת, מהרשמים בשטח עולה כי תחושות של מיצוי ושחיקה בקרב מבוגרים נפוצות למדי, ולעיתים קרובות יהיה רצון לשנות ולגוון במקום העבודה. במקרים אלה, ככל שמתאפשר, ניתן להציע הסבה למקצוע דומה (ואפילו באותו התחום), העושה שימוש ביכולות ובמיומנויות הקיימות.

בעיות נלוות – לא מעט מהמבוגרים המשתתפים בתכנית מתמודדים עם בעיות נלוות - בעיקר בריאותיות, נפשיות, משפחתיות ורווחתיות ("כשעובדים עם רווחה הארדקור, עריריים, עניים,

קשה יותר לקדם אותם"). הבעיות, הקשיים והאתגרים הנלווים מופיעים לרוב בהפתעה ("אני קוראת לתכנית קינדר, ביצת הפתעה. פתאום צצים דברים, שלא קשורים בכלל לעולם העבודה"). בין הקשיים הנפוצים ניתן להצביע על "שעבוד" לבני זוג או לילדים ("הילדים לא רוצים שהם ייצאו לעבוד. לפעמים מציבים להם עובדה - אין לנכדים מטפלת, את צריכה לשמור עליהם"), קושי לעבור תהליך ("ישר רוצים לעבור לדבר הבא"), בוחן מציאות לקוי ("יש כאלה שיש להם דרישות מוגזמות וקושי להבין את המציאות"), וחבלה עצמית (לפעמים מביאים משתתף למצב של ראיון עבודה, ואחרי הראיון, המשתתף אומר שהוא לא מעוניין, ולא באמת ברור למה"). במקרים בהם הבעיות האישיות של האדם משמעותיות, יהיה הרבה יותר קשה להוביל אותו לשילוב בשוק העבודה. המלצה: במקרים בהם הבעיות הנלוות מהותיות באופן שמפריע ואף מונע מהמשתתף את האפשרות להשיג עבודה, יש להפנותו למענים המתאימים (כולל תמיכה נפשית, שירותי רווחה ושירותי רפואה שונים). לשם כך, יש להחזיק בכל מרכז רשימת אנשי קשר וארגונים רלבנטיים.

לסיכום, נראה כי לא תמיד קלה הדרך לשילוב מבוגרים בתעסוקה, וכי ברוב המקרים יוטל עליהם להתגבר על מכשול זה או אחר בדרכם לשם. בעוד שבהתייחס לחלק מהחסמים הבאנו המלצות קונקרטיות, חלק מהעקרונות, התפיסות, הפרקטיקות ושיטות העבודה שהתפתחו במרכזים (עליהם נפרט ביתר הרחבה בהמשך), נותנים בעצמם מענה לחלק גדול מהחסמים. כך למשל, עבודה קבוצתית היא מענה לחסם הבושה; ותהליכי העצמה וחיזוק הבטחון הם מענה לתחושות הייאוש וחוסר המסוגלות. למרות שהחסמים המתוארים מאפיינים רבים ממחפשי העבודה בגיל המבוגר, חשוב לזכור שלכל משתתף פרופיל חסמים ייחודי משלו, ולכן יש להתייחס לכל אחד באופן פרטני בהתאם.

נספח 3: הדוח המשווה בין התוכניות

תקציר מנהלים:

אמצע הדרך והפלוס בשישים, הן שתי תכניות תעסוקה למבוגרים המתנהלות במקביל כשותפות בין יחידות של ג'וינט ישראל לבין משרדים שונים בממשלת ישראל. התכניות נמצאות במגמת התפתחות והתרחבות והקשר ביניהן התהדק בשנה האחרונה דרך למידה משותפת ופיתוח משותף של ידע ומודל פעולה. מכון צפנת התבקש על ידי הנהלת התכניות מטעם הג'וינט לכתוב דוח מאוחד שיציג את שתי התכניות במבט השוואתי ויעסוק בשאלת החיבור ביניהן. הדוח מבוסס על כל החומרים שנאספו עד כה במסגרת המחקרים המלווים לתכניות שאנו מקיימים מזה זמן, וביניהם: מסמכים, ראיונות, קבוצות מיקוד, תצפיות, ונתונים עדכניים ממערכת הספוט של ג'וינט ישראל המרכזת נתוני פעילות בתכניות השונות.

אמצע הדרך והפלוס בשישים מפעילות ביחד 11 מרכזים ברחבי הארץ (באמצע הדרך פועלים 3 מרכזים ו**בפלוס בשישים** 8 מרכזים). המרכזים נבדלים אלה מאלה באוכלוסייה שהם משרתים ובאופן שילובם בשטח. שנת 2018 הייתה עבור אמצע הדרך שנה של התייצבות ותנופה, עם עלייה משמעותית בכמות המשתתפים ועלייה במדדי ההשמה וההתמדה בתעסוקה. תמהיל הכלים

שהתכנית עושה בו שימוש בעבודה עם משתתפים כמכלול נמצא כאפקטיבי ובהתאם הצליחה התכנית להשיג עד כה מעל מחצית מהמשתתפים בה, עם שיעורים גבוהים יחסית של התמדה בעבודה בעקבות זאת. לצד זאת יזמו בתכנית פרויקטים חדשים בדגש על פיתוח שותפויות עם מעסיקים ופיתוח המסלול להעסקה עצמית ויזמות. עבור הפלוס בשישים, שנת 2018 הייתה שנה של שינויים בתכנית. גויסו לתכנית מנהלת חדשה וכן מנהלת פיתוח ידע והדרכה. בנוסף, הועבר לראשונה קורס כניסה לתפקיד, שהיווה הכשרה בסיסית לצוות מקדמי התעסוקה בתכנית. כמו כן, התוכנית התרחבה באמצעות פתיחה של ארבעה מרכזים חדשים: באשדוד, רחובות, עמק יזרעאל ובגליל המערבי. שנה זו כללה המשך פעילות במרכזים הוותיקים, תוך שימת דגש על הגדלת כמות הפונים לתכנית ואימוץ מודל פעולה חדש. לצד הפעילות השוטפת במרכזים בליווי המשתתפים, נעשים מאמצים ליצירת שיתופי פעולה עם מעסיקים.

בשיתוף פעולה בין שתי התכניות נעשתה עבודה משמעותית העוסקת בפיתוח ידע ונבנה מודל מאוחד המותאם לשתי התכניות, אשר צפוי להיות מוטמע ברבעון השני של שנת 2019. בבסיס המודל ניצבת ההבנה כי למשתתפים שונים ישנה בשלות תעסוקתית שונה. לכן, במודל החדש קיימים שלושה מסלולים המתאימים לבשלות התעסוקתית השונה של המשתתפים וכוללים עבודה קבוצתית ובין שתיים לשש פגישות אישיות. בהתאם לתוצאות השאלון וממצאי פגישת האינטייק, יסווגו המשתתפים לאחד משלושת המסלולים: מסע ארוך המותאם למשתתפים שאינם בשלים תעסוקתית ומזוהים כבעלי התלבטויות וחסמים שונים; מסע אמצע הדרך המותאם למשתתפים המזוהים כבעלי בשלות תעסוקתית; ומסע קצר המותאם למשתתפים הנחשבים בעלי בשלות תעסוקתית גבוהה. הציפייה היא לכך שהמודל המשולב יוביל להתקרבות נוספת בין המענים של שתי התכניות.

ככלל, שתי התכניות חותרות להשתלב בתוך תשתיות תעסוקה מקומיות קיימות, בהן ניתנים שירותים בנושא תעסוקה לכלל האוכלוסיות באזור, ותוך חתירה לספק שירות המיועד למבוגרים, במשולב בתשתית הקיימת. הפעילות בכלל המרכזים מלווה על ידי מעטפת ארצית של ניהול והדרכה של תבת ואשל. כשלוקחים בחשבון את כלל הממצאים מסתמן כי המודל של שילוב במרכזי תעסוקה מתמחים הוא כנראה המתאים ביותר. הבית הארגוני, המעטפת, המשאבים והתמיכה לה זוכים צוותי התכנית ממרכזי התעסוקה בהם הם נטועים, מסייעים להם בעבודתם ומקדמים אותם, בעוד שבמרכזים האחרים אין בנמצא מערכת תמיכה ממוקדת וייעודית דומה. לפיכך, אנו ממליצים על העדפה לשלב את המרכזים העתידיים, ככל שיפתחו, במסגרת מרכזי תעסוקה קיימים, כך שיוכלו ליהנות מהתמיכה שהם מספקים ואף להישען עליה. בכל מקרה, המפתח להצלחת ההטמעה של מרכזים חדשים הוא בבחינת האפשרויות המצויות ברמה הלוקלית, תוך בחירה באופציה הראויה ביותר לאחר הפעלת מגוון שיקולים ותוך הבנת הגמישות הנדרשת.

בסך הכול בשתי התכניות משתתפים מעל גיל הפרישה הרשמי כיום מהווים מיעוט בעוד שמרבית המשתתפים נמצאים בטווחי הגיל הצעירים יותר. כתכניות המכוונות עצמן לגיל המבוגר ולתעסוקה לאחר גיל הפרישה הרשמי זו נקודה שיש לתת עליה את הדעת. על פי הנתונים ניתן לראות כי היחס בין מספר הגברים למספר הנשים בשתי התכניות כמעט זהה ובשתייהן ישנו רוב נשי קל. למרכזי אמצע הדרך מגיעה אוכלוסייה משכילה יותר, שבהכללה ניתן לומר אף, שהתרגלה לרמות שכר גבוהות יותר. חלק לא מבוטל מהמשתתפים אף הגיעו לדרגים של ניהול זוטור ולמעלה מכך והם

מחפשים עבודה בשכר גבוה מהממוצע במשק. לעומת זאת, למרכזי הפלוס בשישים מגיעים יותר משתתפים משכילים פחות, שחלק לא מבוטל מהם עבד בעבר בעבודות שלא דרשו הכשרה מקצועית מקיפה והם מוכנים לעיתים קרובות להסתפק בשכר נמוך יותר. נראה כי הבדלים אלה נעוצים, במידה רבה, במיקום המרכזים ובהרכב האוכלוסייה בכל אזור.

לסיכום, שתי התכניות יצאו לדרך מתוך רצון של השותפים לספק מענה לקושי הולך וגובר של האוכלוסייה המבוגרת להתמודד עם שוק העבודה, לצד הכרה בצורך להיערך לקראת שינויים דמוגרפיים הקשורים להזדקנות האוכלוסייה. שתי התכניות פועלות כיום לפי מודלים דומים: אינטייק, מיפוי צרכים, ליווי אישי, סיוע בתהליך חיפוש העבודה והפנייה לסדנאות או להכשרה מקצועית. נראה כי ההבדלים הקיימים בין המענים של שתי התכניות הולכים ומטשטשים עקב שיתוף פעולה, הבא לידי ביטוי בלמידה משותפת ובפיתוח של מודל עבודה משותף. לפיכך, אנו סבורים כי ראוי אכן לפעול לאיחוד בין שתי התכניות, תוך הפעלה גמישה שלהן לפי ההקשרים המשתנים. אנו סבורים שמטה מאוחד יוכל, בין היתר, לפתח ידע, לקדם מדיניות תומכת ברמה הלאומית, לחזק את החיבורים בין השותפים, לעסוק בקשרי מעסיקים וכן להגדיל את פוטנציאל ההשפעה של התכניות. בנוסף, יוכל מטה משותף לחזק את התיאום בין המרכזים, להעמיק את המקצועיות ולמנוע בזבוז משאבים וכפילויות מיותרות. אנו רואים אינטרס משותף של משרדי הממשלה לסיוע לאוכלוסיות של שתי התכניות וממליצים על חשיבה מתכללת ששמה לנגד עיניה את טובת מוטבי התכניות, מתוך תפישה לאומית של עידוד תעסוקה גם בגילאים מתקדמים.

מבוא

אמצע הדרך והפלוס בשישים הן שתי תכניות תעסוקה למבוגרים המתנהלות במקביל כשותפות בין יחידות גיוינט ישראל למשרדי הממשלה: אמצע הדרך הוא מיזם שצמח כשותפות בין משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים יחד עם המשרד לשוויון חברתי, לבין תבת ואשל בתוך הגיוינט. תכנית הפלוס בשישים הינה שותפות של אשל מגיוינט ישראל והמשרד לשוויון חברתי. שתי התכניות נולדו מתוך רצון לתת מענה לקושי הולך וגובר של האוכלוסייה המבוגרת להתמודד עם שוק העבודה ולצד הכרה בצורך להיערך לקראת שינויים דמוגרפיים הקשורים להזדקנות האוכלוסייה. בדוחות הקודמים שהוגשו על ידי מכון צפנת לכל אחת מהתכניות, במסגרת המחקרים המלווים שאנו מקיימים מזה שנתיים, התייחסנו לצורך בחיזוק הקשר ושיתוף הפעולה בין התכניות. אכן נראה כי הקשר בין התכניות מתהדק דרך למידה משותפת, פיתוח ידע משותף ולאחרונה אף פותח מודל פעולה משותף (מבחינת המענים הניתנים בתכניות) שמתוכנן להיות מוטמע במהלך שנת 2019. בעקבות הידוק הקשר וההטמעה הקרבה של שתי התכניות במשרדי הממשלה, התבקשנו על ידי הנהלת התכניות מטעם הגיוינט לכתוב דוח מאוחד שיציג את שתי התכניות במבט השוואתי ויעסוק בשאלת החיבור ביניהן.

להלן מבנה הדוח: לאחר תקציר המנהלים ופרק המבוא, הפרק השלישי יציג בקצרה את תמונת המצב הנוכחי בשתי התכניות, תוך אזכור של מאמצים וכיווני פעולה חדשים. הפרק הרביעי יתייחס לתשתיות המשמשות את התכניות, תוך השוואת מודלים בין סוגי המרכזים השונים המשמשים כל אחת מהן. הפרק החמישי יסקור את סל ההתערבויות המופעל בכל אחת מהתכניות במבט השוואתי ויציג את המודל המאוחד שפותח לאחרונה. בפרק השישי תיערך השוואה בין מאפייני האוכלוסייה

של כל אחת מהתכניות והפרק השביעי והמסכם יעסוק בשאלת האיחוד בין התכניות ובו יוצגו בקצרה המלצות צוות המחקר בעניין.

הדוח מבוסס על כל החומרים שנאספו עד כה במסגרת שני המחקרים המלווים לתכניות שאנו מקיימים וכן על חומרים חדשים הכוללים: מסמכים כתובים, ראיונות עם בעלי תפקידים בתכניות, ראיונות עם נציגי משרדי הממשלה, קבוצות מיקוד עם בעלי עניין, תצפית בסדנא ונתונים עדכניים ממערכת הספוט שמפעיל ג'וינט ישראל בשירות התכניות, כמפורט בנספח 1.

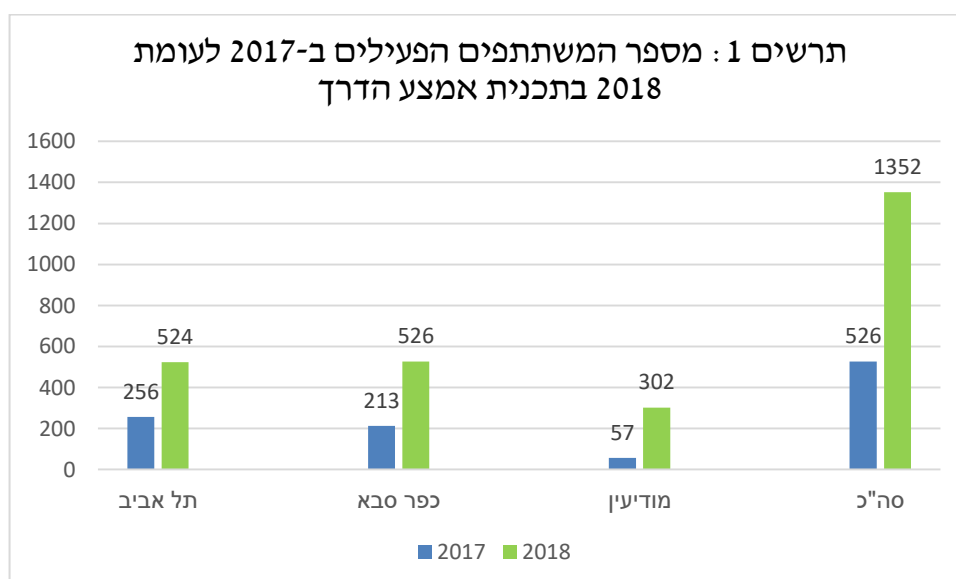
אמצע הדרך והפלוס בשישים – תמונת מצב נוכחי

פרק זה יציג בקצרה את תמונת המצב הנוכחי בשתי התכניות, תוך אזכור של מאמצים וכיווני פעולה חדשים. נזכיר כי שתי התכניות נמצאות במגמת התפתחות והתרחבות וכי הקשר בין התכניות מתהדק דרך למידה משותפת ופיתוח משותף של ידע ומודל פעולה. בימים אלו שוקדים על כתיבת ספר הפעלה לשתי התכניות שצפוי לראות אור בדצמבר 2019.

אמצע הדרך

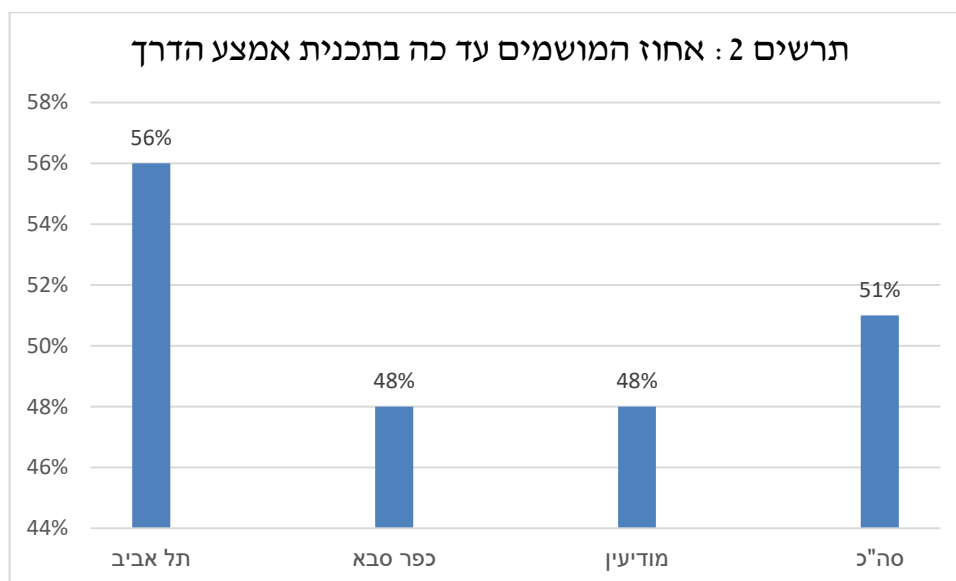
שנת 2018 הייתה עבור אמצע הדרך שנה של התייצבות ותנופה, עם עלייה משמעותית בכמות המשתתפים ועלייה במדדי ההשמה וההתמדה בתעסוקה, הודות לכניסת המרכז במודיעין לפעולה מלאה ולתנופת פיתוח של מענים ופרויקטים מגוונים. הגידול בכמות המשתתפים נבע גם ממאמצי גיוס שכללו, בין היתר, 50 כנסי חשיפה ושיתוף פעולה פורה עם שירות התעסוקה לצורך הפניית משתתפים. נעשתה אף עבודה משמעותית של פיתוח ידע, דיוק וטיוב המענים ובכלל זה הגדלת ההיקף של המענים הקבוצתיים וצמצום הליווי הפרטני. ככלל אנו מתרשמים כי תמהיל הכלים שהתכנית עושה בו שימוש בעבודה עם משתתפים הוא אפקטיבי, ובהתאם הצליחה התכנית להשיג עד כה מעל מחצית מהמשתתפים בה, עם שיעורים גבוהים יחסית של התמדה בעבודה בעקבות זאת.

תרשים 1 מציג את מספר המשתתפים הפעילים בתכנית ב-2018 בהשוואה ל-2017:



ניתן לראות כי מספר המשתתפים הפעילים בכל אחד מהמרכזים גדל משמעותית ואף יותר מהכפיל את עצמו בין השנים 2017-2018. מספר המשתתפים הפעילים במרכז במודיעין גדל ב-430% מ-57 ב-2017 ל-302 ב-2018. מספר המשתתפים הפעילים הכולל בתכנית גדל ב-157% מ-526 משתתפים ב-2017 ל-1352 משתתפים ב-2018.

תרשים 2 מציג את אחוז המושמים בתכנית בחלוקה למרכזים נכון ל-15.03.2019 :



ניתן לראות כי אחוז המושמים הכולל⁵⁹ עומד כעת על 51% וקיימת שונות קטנה יחסית בין המרכזים.

לצד המשך העבודה השוטפת בשלושת המרכזים (תל אביב, כפר סבא ומודיעין) יזמו בתכנית פרויקטים חדשים בדגש על שני תחומים עיקריים : פיתוח שותפויות עם מעסיקים ופיתוח המסלול להעסקה עצמית ויזמות.

להלן המהלכים העיקריים שנעשו בכל אחד משני ערוצים אלה :

פיתוח שותפויות עם מעסיקים

- גיוס מנהלת שותפויות מעסיקים חדשה לתכנית לאחרונה ותחילת עבודה שלה לקידום הנושא.
- קיום מהלך בשיתוף פעולה עם ציונות 2000 – מהלך זה כולל שלושה מאמצים מובחנים :

⁵⁹ אחוז המשתתפים מראשית ימי התכנית שהשתלבו בעבודה ונרשמה עבורם במערכת הספוט לפחות השמה אחת.

4. סקירת ספרות על הניסיון בעולם לגבי תכניות מעסיקים של עובדים בגיל המבוגר, שנכתבה והוגשה על ידי מכון צפנת.

5. ביצוע תהליכי עומק עם חברות עסקיות המעוניינות להכניס את נושא תעסוקת מבוגרים לסדר היום שלהן. העסקים מצטרפים לתהליך שמשכו שנה, בו כל ארגון מגדיר את הצורך בעובדים מבוגרים במנעד רחב של גילאים ונושאים. שבעה ארגונים מסקטורים שונים נמצאים כעת בתהליך ומתקיים ליווי פרטני לכל חברה לצד ליווי ולמידה משותפת לכל החברות. הכוונה היא שמעבר לעבודה עם ארגונים אלה יחולצו מתוך כך תובנות ו-"Best Practices" שניתן יהיה ליישם בעבודה עתידית גם עם ארגונים נוספים.

6. עבודה של צוותי חשיבה במסגרת חמישה מפגשים של קבוצת נציגים ממספר עסקים. בכל מפגש דנים בסוגיה הקשורה לתעסוקת מבוגרים ומנסחים במשותף תובנות שהושגו.

- התקיימו מספר הכשרות ושיתפויות עם מעסיקים – קורס BI בשיתוף היתרון השלישי, ימי זרקור בחברת ONE1 ובאסותא, שיתוף פעולה עם חברת לאופר (סדנת ראיון מבוגרים לצוות הגיוס וגיוס מבוגרים לקורס דיילי קרקע, סדנה לניהול רב דורי) וכנס מעסיקים במרכז מודיעין.

פיתוח המסלול להעסקה עצמית ויזמות

- Future 45 – תכנית לליווי יזמים הכוללת ליווי אישי של אנשי מקצוע ומתמחים צעירים.
- שיתוף פעולה עם תכנית הפריילנסרים – מדובר בתכנית של תבת המיועדת לבעלי מקצועות בתחום השירותים אשר מעוניינים לעבוד כפריילנסרים או לפריילנסרים בתחילת דרכם. התכנית מתקיימת במתחם עבודה במשך חצי שנה וכוללת שלושה חודשי למידה ושלושה חודשי עבודה. עד כה התקיים פיילוט שכלל 15 משתתפים מתכנית אמצע הדרך.
- קורס פריילנסרים המתקיים בשיתוף פעולה עם מעוף במשך חצי שנה וכן התאמה של שני קורסים נוספים לפיתוח יזמות של מעוף לאוכלוסייה מבוגרת.

יש לציין כי המאמצים הנ"ל (פיתוח קשרי מעסיקים ופיתוח המסלול להעסקה עצמית ויזמות) הם בראשית דרכם ונדרשת עוד עבודה רבה בלמידה, בפיתוח, ביישום ובהטמעה בשדה. בנוסף למאמצים אלו ראוי לציין יוזמות לשילוב מענים דיגיטליים לליווי מרחוק - פיילוט בתל אביב בשיתוף עם חברת מקשיבים נט לליווי תעסוקתי מרחוק, הכנסה של סדנאות בנושא למרכזים הנוספים וכן הכשרה של מקדמי התעסוקה לשילוב אלמנטים של ליווי דיגיטלי בעבודה עם המשתתפים.

הפלוס בשישים

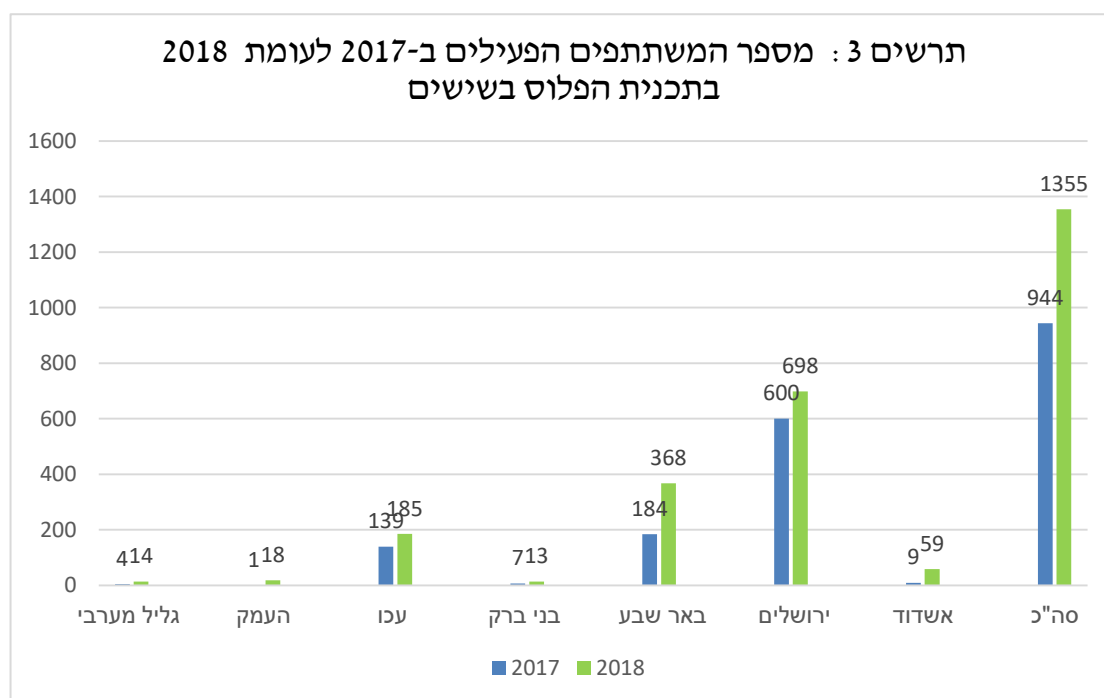
שנת 2018 הייתה שנה של שינויים בתכנית. גויסה לתכנית מנהלת חדשה, וכן מנהלת פיתוח ידע והדרכה. מטרת גיוסים אלו הייתה להקים מטה שיהפוך את התכנית מאוסף של מרכזים עצמאיים, שקיים קשר רופף ביניהם ובין אופני הפעולה שלהם, לתכנית אחת עם מודל עבודה סדור. בשנה זו הוקדש חלק משמעותי מזמנן של המנהלות החדשות למאמצי פיתוח, כאשר בחודשים האחרונים החלו בהטמעת מודל העבודה במרכזים. בשנה זו הועבר לראשונה קורס כניסה לתפקיד, על ידי

תבת, שהיווה הכשרה בסיסית לצוות מקדמי התעסוקה בתכנית, ותיקים וחדשים כאחד, וכלל 15 ימי למידה. שינוי משמעותי נוסף הוא בהתרחבות התכנית באמצעות פתיחה של ארבעה מרכזים חדשים, בנוסף לארבעת המרכזים הוותיקים (באר שבע, ירושלים, בני ברק ועכו):

- מרכז הזדמנות באשדוד
- מרכז הזדמנות ברחובות
- מרכז מעברים בעמק (באזור עמק יזרעאל)
- מרכז מעברים גליל מערבי

שנה זו כללה המשך פעילות במרכזים הוותיקים, תוך שימת דגש על הגדלת כמות הפונים לתכנית ואימוץ המודל החדש. במרכזים החדשים החלו בהעסקת מקדמי תעסוקה וביצירת שיתופי פעולה מקומיים. יש לציין שהפעילות במרכזים החדשים היא עדיין בראשית דרכה. ראוי גם להתייחס ליחודיות של מרכזי מעברים ביחס לשאר המרכזים. מדובר במרכזים הממוקמים במרחב הכפרי האזורי הכולל קיבוצים, מושבים ויישובים קטנים ובו מתגוררת אוכלוסייה בעלת מאפיינים ייחודיים⁶⁰. בנוסף המבנה הארגוני ומודל הפעולה של מרכזי המעברים שונה ונובע, בין היתר, מהעובדה שכל מרכז משרת עשרות יישובים הפזורים על פני שטח גיאוגרפי גדול יחסית, כפי שיפורט בהמשך הדוח⁶¹.

תרשים 3 מציג את מספר המשתתפים בתכנית ב-2018 בהשוואה ל-2017:



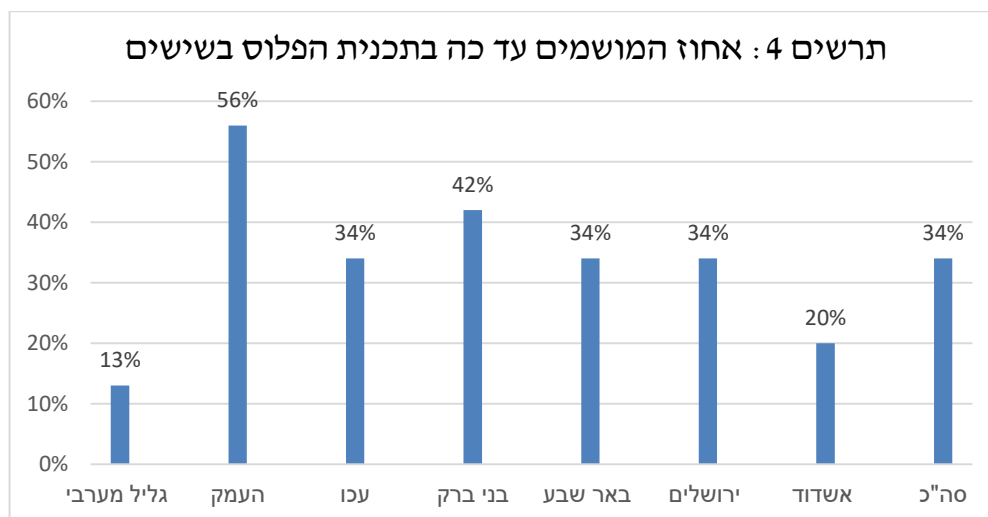
ניתן לראות כי מספר המשתתפים הפעילים הכולל בתכנית גדל בכ-44% מ-944 ב-2017 ל-1355 ב-2018. מספר המשתתפים הפעילים במרבית המרכזים גדל באופן משמעותי. מספר המשתתפים

⁶⁰ ר' פרק 6: מבט השוואתי על מאפייני האוכלוסייה המשתתפת בשתי התכניות.

⁶¹ ר' פרק 4: מבט השוואתי על התשתיות בשתי התכניות.

במרכזים החדשים עדיין נמוך ומבין המרכזים הוותיקים בולט מספר המשתתפים הנמוך במרכז בבני ברק. סביר מאד שחלק מהנתונים (ובמיוחד הנתונים של המרכז בבני ברק) אינם מדויקים ונמוכים מהנתונים האמיתיים כתוצאה מכשלים באיסוף והזנה של נתונים. המרכז ברחובות אינו מופיע בתרשים, ככל הנראה משום שעדיין איננו פעיל באופן סדיר וטרם הוזנו בו נתונים שיטתית.

תרשים 4 מציג תמונה מעודכנת של אחוז המושמים בתכנית בחלוקה למרכזים (בין התאריכים 01.11.2015 – 15.03.2019):



ניתן לראות כי אחוז המושמים הכולל עומד על 34% וקיימת שונות גדולה יחסית בין המרכזים. ההסבר לשונות זו נעוץ בעובדה שהמרכזים החדשים החלו לפעול לאחרונה ומספר המשתתפים בהם נמוך מאד, כך ששינוי קטן במספר המושמים יביא לשינוי גדול באחוזי המושמים. יש לקחת בחשבון שהזנת הנתונים בתכנית בכללה, לפחות עד לאחרונה, הייתה חלקית ויתכן שנתונים אלו אינם מייצגים נאמנה את המציאות.

לצד הפעילות השוטפת במרכזים בליווי המשתתפים, נעשים מאמצים ליצירת שיתופי פעולה עם מעסיקים. בסניפי התכנית בבאר שבע, בבני ברק ובמעברים בעמק החלו לקיים סיורים מחוץ למרכזים ופגישות עם מעסיקים. בנוסף ניכר ביקוש הולך וגובר בקרב מעסיקים להרצאות על הכנה לפרישה ופנסיה וכן על תעסוקה לאחר גיל הפרישה. הרצאות אלו משמשות פלטפורמה לגיוס משתתפים ומהוות מעין כנסי חשיפה. הפעילות לפיתוח שיתופי פעולה עם מעסיקים נעשית ברמה המקומית בלבד משום שבניגוד לאמצע הדרך, שהיא תכנית בפיתוח ולכן נהנית מתקציב גדול יותר, הפלוס בשישים היא תכנית "רזה" יותר עם תקציב מוגבל למדי, שאינו מאפשר ייזום פרויקטים חדשים ברמה הארצית. בנוסף, התקציב נקשר למרכזים ספציפית, כשלמטה אין יכולת להשתמש בו לפעילות ברמה הארצית ואף אין לו יכולת לנייד תקציבים בין המרכזים על פי הצורך העולה מהשדה.

מבט השוואתי על התשתיות בשתי התכניות

פרק זה יעסוק בתשתיות המשמשות את התכניות, ובאופן השילוב של התכניות בהן, תוך השוואת מודלים. מוקד ההשוואה אינו התכניות עצמן כמכלול, אלא סוגי המרכזים המשמשים את שתיהן.

אמצע הדרך הפלוס בשישים מפעילות ביחד 11 מרכזים ברחבי הארץ. המרכזים נבדלים אלה מאלה באוכלוסייה שהם משרתים ובאופן שילובם בשטח. בכל מרכז נערכו התאמות כלשהן למודל הפעולה של התכניות, לא פעם בהשפעת הגוף המפעיל או התשתית שבתוכה פעל. ככלל, שתי התכניות חותרות להשתלב בתוך תשתיות תעסוקה מקומיות קיימות, בהן ניתנים שירותים בנושא תעסוקה לכלל האוכלוסיות באזור, ולספק שירות המיועד למבוגרים, תוך שילובם בתשתית הקיימת (כגון: קשרי מעסיקים, קורסי אנגלית ומחשבים וסדנאות שונות). הפעילות בכלל המרכזים מלווה על ידי מעטפת ארצית של ניהול והדרכה של תבת ואשל.

במסגרת תכנית אמצע הדרך פועלים כיום שלושה מרכזים: בתל אביב כחלק ממרכז הזדמנות, שהוא מרכז תעסוקה עירוני; במודיעין כחלק מהמרכז הרב תחומי בעיר; ובכפר סבא באופן עצמאי יחסית, תחת חסות העירייה. במסגרת תכנית הפלוס בשישים, פועלים כיום שמונה מרכזים: חמישה מהם במרכזי תעסוקה עירוניים – בירושלים, בבאר שבע, בעכו, ברחובות ובאשדוד; שניים מהם במרכזי מעברים לאוכלוסייה הכפרית – בעמק (מועצות אזוריות זבולון, עמק יזרעאל, מגידו ועמק המעיינות) ובגליל מערבי (מועצות אזוריות מטה אשר ומעלה יוסף); ואחד במסגרת המרכז לשירותים חברתיים והיחידה להכשרה מקצועית – בבני ברק.

ניתן לחלק את אופני השילוב של המרכזים בשטח לשלושה סוגים עיקריים: האחד, מרכזי תעסוקה עירוניים; השני, מרכזי מעברים; והשלישי, מסגרות עירוניות אחרות.

מרכזי תעסוקה עירוניים - בשנים האחרונות פותחו מרכזי תעסוקה עירוניים במספר ערים בארץ, והם מופעלים על ידי עיריות בתמיכת משרד הרווחה ובליווי מעטפת של תבת, המעורבת בפיתוח המקצועי ובליווי הצוותים. בתל אביב, בבאר שבע, בירושלים, בעכו, ברחובות ובאשדוד פועלות התכניות בתוך מרכזי תעסוקה עירוניים. המטרה של מרכזי התעסוקה העירוניים היא לתת מענה תעסוקתי לאוכלוסיות רווחה מגוונות. לשם כך, בכל מרכז תעסוקה פועלות מספר תכניות תעסוקה לאוכלוסיות ייעודיות. אופי התכניות במרכזים אלו מותאם בעיקר לאוכלוסיית רווחה, בעוד שתכניות אמצע הדרך הפלוס בשישים מיועדות לאוכלוסייה שעבדה בעבר וששוק העבודה אינו זר לה - איפיון המחולל לרוב שוני במאפיינים הסוציו-אקונומיים ודורש שיטות עבודה אחרות. מרכזי התעסוקה נוטים לראות יתרון באופי המיוחד של התכניות, היכול להעשיר את מרכז התעסוקה, להשפיע לטובה על המיתוג שלו כלפי התושבים וכלפי גורמים בעירייה, וכן לספק הזדמנות ללמידה הדדית וליצירת מענים משלימים בין התכניות השונות. בנוסף הדבר מאפשר תגובה ממוקדת לאוכלוסיות יעד רלוונטיות, בלי לתייג או לבדל אותן באופן נוקשה.

נראה כי להפעלת התכנית כחלק ממרכז תעסוקה עירוני ישנם יתרונות משמעותיים נוספים. שילוב התכנית בתוך מרכז תעסוקה מאפשרת שיתוף פעולה הדוק יותר עם תכניות אחרות הפועלות במרכז, וגישה למענים משלימים. כך לדוגמה, משתתפים הזקוקים למענים פרטניים ארוכי טווח ואישיים יותר מכפי שיכלו לקבל במסגרת שתי התכניות, יופנו לתכניות אחרות במרכזים. יתרה מזאת, המעטפת של מרכז התעסוקה מאפשרת תמיכה וליווי שוטפים לצוות, ניהול צמוד יותר, וסיוע אדמיניסטרטיבי. הנוכחות של מספר תכניות תעסוקה באותו המרחב מביאה באופן טבעי לחיסכון בהוצאות ולאגוס משאבים – הן בהיבטים תשתיתיים, הן בהיבטים של כוח אדם, והן בהיבטים של פיתוח מענים משותפים למספר רב יותר של משתתפים. לניהול המקומי יכולים להיות גם יתרונות לאור חיבור למשאבי הרשות המקומית, והיכרות מוקדמת עמוקה עם צרכי האזור.

לצד היתרונות שבשילוב במרכזי תעסוקה, לעיתים נוצר מתח בין שייכות התכנית למרכז התעסוקה העירוני והכפיפות הניהולית אליו, לבין שייכות לתכנית אמצע הדרך או הפלוס בשישים המנוהלות ברמה הארצית. מתח זה בא לידי ביטוי בכמה אופנים. ראשית, עולה השאלה כיצד מנוהל צוות התכנית, כיצד נקבעים נהלי העבודה וכיצד נקבעת המדיניות. למרכזי ההזדמנות יש מדיניות משלהם לגבי דרך הפעולה של התכניות שקשורות אליהם, אשר לא תמיד עולה בקנה אחד עם הנחיות הפעולה ועם תפיסות העולם של כל אחת מהתכניות בנפרד. כחלק מכך, עולות שאלות של נראות וקרדיט, וגם שאלת הכפיפות הניהולית של צוות התכנית. לשאלות אלה יש השפעה על שגרת העבודה היומיומית, על תהליכי קבלת ההחלטות בכל הנוגע לתכנית ועל עצמאות הצוותים.

מרכזי מעברים⁶² – שבעת מרכזי מעברים הקיימים בארץ יועדו לשרת את האוכלוסייה הכפרית וממוקמים כולם בפריפריה. המרכזים הינם שותפות בין מועצות אזוריות למשרד הרווחה. המוטיבציה להקמת המרכזים הייתה לתת מענה לצרכי המרחב הכפרי המשתנה, דמוגרפית ותעסוקתית, בעקבות הפרטת קיבוצים והאופי המיוחד של העבודה החקלאית. כחלק ממצאות זו, מצאו את עצמם מבוגרים רבים במרחב הכפרי ללא תעסוקה וללא פנסיה. הייחודיות של המרכזים היא בהסתכלות קהילתית הוליסטית והפעילות שלהם מתקיימת ברמת הפרט, היישוב והאזור.

עיקר הפעילות במרכזי המעברים מתקיימת ביישובים ולא במרכזים עצמם. השירותים המוצעים במרכזים הם קהילתיים יותר באופיים, והרושם הוא שהמרכזים אינם מכווני תעסוקה באותה מידה כמו מרכזי התעסוקה העירוניים, מה שמשתקף בין היתר גם בשיעורי השמה נמוכים יחסית. מתוארת בעיה של נגישות למרכזים, עקב פרישה גיאוגרפית רחבה, כך שמשתתפים מתקשים לעיתים להגיע למרכזים. כך, למשל, מרכז מעברים גליל מערבי נותן מענה ל-54 יישובים וחולש על 2 מועצות אזוריות - מועצה אזורית מטה אשר אחראית על 32 יישובים: קיבוצים, מושבים, יישובים קהילתיים וכפרים ערביים, ומועצה אזורית מעלה יוסף האחראית על 22 יישובים, מושבים בעיקר. האתגר בעבודה של מרכז מעברים גליל מערבי מתבטא, בין היתר, בצורך בתחזוקת הקשר עם כל מנהל קהילה בנפרד. כמו כן, נראה שהמודעות בקרב האוכלוסייה המקומית בדבר קיום השירותים הניתנים במרכז הינה נמוכה.

הרושם הראשוני המתקבל הוא כי מרכזי מעברים אינם מתפקדים בפועל כמרכזי תעסוקה טיפוסיים, ושהם ממוקדי קהילה. לכן, נראה כי תכניות התעסוקה למבוגרים יידרשו לבצע התאמות מסוימות על מנת להשתלב במרכזים, כדי שיוכלו ליישם את מודל העבודה שלהן.

מסגרות עירוניות אחרות – בכפר סבא, במודיעין ובבני ברק פועלות התכניות במסגרות עירוניות שונות, שלא כחלק ממרכזי תעסוקה. בכל המקרים, פועלים המרכזים תחת חסות הרשות המקומית: בכפר סבא, המרכז מתנהל באופן עצמאי יחסית; במודיעין הוא חלק מהמרכז הרב תחומי בעיר (מרכז המשלב מוסד ללימודים ולחינוך מבוגרים עם מרכז לעיצוב ערכים חברתיים אזרחיים); ובבני ברק הוא חלק מהמרכז לשירותים חברתיים והיחידה להכשרה מקצועית המשותף לעיריית בני ברק ולמשרד לשירותים חברתיים.

⁶² יש לציין שהפעילות במרכזי המעברים החלה לפני מספר חודשים, כך שעדיין מוקדם להעריך את שילוב התכניות במרכזים אלה באופן מלא.

במודיעין, מעניק המרכז הרב תחומי לאמצע הדדך אכסניה הכוללת חדר, משרד לעבודה, וכן כיתות לימוד לסדנאות (שהן למעשה כיתות הלימוד של המרכז כולו). בנוסף, מסייע צוות המרכז הרב תחומי בשיווק ובפרסום התכנית, באמצעות שימוש בפלטפורמות ובקשרים העומדים לרשותו. יש לציין אף את הקשר של המרכז עם האיחוד האירופי המאפשר חיבורים בינלאומיים עם התכנית. נראה כי מודל העבודה האידיאלי עם אמצע הדדך על פי תפיסת המרכז הינו עבודה בשיתוף פעולה, כשני גופים זה בצד זה.

בכפר סבא, ממוקם המרכז בתוך מבנה של העירייה הכולל בעיקר גופי חינוך, אך בפועל מתנהל בעצמאות רבה. המקום נבחר, בין היתר, משום שקיים בו מרכז צעירים הכולל יחידת תעסוקה (בכפר סבא אין בנמצא מרכז תעסוקה עצמאי, או מסגרת מקבילה אחרת). המרכז עומד בקשר עם מספר רפרנטים בעירייה בתחומי תחזוקה, תשתית ושיווק. למרות כוונות טובות מצד כל המעורבים, נראה כי המודעות לתכנית בקרב גורמים בעירייה הינה חלקית. כך למעשה, התכנית פועלת באופן עצמאי, ואינה משתייכת לגוף גדול יותר היכול לסייע ולהעניק תמיכה. אותה העצמאות היחסית של המרכז מאפשרת גם גמישות מסוימת, ביטויי חדשנות, פתיחות לרעיונות ויכולת להטמיע שינויים בקלות רבה יותר. העצמאות, כך נדמה, מפחיתה במידת מה את המגבלות והחסמים בהתנהלות היומיומית של המרכז. עוד היבט של עצמאות המרכז והעבודה בבידוד יחסי הוא גיבוש הצוות ותחושת השותפות החזקה בין חבריו.

המרכז בבני ברק פועל כחלק מהמרכז לשירותים חברתיים וכחלק מהיחידה להכשרה מקצועית המשותף לעיריית בני ברק ולמשרד לשירותים חברתיים. מנהלת היחידה להכשרות מקצועיות מנהלת את התכנית ואת צוות מקדמי התעסוקה – מסגרת אחת מיועדת למשתתפות נשים בלבד ואחת אחרת למשתתפים גברים בלבד.

נראה כי במציאות שבה לא קיים מרכז תעסוקה בכל רשות, מוצאת כל אחת את האכסניה המתאימה ביותר לתכניות מאלה שברשותה, ואלו משתנות מרשות לרשות. כפועל יוצא מכך, המסגרות שונות זו מזו באופיין. עם זאת, בכל המקרים, נראה כי צוות התכנית והמשתתפים אינם זוכים למעטפת ולתמיכה להם זוכים המרכזים המשולבים במרכזי תעסוקה. מאידך גיסא, זוכים מרכזים אלה לחופש פעולה רחב יותר, מה שמוביל לא פעם לעצמאות, ליוזמות של הצוות, ולאפשרות לבצע התאמות מקומיות נדרשות.

לסיכום, אנו רואים כי יש הבדלים משמעותיים בפעילות המרכזים בהתאם לאופן שבו הם משולבים בשדה, כשלכל מודל יתרונות וחסרונות. כשלווקחים בחשבון את כלל הממצאים, וכן את תוצאות העבודה בכל מרכז, כפי שמשתקף בנתוני מערכת הספוט, מסתמן כי המודל של שילוב במרכזי תעסוקה מתמחים הוא המתאים ביותר. הבית הארגוני, המעטפת, המשאבים והתמיכה לה זוכים צוותי התכנית ממרכזי התעסוקה בהם הם נטועים, מסייעים להם בעבודתם ומקדמים אותם, בעוד שבמרכזים האחרים אין בנמצא מערכת תמיכה דומה. לפיכך, אנו ממליצים לשלב את המרכזים העתידיים, ככל שיפתחו, במסגרת מרכזי תעסוקה קיימים, כך שיוכלו ליהנות מהתמיכה שהם מספקים ואף להישען עליה. יתרה מזאת, השילוב במרכזי תעסוקה קיימים מאפשר חיסכון גדול במשאבים, איגום משאבים, והטמעה קלה, רחבת היקף ומהירה יותר בהמשך. אם אכן מחליטים ללכת בדרך זו, חשוב ליצור מנגנונים של תיאום והסדרה בין מטה התכניות הארצי ובין הנהלת מרכזי התעסוקה בשטח, בין היתר בהיבטים של תקציב, נהלים וכוח אדם. על רקע מצוקת חדרים

ומצוקת ציוד אופייניות, חשוב גם לדאוג שהמרכזים ערוכים לוגיסטית לקליטת התכניות בהיבט התשתיתי.

לצד זאת, נדגיש כי גם למרכזים עצמאיים יותר, דוגמת זה שבכפר סבא, יש מקום, ובמיוחד כשלוקחים בחשבון את העובדה שלא בכל עיר ואזור קיים מרכז תעסוקה. במקרים אלה יש לסייע בביסוס קשר עמוק יותר עם העירייה, ולהתחבר למנגנונים העירוניים הרלבנטיים. בכל מקרה, אנו רואים את העמקת החיבורים לרשות המקומית ולמרכזים בהם נטועים המרכזים כבעלת ערך רב.

במידה שההטמעה תכלול מודלים מגוונים של שילוב בשטח, יהיה צורך בהתאמת העבודה בכל מרכז לאופן בו הוא משולב בשדה. הדבר יצריך מהתכנית יכולת להתגמש במידה מסוימת במודל הפעולה שלה וכן באופני הניהול, וזאת תוך שמירה על המרכיבים המרכזיים של התכנית. בכל מקרה המפתח להצלחת ההטמעה של מרכזים חדשים הוא בבחינת האפשרויות המצויות ברמה הלוקלית, תוך בחירה באופציה הראויה ביותר לאחר הפעלת מגוון שיקולים. בנוסף, יש לזכור שלרוב יידרשו ממילא התאמות מקומיות כלשהן.

ראוי לציין מודל נוסף שהוזכר בעבר, ושלא נבחן עד כה, אשר בו התכניות מופרטות באופן מלא ומוטמעות שלא באמצעות הרשויות, אלא על ידי גופים פרטיים. זאת, בדומה למרכזי הכוון לאוכלוסייה הערבית שבחרו ככלל במודל מסוג זה.

לסיכום, סימנו כאן מודל עתידי מועדף, לצד הכרה בגמישות ובהתאמות הנדרשות ברמת השדה. אתגר התכניות הוא להמשיך ולהתפתח ולתת מענה, תוך שמירה על סינרגיה מרבית ביחס למה שפיתחו עד כה כתוכניות מטה ותוך יכולת לבצע התאמות מקומיות מתחייבות.

מבט השוואתי על סל ההתערבויות המופעל בשתי התכניות

בפרק זה נציג תחילה את המענים הקיימים בכל תכנית ובהמשך יוצג מתווה למודל חדש מאוחד, אשר עתיד להיות מוטמע בהמשך שנת 2019 בשתי התכניות.

המענים הניתנים, הן בתכנית אמצע הדרך והן בתכנית הפלוס בשישים, מתמקדים בשני היבטים עיקריים: האחד, ליווי אישי ופרטני של המשתתפים על ידי פגישות אישיות וליווי מרחוק. השני, מענה קבוצתי ובכלל זה סדנאות, קורסים והכשרות מקצועיות. אף על פי ששתי התכניות משתמשות בסל כלים דומה, ישנו שוני בתצורה בה המענים ניתנים למשתתפים. להלן הצגת המענים הניתנים בכל תכנית והמתווה למודל המשותף אשר יוטמע בהמשך.

אמצע הדרך

- **ליווי אישי** – הליווי האישי מתקיים באמצעות פגישות אישיות בין מקדמות התעסוקה למשתתף (בין שתיים לשלוש פגישות בממוצע). בפגישת האינטימיק, מקדמות התעסוקה בונות תכנית עבודה המותאמת אישית למשתתף. הליווי יכול לרוב מרכיבים של תמיכה, בירור רצונות וצרכים, הכוון תעסוקתי, ייעוץ, הנעה לפעולה, העברת ידע מותאם אישית, עבודה על חסמים, סיוע בהתאמת קורות החיים ובהכנה לראיונות עבודה. בכל פגישה

מקדמות התעסוקה עושות שימוש באחד מן הכלים הרבים שפותחו על ידי תבת ואומצו על ידן לאורך עבודתן בתכנית.

- **ליווי מרחוק** – בוצע פיילוט בת"א בעזרת חברת מקשיבים נט המאפשרת ליווי תעסוקתי מרחוק. בפיילוט השתתפו 15 משתתפים וטרם נבדקה ההשפעה של ליווי מסוג זה עליהם. כמו כן, הוחלט על הכשרה של מקדמי התעסוקה לשילוב אלמנטים של ליווי דיגיטלי בעבודה עם המשתתפים. מהשדה עולה כי חלק מהמשתתפים אינם מצליחים להסתייע בליווי מרחוק וזקוקים לקשר אישי. יש לבחון בהמשך את הרלוונטיות של מענה זה ואת האופנים בהם ניתן להתאימו לצרכי המשתתפים ולנתונייהם.

מענים קבוצתיים – בהמשך לדוחות הביניים שהוגשו, חל גידול בהיקף המענים הקבוצתיים על חשבון המענים האישיים. בתכנית יש כ- 27 סוגים של מענים קבוצתיים המתקיימים בתדירות משתנה, במסגרת שלושת המרכזים. למענה מסוג זה יתרונות רבים וביניהם: חשיפה משותפת המאפשרת תחושה של "ביחד" והבנה כי הסוגיות שהמשתתף מתמודד איתן קיימות גם אצל האחר; יצירת מחויבות לקבוצה אשר עוזרת בהעלאת המוטיבציה והפרואקטיביות של המשתתפים; כמו כן, ברוב המקרים המענה הקבוצתי חסכוני יותר מאשר הליווי הפרטני.

- **סדנאות** – הסדנאות בתכנית מתחלקות לסוגים שונים וישנו שימוש נרחב בהן. ישנן סדנאות הפונות למשתתפים שכירים, סדנאות הפונות למשתתפים עצמאיים, סדנאות קצרות (מפגש/ שלושה מפגשים) וסדנאות ארוכות (שישה מפגשים ומעלה). בין הסדנאות: "שכיר או עצמאי", "מי הזיז את המוטיבציה שלי", "נטוורקינג מורחב", "חזון תעסוקתי" א' ו- ב', "הכוון תעסוקתי", סדנאות פייסבוק ולינקדאין, "יוזמים קריירה", "חזרה לעולם העבודה", "יוזמים עסק", פרילנסרים ונותני שירותים.
- **הכשרות ממוקדות** – התכנית מציעה קורסים מקצועיים וביניהם: קורס אופיס, קורס אקסל והכשרות מטעם משרד העבודה.

מענים מתמשכים :

- **גיוב קלאב** – התכנית מציעה מרחב משותף בו משתתפי התכנית מתרגלים את מלאכת חיפוש העבודה ומחפשים עבודה בפועל, תוך יישום מיומנויות שנלמדו בסדנאות, וסיוע של מקדמת תעסוקה בהתאם לצורך.
- **תכניות לפרילנסרים ולפיתוח יזמות** וכן מרחב עסקי-יזמי (תמיכה וסיוע למשתתפים עצמאיים בצעדיהם הראשונים בקידום היוזמות שלהם). בין התכניות: "Future 54", "תכנית הפרילנסרים" בשיתוף עם תבת ותכנית "יוזמים עסק" בשיתוף עם מעוף.

הפלוס בשישים

סל הכלים בתכנית **הפלוס בשישים** כולל שני מרכיבים מרכזיים: האחד, ליווי פרטני קצר מועד (בין שתיים לחמש פגישות) הכולל היכרות ובירור צרכים ורצונות, תאום ציפיות, העצמה, חיבור לסיפורי הצלחה והתאמת קורות חיים. השני, מענה קבוצתי הכולל סדנאות קבוצתיות, קורסים והכשרות לשיפור מיומנויות כגון: אנגלית ומחשבים. קיים שוני בין המענים הניתנים בפועל למשתתפים בתכנית במרכזים השונים, כיוון שבעבר המרכזים עבדו באופן עצמאי ולא היה מטה המאחד אותם.

בעבר, בשניים מן המרכזים (באר שבע ועכו) הייתה התמקדות בליווי הפרטני ואילו העבודה הקבוצתית בסדנאות הייתה מצומצמת וכמעט שלא התקיימה. לעומת זאת, בשני המרכזים האחרים (ירושלים ובני ברק), המענה היה מענה משולב הכולל ליווי אישי וקבוצתי. בעקבות כניסתן לתפקיד של מנהלת התכנית ומנהלת הלמידה ופיתוח הידע, החל תהליך של פיתוח מודל עבודה, הטמעה שלו וניסיון לעבוד בצורה אחידה יותר, תוך התאמה לצרכים של כל מרכז. יש לציין שהצטרפו לתכנית מספר מרכזים חדשים שטרם נחקרו לעומק, וביניהם שני מרכזי מעברים, שלהם מאפיינים ייחודיים ומודל עבודה שונה.

בהשוואה בין התכניות ניתן לראות כי בתכנית *אמצע הדרך*, המענה הקבוצתי הינו מרכיב בעל משקל רב בתהליך ליווי המשתתפים ואילו בתכנית *הפלוס בשישים*, מענה זה משתנה ממרכז למרכז. יתרה מכך, גם במרכזים בהם המרכיב הקבוצתי הינו עיקרי, בהשוואה לתכנית *אמצע הדרך*, מענה זה הינו מצומצם יותר ופחות רחב ומגוון. שוני זה נובע מסיבות היסטוריות הקשורות בהתפתחות התכניות. בעוד שתכנית *אמצע הדרך* נמצאת בשלבי פיתוח והינה בעלת תקציב גדול יותר, המאפשר לה לספק סל רחב ומגוון יותר של מענים, תכנית *הפלוס בשישים* היא ותיקה ותקציבה צנוע יותר.

האפשרות של מודל מאוחד

בשיתוף פעולה בין שתי התכניות, ובעקבות דוחות הביניים שהוגשו, נעשתה עבודה משמעותית העוסקת בפיתוח ידע. במסגרת פיתוח הידע, נבחנו הסדנאות הקיימות בתכניות בהיבט התכנים כמו גם משך כל סדנה ותזמונה. המענה האישי נבחן אף הוא, כולל ביחס למענה הקיים בכל מפגש וכמות המפגשים. בעקבות עבודה זו, נבנה מודל מאוחד המותאם לשתי התכניות, אשר צפוי להיות מוטמע ברבעון השני של שנת 2019.

להלן עיקרי המודל:

בבסיס המודל ניצבת ההבנה כי למשתתפים שונים ישנה בשלות תעסוקתית שונה. לכן, במודל החדש קיימים שלושה מסלולים המתאימים לבשלות התעסוקתית השונה של המשתתפים וכוללים בין שתיים לשש פגישות. תחילה, כלל המשתתפים אמורים לעבור יום חשיפה ופגישת אינטייק (המוגדרת כפגישה ראשונה) בה תיכתב תכנית עבודה בסיסית עם מטרה התחלתית וימולא שאלון IPRO על ידי המשתתפים. לאחר מכן, בהתאם לתוצאות השאלון וממצאי פגישת האינטייק, יסווגו המשתתפים לאחד משלושת המסלולים:

1. מסע ארוך – מסלול זה מותאם למשתתפים שאינם בשלים תעסוקתית ובעלי התלבטויות וחסמים שונים, וכולל חמש פגישות (בנוסף לפגישת האינטייק). המשתתף ישובץ לסדנת "לצאת לדרך" העוסקת בעולם העבודה המשתנה. לאחר מכן, תתקיימנה שתי פגישות: האחת תעסוק במיפוי כוחות, יכולות, חסמים והכנה לתהליך. השנייה, תעסוק בקבלת החלטה משותפת לגבי המשך הליווי (הקפאת הליווי עקב חוסר מוכנות; או לחלופין, התקדמות לשלב הבא). אם קיימת נכונות משותפת להמשיך בתהליך, המשתתף ישובץ לסדנת "ניהול קריירה" ולאחריה יתבצעו שלוש פגישות נוספות: האחת, תתמקד בדיוק המטרה התעסוקתית ועדכון תכנית העבודה. השנייה, תתמקד במענים נוספים לפי צורך ובכלל זה סימולציות לראיון עבודה, ניתוח עיסוק ועוד. השלישית תתמקד בעזרה בהתאמה של קורות החיים. לאחר מכן, המשתתף ישובץ לקורסי פייסבוק, לינקדאין ונטוורקינג,

- ובמידה שהוא מעוניין להיות עצמאי, ישובץ גם לקורס ייעודי לעצמאיים. בהמשך, המשתתפים ייקחו חלק במרחב עבודה משותף עד להשמה איכותית.
2. מסע אמצע הדרך – מסלול זה מותאם למשתתפים בעלי בשלות תעסוקתית וכולל שלוש פגישות (בנוסף לפגישת האינטייק). לאחר יום החשיפה ופגישת האינטייק, המשתתף יתחיל בסדנת "ניהול קריירה" וימשיך בשאר התהליכים שהוצגו לעיל, עד להשמה איכותית.
3. מסע קצר – מסלול זה מותאם למשתתפים בעלי בשלות תעסוקתית גבוהה, שאינם צריכים סיוע רב וכולל מפגש אחד (בנוסף לפגישת האינטייק). במפגש יחיד זה, מקדמת התעסוקה תעזור למשתתף לבנות תכנית עבודה ולהתאים את קורות החיים. לאחר מכן ימשיך המשתתף בשאר התהליכים שהוצגו לעיל, עד להשמה איכותית.

ההמלצות בדוח הביניים השני של מכון צפנת כללו צמצום של מספר המענים הניתנים למשתתף ומיקודם. ניתן לראות כי במודל החדש אכן ישנו מיקוד, הן של המענה הקבוצתי והן של המענה האישי. המענה הקבוצתי הצטמצם לשתי סדנאות עיקריות ולמרחב עבודה משותף והמענה האישי הותאם לפי בשלות המשתתף ואינו עולה על שש פגישות. בשלב זה, המודל הינו עדיין בפיתוח וטרם קיימים נתונים על ההשפעה שלו על המשתתפים, אך צפוי שהמודל המשולב יוביל לכך שהמענים של שתי התכניות יהיו דומים יותר. כמובן נדרש לבחון את השינוי וההשפעה של המודל על התכנית ומשתתפיה בהמשך.

מבט השוואתי על מאפייני האוכלוסייה המשתתפת בשתי התכניות

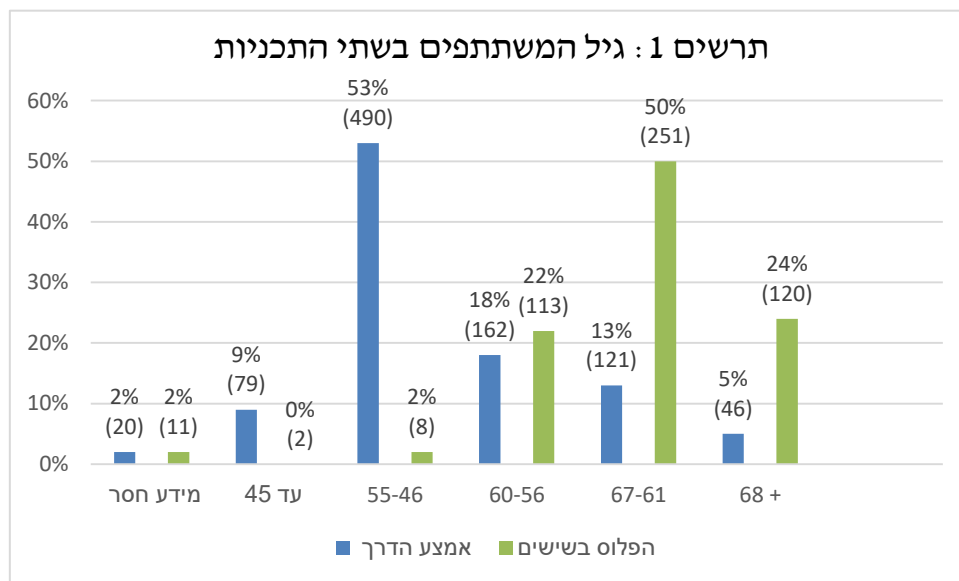
בפרק זה נעסוק באפיון האוכלוסיות המשתתפות בשתי התכניות, תוך הצגת מבט השוואתי. הנתונים הכמותיים המופיעים בפרק לקוחים מתוך מערכת הספוט ומתייחסים לנתוני 2018, אלא אם מצוין אחרת, מתוך מחשבה שאלו מייצגים בצורה המיטבית את הסטטוס הנוכחי בשתי התכניות. בנוסף נעשה שימוש במידע איכותני שנאסף בראיונות, בקבוצות מיקוד וכן בעקבות קריאת חומרים כתובים.

אמצע הדרך והפלוס בשישים הן שתי תכניות המוגדרות כתכניות תעסוקה לגיל המבוגר, כאשר הראשונה מכוונת לגילאי 45-75 ואילו השנייה לגילאי 60+ (אף על פי שבפועל מתקבלים אליה גם משתתפים צעירים יותר, לרוב החל מגיל 55). לכאורה, ההבדל העיקרי שהיינו אמורים לראות בין האוכלוסיות של שתי התכניות הוא פערים בגילאי המשתתפים.

נתחיל במבט השוואתי תוך התבוננות בנתונים הלקוחים מתוך מערכת הספוט. ראשית נציין כי, כפי שהוצג בפרק 3, במהלך שנת 2018 לקחו חלק בשתי התכניות מספר כמעט זהה של משתתפים פעילים: 1352 באמצע הדרך ו-1355 בפלוס בשישים (ניתן כי זהו נתון חסר הנובע מבעיות באיסוף והזנת נתונים בתכנית הפלוס בשישים). נזכיר כי בעוד באמצע הדרך משתתפים אלו מתחלקים בין שלושה מרכזים בלבד, בפלוס בשישים הם מפוזרים בין שמונה מרכזים, אך רובם המכריע נמצאים בשלושה בלבד: בירושלים, בבאר שבע ובעכו.

בתרשים 1 ניתן לראות את שיעורי המשתתפים בכל אחת מהתכניות על פי חלוקה לקבוצות גיל⁶³:

⁶³ המספרים בסוגריים מציינים את מספר המשתתפים האבסולוטי. מספרים אלו שונים מיתר הנתונים המופיעים בדוח משום שהם מבוססים על דוח שונה מתוך מערכת הספוט המציג נתונים סטטיסטיים. מספר המשתתפים נמוך

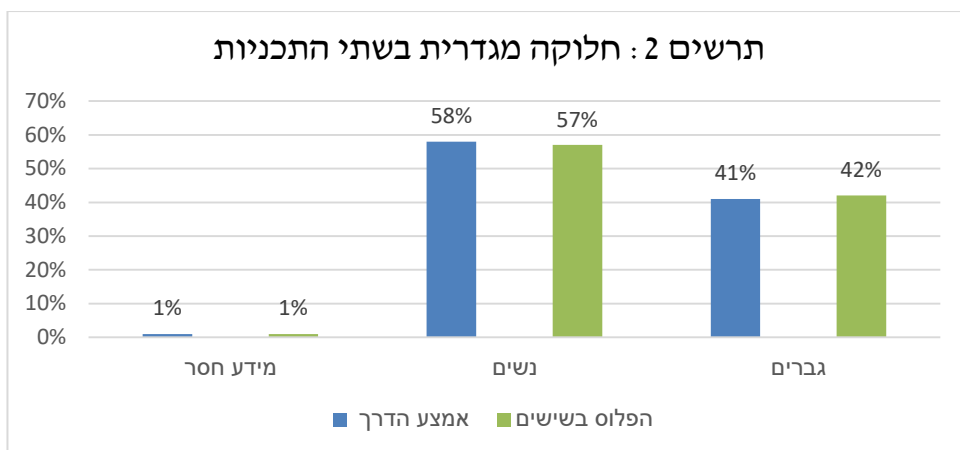


מהתבוננות בנתונים ניתן לראות כצפוי כי המשתתפים באמצע הדרך צעירים משמעותית. בעוד שבאמצע הדרך מרבית המשתתפים (62%) הם בני 55 ומטה, בפלוס בשישים המשתתפים בגיל זה מהווים 2% בלבד מכלל המשתתפים, זאת משום שהתכנית אינה מיועדת לגילאים אלו ונראה כי בכל זאת התקבלו אליה מספר מצומצם של משתתפים צעירים יותר. עם זאת, בקבוצת הגיל של בני 60-56 קיים פער קטן יחסית (4%) בין שיעור המשתתפים בשתי התכניות : 18% באמצע הדרך לעומת 22% בפלוס בשישים. גילאי 67-61 היא קבוצת הגיל הגדולה ביותר של משתתפי הפלוס בשישים והיא מהווה מחצית ממשתתפי התכנית לעומת 13% בלבד באמצע הדרך. בני 68 ומעלה מהווים מיעוט קטן של 5% ממשתתפי אמצע הדרך לעומת 24% ממשתתפי הפלוס בשישים. עם זאת, יש לציין שכשלושה רבעים ממשתתפי הפלוס בשישים נמצאים מתחת לגיל הפרישה. בסך הכול בשתי התכניות משתתפים מעל גיל הפרישה מהווים מיעוט בעוד שמרבית המשתתפים נמצאים בטווחי הגיל הצעירים יותר. באמצע הדרך, כפי שצוין, יש רוב משמעותי (62%) של משתתפים בשליש התחתון של טווח הגילאים שהוגדר⁶⁴. כתכניות המכוונות עצמן לגיל המבוגר ולתעסוקה לאחר גיל הפרישה הרשמי זו נקודה שיש לתת עליה את הדעת.

תרשים 2 מציג את החלוקה המגדרית בשתי התכניות :

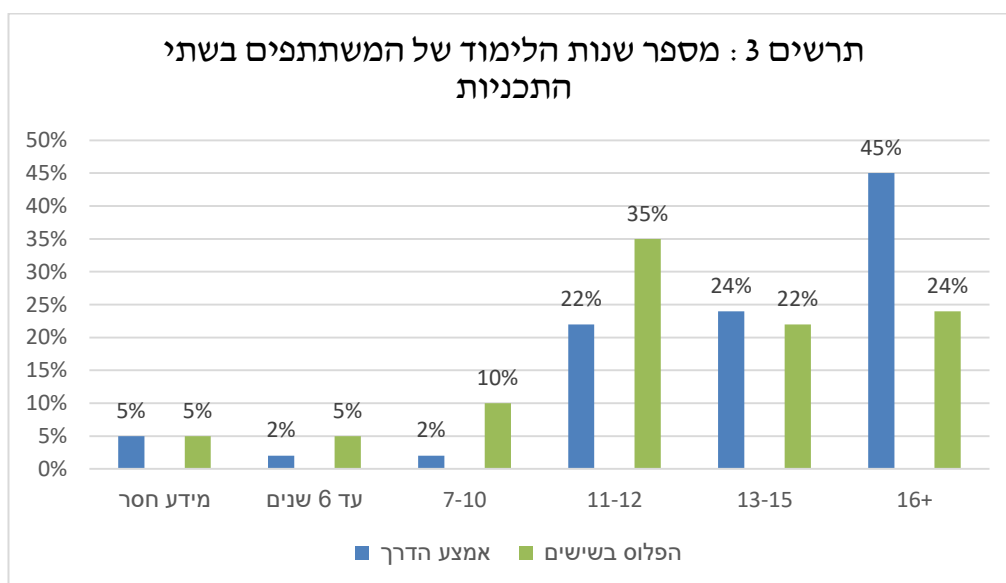
משמעותית מהמספרים המשקפים את המציאות (המופיעים בתחילת הפרק וכן בפרק 3 : אמצע הדרך והפלוס בשישים- תמונת מצב נוכחי) ולכן מומלץ להתייחס לאחוזים המוצגים ולא למספרים האבסולוטיים.

⁶⁴ יש לציין שנתון זה מושפע מהתפתחות המרכז מודיעין, שמרבית המשתתפים בו צעירים יחסית. הסבר נוסף לגילם הצעיר של המשתתפים קשור לשיתוף הפעולה עם שירות התעסוקה שכ-41% מהמשתתפים מגיעים לתכנית בעקבות הפנייה ממנו. שירות התעסוקה מפנה לתכנית אנשים עד גיל 50.



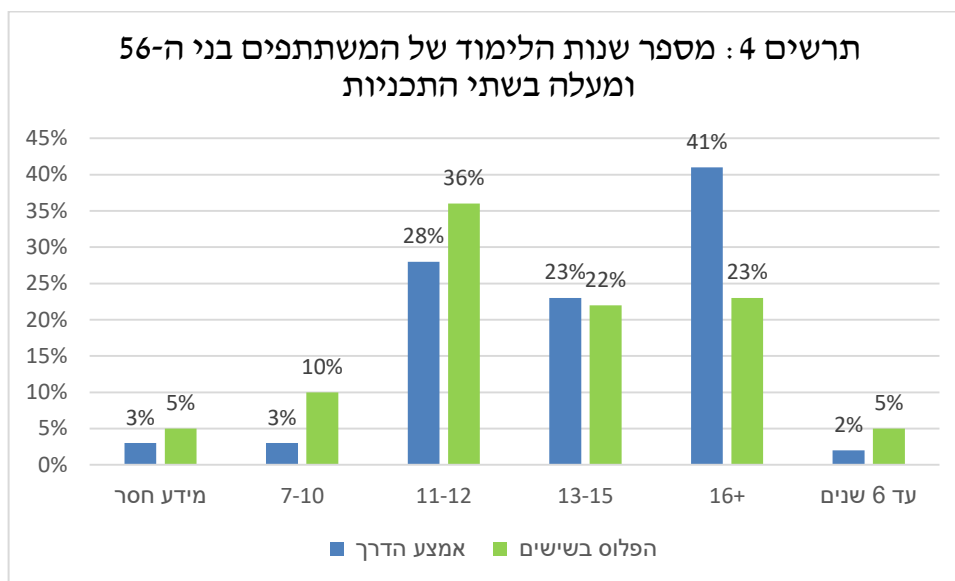
ניתן לראות כי היחס בין מספר הגברים למספר הנשים בשתי התכניות כמעט זהה ובשתיהן ישנו רוב נשי ומיעוט גברי. בהיבט זה אוכלוסיית המשתתפים בשתי התכניות דומה.

תרשים 3 מציג את מספר שנות הלימוד של המשתתפים בכל אחת משתי התכניות :



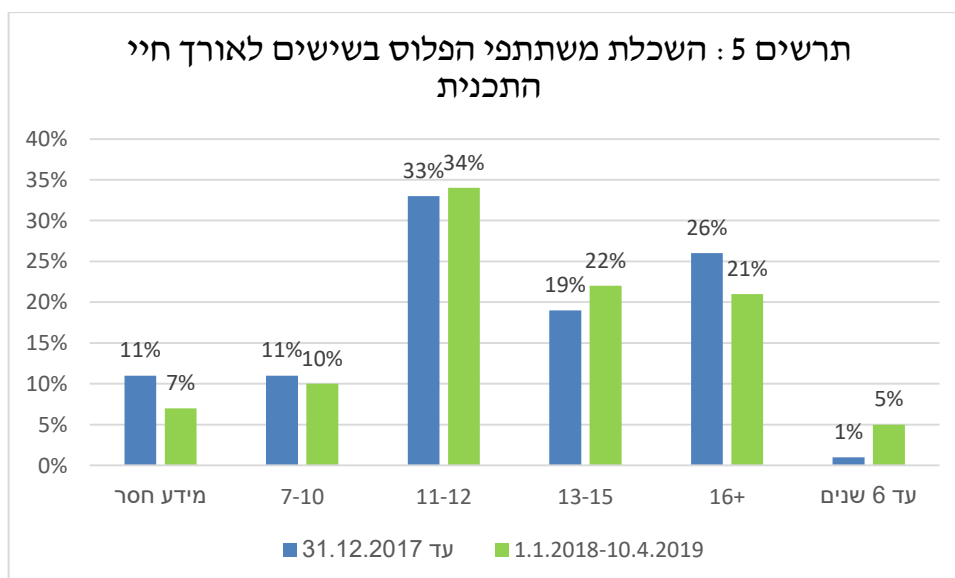
ניתן לראות כי קיימים פערים משמעותיים בהשכלת המשתתפים בכל אחת משתי התכניות. באמצע הדרך ל-69% מהמשתתפים יש השכלה של למעלה מ-12 שנות לימוד, לעומת 46% בלבד ממשתתפי הפלוס בשישים. בפלוס בשישים יש אף אחוז גבוה יותר של משתתפים שלהם 10 שנות לימוד ומטה (15% לעומת 4% באמצע הדרך). עם זאת, הפער בשיעור המשתתפים שלהם 13-15 שנות לימוד בין שתי התכניות הינו קטן ועומד על 2% בלבד לטובת אמצע הדרך. הפער המשמעותי ביותר הוא בין אלה שלהם 16 שנות לימוד ומעלה, שם עומד הפער על 21% לטובת אמצע הדרך.

תרשים 4 מציג את מספר שנות הלימוד של המשתתפים בני ה-56 ומעלה בשתי התכניות כדי לבחון אם הפער בהשכלה אינו נובע מהפער בגילאי המשתתפים בכל אחת מהתכניות:



מהנתונים עולה כי גם בקרב קבוצת הגיל המשותפת לשתי התכניות קיים פער משמעותי במספר שנות הלימוד של המשתתפים. אף על פי שהפער מצטמצם במעט, נותר הבדל של כמעט 20% בין התכניות מבחינת שיעור המשתתפים שלהם למעלה מ-12 שנות לימוד, לטובת אמצע הדרך.

בדקנו האם קיים שינוי במגמה זו לאורך חיי תכנית הפלוס בשישים. תרשים 5 מציג השוואה בין מספר שנות ההשכלה של משתתפי התכנית בתקופה הנוכחית (מראשית 2018 ועד היום) לבין התקופה שקדמה לה (ראשית 2015 עד סוף 2017):



ניתן לראות כי לא חל שינוי משמעותי ברמת ההשכלה של משתתפי הפלוס בשישים ואפילו חלה ירידה קלה (של 2%) בשיעור המשתתפים שלהם השכלה על תיכונית (מעל 12 שנות לימוד). כלומר, רמת ההשכלה של משתתפי אמצע הדרך גבוהה באופן מובהק מזו של משתתפי הפלוס בשישים.

כידוע פערים בהשכלה משפיעים על היכולת להשתלב בתפקידים מקצועיים ובמשרות בכירות ולכך כמובן השפעה על יכולת ההשתכרות. בנוסף, בעלי השכלה גבוהה משתלבים לרוב בעבודות שאינן דורשות יכולות פיזיות, בעוד שחלק מאלה שחסרים השכלה גבוהה עוסקים בעבודות כפיים שאינן מתאימות לגיל מבוגר. פערים אלו במשלח יד ובהכנסה באים לידי ביטוי גם בנתונים הנמצאים במערכת הספוט אולם ריבוי של נתונים חסרים מקשה על עריכת השוואה מדויקת. פערים אלו עלו באופן ברור גם מהמידע האיכותני שנאסף בראיונות ובקבוצות המיקוד.

מעבר להבדלים בהשכלה קיימים הסברים נוספים לפערים שזוהו: הסבר אחד קשור במיקום המרכזים. מרכזי אמצע הדרך נמצאים כולם בערים חזקות במרכז הארץ ומשתתפי התכנית הם תושבי המרכז הנהנים מהיצע של משרות איכותיות בשכר גבוה יותר. לעומת זאת, מרכזי הפלוס בשישים נמצאים רובם בפריפריה בה היצע המשרות קטן יותר, יש פחות משרות איכותיות ויותר משרות בשכר נמוך. הסבר נוסף קשור לגיל המשתתפים. בגיל מבוגר ביחס לשוק העבודה השכר לעיתים יורד. בנוסף, אנשים מבוגרים לעיתים מעדיפים לעבוד במשרות פחות תובעניות ובהיקפי משרה חלקיים יותר או שאינם יכולים לעבוד במשרות תובעניות בהיקפים גדולים, אם משום שאינם מסוגלים לכך ואם משום שהם מופלים לרעה עקב עמדה של גילנות מצד מעסיקים. דברים אלו עלו באופן ברור בראיונות השונים שקיימנו ביחס לשתי התכניות. מכיוון שכך, גילם המבוגר יותר של משתתפי הפלוס בשישים יכול להוות הסבר נוסף לפערים בסוגי המשרות ורמות השכר של המשתתפים בשתי התכניות.

בהכללה גסה ניתן לומר כי למרכזי אמצע הדרך מגיעה אוכלוסייה משכילה יותר, שהתרגלה לרמות שכר גבוהות יותר. חלק לא מבוטל מהמשתתפים אף הגיעו לדרגים של ניהול זוטא ולמעלה מכך והם מחפשים עבודה בשכר גבוה מהממוצע במשק. לעומת זאת, למרכזי הפלוס בשישים מגיעים משתתפים משכילים פחות, שחלק לא מבוטל מהם עבד בעבודות שלא דרשו הכשרה מקצועית מקיפה והם מוכנים לעיתים קרובות להסתפק בשכר נמוך יותר. נראה כי הבדלים אלה נעוצים, במידה רבה, במיקום המרכזים ובהרכב האוכלוסייה הנתון בכל אזור. יתרה מכך, בעבר הגיעו לתכנית הפלוס בשישים גם לא מעט משתתפים עם פרופיל של אוכלוסיות רווחה, לעומת אמצע הדרך בה משתתפים עם פרופיל כזה היו מועטים מאוד. בהמשך שנת המחקר ננסה לבחון האם פער זה עדיין נשמר.

הבדל נוסף בין האוכלוסיות של שתי התכניות הוא ברמת הגיוון והשונויות בין המשתתפים. בעוד משתתפי אמצע הדרך מגיעים מערים חזקות במרכז הארץ, משתתפי הפלוס בשישים מגיעים ממגוון של ערים ויישובים המאופיינים באוכלוסיות שונות. דוגמה בולטת במיוחד היא המרכז בבני ברק

הפועל בקרב המגזר החרדי. למגזר זה כידוע מאפיינים ייחודיים המשפיעים על היבטים שונים בפעילות המרכז. בין מאפיינים אלו ניתן לציין, בין היתר: צורך לפרנס משפחות גדולות, רצון לעבוד בתוך העיר והקהילה על מנת לעבוד בסביבה תרבותית מתאימה וחוסר יחסי במיומנויות אנגלית ומחשב. לאחרונה, נכנסה תכנית הפלוס בשישים גם למרכזי מעברים: מרכז מעברים גליל מערבי ומרכז מעברים בעמק. מרכזים אלו ממוקמים במרחב הכפרי ומשרתים מספר רב של יישובים הנמצאים במרחק רב זה מזה. אזורים אלו מאופיינים, בין היתר, במיעוט במקומות תעסוקה ובמחסור בתחבורה ציבורית. מאפייני המשתתפים קשורים באופי היישובים בהם הם מתגוררים. רבים הם בני קיבוצים ומושבים שעברו תהליכים של הפרטה ומעבר מכלכלה מבוססת חקלאות בתוך היישובים לעבודה בשוק החופשי. מכיוון שכך, רבים מהמבוגרים אינם מורגלים בעבודה מחוץ ליישוב ובוודאי שאינם מנוסים בחיפוש עבודה. בנוסף, לרבים אין קרן פנסיה או לפחות לא כזו שתספיק להם, אם משום שעבדו בקיבוץ שהופרט ולא חסכו לאורך השנים ואם משום שעבדו במשק עצמאי ולא דאגו לחסוך לפנסיה. מאפיין נוסף באזורים אלו, כפי שעולה מהראיונות, הוא שהתושבים אינם מורגלים בצריכת שירותים ציבוריים, עובדה הנובעת הן מחוסר מודעות והן מקשיי נגישות. הבדלים אלו בין המרכזים השונים משפיעים על פעולת התכנית במגוון דרכים, החל בדרכי גיוס המשתתפים וכלה בהתאמת המענים.

לסיכום, נדגיש שוב, כי המצב הקיים בשתי התכניות, שחיבור ביניהן הינו על הפרק, משקף הבדלים משמעותיים בין מאפייני האוכלוסיות של שתי התכניות, הבדלים שהייתה להם השפעה לא מבוטלת על אופן התפתחותן. עם זאת, למרות כל הנאמר לעיל על ההבדלים בין האוכלוסיות, אלו נובעים בעיקר ממיקום המרכזים וממיקוד אסטרטגי באוכלוסיות שונות. ככל שהתכניות יתפתחו בנפרד או במשותף, הבדלים אלו עשויים להשתנות בהתאם להחלטות שיתקבלו בשדה הנוגעות למיקומי המרכזים הבאים שיפתחו, לשיטות גיוס המשתתפים ולמיקוד באוכלוסיות שונות. דמיון רב יותר בין אוכלוסיות היעד של התכניות צפוי להקטין את הפערים ביניהן ולהקל על חיבור אפשרי.

דיון באיחוד אפשרי בין שתי התכניות והמלצות

בדוח זה עסקנו בבחינה של תכניות אמצע הדרך והפלוס בשישים בעת זו, כולל הזיקה הפוטנציאלית ביניהן, תוך התמקדות בשלושה היבטים מרכזיים: התשתיות המשמשות את התכניות, סל ההתערבויות המופעל בהן ואפיוני האוכלוסייה המשתתפת בכל אחת מהן. בפרק מסכם זה נדון בשאלת האיחוד בין התכניות ונציג בקצרה את המלצותינו.

שתי התכניות יצאו לדרך מתוך רצון של השותפים לספק מענה לקושי הולך וגובר של האוכלוסייה המבוגרת להתמודד עם שוק העבודה, לצד הכרה בצורך להיערך לקראת שינויים דמוגרפיים הקשורים להתארכות החיים ולמשמעותיות של הזדקנות האוכלוסייה. שתי התכניות פועלות כיום לפי מודלים דומים: אינטייק, מיפוי צרכים, ליווי אישי, סיוע בתהליך חיפוש העבודה והפנייה לסדנאות או להכשרה מקצועית. נראה כי ההבדלים הקיימים בין המענים של שתי התכניות הולכים ומטשטשים עקב שיתוף פעולה גובר, הבא לידי ביטוי בלמידה משותפת ובפיתוח משותף של מענים למשתתפי התכנית. לאחרונה פותח מודל מאוחד המותאם לשתי התכניות אשר צפוי להיות מוטמע

ברבעון השני של שנת 2019⁶⁵. אנו צופים שמודל זה יקרב עוד יותר בין המענים שמעניקות שתי התכניות. מבחינת טווח הגילאים של אוכלוסיות היעד קיימת חפיפה משמעותית בין שתי התכניות: תכנית אמצע הדרך נותנת מענה לבני 45 ומעלה הפלוס בשישים נותנת בפועל מענה לבני 55 ומעלה. נכון לשנת 2018 למעלה משליש מהמשתתפים בתכנית אמצע הדרך היו בטווח הגילאים אליו נותנת מענה תכנית הפלוס בשישים⁶⁶. נכון להיום, במרכזי הפלוס בשישים עולה מהשדה צורך לטפל גם באוכלוסייה של בני 45-55. סיוע של פיתוח מענים תעסוקתיים לאוכלוסייה בטווח גילאים זה הוא קריטי מכיוון שזהו הזמן בו אנשים נמצאים בשיא הקריירה וניכר גם הצורך הכלכלי, עקב הוצאות הנובעות מגידול ילדים, תשלומי משכנתא ועוד. בנוסף ייתכן שסיוע לאנשים בקבוצת גיל זה ייתר את הצורך בסיוע בגיל מבוגר יותר בחלק מהמקרים. כך או כך וגם משום שהגדרות הגיל המבוגר הן כיום נזילות יחסית ומגלות דיפרנציאציה ניכרת, נראה שראוי לשקול איחוד בין התכניות. בכל מקרה, אנו ממליצים על מתן מענה לכל טווח הגילאים בכל מרכז בו מופעלת אחת התכניות.

ביחס לפלוס בשישים בולטים קשיים נוספים הנובעים מהיותה תכנית ותיקה בעלת תקציב "רזה" בהשוואה לאמצע הדרך: מסתמן שיש ביקוש רב לסדנאות, העולה על היכולת של התכנית לספק בפועל. כך למשל, התכנית אינה מצליחה לעמוד בביקוש לסדנת "חזרה לעבודה" שנמצאה כאפקטיבית בהשבה של משתתפיה למעגל העבודה. כיום מתקיימת סדנה רק אחת לרבעון, כאשר להערכת הנהלת התכנית יש צורך בכ-7-8 סדנאות בשנה. בנוסף, התכנית מתקשה לעמוד בצרכי משתתפיה בתחום הדיגיטציה ויישומי המחשב ובכל הקשור להכרות עם שוק התעסוקה המשתנה והכנה לעולם העבודה. יש להזכיר את הפערים בכוח האדם בין שתי התכניות מבחינת מספר מקדמי התעסוקה ושאר בעלי התפקידים במרכזים. פערים אלו משתקפים במספר המשתתפים שכל תכנית יכולה לקלוט ובאיכות השירות המוצע להם. זאת לצד המחסור במענה לטווח הגילאים של בני 55-45 בתכנית הפלוס בשישים, המורגש היטב בשטח, ויוצר אפליה דה פקטו של הפריפריה, בה ממוקמים מרבית מרכזי הפלוס בשישים. מומלץ לבחון אפשרות של הגדלת מספר המשרות והיקפן כדי לאפשר לעוד משתתפים לקחת חלק בתכנית, לצד הגדלת התקציב באופן שיאפשר הרחבה ושיפור של המענים הקבוצתיים. בנוסף, עקב השונות הרבה בין המרכזים והייחודיות של מרכזים מסוימים, ובפרט של מרכזי המעברים, מומלץ להתאים את מבנה הפעילות וגודל התקציב לצרכים הייחודיים של כל מרכז.

בפרק 6 תוארו ההבדלים הרבים בין האוכלוסיות המשתתפות במסגרת שתי התכניות. עם זאת, כפי שצוין בסיכום הפרק, הבדלים אלו נובעים בעיקר מבחירה אסטרטגית במיקומי המרכזים וממיקוד באוכלוסיות שונות. ככל שהתכניות יתפתחו סביר שיחולו שינויים במאפיינים אלו בהתאם להחלטות שיתקבלו. אנו סבורים ששאלת המיקוד האסטרטגי של התכניות היא ממילא שאלה שראוי לדון בה. כך למשל, ראוי בעינינו שאמצע הדרך תפנה למנעד רחב יותר של אוכלוסיות מאלה שהיא פונה אליהן כיום, במרחבים גיאוגרפיים ומחתך סוציאקונומי מגוונים יותר.

⁶⁵ ר' פרק 5: מבט השוואתי על סל ההתערבויות במופעל בשתי התכניות.

⁶⁶ ר' תרשים 1 (גיל המשתתפים בשתי התכניות) בפרק 6.

בעקבות כל הנכתב לעיל אנו סבורים כי ראוי לפעול לאיחוד בין שתי התכניות, תוך הפעלה גמישה שלהן לפי ההקשרים המשתנים. ישנן אפשרויות רבות לאיחוד שיכול להיות מיושם כאיחוד מלא או חלקי. אנו מאמינים כי יש ערך רב בקיום מטה משותף, כך ששתי התכניות תשבנה למעשה תחת אותה קורת גג ארגונית. אנו סבורים שהפיצול הנוכחי בין התכניות, ובין משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים לבין המשרד לשוויון חברתי, אינו מאפשר לתכניות למצות את הפוטנציאל הטמון בהן. מטה מאוחד יוכל, בין היתר, לפתח ידע, לקדם מדיניות תומכת ברמה הלאומית, לחזק את החיבורים בין השותפים, לעסוק בקשרי מעסיקים וכן להגדיל את פוטנציאל ההשפעה של התכניות. בנוסף, יוכל מטה משותף לחזק את התיאום בין המרכזים, להעמיק את המקצועיות ולמנוע בזבוז משאבים וכפילויות מיותרות. כפי שצוין לאורך הדוח, החפיפה בין אוכלוסיות היעד של שתי התכניות היא רבה (למעט בני 45-55) וממילא הרוב המכריע של המשתתפים בשתי התכניות טרם הגיעו לגיל הפרישה⁶⁷. זאת לצד ההערכה המקובלת שהעלייה בתוחלת החיים תביא להעלאת גיל הפרישה. מכיוון שכך, אנו רואים עניין משותף של שני המשרדים לסיוע לאוכלוסיות המובחנות והמחוברות של שתי התכניות ואנו ממליצים על חשיבה מתכללת ששמה לנגד עיניה את טובת מוטבי התכניות. עוד נציין כי שיתופי הפעולה כיום במסגרת כל אחת מהתכניות נעשים בעיקר ברמה המקומית וברמה של תבת ואשל וראוי לחזק את שיתופי הפעולה ברמה הלאומית. כך למשל באמצע הדרך נעשה שיתוף פעולה עם שירות התעסוקה ברמה המקומית וכיום כ-41% מהמשתתפים בתכנית מופנים על ידי שירות התעסוקה, כאשר זו דוגמה למסלול בתוך תשתית. לכן חשוב לברר את עמדת שירות התעסוקה לגבי הטמעת התכנית במסגרתה.

לצד המלצתנו על איחוד התכניות והטמעת הפעילות השוטפת ברמה הלאומית, אנו ממליצים כי המשך פיתוח הידע יישאר בידי תבת ואשל, שצברו מומחיות בנושא תעסוקת מבוגרים, וכי ימשיכו בפיתוח הידע והשירותים המשלימים כגון: שותפויות עם מעסיקים, המסלול היזמי ומענים למשתתפים לאחר גיל הפרישה. מאחר ששוק העבודה נמצא בתהליך מתמיד של שינוי, דבר הדורש הסתגלות והשתנות מתמדת מצד העובדים, יש צורך בתקציב קבוע ומתמשך לצורך פיתוח הידע והמענים למשתתפים. עוד נדגיש כי במצב הנוכחי קיימת אי וודאות בשתי התכניות לגבי עתידן מעבר ל-2019. בראיונות שקיימנו עם בעלי התפקידים השונים בתכניות, אי וודאות זו עלתה באופן ברור כגורם המקשה על תכנון קדימה, הן ברמה הארגונית והן ברמה האישית (בעלי תפקידים תוהים באשר להמשך העסקתם בתוכניות) ויש להניח שהיא פוגעת ביכולת התפקוד של התכניות. אנו ממליצים לקחת נקודה זו בחשבון ולפעול לקידום קבלת החלטות בהקדם.

יש לציין שמהראיונות שקיימנו הן עם מנהלים וגורמים במרכזים השונים והן עם נציגי משרדי הממשלה עלו גם הסתייגויות באשר לאיחוד בין התכניות. אמירה שחזרה לא אחת היא שיש פערים בין צרכים של אוכלוסיות בגילאים שונים. כך למשל, טענה רווחת היא שבועד שהצעירים יותר מעוניינים לרוב במשרות מלאות ותובעניות, המבוגרים מעדיפים לעיתים קרובות, משרות חלקיות ופחות תובעניות (תעסוקה גמישה). בנוסף, השילוב של משתתפים בטווח גילאים רחב כל כך, אף שנתפס לעיתים קרובות כמפרה ומועיל, מייצר לעיתים גם תחושות פחות נוחות כשהמבוגרים יותר

⁶⁷ נכון לשנת 2018 רק 24% ממשתתפי הפלוס בשישים ו-5% ממשתתפי אמצע הדרך היו בני 68 ומעלה (ר' תרשים 1 בפרק 6).

אינם מוצאים את מקומם בקרב רוב של משתתפים צעירים משמעותית. אנו סבורים שהמפתח לטיפול בבעיות אלו הוא בשמירה על נזילות וגמישות בהפעלת התכניות. ניתן למשל לבחון אפשרות של יצירת סדנאות מותאמות לקבוצות גיל שונות, אך יש לזכור שהגיל התפקודי הוא הקובע ולא הגיל הביולוגי ולכן החלוקה בסופו של דבר צריכה להיות גמישה ונזילה ועל פי התאמה ולא על פי גיל. ניתן אף לבחון אפשרות של יצירת התמחויות שונות בקרב צוות מקדמות התעסוקה, בהתאם לאוכלוסיית היעד. כך ניתן יהיה לספק מענה מותאם וליצור תתי-התמחויות תחת אותה המעטפת. חלוקה זו עשויה להיות רלוונטית לא רק למשתתפים מקבוצות גיל שונות (פיזי או תפקודי), אלא לחלוקות הקשורות למאפיינים כמו סוג העיסוק או אופן ההעסקה (שכיר או עצמאי). התאמה נוספת שראוי לדעתנו לעשות לקבוצות גיל שונות היא באופן השיווק וגיוס המשתתפים, כפי שלמדנו שהתחילו לעשות במרכז במודיעין של אמצע הדף. עם זאת, בסופו של דבר המענה צריך להיות מותאם לצרכיו של כל משתתף, התאמה שתעשה במסגרת הליווי האישי.

בהתייחס לתשתיות הארגוניות של המרכזים, אנו רואים יתרונות משמעותיים למודל של שילוב במרכזי התעסוקה, כמפורט לעיל⁶⁸ וזהו אופן ההטמעה המומלץ על ידנו. נציין כי קיימים בארץ 8 מרכזי הזדמנות ו-7 מרכזי מעברים וכולם מצפים להטמעה אצלם למסלול למבוגרים שצריך לדעתנו לכלול את כל טווח הגיל המבוגר (45 ומעלה). עם זאת, מוצע לבחון כל מקרה לגופו ולבחור בתשתית הנכונה ביותר בהתאם למיקום, לאוכלוסיית היעד המאפיינת את האזור ולאפשרויות הזמינות בשטח, תוך שאיפה למקסום שיתופי הפעולה המקומיים ולחיסכון במשאבים.

נקודה נוספת לסיום היא שאלת החלוקה בין מאמצי התכניות שנסקרו כאן ליוזמות אחרות בארץ המכוונות לאוכלוסייה המבוגרת. אנו ממליצים להבהיר את הבידול והחיבור שבין שתי התכניות ליוזמות אחרות, מתוך כוונה למקסם את האפקטיביות של כלל היוזמות לשילוב אוכלוסיות היעד בשוק העבודה. פיצול המענים לבני הגיל השלישי בין מספר משרדי ממשלה וגופים נוספים היא סוגיה מוכרת ונדרש מענה ריכוזי יותר עבור אוכלוסייה זו, שלפחות בחלקה היא אוכלוסייה חלשה המתקשה בהתמודדות עם בירוקרטיה מורכבת וזקוקה להנגשה של שירותים. אנו סבורים כי על משרדי הממשלה הרלוונטיים לפעול להקמת רשות או תכנית לאומית שתתכלל את הפונקציות של הגופים הרלבנטיים השונים. בהמשך, ניתן יהיה אף לבחון אופציה של חיבורים עתידיים עם תכניות נוספות ולשאוף לכך שהתכנית המאוחדת תתכלל את תחום העסקת המבוגרים ברמה הארצית. נדגיש שוב כי מרבית המשתתפים בשתי התכניות נמצאים בטווח הגילאים הצעיר יותר ולאור הזדקנות האוכלוסייה, משבר הפנסיה הצפוי וההנחה כי גיל הפרישה יעלה, ראוי כי תמשיך להתקיים עבודה של פיתוח מענים וגיוס משתתפים בטווח הגילאים המבוגר יותר.

נספח 1: מקורות, ראיונות ותצפיות ששימשו לצורך הדוח הנוכחי

- קריאה וניתוח של כלל החומרים שנאספו במסגרת המחקרים המלווים של שתי התכניות ובכלל זה דוחות הביניים הקודמים שהוגשו וחומרים כתובים חדשים שהתקבלו.

⁶⁸ ראה סיכום פרק 4: מבט השוואתי על התשתיות בשתי התכניות.

- ניתוח נתונים עדכניים ממערכת ה-SPOT של התכניות. דוחות הנתונים הוצאו מהמערכת במהלך מרץ-אפריל 2019 עבור תקופות שונות, כמפורט לאורך הדוח.
- ראיונות עם מנהלי התכניות מטעם הגוינט - בתבת ובאשל : ראובן גורבט וניצנית דמביץ.
- ראיונות עם נציגי משרדי הממשלה : מתן חמו – מ"מ מנהל תחום בכיר תעסוקת אוכלוסיות ייחודיות במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ברכי דליצקי- מנהלת האגף לאזרחים ותיקים במשרד לשוויון חברתי, יפית בר- ראש תחום תעסוקה ומיצוי זכויות במשרד לשוויון חברתי.
- ראיונות עם הנהלת התכניות : גלי קובו – מנהלת אמצע הדרך (ומנהלת מרכז התכנית בכפר סבא), הגר וייסר – מנהלת הפלוס בשישים, שחר שפירא- מנהלת פיתוח ידע והדרכה באמצע הדרך, שרי גורן – מנהלת למידה ופיתוח ידע בפלוס בשישים.
- ראיונות עם צוות המרכזים : ענת רוזנבלט – מנהלת המרכז במודיעין (אמצע הדרך), לירון שוסטרמן - מנהלת מרכז מעברים גליל מערבי (הפלוס בשישים), עמי וקנין- רכז ותיקים במרכז מעברים גליל מערבי (הפלוס בשישים), דן בונה- מנהל מרכז הזדמנות בתל אביב-יפו (אמצע הדרך), יפעת קמפו- רכזת תכנית במרכז הזדמנות בתל אביב-יפו (אמצע הדרך), טל סלובו ברבי- מנהלת מרכז מעגלי החיים בבאר שבע (הפלוס בשישים), הילה עמר- אחראית קשרי מעסיקים של מרכז התעסוקה בבאר שבע (הפלוס בשישים).
- קבוצת מיקוד של משתתפי תכנית אמצע הדרך בסניף כפר סבא.
- קבוצת מיקוד של מנהלי קהילות בנוגע לפיתוח הפלוס בשישים במטה אשר (מרכז מעברים גליל מערבי).
- תצפית בסדנא משותפת לבעלי תפקידים בשתי התכניות כחלק ממאמץ הפיתוח.

נספח 4: דוח מסכם – תכנית אמצע הדרך

תקציר מנהלים

אמצע הדרך היא תכנית שפותחה כשותפות כפולה - בין משרדי ממשלה (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים יחד עם המשרד לשוויון חברתי) לבין גוינט ישראל; ובין תבת ואשל בתוך הגוינט, ומטרתה ללוות משתתפים בגילאי 45-75 חזרה לעולם העבודה, ולהובילם לתעסוקה איכותית המתאימה ליכולותיהם. התכנית יצאה לדרך מתוך רצון של השותפים לספק מענה לקושי הולך וגובר של האוכלוסייה המבוגרת להתמודד עם שוק העבודה, לצד הכרה בצורך להיערך לקראת שינויים דמוגרפיים העלולים להחרیف עוד יותר את הבעיה. התכנית עונה, אם כן, על צורך אמיתי שרק ילך ויגדל, ושחשיבות הטיפול השיטתי בו טרם הופנמה בכלל מערכות הממסד. בהתאם פועלת התכנית בשדה שעדיין אינו מבוסס, והיא בעלת מאפיינים חלוציים.

ביסוד ההחלטה להשקיע במיזם בתחום של תעסוקת מבוגרים במתכונת של תכנית אמצע הדרך שזורות כמה אמונות: ש"גיל מבוגר" הוא עניין יחסי וגם משתנה (מה שמגולם באופן אירוני גם בשם התכנית), ושאיף על פי שקיים גיל מוצהר לפרשה מעבודה, התמודדות עם שוק התעסוקה מלווה לא מעט אנשים בין גיל 45 לגיל 75, כשהאתגרים ואופי ההזדמנויות נמצאים בהשתנות ניכרת; שבמשק בו שיעור האבטלה נמוך יחסית יש ביקוש ניכר לעובדים והעסקת עובדים מבוגרים בהחלט רלוונטית ונחוצה; שלהיות במעגל העבודה הוא עניין משמעותי לפרט ולסובבים אותו; שלעבודה תרומה לבריאות גוף ונפש, בזיקתה לקיום מעגל משפחתי וחברתי משמעותי ובמתן תחושת ערך ומשמעות; שלכל אלה השלכות כלכליות לאומיות שהרי עובדים מבוגרים מביאים עמם, לצד מגבלות ידועות, גם יתרונות (כולל גיוון, הישענות על ניסיון שנצבר, מחויבות, ועוד); ושלא די ביצירת הזדמנות לעבודה עבור האדם המבוגר אלא נחוצים גם פרק הכנה, תמיכה בתהליך, ולעיתים גם הכשרה רלוונטית.

מכון צפנת⁶⁹ התבקש על ידי הנהלת התכנית מטעם הגוינט, לקיים מחקר מלווה לתכנית זו בשלוש השנים האחרונות (2017-2019) ודוח זה מסכם את המחקר. מתודולוגיית ההערכה כללה ראיונות עם בעלי תפקידים הן במטה והן במרכזים עצמם, קיום קבוצות מיקוד עם משתתפים וראיונות טלפוניים עם משתתפים (ציטוטים ואזכורים מתוך הראיונות וכלל החומרים ישולבו בדברים להעשרת התמונה), ביצוע תצפיות, איסוף מסמכים וניתוחם ואיסוף וניתוח נתונים עדכניים ממערכת הספוט של גוינט ישראל, המרכזת נתוני פעילות בתכניות השונות. כמו כן נערכה סקירת ספרות מקיפה⁷⁰ העוסקת בהערכת נושא תעסוקת המבוגרים בעולם ובארץ ובכלל זה: תוחלת החיים בעולם ובמדינת ישראל; תמורות שחלו בשוק העבודה, תופעת הגילנות והשפעת הגיל על נתוני תעסוקה; המאפיינים של חיפוש התעסוקה בגיל המבוגר; ולבסוף, מה נעשה בארץ ובעולם בתחום קידום העסקת מבוגרים בכלל ובתכניות סיוע בחיפוש עבודה והכשרה בפרט.

מהמחקר עולה כי התכנית נמצאת במגמת התפתחות והתרחבות. נעשו פעולות רבות לפיתוח התכנית ביניהן, בין היתר: בניית הכשרה מסודרת של מקדמות התעסוקה; שיתופי פעולה עם תכנית הפלוס בשישים לפיתוח מודל עבודה מאוחד לליווי המשתתפים, פיתוח סדנת הבסיס של התכנית (סדנת "חזרה לעולם העבודה"), פיתוח המענה ליזמים/עצמאים וקידום תחום שותפויות מעסיקים. יש לציין כי מעבר לעבודה השוטפת במרכזים שכבר התבססה והתייצבה הופנה בשנה החולפת חלק ניכר ממשאבי הארגון ומתשומת הלב הניהולית שלו לנושאים נוספים כמו המסלול העצמאי/יזמי ובמיוחד לנושא של פיתוח שותפויות מעסיקים. לשני נושאים אלו הוקדשו פרקים נפרדים בדוח הכוללים המלצות חשובות ומומלץ לקרוא אותם בעיון.

מודל העבודה במרכזים עבר כברת דרך ארוכה של פיתוח ויישום וניכר כי המענים למשתתפים במרכזים הם טובים ומאפשרים הגעה ליעדי התכנית מבחינת שיעור המושמים. ככלל אנו מתרשמים כי תמהיל הכלים שהתכנית עושה בו שימוש בעבודה עם משתתפים הוא אפקטיבי, ובהתאם הצליחה התכנית להשיג עד כה מעל מחצית מהמשתתפים בה (53%) עם שיעורים גבוהים יחסית של התמדה בתעסוקה בעקבות זאת. עוד ניתן לראות מן הממצאים כי ישנה מגמת עלייה

⁶⁹ בנוסף לרשימת הכותבים המופיעה בדף השער נרצה להזכיר את דודו קרני וענת בר לב שהיו שותפים לעבודת המחקר בשלביה המוקדמים וחלקים מהדוחות הקודמים שהיו שותפים לכתיבתם שולבו בדוח זה.

⁷⁰ ר' נספח 1.

במספר המשתתפים בתכנית לאורך השנים. מספר המשתתפים הפעילים המצטבר עד כה בתכנית עומד על 2,218, כאשר לאורך השנים קיימת מגמה של עלייה מתמדת. מחצית מכלל המושמים בתכנית, מושמים עד שלושה חודשים מכניסתם לתכנית ולאחר 3 חודשים נוספים (6 חודשים בסך הכל) מושמים 30% נוספים. נתונים אלו מרשימים במיוחד ביחס לתכניות תעסוקה מקבילות.

מבחינת גילאי המשתתפים, קבוצת הגיל 45-54 היא הגדולה ביותר וכוללת כ-48% מהמשתתפים, בני 55-64 היא הקבוצה השנייה בגודלה המהווה כ-34% מכלל המשתתפים ובני 65 ומעלה מהווים כ-14% ממשתתפי התכנית. בני 60 ומעלה מהווים כ-28% מהמשתתפים. בהכללה גסה ניתן לומר כי למרכזי אמצע הדרך מגיעה אוכלוסייה משכילה יחסית שהתרגלה לרמות שכר גבוהות (בוודאי בהשוואה לשכר החציוני במשק). מרכזי התכנית נמצאים כולם בערים חזקות במרכז הארץ ומשתתפיה הם תושבי המרכז הנהנים מהיצע רחב של משרות בשכר גבוה בהשוואה לזה המקובל בפריפריה. אמירות אלו מגובות בנתונים הנאספים במערכת הספוט ומוצגים בהרחבה בהמשך הדוח. ביחס לרמות השכר של המושמים בתכנית תמונת הנתונים היא חלקית, כפי שיורחב בהמשך.

כידוע, במסגרת התכנית פועלים כיום שלושה מרכזים: האחד בתל אביב, השני בכפר סבא והשלישי במודיעין. ככלל, המרכזים חותרים לפעולה באופן דומה ומציעים מענים דומים. עם זאת, בכל אחת מהערים ממוקם המרכז במסגרת שונה: בתל אביב הוא חלק ממרכז תעסוקה עירוני (מרכז הזדמנויות), במודיעין ממוקם המרכז בתוך המרכז הרב תחומי בעיר ואילו בכפר סבא עומד המרכז באופן עצמאי, ללא מסגרת עירונית של ממש. לאור הבדלים אלו ואפיונים מקומיים נוספים קיימת שונות מסוימת בין המרכזים, עליה נעמוד בדוח. כן ניתן לומר כי בהיבט תשתיות העבודה בשטח, ראינו כי התשתית המיטבית בה ניתן לשלב מרכזים בעתיד, הינה במרכזי תעסוקה מתמחים לאור המעטפת, המשאבים והתמיכה לה זוכים צוותי התכנית.

מוקדים נוספים שראינו לנכון להתייחס אליהם בכתיבת הדוח היו הנוכחות הדיגיטלית של התכנית, גיוס המשתתפים, מערכת הנתונים, פיתוח קהילה וליווי תעסוקת מבוגרים. הדוח כולל המלצות ביחס לכל אחד ממוקדים אלו. יש לציין כי לאורך הדוח שזורות המלצות רבות בפרקים השונים וקצרה היריעה מלהזכיר את כולן בתקציר זה. משום כך, ריכזנו את עיקרי ההמלצות בחלוקה לקטגוריות ונושאים בסוף הדוח ואנו מציעים לקרוא אותן בעיון.

בהתייחס להטמעת התכנית, אנו רואים לנכון להמליץ על חיבור שתי התכניות: אמצע הדרך והפלוס בשישים, תוך הפעלה גמישה שלהן לפי הקשרים משתנים וקיום מטה משותף. לעניות דעתנו, תחום הפיתוח נכון שישאר תחת תבת ואשל, וכי יוקצה תקציב המשך לעבודת פיתוח ידע ושירותים משלימים ובכלל זה למסלול היזמי/עצמאי ולפיתוח שותפויות מעסיקים. בחיבור התכניות חשוב כי תהיה חשיבה מתכללת ואיגום משאבים על מנת לאפשר פריסה גאוגרפית נכונה יותר שתמנף את התכניות ותביא להגדלת האימפקט שלהן. יש חשיבות רבה להמשכיות התכנית ולמיפוי של אזורים שאליהם היא צריכה להתרחב. יש לשקול ולהעדיף שילוב במרכזי תעסוקה מתמחים והקצאת משאבים ותשתיות בהלימה לצרכים במרכזים השונים. חשוב לציין שחוסר הוודאות ביחס לעתיד התכנית והעדר תקציבים מקשים על תכנון ארוך טווח.

פתיח

אמצע הדרך היא תכנית שפותחה כשותפות כפולה - בין משרדי ממשלה (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים יחד עם המשרד לשוויון חברתי) לבין ג'וינט ישראל; ובין תבת ואשל בתוך הג'וינט, ומטרתה ללוות משתתפים בגילאי 45-75 חזרה לעולם העבודה, ולהובילם לתעסוקה איכותית המתאימה ליכולותיהם. התכנית יצאה לדרך מתוך רצון של השותפים לספק מענה לקושי הולך וגובר של האוכלוסייה המבוגרת להתמודד עם שוק העבודה, לצד הכרה בצורך להיערך לקראת שינויים דמוגרפיים העשויים להחריף עוד יותר את הבעיה. התכנית עונה, אם כן, על צורך אמיתי שרק ילך ויגדל, ושחשיבות הטיפול השיטתי בו טרם הופנמה בכלל מערכות הממסד. בהתאם פועלת התכנית בשדה שעדיין אינו מבוסס, והיא בעלת מאפיינים חלוציים.

ביסוד ההחלטה להשקיע במיזם בתחום של תעסוקת מבוגרים במתכונת של תכנית אמצע הדרך שזורות כמה אמונות: ש"גיל מבוגר" הוא עניין יחסי וגם משתנה (מה שמגולם באופן אירוני גם בשם התכנית), ושאף על פי שקיים גיל מוצהר לפרישה מעבודה, התמודדות עם שוק התעסוקה מלווה לא מעט אנשים בין גיל 45 לגיל 75, כשהאתגרים ואופי ההזדמנויות נמצאים בהשתנות ניכרת; שבמשק בו שיעור האבטלה נמוך יחסית יש ביקוש ניכר לעובדים והעסקת עובדים מבוגרים בהחלט רלוונטית ונחוצה; שלהיות במעגל העבודה הוא עניין משמעותי לפרט ולסובבים אותו; שלעבודה תרומה לבריאות גוף ונפש, בזיקתה לקיום מעגל משפחתי וחברתי משמעותי ובמתן תחושת ערך ומשמעות; שלכל אלה השלכות כלכליות לאומיות שהרי עובדים מבוגרים מביאים עמם, לצד מגבלות ידועות, גם יתרונות (כולל גיוון, הישענות על ניסיון שנצבר, מחויבות, ועוד); ושלא די ביצירת הזדמנויות לעבודה עבור האדם המבוגר אלא נחוצים גם פרק הכנה, תמיכה בתהליך, ולעיתים גם הכשרה רלוונטית.

עם כל אלה מנסה אמצע הדרך להתמודד ע"י שימוש בכמה מרכיבים: פיתוח פרקי הכשרה, הדרכה ותמיכה במשתתפים – באופנים המשלבים מיומנויות, למידה תומכת עיסוק, מתן אוריינטציה וייעוץ אישי בתהליכי חיפוש העבודה; פיתוח שותפויות עם מעסיקים; פיתוח המסלול להעסקה עצמית ויזמות; יצירת מרכזים (שלושה עד כה) מהם תנווט הפעילות בהתאם; ויצירת מאגר נתונים המאפשר ללמוד ולדייק את התכנית ומשמעותה למשתתפים לאורך הדרך. במהלך הזמן, התכנית ביססה את עצמה בשדה כשהתבססות זו באה לידי ביטוי, בין היתר, בכמות המשתתפים, בנתוני ההשמה וביציבות המרכזים. חשוב לציין שחוסר הוודאות השורר כיום ביחס לעתיד התכנית והעדר תקציבים מקשים על תכנון ארוך טווח.

מכון צפנת⁷¹ התבקש על ידי הנהלת התכנית מטעם הג'וינט, לקיים מחקר מלווה בשלוש השנים האחרונות (2017-2019). מתודולוגיית המחקר כללה ראיונות עם בעלי תפקידים הן במטה והן במרכזים עצמם, קיום קבוצות מיקוד עם משתתפים וראיונות עם משתתפים (ציטוטים ואזכורים מתוך הראיונות וכלל החומרים שולבו בדברים להעשרת התמונה), ביצוע תצפיות, איסוף מסמכים וניתוחם ואיסוף וניתוח נתונים עדכניים ממערכת הספוט של ג'וינט ישראל, המרכזת נתוני פעילות בתכניות השונות. כמו כן נערכה סקירת ספרות מקיפה העוסקת בהערכת נושא תעסוקת המבוגרים

⁷¹ בנוסף לרשימת הכותבים המופיעה בדף השער נרצה להזכיר את דודו קרני וענת בר לב שהיו שותפים לעבודת המחקר בשלביה המוקדמים וחלקים מהדוחות הקודמים שהיו שותפים לכתיבתם שולבו בדוח זה.

בעולם ובארץ ובכלל זה: תוחלת החיים בעולם ובמדינת ישראל; תמורות שחלו בשוק העבודה, תופעת הגילנות והשפעת הגיל על נתוני תעסוקה; המאפיינים של חיפוש התעסוקה בגיל המבוגר; ולבסוף, מה נעשה בארץ ובעולם בתחום קידום העסקת מבוגרים בכלל ובתכניות סיוע בחיפוש עבודה והכשרה בפרט.

הדוח להלן מסכם את הממצאים שנאספו עד כה וכולל נתונים שהופקו ב-26.11.2019 ממערכת הספוט. מתוך כל אלה, יציג הדוח את עיקר החומרים שנאספו וביניהם: תמונת מצב וממצאים עדכניים; מודל העבודה; מאפייני המרכזים ושילובם בשטח; בנוסף לממצאים אלה, יעסוק הדוח במאמצים נוספים של התכנית ובסוגיות נוספות שאנו רואים כחשובות להמשך התפתחותה, כחלק מתפיסה של הערכה מעצבת ובכלל זה: פרקים העוסקים בשותפויות מעסיקים והמסלול העצמאי / יזמי; וסוגיות מערכתיות נבחרות. הדוח יסכם בפרק העוסק בהטמעת התכנית ובהמלצות נבחרות.

בנספחים מופיעים דוח המשווה בין תכנית אמצע הדרך לתכנית התעסוקה הפלוס בשישים ודן באפשרות של החיבור ביניהן, דוח הערכה מקביל שנכתב עבור תכנית הפלוס בשישים, סקירת הספרות ופרק הסוקר בקצרה את המאפיינים של מחפשי העבודה בגיל המבוגר.

ממצאים ותמונת מצב נוכחי

פרק זה יתמקד בפעילות הליבה של התכנית המתקיימת במרכזים ובהצגה וניתוח של נתונים רלוונטיים. נכון לעת זו, מתמקדים המרכזים בעיקר בעבודה עם משתתפים, באמצעות סל של מענים שפותחו (ויפורטו בהמשך⁷²) וביניהם סדנאות תהליכיות, סדנאות תוכן, ליווי אישי והכשרות תעסוקתיות. בהתאם, מבוסס מודל העבודה של התכנית על ליווי המשתתפים בתהליך חיפוש העבודה, תוך שיפור יכולותיהם להשתלב בעבודה איכותית. עבודה עם משתתפים עצמאיים אינה מפותחת באותה המידה כמו זו עם משתתפים שכירים. כמו כן, כלים לעבודה עם מעסיקים נמצאים בשלבי פיתוח מתקדמים, אך טרם השתלבו בתכנית באופן אינטגרטיבי.

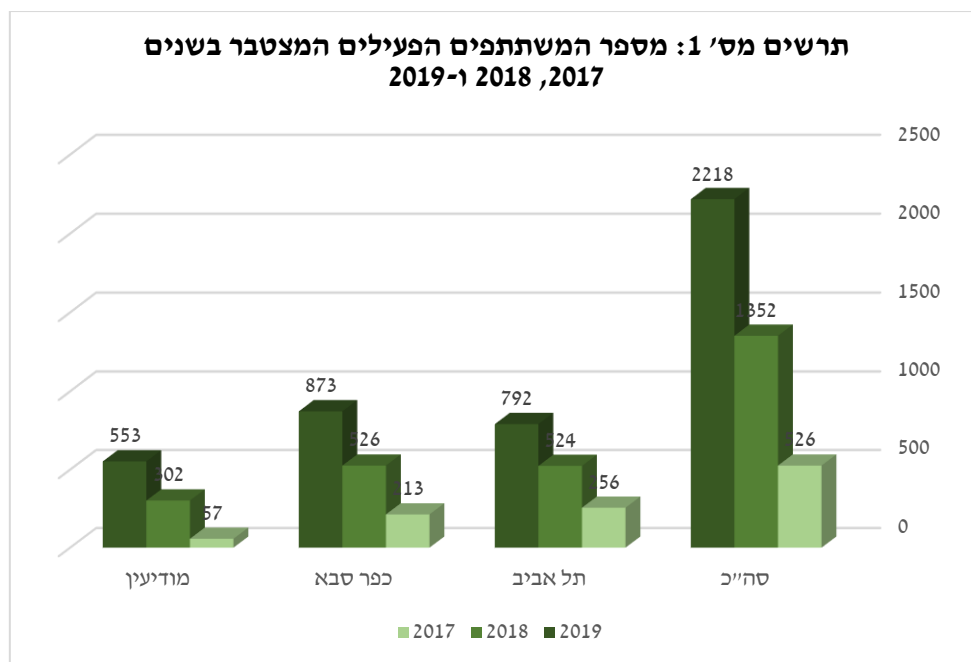
בתכנית אמצע הדרך פועלים שלושה מרכזים. המרכזים בתל אביב ובכפר סבא החלו לפעול ב-2016, ואילו המרכז במודיעין נפתח בסוף 2017. בכל מרכז ארבעה עובדים: רכזת, נתבת, ושתי מקדמות תעסוקה. ברמת המטה, מנהלת את התכנית גלי קובו, לצידה פועלת מנהלת שותפויות מעסיקים, רותי לוי. בעבר כלל המטה גם מנהלת פיתוח ידע והדרכה וכיום תקן זה אינו מאוּש וחסרונו מורגש בשטח.

כעת, נציג את הנתונים העומדים לרשותנו, המציגים את פעילות התכנית והישגיה באופן מצרפי ובחלוקה למרכזים. הנתונים נלקחו ממערכת הספוט ביום 26.11.2019⁷³:

תרשים מס' 1 מציג את מספר המשתתפים הפעילים המצטבר בתכנית לאורך השנים האחרונות:

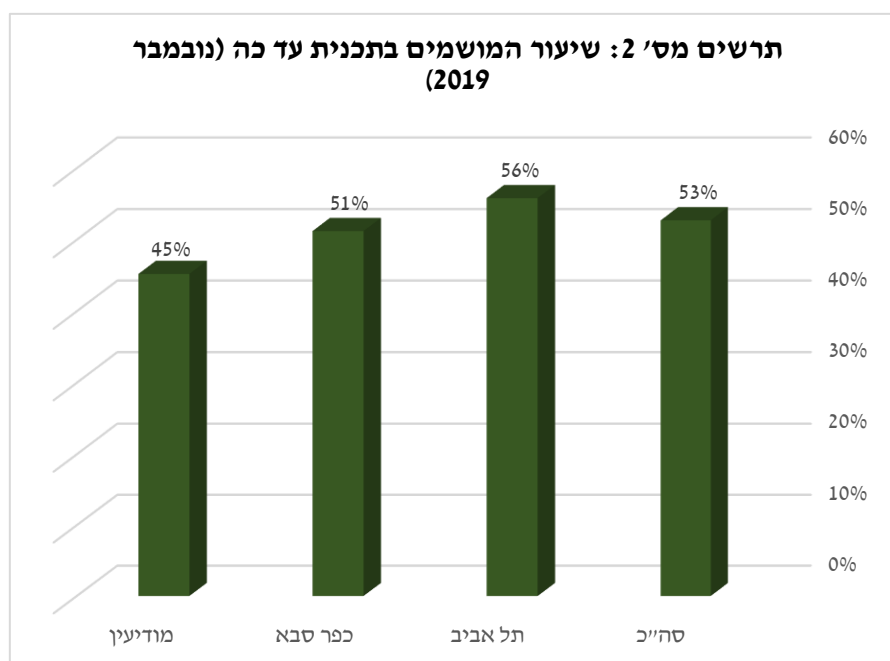
⁷² ר' פרק: מודל העבודה וסל המענים הניתנים.

⁷³ למעט הנתונים בתרשים מס' 1 הכוללים גם נתונים שנלקחו ממערכת הספוט בעבר והוצגו בדוחות הקודמים שלנו.



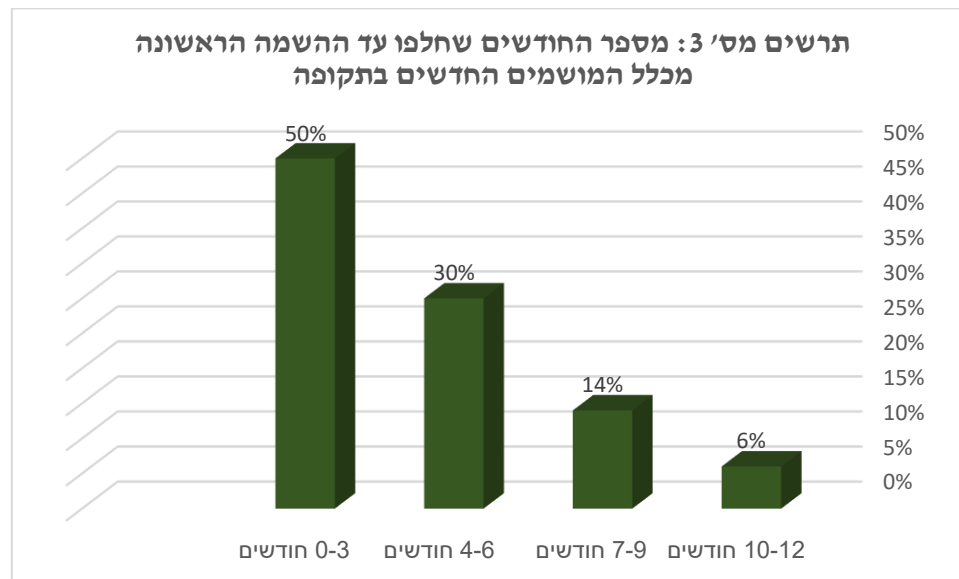
מהנתונים עולה כי ישנה מגמת עליה בכל שנה במספר המשתתפים הפעילים במרכזים וכי מספר המשתתפים הפעילים גדל באופן משמעותי לאורך השנים. בהתבוננות על מספר המשתתפים הפעילים בכל שנה בנפרד (ולא במצטבר) ניתן לראות כי בין השנים 2017 ל-2018 חל גידול של כ-57% וב-2019 חל גידול של כ-65% ביחס לשנת 2017.

תרשים מס' 2 מציג תמונה מעודכנת של שיעור המושמים בתכנית עד כה ובחלוקה למרכזים:



ניתן לראות כי שיעור המושמים הכולל עומד על 53% ובהשוואה בין שלושת המרכזים המרכז בתל אביב מוביל עם 56% מושמים. ניתן לשער כי הנתון הנמוך של המרכז במודיעין (45%) ביחס ליתר המרכזים קשור לעובדה שהוא החדש ביותר מבין שלושתם והיה לו פחות זמן להתבסס.

תרשים מס' 3 מציג את מספר החודשים שחלפו עד ההשמה הראשונה מבין כלל המושמים החדשים בתקופה:

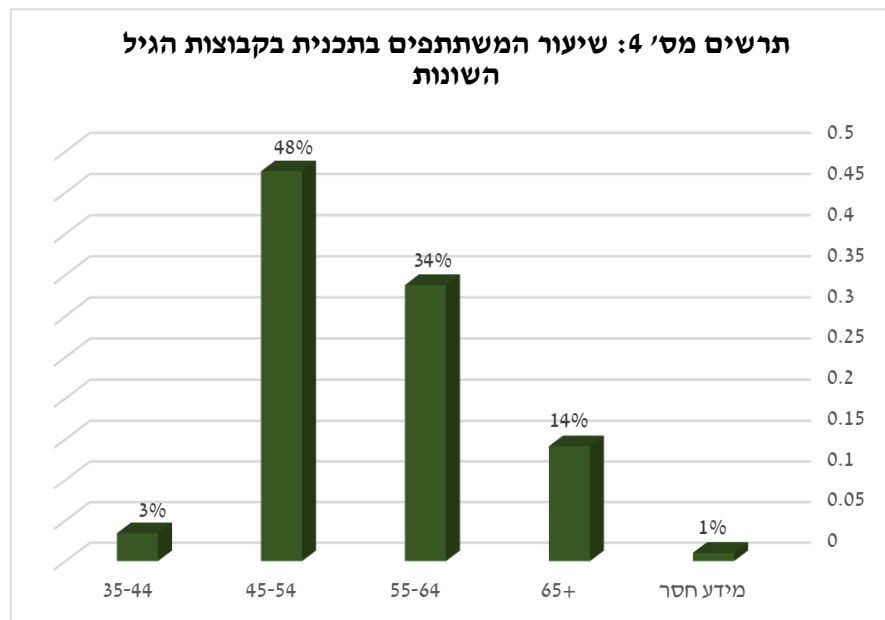


התרשים מציג את משך הזמן מיום כניסת המשתתף לתכנית ועד להשמה ראשונה, בניכוי משך ההכשרה, עבור המשתתפים הפעילים שלא עבדו בתחילת התקופה. ניתן לראות כי לאחר שלושה חודשים של השתתפות בתכנית, מחצית מהמשתתפים הושמו בעבודה ולאחר 3 חודשים נוספים (6 חודשים בסך הכל) הושמו 30% נוספים. מכאן שבחצי השנה הראשונה 80% עוברים השמה וכעבור שנה כלל המשתתפים המושמים ישתלבו בעבודה. נתונים אלו מרשימים במיוחד ביחס לתכניות תעסוקה מקבילות.

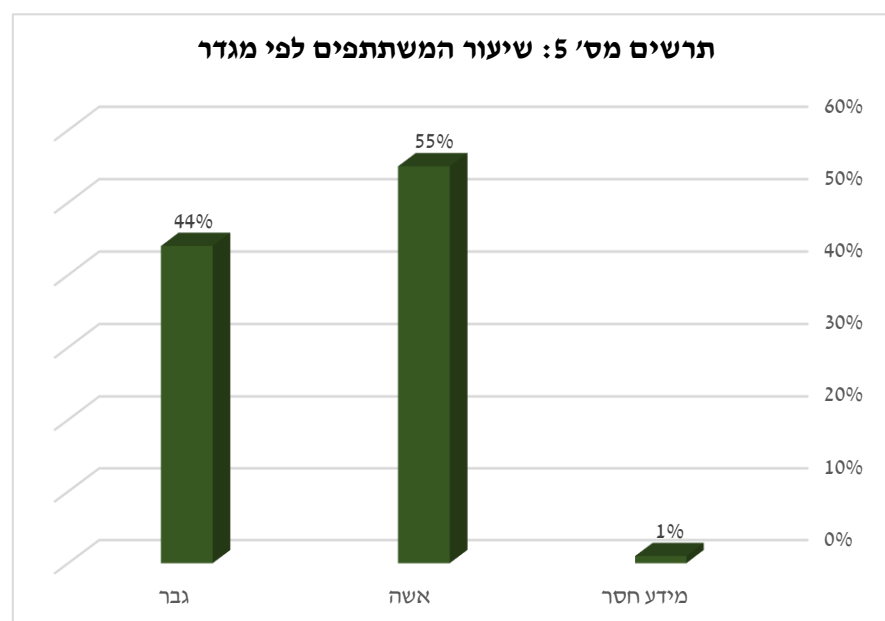
מבין המושמים, נראה כי 98% מתמידים בתעסוקה לתקופה של 6 חודשים, 91% מתמידים במשך שנה ו-85% במשך שנתיים לפחות:

חודשים	שיעור המתמידים בתעסוקה
6	98% (858/874)
12	91% (538/590)
15	89% (403/452)
24	85% (136/160)

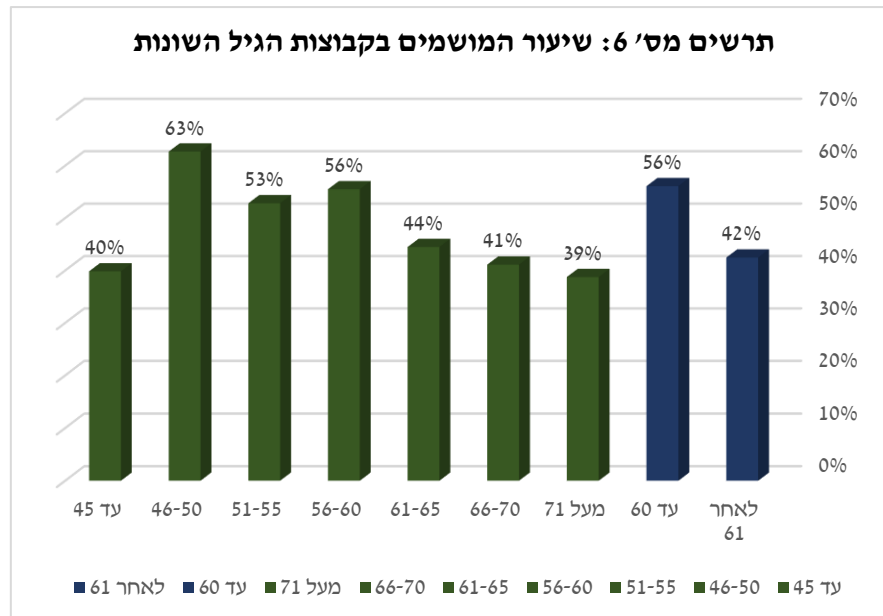
קהל היעד של התכנית, כאמור, הם בני 45-75. בבחינת אוכלוסיית המשתתפים בתכנית, קבוצת הגיל 45-54 היא הגדולה ביותר וכוללת כ-48% מהמשתתפים, בני 55-64 היא הקבוצה השנייה בגודלה המהווה כ-34% מכלל המשתתפים ובני 65 ומעלה מהווים כ-14% ממשתתפי התכנית. בני 60 ומעלה מהווים כ-28% מהמשתתפים. תרשים מס' 4 מציג את שיעור המשתתפים בתכנית בקבוצות הגיל השונות:



בניתוח נתונים אלו יש לקחת בחשבון את שיעור הנשים הגבוה בתכנית (56%). בנות ה-65 ומעלה, אף על פי שלא הגיעו לטווח העליון של גיל הפרישה המקובל (67), חצו את הגיל בו מרבית הנשים כיום פורשות ובוודאי את גיל הפרישה המינימלי המאפשר קבלת תשלומי פנסיה חודשיים וקצבת זקנה (62).

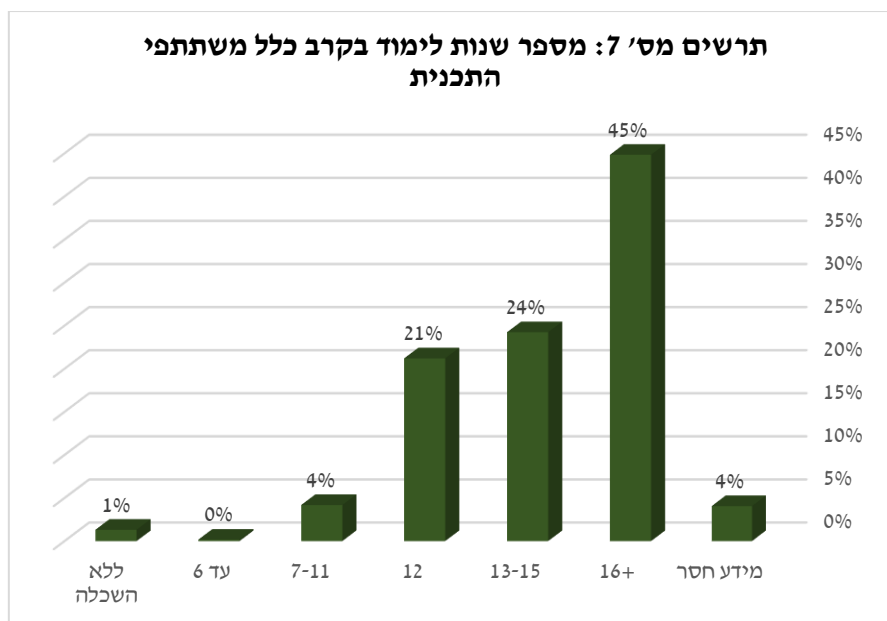


תרשים מס' 6 מציג את שיעור המושמים בקרב קבוצות הגיל השונות המשתתפות בתכנית. כפי שניתן לראות, אף על פי שקיימת מגמת ירידה באחוז המושמים עם עליית גיל המשתתפים, עדיין נשמרים אחוזי השמה מרשימים ביחס למקובל בתכניות תעסוקה מקבילות. כך למשל, אפילו משתתפים שחצו את גיל 70 יעברו השמה בסבירות של כמעט 40%.

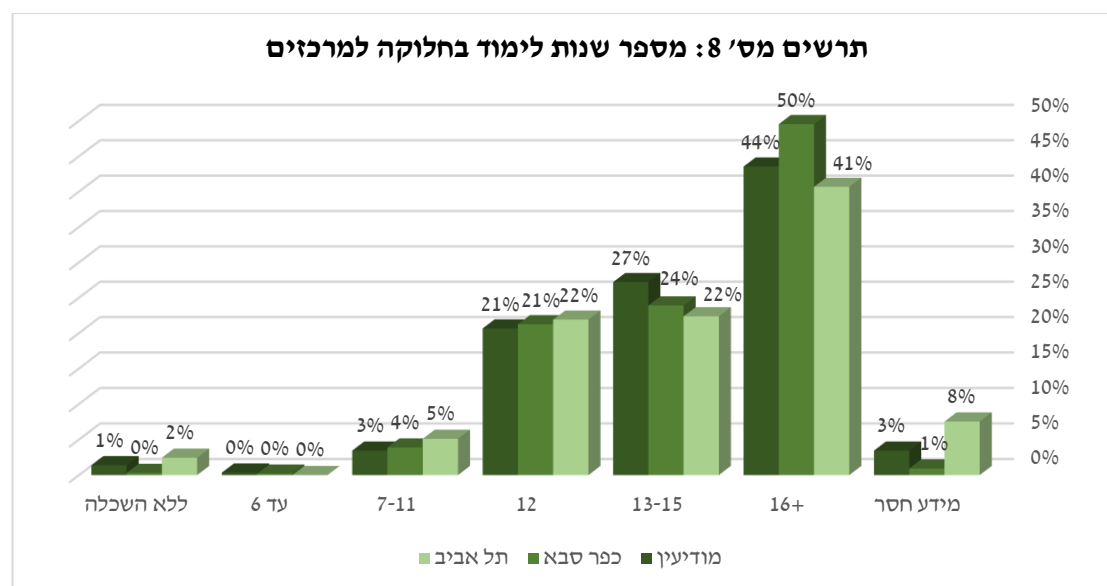


כפי שהצגנו בהרחבה בדוח הקודם שהגשנו⁷⁴, מרכזי אמצע הדרך נמצאים כולם בערים חזקות במרכז הארץ ומשתתפי התכנית הם תושבי המרכז הנהנים מהיצע רחב של משרות בשכר גבוה בהשוואה לזה המקובל בפריפריה. בהכללה גסה ניתן לומר כי למרכזי אמצע הדרך מגיעה אוכלוסייה משכילה יחסית שהתרגלה לרמות שכר גבוהות (בוודאי בהשוואה לשכר החציוני במשק). חלק לא מבוטל מהמשתתפים אף הגיעו לדרגים של ניהול זוט ולמעלה מכך או למשרות הדורשות מומחיות מקצועית רבה והם מחפשים עבודה בשכר גבוה מהממוצע במשק. חיזוק לטענות אלו מתקבל ממבט בשלושת התרשימים הבאים :

⁷⁴ ר' נספח 3: הדוח המשווה בין התכניות

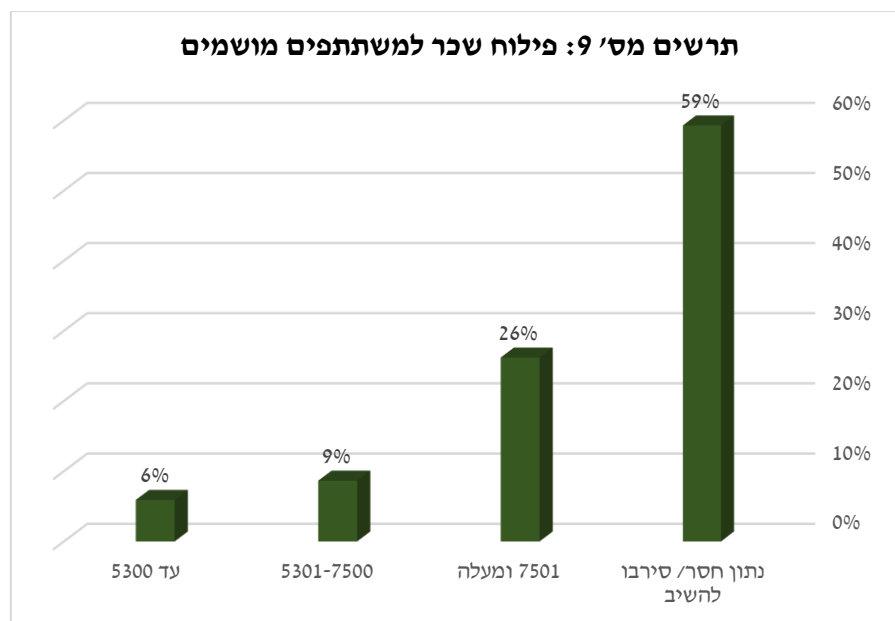


כפי שניתן ללמוד מתרשים מס' 7, כמעט 70% ממשתתפי התכנית הם בעלי השכלה על תיכונית ו-45% מהם בעלי 16 שנות לימוד ומעלה (כלומר ככל הנראה בעלי תואר ראשון לפחות ואף בעלי תארים מתקדמים).



בחלוקה למרכזים ניתן לראות שהפערים קטנים ובכולם רמות השכלה דומות, עובדה המחזקת את הטענה שיש דמיון בין משתתפי התכנית במרכזים השונים. ניתן לראות יתרון קל לכפר סבא ומודיעין מבחינת רמת ההשכלה של המשתתפים, עובדה הנובעת ככל הנראה מהומוגניות גדולה יותר בערים אלו מבחינת החתך הסוציו-אקונומי של תושביה בהשוואה לתל אביב.

תרשים מס' 9 מציג את פילוח השכר של המושמים במסגרת התכנית:



ניתן לראות כי 6% בלבד משתכרים עד שכר מינימום ו-9% נוספים בלבד משתכרים בין שכר מינימום ל-7500 ש"ח בחודש, בעוד 26% נהנים משכר גבוה יותר. עם זאת, ריבוי הנתונים החסרים (59%) מקשה על קבלת תמונה מלאה.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים

מיקודו של פרק זה הוא במענים העיקריים הניתנים למשתתפים במסגרת הפעילות במרכזים. מודל העבודה במרכזים עבר כברת דרך ארוכה של פיתוח ויישום וניכר כי המענים למשתתפים במרכזים הם טובים ומאפשרים הגעה ליעדי התכנית מבחינת שיעור המושמים. ככלל אנו מתרשמים כי תמהיל הכלים שהתכנית עושה בו שימוש בעבודה עם משתתפים הוא אפקטיבי, ובהתאם הצליחה התכנית להשים עד כה מעל מחצית מהמשתתפים בה, עם שיעורים גבוהים יחסית של התמדה בתעסוקה בעקבות זאת. מודל העבודה כולל נדבכים נוספים ובמיוחד עבודה במסלול העצמאי/יזמי ועבודה עם מעסיקים שנמצאים בשלבים פחות מתקדמים מבחינת פיתוח והטמעה ועליהם יורחב בנפרד בפרקים הבאים.

נכון להיום, מתמקדים המרכזים בעיקר בעבודה עם משתתפים, באמצעות סל של מענים שפותח וביניהם סדנאות תהליכיות, סדנאות תוכן, ליווי אישי והכשרות תעסוקתיות. בהתאם, ניתן לומר שמודל העבודה הנוכחי של התכנית מבוסס על מתן ליווי למשתתפים בתהליך חיפוש העבודה שלהם ועל מתן כלים רלבנטיים. המודל פועל באופן דומה יחסית במרכזים השונים, ולאורך חיי התכנית חלו בו מספר התפתחויות ושינויים. אחד מהשינויים הבולטים והחשובים הוא צמצום המענה הפרטני לטובת המענים הקבוצתיים. למהלך זה יתרונות רבים עליהם עמדנו בדוחות הקודמים שהוגשו ובכלל זה חיסכון במשאבים והגדלת יעילות העבודה. אנו מתרשמים שהעבודה עם המשתתפים מעודדת תהליך של העצמה, מחברת למציאות של עולם העבודה, ועונה על הצורך בתמיכה ובמסגרת. כך, משפרת התכנית את יכולת ההתמודדות של המשתתפים עם עולם העבודה.

רוב המשתתפים בתכנית מחפשים עבודה כשכירים ומקבלים סיוע ותמיכה בתהליך חיפוש העבודה. צוות התוכנית מבקש לתת שירות ויחס אישי פרטני לכל אחד מהמשתתפים ו"לתפור לו חליפה אישית" בהתאם לצרכיו. בנוסף לליווי האישי, מקדמת התעסוקה פועלת למעשה כמנהלת התיק (Case Manager) של המשתתף, והיא אחראית על תכנית העבודה שלו ועל מתן המענים המתאימים ביותר.

ככלל, מודל העבודה בתכנית כולל כמה מרכיבים: מפגש החשיפה מהווה ברבים מהמקרים חיבור ראשוני לתכנית ומוביל לפגישת אינטייק. לפני פגישת האינטייק תתקיים לרוב שיחת אינטייק טלפונית עם נתבת בה ייבדק מענה על תנאי הסף של התכנית: גיל מתאים, ניסיון תעסוקתי של למעלה מ-10 שנים ועומק אבטלה שאינו עולה על 5 שנים. פונים הנמצאים מתאימים יופנו לפגישת אינטייק עם מקדמת תעסוקה. פגישת האינטייק כוללת בין היתר היכרות וביור צרכים ורצונות, מיפוי תעסוקתי, תיאום ציפיות, העצמה וחיבור לסיפורי הצלחה. יש לציין כי לאחרונה החל שימוש בתכנית באינטייק דיגיטלי (השאלון קוצר והותאם למילוי מרחוק של המשתתפים) וכבר הוטמע בתהליכי העבודה. המהלך מקל על עבודת המקדמות, מקצר את זמן ההקלדה במערכת הספוט וכך מביא להתייעלות ולחיסכון במשאבים. לאחר האינטייק, תבוצע פגישה נוספת על מנת לסווג ולהתאים למשתתף מענים שונים, ולגבש תכנית עבודה. בהתאם לסיווג, ישולב המשתתף בהמשך מענה פרטני ו/או מענה קבוצתי.

הליווי הפרטני הינו ליווי קצר מועד (לרוב בין שלוש לחמש פגישות) הכולל היכרות, ביור צרכים ורצונות, דיוק הכיוון התעסוקתי של המשתתף ותיאום ציפיות, הדרכה, בניית תכנית עבודה, קבלת כלים וחיזוק המסוגלות התעסוקתית של המשתתף ובכלל זה עזרה בכתיבת קו"ח, הכנה לראיון עבודה, העצמה, לימוד דרכים לחיפוש עבודה ומתן אפשרות לשינוי. מענים אלו, עוזרים בחיזוק הביטחון העצמי וזהות המשתתפים.

לצד זאת, המענה הקבוצתי כולל שלושה מרכיבים: קורסים והכשרות, סדנאות וגיוב קלאב.

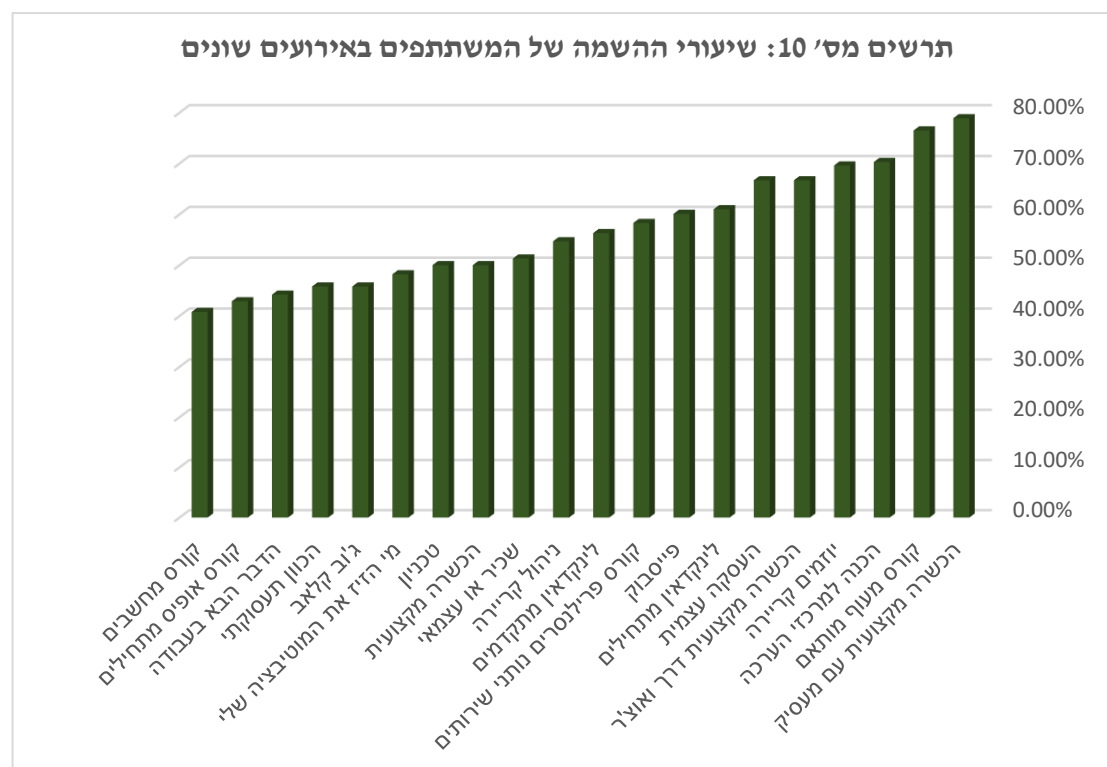
4. קורסים והכשרות – הקורסים וההכשרות הניתנים בתכנית הינם למטרת שיפור מיומנויות וכוללים, בין היתר, קורס אופיס, קורס אקסל והכשרות שונות מטעם משרד העבודה ובשיתוף פעולה עם גורמים נוספים.

5. סדנאות – בעוד שלאורך השנה ישנן סדנאות במרכזים הנותנות מענה לצרכים שונים של המשתתפים (כגון: סדנאות פייסבוק ולינקדאין או סדנת נטוורקינג), הסדנה הייעודית של התכנית, "סדנת חזרה לעולם העבודה" מתקיימת בשלושת המרכזים ומועברת על ידי מנחה חיצונית. סדנה זו נמצאת בתהליך של פיתוח ודיוק בשיתוף פעולה עם גורמים בתכנית הפלוס בשישים וזוהי הסדנה המרכזית שמשתתפים לוקחים בה חלק בשתי התכניות. התכנים בסדנה זו כוללים, בין היתר, העצמה, בניית תכנית עבודה, יוזמה ופרואקטיביות. הסדנה מבוססת על השתתפות פעילה של המשתתפים ויוצרת מרחב המאפשר למשתתפים תחושת שייכות, אפשרות לשיתוף בסיפורי הצלחה ולטענת גורמים בתכנית, הינה מענה חשוב המהווה כוח מניע לעשייה.

6. גיוב קלאב – הגיוב קלאב הוא מרחב עבודה משותף למציאת עבודה ומתקיים לעיתים בווריאציות שונות במרכזים השונים (באחת הווריאציות נקרא גיוב האב). במסגרת זו, כל משתתף לומד שיטות אפקטיביות לחיפוש עבודה ומחפש באופן עצמאי משרות רלוונטיות

בזמן שמנחה חיצונית וצוות התכנית זמינים לו. בתוך כך, הצוות תומך במשתתפים, עוזר להם לחפש משרות מתאימות, ליזום פניות ולגבש כיוון, ואף מקיים סימולציות ונותן פידבק בהתאם לצורך. השאיפה היא שכל משתתף יצא עם ראיונות עבודה מהגיוב קלאב, וכל ראיון שנקבע יצוין ברמה הקבוצתית. כך למעשה מתאפשרת עבודה פרטנית עם משתתפים בתוך מסגרת קבוצתית.

משתתפים מציינים כי המענים הקבוצתיים מאפשרים יצירת קהילה והעלאת המוטיבציה למציאת עבודה. מתרשים מס' 10 ומהטבלה המוצגת מתחתיו ניתן ללמוד על המתאם הגבוה בין השתתפות במענים הקבוצתיים לבין השמה בפועל:

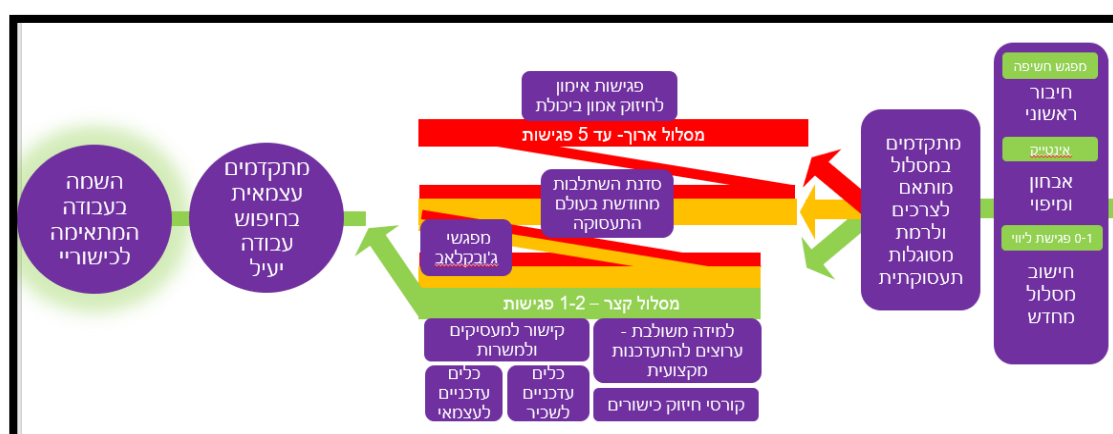


אף על פי שלא ניתן להוכיח קשר סיבתי, יש קורלציה ברורה בין השתתפות בסדנאות והכשרות לבין הצלחה במציאת מקום עבודה. המתאם גבוה במיוחד בין מרבית ההכשרות המקצועיות להצלחה

בהשמה. עם זאת, יש לתת את הדעת גם לטורים בטבלה המציגים את מספר המשתתפים ולא רק לאחוזי ההשמה. עבור חלק מהסדנאות וההכשרות מספר המשתתפים שהוזן במערכת הוא נמוך מכדי שאפשר יהיה להגיע למסקנות ברורות ביחס אליהן.

אירוע	סה"כ משתתפים	מתוכם עובדים	שיעור השמה
הכשרה מקצועית עם מעסיק	38	30	78.9%
קורס מעוף מותאם	17	13	76.5%
הכנה למרכזי הערכה	74	52	70.3%
יוזמים קריירה	56	39	69.6%
הכשרה מקצועית דרך ואוצ'ר	15	10	66.7%
העסקה עצמית	57	38	66.7%
לינקדאין מתחילים	200	122	61.0%
פייסבוק	203	122	60.1%
קורס פרילנסרים נותני שירותים	12	7	58.3%
לינקדאין מתקדמים	135	76	56.3%
ניהול קריירה	1096	599	54.7%
שכיר או עצמאי	76	39	51.3%
הכשרה מקצועית	20	10	50.0%
טכניון	26	13	50.0%
מי הזיז את המוטיבציה שלי	56	27	48.2%
גיוב קלאב	24	11	45.8%
הכוון תעסוקתי	107	49	45.8%
הדבר הבא בעבודה	86	38	44.2%
קורס אופיס מתחילים	21	9	42.9%
קורס מחשבים	76	31	40.8%

ההחלטה אלו מענים יקבל כל משתתף נעוצה בפגישת הליווי, בה מקדם התעסוקה מכווין את המשתתף לאחד משלושת המסלולים, על פי "מודל הרמזור": ירוק, כתום, אדום. המסלולים הינם בהתאם לבשלות של המשתתף להיכנס לשוק העבודה, כך שהמסלול האדום הינו מסלול ארוך למשתתפים עם בשלות תעסוקתית נמוכה, המסלול הכתום הינו מסלול בינוני למשתתפים בעלי בשלות תעסוקתית והמסלול הירוק הינו מסלול קצר למשתתפים בעלי בשלות תעסוקתית גבוהה. יש לציין שגם המשתתף שותף בבחירת המענים שהוא מקבל ובבניית תוכנית העבודה וכן שחלק מהותי מהמסלול הוא ההתקדמות העצמאית שלו, תוך הכוונה ותמיכה של מקדם התעסוקה. מודל זה נכתב בשיתוף פעולה עם תכנית הפלוס בשישים, להלן המודל:



לטענת גורמים בתכנית, המודל התיאורטי הוא מסגור כללי המאפשר גמישות רבה והתאמה לצרכי המשתתף ולכן קיימת שונות בין המענים הניתנים בפועל למשתתפים בתכנית, במרכזים השונים. המענים בפועל, מותאמים לכל משתתף על בסיס מיפוי תעסוקתי, הבנה של הרצונות, החוזקות והיכולות ולאחר מכן נבנית תכנית מותאמת אישית, כך שייתכן כי משתתף אחד יקבל רק מענים פרטניים, רק מענים קבוצתיים או שילוב של השניים.

תיאור המרכזים ואופן שילובם בשטח

כידוע, במסגרת התכנית פועלים כיום שלושה מרכזים: האחד בתל אביב, השני בכפר סבא והשלישי במודיעין (מתוכננת פעילות גם בבאר שבע). ככלל, המרכזים חותרים לפעולה באופן דומה ומציעים מענים דומים. עם זאת, בכל אחת מהערים ממוקם המרכז במסגרת שונה: בתל אביב הוא חלק ממרכז תעסוקה עירוני (מרכז הזדמנות), במודיעין ממוקם המרכז בתוך המרכז הרב תחומי בעיר ואילו בכפר סבא עומד המרכז באופן עצמאי, ללא מסגרת עירונית של ממש. לאור הבדלים אלו ואפיונים מקומיים נוספים קיימת שונות מסוימת בין המרכזים. נתאר כעת כל מרכז בנפרד, יחד עם סוג העבודה הנעשית בו ונתונים רלבנטיים המאפיינים כל מרכז, כפי שעולה מהממצאים.

תל אביב

המרכז בתל אביב פועל כחלק ממרכז תעסוקה עירוני (מרכז הזדמנות). בשנים האחרונות פותחו מרכזי תעסוקה עירוניים בכמה וכמה ערים בארץ, והם מופעלים על ידי העיריות בתמיכת משרד העבודה ובליווי מעטפת של תבת (שמעורבת בפיתוח המקצועי ובליוויים). מרכזי התעסוקה העירוניים הינם מרכזים שמופעלים בשיתוף עם משרד העבודה ומטרתם לתת מענה לאוכלוסיות רווחה מסוגים שונים. לעומת זאת, תכנית אמצע הדרך מיועדת לאוכלוסייה שעבדה בעברה וששוק העבודה אינו זר לה, אפיון המייצר לרוב שוני במאפיינים הסוציו-אקונומיים ודורש פיתוח שיטות עבודה אחרות. מרכז ההזדמנות בתל אביב רואה יתרון באופי המיוחד של התכנית. לתפיסתו, התכנית מעשירה את מרכז התעסוקה, משפיעה לטובה על המיתוג שלו כלפי התושבים וכלפי גורמים בעירייה, וכן מספקת הזדמנות ללמידה הדדית וליצירת מענים משלימים בין התוכניות השונות. מתוך ניסיון לשילוב אופטימאלי, הוחלט שרכז אמצע הדרך ינוהל באופן יומיומי ע"י מרכז ההזדמנות, ואף עודכנה הגדרת תפקידו בהתאם.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים - מרבית המשתתפים לוקחים חלק בכנס חשיפה ובסיום פוגשים אותם לשיחה שנמשכת 15-20 דקות, בעקבותיה מחליטים על ההמשך. ברוב המקרים יוצע למשתתפים לקחת חלק בסדנה אבל יש כאלה שלא מעוניינים בסדנה ויסתפקו בליווי אישי במפגשים חד יומיים ממוקדים. כל משתתף מקבל ליווי אישי של מקדמת תעסוקה עד חמש פגישות (לרוב סביב 3 פגישות). התהליך המקובל הוא שמתבצע אינטייק, לאחריו המשתתף לוקח חלק בסדנת "חזרה לעולם העבודה" ולאחר מכן מתקיים מפגש ליווי נוסף או שניים. בנוסף קיימת בסל השירותים האפשרות לעבור מבחן הבודק נטיות וכישורים במכון אדם מילוא במערכת IM-IAMCAREER. באמצעות מערכת זו המשתתפים עוברים ניתוח תעסוקתי שמסייע

בהכוונה. כמו-כן, מיעוט מהמשתתפים עובר סדנאות פייסבוק, לינקדאין ומיתוג אישי ברשת. קיימת גם תכנית התמחות לפסיכולוגים תעסוקתיים וליווי של פסיכולוגית תעסוקתית ופרקטיקאיות אשר נותן מענה למשתתפים המתקשים להשתלב בתכנית הסטנדרטית. מדובר בהיקף של 10-12 פגישות בתדירות של אחת לשבועיים. הפרקטיקאיות מקבלות לתהליכי ליווי משתתפים שהמקדמות חושבות שרמת המורכבות בעבודה איתם גדולה יותר וזקוקים לליווי ארוך ומשמעותי יותר, או שהן מלוות מישהו שצריך סיוע נקודתי. בנוסף, פיתחו בתל אביב את הגיב האב שבו משתתפים מקבלים כלים, עוברים סימולציות של ראיון עבודה ומתחילים לחפש עבודה. במסגרת זו מדריכים אותם כיצד לחפש עבודה מהבית, איך לפרסם פנייה בפייסבוק, איך לשלוח קורות חיים, ובאילו אתרים לחפש. בגיב האב גם מנטרים את העבודה של המשתתפים, רואים כיצד הם מחפשים עבודה ומסייעים להם בשיפור ובטיוב התהליך.

כחלק ממודל הפעולה של *אמצע הדרך* משתתפים ביניהם הסניפים ידע ומשאבים: קורסים משותפים, ניסיון וידע שנצבר, ופיתוח מודלים של עבודה. ישנה ציפייה גם לשיתוף מידע בנוגע למשרות ולקשרי המעסיקים שבידיהם, אשר הינם משאב משותף מנקודת המבט של התכנית. עם זאת, מרכז ההזדמנות בתל אביב מנהל קשרי מעסיקים משלו המשותפים לכלל התוכניות הפועלות במרכז, ואשר משרת גם את תכנית *אמצע הדרך*. קשרי מעסיקים נתפסים כמשאב יקר ערך המבוסס על קשרים בין אישיים ואמון ולכן על רקע זה קיים מתח בין הרצון לשמור משאב יקר זה בתוך המרכז לבין הצורך לשותף פעולה בעניין עם יתר מרכזי התכנית.

מודיעין

המרכז במודיעין ממוקם בתוך המרכז הרב תחומי בעיר המשלב מוסד ללימודים ולחינוך מבוגרים עם מרכז לעיצוב ערכים חברתיים-אזרחיים ("אזרחות פעילה" ו"למידה לאורך החיים"). מנהלת המרכז חברה בפורום בינלאומי מטעם האיחוד האירופי העוסק בניסיון למצוא פתרונות לנושא התעסוקה לגילאי 45 ומעלה והנושא מעסיק אותה וחשוב לה. לפני שנפתח הסניף של *אמצע הדרך* כבר פעל במרכז הרב תחומי סניף של *מעו"ף* (שבו הועברו סדנאות בנושא קריירה), וכן פעלו בו מתנדבים של עמותת *50 פלוס מינוס*. פעילויות *מעו"ף* ו-*50 פלוס מינוס* עדיין מתקיימות במקביל *לאמצע הדרך*, אך ללא שיתוף פעולה מובנה. צוות התכנית במודיעין ציין כי לעתים ממליצים למשתתפים מסוימים להירשם במקביל גם לפעילות של *מעו"ף*.

הקשר בין המרכז הרב תחומי *לאמצע הדרך* מתמצה עד כה בעיקר במתן אכסניה הכוללת חדר, משרד לעבודה, וכן כיתות לימוד לסדנאות (שהן למעשה כיתות הלימוד של המרכז כולו). לעיתים מתעוררת מצוקת חדרים, והפגישות הפרטניות מתקיימות בכיתות הלימוד. בנוסף, מסייע צוות המרכז הרב תחומי בשיווק ובפרסום התכנית, באמצעות שימוש בפלטפורמות ובקשרים העומדים לרשותו. בתחום קשרי המעסיקים, מעביר המרכז (השייך לעירייה) לצוות התכנית את כל המכרזים העירוניים המתאימים.

נראה כי מודל העבודה האידיאלי עם *אמצע הדרך* על פי תפיסת המרכז הינו עבודה בשיתוף פעולה, כשני גופים זה לצד זה. בתוך כך, אין למרכז שום רצון לנהל את *אמצע הדרך*.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים - מועמד חדש שמגיע למרכז עובר אינטיק ובעקבותיו מחליטים על הפנייה לסדנת "חזרה לעולם העבודה" או למענה אחר. ההסתכלות היא פרטנית כאשר

משתתפים שאינם בשלים לסדנת "חזרה לעולם העבודה" בתחילת הדרך מופנים אליה לאחר שהתגבשו מעט. מנחות הסדנה (מנחות חיצוניות) מעבירות דוח על כל אחד מן המשתתפים בסדנה (כמות המשתתפים נעה בין 15 ל- 18 משתתפים בסדנה). הסדנה נפתחת לרוב אחת לחודש וכוללת 6 מפגשים, כאשר ישנו גידול במספר הסדנאות וכן קפיצה במספר המשתתפים. מקורות הגיוס העיקריים הינם חבר מביא חבר, פייסבוק ופרסום בעיתונות.

מאפיינים אזוריים - כ-60% מהמשתתפים מתגוררים במודיעין וכ-40% מגיעים מאזור השפלה רבתי (ראשון לציון, נס ציונה, גדרה, קצת מירושלים, ועוד). ממוצע הגילאים הוא 55-56. שיעור המבוגרים הינו נמוך יחסית. ככלל, מדובר באוכלוסייה משכילה מחתך סוציו אקונומי גבוה יחסית. רבים "לא מתאבדים על כל משרה" ויכולים לחיות תקופה מסוימת ללא הכנסה.

כפר סבא

המרכז בכפר סבא ממוקם בתוך מרכז של העירייה, אך בפועל מתנהל בעצמאות מוחלטת. עם זאת, המרכז עומד בקשר עם מספר רפרנטים בעירייה בתחומי תחזוקה, תשתית ושיווק וקיימים קשרים טובים. מכיוון שבכפר סבא לא הוקם מרכז תעסוקה, עולה הציפייה שהעירייה תהיה נוכחת יותר ותיקח חסות ואחריות על המרכז, אך למרות כוונות טובות משני הצדדים, לא הצליחו להיבנות חיבורים עמוקים דיים לעירייה, והמודעות לתכנית בקרב עובדי העירייה עדיין חלקית. מצב דברים זה גובה גם מחיר מסוים, למשל כשלא תמיד מיידעים את צוות התכנית על כנסים של גמלאים בעיר, שהיו יכולים להיות מקור מצוין לגיוס משתתפים.

את הקשר עם העירייה מחזיקה, במידה רבה, נתבת המרכז, שהיא עובדת העירייה בעצמה. ההיכרות הקרובה של הנתבת עם המנגנון העירוני, מאפשרת למרכז לקבל מענה באופן חלק יותר. נשמעות טענות כי העצמאות היחסית של המרכז, הן ביחס לעירייה והן ביחס למטה התכנית מאפשרת גמישות מסוימת, פתיחות לרעיונות ויכולת להטמיע שינויים בקלות רבה יותר. העצמאות, כך נדמה, מפחיתה במידת מה את המגבלות והחסמים בהתנהלות היומיומית של המרכז. עוד היבט של עצמאות המרכז, והעבודה בבידוד יחסי הוא גיבוש הצוות ותחושת השותפות החזקה בין חבריו.

מודל העבודה וסל המענים הניתנים

כמו ביתר המרכזים, הסדנה המרכזית היא "חזרה לעולם העבודה" והיא כוללת 7 מפגשים. משתתפים מקבלים לרוב גם 3-5 פגישות פרטניות עם יועצות קריירה. בסדנה מקבלים כלים פרקטיים לחיפוש עבודה, כתיבת קורות חיים, הצגה באופן מכירתי, לומדים כלים של הצגה עצמית (נטוורקינג, ראיון טלפוני וראיון אישי), מכינים לראיונות עבודה וסימולציות ונוסף גם יום של חיפוש עבודה ברשתות לפי נושאים. במרכז מתקיימת סדנה של חיפוש עבודה בלינקדאין, מענה שכיר/עצמאי למי שמתלבט, סדנת הכנה חד יומית למרכזי הערכה, סדנת הכוון תעסוקתי, סדנת דרך להקמת עסק - זיהוי של חוזקות ויכולות, הכנה לראיונות עבודה, ומי שצריך מקבל סיוע נוסף בהכנה לראיונות. במרכז בכפ"ס יש דגש על יעוצים אישיים הכוללים תמיכה רגשית ומנטלית ועבודה על חסמים אישיים.

המלצות ביחס למודל העבודה והפעילות במרכזים

תת פרק זה יתמקד בהמלצות הנוגעות למודל העבודה ולפעילות השוטפת במרכזים. המלצות ביחס ליוזמות נוספות של התכנית כמו המסלול היזמי/עצמאי, שותפויות מעסיקים וכן ביחס להטמעה, יופיעו תחת הפרקים הרלוונטיים. המלצות נוספות יופיעו ביחס לסוגיות רוחביות (הרלוונטיות לשתי התכניות: *אמצע הדרך והפלוס בשישים*) ומפורטות בהרחבה בהמשך הדוח. בסוף הדוח ירוכזו בקצרה כל ההמלצות המרכזיות המפורטות לאורך הדוח בחלוקה לקטגוריות.

4. מודל העבודה – מודל העבודה, ובכלל זה "מודל הרמזור", ימשיך להיות מצפן בתכנית שינחה את מקדמות התעסוקה בבחירת מסלול עבור כל משתתף, תוך השארת מרחב לשיקול דעת וביצוע התאמות ביחס לצרכים העולים בפגישת האינטיק. המקדמות יבחרו את תמהיל המענים הנכון עבור המשתתף: מענים פרטניים בלבד, מענים קבוצתיים בלבד או שילוב של השניים.

על אף האמור לעיל, חשוב לציין כי למענה הקבוצתי נודעת חשיבות רבה ויש לנסות לשלב את המשתתפים ככל הניתן במענים מסוג זה, כפי שנעשה בפועל במרכזים. העובדה כי יש מתאם גבוה בין מענים קבוצתיים בכלל והכשרות מקצועיות בפרט, להשמה (כמפורט לעיל) צריכה לעודד עוד יותר חיזוק מענים אלו בתכנית.

5. הבניית אירועים שוטפים כמענה קבוצתי משלים – במרכזים עלה באופן ברור הצורך של המשתתפים באירועים משלימים שימשיכו את העבודה הקבוצתית בסיום הסדנאות. משתתפים רבים מרגישים בסיום הסדנה כי חסרים להם המפגשים הקבוצתיים, שלהם היבטים פסיכולוגיים משמעותיים ביצירת מוטיבציה וכוח מניע להמשיך בתהליך. מפגשים אלו מתקיימים לעיתים במרכזים אבל מומלץ להמריץ עוד יותר ייזום שלהם והם יכולים לכלול מפגשים חברתיים, מפגשי נטוורקינג (כפי שנעשה במסגרת הפיתוח המחודש של הסדנה המרכזית שכבר נמצאת בהרצה), הרצאות ועוד.

6. הדרכה מקצועית לצוות – תפקיד מנהל/ת פיתוח ידע והדרכה אינו מאויש זה זמן רב. בנוסף רק בשניים מבין שלושת המרכזים (המרכז בתל אביב) קיימת פונקציה של הדרכה בסניף וחוסר זה בהדרכה מורגש בצוות. אומנם החיבור לפלוס בשישים והסתייעות במנהלת פיתוח הידע וההדרכה של התכנית, כמו גם במנהל ההדרכה התחומי בתבת נתנו מענה חלקי, אך כדי לסייע להמשך ההתפתחות המקצועית של הצוות ולמנוע שחיקה מומלץ לתת מענה הולם לצורך זה. פתרונות אפשריים יכולים להיות גיוס מנהל/ת הדרכה ברמת המטה או הסניף. פתרון חלופי, אם כי לא מיטבי, יכול להיות העזרות בשרותיהם של נותני שירותים עצמאיים (פריילנסרים) בתחום במינון קטן יותר ועל פי צורך. פתרון זה פחות מומלץ משום שלהכרות העמוקה עם התכנית ואוכלוסיית היעד של עובד קבוע יש יתרון, אך בהיעדר תקציבים עתידיים מובטחים מספיקים זה יכול להיות לפחות פתרון זמני. חיבור עתידי אפשרי בין אמצע הדרך והפלוס בשישים יכול לסייע גם בהיבט של פיתוח מקצועי משותף וחיסכון בעלויות.

7. מאמץ לגיוס משתתפים מפלח הגיל המבוגר יותר – לאור שיעור המשתתפים הנמוך יחסית מקבוצת הגיל המבוגר יותר של התכנית, מומלץ לעשות מאמץ ממוקד לגיוס פלח זה של אוכלוסיית היעד. ניתן לשלב כוחות עם תכנית הפלוס בשישים ומאמצי השיווק שלה, שלאחרונה כללו קמפיין פייסבוק מוצלח ביותר, שכן ממילא מדובר באותה האוכלוסייה

ואותם המענים וכמעט שאין חפיפה גאוגרפית בין התכניות, כך שאין סיבה שתהיה תחרות על קהל היעד.

8. גיוס משתתפים מחדש סוציו-אקונומי נמוך יותר – כתכנית החותרת לפתרון בעיה חברתית, ראוי שיהיה ייצוג הולם גם לאוכלוסיות חלשות יותר, הזקוקות לסיוע יותר מאוכלוסיות אחרות.

9. מדידה והערכה שיטתיים של המענים השונים, כולל הגדרת מדדי הצלחה – נקודה זו רלוונטית לכל המענים, אך במיוחד לחלקים במודל שההתייחסות אליהם תהיה בהמשך הדוח, כמו העבודה של שותפויות מעסיקים והמסלול היוזמי/עצמאי הזקוקים למדדי הצלחה, הן לצורך שיפור תהליכי העבודה והן לצורך הוכחת האפקטיביות שלהם למשרדי הממשלה וגורמים מממנים פוטנציאליים נוספים בשלב ההטמעה.