

# תוכנית תעסוקה לרווחה

ליווי תעסוקתי וכלכלי  
למשפחות המתמודדות עם אבטלה או תת תעסוקה

**מסמך תובנות - השפעת התוכנית**

אוקטובר 2022

מחקר ונתיבה  
דונית עמית - אדווה מחקר ופיתוח

## פתח דבר נירה צימלס, עמותת 'בעצמי'

ארגון 'בעצמי' פועל זה 26 שנים לקידום תעסוקה בקרב אוכלוסיות מודרות ומועטות הזדמנויות, באמצעות מגוון תוכניות לצמצום העוני והפערים החברתיים בישראל. אנו בארגון בעצמי מקדמים מובילות חברתית, באמצעות תעסוקה, תוך הבנה שתעסוקה הינה אמצעי מרכזי בקידום רווחה בקרב אוכלוסיות מגוונות.

תוכנית "תעסוקה לרווחה" הוקמה ופותחה בארגון 'בעצמי' בשנת 2010 בעקבות המשבר הכלכלי החרף של 2008, ונועדה לתת מענה לנפגעי העיקריים - אוכלוסיות מעוטות הזדמנויות המאופיינות בהתמודדות עם חסמים מרובים.

התוכנית נוסדה ביוזמתו של שר הרווחה דאז, מר יצחק הרצוג, והניחה במרכז השיח את חשיבות התעסוקה ומרכזיותה בחיי האדם ובוהותו. ייחודיות התכנית, המהווה את הבסיס הערכי של ארגון בעצמי, הובילה לפיתוח תפיסה חדשה של עבודה סוציאלית תעסוקתית. פרופסיה מובדלת אשר לוקחת את ייחודיות העבודה הסוציאלית הרואה אדם בתוך הקשר ומסוגלת לבחון ולקדם משפחות כמערכות; ומשלבת עם כלים ומיומנויות ליצירת שינוי תעסוקתי מתמשך ומשמעותי.

באמצעות מודל העבודה הייחודי, הצלחנו לאורך שנות הפעילות להעניק ליווי מעמיק ומתמשך לאלפי משפחות ויחידים. הליווי הוביל לשינוי ממשי ובר-קיימא בקרב המשפחות שהשתתפו, תוך התרת חסמים מרכזיים והתמודדות עם אתגרים בתחום התעסוקה ובמערכות השונות הסובבות את האדם.

הדוח שלפניכם מסכם עשור שותפות תלת מגזרית של משרד הרווחה והביטחון החברתי, הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון וארגון 'בעצמי'. אנו מאמינים שהערכים והתובנות שנלמדו לאורך שנות הפעילות, ומובאים בדו"ח שלפניכם ימשיכו הלאה לקראת האתגרים בשוק העבודה המשתנה.

אני מודה לשותפים שלנו לאורך השנים במשרד הרווחה והבטחון החברתי ובקרן המשפחתית על-שם תד אריסון, על שותפות מאפשרת ומקדמת.

מעריכה ומודה לצוות המקצועי, שעבד לאורך השנים במסירות וברגישות למען הגברת הרווחה האישית באמצעות תעסוקה בקרב אלפי משפחות, וקידם צמצום פערים בחברה הישראלית.

נירה צימלס

מנכ"לית

עמותת 'בעצמי'

## פתח דבר שלומית דה פריס, הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון

הקרן המשפחתית על שם תד אריסון הוקמה בישראל ב-1993 על ידי אשת העסקים והפילנתרופית שרי אריסון במטרה לקדם סביבה אנושית טובה יותר. הקרן מממשת את חזון עשיית הטוב באמצעות השקעות חברתיות ופילנתרופיה אסטרטגית, הכוללים יצירת מיזמי חזון ייחודים, קידום מגוון רחב של פרויקטים מובילים, ביצוע השקעות אסטרטגיות, תמיכה במענקים שנתיים ועוד.

הקרן דוגלת בקידום תוכניות המעניקות כלים לשיפור איכות החיים וליציאה ממעגל המצוקה והתלות, לעצמאות ולרווחה אישית, משפחתית וכלכלית.

אנו מאמינים שחבירה לשותפות תלת מגזרית עם משרד הרווחה והבטחון החברתי וארגון בעצמי, תוך הכרה בייחודיות ובמחויבות של כל אחד מהארגונים, תרמה להצלחתה של תוכנית "תעסוקה לרווחה", שהציגה מודל חדשני ומתקדם, שאפשר לאנשים לחולל שינוי במצבם התעסוקתי והכלכלי בטווח זמן סביר, עם גמישות ופתיחות למשתתפים וצרכיהם.

מרכיביה הייחודיים של התוכנית, שכללו בין היתר, ליווי פרטני וקבוצתי, עו"ס תעסוקתי, רכז קשרי מעסיקים ורכוזות לפיתוח אזורי וקהילתי היוו את הערך המוסף, אשר יצר את ייחודה כתוכנית הוליסטית בת קיימא, המתייחסת להיבטים שונים בחייו של הפרט ומשפחתו, תוך מתן דגש לתחושת ערך עצמי ומסוגלות.

בתום עשור לשותפות בתוכנית, אנו גאים בהישגיה המרשימים והשפעותיה על המשתתפים במעגלי החיים השונים.

זוהי הזדמנות להודות לשותפים במשרד הרווחה והבטחון החברתי וארגון 'בעצמי', על הדרך בבניית השותפות, על הובלת התוכנית במקצועיות ועל שיתוף הפעולה הפורה.

**שלומית דה פריס**

**מנכ"לית**

**הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון**

## תקציר מנהלים

תוכנית "תעסוקה לרווחה" מלווה משפחות המוכרות במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות מקומיות, במטרה לסייע להן להשתלב בשוק העבודה ולשפר את מצבן הכלכלי. התוכנית קמה בשנת 2010 ביוזמה ובהובלה של משרד הרווחה והביטחון החברתי, אשר זיהה את הקשר בין אבטלה ותת-תעסוקה לבין מצבן הכלכלי-חברתי של משפחות המטופלות על ידיו. עמותת בעצמי, אשר פיתחה את התוכנית, נבחרה על ידי המשרד כמפעילת התוכנית. לשותפות הצטרפה הקרן המשפחתית על שם תד אריסון, אשר הקצתה משאבים גמישים לתוכנית ותרמה מהידע והניסיון שלה בעבודה עם משפחות רווחה.

מסמך זה מבוסס על גישת החקר המוקיר, ומטרתו לזהות את הישגי התוכנית ותחומי ההשפעה העיקריים שלה, ולהצביע על הרכיבים המרכזיים שתרמו להצלחה ולהישגים עד כה. לצורך כך נערכו ראיונות עם נציגות השותפים ועם משתתפות בתוכנית, נשלחו שאלונים עליהם ענו כ־30 מנהלות ועובדות סוציאליות בעמותה ובמחלקות לשירותים חברתיים ביישובים בהם פעלה התוכנית, ונאסף מידע כתוב, מסמכי הערכה וחוברות הפעלה שהפיקה העמותה.

מחקרים וסקרים שנערכו לאורך השנים, ובחנו את הישגי התוכנית מלמדים כי 67.5% מכלל המשתתפים בתוכנית שיפרו את מצבם התעסוקתי, ההכנסה הממוצעת (של כלל המשתתפים) עלתה ב־61%, וחלה ירידה של כ־13% בגובה הקצבה הממוצעת של משתתפת. התוכנית חיזקה את ההשערה לפיה קידום תעסוקתי מהווה כלי חשוב בשיפור מצבם של אנשים המקבלים סיוע ממחלקת הרווחה, והונחה התשתית לבניית פרופסיה חדשה - עובדת סוציאלית תעסוקתית. האופן בו פעלה התוכנית, עקרונות העבודה שלה וערכיה השפיעו מאוד על תפישת העבודה ברשויות המקומיות, העלו את המוטיבציה שלהן לספק פתרונות בתחום התעסוקה ועודדו אותן לשותף פעולה עם ארגונים נוספים ועם מעסיקים בסביבה.

הממצאים מצביעים על ארבעה רכיבים מרכזיים אותם יישמה העמותה, שתרמו להצלחת התוכנית והיוו גורם מפתח ביכולתה לייצר השפעה משמעותית: כניסתה של עובדת סוציאלית מומחית בתעסוקה המשלבת קידום תעסוקתי טיפול ושיקום אישי ומשפחתי, המאפשרת למשתתפים לגלות את החוזקות שלהם ומעודדת אותם לשאוף לחיים מספקים ומאושרים יותר (1). ניהול מקצועי של התוכנית, הקפדה על איכות ההון האנושי, השקעה בפיתוח מקצועי של הצוות (2). יכולת גמישות והתאמת התוכנית לצרכי האוכלוסייה ואתגרי התעסוקה המשתנים (3). בניית שותפות תלת מגזרית אפקטיבית, המכירה במשרד הרווחה כגוף בעל האחריות והסמכות המרכזית, לצד חבירה לשותף פילנתרופי המביא לשולחן משאבים ידע וניסיון בעבודה עם משפחות רווחה (4).

בימים אלה משרד הרווחה נערך לקראת מרכז חדש אשר עשוי להטמיע את התובנות שנלמדו בתוכנית ולהתאימם לאתגרי התעסוקה בפניו עומדת החברה בישראל בעשור זה. אנו מקווים שמסמך זה יסייע גם לבעלי עניין נוספים, קובעי מדיניות, גופים פילנתרופיים וארגונים חברתיים, המבקשים לצאת למסע דומה.

תוכנית "תעסוקה לרווחה" - עוסקת בליווי תעסוקתי וכלכלי של משפחות המוכרות במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות מקומיות, ומסייעת להן להשתלב בשוק העבודה ולשפר את מצבן הכלכלי. התוכנית קמה בשנת 2010 ביוזמה ובהובלה של משרד הרווחה והביטחון החברתי, היא פותחה ופעלה על ידי עמותת 'בעצמי' ובשותפות עם הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון עד סוף שנת 2021.

### מטרת המסמך

המטרת הידע שהצטבר בתוכנית "תעסוקה לרווחה" לכלל תובנות:

- זיהוי הישגיה ותחומי ההשפעה המרכזיים שלה - על משתתפיה ועל המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות.
- זיהוי הרכיבים המרכזיים שתורמו להצלחה ולהישגים עד כה - עקרונות הפעולה, מודל ההתערבות, הגדרת פרופסיה חדשה (עובדת סוציאלית תעסוקתית) והקמת מערך שותפות בינמגזרית.
- אנו מקווים שהתובנות שגובשו תסייענה לבעלי עניין, קובעי מדיניות, גופים פילנתרופיים וארגונים חברתיים, המבקשים לצאת למסע דומה.

### תהליך העבודה ושיטת העבודה

גיבוש המסמך מבוסס על גישת החקר המוקד, המאפשרת לגופים ולארגונים ללמוד מהניסיון שהצטבר, כדי לגלות ולזהות את הגורמים שתורמו להצלחה בעבר, ואשר עשויים להביא הצלחה גם בעתיד. הלמידה מהצלחות הופכת ידע סמוי לידע ארגוני גלוי ומוכוון פעולה ועשויה לסייע לאלו הרוצים להתחיל בתהליך דומה (Clifton & Harter, 2003).

לצורך כתיבת המסמך נאסף מידע ממגוון מקורות.

א. ראיונות עם:

- משתתפות שסיימו בהצלחה את התוכנית.
- מנהל מחלקה לשירותים חברתיים ברשות מקומית.
- מנהלות במשרד הרווחה והביטחון החברתי.
- מנהלות ונציגות בקרן המשפחתית על-שם תד אריסון.
- מנהלות בעמותת בעצמי.

## ב. שאלונים עליהם ענו:

■ 13 מנהלות ועובדות סוציאליות במחלקות לשירותים חברתיים ביישובים בהם פעלה התוכנית (ראו נספח 1).

■ 15 עובדות סוציאליות תעסוקתיות רכזות ומנהלות בעמותת 'בעצמי' (ראו נספח 2).

ג. מידע כתוב: תיעוד, מסמכי הערכה וחברות הפעלה שהפיקה העמותה.

ד. תיאור מקרה בוחן של עו"ס תעסוקתית על משתתפת בתכנית (נספח 3).

## תוכנית תעסוקה לרווחה

מחקרים בישראל מצביעים על כך ששיעור ההשתתפות בשוק העבודה של אנשים המקבלים קצבאות ו/או הנתמכים על ידי מחלקות רווחה נמוך יחסית, מתאפיין בתעסוקה לא יציבה ו/או תקופות חוזרות של אבטלה. תופעה זו נובעת משני חסמים עיקריים: הראשון הוא חסם מבני - חוסר נגישות לשוק העבודה ותלות גבוהה בהיצע המשרות (יקיר, 2019); החסם השני קשור למאפיינים אישיים של קבוצה זו, כגון מצוקה בין-דורית, הון אנושי נמוך בשל העדר השכלה והכשרה מקצועית, מחסור במיומנויות תעסוקתיות רכות ותחושת מסוגלות ודימוי עצמי נמוכים (ברנד-לוי ואחרים, 2021).

הוועדה למלחמה בעוני, אשר הגישה את מסקנותיה בשנת 2014, הדגישה את הצורך בפיתוח הון אנושי של אנשים החיים בעוני ו/או מקבלי גמלאות קיום, ובמיוחד באמצעות ליווי פרטני, הנגשת מסלולי הכשרה מקצועית ושכלול הכישורים והמיומנויות התעסוקתיות. הוועדה קבעה שיש לחזק את מצבן הפיננסי של משפחות אלו לא רק ברמת ההכנסות מתעסוקה, אלא גם בסיוע ותימרוץ כספי (או שווה כסף) והקניית יכולות להתנהלות פיננסית (דוח הוועדה, 2014).

משרד הרווחה והביטחון החברתי זיהה את הקשר בין אבטלה ותת תעסוקה לבין מצבן הכלכלי-חברתי של משפחות המטופלות על ידיו. במכרז שפרסם המשרד בשנת 2010 נבחרה תוכנית תעסוקה לרווחה של עמותת בעצמי כתוכנית הדגל הראשונה המסייעת למשפחות רווחה לשפר את מצבן באמצעות השתלבות בשוק העבודה. כך מעידה מנהלת במשרד הרווחה:

הגדירו תוכנית של אימון .... הייתי אומרת מרקם מאוד רחב, השקעה והרבה מאוד משאבים כדי לשקם משפחות. הנושא הוגדר כשיקום משפחות, אבל המדד העיקרי היה באמצעות התעסוקה, הם (העמותה, ד. ע.) יצרו את התוכנית הזו והמשרד העמיד אותה כתוכנית דגל שלו (מנהלת במשרד הרווחה).

אמנם, בעשור הקודם פעלה בישראל תכנית אורות לתעסוקה, תכנית לאומית שמטרתה לקדם תעסוקה ככלי ליציאה מעוני. את התכנית הפעילו חברות שהעסיקו רכזי תעסוקה שלא נדרשו להיות עם רקע של עבודה סוציאלית. בשנים אלו תחום של עבודה סוציאלית תעסוקתית היה מיועד רק לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים (גדות ופיטובסקי-נוה, 2021). בחירתו של המשרד בתכנית זו נבעה, בין השאר, בשל מודל התכנית ששם במרכז את העובדת הסוציאלית-תעסוקתית.

מטרתה של התוכנית הוא לשפר את מצבם הכלכלי תעסוקתי של אנשים הנמצאים באבטלה או תת-תעסוקה, לסייע להם להשתלב באופן איכותי ויציב בשוק העבודה, ובכך לשפר את התנהלותם הכלכלית ולצמצם את תלותם במחלקות לשירותים חברתיים.

התוכנית פועלת בתוך המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות ומשלבת בתוכן עובדת סוציאלית תעסוקתית, שנבחרה, הוכשרה ומועסקת על ידי העמותה. העובדת הסוציאלית התעסוקתית מרכזת את התוכנית ביישוב ותפקידה לגייס וללוות משפחות המוכרות במחלקות לשירותים חברתיים. הרצות משתלבת באופן אינטגרלי בצוות המחלקה, משמשת כמומחית בתחום התעסוקה, ומעורבת בחיזוק יכולתה של המחלקה לספק מענה בתחום זה.

### מודל ההתערבות אותו פיתחה עמותת בעצמי מספק מענה הוליסטי ומשלב מספר רכיבים:

- ליווי פרטני וקבוצתי למשתתפים, בדגש על העצמת המסוגלות ותחושת הערך העצמי שלהם, וחיזוק המשפחה כמערכת תמיכה בתהליך.
- פיתוח תפיסת קריירה, בדגש על תעסוקה ההולמת את כישוריהם בטווח הקצר, ומאפשרת התפתחות תעסוקתית ואפשרויות ללמידה לטווח הארוך.
- הפעלת סדנאות הכנה לעבודה וניהול כלכלי.
- מתן סל שירותים גמיש לצרכים תומכי תעסוקה.

### ניהול ומשילות

כאמור, התוכנית קמה ביוזמתו של משרד הרווחה והביטחון החברתי, אשר בחר בעמותת בעצמי כמנהלת ומפעילת התוכנית, והקרן המשפחתית על-שם תד אריסון החליטה לפנות לעמותת בעצמי והציעה לחבור כשותפה באמצעות תרומה שמהווה מאצ'ינג של 20% לתקציב הממשלתי. הצטרפותה של הקרן אפשרה לעמותה להקצות משאבים גמישים לתוכנית ולתרום ידע ייחודי אשר נצבר במחלקת תרומות לאנשים פרטיים בקרן.

כבר אז הבנתי שזאת עמותה שעומדת בסטנדרטים הכי גבוהים עם DNA מאוד ברוד... זה גם אפשר לנו להישאר בעולם התעסוקה וגם לעזור למשפחות שתלויות ברווחה. (מנהלת בקרן)

### על השותפים

משרד הרווחה והביטחון החברתי - אגף תעסוקת רווחה: מסייע במתן פתרונות תעסוקתיים המותאמים לחסמים עמם מתמודדות אוכלוסיות הרווחה, עד לשילוב בתעסוקה המאפשרת השתכרות מיטבית. האגף פועל ליזום פתרונות תעסוקתיים המספקים מענה בנושא התעסוקה: תוכניות ייחודיות, הכוללות הכנה לתעסוקה, השמה וליווי; מסלולי הכשרה מקצועית והקניית כישורי עבודה; הקמת מרכזי הודמנות: מרכזי תעסוקה עירוניים אזוריים.

הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון פועלת בישראל במספר תחומים מרכזיים, כדי לקדם סביבה אנושית טובה יותר. הקרן מממשת את חזון עשיית הטוב באמצעות השקעות חברתיות ופילנתרופיה אסטרטגית, הכוללים יצירת מיזמי חזון ייחודיים, קידום מגוון רחב של פרויקטים מובילים, ביצוע השקעות אסטרטגיות ותמיכה במענקים שנתיים.

השקעותיה מבטאות את מסורת הנתינה ארוכת השנים של משפחת אריסון, והיא כיום אחת הקרנות המשפחתיות הגדולות בישראל.

**עמותת בעצמי** - ארגון חברתי הפועל מאז שנת 1995 לקידום תעסוקה ושיקום תעסוקתי בקרב אוכלוסיות מודרות ומעוטות הזדמנויות. מגוון הפעילויות והתוכניות שפיתח ומפעיל הארגון לצמצום העוני והפערים החברתיים בישראל, פותח עבור המשתתפים עתיד חדש, להם, למשפחתם ולקהילה בה הם חיים. בעצמי פועל בפריסה ארצית ומדי שנה נהנים מפעילותו עשרות אלפי אנשים, ממגוון אוכלוסיות: משפחות המוכרות לשירותי הרווחה, החברה החרדית, החברה הערבית, אימהות יחידניות, עולים, צעירים בסיכון, נשים נפגעות אלימות ועוד. בעצמי רואה עצמו כגורם מרכזי המסוגל לחולל שינוי בחברה בישראל, באמצעות עולם התעסוקה ובשותפות עם גורמים מהמגזר הציבורי, העסקי והפילנתרופי.





## ב. הישגים והשפעה (אימפקט)

### תוצאות מרכזיות 2010-2022

תוכנית תעסוקה לרווחה פועלת למעלה מ־10 שנים במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות.

תוצאות הפעילות של התוכנית עד כה:



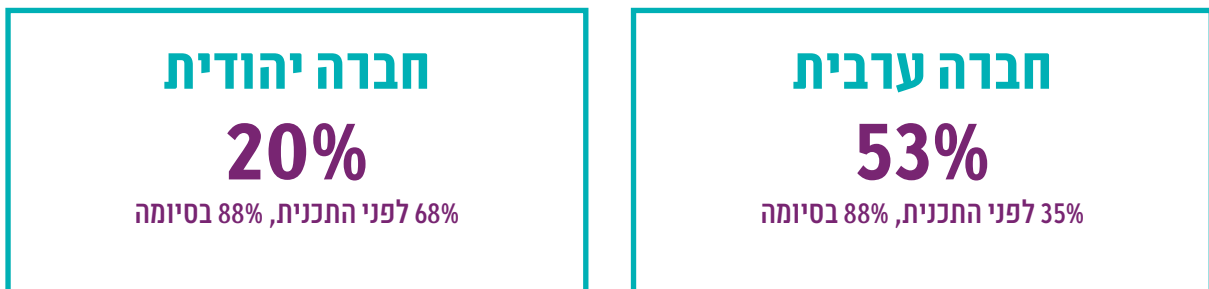
דוח מעקב על בוגרי התוכנית שנערך בשנת 2018 מראה כי:

1. 56% מדווחים שמימשו את המטרה התעסוקתית שלהם

2. 55% הפחיתו את פניותיהם לשירותי הרווחה

דוח מחקר של העמותה, שנערך בקרב מסיימות התוכנית בשנת 2021 מלמד על:

3. עליה בשיעור התעסוקה:



4. עלייה בהכנסה החודשית:

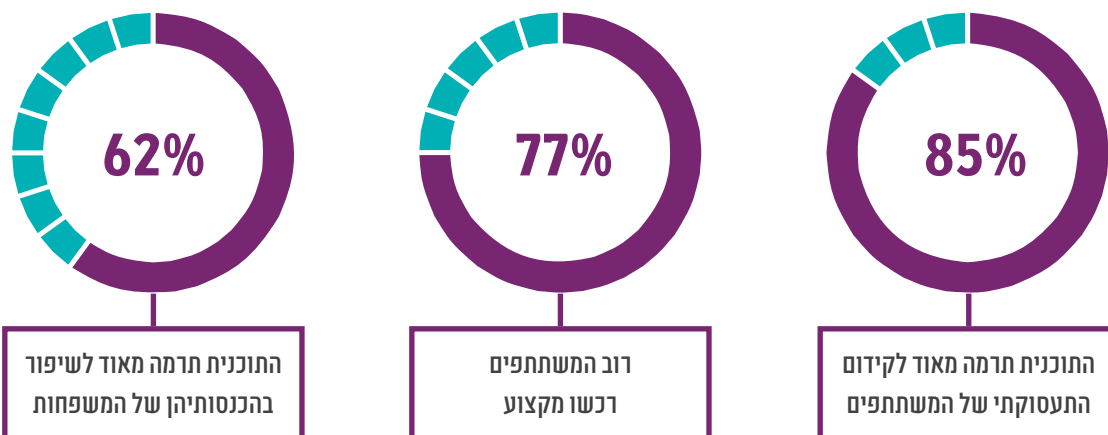
■ עלייה של 61% בהכנסה הממוצעת של כלל המשתתפים

■ עלייה של 12.3% בהכנסה הממוצעת של משתתפים שעבדו לפני תחילת התכנית

5. ירידה של 320 ש"ח בגובה הקצבה הממוצעת של משתתפת (ירידה של כ-13%)

דוח SROI שנערך ע"י חברת ERI ב-2017 מעריך שההחזר החברתי-כלכלי הישיר והעקיף של התכנית (כגון עלייה בהכנסה, ירידה בפשיעה וכדומה) גבוה פי 883 מעלות התכנית.

שאלון עליו ענו עובדות סוציאליות ומנהלות במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות בהן פעלה התוכנית מלמד על תרומתה של התוכנית למשתתפים:



## מעגלי ההשפעה של התוכנית

הישגיה של התוכנית נמדדים בעיקר ביכולתה לשלב אלפי אנשים, להשתלב ולשפר את מעמדם התעסוקתי. יחד עם זאת, עקרונות העבודה של התוכנית, השפיעו מאוד על מעגלים נוספים:

- הגדרת תפקיד חדשה - עובדת סוציאלית תעסוקתית
- המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות
- המשתתפים ומשפחותיהם

תוכנית תעסוקה לרווחה הניחה תשתית והטמיעה את התפישה לפיה קידום תעסוקתי מהווה כלי חשוב בשיפור מצבם של אנשים המקבלים סיוע ממחלקת הרווחה.

אני חושב שזה טוב שמשדד הרווחה מתייחס קודם כל לתחום העוני והתעסוקה, מה שלא היה בעבר... היו כל מיני קורסים מקצועיים בזרוע העבודה אבל לא יותר מזה. (מנהל מחלקת ברשות מקומית)

## תפישת עבודה והגדרת תפקיד

במשך השנים משרד הרווחה והביטחון החברתי פיתח והגדיל את השקעתו בהקמה ובהפעלה של תוכניות נוספות לקידום תעסוקתי ואימץ את מודל התוכנית המשלב עבודה סוציאלית וקידום תעסוקתי:

הייתה הבנה שלמשפחות רווחה יש חסמים ייחודיים שמונעים מהם לעבוד וצריך מענה אחד... המודל של התוכנית הזו, שהמשרד אישר לפתח, נועד לעזור למובטלים עם מורכבות וקושי. (מנהלת במשרד הרווחה)

אחד התוצרים המשמעותיים של התוכנית הוא הגדרה ופיתוח של תפקיד חדש - עובדת סוציאלית תעסוקתית. על אף שהתפקיד טרם הוגדר כפרופסיה מובחנת, חברה העמותה לביה"ס לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית, והקימה את המרכז לעבודה סוציאלית ותעסוקה, זאת במטרה לקדם את הידע, המחקר וההתערבות בתחום זה. (גדות ופיטובסקי-נוה, 2021)

## הרשות המקומית

- 83% מנציגות המחלקות לשירותים חברתיים שענו לשאלון סבורות שהתוכנית השפיעה מאוד על פיתוח תפיסת תעסוקה חדשה ברשות.
- 75% מעידות שהתוכנית העלתה את המוטיבציה של מקבלי ההחלטות ברשות להשקיע ולפעול בתחום התעסוקה.
- 75% מציינות שבעקבות התוכנית נוצרה תשתית יישובית לשיתוף פעולה בין כלל בעלי העניין בתחום התעסוקה.

הטמעת התוכנית בתוך המחלקה העלתה מודעות לצורך לתת פתרונות בתחום התעסוקה ככלי לשיפור רווחתם של הפונים למחלקה. הכרה זו חלחלה לעבודת המחלקות, שראו ברכות התוכנית משאב ייחודי.

*הכנסתי מלכתחילה את העובדת הסוציאלית של "תעסוקה לרווחה" שהיא חלק אינטגרלי בתוך הצוות... היא המומחה בתחום ותדע לעשות את זה הכי טוב. היא נמצאת בכל דבר שקשור לתעסוקה, ישיבה או תכנון. (מנהל מחלקה ברשות מקומית)*

העובדות הסוציאליות במחלקות מעידות על שינוי תפיסתי נוסף: עקרונות העבודה של התוכנית, בהיותה ממוקדת תעסוקה, השפיעו על יכולתן לאמץ התערבויות לעבודה עם הכוחות והחוזקות של הפונים, ולהציב יעדים מדידים לצמיחתם ויציאתם ממעגל הנזקקות. כך נוצרה שפה מקצועית ייחודית במחלקה כולה, ונבנתה תשתית עירונית ארוכת טווח לנושא התעסוקה.

*רשות או מחלקה שעברה פעם תהליך כזה היא כבר שם לנצח... מי שכבר חווה מבין שאתה לא יכול לשקם אותם בלי תעסוקה, מי שחווה את זה כבר פעם לא יכול לחזור אחורה, הוא כבר מבין... אני כבר שמעתי כאלה רשויות שאומרים אנחנו לא מבינים מה עשינו קודם. (מנהלת במשרד הרווחה)*

הישג מערכתי נוסף של התוכנית הוא ביכולתה לעודד את הרשות ליזום שיתופי פעולה בתוך היישוב ועם רשויות נוספות, בעקבות העיסוק של עובדות התוכנית באיתור מקומות עבודה לבוגרים. תהליכים אלו עודדו חלק מהרשויות לשאת פעולה עם מעסיקים בסביבה, וליצור מודל אזורי.

*שני מנהלי המחלקות מעידים שבזכות התוכנית נוצר זמן לשבת ביחד ומשם התפתחו ימי הכשרה משותפים, כל מיני פרויקטים משותפים מעבר לתוכנית "תעסוקה לרווחה", ממש מצאו אחד בשנייה פרטנרים. (מנהלת בעמותה)*

## משתתפים ומשפחותיהם

100% מקרב נציגות הרשות המקומית, שהשיבו לשאלון, מדווחות על תרומה גבוהה של התוכנית לשיפור בתחושת המסוגלות והרווחה אישית של המשתתפים.

לצד הישגיה של התוכנית בתחום התעסוקתי היא הצליחה להוכיח שההתערבות מחוללת שינוי ברווחתם האישית של המשתתפים ושל משפחותיהם. חלה תמורה משמעותית בתפיסת המסוגלות ובערך העצמי שלהם, אשר משפיעה על כל מעגלי החיים שלהם.

התחלתי את הקורס ופתאום התחלתי להיזכר בעצמי, מה אני אוהבת ומה טובה ואני חוזרת הביתה מתרגשת.... אני מדברת ואנשים עם עיניים מתפעלות... זה נתן לי ביטחון וחזרתי להאמין בעצמי. (בוגרת בתוכנית)

בתוכנית הצלחתי להיפגש עם מה באמת אני רוצה, עוד לי להבין מה אני הכי רוצה... הבנתי שצריך לפעמים להיות בדרך, להגיע למשהו באמצע, וזה לא אומר שאני משאירה את החלום בצד אני עוד אגיע אליו. (בוגרת בתוכנית)

השינוי שחל השפיע על המשפחה כולה, והוא ניכר במיוחד בקרב משפחותיהן של הנשים שמעמדן בבית התחזק בעקבות ההשתתפות בתוכנית.

כל מה שקשור לתפיסת הילדים... אנחנו רואים שזה נוכח בבית, שהאם משתפת את הילדים לאן היא יוצאת עכשיו ואז חוזרת עם תרגילי עבודה (מהסדנא, ד.ע) והילדים רואים את האמא. (מנהלת בעמותה)

השינוי במצבם התעסוקתי והאישי של המשתתפים הוביל את חלקם לצמצם את התלות במחלקת הרווחה. ממצאי דוח ההערכה (מאיירס־ג'וינט־ברוקדייל, 2014) ותוצאות סקר בוגרים משנת 2018 מראים שלאחר שנה מתום התוכנית הפחיתו כ־55% מבוגרי התכנית את פנייתם לשירותי הרווחה.

אני היכרתי אישית שתי נשים שתמיד הגיעו לבקש - תלוש כאן וחבילת מזון וכו' ושתייהן השתנו... אחת מהן עשתה את התהליך לפני כארבע שנים, היא עובדת באופן קבוע, היא לא מגיעה כמעט לבקש. (מנהל מחלקה ברשות מקומית)

## ג. רכיבים מרכזיים שתורמים להצלחת התוכנית

המידע והידע שנאסף מאפשר לזהות ולהגדיר רכיבים מרכזיים אשר סייעו להצלחת התוכנית, והיוו גורם מפתח ביכולתה לייצר השפעה משמעותית על המשתתפים ועל השדה. ניתן לזהות ארבעה תחומים עיקריים להם תרומה ייחודית: (1) מודל ההפעלה ויישומו, (2) תהליכי ההתערבות, (3) עקרונות ותפישות מקצועיות ו־(4) דרכי הניהול והמשילות של התוכנית.



### מודל ההפעלה

**במודל ההפעלה של התוכנית ניתן לזהות מספר אלמנטים שלהם יש ערך מוסף בהצלחה:**

בחלק מהרשויות המקומיות פעלו תוכניות תעסוקה אחרות אותן הובילו רכזי תעסוקה שאינם עובדים סוציאליים. כניסתה של עובדת סוציאלית מומחית בתעסוקה שינתה את כללי המשחק, וסיפקה מענה חדשני ומשולב של קידום תעסוקתי יחד עם טיפול ושיקום משפחות רווחה.

לעובדת סוציאלית תעסוקתית יש יכולת שאין לרכז תעסוקתי, יכולת לזהות בעיות שיש לפרט או משפחה - זה לא היה קיים. אנשים שמשותפים בתוכנית זכו לדעתי במעמד של לקוח שמקבל שירות על ידי מישהו שמיומן ומוכשר. יש פה יכולת להיכנס לעומק ולטפל במקרים מורכבים, זה יתרון של התוכנית. (מנהלת במשרד הרווחה)

כאמור, למרות שהעובדת הסוציאלית התעסוקתית מועסקת על ידי העמותה היא מהווה חלק אינטגרלי מצוות המחלקה ברשות המקומית. בזכות היותה מומחית בתחום התעסוקה, היא הייתה מעורבת והשתתפה בישיבות ובפעילויות בתחום, ובכך חיזקה את יכולתה של הרשות להנחיל את הידע ולהטמיע את התחום בעבודתה השוטפת. נוצר קשר שוטף בינה לבין שאר עובדות המחלקה ברשות, אשר עודד אותן להפנות מועמדים לתוכנית ולבנות תוכנית טיפולית משולבת יחד עם עוד יחידות במחלקה.

העובדה שהם לקחו עובדים סוציאליים שיכולים להיות חלק מהשפה של המחלקה, לא רק מומחים בתעסוקה או יועצי קריירה אלא דווקא עובדים סוציאליים שמבינים את השפה, והם חלק מהמחלקות החברתיות, זה מה שעשה את השינוי (מנהל מחלקה ברשות מקומית).

תהליכי ההתערבות שפותחו בתוכנית מבוססים על מספר ערכים ועקרונות עבודה אשר היוו גורם חשוב ביכולתה לייצר שינוי ולקדם את המשתתפים בה. מודל ההתערבות מבוסס על תפישה הוליסטית הרואה את האדם כשלם, ומאמינה שכדי ליצור שינוי משמעותי יש להתייחס למגוון היבטים - רגשות, תפישות ופעולות - ולבנות מערך תמיכה מיטבי הנותן מענה לכל היבטים הללו.

אחד הערכים המובילים בתוכנית מבוסס על גישת הכוחות, המניחה שלכל אדם יש כוחות ייחודיים, ושימוש בכוחות ובחוזקות שלו הוא כלי קריטי ביכולתו להתפתח. תהליך הליווי מעודד ומלמד את המשתתפים לגלות את החוזקות האישיות שלהם וניתנת להם הזדמנות לחלום על נתיב תעסוקתי שאינו רק "עבודה" אלא אמצעי לחיים מספקים ומאושרים יותר.

*יכולתי להוציא מה שטוב לי, לראות אפיק שאני טובה בו, וגם מה אני אוהבת לעשות... קודם כל למדתי לזהות מה באמת אני רוצה, להוריד חסמים ולהגיע ליעד. עשינו מדרגות שכאילו החלום שלי למעלה ומה יכול לקדם אותי לזה. (בוגרת התכנית)*

שימוש בגישה זו פתחה הזדמנויות ואופקים חדשים והובילה חלק מהמשתתפים לבחור בקריירה כעצמאים וכבעלי עסקים.

*משתתפת שלא עבדה למעלה מ־15 שנה והתקשתה לחזור למעגל העבודה בגלל חוסר ביטחון אישי ותעסוקתי. הגיעה לקבוצה והתמודדה עם חסמים רבים. פיתחה תחושת אומץ ומסוגלות, למידה בסביבה מוגנת ותומכת שאפשרה לממש את הפוטנציאל הרב שבה. כיום היא עצמאית, עובדת כמורה לאומנות ומעבירה סדנאות וחוגי יצירה. (דכות בתוכנית)*

גישת הכוחות רואה במשתתף שותף מלא, אשר בוחר באופן מודע לקחת חלק בתהליך. בעת גיוס המשתתפים העבירו הדרכות את המסר שההשתתפות בתוכנית היא בחירה ולא חובה, ועשויה להיות הזדמנות ייחודית לשפר את איכות ותנאי חייהם.

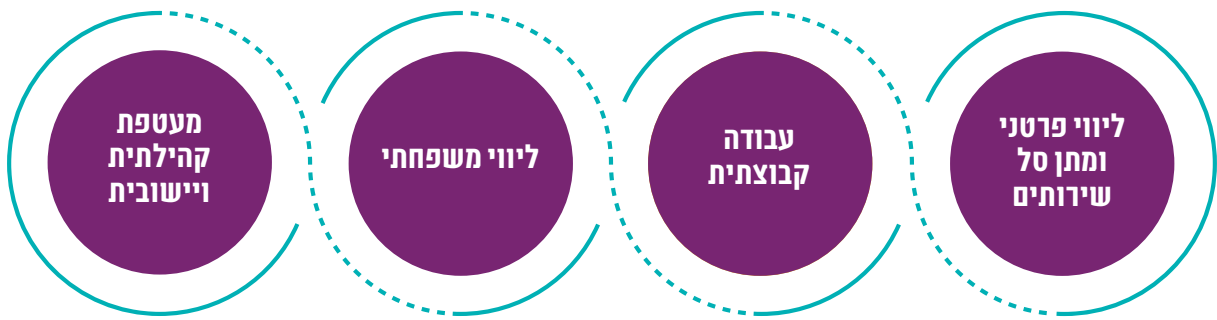
*זה לא שאדם נמצא בתוך תוכנית כי הוא צריך... מבין שהוא מחויב, ולכן הרבה פעמים קשה לעשות עבודה אמיתית. פה זה חסר שיפוטיות לחלוטין, אתה רוצה תבוא, לא, הכל בסדר. (מנהלת במשרד רווחה)*

לצד תהליכים רגשיים הקנתה התוכנית כלים פרקטיים שקשורים לעולם העבודה ולשיפור מיומנויות לניהול כלכלת המשפחה.

*ההכנה לריאיון היתה מאד מוצלחת ועזרה לי. למדתי גם לכתוב קורות חיים בצורה טובה ונכונה וטיפים מה יגרום לאנשים להסתכל על קורות החיים שלי. (בוגרת בתכנית)*

*התוכנית היא תוכנית כלכלית, ללמד משפחות כלכלה, איך לדבר עם הבנק, מה קורה עם המשפחה בהתנהלות שלה באיזון תקציב... אדם בסוף שמגיע לתוכנית הזו, הוא בעיקר מחפש עבודה, אבל הוא מתמודד עם כל כך הרבה קשיים, שעד הוא לא ישחרר את עצמו מהם או לפחות יקבל הסדר יהיה מאד קשה להתרכז בעבודה. (מנהלת בקרן)*

## התפישה ההוליסטית הובילה לפיתוח מודל עבודה שכולל ומשלב מגוון של ערוצי פעילות:



אני חושבת שקודם כל הסתכלות על תעסוקה ממשקפיים חדשות... זה חייב להיות עם מעטפת. עו"ס משפחתית צריכה להתמודד עם סוגיות של משפחה, ולכן צריך להכניס עוד גורם שהוא מומחה לנושא של תעסוקה. (מנהלת בקרן)

תהליך ההתערבות משלב ליווי פרטני שמתאם אישית לכל משתתף יחד עם סדנאות קבוצתיות שמייצרות עבור המשתתפים מערך קשרים ותמיכה הדדית. דו"ח מחקר הערכה של התוכנית (מאירס ג'וינט-ברוקדייל, 2014) מתאר את יתרונותיו של המערך המשולב:

תגובות המשתתפים בשאלה על הערכת התוכנית מלמדות על התועלת שהם הפיקו משני הכלים הראשונים שניתנו לכולם: הליווי האישי חיזק את ביטחונם העצמי, פיתח בקרבם מוטיבציה לחולל שינויים בחייהם וסייע להם להגדיר מטרות. הסדנאות הקנו להם ידע על עולם העבודה וכן מיומנויות לחיפוש עבודה יעיל וניהול כלכלי נכון של משק הבית, ואף אפשרו להם ליצור קשרי חברות ולקבל תמיכה חברתית.

**הליווי המשפחתי** מהווה גורם קריטי בהצלחת התוכנית. תהליך זה משפיע במיוחד על נשים שהשתתפו. שיתוף בן הזוג וילדיהן מסייע לגייס את בן הזוג לתהליך, ובכך מונע התנגדויות, מגביר את מוטיבציה לתהליך ומחזק את מעמדן בבית.

משתתפת שסבלה מאלומות..... היא הייתה איזה דמות שמשרתת את כל מי שנוכח בבית לא הייתה לה אמירה או מקום לרצונות שלה... פתאום הילדים רואים אותה אחרת, למשל ששברה את הרגל ואז היא לא יצאה לעבוד ופתאום הילדים היו מופתעים "איך את לא עובדת".... זה משנה את מערך הכוחות בבית. (מנהלת בעמותה)

חלק חשוב נוסף בתוכנית הוא הרכיב הקהילתי - הרכוז היישובית ממפה את כלל המשאבים הקיימים בקהילה וברשות, שעשויים לספק למשתתפים מערכת תומכת. היא יוצרת שותפויות עם גורמים רלוונטיים כגון מעסיקים פוטנציאליים ובונה תשתית קהילתית להמשך הקשר בין התוכנית לבינם.

**דפוסים מקצועיים, פיתוח ואיכות** - עמותת בעצמי אחראית לפיתוח ולניהול של התוכנית. בדאש התוכנית עומדת המנהלת הארצית ונבנה מערך ניהולי ומקצועי המורכב ממנהלות אזוריות ומנהלת קשרי מעסיקים ארצית. העמותה פיתחה ודאגת ליישם בשטח דפוסים מקצועיים התורמים להצלחת התוכנית. הראשון שבהם הוא הקפדה על איכות ההון האנושי, הקפדה בבחירת העובדות הסוציאליות התעסוקתיות והכשרתן בתחילת העבודה. הצוות הבכיר משקיע בפיתוח צוות העובדות ומספק תמיכה מקצועית שוטפת לכל אחת מהן.

*הכשרה אינטנסיבית בהתחלה הכינה את העו"סיות התעסוקתיות בכניסה לתפקיד; ההדרכה המתמשכת לאורך התקופה פיתחה והעשירה מבחינה מקצועית וסייעה להן להתמודד עם בעיות העולות בהפעלת התוכנית. להתייעצויות הבלתי פורמליות בין העו"סיות תרומה בפתרון בעיות, בהפצת כלי עבודה למשתתפים ובמתן חיזוקים ותמיכה רגשית (מאירס ג'וינט ברוקדייל, 2014)*

למרות שהעו"ס התעסוקתית השתלבה כחברת צוות במחלקה ברשות היותה עובדת המועסקת על ידי העמותה חיצונית את תחושת הגאווה המקצועית שלה, שמרה על מעמדה הייחודי במחלקה כמומחית ואפשרה לה להתמקד במשימות הקשורות לתחום התעסוקה בלבד.

*יש פה יתרון מסוים לתוכנית בזה שהיא חיצונית קצת ויש לה עצמאות. למנהל כמוני קל לקחת עובדת סוציאלית שהיא לחלוטין תחתי ולהגיד לה "יש כעת כמה תיקים שחייבים לטפל בהם" ... לכן יש לה זמן לעבודה מקצועית, לליווי כמו שצריך, לחשיבה יצירתית, להכלה גדולה וזה גם משהו שמאוד מאוד עוזר. (מנהל מחלקה ברשות)*

**גמישות, רלוונטיות ותהליכי חדשנות (Agility)** - לאורך השנים עמדה התוכנית בפני מספר אתגרים משמעותיים ובמיוחד היכולת להתאים את התוכנית לאוכלוסיות מגוונות ורב תרבותיות, כגון פיתוח תוכנית ייחודית למשתתפים גברים והקמה של קבוצות במתכונת אימון, קיצור מספר המפגשים, וקיום סדנאות היברידיים (פרונטליות ומקוונות) בעת משבר הקורונה. העדויות של אנשי המקצוע, של המנהלות ושל השותפים מצביעים על יכולתה של התוכנית לצלוח אתגרים אלו, להשתנות, כדי להמשיך להיות אפקטיבית ורלוונטית. כך מספרת מנהלת במשרד הרווחה:

*הם [העמותה, ד.ע.] באו ואמרו לי, רגע, לא כולם מתאימים לתהליך כזה שלא טוב להם בקבוצה, הם רוצים משהו פרטני... נעשה פרטני וקיבלתי את זה כי זה יוצר גיוון... זה היה השינוי שעשינו, יצאנו לדרך.*

#### מוסיפות נציגות הקרן:

*אם אתה לוקח אוכלוסייה מגוונת כמו חרדים או ערבים - זה היכולת של ארגון להגיד יש משהו פה שאני צריך לפתור ולהביא פתרונות מכל מיני מקומות, ולא רק ללכת בשביל שאני יודע הכל ואצלי כל התשובות, ואני חושבת שהידע להביא תשובות, בזכות זה התוכנית הצליחה.*

לאורך השנים התפתחה היכולת ליזום מודלים ופרויקטים חדשים וייחודיים המבוססים על תפיסת העבודה של התוכנית. לדוגמה, בתוכנית פותח מודל ייחודי לליווי תעסוקתי של נשים המלוות במסגרת המרכזים למניעת אלימות. בהמשך לפיתוח זה, פותחה בשנה האחרונה התוכנית "דף חדש בקהילה" - תוכנית שיקומית תעסוקתית שמסייעת לנשים נפגעות אלימות. דוגמה נוספת היא תוכנית שבי"ל (שבים.ות לתעסוקה) שהוקמה במהלך הקורונה, במימון משרד הרווחה, ומאפשרת למי שיצאו ממעגל העבודה להיכנס מחדש לתהליך של חיפוש עבודה.



תוכנית שנוצרה אד הוק כזאת שהייתה צריכה לתת מענה לצורך העכשווי שהיה להחזיר אנשים לעבודה.... והם יצרו מודל מקסים שבעצם גם מצד אחד ניתב אנשים, אנשים באו הם יכלו לקבל שירות ומי שהיה זקוק לייעוץ יותר ממושך הופנה ליועצים חיצוניים ואז הם הצליחו לייצר את התוכנית הזאת לשים אותה מאוד, מאוד מהר על השולחן. (מנהלת במשרד הרווחה)

## גיבוש שותפויות

הצלחתה של התוכנית טמונה גם ביכולתה לבסס שותפויות, הן ברמה המקומית-קהילתית, בשילוב ארגונים מומחים כחלק מהתוכנית והן באופן המשילות שלה ברמה הארצית.

## ביסוס שותפויות ברמה המקומית

יצירת שותפויות בתוך המחלקות עצמן, ובמיוחד עם גורמים נוספים ברשות, העמידה לרשות המשתתפים פלטפורמת חשובות בדרך לקידום תעסוקתי כגון שותפות עם גופי הכשרה תעסוקתית ומעסיקים פוטנציאליים.

בתוכנית ניסו למצוא ובנו קשרי מעסיקים מפעל/ארגון מתוך הרשות ולקשר ולהרחיב את מעגל המעסיקים. הארגון דאג לעשות ועדות יחד עם המעסיקים ולפתח קשרים איתם. (מנהלת במשרד הרווחה)

התוכנית בנתה יכולת למצוא מעסיקים ולחשוף את המשתתפים ולהזדמנויות התעסוקתיות שיש מסביבם.... זה יצר מרחבים יותר דומיננטיים כמו יצירת קשרים עם התשתית העירונית ובנייה של קשרי מעסיקים. (מנהלת בעמותה)

בכל יישוב הוקמה ועדת היגוי מקומית בהשתתפות גופים בעלי עניין בקהילה וגורמים בכירים ברשות. ועדה זו סייעה מאוד למיצוב התוכנית ברשות ולביסוס תשתית מקצועית לטווח הארוך.

עשינו ועדות שבהם השתתף מחזיק התיק הרווחה שהוא גם ממלא מקום ראש העיר, והוא שמע סיפורים ופגש שתי נשים ומאוד מאוד התרגש לשמוע מה שקורה.... כשאתי אגיד לו היום "תעסוקה לרווחה" סביד להניח שזה יצלצל לו מוכר. (מנהל מחלקה ברשות)

## יצירת שותפויות עם ארגונים מומחים

לאורך התוכנית, ובמיוחד בשלבים הראשונים שלה יצרה העמותה שותפויות עם גופים בעלי התמחות ייחודית. הדוגמה הבולטת לכך היא החבירה לארגון "פעמונים", אשר היה אחראי על סדנאות למשתתפים בנושא התנהלות כלכלית והיה שותף פעיל בוועדות ההיגוי של התוכנית.

## שותפות ארצית תלת־מגזרית

שלושה שותפים חברו לתוכנית: משרד הרווחה והביטחון החברתי, אשר הקים את התוכנית; עמותת בעצמי שנבחרה לפתח ולבצע את התוכנית; והקרן המשפחתית על-שם תד אריסון שתמכה והשקיעה בה. העמותה זיהתה את הערך המוסף המקצועי שיש לקרן כשותפה והבינה את הפוטנציאל הרב שיש בשותפות תלת מגזרית, ובתפקיד הייחודי שמביא כל שותף:

- משרד הרווחה הוא הגוף הסטטוטורי, בעל סמכות ואחריות תקציבית ומקצועית ובעל ידע וניסיון בהפעלת תוכניות שעוסקות בקידום אוכלוסיות רווחה ובפיקוח עליהן. לאור הצלחתה של התוכנית בחר משרד הרווחה בעמותה כמפעילת התוכנית במכרז הנוסף בשנת 2016, ואף הגדיל את גובה התמיכה לכמעט 90% מעלותה.

- הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון הביאה לשותפות תקציב גמיש, ידע וניסיון ייחודי בעבודה עם משפחות רווחה, יכולת לגמישות ופתיחות לשינויים, הבנה וניסיון כיצד ניתן לקיים שותפות אפקטיבית.

- עמותת בעצמי היא ארגון מקצועי המשלב ידע והבנה עמוקה בליווי ובקידום תעסוקתי של משפחות הנמצאות במגל העוני, בעל ידע וניסיון בייזום ובפיתוח תוכניות. העמותה הובילה את ניהול השותפות והקימה ועדת היגוי משותפת, מתוך הבנה שלכל שותף יש ערך ייחודי להצלחת התוכנית.

הקרן המשפחתית על-שם תד אריסון פועלת במספר ערוצים, על מנת לתת מענים למגוון רחב של צרכים לאוכלוסיות שונות בקהילה, באמצעות השקעות חברתיות. עיצובה האסטרטגי של הקרן שם דגש בין היתר, על קידום תוכניות המעניקות כלים לשיפור איכות חיים ומעבר מתלות לעצמאות בתחומי החיים השונים. הקרן חברה לשותפות התלת המגזרית מתוך הכרה בפוטנציאל הגלום בתוכנית, בידע ובמקצועיות של השותפים, והביאה לשולחן ידע וניסיון בעבודה עם משפחות רווחה וקיום שותפות אפקטיבית. להצטרפותה של הקרן כשותף פעיל היתה תרומה בכמה מישורים:

- תקציב - גמישותה של הקרן בהקצאת המשאבים אפשרה לעמותה לחזק את המערך הניהולי של התוכנית, להוסיף מנהלת מחוזית, מנהלת תחום מעסיקים ועוד. תרומה זו השפיעה מאוד על האיכות המקצועית של התוכנית.

כגוף פילנתרופי יש לנו יכולת לראות את הצורך במציאות - מתוך ההיכרות שלנו, אך גם הסתכלות רחבה על המענים ומה יאפשר לתוכנית הזו לצמוח... הרצון שלנו בקרן לתת תרומה שתהיה לה השפעה שתחולל שינוי (מנהלת בקרן)

- תרבות ארגונית - הקרן הביאה לשולחן השותפות תפיסות וערכים כיצד ליצור שותפות מיטיבה. נציגי הקרן הבינו שטובת השותפות ומטרותיה מחייבת אותם להפגין ענווה וכבוד מקצועי לכל אחד מהשותפים והכירו במקומו המרכזי של משרד הרווחה.

הנציגים של קרן אריסון השתתפו בוועדות היגוי ארציות ומחוזיות. מבחינה רעיונית היינו שותפים לכל דבר, היו אנשי דעה... שכותבים מכרז הוא מוגבל ואי אפשר לחרוג, במקרים האלה הם נשאו בנטל... אני לא מכירה הרבה תוכניות שיש את זה, זה היה שונה ומבודד. (מנהלת במשרד הרווחה)

- מקצועיות - את התוכנית ליוו נציגות המחלקה לתרומות לאנשים פרטיים בקרן. למחלקה זו ניסיון רב־שנים וידע מקצועי על צרכים של אנשים במצוקה ועל דרכים לקידום. עובדה זו תרמה משמעותית במקרים בהם נדרשו הכרעות על נושאים מקצועיים הקשורים להפעלת התוכנית, וסייעו לקדם ולהטמיע רעיונות חדשניים כדי לשפר את התוכנית..

## במבט לעתיד

דוח זה מתאר את פעילותה של תוכנית תעסוקה לרווחה במשך יותר מעשור. פעילותה של התוכנית לאורך השנים הוכיחה את החשיבות שיש לרכיב התעסוקה בשיקום ובשיפור איכות חייהן של משפחות המקבלות תמיכה במחלקות הרווחה. התהליך אותו עוברים המשתתפים, בני משפחותיהם וילדיהם הוא בעל פוטנציאל להוות מנוף משמעותי לשינוי חברתי רב דורי ארוך טווח.

מודל התוכנית מניח תשתית חיונית לפיתוח ולגיבוש התמחות מקצועית וחדשנית - עבודה סוציאלית תעסוקתית. שיתופי הפעולה שיצרה התוכנית - הן ברמה המקומית והן ברמה הארצית - מלמדים על כוחן של שותפויות כאלו כתשתית להגברת ההתכנות להצלחה, והן הכרחיות כדי שעקרונות העבודה יוטמעו ואף יתרחבו גם לאחר סיומה הרשמי של התוכנית.

התמורות ביעדים שעודכנו לנוכח מצב החברה הישראלית ואתגרי התעסוקה במהלך השנים, מהווים חלק בלתי נפרד מהתהוות התכנית והמשך פעילותה הצפוי. בימים אלה משרד הרווחה נערך לקראת מכרז חדש ובו יוטמעו שינויים במתווה ההפעלה, לרבות תובנות שנלמדו לאורך שנות הפעילות בתכנית זו.

## דברי תודה

ברצוני להודות לקרן המשפחתית על-שם תד אריסון ולעמותת בעצמי על הזכות שניתנה לנו בכתיבת מסמך האימפקט של תכנית חדשנית ופורצת דרך.

תודה לכל מי שלקחו חלק פעיל, והקדישו לנו מזמנם כדי לספק לנו מידע משמעותי על התכנית, על עקרונות ודרכי ההפעלה שלה:

- למנהלות ומובילות התכנית במשרד הרווחה והביטחון החברתי: ד"ר שלי נורדהיים - מנהלת אגף תעסוקת רווחה, ולינדה דגן - לשעבר, מנהלת תחום פרט ומשפחה.
- לקרן המשפחתית על-שם תד אריסון: שלומית דה פריס - מנכ"לית הקרן, מירב רגב וענת סטפנסקי - רכזות בחטיבת תרומות לפרטיים.
- לעיריית אריאל: אלי גיל-עד מנהל מחלקת הרווחה ברשות
- לעמותת בעצמי: נידה צימלס - מנכ"לית העמותה, אורלי סטוצ'ינד כהן - מנהלת חטיבת שיקום ותעסוקה, שירה פיגלסון-מליחי - לשעבר מנהלת הפעילות בעמותה, היאלי הראל - מנהלת פיתוח משאבים ותקשורת שיווקית, שלום בוקניק - מנהל תחום הערכה ומדידה חדשנות ואסטרטגיה.
- לדניאלה ולחיה, בוגרות התכנית אשר אפשרו לי להבין את מהות התכנית ותרומתה מנקודת מבטן האוטנטית. לנעה דרוקר שסייעה בכתיבת הדוח על התהליך שעברה
- אנו מודים גם לעובדות הסוציאליות, רכזות ומנהלות במחלקות הרווחה ברשויות המקומיות ובעמותה שהסכימו לשתף אותנו מניסיוןן ומהתובנות שרכשו לאורך השנים בעבודתן בתכנית.

תודה אישית ומיוחדת לרחלי רחמים - מנהלת חטיבת תרומות לפרטיים, בקרן המשפחתית על-שם תד אריסון, ולתאיר יוקוביץ, מנהלת תכנית תעסוקה לרווחה בעמותת בעצמי. מסמך זה רואה אור תודות לעזרתן הצמודה, החכמה והרגישה.

תודה לצוות שהיה עימי באדווה מחקר ופיתוח, לתמר גלאי גת שלקחה חלק משמעותי בראיונות ובגיבוש התובנות שעלו מהם, ליגאל עמית מנכ"ל החברה שקרא את המסמך, האיר הארות והוסיף נקודות מבט חשובות.

## שאלון עובדות סוציאליות ומנהלות במחלקות לשירותים חברתיים

א. קצת להכיר אותך ואת הקשר שלך עם התכנית

1. האם את עובדת כיום במחלקה לשירותים חברתיים ברשות מקומית?
  2. מה תפקידך כיום (אם רשמת אחר-אנא תארי מה תפקידך)
  3. האם התכנית עדיין פועלת ברשות?
  4. כמה שנים פעלה התכנית ברשות?
  5. במשך כמה שנים ליווית את התוכנית?
- ב. עד כמה לדעתך השפיעה התכנית על המשתתפים בכל אחד מהתחומים הבאים: (כוכב אחד- בכלל לא, עד שבעה כוכבים- במידה רבה מאוד)

- השתלבות והתמדה בשוק העבודה
  - קידום ושדרוג תעסוקתי
  - רכישת מקצוע
  - גידול בהכנסה
  - העלאת תחושת רווחה אישית ושביעות רצון
  - עליה בתחושת מסוגלות לעבודה
  - שיפור בתחושת המסוגלות האישית (כללית)
  - ירידה באלימות ו/או פשיעה
  - חיזוק המשפחה כמערכת
  - התנהלות כלכלית מיטבית במשפחה
  - צמצום התלות בשירותי הרווחה
  - ירידה בצורך לקבל קצבאות ביטוח לאומי
- ג. באיזו מידה, לדעתך, הצליחה התכנית להשפיע על הרשות המקומית בכל אחד מהתחומים הבאים?

- פיתוח תפיסת תעסוקה חדשה במחלקה לשירותים חברתיים
- עליה במוטיבציה של מקבלי ההחלטות ברשות להשקיע ולפעול בתחום התעסוקה
- פיתוח וביסוס הפרופסיה של עו"ס תעסוקתית
- יצירת תשתית יישובית לשיתוף פעולה בין כלל בעלי העניין בתחום התעסוקה

■ פיתוח וביסוס הקשרים עם מעסיקים

ד. אנא רשמי עד 4 תחומים בהם, לדעתך, הצליחה התכנית במיוחד (אנא התייחסי ל-3 מעגלי התכנית- פרטני, משפחתי ורשותי/ קהילתי)

ה. האם תוכלי לספר לנו על נושאים (כגון ידע, מיומנות, תפישה וכדומה) שהשתנו בעבודת המחלקה בעקבות התוכנית?

ו. מהם לדעתך 2-3 ערכים חברתיים מובילים בתכנית? (ו)

ז. להלן פירוט ערוצי הפעולה המרכזיים של התכנית, בחרי מתוכם שלושה, אשר לדעתך תרמו במיוחד להצלחת התכנית:

■ בחרי ערוץ אחד

■ ערוץ פעולה נוסף

■ ערוץ פעולה נוסף

ח. ובמילים שלך: אילו היה הדבר בידיך, מהם 2-3 ערוצי פעולה ההכרחיים להצלחת התוכנית?

ט. לסיום- תרצי לומר לנו משהו נוסף שחשוב שנדע?

## שאלון רכזות ומנהלות בתכנית של עמותת בעצמי

א. קצת להכיר אותך ואת הקשר שלך עם התכנית

1. האם את עובדת כיום בתכנית?
2. מה תפקידך (כיום או בעבר) בתכנית?
3. במשך כמה שנים ליווית את התוכנית?
4. בכמה רשויות עבדת במסגרת התכנית?

ב. להלן פירוט היעדים שהוגדרו בתכנית, עד כמה לדעתך השפיעה התכנית על המשתתפים בכל אחד מהתחומים הבאים: (כוכב אחד - בכלל לא, עד שבעה כוכבים - במידה רבה מאוד)

- השתלבות והתמדה בשוק העבודה
- קידום ושדרוג תעסוקתי
- רכישת מקצוע
- גידול בהכנסה
- העלאת תחושת רווחה אישית ושביעות רצון
- עליה בתחושת מסוגלות לעבודה
- שיפור בתחושת המסוגלות האישית (כללית)
- ירידה באלימות ו/או פשיעה
- חיזוק המשפחה כמערכת
- התנהלות כלכלית מיטיבה במשפחה
- צמצום התלות בשירותי הרווחה
- ירידה בצורך לקבל קצבאות ביטוח לאומי

ג. באיזו מידה, לדעתך, הצליחה התכנית להשפיע על הרשות המקומית בכל אחד מהתחומים הבאים?

- פיתוח תפיסת תעסוקה חדשה במחלקה לשירותים חברתיים
- עליה במוטיבציה של מקבלי ההחלטות ברשות להשקיע ולפעול בתחום התעסוקה
- פיתוח וביסוס הפרופסיה של עו"ס תעסוקתית
- יצירת תשתית יישובית לשיתוף פעולה בין כלל בעלי העניין בתחום התעסוקה
- פיתוח וביסוס הקשרים עם מעסיקים

- ד. אנא רשמי עד 4 תחומים בהם, לדעתך, הצליחה התכנית במיוחד (אנא התייחסי ל-3 מעגלי התכנית- פרטני, משפחתי ורשותי/ קהילתי)
- ה. מניסיוןך, אלו תנאים צריכים להתקיים ברמת הרשות כדי שהתכנית תיושם בהצלחה?
- ו. האם תוכלי לספר לנו על נושאים (כגון ידע, מיומנות, תפישה וכדומה) שהשתנו בעבודת הרשות בעקבות התכנית?
- ז. מהם לדעתך 2-3 ערכים חברתיים מובילים בתכנית?
- ח. להלן פירוט ערוצי הפעולה המרכזיים של התכנית, בחרי מתוכם שלושה, אשר לדעתך תרמו במיוחד להצלחת התכנית:
- בחרי ערוץ אחד
  - ערוץ פעולה נוסף
  - ערוץ פעולה נוסף
- ט. ובמילים שלך: אילו היה הדבר בידיך, מהם לדעתך 2-3 הרכיבים החשובים ביותר שלדעתך הכרחיים להצלחת התכנית?
- י. האם במסגרת תפקידך יצא לך להיות בקשר עם השותפים הארציים בתכנית (נציגות קרן אריסון ו/או משרד הרווחה)? במידה וכן, האם תוכלי לפרט עד שלושה רכיבים באופי השותפות שלדעתך תרמו להצלחת התכנית?
- יא. האם תוכלי לשתף אותנו בסיפור אחד שלדעתך משקף את אופי התכנית והישגיה?
- יב. ולסיום- תרצי לומר לנו משהו נוסף שחשוב שנדע?



## תיאור מקרה בוחן: משתתפת בתכנית

נועה דרוקר, בת 37, גרושה + 3 ילדים. מתגוררת בטירת הכרמל.

השתתפה בתכנית 'תעסוקה לרווחה' בטירת כרמל בשנת 2018 לאחר יציאה ממקלט לנשים נפגעות אלימות בו שהתה כחצי שנה. טופלה במקביל לתכנית גם ביחידת תפנית (יחידה לטיפול באלימות במשפחה) של טירת הכרמל.

נועה לא עבדה בעת הכניסה לתכנית, ברקע התעסוקתי עבודה בתחום המזון.

השכלה ברמת 12 שנות לימוד ללא בגריות. לאחר מכן למדה קורסים מקצועיים בתחום הקוסמטיקה הרפואית והקונדיטוריה.

נועה השתתפה בתכנית 'תעסוקה לרווחה' המקדמת תעסוקה איכותית בקרב אוכלוסיות מעוטות הזדמנויות. התכנית כללה בזמנו סדנה תעסוקתית בת 20 מפגשים שבועיים, וליווי תעסוקתי פרטני מעובדת סוציאלית תעסוקתית.

בסדנה התעסוקתית, המשתתפות נפגשו אחת לשבוע למשך 3 שעות, עברו תהליך של מיפוי כישורים ויכולות, צרכים תעסוקתיים, חסמים תעסוקתיים, נטיות תעסוקתיות עד להגדרת כיוון תעסוקתי מותאם. כמו כן, בסדנה הוקנה מיומנויות של חיפוש עבודה, שיווק עצמי והצגה עצמית, הכנה לראיונות עבודה וגם כלים להתנהלות כלכלית מיטיבה יותר.

הליווי הפרטני ליווה את התהליך, התמקד בקשיים האישיים של נועה, חיזק ואפשר התבוננות פנימית מעמיקה יותר. סה"כ נערכו כ-22 מפגשים פרטניים לאורך שנת התכנית.

נועה הייתה משתתפת מאד רצינית בתכנית. הגיעה לכל המפגשים הקבוצתיים של סדנת התעסוקה וכן התמידה בליווי הפרטני. הייתה דמות דומיננטית בקבוצה - משתפת, מעורבת. הליווי הפרטני של נועה עסק בעיקר בהסרת חסמים וגשיים פנימיים בדרך לתעסוקה איכותית, וכן אפשר תהליך מעמיק יותר של העצמה.

נועה התקדמה בצורה מאד משמעותית בתכנית, הן מבחינה אישית פנימית (העלאת ביטחון ואמונה בעצמה והסרת חסמים וגשיים) והן מבחינה חיצונית - חיפוש עבודה באופן פעיל והשתלבות בתעסוקה מגוונת (השתלבה במספר משרות זמניות בתחום המזון). נועה הייתה פרואקטיבית לקידומה התעסוקתי.

במהלך התכנית למדה קורס יצירת תוכן בדיגיטל במכללת טאלנט דיגיטל בבני ברק (דרך קשרי המעסיקים של עמותת בעצמי) והייתה מאד מרוצה. בנוסף, במהלך התכנית השגנו לנועה לפטופ חדש בתרומה מהטכניון, על מנת לעזור לה עם הלימודים. לנועה יכולות גבוהות מאד בתחום הכתיבה והשיווק וכן בתחום הקולינריה.

בסיום התכנית נועה קידמה את עצמה ופתחה קייטרינג עצמאי וכן עבדה כבשלנית פרטית בבתי.

כיום, בחלוף 4 שנים מסיום התכנית, נועה מנהלת עסק מזון מקומי בשם "חוויה אורבנית", מפעילה חוג בישול לילדים במתנ"ס העירוני של טירת כרמל ודמות מוכרת ופעילה ברשתות החברתיות עם כ-12,000 עוקבים - <https://www.facebook.com/noa.druker.9>