

יוני 2020

יצירת רצף מענים למשפחות במחלקות לשירותים חברתיים

הקדמה

מסמך זה מיועד להציע מהלך של הבניית רצף בין התכניות הפועלות ברוח עבודה סוציאלית מודעת עוני (תכניות המתווה) תחת מטריה ארגונית ומקצועית אחת במטרה לייצר בסופו של דרך רצף מענים למשפחות המטופלות במחלקות לשירותים חברתיים.

המהלך המוצע

מהלך בן שני שלבים

1. **מערך מענים** – בשלב זה ישמר הייחוד של כל אחת מהתכניות, אך ייווצר מודל ארגוני שיאפשר ממשקים ארגוניים וקשר מקצועי ביניהן ברמה הארצית, המחוזית והרשותית (ברשויות בהן יותר מתכנית מתווה אחת).

2. **מענה תשתיתי במחלקה** – בשלב זה נפסיק להתייחס ל'תכניות' ובמקום זאת תבנה בכל מחלקה תשתית של רצף דרכי התערבות שיעמדו לרשות הצוותים, כך שיוכלו להתאים לכל משפחה את מודל ההתערבות העונה ביותר על צרכיה. ברמה הארצית והמחוזית יותאם המנגנון הארגוני והמקצועי כך שיוכל לתמוך באפשרות זו.

מסמך זה מתייחס לשלב הראשון בתהליך.

אוגוסט 2020	ספטמבר 2020	אוקטובר 2020	
המערך כולו	ראיונות עם איריס פלורנטין ואילה מאיר	הצגה וקבלת הערות בהנהלת אגף עם הממונות מחוזיות	מפגש עם דמויות ברמת מחוז - מפקחים ורכזים נושמים לרווחה, מפקחים נוספים שברשויות שלהם יש תכניות סיכון ומפקחי ע"ק.
צוות סיכון	פגישה ראשונה של תכניות הסיכון	פגישה שניה של תכניות הסיכון	מפגש נוסף של הצוות הארצי
צוות עוני			אישור סופי של מודל כלל המערך עם מובילי הארגונים: איריס פלורנטין, אילה מאיר, יעל בלה, יואב בוקעי.
תוצרים	מסמך ראשוני לדין עם איריס פלורנטין ואילה מאיר		מסמך סופי ליישום עד דצמבר

המודל הארגוני

ברמה הארצית

החל מינואר 2021, 3 מתוך 5 התכניות הגדולות יעברו לניהול באמצעות מנהל/ת ארצי/ת אחד/ת יחד עם רכזים במחוזות לצד המשך הפעלה של 2 התכניות הקטנות (5 רשויות בכל תכנית) עד לתום הפיילוט ב-2021.

החל מינואר 2022 כלל תכניות העוני והסיכון יהיו תחת מנהל/ת ארצי/ת אחד/ת יחד עם רכזים במחוזות.

צוות מטה אחד יוביל את כלל פעולות המערך ויכלול את בעלי התפקידים הבאים

תפקיד	משימות מרכזיות
מנהל/ת השירות לרווחת המשפחה והילד	<ul style="list-style-type: none">• שותף בכיר בהובלת חזון ומדיניות כלל המערך• הובלת כלל הפעולות של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'
מפקח/ת ארצי בשירות לרווחת המשפחה והילד שיוגדר אחראי על תכניות הסיכון	<ul style="list-style-type: none">• הובלת כלל הפעולות בתכניות הסיכון
מנהל/ת מערך המענים	<ul style="list-style-type: none">• שותף/ה בכיר/ה לפיתוח כלל המערך והבקרה עליו בשותפות עם מנהל/ת השירות• הובלת פיתוח ויישום מודל מערך המענים והממשקים בין התכניות• ניהול כלל פעולות 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'
מנהל/ת תכניות הסיכון	<ul style="list-style-type: none">• אחריות לפיתוח כלל תכניות הסיכון, יישום ובקרה בשותפות עם המפקח/ת שתוגדר אחראית על תכניות הסיכון• ניהול הרכזים המחוזיים של תכניות הסיכון במחוזות• הובלת תהליכי פיתוח בתכניות הסיכון
מנהל/ת פיתוח ידע והכשרות מערך המענים	<ul style="list-style-type: none">• פיתוח מודל המערך המשותף• פיתוח ידע והכשרות של מערך המענים• פיתוח ידע והכשרות בנושמים לרווחה במרכז עוצמה
רכז/ת פיתוח ידע והכשרות לתכניות הסיכון	<ul style="list-style-type: none">• פיתוח ידע והכשרות של תכניות הסיכון
מנהל/ת סל מענים ומערכת המחשוב מערך המענים	<ul style="list-style-type: none">• פיתוח וניהול כלל ההיבטים המקצועיים בניהול סל המענים עבור כלל התכניות• ניהול מקצועי של אפיון ושיפור מערכת המחשוב ושל טיוב העבודה עם המערכת ועם נתונים בכלל התכניות

ברמה המחוזית

- המפקח המתכלל האחראי כיום ל'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' יתכלל את כלל תכניות מערך המענים.

- תיעשה הרחבה של הצוות המחוזי בעמותות ולצד צוות הרכזים של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' יפעל רכז מחוזי לכלל תכניות הסיכון.
- יעשה איגום משאבי הכשרה והדרכה כך שמענים הרלוונטיים לכלל התכניות ינתנו במשותף

ברמת הרשות

- כל תכנית תשמור על אופייה וייחודה.
 - במחלקות בהן פועלות מספר תכניות של מערך המענים, יוצר ממשק בין התכניות שיתבטא בהדרכה וניהול משותפים.
 - כאשר תכנית סיכון תורחב לרשות בה פועל מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' יתוכנן ויושם ממשק ארגוני ומקצועי בין התכניות כחלק מתהליך הקמת התכנית במחלקה.
- בהתאם למבנה הארגוני הנ"ל יקבעו שגרות הניהול והפורומים הארגוניים המלווים את המהלך בכל אחת מהרמות – ארצית, מחוזית ורשותית.

רציונל ליצירת מערך מענים

הרצון ליצר מערך אחד של תכניות המאפשר רצף של מענים נובע ממספר סיבות:

- **ברמת המעטפת הארצית והמחוזית**
 - יצירת מערך ארגוני ארצי ומחוזי משותף הפועל יחד באופן סדיר יאפשר
 - **איגום ותכלול משאבים** בתהליכי פיתוח הידע, ההכשרה, ההדרכה וניהול התכניות. איגום ושילוב המשאבים יאפשר פיתוח של ידע אינטגרטיבי המושפע מכל נקודות המבט המקצועיות, כמו גם מענה מקצועי וארגוני יעיל יותר לצוותי התכניות בשטח.
 - **הגברת ההשפעה:** עבודתו של צוות ארצי ומחוזי האחראי על כל רצף התכניות מבוססות הפרדיגמה תגביר את חלחולה בקרב המטה הארצי והמחוזי במשרד ואת השפעתה על התורה המקצועית המתפתחת בשירותים השונים. בנוסף, איחוד הצוות יאפשר השקעת משאבים רבים יותר בפיתוח שותפויות עם שחקנים משמעותיים נוספים במשרד, במשרדי ממשלה אחרים ובחברה האזרחית לקידום מצבן של אוכלוסיות היעד של התכניות.
 - **הכנה להפצה והטמעה של תכניות הסיכון** קיום מערך ארגוני אחד לכלל התכניות יאפשר הסתמכות על המבנה הארגוני היעיל שנבנה להפעלת 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ב-113 ישובים לשם הפצה והטמעת התכניות אחרות והמודלים שלהן, ככל שהמשרד יחליט על כך.
 - **הכנה לשלב השני של המהלך** יצירת הרצף הארגוני והמקצועי ברמה המחוזית והארצית מהווה שלב הכרחי בתהליך ההתפתחות המקצועי והארגוני של 'מענה תשתיתי במחלקה'. ללא מבנה ארגוני משותף שיפעל יחד לאורך תקופה, לא יוכלו להתקיים תהליכי הפיתוח והטמעה של מעבר כמה משמעותי מעבודה בתכניות לעבודה במודל אחד.

• ברמת המחלקה

יצירת ממשקים ארגוניים ומקצועיים בין התכניות השונות (במחלקות בהן פועלת יותר מתכנית אחת וככל שתכניות הסיכון יופצו במחלקות נוספות בהן פועל מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה') מבוססת על כך שהתכניות חולקות פרדיגמה מקצועית משותפת הכוללת תפיסות וערכים, שפה ועקרונות עבודה והדמיון ביניהן בשל כך רב. עבודה משותפת של התכניות תאפשר

- הגברת השפעה עבודה משותפת של צוותי התכניות תאפשר איתור רחב של צרכים וחסימים ברמה המחלקתית והרשותית. הכוח המשותף של צוותי התכניות יגביר את השפעה על המחלקה: את חלחול הפרדיגמה וקידום עבודה מודעת עוני באופנים שונים. בנוסף יקודמו באופן רחב יותר תהליכי שינוי וקידום שירות מודע עוני בקרב מוסדות וארגונים אחרים ברשות הנותנים מענה למשפחות.
- מענים מותאמים ללקוחות שונים: לקוחות רבים של המחלקה חיים בעוני ובמצבי סיכון. המשפחות מאופיינות בצרכים שונים וזקוקות למענים מגוונים על מנת לשפר את מצבן. תכניות המתווה מכוונות לקהלי יעד שונים וליעדי התערבות שונים וצירופן יחד נותן מענה לרבות ממשפחות המחלקה. הגברת העבודה המשותפת של צוותי התכניות תאפשר הבנה טובה יותר של ייחודה של כל תכנית ואפשרות להתאים לכל משפחה את המענה המתאים ביותר עבודה הן במתייחס למצב העוני והן בהתייחס למצב הסיכון של הילדים.
- מרכז עוצמה כתשתית יש ערך רב בפעולה מקצועית משותפת ובקשר ארגוני הדוק בין צוות 'מרכז עוצמה', המפתח מענים קבוצתיים וקהילתיים, נותן ייעוץ בתחומי ההתערבות לעו"סים במחלקה ומקדם שינוי מדיניות והשפעה מערכתית, לבין צוותי התכניות הנותנים מענה פרטני ומשפחתי. קשרים אלה יאפשרו שיפור בהתערבויות הכלכליות הנעשות עם המשפחות וכן איתור צרכים מדויק והבניית מענים מותאמים במרכז עוצמה וקידום פעולות ברמת המערכת וברמת שינוי המדיניות לשיפור מצבם של כלל לקוחות התכניות והמחלקה.
- העברת ידע בין צוותי התכניות ופיתוח ידע משותף יצירת ממשקים ארגוניים ומקצועיים משותפים יגרמו לתהליכים של חלחול עולמות הידע בין העובדים כך שעובדי 'נושמים לרווחה' יקבלו ידע נדרש בהתערבויות עם משפחות בהן ילדים במצבי סיכון ועובדי תכניות הסיכון יקבלו ידע נדרש בתחום העוני. עם הזמן יש לצפות לפיתוח ידע חדש משותף המחזיק באופן סינרגטי את עולמות התוכן, בהתאם לתפיסת הפרדיגמה באשר למענה ההוליסטי הנדרש למשפחות.

תקציב סל מענים- מימון משרד

תכנית	משפחות	עלות סל	סה"כ
נושמים לרווחה שגרתי	3280	8000	26,240,000
נושמים מזרח ירושלים	80	8000	640,000
נושמים חילים	450	8000	3,600,000
נושמים משפחות עצמאיות	250	8000	2,000,000
מפה	150	8000	1,200,000
השביל המיטיב	375	35000	13,125,000
עולים לדרך-קד"מ	45	8000	360,000
מפגש	360	33000	11,880,000
	4990		59,045,000

מנהלת תחום
אולית בן דרור
מנהל שירותים אישיים ותכנתיים
משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים

תקציב מעטפת "נושמים לרווחה" - בש"ח

סוג התוצאה המשוקד

3,138,581 מעטפת
 59,045,000 סל מענים
 62,183,581 סך הכל

1.1.2021 - 31.12.2021		סעיף
378,500	הכשרות והדרכות	
600,000	ניחול ארצי (נשמם ונושמים חיללים)	
340,000	מנהלי הכשרות וידע ארצי	
540,000	מנהלות תפעול לולוגיסטיקה, כספים ושכר)	
270,000	מנהל מחשוב	
1,407,000	תפעול מערכת המחשוב ותמיכה ופיתוח	
250,000	הערכה	
200,000	שונות (ניחול/תפעול/מכרז/יעוץ משפטי)	
199,275	תקורה	
4,184,775	סה"כ	

משרד העבודה, החינוך והשירותים החברתיים
 מנהל שירותים אישיים וחברתיים
 אורית בן דוד
 מנהלת תאגיד

3,138,581
 523,097
 523,097

מקורות מימון:
 משרד החומה
 ג'וינט ישראל
 קרן רש"י