

הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים

דף מידע – מיפוי המחלקות

כללי:

תהליך המיפוי היווה את השלב הראשון בכניסה ליישום המלצות הרפורמה והוא השלב שבו ביצעו תהליך של הערכת מצב המחלקה על מנת שניתן יהיה להתקדם לשלב של בניית תכניות יישום במחלקות התואמות את המצב של כל מחלקה ומחלקה.

לתהליך המיפוי הוגדרו 4 מטרות:

1. למפות את מצב כל מחלקה ביחס להמלצות הרפורמה.
2. לבחון את סדרי העדיפויות של המחלקה בתהליך יישום ההמלצות.
3. לבחון את החוזקות והחולשות של המחלקה לקראת כניסה לתהליך היישום.
4. לתרום לבניית קו בסיס ליישום שיטת הרף במש"חים.
5. לשמש כנקודת המדידה הראשונה בתהליך הערכת תכנית הרפורמה.

המיפוי בנוי משלושה חלקים מרכזיים:

חלק ראשון - מידע כללי על המחלקה.

חלק שני - מיפוי מצב המחלקה על בסיס פרקים מרכזיים הנוגעים להמלצות של הרפורמה.

חלק שלישי – ציפיות המחלקה והערכתה.

לצורך ביצוע תהליך המיפוי נבנה כלי ממוחשב בסיוע חברת דיאלוג. התהליך הובל על ידי המחלקות ומתאמי הרפורמה. כל המחלקות קיבלו הדרכה ותמיכה בתהליך מהנהלת הרפורמה.

מתוך 220 מחלקות שהצטרפו לרפורמה 149 מחלקות סיימו שלב זה ונכנסו לשלב השני של כתיבת תכניות היישום. שאר המחלקות נמצאים בשלבים אחרונים של סיום תהליך המיפוי.

הגדרות:

הגדרת סוגי הציונים:

במסגרת תהליך עיבוד ממצאי המיפוי מתקבלים בכל מיפוי 3 סוגי ציונים:

- א. **ציון תמונת מצב** – נותן ציון המשקף את הפער בין המצוי (המצב הנוכחי במחלקה) לבין הרצוי (תמונת העתיד ברפורמה) ביחס לכל אחד מפרקי היישום של הרפורמה.
- ב. **ציון רמת בשלות** – נותן ציון המשקף את רמת הבשלות של המחלקה להתמודד עם פרק היישום הספציפי ומשוקלל מהתייחסות למדדים כגון מוטיבציה, תלות בגורמים חיצוניים וכדומה.
- ג. **ציון רמת חשיבות** – נותן ציון המשקף את מידת החשיבות של הנושא מנקודת מבט המחלקה. הציון ניתן לכל אחד מפרקי היישום.

מקרא הציונים:

- הציונים המתקבלים נעים על סולם בין ציון 0 עד ציון 100.
- ציון בין 0 עד 60** מעיד על מצב הדורש התערבות מעמיקה
- ציון בין 60 עד 80** מעיד על מצב הדורש התערבות בינונית
- ציון 80 ואילך** מעיד על מצב הדורש התאמות קלות או שלא נדרשת התערבות כלל.

מקרא הפרקים:

במסגרת המיפוי נבחנו 13 תחומי יישום שהוגדרו במסגרת ההמלצות ליישום רפורמה במחלקות.

שם הפרק	הסבר
חלק א'- ליבה ומבנה ארגוני בתוך פרק פרטים כלליים על המחלקה	בחן את נושא מידת ההתאמה של המבנה הארגוני של המחלקה ביחס למבנה הבסיסי שהוגדר ברפורמה
חלק ב'- תיעוד וניהול הטיפול במחלקה	בחן את סוגיית תיעוד ההתערבויות בתיק, תיעוד הדרכות, קיום תיק מסמכים מסודר ותיעוד תכניות התערבות והערכת תוצאות
חלק ג'- שיטות התערבות של המחלקות	בחן את מגוון השימוש בסוגי התערבויות שונים בהתייחס לאוכלוסיות יעד שונות במחלקה
חלק ד'- המשפחה במוקד התערבות	בחן את נושא קיום עו"ס משפחה והכשרתו במחלקה, תכניות שהמשפחה במוקד ההתערבות ותהליכי עבודה מסודרים ומוגדרים בתחום
חלק ה' - אוכלוסיות היעד העיקריות	בחן את סוגיית גבולות הגזרה בהיבטים של תעדוף טיפול באוכלוסיות שונות, התאמת משאבי כוח אדם לטיפול באוכלוסיות שונות וכדומה
חלק ו'- מצוינות, למידה וחדשנות	בחן את סוגיית הבניית התערבות וחשיבה תוצאתית, קיום תהליכים של ניהול ידע ושיתוף בידע, קיום מאגרי נתונים ושימושם בתהליכי תכנון וכדומה
חלק ז'- מערכות מידע מתקדמות	בחן את רמת השימוש במערכות טכנולוגיות לניהול תיק ממוחשב וניהול ידע במחלקות, ידע של עובדים בתפעול תוכנות בסיסיות
חלק ח'- מש"חים כיחידה של הרשות	בחן את נושא מעמד המחלקה כגוף מוביל ברשות בהובלת נושאים חברתיים, קיום תכניות אסטרטגיות בתחום וכדומה.
חלק ט'- שותפות עם לקוחות	בחן את מידת קיומם של מנגנונים ותהליכים של שיתוף לקוחות במחלקה ברמות שונות
חלק י'- הדרכה והכשרה	בחן את סוגיית הכשרת העובדים, פיתוח מקצועי של עובדים וקיום תכניות הדרכה והכשרה מסודרות
חלק יא'- סביבת עבודה ונגישות פיזית	בחן את סוגיית מבנה פיזי של מחלקה, התאמת המחלקה לסטנדרטים של שירות הכוללים הנגשה וכשירות תרבותית.
חלק יב'- פיקוח בקרה ותכנון	בחן את המידה שבה קיימים במחלקה תהליכים מובנים של פיקוח ובקרה פנימיים
חלק יג'- ניהול כללי של המחלקה	בחן שאלות בסיס הנוגעות לניהול המחלקה כחלק מהפילוט של כלי רף המשחים.



מדגם:

עד כה המיפוי הסתיים ב- 149 מחלקות לפי החלוקה הבאה:

74 מחלקות בחיפה

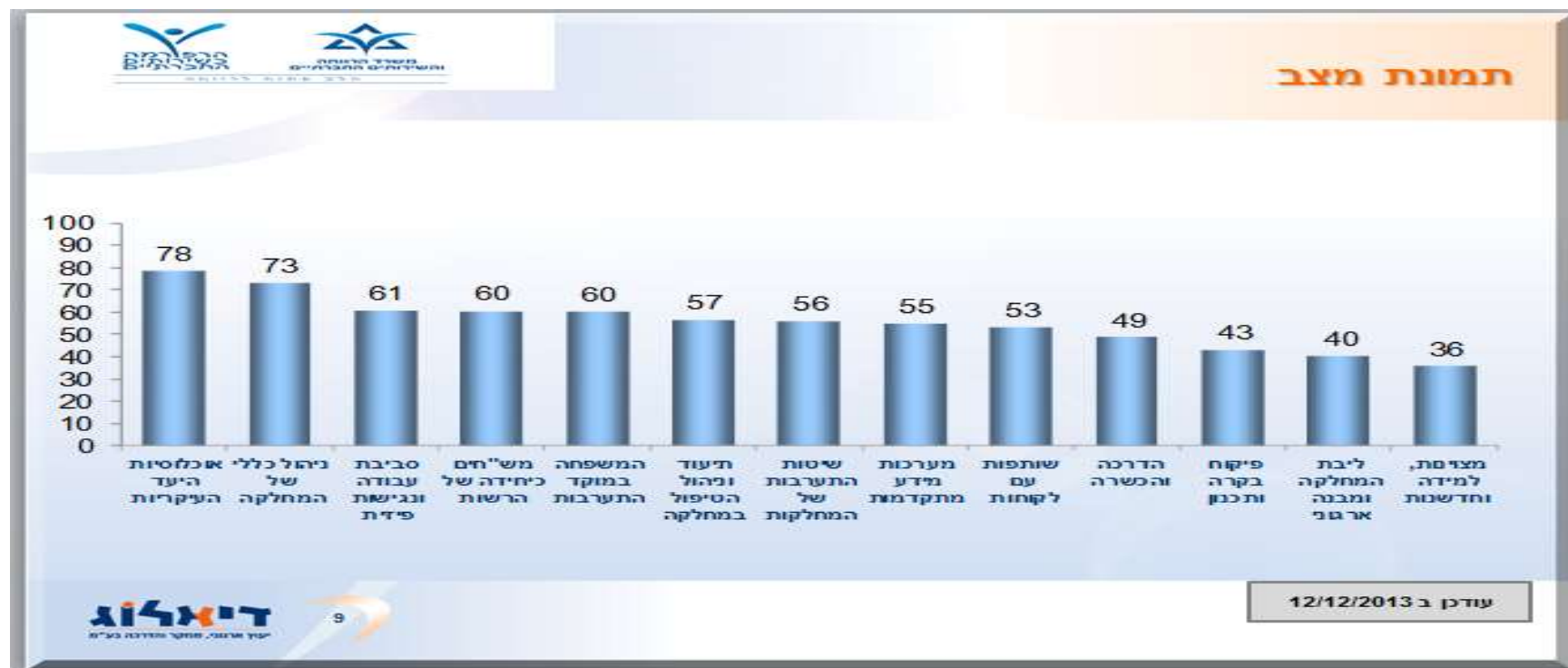
44 מחלקות בתל אביב

18 מחלקות בירושלים

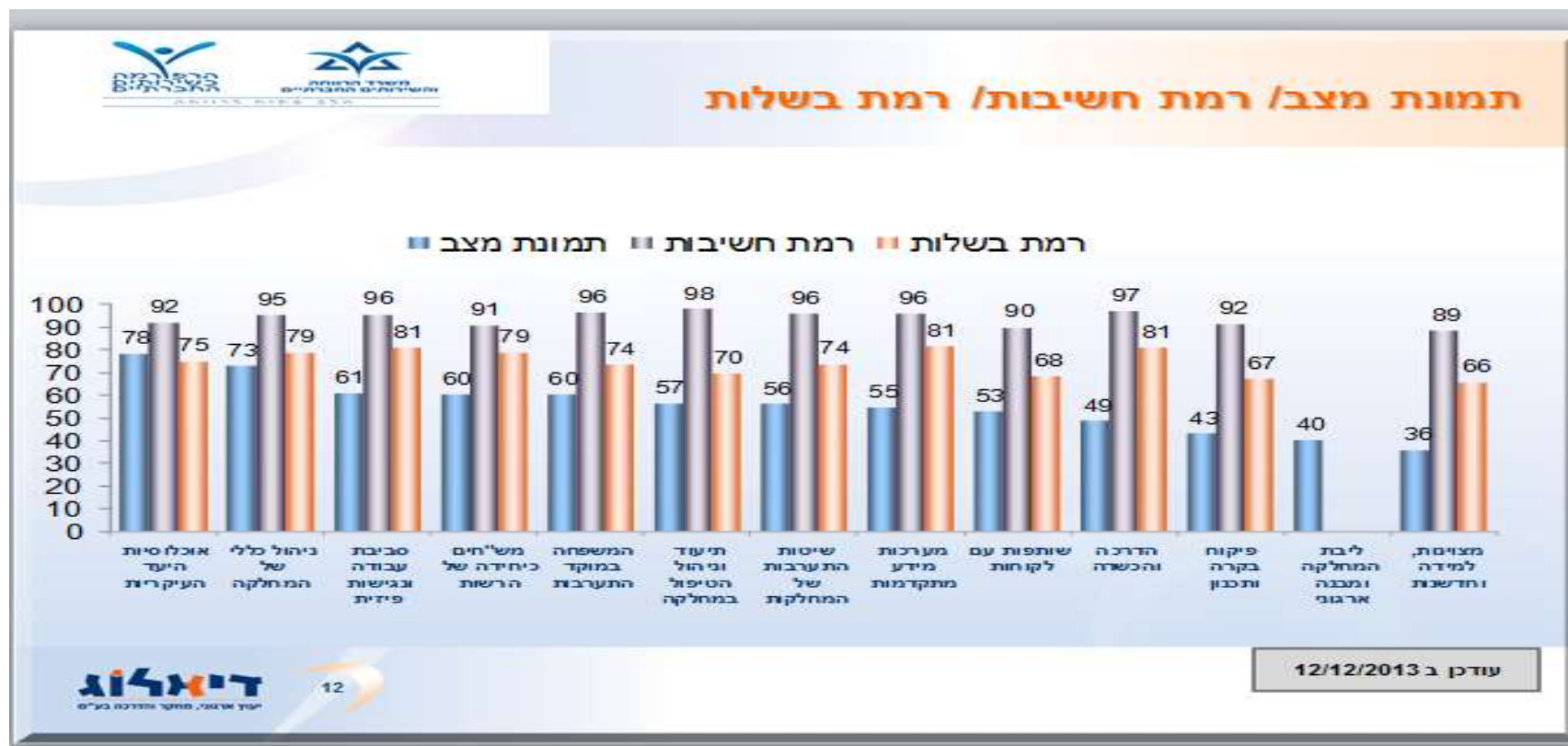
13 מחלקות בדרום

ממצאים מרכזיים:

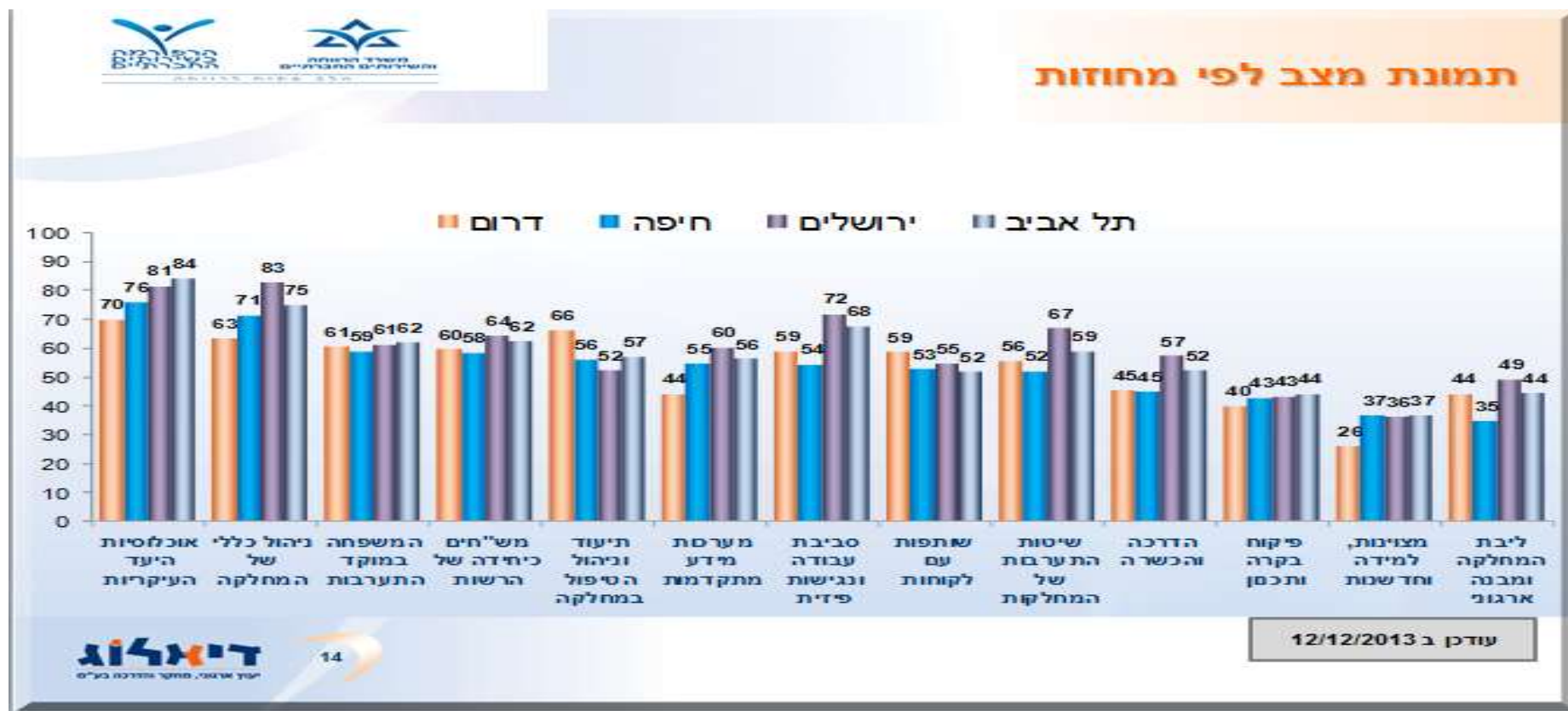
לוח מספר 1: ציוני הפרקים בציוני תמונת המצב ברמה ארצית –



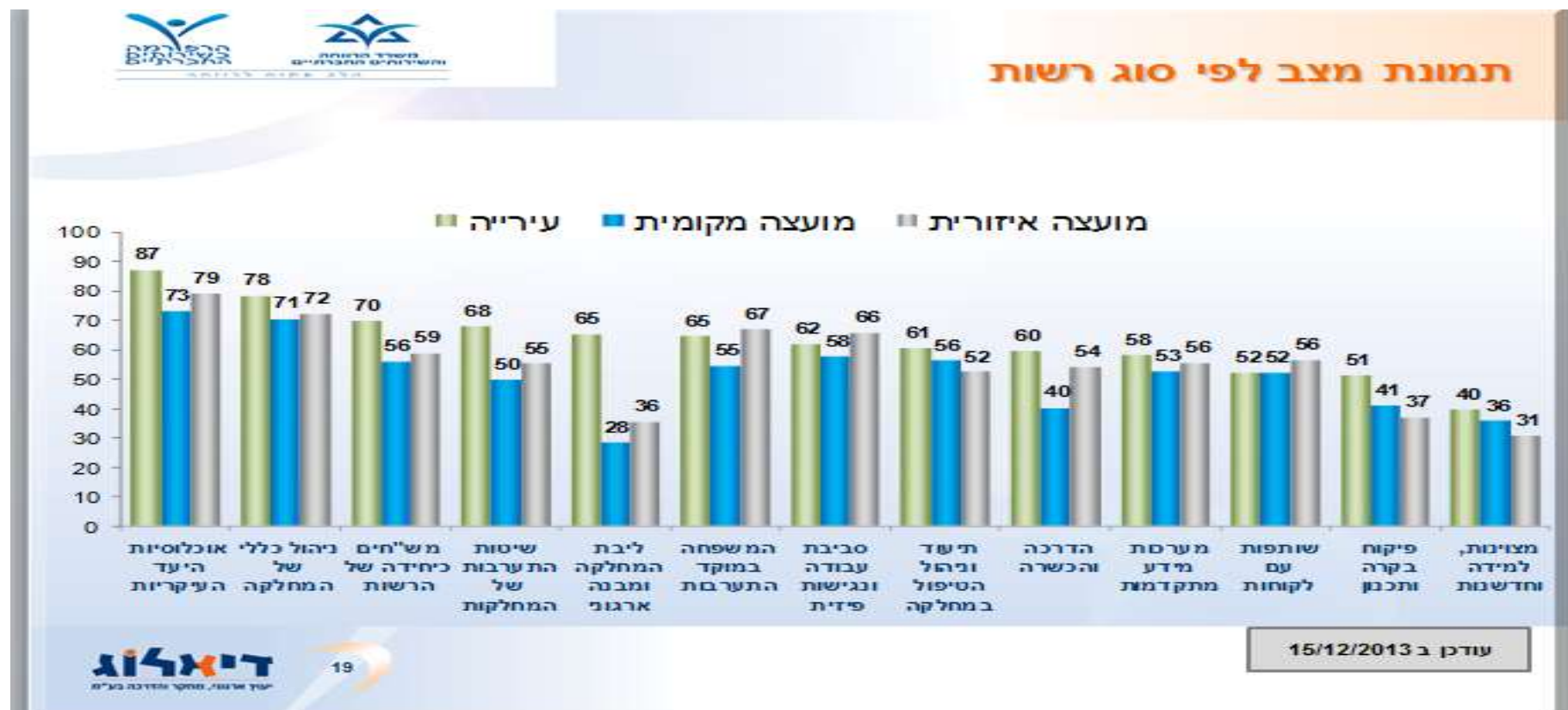
לוח מספר 2: השוואת שלושת הציונים (תמונת מצב, רמת בשלות, רמת חשיבות) ביחס לפרקים השונים –



לוח מספר 3: השוואה ציוני תמונת המצב של הפרקים בין המחוזות השונים –



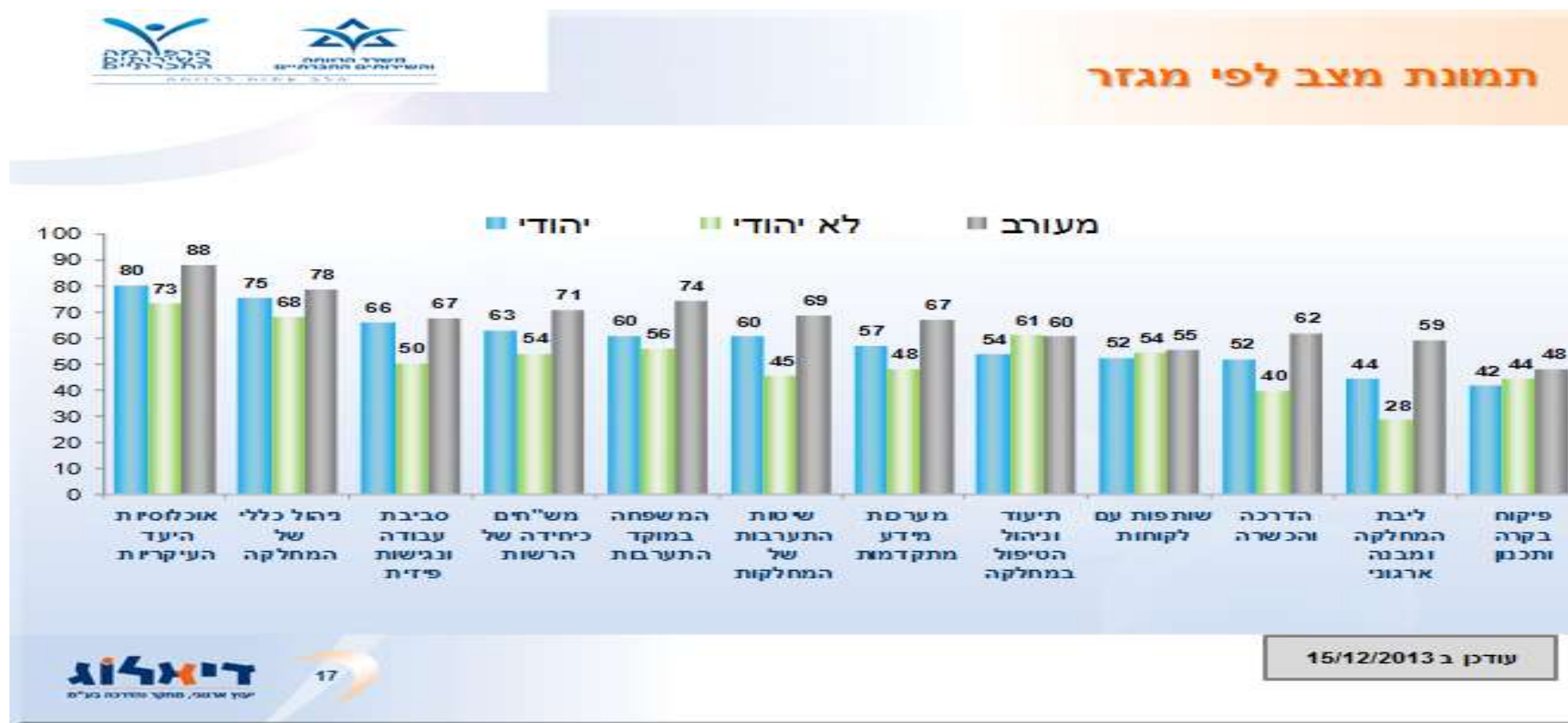
לוח מספר 4: השוואת ציוני תמונת המצב בין סוגי רשויות שונים –

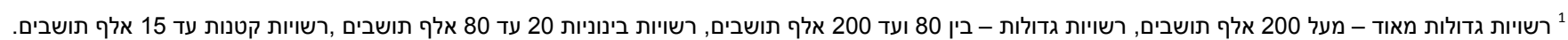




הלכ פתוח לרווחה

לוח מספר 5: השוואת ציוני תמונת המצב בין רשויות ממגזרים שונים –





תיאור הממצאים המרכזיים:

לוח מספר 1: ציוני הפרקים בציוני תמונת המצב ברמה ארצית – בלוח מספר

1 ניתן לראות את ציוני תמונת המצב של הפרקים השונים שנבחנו ברמה ארצית. מרבית הפרקים קיבלו ציונים הדורשים התערבות מעמיקה ונעים בין ציון 61 לציון 36. הפרקים שעסקו בנושא אוכלוסיות יעד עיקריות וניהול כללי קיבלו את הציונים הגבוהים ביותר. לעומתם הפרקים של מצוינות למידה וחדשנות, מבנה ארגוני, פיקוח ובקרה והדרכה והכשרה קיבלו את הציונים הנמוכים.

לוח מספר 2: השוואת שלושת הציונים (תמונת מצב, רמת בשלות, ורמת

חשיבות) ביחס לפרקים השונים – בלוח מספר 2 ניתן להשוות בין 3 הציונים (תמונת מצב, בשלות וחשיבות) שניתנו לכל פרק. בולט הממצא כי בציון רמת החשיבות של הפרקים כמעט ואין שונות והמחלקות סימנו את כל הפרקים ברמת חשיבות גבוהה מאוד ללא שונות. הדבר עשוי להצביע מצד אחד על הקושי בתיעודף נושאים לטיפול במחלקות ומצד שני על כך שאכן הנושאים שנבחרו לטיפול במסגרת הרפורמה הם חשובים ועונים לצרכים אמיתיים של המחלקות. השוואת וניתוח שלושת הציונים ביחס לכל פרק מאפשר תהליך של קבלת החלטה לגבי בחירת הפרקים שיבחרו ליישום במהלך השנתיים הקרובות.

לוח מספר 3: השוואת ציוני תמונת המצב של הפרקים בין המחוזות

השונים – בלוח זה ניתן להשוות את ציוני הפרקים השונים בהשוואה של המחוזות השונים. ניתן לראות כי הציונים הנמוכים יותר התקבלו במחוז דרום וצפון. הסבר אפשרי כי מדובר במחוזות הפריפריאליים בעלי אחוז המחלקות הקטנות הגבוה ביותר. ממצא מפתיע הוא כי בהתייחס לפרק תיעוד וניהול הטיפול במחלקה המחלקות במחוז דרום קיבלו את הציון הגבוה ביותר. מחוז ירושלים בולט בציונים גבוהים בפרקים של שיטות התערבות, סביבת עבודה, הדרכה והכשרה (ממצא שתוקף גם בסקר צרכי הדרכה והכשרה) וניהול כללי של המחלקה.

לוח מספר 4: השוואת ציוני תמונת המצב בין סוגי רשויות שונים (עירייה,

מועצה מקומית ומועצה אזורית) – בלוח זה ניתן לראות את השוואת ציוני הפרקים בתמונת מצב בין סוגי רשויות שונים. בולט הציון הגבוה של המועצות האזוריות בנושא המשפחה במוקד ההתערבות ממצא המוסבר בהטמעה הגדולה של תפקיד העו"ס המרחבי הפועל כבר שנים בתפיסה של עובד משפחה על פי הרפורמה. הציונים הגבוהים ביותר נמצאים ברשויות מסוג עיריות שהן בדרך כלל הרשויות הגדולות והבינוניות לעומת הציונים היותר נמוכים שנמצאו ברשויות מסוג מועצה מקומית שהן בדרך כלל גם הרשויות הקטנות.

לוח מספר 5: השוואת ציוני תמונת המצב בין רשויות ממגזרים שונים –

בלוח זה ניתן לראות את השוואת ציוני תמונת המצב בין רשויות ממגזרים שונים: מעורב (יהודי ולא יהודי, מגזר יהודי ומגזר לא יהודי הכולל רשויות ערביות, דרוזיות ובדואיות). ניתן לראות כי אכן ישנם פערים בין הרשויות מהמגזרים השונים כאשר הרשויות המעורבות קיבלו ציונים גבוהים יותר משאר הרשויות (בדרך כלל גם מדובר בערים הגדולות כך שאין זה מפתיע). רשויות במגזר הלא יהודי קיבלו את הציונים הגבוהים ביחס לרשויות במגזר היהודי בפרקים שותפות עם לקוחות, תיעוד וניהול



הטיפול במחלקה. בשאר הפרקים מתקלים פערים בין הרשויות במגזר הלא יהודי לאלו במגזר היהודי אך הפערים אינם גדולים.

לוח מספר 6: השוואת ציוני תמונת המצב בין רשויות בגדלים שונים - בלוח
זה רואים כי הציונים הגבוהים ביותר התקבלו ברשויות הגדולות מאוד ואילו הציונים הנמוכים ביותר התקבלו ברשויות הקטנות. ממצאי המיפוי חוזרים ומתקפים כי מצב הרשויות הקטנות המהוות מחצית מהרשויות במדינה נמצאים בפערים הגבוהים ביותר בהתייחס לנושאים שנבחנו במיפוי המחלקות.

לצורך ההשוואה הוגדר כי רשויות גדולות מאוד – מעל 200 אלף תושבים, רשויות גדולות – בין 80 ועד 200 אלף תושבים, רשויות בינוניות 20 עד 80 אלף תושבים, רשויות קטנות עד 15 אלף תושבים

ניתוח הממצאים:

בימים אלו מתחיל תהליך של ניתוח המשמעויות של הממצאים הן ברמת המחוזות במסגרת דיוני ועדות ההיגוי המחוזיות והן במסגרת צוות מצומצם שינתח את הממצאים ברמה הארצית. אנו בוחנים אפשרות של ליווי של האקדמיה בניתוח הממצאים. נשמח לקבל תגובות והתייחסויות או הסברים אפשריים שלכם לממצאים

בקהילת הידע של הרפורמה להלן הקישור:

<http://www.molsa.gov.il/Pages/HomePage.aspx>

או למנהלת תכנית הרפורמה - דיצה מורלי שגיב לכתובת המייל:

ditzam@molsa.gov.il

תודות:

תודה למחלקות ולעובדיהם על שיתוף הפעולה בתהליך המיפוי, על עבודה מסורה, יסודית ומושקעת.
על שיתוף כלל העובדים במהלך ועל ההתגייסות.

תודה למתאמי הרפורמה במחלקות על הובלת התהליך באופן המקצועי ביותר ועל הצלחתם בגיוס כל
המחלקה למהלך.

תודה לחברת דיאלוג – לנה אדלמן וסימה אהרוני על בניית הכלי, התמיכה הטכנית במהלך ביצוע
המיפוי ועל עיבוד הנתונים. על שיתוף פעולה יוצא דופן וקשב לכל בקשה וצורך.

תודה לצפריר צעירי אגף מערכות מידע במשרד על שיתוף פעולה בהכנסת תהליך המיפוי לאתר
האינטרנט של המשרד ועל בניית אתר הרפורמה באתר המשרד.

**הוכן על ידי: דיצה מורלי שגיב – מנהלת תכנית הרפורמה במחלקות
לשירותים חברתיים, משרד הרווחה והשירותים החברתיים**

