



שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות

אוגדן למנהל

מאי 2014





למנהל/ת שירותי הרווחה והשירותים החברתיים שלום,

אוגדן זה המונח לפניך הנו פרי יוזמה משותפת של מרכז השלטון המקומי, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ארגון מנהלי הרווחה ברשויות המקומיות ואיגוד העובדים הסוציאליים.

הכנת האוגדן לוותה על ידי ועדת היגוי ובה נציגי כל הגופים השותפים, וכללה איסוף ועיבוד מידע וידע רב ממקורות מגוונים.

מה באוגדן?

האוגדן מרכז ידע רלוונטי ועדכני הנוגע לתפקידו של מנהל הרווחה והשירותים החברתיים ברשות המקומית. באוגדן שלושה חלקים:

- א. **מידע כללי** – באשר למסגרת החוקית, סביבת העבודה ונושאים רוחביים נוספים המשפיעים על העבודה בשירותים החברתיים.
- ב. **תפקיד המנהל וסוגיות מרכזיות** – ובו מכלול היבטים הנוגעים לעבודה השוטפת ותחומי אחריותו של המנהל, כגון: תפיסת תפקיד, ניהול העובדים, תכנון העבודה, מצבי אלימות, מצבי חירום ועוד.
- ג. **תשתיות והתקשרויות** – ובו נושאים תשתיתיים, כגון: מחשוב ומכרזים.

חשיבה רבה הושקעה על מנת שהידע המובא באוגדן יהיה מקיף ומעמיק דיו אך באותה מידה יוצג בצורה מתומצתת וישימה ככל האפשר עבורך, מנהל השירותים החברתיים.

תודה מיוחדת לכל בעלי התפקידים אשר נענו ברצון ותרמו מזמנם וניסיונם להעשרת האוגדן, וכן לנציגי חברת "דיאלוג יעוץ ארגוני מחקר והדרכה" אשר ערכו והפיקו אוגדן זה.

אנו תקווה שאוגדן זה יהווה כלי עזר משמעותי עבורך, ומאחלים לך הצלחה רבה בעבודתך.

חברי ועדת ההיגוי:

- אהובה קרקובר – מנהלת תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- עו"ס אסא בן יוסף - מנהלת תחום רווחה וקהילה, מרכז השלטון המקומי בישראל.
- עו"ס נעמי אחימור - מנהלת האגף לשילוב חברתי, עיריית ראשון לציון.
- עו"ס טובה הרפניסט - מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים, מועצה אזורית יואב.
- דוד גולן - דובר איגוד העובדים הסוציאליים.
- עו"ס אריה אהרון - מזכיר מחוז מרכז, איגוד העובדים הסוציאליים.
- עו"ס בלהה אגוזי - יו"ר חטיבת גמלאים, איגוד העובדים הסוציאליים.
- אפרת סומך - מנהלת תחום יעוץ ארגוני, דיאלוג יעוץ ארגוני מחקר והדרכה.
- אורי דגן - יועץ ארגוני, דיאלוג יעוץ ארגוני מחקר והדרכה.

תוכן עניינים

7	פרק 1 – פתח דבר
11	פרק 2 – הסביבה הממלכתית והמקומית
11	משרד הרווחה והשירותים החברתיים
17	הרשות המקומית
19	המחלקה לשירותים חברתיים
32	פרק 3 – המסגרת החוקית לפעולת שירותי הרווחה והשירותים החברתיים
32	הקדמה
34	חוקים העוסקים בזכויות האדם
34	חוקים העוסקים במקצוע העבודה הסוציאלית
39	חוקי זכויות ואתיקה
43	חוקים הנוגעים לקטינים
45	אוכלוסייה בעלת מוגבלות שכלית התפתחותית
47	אוכלוסייה בעלת מוגבלויות פיזיות
48	חוקים הקשורים למשפחה
49	חוקים כלליים
50	חוקים נוספים
53	פרק 4 – האתיקה המקצועית בעבודת המחלקה לשירותים חברתיים
53	תקנות האתיקה בחוק העובדים הסוציאליים
54	הקוד האתי של איגוד העובדים הסוציאליים בישראל
55	סוגיות אתיות הקשורות לעבודת מנהל המחלקה
57	פרק 5 – הרפורמה בשירותים החברתיים
57	מבוא
57	חזון וייעוד הרפורמה
59	הדגשים המרכזיים ברפורמה

61	השפעות הרפורמה.....
61	יישום הרפורמה.....
69	פרק 6 – תפיסת תפקיד, כניסה לתפקיד ותפיסת השירות במחלקה
69	הגדרת התפקיד ומעמדו החוקי של מנהל המחלקה לשירותים חברתיים.....
70	תפקיד מנהל המחלקה.....
74	תהליך הכניסה לתפקיד.....
76	תפיסת השירות במחלקה.....
79	פרק 7 – ניהול המשאב האנושי
79	כוח אדם ובעלי תפקידים.....
80	העסקת העובדים.....
82	קבלת עובדים ופיטורי עובדים.....
86	הדרכת עובדים.....
88	הערכת עובדים.....
91	ביטוח עובדים.....
92	פרק 8 – תכנון העבודה
92	תוכנית עבודה שנתית.....
93	תרשים גאנט.....
94	מעקב ובקרה על תוכנית העבודה השנתית.....
97	פרק 9 – ניהול התקציב וגיוס משאבים כספיים
97	הקדמה.....
98	מקורות התקציב של המחלקה לשירותים חברתיים.....
99	הכנת התקציב.....
102	ניהול התקציב.....
104	קניות ורכישות.....
105	גיוס משאבים.....
107	עזבונו והנצחות.....
110	עמותות וגופים וולונטריים.....

110העמותות והשירותים החברתיים
115נספח – סעיפי התקציב
117 פרק 10 – ניהול ידע
117 כללי
118 ניהול הידע במחלקות לשירותים חברתיים
120 פרק 11 – טיפול במצבי אלימות
120 מבוא
120 הגדרות
121 חקיקה
121 אלימות אינטרנטית
128 פרק 12 – מצבי משבר וחירום
128 כללי
129 הוראות התע"ס בנושאי חירום
129 תקציר הוראות התע"ס
140 "ארגז התארגנות" – התמודדות בעת התרחשות אירוע בעל השלכות מגוונות ורחבות היקף
145 פרק 13 – עבודה עם התקשורת
145 תקשורת ארצית מול תקשורת מקומית
147 התנהלות עם התקשורת - בשגרה
147 התנהלות עם התקשורת – במצבי משבר (חירום, שאינו בטחוני)
150 הופעה נכונה בכלי התקשורת השונים
153 במגבלות האתיקה המקצועית
154 הגשת תלונה על התקשורת
156 פרק 14 – מחשוב וטכנולוגיה
156 מבוא
156 מערך המחשוב במשרד הרווחה והשירותים החברתיים
157 תוכנות מחשוב הרווחה עבור השירותים החברתיים של ספקי השירות
161 אינטרנט ורשתות חברתיות

פרק 15 – מכרזים והתקשרויות 163.....

163 מבוא

163 חוזים ומסמכים ביוזמת המחלקה

164 התקשרויות וחוזים מחוץ למחלקה

164 השתתפות מנהל המחלקה במכרז לקבלת עובדים (ועדת בחינה)

167 נספח א' – דוח צוות לבחינת סוגיית פרסום מכרזים למסגרות בקהילה על ידי הרשויות המקומיות



חלק א'

מידע כללי



פרק 1 – פתח דבר

אמור לי ואשכח, למד אותי ואזכור, שתף אותי ואלמד (בנג'מין פרנקלין)

מנהלי הרווחה ברשויות המקומיות

תחום הרווחה הינו מהמורכבים והרגישים מתוך מכלול רחב של נושאים ושירותים בהם הרשות המקומית עוסקת ומספקת לתושביה.

כמנהל שירותי הרווחה המקומיים, הינך פועל בזירה רוויית חוקים, נהלים, ציפיות, ארגונים, אירועי חירום ואוכלוסיות בעלות צרכים מגוונים. מחד, הינך אחראי בפני הרשות המקומית למתן ואספקת מענים בתחומי הרווחה לתושבים, ומאידך - כפוף לדרישות ונהלי משרד הרווחה והשירותים החברתיים. בה בעת, הינך חשוף, לא אחת, לביקורת מצד התקשורת, הציבור הרחב ואנשי ציבור, ונדרש להתייחסות מקצועית תוך שמירה על כללי האתיקה.

כל אלה, בין היתר, מלמדים עד כמה תפקידך, כמנהל המוביל את מערך שירותי הרווחה בקהילה, הינו **תפקיד מורכב, אחראי ומשמעותי**.

האוגדן המוצג לפניך נבנה כך שיוכל לסייע לך בתפקידך כמנהל שירותי הרווחה, בין אם הינך בתחילת דרכך הניהולית ובין אם במסגרת עבודתך השוטפת. ככזה, האוגדן מכיל מידע רלוונטי למנהל ומקנה ידע בסיסי בתחום ניהול שירותי הרווחה. אלה גם אלה, מוצגים בצורה מתומצתת תוך הפנייה למקורות נוספים, ומהווים תשתית להעמקה וללמידה נוספים.

אנו מבקשים להוקיר תודה לכל הגופים השותפים להפקת האוגדן – **מרכז השלטון מקומי, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, איגוד העו"סים, ארגון מנהלי הרווחה**, על שחברו יחדיו, עמלו וטרחו בכדי שהאוגדן ייראה אור, ולהודות לחברת "דיאלוג", על העריכה והליווי המקצועי בהפקת האוגדן.

לכם מנהלי הרווחה – שלוחה הערכתנו ותודתנו על עשייתכם ותרומתכם לחברה ולקהילה אותה הינכם משרתים יום-יום, איש איש ביישובו. בטוחנו שאוגדן זה על תכניו, יסייע וישמש עבורכם כאחד מהכלים למימוש וביצוע תפקידכם כמנהלי הרווחה.

בברכה,



חיים ביבס
ראש עיריית מודיעין מכבים רעות
וי"ר מרכז השלטון המקומי



חיים געש
ראש מועצת פרדס חנה כרכור
וי"ר וועדת הרווחה, מרכז השלטון המקומי

לכבוד

מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים

מנהל מחלקה לשירותים חברתיים עומד בראש המערכת למתן שירותים חברתיים לרווחת הפרט, המשפחה והקהילה. התפקיד מצריך ידע רב, עבודה במסגרת חקיקה מגוונת ומורכבת, קשרים ענפים עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגונים לסוגיהם וניהול עובדים. כל זאת, בכפיפות לתקנות העובדים הסוציאליים (כללי אתיקה מקצועית), התשנ"ט – 1999.

מתפקידו של משרד הרווחה והשירותים החברתיים לקבוע מדיניות ובהמשך לתת כלים לביצועה. בתוך כך, חבר המשרד עם מרכז השלטון המקומי, ארגון מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים ואיגוד העובדים הסוציאליים, להנפקת המהדורה השנייה של האוגדן למנהלי המחלקות לשירותים חברתיים. האוגדן מביא בפני המנהל התייחסות למספר סוגיות מפתח בעבודתו, תוך כדי הפנייה למקורות נוספים.

האוגדן מפורסם באתר האינטרנט של המשרד ובקהילת הידע למנהלים ומוגש לכל מנהל באופן ממוחשב ונגיש.

אבקש להודות לחברי ועדת ההיגוי ולחברת דיאלוג יעוץ ארגוני על הפקת האוגדן.

שאו ברכה בעבודתכם למען החברה והפרטים שבה.

בברכה,
יוסי סילמן
המנהל הכללי
משרד הרווחה והשירותים החברתיים

ידידי מנהלי המחלקות והאגפים לשירותים חברתיים,

תפקיד ניהול השירותים החברתיים ברשויות המקומיות ובמועצות האזוריות הינו מהתפקידים המורכבים ביותר בעבודה סוציאלית. כמנהלים, אתם עומדים יום ביומו בפני אתגרים ניהוליים ומנהיגותיים, מתוך מחויבותכם לקהילה, ללקוחות הרווחה ולעובדים, ופועלים על פי דרישה למציונות בטיפול ובשירות. אתם נדרשים לעמוד ביעדים מקצועיים לא פשוטים, בסיוע לתושבי הרשות, בעיתות מצוקה חברתית קשה, ובפתרון בעיות פרטניות ומשפחתיות, לכל הגילאים, ולעתים מבלי שיש לכם את הכלים והמענים הנדרשים מקצועית.

מתוך הערכה לכם ולעובדיכם, שאמונים על השירותים החברתיים לתושבים ולאזרחי המדינה, ועל פועלכם ומאבקיכם ליצירת חברה טובה ושוויונית יותר, האיגוד, בשותפות עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים, מרכז השלטון המקומי, וארגון מנהלי הרווחה ברשויות המקומיות, בנינו עבורכם אוגדן, אשר ישמש אתכם ככלי עזר בעבודתכם. הושקעו באוגדן זה עמל וחשיבה רבים, בניסיון להקיף את מכלול הנושאים איתם אתם מתמודדים בעבודתכם היום-יומית, הן במצבי שגרה ורגיעה, והן במצבי חירום ומשבר.

אני משוכנעת כי אוגדן זה יהיה נגיש וזמין לכם ולעו"ס במחלקות. תוכלו להפיק ממנו את הידע הנדרש בעת מילוי תפקידכם, תוך דבקות בערכים המקצועיים, על-פי אמות המידה הגבוהות ביותר שכולנו הורגלנו אליהם, ותמצאו אותו מועיל.

איגוד העובדים הסוציאליים ער לקשיים הרבים המלווים את ביצוע תפקידכם, הנובע בין השאר, מהפער בין החזון המקצועי למציאות, ואנו נאבקים על שמירת הערכים הגבוהים של הפרופסיה הייחודית שלנו.

ראו בנו כתובת לכל נושא או בעיה, ואנו נמשיך לעשות ככל יכולתנו לסייע לכם. איגוד העובדים הסוציאליים הוא הבית של כל עובד סוציאלי באשר הוא, החל ממנהלי השירותים במשרדי הממשלה השונים, דרך מנהלי השירותים ברשויות המקומיות ועד אחרון העובדים. אנחנו פועלים לתת את כל הגיבוי והעזרה לכם – המנהלים והעובדים הסוציאליים שתחתכם, על מנת לאפשר פועלכם בסביבת עבודה תומכת ומכילה, להבטיח תנאי שכר הולמים, להעשיר ולהכשיר אתכם בהשתלמויות שונות, למען קידומכם המקצועי, ולהבליט את הייחודיות והמורכבות של תפקידנו - במקצועיות, באחריות, בנאמנות ובמסירות.

בכבוד רב ובהערכה,



עו"ס מומחה צפרא דוויק
יו"ר איגוד העובדים הסוציאליים

מנהל יקר,

לפניך אוגדן הכולל את תחומי הידע והכלים הנדרשים למנהל/ת הן בכניסתו לתפקיד כמנהל חדש והן ככלי עבודה לניהול השוטף. השקענו מחשבה רבה בבניית האוגדן ובכיסוי התחומים המשמעותיים לביצוע מיטבי של תפקיד הניהול.

אנו תקווה שאוגדן זה יהיה לעזר בביצוע התפקיד המורכב והמאתגר שלפניך.

אנו כארגון מנהלים עומדים לרשותך במתן מידע, הכוונה ותמיכה מקצועית ואחרת ומזמינים לפנות אלינו בהעלאת סוגיות קשיים בהן את/ה נתקלים במהלך עבודתך, על מנת שנביאם כארגון ובאופן מסודר בפני הגורמים המתאימים.

זו הזדמנות נאותה גם להציג בפניך את ארגון המנהלים בשירותי רווחה ברשויות המקומיות, ארגון בו את/ה חברים מרגע שמוניתם למנהל מחלקת הרווחה והשירותים החברתיים.

ארגון המנהלים בשירותי רווחה ברשויות המקומיות הוקם בשנת 1996 כעמותה הפועלת בתוך המרכז לשלטון מקומי, עם שתי מטרות מרכזיות:

- לקדם את המעמד המקצועי האישי, החוקי ואיכות הניהול של מנהלי המחלקות ואגפי רווחה תוך הגנה על זכויותיהם.
- לקדם את נושאי מדיניות הרווחה במישור המקומי והממלכתי.

בארגון חברים כל מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים בארץ.

כדי להשיג מטרות אלו, אנו פועלים בכל המסגרות הרשמיות ובשיתוף פעולה מתואם ומלא עם מרכז השלטון המקומי, משרד הרווחה, ואיגוד העובדים הסוציאליים: בועדות התיאום, ועדות הכנסת, ועדות אד הוק שמקים המשרד בנושאים שונים, בישיבות הנהלה שלנו, בקיום כנסים שנתיים, ימי עיון וכו'.

אנו רואים בניהול תפקיד מנהיגותי מהשורה הראשונה המצריך כישורים אישיותיים בולטים, לצד כישורים פורמאליים והשכלתיים. אנו נדרשים ליכולת חשיבה רחבה, גמישות, יכולת למידה בזמן קצר, יכולת להניע ולעבוד בצוות רב מקצועי, ניהול ותכנון תקציבים, גיוס כספים, תכנון וחשיבה פנים ארגוניים- בתוך הרשות, וחוף ארגוניים- עם שותפי תפקיד ועניין.

כמנהיגים ומובילי דרך במחלקות שלנו, חשוב שנשמע דוגמא ומופת להתנהלות מקצועית אתית, לאיכות, ונדגיש את המחויבות לתפקיד ולמקצוע העבודה הסוציאלית.

שולה מנחם,

יו"ר ארצי

ארגון מנהלי הרווחה ברשויות המקומיות

פרק 2 – הסביבה הממלכתית והמקומית

מחלקת הרווחה והשירותים החברתיים פועלת בסביבה ארגונית מורכבת. המחלקה מהווה חלק מהרשות המקומית ופועלת בתוך המרקם המקומי, ובנוסף מהווה המחלקה זרוע של משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ומטבע פעילותה, משפיעה ומושפעת ממספר רב של גורמים חיצוניים לרשות.

מטרתו של פרק זה היא לתת לך, המנהל, אוריינטציה כללית באשר לסביבה הממלכתית והארגונית בתוכה פועלת מחלקתך ואתה. יהיה זה צעד נכון להקדיש מעט זמן וללמוד את הדברים, תוך זיהוי ה"שחקנים המרכזיים" מולם באה המחלקה במגע שוטף. בהמשך הפרק מפורטים ממשקי העבודה העיקריים של המחלקה עם סביבתה – הן בתוך הרשות ומחוצה לה.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים

ייעוד:

משרד הרווחה והשירותים החברתיים משמש חוליה מרכזית במדינת הרווחה הישראלית. ייעודו לעסוק, יחד עם משרדים ועם גופים אחרים, באיתור, במניעה, בטיפול, בהגנה, בשיקום ובסיוע לכל אדם, משפחה וקהילה הנתונים במצבים של סיכון, של מצוקה, של סכנה ומשבר זמני או מתמשך מפאת מוגבלות, עוני, אלימות והדרה חברתית, קשיי תפקוד, גיל, אבטלה, הזנחה, אפליה, ניצול וסטייה חברתית.

אוכלוסיות היעד:

ייעוד המשרד, חזונו והערכים המכוונים את פעולתו נוגעים לאוכלוסיות יעד שונות, ובהן לקוחות ושותפים.

• לקוחות

○ פרטים, משפחות, קבוצות וקהילות הנתונים במצבים של סיכון, של מצוקה ושל סכנה ומצבי משבר, זמני או מתמשך, אנשים עם מוגבלויות, ואנשים הסובלים מהדרה חברתית.

• שותפים

○ הקהילה המקצועית של העוסקים במתן שירותי רווחה.
○ מקבלי החלטות ומעצבי המדיניות המשפיעים על רווחת התושבים והקהילות.

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

- החברה האזרחית, המאורגנת והלא מאורגנת, הפועלת בתחומי הרווחה.
- הציבור הרחב.

אגפי המשרד:

חשוב שתכיר את האגפים השונים במשרד הרווחה והשירותים החברתיים ותלמד כיצד תוכל להסתייע בשירותיהם השונים לקידום פעולות המחלקה. להלן רשימת האגפים השונים, רובם מתפקדים כקישורים למען תוכל להרחיב ולהעמיק להכירם כרצונך.

- האגף לשירותים אישיים וחברתיים –
 - **השירות לילד ולנוער** - הבטחת רווחת הילד: פנימיות, משפחות אומנה, משפחותונים, מעונות יום, מרכזי חירום, ועדות תכנון ותיאום טיפול, ועוד.
 - **שירות למען הילד (אימוץ)**: שרות ארצי בו העובדות הסוציאליות מתפקדות כפקידות סעד לחוק אימוץ ילדים ומטפלות בבקשות שונות הקשורות באימוץ ילדים.
 - **השירות לרווחת הפרט והמשפחה** - תמיכה בתא המשפחתי: מניעת אלימות במשפחה, מרכזי טיפול, מקלטים, טיפול משפחות חד הוריות ובסכסוכים. תמיכה בפרט: גמילה מאלכוהול, דרי רחוב, שרותי סמך-מקצועיים, יחידות הסיוע שליד בתי המשפט לענייני משפחה ועוד.
 - **השירות לזקן** - שירותים לאוכלוסיית הקשישים בישראל: דיור מוגן, מרכזי יום, שכונות תומכות, קידום חקיקה ועוד.
 - **השירות לעבודה קהילתית** - העצמת קהילות: פיתוח מנהיגות מקומית וקשרי הקהילה, פיתוח הסביבה, דו-קיום יהודי-ערבי, קליטת עליה, שיקום שכונות. התמקדות במועצות אזוריות, מגזר ערבי/דרוזי/בדווי.
 - **תחום בכיר ארגון ומינהל ברשויות המקומיות** - תמיכה מנהלית וניהולית במערך כוח אדם ומשאבים באגף וברשויות המקומיות: ניהול הוראות תע"ס וחוזר המנהל הכללי, מערכי הכשרה והשתלמות, פיקוח, הכנה לחרום, רישום עובדים סוציאליים, מבנים פיזיים ומחשוב.
- אגף ביקורת פנימית
- חשבות
- אגף הכספים
- האגף לטיפול באדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית (פיגור שכלי)
- האגף לשירותי רווחה ושיקום מורכב מהיחידות הבאות:
 - השירות לעיוור

- השירות לשיקום וטיפול קהילתי
- השירות לשיקום וטיפול חוץ ביתי
- השירות לשיקום מקצועי תעסוקתי
- שרותי תמיכה בתקשורת (ליקויי שמיעה וחרשים)

- אגף לשירותי תיקון ונוער מנותק
שירותי האגף ניתנים באמצעות היחידות הבאות:
שירותים המטפלים באוכלוסייה במצבים של שוליות חברתית והידרדרות, המתבטאת בסטייה, בעבריינות ובאלימות:
 - שירות המבחן לנוער
 - רשות חסות הנוער
 - שירות המבחן למבוגרים

שירותים המטפלים באוכלוסייה במצבים של מצוקה קשה וניתוק חברתי:

- השירות למתבגרים צעירות וצעירים
 - השירות לטיפול בהתמכרויות
 - השירות לשיקום נוער
 - שירות המבחן לנוער
 - שירות המבחן למבוגרים

שירותים נוספים:

- היחידה לטיפול באדם עם אוטיזם
- אגף בכיר מהנדס ראשי-אגף פיתוח
- אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה
- אגף בכיר למערכות מידע וענ"א
- אגף משאבי אנוש
- אגף תקצוב וכלכלה
- אגף למשאבי קהילה
- אגף ביטחון

המחוזות:

המחוז הנו מסגרת ארגונית מקצועית ומטרתו לפקח ולבקר את ביצוע מדיניות המשרד ויעדיו ברשויות המקומיות, לצד מתן טיפול ישיר לאוכלוסיות נזקקות.
המחוז מהווה גוף המקשר בין הנהלת משרד הרווחה והשירותים החברתיים לבין המחלקות לשירותים חברתיים.

תפקידיהם העיקריים של המחוזות:

- ייצוג המשרד והפעלת שירותי רווחה לאוכלוסיית המחוז, הן במסגרת שירותים ממלכתיים ישירים (שירותי אימוץ, ועדות ערר ועוד) והן באמצעות המחלקות לשירותים חברתיים.
- ביצוע מדיניות המשרד בהתאם לנהלים ולמשאבים תוך קביעת סדרי עדיפויות.
- פיקוח ובקרה על פעולתן התקינה של מחלקות הרווחה ושל מוסדות וארגונים המספקים שירותי רווחה. במסגרת הפיקוח ניתנים שירותי הנחיה, ייעוץ והדרכה וכן סיוע למחלקות במצבי משבר בהתאם לאפשרויות המחוז.
- משוב צרכים מן השטח מול מדיניות, והערכה שוטפת של נתונים.
- פיתוח יוזמות חדשות, דאגה לקידום השירותים והעלאת איכותם.
- מעקב אחר ביצוע תקציבים, ויסות תקציבים בלתי מנוצלים בין הרשויות.
- דאגה להשתלמויות לעובדי המחלקות לשירותים חברתיים, למפקחים ולעובדי מינהל במחוז.
- תאום ואיגום משאבים תוך גישה אינטגרטיבית מערכתית לטיפול בצרכי הרווחה ברשויות המקומיות. זאת באמצעות הגברת התאום בין שירותי המשרד במחוז ובין המחוז למשרדים ממשלתיים וציבוריים.

ישנם ארבעה מחוזות במשרד על פי פריסה גיאוגרפית, להלן קישורים להרחבה:

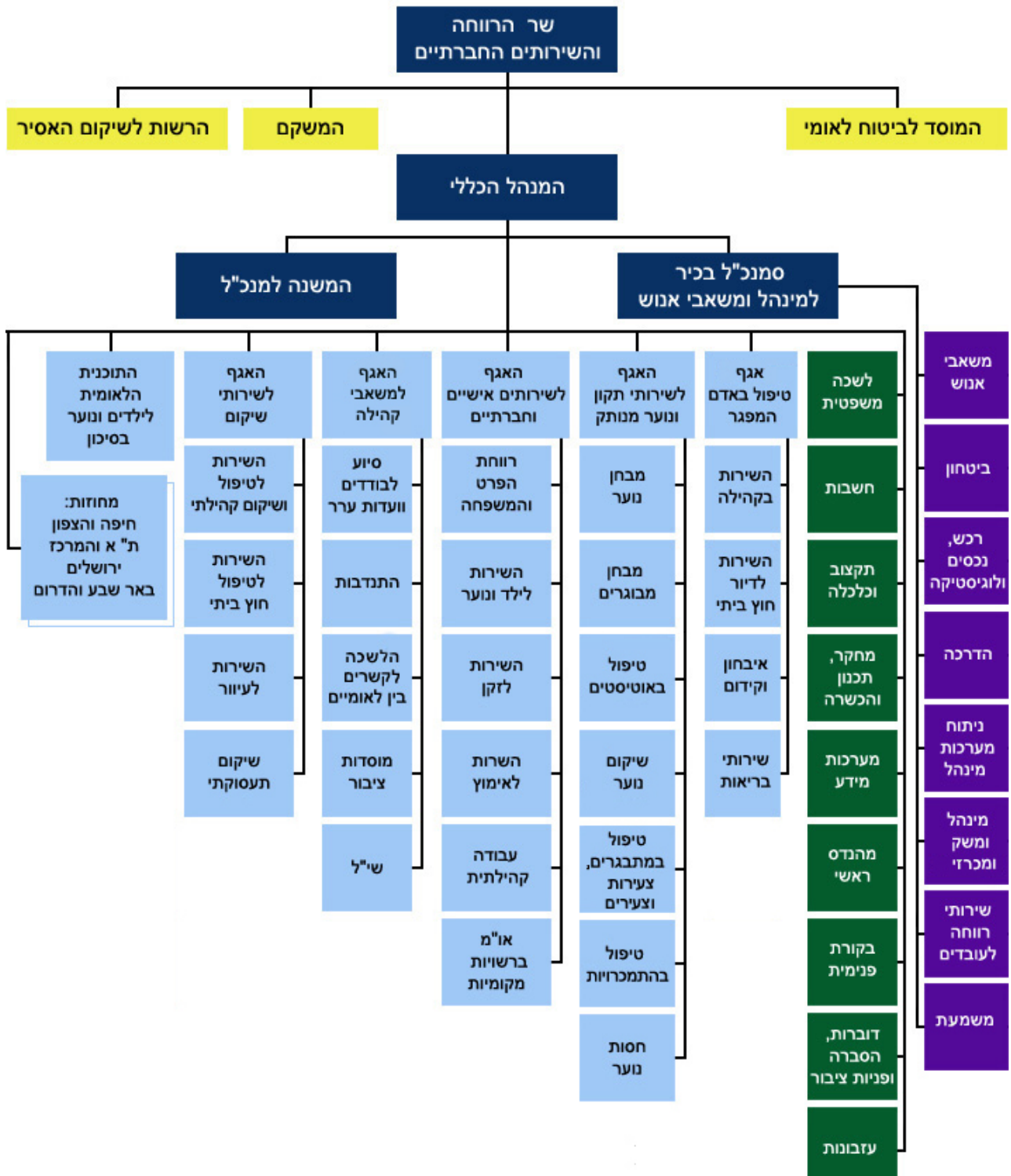
[מחוז ירושלים](#) [מחוז תל אביב והמרכז](#) [מחוז חיפה והצפון](#) [מחוז הדרום](#)

הפיקוח המחוזי:

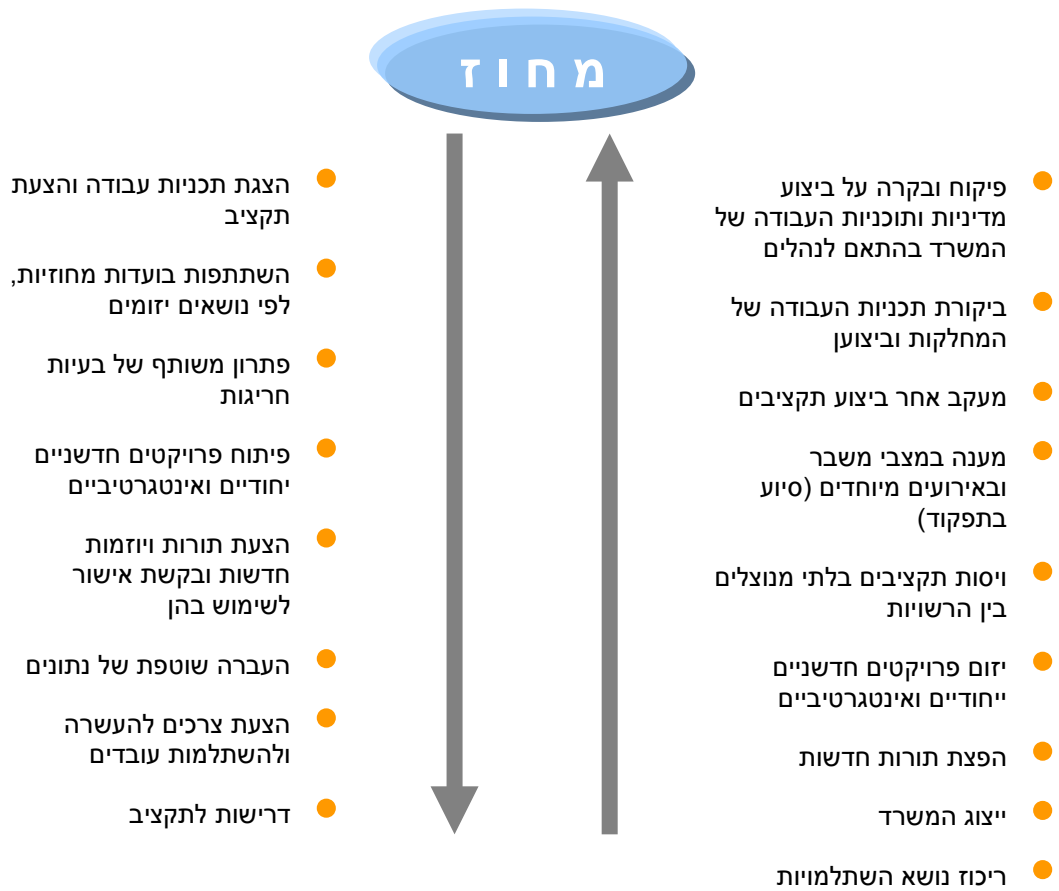
- באופן פורמאלי, הפיקוח המחוזי ממלא שלושה תפקידים עיקריים:
- פיקוח בתחום אחריות השירותים הייעודיים.
 - פיקוח על מוסדות ומסגרות – על פי חוק הפיקוח על המעונות.
 - הפעלת פקידי סעד מחוזיים לאכיפת חוקי הרווחה הרלוונטיים.

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

תרשים מבנה ארגוני



תרשים – הקשר בין המחוז למחלקה לשירותים חברתיים



דרום

ירושלים

המרכז

הצפון

הרשות המקומית

כללי:

רשות מקומית, על פי ההגדרה המשפטית, היא תאגיד סטטוטורי שסמכויותיו ושטח שיפוטו נקבעים על ידי שר הפנים, בתוקף סמכותו על פי פקודת העיריות ופקודת המועצות המקומיות. הרשות המקומית אחראית לתכנון, רישוי ופיקוח על הבנייה בשטחה, לפיתוח ולמתן שירותים לאוכלוסייה המתגוררת בשטח שיפוטא. הרשויות המקומיות נחלקות לעיריות, מועצות מקומיות ומועצות אזוריות.

מועצת הרשות היא הגוף העליון ברשות המקומית. המועצה מתפקדת כבית נבחרים ברמה המקומית והיא גוף פוליטי דמוקרטי, המייצג את הרשימות והסיעות שנבחרו ע"י התושבים. המועצה היא הגורם המחליט והמאשר נושאי מדיניות, תקצוב, חקיקת חוקי עזר ופיקוח על תפקוד ראש הרשות וההנהלה. בסמכות המועצה לחוקק חוקי עזר, למנות חברי וועדות, לקבוע מדיניות, לאשר תקציבים ותכניות עבודה, להקים תאגידים עירוניים, להחליט על ניהול מקרקעין ונכסים השייכים לרשות ועוד. סעיף 13 לפקודת העיריות קובע קריטריונים ברורים שמהם נגזר מספר חברי המועצה, כפונקציה ישירה של גודל הרשות.

המחלקה לשירותים חברתיים פועלת מול מוסדות וגופים בסביבת הרשות המקומית, ומהווה מעין מטרייה לכל הגופים הפועלים במסגרת הקהילה. שיתוף הפעולה והתאום בין המחלקה לסביבה המקומית הקרובה מאפשר ראייה מערכתית של כלל הצרכים ברשות, העברת מידע ואיגום משאבים.

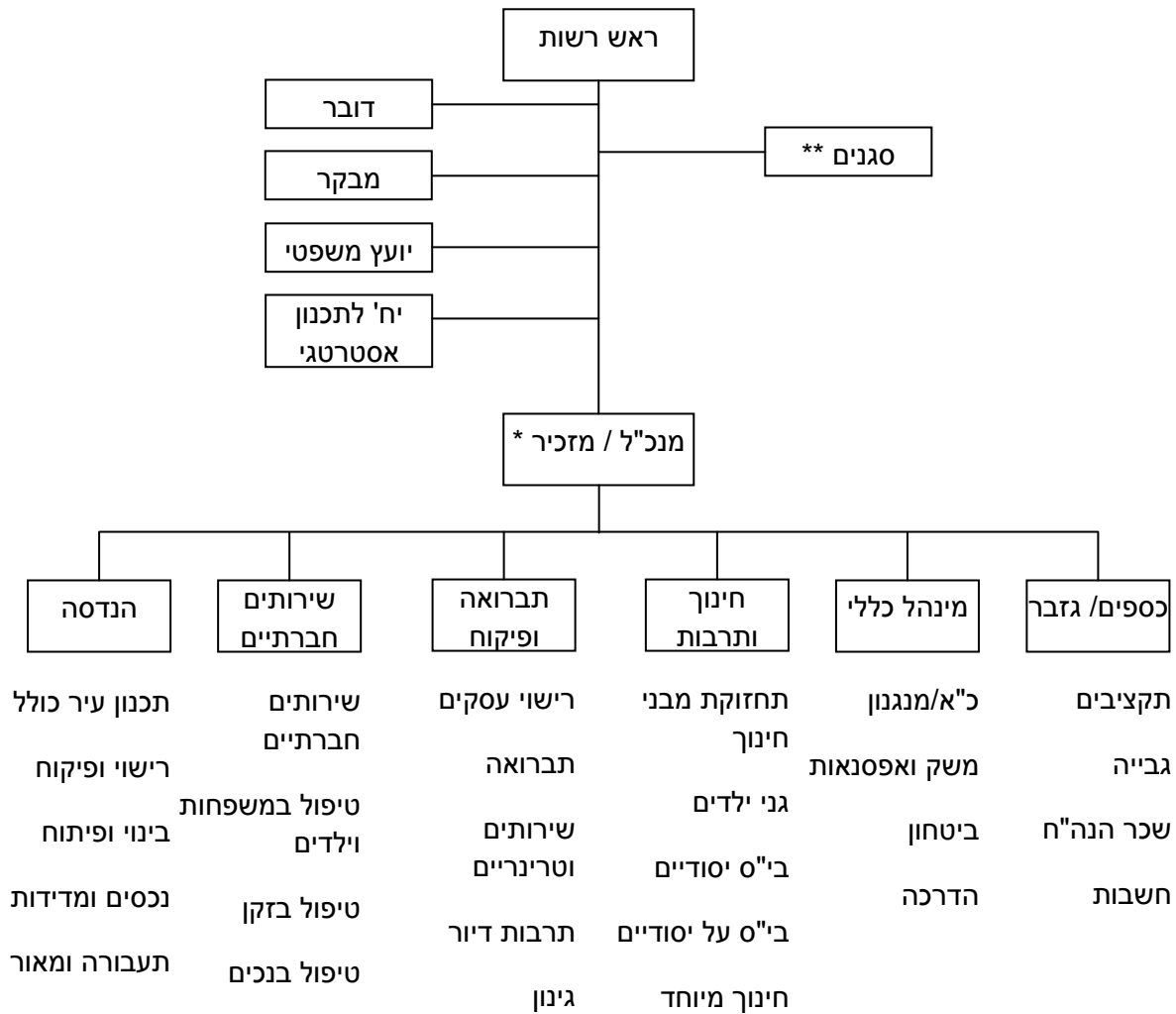
החובה להקים מחלקה לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות מעוגנת בחוק שירותי הסעד התשי"ח (1958) הקובע כי "רשות מקומית תקיים לשכת סעד לשם טיפול סוציאלי בנזקקים והגשת סעד להם. שר הסעד בהתייעצות עם שר הפנים, רשאי להתקין תקנות בדבר ארגון של לשכות הסעד ברשויות המקומיות".

המבנה הארגוני של הרשות המקומית:

לגודל הרשות השפעה ניכרת על המבנה הארגוני – ככל שהרשות גדולה יותר נדרשת מורכבות הבאה לידי ביטוי ברישוי של פונקציות ובעלי תפקידים, בדרג הניהולי, בדרגי ביניים והעובדים. כן קיים הבדל ניכר בין רשות מקומית למועצה אזורית, המורכבת מישובים קטנים שיש להם וועדים מקומיים עצמאיים.

"עץ מבנה ארגוני" של רשות מקומית, המתואר בתרשים, אינו קבוע והוא משתנה מרשות לרשות בהתאם לגודל הרשות, הפונקציות שהיא ממלאת, אילוצים פוליטיים וארגוניים וצרכי המקום.

תרשים – דוגמא למבנה ארגוני אופייני ברשויות מקומיות



אופציונאלי ...

* במידה ואין מנכ"ל, פועל מזכיר אשר אחראי אך ורק על תפקידים מינהליים.

** מספר הסגנים בשכר בקבע על פי גודל הרשות ומעמדה.

המחלקה לשירותים חברתיים

כללי:

יעוד המחלקה לשירותים חברתיים במתן שירותים מקצועיים ומיומנים בתחומי האבחון, הטיפול התמיכה, האיתור, המניעה, ההגנה והשיקום במגוון דרכי התערבות ובשיטות העבודה השונות של העבודה הסוציאלית – פרטנית, קבוצתית וקהילתית.

כאמור, פועלות המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות מתוקף חוק שירותי הסעד התשי"ח - 1958 סעיף 2 (א) וכן מתוקף תקנות ארגון לשכת סעד (תפקיד המנהל וועדת הסעד) התשכ"ד - 1963 (תיקון התשכ"ו).

כמו כן פועלות המחלקות על פי חוקים רבים נוספים העוסקים בטיפול ובהגנה על משפחות, יחידים, ילדים, זקנים ונשים הנזקקים לסיוע ותמיכה.

מדיניות המחלקה עשויה ונדרשת להכליל ולבטא מס' היבטים:

- מדיניות ממשלת ישראל – כפי שהיא באה לידי ביטוי בחוקים, בתקנות ובהוראות מנכ"ל משרד הרווחה.
- מדיניות הרשות המקומית – כפי שהיא באה לידי ביטוי בהחלטות מועצת העיר/ הרשות המקומית ובמסגרות מקומיות אחרות.
- שיקול הדעת המקצועי שלך כמנהל של הצוות הבכיר במחלקה ושל עובדי השטח.
- רצונותיהם של נציגי הלקוחות ושל קבוצות תושבים אחרות, כפי שהן באות לידי ביטוי במסגרות המשתפות אותם, או במסגרות אחרות בהם הם פועלים ומשתתפים באופן עצמאי.

מבנה ארגוני:

* בימים אלה החל יישומו של מהלך משמעותי בשירותים החברתיים – הוא מהלך הרפורמה בשירותים החברתיים. סוגיית המבנה הארגוני של המחלקות לשירותים חברתיים נבחנת לעומקה ע"י וועדה מקצועית ייעודית לנושא. לאחר פרסום החלטות הוועדה יבוצע ארגון מחדש של המבנים הארגוניים הנכונים עבור כל רשות, בהתאם לגודלה ואופייה. מטרת האמור בסעיף זה היא לתת לך, המנהל, ידע בסיסי בנושא, אך ייתכן שיהיה נתון לשינויים עקב האמור לעיל.

המבנה הארגוני הפורמלי של מחלקתך, מהווה כלי מינהלי המוציא לפועל את מדיניות המשרד, את תפיסת העולם הניהולית שלך ואת המדיניות של הרשות המקומית.

הצורך לארגן את העובדים במבנה בירוקראטי מוסכם ומוגדר, נועד ליעל את ביצועיהם באמצעות אבטחת תחומי סמכותם ואחריותם, תוך קידום התאום ועידוד רכישת מיומנויות – אתה קובע את חלוקת התפקידים בין העובדים, סביב מטלות ומיומנויות הקשורות ביניהן.

משרד הרווחה פרסם בהוראה 1.20 בתע"ס את תפיסת המבנה הארגוני מבוססת על שבעת העקרונות הבאים:

- קידום התפיסה המשפחתית בראיה כוללת.
- קידום עובדת צוות רב-מקצועי בטווח שליטה יעיל.
- הבטחת נגישות ברמה שכונתית-קהילתית.
- הבטחת זמינות השירותים על פי נוחיות לקוחותינו.
- אחריות וסמכות של חברי הצוות השכונתי לאוכלוסייה בתחום גיאוגרפי מוגדר.
- קשר ותאום עם שירותי רווחה אחרים בקהילה, באמצעות הצבת עו"סים לאיתור נזקקים.
- הפרדת הזכאות החומרית מהנזקקות לטיפול סוציאלי.
- פרופורציה/יחס סביר בין מספר ממונים למספר עובדים.

במחלקות בסדר גודל בינוני ומעלה, יחידת הארגון הבסיסית היא הצוות השכונתי הכוללני, שבראשו "מדריך-ראש צוות". צוות זה מונה 6-8 משרות מלאות של עובדים סוציאליים. לכל אחד מהם יש מיומנויות מקצועיות בתחום שונה (ילדים בסיכון, משפחה, זקנים, שיקום, עבודה קהילתית וכד'), מעבר לכישוריהם הכוללניים-קהילתיים לטפל בצרכי אוכלוסיית השכונה. עם זאת, קיימת הפרדה בצוות, שכל פונה (כולל כל משפחה) יטופל על ידי עובד אחד שיתיעץ בשעת הצורך בעמיתיו בצוות השכונתי, או מחוצה לו – בדרך כלל, מרכז נושא במטה המחלקה. שיטת עבודה זו נקראת "ניהול מקרה". שילובם של עובדים בעלי מיומנויות שונות בצוות אחד, מאפשרת חלוקת תפקידים רציונאלית ויעילה מחד, והפריה הדדית בין חברי הצוות מאידך. לעיתים, יציב ראש הצוות חלק מעובדיו בשירותים אחרים בקהילה ("שלוחות"), כגון בבית הספר.

אוכלוסיות הזקוקות לטיפול אינטנסיבי בטווח זמן מוגדר – והן בעלות סיכוי טוב לשיפור מצבן – תטופלנה במסגרת שירות טיפול ייחודי (שט"י). שירות מעין זה מאפשר ניצול מירבי של ידע וניסיון בתחומי מיומנות מוגדרים. מאפיין את שירות זה, קיום עובד מאוד מיומן שמרכז את השירות ונעזר בתשומות זמן של עו"ס מהצוותים השכונתיים.

ההבדלים במבנה הארגוני בין רשות מקומיות אחת לרעותה נובעים בעיקר מההבדלים בגודל הישוב, במאפייני האוכלוסייה, התפיסה הניהולית של המנהל – כולל כישוריו לגייס כספים ומשאבים אחרים – בעיקר מתנדבים, וכן בכישוריו לפתח פרויקטים בשותפות עם ארגונים אחרים (ציבוריים ומלכ"רים) ועם נציגים מהקהילה.

קהל היעד של המחלקה:

המחלקה לשירותים חברתיים מספקת מענה לצרכים ומטפלת בבעיות של קהל יעד בשלוש שיטות התערבות: פרט ומשפחה, קבוצות למיניהן, הקהילה והיישוב.

ניתן לחלק את קהל היעד של השירותים החברתיים לשניים:

- לקוחות פוטנציאליים - כלל התושבים ברשות.
- לקוחות בפועל - מקבלי שירות כמתחייב ומקבלי שירות בהתאם לשיקול דעת מקצועי.

• לקוחות פוטנציאליים

כוללים את תושבי היישוב כולו – הקהילה בשלמותה. הכרת הקהילה באופן מעמיק מחייבת הכנת פרופיל קהילתי. מוצעים להלן פרמטרים לבדיקה לעיוןך, תוכל להחליט באיזה עומק תרצה לבצע את הפרופיל הקהילתי:

ערכים מרכזיים של הקהילה:

הערכים המרכזיים המאפיינים את הקהילה כגון: מסורת, דפוסי עזרה הדדית, אינטרסים וכו'.

רמת התארגנות קהילתית:

- האם יש לתושבים מידע על המתרחש בקהילה?
- האם הם שותפים לפעילות קהילתית ולהחלטות קהילתיות?
- האם יש לקהילה ניסיון בפעילות הקהילתית?

הזדהות קהילתית:

- האם יש לקהילה זהות עצמית חיובית?
- האם יש תחושה של לויאליות למקום ולאנשיו?

רמת הקשר עם השירותים בקהילה:

- האם לקהילה יש שליטה מסוימת על הפעלת השירותים שלה או שאין לה כלל שליטה בתחום?
- האם קיים שיתוף פעולה מעשי בין השירותים?

איתור בעיות קהילתיות:

רשימה של בעיות שבהן מתלבטת הקהילה והיכן מתמקדת כל בעיה.

מקורות מידע בקהילה :

- כיצד אנשים מקבלים מידע על הקהילה?
- מה הם הנושאים והמצבים שמדברים עליהם בפומבי ובגלוי בקהילה?
- מה הם הנושאים, האנשים והמצבים שלא דנים בהם בפומבי?

מיפוי המוסדות והגופים הפועלים בקהילה :

- ועדי בתים
- ועדי שכונות
- מוסדות ממלכתיים (סניפים מקומיים)
- מוסדות ציבוריים (כגון : קופ"ח, מתנ"ס)
- ארגונים וולונטריים

● **לקוחות בפועל**

הגדרת קהל היעד עפ"י חוקים :

מאז חקיקת חוק שירותי הסעד, 1958, בו נקבע כי על כל רשות מקומית לקיים שרות להגשת סעד וטיפול סוציאלי עבור אזרחים נזקקים הגרים בתחום שיפוטה, נחקקו חוקים שונים הנוגעים לאוכלוסיות מגוונות (ראה פירוט בפרק חוקים והוראות הקשורים לעבודה סוציאלית). יש להדגיש כי אוכלוסיות המוגדרות על פי חוק מחייבות את השירותים החברתיים להתייחס אליהן כקהל יעד המחייב מתן שרות ללא אפשרות לשיקול דעת.

הגדרת קהל היעד עפ"י שיקול דעת מקומי :

ישנן אוכלוסיות המצויות בתחום שיפוטה של הרשות ומוגדרות כקהל יעד בהתאם לשיקול דעת מקומי הנובע מצרכים ייחודיים האופייניים לאותה רשות מקומית, דהיינו, המחלקה לשירותים חברתיים רשאית ואף מוזמנת ליזום שירותים שונים לאוכלוסיות ייחודיות לדוגמה: פרויקטים מיוחדים למובטלים ומשפחותיהם, טיפול בעובדים זרים או בניית תוכנית לקליטת חיילים משוחררים.

הגדרת קהל היעד עפ"י התע"ס :

התע"ס מגדיר את קהל היעד של השירותים החברתיים עפ"י שני מדדים :

- מדד נזקקות, קרי, הערכת מצבו הפסיכו-סוציאלי של האדם ו/או המשפחה.
- מבחן זכאות, אשר קובע את מצבו ויכולתו הכלכלית של האזרח המשתתף בתשלום עבור השירות.

יש לציין, כי התע"ס לא עוסק רק באוכלוסיות המוגדרות על פי חוק אלא ישנה התייחסות גם לאוכלוסיות אחרות. אי לכך, קהל היעד חולק על פי שני פרמטרים: אוכלוסיות ומוקדי בעיות:

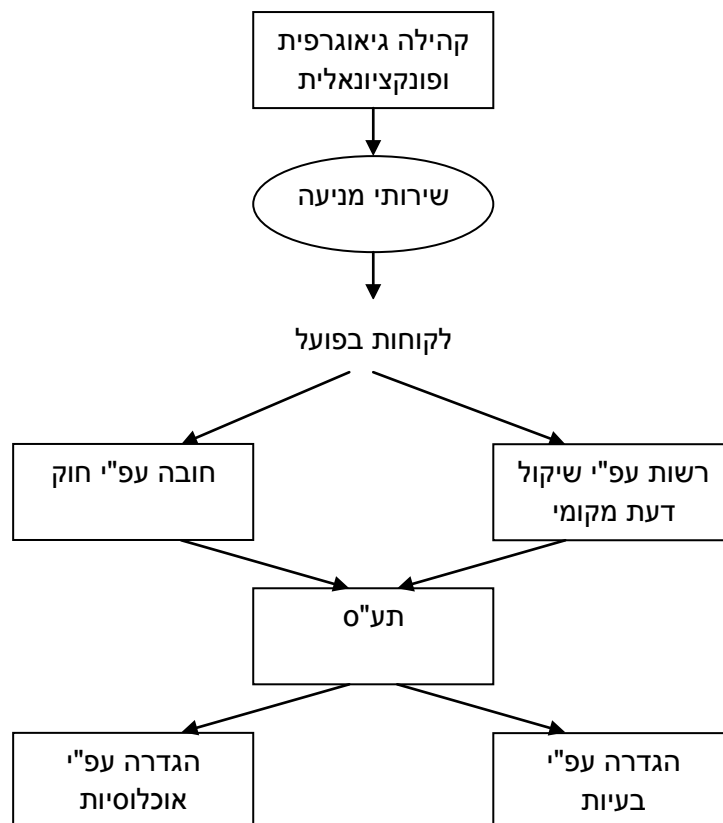
• הגדרת קהל היעד עפ"י אוכלוסיות

- ילד ונוער
- מתבגרים ומתבגרות
- נוער מנותק
- משפחות במשבר ובמצוקה
- משפחות חד הוריות
- משפחות מאמצות
- זקנים
- אסירים משוחררים
- עולים

• הגדרת קהל היעד עפ"י מוקדי בעיות

- סמים
- אלכוהול
- נכויות
- מוגבלות שכלית התפתחותית
- אוטיזם
- דרי רחוב
- אלימות במשפחה
- ייעוץ נישואין
- עיוורים / לקויי ראייה
- נשים מוכות
- נפגעות מינית וקהילות

תרשים מס' 1 – קהל יעד של השירותים החברתיים



איתור צרכים וצרכנים :

הכרת קהל היעד היא רק שלב ראשון שלאחריו יש לבדוק כיצד מתפלג קהל היעד מבחינה כמותית ומה הם הצרכים שלו.

איתור הצרכנים של השירותים החברתיים ייעשה במספר דרכים :

- עריכת פרופיל של האוכלוסייה המקומית.
- שימוש בטופס נתוני יסוד של משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- שימוש בנתונים המגיעים מעובדים סוציאליים המצויים בצוותים השונים.
- קבלת אינפורמציה מעובדים קהילתיים.
- שימוש בסקרים.
- שימוש בנתונים מיחידות שונות ברשות המקומית.
- שימוש במאגרי מידע של מוסדות ממלכתיים וציבוריים שונים.
- שימוש במאגרי מידע שונים.
- G.I.S

יש לבצע חיתוך נתונים באשר לאוכלוסיית הרשות שיכלול את המידע כדלהלן :

נתונים דמוגרפיים: □

- גיל
- מין
- מצב משפחתי
- עליה
- הגירה
- וותק ביישוב
- יחס תלות

קיימים מקורות מהימנים המספקים נתונים אלו :

- תוצאות המפקד : הנתונים מתפרסמים באופן שוטף דרך הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- מרשם אוכלוסין : ניתן לקבל קובץ מלא ע"י פנייה למשרד הפנים.
- זקנים בישראל : שנתון סטטיסטי, ג'וינט – מכון ברוקדייל ואש"ל.

- ילדים בישראל: שנתון סטטיסטי, המועצה הלאומית לשלום הילד, המרכז למחקר ועיצוב מדיניות וג'וינט.

□ **מדדים סוציו-כלכליים:**

- אבטלה / תעסוקה
- רמת השכלה
- זכאות לתעודת בגרות
- בעלות על רכב
- הכנסה ממוצעת
- מקבלי סיוע מהביטוח הלאומי

ישנן רשויות מקומיות בהן פועלות יחידות לתכנון אסטרטגי ומידע. יחידות אלו אמורות בין היתר לנהל מאגרי מידע שוטפים ולהפיק פרופילים של אזורים מדי תקופה. רצוי שהנתונים יאורגנו לפי אזורים גיאוגרפיים.

ממשקי עבודה בתוך הרשות:

בכדי שתתאפשר ראייה כוללת של הפונה והעשרת השירותים הניתנים ברשויות קטנות ומועצות אזורים יש חשיבות רבה עוד יותר לשותפויות לטובת הרחבת סל השירותים. המחלקה לשירותים חברתיים לעולם אינה פועלת לבדה. על מנהל המחלקה לטפח שיתופי פעולה ולבנות קשרי עבודה וקשרים בין אישיים טובים עם בעלי התפקידים השונים.

המלצתנו – הכן טבלה המרכזת את הממשקים העיקריים אותם תרצה להכיר בפנים הרשות ומחוצה לה, ובה מרוכזים כלל הפרטים הנדרשים. התייחס לטבלה זו כאל משימה לביצוע – דאג ליצור קשר והיכרות עם כלל בעלי התפקידים השונים בתחילת עבודתך.

להלן הממשקים העיקריים הרלוונטיים למחלקה בתוך הרשות עצמה:

- **ראש הרשות** - בעל התפקיד הבכיר ביותר ברשות. ראש הרשות נבחר בבחירות אישיות, בנפרד מהמועצה. בתוקף תפקידו הוא מרכז בידיו כוח רב, תפקידו להתוות מדיניות לניהול העיר כחלק מ'חזון ארגוני', לקבל החלטות ולקבוע דרכי מימושן. בתחום אחריותו של ראש הרשות לקבוע את תפעול המערכת המוניציפאלית שעליה הוא מופקד. כאמור, מנהל מחלקה לשירותים חברתיים כפוף מבחינה ארגונית לראש הרשות.
- ראש הרשות וסגניו חברי המועצה הם ה'דרג הנבחר' ברשות. בנוסף קיימים בעלי תפקידים בכירים שהחוק מחייב למנותם (תפקידים סטטוריים) ובכירים נוספים שמהווים את הדרג המקצועי ברשות.

- **מנכ"ל הרשות** – ממשק חשוב ועיקרי, בעבודה השוטפת בכלל והיבט אישור תוכנית עבודה שנתית בפרט. המנכ"ל אינו מוגדר כתפקיד סטוטורי ברשות ולמעשה טרם עוצבה מתכונת מוגדרת ומחייבת למעמדו של המנכ"ל ולהגדרת סמכויותיו ותפקידיו. בחלק גדול מהרשויות, בעיקר בגדולות ובבינוניות ישנה מגמה הולכת וגוברת של העסקת מנכ"ל.

תפקיד המנכ"ל הוא להוציא לפועל את מדיניות הרשות, ללוות את עבודת המטה, לתאם ולפקח בין האגפים והמחלקות, לקבוע נוהלי עבודה ולעקוב אחר ביצוע תקין. המנכ"ל אחראי על גיבוש מבנה ארגוני יעיל ומתואם ולזרימת מידע בין האגפים והמחלקות.
- **מחלקת החינוך והשפ"י ברשות** – ממשק עיקרי. קשר רציף ויומיומי. הזיקה בין השירותים החברתיים למחלקת החינוך באה לידי ביטוי בצמתים רבים; הקשר הוא רב מימדי וכולל יידוע, התייעצות, עבודה משותפת ויזום פרויקטים. הקשר המקצועי בין נציגי המחלקות בא לידי ביטוי בהרכבן של וועדות השמה וועדת תכנון טיפול. שיתוף פעולה בין שתי המחלקות הוא חיוני ורב מימדי ומחזק את התפיסה שבית ספר הוא מוקד כלל קהילתי. חשיבות רבה גם לממשק עם פעילות החינוך לא פורמלי – ממשק מול המתנ"ס ומדריכי נוער. הממשק מתבטא בתחומי ילדים וקטינים, אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים ומצבי סיכון, ובאיתור ופיתוח שירותים משותפים.
- **גזבר/גבייה** – ממשק חשוב. כלל ההתנהלות הכספית, אישורי תקציב, דרישות תקציב בלתי מתוכננות וכיו"ב.
- **דובר הרשות** – בכל הקשור בעבודה עם גופי תקשורת ובכלל ייצוג ויח"צ למחלקה.
- **ממשק מול רפרנט משרד הבריאות ברשות או מול גורמים במשרד עצמו** - בעיקר בתחומי בריאות הנפש. הערה - הממשק מול גורמי בריאות הנפש והמחלקה לשירותים חברתיים עדיין אינו מובנה דיו, על אף חשיבותו ונחיצותו, על כן חובת המנהל למפות את גורמי בריאות הנפש אשר פועלים במרחב האזורי של הרשות, ליצור קשר ולייצר ממשק עבודה רציף מול הגורמים הללו, כך שבשעת מבחן יעמוד קשר זה לשירותו.
- **מחלקת הביטחון** – בעיקר סביב מצבי חירום משבר ומלחמה – היערכות והתמודדות, מוכנות לחירום.
- **מחלקת תחבורה** – בעניין שינוע והסעות בתוך הקהילה או מחוץ לקהילה לאוכלוסיות נזקקות לדוגמא הסעות לילדים עם צרכים מיוחדים וזקנים.
- **היועץ המשפטי**.
- **מהנדס הרשות ומנהלי תפעול** – מהנדס הרשות הוא כתובת להתייעצות בכל הנוגע להפעלת שירותים במבנים פיזיים (הקצאת שטח, הקצאת מבנים, שיפוץ, הסבה וכיו"ב), והקמת מבנים חדשים. מאחר שהתכנון הפיזי חייב להיות משולב במדיניות חברתית, נדרש מנהל השירותים החברתיים ליידע את המהנדס בכל הקשור לצרכים ייחודיים של קבוצות אוכלוסייה ספציפיות בעיר.
- **התכנון האסטרטגי** – שותפות בעת בניית תכנית בניין עיר, בבניית תוכניות אב למבנה ציבורי, חשיבה אסטרטגית משותפת על נגישות שירותים רלוונטיים.

יחידה אסטרטגית לתכנון ומידע - בחלק מהרשויות קיימת יחידה לתכנון אסטרטגי ומידע, שתפקידה לסייע בקידום התיאום בין המחלקות, ייזום של חשיבה ותכניות התורמות לפיתוח הרשות, סיוע בקביעת מדיניות ארוכת טווח, איסוף מידע וניתוח תהליכים ברשות ועוד. היחידה האסטרטגית יכולה לסייע לשירותים החברתיים בדרכים רבות: הזרמת נתונים שיסייעו למפות את אוכלוסיית הרשות, זיהוי צרכים, עריכת תחזיות, איתור בעיות משמעותיות בתחום החברתי, חשיבה לגבי שיפור וייעול השירותים החברתיים (כולל קביעת סדרי עדיפויות), בניית מערכי נתונים חדשים, ביצוע סקרים נושאים לגבי אוכלוסיות הנוקקות לשירותי רווחה, סיוע בהכנת תכנית אב לשירותי רווחה, בהכנת תכנית אב לזקנים ועוד.

- **מתאם הסמים ברשות** – המבצע פעולות הסברה ומניעה ומתפעל תחנה לטיפול נפגעי סמים.
- **חברי מליאת המועצה** – ממשק חשוב ומשמעותי העשוי לסייע בקידום נושאים רצויים במחלקה, חשוב לשמר קשרים טובים ולרתום את חברי המליאה לקידום פרויקטים מגוונים. יכולים לשמש לובי לקידום פרויקטים.
- **מחזיק תיק הרווחה.**
- **עבודה בין מקצועית** – עבודה משותפת עם אנשי מקצוע בתחומים שונים שבאה לידי ביטוי באופן סדור בוועדות השמה, תכנון טיפול וועדות הנחה בארנונה.
- **המרחב האזורי** – הרשות והמחלקה עובדים בתוך המרחב האזורי. חשוב לבצע מיפוי רשויות ושירותים אזוריים ולבסס קשרי עבודה ושיתופי פעולה עימם. הדבר רלוונטי במיוחד ברשויות קטנות או מועצות אזוריות.
- **משטרה** – יש ליצור קשר ולייצר היכרות וממשק עבודה מול נציגי המשטרה והחוק ברשות – תחנת המשטרה הקרובה לרשות, כך שבשעת מבחן יעמוד קשר זה לשירות מנהל המחלקה.
- **פעילות קהילתית מערכתית** – הרצאות, סדנאות הורים וכיו"ב.

ממשקי עבודה מחוץ לרשות:

השירותים החברתיים מקיימים קשרים ישירים ועקיפים עם משרדי ממשלה נוספים, ומשמים לא פעם גורם מתווך בין לקוחותיהם לבין משרדים ממשלתיים וגופים אחרים. כוחו של מנהל השירותים החברתיים לעמוד מול משרדי ממשלה וגופים ציבוריים ולקבל שירותים ומשאבים, טמון ביכולתו לזהות את "השחקנים הראשיים" בסביבתו הארגונית.

השירותים החברתיים פועלים מול ארבעה מעגלים חיצוניים, המשיקים זה לזה:

- המעגל המקומי – כולל גופים משלימים כגון: קופת חולים, מערכת החינוך, משטרה, מתנ"סים וארגונים וולונטריים למיניהם.
- המעגל הציבורי – כולל רשויות מקומיות אחרות, המרכז לשלטון המקומי, גיוינט ישראל, הסוכנות היהודית (ראה פירוט בפרק ד').

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

- המעגל המקצועי – איגוד העובדים הסוציאליים, איגודים אחרים, אוניברסיטאות וגופי מחקר.
- המעגל הממלכתי – משרדי ממשלה, המוסד לביטוח לאומי.

להלן הממשקים העיקריים הרלוונטיים למחלקה מחוץ לרשות עצמה:

משרד הפנים

- משרד הפנים מופקד על תכנונה וביצועה של מדיניות לאומית בנושאי השלטון המקומי, תכנון פסי, רישום אוכלוסין ועוד. המשרד הינו הממונה הישיר מטעם הממשלה על הרשויות המקומיות.

משרד הבינוי והשיכון

- מופקד על הכוונה, הפעלה וויסות של פעילות כל ענף הבנייה.
יחידות מטה של המשרד שיש להן קשר עם השירותים החברתיים:
 - אגף אכלוס - אחראי ליצירת תנאי דיור נאותים לאוכלוסיית המדינה.
 - אגף נכסים ודיור - תפקידו הכנה ועריכת תוכנית שנתית ורב שנתית של בנייה למגורים. תפקיד נוסף הינו ניהול ושיווק מלאי הנכסים של המשרד ובכלל זה דירות שנרכשו במסגרת התחייבות רכישה או שנבנו במימון מלא.
 - שיקום שכונות - מטרתו של פרויקט זה הינה התמודדות מקיפה ורב ממדית עם תופעת הפער החברתי וטיפול במוקדי מצוקה חברתית ואזורי התבלות פיזית במכרזים עירוניים וביישובי פיתוח.הנגיעה של השירותים החברתיים למשרד הפנים נעשית באופן עקיף דרך המרכז לשלטון מקומי.

מערכת ה"מפעמים"

- "מערכת המפעמים" הינה שותפות של משרד הפנים והרשויות המקומיות, הפועלת לשיפור ביצועי הרשות המקומית והתמקצעות עובדיה, באמצעות קיום פעולות הכשרה והדרכה, תכנון וליווי תהליכי פיתוח ארגוני, יעוץ, אימון, וניהול שותפויות.
כמנהל המחלקה תוכל להסתייע בשירותיה של מערכת המפעמים לטובת פיתוח ההון האנושי והעובדים במחלקתך באמצעות הדרכות, השתלמויות וליווי פרטני בתהליכים שונים.
<http://www.mifam.org.il/#עע>

משרד הקליטה

- ברשויות הקולטות עליה יתכן ממשק עם משרד זה.
משרד הקליטה אחראי לסיוע הניתן ע"י מדינת ישראל, לעולים לתושבים חוזרים המגיעים ארצה.
<http://www.moia.gov.il/Hebrew/Pages/default.aspxעע>

• משרד הבריאות

משרד הבריאות נושא באחריות הממלכתית הכוללת להבטחת בריאות תושבי המדינה, תוך דאגה לארגון, הפעלה ואספקת שירותי מניעה, אבחון, טיפול, שיקום ומחקר באופן ישיר או באמצעות מוסדות רפואיים אחרים.

לעובדי המחלקה לשירותים חברתיים ברשות ממשק פעיל עם יחידות שונות של משרד הבריאות, לרבות השירות הארצי לעבודה סוציאלית. למרות זאת, לא הוגדר עדיין ממשק מובנה ומאורגן בין הגופים. על כן, מחובתך כמנהל המחלקה, למפות את יחידות המשנה השונות של משרד הבריאות הקשורות במחלקה, ליצור רשימת בעלי תפקידים, ולייצר עמם קשרי עבודה ותיאום ציפיות על מנת לייעל את העבודה המשותפת והשירות הניתן ללקוחות.

השרות הארצי לעבודה סוציאלית

השירות הארצי לעבודה סוציאלית מרכז ומסדיר את פעילותם של השירותים לעבודה סוציאלית והעובדים הסוציאליים במערכת הבריאות. שירות זה עובד במשותף עם שירותי משרד הרווחה והשירותים החברתיים. המבנה הארגוני של השירות הארצי לעבודה סוציאלית כולל שלושה תחומים: תחום בריאות הנפש, תחום בריאות כללית, ותחום גריאטריה.

• משטרת ישראל

משטרת ישראל מופקדת על בטחון פנים. ממשק המחלקה מול משטרת ישראל מתבצע בתחומי הרשות המקומית, למול תחנות המשטרה ברשות. כמנהל המחלקה, מומלץ ביותר כי תפגוש ותכיר את בעלי התפקידים השונים בתחנת המשטרה הקרובה לרשות.

• מרכז השלטון המקומי

ארגון וולנטרי של העיריות והמועצות המקומיות שנוסד בשנת 1936. מטרתו לפעול למען אינטרסים משותפים לרשויות המקומיות ולייצג את ענייניהן בפני משרדי ממשלה, ועדות הכנסת, משא ומתן על הסדרים כספיים וכיו"ב. מרכז השלטון המקומי מורכב מראשי כל הרשויות בישראל וההנהלה הנבחרת של ראשי הרשויות קובעת את מדיניותו.

• איגוד העובדים הסוציאליים

איגוד העובדים הסוציאליים מהווה בו זמנית איגוד מקצועי ארצי של העובדים הסוציאליים, הפועל במסגרת הסתדרות העובדים הכללית החדשה ואגודה מקצועית לקידום העבודה הסוציאלית בישראל. כן פועל האיגוד לקידום מטרות חברתיות כלליות. כאיגוד מקצועי פועל איגוד העובדים הסוציאליים לקידום תנאי העבודה ורמות השכר של העובדים, כאגודה מקצועית פועל האיגוד להעמקת מקצוע העבודה הסוציאלית, ביסוס כללי אתיקה, עריכת השתלמויות ומחקרים, פרסומים מקצועיים ועוד.



שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

האיגוד פתוח בפני כל העובדים הסוציאליים בישראל (המוכרים ע"י המוסדות הרשמיים), וחברים בו עובדים סוציאליים המועסקים במשרדי ממשלה, רשויות מקומיות, מוסדות ציבור ובסקטור הפרטי.

קישורים:

- קישורים לאתרי האינטרנט של הגופים שהוזכרו.

פרק 3 – המסגרת החוקית לפעולת שירותי הרווחה והשירותים החברתיים

המסגרת החוקית הנוגעת לעבודתם של העובדים בשירותי הרווחה והשירותים החברתיים רחבה מאוד ומשיקה לחוקי בסיס הנוגעים לזכויות אדם, לחוקים המגדירים את אוכלוסיות היעד וזכויותיהן, ולחוקים המגדירים את תפקידו וסמכויותיו של העובד הסוציאלי.

כמנהל המחלקה חשוב כי תכיר היטב את הבסיס החוקי הנוגע לעבודת המחלקה, ותהיה אחראי לכך כי שאר צוות המחלקה, העובדים וראשי הצוותים יכירוהו גם הם. אחת לתקופה עליך לרענן את הנושא בקרב עובדי המחלקה ולוודא עדכונים שוטפים לצוות כאשר מתעדכן אחד החוקים או התקנות. אי ידיעת החוק עשויה לפגוע בכל הגורמים המעורבים: המטופל, העובד הסוציאלי, המנהל והרשות המקומית.

הקדמה

הבסיס החוקי המנחה את עבודתם של שירותי הרווחה בישראל מורכב ממספר מעגלים:

- **מתן טיפול וסיוע לאוכלוסיות היעד** – על פי קריטריונים שונים (כגון: אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, זקנים, נכי נפש).
 - **הבסיס החוקי להפעלת סמכויות מתערבות** לשם הגנה על אוכלוסייה בסיכון (כגון: קטינים, זקנים, חולי נפש).
 - **חוקים העוסקים באוכלוסיות ספציפיות**, שיש להם נגיעה ישירה או עקיפה לזכויותיה ומעמדה של האוכלוסייה המטופלת. חוקים כגון דיני משפחה, אחריות פלילית של חולי נפש ואנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, שיקום עבריינים ועוד רבים אחרים.
 - **הגדרת והסדרת מקצוע העבודה הסוציאלית** – ההתייחסות לכך באה לידי ביטוי בחוקים הדנים בהסדרת מעמדו של העובד הסוציאלי, תחומי אחריותו המקצועית, האתיקה המקצועית, סוגיית הסודיות ועוד.
- בטבלה שבסיכום הפרק רוכזו מרבית החוקים הקשורים למסגרת הרחבה של שירותי הרווחה על פי חלוקה נושאת, לעיוןך.

התרשים שלהלן מתאר את המסגרת החוקית הנוגעת לעבודתם של העובדים הסוציאליים. בבסיס הפירמידה ניצבים חוקים הנוגעים לזכויות האדם שדרגת ההפשטה שלהם גבוהה יחסית, הנדבך השני מתייחס לחוקים הנוגעים לאוכלוסיות יעד ספציפיות, ובחלק העליון של הפירמידה חוקים ותקנות שיש להם נגיעה ישירה למקצוע העבודה הסוציאלית.

תרשים – ההירארכית החוקים הנוגעים למקצוע העבודה הסוציאלית



חוקים העוסקים בזכויות האדם

בבסיס הפירמידה ניצבים חוקים הנוגעים לזכויות יסוד בסיסיות כמו הגנת הפרטיות, איסור הפלייה, שוויון במתן שירותים, חופש הביטוי ועוד.

חוק יסוד בסיסי בעל חשיבות רבה הוא "חוק יסוד כבוד האדם וחירותו" התשנ"ב (1992). על פי החוק אין פוגעים בחייו, בגופו או בכבודו של אדם באשר הוא אדם. סעיף (5) בחוק דן בכך שאין נוטלים ואין מגבילים את חירותו של אדם במאסר, מעצר, הסגרה או בכל דרך אחרת. כל אדם חופשי לצאת מישראל וכל אזרח ישראלי הנמצא בחו"ל זכאי להיכנס למדינה. סעיף (7) בחוק עוסק בכך שכל אדם זכאי לפרטיות. אין נכסים לרשות היחיד של אדם שלא בהסכמתו, אין עורכים חיפוש ברשות היחיד של אדם, על גופו, בגופו או בכליו. אין פוגעים בסוד שיחו של האדם, בכתביו או ברשומותיו.

חוקים העוסקים במקצוע העבודה הסוציאלית

חוק שירותי הסעד התשי"ח 1958:

החוק נועד להבטיח שמערכת שירותי הרווחה המקומיים תעוגן בבסיס משפטי מחייב. החוק קובע שעל הרשות המקומית מוטלת חובה להעמיד מסגרת ארגונית מתאימה לאספקת שירותי רווחה. כן מהווה החוק את הבסיס החוקי והפורמאלי למתן סיוע וטיפול סוציאלי לפונים. החוק קובע כי על **כל רשות מקומית**, קטנה כגדולה, לקיים שרות להגשת סעד וטיפול סוציאלי עבור המתגוררים בה. החוק מאפשר, בהתייעצות עם שר הרווחה ושר הפנים להתקין תקנות בדבר ארגון המחלקות.

*הערה – בימים אלה נידונה הצעת חוק חדשה: **הצעת חוק שירותי הרווחה – 2013**, אשר מטופלת ע"י הלשכה המשפטית של משרד הרווחה ונידונה לאחרונה במועצה לעבודה סוציאלית. התנהלות שירותי הרווחה צפויה להיות על פי חוק זה שיבוא במקום חוק שירותי הסעד.

החוק מטיל את **האחריות הישירה** לאספקת שירותי הרווחה על הרשות המקומית. שלא כבתחום החינוך, שבו החוק מגדיר כי האחריות הישירה של המדינה היא מתן חינוך חובה חינם ועל כן חלה אחריות משותפת של המדינה והרשות המקומית להפעלתו, חוק הסעד קובע כי הרשות המקומית בלבד אחראית להפעלת השירותים החברתיים. עם זאת, ישנם תחומים ספציפיים שהאחריות הישירה למתן השירותים חלה ברמה הממלכתית, כדוגמת חוק הסעד לטיפול במפגר.

אין בחוק אבחנה ברורה בין 'סעד' לבין 'טיפול סוציאלי', אולם הכוונה המקורית היתה 'לסעד' במובן של תמיכה כלכלית, לעומת טיפול על רקע מצוקות אישיות וחברתיות. אבחנה זו פחות רלוונטית כיום, מאחר שהאחריות הישירה למתן סעד כספי ואבטחת קיום מוטלת על המוסד לביטוח לאומי. עם זאת, קביעת זכויות כלכליות לפונים, נותרה בסמכות המחלקות, ובמובן זה היא נוגעת יותר לתחום הסעד.

חשוב לציין שאין הנחיות מחייבות לגבי אופי וסוג השירותים שהרשות אמורה לספק. למרות שכל המחלקות מצויות תחת פיקוח משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומתוקצבות על ידו, לא נקבע סל שירותים מחייב שהרשות אמורה לתת. העדר הגדרה מפורשת הביא לכך שחלק מהשירותים ניתנים על בסיס וולנטרי. עמימות החוק יוצרת מספר בעיות:

- פערים ברמת ובהיקף השירותים הניתנים על ידי השירותים החברתיים.
- העדר סל שירותים ברור שהרשות אמורה לספק, מקשה על התושבים לדעת מי הכתובת האמורה לטפל בבעיותיהם.
- רשויות יכולות לנקוט בגישה מינימליסטית וצרה במתן השירותים ולהעביר את הטיפול לדרגים אחרים. לדוגמא: החלטה אם להקים שירות לייעוץ משפחתי היא החלטה וולנטרית של הרשות.

פתרון חלקי לבעיות אלו, מצוי בסדרה נוספת של חוקים שאושרו במהלך השנים ובמנגנון המקצועי, התקציבי והארגוני שמפעיל משרד הרווחה והשירותים החברתיים. הוראות התע"ס משקפות את מדיניות משרד הרווחה והשירותים החברתיים וציפיותיו לגבי מבנה ותפקוד המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות.

קיים אי שוויון גדול בין רשויות מקומיות בתחום השירותים החברתיים. ההמלצה היא למתן את הפערים באמצעות קביעת סל שירותים ספציפיים אותם יש לספק לאוכלוסיות ייחודיות.

החוק מחייב את השירותים החברתיים ברשות המקומית להעניק תשובה לכל פונה וליידע את מבקשי הסיוע לגבי החלטה בעניינם, בתוך פרק זמן סביר, בדבר הטיפול בפנייתם. אין קריטריונים הקובעים את זכויות הפונים ומהו סדר הקדימויות לטיפול בהם. החוק מאפשר לכל פונה, שרואה את עצמו נפגע על ידי אי מתן תשובה תוך זמן סביר, או נפגע מעצם החלטה, להגיש ערר לוועדות ערר מחוזיות (ראה גם תקנות שירותי סעד).

לוועדות הערר נקבעה סמכות לדון בעררים ולאשר או לדחות אותם, לשנות החלטות, או לחייב את המחלקה לשירותים חברתיים לדון שנית בבקשה. מדובר בסמכות רחבה שחלה הן על שיקול דעתם המקצועי של העובדים הסוציאליים והן על קבלת החלטות בתחום הזכויות.

תקנות שירותי הסעד - (מבחני נזקקות) 1970, (טיפול בנזקקים) 1986, (וועדות ערר) 1965:
החוק מחייב את השירותים החברתיים הסעד להגיש טיפול סוציאלי לנזקק שפונה אליה ולשאת בהוצאות הטיפול הסוציאלי. תקנות שירותי סעד (מבחני נזקקות) מגדירות נזקקים לפי קטגוריות:

- נזקק מחמת גיל:
 - קטין – שהתקיימו לגביו הוראות רלוונטיות על פי החוק (ראה תת פרק 3.1)
 - גבר מעל גיל 67
 - אישה מעל גיל 63
- נזקק מחמת בריאות.
- נזקק מחמת ליקוי רוחני או נפשי.
- נזקק מחמת עיוורון.
- נזקק מחמת אלמנות.
- נזקק מחמת היותו חוסה.
- נזקק מטעמים של מחסור כלכלי.
- נזקק מכל סיבה אחרת (החוק מותיר לשירות שיקול דעת רחב).
- סעיף (5) בחוק טיפול נזקקים מחייב השתתפות כספית של משרד הרווחה והשירותים החברתיים או רשות אחרת, להשתתף בהוצאות על טיפול בילד, אדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית או זקן.
- החוק מאפשר לאדם הרואה את עצמו נפגע ע"י אי מתן תשובה תוך זמן סביר, לאחר פנייתו לעזרה, או נפגע מעצם ההחלטה, לערער לוועדת ערר שבתחום השיפוט שלה נמצאת הרשות המקומית. באחריות הוועדה ליידע את מנהל השירות שבתחום רשותו התקבל הערר. על הוועדה לדון בערר ובסמכותה לחקור את הנושא. המלצות הוועדה מחייבות.

תקנות ארגון לשכת סעד (תפקיד מנהל לשכת סעד) – 1963:

סעיף (4) בחוק מגדיר את תפקידי המנהל:

- מתן טיפול סוציאלי והגשת סעד, בהתאם לנוהלים.
- ביצוע תכנית פעולת הסעד של הרשות המקומית.
- תכנון תקציב הסעד.

החוק קובע שהמנהל יהיה כפוף בביצוע תפקידיו לפיקוחם המקצועי של מפקחי משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

עוד לפנין מעמדו החוקי של מנהל המחלקה לשירותים חברתיים – בפרק תפיסת תפקיד סעיף "הגדרת התפקיד ומעמדו החוקי של מנהל המחלקה"

סעיף (5) בחוק מקנה לרשות המקומית סמכות, אך לא חובה, להקים וועדת סעד בת תשעה חברים, אשר תעסוק ותייעץ בעניינים הקשורים לרווחה.

לעיון נוסף ניתן להיכנס בלחיצה למסמך "הדרכת נבחרים ברשויות המקומיות – ועדת רווחה".

הוראות התע"ס – תקנון עבודה סוציאלית:

התע"ס מאגד את מרבית החוקים, התקנות והנהלים שנקבעו על ידי משרד הרווחה והשירותים החברתיים, במטרה להסדיר את עבודתן של המחלקות לשירותים חברתיים. התע"ס מרכז את רוב החוקים הרלוונטיים לעובדים הסוציאליים ומלווה אותם בפרשנות ובהנחיות מפורטות. כן עוסק התע"ס בחתך רחב של נושאים שאין להם כיסוי משפטי, המבטאים את מדיניות המשרד ואת הערכים שהוא מעוניין להנחיל למקצוע.

הוראות חדשות מבטלות את ההוראות הקודמות להן. תוקפן של ההוראות הוא מכוח תקנות לחוק שירותי הסעד ותקנות לארגון לשכת הסעד תשכ"ד-1963 "מתן טיפול סוציאלי לנזקקים והגשת סעד על פי די ובהתאם להוראות נוהל והנחיות המנהל הכללי של משרד הרווחה והשירותים החברתיים".

התע"ס מורכב מפרקים ופרקי משנה. נושאים מרכזיים בתע"ס הם הגדרת סמכויות ותפקידים של עובדים במחלקות לשירותים חברתיים, קביעת נוהלי עבודה, הגדרת שירותים, ארגון שירותים, ארגון והפעלת מחלקות, ניהול תקציב, קביעת כללי זכאות, דרכי פעולה של עובדים, דרכי טיפול באוכלוסיית היעד ועוד.

להוראות התע"ס יש מעמד של חוזר מנכ"ל, דהיינו הנחיות מנכ"ל פנימיות שמוציא ומעדכן משרד הרווחה והשירותים החברתיים. הוראות התע"ס מהוות נורמות מנהליות מחייבות, ויש להם משקל מעשי ניכר, בעיקר בכל הקשור להכרה בהיקף זכויות נזקקים לעזרה וזכאותם של הפונים לעזרה. כוחו של התע"ס נשען על היותו מסמך מדיניות מפורט וברור המנחה את פעולות המחלקה לשירותים החברתיים והרשות המקומית.

חוק הבטחת הכנסה, תשמ"א 1980:

קובע כי יש לשלם קצבה לכל אדם ומשפחה בישראל, שאין בכוחם להבטיח לעצמם הכנסה למחיה. המוסד לביטוח לאומי הנו האחראי על יישום החוק ובדיקת תנאי הזכאות של מבקשי הגמלה, וזאת בשיתוף עם מערכות השירותים החברתיים, כגון: שירות התעסוקה (האחראי על קיום מבחן התעסוקה שהוא תנאי לזכאות לחלק מהזכאים), המחלקה לשירותים חברתיים, האגף להשתלמות ולהכשרה מקצועית, מרכזי השיקום ושירותי הבריאות והחינוך.

חוק העובדים הסוציאליים, התשנ"ו 1996:

עד לחקיקתו של החוק, לא היה הסדר חוקי שיעגן את מעמדה של העבודה הסוציאלית כפרופסיה. בשל כך, נוצר מצב שבו בעלי תפקידים שלא הוכשרו מלכתחילה כעובדים סוציאליים מילאו בפועל תפקידים של עובד סוציאלי. החוק קבע כללים מחמירים על מנת 'למקצע' ולחזק את מעמד העובדים הסוציאליים.

החוק מתייחס להגדרת הפרופסיה 'עבודה סוציאלית' כ'עיסוק מקצועי, משלח יד, לשיפור תפקודם האישי והחברתי של הפרט, המשפחה והקהילה בדרך של טיפול, שיקום, ייעוץ והדרכה הנעשים בדרך כלל בידי עובד סוציאלי ובשיטות טיפול מקצועיות הנהוגות בעבודה סוציאלית'.

סעיף (2) בחוק קובע כי עובד סוציאלי הוא מי שכשיר להיות עובד סוציאלי לפי החוק ונרשם כך בפנקס העובדים הסוציאליים. סעיפים (3) ו- (4) בחוק מגבילים את האפשרות שאדם שאין לו רקע של הכשרה כעובד סוציאלי יעסוק בתחומים שצוינו לעיל.

החוק קובע כי רק מי שהוסמך על פי חוק כעובד סוציאלי, ונרשם בפנקס העובדים הסוציאליים, רשאי לעסוק בעבודה סוציאלית. קבלת הסמכה של עובד סוציאלי מותנית בלימודים במוסד שהוכר ע"י אותה מועצה, כראוי להענקת תארים. עם זאת, החוק מכיר בעובדים סוציאליים ותיקים, שהוכרו ככשירים לעבודה סוציאלית על פי חוק שרותי הסעד, התשי"ח-1958, לפני תחולתו של החוק בחדש.

פרק ו' בחוק – החוק קובע שפיטה משמעתית של עו"ס שעבר עבירת משמעת אחת מאלה:

- התנהג בדרך שאינה הולמת את המקצוע;
- עבר על כללי האתיקה המקצועית שקבע השר לאחר התייעצות עם המועצה;
- השיג את רישומו בפנקס במצג שווא;
- גילה חוסר אחריות או רשלנות חמורה במילוי תפקידו;
- הורשע בעבירה שיש עמה קלון או בעבירה שעולה ממנה כי הוא חסר האחריות הדרושה לעסוק בעבודה סוציאלית;
- עבר על הוראה מהוראות סעיפים 7 ו-8.

סעיף 7 בחוק מתייחס לחובת שקיפות המידע. הוא מכיל מרכיב חשוב של הכרה בזכותו של אדם לקבל מידע בדבר טיפולו מהעובד הסוציאלי, למעט מידע הנוגע לאדם אחר ורישומים אישיים של העובד הסוציאלי. העובד הסוציאלי רשאי לסרב למסור מידע, אם לדעתו תגרם בשל כך פגיעה חמורה במבקש המידע או באדם אחר. אי מסירת מידע כפופה לאישור הממונה על העובד הסוציאלי. החוק מאפשר לכל גורם הרואה את עצמו נפגע כתוצאה מאי מסירת המידע, לעתור נגד אי הגשתו לוועדת מידע שתמונה ע"י מועצת העובדים הסוציאליים. בכל הקשור לנושא שמירת סודיות ראה סעיף 2.1.2.

סעיף 8 בחוק מבהיר כי חלה על העובדים הסוציאליים חובת סודיות, ומפרט באילו תנאים ניתן למסור מידע, גם אם הלקוח לא חתם על ויתור סודיות.

כיום, על פי החוק וכללי האתיקה האמורים המעוגנים בו, פועלת **ועדת משמעת** שתפקידה לדון ולהחליט בעבירות המשמעת (סעיף 28 לחוק העובדים הסוציאליים).

זכות העובד לטעון לחיסיון המידע:

לעובד סוציאלי שמורה הזכות לטעון לחיסיון מידע במתן עדות בבימ"ש אם וכאשר מדובר במידע שנמסר לעובד על ידי הלקוח בידיעה שישמור אותו בסוד. החוק מפרט את הליכי השמעת טענה זו. היא נטענת בפני שופט בדלתיים סגורות והוא זה שמקבל החלטה בעניין. להרחבה בעניין זה אפשר לעיין בפרק הרלוונטי בספר חוק העו"ס (גולדשטיין, רוזנר, 2000).

- לעיון נרחב בחוק העובדים הסוציאליים [לחץ כאן](#)
- להרחבה נוספת ראה: "חוק העובדים הסוציאליים – הלכה ומעשה" מאת ש.גולדשטיין וי.רוזנר, תל אביב: רמות, 2000

חוקי זכויות ואתיקה

תקנות האתיקה בחוק העובדים הסוציאליים:

בשנת 1999 עוגנו בחוק העובדים הסוציאליים 13 כללי אתיקה מקצועית מתוך 74 כללים המופיעים בקוד האתיקה של איגוד העובדים הסוציאליים. הדבר נעשה באמצעות התקנת תקנות העובדים הסוציאליים (כללי אתיקה מקצועית) התשנ"ט – 1999. משמעות הדבר כי שמירת התקנות הללו ופעולה לפיהן מחויבות עתה על פי חוק, והעובר עליהן צפוי לשפיטה משמעתית, כאמור בפרק ו' בחוק העובדים הסוציאליים. כללי האתיקה שעוגנו בחוק מקיפים מכלול היבטים הקשורים באתיקת המקצוע ובכללם נושאים כגון כבוד הלקוח, כבוד המקצוע, מיומנות מקצועית, אמינות המידע, הקשר בין עובד סוציאלי ללקוח, שמירת סודיות ועוד.

לעיון נרחב בחוק העובדים הסוציאליים ובתקנות האתיקה המקצועית המעוגנות בו [לחץ כאן](#).

קוד האתיקה של איגוד העובדים הסוציאליים:

קוד האתיקה המורחב והמאושר אושר בוועידה הארצית של איגוד העובדים הסוציאליים ב-1994. כל עובד סוציאלי שהינו חבר איגוד העובדים הסוציאליים מחויב לו. מטרתו לנסח עקרונות פעולה, הנגזרים ממערכת של ערכים וציוויים, במטרה לקבוע אמור מידה מקצועיות וכלי בקרה יעילים. מבחינה משפטית, אין לקוד האתיקה מעמד חוקי מחייב. קוד האתיקה המורחב מכיל כאמור 74 כללים בתחומים הבאים:

- אחריות כלפי לקוחות
- התנהגות מתוקף תפקיד חברתי
- התנהגות כלפי עמיתים
- יחסים עם מעסיקים
- אחריות כלפי המקצוע

עם זאת, לאחרונה, עם חקיקת חוק העובדים הסוציאליים, נעשים ניסיונות להחיל תקנות הנגזרות מקוד האתיקה המקצועית ובכך להפכו למחייב יותר ולתקף לכל העובדים הסוציאליים באשר הם.

במסגרת האתיקה המקצועית, פועלת וועדת האתיקה של איגוד העובדים הסוציאליים. תפקידה של הוועדה לדון בתלונות המובאות אליה, ליעץ לעובדים סוציאליים בנושאי אתיקה, לעסוק בהסברה ובפרשנות של סוגיות אתיות. לוועדה אין סמכות של גוף שיפוטי, אך במקרים חריגים בסמכותה להפנות לערכאות אחרות.

[עוד על האתיקה המקצועית וקוד האתיקה תוכל לקרוא בפרק "האתיקה המקצועית".](#)

השמירה על הסודיות:

עקרון השמירה על סודיות הוא חלק בלתי נפרד מעבודתו של העובד הסוציאלי, כאשר החשיפה למידע עשויה להיות ממספר מקורות:

- **תחומי הפעולה של עובד השירותים החברתיים** – במסגרת הסדרת הסמכויות ותחומי הפעולה של עובדי השירותים החברתיים ניתנת להם הסמכות לאסוף מידע על מטופלים. לעיתים קרובות קיים צורך לפנות אל מקורות חיצוניים שונים בבקשה לקבלת מידע. החוק עומד לצידו של עובד השירותים החברתיים בכל הקשור לחובת מסירת מידע (חוק שירותי הסעד, תשי"ח 1958 סעיף 4 ב', סעיף 5 א').
- **מידע אישי שנמסר ע"י המטופל** – כל אדם הפונה לבקשת עזרה לשירותים החברתיים חושף מידע אודות הפרט ומשפחתו. מידע זה נחוץ לצורך קביעת דרגת הטיפול הנדרש. במידע זה נכללים גם קשרי הטיפול בין העובד הסוציאלי למטופל.

- שימוש במקורות מידע חיצוניים – איסוף נתוני רקע רחבים ככל האפשר, מהווה חלק בלתי נפרד מתפקודם היעיל של שירותי הרווחה. חלק ממידע זה מתקבל ממקורות חיצוניים שלא במסגרת הטיפול.

החובה המוסרית והחוקית לשמור בסודיות את הפרטים הנוגעים למטופל מחזקת את האמון האישי והמקצועי והיא אינטרס חיוני משותף למטפל ולמטופל.

החשיפה למידע רגיש, מחייבת את העובד הסוציאלי בשמירה על סודיות. חובה זו מעוגנת בכללי האתיקה (תקנות האתיקה המקצועית) כפי שעוגנו בחוק העובדים הסוציאליים ובקוד האתיקה של איגוד העובדים הסוציאליים ובחוקים מפורטים כמתואר להלן.

חוק שירותי הסעד תשי"ח 1958:

על עובד השירותים החברתיים המפעיל סמכויות מתערבות מכוח החוק וצווי בית המשפט, חלה הגבלת סודיות מוגדרת בחוק. החוק מכיר בחשיבות של שמירה על סודיות מצד עובד השירותים החברתיים: עובד סוציאלי שהגיעה אליו ידיעה אגב חקירה, ישמרנה בסוד ולא יגלנה אלא במידה שיש צורך בכך לשם ביצוע חוק זה או חוק אחר. תחולת החוק, בהקשר הסודיות, נוגעת רק לעובדים סוציאליים שהם פקידי סעד. סעיף 5 בחוק אוסר על עובד סוציאלי לגלות ידיעה שהתקבלה במהלך חקירה, למעט לשם ביצוע החוק. כן קובע החוק שהמפר את כללי הסודיות צפוי לעונש מאסר של ארבעה חודשים.

חוק הגנת הפרטיות 1981:

החוק מטיל איסור על פגיעה בפרטיות, על ידי הפרת חובת סודיות שנקבעה בדין או בהסכם, או על ידי עשיית שימוש בידיעה על ענייניו הפרטיים של אדם, או מסירתה לאחר, שלא למטרה שלשלמה נמסרה.

החוק מגדיר שורה של מעשים הנחשבים כפגיעה בפרטיות: בילוש, הטרדה, האזנה האסורה על פי החוק, צילום אדם כשהוא ברשות היחיד, פרסום צילום של אדם ברבים שיכול לבזותו, העתקת תוכן של מכתב או שימוש בתוכנו ללא רשות מהכותב, מסירת מידע בעניינים פרטיים. כל אחד ממעשים אלו, הנעשה ללא הסכמה, נחשב לעבירה פלילית.

החוק מחייב כל גוף פרטי או ציבורי המחזיק ברשותו מידע ממוחשב לגבי בני אדם, להירשם אצל ירשם מאגרי המידע במשרד המשפטים, פרט לגופים שיש להם מידע על פחות מ-1000 איש, ושאינו בבחינת מידע רגיש.

החוק קובע כי העברת מידע בין גופים ציבוריים לבין עצמם מותרת רק לשם מילוי תפקידם על פי חוק. "לא יגלה אדם מידע שהגיע אליו מתוקף תפקידו כעובד, כמנהל או כמחזיק מאגר מידע, אלא לצורך ביצוע עבודתו או לביצוע החוק".

החוק אוסר העברת מידע שקיים במאגרי המידע של גופים ציבוריים, לאדם או לגוף פרטי. כמו כן, אוסר החוק העברת מידע המיועד עבור מטרה מסוימת למטרה אחרת, ללא הסכמה.

חוק הנוער (טיפול והשגחה) התש"ך 1960:

החוק מחייב את עובד השירותים החברתיים שהגיעה אליו ידיעה אגב חקירה, לשמור עליה בסוד, פרק למקרים חריגים, שהחוק מציין במפורש.

חוק העובדים הסוציאליים 1996:

החוק קובע המפורש כי עובד סוציאלי אינו רשאי לחשוף מידע שהגיע אליו במסגרת מקצועו. עם זאת, החוק מכיר בכך שקיימת בעייתיות, מתוקף כך שאי חשיפת המידע עשויה להזיק למטופל עצמו או לאחרים. בחוק יש התייחסות לאותם מקרים המאפשרים לעובד הסוציאלי, בתוקף אחריותו המקצועית, לגלות מידע אודות המטופל:

- האדם שהמידע נוגע לו נתן את הסכמתו בכתב לגילוי המידע, והובהרה לו משמעות ההסכמה.
- גילוי המידע הגיע מגורם שלישי, ולא מהאדם המטופל, ובלבד שהעובד הסוציאלי שוכנע שהמידע דרוש לצורך הטיפול באותו אדם או בבן משפחתו.
- גילוי המידע נחוץ לצורך הגנה על ילדיו הקטינים של אותו אדם.
- הגילוי דרוש לשם מניעת פגיעה באדם אחר.
- בנסיבות שבהם בית המשפט מתיר את גילוי המידע.
- הגילוי נדרש על ידי חברי וועדת המשמעת.
- הגילוי דרוש למטרת פיקוח מקצועי.

החוק מסמך מינוי של וועדת משמעת המורכבת ממי שכשיר להיות שופט שלום, עובד משרד הרווחה והשירותים החברתיים ועובד סוציאלי לדון ולקבוע בעבירות המשמעת המובאות אליה. בסמכות הוועדה לנקוט בצעדים כנגד מי שהוגשה נגדו הקובלנה, החל מנזיפה וכלה, במקרים מחמירים בפסילה מוחלטת.

שמירה על פרטיות בקוד האתיקה המקצועית – בפרק 1 סעיף ב' בקוד, נקבע כי 'העובד הסוציאלי יכבד את הפרטיות של לקוחותיו וישמור בסוד כל מידע שיתקבל במהלך שירותו המקצועי. בהקשר זה העובד הסוציאלי מחויב להודיע ללקוחותיו על המטרות שהמידע נדרש עבורן וכיצד ייעשה בו שימוש. על העובד הסוציאלי למסור לאחרים מידע על אודות לקוחותיו רק כאשר החוק או הנסיבות המקצועיות מחייבות זאת ובידיעתם.

חוק העונשין (סעיפים 117-119) – החוק קובע כללים מחמירים לגבי הפרת סודיות:

חוק העונשין – סעיף (117) בחוק קובע כי עובד ציבור שמסר, ללא סמכות כדין, ידיעה שהגיעה אליו בתוקף תפקידו, לאדם שלא היה מוסמך לקבלה, דינו מאסר שלוש שנים.
סעיף (118) בחוק דן בכך שכל עובד ציבור מחויב בשמירה על סודיות הודעות המגיעות אליו. דין העובר על החוק – מאסר לשנה אחת.
סעיף (119) בחוק מציין שהמוסר מסמך רשמי בתנאי סודיות ומתרשל במילוי תפקידו – דינו מאסר של שנה אחת.

חוק העונשין (26) סימן ו' 1 – פגיעה בקטינים וחסרי ישע (תיקון תש"ן):

סעיף 368 דן בחובת הדיווח של כל אדם שיש לו יסוד סביר להניח כי נעברה עבירה בקטין או בחסר ישע. סעיף ב' בחוק מחיל אחריות מורחבת על בעלי מקצוע מוגדרים, כולל עובדים סוציאליים. חובת הדיווח בחוק מלווה בסנקציה של ענישה. חובת הדיווח, בכפוף לתנאים שנקבעו בחוק, עולה על חובת הגנת הסודיות.

טיפול וסיוע באוכלוסיות מיוחדות:

לעובדים הסוציאליים זיקה ישירה לקבוצות אוכלוסייה מיוחדות בעלות צרכים מורכבים. קבוצות אלו כוללות נזקקים שמחמת גילם, בריאותם, מצבם השכלי או הנפשי מתקשים לדאוג לאינטרסים שלהם. ציבור הנזקקים כולל גם חוסים שתלותם בזולת היא רבה ומקור הפגיעה בהם עשוי להיות כתוצאה מעשייה או מחדל של בני משפחה או אחרים האחראים לגורלם.

הכרת החוקים מהווה נדבך חשוב בעבודתם של עובדי השירותים החברתיים, בתוקף הסמכות המוקנית להם בחוק לאכוף שירותים סוציאליים שמטרתם פיקוח חברתי. עובדי השירותים החברתיים משמשים כזרוע של בתי המשפט ובתי הדין למיניהם ונדרשים להתערבות בדרך של הגשת תסקירים, ייזום הליכים משפטיים, עריכת חקירה, התערבות לצורך הגנה ועוד.

חוקים הנוגעים לקטינים

חוק הנוער (טיפול והשגחה) תש"ך – 1960:

חוק זה דן במעמדם של קטינים נזקקים. החוק מגדיר נסיבות מסוימות שבהן יש צורך בהתערבות חיצונית על מנת להגן על קטין. לפי סעיף (3) בחוק ניתנת לעובד השירותים החברתיים הסמכות להגיש בקשות לבית המשפט בדבר נקיטת דרכי הטיפול וההשגחה ביחס לקטין הנזקק. 'קטין נזקק' מוגדר כאדם שטרם מלאו לו 18 שנים, אשר אין עליו אחראי או שהאחראי עליו אינו מסוגל לטפל בו, או מזניחו. סעיף (11) בחוק, מאפשר לעובד השירותים החברתיים, הסבור כי לקטין נשקפת סכנה תכופה או שהוא נזקק לטיפול רפואי שאינו סובל דיחוי, לנקוט בכל האמצעים הנדרשים למניעת אותה סכנה. כן רשאי, עובד השירותים

החברתיים לבקש מבית המשפט להורות על נקיטת אמצעים זמניים להגנת הקטין ולאשר אמצעי חירום, לפני ההליך המשפטי. החוק מעניק לעובד השירותים החברתיים סמכויות על חקירה, ייזום הליכים בבית משפט לנוער במטרה להגן על קטינים המצויים בסכנה, נקיטת צעדים מיידיים, התערבות חירום להגנה על קטינים שנשקפת להם סכנה מיידית, מתן חוות דעת ותסקירים לבית המשפט. במידה שהקטין נקבע כ'נזקק', בסמכות עובד השירותים החברתיים להמליץ על דרכי הטיפול הנדרשות כדי להגן על שלומו (כולל הוצאתו מהבית ללא הסכמת הוריו).

חוק אימוץ ילדים, התשמ"א – 1981:

החוק מקנה לעובד השירותים החברתיים סמכות מרחיקת לכת ליזום הליכי אימוץ, באם על פי שיקול דעתו הורי הילד הטבעיים אינם ממלאים את חובותיהם הבסיסיים כלפיו. בהיעדר הסכמה לאימוץ נדרש צו משפט הקובע כי הילד הוא בר אימוץ. לצורך הוצאת הצו נדרש עובד השירותים החברתיים להכין תסקיר בכתב.

סעיף 6 בחוק קובע שהוצאת צו אימוץ של בית משפט מותנית בתקופת מבחן של לפחות שישה חודשים, אשר בה המאומץ יימצא תחת חסותו של המאמץ.

סעיף 12 בחוק מעניק לעובד השירותים החברתיים סמכות לקבוע את מקום הימצאו של הילד או למסרו לפי שהסכים לאמצו, אף ללא הסכמת ההורים או הכרזת בית המשפט, בכפוף באישור בית המשפט תוך 14 יום מביצוע ההחלטה.

במקרים מסוימים יכול עובד השירותים החברתיים לשמש בתפקיד אפוטרופוס לילד ולמלא את זכויותיו, חובותיו וסמכויותיו של ההורה, עד להחלטה אחרת של בית המשפט.

סעיף 30 בחוק מאפשר לעובד השירותים החברתיים לאשר למאומץ שמלאו לו 18 שנים לעיין בפנקס הרישום המתייחס אליו. במידה ועובד השירותים החברתיים מסרב לבקשה, ניתן לפנות לבית המשפט.

חוק העונשין סימן ו' 1: פגיעה בקטינים וחסרי ישע (תיקון תש"ן):

החוק נועד להבטיח הגנה מיוחדת לילדים מפני כל פגיעה, גופנית, נפשית או מינית. החוק קובע הגדרה חדשה לעבירות כלפי חסרי ישע וקטינים ומגדיל את הענישה על עבירות של התעללות מינית ונפשית. החוק מחמיר במיוחד במקרים שבהם הפוגע הוא ההורה או האחראי לקטין. התיקון לחוק נותן הגדרה חדשה לעבירות כלפי חסרי ישע וקטינים, מגדיל את העונש על עבירות התעללות בילדים, ובעיקר מרחיב את חובת הציבור לדווח לעובד סוציאלי לחוק הנוער או למשטרה על כל התעללות בקטינים ובחסרי ישע.

סעיף מיוחד בחוק מחיל את חובת הדיווח, ביתר חומרה, על בעלי מקצוע מיוחדים: רופא, אחות, עובד חינוך, עובד סוציאלי, עובד בשירותי רווחה, פסיכולוג, מנהל או איש צוות במוסד. אי דיווח, בנסיבות מסוימות, עשוי להיחשב לעבירה פלילית. בסמכותו של עובד השירותים החברתיים להחליט כיצד לנהוג במקרה, ובאישור וועדה מיוחדת הוא יכול לטפל מבלי להגיש למשטרה תלונה.

אמנת האג (החזרת ילדים חטופים) התשנ"א 1991 :

בשנת 1980 נחתמה בהאג בינלאומית שענייני החזרה מיידית של ילדים שנחטפו והועברו למדינה אחרת, בדרך כלל על ידי אחד ההורים. המדינות החתומות על האמנה מחויבת להפעיל אותה. כאשר מדובר במקרים של חטיפת ילדים מישראל למדינות אחרות, תפקיד שירותי הרווחה הוא בעיקר המצאת נתונים ומידע לרשויות בחו"ל. במקרה הפוך, כאשר ילדים שנחטפו מאחת ממדינות האמנה מובאים לישראל, יש לעובד השירותים החברתיים סמכות ואחריות לשקול את החזרת הילד, להוציא מקרים חריגים. עובד השירותים החברתיים, על פי שיקול דעתו, אמור לסייע לבית המשפט להחליט אם עשוי להיגרם לקטין נזק ממשי אם יוחזר להורה או למדינה ממנה נחטף. כן הוא אמור לסייע בכל הקשור בפעולת ההעברה, תוך שמירה על שלומו של הקטין.

אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית התפתחותית

חוק הסעד (טיפול במפגר) תשכ"ט 1969 :

החוק קובע כי האחריות למתן שירותים לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית מוטלת על משרד הרווחה והשירותים החברתיים. השר רשאי, בהתייעצות עם שרי האוצר והפנים, לחייב את הרשות המקומית לקיים שירותים לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, הצו יכול להגדיר את השירותים שיינתנו לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית לפי דרכי טיפול, גיל האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אזור מגוריהם, מידת פיגורם ועוד. החוק מחייב בעלי מקצוע לדווח לעובד השירותים החברתיים באזור, או לרופא, על כל אדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית. אי דיווח נחשב כהפרעה במילוי תפקיד עובד השירותים החברתיים. עובד השירותים החברתיים רשאי :

- לקבל ידיעות הנוגעות לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית, מכל גורם שנראה לו.
- להיכנס, על פי צו ביהמ"ש לכל מקום שבו נמצא האדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית.
- להביא את עניינו של האדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית לפי וועדת אבחון.

הגדרת אדם כאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית נעשית ע"י וועדת אבחון, אשר קובעת את דרגת הפיגור וממליצה על דרכי טיפול מתאימות. לפחות אחת לשלוש שנים חייב עובד השירותים החברתיים לשוב ולהביא את עניינו של האדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית לפני וועדת האבחון.

במידה ולא קוימו הוראותיה של וועדת האבחון, רשאי בית המשפט, על פי בקשת עובד סוציאלי, להורות על החזקתו במעון, עד לקבלת הטיפול הניאות. גם במקרה שבו עובד השירותים החברתיים סבור כי נשקפת סכנת לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית, רשאי הוא לנקוט את כל האמצעים הדרושים, כדי שיינתן טיפול הולם.

חוק הסעד (סדרי דין בענייני קטינים, חולי נפש ונעדרים) – 1955:

על פי הגדרת החוק, 'נידון חולה נפש' הוא עניין העומד להכרעה בבית המשפט שבהכרעתו חייב או רשאי בית המשפט להביא בחשבון את מחלתו של חולה הנפש. בית המשפט רשאי לדרוש מעובד השירותים החברתיים לחקור בעניין הקטין ולחוות את דעתו בכתב. החוק מסמיך את עובד השירותים החברתיים לחוקר על אדם שלדעתו יש לו ידיעות הנוגעות לחולה הנפש.

חוק חינוך מיוחד - תשמ"ח 1988:

חינוך מיוחד על פי החוק כולל הוראה, לימוד וטיפול שיטתיים הניתנים לפי חוק זה לילד חריג, לרבות טיפולי פיזיותרפיה, ריפוי בדיבור, ריפוי בעיסוק ותחומים נוספים. 'ילד חריג' על פי ההגדרה הוא אדם מגיל שלוש עד עשרים ואחד שמחמת התפתחות לקויה של כושרו הגופני, השכלי, הנפשי או ההתנהגותי מוגבלת יכולתו להתנהגות מסתגלת והוא נזקק לחינוך מיוחד. סעיף (3) בחוק קובע כי ילד חריג זכאי לחינוך מיוחד חנם במוסד לחינוך מיוחד באזור מגוריו; בהעדר מוסד מתאים, אחראית רשות החינוך המקומית למתן חינוך מיוחד לילד במוסד המתאים, אף אם הוא נמצא בתחום שיפוטה של רשות אחרת.

השר רשאי לחייב רשות חינוך מקומית או מספר רשויות חינוך לפתוח ולקיים מוסד לחינוך מיוחד. פרק ג' בחוק דן בוועדות השמה. הרכב בוועדות כולל נציג רשות חינוך מקומית, נציג משרד החינוך, פסיכולוג חינוכי, רופא ילדים, עובד סוציאלי, נציג וועד ההורים הארצי. בסמכות הוועדה לקבוע את זכאותו של ילד חריג לחינוך מיוחד במוסד מתאים. על הוועדה להפעיל שיקול דעת אם ניתן לשלב את הילד החריג במוסד חינוך רגיל. יש להביא את עניינו של החריג לדיון חוזר, אחת לשלוש שנים. סעיף (12) בחוק מציין כי ניתן לערער על החלטת הוועדה בפני וועדת ערר.

חוק טיפול בחולי נפש, התשנ"א 1991:

על פי חוק, לא ניתן לקבל חולה נפש לאשפוז בבית חולים, למעט אם ניתן לגביו צו אשפוז, אלא אם כן נבדק תחילה בדיקה רפואית, נפשית וגופנית בבית החולים ונקבע הצורך לאשפוז. אשפוז של קטין ללא הסכמתו (בתנאי שמלאו לו 15 שנה) ייעשה רק באישור של בית המשפט. החוק מחייב לערב את עובד השירותים החברתיים בהבאת עניין להכרעת בית המשפט. כן מוקנית לעובד השירותים החברתיים סמכות להביא קטין לאשפוז, בניגוד לרצונו, בתנאי שייבדק בבית החולים. עובד השירותים החברתיים רשאי לערב את הפסיכיאטר המחוזי ולהורות כי קטין יובא בדחיפות לבדיקה פסיכיאטרית, אם קיימות לדעתו ראיות שהקטין סובל ממחלת נפש, העלולה לסכן אותו או את זולתו.

הוועדות הפסיכיאטריות המחוזיות לילדים ונוער מכריעות בעניינם של קצינים שטרם מלאו להם חמש עשרה שנים, בכל הקשור לדרך הטיפול הרצויה, משך זמן האשפוז, ערר על האשפוז ועוד. הוועדות מורכבות ממשפטנים, פסיכיאטרים, פסיכולוגים קליניים, פסיכולוגים חינוכיים ועובדים סוציאליים.

חוק שיקום נכי נפש בקהילה התש"ס 2000:

מטרתו של חוק זה לשקוד על שיקומם ושילובם בקהילה של נכי הנפש כדי לאפשר להם להשיג דרגה מרבית אפשרית של עצמאות תפקודית ואיכות חיים, תוך שמירה על כבודם ברוח חוק-יסוד: כבוד האדם וחירותו.

חוק מעונות יום שיקומיים התש"ס 2000:

חוק זה בא להבטיח לפעוט עם מוגבלות מסגרת שיקומית, טיפולית וחינוכית נאותה.

אוכלוסייה בעלת מוגבלויות פיזיות

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח 1998:

כנסת ישראל קבעה נוסח חוק חדש, שאמור להיכנס לתוקף 1999. מטרת החוק היא להגן על בעלי לקות פיזית, נפשית או שכלית. החוק אוסר על הפלייה בתעסוקה, בשל מוגבלות שאינה רלוונטית לכישורים הנדרשים. פרק נוסף בחוק מחייב לספק שירותי תחבורה ציבורית נגישים ומתאימים לשימוש לבעלי מוגבלות פיזית.

זקנים –

חוק האזרחים הוותיקים התש"ן 1989:

החוק הגדיר 'אזרח ותיק' כגבר בן 65 ואישה בת 60 שנים. מאז חל שינוי בגילאים אלה וכיום עומד על 62 לנשים (ומיועד להגיע ל 64) ו- 67 לגברים. מתוקף היותו אדם 'אזרח ותיק' הוא רשאי לשורה של הקלות והנחות. החוק דן בהקמת מועצה ציבורית מיוחדת לענייני אזרחים ותיקים שתכלול נציגי משרדי ממשלה ומוסדות אחרים, ונציגים נוספים מהשלטון המקומי והמגזר הציבורי. תפקיד המועצה יהיה ליזום ולגבש פעולות והמלצות שתוכלנה לשפר את איכות חייהם של האזרחים הוותיקים, בתחום הקלות בתשלום, הטבות בשירותים ציבוריים ועניינים נוספים.

חוק הביטוח הלאומי (נוסח משולב) התשנ"ו-1995, פרק י': ביטוח סיעוד:

מטרת החוק היא להבטיח זכויות לזקנים המוגבלים בתפקודם וזקוקים לשירותים ביתיים או שירותים קהילתיים בתחום מגוריהם. תחומי העזרה כוללים טיפול אישי-סיעודי, סיוע בניהול משק הבית, טיפול במסגרת מרכז יום והשגחה על זקנים הסובלים מבעיות פסיכו גריאטריות.

החוק ממנה ועדות מקומיות מקצועיות לענייני סיעוד בכל רשות מקומית. בסמכות הוועדות לקבוע את שירותי הסיעוד ואת נותן השירות. חברי הוועדה הם אחות שירותי בריאות, עובד סוציאלי של הלשכה לשירותים חברתיים ועובד המוסד לביטוח לאומי. נציג השירותים החברתיים, מוסמך על פי החוק, לרכז את עבודת הוועדה ולפקח על מתן שירותי הסיעוד.

חוקים הקשורים למשפחה

חוק בית המשפט לענייני משפחה, התשנ"ה 1995:

החוק מסמיך הקמתם של בתי משפט מיוחדים לענייני משפחה, שמעמדם כבית משפט השלום. ענייני משפחה נוגעים לתביעות בענייני מעמד אישי, ותובענה אזרחית שהגיש אדם נגד בני משפחתו או לגבי עיזבון של בני משפחתו.

כאשר בית הדין דן בענייני משפחה, בעניינים הנוגעים לקטין, רשאי עובד השירותים החברתיים להגיש תובענה בשם הקטין, בכל עניין שבו עלולה זכותו להיפגע. סעיף 5 בחוק דן בהקמת יחידת סיוע אשר תספק שירותי אבחון, ייעוץ וטיפול בענייני משפחה, לרבות העמדת מומחים לרשות בית המשפט. ביחידה זו יועסקו עובדים סוציאליים, פסיכולוגים, ורופאים פסיכיאטרים. תפקידה של היחידה לטפל במקרי חירום, ליישב סכסוכים, להסדיר הסכמים בעניין משמורת ילדים, ליעץ לגבי תסקיר של עובד סוציאלי או חוות דעת מומחה, להמליץ על מומחים למתן חוות דעת, להמליץ על דרך ביצוע פסק הדין ועוד.

החוק למניעת אלימות במשפחה, התשנ"א 1991:

מקרי התעללות רבים מתרחשים בתוך המשפחה, בעיקר בין בני זוג והורים לילדים. החוק מגדיר כיבן משפחה מי שיש לו קשרי דם עם חסר הישע או הקטין, או מי שאחראי, מתוקף הנסיבות, על חינוכו, שלומו ובריאותו של קטין או חסר ישע המתגורר עימו. ייחודו של החוק הוא בכך שהוא נותן אפשרות למיצוי החלופה למניעת הוצאתם של נפגעי אלימות, על ידי הוצאת הפוגע האלים מהבית.

לעובד השירותים החברתיים מוקנית סמכות ליזום בקשות לצו הגנה מפני בן משפחה אלים. כן בסמכותו לבקש מבית המשפט לאשר צו הגנה שמטרתו להרחיב מי שנחשב בהתנהגות אלימה בעבר, או בעל פוטנציאל להתנהגות אלימה (כולל עבירות מין). בית המשפט רשאי לדרוש מעובד השירותים החברתיים להכין תסקיר בכתב.

משמעות צו ההגנה:

- איסור על כניסה לדירה בה מתגורר בן משפחתו, אף אם יש לו זכות בה. כולל איסור להימצא במרחק מסוים ממנה.

- איסור על הטרדה של בן המשפחה.
- איסור על נשיאת נשק.
- איסור על גרימת נזק לרכוש משותף.

תקפו של צו ההגנה הוא שלושה חודשים, אך בית המשפט יכול להאריך לתקופה של שישה חודשים.

חוקים כלליים

חוק הפיקוח על מעונות 1965:

החוק מסמך מפקחים מטעם עובדי משרד הרווחה והשירותים החברתיים לפקח על קיום של תנאים נאותים במעונות לילדים, לזקנים, לוקים בשכלם ובגופם ועוד. החוק מתיר למפקחים סמכויות בדיקה וחקירה, לרבות כניסה לכל מעון שמחויב ברישיון. הפיקוח נועד להבטיח שמסופקים לחוסים צורכיהם הגופניים והנפשיים וכי לא ננקטת נגדם ענישה גופנית. בעקבות הפיקוח, ניתן ליזום הליכים משפטיים כלפי מנהלי מעונות שאינם מקיימים את תנאי החוק.

תקנות הפיקוח של מעונות לזקנים, נגזרו מהחוק והן מחייבות שורה של תקנים שהמעון חייב לעמוד בהם.

חוק הכשרות המשפטית והאפוטרופסות, תשכ"ב 1962:

חוקים אלו בשינויים קלים נוגעים גם לבני אדם שמחמת מחלת נפש או ליקוי בשכלם, אינם יכולים לדאוג לענייניהם. החוק מכיר בזכותו של כל אדם לבצע פעולות משפטיות, זולת היותו קטין, חולה נפש או לוקח בשכלו, או אינו מסוגל לדאוג לענייניו. על פי החוק כל פעולה משפטית של קטין טעונה הסכמה של נציגו. החוק מתיר בנסיבות מסוימות לשלול את אפוטרופסות ההורים או להגבילה. כן רשאי בית המשפט למנות לקטין אפוטרופוס אם הוא יתום, או שהאפוטרופסות של הוריו או האחראים עליו, נשללה. תפקיד האפוטרופוס הוא לדאוג לצורכי הקטין במובן הרחב והוא מוסמך לייצגו. תפקידו של עובד השירותים החברתיים בהקשר זה הוא לחקור כל מי שהוא סבור שיש לו ידיעות הנוגעות לקטין הזקוק לאפוטרופסות.

חוק ההגנה על חוסים – תשכ"ו 1966:

חוסה מוגדר בחוק כקטין שלא מלאו לו 14 שנה, או מי שמפאת נכות, ליקוי בשכלו או זקנה אינו מסוגל לדאוג לצרכיו.

סעיף (4) בחוק מעניק לעובד השירותים החברתיים שיקול דעת לקבוע אם שלומו הנפשי או הגופני של החוסה נפגע, או עשוי להיפגע, מהעדר טיפול ראוי וכי לצורך כך יש צורך בפנייה לבית המשפט, בהעדר הסכמה מצד החוסה או מי שאחראי עליו.

עובד השירותים החברתיים משמש כמוציא לפועל של החלטות בית המשפט. מאחר שהפעלת החוק עשויה להיות כרוכה בשימוש בכוח, עליו לקבל סיוע מהמשטרה.

חוקים נוספים

חוקים רלוונטיים נוספים לפעילות המחלקה לשירותים חברתיים ולעבודת הרשות המקומית:

- הסדרים למימוש חוק נפגעי תאונות דרכים (סיוע לבני משפחות) התשס"ב-2002
- חוק זכויות נפגעי עבירה התשס"א-2001
- חוק מעונות יום שיקומיים התש"ס – 2000
- חוק משפחות חד הוריות התשנ"ב-1992
- חוק בתי דין לענייני משפחה התשנ"ה-1995
- חוק פעוטות בסיכון (הזכות למעון-יום) התש"ס-2000
- חוק הפיקוח על מוסדות לטיפול במשתמשים בסמים התשנ"ג-1993
- חוק חינוך מיוחד התשמ"ח-1988
- חוק הסעד (טיפול במפגרים) תשכ"ט-1969

עד כאן המידע המרוכז בנושא חוקים והוראות הנוגעים לעבודת המחלקה לשירותים חברתיים. מרבית החוקים והתקנות מופיעים ברשת האינטרנט ובקהילות הידע הרלוונטיות, באתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ובאתר איגוד העובדים הסוציאליים.

הרחבה נוספת בקישורים הבאים:

- אתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים - <http://www.molsa.gov.il>
- ריכוז הוראות התע"ס באתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים – [לחץ כאן](#)
- קוד האתיקה, תקנון וחוקים רבים נוספים באתר איגוד העובדים הסוציאליים – [לחץ כאן](#)

קובץ החוקים לפי נושאים:

להלן טבלה המרכזת חלק גדול מקובץ החוקים הרלוונטיים לעבודת העובד הסוציאלי. הטבלה אמורה להיות כלי עזר המסווג את רשימת החוקים על פי נושאים. הטבלה מבוססת על קובץ המקורות המרוכזים בספרו של דן שניט. 1997. "המסגרת המוסדית והחוקית של שירותי רווחה", אוניברסיטת ת"א.

ריכוז החוקים העיקריים:

החוק	הנושא
<ul style="list-style-type: none"> • חוק שירותי הסעד, 1958 • תקנות ארגון לשכת הסעד, 1963 • תקנות שירותי הסעד (מבחני נזקקות), 1970 • תקנות שירותי סעד (טיפול בנזקקים), 1986 • תקנות שירותי הסעד (וועדות ערר), 1965 	מתן שירותי רווחה ברשויות המקומיות
<ul style="list-style-type: none"> • חוק העובדים הסוציאליים, 1996 	מעמדו של העובד הסוציאלי
<ul style="list-style-type: none"> • חוק העובדים הסוציאליים - תקנות האתיקה המקצועית התשנ"ט 1999 • חוק העובדים הסוציאליים, 1996 	אתיקה מקצועית
<ul style="list-style-type: none"> • חוק הגנת הפרטיות, 1981 • חוק העובדים הסוציאליים, 1996 • חוק העונשים סימן ה' ס' (117-120) 	סודיות
<ul style="list-style-type: none"> • חוק הסעד (סדרי דין בענייני קטינים, חולי נפש ונעדרים), 1955 • חוק הנוער (טיפול והשגחה), 1962 • חוק הכשרות והאפוטרופסות, 1962 • חוק הנוער (שפיטה, ענישה ודרכי טיפול), 1971 • חוק העונשין סימן ו' פגיעה בקטנים וחסרי ישע (תיקון תש"ן) • חוק למניעת אלימות במשפחה, 1991 • חוק אמנת האג, 1991 • חוק חינוך מיוחד, 1988 • חוק הסעה בטיחותית לילדים נכים, 2002 	הגנה על קטין
<ul style="list-style-type: none"> • חוק האזרחים הוותיקים, 1989 • חוק הביטוח הלאומי, 1995 • חוק הכשרות המשפטית והאפוטרופסות, 1962 • חוק הגנה על חוסים, 1966 • חוק פיקוח על מעונות, 1965 	זקנים

החוק	הנושא
<ul style="list-style-type: none"> • חוק הסעד (סדרי דין בענייני קטינים, חולי נפש ונעדרים) 1955 • חוק שיקום נכי נפש בקהילה התש"ס 2000 • חוק הכשרות המשפטית והאפוטרופסות, 1962 • חוק הגנה על חוסים, 1966 • חוק פיקוח על מעונות, 1965 • חוק לטיפול בחולי נפש, 1991 	חולי נפש
<ul style="list-style-type: none"> • חוק שיפוט בתי דין רבניים (נישואין וגירושין), 1953 • חוק לדיני המשפחה (מזונות), 1959 • חוק למניעת אלימות במשפחה, 1991 • חוק בית המשפט לענייני משפחה, 1995 	יחסים בין בני זוג
<ul style="list-style-type: none"> • חוק אימוץ ילדים, 1981 • חוק אימוץ ילדים (תיקון 2), 1996 	אימוץ ילדים
<ul style="list-style-type: none"> • חוק התאמת הליכי חקירה והעדה לאנשים עם מוגבלויות, 2005 • תקנות שכר מינימום מופחת, 2002 • חוק האזנת סתר, 1979 • חוק הגנת הפרטיות, 1981 • חוק יסוד כבוד האדם וחירותו, 1992 • חוק יסוד חופש העיסוק, 1994 • חוק ביטוח בריאות ממלכתי, 1994 • חוק ביטוח לאומי (נוסח משולב), 1995 • חוק זכויות החולה, 1996 • חוק שוויון זכויות לאנשים עם מגבלות, 1998 • חוק שוויון זכויות לאנשים עם מגבלות (נגישות), 2005 • חוק פיצוי לנפגעי פוליו • חוק לרון (עידוד יציאת נכים לעבודה), 2009 	זכויות הפרט

פרק 4 – האתיקה המקצועית בעבודת המחלקה לשירותים חברתיים

הפעילות הסוציאלית המקצועית במחלקות לשירותים חברתיים מזמנת מצבים רבים בהם עולים קונפליקטים וסוגיות אתיות. אחריותו המקצועית של העובד הסוציאלי כוללת רגישות וערנות למשקלים הערכיים של החלטותיו המקצועיות, ולפיכך על העובדים במחלקה להיות בקיאים בכללי האתיקה המקצועית, ועליהם לפתח ולחדד כלים ודפוסים אישיים של בחינת סוגיות וקבלת החלטות על-פי הכללים האלה.

על העבודה הסוציאלית במהותה להיות מונחית ע"י כללים אתיים ומערכת ערכים המגדירה את האחריות של העוסקים במקצוע זה.

כמנהל, עליך להכיר היטב את תקנות האתיקה ואת עקרונות וסעיפי הקוד האתי, ולדאוג לכך שעובדי המחלקה יכירוהו היטב גם הם. לך הסמכות והאחריות להפיץ ולהעמיק את הידע בתחום זה בקרב עובדי המחלקה, ולדאוג לרענונים והנחיות שוטפות מתחום האתיקה.

תקנות האתיקה בחוק העובדים הסוציאליים

בשנת 1999 עוגנו בחוק העובדים הסוציאליים 13 כללי אתיקה מקצועית מתוך 74 כללים המופיעים בקוד האתיקה של איגוד העובדים הסוציאליים. הדבר נעשה באמצעות התקנת תקנות העובדים הסוציאליים (כללי אתיקה מקצועית) התשנ"ט – 1999. משמעות הדבר כי שמירת התקנות הללו ופעולה לפיהן מחויבות עתה על פי חוק, והעובר עליהן צפוי לשפיטה משמעתית, כאמור בפרק ו' בחוק העובדים הסוציאליים. כללי האתיקה שעוגנו בחוק מקיפים מכלול היבטים הקשורים באתיקת המקצוע ובכללם נושאים כגון כבוד הלקוח, כבוד המקצוע, מיומנות מקצועית, אמינות המידע, הקשר בין עובד סוציאלי ללקוח, שמירת סודיות ועוד.

לעיון נרחב בחוק העובדים הסוציאליים ובתקנות האתיקה המקצועית המעוגנות בו [לחץ כאן](#).

הקוד האתי של איגוד העובדים הסוציאליים בישראל

הקוד האתי הנו נר לרגלי העובדים הסוציאליים באשר הם. מטרתו של הקוד היא לנסח עקרונות פעולה שיסייעו לעובד הסוציאלי לבחון מצבים ולקבל החלטות מקצועיות. מטרה נוספת של הקוד היא להוות כלי בקרה שניתן לשפוט באמצעותו את החלטותיו ומעשיו של העובד הסוציאלי, לאור המטרות והערכים של המקצוע. קוד האתיקה תורם לחינוכם של העובדים הסוציאליים; מכוון את עשייתם המקצועית; מגדיר את הנדרש מהם כלפי לקוחות, עמיתים, מעסיקים, המקצוע והחברה.

הפרקים המרכזיים בקוד האתי:

- אחריות כלפי הלקוחות
- התנהגות מתוקף תפקיד חברתי
- התנהגות כלפי עמיתים
- יחסים עם מעסיקים
- אחריות העובד הסוציאלי כלפי מקצועו

העקרונות המנחים את העובד הסוציאלי בעבודתו מתוך הקוד האתי:

- מתן כבוד ללקוח ושאיפה להבטיח את עצמאותו, זכויותיו ואחריותו.
- הימנעות מאפליה ופעולה נמרצת להכחדתה, בכל ההקשרים המקצועיים של העבודה הסוציאלית.
- הושטת עזרה ללקוחות – פרטים, משפחות, קבוצות, קהילות וארגונים – הרחבת טווח ההזדמנויות שלהם ויכולתם לקבל החלטות.
- עשיית כל מאמץ שלא לדחות לקוח ולא להיות אדיש לסבלו, גם במצבים שקיים בהם הכרח לנקוט באמצעים להתגונן או להגן על אחרים מפיו, או במצבים שבהם חסרה יכולת לפתור את בעיותיו או לספק את צרכיו.
- שאיפה למתן עדיפות לאחריות המקצועית על אינטרסים אישיים.
- מחויבות להתפתחות מקצועית אישית מתמדת.
- אחריות אישית (accountability) כלפי הלקוח, המעסיק והמקצוע לכל עשייה מקצועית.
- מחויבות לשיתוף-פעולה עם אחרים בשירות הלקוחות.

התייחסות לתפקיד המנהל בקוד האתי:

הקוד האתי אינו מתייחס במישרין לתפקיד מנהל המחלקה, אך כן מופיעים בו, בפרק 3: "התייחסות כלפי עמיתים" שלושה סעיפים העוסקים באחריות וסמכות כלפי עובדים אחרים, מהם משתמעם תפקידי המנהל מתוקף הקוד:

- עובד סוציאלי המשמש מעסיק, מנהל או מדריך של עמיתים, חייב לקבוע מסגרת ברורה ומפורשת למערכת היחסים המקצועיים שביניהם.
- עובד סוציאלי האחראי להעסקת חברי צוות אחרים או להערכת ביצועיהם ימלא תפקיד זה ללא משוא-פנים ועל-פי קני-מידה ברורים וגלויים.
- על עובד סוציאלי האחראי להערכת ביצועי עבודתו של עמית, להקפיד שהערכתיו יהיו גלויות למוערך, ולאפשר במסגרת זאת ביטוי גם להערכה עצמית של המוערך.

סוגיות אתיות הקשורות לעבודת מנהל המחלקה

ישנו מגוון מצבים רחב בהם תידרש, כמנהל המחלקה, לכלול בשיקולך היבטי אתיקה, ואך טבעי הדבר שלא נוכל לציין ולהתייחס אל כולם. יחד עם זאת ראוי שתכיר את הסוגיות הנפוצות הבאות, תהרהר ותדון בהן מבעוד מועד, כך שתהיה מוכן עם תגובה הולמת ושקולה לכשתידרש לכך במסגרת עבודתך.

דילמות אתיות שמקורן בגורמים מתוך הרשות:

- בקשה להעברת מידע ומסירת פרטים על מי מהמטופלים במחלקה או כולם, מידי גורמים שונים בתוך הרשות ואף מראש הרשות עצמו.
מצב זה מזמן קונפליקט: מצד אחד אתה מעוניין לספק מענה ולשתף פעולה עם עמיתך ברשות, ומצד שני עליך לשמור על חיסיון המטופלים ולהגן עליהם מפני שימוש לרעה במידע עליהם. קרו מקרים בהם דמויות בכירות ברשויות המקומיות ניצלו את המידע שהיה בידיהם על תושבי הרשות והשתמשו בו כמנוף לקידום אינטרסים שונים, פוליטיים ואחרים. יש לשקול את מהות הבקשה וזהות המבקש. ניתן להעביר אינפורמציה כך שלא תזוהה את הלקוח (למשל: רשימת שמית בראשי תיבות)
- מקרי אפליה הקשורים לעובדים במחלקתך בתוך הרשות – בהיבטי קידום עובדים, קבלת עובדים. עליך לוודא כי ההחלטות הניהוליות המתקבלות על ידך ועל ידי בכירים ברשות מונעות משיקולים מקצועיים בלבד ולא אחרים העלולים לגרום לאפליה.
- גיבוי העובדים למול שמירה על חוקי האתיקה – מקרה שבו עובד מתבקש להעביר מידע חסוי מגורם פנימי או חיצוני למחלקה והוא עושה זאת כיוון שנלחץ או מאוים – עליך לקחת לידך את השליטה במצב ולנהל אותו תוך בירור מעמיק על המקרה ומתן גיבוי לעובד, במקרה שנהג כשורה.

דילמות אתיות שמקורן בגורמים מחוץ למחלקה:

- נציגי תקשורת (טלוויזיה, עיתונות, רדיו וכיו"ב) הלוחצים לקבל מידע ונתונים על מי מהמטופלים במחלקה בעקבות אירוע חריג כלשהו. זהו מצב נפוץ ועליך להיערך אליו ולהתנהל מול התקשורת בצורה שקולה ותוך שמירה על כללי האתיקה. הנחיות והרחבה להתנהלות נכונה במצב זה תוכל למצוא בפרק עבודה עם התקשורת, סעיף "במגבלות האתיקה המקצועית".
- גורמים פרטיים שונים המבקשים לקבל מידע ונתונים על מטופלי המחלקה, כגון תורמים למיניהם, המעוניינים לתרום כסף ומשאבים למחלקה אך דורשים לדעת "למי ילך הכסף" ומהו בדיוק מצבו. גם במקרה זה עליך לשמור על חיסיון המטופלים ולוודא כי לא נעשית איפה ואיפה בחלוקת המשאבים שהתקבלו מהתורם.

סביבת עבודה תומכת אתיקה:

כמנהל המחלקה, עליך לדאוג לארגון סביבת העבודה כך שתהיה בהלימה לעקרונות האתיקה המקצועית, בשני היבטים:

- ניהול הידע ועבודה מול הלקוחות: עליך לוודא כי עובדיך פועלים על פי נהלי עבודה מוגדרים המבטיחים את שמירת המידע הרגיש של המטופלים.
- ההיבט הפיזי – עליך לוודא כי סביבת העבודה הפיזית תומכת באפשרות לחיסיון המידע – ארונות ומגירות נעולים, שולחנות מסודרים, עמדות מחשב נעולות בסיסמא.

לסיום, האתיקה מהווה אבן יסוד להתנהלות היומיומית למול אתגרי השירותים החברתיים, ועלינו להקפיד בכלליה וביישומם. במידת הצורך ו/או אם התעורר בך הספק, תוכל לפנות לוועדת האתיקה של איגוד העובדים הסוציאליים לשם בירור וקבלת סיוע והנחייה.

קישורים:

- הקוד האתי באתר איגוד העובדים הסוציאליים – [לחץ כאן](#)

פרק 5 – הרפורמה בשירותים החברתיים

מבוא

לאור קשיים ובעיות שפגעו בתפקוד וביכולת של המחלקות לשירותים חברתיים לספק מענים הולמים לצורכי האוכלוסייה הנזקקת, הוקמה על ידי שר הרווחה והשירותים החברתיים דאז מר יצחק (בוזי) הרצוג ומנכל משרד הרווחה דאז מר נחום איצקוביץ וועדה אשר גיבשה המלצה לרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים.

המקורות לקשיים אלה (כפי שזוהו על ידי הוועדה) היו: תשתית חוקית חלקית ומיושנת, חוסר ואי הלימה בין צרכים, משימות ומשאבים, ליקויים בתשתיות ניהול, ידע ומידע, אי שוויון בהיקף שירותים בין רשויות שונות, העדר שימוש בשיטות התערבות מתוכננות, המגדירות תוצאות והערכתן, קשיים ברשויות קטנות.

הרפורמה הינה מהלך שמטרתו לקדם את עבודת המחלקות לשירותים חברתיים בכל אחד מהנושאים שזוהו כראויים לשינוי ולארגון מחודש, וזאת על מנת להביאה לעבודה המותאמת לעידן המאה ה-21 בין היתר בהיבטים טכנולוגיים, תהליכי ושיטות עבודה וסטנדרטים לעבודה.

כמנהל המחלקה, חשוב שתכיר ותשלוט היטב בעקרונות הרפורמה. הרפורמה הנה תהליך מורכב של שינוי, תהליך שישפיע על כלל המערכות העוסקות במתן שירותים חברתיים – ולו השלכות רבות עליך כמנהל, על עובדיך ועל לקוחות וקהלי היעד של המחלקה.

חזון וייעוד הרפורמה

המחלקות לשירותים חברתיים:

- יפעלו על פי חוק המסדיר את פעולתן ואת אחריותן.
- יזכו למשאבים ולכוח אדם בהתאם למטלות המוטלות עליהן.
- ינהלו מגוון התערבויות בצורה מתוכננת באמצעות צוות עובדים ובמרכזו העו"סים למשפחה והעו"סים לעבודה קהילתית.

- יסתייעו במערכות מידע וניהול ידע מתקדמות תוך חתירה לביסוס הפרקטיקה על ידע, חדשנות ומצוינות.
- יפעלו בשותפות עם לקוחותיהם ועם החברה האזרחית.

פירוט ההיבטים:

ההיבט החוקי – חקיקת חוק שירותי רווחה המסדיר את פעילות המחלקות והכולל בין היתר את חובת העו"ס לתכנן את ההתערבות ולהגדיר את יעדיה, הגדרה של "סל שירותים" ומתן אפשרות של מחלקות להתאגד כדי לספק שירותים. כמו כן מוצע לעגן את מעמדו המקצועי של המנהל בפקודת העיריות ולהסדיר את דרכי מינויו והפסקת עבודתו.

המשאבים – בסוגיה זו, ממליצה הוועדה שהמחלקות תמקדנה את פעילותן בפרטים, במשפחות, בקבוצות ובקהילות הפגיעות ביותר ובזכאים מכוח החוק ושהן תקבלנה משימות נוספות רק עם קבלת משאבים מתאימים. עוד ממליצה הוועדה לפעול להעברת אחריות לסיוע חומרי לגופים אחרים, פרט לסיוע פרטני "תומך טיפול" וכן להנהיג תקציב גמיש. בסוגיית כוח האדם, הוועדה מציעה להתחיל מיד בניתוח עיסוקים לכל התפקידים ובקביעת עומסים מרביים לכל תפקיד. כמו כן מוצע לבטל את ה"צביעה" של משרות השמורות לתפקידים מוגדרים ולהגדיל את הסיוע המנהלי לעו"סים.

שיטות התערבות ופיתוח ידע – בסוגיה זו הוועדה ניסחה שורה של המלצות ובהן: הגדרת המשפחה כמוקד ההתערבות של המחלקה; פיתוח הידע הדרוש לעו"ס המשפחה; פיתוח כלים לתכנון ולהבניה של ההתערבות של העו"סים פיתוח התורה של "ניהול טפול" והכשרת "מנהלי טיפול" מקרב כלל העובדים; מיסוד התמיכה בחדשנות, בניהול ידע ובלמידה תוך-ארגונית ובין-ארגונית; הכשרת העו"סים בתחום של "פרקטיקת המדיניות"; ופיתוח דרכי התערבות לסיוע למשפחות החיות בעוני. כמו כן הוועדה ממליצה על מתן הדרכה לכל עובד בהתאם לצרכיו ועל הבניית מסלול ההכשרה של העובד משלב האוריינטציה ראשונית לעבודה במחלקה, דרך הכשרה לשמש בתפקיד עו"ס משפחה ועד להסמכה לניהול.

התשתית הניהולית – הוועדה ממליצה על המשך התקשוב של המש"חים ועל הרחבת "שיטת הרף" גם לפיקוח על המש"חים כולל פיקוח עצמי. לשם כך הוועדה סבורה שיש להנהיג סטנדרטיזציה של השירותים ושל תהליכי ההפרטה, המכרזים והפקוח. כמו כן סברה הוועדה שיש להבנות מסלול של "מומחיות בניהול".

הדגשים המרכזיים ברפורמה

- חיזוק מעמד הצוותים השכונתיים בראשותו של המדרי"צ.
- חיזוק ובניית תפקיד עו"ס המשפחה כמנהל המקרה.
- חיזוק ופיתוח תפיסה קהילתית כחלק מהצוות השכונתי וחיזוק מעמד העובד הקהילתי.
- בחינת מעמסה, הגדרות תפקיד וניתוח עיסוקים לתפקידים במחלקה.
- התערבות מתוכננת באמצעות מגוון של שיטות התערבות מכוונות למדידת תוצאות.
- התאמת השירותים וההדרכות לרשויות קטנות.
- חיזוק ופיתוח תשתיות טכנולוגיות, למידה ומצוינות.

דגשים נוספים:

משפחה – מיקוד ההתערבות של המחלקות לשירותים חברתיים ביחידה המשפחתית באמצעות יצירת תפקיד חדש של עו"ס משפחה הרואה את כלל צורכי המשפחה ומהווה דמות מתכללת לכלל ההתערבויות בפרטים אשר מרכיבים את המשפחה.

עוני ומצוקה – מתן דגש להתערבויות במשפחות מוחלשות ובמצבי עוני לצורך קידום הוצאתם ממעגל העוני וחיזור התא המשפחתי.

תעסוקה – מתן דגש להתערבות במשפחות המצויות במצבי משבר על רקע תעסוקתי ו/או אבטלה זמנית לצורך תכנון תכניות לשיקום תעסוקתי.

שיפור השירות –

- קביעת סטנדרטים למתן שירות איכותי זמין, נגיש ורגיש תרבות במחלקות לשירותים חברתיים ללקוחות ולאזרחים.

- שאיפה ליצור אמנת שירות בין האזרחים מקבלי השירות לרשויות ולמדינה.

- יצירת סטנדרטים של השירותים הסוציאליים וקביעה ברורה של התנאים לקבלת שירות של האזרחים.

פיתוח מקצועי וארגוני –

- שדרוג והרחבת שיטות ההתערבות של העובדים הסוציאליים המותאמים לצרכים המשתנים של לקוחות המחלקה (קבוצתי, סינגור, מיצוי זכויות, טיפול קצר מועד וכדומה).

- התאמת הדגמים של שירותי הרווחה לרשויות בגדלים ובעלי מאפיינים שונים (גדולות, בינוניות וקטנות).

- צמצום העומס המוטל על עבודת העובדים הסוציאליים וקביעת סטנדרטים להיקפי עבודה מותאמים לצרכים של הלקוחות וליכולת העו"סים לספק שירות מקצועי ואיכותי שיקדם את שיקומם של הלקוחות ואת השגת תוצאות ההתערבות שנקבעו.

- פיתוח מקצועי שיטתי של כל עובדי המחלקות לשירותים חברתיים לשם שמירה מתמדת על איכות השירות.
קהלתיות –
- מתן דגש מיוחד למעורבות של לקוחות המחלקות, שיתופם בתהליכי ההתערבות והטיפול ומעורבותם בתהליכי עיצוב המדיניות החברתית המקומית.
- פיתוח דגמים לשותפות מתוכננת וקבועה עם ארגוני מגזר שלישי וחברה אזרחית לשם יצירת שיח ודיאלוג והתאמת המדיניות והשירותים לכלל הלקוחות.
הערכה ומדידה –
- פיתוח מדדים להערכת תוצאות ההתערבות של המחלקות ברמת הפרט, המשפחה והקהילה.
טכנולוגיות –
- שדרוג ופיתוח טכנולוגיות מתקדמות לתכנון, פיתוח שירותים, למידה ארגונית וחדשנות, תיעוד ההתערבויות במחלקות לשירותים חברתיים.
תיק ממוחשב –
- תיק ממוחשב הכוונה למערכת אשר תנהל את תהליכי העבודה הבסיסיים והמרכזיים במסגרת עבודתו של עו"ס במחלקה. המערכת תנהל את מהלכי העבודה של עו"ס משפחה ועו"ס בעלי מומחיות אחרים. המערכת תפעל על פי עקרונות הרפורמה תוך בניית תכנית ההתערבות כך שתכלול את כל השלבים של: מיון והערכה, בניית תכנית התערבות – הגדרת הצרכים, הגדרת יעדים ותוצאות רצויות, הגדרת תכנית היישום כולל אחריות והגדרת יעדים להערכת תוצאות ההתערבות ולבסוף סגירת התערבות. המערכת תאפשר תיעוד תקין של ההתערבויות בתיק המשפחה והפונה, העברת מידע בין הגורמים השונים המטפלים בתיק ובהתאם לאתיקה המקצועית, מתן נתונים בזמן אמת לעובד כך שיתאפשר לו לעשות בקרה תכנון וזיהוי צרכים.
- התיק הממוחשב יהווה כלי העבודה הבסיסי והמרכזי עימו יעבוד כל עובד סוציאלי ויותאם כל הזמן בהתאם להוראות התע"ס המשתנות, תקן אמיר ועקרונות הרפורמה.
משאבים –
- שאיפה לקדם הקצאת משאבים דיפרנציאלית אשר תסייע בהקטנת הפערים בין מרכז לפריפריה ובין רשויות חזקות לחלשות.
פיקוח ובקרה –
- שדרוג היכולות והמיומנויות של פיקוח ובקרה על עבודת המחלקות לצורך שמירה על איכות קבועה במתן שירותים לתושבים.

השפעות הרפורמה

- הגדרת גבולות הגזרה והאחריות של המחלקות לשירותים חברתיים.
- החזרת הדגש בעבודת המחלקה על המשפחה והקהילה במוקד ההתערבות.
- שינוי אופן העבודה ומעבר מעבודת תגובתית לעשייה מתוכננת ומכוונת תוצאות.
- התאמה בין המשימות לבין המשאבים כך שתהיה ירידה בעומס ובלחץ של העובדים.
- מעבר לעבודה בסביבות טכנולוגיות מתקדמות.
- פיתוח ההון האנושי, הדרכות ומסלולי קריירה.
- שיפור וייעול יכולת הבקרה והפיקוח.
- השקעה בשותפות, עיצוב מדיניות חברתית ותפיסה קהילתית.
- עבודה עם החברה האזרחית.

יישום הרפורמה

משרד הרווחה והשירותים החברתיים מוביל את יישום הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים באמצעות האגף לשירותים חברתיים ואישיים.

תהליך היישום מכוון להשגת שלושה יעדים מרכזיים:

- מכוונת להשגת התוצאות ללקוח. היעד של תוצאות ללקוח הוגדר במונחים של הקטנת התלות בשירותים החברתיים, שיקום תעסוקתי והתמודדות עם בעיית העוני.
- ייעול ופיתוח תהליכי עבודה מתוכננים ומכווני מדידת תוצאות;
- פיתוח מקצועי של המחלקות ושל העובדים;

עקרונותיו של תהליך היישום:

- היישום יעשה באמצעות המחוזות ומובילי רפורמה.
- יוקמו ועדות מקצועיות לפיתוח נושאים רלוונטיים ליישום המלצות הרפורמה.
- עקרון היישום – מניפה – כולם עושים רפורמה.
- היישום יעשה בעקרון של שותפות מלאה של כל בעלי העניין, שקיפות ושיתוף פעולה.

בנוסף לעקרונות אלו ישנם מספר קווי פעולה המנחים את הובלת הרפורמה, להלן:

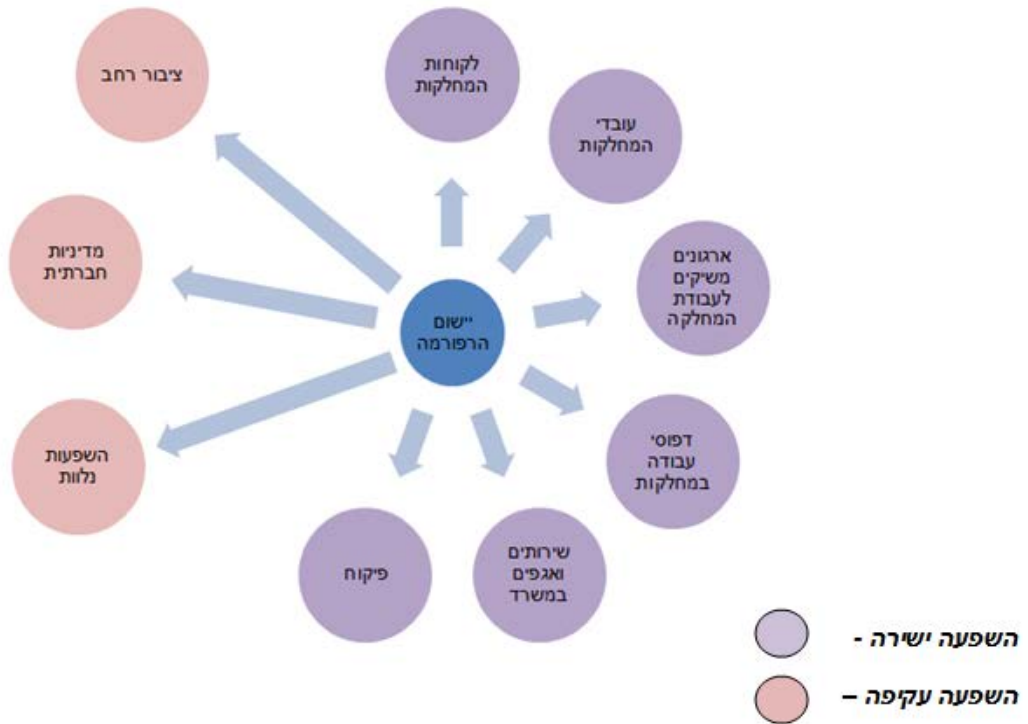
- **קדמה עם נשמה** – בצד הצורך להוביל לשינוי ולהביא את המחלקות לעבר המאה 21 יש להקפיד על שמירה של הערכים המקצועיים הבסיסיים "הנשמה" והאנושיים הכתיבית את עבודתנו.
- **תהליך של שינוי** – הובלת התכנית נעשית על פי עקרונות של הובלת תהליך של שינוי הלוקח בחשבון גם התנגדויות, קשיים והזדמנויות.
- **נחישות מול רגישות** – בצד העמידה על עקרונות הבסיס ונחישות בהובלת התהליך להשגת התוצאות שהוגדרו לו נשמרת רגישות הנובעת מהשונות הגבוהה בין המחלקות, בין האגפים והשירותים ובין הצרכים המשתנים.
- **התאמה לצרכים משתנים** – לאור השונות הגדולה נבנות תכניות היישום בהתאמה מלאה לכל מחלקה ומחלקה בהמשך לתהליך המיפוי הספציפי של כל מחלקה. באופן זה מתאפשרת למחלקה אפשרות למעורבות מלאה בתהליך עיצוב השינוי אצלה.
- **דיאלוג ושיח** – יישום הרפורמה נעשה בדיאלוג מתמשך עם המחלקות, עם השירותים והאגפים המקצועיים ועם כל בעלי העניין הרלוונטיים. השיח מתקיים באמצעות הוועדות המקצועיות, מפגשים, תגובות בקהילת הידע וכדומה.
- **התקדמות תוך כדי הליכה** – לא כל פרקי היישום של הרפורמה סגורים "הרמטית". התקדמות היישום נעשית תוך כדי התקדמות בשטח ופיתוח מתמשך. היתרון שזה מאפשר מעורבות ושותפות בעיצוב המדיניות החיסרון שלא תמיד ניתן לתת בו ברגע תשובות סגורות ומחלטות ומייצר מצב של עבודה במצב של עמימות.
- **שקיפות ושותפות** – כל הנעשה בתחום יישום הרפורמה מפורסם בשקיפות מלאה בקהילת הידע של הרפורמה כולל פרוטוקולים של הוועדות, ניירות עמדה, תגובות וכדומה. כל הוועדות של הרפורמה כוללות נציגות של כל השותפים הרלוונטיים לתחום ולנושא הספציפי.
- **הפעלת הרפורמה על פי העקרונות המצופים בעבודת המחלקה** – נאה דורש נאה מקיים. הרפורמה מובלת כולה על פי העקרונות המצופים מהמחלקה: עקרונות של הבניית התערבות, תכנון, חשיבה תוצאתית, תיעוד, בקרה ומעקב. באופן זה מתנסה המחלקה ביישום העקרונות באופן עקיף אך המסייע בהטמעת החשיבה כחלק מעבודת המחלקה. למשל המיפוי של הרפורמה מקביל לשלב הערכה ומיון, תכנית יישום מקבילה לתכנית התערבות מול משפחה, מעקב ובקרה מקביל לשלב הערכת תוצאות ההתערבות וכך הלאה.
- **מנהיגות מקצועית** – הובלת התכנית בסטנדרט מקצועי גבוהה של תכנון, יישום והערכה.
- **סנכרון מול תהליכים אחרים** – בדומה לעקרון "מנהל ההתערבות עו"ס משפחה" שאמור לתכלל את כל ההתערבויות מול המשפחה הרפורמה לקחה על עצמה תפקיד של מסנן תהליכים שונים מול המחלקה במסגרת בניית תכנית היישום וכחלק מהתקשורת מול האגפים המקצועיים השונים.

- **הפעלת היישום בשני מסלולים** – מסלול ישיר מחלקה (ההתערבות הישירה מול המחלקה) מסלול פיתוח מקצועי – קידום נושאים רוחביים הנוגעים לעבודת המחלקה אך אינם קשורים ישירות לתכנית היישום במחלקות (גבולות גזרה, מבנים ארגוניים, ניתוח עיסוקים וכדומה).
- **מנגנונים תומכים** – כל יישום הרפורמה מובל על ידי בניית מנגנונים תומכים הן מחשוביים (מחשוב כל הטפסים) והן באמצעות פיתוח כלים ותורות.
- **מנגנוני קבע** – אחת מהתוצאות הארגוניות החשובות ליישום הרפורמה הוא בניית מנגנונים קבועים שיעקבו אחר השינויים בסביבה ויבצעו התאמות בשוטף על מנת שלא ייוצרו פערים כפי שנצברו עד ליישום הרפורמה הנוכחית. לצורך כך הוחלט על הפיכת הוועדות המקצועיות של הרפורמה לוועדות קבע.
- **גמישות בצד שמירה על כללי משחק** – הרפורמה מגדירה כללי משחק אחידים אך בצד זה מאפשרת גמישות ניהולית הן למחוזות והן למחלקות באופן הוצאתם לפועל. למשל באופן הפעלת מערך הייעוץ הארגוני במחוזות.
- **עבודה בכל המעגלים המשפיעים** – עבודה עם כל המעגלים המשפיעים על עבודת המחלקה כולל המשרד, משרדים אחרים, בתי"ס לעו"ס, לקוחות וכדומה.
- **יישום ברמת המחוז** – אחריות הפעלת יישום הרפורמה יהיה של המחוזות.

משמעויות יישום הרפורמה:

לתהליך יישום הרפורמה משמעויות רבות ומורכבות. פרק זה יבחן את משמעויות הרפורמה במעגלים השונים.

תרשים מעגלי ההשפעה של הרפורמה:



ניתוח משמעויות השפעת הרפורמה במעגלים ישירים:

פיקוח	שירותים ואגפים במשרד	דפוסי עבודה במחלקות	ארגונים משיקים לעבודת המחלקה	עובדי המחלקות	לקוחות
פיתוח כלים לפיקוח באמצעות רף משחייים	התאמת השירותים לרשויות קטנות	ייעול תהליכי עבודה	שיפור וייעול העבודה המשותפת	התמקצעות באמצעות הכשרות והדרכות	יצירת מצב בו הלקוחות הופכים לשותפים ומעורבים בקביעת המדיניות וההתערבות
יישום הרפורמה של הפיקוח	התאמת המדיניות (תע"ס) לרפורמה	התאמת תהליכי עבודה לעידן המודרני באמצעות שימוש בטכנולוגיות מחשב	הגדרות ברורות של תחומי אחריות	שיפור וחיזוק מעמד עו"ס המשפחה והעובד הסוציאלי הקהילתי	ייעול השירות ללקוחות והנגשתו באמצעים טכנולוגיים ופיזיים
התמקצעות של המפקחים וחיזוק מעמדם.	הגדרת יחסי גומלין בין השירותים המתמחים למחלקות	עבודה על בסיס עקרונות של תכנון, קביעת תוצאות והערכתם	שיפור השירות ללקוחות.	גיבוי להחלטות טיפוליות בעזרת מודלים להתערבות למתוכננת	שיפור השירות ומנגנוני ההתייחסות לפניית ציבור
	הגדרת קריטריונים להקמת מרכזים	הרחבת מגוון ההתערבויות		הגדלת יכולת השליטה והתכנון של העובד	העצמת הלקוחות באמצעות חיזוק התפיסה הקהילתית

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

פיקוח	שירותים ואגפים במשרד	דפוסי עבודה במחלקות	ארגונים משיקים לעבודת המחלקה	עובדי המחלקות	לקוחות
	מומחים	לקוחות			בצוותים השכונתיים
	קריטריונים להערכת יוזמות מקומיות והפיכתם לשירות ארצי	חיזוק והטמעת התפיסה הקהילתית בצוותים השכונתיים		שינוי בתפיסת העבודה	הגדלת יכולת מעורבותו של הלקוח ב בניית ובתכנון ההתערבות במחלקה
				הגדרת תמהיל משימות לעובד בהתאם להגדרות תפקיד, למשאבים ולצרכים	
				שיפור תנאי העבודה הפיזיים	

ניתוח משמעותי השפעת הרפורמה במעגלים לא ישירים:

השפעות נלוות	מדיניות חברתית	הציבור הרחב
הגדלת התמיכה הציבורית בעבודת המחלקה	שינוי מדיניות חברתית התואמת את הצרכים של אוכלוסיות היעד של המחלקות	הכרה ציבורית בעבודת המחלקות לשירותים חברתיים

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

השפעות נלוות	מדיניות חברתית	הציבור הרחב
מיקוד המחלקות בתחומים ונושאים ברורים שיגדירו את תפקיד המחלקות	עיגון עבודת המחלקות בחוק שירותי הרווחה	הגדרה ברורה של גבולות האחריות של המחלקות
עיגון מרכזיותה של העבודה הסוציאלית בשלטון המקומי	עיגון תפקיד מנהל המחלקה כתפקיד סטטוטורי	חיזוק מעמד מקצוע העבודה הסוציאלית

לסיכום, הרפורמה מנסה להביא למהפכה במערכת שירותי הרווחה המקומיים, שתביא להסתכלות חדשה על האזרחים מקבלי השירות, ותשדרג משמעותית את עבודת המחלקות לשירותים חברתיים. הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים נושאת עמה חזון המדגיש את החשיבות שבאספקת שירותים איכותיים ומקצועיים ומהווה מהלך מורכב ומשמעותי המחייב התגייסות ושותפות של כל הגורמים הרלוונטיים, בצורה אשר תעצב את פני עבודת המשרד והמחלקות לשירותים חברתיים בשנים הקרובות.

למידע נוסף בנושא [לחץ כאן](#)



חלק ב'

תפקיד המנהל וסוגיות מרכזיות



פרק 6 – תפיסת תפקיד, כניסה לתפקיד ותפיסת השירות במחלקה

ניהול המחלקה לשירותים חברתיים ברשות המקומית הנו כאמור תפקיד מורכב ומאתגר. הצלחתך בתפקיד זה תלויה בגורמים רבים וביניהם גם גישתך ותפיסת העולם שתגבש לך כמנהל המחלקה.

מטרת פרק זה לסייע לך בתחום זה. מאוגדים בו היבטים והמלצות שונות הנוגעים לתפיסת התפקיד וכן מובאות חמש דוגמאות המציגות את תפקיד מנהל מחלקת השירותים החברתיים בראייתם של חמישה מנהלים ותיקים המכהנים בפועל בתפקיד בעת כתיבת אוגדן זה.

הגדרת התפקיד ומעמדו החוקי של מנהל המחלקה לשירותים חברתיים

סעיף א' להוראה מס' 2.4 לתע"ס שכותרתה "תיאורי משרות במחלקות לשירותים חברתיים" מגדיר את תפקיד מנהל המחלקה לשירותים חברתיים וקובע:

"מנהל את המחלקה לשירותים חברתיים, מתכנן ומארגן את העבודה וחלוקתה. אחראי לעבודתה התקינה של המחלקה ועובדיה. אחראי בפני ראש הרשות המקומית לתפקוד תקין של המחלקה ולביצוע תוכנית הפעולה של השירותים החברתיים והרשות המקומית. בהתאם לנהלים ולהנחיות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים והרשות המקומית. פועל בהתאם למדיניות משרד הרווחה והשירותים החברתיים כמפורט בחוקים, תקנות והוראות המנכ"ל (תע"ס) ואחראי ליישום מדיניות זו. אחראי להכנת תוכניות עבודה והצעות תפקיד המבוססות על איסוף נתונים שיטתי וזיהוי צרכים בקהילה. אחראי לגיוס משאבים, להקצאתם, לביצוע תוכנית העבודה והתקציב, למעקב והערכה אחר ביצועם... אחראי לביצוע הרישומים, הדיווחים וסדרי העבודה כפי שמתחייב מתפקידי המחלקה ומן ההוראות שנקבעו ע"י המשרד בנושאים אלה. אחראי להתפתחותם המקצועית ולקידומם של העובדים, בין השאר ע"י יעוץ, הדרכה והשתלמויות בהתאם לעדיפויות וצרכי האוכלוסייה שבטיפול המחלקה ולשיפור השירות...".

[לחץ כאן לקישור לפרק 2 בתקנון עבודה סוציאלית – כוח אדם במחלקות לש"ח](#)

עוד לעניין מעמדו החוקי של מנהל המחלקה:

סעיף 2(א) לחוק שירותי הסעד, התשי"ח-1958 (להלן – חוק שירותי הסעד) קובע: "רשות מקומית תקיים לשכת סעד לשם טיפול סוציאלי לנזקקים והגשת סעד להם...".

תקנה 2 לתקנות שירותי הסעד קובעת "לשכת הסעד תנוהל ע"י מנהל הלשכה".

תקנה 4 לשירותי הסעד שכותרתה תפקידי המנהל קובעת: "(א) אלה תפקידי המנהל: (1) מתן טיפול סוציאלי לנזקקים והגשת סעד על פי דין ובהתאם להוראות נוהל והנחיות המנהל הכללי של משרד הסעד; (2) ביצוע תוכנית פעולת הסעד של הרשות המקומית; (3) תכנון תקציב הסעד בהתייעצות עם ועדת הסעד שליד הרשות המקומית וביצועו לאחר אישורו; (4) המצאת ההחלטה של לשכת הסעד לידי הפונה אליה. (ב) בביצוע תפקידיו, המנהל יהיה כפוף לפיקוחם המקצועי של מפקחים שמונו על ידי השר.

תפקיד מנהל המחלקה

כמנהל המחלקה הנך נדרש לפתח מיומנויות בשני תחומים מרכזיים:

- **התחום המקצועי** –
ובו ניהול כלל השירותים המקצועיים הניתנים לאוכלוסיות היעד של המחלקה, ניהול התקציב והמשאבים, הכרות ושליטה בחוקים, מדיניות ובכלל ההיבטים המקצועיים בהם עוסקת המחלקה.
 - **תחום הניהול והמנהיגות** –
ובתוכו ניהול המשאב האנושי - עובדי המחלקה, פיתוח מיומנויות ניהוליות ואישיות, ניהול המשימות, עבודה עם התקשורת, פיתוח קשרים, ועוד.
- אוגדן זה על פרקיו השונים מביא בפניך את הידע התמציתי בכל אחד מההיבטים המרכיבים את תפקיד מנהל המחלקה.
- מובאות לעיוןך להלן חמש תפיסות עולם שונות של מנהלים וותיקים של מחלקות לשירותים חברתיים. תוכל להיעזר בהם ולאמץ לעצמך את החלק אליו אתה מתחבר בעת בניית תפיסתך כמנהל.

תפקיד מנהל המחלקה לשירותים חברתיים:

שולה מנחם, עו"ס, מנהלת מינהל הרווחה בכרמיאל ויו"ר ארגון מנהלי הרווחה ברשויות המקומיות

מדובר בתפקיד מנהיגותי מהשורה הראשונה, שמצריך כישורים אישיותיים בולטים, לצד הכישורים הפורמאליים וההשכלתיים: המנהל חייב להיות איש מקצוע מנוסה, רצוי ש"צמח" מהשטח, בקי בעבודת הרווחה ושלל החוקים ברווחה, בעל יכולת חשיבה רחבה, גמישות, יכולת למידה בזמן קצר, יכולת להניע ולעבוד בצוות רב מקצועי, ניהול ותכנון תקציבים, גיוס כספים. זאת כמובן תוך הפגנה של דוגמה אישית בהתנהלות המקצועית והאישית: מחויבות לתפקיד ולמקצוע, חריצות, מסירות, לויאליות, שיתופיות.

המנהל בעל אחריות כוללת ורחבה לכל המרכיבים וההיבטים בעבודת מחלקת הרווחה, למתן ופיתוח שירותים מקצועיים ומיטביים (פרטניים, קבוצתיים, קהילתיים ועירוניים) לתושבי העיר, לביצוע עבודה יעילה ואפקטיבית, הן כלפי העובדים והצוות המוביל במחלקה והן כלפי הנהלת העיר וכלל מחלקות העירייה. זאת תוך יוזמה ואקטיביזם, גיוס שותפויות ושותפים, גיוס משאבים מקצועיים ואחרים, הובלת נושאים חברתיים ברמה עירונית – תוך שמירה על העקרונות והערכים של העבודה הסוציאלית.

המנהל חייב לפתח ראייה "פנימה" בתוך העירייה ו"החוצה" מחוץ לעירייה במובן של שותפויות מקצועיות ושותפים לדרך מכל המגזרים.

באחריות המנהל לדאוג לצוות העובדים ברווחה שיקבל תנאים מקסימאליים לביצוע העבודה: תנאי שכר הוגנים ועל פי חוק, זכויות שונות, תנאי עבודה פיזיים נאותים, להעמיד לרשותם משאבים מקצועיים של הדרכה, השתלמויות ולימודים, מסלול קידום, ביצוע הערכה תקופתית, בקרה.

אמיל סמעאן, עו"ס, מנהל המחלקה לשירותים חברתיים – מועצה מקומית פקיעין ויו"ר פורום מנהלי הרווחה ברשויות הערביות

תפקיד המנהל:

- קובע את מדיניות המחלקה בהתאם להוראות וחוקי שירותי הרווחה בתחום הרשות בה הוא פועל.
- אחראי על עבודתה התקינה של המחלקה ועובדיה.
- איש הקשר והאחראי בפני הרשות והמשרד.
- לא תבוצע שום פעילות השייכת לרווחה בלי אישורו של המנהל.

- שותף בקביעת תקציב הרווחה ביישוב.
- אחראי על מתן תשובות לנזקקים בכל הקשור לסיוע הנדרש.
- אחראי על גיוס תקציבים.
- מפתח, מבצע ומפקח על פיתוח שירותים לנזקקים ביישוב.
- אחראי לפיתוח המקצועי של העובדים ולקידום המקצועי.
- המנהל יהיה שותף פעיל בבחירת צוות העובדים במחלקה.
- תפקידו יהיה שווה לצוות הבכיר ברשות, דהיינו תפקיד סטטוטורי.

יעקב אלמוג, עו"ס, מנהל האגף לשירותים חברתיים - עיריית מודיעין מכבים רעות

מיקומו של מנהל באשר הוא, הינו תמיד על הגבול בין הארגון ובין סביבתו ומכאן שההתייחסות היא לשלושה היבטים באופן מערכתי:

- פנימה לתוך היחידה בכל ההיבטים של ניהול מקצועי.
- החוצה כלפי הסביבה הארגונית/פוליטית/חברתית.
- בחינה מתמדת של היחסים וההשפעות של הפנים כלפי חוץ ולהיפך.

כל זאת מתוך שאיפה מתמדת לתפיסת עבודה של אחריות אישית על תפקוד המערכת. לדעתי ברגע שיש תפיסת תפקיד אישית של מנהל שמציב עצמו כאחראי (קודם כל לעצמו ואחר כך מקרין זאת החוצה לתוך המערכת ולסביבתה) על מתן השירות, אזי גם המערכת הפנימית וגם החיצונית מגיבים לכך ורואים בו אחראי.

מתפיסה זו של אחריות נובעים מספר יתרונות לתפקוד המנהל והמערכת:

- **העצמת העצמאות והסמכות:** הסביבה הפנימית והחיצונית מסתגלת ומקבלת לבסוף את העובדה שהמנהל אחראי ולכן נותנת לו (והוא גם לוקח, בתהליך הדדי) סמכות ועצמאות בקבלת החלטות ובהתנהלות השוטפת, דבר שמעצים את מעמדו פנימית וחיצונית.
- **יכולת לחולל שינויים נדרשים:** ניהול של ארגון הנמצא כל הזמן בסביבה משתנה מצריך עריכת שינויים. מנהל "חלש" תלוי בסביבה הפנימית/חיצונית בהובלת שינויים. מנהל התופס עצמו כאחראי ובעל עצמאות מסוגל לערוך שינויים הדרושים והוא רואה במערכת אותה הוא מנהל, מערכת שהוא ולא אחר (לא משרד הרווחה, לא העובדים, לא מחזיק התיק ולא אחרים), אחראי על תפקודה.
- **יכולת לשתף:** רק ממקום של סמכות ועצמאות יכול מנהל לשתף גורמים פנימיים וחיצוניים באופן אמיתי ולא ממקום של תלות באותם גורמים. יש לזכור שגורמים רבים רוצים להשפיע על תפקוד

מערכת הרווחה ביישוב: משרד הרווחה, עמותות, גורמים פוליטיים ושותפי תפקיד, ומכאן יש לשים לב לגבול הדק בין שיתוף ובין העברת הסמכות לשותפים בקבלת החלטות.

נשאלת השאלה כלפי מי המנהל אחראי? להבנתי התשובה העקרונית היא פשוטה והיא: כלפי ראש העיר ומנכ"ל הרשות המקומית. הם "הלקוח המרכזי" של המנהל. המנהל עומד בראש מערכת שהיא בראש ובראשונה מערכת שהיא חלק מהרשות המקומית. הוא זה שאחראי בפני הממונים עליו בעירייה. תפקיד האגף לתת שירות לתושבי העיר, כמו רוב מחלקות העירייה. הכלי המרכזי בו אמור המנהל לעשות שימוש, מעבר לתכונות אישיות שרצוי שיהיו (יחסי אנוש טובים, אינטליגנציה וכיו"ב), הוא קבלת החלטות רציונלית, בדגש על קביעת מטרות ובחינת חלופות להשגתן. דווקא בגלל שהסביבה הפנימית והחיצונית הן סביבות רוויות מתחים ורגשות סוערים, קור רוח ורציונאליות הם הכלים המרכזיים להתנהלות.

טובה הרפניסט, עו"ס, מנהלת הרווחה והשירותים החברתיים, מ.א. יואב, חברת הנהלת ארגון

מנהלי הרווחה

מנהל הרווחה במועצה אזורית הוא בראש ובראשונה מנהיג, מוביל, מעורה, משפיע, ומעורב. ככה, על מנהל הרווחה לקחת על עצמו תפקידים מעבר לתפקידו ברווחה, דרך השתתפות פעילה בפורומים/וועדות שונות בתוך המועצה ומחוצה לה, ולהוות "שגריר" של המועצה בכלל ושל הרווחה בקרבה – בפרט.

עקרונות מרכזיים בתפישת התפקיד:

- מיצוב המחלקה כמחלקה מובילה, מקצועית ומוערכת במועצה.
- הנעת עובדים תוך מתן כלים מקצועיים שיאפשרו מתן שירות מקצועי ויעיל, עם הרבה נשמה וראש גדול, לתושבי המועצה.
- היכרות, התחברות ויצירת מערכת יחסי עבודה עם כל הגורמים המשפיעים על עבודת המחלקה: משרד הרווחה, המוסד לביטוח לאומי, משרדי ממשלה שונים, מועצות שכנות, ארגונים וולונטריים, ארגונים ומוסדות, ועוד.
- שיתופי פעולה בתוך המועצה עם המחלקות השונות.
- ראייה אזורית – שיתופי פעולה עם מחלקות רווחה ברשויות השכנות, להקמת והפעלת שירותים אזוריים.
- ראייה מערכתית קהילתית – למידה והבנה של המרקם המיוחד של המגזר הכפרי – השלטון הדו רובדי במועצה האזורית על כל משמעויותיו.
- גמישות מחשבתית והיערכות לכל תרחיש בשגרה ובחירום.

ורד שור, עו"ס, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים – מטולה

המשמעות העיקרית של ניהול מחלקת רווחה קטנה מאוד - מחלקה המונה אדם אחד בחלקיות המשרה, היא שכל התפקידים והפעולות הנדרשות מעובד סוציאלי, כמו בכל ישוב אחר בארץ, מבוצעים ע"י אדם אחד, והם מתנקזים לתוך מסגרת הזמן, הכישורים והיכולות של אותו אדם. אני מנהלת מחלקה "מסוג" זה, בהיקף מישרה של 60%, מזה 19 שנים. מדובר במועצה המקומית מטולה, "ישוב גדר" על גבול לבנון, שמקיפה אותנו ממערב, צפון ומזרח, אי שם בפריפריה של הצפון הרחוק, הרחק מהנהלת המחוז והנהלת המשרד. גם כשהגבול נראה שקט ואין מצב חירום, יש פעילויות של הכנה והתכוננות שיש לבצע בשגרה. מדובר ביישוב מבוסס יחסית, דירוג 7 בסולם הסוציו אקונומי, אך קופת המועצה בגרעון ויש קושי בביצוע פרויקטים ומתן סיוע לפונים, עקב חוסר יכולת של הרשות להשתתף ב-25% של השתתפותה העצמית.

במסגרת התפקיד, בנוסף לטיפול הישיר בפונים, בכל הגילאים, מכל שכבות האוכלוסייה ובשלל גדול של סוגי בעיות, אני מבצעת תפקידים נוספים, הנגזרים מתחומי הטיפול המגוונים שבאחריות המחלקה: פעוטות ילדים ונוער בסיכון, עוני, משפחות חד הוריות, התמכרויות, נכויות ושיקום, פגועי נפש, קשישים, גירושים ועוד. חלוקת המשרה היא 33% אחוז ניהול ו-27% טיפול ישיר בפונים ברמות אינטנסיביות שונות ומשתנות מעת לעת.

תפקיד המנהל במחלקה מ"סוג" זה שונה במהות מתפקיד מנהל במחלקה קטנה שבה יותר מעובד בודד וודאי ממנהלי מחלקות בינוניות ומעלה. נושא מישרה זו נדרש ליכולת התארגנות טובה, גמישות, יצירתיות, סבלנות, יכולת לטפל ברצף במגוון בעיות שונות, יכולת ל"החלפת הכובעים" על פי העניין (מנהל, עו"ס חוק הנוער, עו"ס משפחה וכו'), יחסי אנוש טובים עם מגוון בעלי תפקידים ברשות ומחוצה לה, אמונה גדולה במקצוע ובתפקיד, חזון וחשיבה חיובית, ויכולת להתמודד לבד ולקבל החלטות קשות במצבי לחץ.

תהליך הכניסה לתפקיד

השלב הראשוני של הכניסה לתפקיד הם בעלי חשיבות עליונה להצלחתך כמנהל המחלקה.

להלן מספר המלצות לתקופת כניסתך לתפקיד:

על אף עומס המשימות והמטלות שהנך וודאי נתון בהם בתקופה זו, המלצתנו החמה לך היא לעיין באוגדן זה ולקרוא לפחות את פרקיו הרלוונטיים ביותר עבורך. דבר זה יקצר את עקומת הלמידה שלך ויסייע לך בקבלת הידע הבסיסי החיוני לתפקודך כמנהל.

בשלב זה, הרשה לעצמך לחלום . . . להביע משאלת לב . . . או במונחים מקצועיים יותר : להביע "חזון ארגוני". האם חשבת כבר על המצב הרצוי אליו היית רוצה להביא את מחלקתך תוך זמן סביר? תחילה, דמייך מצב זה ותאר אותו באופן אסוציאטיבי. תוכל ורצוי שתנסח אותו במשפטים ספורים המקיפים את פועלה של המחלקה, לדוגמא :

- רמת ואופי השירותים שאתה מעוניין להגיש ללקוחות מחלקתך.
- אופי היחסים בין העובדים לבינך.
- אופי היחסים בין העובדים לבין עצמם.
- אופי היחסים בין העובדים ללקוחותיהם.
- אופי היחסים בין המחלקה לבין ארגונים רלוונטיים בסביבה.
- שיתופי פעולה יצירתיים עם גורמים נוספים ברשות ובכלל.

תוך כדי התקדמותך בתקופת הכניסה לתפקיד, יהיה טוב לחזור ל"חזון" זה, לעיין בו ואף לשתף אותו עם עובדיך.

קבע ביומנך סבב פגישות עם בעלי התפקידים הרלוונטיים ביותר עבורך :

- במשרד הרווחה : מנהל המחוז ומפקחיו, כמי שמהווים את הכתובת המקצועית העיקרית שלך. לרוב, תוכל לשמוע מהם על ניסיונם וראייתם את מאפייני הישוב והאוכלוסיות שבטיפול מחלקתך.
- ברשות המקומית: ישנן שתי קבוצות עיקריות שהבהרת הציפיות עמן ופיתוח דפוסי עבודה חיוביים מלכתחילה, עשויים להבטיח לך מילוי תפקיד יעיל יותר בעתיד :
 - הדרג הפוליטי והמקצועי : ראש הרשות המקומית, הממונה על תיק הרווחה, חברים אחרים במועצת הרשות המקומית, גזבר הרשות המקומית ומנהלי מחלקות אחרות ברשות.
 - מנהלי שירותים אחרים ברשות המקומית, כגון : השירות הפסיכולוגי העירוני, התחנה לבריאות המשפחה, תחנה לבריאות הנפש, מתנ"ס, משטרה.

תוכל להיעזר בפרק "הסביבה הממלכתית והמקומית" בסעיף "ממשקי עבודה בתוך הרשות" לצורך היכרות עם בעלי תפקידים העשויים להיות רלוונטיים עבורך.

ניהול הצוות עצמו :

אם צמחת מתוך הארגון, אתה צפוי לקשיי מעבר מיחסים חבריים ליחסי מנהל וצוות. לעומת זאת, אם הגעת מחוץ למערכת, סביר להניח שתצטרך לעבור תקופה של "מבחן קבלה". הצוות יעקוב אחר המסרים שלך בשבע עיניים, למשל: תצטרך להחליט עד כמה תרצה "לשדר" לעובדים מסר של מנהל סמכותי או של עמית המשמש כיועץ מקצועי. רצוי שתקבע סבב שיחות אישיות עם כל אחד מעובדיך, כך שתוכלו להכיר ולבצע תיאום ציפיות באשר לעבודה המשותפת.

סביר להניח שתוך זמן קצר לאחר כניסתך לתפקיד תחוש ביתר בהירות את התחומים שבהם אתה עומד על "קרקע מוצקה" בניהול, ואת התחומים בהם אתה זקוק לשפר את כישורי הניהול שלך. בשלב זה, תוכל למצוא דרכים נוספות להגברת מוכנותך לתפקיד חדש. להלן מגוון האפשרויות:

- השתתפות בקורסי מנהלים: המשרד דורש ממנהלים חדשים להשתתף בקורס בסיסי בניהול, במטרה להשלים ידע בתחומי ניהול העבודה סוציאלית.
- יצירת קשר ממוסד עם מנחה – עמית (מנטור) – בד"כ זהו מנהל ותיק ממחלקה בעלת מאפיינים דומים לזו של מחלקתך, אשר יומלץ ע"י מנהל המחוז.
- אם אתה עדיין מרגיש "בודד בצמרת", תוכל לארגן קבוצת התייעצות עם מספר מנהלים בעלי רקע ועניין הדומים לשלך – על בסיס וולנטרי – או להצטרף לקבוצת עמיתים קיימת.

תפיסת השירות במחלקה

בסופו של דבר, עוסקת המחלקה לשירותים חברתיים במתן שירות. השירות הניתן כולל מתן מענה מקצועי לצרכים שונים של אוכלוסיית היעד ברשות, בתחומים חברתיים, אך בבסיס המענה המקצועי עומדים עקרונות שירות בסיסיים יותר, והם העקרונות המייצגים את אופן המענה והטיפול בכל פונה.

כיום, מצוינות במתן שירות הינו שם המשחק בארגונים עסקיים וציבוריים. ארגונים המשקיעים בשיפור איכות השירות משיגים שביעות רצון של הלקוחות ושיפור משמעותי בתוצאות ובתפקוד.

כמנהל המחלקה עליך להכתיב את רמת השירות אותו תספק המחלקה ללקוחותיה. אחד הכלים ליישם זאת הינה אמנת שירות.

אמנת שירות

אמנת שירות היא כלי ניהולי שמטרתו יצירת חוזה מחייב בין הארגון נותן השירות לבין לקוחותיו – מקבלי השירות. האמנה מדגישה את הגישה לשירות, מפרטת את עקרונות השירות ומגדירה מדדים כמותיים ליישום. האמנה מגדירה את מחויבותו הכוללת של הארגון לשמירה על איכות שירות גבוהה, כאשר בבסיס התפיסה עומד הלקוח.

מרכיבי אמנת שירות עשויים לכלול:

- מידע על מהות השירות הניתן.
- בעלי התפקידים המוסמכים לתת את השירות, לרבות אלה המופקדים על בדיקת טענות וערעורים.
- מידע לגבי קבלת השירות: אופן קבלתו, מקום מתן השירות, מועדי מתן השירות, עלות והסדרי תשלום, קריטריונים למתן אישורים ועוד.
- פרסום נהלי תלונה וערעור.
- מסירת מידע מפורט על הסטנדרטים שהציב הארגון למתן השירות הכוללים מידע מלא ומדויק על רמת השירות שניתן לצפות לקבל מנותן השירות.

כתיבת אמנת שירות היא תהליך הכולל שיתוף פעולה פנים ארגוני מקיף שנעשה בסיוע של גורמים מקצועיים. התהליך חייב להיות מלווה בהקמת צוותי שיפור, בהפנמה והטמעה של האמנה בכל הרמות. נדרש מעקב הערכה ובקרה על עמידה בסטנדרטים ומתן משוב על ההתקדמות. האמנה איננה בבחינת מסמך גמור, והמשוב המתקבל לגביה מאפשר הכנסת שינויים ועדכונים. שלבי הכנת האמנה כוללים זיהוי השירותים ומיפוי הלקוחות, קביעת סוגי מדדים לשירותים, ניסוח אמנה ופרסומה, ומעקב אחר ביצוע. האמנה יכולה להוות מנוף לפעולות איכות כוללות – כמו הקמת מרכזי מידע, סקרי שביעות רצון, הקמת מוקד עירוני ועוד. לעיתים היא פועל יוצא של תהליכים רחבים יותר בארגון, כגון הסמכה לתקן כלשהו למשל ISO.

האמנה היא כלי שיווקי ממדרגה ראשונה ומאפשרת לייצר רושם חיובי של הלקוחות על המחלקה, מכיוון שהיא מהווה הצהרה פומבית על טיב השירות הניתן, באופן שניתן למדידה. חשוב על כן שתינתן לאמנת השירות תהודה פומבית.

אמנות שהוכנו על ידי רשויות מקומיות, או מחלקות בתוך רשויות, הגדירו תחומי עשייה של מחלקות בתחומי פעילות רלוונטיים, תוך קביעת סוג השירות המתחייב ורמת הביצוע. במספר מחלקות פורסם סל שירותים כולל אותו מתחייבת המחלקה לספק לכל תושב.

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

המלצתנו לך כמנהל היא לבצע חשיבה צוותית על הנושא ולגבש יחדיו עקרונות שיובילו לכתיבת אמנת שירות של המחלקה והתחייבות העובדים לסטנדרט אחיד וגבוה של מענה ללקוחות.

לצפייה באמנת שירות לדוגמא של עיריית חיפה – [לחץ כאן](#)

לסיכום פרק, זה: בפניך, המנהל החדש, משימה לא פשוטה אך מאתגרת ומספקת ביותר. בידך הזכות והיכולת להשפיע באופן ישיר על יכולתה של הרשות המקומית לסייע ולתמוך בתושביה. ייתכן ותהליך "התמקמותך" בתפקיד יארך זמן קצר, ויתכן שזמן ארוך משרצית, אך בסופו של דבר הוא יסתיים.

לרשותך מקורות ידע ומידע רבים העשויים לסייע לך בתהליך זה בקישורים שלהלן:

- [תדריך למנהל/ת המחלקה לשירותים חברתיים ברשות מקומית חדשה](#)
- [איך להציג נושא חברתי בהצלחה תדריך למנהל המחלקה לשירותים חברתיים ברשות מקומית חדשה](#)
- [הצוות השכונתי/אזורי הרב תחומי - מדריך למנהל/ת המחלקה לשירותים חברתיים](#)
- [עבודת עובד/ת מינהל וזכאות - מהלכה למעשה](#)
- [ניהול רווחה בימינו – עבודה עם ספקים](#)
- [נתוני יסוד: כיצד למנף בעזרתם את עבודת המחלקה לשירותים חברתיים](#)
- [רווחה בתפנית – תהליך פיתוח אירגוני במחלקה לשירותים חברתיים במועצה המקומית שהם.](#)
- [הדרכה במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות מקומיות קטנות](#)
- [כיצד לנהל את הקשר בין המחלקה לשירותים חברתיים לבין נבחרי הציבור ברשות המקומית?](#)
- [ארגון ביקורי בית בטוחים](#)
- [מיהו העוס המרחבי במגזר הכפרי?](#)
- ["הדרכת נבחרים ברשויות המקומיות – ועדת רווחה"](#)
- כמו כן ניתן לעיין בתדריך "עבודה עם התקשורת - תדריך לסגל הבכיר במחלקות לשירותים חברתיים" המופיע בקהילת הידע של מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים.

פרק 7 – ניהול המשאב האנושי

המשאב החשוב והמשמעותי ביותר לתפקוד המחלקה לשירותים חברתיים הנו המשאב האנושי, הלא הם צוות עובדי המחלקה. אופן ההתנהלות של העובדים למול האתגרים והמשימות יקבע באיזו מידה תממש המחלקה את יעודה בהספקת שירותים חברתיים לקהילה המקומית.

ניהול עובדים הנה מיומנות מורכבת ומאתגרת. גם בתחום זה, נתונות בידך, כמנהל המחלקה, הסמכות והאחריות. מטרת פרק זה הנה לסייע לך בתחום זה, ולפרט את ההיבטים המרכזיים הנוגעים לניהול עובדי המחלקה: בעלי תפקידים וכוח אדם, קבלה ופיטורי עובדים, הדרכה, הכשרה, הנעת עובדים ועוד.

כוח אדם ובעלי תפקידים

כוח האדם ובעלי התפקידים ברשות המקומית מושפעים ממספר גורמים, ביניהם הוראה 2.4 בתע"ס המגדירה בעלי תפקידים במחלקה, וכן בעלי תפקידים הממומנים בתקציבי פעולה מיוחדים מטעם הרשות המקומית או ממימון חיצוני אחר.

מפורטים להלן בעלי התפקידים המרכזיים העשויים להרכיב את כוח האדם העובד במחלקה.

עובדים בעלי הכשרת עו"ס – עובדים סוציאליים:

- מנהל המחלקה
- סגן מנהל המחלקה
- מדריך / ראש צוות
- מרכזי נושאים
- עובדים סוציאליים לטיפול בפרט ובמשפחה
- עובדים סוציאליים עפ"י תחומי התמחות

עובדים שתפקידם אינו מחייב הכשרה מקצועית של עובד סוציאלי:

- עובד אמ"ת
- רכז לפיתוח כוח אדם

- עובד ליווי ומעקב
- פקיד קבלת קהל
- רכז ייעוץ לאזרח
- עובד מינהל וזכאות

כוח אדם שמקום פעילותו מחוץ למחלקה

- אחראי מועדון קהילתי
- עובד שכונתי
- מדריך מקצועי במפת"ן
- מרכז מע"ש
- מדריך מע"ש
- מנהלת מעון יום למפגרים
- מדריכה טיפולית (מעון יום למפגרים)
- מנהל מפת"ן

פונקציות נוספות במחלקה

- סטודנטים
- מתנדבים

העסקת העובדים

מדיניות הממשלה והשלטון המקומי היא שהעסקת עובדי השירותים החברתיים תישאר בידי הרשות המקומית, ובפרט ככל שמדובר בתפקידים סטוטוריים ומתן שירותים וטיפול על פי חוק. יחד עם זאת, קיימת מגמה להוצאת חלק מהפעילויות שהיו נחלתן הבלעדית של הרשויות המקומיות לגופים חיצוניים וכך להעסיק עובדים כעובדי Out sourcing.

הרשות המקומית תעסיק את הצוות הבכיר של השירותים החברתיים – מנהל, ראשי צוותים, מדריכים וכן עובדים סוציאליים הפועלים מתוקף חוק הממלאים תפקידים בעלי אחריות וסמכות – עובדי זכאות, חבר בוועדת ערער, הופעות בבתי משפט, טיפול בתוקף חוק או צו בית משפט וכן כל עובד הממלא תקן מאושר על ידי משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

העסקת עובדים יכולה להיעשות במספר דרכים:

- הרשות המקומית מעסיקה את העובדים (משרד הרווחה והשירותים החברתיים משתתף כמקובל במימון השכר).
- חברת כוח אדם או עמותות מעסיקות את העובדים (מימון שכרם של העובדים ינתן דרך תקציבי פעולה או במימון חיצוני). במצבים בהם הרשות המקומית היא זו המעבירה לחברת כ"א כספים בגין העסקת העובד, יש לקחת בחשבון שבמקרים אלה הרשות לא תהייה פטורה מהיווצרות של מערכת יחסי עובד מעביד. כמו כן, ע"פ החוק בתום 9 חודשי העסקה על הרשות להעביר את העסקת העובד לרשות המקומית או להודיע על סיום העסקה.
- הרשות המקומית מעסיקה עובדים בכירים באמצעות חוזה אישי מיוחד (מחייב אישור ההסתדרות).
- כאשר מעסיקים עובד סוציאלי ללא תקן, כלומר מתקציב פעולה, מומלץ להחתים עובד על חוזה מיוחד כדי שבמידה ויפסק המימון החיצוני (לדוג': שיקום שכונות) יהיה ניתן לסיים את החוזה ללא פיטורין.
- רצוי להימנע מהעסקת עובדים סוציאליים דרך חברות כוח אדם. לעובדים סוציאליים המועסקים דרך חברת כוח אדם אין זכויות דומות המוענקות לעובדים סוציאליים המועסקים ברשויות המקומיות כגון: הגנה על ועד עובדים, קביעות וכו'. העסקת עובדים שעבודתם מחייבת מוטיבציה, השקעה ומחויבות מחד והכשרה ארוכה מאידך, מצריכה סוג של ההעסקה שמבטיחה קביעות והגנה על העובד, אשר תמנע תחלופה גבוהה של עובדים.

שכר עובדים סוציאליים:

שכרו של עובד סוציאלי נקבע על פי שלושה מרכיבים: תפקיד, השכלה וותק מקצועי.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים משתתף בשכר עובדים של השירותים החברתיים ברשויות המקומיות על פי שלושה בסיסים:

- מבנה ארגוני מאושר.
- היקף משרות מאושר והרכבם.
- הסכמי שכר במשק.

היקף ההשתתפות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים בשכרם של העובדים עומד על 75% מהשכר בהתאם להסכם השכר, כשהרשות משתתפת במימון של 25%. כוח אדם שלא מאושר ע"י משרד הרווחה והשירותים החברתיים יתקצב במלואו ע"י הרשות המקומית.

ניתן להסתייע באתר איגוד העובדים הסוציאליים לשם הרחבה על שכרם וזכויותיהם של העובדים הסוציאליים – שם ניתן למצוא טבלת שכר, תעריפון לשירותים מקצועיים ועוד.

עוד באשר לזכויות עובדים - כל עובד זכאי להתקשר למחוז הרלוונטי באיגוד העובדים הסוציאליים ולברר את זכויותיו. כמו כן, ניתן להיעזר בספר חוקת העבודה לעובדי הרשויות המקומיות של מרכז השלטון המקומי.

<http://www.socialwork.org.il/>

קבלת עובדים ופיטורי עובדים

חשוב להבחין בין עובדים המועסקים ע"י הרשות המקומית לבין עובדים המועסקים ע"י חברות כוח אדם או עמותות. הבחנה זו יש לה השלכות שונות על העובד כשאחת מהן הינה סוגית הקבלה והפיטורין מהעבודה.

קבלה ופיטורין של עובד הרשות המקומית:

קבלת עובדים ופיטורין נעשית באמצעות ועדת מנגנון (לענייני כח אדם) המהווה את הזרוע של ראש הרשות או של המועצה לקביעת מדיניות בענייני כוח אדם של הרשות או רק לביצועה, כגון: תקנים, קבלת עובדים, פרישה, פיטורי עובדים וכו'.

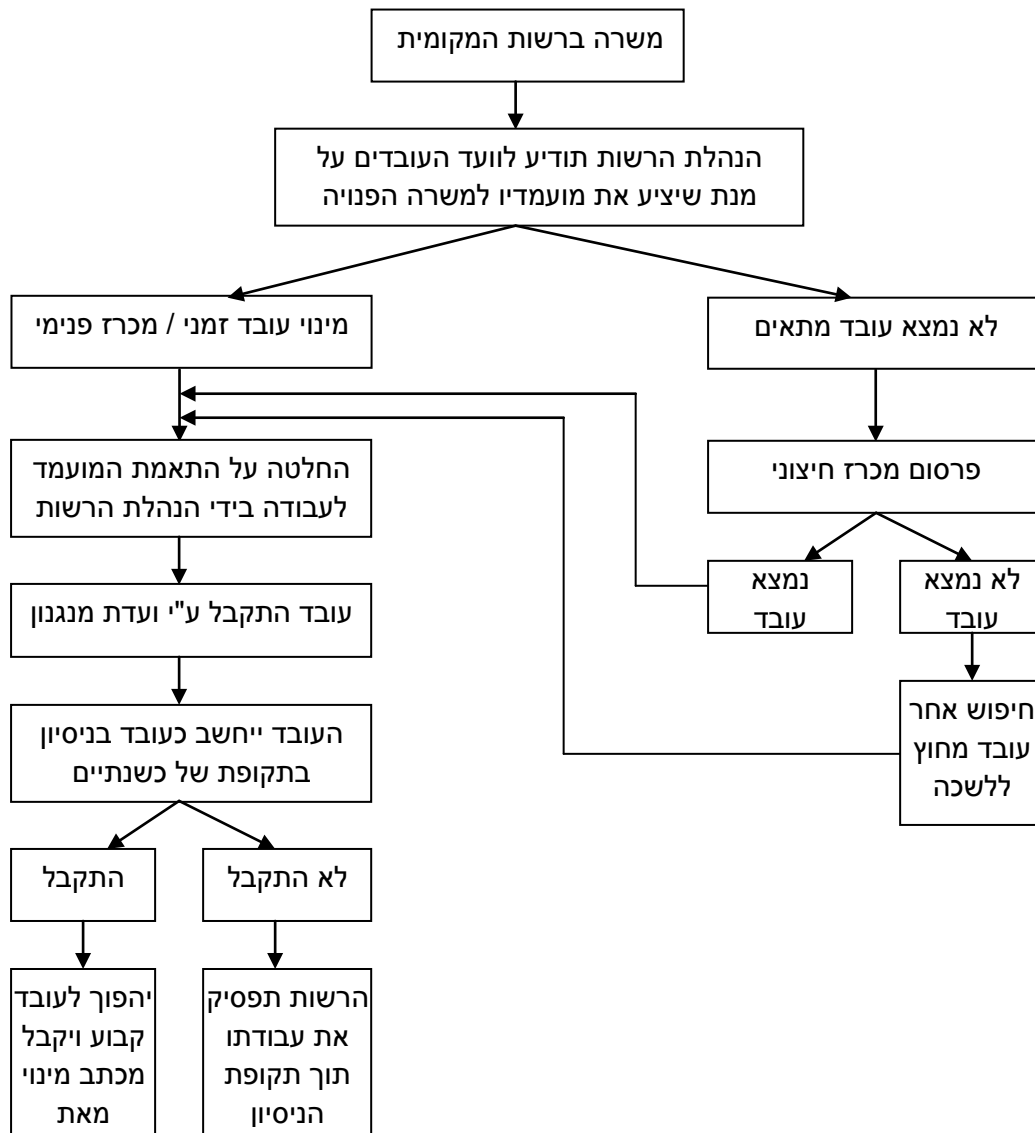
הרשות חייבת למנות את בעלי התפקידים באמצעות פרסום מכרז.

דגשים למנהל בעת קבלת עובד חדש למחלקה:

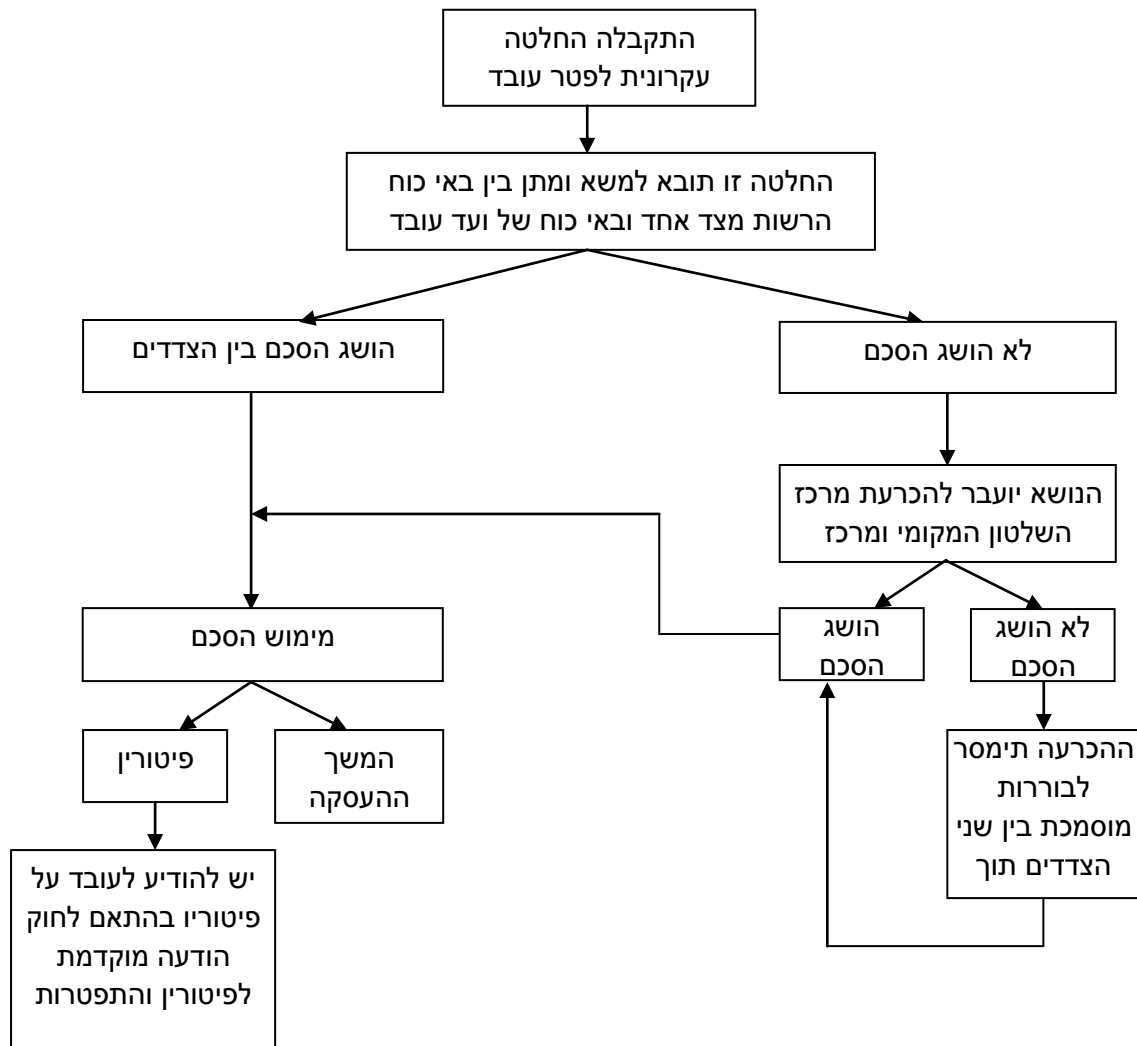
- בטרם תפנה למלאכת האיתור והמיון, הגדר במדויק את התפקיד המוצע ומהו סט הכישורים והמיומנויות הנדרשות לתפקיד זה.
- כאמור, העסקת עובדים ברשויות המקומיות נעשית ע"י פרסום מכרז וועדת מנגנון. יחד עם זאת, ע"פ מדיניות הרשות בה הנך מועסק בדוק האם ניתן לראיין לפחות את העובדים המיועדים לתפקידים הדורשים הכשרה של עובד סוציאלי, עוד קודם להפנייתם לוועדה. סימון מספר מועמדים העדיפים עליך תוך בחינה מוקדמת ומדוקדקת בדבר כישוריו ויכולותיו של עובד עשויה לסייע בקליטה מהירה וקלה יחסית של עובד שנבדק קודם להחלטת הוועדה.

לפניך מספר תרשימים המתארים את אופן קבלת עובד למחלקה ואופן פיטורי עובד.

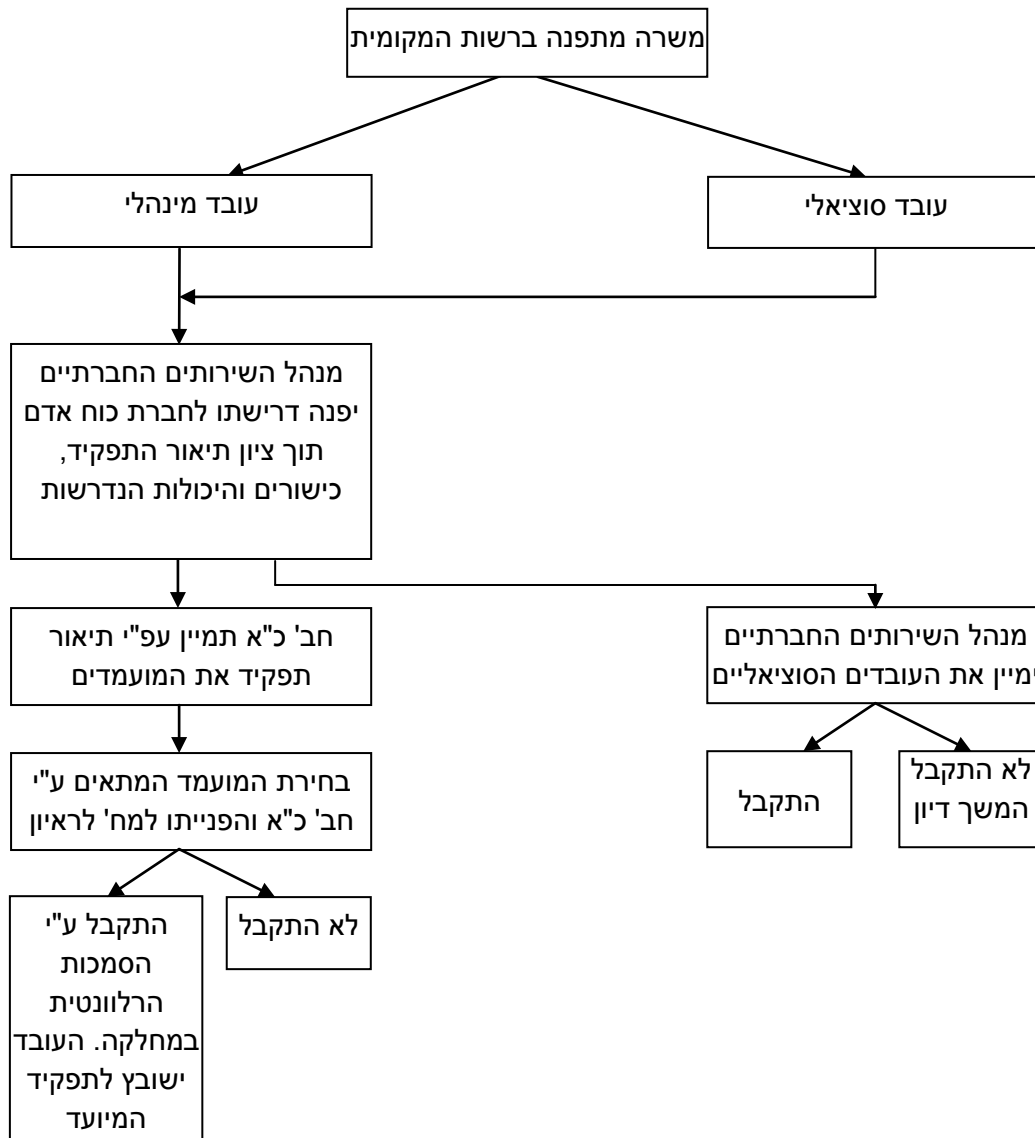
תרשים מס' 1 – תרשים זרימה לקבלת עובד ברשות המקומית



תרשים מס' 2 – תרשים זרימה לפיטורי עובד של הרשות המקומית



תרשים מס' 3 – תרשים זרימה של קבלת עובדים כשהעסקה אינה באמצעות הרשות המקומית



הדרכת עובדים

כל עובד המועסק במחלקה לשירותים חברתיים זקוק להדרכה בתחילת תפקידו והן בהמשך. ראוי לבנות תיק חניכה לקליטת עובד חדש בהתאם לתפקידים השונים כגון: עובד סוציאלי, עובד סמך מקצועי, עובד מנהל וזכאות. תיק חניכה מסודר הכולל את דרישות התפקיד, הציפיות ונורמות העבודה, כיצד מתבצעת הערכת עובדים וכו', יסייע בקליטה טובה של העובד החדש ובהסתגלות מהירה למערכת.

בעת קבלת עובד חדש לעבודה רצוי לקבוע עבורו חונך, אשר ילווה את העובד בתהליך קליטתו ויהיה אחראי להדרכתו. תהליך החניכה צריך להיות מתוכנן היטב, תוך הגדרת לוח זמנים מסודר ומשוב מתוכנן על תפקודו על העובד בתחומים שונים. ראוי לתעד את תהליך החניכה בתיק החניכה אשר ילווה את העובד ויעיד על התקדמותו תוך ציון נקודות חולשה וחוזק של העובד.

סיומה של החניכה אין משמעה סיומה של ההדרכה. הדרכה צריכה להינתן הן לעובדים חדשים והן לעובדים ותיקים זאת כדי להבטיח שיפור מתמיד בעבודה. ראוי לקבוע לוח זמנים קבוע (לדוגמא – אחת לשבוע) שבו תינתן הדרכה. קביעת לוח זמנים מסודרת מחייבת הן את נותן ההדרכה והן את מקבלה להשקיע בחשיבה ותכנון של ההדרכה.

הפעלה והדרכת עובדים יכולה להיעשות הן ע"י מנהל השירותים החברתיים והן ע"י המדורצ"ים וזאת בהתאם לגודלה של המחלקה. אפשרות נוספת הנה לרכוש הדרכה קנויה.

הדרכת העובדים על ידי המנהל יכולה להיעשות באופן פרטני עם עובד סוציאלי סביב סוגיה טיפולית כזו או אחרת או באופן קבוצתי סביב נושא כלשהו שבו המנהל החליט להתמקד.

הדרכה על ידי המדורצ"צ - ראש הצוות אחראי להתפתחותם המקצועית של העובדים הן באמצעות רכישת ידע תיאורטי והן באמצעות רכישה ושיפור מיומנויות מקצועיות והפונקציה התמיכתית הכוללת התייחסות לרגשות העובדים הקשורים ליחסים בינאישיים, התייחסות לרגשות העובדים הקשורים לתחום האישי ולתחום העבודה.

הדרכה קנויה – פרום מקצועי של העובדים בתיאום חלוקת עבודה עם המנהל או מדריך ראש צוות.

הנעת עובדים:

בידיך המנהל האפשרות לטעת מוטיבציה בעובדיך לביצוע אחראי ויעיל של המשימות העומדות בפניהם. אין הכוונה באוגדן זה לפרוט את כלל הטכניקות המשמשות לתחום נרחב זה, אך אם זאת להלן מספר דגשים מרכזיים העשויים לסייע לך בהנעת העובדים והגברת המוטיבציה של עובדיך:

- בחן אפשרות להתוות מסלול התפתחות מקצועית של העובד במערכת.
- דאג להגדרת תפקידים ברורה הכוללת יעדים, תחומי אחריות וסמכות. הגדרת תפקידים ברורה מונעת אי בהירויות ותקלות ומסייעת להערכת צוות העובדים ולתפקוד יעיל שלהם.
- הקצאת המשימות בצורה מושכלת – באופן שיאפשר לעובד להביא לידי ביטוי את כישוריו הטבעיים וחזקותיו האישיות, תוך התאמה מרבית עם שאיפותיו העכשוויות והעתידיות.
- תגמולים וחזוקים חיוביים – משפט הערכה פשוט וכנה מהווה תמריץ וגורם הנעה חשוב ומספק לעובד תחושה שהבחינו בו ובמאמץ החריג שהשקיע. בהקשר זה גם התעניינות בסיסית "נחשבת". הדגש הוא על יחס אותנטי ועקבי, בהלימה לביצועיו של העובד.
- תגמול ערכי – שיחת משוב אד-הוק בהתייחס לאירוע ספציפי או שיחת הערכה תקופתית עשויים להיות כלי זול זמין ואפקטיבי ביותר להשגת התנהגויות רצויות ועיצובן.
- תגמול חומרי - מנהלים רבים נוטים לחשוב שהטבות חומריות ותמריצים כספיים הם גורם מניע עיקרי. אלא שמכמה טעמים, זה לא בהכרח נכון:
 - זהו מקור מוטיבציה עם זמינות מוגבלת והשלכות מערכתיות שעשויות להיות בעייתיות.
 - מעבר לרמת שכר מסוימת, כסף מהווה גורם מוטיבציה פחות ערך ביחס לתחושת סיפוק ויחסים טובים של העובד עם מנהלו.
 - מחקרים הוכיחו חד משמעית שתמריצים כספיים ממקדים ומצרים את יכולת ההסתכלות ופוגעים בחשיבה יצירתית והמצאתית, כזו שתובעת הסתכלות פריפריאלית ורחבה יותר.
- התייחס לכל עובד כחבר צוות שיש לו הידע והמיומנות שבתחום אחריותו. התייחסות מעין זו משדרת לעובד מסר כי סומכים עליו, מסר שכזה יעודד את העובדים השונים לזום פעילויות בתחומים עליהם הם מופקדים.
- דאג שכל צוות העובדים יופיע במצבת כוח האדם שלך וכן בתרשים של המבנה הארגוני. פעולה מעין זו מגבירה את תחושת השייכות של עובדי השירותים החברתיים למקום העבודה שלהם.

השתלמויות וקידום עובדים:

כאמור, משאב כוח האדם של השירותים החברתיים הוא חשוב וראוי לטפחו ולקדמו, דבר אשר יוביל לשיעור רצון של העובדים, למחויבות רבה יותר למקום העבודה ולמתן שירות טוב יותר ללקוחות השירותים החברתיים.

אחת הדרכים שבהן ניתן לקדם את עובדי השירותים החברתיים היא באמצעות השתלמויות וקורסים. השקעה הולמת בעובדי השירותים החברתיים חוסכת השקעה בנכסים ומאפשרת למנהל לקבל תמורה גבוהה יותר ממשאב כוח האדם שלו.

היוזמה להשתלמויות וקורסים לעובדי השירותים החברתיים יכולה לבוא ממספר גורמים: בקשה ויוזמה אישית של עובד, הפנייה של משרד הרווחה והשירותים החברתיים, יוזמה מקומית של מנהל המחלקה והצוות המוביל שלו או יוזמה של הרשות המקומית. ניתן לבצע את ההשתלמויות והקורסים במסגרת פרטנית (עם רלוונטיות לתפקיד או להעשרה), קבוצתית (לצוות מסוים) או מחלקתית. ישנו מגוון רחב של גופים העוסקים בהכשרה והעשרה של עובדי השירותים החברתיים.

על פי ההסכמים הקיבוציים רשאי כל עובד סוציאלי לצאת לכ 8 ימי השתלמות בשנה על חשבון המעביד. שים לב שבמניין ימים אלה לא נספרות השתלמויות אותם שולח המעביד את העובד בהוראתו אלא השתלמויות שיוזם העובד מרצונו.

כמו כן מעודדים ההסכמים הקיבוציים לאפשר לעו"ס להרחיב את הידע המקצועי שלהם ולצאת ללימודי תואר שני, יש לאפשר זאת במידת הניתן על פי ההסכמים הקיבוציים.

מידע רב על השתלמויות מקצועיות ניתן למצוא באתר איגוד העובדים הסוציאליים תחת לשונית השתלמויות:

<http://www.socialwork.org.il/topics/%D7%A4%D7%A2%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%90%D7%99%D7%92%D7%95%D7%93/%D7%94%D7%A9%D7%AA%D7%9C%D7%9E%D7%95%D7%99%D7%95%D7%AA>

מידע נוסף על השתלמויות מקצועיות ניתן למצוא גם באתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים תחת "ביה"ס המרכזי להכשרת עובדי רווחה":

<http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/SocialWorkersTraining/Pages/CoursesHomePage.aspx>

הערכת עובדים

הערכת עובדים הינו נושא חשוב שכן היא משקפת לעובד באיזו מידה הוא מוערך ע"י הממונה עליו ועמיתיו וכן נותנת לעובד תמונה על מעמדו ביחס לשאר העובדים. שימוש בכלים להערכת עובדים יעודד את העובדים לביקורת עצמית ויגביר את מודעותם לצורך בשיפור מתמיד. כמו כן, הערכת עובדים תקטין את העמימות הנוצרת לא פעם בקרב עובדים כיוון שהם אינם יודעים מה הם הפרמטרים שעל פיהם מתבצעת ההערכה.

דאג לבנות כלי ההערכה שונים לבעלי התפקידים המצויים בשירותים החברתיים, כך שיתאימו לדרישות התפקיד ולמיומנויות הנדרשות מהעובד. חשוב שכל עובד יידע כי הוא מוערך ושלא ייווצר מצב שבו רק העובדים הסוציאליים מקבלים משוב על תפקודם, אלא שההערכה תכלול את מגוון בעלי התפקידים.

לבסוף, כלי שיטתי להערכת עובדים יחייב את הממונים להשתמש בפרמטרים אחידים. העובדים צריכים לדעת מה הם הפרמטרים שעל פיהם הם מוערכים, תדירותם של ההערכה, משמעותה ומעמדה (האם היא מיועדת להדרכת העובד או האם היא משמשת אמצעי לבחינת קידומי של העובד). לאחר ביצוע הערכה לעובד יש לעדכן את התיק האישי שלו.

תיקו האישי של עובד :

חשוב שלכל עובד יהיה תיק אישי אשר יכלול נתונים שונים של העובד מיום הגעתו כגון: התפתחותו המקצועית, השתלמויות שבהן השתתף, תיעוד תהליך ההדרכה, מכתבי הערכה, מעקב אחר זכויותיו, מעקב על דרגותיו, מינויים, תעודות ועוד. על פי חוק יסוד חופש המידע – זכותו של עובד לעיין בתיק האישי שלו.

להלן מספר פרמטרים אליהם ניתן להתייחס כאשר בונים כלי להערכת עובד המחלקה :

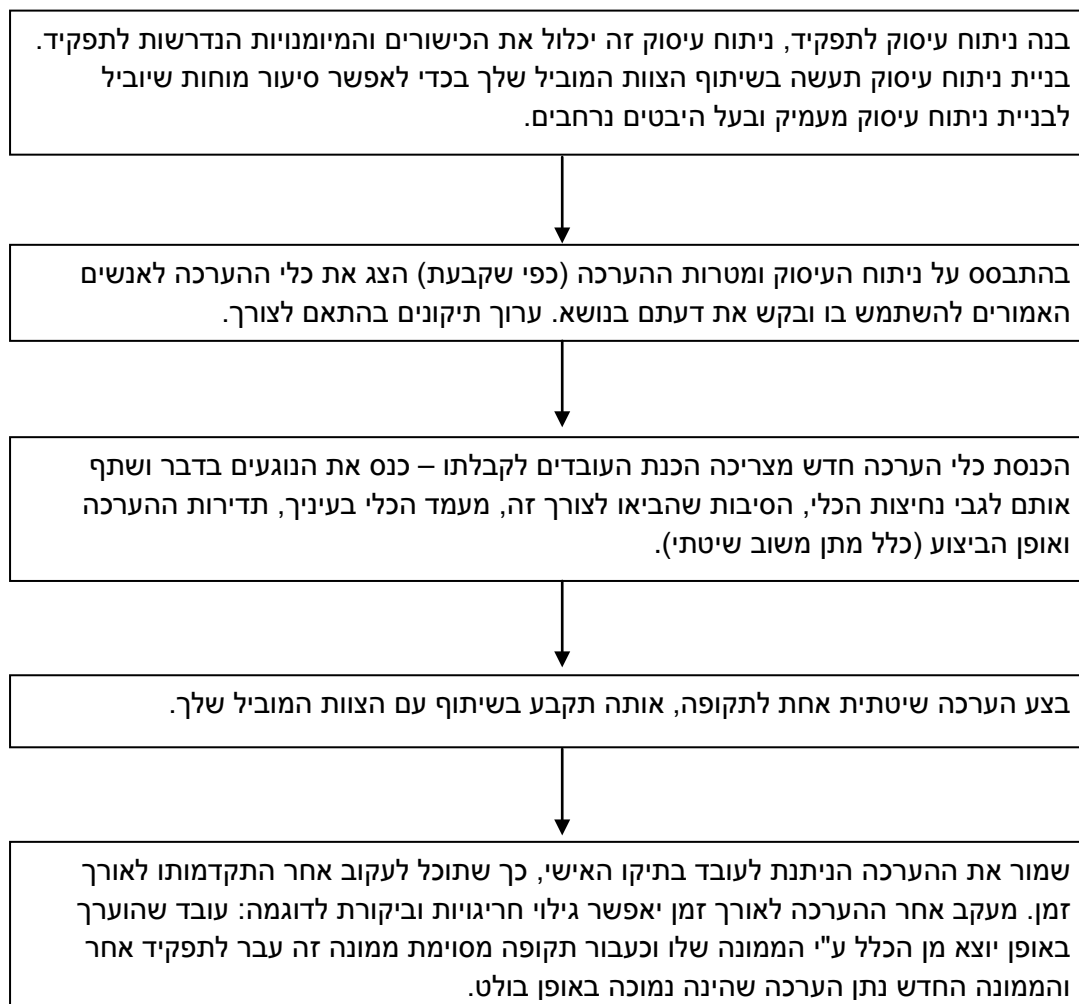
- מקצועיות העובד ושליטה בתחומי התוכן בהם מעורב
- שימוש בתכנים מקצועיים
- יוזמה (לדוגמה – גיוס משאבים)
- קשר עם מוסדות וגופים שונים
- יכולת הפעלת מתנדבים
- מידת מעורבותו בוועדות שונות
- המידה בה העובד מעורב חברתית
- המידה בה העובד מוכן להשקיע (לדוג': עד כמה העובד מוכן לעבוד מעבר לשעות המקובלות)
- מידת הבשלות מבחינה מקצועית ואישית
- מידת הנכונות שלו להשתלם
- יחס עם עמיתים
- יחס עם ממונים
- יחס עם כפיפים
- יכולת עבודה בצוות
- קשר עם לקוחות
- משמעת אישית

דגשים והמלצות למנהל בעת הערכת עובדים :

- שתף את הצוות הבכיר בגיבוש ועיצוב עקרונות הערכת עובדים.
- בסס את ההערכות הניתנות על מקורות מידע שונים המצטברים לאורך זמן.

- דאג למתן משוב שיטתי לעובדים המוערכים. משוב זה משדר מסר לעובדים על חשיבותה של ההערכה בעיניך, בנוסף, משוב מסודר ימקד את נקודות החוזק והחולשה של העובד ובכך יאפשר לו בחינה עצמית ונכונות לשפר את יכולותיו.

תרשים זרימה מוצע לבניית כלי הערכה ושימוש בו:



ביטוח עובדים

הרשות המקומית מבטחת את עובדיה הן בביטוח אחריות מקצועית (בנוגע לתפקודם המקצועי) והן לגבי כל סכנה ברמת האישית. במקרה של העסקת עובדים שאינם עובדי הרשות המקומית, יש לדאוג לביטוח מקביל של העובדים. עד כאן עיקרי הדברים האמורים בנושא ניהול המשאב האנושי במחלקה. להרחבה בתחום זה תוכל לפנות גם לקישורים שלהלן:

מקורות הרחבה נוספים בנושא:

- "חובות וזכויות העובדים בשלטון המקומי" – אוגדן פיזי.
- חוקת העבודה לעובדים ברשויות המקומיות.
- כץ, חנה, 1988, תדריך לקליטת עובד חדש במחלקות לשירותים חברתיים, משרד הרווחה והשירותים החברתיים: האגף לתכנון מחקר והכשרה.

פרק 8 – תכנון העבודה

על מנת לעמוד ביעודה, ולספק שירותים חברתיים חיוניים לאוכלוסיית הרשות, על המחלקה לשירותים חברתיים לפעול על פי תכנון מאורגן ועל פי תהליכי עבודה מוסדרים. כמנהל המחלקה עליך לוודא קיומו של הליך מסודר לתכנון העבודה. המחלקה לא תוכל לעמוד בעומס משימותיה ולבטח לא ליזום וליצור שירותים חדשים, ללא תוכנית עבודה מובנית ומאושרת, וללא פיקוח ובקרה על הוצאתה לפועל של תוכנית זו. מטרת פרק זה לסייע בהבנת מכלול הגורמים המביאים לתכנון עבודה מאורגן ויעיל.

תוכנית עבודה שנתית

להלן אבני הדרך המקובלות בעת ביצוע תהליך תכנון שנתי ובניית תוכנית עבודה למחלקה:

- **קבלת מטרות עירוניות או מטרות הרשות המקומית** – במידה ומוגדרות ברשות או בעירייה מטרות שנתיות, יש לדאוג לקבלן לפני תחילת תהליך התכנון ולארגן את תוכנית העבודה ויעדי המחלקה השנתיים, כך שיהיו בהלימה למטרות אלה ויתרמו לקידומן והשגתן.
- **איתור צרכים** – יש למצות את המידע מכלל המערכות הקיימות והעומדות לרשותך ברשות, זאת על מנת לקבל תמונת מצב של כלל הפונים לקבלת שירותים חברתיים במהלך השנה האחרונה. איסוף וארגון המידע והצגתו לעיניך באופן מסודר, יביא להבנת המגמות המתפתחות באשר ל"צריכת" השירותים החברתיים. כך גם ישמש ככלי להחלטה באשר להגדרת יעדי המחלקה לשנה הקרובה, לאילו מתחומי העשייה תופנה תשומת הלב ולאן יופנו המשאבים, בהתאם למטרות הרשות, באם הוגדרו.
- **גזירת יעדים למחלקת השירותים החברתיים** – בשלב זה יש לבצע אינטגרציה בין המטרות העירוניות, באם הוגדרו, ובין הנתונים העולים מתוך המידע שנאסף באשר לשירותים החברתיים, ולגזור מתוך אלה את יעדי המחלקה אותם תרצה לקדם בשנה הקרובה. דוגמא ליעדים אותם תוכל להגדיר:
 - חשיפת שירותי המחלקה השונים לאוכלוסיות היעד השונות ברשות.
 - מיסוד תהליכי ניהול ובקרה על תיקי פונה ותוכניות התערבות.
 - הקמת מעון יום לקשיש באחת משכונות הרשות.

- **תרגום היעדים למשימות ותתי משימות** – עבור כל יעד שהוגדר, יש לפרוט את כלל המשימות ותתי המשימות אותן יש לבצע על מנת לעמוד ביעד, ואילו פעולות יש לבצע על מנת שהיעד יושג. בשלב זה יש להגדיר עבור כל פעולה ותת פעולה לויז' לביצוע ואחראי לביצוע. רצוי להיעזר בטבלת עזר אותה ניתן לבנות כקובץ אקסל או וורד על גבי המחשב.
- **ניתוח תקציבי** – כעת יש להחליט לאילו מהמשימות ותת המשימות יופנה איזה חלק מתקציב המחלקה. בכלל זה יש לכלול גם שעות עבודה נדרשות של עובדים סוציאליים עבור כל משימה, בנוסף לתקציב כספי. משימות שלא מוקצה להן תקציב כספי / שעות עבודה – יש לנסות ולגייס עבורן תקציב נוסף מול גזבר הרשות, או בכל דרך אפשרית אחרת – גיוס תרומות ומשאבים, שעות עבודה של מתנדבים וכיו"ב.
- **סיום בניית התוכנית והגשה לאישור** – הגשת התכנית הבנויה, על כלל סעיפיה, לאישור הרשות.
- **יישום בפועל תוך מעקב ובקרה.**

תרשים גאנט

את תוכנית העבודה השנתית יש לתרגם לכדי תוכנית כתובה המבטאת את כלל הפעילויות ותכנון הזמן הריאלי להשגתן. הדרך המקובלת לעשות זאת היא באמצעות תרשים גאנט. תרשים גאנט הוא תרשים המשמש לתיאור פעילויות עם הקשרים ביניהן תוך ציון הזמן של כל פעילות ופעילות. מאז שנוצר הפך התרשים לתקן בניהול פרויקטים.

שרטוט תרשים גאנט יאפשר לך המנהל לקבל תמונה מלאה באשר לכלל הפעילויות הנדרשות לצורך השגת מטרות המחלקה כפי שתכננת, וכן להבין איזו פעילות תלויה בסיומה של איזו פעילות אחרת.

הדרך הפשוטה לביצוע תרשים גאנט היא באמצעות גיליון אלקטרוני בתוכנת Excel.

להלן דוגמא לתכנון גאנט פשוט המבטא פעילויות על פני תקופה. השטח האפור מייצג תחילתה וסיומה של כל פעילות בהתאם לזמן. כפי שניתן לראות ישנן פעילויות שיכולות להתקיים במקביל ויש כאלה שתלויות אחת בשניה ויכולות להתחיל רק לאחר סיום משימה אחרת:

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

	שבוע 1	שבוע 2	שבוע 3	שבוע 4	שבוע 5	שבוע 6	שבוע 7
פעילות 1							
פעילות 2							
פעילות 3							
פעילות 4							

להלן דוגמא של תרשים גאנט מורכב יותר המבטא פרמטרים נוספים לכל משימה כגון משך וזמני ביצוע:

ID	Task Name	Start	Finish	Duration	אוגוסט 2007														
					8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	Task 1	08/08/2007	17/08/2007	8d															
2	Task 2	08/08/2007	10/08/2007	3d															
3	Task 3	09/08/2007	14/08/2007	4d															
4	Task 4	13/08/2007	21/08/2007	7d															
5	Task 5	14/08/2007	20/08/2007	5d															

מעקב ובקרה על תוכנית העבודה השנתית

חלק מתפקידך כמנהל הינו לבצע פיקוח ובקרה, כך גם עליך לפקח כי תוכנית העבודה מתקדמת ומבוצעת על פי היעדים המשימות ולוחות הזמנים שהוגדרו.

תוכל לבחור את הדרך ואת התדירות בה תבצע את הפיקוח, אך ככלל מומלץ לבצע לפחות שני מופעים מאורגנים של פיקוח ובקרה:

- דיון סטאטוס חצי שנתי – בו יש לוודא סטאטוס ביצוע של המשימות השונות על ידי האחראים לכל משימה. בדיון זה יוגדרו מחדש לוחות זמנים וסדרי עדיפויות ובמידת הצורך יינתן סיוע בפתרון קשיים ואתגרים המתעוררים במהלך העבודה.
- דיון סטאטוס סוף שנה – בו יש לבצע בקרה על תוצאות כלל הפעולות שנקטו לביצוע היעדים שהוגדרו בתוכנית העבודה, וכן לבצע הליך הפקת לקחים לצורך שיפור.

"תחכים" להפקת לקחים:

בארגונים רבים מקובל לבצע "תחקיר לאחר מעשה", או תחקיר, האמור לבחון תהליך, פרויקט, מבצע או כל דבר אחר שאותו רוצים לבחון. לתחקיר ארבע שאלות עיקריות:

• מה הייתה התוצאה המצופה מהתהליך ?

• מה קרה בפועל?

• מדוע זה מה שקרה?

• מה ניתן לעשות אחרת, בפעם הבאה, כדי לשפר את התוצאה?

אחד הקשיים בתהליך התחקיר הינו למנוע מהמשתתפים תחושת אשמה - שמאשימים אותם. המטרה להגיע למקסימום פתיחות אשר תאפשר למשתתפים לומר מה נדרש לעשות טוב יותר בפעם הבאה. זו הסיבה שאנו ממליצים, לך המנהל, לשנות את הגישה ולקרוא לתחקיר בשם "תחכים". לתחקיר יש קונוטציה של חקירה, קונוטציה שלילית, ואילו תחכים - משמעותו להחכים, ללמוד, אשר זו בדיוק מטרת השיטה.

האווירה "בתחכים" צריכה להיות אווירת למידה. המשתתפים צריכים להיות אלה שהשתתפו בתהליך: מהמסד ועד הטפחות – מהעובדים ועד המנהלים.

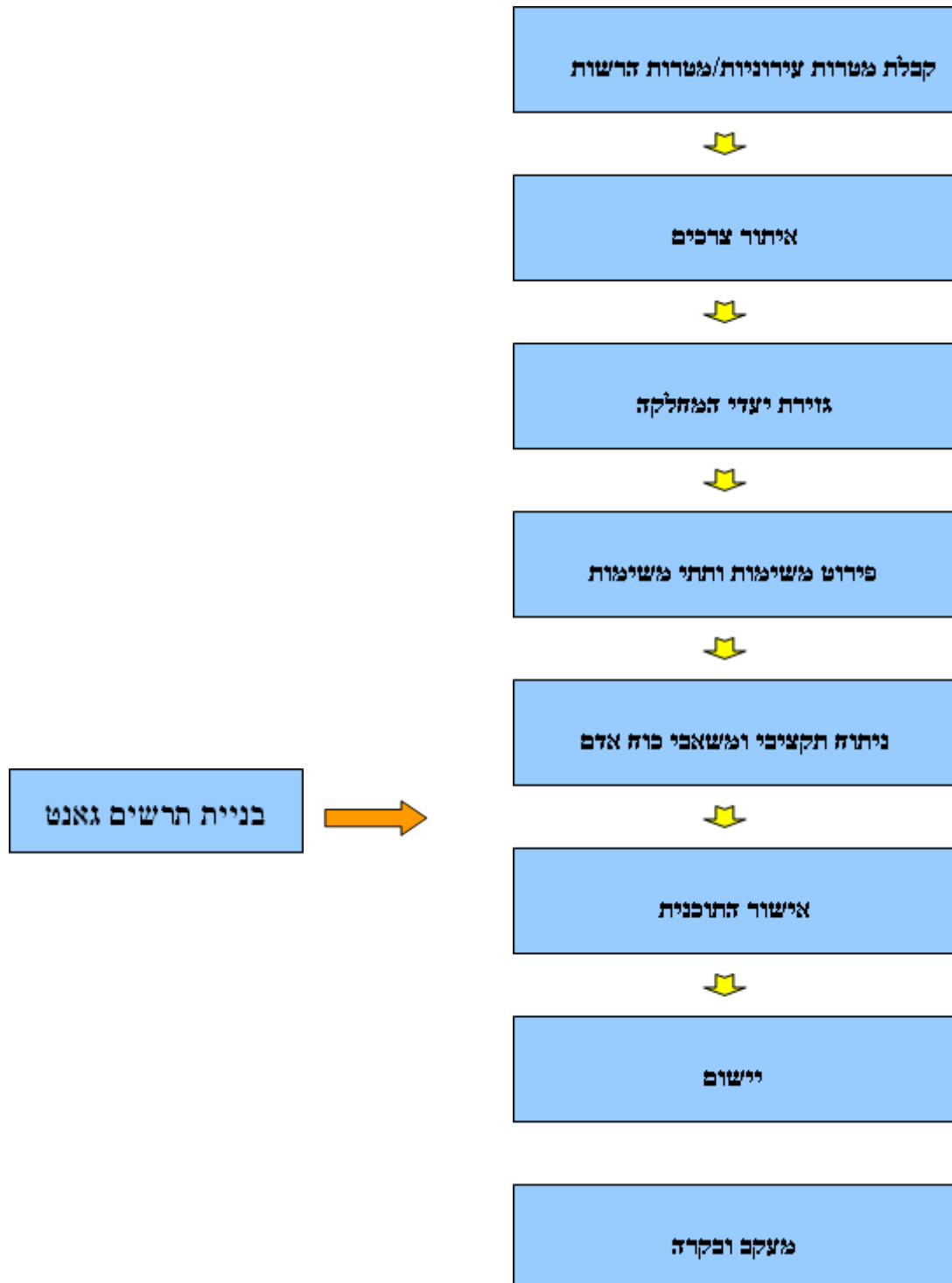
מתי לבצע את התהליך הנ"ל? בד"כ רצוי במועד הכי קרוב לאירוע הנדון. זהו השלב בו הזיכרון טרי וניתן לשפר את התהליך בצורה הטובה ביותר. יחד עם זאת לעיתים נדרש זמן לאיסוף נתונים לאחר שבוצע תהליך מסוים ורק לאחר זמן זה ניתן להתכנס ולהסיק מסקנות.

ולסיום: מאחר ומדובר בתהליך של למידה, מומלץ לעשות זאת גם על תהליכים שנראה שהסתיימו בצורה חיובית. אין צורך לבצע תחקירים/תחכימים רק כאשר תהליך מסוים לא צלח.

קישור:

- [לחץ כאן](#) לעיון בתוכניות העבודה של אגפי משרד הרווחה והשירותים החברתיים מתוך מסמך מדיניות המשרד לשנים 2014-2018.

תרשים זרימה לתכנון עבודה שנתי וביצוע מעקב ובקרה



פרק 9 – ניהול התקציב וגיוס משאבים כספיים

תקציב המחלקה לשירותים חברתיים הנו "דלק" המאפשר למחלקה לעמוד במשימותיה ולהגיש את שירותיה השונים לאוכלוסיה הנזקקת. עיקרו של התקציב מקורו במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, כרבע ממנו ממומן מתקציבה של הרשות המקומית, וחלק נוסף מגיע ממקורות מימון חיצוניים נוספים, כגון קרנות וגופים שונים.

כמנהל המחלקה עליך לנהל תחום זה במקצועיות ובמיומנות באופן שיאפשר לך לממש תוכניותיך ולהרחיב את סל השירותים שביכולת המחלקה שלך לספק.

בפרק זה שני חלקים מרכזיים:

- חלק ראשון – דן בתקציב המחלקה השוטף והרכבו, בהיבטי הכנה, ניהול ודיווח.
- חלק שני – דן בהיבטי גיוס משאבים כספיים נוספים כגון קרנות ייעודיות ועמותות.

הקדמה

כאמור, גודל "העוגה" שהשירות יכול לקבל מתקציבי הרשות תלוי בין השאר בכושר הניהול והיוזמה שלך כמנהל המחלקה. ככל שתהיה ערוך ומוכן בהכנת תיקי הפרויקטים, בקשות לפעילות וכו', כך תוכל לקבל יותר תקציבים. עקב חשיבותו של נושא זה, מומלץ ביותר כי בהיכנסך לתפקיד מנהל המחלקה, תיזום פגישה עם גזבר הרשות, ובה תבצעו תיאום ציפיות באשר לעבודה המשותפת וכן תוכל לבקש ממנו להדריך אותך בידע הנדרש בתחום.

עליך לדאוג לביצוע תכנון נכון ובקרה שוטפת על ניצול התקציב תוך קביעת קדימויות וסדרי עדיפויות. תפקיד חשוב נוסף מצוי בידך והוא זיהוי פוטנציאל ואיתור גיוס משאבים כספיים נוספים, מלבד אלו הקבועים, ממקורות ציבוריים אחרים וכן מגופים עסקיים, על מנת להרחיב אף יותר את יכולות המחלקה.

מקורות התקציב של המחלקה לשירותים חברתיים

להלן פירוט המקורות העיקריים לתקציב השירותים החברתיים ברשויות המקומיות:

- **משרד הרווחה והשירותים החברתיים** – משרד הרווחה והשירותים החברתיים מעביר בתחילת השנה דו"ח הקצבה ועדכונים מדי חודש באשר להקצבות רווחה לכל הרשויות המקומיות. סך תקציב השירותים החברתיים ברשות המקומית ממומן ב- 75% על ידי משרד הרווחה והשירותים החברתיים וב- 25% מתקציבי הרשות המקומית. בסעיפים מסוימים אך מעטים, המשרד ממומן ב- 100% את השרות. בשונה מסעיפי התקציב הכספיים, סעיפי התקציב הכמותיים בנויים מתעריף ליחידה כמותית. לפיכך, התחשבות המשרד עם הרשות המקומית היא על פי תעריף, וזאת לפי חישוב הכמות החודשית המצטברת. סעיפים אלו בעיקרם מיועדים לסידורים חוץ ביתיים ולסידורים במסגרות יומיות בקהילה.

המשרד מעביר את תקציבו על פי שלושה פרמטרים:

- לפי אמות מידה שוויוניות וגלויות (המפורסמות בהוראה 16.2 בתע"ס).
- לפי הוצאות הנובעות מיישום חוקים או הסדרים, כגון: חוק פעוטות בסיכון (הזכות למעון יום), מרכזי חוק ביטוח סיעוד, מעונות יום שיקומיים.
- לפי פרויקטים המוגדרים לתקופה קצובה.

- **הרשות המקומית** – מקצה תקציבים בהתאם לחלקיות השתתפותה עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים דהיינו – 25%, ולעיתים היא מקצה תקציבים בהתאם לשיקול דעתה ומצבה הכלכלי.

- **השתתפות עצמית של פונים** – קיימת השתתפות עצמית של הפונים ו/או משפחותיהם, לדוגמה: צרכים מיוחדים, תחנות לייעוץ לנישואין. השתתפות עצמית זו נלקחת בחשבון בעת ההתחשבות עם המשרד, הנעשית לאחר הפחתת ההשתתפות הנ"ל.

- **קרנות למיניהן** – ישנן קרנות המעבירות תקציבים לרשות השירותים החברתיים (ראה גם סעיף 7 בפרק זה).

- **תרומות מגופים שונים בחו"ל** – תרומות אלו פטורות ממס הכנסה אך לא ניתן להעבירם ישירות לתקציבה של הרשות המקומית, אי לכך הן מועברות לעמותה כלשהי או למתנ"ס, כך שהתקציב מתקבל דרכם (ראה גם סעיף 8 בפרק זה).

• **מגזר שני ושלישי –**

יש להדגיש כי תקציב המחלקה לשירותים החברתיים הינו ברובו קבוע. חלק נכבד מהתקציב מקורו ממשד הרווחה והשירותים החברתיים ואף השלמתו כ- 25% מתבצעת בהתאם לכללי המשרד. העברת תקציב ממשד הרווחה והשירותים החברתיים מהווה הקצאה מפורטת ייעודית וקשיחה ומורכבת מהשתתפות בשכר עובדים, פעולות מיועדות, סידור מוסדי, סידור הקהילה ופרויקטים מיוחדים.

הלכה למעשה רק חלק קטן מהתקציב הינו גמיש ובאמצעותו ניתן להקצות משאבים לפעולות מקומיות או כמענה לצרכים ייחודיים. בדרך כלל, היכולת של השירותים החברתיים לבצע פעולות בהתאם למדיניות מקומית מותנית ביכולת הכספית של הרשות להקצות למחלקה משאבים מעבר להקצאה שנקבעה. יחד עם זאת, לא כל פעולות השירותים החברתיים ממומנות באופן ישיר מהכנסותיה. פעולות שהינן בעלות אופי כלל רשותו ומינהלי בדרך כלל מתבצעות מהתקציב הכללי של הרשות המקומית כגון: רכישת ציוד וריהוט, הוצאות משרד, השתלמויות והדרכה בעלות אופי מינהלי ומחשוב.

הכנת התקציב

ככלל, התקציב אמור להיות פועל יוצא של תוכנית העבודה המבטאת הערכת צרכים, קביעת יעדים, סדרי עדיפויות ודגשים, שנקבעו על ידי הרשות המקומית בכלל ובתחום הרווחה בפרט.

תהליך הכנת התקציב הרצוי והתקין אמור להתחיל במחצית השנה החולפת. תהליך זה כולל מספר שלבים: **בשלב ראשון** יש לערוך מעקב אחר התקציב הנוכחי ולהפיק לקחים בהתאם, **השלב השני** הינו זיהוי קבוצות אוכלוסייה ופרויקטים שונים שהרשות והשירותים החברתיים מעוניינים לתת להם קדימות בסדרי העדיפויות של הרשות המקומית. **בשלב השלישי**, לאחר גיבוש תוכנית העבודה הרי שיש לתמחרה וכך מתגבשת למעשה הצעת התקציב.

להרחבה ופירוט על נושא זה ראה פרק "תכנון העבודה".

כאמור, התקציב האמור להיות נגזרת של תוכנית העבודה וביטוי לצרכים ויעדים שנקבעו בה. בפועל, תהליך הכנת התקציב אינו מהווה ביטוי לתכנון אלא נשען על בסיס מסגרת תקציבית של שנה חולפת בתוספת מקדם התייקרות. למותר לציין, כי בתהליך זה אין היזון חוזר מהשטח, אין אפשרות לחדשנות ויצירתיות. למעשה, יש הנחתה של המצב ללא אפשרות לתקן את המעוות.

הצעה - כאמור, התקציב האמור להיות נגזרת של תוכנית העבודה וביטוי לצרכים ויעדים שנקבעו בה. בפועל, מרבית הכנת סעיפי התקציב אינו מהווה ביטוי לתכנון אלא נשען על בסיס מסגרת תקציבית של שנה חולפת בתוספת מקדם התייקרות ושינויים קטנים בשוליים. למותר לציין, כי בתהליך זה אין היזון חוזר מהשטח, אין אפשרות לחדשנות ויצירתיות רבה. יש מצב נתון שלא ניתן לערוך בו שינויים.

על פי סעיף 206 א' לפקודת העיריות יש להגיש את הצעת התקציב לאישור מועצת הרשות לא יאוחר מחודשיים לפני תחילת שנת הכספים הבאה. על המועצה לדון בהצעה ולאשר את התקציב עד היום הראשון של שנת הכספים. ישנן רשויות רבות המתעכבות בהגשת התקציב ואישורו, דבר המגביל את יכולת הפעולה של הרשות, כיוון שהן חייבות לפעול בהתאם לתקציב שנה קודמת, מצב הגורם לאי וודאות רבה.

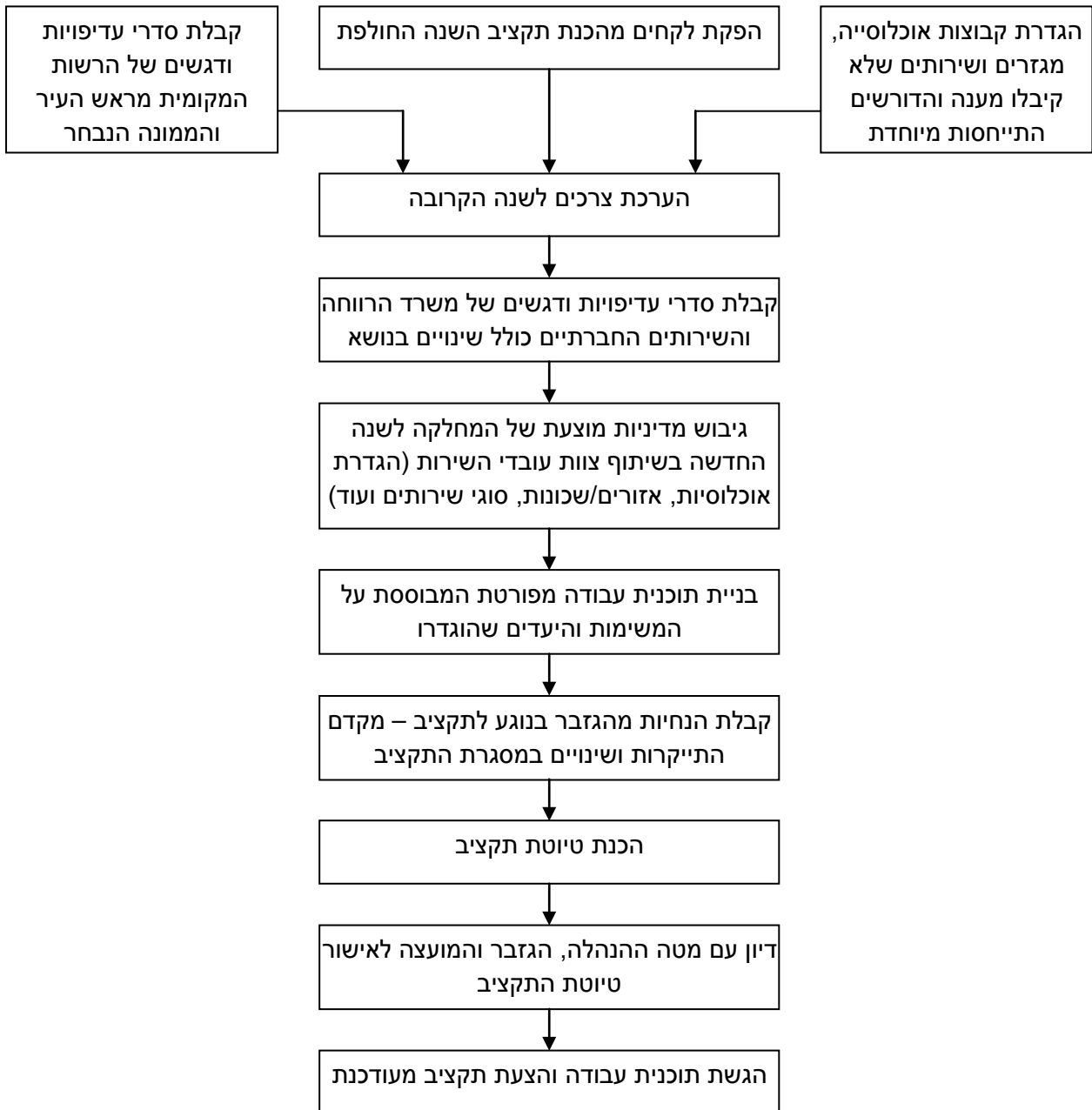
בתהליך הכנת התקציב עיקר עבודת המחלקה היא מול הגזבר של הרשות המקומית **ראה הרחבה בפרק "הסביבה הממלכתית והמקומית" תחת סעיף "ממשקי עבודה בתוך הרשות"**. ככלל, הגזבר אמור לקבוע את המסגרת התקציבית לשנת העבודה, לבקר את הצעת התקציב הניתנת לו על ידי מנהל המחלקה וכן ליידע את מנהל המחלקה בדבר ניצול התקציב.

לך, מנהל המחלקה, זיקה ישירה לגזבר הרשות מהיותו הסמכות הממונה על תקציב הרשות. כל פרויקט אשר דורש השתתפות תקציבית מצד הרשות מחייב ידיעה והסכמה מצד הגזבר וזאת בכדי למנוע מצב שבו המנהל משיג אישור תקציבי מגורם ממלכתי לתוספת כ"א ומתן שירותים, אך נתקל בהתנגדות מצד הגזבר הנדרש להשלים את המימון מצד הרשות. הסתייע בגזבר ככתובת להתייעצות בכל הנוגע להקצאת משאבים החורגים מההשתתפות המוטלת על הרשות על פי חוק, העברות תקציביות, וכן בגיוס משאבים מגורמים ממלכתיים ומימון לפרויקטים מיוחדים.

יש חשיבות רבה לדרך הצגת התקציב ויש לתפוס זאת כסוג של שיווק. לכן, רצוי להשתמש בכלים מתקדמים בהצעת התקציב שלך כולל שימוש בגרפים ונתונים השוואתיים לשנים קודמות. בנוסף, רצוי להציג דוח ניצול תקציב של השנה החולפת.

ככל שתרבה להשתמש בעזרים מתקדמים בהכנה והצגת התקציב כך שהחומר יראה משכנע וברור יותר, דבר שיגדיל את סיכוייך לגייס את התקציבים הדרושים לך.

תרשים – תהליך הכנת התקציב (בשילוב עם תוכנית העבודה השנתית)



ניהול התקציב

עם אישורו של התקציב יש צורך לנהל אותו, כך שהמשימות שהוצבו בתוכנית העבודה אכן ימומשו ובמסגרת התקציבית אשר יועדה לכך. עם אישור התקציב, יש לחלקו (ברשויות בהן יש חלוקה צוותית) בין הצוותים השונים במחלקה, למנהלי מסגרות שמנהלות ישירות על ידי הרשויות המקומיות ועוד, כך שכל יחידה תדע בתחילת השנה מהי המסגרת התקציב המיועדת לה למימוש פעילויותיה. התקציב המוקצה לכל אחת מהיחידות מושפע מאופי אוכלוסיית היעד, סדרי העדיפויות שנקבעו והפקת לקחים מפעילות שנה חולפת.

הקצאת מסגרת תקציבית לראשי צוותיך משמעה האצלה מסמכויותיך לכפיפיך. יחד עם זאת, עליך לזכור כי האצלת סמכויות איננה פוטרת אותך מאחריות כוללת לכן, עליך להיות מעורה ומעורב בנעשה בתקציב.

בקרת ביצוע:

ניהול יעיל של התקציב מצריך בקרה על ביצועו. אחת לחודש יש לקבל דיווח על ביצוע התקציב. דיווח אשר ייתן מענה לשאלות הבאות:

- האם תוכנית העבודה מתבצעת בקצב הרצוי?
- באיזה צוותים או יחידות משנה, מנהלים את התקציב בהתאם למסגרת שהוקצתה ואילו צוותים ישנן חריגות מהמסגרת התקציבית?
- במצב של חריגה מהתקציב רצוי ללמוד מהי סיבת החריגה מהתקציב – האם בשל צרכים חדשים שעולים בשטח ויש לענות עליהם, ניהול רשלני של ראש הצוות ועוד.
- לאחר הבנת מקור החריגה יש להחליט כיצד לפעול לאור מצב זה – ארגון אחר של העבודה, ניסיון להגדיר את התקציב על ידי גיוס משאבים ממקורות שונים ועוד.
- בקרה על התקציב מאפשרת לזהות לא רק חריגות, כי אם עודף תקציבי. כמנהל יש לנסות להבין מה מקורו – האם הערכה שגויה של הצרכים, הפעלת שירותים מועטים. עם איתור הגורמים שהובילו לעודף תקציבי, עליך להחליט כיצד תפעל לאור מצב זה: העברת תקציב שלא נוצל לצוותים אחרים, הדרכה צמודה יותר של ראש הצוות ועידודו ליזום פעילויות רבות יותר.

חשוב שתשתמש בכלי ממוחשב (יישום מתוכנות הקיימות על המדף כגון: אקסל ובתוכנות הקיימות לנושא בכל מחלקה). ניהול ממוחשב של התקציב מאפשר לך לערוך בקרה בצורה יעילה וקלה יותר. כמו כן, אתה יכול לקבל תמונת מצב עדכנית בכל רגע נתון או לאורך השנים.

להלן דוגמה לכלי ניהולי אשר יסייע בידך לערוך מעקב על התקציב:

יתרה	% ביצוע	הערכה לביצוע שנתי	% ביצוע	ביצוע רבעון 2	% ביצוע	ביצוע רבעון 1	תקציב 2014	ביצוע 2013	תקציב 2013	סעיף תקציבי

הבקרה על התקציב יכולה להיעשות על ידי המנהל או על ידי מי שהוסמך לכך, כשהדבר תלוי, לא פעם, בגודל המחלקה:

- **ברשויות בינוניות וגדולות** יש לרוב בעל תפקיד האחראי על ניהול התקציב ובקרתו - סגן מנהל או תקציבן של המחלקה.
- **ברשויות קטנות**, שבהן אין ראשי צוותים ואין בעל תפקיד מוגדר האחראי על הניהול של התקציב, מלאכת הבקרה והניהול היא של המנהל באופן ישיר. במצב זה רצוי שתסתייע בעובד מינהל וזכאות. משרד הרווחה והשירותים החברתיים הגדיר את מטלותיו של עובד מינהל וזכאות וביניהן את הסיוע למנהל בהכנת ובניהול התקציב. עובד זה מפקח באופן שוטף על ניצול התקציב ומדווח לרשויות (ממשלה, רשות מקומית) על הפעילות הכספית.

ככלל, בקרה על התקציב מאפשרת זיהוי עודף או גירעון תקציבי. חשוב לבדוק מהי המגמה הקיימת במחלקה לקראת אמצע שנה וזאת כדי שתוכל להיערך בהתאם: גיוס משאבים ממקורות נוספים, בקרת סיוע ממשד הרווחה והשירותים החברתיים או ניווד התקציב בין הגופים השונים במחלקתך. בנוסף, בקרה על התקציב מאפשרת הפקת לקחים ושיפור תמידי של הניהול התקציבי.

השתתפות עצמית:

- קיימת השתתפות עצמית של הפונים משפחותיהם או השתתפות של גורמים אחרים – בדרך כלל ממלכתיים ו/או וולונטריים. משמעות ההתחשבות בגין השתתפויות אלה הינה בשני מישורים:
- יתרת התקציב העומדת לרשות המחלקה בסעיף מסוים, תהיה גדולה יותר, ככל שרמת ההשתתפויות (העצמית והציבורית) תהיה גבוהה יותר.
 - חלק הרשות עפ"י הסיווג (25%) יהיה נמוך ככל שרמת ההשתתפויות תהיה גבוהה יותר.

דיווח:

הבקרה על התקציב מחייבת עריכת דוחות הן על הנעשה בתקציב משרד הרווחה והשירותים החברתיים והן על הנעשה בתקציבי הרשות.

המשרד מעביר מדי חודש דוח הקצבות רווחה לכל הרשויות המקומיות. הדוח מחולק לשתי עמדות עיקריות: תקבולים ותשלומים. חלק מהתקבולים מהווה את השתתפות המשרד, ואילו חלק התשלומים מהווה את סך תקן השירות של הרשות המקומית. כמו כן מעביר המשרד דו"ח תקצוב והתחשבות אשר בו מפורטת ההתחשבות. מערכת הדיווח מהווה את הכלי שבאמצעותו מתחשבן המשרד עם הרשויות המקומיות.

על מבנה תקציב הרווחה וסעיפיו השונים ראה נספח א' בסוף הפרק – **מבנה התקציב הרגיל של הרשות המקומית.**

קניית ורכישות

באופן פורמאלי מנהל המחלקה אחראי על התקציב. בפועל, ישנם מקרים רבים שבהם הביצוע התקציבי מתרחש באופן אוטומטי לדוגמה: השמה בפנימייה. בנוסף, לרוב, עצם ביצוע התקציב מופקד בידי הגזברות הפועלת בשם המחלקה, דבר המקשה על ניהולו של התקציב בידי המנהל. ככלל, ביצוע תקציבי נעשה על פי הוראת תשלום המחייבת את חתימתו של המנהל או מי שהוסמך על ידו. חשוב להקפיד על נוהל זה כיוון שהוא משמש כאחד מאמצעי הבקרה על התקציב. כל קנייה/רכישה ניתנת לביצוע במידה והיא מופיעה בתקציב המאושר ויש לה סעיף תקציבי. בכל רשות יש נוהל בדבר קניות ורכישות שיש להכירו ולפעול בהתאם. יש לציין, כי היכולת לזום רכישות במהלך השנה, שלא במסגרת התקציב המאושר, מוגבלת למדי ומחייבת התערבות של ראש העיר והגזבר.

כמנהל חשוב לפעול על פי הנוהל שנקבע לגבי קנייה/רכישה, סטייה מהנוהל המקובל תעורר התנגדות רבה ותוביל לעיתים לדחיית בקשת הקנייה.

כאמור, קנייה של ציוד מתבצעת בצורה מרוכזת על ידי הרשות המקומית ורצוי שקניית ציוד לשירות תשתלב בקנייה מרוכזת זו. לעיתים, רכישה מסוימת למחלקה, כחלק מיוזמה שלך כמנהל, תתברר כרכישה שניתן היה לבצעה דרך תקציבה של הרשות, לכן יש להיזהר מיוזמות מחלקתיות ולברר היטב אלו רכישות נעשות במסגרת תקציב הרשות.

במסגרת קנייה/רכישה במחלקה כלולה גם קנייה של שירותים דרך חברות כוח אדם, קנייה שהופכת להיות שכחה בקרב השירותים החברתיים. חשוב לזכור, כי כל התקשרות עם גורמים חיצוניים או העסקת כוח אדם מחייבת שימוש במכרזים ויש להקפיד על נוהל מכרזים הקיים ברשות המקומית. כאשר

מדובר בתקציבים קטנים ניתן להסתפק בקבלת מספר מצומצם של הצעות וכשהמדובר בתקציבים גדולים, הדבר מחייב הוצאת מכרז פומבי.

יש לציין, כי אישור תקציב רגיל משמעו אישור קניות/רכישות לשנת תקציב מסוימת בלבד. לעומת התקציב הרגיל, אישור התקציב הבלתי רגיל מהווה התחייבות לקניות ורכישות שלא בהכרח מסתיימות בשנת התקציב המדוברת אלא עד שיסתיים הפרויקט שלשמו ניתן התקציב הבלתי רגיל.

גיוס משאבים

רקע:

בעידן הביזור וקיצוץ התקציבים נדרשים השירותים החברתיים להפעיל כלים נוספים לגיוס משאבים מלבד אלו המוקצים ע"י הממשלה. שירותים רבים יתאפשרו הודות לגיוס משאבים נוספים מהרשות המקומית, מקורות וולונטריים, מלכ"רים וגופים פרטיים.

גיוס משאבים תלוי לא מעט ביוזמה וביצירתיות שלך ושל עובדיך, ביכולתך להציג פרויקט ייחודי, וביכולת השיווק של המחלקה. על כך יפורט בהמשך. יהיה זה נכון לקיים בקרב המחלקה פורום חשיבה שיעסוק בנושא ויאתר פרויקטים יצירתיים העשויים לעניין גופים המעוניינים לפרוס חסותם על פעילות המחלקה.

גיוס משאבים שכזה יכול להתבצע באמצעות פנייה לקרנות שונות. להלן פירוט ורקע בנושא:

גיוס משאבים מקרנות:

בארץ ובעולם יש מספר רב של קרנות הניתנות על ידי גורמים פרטיים או מוסדות, אשר מסייעות לפרויקטים, הקמת מבנים, מתנדבים, מתן שירותים וכיו"ב. קרנות אלו מוצפות בבקשות לסיוע, ועל כל כן בקשה למענק חייבת להיות מנוסחת בבהירות ובתמציתיות. חשוב לציין שהקרנות יכולות לסייע בלבד בהיבט הכספי גם בצידוד לנזקקים, טיפולי שיניים, פרויקטים מיוחדים ועוד. ישנה קשת גדולה של ארגונים יהודים בחו"ל וקרנות משפחתיות המוכנים לתרום לנושאים ספציפיים, כגון פיגור, ילדים בסיכון, נכים ועוד. קהילות בחו"ל מעוניינות לאמץ קהילות תאומות בישראל, ולכן קהילה בעלת מאפיינים וצרכים מיוחדים (לדוגמא – רשות שקלטה עולים חדשים), המעוניינת בגיוס תרומות, עשויה למצוא היענות לצרכיה.

בארץ, ישנן קרנות מוסדיות כגון קרן נשיא המדינה, קרן מפעל הפיס, אשר להן קריטריונים ברורים לגבי מענק תקציבים. גמישות רבה יותר ניתן למצוא בקרנות של תורמים פרטיים, המעוניינים לסייע בהקמת מוסד, לתמוך באוכלוסיות יעד, לקדם פרויקטים ותכניות ועוד. ההתקשרות אל גורמים פרטיים, נעשית על פי רוב, על בסיס מידע קודם או קשרים אישיים.

דוגמאות לסיוע הניתן ע"י קרנות:

דוגמא לסוג הפרויקטים הממומנים ע"י קרנות מגורמים מוסדיים או פרטיים:

קרן מפעל הפיס – מפעל הפיס מסייע באמצעות הרשויות המקומיות בתחומי תשתית מערכות החינוך, הבריאות והרווחה בתחומים הבאים:

מפעל הפיס מסייע באמצעות הרשויות המקומיות בקידום ופיתוח יעדים שהוא מגדיר מראש מידי שנה בתחומי תשתית מערכות החינוך, הבריאות והרווחה בתחומים הבאים:

- הקמת מעונות יום, בתי ספר, מרכזים קהילתיים.
- הקמת מרכזי פיס קהילתיים.
- הקמת מועדוני נוער.
- הקמת תחנות קהילתיות וכפרי גמילה מסמים.
- תחרות לבריאות המשפחה.
- שיפוץ והצטיידות של מוסדות חינוך, בריאות ורווחה.
- סיוע למוסדות תורה.
- שיפוץ ו/או בניית מחלקת רווחה.

הביטוח הלאומי – המוסד לביטוח לאומי מפעיל שלוש קרנות:

- היחידה לפרויקטים מיוחדים – ראה פירוט בפרק ח' – משרדי ממשלה והסביבה הממלכתית.
- הקרן לפיתוח שירותים לנכים – ראה פירוט בפרק ח' – משרדי ממשלה והסביבה הממלכתית.
- הקרן לפיתוח שירותים לקשיש – ראה פירוט בפרק ח' – משרדי ממשלה והסביבה הממלכתית.

קרן ראש הממשלה – באמצעות המחלקה לפניית הציבור, מסייעת בכל הקשור לציוד מבנים, ניתוחים וחופים בחו"ל, טיפולי שיניים, ציוד רפואי ועוד.

קרן נשיא המדינה – מסייעת לארגונים ולמשפחות. הסיוע הניתן הוא מגוון; בתחום הרפואי, הסוציאלי תרבותי וחינוכי.

גוינט ישראל – מסייע בפרויקטים עבור אוכלוסיות מיוחדות: ילדים בסיכון, קשישים, עולים, נכים, בתחומים מגוונים כגון: הקמת והרחבת מרכזי יום, תכניות לקידום תעסוקה בקרב עולים, עידוד יזמות בקרב נשים חרדיות, טיפול בנערות במצוקה, שילוב נכים ומוגבלים בחברה.

הקרן החדשה לישראל – מסייעת לארגונים ועמותות הפועלים לקידום הנושאים הבאים: זכויות האדם והאזרח, קידום מעמד האישה, יחסי יהודים וערבים בישראל, פלורליזם, סובלנות וגיבור פורים. לקרן מעמד של פטור ממס בארה"ב וניתן לקבל מענק, המוגדר כתרומה מיועדת, שיועבר מהקרן החדשה אל הארגון הפונה.

קרן שלם – קרן שהוקמה ע"י מרכז השלטון המקומי בשיתוף משרד הרווחה והשירותים החברתיים. הקרן מסייעת, בין היתר, לרשויות המקומיות בפיתוח שירותים לאוכלוסיית המוגבלים שכלית התפתחותית בקהילה, כולל בינוי, הרחבה, שיפוץ והצטיידות. הגשת תכנית לקרן צריכה לעבור אישור של המפקח המחוזי באגף לטיפול במפגר.

הקרן לידידות – מאפשרת להגיש מענה מיידי לצרכים בסיסיים וצרכי חירום של יחידים ומשפחות במצוקה באמצעות המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות. לחץ כאן

קרנות מקומיות (דוגמת: קרן ירושלים וקרן תל-אביב) – רשויות מקומיות פתחו קשרים עם ערים תאומות בעולם או קהילות יהודיות לשם ביצוע פרויקטים משותפים וגיוס תרומות בתחום שיפוץ. הכספים המועברים משמשים להקמת מוסדות למיניהם. קרן ירושלים, לדוגמה – פועלת לפיתוח שירותי קהילה, ספורט, דת, פיתוח מבנים ומוסדות, סיוע למרפאות שכונתיות, הפעלת תכניות בריאות, שירותים למשתמשים בסמים ועוד.

עזיבונות והנצחות

באמצעות האפוטרופוס הכללי המטפל בעזיבונות, ניתן להגיש בקשות לפרויקטים מיוחדים. לחלק גדול ממשרדי הממשלה ישנה וועדת עזיבונות הדנה בבקשות ובפניות לתקצוב.

חלק מהעזיבונות מיועדים למטרות שהוגדרו מראש על ידי מי שהנחילם, ולחלקם לא נקבע ייעוד מוגדר. העזיבונות שהועברו לרשות המדינה מטופלים על ידי ועדה ציבורית לקביעת ייעודם של עזיבונות לטובת המדינה, הפועלת במסגרת משרד המשפטים. הוועדה מטפלת בבקשות המופנות אליה, על פי קריטריונים שונים. הגשת הבקשות נעשית למנכ"ל המשרדים הממשלתיים ומובאת על ידם לדיון בוועדת תמיכות של כל משרד. הבקשות יכולות להיות מוגשות רק על ידי תאגידים ללא מטרת רווח.

דרך נוספת לשימוש בכספי עזיבונות, היא באמצעות יצירת קשר עם תורמים קשישים אשר מעוניינים להנציח את שמם לאחר מותם, לקידום מטרות חברתיות.

מפעלי הנצחה מקרנות של אישים מפורסמים, או תורמים מחו"ל, מהווים מקור נוסף לגיוס כספים. ההנצחה יכולה להיעשות באמצעות הקמת קרן או בניית מוסד ייחודי (לדוגמא 'בית דני' בשכונת התקווה). ניתן גם לקדם פרויקטים קטנים, על ידי ריכוז של מספר תורמים. לשם לכך, מוצע להכין מראש מאגר של פרויקטים ותכניות צנועות כדי לאפשר גם לבעלי עיזבונות קטנים יחסית לתרום לטובת הקהילה.

קיימות דוגמאות רבות לפרויקטים המוקמים כספי עיזבונות, לצורך הנצחה, לדוגמא:

- החזקת ילד במעון.
- הקמת מפעלים מוגנים.
- הקמת בית פתוח לילדים ממשפחות שאינן מתפקדות.
- תרומת מכשור רפואי.
- הקמת קרן מלגות.
- הקמת מחלקה בבית חולים.

מידע נוסף בנושא גיוס משאבים וקרנות:

גורמים רבים מציעים היום קורסים והשתלמויות לגיוס משאבים: גורמים פרטיים, וולונטריים ואקדמיים. רוב התוכניות מתמקדות בשילובים שונים מתוך רשימת התכנית שלהלן:

- הבנת מהותו של "המגזר השלישי" והפוטנציאל הטמון בו לגיוס משאבים.
- הכרת מגזר ארגוני הצדקה והקרנות הפילנתרופיות.
- הכנת עולם התורמים הפרטיים והשיטות להתרמתם.
- קרנות בארץ ובחו"ל.
- ניסוח בקשות למימון פרויקטים והתאמתם ליעדי קרנות.
- שיטות להערכת פרויקטים.
- ארגון התרמות ציבוריות.

ראה גם ספרות בנושא:

- אפשטיין, דוד, 1987, קרנות בישראל, החברה למתנ"סים.
- בן אליא, נחום, 1996, מדריך מקורות מימון לרשויות המקומיות, הוצאת המרכז לשלטון מקומי וסיכוי – העמותה לקידום שוויון הזדמנויות.
- בן מאיר דב, 1998, העבודה ההתנדבותית בישראל, גוינט ישראל.
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים, המרכז לשלטון מקומי ואחרים, 1988, תוכנית לקידום ופיתוח צוות פעולה ישובי לגיוס משאבים לתוכניות בקהילה.

שתי"ל:

שתי"ל הוא מרכז המספק שירותי תמיכה וייעוץ לקידום שינוי חברתי בישראל. באתר שתי"ל תוכל למצוא שירותים רבים בתחום פיתוח וגיוס משאבים, ביניהם מאגר מידע לקרנות וגופים, השתלמויות בנושא ועוד.

<http://www.shatil.org.il/>

לאחרונה, פורסם על ידי שתי"ל מדריך לכתובת בקשות למענקים מקרנות. חיפוש הקרן יכול להיעשות באמצעות שם הקרן, הגדרת נושא או אזור גיאוגרפי. המדריך תורם מספר 'טיפים' לדרך הפנייה לקרנות מחו"ל:

- פנייה לקרן צריכה לכלול את הצגת הארגון, ניסיונו, הישגיו, מעמדו המשפטי, תאור אוכלוסיות היעד, מקורות מימון ועוד. יש להציג את הצורך או הבעיה הספציפית, הרקע למחסור בשירותים שהארגון מציע והסבר משכנע לחשיבות הפתרון שמציג הארגון.
- יש להציג מטרות ויעדים ספציפיים, כולל יעדים אופרטיביים.
- הפנייה צריכה לכלול תכנית עבודה מוגדרת לתיאור פעילויות עיקריות, משימות, לוח זמנים.
- יש לכלול תאור הצוות, ההנהלה, המבנה הארגוני, תהליך קבלת החלטות בארגון.
- הפנייה צריכה לכלול הצגת מקורות התמיכה בארגון.
- לאחר הצגת כל הסעיפים, לציין בקשת תקציב מפורטת לפי סעיפים.
- ניתן להסתייע בקטעי עיתונות, מכתבי תמיכה וכל מידע אחר המבליט את תדמיתו החיובית של הארגון.
- רצוי לצרף לכל בקשה תקציב בן עמוד אחד.

בשתי"ל ישנה ספריית קרנות המספקת חומר על מרבית הקרנות בארה"ב ובאירופה אשר תרמו בעבר לישראל וכן ספרות הדרכה בנושא גיוס כספים. לשתי"ל מאגר מידע ממוחשב הכולל מידע רב על מרבית הקרנות בארה"ב ובאירופה. שירותים אלו כרוכים בתשלום, והם מאושרים אך ורק לארגונים וולונטריים וקהילתיים הפועלים למען מטרות המסייעות לציבור הרחב. ההחלטה לגבי בקשת מנוי טעונה את אישור ההנהלה.

עמותות וגופים ולונטריים

בשנים האחרונות חלה עלייה משמעותית במספרן של האגודות והעמותות בישראל.

הגורמים העיקריים להקמת עמותות:

- דרך יעילה להשגת משאבים ולאגומם.
- התארגנות על בסיס של היעדר מענה לצרכים (לדוגמא הורים לילדים אוטיסטיים).
- שאיפה לשיפור רמת השירותים בתחומים ספציפיים.
- הפעלת קבוצת לחץ פוליטי, על מנת לשווק רעיון מסוים, להיאבק למען משהו וכיו"ב (לדוגמא 'ארבע אמהות').
- שיווק של רעיון, קבוצה, פרויקטים.

העמותות והשירותים החברתיים

השירותים החברתיים פועלים כחלק ממערכת בירוקרטית, אשר מוגבלת ביכולתה לגייס משאבים ממקורות חיצוניים, תרומות וכיו"ב. לעומת זאת העמותות מהוות מסגרת גמישה נוחה לגיוס כספים מקרנות התנדבותיות, תורמים פרטיים, מוסדות וכיו"ב. העמותות מסוגלות לגייס בקלות רבה יותר משאבים באמצעות ארגון מופעי צדקה, ערבי התרמה, העסקת עובדים ועוד. שיתוף הפעולה בין השירותים החברתיים לבין עמותות וארגונים הפועלים לקידום נושאי רווחה יכול להתבצע במספר אפיקים:

- הכללת נציגי העמותות והארגונים בפורומים שונים, בפיתוח תכניות עבודה, זיהוי צרכים, בניית מטרות משותפות.
- התחברות לצורך טיפול בנושאים משותפים, הכנת תכנית משותפת.
- תאום בין תכניות פעולה.

דוגמאות לעמותות ייעודיות:

פגועי נפש, מוגבלים שכלית:

• **אקי"ם** – אגודה לקידום מפגרים – האגודה מקדמת את רווחתם של האנשים עם פיגור בכל הגילאים ובכל דרגות הפיגור השכלי. אקי"ם פועלת ליצירת מדיניות מתואמת בכל הקשור להגנה על זכות האדם עם הפיגור ומשפחתו ופיתוח שירותים בקהילה. כן מקדמת אקי"ם את החקיקה הנוגעת אליהם, עוסקת בהפעלת שירותים ישירים טיפוליים עבורם ובכל הגילאים, ארגון פעילויות חברתיות ופעולות הסברה, פיתוח שירותי דיור, סיוע משפטי, הפעלת מסגרות חינוך לכל הגילאים, הקמת מרכזי תעסוקה לבוגרים, ארגון מחנות קיץ ועוד. לאקי"ם סניפים בכל הארץ.

[/http://www.akim.org.il](http://www.akim.org.il)

• **אנו"ש** – עמותה לשיקום חברתי ופיתוח שירותים לנפגעי נפש. מפעילה מועדונים חברתיים, הנופשונים, דיור מוגן, מרכזי ייעוץ ומידע למשפחות, קבוצות הורים לעזרה עצמית ועוד. לאנו"ש מועדונים ברחבי הארץ.

[/http://www.enosh.org.il](http://www.enosh.org.il)

• **מרכז יה"ל** - מרכז ייעוץ והכוונה למשפחות נפגעי נפש.

• **אלו"ט** – אגודה לאומית לילדים אוטיסטיים – מפנה ילדים, מתבגרים ומבוגרים המאובחנים כאוטיסטיים, או בעלי קוים אוטיסטיים, למסגרות מתאימות. מפעילות מסגרות לגיל הרך, גילאי ביניים ומבוגרים. מפעילה שירותי ייעוץ, שירותי עובדת סוציאלית, מפרסמת חומר מקצועי בנושא האוטיסטיים.

[/http://alut.org.il](http://alut.org.il)

• **אגודת ניצ"ן** - אגודת הורים ומתנדבים הפועלת לטיפול, קידום ומתן שירותים לילדים ובוגרים לקויי למידה. השרות כולל אבחון חינוכי לימודי, הפעלת תכנית איתור מוקדם לילדים בגיל הרך, טיפולים מיוחדים, הפעלת חוגי העשרה, סיוע כספי למשפחות, הפעלת מועדונים חברתיים, פעולות הסברה וכו'.

[/http://www.nitzan-israel.org.il](http://www.nitzan-israel.org.il)

מוגבלים פיזית:

• **איל"ה** – ארגון ישראלי לרווחת הנכה.

• **איל"ן - איגוד ישראלי לילדים נפגעים** - מטפל באלפי ילדים ובוגרים בעלי מוגבלויות פיזיות הסובלים מנכויות פיזיות מוטוריות וממחלות שריר ועצב שונות כגון שיתוק ילדים, שיתוק מוחין, ניוון שרירים ומחלות נוספות.

<http://www.ilan-israel.co.il/>

- **ארגון הגג של הנכים ונכים בלתי מאוגדים בישראל** – מייצג את ציבור הנכים בישראל בפני הממסד ודואג לשילוב מלא של הנכה בחברה הישראלית. מפעיל מרכז מידע לנכים, טיפול בבעיות כלליות של נכים, ייעוץ משפטי, שדולה בכנסת, הסעות, ייעוץ תעסוקתי ע"י עובדת סוציאלית.
<http://www.disabled.org.il/>
- **צמד** - עמותת העיוורים הנעזרים בכלבי נחייה.
<http://www.igdu.org.il/>
- **המרכז לעיוור בישראל** – ארגון גג ארצי המאגד את האגודות למען העיוור בישראל ואגודת העיוורים בארץ.
<http://www.ibcu.org.il/>
- **וראייטי ישראל** – סניף ישראלי של ארגון בינלאומי שמטרתו לסייע לילדים נכים ומוכי גורל. פעילויותיו: סיוע כספי, טיפולים רפואיים, רכישת עזרים, הרמת מרכזי אבחון ושיקום לילדים ועוד.
<http://www.variety.co.il/>
- **יד שרה** – פועלת למתן סיוע לאוכלוסיית הנכים, החולים והקשישים, במטרה לאפשר להם המשך תפקוד רגיל, לרבות השאלת ציוד רפואי שיקומי, מרכז תקשורת ארצי למוקדי מצוקה, בתי מלאכה שיקומיים, סיוע בשירותי כביסה, הסעות, טיפולי שיניים, ביקורי בית ועוד.
<http://www.yadsarah.org.il/>
- **מיח"א** – מפתחת ומפעילה מסגרות חינוך, שיקום וטיפול לילדים לקויי שמיעה. מיח"א מפעילה תכניות לאיתור מוקדם של ליקויי שמיעה, טיפול פסיכו סוציאלי, טיפול בדיבור, הפעלת מסגרות חינוכיות, ייעוץ לבני משפחה.
<http://www.micha-israel.org.il/>
- **עזר מציון** – אגודה וולונטרית המעניקה שירותי סיעוד ושירותי עזר רפואיים לקשישים, חולים ומוגבלים. השירותים הניתנים: ייעוץ רפואי, עזרה וסיעוד, מוקד מצוקה, הסעות לחולים, חלוקת ארוחות, התרמות דם ועוד. לאגודה סניפים ברחבי הארץ.
<http://www.ami.org.il/>

ילדים בסיכון, אלימות במשפחה, נשים:

- **אב"י** – האגודה הבינלאומית לזכויות הילד – מטרתה להעלות את המודעות לזכויות הילד בארץ, לספק ייעוץ משפטי ותמיכה בילדים, לסייע לקטינים עובדי חוק בהמלצת שרות מבחן לנוער.
<http://www.ivolunteer.org.il/Index.asp?ArticleID=87&CategoryId=122>
- **איגוד מרכזי סיוע לנפגעות תקיפה מינית** – מפעיל מרכזי סיוע לנשים בכל הארץ.
<http://www.1202.org.il/>

- **אל"י** – התמודדות עם ילדים מוכים וילדים בסיכון, טיפול בילדים ובהורים, מתן ייעוץ והכשרה לאנשי מקצוע והפעלת שדולה לקידום שלום הילד. אל"י עוסקת בפעילויות ייעוץ, הסברה והדרכה, הפנייה לגורמים טיפול מתאימים, הכשרת עובדים מקצועיים, טיפול פסיכו סוציאלי, הפעלת קו מצוקה, הפעלת מקלט לילדים מוכים.
רחוב רמב"ם תל אביב, טלפון: 03-5101046
- **אמונה** – תנועת נשים דתית, מפעילה מעונות וצהרונים, מוסדות חינוך, בתי ילדים, ייעוץ למשפחה, פעילויות חינוך ותרבות ועוד.
<http://www.emunah.org.il/>
- **ויצ"ו** – מפעילה מגוון רחב של שירותים לילדים, בני נוער, נשים, קשישים ועולים. לויצ"ו מרכזים טיפוליים לילדים ממשפחות שתפקודן נפגע, מועדוניות לילדי גנים ובתי ספר, מרכזי הדרכה לילדי עולים, קו מצוקה לילדים בסיכון, מרכזים לטיפול בבעיות אלימות במשפחה.
<http://www.wizo.org.il/>
- **יד ביז** – אוזן קשבת עזרה לזולת – מסייעת לילדים ולנוער, מרכזת קרן ארצית להצלת חיי אדם, דואגת לאיתור בתים חמים לילדים במצוקה, מפעילה שרות אוזן קשבת לבני נוער וחיילים במצבי דחק.
<http://www.yadbeyad.org.il/58/>
- **נעמת** – תנועת הנשים הגדולה בישראל, היא מלכ"ר, שמטרותיו לקדם את מעמד האישה בישראל, ולהביא לשינוי המדיניות החברתית לקראת השגת שוויון בין המינים במשפחה, בעבודה, בחברה ובכלכלה.
<http://www.naamat.org.il/>
- **סורופטימיסט** – ארגון בינלאומי א-פוליטי של נשים בעלות מקצוע ועסקים הפועלות בהתנדבות למען מטרות הארגון. הארגון מחויב לקדם נשים ונערות משפחותיהן וקהילותיהן לאיכות חיים משופר.
<http://www.soroptimist-israel.org/>
- **המועצה הלאומית לשלום הילד** – מטפלת בפניות הנוגעות לפגיעה בקטינים ובזכויותיהם. מפנה במידת הצורך לגורמים מטפלים אחרים. מסייעת בייצוג משפטי לילדים בנושאים שאינם פליליים, מוציאה פרסומים על זכויות הילדים בישראל.
<http://www.children.org.il/>
- **שדולת הנשים** – מסייעת לקידום מעמד הנשים בחקיקה, העלאת ייצוגן של נשים במגזר הציבורי והפרטי, קידום פרויקטים להגברת השוויון בתחום החינוך, הבריאות ועוד. השדולה מפעילה קו פתוח. מסייעת בייעוץ משפטי, מפעילה שדולה בכנסת, מארגנת פעולות מחאה נגד אלימות המופעלת כלפי נשים.
<http://www.iwn.org.il/>

עמותות הפועלות למען מטרות כלליות:

- **רוטרי** – ארגון עולמי, א-פוליטי, של אנשי עסקים ובעלי מקצוע מובילים בתחומם, המאוגדים במועדונים חברתיים, ללא הבדל דת לאום גזע או מין, המקיימים פעילות הומניטארית התנדבותית בקהילה ובעולם. חברי רוטרי בישראל הם אנשים בוגרים, רבים מהם אנשי עסקים בולטים, שהמשותף לכולם הוא פעילות אישית ענפה למען הקהילה לצד קיום מערכת רעות יוצאת דופן במסגרת המועדונים.
<http://www.rotary.org.il/>
- **זהב"י** – זכויות המשפחה ברוכת הילדים בישראל.
<http://www.zehavi-r.org.il/>
- **האגודה לזכויות האזרח בישראל** - האגודה לזכויות האזרח בישראל (ע"ר) פועלת מאז הקמתה בשנת 1972 להגנה על זכויות האדם ולקידומן, בכל מקום שבו הפגיעה בזכויות נעשית על ידי רשויות ישראליות או מטעמן. מוכרים כארגון זכויות האדם הגדול, הוותיק והמוביל בישראל, הארגון עוסק בכל קשת זכויות האדם.
<http://www.acri.org.il/he/>
- **עמותת סיכוי** – עוסקת בקידום שוויון הזדמנויות לערבים אזרחי ישראל, בכל המגזרים, באמצעות פרסום מחקרים, פעולות הסברה ועוד.
<http://www.sikkuy.org.il/index.html>
- **התנועה למען איכות השלטון בישראל** – מטפלת בפניות הנוגעות למינהל ציבורי לקוי ושחיתות שלטונית.
<http://www.mqg.org.il/>

נספח – סעיפי התקציב

תשלומים		תקבולים	
	84 רווחה	34 רווחה	
	מינהל רווחה 841	מינהל רווחה 341	
	רווחת הפרט והמשפחה 842	רווחת הפרט והמשפחה 342	
	צרכים מיוחדים 8422	צרכים מיוחדים 3422	
	הדרכת משפחות 8424	הדרכת משפחות 3424	
	סמך מקצועי 8425	סמך מקצועי 3425	
	שירותים לילד ולנוער 843	שירותים לילד ולנוער 343	
	פעולות קהילתיות 8435	פעולות קהילתיות 3435	
	אחזקת ילדים בפנימיות 8438	אחזקת ילדים בפנימיות 3438	
	אחזקת ילדים במעונות יום ואומנות יומיות 8439	אחזקת ילדים במעונות יום ואומנות יומיות 3439	
	שירותים לזקן 844	שירותים לזקן 344	
	שירותים לזקן – מוסדי 8443	שירותים לזקן – מוסדי 3443	
	שירותים לזקן – קהילתי 8444	שירותים לזקן – קהילתי 3444	
	תעסוקה ומרכזי יום לקשיש 8445	תעסוקה ומרכזי יום לקשיש 3445	
	שירותים למפגר 845	שירותים למפגר 345	
	סידור מפגשים במוסדות 8451	סידור מפגשים במוסדות 3451	
	סידור מפגרים במסגרות יום 8452	סידור מפגרים במסגרות יום 3452	
	שירותים למפגר – קהילתי 8453	שירותים למפגר – קהילתי 3453	
	מפעלי תעסוקה למפגר ומע"ש 8454	מפעלי תעסוקה למפגר ומע"ש 3454	

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

שירותי שיקום	846	שירותי שיקום	346
שיקום העיוור – אחזקה במוסדות	8461	שיקום העיוור – אחזקה במוסדות	3461
שיקום העיוור – מעונות יום	8462	שיקום העיוור – מעונות יום	3462
טיפול בעיוור בקהילה	8463	טיפול בעיוור בקהילה	3463
מפעלי תעסוקה לעיוורים	8464	מפעלי תעסוקה לעיוורים	3464
נכים – שיקום במוסדות	8465	נכים – שיקום במוסדות	3465
נכים – אחזקה במוסדות יום	8466	נכים – אחזקה במוסדות יום	3466
נכים – טיפול בקהילה	8467	נכים – טיפול בקהילה	3467
נכים – שיקום במפעלי תעסוקה	8468	נכים – שיקום במפעלי תעסוקה	3468
שירות תקון	847	שירות תקון	347
טיפול בחבורות רחוב ונוער במצוקה	8471	טיפול בחבורות רחוב ונוער במצוקה	3471
חסות נוער	8472	חסות נוער	3472
סמים	8473	סמים	3473
מפתנים	8474	מפתנים	3474
עבודה קהילתית	848	עבודה קהילתית	348
מרכזים קהילתיים	8482	מרכזים קהילתיים	3482
התנדבות	8483	התנדבות	3483
(שירות ייעוץ לאזרח) שי"ל	8484	(שירות ייעוץ לאזרח) שי"ל	3484
שיקום שכונות	8485	שיקום שכונות	3485
שירותים לעולים	849	שירותים לעולים	349

מתוך: תורגימן, שמעון, 1993, מבנה התקציב הרגיל של הרשות המקומית, ירושלים: משרד הפנים – המנהל לתכנון, תקציב ופיתוח

פרק 10 – ניהול ידע

ניהול ידע הוא הפרקטיקה של ארגון מיטבי של מקורות המידע בארגון כך שהמידע יהפוך לידע זמין לכלל העובדים וישרת אותם לטווח הארוך לצורך ביצוע משימותיהם.

המחלקה לשירותים חברתיים עוסקת במתן שירות והענקת סיוע לפונים בנושאים רגישים ומורכבים. ניהול הידע במחלקה באופן מושכל ומאורגן, החל מרמת ניהול תיק הפונה וכלה בכלל הידע המקצועי הנדרש למתן מענה מקצועי הנו בגדר נושא חובה שיש לתת עליו את הדעת ולהקצות את המשאבים הנדרשים לצורך הטמעתו כחלק מההתנהלות המחלקה.

הערה: בימים אלה החל יישומו של מהלך הרפורמה בשירותים החברתיים. סוגיית ניהול הידע במחלקות לשירותים חברתיים נבחנת לעומקה כחלק ממהלך הרפורמה, ובמהלכה יגובשו נהלים והליכי עבודה שמטרתם יישור קו והשגת אחידות בנושא ברמה ארצית.

כללי

הגדרות:

- מידע – נתונים שיש להם משמעות ושימוש בהקשר מסוים.
- ידע – מידע שעבר תהליכים של עיבוד – הבנה, ניתוח והערכה.

מקורות הידע:

ישנם שני מקורות ידע עיקריים במחלקה:

- ידע סמוי (Tacit knowledge): הנמצא בראשי העובדים: השכלה והשתלמויות, התנסויות, מיומנויות, תובנות, אינטואיציה והאמון שהם השקיעו וזכו לו ביחסים בתוך ומחוץ לארגון. את הידע הזה קשה מאוד להעריך, לשתף ולהפיץ. חלק ניכר מהידע הנצבר בארגונים הנו ידע סמוי.
- ידע גלוי (Explicit knowledge): מסמכים ונתונים: כלל הנתונים על כלל התהליכים, הנהלים, הפרויקטים, הלקוחות.

ניהול ידע בארגון מסתמך גם על הידע הסמוי וגם על הידע הגלוי. ידע גלוי ניתן לעיבוד על ידי מערכות מידע. ידע סמוי קשה יותר לניהול ואבחון ומצריך נהלי עבודה מאורגנים וגישה ארגונית התומכת בשיתוף והעברת מידע וידע. המטרה הנה להפוך נתונים למידע, מידע לידע, ולאחר מכן להפוך את הידע לפעולה ולהשפעה.

ישנן מערכות וכלים חכמים המאפשרים לנו לבצע את כל הפעולות הללו, כלומר לסייע בתהליך עיבוד המידע לידע.

ניהול הידע במחלקות לשירותים חברתיים

התוכנית לניהול ידע ולמידה ארגונית של משרד הרווחה והשירותים החברתיים:

התכנית פועלת במטרה להפעיל ולמסד תהליכי ניהול ידע ולמידה ארגונית במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות וביחידות המטה של משרד הרווחה. מטרת התכנית לסייע לשירותי רווחה לפתח תרבות ארגונית של ארגונים לומדים, השוקדים באופן שיטתי, מודע ומתמשך על פיתוח ידע מקצועי לשם השגת יעדיהם. התכנית מסייעת בפיתוח שיטות עבודה המבוססות על ניסיונם של העובדים במטרה לשפר וליעל את הטיפול באוכלוסיות היעד. למידע נוסף [לחץ כאן](#).

קהילות הידע:

משרד הרווחה והשירותים החברתיים הקים מערכת ממוחשבת של קהילות ידע מקצועיות בתחומי העשייה השונים של העבודה הסוציאלית. עובדים סוציאליים, עובדי שירותי הרווחה, חוקרים ואנשי מקצוע נוספים מוזמנים להירשם ולהצטרף לקהילות הידע.

הקהילות המקצועיות הן זירה לשיח ולמידה של אנשים העוסקים בתחומי ידע שונים. בקהילות, ניתן למצוא פרטי מידע וידע ובכלל זה: פורום מקצועי, מאמרים, מחקרים ומצגות, סקירות ספרות, דוחות ותיאורי מקרה, סיכומי ימי עיון והרצאות ודיון בדרכי התערבות.

קהילת הידע "ניהול רווחה ברשויות מקומיות":

קהילת הידע "ניהול רווחה ברשויות מקומיות" הוקמה עבור מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים ומדריכים ראשי צוותים. היא נועדה לשמש במה לשיתוף בידע, העשרתו וסיוע הדדי בשאלות והתלבטויות תוך כדי העשייה במחלקה.

קהילת הידע יוצאת מתוך נקודת הנחה כי במרוצת השנים רכשו העובדים מומחיות בתחומי ידע מגוונים, עבודה עם ממשקים שונים ובניהול עובדים. כמו כן, אנו מאמינים כי חברי הקהילה נחשפו לקשיים והתגברו עליהם במהלך דרכם, היו שותפים להקמת פרויקטים מקומיים, נחשפו לאנשים שסייעו להם, נפגשו עם ידע מקצועי: מאמרים, עבודות ואנשי מקצוע טובים. לפיכך, היינו מעוניינים לראות את קהילת הידע כרשת מקצועית המתמקדת בשיתוף הידע הקיים, בפתרון בעיות מקצועיות והמאפשרת שיח ולמידה משותפת בין חבריה.

הקהילה פתוחה לכל מנהל המועסק בשירותי הרווחה המקומיים ומנהל בפועל עובדים סוציאליים. מדובר במנהלי מחלקות/אגפי רווחה; מנהלי יחידות; מדריכים וראשי צוותים. את האתר מלווה בשלב הנוכחי ועדת היגוי בה נציגות של מנהלי שירותי רווחה ומשרד הרווחה. באתר מועלות סוגיות ונושאים מעולם התוכן הניהולי, בין היתר - ניהול עובדים; תכנון תקציב; מדיניות - קביעה ויזום; משאבי ניהול; תכנון אסטרטגי; ממשק תקשורת וציבורי.

לאחרונה נפתחה קהילת ידע נוספת הרלוונטית לרשויות המהוות מועצות אזוריות – הקהילה למועצות אזוריות.

לעמוד הכניסה והרישום לקהילות הידע השונות [לחץ כאן](#).

פורטל ארגוני :

פורטל ארגוני הנו אחד מהכלים הטכנולוגיים לניהול ידע המאפשר יישום ושימוש של תפיסת ניהול הידע.

פורטל ארגוני הוא שער גישה לכלל המידע/ידע או לחלק ספציפי שלו, הקיים בארגון. הפורטל הוא יישום מבוסס אינטרנט, או אינטרא-נט (רשת אינטרנט פנימית לארגון), או אקסטרא-נט (רשת פנימית שקשורה ללקוחות ספקים, וכו').

הפורטל עשוי לכלול: קישור למסדי נתונים שונים, קישורים ליישומים שימושיים לעובד, שרתי דואר, ארכיון, הרשת הארגונית, תקשורת בקבוצות, התעניינות און ליין או קבוצות דיון, מאגר שאלות נפוצות ומענה עליהן, מאגרי טיפים, טפסים לביצוע פעולות.

הפורטל הארגוני הוא כלי המקל על עובדים ולקוחות לדעת ולפעול בארגון והוא מאפשר: ארגון התכנים באופן נגיש ונוח, חיפוש ושליפה מהירה של מידע, הפצה תכנים חדשים (שיתוף בידע), עדכון תכנים קיימים, ביצוע פעולות שונות.

פרק 11 – טיפול במצבי אלימות

מבוא

עובדי הרווחה והשירותים החברתיים חשופים לאלימות. אלימות היא טווח רחב של התנהגויות ולא דווקא הפעלת כוח פיזי. ישנה חשיבות לתגובה מהירה ומיידית ובסמיכות לכל אירוע של גילוי אלימות, ואין לגלות סובלנות, סלחנות או אמפטיה לכל גילוי ולו הקטן ביותר של אלימות. לועדות אל אלימות המחוזיות תפקיד חשוב בטיפול באירוע ועל כן יש לדווח לגורמים הרלוונטיים על כל אירוע אלימות ולבצע מעקב אחר יישום ההחלטות הנוגעות אליו.

כמנהל עליך להתייחס בכובד ראש לנושא זה ולמגר כל תופעת אלימות באופן ברור ותקיף. עליך לוודא כי עובדיך מתודרכים היטב בתחום זה ושבידיהם ידע מקיף באשר לנוהלי המניעה וההתמודדות עם מצבי אלימות.

הגדרות

טווח ההגדרות ל'אלימות' הוא רחב ובדרך כלל ההתייחסות היא לשימוש בלתי לגיטימי בכוח, באמצעים פיזיים. וועדות אל-אלימות ראתה לנכון להגדיר תשעה מצבי אלימות, כאשר אלימות אינה בהכרח כרוכה בהפעלת כוח פיזי.

מצבי האלימות שהוגדרו הינם:

- הרמת קול וצעקות.
- איום בשקט בעשיית מעשים אלימים כלפי הגוף או כלפי הרכוש.
- קללות וכינויי גנאי.
- הטרדה טלפונית, בבית או באמצעות האינטרנט והרשתות החברתיות כגון פייסבוק.
- סירוב לצאת מחדר העובד או ממשרדי המחלקה.
- פגיעה וחבלה ברכוש ציבורי או רכוש פרטי.
- חבלה בגוף העובד.
- חבלה עצמית בגוף הפונה.
- ניסיונות התאבדות בתחום משרדי המחלקה.

חקיקה

מס' חוקים ותקנות הרלוונטיים לנושא:

- החוק למניעת אלימות במוסדות למתן טיפול, תשע"א – 2011
- תקנות למניעת אלימות במוסדות למתן טיפול (מקום המספק שירותי רווחה), (אזהרה), התשע"ג 2012
- חוק סמכויות לשם שמירה על בטחון הציבור התשס"ה - 2005

דרכי התמודדות:

דרכי ההתמודדות עם אלימות נחלקות לשלוש: מניעה, התמודדות בזמן האירוע והתמודדות לאחר האירוע. המלצות התע"ס וועדת אל-אלימות מתייחסות למספר מימדים:

- המטופל.
- העובד.
- הדרג הממונה (ברמה המקומית והמחוזית).
- גורמים מוסמכים ברשות המקומית.
- גורמים נוספים.

אלימות אינטרנטית

בשני העשורים האחרונים תפסו רשת האינטרנט והרשתות החברתיות מקום מרכזי בחיינו. השימוש ברשת הפך לכלי יומיומי בעבודה ובשעות הפנאי, למבוגרים וצעירים כאחד. בד בבד עם כל היתרונות שהשימוש ברשתות האינטרנט הביאו לחיינו, הגיעו גם סכנות ואיומים חדשים. רשתות חברתיות, בלוגים ואתרים מהווים פלטפורמה לתקשורת בין הפרט לכלל, ולהיפך. כיום אנו עדים, בין אם מדובר באנשים פרטיים ובין אם בגופים, לתופעה חמורה המנצלת את הפלטפורמה באינטרנט וברשתות החברתיות, לשימוש פוגעני כלפי אנשים פרטיים, מוסדות וגופי ציבור שונים ובהם גם נגד עובדים סוציאליים, מוסדות וגופי רווחה למיניהם.

בשנים האחרונות מתחוללת הסתה פרועה ברחבי רשת האינטרנט נגד עובדי רווחה בכלל ועובדים סוציאליים בפרט, במיוחד כלפי העובדים הסוציאליים לחוקים השונים. פרסום נאצות, איומים, פרסום פרטים אישיים וקריקטורות מסיתות, הם רק חלק מהדברים איתם נאלצים עובדי הרווחה במדינת ישראל להתמודד כיום.

בעת האחרונה, יותר מתמיד, מתרחשים מקרי אלימות חמורים במחלקות לשירותים חברתיים נגד עובדי רווחה ובעבר כבר נרצחו שלוש עובדות סוציאליות, במסגרת מילוי תפקידן. קיים קשר חזק בין ההסתה והאלימות האינטרנטית לבין אלימות פיזית, המופעלת נגד עובדי הרווחה.

נכון למועד פרסום האוגדן (2014) נמצא בהליכי חקיקה תיקון לחוק למניעת אלימות במוסדות למתן טיפול, שהגיש ח"כ שמעון סולומון וקבוצת חברי כנסת, המרחיב את ההגדרה "אלימות מילולית" והחלתה גם על פרסומים ודברי הסתה ברשת האינטרנט, והם יוגדרו כ"הסתה לאלימות", בין אם הובעו בעל-פה ובין אם בכתב, לרבות באמצעות רשת האינטרנט.

אפשרויות הסרת פרסומים פוגעניים נגד עובדי רווחה מרשת האינטרנט:

- **סרטונים ברשת יו-טיוב** – רשת היו-טיוב, כוללת סרטונים שונים ומופעלת על-ידי רשת גוגל (Google). סרטונים פוגעניים אפשר להסיר מהרשת על-ידי פנייה ל-YOUTUBE LLC, שהינה מפעילת שירות יו-טיוב. מי שנפגע או מי מטעמו צריך להגיש טופס תלונה מקוון בכתובת:
<http://support.google.com/youtube/bin/answer.py?hl=en&answer=140536>

ולפרט את הבקשה להסרת הסרטון המדובר והסיבות לכך. עם הגשת התלונה תתקבל תשובה שהתלונה התקבלה במערכת. אם בקשת ההסרה תימצא מוצדקת הסרטון יוסר מיידית מהאתר, עד שבוע ימים מהגשת התלונה. כמו כן ניתן לפנות לייעוץ המשפטי של גוגל ישראל.

- **פרסומים בבלוגים** – רוב הבלוגים המתפרסמים באינטרנט הינם בלוגים פרטיים, המופעלים על-פי רוב באמצעות דומיין (סרבר) המופעל מחו"ל (יופיע לעיתים בתוספת WORDPRESS או בעיגול תכלת כשבתוכו האות W, המעיד כי מדובר בדומיין מחו"ל). על-פי החוק לא ניתן להסיר דומיין שכזה, שאינו מופעל בארץ, גם אם הוא מכיל תכנים פוגעניים, אולם בכל מקרה ניתן להגיש תלונה במשטרת ישראל, שתפעל באמצעות יחידת הסייבר המשטרתית. במידה וידוע זהות המפרסם, ניתן להגיש נגדו תלונה במשטרה על העלבת עובד ציבור או תביעה לבית משפט על הוצאת לשון הרע (מומלץ להיוועץ בייעוץ המשפטי של הרשות ו/או באיגוד העובדים הסוציאליים, שכבר הגיש תביעות אחדות נגד מפעילי אתרים שכאלה, בשם של עובדים סוציאליים).

אתרים שונים, המארחים באופן קבוע או חד פעמי כותבי בלוגים, כמו **The Marker Cafe** או אתר "סלונה", הינם אתרים הכפופים לכללי האתיקה. פנייה אליהם, באמצעות הקישור למנהל האתר המופיע בעמוד הבית, בדרישה להסרת הפרסום, תוך פירוט הפגיעה, גורמים על-פי רוב להסרת הפרסום (הבלוג).

- **פרסומים בפייסבוק ובטוויטר** – פרסומים פוגעניים ברשתות חברתיות אלה, אם לא נכתבו על ידכם, קשה עד בלתי אפשרי להסירם. במידה והם נכתבו בקיר הפייסבוק שלכם, באפשרותכם להסירם, אולם מומלץ תחילה לצלם הפרסום (במחשב או במכשיר הטלפון הסלולרי המתקדם), על-ידי לחיצה על "הסתרה". המקור המפרסם אינו אנונימי ולכן עם צילום הפרסום ניתן להגיש נגד המפרסם תלונה במשטרה על העלבת עובד ציבור או להגיש נגדו בבית משפט תביעה על הוצאת לשון הרע.

מומלץ בכל מקרה, בעת פרסום פוגעני באינטרנט להיוועץ עם הייעוץ המשפטי של הרשות המקומית ו/או עם איגוד העובדים הסוציאליים.

מניעה:

וועדת אל-אלימות הגדירה שורה של התנהגויות המתייחסות לנקיטת אמצעי זהירות ומניעה נגד אירועי אלימות. דרכי המניעה המומלצות הן:

- איתור פונים הידועים כאלימים.
- על העובד להימנע מלהימצא לבד עם אדם הידוע כאלים.
- על העובד להימנע מלהימצא לבד במקום העבודה.
- הימנעות מעריכת ביקורי בית בקרב משפחות המוכרות כאלימות.
- קביעת ימי ושעות קבלת קהל מוגדרים.
- קביעת פגישות לשעות מתואמות מראש, רק בחדר העובד.
- קיום קבלת קהל ופגישות מתואמות מראש רק בנוכחות שני עובדים נוספים בבניין המחלקה.
- התארגנות מיוחדת מראש לטיפול בפונים הידועים כאלימים:
 - בקשה לליווי ומעורבות איש בטחון.
 - עדכון גורמים נוספים באשר לביקור הצפוי כך שיהיה בסמיכות ובזמינות.
- ארגון חדרי העובדים הסוציאליים כדי שיהיו מתואמים לקבלת פונים באופן פרטי וכזה המאפשר עריכת המפגש באווירה רגועה.
- במידה ויש צורך בצו הרחקה או בהוצאת ילדים מהבית, מתלווה לעובד הסוציאלי גורם משטרת.

הוראת התע"ס מציינת כי הרשות המקומית אחראית לביטחונם האישי של העובדים ולאספקת אמצעי מיגון אישיים כגון: זמזומי מצוקה, גז מדמיע וכיו"ב.

אמצעי הבטיחות המומלצים הם:

- דלתות כניסה משורינות ואינטרקום.
- יציאת חירום – פתח מילוי בנוסף לדלת הכניסה הראשית.

- מעבר חופשי בין החדרים.
- התחברות למוקד מצוקה.
- ערכת עזרה ראשונה.
- הצטיידות במטף כיבוי אש.

בתקופות מתח מיוחדות אחראית הרשות המקומית (אך אינה חייבת) להעסיק מאבטחים על פי הצורך. לצוותי אל-אלימות מחוזיים יש אפשרות לאשר ולתקצב במקרים חריגים העסקה זמנית של שומר (מאבטח) לתקופה מוגבלת, ובהתאם לאמצעי המיגון הקיימים בשירות.

נאמן בטיחות:

ההוראה מסמיכה את המנהל, או מי שהוסמך על ידו, לשמש כנאמן בטיחות. תפקידיו של נאמן הבטיחות:

- לוודא את קיומם ותקינותם של סידורי הבטיחות הנדרשים.
- לתדרך את העובדים בשימוש באמצעי מיגון למיניהם, תוך ביצוע תרגולים.
- להשתתף בהשתלמויות מקצועיות בנושא.
- העמקת שיתופי פעולה עם קב"ט הרשות.
- לקיים קשר הדוק עם מפקד המשטרה האזורי ועם וועדת אל-אלימות המחוזית.
- לרכז נתונים על אירועי אלימות.
- עידוד השתלמויות לעובדים בנושא התמודדות עם מצבי אלימות.
- הטמעת נהלים בנושא בקרב העובדים.

התמודדות עם אירוע של אלימות:

וועדת אל-אלימות הגדירה נוהל להתמודדות עם אירוע אלימות:

- הפסקה מיידית של הטיפול.
- הזעקת עזרה.
- הזעקת משטרה והגשת תלונה אישית על ידי העובד שהיה מעורב באירוע.
- במקרה שהעובד אינו מסוגל להעיד, דיווח על ידי מנהל המחלקה או מי שהוסמך על ידו.
- דיווח על האירוע לוועדת אל-אלימות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, איגוד העובדים הסוציאליים וגורמים ממונים על המחלקה.
- הפסקת הטיפול בפונה האלים והודעה בכתב על כך. (יש לציין כי הוראה זו אינה נוגעת למשפחת הפונה באם היא מטופלת במחלקה.)



שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

- דיון על האירוע והפקת לקחים.

במרבית הרשויות ישנו מענה מקומי בדמות וועדת חרום מיוחדת המכנסת גורמים מהרשות, במטרה לקבל החלטות כיצד לפעול ולהגיב.

תרשים זרימה לדיווח על אירוע אלימות



התגובה לאחר אירוע של אלימות:

הוראות 1.12 ו- 1.14 בתע"ס מתייחסות לשורה של נהלים לאחר אירוע של אלימות, בכל הקשור לפנייה אל גורמים חיצוניים. בהוראות נקבע כי העובד חייב לדווח לממונה עליו על כל מקרה של אלימות כלפיו; לרבות איום מילולי, גרימת נזק לרכוש והפרת סדר, בין אם האירוע חל בתוך המחלקה או מחוצה לה.

בכל אירוע של תקיפה, גרימת נזק והפרת סדר יש להזעיק את המשטרה. במקרה של איום ניתן להגיש תלונה. המשטרה, בהתאם לחומרת העבירה, אמורה לקבוע את המשך הטיפול.

על פי דיווח המנהלים, בכל מקרי האלימות הופסק הטיפול מיידית ובדרך כלל נסגר השירות לקבלת קהל.

בהוראות מצוין כי מנהל המחלקה לשירותים חברתיים אחראי לדווח על כל אירוע של אלימות לראש הרשות המקומית ולוועדת אל-אלימות המחוזית (לא יאוחר מחצי שנה מזמן האירוע).

הדיווח לוועדות אל-אלימות נערך על גבי טופס 'דיווח אירוע אלימים'.

מנהל המחלקה אמור להיות מעורב באופן פעיל בחקירה ולמסור מידע הנראה לו חיוני ומועיל, ולעקוב אחר שלבי החקירה והטיפול של הגורמים המשטרתיים והמשפטיים. יש צורך בתשומת לב מיוחדת לעובד הנתקף. על המנהל לגבות וללוות אותו בכל שלבי התהליך.

להרחבה נוספת בתחום זה ראה גם:

- [לחץ כאן](#) לתדריך "אלימות במחלקות לשירותים חברתיים – התמודדות ודרכי מניעה".
- [לחץ כאן](#) לקישור להוראה 1.14 בתע"ס – "דרכי מניעה וטיפול במקרי אלימות במש"ח".
- שרה רוגובסקי, 1990. העובד הסוציאלי כקורבן לאלימות של לקוחותיו/ עבודת תיזה, אוני' חיפה.
- שלמה מדינה. 1976 'אלימות בלשכת הסעד' [בסעד](#) 2.

פרק 12 – מצבי משבר וחירום

המחלקה לשירותים חברתיים ממלאת תפקיד חשוב בטיפול באוכלוסייה בשעת חירום, בהיותה בעלת ידע וניסיון מקצועי בטיפול באוכלוסייה במצוקה. למחלקה גם תפקיד מרכזי בעת פיגועים או אסונות שלא הוכרזו כמצב חירום על ידי הממשלה, שעיקרו הגשת סיוע פסיכולוגי סוציאלי לנפגעים ישירים ולא ישירים מהאירוע.

כמנהל המחלקה עליך להכיר היטב את עקרונות ההתנהגות בשעת חירום ומשבר המתוארים בפרק זה, ולוודא כי כלל העובדים מתודרכים היטב בנושא זה. בפרק זה תוצג תמצית הוראות התע"ס בנושא וכן נוהל ארגון התארגנות להתמודדות בעת משבר מקומי. להרחבה השתמש בקישורים השונים תחת כל סעיף.

כללי

הרשות המקומית אחראית להתגוננות האזרחית בתחומה בשעת חירום מתוקף חוק. על ראש הרשות מוטלת האחריות לפעול לפי הוראות ההתגוננות ולאכוף אותן.

אירועי החירום הינם: שעת חירום המוכרזת כתוצאה ממצב לחימה עם האויב, פיגועים חבלניים עוינים (פח"ע), מצבי חירום הנובעים מאסון טבע או אסון תעשייתי.

ישנם אירועים נוספים המחייבים פעולה ברוח שעת חירום והם מצבי משבר שונים העשויים להתקיים ברשות, לדוגמא תאונת דרכים בעלת היקף רחב, אירוע התאבדות, או איום מקומי כלשהו על האוכלוסייה.

לרשות הרשות המקומית תיק אב רשותי לשעת חירום המהווה מסגרת לפעילות הרשות המקומית בחירום.

[להרחבה בנושא היערכות לשעת חירום באתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים, כולל תדריכים והוראות רלוונטיות לחץ כאן](#)

הוראות התע"ס בנושאי חירום

הוראות התע"ס בנושאי חירום מטרתן להבהיר את מדיניות המשרד בתחום ההערכות למצבי חירום והמענה אליהם, לקבוע את עקרונות היסוד לתוכנית הפעולה של המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות בזמן חירום, תוך הגדרת הסמכות והאחריות של המחלקה כחלק מהרשות המקומית.

5 הוראות התע"ס בנושא חירום:

- הוראה 20.1 – מבהירה ומפרטת את מדיניות משרד הרווחה והשירותים החברתיים בנושא.
- הוראה 20.2 – מפרטת את אופן היערכותה של הרשות המקומית לשעת חירום.
- הוראה 20.3 – היערכות המחלקה לשעת חירום – ברגיעה – שלב ההכנות
- הוראה 20.4 – פעילות המחלקה בעת שעת חירום – החל משלב המתיחות-כוננות, מעבר לשעת חירום, אירוע חירום ושגרת חירום.
- הוראה 20.5 – מפרטת את פעילות המחלקה לאחר שעת חירום – המעבר מחירום לשגרה ושיקום.

תקציר הוראות התע"ס

👉 תקציר הוראה 20.1 - מדיניות משרד הרווחה והשירותים החברתיים בנושא חירום ומשבר

היערכות משרד הרווחה והשירותים החברתיים:

המשרד מופקד על התווית המדיניות של שירותי הרווחה ועל קביעת יעדיהם. הוא אחראי להפעלת מערכות לטיפול באוכלוסיות היעד, ברגיעה ובחירום. ההתוויה נעשית ע"י צוות חירום משרדי - שתפקידו לדאוג להיערכות המשרד להתמודדות עם המשברים השונים. הצוות מנהל את המשבר בעת התרחשותו, בכפוף למדיניות.

הרכב הצוות: המשנה למנכ"ל, מנהל אגף הביטחון, הסמנכ"לים הבכירים, מנהל אגף בכיר תקצוב וכלכלה, חשב המשרד ומנהלי מחוזות.

משימות הצוות: הגדרת המשימות ושיבוץ כוח האדם הנדרש להן - בהלימה למצב המשפחתי, למקום המגורים, הבטחת תנאי עבודה בסיסים: לרבות השגחה על ילדי העובדים, ביטוח, הבטחת הניידות והבטחת ההכשרה לביצוע המשימות. בתחום התשתיות הפיזיות, צוות החירום פועל להבטחת תנאי עבודתם ומיגונם של המוסדות וכל צוותי השטח ובתוך זה מרחבים מוגנים, ערכות מיגון, רכבים ממוגנים, תנאי קשר מתקדמים וכדומה ומוודא קיומם.

מעגלי התייחסות: מדיניות המשרד בחירום ערוכה בשלושה מעגלים עיקריים. כל מעגל מתייחס לסוג האוכלוסייה הכלולה בו ולמידת האחריות הישירה והעקיפה של המשרד. הבנת מעגלי האחריות והזיקות בניהם בעתות רגיעה, תקל על הסיוע בעת חירום.

המעגל הראשון כולל את מעגל החוסים במסגרות החוץ ביתיות שבאחריות המשרד. ביניהם: אנשים עם מוגבלות שכלית והתפתחותית, אנשים עם נכויות, זקנים, ילדים, נוער וצעירים. **למשרד באמצעות אגפיו אחריות ישירה למעגל זה.**

המעגל השני: כולל בתוכו את האוכלוסיות שבתחום ייעודו של המשרד (כלל האוכלוסיות שנכללות בנתוני היסוד של המשרד) המתגוררות בקהילה ברשויות המקומיות. למעגל זה תתווספה גם אוכלוסיות בעלות הצרכים המיוחדים שנפגעו כתוצאה ממצב החירום והזקקות לסיוע. **האחריות הישירה למעגל זה מוטלת על הרשויות המקומיות.**

המעגל השלישי: כולל בתוכו את כל שאר האוכלוסיות המתגוררות ברשות, אשר נזקקות לשירותים פסיכו-חברתיים הנובעים כתוצאה ממצב המשבר. אוכלוסיות אלו מוגדרות כנורמטיביות, שבימים כתיקונם אינן נזקקות לסיוע ולתמיכה ונקלעו למצב של הזדקקות לסיוע.

פינוי:

במקרי קיצון יפנו אוכלוסיות הקצה למתקנים הולמים בתיאום עם: המשרד להגנת העורף, הרשות המקומית ומחוזות המשרד. האוכלוסיות שיישארו ברשויות המקומיות יופעלו במסגרת הרשויות המקומיות, כנגזר ממצב החירום שישרור בהן. המשרד יחד עם רשויות החירום, הרשויות המקומיות והארגונים הציבוריים, יסייע לקביעת מלווים לבודדים ולקבוצות, שיישארו ברשות המקומית ויזדקקו ליד מכוונת ותומכת ולמעקב אחר מצבן.

פיתוח חוסן קהילתי:

במשרד הרווחה והשירותים החברתיים פותחה תפיסת החוסן היישובי והקהילתי. תפיסה זו גורסת, כי חוסנה של קהילה בנוי על סך הכוחות הפועלים בה וכי יש לארגנם ולהביאם לידי ביטוי מבעוד מועד. הסיוע הראשוני והחשוב ביותר יינתן, בעת משבר, על-ידי התושבים עצמם, מתוך סך הכוחות המצויים ביישוב. כדי להבטיח איגום של הכוחות והבאתם לידי ביטוי, יש למפות את הקהילות השונות, להוציא מתוכן את הכוחות הדומיננטיים, לארגנם, להכשירם ולהפעילם בעת מצוקה. פעולה זו תיעשה בשעת שגרה ותביא את פירותיה לידי ביטוי בשעת המשבר. זוהי פעולה של תושבים למען תושבים, שתוצאותיה מכריעות בעת לחימה ובעת משברים נוספים, כגון: רעידות אדמה, בהם כוחות ההצלה החיצוניים יגיעו רק אחרי זמן רב. ישובים רבים נוקטים בפעולה זו במסגרת צוותי חירום ישובים (צ.ח.י.), במסגרת צוותי חירום שכונתיים (צ.ח.ש.) ובקהילות תומכות- כמפורט בהוראה 20.2 בהמשך בפרק.

מתנדבים והחברה האזרחית:

לאור צמצום כוח-האדם הרגיל עקב מצב החירום, קיימת בשעת חירום חשיבות מרכזית לתפקיד המתנדבים בתחומים השונים ובמסגרות השונות - כפי שמפורט בהוראה 20.3 לתע"ס. בנוסף, פועל המשרד בשותפות עם ארגוני המגזר השלישי הפילנתרופי והקרנות. פעילות זו מניחה תשתית לאיגום משאבים פיזיים ואנושיים תוך יצירת מנוף נדרש להתמודדות עם מצבי המשבר, הצפויים ושאינם צפויים.

תקציר הוראה 20.2 - היערכות הרשות המקומית לשעת חירום

הוראה זו מתארת את אחריות הרשות המקומית ופעילותה בעת חירום, אשר בתוכה פועלת המחלקה לשירותים חברתיים, כפי שנקבע על-ידי גורמי החירום המוסמכים.

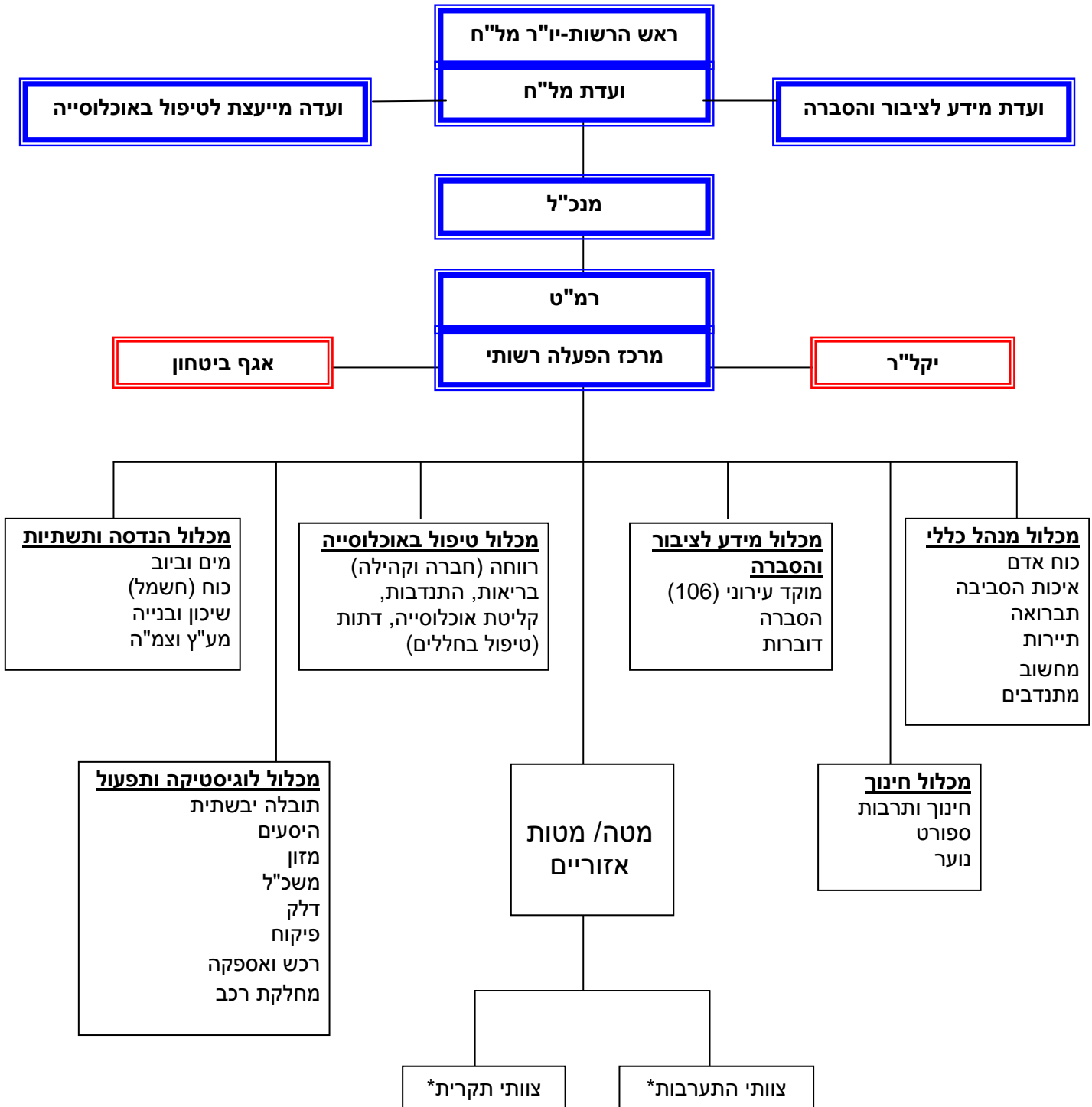
מטה החירום של הרשות

מטה החירום הינו מכלול בעלי התפקידים ברשות, הפועלים כמטה, תוך הסבת והגדרת תפקידים במתכונת שנקבעה למצבי חירום. הוא הגוף האחראי על הפעלת הרשות בזמן אירועי חירום ובשגרת החירום ועל מתן השירותים החיוניים לתושבים. המטה פועל במבנה ארגוני ועפ"י נהלים שנקבעו למצבי חירום.

ייעוד מטה החירום להוות גורם, בעל יכולת מקצועית וארגונית לניהול וטיפול באירוע או במצב חירום. לתת את הכלים הדרושים להתמודדות אופטימאלית עם המצב/האיום, תוצאותיו והשלכותיו תוך מענה הולם ויעיל לצורכי האוכלוסייה ולמוסדותיה.

הפעלת המטה הרשותי בשלבי חירום מפורט בנספח א' להוראה.

תרשים מס' 1: מבנה מטה החירום הרשוטי



- * מספר צוותי התקרית/התערבות אינו נגזר ממספר המטות האזוריים, אלא, מהצרכים מחד ויכולת הרשות המקומית מאידך.
- * קיימת גם אפשרות להפעלת צוותי ההתערבות וצוותי התקרית, שלא באמצעות מטה אזורי, כמו צוות התערבות במרכז קליטה למשל.

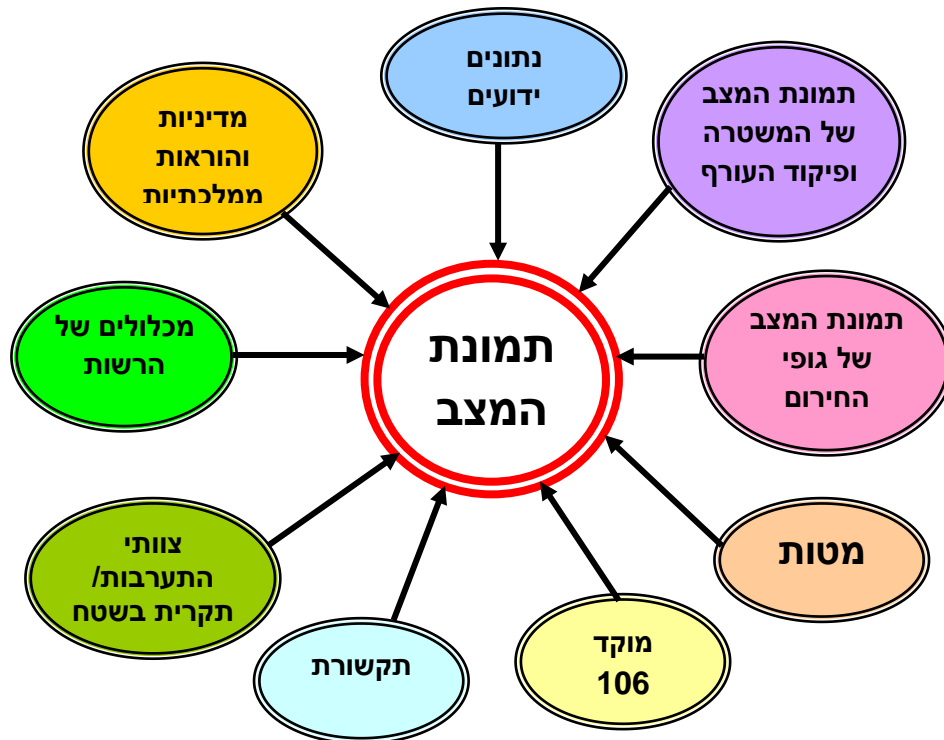
תמונת מצב והערכת מצב :

- הבסיס להפעלת מטה החירום הינו ביצוע שוטף ומתמיד של איסוף מידע, יצירת תמונת מצב, הערכת מצב וקבלת החלטות. פירוט תמונת מצב והערכת מצב מופיעים בנספח ב' להוראה זו.
- לטובת הרשות עומדים מספר מקורות מידע פוטנציאליים להערכת המצב: מחלקת הביטחון, מחלקות אחרות ברשות-עובדי הרשות, אזרחים, צוותי הצלה, צבא, משטרה וכדומה.
- בשלב הראשון נערכת תמונת מצב ולאחריה הערכת מצב ראשונית - ע"י ראש הרשות/מועצה או ראש המטה וצוותו, על פיה יוחלט כיצד לנהוג והאם יש צורך בהפעלת מטה החירום ובכלל זה הפעלת המערך הטיפולי הרב מקצועי.
- ריכוז והפעלת מערך הסיוע לתושבים: בעקבות הערכת המצב, יגדיר מטה החירום ו/או המטה המשימתי והעורפי, את צרכי הסיוע, ואת האמצעים הנדרשים, המקורות הפוטנציאליים ואת שיטת ההפעלה ומערך הסיוע.
- ניהול פעולות הסיוע יעשה בשני מוקדים: במרכז ההפעלה (החמ"ל) ובזירת האירוע באמצעות המטה המשימתי והצוות הרב מקצועי שיופעל ע"י המחלקה לשירותים חברתיים. תבוצע הזרמת מידע, עדכונים שוטפים והתייעצויות מקצועיות בין כל גופי החירום מידי שעה על מנת לבחון את הפעילות שבוצעה והמשימות הנדרשות.

גופים הפועלים בעת חירום:

- ברשות פועלים מספר גופי חירום המוכרים לרשות מחיי היום-יום כמו: משטרה, כיבוי ומד"א, וכאלה הנערכים בעתות שגרה ופועלים בעתות חירום כמו: פיקוד העורף והמשרד להגנת העורף.
- ישנה חשיבות רבה להכרות, תיאום ציפיות, הכנת תרחישי ייחוס ותרגול של כלל גופי החירום ושל אלו שאינם פועלים ברשות בחיי היום-יום בפרט.

שרטוט מקורות תמונת המצב ברשות:



תקציר הוראה 20.3 – היערכות המחלקה לשירותים חברתיים לשעת חירום בעת רגיעה – שלב ההכנות

הוראה זו באה להבהיר את מדיניות המשרד בתחום הערכות המחלקות לשירותים חברתיים למצבי חירום בעת רגיעה, תוך הגדרת הסמכות והאחריות של המחלקה כחלק מהרשות המקומית.

בעת רגיעה נדרשות המחלקות לשירותים חברתיים לשפר את רמת המוכנות והכשירות שלהן למצבי משבר וחירום.

שלב ההכנות - הינו מכלול הפעילויות אותן יש לבצע בעת שיגרה ורגיעה בכדי להגיע לרמת כשירות גבוהה. שלב זה כולל גם פעולות מניעתיות הנדרשות לשם צמצום היווצרות תופעות שליליות הדורשות טיפול ומענה.

הערכות המחלקה לשירותים חברתיים לשעת חירום בעת רגיעה:

- המחלקה לשירותים חברתיים אחראית למתן שירותים שהוגדרו בהוראות התע"ס לאוכלוסיית הרשות המקומית בעת רגיעה ובשעת חירום.
- מצבי חירום יכולים להתהוות ללא התרעה או הכנה מראש על-כן יש חשיבות מכרעת לביצוע פעולות הכנה לחירום בתקופות רגיעה על מנת לאפשר פעילות אפקטיבית בחירום. בתחומים רבים ההכנות נפרסות על-פני שנים ומחייבות שילוב של פיקוח וקפדנות כדי לשמר רמה גבוהה של מוכנות וכשירות.
- היערכות מוקדמת תורמת לחוסנם האישי, המשפחתי והקהילתי של התושבים-ובדגש על האוכלוסיות המטופלות במחלקות לשירותים חברתיים- לכושרם להתמודד, ביתר יעילות, עם מצבי חירום ומשבר, להקטנת תלותם בגורמי הרשות המקומית ולשיפור תהליך ההתאוששות, השיקום והחזרה לשגרה.
- ההערכות לחירום כוללת היערכות ארגונית, הכנת נהלים, הצבת כוח אדם והכשרתו, אימון ותרגול עם כלל הגורמים הפועלים בשעת חירום ברשות המקומית בכלל והמחלקה לשירותים חברתיים בפרט.
- "חוק שירות עבודה בשעת חירום"- התשכ"ז - 1967 (תיקון: תשל"ג, תשנ"ח, תשס"ה) מגדיר ומסדיר את עבודת עובדי הרשות המקומית כמפעל חיוני.

שלב ההכנות – כללי:

- על המחלקה לשירותים חברתיים לבנות תוכנית עבודה שנתית ברמת הפרט, המשפחה והקהילה, תוך מתן סדרי עדיפויות לצרכים של המחלקה, לקידום מוכנות וכשירות המחלקה לשירותים חברתיים למצבי משבר וחירום.
- תוכנית העבודה נגזרת מתע"ס זה ומתיק החירום- כפי שמפורט להלן. התוכנית תוצג בפני המפקח המערכתי לחירום מטעם המשרד.
- הכנת המחלקה לשירותים חברתיים כוללת: כתיבת נהלים, ארגון, אמצעים, הצבת כוח אדם והכשרתו, תרגול המערך לרבות תרגילים משולבים וקיום מוכנות בהתאמה למצבי הכוננות.
- על המחלקה לבנות תיק חירום ממוחשב עם גיבוי ידני. התיק יכלול את מערך החירום של המחלקה כמפורט להלן. התיק יהיה תואם לתע"ס זה ולתוכנית המחלקה לשירותים חברתיים בחירום.
- על התיק להיות מאושר ע"י הנהלת המחוז והרשות המקומית.
- המחלקה לשירותים חברתיים צריכה שיהיו ברשותה לפחות שני עותקים של תיק החירום ועותק נוסף נגיש מחוץ למחלקה.

בניית מערך החירום המחלקתי - תוכנית עבודה:

בניית מערך החירום המחלקתי מבוססת על המרכיבים הבאים:

- בניית מערך כוח האדם בחירום
- תכנון ושיבוץ עובדים
- בניית מערך מתנדבים:
- בניית מאגר מידע ומיפוי אוכלוסיית המעגל השני
- הכנת רשימות מפורטות
- הכנת נהלים פנימיים, טפסים, חומרי הסברה ותרחישים ספציפיים למחלקה
- הכנת חמ"ל רווחה
- הערכות לפינוי וקליטה יזומה
- הכשרת עובדי המחלקה לשירותים חברתיים
- הגדרת שיתופי פעולה וממשקים

בניית תיק החירום של המחלקה לשירותים חברתיים:

מרבית מתוצרי ההכנות של המחלקה לשירותים חברתיים צריכים להתכנס לכדי תיק חירום שיהווה את המסגרת והבסיס לפעולתה בזמן חירום על התיק להיות ממוחשב עם גבוי ידני. חשוב כי ימצא גם עותק של התיק מחוץ למחלקה ובזמינות למנהל/ת המחלקה או לממלאי המקום.

תקציר הוראה 20.4 – פעילות המחלקה לשירותים חברתיים בשעת חירום – שלב המתיחות, כוננות, מעבר לשעת חירום, אירוע חירום ושגרת חירום

הוראה זו באה להבהיר את מדיניות המשרד בתחום פעילות המחלקה לשירותים חברתיים בעת קרות אירוע חירום, תוך הגדרת הסמכות והאחריות של המחלקה כחלק מהרשות המקומית.

עיקרי הפעילויות הנדרשות מהמחלקה לשירותים חברתיים:

- **מתן מענה סוציאלי** – המחלקה לשירותים חברתיים אחראית בשעת חירום, על מתן מענה סוציאלי כולל לצרכי אוכלוסיית "המעגל השני".
- **הנגשת שירותים** – עם ההכרזה על מצב חירום, ולנוכח המגבלות שמציאות החירום כופה על האוכלוסייה בכלל ועל חלק גדול מאוכלוסיית "המעגל השני" בפרט, יש לשאוף להנגיש את שירותי המחלקה לשירותים חברתיים עבור אוכלוסיית היעד בהתאמה למאפייני המצב – הרחבת הפעילות בשיטה של יישוג (reaching out), פריסת שירותי המחלקה לשירותים חברתיים

בהתאמה למאפיינים הגיאוגרפיים (פיזור מבני המגורים על שטח עירוני גדול וכד' ו/או הארגוניים (הערכות השכונות, רובעים וכד') של הרשות ועוד.

• **שעות פעילות המחלקה** – במצבי משבר וחירום אקוטי, המחלקה לשירותים חברתיים תפעל במשך עשרים וארבע שעות ביממה, כאשר בשעות העומס העיקריות יתוגברו המשמרות כולל קיום תורנות כוננות.

• **פתיחת ערוץ טלפוני** – בכל מחלקה לשירותים חברתיים ייפתח קו קשר עצמאי או בשילוב קו 106 של הרשו"מ שיאויש/ייתמך ע"י עו"ס – הערוץ הטלפוני נועד למתן מענה תמיכתי מקצועי, והעברת מידע חיוני.

• **פינוי אוכלוסייה**

• **גיוס וריתוק עובדים**

• **ילדי עובדים** – בהתאם להנחיות המשרד להגנת העורף ופיקוד העורף - ילדי עובדי המחלקה ישהו במסגרת מוגנת בסיוע מערכת החינוך המקומית.

• **מתן סיוע** –

- מתן סיוע לעובדי המחלקה לצורך מילוי משימותיהם בשעת חירום
- סיוע למשרד בטיפול באוכלוסיית "המעגל הראשון" החוסה במסגרות החוץ ביתיות שבתחום הרשות המקומית בהתחשב במשאבי המחלקה לשירותים חברתיים ובהתאמה למאפייני המצב והאילוצים הנגזרים ממנו.
- סיוע לאוכלוסיית המעגל השני.
- הסיוע לאוכלוסיית "המעגל השלישי", אינו כלול ביעוד המחלקה לשירותים חברתיים בחירום. ככלל הטיפול באוכלוסיית המעגל השלישי הינו באחריות הרשות המקומית על כל מכלוליה.

מבנה והתארגנות המחלקה לשירותים חברתיים:

• מבנה המחלקה יתבסס על המבנה בזמן שיגרה, תוך התייחסות לתפיסת ההפעלה כפי שהוגדרה לעיל ולמשאבים העומדים לרשותה.

- עבודת המחלקה לש"ח תתבצע מול "שותפי תפקיד" המוגדרים להלן:
 - במישור הפנימי (הרשות) – ראש הרשות, מנכ"ל, קב"ט, מפקד יקל"ר ו/או קצין התנהגות אוכלוסיה ביקל"ר, מנהיגים בקהילה, מנהל מחלקת החינוך, מנהל שפ"ח, מנהל משאבי אנוש/כוח אדם, מנהל מכלול אוכלוסיה, מנהלי רובעים, מנהלי מסגרות רווחה, מנהלי מסגרות חוץ ביתיות (רווחה), מנהל מרכז חוסן (ברשויות בהן קיים), ארגוני מתנדבים מקומיים.
 - במישור החיצוני – חמ"ל המחוז במשרד, והמפקח המערכתי לשעת חירום ועמיתים במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות סמוכות ליצירת שיתופי פעולה וסיוע הדדי.

- כל המסגרות המקיימות בשגרה פעילות יום, שמיועדת לאוכלוסיית ה"מעגל השני" (דוגמת מרכזי יום לזקן), יפעלו גם במצבי משבר וחירום, בכפוף להנחיות ראש הרשות ובהמלצת מנהל המחלקה לשירותים חברתיים ובתיאום עם פיקוד העורף.
- במקרים בהם תתקבל החלטה ע"י הגורם המוסמך להפסיק באופן מלא או חלקי את פעילות אותם מרכזים יומיים בקהילה, תמשיך המחלקה לתת שירותים לאותה אוכלוסייה במקום שהותה, באמצעות עובדי המרכזים, אשר ירוסקו ע"י המחלקה ויוכפפו למנהל המש"ח.

תפקיד מנהל המחלקה לשירותים חברתיים:

מנהל המחלקה לשירותים חברתיים הוא גורם מרכזי ביותר ברשות המקומית, בשגרה ובחירום, להבנת צורכי האוכלוסייה, להצעת דרכי התערבות ולבקרה על מוראל הקהילה ולכידותה. כל תפקיד הנוסף לתפקידו של מנהל המחלקה לשירותים חברתיים בשעת חירום הוא בנוסף לתפקידו האמור או בנפרד, ויש לעשות אבחנה בין תפקידים אלו. לפיכך, כאשר מנהל המחלקה לשירותים חברתיים הקבוע ישמש בעת חירום כמנהל מכלול אוכלוסייה, יש למנות מראש בעל תפקיד אחר במקומו, מהמחלקה, לניהול המחלקה. ההחלטה על כך תתקבל בשלב ההכנות ותבוא לידי ביטוי בשיבוץ העובדים.

להרחבה על תחומי הסמכות והאחריות של מנהל המחלקה במצבי משבר וחירום בהוראה עצמה.

תקציר הוראה 20.5 - פעולות המחלקה לשירותים חברתיים בשעת חירום – מעבר מחירום לשגרה ושיקום

הוראה זו באה להבהיר את מדיניות המשרד בתחום הערכות המחלקה לשירותים חברתיים מעבר מחירום לשגרה ושיקום, תוך הגדרת הסמכות והאחריות של המחלקה כחלק מהרשות המקומית.

כללי:

מצב חירום פוגע ברציפות התפקודית של הקהילה והמשפחה. שלב זה נועד להשיב את הסדר על כנו. לעיתים נדרשת למידה של שגרה חדשה בשל אובדן, שינוי מקום מגורים וכדומה. תפקידה של המחלקה לש"ח הוא לסייע לפרט, למשפחה ולקהילה לחזור לרציפות התפקודית ככל האפשר.

הפעילויות הנדרשות במעבר ממצב חירום חזרה לשגרה:

- הפקת לקחים, הסקת מסקנות מהפעילות במהלך זמן החירום והטמעתם.
- בניית תמונת מצב רווחה וביצוע הערכת מצב רווחה לטווח הזמן הבינוני והארוך.
- בניית תוכנית עבודה הנגזרת מהערכת המצב, לטווח מיידי ובינוני.

- למסגרות היומיות : בניית תוכנית חזרה לתפקוד בשיתוף מנהלי המסגרות היומיות.
- רענון ועדכון הצרכים של אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים – ברשימות מסודרות.
- סיוע לקהילה :
 - עריכת סיורים וביקורי בית בדגש על מקומות שנפגעו, לאיתור קשיים וצרכים.
 - ליווי משפחות המוכרות למחלקה לשירותים חברתיים שנפגעו באירועים.
 - הקמת צוות משימה טיפולי רב-מקצועי המורכב מעו"סים, פסיכולוגים, אנשי חינוך, אנשי דת ואנשי רפואה למתן מענים לצרכים וקשיים רגשיים ובריאותיים בקרב האוכלוסייה שנפגעה.
 - מתן תמיכה והדרכה לאוכלוסייה שביתה נפגע, במיצוי זכויותיהם.
 - איתור וגיבוש מנהיגות בקהילה שנפגעה, שתתווך בין צורכי הקהילה לבין נציגי הרשות המקומית.
 - הפעלת צח"י וצח"ש.
- עיבוד רגשי.

שלב השיקום :

- שלב השיקום מתחיל מרגע סיום האירוע ועד שהאדם/משפחה/קהילה חוזרים, ככל שניתן, למצב שקדם לאירוע או למצב החירום-למרות הפגיעה והמשבר שעברו.
- שלב זה עשוי להיות קצר או ארוך, בהתאם לעוצמת הפגיעה וכושרם של הפרט/המשפחה/קהילה, לגייס ולהפעיל משאבי התמודדות.
- בשלב זה האדם מתחיל לעכל את עוצמת הפגיעה והשבר ואת ההשלכות העתידיות כתוצאה מכך. טווח התגובה של האדם יכול לנוע מרצון להתמודד בנחישות עם המצב ועד לתגובה משברית: כעס, התפרצות, האשמות, הסתגרות, דיכאון ותלות באחרים.
- מטרות הסיוע המערכתי בשלב השיקום הוא לתאם, להנחות ולפקח על הפרט, המשפחה, הקהילה ולגייס משאבי התמודדות, לסייע להם להחזיר בהדרגה את כושר התפקוד, האמון בעצמם והשליטה על גורלם וכן להפנותם לגורמי סיוע פורמאליים ומקצועיים.
- המפקח המערכתי יהיה שותף לתהליך השיקום מול המפקח הייעודי.
- יהיה שותף לתהליך הפקת לקחים ברשות ובמחוז, יפיק תובנות לגבי תפקוד המחלקה בחירום ויעשה הערכת מצב לגבי צרכיה בתחום : הכשרה, תרגול, תוכנית עבודה וכדומה.
- המשך הטיפול בפרט, במשפחה ובקהילה ייעשה ע"י המחלקות השונות ברשות המקומית בהתאם להגדרת תפקידם.
- לטובת שיקום הקהילות פועל העובד הסוציאלי הקהילתי כמפורט בנספח א' להוראה זו.

להרחבה בנושא היערכות לשעת חירום באתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים, כולל תדריכים והוראות רלוונטיות לחץ כאן

”ארגז התארגנות” –

התמודדות בעת התרחשות אירוע בעל השלכות מגוונות ורחבות היקף

חשוב שנדע:

- אירוע מסוג זה דומה במהותו לאירוע ”חירום – פיגוע המוני”.
- מעצם היותו של אירוע כ”פיגוע המוני” התקשורת תסקר אותו בהרחבה ומערכות התקשורת יגייסו את מיטב הכתבים לסיקור האירוע, מכל זווית אפשרית: משטרה; משפחה; שכנים; מד”א; מכבי אש; גורמי רווחה.
- ה”אירוע הבא” הינו בבחינת ”רולטה רוסית” – אין לדעת היכן, מה היקפו ומתי הוא יקרה.
- מטבעה של התקשורת היא לחפש ”אשמים” במצבי משבר. שירותי הרווחה, הנמצאים לרוב בקו הראשון מול המשפחה ו/או הלקוחות הינם בבחינת החוליה החלשה והזמינה להאשמה. סגירות, אי שיתוף פעולה ו/או אי מתן תגובה ותיאור מצב, עלולים לחדד את האצבע המאשימה לכיוונם.
- תמיכת עמיתים; מנהלים; איגוד ומש”מ, באמצעות מיילים; טלפונים; מילה טובה וכו’, למנהלי המחלקה, בה התרחש האירוע, הינה חיונית ומתבקשת. לא בהכרח אפשר יהיה להשיב אליה, אך עצם הידיעה על קיומה ועל רוחה, תסייע למנהל/מחלקה להמשיך בהתמודדות בהשלכות האירוע.
- יו”ר האיגוד ויו”ר ארגון מנהלי הרווחה חייבים בעת אירוע לצאת בתגובה ולכתב את כלל המנהלים.
- אחידות ואיחוד כוחות – חיוניים והכרחיים בכלל, במקרים אלה – על אחת כמה וכמה.
- האיגוד מלווה וילווה בפועל כל אירוע – תקשורתית; הגנה על עובדים; מתן גיבוי מקצועי; העברת ידע ומידע בשאלות של התמודדות משפטית ו/או אתיקה מקצועית; מעורבות ושותפות האיגוד באירוע היתה משמעותית ביותר, אם לא המשמעותית מכולם.
- ניתן לקבל מהמשרד סיוע תקציבי שישמש לטיפול בעיבוד הטראומה ו/או ביצירת פעילות הפגתית לצוות העובדים המעורבים, אם ויהיה צורך (בד”כ אירוע רחב היקף מותיר עובדים במשבר, חשופים, חוששים מאי גיבוי ובטראומה).
- מערכת קשרי עבודה סדירים, עקביים, יומיומיים עם המשטרה ברמה המקומית – מבטיחה את האפשרות להקטנת ה”נזקים” ואי גלגול ”התפוח הלוהט” האחד לשני, בהתקיים אירוע מסוג זה.

כדאי שיעשה בעת טיפול אירוע:

- **”פתיחת חדר מלחמה”** – ניהול כל שמי”סביב לאירוע/מענה מוסדר לטלפונים (תקשורת); עמיתים; פונים; (משרד)

• **ניהול האירוע –**

- מינוי צוות מטפל (רצוי מי שטיפל במקרה) לאיסוף נתונים/פרטים מתיק משפחה ומכל מקור רלוונטי על הטיפול שקדם לאירוע, כתיבת סיכום ראשוני ותמציתי על התהליך הטיפול ומסקנות (תהליך מעין זה מסייע לבנות מיידיית תמונה בהירה ואמינה על מעורבות המחלקה, אשר יכולה להיות מועברת לפיקוח, לראש הרשות, לאיגוד העו"סים. כמו כן מסייע בניסוח תגובה לתקשורת).
- הכנת יומן אירועים – תיעוד של כל הנעשה מרגע תחילת הטיפול באירוע.
- גיוס הנהלת הרשות וקבלת גיבוייה.
- קיום הפקת לקחים – תחקיר/תחכים (פרסום הפקות הלקחים, תוך "צנזור" החלקים ההכרחיים, אל כלל המנהלים, כאמצעי למידה מניסיון אחרים).

• **לא טוב היות האדם לבד:**

- **הקמת צוות מלווה אירוע – בעלי תפקידים מומלצים:** מנהל; עובד/ת בכיר/ה; עובד/ים מעורבים; משטרה; דוברות; ייעוץ משפטי; נציג ציבור רלוונטי.
- **הרכב הצוות** יכול שייבחר עפ"י תמהיל ספציפי של האירוע, גודל היישוב/מחלקה, אפיוני האירוע; נחיצות המשתתפים.
- **במחלקות קטנות** מומלץ שלמנהל המחלקה המתמודדת יוצמד מנהל מלווה. מומלץ שהמנהל המלווה יהיה מאזור קרוב לאזור המחלקה המתמודדת ו/או מנהל עימו למנהל מהמחלקה המתמודדת נוח/מתאים להיוועץ בו. מומלץ להשתמש לנושא זה במנהלים בעלי ניסיון באירוע דומה.

• **תקשורת – הסערה שלאחר השקט !!!**

- השתמש והיעזר בשירותיו של איש מקצוע בתחום !!!
- **יש לצאת ולהגיב בתקשורת** – למרות ההסתייגויות וניסיון קשה במספר מקרים, אין חלופה אחרת להביע עמדה/תגובה, אלא באמצעות יציאה לתקשורת. יש להגיב ובמהירות. במקרים מסוימים רצוי אף ליזום את הפנייה אל התקשורת (ולא תגובה אליה).
- חשוב שמנהל המחלקה יהיה זה שיופיע ויוביל את ההתמודדות בחזית התקשורת כביטוי למנהיגות והגנה על עובדיו.
- במידה שהמנהל יחליט למנות עובד שיופיע בתקשורת יש להקפיד בבחירת העובד/ת. יש להכינו/ה לקראת ההופעה בתקשורת. יש להיעזר בגורם מקצועי.
- מומלץ להכשיר עובדים נוספים, לבד ממנהל המחלקה, לראיונות בתקשורת, שכן, הן פיזית והן מערכתית מנהל המחלקה לא יוכל להופיע בו זמנית במספר ערוצי/כלי תקשורת.

- מספר גורמים יכולים לסייע באשר לתקשורת: דובר הרשות; דובר האיגוד; דוברות מש"מ; דוברות משרד. "בחירת" הגורם המדברר שינהל את האירוע ויתאם את כלי התקשורת, נתון לשיקול דעתו של מנהל המחלקה, ורק לאחר שתיאם וקיבל את הסכמת דובר הרשות.
- ברור ומובהר שהאחריות הראשונית והפורמלית לנושא הינה של דובר הרשות, אליו ולהנחיותיו כפוף המנהל.
- יחד עם זאת, בהתאם לאפיוני היישוב ו/או האירוע ו/או דובר הרשות, ייתכן ויהיה צורך בסיועו של דובר האיגוד. דובר האיגוד יעמוד לרשות המחלקה ויסייע בהתאם לנדרש ובהתחשב במידת הנחיצות, אפיוני האירוע ועוצמתו, ובהתייחס לאילוצים ומגבלות והיה ויהיו.
- דוברות האיגוד ודוברות מש"מ, יכולים להוות "תחליף" למחלקה/מנהל ו/או לספק תמיכה תקשורתית נוספת, כפי שאינם "מוגבלים" וכפופים לרשות מסוימת.
- דובר האיגוד – מומלץ ורצוי תמיד ובכל מקרה לשתף ולערב את דובר האיגוד בהיותו מי שעניינו רק ובלבד הקטנת ה"נזקים" והגנה על העובדים.
- דובר האיגוד יעמוד לרשות המחלקה מרגע תחילת התרחשות האירוע ועד לסיומה – פיזית ו/או ליווי מרחוק, והוא מי שיזום פנייה ישירה למנהל המחלקה עם פרוץ האירוע/פרסומו.
- בהתאם לאבחון של הקורה ובעצה אחת מתואמת ומשותפת עם מנהל המחלקה ודובר הרשות המקומית, תיבחר דרך פעולתו של דובר האיגוד. מידת מעורבותו תהא תלויה במשתתפים השונים שייאספו.

להדגיש:

- * אפשר ליזום פנייה לדובר האיגוד והיה והאירוע לא הובא לידיעתו ובטרם יזם פנייה אליכם.
- * מומלץ ורצוי להעביר לדובר האיגוד כל מידע הקשור ובאירוע מבלי לגרוע ו/או להסתיר מידע (אין בכך הפרת סודיות) הדברים יסייעו בניהול נכון של התקשורת אל מול האירוע.
- **ויסות בין רשתות התקשורת** – יש לטפל/לנהל את קבלת ההחלטה מי/מתי/לאיזו תקשורת מתראיינים. ייעשה ע"י הדובר "מנהל האירוע" (כפי שייקבע ע"י מנהל המחלקה בהתייחס לגורמים/דוברים השונים).
- **מסרים ברורים ואחידים/משפטי מפתח** – יש לבחור מספר אייטמים/משפטים קצרים עליהם יש לחזור חזור ושנה כמנטרה בכל ראיון לתקשורת (בעיקר אל מול שאלות שגורות: הכתובת היתה על הקיר? הכיצד לא ידעתם?).
- יש להיערך לגל תקשורתי נוסף לקראת פרסום מסקנות ועדת הבדיקה.

● פיקוח המשרד:

- שותפות עם המשרד – בעת אירוע מומלץ להזמין את פיקוח המשרד למחלקה תוך רתימתם להגיש סיוע ולקיחת חלק בניהול האירוע.
- מעורבות הפיקוח – שתפו, ערבו, דווחו בכתב לפיקוח בכל מקרה בו הינכם מתלבטים, חוששים, מוטרדים. הדבר יהפוך אותם לשותפים בהחלטות ויימנע "גלגולי אשמה" אם והיה ויקרה דבר מה.
- בקשה לדווח לפיקוח בעת קרות אירוע ופרטיו בזמן אמת – עשו זאת בתאום ובמועדים מתאימים לכם (סיוע הטיפול באירוע או עם הפחתת ה"לחץ"), תוך הבהרת הגורמים המעכבים אתכם בהעברה מיידי (אם נדרש כך).

● הופעה בפני ועדת בדיקה:

- הופעה/זימון לוועדת בדיקה (מכל סוג שהוא) – הקפידו טרם הופעתכם בה ו/או העברת מסמכים: **פנייה אל האיגוד** לקבלת מידע והנחייה באשר למותר/אסור עשה/אל תעשה טרם הופעה בוועדה; קבלת הבהרה ברורה מאחראי הוועדה באשר למנדט, סמכויותיה ומטרתה; ברור מקיף מטעם מי היא; בחינה והקפדה על עמידת הוועדה במסגרת גבולות תפקידה.
- אין להופיע בוועדה לפני קבלת יעוץ משפטי מטעם היועץ המשפטי של הרשות המקומית או חברת הביטוח של הרשות המבטחת את העובדים בביטוח מקצועי. בהיעדר מנגנונים אלה, במקרה הגרוע, יהיה צורך לשכור עו"ד פרטי.
- לא להופיע לבד, אלא רק כצוות – בכל מקרה שנדרשת התייצבותך בוועדת בדיקה ו/או במפגש עם הפיקוח סביב האירוע ו/או באחת מוועדות הכנסת.
- מינויך כנציג בוועדת בדיקה – הינך מתבקש שלא לתת הסכמה להופיע כנציג בוועדת בדיקה מבלי שהדבר מובא לדיון בפני ארגון מנהלי הרווחה (כשר/מנכ"ל פונים ישירות אליך). הפנייה צריכה להיות דרך ארגון המנהלים ומתוך גישה של אחדות וסולידריות.
- בקשה להמצאת מסמכים – יש לקבל צו מבית המשפט להמצאתם. באותה מידה ומאותה סיבה, יש להקפיד על תיעוד מפורט בתיק המטופל (ליום בו נדרש להציג דברים) תוך הקפדה על הפרדה בין חומר עובדתי "להגיגים". מומלץ להישען על חוק העובדים הסוציאליים בסוגיה זו. כמו בהיבטים רבים כך גם במקרה זה – היוועצות עם האיגוד – יותר ממומלצת !!!

● ייעוץ משפטי:

- הייעוץ המשפטי צריך שיינתן ע"י הרשות המקומית.
- מאחר ולא כל יועץ משפטי של הרשות בקי בתחומי הרווחה, צריך שלמשרד תהיה האחריות לנתינת ייעוץ משפטי, וכך גם נדרשת הנחייתם את היועצים המשפטיים שברשויות. המשרד מתעתד ליזום זאת.

○ בכל מקרה – מומלץ על פנייה לאיגוד כמי שבאמתחתו ידע נרחב וניסיון מצטבר בתחום זה. יש לפנות ישירות ליו"ר האיגוד.

מקורות נוספים להרחבה:

- קרקובר אהובה, 1990, אוגדן לשעת חירום ואסון המוני, משרד העבודה והרווחה: האגף לשירותים אישיים וחברתיים.
- "מודל לעבודת צוות רב מקצועי בזמן חירום" – הוכן ע"י איסר באומל, עוזי הדר, אילנה כהן וחיים כהן, 1993.
- באומל איסר, 1997, "מודל התערבות בין-יישובי של הגורמים הטיפוליים בעת אירועי חירום המוני", מידעו"ס, גליון 23.
- "מודל התערבות ראשונית בשעת משבר אובדני", הוכן ע"י ענת בר שדה (מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים מ.א. גלבוע) וחוסם חלבי (מנהל המחלקה לשירותים חברתיים מ.מ. דלית אל כרמל).
- מודל התערבות ראשונית בשעת משבר אובדני", הוכן ע"י ענת בר שדה (מנהלת השירותים החברתיים מ.א. גלבוע) וחוסם חלבי (מנהל המחלקה לשירותים חברתיים מ.מ. דלית אל כרמל).
- "מודל מחלקה לשירותים חברתיים לאירוע חירום", הוכן ע"י רפי וורצמן (מחלקה לשירותים חברתיים במ.א. הר חברון).
- עיריית תל-אביב מפעילה מערך הכולל צוותי התערבות רב מקצועיים באירועי חירום. ניתן ללמוד על פעילות זו מפי ראש תחום תכנון ופיתוח בעיריית תל-אביב.
- בקריית שמונה ישנו מרכז לשעת חירום
- עיריית ירושלים – ניתן ללמוד על פעילותם בתחום מפי סגן מנהל אגף לשירותי רווחה.

[להרחבה בנושא היערכות לשעת חירום באתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים, כולל תדריכים והוראות רלוונטיות לחץ כאן.](#)

פרק 13 – עבודה עם התקשורת

כמנהל המחלקה חשוב להשתמש בעוצמתה של התקשורת על מנת לשפר את מעמדם של השירותים החברתיים ולהעביר לציבור את מורכבות עבודתה של המחלקה. צעד זה יעלה את קרנו של המקצוע, של המחלקה ושל העובדים הסוציאליים עצמם, ויביא להכרה בחשיבותם ובנחיצותם, במרקם החיים המוניציפאלי ובכלל.

פרק זה בא לתת בידך ידע נדרש וחיוני באשר לתקשורת, בשילוב כלים ותרגולות שמישות ביותר בעת אינטראקציה עם כלי תקשורת שונים. עשה בו שימוש ורתום את עוצמת התקשורת לטובת מחלקתך.

תקשורת ארצית מול תקשורת מקומית

בחירת אמצעי התקשורת בו תבחר לשתף את הסיפור שלך, תעשה על-פי מידת העניין. אם מדובר בסיפור חדשותי, אקטואלי, ייחודי, נדיר – הוא יכול להתאים לתקשורת הארצית. **הטלוויזיה** מחפשת את הכתבה המצולמת. **ברדיו ובאתרי האינטרנט** אפשר לשמור יותר על אנונימיות. **בעיתונים הארציים** יבקשו לא אחת הכתבים לצלם ולצרף תמונה לכתבה, על מנת ליצור אצל הקורא הזדהות עם הדמות. אם הסיפור מספיק טוב וחשוב יסכים הכתב לפרסמו גם ללא תמונה. לפרסום בעיתון יתרון נוסף: אם הסיפור מספיק חשוב ויוצא דופן, הוא יכול לזכות למחרת לפולו-אפ בתוכניות האקטואליה ברדיו ובטלוויזיה.

אולם לא כל המקרים מתאימים לתקשורת הארצית. התקשורת המקומית, יכולתה להעניק לסיפור שלכם הרבה יותר מידיעה קטנה בעיתון או מדקה וחצי בטלוויזיה.

יתרונות התקשורת המקומית:

- שליטה גדולה יותר במה שהולך להתפרסם.
- סיכוי לפרסום רחב ובעל היקף גדול יותר.
- קל יותר להחדיר כתבה "בין הפרסומות" של המקומון.
- לא תמיד יש צורך להבטיח "בלעדיות"

- לעיתונות המקומית תפוצה גבוהה יותר ברמה המקומית, ולכן השירות או המיזם ייתפס אצל הקורא בהקשר מקומי, אינטימי, כך שההגעה לקהל היעד הנקודתי מובטח.
- ברמת הפוליטיקה המקומית יש לתקשורת המקומית, בעיתון ברדיו, באינטרנט ובטלוויזיה בכבלים, עוצמה גבוהה יותר מזו הארצית.
- עקביות בפרסום בתקשורת המקומית תעניק לכם כוח עצום מול הרשות המקומית, יחסים קרובים עם העיתונאים המקומיים ויכולת לשפר את דימויה של המחלקה לשירותים חברתיים בישוב, בעיקר משום שאם תהיו עקביים, תוכלו לייצר "תקשורת חיובית" ולייצר פעם אחר פעם כתבות חיוביות עליכם המעידות על עשייה רבה ואפקטיבית.

החדירה לעיתונות המקומית:

על מנת להשיג נוכחות במקומיים, יש ראשית למפות את התקשורת המקומית, תוך ציון כל כלי התקשורת המקומיים, ודירוגם מבחינת פופולאריות. לאחר מכן, יש לשאוף להגיע למדורים קבועים באותם כלי תקשורת על ידי הפעלת קשרים, וקביעת פגישות עם עורכי העיתון. יש ליצור קשר חם עם כתבים מקומיים המסקרים את התחום שלכם. בכל מקרה בו אתם יוצרים קשר עם הכתבים המקומיים, כדאי לעשות זאת באמצעות דוברי הרשות המקומית, להם כבר קשרים אישיים עם הכתבים, ובידם האפשרות לזהות את האמינות, הרצינות והנאמנות של כל כתב וכתב כלפי הרשות המקומית.

החדירה לתקשורת הארצית:

היתרון בחשיפה לתקשורת הארצית עצום. ההשפעה אדירה, בעיקר משום שקוראים, מאזינים וצופים בה קובעי המדיניות. שקלו להשאיר את ההתנהלות מול התקשורת הארצית לדוברים מקצועיים, שזה תפקידם, או לפחות היעזרו בהם.

כדי לחדור אל התקשורת הארצית עליכם לבצע עבודה מודיעינית קלה:

- פתחו "תיק עיתונות" והתקשרו למערכות הגדולות- לערוצי הטלוויזיה, לתחנות הרדיו, לעיתונאים היומיים ולאתרי האינטרנט.
- בררו עם מזכירת המערכת בכלי התקשורת, מי הכתב האזורי אשר מכסה את אזורכם.
- כשתדברו עם הכתב, הציגו את עצמכם כמנהלי מחלקת השירותים החברתיים, ובקשו להיפגש עימו. אין טוב מפגישה אישית, להיכרות, לתיאום ציפיות והצבת גבולות.
- לפני פגישתכם עם הכתב הכינו בעוד מועד סיפור מעניין, כזה שיוכל להתפתח לכתבה: חדשני ויוצא דופן; חדשתי ואקטואלי שהוא ייחודי אצלכם.
- בקשו מהכתב את פרטי ההתקשרות עימו, כולל מייל. כתב חרוץ כבר יצור עימכם קשר מעת לעת, כדי להתעדכן אם יש משהו חדש אצלכם.

התנהלות עם התקשורת - בשגרה

לאחר שאיתרתם את הכתבים באזורכם, קבעתם עימם פגישה ועניינתם אותם באייטס מתחום עיסוקכם במחלקת השירותים החברתיים, הקשר עם התקשורת רק החל. אתם חייבים להישאר בתודעה של הכתבים ולהפכם לאוהדי הרווחה ביישובכם, על-ידי כך שתעדכנו אותם בדברים שוטפים ובפרויקטים חדשים שאתם מפעילים.

עליכם ליידע את העובדים על שינוי הגישה: מעתה הרווחה פתוחה לתקשורת. אין הדבר אומר שכל תיק או לקוח המגיע לטיפולו של עובד סוציאלי במחלקה ידווח לתקשורת, אולם אירועים יוצאי דופן, פעילות חריגה שנעשית, מתנדבים בעלי סיפור אישי מיוחד, (למשל, זוג הורים שבנם נפטר מסרטן והחליטו להתנדב בסניף האגודה למלחמה בסרטן ביישובכם), ראוי לעניין בו את התקשורת. כשאתם מפעילים פרויקט חדש ביישובכם, חשבו האם תבוא תועלת מחשיפתו לתקשורת, ואם כן חפשו את הזווית הייחודית לפרסומו.

מספר כללים חשובים:

- אל תסתפק בהעברת הסיפור/המידע לכתב. הכן עבורו את כל הדרוש לו: חומר רקע כתוב המנוסח בשפה עיתונאית, מרואיינים משתפי פעולה, לוקיישנים, שאלות שכדאי לשאול.
- היה מדויק ואל תסטה מהעובדות.
- אל תנפח את הסיפור רק כדי לשווק אותו טוב יותר.
- אל תסמוך על אף מקור. בדוק בעצמך כל סיפור לפני שאתה מעביר לתקשורת.
- זכור לשמור על צנעת הפרט ועל כללי האתיקה של העובדים הסוציאליים.
- התייעץ עם אנשי המקצוע – דובר הרשות המקומית – בכל דילמה והתחבטות שיש לך.

התנהלות עם התקשורת – במצבי משבר (חירום, שאינו בטחוני)

מעצם תפקידם וייעודם מטפלות המחלקות לשירותים חברתיים במצוקות הכי קשות ובמצבי סיכון שונים. כל מקרה כזה הוא בבחינת אירוע חירום, כזה הפותח כל מהדורת חדשות, שמוצא את מקומו לעמודים הראשונים בעיתונים. באירוע חירום שכזה יש לפעול כמו ב"פיגוע המוני", ולפתוח חדר היערכות למצב, שנושא ההתנהלות והתגובות בתקשורת הינו חלק בלתי נפרד ממנו.

הקשרים שטיפחתם רבות עם הכתבים האזוריים, לא יחסכו מכם להתמודד עם שאלות קשות, עם הסברים שתידרשו לתת – איך זה יכול היה לקרות; איך לא הבחנתם; איך לא זיהתם. לא תוכלו אולי להימלט מהאצבע, שתמיד מחפשת אשמים למקרה הנורא והמזעזע, אבל הקשרים האלה יכולים לעזור לכם רבות. הכתבים שקיבלו מכם מספר ידיעות בעבר יזכרו לכם זאת, ויגלו סימפטיה והבנה וירצו לשמוע את תגובתכם ויתנו לה מקום מרכזי בסיקורם. אם תצליחו להעביר להם היטב את המסר, שלא היה ניתן לנבא את הסכנה, שפעלתם על-פי מיטב הבנתם ושיקולכם המקצועי ושלא ניתן היה למנוע את מה שקרה, לא מן הנמנע שהם לא ימהרו מלהניף את האצבע המאשימה לעברה של הרווחה. הם ינסו בכל מאודם להיות אובייקטיביים ולתאר את המצב, לספר כיצד הרווחה טיפלה במשפחה, טרם המקרה. אם תצליחו להעביר להם היטב את המסר, בלי לטייח ובלו להסתיר עובדות, יתכן שהם אף יצליחו לשכנע את העורכים שלהם שלא לחפש אשמים – והיו כבר מקרים כאלה בעבר.

לעולם אל תשתמשו במשפטים כמו "מפאת שמירה על חיסון", או "שמירה על צנעת הפרט – אנו מנועים מלהגיב". תגובה כזו משאירה עמימות רבה, ועלולה להתפרש כניסיון להסתיר דברים, הנתפסים אצל התקשורת כמחדלים. בעת משבר נדרשת פתיחות מרבית מצד מחלקת השירותים החברתיים למקרה, במגבלות החוק (הגנה על קטינים וחסרי ישע) והאתיקה המקצועית של העובדים הסוציאליים. אין צורך לפתוח את תיק המטופל בפני התקשורת, אולם מנגד גם אין להסתתר מאחורי החיסון המקצועי.

ההתנהלות במצבי משבר צריכה להיות שקולה ולא היסטורית:

- זה טבעי שאתם במתח, מזועזעים, נסערים, המומים. אל תתנו לכתבים להרגיש את זה. אפשר להריח את הפחד שלכם. אם תהיו חיה פצועה בג'ונגל התקשורתי, אתם בצרות.
- בכל ראיון בטלוויזיה, רדיו או בעיתונות, פתחו עם השתתפות בצער המשפחה (במקרה של רצח), או הביעו זעזוע מהמקרה. לעולם אל תתעמתו עם המשפחה וטענותיה, שכן אין אדם נתפס בשעת צער.
- גם אם מתקשר אליכם, דקות אחדות אחרי האירוע, המפיק מהרדיו ומודיע לכם כי הוא מעלה אתכם לשידור חי עכשיו, לאולפן, תתנצלו, הודיעו שאתם לומדים את המקרה ותהיו נכונים לעלות לשידור מאוחר יותר. בינתיים תבדקו את הפרטים, תאספו את הנתונים, רשמו לכם על דף נייר תגובה מסודרת, שתכלול את המסרים העיקריים שברצונכם להעביר. אל תדאגו, יחזרו אליכם.
- זכרו תמיד - אין תגובה ספונטנית. הדבר הראשון כשפורץ המשבר, לאחר ששלחתם את הצוותים שלכם לטפל במקרה, הוא לנסח שאלות אפשריות ותשובות מומלצות. אל תתנו לאיש להפתיע אתכם.
- לפני שמעלים אתכם לשידור חי ברדיו, או אחר-כך בעת שיזמינו אתכם לראיון באולפן הטלוויזיה, באחת מתוכניות האקטואליה, אל תענו ב"בוקר טוב", או "ערב טוב", אלא הביעו ישר זעזוע מהמקרה ותפתחו את השיחה ב"בוקר קשה", או "יום קשה".
- הכינו מראיינים מקרב העובדים הסוציאליים במחלקה, שיוכלו אף הם להתראיין ולספר על הטיפול שלכם טרם המקרה. תוכניות האקטואליה בשלושת הערוצים (ערוץ 1; ערוץ 2; ערוץ 10) יבקשו מראייין אחר מזה שדיבר בתוכנית האקטואליה בערוץ המתחרה, וכמוהם גם תחנות הרדיו השונות, אם כי אצלם זה יותר גמיש.

- היעזרו בדוברות איגוד העובדים הסוציאליים לבניית המסרים המתאימים. ברשותם גם מאגר של מומחים מהאקדמיה ומהשטח, שיוכלו לשמש כמומחים בתחום הטיפול במקרים כגון אלה, מנקודת מבט אובייקטיבית, מבלי להתייחס לאירוע עצמו.

”הספין” - גלגל ההצלה במשבר תקשורתי:

בעת משבר אתם נדרשים להתראיין בתחנות הרדיו השונות, בתוכניות האקטואליה השונות ובמהדורות החדשות בערוצים השונים. הזמן שיינתן לכם הוא מוגבל. אם לא תכינו בעוד מועד את המסר שברצונכם להעביר שיהיה חד, קצר וברור - אתם עלולים לפספס.

בראינות ברדיו ובתוכניות האקטואליה השונות ינסו לגרום לכם להגיד את שהם מעוניינים לשמוע, ופחות את מה שיש לכם להשמיע. לשם כך קיימים מספר משפטי הספין (SPIN – בעברית: ”סחריר”), המאפשרים למרואיין לחמוק משאלה קשה, כזו שלא נוח לו לענות עליה, או מרגע מביך בראיון, מבלי שאיש יחשוד בהתחמקות. משפטים כמו:

- חשוב להדגיש ש...
- מיד אשיב לשאלתך, אבל לפני כן אציין...
- אתן לך דוגמה:
- אספר לך משהו מניסיוני האישי:
- מיד אענה, אבל קודם אתייחס במספר מילים לשאלתך הקודמת.
- הנקודה העיקרית כאן היא...
- הדבר החשוב ביותר הוא...
- הרשה לי להציג תוצאות של סקר... מידע חדש שהובא לידיעתי...
- מה שבאמת עומד על סדר היום הוא...
- הנושא שהעלית חשוב ומיד אתייחס אליו, אבל תחילה...

שימוש נכון בספינים, אם תרצו, אולי לא יביא לכם את הניצחון במשבר, אבל יחדד את המסר שתמצו להעביר ויסיט את הראיון לכיוון שתבקשו להוביל.

הופעה נכונה בכלי התקשורת השונים

הופעה אפקטיבית בטלוויזיה:

המדיום הטלוויזיוני הוא מדיום ויזואלי, שיש להקפיד בו על חזות ועל שפת הגוף לכל אורך השידור. זכרו: ההופעה בטלוויזיה אינה הופעה לפני עם רב אלא שיחה אינטימית וישירה עם המראיין או עמיתך לרב שית, ועם הצופה בבית. לעולם לא יזכרו מה אמרת, אבל יזכרו איך הופעת: האם שידרת ביטחון, האם היית החלטי, האם היית משכנע.

לפני הופעה בטלוויזיה יש להקפיד על הכללים הבאים:

- **לבוש** – קחו בחשבון את אופי התכנית, צבעי הרקע באולפן, סגנון הלבוש של המראיין וקוד הלבוש של הציבור אותו אתה מייצג. הימנעו מענידת צמידים, המרעישים עם כל תנועה שלכם ומסיטים את הריכוז מהדברים שברצונכם להעביר.
- **ישיבה** - ישיבה זקופה, תנועות מתונות, לא גבוהות מידי שלא יסתירו את פניכם או יקרינו עצבנות. שלטו בשפת הגוף שלכם לכל אורך הראיון, לא רק בעת העברת המסר – אלא גם בזמן ההקשבה. **קשר עין עם המראיין** – אל תיכנעו לפיתוי להסתכל איך אתם נראים על מסך המוניטור.
- **מתח** – שחררו את המתח בפניכם, הקפידו לשמור על פנים ערות ומגוונות. התאימו את הבעות הפנים למסרים המילוליים שלכם.
- **טון דיבור** – שיחתי, לא פורמאלי, לא מחנך, לא לנאום, לא להתלהם, לא לקרוא מהכתב. זכרו כי אתם נחשפים למכנה המשותף הרחב ביותר של האוכלוסייה.
- השתמשו ב REACTION SHOT כדי לגנוב זמן מסך מיריבכם - בעת עימות, בטאו בתנועות ידיים ובהבעות פנים את שאט נפשכם מדבריו, והמצלמה תעוט על תגובותיכם.
- **הדגישו את משפט המחץ** – SOUND BITE - באמצעות שפת הגוף – כאשר אתם משמיעים אותו דאגו שייקלט כמסר חשוב גם ברמה הויזואלית. בעת השמעתו הזדקפו, שנו את תפנית הגוף והפעילו תנועות ידיים ערות ומותאמות למסר.
- **העבירו את המסר** – התייחסו לשאלות המראיין כאל אופציה, ולא כאל שאלות חובה בבחינות הבגרות. ביכולתכם לא רק להגיב, אלא גם ליזום: למשוך את הראיון לכיוונים הרצויים לכם.
- **אל תתקפו את המראיין** – אל תתעמתו איתו ואל תתפסו אותו בקלקלתו. אל תגידו לו כי הוא אינו מבין, או אינו בקיא בנושא. אף אחד לא רוצה לשמוע זאת. ראו בו כלי להעברת המסרים שלכם, ולא יריב שצריך לכופף את ידו. זכרו: זכות המילה האחרונה היא תמיד שלו.
- **הימנעו משימוש במונחים מקצועיים** – התנסחו במשפטים קצרים, שהכנתם מראש. שמרו על שפה יומיומית נקייה מביטויים גסים ומובנת לכל. המעיטו בשימוש בביטויים לועזיים, כדי שהצופים בבית יבינו את המסר שברצונכם להעביר.

היו: פתוחים, מעורבים, תקיפים.

אל תהיו: סגורים, תוקפניים, עוינים, קודרים.

ברגע שנכנסתם לאולפן, גם אם עדיין אין שידור, צריך להיכנס להלך הרוח של השידור ולשים לב למה שאומרים. לעולם אל תגידו למראיין שלא ישאל אתכם שאלה כזו או אחרת, כי דווקא אז ישאל את השאלה שביקשתם למנוע ממנו לשאול. בקרבת מיקרופון או מצלמה אל תגידו דבר שאינכם רוצים שיהיה לא לציטוט או לא לייחוס.

הראיון ברדיו:

קיבלתם הזמנה להתראיין ברדיו, בררו תחילה לאיזו תוכנית, מי המראיין ובאיזה אופן יתבצע הראיון. עשו תחקיר קצר לפני הסכמתכם לגבי אופי התוכנית, האם מדובר בשידור חי או מוקלט, זמן השידור, נושא הראיון, אם יש משתתפים נוספים, האם צפוי לכם עימות, באיזה מידה המראיין מתמצא בנושא עליו הוא הולך לראיין אתכם.

מומלץ תמיד, בעת ראיון ברדיו, המבוצע באמצעות הטלפון, לדבר מטלפון נייד ולא מטלפון נייד. איכות הקול נשמעת ברורה יותר ואין חשש מניתוקים בלתי צפויים בהעדר קליטה.

אחרי שידועים לכם פרטי הראיון, המגיש והתכנים, קל יותר יהיה לכם להכין מסר מרכזי, מגובה בכתב על גבי כרטיסיות ומשפט מחץ. **משפט מחץ SOUND BITE** הוא המסר המרכזי - מסר מבריק ושנון, ייחודי קצר וקליט. מסר שהמאזין לא ישכח.

את הזמן שנותר לכם עד הראיון כדאי ורצוי להעביר בתרגול. האימון חשוב כדי לתרגל את עיקרי המסר ואיכויות הקול והדיבור. בגלל החוסר באלמנט החזותי, יש חשיבות עצומה לאיכות הקול, להיגוי הנכון, לעוצמה, לאינטונציה המגוונת ולקצב.

כללים לראיון ברדיו:

- פתחו את הראיון בפנייה אישית בשמו של המראיין: "בוקר טוב/ערב טוב/ שלום רפי", ובכך תיצרו מראש אמפתיה של המראיין כלפיכם.
- שמרו על טון דיבור שיחתי ולא רשמי. אל תקריאו מהכתב, או תדקלמו מסרים – שומעים את זה ברדיו!
- זהירות- אינכם יודעים מתי השידור באמת מתחיל. המפיקים יעלו אתכם על הקו עוד לפני שהמנחה יפנה אליכם. אל תדברו בינתיים והימנעו מרעש סביבתי מרגע שהתקשרו אליכם עד תום הראיון. מרגע זה שומעים כל דבר בשידור. היו בשליטה מלאה על המסרים שברצונכם להעביר מרגע שעליתם לשידור, או מרגע כניסתכם לאולפן.
- הימנעו מרעשים מיותרים. המיקרופון באולפן רגיש.
- בראיון באולפן, שבו במרחק קבוע מהמיקרופון. המרחק הנכון הינו יד פרושה מקצה האף עד למיקרופון.

- חשוב להקפיד על תשובות קצרות, ענייניות ומדויקות.
- אינטונאציה מגוונת הכרחית בראיון רדיו. טון דיבור מונוטוני, במיוחד ברדיו, יחרב את הראיון.
- הימנעו מסלנג, שפה ומונחים מקצועיים, שפה גבוהה מידי או מילים לועזיות.
- אל תתנגחו עם המראיין ואל תתקפו אותו- המאזינים נוטים להזדהות עם הנפגע.
- תחייכו, גם חיוך עובר ברדיו.

ראיון חוצות, מסדרון וכנסים:

- ראיון חוצות, על אף שהוא מבוצע ברחוב, בחצר, או בזירת האירוע הינו ראיון לא ספונטאני ויש להתכונן אליו. לפני היציאה אל הכתבים כנסו אל חדר צדדי ונסחו את המסר המרכזי ומשפטי המחץ, שברצונכם להעביר. שניהם יהיו מנוסחים חד וקצר!
- אל תסכימו להצטלם בכל מקום ובכל מחיר (הימנעו מסנוור שמש וכו').
- שלבו תנועות ידיים במסר המילולי.
- נסו לייצר סביבכם איזור "נקי מרעשים" – סקרנים, מפריעים למיניהם, מפגינים רועשים מידי.
- בניגוד לראיון טלוויזיה באולפן או במשרדכם, כאן אינכם יודעים מתי מתחיל השידור או ההקלטה. לכן, כבר בעת היציאה מהבניין יש לקחת בחשבון שהמצלמות מתעדות אתכם. הקפידו על צורת ההליכה, זקיפות הקומה, קשר עין עם המצלמות.
- הראיון אינו חקירה. נסחו את המסר המרכזי שלכם גם אם אינו עונה בדיוק על השאלה שנשאלתם. חשוב לשמור על הפסקה בין משפט למשפט, לטובת העורך.
- בסופו של דבר, המראיין יגיע לאולפן ויגזור לכתבתו משפט אחד מתוך הראיון, משפט שאורכו בין 6 ל-10 שניות.
- הישארו בשליטה מלאה עד אשר תצאו מתחום קליטת המצלמות.

ראיון לעיתונות הכתובה והאינטרנטית:

- אל תסכימו להתראיין מייד. ערכו בדיקה מקיפה לגבי סגנונו של הכתב. האם הוא תוקפני, תחום הסיקור שלו, מטרת הכתבה.
- בזמן הראיון אל תופרעו על-ידי טלפונים סלולאריים. בקשו ממזכירותיכם שאיש לא יכנס למשרד בעת הראיון ושלא יעבירו אליכם שיחות טלפון.
- במידה והכתב מציב רשמקול מולכם, כדי להקליט את הראיון, שאלו בעדינות אם יפריע לו שגם אתם תקליטו את הראיון. כך תבטיחו לעצמכם שהדברים שאמרתם יצוטטו במדויק.
- אל תביאו איתכם לראיון עובדות שחוקות או ניתוח נדוש של המצב.
- לא ניתן לשנות ניסוחים אחרי שכבר התראיינתם. אפשר להגיד אולי לא הובנתי נכון מקודם ולכן אחדד את התשובה, אבל השתדלו לא לחזור על כך פעמים רבות במהלך הראיון.

- שמרו על קשר עין והפעילו תנועות ידיים מדגישות ומסמלות, אשר יסייעו למסר המילולי שלכם, אך הישמרו מפני פלישה לטריטוריה של המראיין, באמצעות תנועות ידיים ארוכות מידי.
- הקפידו על המסרים שלכם גם אחרי שהסתיים הראיון הרשמי.
- אל תבקשו לראות את הכתבה לפני פרסומה. בקשה כזו, גם שאינה מקובלת ועלולה להיתקל בסירוב, יכולה להתפרש על-ידי הכתב כאילו אין ביניכם אמון ואינכם סומכים עליו.

לפני ראיון או מסירת תגובה אל תהססו להיוועץ באנשי מקצוע (דובר הרשות המקומית; דובר איגוד העובדים הסוציאליים; דוברת משרד הרווחה). התייעצות עם המפקחים המחוזיים במשרד הרווחה תסייע לכם בחידוד המסרים שברצונכם להעביר, ובקבלת עצות מקצועיות לקראת הראיון.

במגבלות האתיקה המקצועית

בקוד האתיקה המקצועית של העובדים הסוציאליים נקבע מפורשות כי העובד הסוציאלי יכבד את הפרטיות של לקוחותיו, וישמור בסוד כל מידע שיתקבל במהלך שירותו המקצועי (פרק 1, סעיף ב'). בהמשך מפורט, כי "עובד סוציאלי ימסור לאחרים מידע על אודות לקוחותיו רק כאשר החוק או הנסיבות המקצועיות יחייבו זאת, ובידיעת הלקוחות", משמע ויתור סודיות.

לכאורה פרדוקס. האם כשלקוח מספר לכתב את סיפורו האישי בטיפול של הרווחה בו, אין הדבר כוונתור סודיות? במקרים כמו אלה שתוארו לעיל לא תצאו תמיד "טוב", אולם תמיד אפשר למזער נזקים ולפעמים אפילו, על-ידי הצגת העובדות, לגרום לכתב להיווכח שאין פה סיפור.

היועצת המשפטית של משרד הרווחה, קבעה בחוות דעת מיום 17.12.2009, בתשובה לפניית איגוד העובדים הסוציאליים, כי אכן ככלל, "ברגע שאדם מתלונן על טיפול שירותי הרווחה וחושף את עצמו, ייראו בו כמי שויתר על סודיות לאותו עניין בפני הגוף שאליו פנה וכלפי שירותי הרווחה". היועצת המשפטית מוסיפה: "יחד עם זאת, אין באמור לעיל לגבור על איסורים החלים בחוקים אחרים, כגון חוק האימוץ, חוק הנוער טיפול והשגחה וכדומה". בסיום חוות הדעת שלה, קובעת היועצת המשפטית: "גם במקרה שנראה שהיה ויתור על סודיות עקב הפנייה, יש לנהוג בזהירות ולצמצם עד כמה שניתן את הפגיעה בפרטיות ולשמור על כבוד הפונה". איך עושים זאת?

חלק גדול מהפניות של התקשורת לקבלת תגובה מהרווחה נוגעות בנושאי קטינים והוצאתם מהבית, או אפילו השארתם בבית, למרות חוות דעת שהקטין בסיכון. לבד מכללי האתיקה המקצועית המחייבים חיסיון, מחויבים העובדים הסוציאליים גם לחוק ההגנה על קטינים. לכן במקרים כגון אלה, מומלץ לנהוג בזהירות וללכת "בין הטיפות". במגוון הצבעים שבין שחור ללבן יש גוונים רבים לצבע האפור, וכך יש לנהוג, תוך צמצום, עד כמה שניתן, בפגיעה בפרטיות הקטין והוריו.

כשמדובר על הוצאת ילד מהבית חשוב להדגיש תמיד כי ההמלצה על כך אינה לעולם החלטה של עובד סוציאלי יחיד, ומי שמחליט בסופו של דבר זה בית המשפט, כשלהורים יש זכות לערער על כך. להחלטה

של שופט יש בתקשורת משמעות רבה, ועדיין קיימת יראת כבוד למוסד השיפוט. ניתן לפרט את הסיבות בגינם מוציאים ילדים מחזקת הוריהם, אולם, בשל צנעת הפרט, לא להצביע על המקרה הספציפי באותו מקרה בגינו הוחלט להוציא את הקטין מחזקת הוריו. תנו לכתבים להבין לבד, כי ההמלצה התקבלה בשל אחת הסיבות שפירטתם.

הגשת תלונה על התקשורת

התקשורת בכללותה כפופה למועצת העיתונות בישראל. אם נפגעת מידיעה או כתבה ו/או זו פורסמה ללא תגובתכם, דבר המהווה עבירה על כללי האתיקה של העיתונות, עליכם לפנות תחילה לכלי התקשורת שפרסם את הכתבה. אם פנייתכם זו לא הועילה, תוכלו להגיש תלונה למועצת העיתונות. הגשת תלונה למועצת העיתונות היא תהליך קצר ופשוט.

החוק במדינת ישראל מגן כיום על קטינים וחסרי ישע ואוסר פרסום כל פרט מזהה אודותם, ללא אישור האפוסטרופוסים שלהם, כולל שם ותמונה היכולה להביא בצורה זו או אחרת לזיהוי חסר הישע. כלי התקשורת מקפידים על-פי רוב במקרים אלה ונמנעים מלעשות זאת. במידה ועברו על החוק בנושא זה, ניתן להגיש נגד כלי התקשורת תלונה במשטרה.

מומלץ בכל מקרה של הגשת תלונה לאומבודסמן, למועצת העיתונות או למשטרה, להתייעץ תחילה עם היועצים המשפטיים והדובר של הרשות המקומית, שכן לעיתים הנזק שבהגשת תלונה כזו עלול להיות גדול מהתועלת שתופק בגינה.

מקור:

"תקשורת" – תדריך מס' 14 לסגל הבכיר במחלקות לשירותים חברתיים" מאת איתי רפפורט ודוד גולן. התדריך מופיע בקהילת הידע של מנהלי המחלקות לשירותים חברתיים. לעמוד הכניסה והרישום לקהילות הידע השונות [לחץ כאן](#).



חלק ג'

תשתיות והתקשרויות



פרק 14 – מחשוב וטכנולוגיה

מבוא

בעקבות החידושים הטכנולוגיים ושימוש בכלי מחשוב מתקדמים, מערכות תקשורת, אינטרנט, רשתות חברתיות, דואר אלקטרוני ועוד, פתח משרד הרווחה והשירותים החברתיים את מערכות המידע שברשותו למחלקות לשירותים חברתיים.

כמנהל המחלקה, תוכל לתרום לקידום האפשרויות ולהביא לשיפור היכולות של מחלקתך ועובדיך באמצעות שימוש מושכל וחכם במערכות מחשוב כאלה ואחרות, כמו גם בעוצמתה של רשת האינטרנט והרשתות החברתיות. כמו כן, שימוש בכלים חדשים והטמעתם במחלקה יסייע לך בתחומי איסוף מידע ועיבודו, בקרה ומעקב, תכנון שירותים, ניהול תהליכים, ניתוחים השוואתיים, שמירה על תקשורת עם הציבור ועם משרדי הממשלה ועוד.

מערך המחשוב במשרד הרווחה והשירותים החברתיים

משרד הרווחה והשירותים החברתיים רואה את עצמו כשותף מרכזי בנושא המחשוב ועל כן קובע את גרעין המידע המחויב ומבנהו אותו יש לשדר למשרד. המשרד מסייע בכל הקשור לפיתוח תוכנות, אפיון דרישות המערכת, ליווי והפעלה באמצעות קביעת סטנדרטים המפורטים במסמך אמי"ר אשר ניתן לעיין בו בקהילת הידע – **קישור בסוף הפרק**.

פיתוח ספציפי עבור הרשות מתבצע באופן עצמאי או באמצעות חברות מחשוב שהרשויות יצרו עימן התקשרות.

המאגר הבסיסי במחלקות לשירותים חברתיים הינו מערכת נתוני יסוד של משרד הרווחה והשירותים החברתיים באמצעות אגף בכיר מערכות מידע וענ"א. המערכת כוללת מידע על פרטים ועל משפחות המטופלות בפועל בשירותים החברתיים ברשויות המקומיות. נתוני היסוד כוללים פרטים אישיים של הרכב המשפחה, תאריך פנייה ראשונה, מהות נזקקות, אינטנסיביות הטיפול, פרטי דיור של המשפחה, מקורות קיום ועוד.

המחלקות לשירותים חברתיים אוספות במהלך העבודה מידע רב אותו ניתן לעבד באמצעות כלים שמאפשרים ביצוע תכנון תקציב, איסוף והצלבת מידע על אוכלוסיות מטופלות (כולל פילוח), אומדן צרכים, מעקב שוטף אחר טיפול בתיקים, חלוקת עבודה בתוך המחלקה, מידע על כלל הפונים למחלקה ועוד.

תוכנות מחשוב הרווחה עבור השירותים החברתיים של ספקי השירות.

ספקי השירות אלה הן חברות אשר פיתחו מערכת רווחה עבור הרשויות המקומיות, באמצעות מערכות אילו המידע מתממשק למשרד הרווחה והשירותים החברתיים.

המידע המוזן במערכות אילו מהווה בסיס נתונים עבור שירותי הרווחה המקומיים ויסייע לקביעת דרכי עבודה וחלוקת משאבים. נוסף לכך המידע מועבר באמצעות מערכות אילו כאמור למשרד הרווחה והשירותים החברתיים ומהווה בסיס נתונים לניתוח צרכים, אפיון סוגי אוכלוסייה, קביעת חלוקת משאבים בהתאם לצרכי האוכלוסייה עפ"י מדיניות המשרד. המידע הנאגר ישמש כבסיס למידה על תכנון שירותים, מחקרים חברתיים, מעקב אחר ביצוע מדיניות המשרד, ניתוח השוואתי ביחס לשנים קודמות וכיו"ב.

המערכת בנויה עפ"י הדרישות של המשרד ומאפשרת ניהול של כל תיק פונה. התיק בנוי לפי ראש משפחה באופן שיאפשר לדעת אם המשפחה מטופלת בו זמנית על ידי מספר עובדים סוציאליים ומה אינטנסיביות הטיפול במשפחה.

שימושי המערכת:

אינטייק ונתוני יסוד

המערכת משלבת בין אינטייק ונתוני יסוד, כאשר האינטייק הינו תת שלב של נתוני יסוד. על ידי זה ניתן לקלוט למערכת נתוני פונה בשלב הפנייה הראשונית לרשות, ללא נתוני בני המשפחה. מצב זה מוגדר כ'תיק אינטייק'. כאשר מתקבלת החלטה לקבל את הפונה למחלקה, ניתן להקליד את יתר הנתונים למערכת נתוני היסוד. כך הופך התיק לתיק מלא על פי הגדרות משרד הרווחה והשירותים החברתיים. שלב האינטייק מאפשר למנהל לדעת מה העומס הקיים בשירותים השונים ברשות, ומה העומס על העובדים הסוציאליים בתחומים השונים. טופס נתוני יסוד נעשה עבור כל משפחה מטופלת, כאשר ישנם שדות חובה אשר הוגדרו על פי המשרד. ניתן להוסיף למערכות שדות נוספים בהתאם לבקשת הרשות. ניתן לאתר באמצעות המערכת משפחה עפ"י מספר תעודת זהות, שם, כתובת וחיפוש לפי בן משפחה.

תיק טיפול

המערכת מאפשרת ניהול תיק הטיפול ברמת המשפחה וברמת בני המשפחה. ברמת המשפחה ניתן לקבל מידע אודות הגורמים המטפלים בתיק, תוך תיוק כל המפגשים וריכוזם, שנעשו עם המטופלים. ברמת הפרט ניתן לנהל את מהלך הטיפול על פי קריטריונים שונים כגון יעדי טיפול, סידור במוסדות, עזרה חומרית. ניתן לבצע מעקב ובקרה על פי לוח זמנים מוגדר מראש בהתאם ליעדי הטיפול.

זכאות לקבלת עזרות שונות

חישוב הזכאות לקבלת עזרות שונות. המערכת עובדת לפי טבלאות עזרה ומאפשרת לדעת את סכום ההשתתפות המרבי, אחוז השתתפות הפונה ועוד. כאשר מעוניינים להפנות אדם לסידור מוסדי מתבצע חישוב ההשתתפות העצמית. כל מתן עזרה, נקלט אוטומטית בסעיף התקציבי המקושר אליו.

מיון תיקים

מיון תיקי הפונים מתבצע אחת לשנה בחודש דצמבר וכולל את כל תיקי הפונים הנמצאים בטיפול השירותים החברתיים. מטרת מיון התיקים הינו איסוף ועדכון נתונים על היקף הפעילות ועל סוגי הבעיות של הפונים. מיון התיקים מתבצע על פי חתך מחלקתי, עובדים סוציאליים, צוות ואיזור. מיון התיקים מראה התפלגות כמותית של מהות הנזקקות העיקרית של המשפחה בחתך קבוצות המיון. מיון התיקים כולל חלוקה לארבע רמות: תיקים לטיפול ברמת אינטנסיביות נמוכה, תיקים לצורך בקרה ותיקים לצורך גניזה. במהלך זה נספרים תיקים שאינם בטיפול 12 חודשים ונשלחים לגניזה.

מערכת דוחות

במערכת דוחות מובנים עפ"י מספרי זהות, צוות עובדים סוציאליים ועוד. ניתן גם להפיק דוחות מורחבים ע"י מחוללי הדוחות המכילים את פרטי בני השפחה עפ"י חתכים שונים, שדות רלוונטיים ועוד. ניתן גם להפיק דוחות ברמה סטטיסטית לגבי סטאטוס התיק ורמת אינטנסיביות הטיפול.

תקשורת

באמצעות מערכת רווחה של ספק השירות ניתן להעביר מידע בין הרשויות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים.

חוק סיעוד

המערכת מאפשרת לעקוב אחר סיוע בטיפול בזקנים ובהחלטות שהתקבלו על ידי הוועדה לענייני סיעוד, החל מקליטת הזקן, הפרופיל התפקודי, תכנית הטיפול ומעקב לפי נושא הטיפול והספק המעניק אותו. כמו כן הזמנת שירות מחברות אשר נותנות שירות.

שח"ר - שער חברה ורווחה

שח"ר הינו תפיסת עבודה הכוללת אוסף של עקרונות וטכנולוגיות המשמשות תשתית ליצירת יכולות לשיתוף ידע ומידע בין כלל הגופים הדואגים לרווחת האזרח. שח"ר אמור לייעל ולפשט את תהליכי העבודה למשתמשים השונים, ובכך לשפר את מתן השירות לאוכלוסיית הרווחה. השימוש בתפיסת עבודה זו היא באמצעות טכנולוגיית האינטרנט.

החיבור באמצעות כרטיס חכם המונפק למשתמשים מורשים בלבד.
כל רשות יכולה לראות נתונים עבור מסגרות ומטופלים השייכים לה בלבד.

היתרונות לרשות המקומית הם רבים: שימוש בממשק ידידותי, קבלת מידע מרוכז וזמין הן על המטופלים והן על סוגי העזרות השונות.

מערכת מסר – מערכת מסגרות רווחה

מערכת מסר מהווה מסד נתונים מבוקר וזמין על הלקוחות והמסגרות בהן הם שוהים והשירותים הניתנים להם.

ניתן לקבל מידע על המסגרות עצמן והתשלומים להן.

ניתן לעקוב אחר החלטות של צווי בית משפט והחלטות של המחלקות לשירותים חברתיים, ובתשלומים הניתנים בגינם.

כמו כן משמשת המערכת כלי לתכנון ומעקב על ביצועם של השירותים בהתאמה לחוקים, תקנות והוראות תע"ס.

מערכת מת"ס – מערכת תשלומי סיוע

ניהול מערך תשלומי הסיוע החומרי אם ישירות לפונה ואם לספק, מאפשר קבלת מידע לגבי סוגי הסיוע שנותנים.

מערכת סמך מקצועיים

ניהול מערך תשלומים לארגונים המעניקים טיפול באמצעות עובדים סמך מקצועיים לאוכלוסיית הרווחה, בסוגי הטיפול השונים.

מערכת כוח אדם

המערכת מאפשרת לראות את מצבת כוח אדם של המחלקות לשירותים חברתיים הכוללת:

- תקנים אשר הוקצו לרשויות עפ"י מפתח התפקידים השונים ובכפוף להסכמי השכר ע"י משרד הרווחה והשירותים החברתיים
- פרטי עובדים המאיישים תקנים
- השתתפות בשכר לפי חודשים

מערכת תקצוב והתחשבות

המערכת מאפשרת להפיק דוחות ולעיין בסיוע כספי עפ"י התקנות התקציביות השונות הניתנות לרשות ע"י משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

תיק ממוחשב

תיק ממוחשב הכוונה למערכת אשר תנהל את תהליכי העבודה הבסיסיים והמרכזיים במסגרת עבודתו של עו"ס במחלקה. המערכת תנהל את מהלכי העבודה של עו"ס משפחה ועו"ס בעלי מומחיות אחרים. המערכת תפעל על פי עקרונות הרפורמה תוך הבניית תכנית ההתערבות כך שתכלול את כל השלבים של: מיון והערכה, בניית תכנית התערבות – הגדרת הצרכים, הגדרת יעדים ותוצאות רצויות, הגדרת תכנית היישום כולל אחריות והגדרת יעדים להערכת תוצאות ההתערבות ולבסוף סגירת התערבות. המערכת תאפשר תיעוד תקין של ההתערבויות בתיק המשפחה והפונה, העברת מידע בין הגורמים השונים המטפלים בתיק ובהתאם לאתיקה המקצועית, מתן נתונים בזמן אמת לעובד כך שיתאפשר לו לעשות בקרה תכנון וזיהוי צרכים. התיק הממוחשב יהווה כלי העבודה הבסיסי והמרכזי עימו יעבוד כל עובד סוציאלי ויותאם כל הזמן בהתאם להוראות התע"ס המשתנות, תקן אמיר ועקרונות הרפורמה. מידע זה מצטרף למידע בתחום הנתונים האישיים והזכאות.

קהילות הידע:

משרד הרווחה והשירותים החברתיים הקים מערכת ממוחשבת של קהילות ידע מקצועיות בתחומי העשייה השונים של העבודה הסוציאלית. עובדים סוציאליים, עובדי שירותי הרווחה, חוקרים ואנשי מקצוע נוספים מוזמנים להירשם ולהצטרף לקהילות הידע.

הקהילות המקצועיות הן זירה לשיח ולמידה של אנשים העוסקים בתחומי ידע שונים. בקהילות, ניתן למצוא פרטי מידע וידע ובכלל זה: פורום מקצועי, מאמרים, מחקרים ומצגות, סקירות ספרות, דוחות ותיאורי מקרה, סיכומי ימי עיון והרצאות ודיון בדרכי התערבות.

קהילת הידע "ניהול רווחה ברשויות מקומיות":

קהילת הידע "ניהול רווחה ברשויות מקומיות" הוקמה עבור מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים ומדריכים ראשי צוותים. היא נועדה לשמש במה לשיתוף בידע, העשרתו וסיוע הדדי בשאלות והתלבטויות תוך כדי העשייה במחלקה.

קהילת הידע יוצאת מתוך נקודת הנחה כי במרוצת השנים רכשו העובדים מומחיות בתחומי ידע מגוונים, עבודה עם ממשקים שונים ובניהול עובדים. כמו כן, אנו מאמינים כי חברי הקהילה נחשפו לקשיים והתגברו עליהם במהלך דרכם, היו שותפים להקמת פרויקטים מקומיים, נחשפו לאנשים שסייעו להם,

נפגשו עם ידע מקצועי: מאמרים, עבודות ואנשי מקצוע טובים. לפיכך, היינו מעוניינים לראות את קהילת הידע כרשת מקצועית המתמקדת בשיתוף הידע הקיים, בפתרון בעיות מקצועיות והמאפשרת שיח ולמידה משותפת בין חבריה.

הקהילה פתוחה לכל מנהל המועסק בשירותי הרווחה המקומיים ומנהל בפועל עובדים סוציאליים. מדובר במנהלי מחלקות/אגפי רווחה; מנהלי יחידות; מדריכים/ראשי צוותים. את האתר מלווה בשלב הנוכחי ועדת היגוי בה נציגות של מנהלי שירותים חברתיים ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים. באתר מועלות סוגיות ונושאים מעולם התוכן הניהולי, בין היתר - ניהול עובדים; תכנון תקציב; מדיניות - קביעה ויזום; משאבי ניהול; תכנון אסטרטגי; ממשק תקשורת וציבורי.

לעמוד הכניסה והרישום לקהילות הידע השונות [לחץ כאן](#).

אינטרנט ורשתות חברתיות

הרשתות החברתיות הפכו בשנים האחרונות לכלי עיקרי בשיתוף מידע ותקשורת בין פרטים וקבוצות. כבר אין עוררין על כוחן של רשתות אלה, ואנו עדים לפרטים וקבוצות העושים שימוש בכוח זה לחולל תהליכים ומהפכות של ממש, לחלקן היינו עדים בשנים האחרונות. ההנחה הסוציולוגית הבסיסית העומדת מאחורי עלייתן של רשתות חברתיות, היא שהאדם הוא ייצור חברתי הזקוק לקשר רגשי עם הזולת. הוא חי בקבוצה ושואף להשתייך לקהילה. הרשת החברתית הגדולה, המוכרת והרווחית ביותר היא פייסבוק - Facebook, המחזיקה מאות מיליונים של דפי משתמש ומאות מיליוני קבוצות. רשתות נוספות מוכרות הן Google + twitter, flickr, YouTube, tumblr, Myspace, LinkedIn, Instagram ועוד.

מגמה זו מביאה לכך שגם הגופים הגדולים והמוסדיים עושים שימוש בכוחן של הרשתות החברתיות לשימושים רבים, ביניהם שמירה על קשר עם הציבור והעברת מסרים ומידע. לרוב משרדי הממשלה בישראל יש נוכחות מכובדת ברשת האינטרנט וברשתות החברתיות (ראה קישור בסוף הפרק – **הנוכחות הרשמית של ממשלת ישראל במדיה החברתית**)

לך, כמנהל מחלקת הרווחה והשירותים החברתיים, היכולת לרתום את כוחם של האינטרנט והרשתות החברתיות לטובתך במספר תחומים:

- העצמה ותקשורת פנים ארגונית – פתיחת קבוצה או דף מיוחד לעובדי המחלקה בפייסבוק יאפשר ליצור מרחב קצת פחות רשמי עבור העובדים, אליו יוכלו להשתייך ולחוש מעין "גאווה יחידה".

במקרה ותבחר לעשות זאת יש לשים לב כי לא ישותפו בדף נתונים הפוגעים בחיסיון המטופלים וכי נשמרים בו כללי האתיקה המקצועית לה מחויבים העובדים.

- שמירה על קשר עם הציבור – תוכל לפתוח דף ייעודי למחלקת השירותים החברתיים ובאמצעותו להעביר מידע ומסרים לכלל הציבור. דף זה יכול לשמש ערוץ תקשורת נגיש ובלתי אמצעי להעברת מסרים רבים.
- מיתוג המחלקה ופעולותיה – כאמור, רשתות חברתיות מהוות ערוץ תקשורת נגיש ובלתי אמצעי. ניתן לעשות בהן שימוש גם לצורך "מיתוג" היחידה ולעדכן על פעולות או פרויקטים מיוחדים בהן עוסקת המחלקה, ובכך להעלות את קרנה בעיני הציבור וגופים נוספים.
- רשתות חברתיות הן עתירות מידע וניתן ללמוד מהן על הלך רוחם, טיב ואופי הצרכים של המטופלים במחלקות לשירותים חברתיים.

יש לציין שוב את חשיבות השמירה על חיסיון הפרטים של מטופלים במחלקה, השמירה על כללי האתיקה, וכן מומלץ לוודא שההתנהלות של העובדים ברשת החברתית, הן כלפי פנים והן כלפי חוץ, תהיה תואמת את התדמית שאותה אנו מעוניינים לקבע בסביבתנו.

רשתות חברתיות בשירות המדינה:

ארגוני ממשל שמרניים יותר בהטמעת טכנולוגיות חדשות ושיטות עבודה חדשות. בשירות המדינה בישראל ישנם משרדי ממשלה ויחידות סמך המתקדמים בשימוש במדיה חברתית לצרכים שונים. כך למשל הגופים הביטחוניים משתמשים במדיה החברתית לאיתור מועמדים פוטנציאליים כמו גם לאיתור גורמים עוינים. מספר משרדי ממשלה פיתחו קהילות ידע וירטואליות בהן שותפים אנשי מקצוע מתוך שירות המדינה ומחוצה לו ותכליתן לפתח ידע חדש ולהפיץ ידע קיים לטובת יוזמות חדשות ופתרון בעיות מערכתיות. כמעט לכלל משרדי הממשלה ויחידות הסמך ישנם חשבונות פעילים בפלטפורמות כגון: YouTube, flickr, twitter, facebook, שתכליתן לשפר את הקשר עם הציבור בנושאים כגון בריאות, תקשורת, מיסים וכלכלה. יחד עם זאת, התקשורת הפנים ארגונית בתוך המשרד הממשלתי ובין משרדי הממשלה באמצעות רשתות חברתיות איננה מפותחת דיה ועדיין רבה העשייה בתחום זה האתגר הגדול אינו בהכרח טכנולוגי אלא בעיקר תרבותי.

קישורים:

- הנוכחות הרשמית של משרדי הממשלה במדיה החברתית:

<http://www.shituf.gov.il/content/425>

פרק 15 – מכרזים והתקשרויות

מבוא

המחלקה לשירותים חברתיים מפעילה ומרכזת התקשרויות שונות ומגוונות מול גופים רבים, ומסוגים שונים, מהסכמי הבנה פשוטים ועד למכרזים גדולים ומורכבים.

כמנהל המחלקה לבטח תתקל בנושא זה רבות. קצרה היריעה מלפרט את כלל סוגי ההסכמים והמסמכים בעלי אופי חוזי העשויים להוות חלק מעבודת המחלקה, אך ראוי שתכיר את העקרונות והמושגים הבסיסיים בעולם תוכן זה.

חוזים ומסמכים ביוזמת המחלקה

הסכמי הבנה: הסכמים פשוטים ו"קלים" יחסית, המנוסחים על ידי מנהל המחלקה או נציג מטעמו, ועוברים לאחר מכן לעיונו ואישורו של היועץ המשפטי ברשות.

חוזים והסכמים מורכבים יותר מנוסחים על ידי היועץ המשפטי עצמו.

החוזים הנכתבים יעברו גם לעיון ואישור רפרנטים שונים ברשות, על פי הנושא ומידת מעורבותם של הגורמים השונים.

מכרזים: הסכמים מורכבים וגדולים, הנוגעים לקבלת שירותים מגופים חיצוניים יחיבו, לרוב, הכנת מכרז. גם במקרים בהם זקוקה המחלקה לקבל מימון כזה או אחר, יש צורך בכתיבת מכרז.

במקרים בהם התקציב הנו קבוע וידוע, הבסיס לבחינת המועמדים השונים יהיה איכותי. יבנו סעיפים שונים הבוחנים את איכות השירות אותו מציע מי שניגש למכרז, יינתנו משקלות שונות לכל סעיף, וההחלטה לגבי הזוכה תתבסס על ציון מצטבר בסעיפים איכותניים אלה.

(ראה בהמשך – טבלת סעיפים איכותניים לדוגמה לבחינת מועמד לאספקת שירותים).

מכרז הנו חוזה קשיח המנוהל על פי חוקים קבועים מראש. במקרים מסוימים ניתן לשקול ביצוע "קול קורא", המאפשר גמישות מסוימת בתנאים, על פני פרסום מכרז.

התקשרויות וחוזים מחוץ למחלקה

כל חוזה ומסמך בעל תוקף משפטי המגיעים לפתח המחלקה, מחויבים לעבור לעיון אצל גזבר הרשות, היועץ המשפטי, ולעיתים גם ראש הרשות.

דוגמאות לחוזים והסכמים בהם מעורבת המחלקה לשירותים חברתיים:

- הסכמי הפעלה, הקצאת מבנים.
- חוזי הסעות, נקיון
- מכרזי כוח אדם – אלא אם מדובר בעו"ס ממלא מקום לחופשת לידה או עובד מנהלי שהותק שלו לא עובר את רמה 7, שלא מחייבים ביצוע מכרז.

השתתפות מנהל המחלקה במכרז לקבלת עובדים (ועדת בחינה)

מכרזים (ועדת הבחינה) נחלקות לשניים לפי סוג היישוב:

- **מועצה אזורית או מקומית** – ועדת הבחינה מוקמת עפ"י הוראת משרד הפנים המנהל אינו חבר רשמי בה ואין לו זכות הצבעה. בסמכות ראש המועצה להזמין את המנהל כמשקיף. חשוב לדעת שלמכרז מוזמנים יו"ר המחוז הרלוונטי באיגוד העובדים הסוציאליים או נציגו ויו"ר מחוז במשרד הרווחה או נציגו שהינם הגופים המקצועיים ובעלי זכות הצבעה במכרז.
 - **עירייה** – בסמכות ראש העירייה לקבוע מי החברים שירכיבו את ועדת המכרזים. ראש העירייה רשאי להורות שמנהל המחלקה לש"ח יהיה חבר בוועדת המכרזים ויהיה בעל זכות הצבעה.
- חשוב לבקש מראש הרשות בשני המקרים להיות נוכח בוועדת המכרזים כדי לדאוג שיבחר המועמד המתאים ביותר.

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

* טבלה לדוגמא - סעיפים איכותיים לבחינת מועמדות של משתתף במכרז לאספקת שירותים:

משקלות	פירוט	הקריטריון
10 נקודות 5 נקודות 5 נקודות	גיוון בתוכניות תעסוקה תפיסות חדשניות לעומת הקיים היום פעולות חברתיות / תרבותיות / העשרה	תוכניות תעסוקתיות ושיקומיות המתוכננות למכרז זה
5 נקודות 5 נקודות 5 נקודות	אחוז המשתקמים בתעסוקה נתמכת ביחס לכלל המשתקמים במסגרת מגוון מקומות התעסוקה בהם מועסקים משתקמים מתוך המסגרת הצגת תמהיל של רמות פיגור מגוונות בתעסוקה נתמכת	ניסיון בהפעלת תוכניות לתעסוקה נתמכת
5 נקודות 5 נקודות	ותק העובדים במסגרות אחרות שמפעיל המשתתף גובה השכר המשולם לבעלי התפקידים השונים	יציבות כוח האדם במסגרות אחרות וגובה השכר
5 נקודות	היקף המסגרות לאנשים עם צרכים מיוחדים שמפעיל כיום המשתתף והפעיל במהלך שלוש השנים האחרונות	הצגת תוכניות ומסגרות בתוך המע"ש, בערים אחרות, ובמסגרות אחרות לאנשים עם צרכים מיוחדים (כגון: הוסטל, מפעל מוגן, וכיו"ב) במהלך 3 השנים האחרונות
5 נקודות	מספר התוכניות בכל מסגרת	
5 נקודות	גובה השכר לחניכים	
10 נקודות	הערכת תוצאות של התוכניות	
20 נקודות	יערך סיור מקצועי במסגרת שיקומית אחת לפחות שמפעיל המשתתף, במהלכו יבחנו ויוערכו 3 תוכניות. כל תוכנית תנוקד בנפרד והציון יינתן ע"פ ממוצע כל התוכנית	בחינת אופן הפעלת מסגרות אחרות לאנשים עם צרכים מיוחדים
5 נקודות	ככל שהמשתתף בעל אישור כאמור יצרף עותק למסמכי המכרז	אישור מס הכנסה לעניין תרומות לפי סעיף 46 למס הכנסה

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל

משקלות	פירוט	הקריטריון
5 נקודות		היקף גיוס תרומות למסגרות לאנשים עם צרכים מיוחדים שהופעלו על ידי המשתתף במהלך 3 השנים האחרונות

* הטבלה נבנתה באגף לשילוב חברתי בראשון לציון, ברשותה של הגב' נעמי אחימור, מנהלת האגף.

נספח א' – זוח צוות לבחינת סוגיית פרסום מכרזים למסגרות בקהילה

על ידי הרשויות המקומיות

דצמבר 2013



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
האגף לשירותים אישיים וחברתיים
תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



ירושלים, כ"ב בטבת תשע"ד
25 בדצמבר 2013

דו"ח של הצוות המכרזים לבחינת סוגיית לפרסום מכרזים למסגרות ע"י המשרד ו/או הרשויות המקומיות

1. כללי

ועדת התאום עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים מיום 2/12/2012 החליטה כדלקמן:

"מכרזים לרכישת שירותי רווחה"

נציגי מש"מ הציגו את המצב הקיים: המשרד מפרסם מכרזים למסגרות חוץ ביתיות. באשר למסגרות בקהילה חלק מהמכרזים הרשו"מ מפרסמות וחלק המשרד. יש שניתנת האפשרות לרשות גדולה לפרסם מכרז למסגרת בקהילה בכוחות עצמה. כאשר המשרד מפרסם מכרזים למסגרות אלו לעיתים אין מספיק רגישות לצרכים הנובעים מאופי האוכלוסייה המקומית. מעבר לכך כאשר רשות מפרסמת מכרז חלות עליה חובות פיקוח ובקרה. צויין כי לרשות הרשויות עומדת אפשרות להיעזר במכרזי החברה למשק ולכלכלה.

הבקשה: ליצור נוהל אחיד, לדוגמא: מסגרות חוץ ביתיות המשרד יפרסם דרך קבע. מסגרות בקהילה הרשויות יפרסמו.

התקיים דיון אשר בו הובהר כי מגוון השירותים בקהילה הינו כזה שיש קושי ליצור מתווה אחיד. יתרה מזו יש להתייחס ליכולות השונות של הרשויות השונות הן נוכח גודלן, חוסן הכלכלי, ספי כניסה לשירותים ועוד. תשומת הלב הופנתה לכך כי ישנם ישנם מספר סוגי מכרזים: מסגרת, רשימה, ארציים.

סוכם:

- א. יוקם צוות שיכלול נציגים מתחומים השונים: עו"ס, כלכלה, משפט ובו יהיו נציגים למשרד ולמש"מ.
- ב. ימופו דרכי ההתקשרות הקיימות הן במשרד והן ברשו"מ.

הצוות כלל נציגים של האגפים השונים של המשרד, נציגי רשו"מ מרשויות שונות, גודל, מיקום גיאוגרפי, סוג רשות. מצ"ב רשימת החברים הקבועים והנוספים בהתאם לענין.

הצוות קיבל חוות דעת משפטית מפורטת מהלשכה המשפטית של מש"מ.

מובהר בזה כי הרשו"מ רשאיות לבחור בין הפעלה עצמאית של המסגרות בקהילה לבין הסתייעות בגורם חיצוני בהליך מכרזי על פי הסעיפים שהחוק מאפשר להן.

1 ירושלים, רח' ירמיהו 39 מגדלי הבירה, ת.ד. 1260, מיקוד 91012 טל. 02-5085608



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
האגף לשירותים אישיים וחברתיים
תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



2. הליך עבודת הצוות

2.1 איסוף החומר

בפרק הזמן מההחלטה עד לכינוס ישיבות המליאה של הצוות נאסף חומר רב ומגוון הבעיות אשר בהם נתקלות הרשו"מ כאשר הינן מפרסמות מכרז, כגון:

- א) סוגי המסגרת
- ב) נוסחי המכרזים
- ג) קבלת אישור המשרד לפרסום או אי הצורך לכך.
- ד) מי רשאי לבטל מכרז של רשו"מ.
- ה) האם המשרד מכיר בתוצאות המכרזים ועד כמה.
- ו) ריכוזי מסגרות ברשו"מ מסויימות.
- ז) הסעות למסגרות בכלל ואיזוריות בפרט.
- ח) האחריות המוטלת על הרשו"מ ברמה הטיפולית וברמה התקציבית/כספית.
- ט) קשיים במנגנוני הפרסום נוכח העדר כוח אדם מיומן לביצוע התהליך.

2.2 סוגי מכרזים

מיפוי סוגי המכרזים שמוציא המשרד עבור הרשו"מ העלה את שלושת הקטגוריות הבאות:

- א. מכרזים למסגרות בקהילה.
- ב. מכרז להעסקת עובדים סמך מקצועיים.
- ג. התקשרות לפרוייקטים.

דו"ח זה מתייחס לסעיף א' לעיל מכרזים למסגרות בקהילה, אשר הינו הנושא המרכזי בעת הזו.

2.3 נתונים בסיסיים לפרסום מכרז - התכנות

כדי לצאת לפרסום מכרז למסגרת בקהילה יש לבחון קיום הנתונים הבסיסיים הבאים:

- א. היקף אוכלוסיית היעד הנצרכת לשירות בתחום גיאוגרפי.
- ב. קיום מבני ציבור ברשו"מ בה תוקם המסגרת.
- ג. היחסיות בין שני סעיפים א' ו-ב' לעיל.
- ד. ניסיון בפרסום מכרז לסוג המסגרת.

2.4 משך הזמן של ההליך המרכזי ברשות המקומית

משך הזמן מרגע קבלת ההחלטה להיכנס להליך מכרזי עד לחתימה על הסכם עם הזכין הינו בין שנה לשנה וחצי מותנה במורכבות, בהיקף ובערוץ המכרזי. (הערוצים המכרזיים: מכרז, פטור ממכרז, מיזם משותף, הצעות מחיר)



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
 האגף לשירותים אישיים וחברתיים
 תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



מאחר ו"דרך המלך" היא פרסום מכרז יש לנקוט בשורה של מהלכים והם:

- א. החלטה באיזה ערוץ בוחרים: מכרז, פטור ממכרז, הצעת מכיר, מיזם משותף.
- ב. הגדרת תנאי הסף הכוללים את אלו שקבע המשרד ואת אלו שהרשו"מ מוצאת לנכון להוסיף בהתייחס לצרכיה, כגון: ניסיון מינימאלי, יציבות פיננסית, אישורים מחויבים, ערבות בנקאית. יש לבחון מה הם תנאי הסף ומה הם אמות מידה לבחירה שיופיעו בהמשך.
- ג. מפרט העבודה מדוקדק ומפורט כאשר התע"ס הוא הבסיס ויופיע כנספח למכרז, יש להוסיף דרישות לעת חירום.
- ד. מפרט העבודה מחייב התייחסות של מחלקות נוספות ברשות כגון: מהנדס הרשות.
- ה. אמות מידה לבחירה שהן מדידות בשתי רמות, בחינת איכות ובחינת עלויות לגבי מרכיבים שמעבר לתעריף שקבע המשרד.
- ו. ציון סמכויות בקרה ופיקוח של הרשות על מחלקותיה השונות ושל המשרד.
- ז. קביעת מועד הגשה ומועד קודם לשיבת ספקים או להבהרות לפי העניין.
- ח. כינוס ועדה מקצועית לבדיקת אמות המידה והגשת חוות דעת לוועדת המכרזים.
- ט. התכנסות ועדת המכרזים ובחירה.
- י. חתימת הסכם עם הזכיין.

2.5 התקשרות של רשות מקומית עם זכייני המשרד

בהתאם למכתבו של מר יגאל צרפתי, מנכ"ל משרד הפנים אל מר יוסי סילמן, מנכ"ל משרד הרווחה מיום 25/8/2013 המצ"ב, ניתן אישור לרשויות מקומיות להתקשר עם זכיינים של המשרד, בתנאים מסוימים.

3. המלצות הצוות

א. מסגרות להן הרשו"מ תפרסם מכרזים ומסגרות להן המשרד יפרסם מכרזים

יש לקיים הבחנה בין סוגי המסגרות אשר הרשו"מ תפרסם מכרז לאלו שישארו בתחום המשרד.

הערות	הגורם המפרסם		סוג מסגרת	מס' סידורי
	רשות	משרד		
		X	מסגרת איזורית לרשויות קטנות שאינן מתקרבות לסף כניסה.	1
מותנה בהוראות תע"ס מעודכנות ומפורטות	X		מסגרת שמרבית חניכיה הם תושבי הרשות שבתחום שיפוטה היא מתקיימת.	2



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
 האגף לשירותים אישיים וחברתיים
 תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



ב. הבחנה בין סוגי רשו"מ – סף כניסה

מס' סידורי	רשויות עם סף כניסה	רשויות ללא סף כניסה
1	יש מספר חניכים מינימאלי לפתיחת מסגרת או מירב החניכים הינם מהרשות בה ממוקמת המסגרת.	אין מספר חניכים למסגרת שתפתח ע"י הרשו"מ.
2	הבטחה כי תושבי הרשו"מ בתחומה נפתחת המסגרת ישולבו בה.	אי יכולת של הרשו"מ בה תפתח המסגרת לשלב חניכים מהרשות האחרת.
3	ניסיון מסוים בפרסום מכרזים ברמת הרשות וברמת המחלקה לשירותים חברתיים.	חוסר ניסיון בפרסום מכרזים ברמת הרשות וברמת המחלקה לשירותים חברתיים.

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
 האגף לשירותים אישיים וחברתיים
 תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



ג. סיוע לרשו"מ באחריות המוטלת עליהן כאשר הן בוחרות זכיין למסגרת

הרשו"מ כאשר מפרסמת מכרז האחריות המוטלת עליה מחייבת התייחסות כדלקמן:

מס' סידורי	האחריות	המלצות לפירוט
1	רשו"מ משלבת חניכים מרשו"מ אחרת נוהגת בניגוד להנחיות על פיהן הרשו"מ אינה רשאית לתת שירות מתקציבה לתושבי רשות אחרת.	רשו"מ השולחת חניך למסגרת שמופעלת ע"י רשו"מ אחרת תישא בהוצאה נוספת של חניכי חוץ.
2	העמדת קרקע ומבנה ע"י הרשות או העמדת מבנה ע"י הזכייין -מחד ופטור מארנונה (חלקי) בהתאם לסוג האוכלוסיה מאידך.	בחינת איתור קרקעות ברשויות עתירות קרקע פנויה לבניה לעומת רשויות בהן מצאי הקרקע מצומצם וקיים אף חוסר מבני ציבור זאת כדי למנוע ריבוי מסגרות ברשויות אחרות.
3	אחריות למתן השירות כמפורט במכרז	רשו"מ אשר במסגרת שבאחריותה משתלבים יותר מ- 10% חניכים מרשו"מ אחרת עבור הכנת המכרז ובעיקר עבור הבקרה על הפעילות במסגרת, תשופה (ראה סעיף 6).
4	תקינות פרטי המכרז	בחינה משפטית מי רשאי, אם בכלל, לבטל מכרז שהרשו"מ פרסמה - משרד הרווחה והשירותים החברתיים או משרד הפנים.
5	<u>הכנת המכרז לפרסום</u> . א. תבנית המכרז.	א. הרשו"מ יכולות להיעזר בנוסחים של מכרזים שמפרסם המשרד כפי שמופיעים באתר האינטרנט שלו מעת לעת תוך הדגשת תנאי הסף וכן באתרים של רשו"מ אחרות. ניתן להיעזר בקהילות הידע של המשרד
	ב. ליבת המכרז-השירות הנדרש	ב. עדכון הוראת התע"ס מיד עם ההחלטה לקיום סוג מסגרת ובאופן שוטף בהמשך.



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
 האגף לשירותים אישיים וחברתיים
 תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



מס' סידורי	האחריות	המלצות לפתרון
	ג. חוסר ידע	ג. המשרד בשיתוף עם משרד הפנים באמצעות מפעם של משרד הפנים יקיים השתלמויות בנושא, לכוח אדם שיתווסף לנושא זה.
	ד. כוח אדם הולם (לא כולל פיקוח)	ד. יבנה תפקיד חדש של מרכז והתקשרויות מכרזים בדרוג המח"ר – אקדמאי בתחומים: כלכלה, משפט, מדיניות ציבורית שבאחריותו: (1) הכנת מפרט המכרז בשיתוף עם הגורמים הרלוונטיים. (2) השתתפות בהכנת החומר לבחירת הזכיינים. (3) ריכוז דו"חות בקרה. (4) ביצוע כל הפעילויות החשבונאיות. (5) תאום עם הגורמים השונים במשרד.
6	בקרה ופיקוח על המסגרת	הרשו"מ אחראית לוודא מתן השירות מתוקף המסגרת החוזית שלה כמומינה שירות. המשרד ימשיך בסמכויות הפיקוח שלו על פי שיקול דעתו.

סיכום והמלצות כלליות (4)

- א. השירותים במשרד יכינו הוראות תע"ס מפורטות אשר ישמשו בסיס לכתבת המכרזים ויהיו נספח למכרזים.
- ב. לבצע מיפוי היקף המכרזים הנדרשים לפרסום ברשויות עתירות מסגרות והיקפן לצורך קביעת היקף כוח האדם התוספתי הנדרש.
- ג. לפנות לראשי הרשו"מ בהסברה והכרה בצורך לשיתוף פעולה של מחלקות שונות ברשות המקומית בעת עריכת המכרז והבקרה על מתן השירות בהתאמה לתחום אחריותן ולמיומנות הנדרשת.

ירושלים, רח' ירמיהו 39 מגדלי הבירה, ת.ד. 1260, מיקוד 91012 טל. 02-5085608 6

אתר ממשל זמין - www.gov.il



אתר משרד הרווחה - www.molsa.gov.il

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
האגף לשירותים אישיים וחברתיים
תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



- ד. נושא ההסעות אשר הובהר כי ידון במסגרת נפרדת באופן שייתן מענה ליכולת להסיע את הלקוחות למסגרות שנבחרו במכרזים.
- ה. מימוש האישור של משרד הפנים לרשויות מקומיות להתקשר עם זכייני המשרד בתנאים מסוימים.
- ו. הליך העברת האחריות לפרסום מכרזים מהמשרד לרשויות יבוצע באופן הדרגתי נוכח מגוון המסגרות החדשות, והתקשרויות הקיימות שיש לחדש ברשו"מ.
- ז. לבחון הארכת התקשרויות של המשרד לשנה נוספת.

25דצמבר2

שירותי הרווחה והשירותים החברתיים ברשויות המקומיות - אוגדן למנהל



משרד הפנים
המנהל הכללי

י"ט באבול ה'תשע"ג
25 באוגוסט 2013
מש. 12794-2013

לכבוד
מר יוסי סילמן
המנהל הכללי
משרד הרווחה והשירותים החברתיים

שלום רב,

הנדון: מתן אישור לרשויות המקומיות להתקשר עם זוגות משוגר הרחמה

לאחרונה תועברה אליי מידע ממרכז השלטון המקומי בעניין מתן אישור לרשויות המקומיות להתקשר עם הזוגות המכרזים שז"ך וממסד משרד הרווחה והשירותים החברתיים למניית צ"ף מכתבו של שר הרווחה והשירותים החברתיים דאז, מר משה כחלון, אשר הפנים דאז, חינף את ז"ך.

סעיף 9 לחוק הרשויות המקומיות (מברויים משותפים), התשל"ב-1972, קובץ כי ירשונו מקומיה ראשונה באישורו של הפנים להתקשר לחוזה להזמנת טובין, להזמנת שירותים או לביצוע עבודות עם מי שזכה במכרז שפורסם, מטעם משרד במשרדו הממשלה או מטעם ארגון או מוסד ליבורלי, יאזין כי עסקאות זו נאכלה למכיל משרד הפנים. סעיף 9 הנייל הוא חריג לכלל לפיו התקשרות של רשות מקומית תיעשה על פי מכרז פומבי שערכה ופרסמה הרשות. הסעיף נועד לחסוך לרשות המקומית את העלויות הכספיות והמשפטיות של עריכת מכרז נפרד, במסגרת מסוימות, ולאפשר לה להתקשר עם מי שזכה במכרז פומבי שנערך נפרד. באותו נושא, על ידי משרד ממשלתי ועל פי דיני המכרזים שחלים על המשרד.

משרד הפנים רואה חשיבות רבה בקידום הרשויות המקומיות, ובפרט בתחום הרווחה, ועל כן נוהג לכוונן ולשתף פעולה עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים ולאפשר לרשויות המקומיות להתקשר עם הזוגות במכרזי משרד הרווחה ללא עריכת מכרז נפרד ע"י הרשות, בין אם מדובר במכרז כללי שישירות את כלל הרשויות המקומיות בארץ ובין אם מדובר במכרז הסתאיים לרשות מקומית אחת בלבד. תהליך המכרזים במכרזים למוכרים להזמנת טובין, להזמנת שירותים או לביצוע עבודות, שנערכו ומורכבו על ידי משרד הרווחה על פי חוק חובת המכרזים ותקנות

כדי לאפשר לרשויות המקומיות להתקשר על פי סטרוי משרד הרווחה, יש להקפיד כי בכל מכרז טאכור ויאזנה הנלווה למכרז ינוסח כך שהוא יתאים להתקשרות הישירה שבין הרשות המקומית ובין הזוכר במכרז. מבלי לערר שינויים והתאמות בין החוזה שנחתם ובין הטסה שפורסם במסגרת המכרז. במקרה בו ניטח החוזה בין המשרד לזוכה אינו יכול להתאים גם להתקשרות בין הרשות לזוכה, יש לצרף למכרז נוהח נכר: לתזת התקשרות בין הרשות למכרז.

כדי לשדם את מתן האישור לפי סעיף 9 הנייל, במקרה של מכרז שפרסם משרד הרווחה ימנעש בי נכר וישווג מקומיות לתסדרו לפיו, יש להעביר למשוז הפנים את מסמכי המכרז המקאים (לרבות החוזה), וכ: את הייטול ועוד המכרזים והתלסותו בדבר חוזה או הזוכים.

כתובת: ת.ד. 6158 ירושלים, 91061 טלמון: 02-6701412/3/4 פקס: 02-5697989

משרד המניס
המסחל הכללי

למען הסדר וטיוב, וכדי לחיממ ממצב בו יחיה צורך לעיון שינויים נתנאי המכרו או החוזה בשלגים מאוחרים, מוצע כי לפני פרסום מכרזים שיש סוגת שגם רשויות מקומיות יתקשרו לפיו, תעביר הלשכה המשפטית במשרד הרווחה ולשכה המשפטית במשרד הפנים את נוסח המכרו וכן את נוסח החוזה, על מנת לוודא כי המכרו והחוזה תואמים את דרישות סעיף 9 וכי הם מתאימים גם להתקשרות בין הרשות לזוכה על מנת לערוך בהם את ההתאמות הנדרשות מבחינת דיני השלטון המקומי.

בברכה,
נחמל צלמתי
מנהל הכללי



העתקים:
חייב בדיון סער, שר המניס
מר שלמה דולברג, מנכ"ל מרכז השלטון המקומי בישראל
עו"ד יהודה זמרת, היועץ המשפטי
עו"ד דן אלמוג, הלשכה המשפטית



נספח

מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
האגף לשירותים אישיים וחברתיים
תחום בכיר ארגון ומינהל ברשו"מ



רשימת החברים בצוות מכרזים

נציגים קבועים של משרד הרווחה והשירותים החברתיים

גבי אהובה קרקובר – יו"ר
גבי גלית גבע, אגף השיקום
מר זוהר חמו, אגף תקון
מר דני כץ, אגף לטיפול במוגבלות שכלית והתפתחותית
מר שאול צור, אגף לשירותים אישיים וחברתיים, השירות לזקן
גבי ורד רוטפוגל, אגף לשירותים אישיים וחברתיים, השירות לילד ולנוער
גבי גלית רייכמן מיימון, אגף בכיר תקצוב וכלכלה
גבי חיה שושני, חשבת המשרד
עו"ד ליהיא שטרן-פיליפסון, הלשכה המשפטית

נציגים נוספים

גבי ויז'אן ארן, אגף לטיפול במוגבלות שכלית והתפתחותית
מר שבי אהרון, אגף לשירותי תקון

נציגים קבועים של המרכז לשלטון מקומי

גבי אסא בן-יוסף, מרכז השלטון המקומי
גבי הדסה אלמוג, מרכז המועצות האיזוריות
גבי בוני גולדברג, עיריית ירושלים
גבי אירית הופמן, עיריית ירושלים
מר עוויד זכי, כפר מנאדא
ד"ר רונית לב, מ.א. חבל מודיעין
גבי שולה מנחם, עיריית כרמיאל ויו"ר ארגון המנהלים
מר יניב סהרוני, עיריית אשדוד
מר אבי עדן, ארגון הגזברים ועיריית מודיעין עילית
גבי איריס צור, עיריית בית שמש
גבי אירית שיפריס, עיריית רחובות
גבי אילנה שנבל, עיריית רמלה
גבי ענת בן צבי, עיריית חיפה

נציגים נוספים

גבי אילנה בן-ליש, עיריית חיפה
גבי טובה הרפינסט, מ.א. יואב
גבי ציפי לפלר, עיריית ירושלים
גבי שרית רחמים, עיריית ירושלים
מר נתי בוכניק, עיריית באר שבע

27אוקטובר16