



ג'וינט ישראל

אנכא

האגודה לפיתוח ולקידום כח
אדם בשרותים החברתיים
בישראל
מיסודה של ג'וינט ישראל



משרד הרווחה



שולחנות עגולים

תכנית לקידום הממשק בין
משרד הרווחה לארגוני המגזר
השלישי בתחום החברתי

דוח מסכם

מרץ 2005



תוכן עניינים

עמוד		
2	פרופ' דב גולדברגר, מנכ"ל משרד הרווחה גב' שלומית עמיחי, מנכ"לית אלכ"א	פתח דבר
3	תקציר מנהלים	תקציר
4	מר דויד כנפו, מנהל אגף לתפקידים מיוחדים, משרד הרווחה ירונה בן שלום, מנהלת תוכניות, אלכ"א- ג'וינט ישראל	מבוא
5	"מבט על"י תכנית שולחנות עגולים	סיכום תהליך
12	סיכום ממצאי השולחנות העגולים, המלצות ותכנית עבודה אופרטיבית	סיכום אינטגרטיבי
18	שולחן ילדים ונוער יו"רים: ד"ר יוסי כורזים, מר ראובן דרבסי יועץ: מר מוטי טליאס, מכון צפנת	סיכומי שולחנות
22	שולחן נשים יו"ריות: גב' ציפי נחשון גליק, גב' ישראלה הירשברג יועצת: גב' תמר בליץ, מכון צפנת	
30	שולחן אנשים עם מוגבלות יו"רים: ד"ר שלמה אלישר, גב' קלרה פלדמן יועץ: מר שמקו אל-עמי, חברת לוטם	
34	שולחן זקנים יו"רים: גב' מרים בר גיורא, מר ישראל ערד יועצת: גב' אילנה לוי	
42		רשימות משתתפים

* תגובות לדוח, הערות והמלצות נא להפנות לירונה בן שלום, אלכ"א- ג'וינט ישראל, ת.ד. 3489,

ירושלים 91034 aronab@jdc.org.il

פתח דבר

משרד הרווחה ואלכ"א-ג'וינט ישראל רואים חשיבות רבה בקיומה וחיזוקה של החברה האזרחית בישראל. שיפור יחסי הגומלין בין הממשלה לארגוני המגזר השלישי הוא אחד האמצעים לקידום מטרה זו.

במדינה דמוקרטית מודרנית יש מקום נרחב לפעילות החברה אזרחית ולשלושת המגזרים, תוך בחינה מתמדת של הגבולות ונקודות הממשק ביניהם. נדבך חשוב של המדיניות החברתית של הממשלה מיושם על ידי ארגוני המגזר השלישי וכתוצאה מכך מתחדד הצורך בהדברות ובבחינת הגבולות הלכה למעשה.

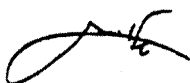
המאמץ החלוצי שנעשה במשרד הרווחה בשיתוף עם ג'וינט ישראל לקיים דיאלוג פתוח עם ארגוני המגזר השלישי העוסקים בתחומי הרווחה הוליד את תכנית "השולחנות העגולים".

תוצאות המפגש הזה מעידים על מרחב גדול לשיתוף פעולה פורה בין המשרד לארגוני המגזר השלישי. יחד עם זאת, יש נושאים רבים הטעונים בירור והבהרה כדי שניתן יהיה להגיע להסכמה באשר למקומו וייחודו של כל צד בעניין.

המסקנה העיקרית של "השולחנות העגולים" היא שהתהליך חייב להמשיך תוך קידום וטיפוח שפה ומסגרת שיתוף הפעולה שכבר נוצרו.

אנו מקווים כי תוכנית זו המובלת ע"י משרד הרווחה כמפעיל משמעותי של ארגונים מספקי שירותים וע"י הג'וינט כגורם מלווה מרכזי אשר אמון על עבודה עם הממשלה והארגונים החברתיים תשמש בסיס להטמעת השינויים בשטח ותעודד גורמים נוספים להצטרף למנהיגי השינוי.

התכנית מהווה נדבך חשוב בקידום וחיזוק הקשר בין ארגוני המגזר השלישי והממשלה וראויה לכבוד ולהערכה של כל העוסקים במלאכה!



שלומית עמיחי
מנכ"לית אלכ"א



פרופ' דב גולדברגר
מנכ"ל משרד הרווחה



תקציר מנהלים

משרד הרווחה, מתוקף היותו פונקצית מטה ממשלתית האמונה על הסדרת השירותים החברתיים לאזרח, נמצא בקשר משתנה ושונה עם עמותות וארגונים רבים הפועלים בשדה זה. במהלך השנה וחצי האחרונות יזם המשרד מהלך רחב ומערכתי שבו הוא מחדד, מברר, מקדם ומדגים דרך לפיתוח מערכת יחסים אפקטיבית בינו לבין המגזר השלישי. אחד מצירי הפעולה שהמשרד פיתח בשותפות עם ג'וינט ישראל – אלכ"א הוא תכנית שולחנות עגולים.

תוכנית זו שואבת השראה ממהלכים דומים שנעשו בעולם לגיבוש מסמך הבנות בין-מגזרי (לדוגמה המנשר compact), אך הותאמה לצרכים המקומיים ומתמקדת בסוגיות עבודה מוגדרות בשדה השירותים החברתיים.

השולחנות העגולים הם מסגרת של דיאלוג, מפגש מובנה ומשותף בין נציגות המשרד לבין ארגוני המגזר השלישי הפועלים בתחומי הרווחה. מטרת התוכנית היא ליצור נייר עבודה מוסכם, המציע דרכים לשיפור יחסי הגומלין בין המשרד לעמותות. על מנת למקד את המפגש בסוגיות עבודה קונקרטיות, נבנה המהלך סביב ארבעה תחומי פעולה מקצועיים מוגדרים – ילדים ונוער בסיכון, אנשים עם מוגבלות, נשים וזקנים. סביב כל שולחן ישבו כעשרה נציגי עמותות וכעשרה נציגי ממשלה/רשויות מקומיות. ההשתתפות הייתה וולונטרית. השולחנות נפגשו לפרק זמן מוגבל של שלושה החודשים. תהליך העבודה כלל מיפוי נושאים וסוגיות לדיון, בחירת נושאים לעבודה, תיאור המצב הרצוי ופיתוח הצעות ותהליכים אופרטיביים להשגת מצב זה והטמעתו. ייחודה של התכנית מתבטא בין השאר בכוונתה לתת את הכלים והתשתית לשינוי אופרטיבי ולא להסתפק ברמת ההצהרה, תוך הכרה בערך המוסף של כל צד וראייה מתמדת של לקוח הקצה, הקהילה והחברה.

מבוא

מחזון למעשה.

בתחילת הדרך התכנית נראתה גדולה והמשימה כמעט בלתי אפשרית: להושיב ביחד סביב אותו שולחן אנשי מקצוע ותיקים ומנוסים, מרמת הנהלת משרד הרווחה ומרמת השטח של הרשויות המקומיות, עם נציגי ארגונים פעילים גדולים וקטנים, נותני שירותים ומסנגרים, אנשי מפתח בעולם המגזר השלישי. יתר על כן: התחומים שנבחרו לא היו קלים: זקנים, אנשים עם מוגבלות, נשים וילדים ונוער.

אך לשמחתנו התכנית יצאה לפועל – והצליחה. המוזמנים לשולחנות העגולים נענו לאתגר וכמעט כל המשתתפים גילו נכונות ויכולת להתגמש, להתאים את עצמם, להקשיב לדברי זולתם, להעלות הצעות מעשיות ולסכם את העמדות השונות במסמך אחד.

ניסיון ראשון זה של הדברות ללא תנאים מוקדמים חשוב להמשך פיתוח שירותי הרווחה בארץ, והוא מהווה מודל לחיקוי למשרדים אחרים השואפים לקדם את סדרי עבודתם עם המגזר השלישי.

אנו מבקשים להודות לכל המשתתפים בשולחנות העגולים על הנכונות להקדיש זמן, מרץ ומחשבה למשימות המשותפות, תוך הקפדה על כללי משחק הוגנים והרגשת מחויבות לתהליך.

אנו מודים במיוחד ליושבי הראש של השולחנות העגולים שניהלו את הדיונים במסירות תוך הפגנת כושר מנהיגות, רגישות ותבונה.

תודה למוטי טליאס ולכל היועצים שליוו את התהליך בחן, בחכמה ובמקצועיות ואפשרו לו לזרום לכיוונים הרצויים.

תודה נוספת למנהלי האגפים במשרד הרווחה, חברי הצוות המוביל ויושבי הראש של הועדות הפנים משרדיות על הירתמותם לתהליך; ולכל חברי צוות אלכ"א על תרומתם ומעורבותם ולגיוינט ישראל ששימש לנו בית במלוא מובן המילה לאורך כל התוכנית.

ולבסוף, למנכ"ל משרד הרווחה פרופ' דב גולדברגר ולמנכ"לית אלכ"א, גבי שלומית עמיחי על האמון שנתנו בנו להצלחת התוכנית.

בברכה,

ירונה בן שלום
מנהלת תוכניות
אלכ"א, גיוינט-ישראל

דויד כנפו
מנהל האגף לתפקידים מיוחדים
משרד הרווחה



סיכום תהליך

"מבט על" תכנית שולחנות עגולים

סיכום תהליך- "מבט על" תכנית שולחנות עגולים

רקע

"הרצון להסדיר את מערכת היחסים בין משרד הרווחה למגזר השלישי נסמך על הכרת המשרד בתרומתם של ארגוני המגזר השלישי לתחומי פעולתו ועל הצורך ליצור מערכת רווחה אפקטיבית. הקשר בין המשרד למגזר השלישי צריך לקחת בחשבון את הצורך של המשרד למלא את תפקידו הציבורי ומחויבותו הממלכתית (אחריות על קביעת מדיניות ופיקוח, ומחויבות לשירות אוניברסאלי), ואת הצורך של המגזר השלישי להתפתח ולמלא את ייעודו כגורם חוץ-ממשלתי, בצורה המיטבית" (מתוך דוח צוות לבדיקת יחסי משרד הרווחה עם ארגוני המגזר השלישי והחברה האזרחית, ינואר 2004).

בשני העשורים האחרונים אנו עדים לגידול דרמטי במספר ארגוני המגזר השלישי הפועלים בישראל, בתחומי ובהיקפי פעילותם. בישראל רשומים כיום כ- 40,000 ארגוני "מגזר שלישי" הממלאים תפקידים שונים כגון אספקת שירותים, ייצוג קבוצות באוכלוסייה ופעילות לשינוי חברתי.

משרד הרווחה, מתוקף היותו פונקצית מטה ממשלתית האמונה על הסדרת השירותים החברתיים לאזרח, נמצא בקשר משתנה ושונה עם עמותות וארגונים רבים הפועלים בשדה זה. במהלך השנה וחצי האחרונות יזם המשרד מהלך רחב ומערכתי בשיתוף אלכ"א- ג'וינט ישראל, שבו הוא מחדד, מברר, מקדם ומדגים דרך לפיתוח מערכת יחסים אפקטיבית בינו לבין המגזר השלישי.

תיאור המהלך הכולל

המהלך מורכב מ-3 צירי פעולה עיקריים: 1. **ציר פנים משרדי** הכולל שלוש ועדות מקצועיות משרדיות בתחומים: מדיניות והדרכה, שלטון מקומי, חוזים והתקשרויות. 2. **ציר מוניציפאלי** שבו פועל המשרד לשיפור יחסי המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות עם המגזר השלישי; 3. **ציר השולחנות העגולים** כמפורט בהמשך.

השולחנות העגולים

השולחנות העגולים הם מסגרת של מפגש מובנה בין נציגות משרד הרווחה לבין ארגוני המגזר השלישי הפועלים בתחומי הרווחה, המיועדת לביורר ולהסדרה של סוגיות הקשורות ביחסי הגומלין בין הצדדים. שיטת "השולחן העגול" משקפת הכרה בערך של היכרות הדדית ובצורך ליצור דיאלוג, שמטרתם לחזק את שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים ולתרום לרווחתם של אוכלוסיות היעד המשותפות.

ייחוד השולחנות העגולים

תוכנית השולחנות העגולים אמנם שואבת השראה ממהלכים דומים שנעשו בעולם לגיבוש מסמך הבנות בין-מגזרי (לדוגמה המנשר compact), אולם המתכונת הנוכחית הותאמה לצרכים המקומיים ומתמקדת בסוגיות עבודה מוגדרות בשדה השירותים החברתיים. משרד הרווחה מהווה חלוץ בהפעלת תוכנית זו בישראל.

מתכונת השולחנות העגולים

על מנת למקד את המפגש בסוגיות עבודה קונקרטיות וליצור במפגשים בסיס מקצועי משותף בין המשתתפים, התכנית נבנתה סביב ארבעה תחומי פעולה מקצועיים מוגדרים – **ילדים ונוער בסיכון, אנשים עם מוגבלות, נשים וזקנים**. בראש כל שולחן עגול ישבו שני יושבי ראש, נציג המשרד ונציג המגזר, יושבי הראש נבחרו ע"י המשרד תוך התייעצות עם גורמים שונים. לכל שולחן התלווה מבחינה מקצועית יועץ ארגוני. כמפורט להלן:

יו"רים: ד"ר יוסי כורזים, מר ראובן דרבסי (ילדים ונוער)
יועץ: מר מוטי טליאס, מכון צפנת

יו"ריות: גבי ציפי נחשון גליק, גבי ישראלה הירשברג (נשים)
יועצת: גבי תמר בליץ, מכון צפנת

יו"רים: ד"ר שלמה אלישר, גבי קלרה פלדמן (אנשים עם מוגבלות)
יועץ: מר שמקו אל-עמי, חברת לוטס

יו"רים: גבי מרים בר גיורא, מר ישראל ערד (זקנים)
יועצת: גבי אילנה לוי

הרכב המשתתפים

הרכב המשתתפים בכל שולחן נבנה משתי תת-קבוצות רלוונטיות מהתחום המקצועי שבו עסק השולחן: קבוצת נציגות המשרד (הכוללים: מטה, מפקחים, נציגי רווחה מהרשויות המקומיות) וקבוצת נציגות ארגוני המגזר השלישי. נעשה מאמץ לתת ייצוג לארגונים בעלי אפיונים שונים (כגון: גודל, סוג שירות, סוגי תמיכה, אוכלוסיות מיעוט וכיוצ"ב). סביב כל שולחן ישבו כ- 10 נציגי עמותות וכ- 10 נציגי ממשלה/רשויות מקומיות. ההשתתפות הייתה וולונטרית.

מטרת השולחנות העגולים

1. תוצר מיידי - נייר עבודה מוסכם, המציע דרכים לשיפור יחסי הגומלין סביב סוגיות ספציפיות והכולל מחויבות של כל צד לתרום לשיפור הקשר ויחסי העבודה.
2. בשלב השני - הסדרה מעשית של יחסי הגומלין בשדה פעולה מוגדר.

שדה העבודה של המפגש

נקודת המוצא לדיוני השולחנות הייתה עצם המפגש בין משרד הרווחה לבין ארגוני המגזר השלישי הפועלים בתחומו, והסוגיות המבניות והארגוניות שהדבר מעלה. מרחב הדיון כלל את הנושאים הבאים: **דפוסי קשר, תקשורת והתקשרות, גבולות ותפקידים, חוזים, שקיפות, אחראיותיות (accountability), פיתוח ידע מקצועי, פיתוח צוותים מקצועיים, שיתוף במידע וחיסיון מידע, קביעת סדרי עדיפויות, תהליכי קבלת החלטות, דיווח, בקרה, פיקוח**

וסטנדרטיזציה, סנגור, מחאה וביקורת ציבורית, הכרה הדדית, שיתוף לקוחות, פיתוח תוכניות בשדות פעולה חדשים ועוד.

מתכונת המפגשים

השולחנות השונים נפגשו בפרק זמן מוגבל של שלושה החודשים (מנובמבר 2004 עד פברואר 2005) ל- 5 מפגשי עבודה (לא כולל מפגש פתיחה והיכרות). כל מפגש ארך 3 שעות. חלק מהמפגשים התקיימו במתכונת של עבודה בין מגזרית במליאה או בקבוצות וחלקם במתכונת של עבודה תוך מגזרית בצוותים נפרדים.

דרך העבודה



תרשים זרימה



תהליך העבודה

תהליך העבודה בשולחנות שיקף פעמים רבות את הקשיים והדילמות המאפיינים את הקשר בין העמותות והמשרד. התהליך לוה ליעתים קרובות בסקפטיות של המשתתפים (בעיקר מצד העמותות) לגבי הסיכוי להפיק משהו משמעותי מהתהליך. קוטב נגדי לסקפטיות הייתה עמדה של "הכול או לא כלום" - או שנצליח לשנות מהיסוד את כל מבנה הקשר משרד- עמותות או שהעניין אינו שווה את המאמץ. בנוסף, המשתתפים הביעו חשש שחלק גדול של הסוגיות תלויי גורמים "חיצוניים" כגון משרד האוצר. יחד עם זאת נוצר גרעין קשה בכל שולחן של משתתפים מחויבים ורציניים.

בסוף התהליך משתתפים הביעו נכונות ורצון להמשיך התהליך והיו שטענו כי יש צורך ל"העביר" אנשים וגופים נוספים את אותו תהליך כאשר היום הם מרגישים שיש להם הבנה גדולה יותר של הממשק המורכב בין המשרד לעמותות.

תכנים שעלו במסגרת המפגשים

במסגרת כל דיוני השולחנות הורגש פעמים רבות מתח בין בחירה ודיון בסוגיות עקרוניות ואידיאולוגיות שקשורות להפרטה, משבר מדינת הרווחה והשלכותיה החברתיות והכלכליות לעומת דיון בסוגיות ברמה האופרטיבית-ואף טכנית שבין המשרד לעמותות. יחד עם זאת פעמים רבות נראה הקשר בין הדברים לדוג' בין קביעת תקנות וחוקים "יבשים" ומשמעותם האתיות, חברתיות וערכיות (לדוג' חוק המכרזים).

במרחב הדיאלוג של מפגשי השולחנות השונים עלו סוגיות רבות, רובם דומות, אך הדוגמאות השתנו משולחן לשולחן וכן ניכר ההבדל בתהליך שכל שולחן עבר, בקשיים ובמורכבויות הספציפיות שכל שולחן העלה. מבין הסוגיות שעלו ניתן לכלול:

התמודדות המשרד עם ריבוי העמותות והצורך ביצירת הגדרות מובחנות בין הסוגים שונים, סוגי הממשק עם עמותות שירות וסנגור, שיתוף המגזר בקביעת מדיניות, נהלים וכללי עבודה, חלוקת תפקידים, גבולות וקודים התנהגותיים, יוזמות משותפות בין שלשת השחקנים: משרד- רשות מקומית- עמותה, יחסי טווח ארוך/יחסים קצרים- פרויקטלים, חוק המכרזים והעדפת עמותות איכותיות, הסדרת היחסים החוזיים: מוסר תשלומים, תעריפי טיפול ריאליים, העדפה למגזר שלישי על פני העסקי, קביעת סטנדרט מחייב לעמותות, פיתוח וניהול ידע משותף, בירור הסוגיה של רצף טיפולי ומענה איכותי ללקוח, הכרות עם השפה המקצועית של כל צד (לדוג' תע"ס) ועוד.

ניתן לסווג סוגיות אילו ל- 7 תחומים עיקריים:

1. מדיניות ואסטרטגיה של הממשלה בכלל ומשרד הרווחה בפרט כלפי המגזר השלישי
2. דרכים לשיתוף פעולה מערכתי ומקצועי יעיל ואיכותי
3. מיפוי, קטגוריזציה וסטנדרטיזציה של העמותות (גם מול המגזר עסקי)
4. סוגיית הסנגור
5. סוגיית הפיקוח ובקרה
6. סוגיית הרשויות המקומיות, מחלקות לש"ח והקשר למשרד ולעמותות
7. פיתוח וניהול ידע ומידע, הכשרה ולמידה

תוצרים ותפוקות

תוצר סופי

כאמור, בעקבות הסוגיות שהשולחנות בחרו להתמקד בהם, כל שולחן הוציא דו"ח מסכם עם המלצות אופרטיביות בנדון, המוסכם ומקובל על כל המשתתפים בשולחן. מצ"ב חוברת סיכומים הכוללת את הדו"חות של כל שולחן ושולחן, סיכום אינטגרטיבי ותוכנית עבודה מוצעת.

תפוקות

התכנית, כמאמץ חד פעמי אך אינטנסיבי חשפה את המשתתפים להיכרות עם גורמים שונים במשרד, ברשויות ובמגזר השלישי והולידה תפוקות נלוות ברמות שונות: ברמה האישית, רמת

המשרד, והמחוזות ואף בין העמותות בינן לבין עצמן. כמו כן, ברמה החברתית ע"י יצירת של תשתיות אמון ושיתופי פעולה התורמים לחיזוק הון ציבורי וסולידיות חברתית. תפוקת לוואי מרכזית נוספת שניתן להצביע עליה היא יצירת שפה אחידה ומשותפת בין אנשי המקצוע השונים. בנוסף, ההשתתפות הקנתה למשתתפים הבנת תהליכי מאקרו ומיקרו, היכרות עם מערכת השירותים החברתיים ויצרה פלטפורמה להצפה, סיווג ולמידה של בעיות וסוגיות הדורשות התייחסות ופתרון. כמו כן, נוצרה תשתית לא פורמאלית לממשקים ושיתופי פעולה בראייה מערכתית הכוללת רצף טיפולי לטובת האזרח. לבסוף, התכנית חידדה את מודעות המשתתפים לערכים של שקיפות, אחידות, עקביות, חזון משותף אמון וכבוד הדדי (בין המשרד לעמותות, במשרד כשלעצמו ובעמותות בינן לבין עצמן), תוך מוטיבציה להמשך התהליך וסחיפה של גורמים נוספים להיכרות ושינוי תפיסתי של הנושא.

סיכום

בתקופה שבה המערכת הפוליטית בישראל ניצבת בפני אתגרים קשים ורבים והמערכת המשקית-עסקית נמצאת במיתון, תכנית השולחנות העגולים מהווה משב רוח חיובי, חדשני וחלוצי ביצירת שיח פתוח ושקוף בסוגיות ארגוניות-מקצועיות בעלי השלכות חברתיות נרחבות. ראוי להדגיש כי המלצות השולחנות העגולים אינם עונים על כל הצרכים והקשיים בממשק שבין המגזרים ואינם מתיימרים להוות פתרון כולל למצוקות רווחתיות. בנוסף ישנם עוד סוגיות רבות וקשות המצריכות דיון והתייחסות נוספת ונפרדת.

בתוכנית השתתפו באופן ישיר כ- 100 אנשי מקצוע אשר "ישבו יחד בגובה העיניים" וקיימו שיח פתוח שקוף ואמיץ בסוגיות כואבות. השתתפות כשלעצמה היוותה כר רחב לשיתופי פעולה רבים במשרד, ברשות ובעמותות. ייחודה של התכנית מתבטא בין השאר בכוונתה לתת את הכלים והתשתית לשינוי אופרטיבי ולא להסתפק ברמת ההצהרה. כמו כן, הדוחות וההמלצות לא נועדו להחליש או להציע מנגנון שיפגע באוטונומיה וביצירתיות של כל צד, אלא, לחזק תפקידו, תחומי אחריותו ומערכת יחסי הגומלין בין המשרד לעמותות, תוך הכרה בערך המוסף של כל צד; כל זאת תוך ראייה מתמדת של לקוח הקצה, הקהילה והחברה.

לסיום, ניסיון חדשני זה מהווה תשתית ואבן פינה לטיפול דיאלוגי, שיתופי פעולה ויצירת אמון ומקדם נורמות וערכי הון חברתי, כל זאת למען יצירת אופי פעולה וסדרי עדיפויות חדשים אשר יענו טוב יותר על צרכי האוכלוסייה וישפרו את תפקוד מערכת השירותים החברתיים ויעצבו את פני החברה בישראל.



סיכום אינטגרטיבי

סיכום ממצאי השולחנות העגולים

**המלצות ותכנית עבודה
אופרטיבית מוצעת**

סיכום אינטגרטיבי

א. הקדמה

מסמך זה מסכם את הפעילות שנעשתה במסגרת התכנית **שולחנות עגולים** בתקופה שבין אוקטובר 2004 לפברואר 2005, בה נפגשו נציגי משרד הרווחה עם נציגי עמותות. המפגשים התקיימו סביב ארבעה שולחנות נושאים: זקנים, ילדים ונוער בסיכון, אנשים עם מוגבלות ונשים. מטרתה הכללית של התכנית הייתה להעלות נושאים היכולים לשפר את הממשק וקשרי העבודה בין המשרד לעמותות שפועלות בתחומו.

דיוני השולחנות התפתחו לכיוונים רבים, אשר הושפעו מהתחום המקצועי בו עסקו ומפרופיל המשתתפים בהם. על הדיונים המפורטים ניתן לקרוא בסיכומים המצורפים בהמשך אשר נכתבו ע"י היועצים תוך שיתוף היו"רים ומשתתפי השולחנות. המסמך הנוכחי מתייחס לנושאים מרכזיים שחזרו ועלו בכל ארבעת השולחנות, ואשר ביחד מגדירים את סדר היום לפעילות שמטרתה שיפור יחסי הגומלין בין הצדדים.

ב. גישה מנחה

הסיכום מוגש במתכונת "תכנית עבודה". כלומר, ניסיון לסמן כיוון לקידום הנושאים שנבחרו ולא להסתפק רק בתיאור מרחב הדיון סביבם. כחלק מגישה זו ניסינו למצות ככל האפשר "נכסים" קיימים, או כאלה שנוצרו תוך כדי עבודה עד היום, לדוגמא: מעורבותם של מנהלים ונציגי עמותות, מעורבות אנשי המטה במשרד, תחומי אחריות ועניין של מנהלים במשרד, עבודה מקדימה של ועדות המשנה שפעלו במשרד ועוד.

ג. נושאים משותפים

1. מנגנון תיאום קבוע בין המשרד לעמותות

הסוגיה

- הממשק המקצועי היומיומי בין המשרד לעמותות מעלה נושאים שונים שיוצרים סדר יום משותף המעסיק את שני הצדדים: החל מיחסי עבודה שוטפים (תע"ס, חוזים, פיקוח, תו תקן ניהולי, שקיפות ומידע) וכלה בקידום מדיניות חדשה בנושאי חברה ורווחה.
- למרות סדר היום המשותף הרחב, לא קיימת מסגרת מערכתית-פורמאלית למפגש מובנה ומתמשך בין הצדדים.

מסגרת הצעה לפתרון

- מוצע ליצור מנגנון להתייעצות ולחשיבה על הנושאים המשותפים הנ"ל ונושאים אחרים, מנגנון שינצל את הנכסים והיתרונות שמביא כל צד, בלי לערער על סמכותו של המשרד לקבל את ההחלטה הסופית.
- הרעיון נדון בהרחבה בוועדת המשנה למדיניות בראשות גב' טלי יוגב, ומוצע להיעזר במסמך שהכינה הוועדה ואושר על ידי הנהלת המשרד.
- מוצע שמנגנון התיאום יורכב מנציגות של המשרד, הרשויות המקומיות והעמותות הפועלות מול המשרד בפרט ובשדה החברתי בכלל.
- הרכב המשתתפים מהמשרד יהיה מאגפי המטה והאגפים המקצועיים; הרכב נציגות המגזר השלישי יהיה מהעמותות מגוונות (שירות וסגור, ותיקות וחדשות, גדולות וקטנות וכד')
- מוצע להקים מנגנוני תיאום מקבילים ברמת השירותים השונים במשרד מול העמותות שפועלות בתחום. ניתן לאמץ את המודל שהוצע בסיכום שולחן זקנים. קיימת אפשרות להקמת פורום תחומי המאחד מספר שירותים.

פעולה מוצעת לקידום ההצעה למנגנון תיאום

- | | |
|---|--|
| ✓ | מוצע שהנושא יקודם על ידי מנכ"ל המשרד, תוך מינוי גורם אחראי שירכז את הפעילות השוטפת של המנגנון. |
| ✓ | מומלץ להכין הצעה להרכב הוועדה מצד המשרד והרשויות המקומיות ומצד העמותות בסיוע ארגוני גג של המגזר (מגזר ההתנדבות והמלכ"רים והמועצה להתנדבות). עד לגיבוש הרכב מייצג ניתן להיעזר בנציגי הארגונים שהשתתפו בשולחנות. |
| ✓ | מוצע לקבוע שכינוס הוועדה הראשון יתקיים במאי 2005 וייוחד לקביעת כללי עבודה ומנדט מוסכם, כולל יחסי העבודה עם מנגנוני התיאום ברמת השירותים. |

✓ מוצע להוציא הנחיה על ידי המנכ"ל למנהלי השירותים על הקמת מנגנוני התייעצות ותיאום קבועים ומובנים עם העמותות הפועלות בתחום, וכן מוצע ללמוד את מסגרת התיאום הקיימת כבר כיום בשירותים לזקן ולעיור.

II. ניהול ושיפור העברה והחלפת ידע ומידע

הסוגיה

- הקשר בין המשרד לעמותות מעלה שאלות רבות שנוגעות להעברת מידע וידע, ושיאין מטופלות מספיק. שאלות אשר יכולות לשפר את עבודתו של כל צד ואת העבודה המשותפת מול הלקוחות.
- חלק מן המידע והידע מצוי אצל אחד הצדדים, ולכן דורשים איסוף, תיעוד והפצה. לדוגמא: מידע בנושאי חקיקה ונהלים, או נתונים על קשר המשרד עם עמותות, פעילות תקציבית, או נתונים על אוכלוסיות מטופלות.
- באותה מידה קיים ידע בידי המשרד והעמותות לגבי מודלים של עבודה מקצועית בתחומים שונים ועם אוכלוסיות ייחודיות היכול לסייע לשני הצדדים.
- פן נוסף של נושא המידע והידע דורש פיתוח, כהשקעה ומאמץ משותפים למשרד, לעמותות ולרשויות המקומיות.
- פירוט רחב לגבי הדיון בנושא מידע וידע ניתן למצוא בדוחות של השולחנות השונים.

מסגרת הצעה לפתרון

- מוצע ליצור מנגנונים שונים אשר יתרמו לשיפור הפיתוח, הניהול וההפצה של המידע והידע. לדוגמא: הקמת בסיס מידע רלוונטי, מתעדכן, זמין ונגיש לשני הצדדים, ויצירת מנגנון של הפצת מידע תקופתי.
- העמותות נמנעות מהפצת ידע משיקולים של שמירת יתרון תחרותי. לאור זאת מוצע ליצור מערכת מחויבויות ותמריצים לפיתוח ידע על ידי העמותות, כגון דרישה קבועה בחוזים לפיתוח ידע והפצתו או חתימת חוזה ארוך טווח (3-5 שנים) כנגד מחויבות לפיתוח ידע מקצועי והפצתו.
- מוצע לקיים פעילויות הדרכתיות משותפות כמסגרת לשיתוף בידע ולגיבוש ידע מקצועי משותף.

פעולות מוצעות לקידום נושא מידע וידע

- ✓ מוצע להוציא כתב מינוי מטעם המנכ"ל להקמת צוות בראשות מנהל האגף לתכנון במשרד, (אגף אשר פועל ממילא בתחום פיתוח הידע) לקידום נושא ידע ומידע בתחום הקשר בין העמותות למשרד. מוצע להרכיב את הצוות מנציגות המשרד והעמותות.
- ✓ הצוות יעסוק מצד אחד בתכנים וכיווני עבודה מקצועיים, ומצד שני בשאלות מגבילות כגון: חיסיון מידע, אבטחת מידע ושמירת יתרון תחרותי של עמותות תחת חוק המכרזים.
- ✓ הצוות יעסוק גם בשאלות של אחריות משותפת לקידום הנושא כולל גיוס מקורות לפיתוח תשתיות המידע והידע.
- ✓ מוצע שתכנית המסגרת שיגבש הצוות, תשתמש בסיס למרכיב קבוע בתכניות העבודה השנתיות של אגף תכנון לקידום הנושא.
- ✓ מוצע לתמרץ אגפים, שירותים ויחידות שונות במשרד לקיום מסגרות למידה משותפת עם עמותות (ימי עיון, סמינרים, הדרכות מקצועיות).

III. עדכון מודל העבודה של הפיקוח

הסוגיה

- מוסד הפיקוח חיוני ונחוץ הן למשרד והן לעמותות כדי לשמור על רמה מקצועית, לכוון ולאתגר את המערכות המבצעות ולמנוע ניצול לרעה של משאבים ציבוריים.
- יחד עם ההכרה בחיוניותו של הפיקוח קיימת אי-נחת הדדית רבה ביחס למודל הפיקוח הקיים ולמידה בו הוא עונה על צרכי השטח והמשרד.

- הפיקוח נתפס כסובל מסדרה של חולשות הנובעות בין היתר מהמיקוד המקצועי של המפקחים (יותר מדי אכיפה ופחות מדי הנחיה והדרכה), מחוסר בהגדרה מעודכנת ואחידה של תפקיד המפקחים ומדרישות ההשכלה וההכשרה של המפקחים.
- התוצאה היא שהפיקוח נתפס לעיתים רבות כלא רלוונטי, מעמיס, יוצר ניכור וחוסר אמון - וכי בכך הוא אינו משרת מספיק הן את מטרות העמותות והן את מטרות המשרד. על מנת לשנות זאת מוצעים מספר כיווני פעולה כמפורט בהמשך.

מסגרת הצעה לפתרון

- מוצע לעדכן את מודל הפיקוח במשרד כך שישלב בצורה מאוזנת בין מרכיבי הבקרה לבין מרכיבי ההנחיה וההדרכה.
- מוצע להגמיש את מודל הפיקוח כך שהמינונים שבין שני המרכיבים הנ"ל ישתנו בהתאם לשלב החיים ולאופי של הנושא או התחום המפוקח.
- מוצע לשתף ככל שניתן את העמותות בשלבים שונים של פיתוח מודל הפיקוח, על מנת להביא תשומות ודגשים שלהם ולכוון את הפיקוח גם לצרכים של העמותות.
- מוצע להרחיב את ההכשרה של המפקחים בתחומים נוספים כגון ניהול וכספים כדי לשמש משאב מקצועי לעמותות בתחומים אלו. לחילופין מוצע ליצור מערכת "מפקחים מתמחים" לצד המפקחים הכלליים.

פעילויות מוצעות לקידום ההצעה

- ✓ נושא הפיקוח הוא חוצה משרד, לכן מוצע למנות על ידי המנכ"ל גורם בכיר במשרד לקידום הנושא.
- ✓ מוצע להקים צוות משותף בראשות הגורם הבכיר ובהרכב נציגות פיקוח בין-אגפית מהמשרד ומנציגי העמותות להכנת תכנית לעדכון תפקיד הפיקוח בתחומים כגון: הגדרה ותפיסת תפקיד, פרופיל מקצועי, דרישות הכשרה וכד'.
- ✓ בדיוני השולחנות העגולים דווח שנושא הפיקוח נמצא על סדר היום של המשרד ללא קשר לפעילות השולחנות. לאור זאת, מוצע לחבר בין הדיון הנוכחי להצעות שעלו במסגרות אחרות במשרד.

IV. מכרזים ותמיכות

הסוגיה

- תחום מכרזים כפי שהוא מתנהל כיום איננו נותן ביטוי לתפיסה המוצהרת של המשרד באשר לערך המוסף של המגזר השלישי והחיזוק שהוא מעוניין לתת לו בשל כך.
- באופן ספציפי, הנכסים הייחודיים שמביאים חלק מהעמותות למכרזים (גיוס תרומות, כוח אדם מתנדב, שילוב ומעורבות הקהילה וכדומה) אינם מקבלים ביטוי מספק בשקלול הניקוד של המתמודדים על המכרזים.
- בנוסף, דרישות המכרזים - בנושאים כגון ניסיון קודם או איתנות פיננסית - אינן מתחשבות בנתונים ובתנאים הייחודיים בהם פועלות עמותות ומציבות רף גבוה עד בלתי אפשרי לחלק מהן.
- על פי תפיסת העמותות נושא המכרזים מנוהל באופן לא שקוף, וקיימת חוויה של הסתרת נתונים לגבי החלטות על הקצאת משאבים.
- גם בתחום התמיכות עלתה בדיוני השולחנות הטענה כי אופן הקצאת התמיכות איננו עונה על צרכי הסיוע הנדרשים לעמותות הפועלות בשולי הפעילות המסודרת על-ידי שירותים של המשרד, עצמיים או קנויים.
- יתר על כן, הצורך לעודד פעילות "סגורית" של עמותות אינו מקבל ביטוי במבחנים למתן תמיכות, היות ורוב התמיכות הקיימות כיום ניתנות לעמותות הקשורות עם המשרד במתן שירות.

מסגרת הצעה לפתרון

- הנושא נדון בחלקו בהרחבה בוועדת המשנה למדיניות בראשות גב' נילי דרור, ומוצע להיעזר במסמך שהכינה הוועדה ואושר ע"י הנהלת המשרד.

- מוצע לבדוק אפשרות לתת ביטוי לערכים המוספים שמביאים עמותות בשקלול מועמדותם במכרזים.
- מוצע לבדוק אפשרות לחתימת חוזים ארוכי טווח בתחומי שירות בהם פועלות עמותות (וגופים עסקיים), ואשר קיימת בהם חשיבות עליונה לרציפות שירות ארוכה מבחינת הלקוחות.
- מוצע לבחון מחדש את דרישות הסף במכרזים, במטרה להרחיב את טווח העמותות היכולות להתמודד על מכרזים של המשרד.
- מוצע לחפש דרכים להגביר את השקיפות בדיונים של ועדת המכרזים ופרסום נימוקיי החלטותיה, על ידי מנגנונים קבועים, כגון פרסום מידע מפורט ורחב על ההחלטות, או אפילו נוכחות של "נציג ציבור" כמשקיף בוועדת המכרזים.
- לגבי תמיכות, מוצע לחפש דרכים לתרגם את גישתו התומכת של המשרד כלפי פעילות הסגור על ידי הכוונת חלק מהתמיכות לעמותות סגור.

פעולות מוצעות לקידום ההצעה

- ✓ מוצע שהמנכ"ל ימנה את מנהל האגף לתפקידים מיוחדים לקידום הנושא של מכרזים והתקשרויות ברוח ההמלצות הנ"ל, מתוקף תפקידו כיו"ר ועדת מכרזים ותמיכות.
- ✓ מוצע להקים צוות בראשותו של הנ"ל, בשיתוף נציגים של המשרד והעמותות, על מנת לגבש הצעות מפורטות בנושאים אלו.
- ✓ לאור רגישות אפשרית הכרוכה בקידום נושאים אלו, ולנוכח מגבלות העלולות לנבוע מחוק חובת המכרזים, מוצע לשלב בצוות את נציגי הייעוץ המשפטי והחשבות של המשרד.

ד. סיכום

תכנית השולחנות העגולים יצרה בסיס מפותח, הן ברמת התשתית לדיאלוג והן ברמת התוכן (זיהוי הנושאים הקריטיים וגיבוש הבנה מורכבת ומעמיקה שלהם), לקידום ושיפור הקשר בין משרד הרווחה לעמותות הפועלות בתחומו.

על מנת לנצל את התנאים שנוצרו, ולעמוד בציפיות שיצר המהלך מטעם נציגי שני הצדדים שהשתתפו בשולחנות, נדרשת פעולה מהירה שמשמעותה הכנסת ההמלצות הנ"ל למסגרת זמן ותכנית עבודה מוגדרת. לכן מוצע:

- ✓ לקבוע כי היציאה לדרך בכל אחד מארבעת האפיקים הנ"ל תעשה לכל היותר תוך כחודשיים-שלושה.
- ✓ לקבוע כי תכנית עבודה מפורטת בכל אחד מהנושאים תגובש עד סוף הקיץ.
- ✓ לקבוע שצעדי יישום בכל אחד מהנושאים יחלו לא יאוחר מאוקטובר 2005.

* * * *



סיכומי השולחנות העגולים

- ילדים ונוער
- נשים
- אנשים עם מוגבלות
- זקנים

דוח סיכום דיוני שולחן עגול ילדים ונוער בסיכון

פתיחה ותקציר

השולחן העגול בנושא ילדים ונוער בסיכון נבנה מתוך זיהוי של התחום כאחד המרכזיים בעבודתו של משרד הרווחה. בפורום השתתפו נציגים מהשירותים הרלוונטיים לנושא במשרד, לצד נציגות של עמותות הפועלות בתחום ואשר חלקן נמצא בקשרי עבודה עם המשרד.

תהליך העבודה של הפורום עבר מסקירה ובחינה של מגוון רחב של נושאים אפשריים לדיון, למיקוד בשלושה נושאים נבחרים. כבר בשלב מוקדם עשה הפורום בחירה, שהובחנה באופן מובהק יותר, ככל שהתקדמו המפגשים, לעסוק יותר בשאלות של ניהול מוצלח של הממשק בין המערכות, ופחות בשאלות של שיתוף פעולה (הבחנה מפורטת יותר בהמשך).

שלושת הנושאים שבחר הפורום למקד בהם את דיוניו היו:

1. סנגור - בהקשר של יחסי סנגור בין הצדדים, תפקידי סנגור של כל צד והדרכים לקדם ולאפשר לכל צד למלא את תפקידו.
2. פיקוח - בהקשר של המודל הרצוי לביצוע תפקיד הפיקוח של המשרד והתנאים הנדרשים לקיומו.
3. שקיפות - בהקשר של מסירת מידע הדדי בנושאים חיוניים לכינון קשרי עבודה טובים.

עבודת הצוות סביב נושאים אלו עסקה מצד אחד בהבהרת תפיסות וציפיות, ומצד שני בהצעת המלצות לדרכי פעולה מבניים. המלצות הצוות לכיווני פעולה מבניים בנושאים שנדונו הם:

- הקמת פורום מפגש קבוע בין נציגי המשרד לנציגי העמותות בתחום ילדים ונוער בסיכון שימשש מסגרת לטיפול בנושאים שוטפים, ידע והקמת פורום מפגש תפיסתי ("במה") ותקופתי בנושאים מקצועיים וקידומם.
- גיבוש והטמעה של מודל תפיסת פיקוח המשלב בין בקרה לבין הדרכה, כמודל מעודכן אשר ישרת טוב יותר את הצרכים של שני הצדדים.
- חיזוק השקיפות של הממשלה בכל הנוגע לקבלת החלטות לגבי הקצאת משאבים לעמותות, בדרכים כגון: מסירת מידע מפורט ואפשרות לנוכחות "נציג ציבור" בועדת מכרזים.

תהליך העבודה הקבוצתי

ניתן לסכם את תהליך העבודה של הפורום באמצעות שלושה צירים:

1. נוכחות במפגשים
הפורום סבל מהיעדרויות משמעותיות של משתתפים בחלק מהמפגשים. הדבר בלט במיוחד במפגשים הראשונים, ופחות במפגשים האחרונים כאשר מספר הנוכחים התייצב. יחד עם זאת כאשר התייצב מספר המשתתפים, הייתה לכל אורך הדרך תחלופה מסוימת בהרכב הנוכחים. ההיעדרות התחלקה בין שני הצדדים, עם רוב משתנה בין הממשלה למגזר. נציגי השלטון המקומי הופיעו בתדירות נמוכה.
מעבר לקשיים האופרטיביים שיצרה בעיית הנוכחות (קושי לקיים רציפות בדיונים, תנודתיות בנושאי העבודה בהתאם להרכב הנוכח והחוויה מבחינת הנוכחים הקבועים) אפשר לפרש זאת כסוג של אינדיקציה לגבי רמת האמון של המשתתפים ביכולתו של המהלך להניע שינוי במערכת היחסים.

2. הנושאים שנבחרו והדיון סביבם

למרות הרושם האפשרי שיוצרת בעיית הנוכחות לגבי האמון במסגרת של השולחן העגול, תהליך העבודה ובחירת הנושאים מלמד על דיאלוג טוב בין הצדדים, על קרבה ויכולת פוטנציאלית לעשות שינוי בכל הקשור לעבודה המשותפת. היו לכך כמה אינדיקציות:

- הבחירה לעסוק בנושאי ממשק וגבולות בין המערכות וכיצד כל צד מאפשר לשני לפעול בצורה מיטבית, מבטא "בגרות" - הכרה בחיוניות של הקשר והעבודה המשותפת
- הבחירה להתמקד בנושאים של סנגור ופיקוח, המזוהים באופן טיפוסי עם אחד המגזרים ולפתח אותם סביב אחריות משותפת

- הביטוי המועט של מחלוקות מגזריות חריפות והעובדה שגם כאשר נדונו נושאים בתוך המליאה העמדות שנשמעו לא נחלקו לפי קווים מגזריים.

3. אופן העבודה

חיזוק נוסף לרושם של קשר קרוב בין המשרד לעמותות בנושא ילדים ונוער בסיכון אפשר למצוא בצורת העבודה של הצוות. הצוות בחר לעבוד בחלק גדול מהזמן במליאה. באופן מעניין העבודה בצוותים הומוגניים נעשתה רק בשלב מיפוי הנושאים ולא סביב הנושאים שנבחרו. גם כאשר חזרו הצוותים לדווח במליאה, לא היה שוני יסודי בנושאים שנבחרו, וההתפצלות לפי קווים מגזריים בתהליך העבודה התבררה יותר כאקט טכני מאשר עניין מהותי.

מיקוד הדיאלוג בשולחן – מודל מארגן

בשלב הראשוניים של העבודה העלה הצוות מגוון רחב של סוגיות שנוגעות לקשר בין המשרד לעמותות. סוגיות אלו נעו בטווח שבין גיבוש מדיניות מוגדרת כלפי המגזר, שיתוף בקביעת מדיניות, שיתוף פעולה מקצועי, יחסי סגור בין המשרד לעמותות ועד לנושאים נקודתיים ומוגדרים יותר כמו מאגר מידע, חוזים, התקשרויות, מסירת מידע ועוד.

בשלב מתקדם יותר, כאשר החל הצוות להתכנס לבחירת נושאים, ולאור ההעדפות שהסתמנו הוצג מודל מארגן לבחירת הנושאים. המודל עושה הבחנה בין שני כיווני עבודה אפשריים ומובחנים - ניהול שותפויות וניהול ממשק – תוך הדגשה שהבחירה של הצוות היא בכיוון ניהול משופר של הממשק בין הצדדים:

- ניהול שותפות בין המגזרים – בכיוון עבודה זה השאלה המרכזית שעלתה היא מה עושים יחד כדי למצות במשותף את הפוטנציאל שמביא כל צד. כיוון עבודה זה מוביל לבירור נושאים כגון סימטריה והשפעה הדדית בקשר, איגום משאבים וזיהוי זירות משותפות לפעולה.
- ניהול ממשק בין המגזרים – בכיוון עבודה זה השאלה המרכזית היא כיצד פועלים הצדדים זה לצד זה תוך מתן סיוע לכל צד למלא את תפקידו, והוא מכוון לבירור נושאים כגון תיאום, חלוקת עבודה, תקשורת, הגנה הדדית מפני יוזמות ופעילויות המאיימות על סטנדרטים של שירות או מוניטין המגזר השלישי ועוד.

כאמור, הצוות בחר למקד את עבודתו בכיוון של ממשק, ושלושת הנושאים הספציפיים שנבחרו בכיוון זה הם: סגור, פיקוח ושקיפות.

הדיון וההמלצות סביב הנושאים שנבחרו א. סגור

דיון

- למונח ולפעילות הסגור יש דימוי שלילי המשפיע על היחס כלפי העמותות. חשוב להבין שפעילות הסגור של עמותות נעשית מתוך הגנה על נושא/אוכלוסיות ופעולה למענם. היא קשורה בתפקידן הציבורי של עמותות לשמש גורם התרעה וביקורת ("כלב שמירה").
- לעמותות יש תפקיד חשוב ומשלים למשרד בנושא הסגור, בגלל מגבלות המוטלות על המשרד כגורם ממלכתי להשמיע ביקורת ציבורית ובשל הקושי שלו להגיב לאירועים באופן מיידי.
- סגור מזוהה עם דרישות מן הממשלה, בעוד לא פעם הוא מקור להגדלה והכנסת משאבים ממקורות אחרים, כדוגמת קרנות.
- למרות שסגור מזוהה רק עם המגזר השלישי, למשרד כריבון יש תפקיד סגור בתהליך קבלת ההחלטות והקצאת משאבים בממשלה. יש כאן גם הצהרה של מחויבות מוסרית, וגם עניין של תפיסת תפקיד.
- קיים חשש שאם משאירים את הסגור למגזר השלישי בלבד, המשרד לא ימלא את חלקו, וחשוב יותר – הקצאת המשאבים תושפע מחוזק הסגור של קבוצות מסוימות בעלות לובי ציבורי ויכולת התארגנות טובה, על חשבון קבוצות אחרות חלשות (כדוגמת ילדי חסות הנוער). כלומר, לא תהיה הקצאה מתוך ראייה כוללת.
- נכון להסתכל על נושא הסגור כמאמץ משותף, כאשר לשני הצדדים יש תפקיד בו, כל אחד בתחום אחריותו. יחד עם זאת צריך להכיר בזה שלעמותות, מתוקף תפקידן וזהותן, יש מחויבות סקטוריאלית לנושא ולאוכלוסייה שהם מייצגים. העמותות אינן ממשלה המחויבת לראיה כוללת. בנוסף צריך להכיר בכך שחלק מן העמותות אינן עוסקות בסגור ותרומתם מתבטאת בעקר במתן שירות בהזמנת הממשלה.

- השאלה לגבי תפקיד הסגור של העמותות איננה האם הן צריכות לעסוק בכך, אלא באיזה היקף ובאיזו עוצמה, וכיצד לוקח המשרד תפקיד משמעותי בתחום הסגור כשותף וכמסייע לעמותות למלא תפקידן זה. להיבטים אלו מתייחסות ההמלצות.

המלצות כלליות

- סגור העמותות מול המשרד תלוי באנשי המשרד כדי להתקיים, ובסובלנות שלהם לאפשר ולקבל סגור. אפשר זה תלוי גם בבגרות לקבל ביקורת ולבטא ביקורת עצמית במסגרות חיצוניות (דוגמת ועדת הרווחה בכנסת) היוצרת לגיטימציה לביקורת של ארגוני הסגור. משמעות הדברים היא **שיש לפתח במשרד "תרבות של סגור"**.
- מצד שני, **הסגור של העמותות צריך להיעשות במגבלות** של טעם טוב, כבוד והערכה הדדית והדברות, תוך התחשבות בהיבטים של אתיקה וחסיון וביחסי נזק/תועלת ציבוריים רחבים.
- בעולם מתפתחת מודעות לתפקיד של המגזר הציבורי בעידוד פעילות סגורית, והיא מתבטאת במתן תמיכה לעמותות. התמיכה מבטאת ציפייה מצד הגוף התומך לפעילות סגור על ידי העמותות. **על המשרד למצוא דרכים לסייע ולתמוך בגופי סגור מתוך הכרה בתפקידם**.
- ריבוי ארגונים ופעילות סגור בלתי מתואמת בין הארגונים יוצרת בזבוז משאבים ו"נראית רע" מבחינה ציבורית. לכן, **חיוני לקדם תיאום גם בין הארגונים כדי להוביל מאבק אפקטיבי**.
- כדי למצות את הפוטנציאל של המשרד והעמותות נדרש **תיאום וגיבוש הסכמה סביב אסטרטגיה משותפת של המשרד והמגזר השלישי בנושא סגור**: מה נכון לקדם, מה מקדמים יחד ומה לבד, מי פועל ובאיזה זירה (משרד, תקשורת, ציבור) ומה המדדים לשיפור. תיאום זה דורש דיאלוג ומפגש תקופתי בין הצדדים.

המלצות מבניות

- המסגרות המוצעות לפעולה משותפת הן:
 1. פורום מפגש קבוע, שיהיה מתמשך ובלתי תלוי בפרסונות קבועות, בנושאים שוטפים.
 2. פורום מפגש תפיסתי ("במה") ותקופתי סביב נושאי ילד ונוער בסיכון וקידום המשותף.
- לגבי השתתפות וניהול מוצע:
 1. כל עוד אין ארגון גג יציג של כל העמותות, שאלת הייצוג של העמותות בפורומים תיפתר ע"י הזמנה וולונטרית ורוטציה.
 2. מוצע שהמשרד יקבל על עצמו, באמצעות כ-3 נציגים מהשירותים בתחום ילד ונוער, להקים את הפורום ולסייע במינהלות, והוא יפרסם קול קורא לעמותות הרוצות להצטרף.
- לגבי הפעלה אופרטיבית מוצע לבנות אותה באופן הדרגתי- להתחיל מפורום משותף ולהמשיך לתיאום פעולה ושיתוף בתע"סים וחוזים. מוסכם שתנאי להצלחה של הפורום הוא העלאת נושאים משמעותיים.

ב. פיקוח

דיון

- פיקוח איננו מושג סימטרי היות וקיים פיקוח של המשרד על העמותות ולא קיים פיקוח הפוך. לכן השאלה מכיוון העמותות היא היכולת להשפיע על אופי ואיכות הפיקוח של הממשלה עליהם.
- ברמה הבסיסית, פיקוח חיוני ומשרת את שני הצדדים: עבור המשרד הוא אמצעי לבקרה ומעקב אחר הוצאה והתנהלות של גופים הנהנים מתקציב ציבורי. עבור העמותות הפיקוח הוא חלק מכרטיס הביקור של הארגון המצביע על הכרה ציבורית.
- ברמה גבוהה יותר, וכאשר הפיקוח פועל נכון, הוא חיוני למשרד כדרך להתעדכנות בעבודה ברמת השדה במציאות של הפרטה חלקית, ולעמותות – כדרך ללמידה משווה עם מערכות אחרות.
- הבעיה המרכזית הקשורה בפיקוח נוגעת למידת השותפות והדיאלוג בין המפקח והמפוקח. פיקוח נתפס כבעל ערך מנקודת מבט של העמותות כאשר הוא משתף, הוא בסיס לחשיבה ודיאלוג (פיקוח תומך), ואינו נעשה רק ממקום סמכותי של חיפוש ליקויים מול סטנדרט קבוע (פיקוח מעניש). כיום הפיקוח מזוהה יותר עם הגישה הסמכותית.
- המצב חריף במיוחד כאשר לא פעם המשרד איננו מעמיד את התנאים הנדרשים לגורם המפעיל או שוחק תנאים אלו באופן מתמשך.

- בהקשר הנ"ל מוצעת הבחנה בין הנחיה (supervision) לבין בקרה (inspection), על בסיס הגישה שפיקוח טוב צריך לשלב בין השניים. השילוב בין שתי הגישות עשוי לסייע בהשגת שתי המטרות לעיל.
- שינוי בגישת הפיקוח מעלה שאלות לגבי פרופיל המפקח כיום והכשרתו.
- פיקוח מעלה שאלה לגבי מנגנונים של בקרה פנימית ודרישה לבקרה עצמית מצד העמותות כאמצעי מסייע לפיקוח של המשרד.
- איכות הפיקוח מושפעת משיתוף הפעולה של העמותות. המשרד מפעיל והפעיל בחלק מן התוכניות גישה משתפת בגיבוש התוכנית ומסגרת הפיקוח, וכן בליווי צמוד של התוכנית. לפעמים ניסיון כזה נתקל בגישה צוננת מטעם העמותות.

המלצות כלליות

- יש לחתור לפיתוח מערכת פיקוח המשלבת מרכיבים של בקרה והנחיה ולעשות התאמות נדרשות בגיוס והכשרה של המפקחים בעתיד.
- יחד עם זאת, הוזכר העניין שחשוב להדגיש ולהבהיר שהתפקיד הרשמי למענו קיים פיקוח הוא הצורך לפקח. עיסוק והדגשה של מרכיב ההדרכה עשוי לטשטש את הגבולות בין הצדדים ואולי את יכולתו של המפקח למלא את תפקידו. הדרכה גם דורשת יותר משאבים (זמן, הכשרה) שלא בהכרח קיימים. לכן צריך למצוא מודל ביניים המתחשב בתנאים.
- יש לבחון התאמה של מודלים שונים של פיקוח לשלבי חיים שונים של עבודה בתחום מסוים. מוצעת הבחנה בין גישה משתפת והנחייתית שמתאימה יותר לשלבי פיתוח של תוכניות חדשות, לעומת תחומים או תוכניות קבועות, ותיקות ומתמשכות.
- גם לעמותות יש אחריות על האופי שלובש הפיקוח. העמותות יכולות לתרום לפיתוח מודל פיקוח המועדף על ידם על ידי חיזוק שיתוף הפעולה בפיתוח מסגרות פיקוח ובאימוץ מנגנונים פנימיים שונים של בקרה עצמית. (לדוג' אימוץ תווי תקן)

המלצות פעולה

- נושא הפיקוח נמצא על סדר היום של המשרד מזה זמן רב, כאשר מוסכם שהתפקיד צריך לעבור רענון לאור השינויים במציאות העבודה של המשרד (כולל הקשר עם המגזר השלישי) הן בהיבט התוכני והן בהיבט של הפרופיל המקצועי של ממלאי התפקיד.
- מוצע לקחת בחשבון את הדיון הנ"ל בנושא הפיקוח כחלק מתהליך החשיבה מחדש במשרד לגבי תפקיד המפקח, בדגש להמלצות הבאות.
- המודל המוצע מדיוני הצוות לגיבוש תפיסת תפקיד עדכנית של המפקח כוללת:
 - שילוב בין בקרה לבין הנחיה
 - איזון בין המרכיבים שלוקחים בחשבון שיקולים של חיזוק שותפות לצד יעילות ואפקטיביות
 - התאמת מינון של שני המרכיבים בהתאם לשלב ואופי הפעולה
 - הכשרה מתאימה של המפקח כולל בצד הניהולי ארגוני
- עד להתקדמות משרדית בנושא הפיקוח מוצע לבצע פעולות מקדמות כגון פעילות הכשרה התואמת את רוח ההמלצות הנ"ל.

ג. שקיפות

דיון

- שקיפות קשורה בפיקוח היות והיא אמצעי לביצוע פיקוח.
- בשונה מפיקוח, שקיפות יכולה וצריכה להיות דו-צדדית. יש לבחון שאלות של שקיפות מצד המשרד כשם שבוחנים שאלות שקיפות מטעם העמותות.
- חולשה בולטת בנושא שקיפות מנקודת מבטן של העמותות היא דרישות שונות למידע וחוסר סיסטמטיות מטעם יחידות המשרד.
- השקיפות של המשרד כלפי העמותות נוגעת למסירת מידע ולשיתוף בהחלטות שהתקבלו לגבי הכרה, תמיכה או מכרזים.

המלצות

- דרישות השקיפות מן העמותות צריכות להיות ברורות ואחידות ולא משתנות מגורם אחד לשני במשרד.

- מוצע לחזק את השקיפות של המשרד כלפי העמותות במיוחד בכל הנוגע לקבלת החלטות לגבי הקצאת משאבים.
- מוצעות מספר דרכים לקדם שקיפות כנ"ל, עם רמות שונות של שקיפות, הצריכות להיבחן מבחינה משפטית:
 1. מסירת מידע לגוף שהשתתף במרכז על השיקולים לבחירתו או דחייתו.
 2. מסירת מידע לגוף שהשתתף במרכז על ההחלטות לגבי כלל המשתתפים במרכז.
 3. שילוב "נציג ציבור" כמשקיף, בוועדות מכרזים, בדומה למסגרות אחרות המשלבות נציגי ציבור מטעמי שקיפות.

* * * *

דוח סיכום דיוני שולחן עגול נשים

הקדמה

מסמך זה מהווה סיכום והמלצות הנגזרים מתוך עבודת השולחן העגול בתחום הנשים. שולחן זה היה חלק ממהלך רחב יותר בו נטלו חלק ארבעה שולחנות עגולים (בנושאי: ילדים ונוער, זקנים ואנשים עם מוגבלות).

מטרת המהלך הייתה לקדם את הממשק ויחסי העבודה בין משרד הרווחה לארגונים וולונטריים הפועלים בתחום שירותי הרווחה, דרך חיזוק שיתוף הפעולה מתוך דיאלוג משותף. זאת מתוך הבנה שלארגוני המגזר השלישי יש מקום וחשיבות רבה בתחום הרווחה והשירותים האישיים, הקהילתיים והחברתיים. לצורך כך הוחלט על יצירת מהלך בין מגזרי שיאפשר מפגש בין נציגות מהמשרד ונציגי העמותות בו יידונו יחסי הגומלין וסוגיות ספציפיות ביחסי העבודה ויעלו הצעות לשינוי ושיפור.

כל השולחנות פעלו במקביל בין אוקטובר 2004 לינואר 2005, במהלך תקופה זו התקיימו פרט למפגש הפתיחה המשותף, חמישה מפגשים של השולחן בהם גובש המסמך הסופי אשר יוצג כאן. נדגיש כי עם כל חשיבותו של המהלך יש לזכור את מוגבלותו. מדובר במהלך קצר יחסית שעיקר הישגו הינו בעצם יצירת המפגש הנדיר וכתיבת במסמך המסמן קווי פעולה נחוצים. ואולם, אין ספק שמבחנו האמיתי יהא בתרגום ההמלצות לפרקטיקה של פעולה ביחסי המשרד והעמותות.

תיאור התהליך הקבוצתי של שולחן עגול נשים

הרכב השולחן נבנה משתי תת-קבוצות: נציגות המשרד ונציגות העמותות מן המגזר השלישי. בפועל ניתן לייחד קבוצה שלישית בעלת אפיונים ייחודיים לה: נציגות השלטון המקומי. העמותות המיוצגות התגוונו בגודלן, סו השירות, ותקן, סוג התמיכה הניתנת, איזור בארץ וכיו"ב. ההשתתפות בקבוצה הייתה על בסיס התנדבותי. משתתפות בקבוצה היו כולן נשים. בראש השולחן העגול עמדו שתי יו"רות האחת, נציגת המשרד (ציפי נחשון גליק) – מפקחת ארצית אלימות במשפחה (במשרד הרווחה) והאחרת נציגת המגזר השלישי (ישראלה הירשברג – יו"ר עמותת אישה לאישה). בנוסף ליוותה את הפרום מנחת קבוצות (תמר בליץ – מכוון "צפנת"). המפגשים התאפיינו בשלושה מבני עבודה שהתחלפו לסירוגין בהתאם לצרכי ותכני העבודה: דיון מליאתי בהשתתפות כל הנוכחות; דיון בתתי קבוצות הומוגניות (נציגות משרד ושלטון מקומי לחוד ונציגות עמותות לחוד); דיון בתתי קבוצות הטרוגניות (כשבכל קבוצה נציגות משרד, נציגות שלטון מקומי ונציגות עמותות). המשתתפות בשולחן בחרו להתמקד בשתי סוגיות מהותיות בקשר בין המשרד למגזר השלישי, בסוגיות הפיקוח וניהול הידע.

תיאור המפגשים

במפגש הפתיחה עסקו המשתתפות בזיהוי סוגיות מרכזיות ביחסי העבודה הנוגעות למפגש בין המגזר השלישי ומשרד הרווחה. **במפגש הראשון**: סימנה כל משתתפת שלוש סוגיות החשובות לה ביותר לדיון מתוך הרשימה שגובשה בעקבות מפגש הפתיחה. שלוש הסוגיות הנבחרות היו: מדיניות, ידע ופיקוח. לאחר דיון בקבוצות הטרוגניות ובמליאה הוחלט להמשיך ולעסוק רק בשתיים מן הסוגיות: פיקוח וניהול מידע וידע. כשהשאלה שגובשה הייתה: **איך ניתן להגיע לשותפות בנושא של ידע ושל פיקוח באופן שלוקח בחשבון את האינטרסים והצרכים של שני הצדדים?** **במפגש השני**: נערכה עבודה בשתי קבוצות הומוגניות כשכל קבוצה דנה בשתי הסוגיות: הפיקוח והידע, במטרה לבררן מנקודת המבט המגזרית, תוך איתור בעיות קיימות במודל העבודה הקיים. **המפגש השלישי**: עסק בניסיון לאתר ולבחון הצעות אופרטיביות למודלים אלטרנטיביים בתחום הפיקוח והידע, במסגרת מליאתית ובקבוצות הטרוגניות. **במפגשים רביעי וחמישי**: הוגדר והוסכם מבנה המסמך הסופי המהווה את תוצר עבודת השולחן ונעשתה עבודה על החומרים שנאספו עד כה ועיבודם למבנה המוסכם.

ברמה התהליכית-דינאמית חשוב לציין שבתחילת המהלך, עוד בשלב הזמנת המשתתפות ניכרה חשדנות רבה ביחס למהלך ובעיקר חשש ממהלך שעיקרו בזבוז זמן. במפגשים הראשונים הייתה עבודה במישור הסמוי על בניית אמון הדדי בין הקבוצות. כמו כן במפגשים הראשונים ניכרה עמדה מוקצנת יותר של הצדדים ביחס לצד האחר (בעיקר בלט בקבוצת המגזר השלישי).

ההשתתפות במפגשים לא הייתה אחידה, היו משתתפות (משני המגזרים) אשר הקפידו להגיע למרבית או לכל המפגשים מתוך עמדה של התחייבות והתמסרות ולעומתן משתתפות שהגיעו באופן חלקי ביותר. ייתכן שהדבר משקף מורכבות עמוקה יותר ביחס לאמונה במהלך.

באופן כללי נדגיש כי בחלק מן המשימות יוצעו המלצות קונקרטיות ואילו במקומות אחרים תסומן הסוגיה שיש להכריע לגביה בהנחה שנחוצה עבודת בירור משותפת כדי להכריע על הדרך הנכונה לביצוע. יתרה מכך אין טענה כי דרכי הפעולה המוצעות הן הדרכים היחידות לביצוע, אלא שיש בהן לסמן כיווני פעולה ודגשים. בשל קוצר המהלך לא ניתן היה לפתח את המשמעויות האופרטיביות עד תומן ואנו קוראות לגיבוש מהלך המשכי של צוותי עבודה משותפים שיעסקו בחשיבה מפורטת יותר בדרכי הפעולה.

סוגיית הפיקוח

א. הקדמה

הנחת היסוד הינה כי פיקוח במהותו נחוץ וחשוב על מנת לאפשר איזונים ובלמים, להוות כלי לשיפור ולמנוע שחיתויות ושימושים לרעה בעמותות. יחד עם ההכרה בחשיבות הצורך במנגנון מפקח הופיעה אי נחת רבה ביחס למודל הפיקוח הקיים. התחושה הייתה כי מודל זה במידה רבה אינו עונה על צרכי העמותות ומופיע בעיקר כסוג של עומס ומטרד ולא ככלי איזון שיפור ולימוד.

יתר על כן נראה כי נחיצות הפיקוח אף גדלה נוכח תהליכי ההפרטה המעודדים הקמתן של עמותות שירות הפועלות מתוך מוטיבציה עסקית ולא אידיאולוגית. תהליכים אלו מגבירים הסיכון לכניסת שיקולים זרים שעלולים לפגום בטיב ובאיכות השירות הניתן ע"י העמותות. במילים אחרות, הוסכם כי הפיקוח חשוב לעמותות לא פחות מאשר למשרד, כדי לשמור על פרופיל איכותי ומקצועי של העמותות בטווח הארוך.

ב. בעיות שזוהו במודל הפיקוח הקיים

הקבוצה דנה לחילופין בקבוצות נפרדות (משרד ורשויות מקומיות במובחן מנציגי עמותות) ומעורבות בזיהוי אי הנחת ממודל הפיקוח הקיים. להלן מוצגים עיקרי הדברים:

סיכום קבוצת העמותות:

1. חוסר אמון הדדי בין העמותות למשרד.
2. תחושה כי מטרות הפיקוח אינן מוגדרות ובהירות דיון גם לא למפקחים.
3. הפיקוח אינו מפנים את האידיאולוגיה שעל בסיסה הוקם הארגון ומתמקד יותר בפיקוח טכני.
4. בקרב העמותות קיים לעיתים ידע מקצועי נרחב ומעודכן מזה הקיים במשרד ונוצר פרדוקס ולפיו הגורם המפקח יודע פחות מן הגורם המפוקח ולעיתים אף קורה כי הסטנדרטים המקצועיים שמציבות העמותות לעצמן גבוהים מאלו שמציבים המפקחים לעמותות.
5. ישנן בעיות בעבודת העמותות שאינן נבחנות כלל בעבודת הפיקוח.
6. בפועל, הפיקוח תלוי מאוד בפרסונה המפקחת ואישיותה.
7. הפיקוח מציף את העמותות בדרישות אדמיניסטרטיביות מסורבלות הגוזלות שעות עבודה מרובות. טיעון זה צוין בשני הקשרים:
 - א. דרישה מוגזמת לדיווח – דיווח טכני מפורט כאשר בפועל לא נעשה שימוש באינפורמציה הרבה המתקבלת מן העמותות.
 - ב. בקשות לתמיכה כספית – לצורך קבלת תמיכות כספיות נדרשות העמותות להגיש בקשות ארוכות, מסורבלות, טכניות, בירוקרטיות, סטנדרטיות ומוקפדות מאוד דרושה מומחיות רבה כדי להביאן למימוש.

סיכום קבוצת נציגות המשרד והרשויות המקומיות

1. מטרות הפיקוח אינן מוגדרות וברורות דיון.
2. השימוש במושג פיקוח מדגיש את כוחו של השלטון ומעצים מגמות של אי שיתוף.
3. במקומות שהמשרד (או הרשות) נותנים אותו שירות שנותנות עמותות נוצר מצב בעייתי בו המפקח הוא גם המתחרה.
4. היעדר קריטריונים ברורים ומפורסמים בהן צריכות לעמוד העמותות.
5. לאור הגדרת תפקידי הפיקוח המפקח אינו מעורב בתהליך העבודה אלא רק בוחן את תוצאותיו ולכן נתפס כגורם חיצוני מנוכר שאינו שותף ומעורר תחושה שהפיקוח נגד ולא בעד.

6. עומס רב על המפקחים המוביל להיעדר התמקדות מספקת וקשר שוטף עם הארגונים המפוקחים.

ג. ניסוח מטרות הפיקוח כפי שהקבוצה רואה אותן

באופן כללי הוסכם כי בשאלת הפיקוח יש לעסוק בארבעה נושאים מרכזיים: מדיניות, פיקוח, סטנדרטיזציה והכשרה. כמו כן הוסכם כי המגמה היא הרחבת גבולות מודל הפיקוח הקיים באופן שלצד תפקידי הפיקוח המסורתיים ימלא הפיקוח גם תפקיד של הנחייה הכשרה והדרכה כפי שיתואר להלן. כאמור בהקדמה, כל אחת מן המטרות תוצג ובעקבותיה יובאו יעדים נגזרים, דרכי פעולה והמלצות אופרטיביות.

מטרה מספר 1: גיבוש והטמעת מדיניות מתוך שיתוף בין המשרד והעמותות.
יצירת שיתוף בקביעת מדיניות הפיקוח בין המשרד והעמותות באופן שיצמצם את תחושת שרירותיות הפיקוח, את אי האמון ואת פערי הידע וההכרות עם השטח.
ההצעה להקים ועדה המכירה בקיומם של שני צדדים (לפחות) בעלי צרכים שונים ויוצרת מרחב ארגוני מובנה ומוסדר המהווה פלטפורמה לגיטימית לסוגיות המעסיקות סביב המפגש הזה. ההנחה היא כי מדיניות שתתקבל מתוך הידברות תניב חוויית שותפות ואחריות לקידום השינוי וכן תאפשר למשרד להביא בחשבון את צרכי העמותות והידע המצטבר אצלן.

יעד

הקמת ועדת תיאום משותפת – בוועדה ייקחו חלק נציגי משרד, נציגי עמותות ונציגי הרשויות המקומיות. הועדה תדון בכל שינוי במדיניות הקשור בעמותות על כל שלביו: קביעת מדיניות; הגדרות; מטרות; יעדים; עיצוב מדדים וסטנדרטים; תהליך היישום; ואחריות לתוצאות. כמו כן תשמש הועדה במה להצפה ובירור של שאלות משותפות ואיתור סוגיות הדורשות ליבון; זירה לבירור אי הסכמות; הזדמנות לקביעת קווים אדומים ביחסים בין המשרד והעמותות; עדכונים הדדיים ועוד.

דרך פעולה

הקמת ועדת היגוי שתגבש מתווה לועדת תיאום ובו:
מספר חברי הועדה והרכבה
תדירות המפגשים
סמכויות הועדה
ניסוח תקנון הועדה

מטרה מספר 2: פיתוח פיקוח אפקטיבי ורב תחומי.

המטרה היא למקציע את הפיקוח ע"י יצירת תחומי התמחויות מאובחנים של המפקחים. מטרה זו מרחיבה את תחומי הפיקוח מפונקציה צרה של בקרה והערכה לפונקציה מכשירה, משתפת בידע, מתוקף הראייה המערכתית, הניסיון המצטבר והמשאבים העומדים לרשות המשרד בתחומים שונים, כגון: טיפול; ניהול העמותה; ניהול צוות; ניהול כספים ותקציב; מחשוב; ידע ומידע.

לצורך השגת מטרה זו מוצע ליצור שני סוגים מובחנים של מפקחים:

1. מפקח מקצועי שיפקח על תוכן איכות וסוג השירות שניתן ע"י עמותות.
 2. מפקח תחומי – בניית מאגר מפקחים המתמחים בתחומים שונים כגון: התמחות משפטית בכל הנוגע לעולם העמותות, ניהול פיננסי, גיוס כספים ואיגום משאבים, ייעוץ ארגוני, ניהול אדמיניסטרציה וארגון שמחד, ישמש כמפקח על עבודת העמותות בתחום התמחותו ומאידך יהווה משאב שהעמותות יוכלו לקבל עפ"י מפתח שייבנה, לצורכי ייעוץ ליווי והדרכה.
- תפקיד המפקח המקצועי יהיה לקשר ולתווך בין העמותות לבין מומחי התחום מתוך היכרותו את העמותה וצרכיה.

יעדים נגזרים

1. הגדרת דרישות סף לכל אחד מסוגי הפיקוח.
2. הבניית תכנית הכשרה מוסכמת שתהווה תנאי לעבודה לכל אחד מסוגי הפיקוח.
3. יצירה והכשרה של מאגר מפקחים רלוונטיים מתחומים שונים, המסוגלים לתת מענים מגוונים לצרכי העמותות.

א. על הפיקוח לסייע בהכשרה והנחייה שוטפת של העמותות בנושאים כגון:

- טיפול
- ניהול
- גיוס כספים
- תברואה ובריאות
- ניהול ידע
- מחשוב
- הנגשת מידע

הסיוע יתייחס לסוגיות בתחום התכנים היחודיים/הספציפיים של עבודת העמותה ובהם:

- שימוש בתקציב לאור מטרות הארגון ולפי קריטריונים כלכליים סבירים.
- בדיקת התקיימות הפרויקט.
- בירור תכניות עתידיות.
- בדיקה של התאמת התכניות לצרכי אוכלוסיית היעד.

ב. הנחייה ייעוץ והדרכה בכל הקשור לדרישות המשרד מן העמותות: הגשת בקשות, הגשת מכרזים, מילוי דו"חות, התמצאות ברזי הבירוקרטיה, זכויות העמותות, מתן הדרכה מקצועית ואדמיניסטרטיבית וכדומה.

ג. הנחייה וחיזוק מיומנויות בקרב הנהלות ומנהלי עמותות בנושאים כמו: ניהול, ניהול כספי ותקצוב, ניהול אדמיניסטרטיבי, גיוס כספים, אספקטים משפטיים ניהול ידע והנגשת מידע, מחשוב וכדו'.

ד. סגור תיווך וקישור בין העמותות לבין גורמים נוספים במשרד ומול משרדי ממשלה אחרים מתוך הכרות עם צרכי העמותה.

ה. תיווך ותיאום לגורמים מקצועיים רלוונטיים שיכולים לסייע לעמותות.

דרכי פעולה והמלצות אופרטיביות

להלן המלצות הקבוצה בהתייחס לתנאי הסף וההכשרה של כל אחד מסוגי המפקחים:

1. קביעת תנאי סף והכשרה לכל אחד מסוגי המפקחים.

א. בהתייחס למפקח המקצועי

הוצע כי על מפקח מסוג זה לעמוד במספר קריטריונים:

- אקדמאי (יש לבחון באיזו מידה יש לחייב בתואר אקדמי בתחום עו"ס)
- בעל התמחות בתחום התוכן עליו הוא מפקח
- בוגר הכשרה מעשית (שתינתן במסגרת הקורס למפקחים בתחום העמותות עליהן הוא מופקד)
- בעל ידע בתחום של גישור וסגור.

ב. בהתייחס למאגר המפקחים המתמחים

גיוסו לתפקיד המפקחים אנשים מתחומי עיסוק והתמחות שונים שיאפשרו לבנות מאגר מפקחים המתמחים בתחומים שונים שיוכלו כאמור, מחד, לסייע לעמותות בהתאם לצרכים שונים ומאידך לפקח פיקוח מקצועי ורב גווני (לא רק באמצעות עו"ס למשל). תחומי התמחות מוצעים לדוגמא: התמחות משפטית בכל הנוגע לעולם העמותות, ניהול פיננסי, גיוס כספים ואיגום משאבים, ייעוץ ארגוני, ניהול אדמיניסטרציה וארגון וכדומה.

2. קורס הכשרה מקצועי

הקורס יועבר למפקחים וותיקים וחדשים ויתקיים פעמיים בשנה. (במידה שנכנס מפקח חדש לתפקיד ולא נפתח קורס באותה עת יקבל המפקח חונכות ממפקח ותיק עד לפתיחת קורס). הקורס יכלול שני חלקים:

א. חלק בסיסי – בן שבוע, שיועבר לכל המשתתפים.

הקורס יכלול את התכנים הבאים:

- משרד – היבטים מבניים, ארגוניים, בירוקרטים: מבנה המשרד, חלוקת סמכויות ואחריות נהלי עבודה מול עמותות טפסי המשרד וכדומה.
- מבנה והתנהלות עמותות: היבטים מבניים וארגוניים: סוגי עמותות, תפקיד הנהלות, תפקיד היו"ר, תפקידים בשכר, תפקידים בהתנדבות וכו'.

- ממשקים בין העמותות למשרד הרווחה: נוהלי התקשרות לעמותות, סטנדרטיזציה בפיקוח מול עמותות, מנגנוני תיאום, ועדת תיאום (במידה ותקום)
- היבטים משפטיים רלוונטיים לתחום העמותות, כולל חוק המכרזים ומשמעותו.
- ניהול ידע והשגת מידע ומחשוב כולל למידה על דרכים לאיסוף מידע (מן הסביבה, מן העמותות) בתחומים חדשים.
- ניהול תקציב
- הכרות עם הסטנדרטיזציה בנושא העמותות (שהמלצנו ליצור – ר' בהמשך).

- ב. **חלק התמחותי** – בן שלושה ימים בתחום הידע וההתמחות בו יעסוק המפקח בעתיד. קורס שיכשיר את המפקח החדש לעסוק בעולם העמותות בהן הוא עומד להתמחות.. למפקח המקצועי תינתן התמחות סביב עולם התוכן של העמותות (אלימות נגד נשים, מקלטים לנשים מוכות וכדומה) ולמפקחים מתמחים בתחום התמחותם, למשל: לכלכלנים ומשפטנים: מינהל כלכלה ומשפט בתחום העמותות; ליועצים ארגונים מדריכים: ארגון וניהול צוות וכדומה.
- ג. בנוסף יכלול הקורס יום סיור בשטח להיכרות עם העמותות הרלוונטיות.
- ד. בסיום הקורס יקבל כל מפקח חוברת המסכמת את תכני הקורס ומרכזת ידע ומידע רלוונטיים.

3. **מפגש קבוצתי**- המפקחים החדשים ישתתפו במהלך השנה הראשונה לעבודתם כמפקחים בקבוצת הדרכה, שתיפגש אחת לחודש ותעסוק בסוגיות המתעוררות תוך כדי עבודה. מטרת הקבוצה הינה פיתוח קבוצת עמיתים, שדנה בנושאים ובסוגיות העולות מהשטח ומאפשרת חשיבה משותפת על דרכי פעולה ועל צרכי העמותות.

4. **יום עיון משותף למפקחים ולעמותות אחת לשנה**- מסגרת בה יידונו שאלות מרכזיות ביחסי עמותות משרד כגון: חקיקה חדשה; קרנות חדשות; כנסים; דרכי טיפול; טפסים חדשים ועוד.

לסיכום, יש להקים צוות חשיבה אשר יגבש עד תומו מהלך זה. בנוסף להמלצות אלו נראה כי ישנן סוגיות נוספות שיהיה צורך להכריע ביחס אליהן סוגיות כגון: האם המפקחים המתמחים יהיו מתוך המשרד או יהיו חלק ממהלך של הפרטה? כיצד יתבצע הפיקוח? מה יהיו הסטנדרטים לקבלת ייעוץ? וכדומה, סוגיות אשר יש לחדד.

מטרה מספר 3: **בנייה משותפת של סטנדרטים שיהוו בסיס לפיקוח, בקרה והערכה של התנהלות העמותות באופן שוטף**
פיתוח משותף של סטנדרטים של שירות מקצועי שיהוו מעין תו תקן לתפקוד העמותות ויהוו בסיס מוסכם וגלוי לפיקוח איכותי ומקצועי שיאפשר לשמור על סטנדרט גבוה של פעילות העמותות. ההנחה היא כי גיבוש משותף של סטנדרטים יהפוך אותם רלוונטיים יותר ויגביר את המחויבות של העמותות לעמידה בהם.

יעדים

1. פיתוח הסטנדרטיזציה ייעשה בשלושה תחומים מרכזיים:
 - איכות שירות
 - מקצועיות
 - מינהל תקין
2. יצירת סטנדרטיזציה שנבדקת ומתעדכנת תדיר בעקבות הדיאלוג המתקיים בין המשרד והשטח ובעקבות הפקת לקחים מתמדת.
3. פיתוח פיקוח גמיש למרות הסטנדרטיזציה: פיתוח מדדים "רכים" המעבירים תכנים ולא רק נתונים מספריים, פיתוח פיקוח ששותף גם לתהליך ולא רק לתוצאה ומזמין אחריות משותפת גם לתוצאות.

דרכי פעולה והמלצות אופרטיביות

1. הקמת צוותים משותפים לבנייה של תקנים סטנדרטיים שיחייבו את עבודת העמותות הכוללים: תקנים מחייבים, תדירות הפיקוח, סטנדרטים לבדיקה של צוות מומחים (למשל: בדיקת 10 תיקים, שיחה עם 10 לקוחות וכדו').

2. יצירת פורום משותף קבוע הבוחן ומגיב לפידבק הקשור בסטנדרטיזציה קיימת ובצרכים שיתעוררו לקביעת נהלים חדשים.
3. ניתן להיעזר בתהליך הסטנדרטיזציה ותווי התקן שמגזר ההתנדבות ומלכ"רים מוביל.

סוגיית ניהול הידע

הבחירה לעסוק בסוגיה זו נובעת מן ההכרה בערכו של הידע הייחודי הרב המצטבר בעמותות השונות, ברשויות ובמשרד, ידע שימושי שלא נעשה בו שימוש ושיתוף מספק. ההנחה היא כי לשיתוף בידע בטווח הארוך ערך רב להתפתחות, שיפור ולמידה הדדית.

תחילה עסקה הקבוצה בזיהוי הידע הייחודי הקיים בכל צד, זיהוי שנעשה בתאי קבוצות הומוגניות:

זיהוי הידע הייחודי המצטבר בעמותות

- ידע פרקטי המבוסס על ניסיון בשטח שמתעדכן ומשתנה כל הזמן ונתמך בידע תיאורטי.
- ידע ניהולי טיפולי, ארגוני, פוליטי ומידע פרוצדוראלי.
- ידע ייחודי-מקומי: ידע המתגבש ונוצר תוך כדי פעולה מתוך מגע קונקרטי עם אוכלוסייה ייחודית.
- תפיסת עולם אידיאולוגית מפותחת הנמצאת בבסיס הפעולה.

זיהוי הידע הייחודי המצטבר במשרד

- ידע תיאורטי בנושא רווחה ותפישת עבודה מבוססת על תפישת עולם של רווחה חברתית.
- ראייה מערכתית-לאומית.
- ידע מקצועי משותף: טיפולי, קליני, ניהול ארגון.
- אינפורמציה על שירותים ממסדיים.
- אינפורמציה על מקורות כספיים בממסד.
- מידע פרוצדוראלי.
- ידע בנוגע לחוקים, תקנות, נהלים.
- ידע ממקומות אחרים, ראייה ארצית של תהליכים יוזמות ותוכניות.
- פרספקטיבת-על המתבטאת בהצטברות מידע סטטיסטי ובינ"ל (הוסכם כי רוב הידע הזה אינו מנוהל ומנוצל באופן יעיל כפי שיפורט בהמשך).

א. בעיות שזוהו במודל ניהול הידע הקיים

1. היעדר ניהול ידע מקצועי - קיימת תחושה שהמשרד לא מנהל ידע כראוי, המשרד מוצף בידע שהוא מבקש מן העמותות מבלי שיש לו הזמן, היכולת והאפשרות לעבדו, לתעדו ולאפשר את שליפתו בעת הצורך. על כן, הבעיה המרכזית בנושא הידע איננה קיום הידע כי אם היכולת לעבדו ולשלוף אותו.
2. כנגזרת של הסעיף הקודם, המשרד אינו מעביר באופן שיטתי את הידע הייחודי המצטבר אצלו, לעמותות (אינפורמציה ברמה ארצית: חתכים, פילוחים וכדו'; ניסיונות שנעשו במקומות אחרים וכו').
3. היעדר שקיפות מספקת משני הצדדים
4. חיסיון - עד כמה נשמרות שאלות של חיסיון
5. הועלה חשש שהמשרד ייקח את הידע המצטבר בעמותות וייעשה בו שימוש לצרכיו מבלי לתגמל או לתת הכרה בידע שנילקח.
6. חוק המכרזים סומן כיוצר מגמה של חוסר רצון ואינטרס לשתף בידע (הצורך להיבדל ולהיות בעל יתרון מול מתחרים אחרים).

ב. מטרת שזוהו על ידי הקבוצה

מטרה 1: **ניהול ידע באופן שיאפשר את איסופו, עיבודו ושליפתו**
איגום הידע המצטבר במשרד ובעמותות באופן שיאפשר ששליפה ושימוש מתמיד בידע לטובת הלקוחות.

יעדים

1. תחילה הוסכם ברמה העקרונית על ראיית המשרד כארגון על שיש לו תפקיד חשוב בפיתוח ואיסוף הידע ארגוני ועיבודו.
2. ידע זורם דו סטרי מהמשרד לעמותה ומהעמותה למשרד בכל התחומים: מודלים מקצועיים, אוכלוסיות יעד, הצלחות.
3. העברת מידע שוטף ועדכני מן המשרד לעמותות.
4. ניהול ידע משותף בין המשרד והעמותות שיאפשר עיבוד וארגון של ידע המצטבר מן הניסיון לידע מעובד, מנוסח ומתעדכן.
5. מחשוב המערכות ובניית מאגר מידע שיאפשר שותפות ונגישות online בין העמותות למשרד ובין לבין עצמן - נושא המחשוב נתפס ככלי וכתנאי הכרחי לתקשורת יעילה בין המשרדים והעמותות. בין השאר יאפשר המחשוב: קביעת מדיניות על בסיס הידע המצטבר; השגת שקיפות רבה יותר ביחס לקריטריונים שונים; הפצת מידע ועוד. כדי להשיג מטרת משנה אלו על האתר להיות דינאמי ומתעדכן תדיר ולאפשר שליפת נתונים עדכניים online. בנוסף, מחשוב המערכת ישמש כלי יעיל גם להשגת מטרת הפיקוח.

דרכי פעולה והמלצות אופרטיביות

- א. הקמת אתר אינטרנט - זוהה צורך בהקמת אתר אינטרנט שיכיל את הידע המצטבר בתחום שירותי הרווחה. כאשר באתר יהיו חלקים נגישים לכל לצד חלקים הדורשים סיסמה מתאימה לצורך כניסה למאגרי מידע וקבלת מידע רגיש יותר.
- ב. יוקם צוות היגוי שישלב אנשי תוכן ומומחי מחשוב שיעסוק בתכנון ובנייה של האתר ומאגר המידע אשר יכלול: תכנון לגבי איסוף הנתונים; איסוף נתונים; עיבוד הנתונים והנגשת המידע, שאלות של חיסיון והגנה על פרטיות וכדומה.
- ג. ימונו אנשי מקצוע במשרד שיהיו אחראים על עדכון קבוע של האתר וכן על הצגת נתונים, חתכים, פילוחים והשוואות ברמה הארצית סביב אינפורמציה משמעותית והעברת המידע המצטבר חזרה לעמותות כולל שאלות ורעיונות הנגזרים מראיית העל והניתוח.

נשרטט להלן כמה דגשים וכיווני פעולה מנחים שמצאנו חשובים לבניית אתר זה:

1. דגשים עקרוניים בבנייתו ותכנונו על האתר להיות ידידותי, זמין, נגיש ומעודכן.
2. האתר יוקם בשיתוף בין משרד הרווחה ובעמותות המטפלות והמסייעות הנמצאות בקשר עם המשרד.
3. מבנה האתר: על האתר לכלול:
 - i. תיאור שירותי המשרד עפ"י אוכלוסיות היעד.
 - ii. תיאור העמותות ושירותיהן עפ"י אוכלוסיות היעד.
 - iii. מאגר מאמרים ומחקרים מקצועיים עפ"י נושאים.
 - iv. ניהול ידע והפצתו עפ"י שירותים, אוכלוסיות ותוכניות.
 - v. מידע על כנסים, ימי עיון, השתלמויות לפי נושאים.
 - vi. אתר פנימי עם הרשאות לאנשי מקצוע בעמותות.
 - vii. ריכוז נתונים: הצגת נתונים, חתכים, פילוחים והשוואות ברמה הארצית סביב אינפורמציה משמעותית.
 - viii. חוק ומשפט: פריסת החקיקה, נהלים, תקנות, דרכי דיווח הרלוונטיים לתחום של נשים ועמותות (למשל: חוק המכרזים, תקני בריאות וכדו')
 - ix. פורומים אינטראקטיביים לאנשי מקצוע בתחומים שונים: אפשרות לניהול דיאלוג עדכני של העברת אינפורמציה, שאלות ותשובות בנושאים שונים עליהם יגיבו גם מומחים (ניתן להשתמש לצורך כך במאגר המפקחים המומחים שהוצע לעיל).

x. קישורים לאתרים מקצועיים בארץ ובעולם בתחומים רלוונטיים.

מטרה 2: עידוד צמיחת ידע חדש והפצתו

מתן מענים ההולמים צרכים דינאמיים של אוכלוסיית היעד, מחייב פיתוח ידע חדש והפצתו. בכדי לעודד את העמותות ליצור ידע חדש ולהפיץ אותו, יש ליצור תשתית ארגונית וחשיבתית, המעניקה חשיבות לפיתוח ידע ונותנת תמריץ לעמותות לפתחו ולהפיצו.

יעדים

1. זיהוי אתגרים חדשים ובניית מענים אופרטיביים הולמים.
2. המשגה תיאורטית וכתובת "תורה שבכתב".
3. הפצת הידע לעמותות וארגוניים רלוונטיים נוספים.

דרכי פעולה והצעות אופרטיביות

1. מתן תמריצים לטווח ארוך שתמורתם יחויבו העמותות לחקור, לפתח, לנסח, ולהפיץ ידע.
2. הבטחה כי הידע החדש יזוהה עם העמותה גם לאחר הפצתו והיא תהנה מיתרונותיו.
3. הקמת "חממה" שתיתן תשתית לוגיסטית ל"סטארט – אפ" וביצוע רעיונות חדשניים.
4. הקמת צוות משותף למשרד ולעמותות שיאתר וייזום פרויקטים לפי צרכי השטח.

מטרה 3: סטנדרטיזציה בנושא חיסיון

ניהול ידע והפצתו, מחשוב המערכת ובניית האתר יחייבו פיתוח מקביל של סטנדרטיזציה תואמת בנושא של חיסיון.

בעיות שזוהו בקבוצה בנושאי חיסיון

- דרישה מוגזמת בפרטים שלא לצורך החושפת פונים שלא לצורך ואף גורמת לחלקם להימנע מהגשת בקשות.
- אינפורמציה חסויה ורגישה עוברת 'הרבה ידיים' עד שמגיעה ליעדה, ביניהם ידיים לא מקצועיות וכך היכולת להבטיח סודיות מוגבלת.
- שימוש לא מבוקר בתוכנות מחשב, שתכליתן עדכון וסינכרוניזציה המאפשרות נגישות למידע רגיש גם מצד גורמים לא רלוונטיים.

יעדים נגזרים

יצירת סטנדרטיזציה בנושאים הבאים:

- סטנדרטיזציה בנושא דיווח ממוחשב - אילו נתונים נדרשים וכיצד יש לספקם.
- חשיבה מחודשת על טפסים נדרשים ועיצובם.

דרכי פעולה והצעות אופרטיביות

- **מציאת פתרונות בתחום אבטחת מידע** - התייעצות עם אנשי מקצוע העוסקים בסוגיות חיסיון מידע ואבטוח אתרים ומציאת פתרונות להגנה על הפונים (למשל: קוד המשבש את תעודת זהות של המטופל במחשב כך שלא ניתן יהיה לשלוף הנתונים שלו אלא בידי סמכות מוסכמת; העברת נתונים ללא פרטים מזהים וכדו')
- **עיצוב מחדש של טופסי דיווח ופנייה** - הקמת קבוצת חשיבה משותפת שתעסוק בניית טפסים קיימים ותוביל מהלך של עיצוב מחדש של טפסי דיווח ופנייה מטופלים באופן שיזמינו מידע רלוונטי בלבד. כן תבדוק קבוצה זו את התהליך שעוברים טפסים אלו מתוך חשיבה על קיצורו למינימום ואבטחת החיסיון בתהליך המעבר.

* * * *

דוח סיכום דיוני שולחן עגול אנשים עם מוגבלות

כללי

הדיון בשולחן העגול – אנשים עם מוגבלות נסב בעיקר סביב נושא השותפות בין המשרד והעמותות. שותפות כזו (ראה בהמשך) נתפסת כרצויה מחד ובלתי ממומשת באופן מספק כיום מאידך. הדיון נגע ב:

- א. החזון של שילוב ושותפות המגזר השלישי בתהליך קביעת המדיניות- מה המצב הרצוי.
- ב. מנגנונים אופרטיביים- מהן הדרכים והמשמעויות הפרקטיות של יישום ה"שילוב והשותפות" בדרכי העבודה המעשית.

ככלל ניתן לומר שהדיון הכיר בפערי העמדות ובניגודי האינטרסים הקיימים לעיתים בין המשרד לעמותות ובאופן אמיתי ניסה לא להתעלם מהם או לחפש להם תרופת קסם, אלא לבנות מרחבים שיוכלו להכיל ולטפל באותן אי הסכמות.

תהליך העבודה

תהליך העבודה בשולחן שיקף את הקשיים והדילמות המאפיינים את הקשר בין העמותות והמשרד:

- התהליך לווה לעיתים קרובות בסקפטיות של המשתתפים (בעיקר מצד העמותות) לגבי הסיכוי להפיק משהו משמעותי מהתהליך.
- קוטב נגדי לסקפטיות הייתה עמדה (שוב, בעיקר מצד העמותות) של "הכול או לא כלום"- או שנצליח לשנות מהיסוד את כל מבנה הקשר משרד- עמותות או שהעניין אינו שווה את המאמץ.
- לעיתים לאורך התהליך היה ניסיון מצד משתתפי השולחן להשתמש בסיסמאות ואמירות כלליות מוסכמות ככיסוי על ניגודי ההשקפות הקיימות בין המשרד והעמותות.
- ניכר היה ש"כאבי הבטן" נמצאים בעיקר בצד של העמותות.
- סוגיית מקום הרשויות המקומיות לוותה את הדיונים. יחד עם זאת מכיוון שמוקד הדיון היה בממשק משרד- עמותות נראה שסוגיה זו מצריכה דיון מעמיק נפרד.
- בעיית הנוכחות (או יותר נכון ההיעדרות) לוותה את העבודה. משתתפים רבים לא הגיעו בקביעות למפגשים מה שפגם ביכולת לייצר דיון עקבי ומתפתח. יתכן וההיעדרויות שקפו משהו מהסקפטיות והחששות שהוזכרו לעיל.

למרות כל האמור לעיל הרי שקבוצה משמעותית של נציגי משרד, רשויות ועמותות נרתמה ברצינות ומתוך עניין אמיתי לתהליך והצליחה לגבש מספר תוצרים.

תוצרי השולחן

חזון השילוב והשותפות בקביעת המדיניות

- *הבנייה וקביעות של דיאלוג*- הוסכם כי קיים צורך להבניית מנגנון ויצירת מסגרות ל"שיתוף" אשר יהיו מתוכננות, מתואמות, מובנות ולא על בסיסי פרסונאלי ומזדמן.
- *שיתוף ושותפות*- המונח המדויק יותר בנושא זה הוא "שיתוף פעולה". הממשלה היא הקובעת אך תוך שיתוף בהתייעצות עם העמותות.
- *כוחות ומגבלות*- השיתוף צריך להכיר ולהשתמש בכוחות ומגבלות של כל צד: משרד= ראייה רחבה, חוסר מגע ישיר עם הצרכים. העמותות והרשויות המקומיות= מחד מכירות מקרוב את הצרכים בשטח, מאידך סובלות מהסתכלות מקומית וצרה.

- מידע- בכול מבנה של שיתוף על הממשלה לאסוף מידע באופן מסודר וסיסטמטי (בעזרת סקר צרכים לאומי) כבסיס לקביעת המדיניות.
- קביעת סדרי עדיפויות-הוסכם כי על המשרד לשתף את העמותות בקביעת סדרי עדיפויות במיוחד מכיוון שהן קרובות יותר לשטח ולצרכים העולים ממנו. לדוג' בשנת 2003 נקבע כי ילדים בסיכון הם בראש סדרי העדיפות, ולכך יש השלכות על פעילות העמותות. יש לשתף את העמותות בנושא קביעת סדר עדיפויות.
- השיתוף צריך להמשך גם בשלב שלאחר קבלת ההחלטה על ידי המשרד. על המשרד להסביר ולשתף את העמותות לגבי ההשלכות והמשמעויות של ההחלטה. לדוגמא: מה עושים עם נושאים שהוגדרו בסדר עדיפות נמוך.
- שקיפות ואמינות- התנאי לשיתוף הינו תשתית של אמון, הערכה הדדית, שקיפות ואמינות משני הצדדים. ניתן לחזק תשתית כזו על ידי למידה משותפת (ראה בהמשך).
- מעורבות הקליינטים- ישנה חשיבות רבה בעירוב ארגוני נכים וארגוני הורים בדיאלוג בין העמותות והמשרד.
- תהליכי סנגור - עמדת העמותות כמייצגות אוכלוסיות מסוימות וכמתריעות כנגד מדיניות שנקבעת "מלמעלה" חשובה בפני עצמה ואינה עומדת בסתירה ל"שיתוף" של נציגי עמותות בקביעת מדיניות. לאנשי המשרד קשה עם עמותות המשלבות מתן שירות וסנגור אולם ישנה הכרה שכיום ההפרדה בין שתי הפעילויות הללו הנה כמעט בלתי אפשרית- מוצע לנסח כללי משחק וציפיות מעמותות הפועלות במתן שירות מטעם המשרד לגבי המקובל בפעילות הסנגורית.
- מגמות ואופנות- עלתה שאלת ה"טרנדים" וכיצד בקביעת מדיניות וסדרי עדיפויות ניתן להימנע מאופנות ומ"טרנדים" ולזהות מגמות אמיתיות וצרכים בחברה הישראלית.
- האמירה המקצועית- יש למנוע זילות של האמירה המקצועית של אנשי המשרד והעמותות אל מול עמדת אנשי החשבונות והייעוץ המשפטי.

מנגנונים אופרטיביים להבניית השיתוף

מנגנון תיאום קבוע

- ביטוי מעשי לשיתוף יבוא בצורת ועדת תיאום קבועה בין המשרד לעמותות.
- הועדה תתפקד כוועדת על (ועדה אחת לכלל נושאי הרווחה ולא לפי קהלי יעד). בוועדה ישבו- מנכ"ל המשרד, ראשי אגפים, חשבות, נציג אוצר, יועמ"ש, נציגי רשויות מקומיות, נציגי העמותות.
- עלתה השאלה לגבי הפורום- האם הוא פורום מייצג או פורום מחייב של קבלת החלטות? הוסכם כי על הפורום להיות מחייב!!
- אחד מתפקידי מנגנון התיאום הוא לזהות את האינטרסים הארגוניים השונים ואת נקודות החיבור האפשריות.
- הועדה תדון בעקרונות, סדרי עדיפויות והוראות פעולה.
- מספר תוצרים אפשריים של ועדת התיאום: בניית נהלי עבודה לפורום עצמו, הסכמה על גזרות הפעולה, הסכמה על מקומות בהם ההחלטות המשותפות יחייבו את שלשת השחקנים, קביעת כללים וקווים אדומים.
- מוצע שהועדה תכלול 15 נציגי משרד ו 15 נציגי עמותות.
- נציגות העמותות תייצג את מגוון העמותות תחומי פעילות, גודל, סוג (שירות, סנגור, נציגי לקוחות).
- מוצע שנציגות העמותות תתחלף ברוטציה של פעם בשלוש שנים.
- מוצע לבקש משרה זילברשטיין היפש כי 'מגזר ההתנדבות והמלכ"רים', כארגון הגג של העמותות, יהיה אחראי ו/או שותף לתהליך הבחירה של העמותות לוועדת התיאום.
- הועדה תקים ועדות משנה משותפות, בוועדות ישתתפו גם נציגי עמותות שאינם חברים בוועדת העל.
- ועדת התיאום תתכנס פעם בחודשיים. הפרוטוקולים וההחלטות יפורסמו באתר המשרד.
- הסדרת הקשר בנושא המכרזים וההתקשרויות תעלה לדיון בוועדת התיאום בראש סדר העדיפויות.
- ישנה חשיבות רבה בעירוב ארגוני נכים וארגוני הורים בדיאלוג בין העמותות והמשרד בוועדות השונות.

- השיתוף בין המשרד לעמותות צריך להתייחס גם להיבטים הפורמאליים של הקשר (חוזים, מכרזים) - מוצע שועדת התיאום תקים צוות משותף של המשרד (כולל המשפטים) והעמותות לבחינת אופן ניסוח המכרזים וחוזים.

שיתוף במידע למידה וידע

- שיתוף פעולה מחייב הקמת מסד נתונים ומאגר ידע משותף ומוסכם לעמותות ולמשרד.
- מאגר הידע יכלול באופן סיסטמטי (מבוסס על סקר צרכים לאומי) נתונים על אוכלוסיות היעד והצרכים.
- מאגר הידע יכלול נתונים על הצלחות מקצועיות בארץ ובעולם והערכות של מודלי התערבות שונים.
- שותפות בפיתוח ידע – יצירת מנגנון משותף לפיתוח והפצת ידע מקצועי.
- המנגנון צריך להיות באחריות המשרד - מינוי "מנהל ידע" במשרד
- שימוש בפורומים וכנסים, קהילות באינטרנט.

מכרזים, חוזים והתקשרויות

- העמותות נאלצות כיום לעבור מסלול בירוקרטי ארוך ומפרך בהתקשרויות עם המשרד. יש לבחון דרכים ל"הנדסת" התהליך מחדש, ייעולו וקיצורו.
- הדרישה ל"חוסן הכלכלי" מהעמותות דורשת מהמשרד לעמוד במועדי התשלומים שנקבעו בחוזה אחרת נוצר מצב בו העיכוב בתשלום מערער את חוסנה הכלכלי של העמותה.
- מוצע לבחון דרכים לקיצור תקופת מימון הביניים המוטלת על העמותות או להחליפה במנגנון אחר (מקדמה).
- מומלץ שהמשרד ייתן עדיפות במכרזים לעמותות ע"פ הקריטריונים הבאים:
 - ✓ התאמה לחוק המכרזים
 - ✓ העמותה מביאה עמה ערך מוסף משמעותי לשירות כגון: גיוס משאבים עצמאי ו/או הפעלת מתנדבים המשפרים את השירות.
 - ✓ המשאבים שהעמותה מגייסת אינם מיועדים להחליף את כספי הממשלה אלא לבוא כתוספת ושיפור עליהם.
- מוצע לבחון דרכים להקטנת מספר הפעמים בהן עמותה נאלצת לעמוד למכרז על שירות שהיא כבר מספקת בשם המשרד. הקטנה כזו יכולה לבוא בעזרת הארכת תקופות המכרזים, הרחבה של שירות קיים לאזורים נוספים וכו'.
- יש לתת מקום חשוב לרצון הלקוחות ו/או משפחותיהם בבחירת הספק שייתן את השירות.

* * * *

דוח סיכום דיוני שולחן עגול זקנים

רקע

מדיניות הרווחה בישראל עוברת שינויים רבים ומעורבות המדינה באספקת שירותי רווחה הולכת ומצטמצמת. תהליכי ההפרטה של השירותים הציבוריים, צמצום המשאבים הממשלתיים מחד וגידול הן בהיקף הצרכים והן במספר הצרכנים/לקוחות מאידך, הביאו לגידול במספר העמותות ובהיקף פעילותן.

קונטקסט חברתי כלכלי זה הביא ליוזמת משרד הרווחה ביצירת מהלך אשר יגדיר את מערכת היחסים בינו ובין המגזר השלישי. זאת באמצעות דיאלוג במסגרת מפגשים מובנים ומשותפים של נציגי המגזרים הפועלים בתחום הרלוונטי בו עוסק השולחן העגול.

מטרות

- קידום הדיאלוג בין השירות למען הזקן והעמותות הפועלות בתחום (נותנות שירותים, סגור וכד').
- ניסיון לזהות סוגיות עבודה קונקרטיות המשפיעות ומושפעות על פעילות המגזרית ושיתוף הפעולה ביניהן.
- ניסיון לגבש תהליכי עבודה משותפים וברורים למיצוי הסיוע הניתן ללקוח הקצה.

הרכב המשתתפים

1. נציגות מתוך המשרד הכוללת בעלי תפקידים מתוך ולאורך שדרת הארגון.
2. נציגות מתוך המגזר השלישי של עמותות העוסקות בתחום הזקן.
3. נציגים מן השלטון המקומי.
4. נציגות מהביטוח הלאומי.

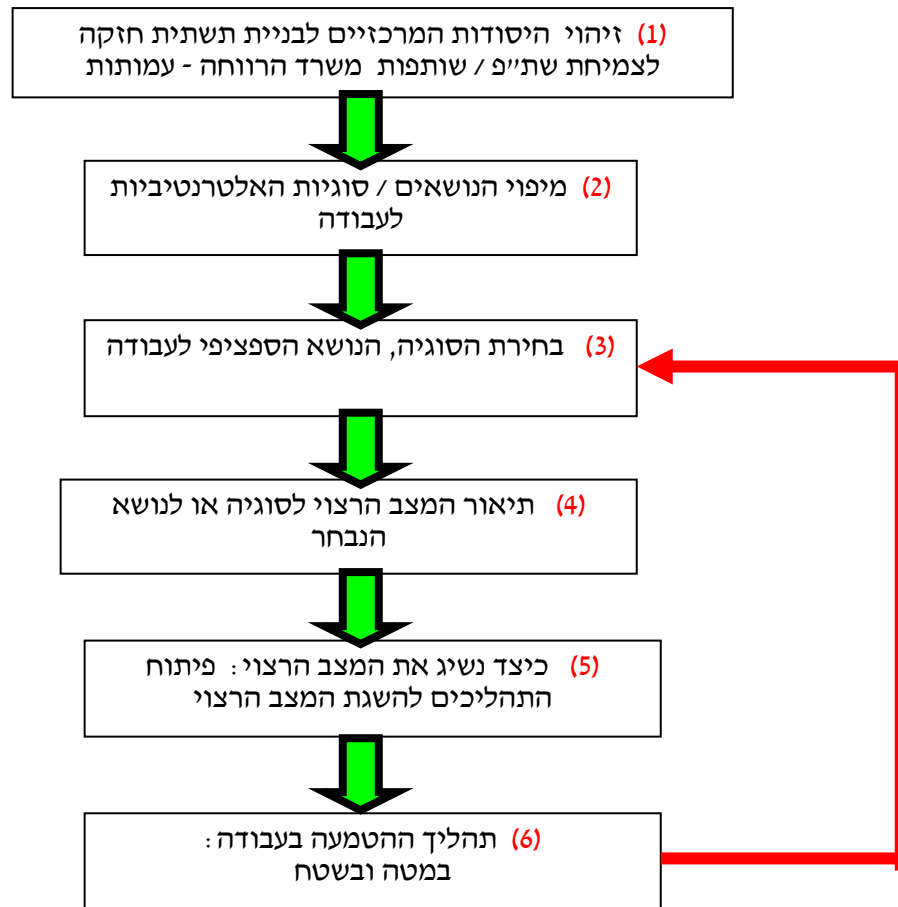
תהליך העבודה

השולחן קיים חמישה מפגשי עבודה.

המפגשים חלקם היו בין מגזריים וחלקם תוך מגזריים זאת על פי הנושא הנדון והתפוקות המצופות מכל מפגש. כאשר הייתה חלוקה לקבוצות עבודה, ניתנו סיכומי העבודה הקבוצתית ותפוקותיה על ידי יו"ר השולחן, מנחה הדיון.

ההחלטה על הנושאים וצורת העבודה נתקבלה על ידי יושבי ראש השולחן והיועצת המלווה. בתום כל מפגש הופץ סיכום המפגש לכל משתתפי השולחן.

תרשים זרימה: תהליך עבודת השולחן:



תפוקות שלבי העבודה

(1). יסודות השותפות

א. ערכים מנחים – יסודות לבניית העבודה המשותפת

- חזון משותף
- אמון וכבוד הדדי
- אמינות
- שקיפות
- עקביות

ב. עקרונות מרכזיים לקיום השותפות

- עבודה עם גבולות ברורים (משרד ועמותות).
- הכרת המבנה הארגוני של המשרד, בעלי תפקידים ותחום אחריותם במשרד.
- מיפוי של כל הארגונים העוסקים במלאכה.
- תיאום
- ראייה מערכתית (לקוח קצה, משרד, עמותות).

(2). מיפוי הנושאים / סוגיות האלטרנטיביות לעבודה

א. מדיניות

1. יישום ערכי "הלקוח במרכז".
2. זיהוי משותף של צורכי אוכלוסיית הקשישים.
3. הקמת פורום משותף לעיצוב המדיניות.
4. חיזוק מדיניות המשרד בנושאים קהילתיים.
5. ראייה מערכתית של כל גווני אוכלוסיית הקשישים על כל צרכיהם.

ב. תהליכים ארגוניים

1. תהליכי תקשורת:

- i. העברת מידע
- ii. פיתוח ושימור ידע מקצועי

2. תהליכי בקרה ופיקוח:

- iii. נהלים ברורים.
- iv. פיתוח סטנדרטים מקצועיים.
- v. תהליכי פיקוח וסנקציות.
- vi. בניית קריטריונים לחלוקה תקציבית

3. תהליכי תיאום.

4. תהליכי קבלת החלטות.

5. תהליכי עבודה

פיתוח תהליכי עבודה הכוללים כלים משותפים - תרשימי זרימה.

ג. הכשרה, פיתוח והעשרה של כוח אדם מקצועי.

ד. בדיקת ועיצוב יחסי הגומלין במשולש עמותות, משרד ולקוח הקצה. מקומה של הרשות המקומית כחיץ.

(3) בחירת הסוגיה ו/או הנושא הספציפי לעבודת השולחן

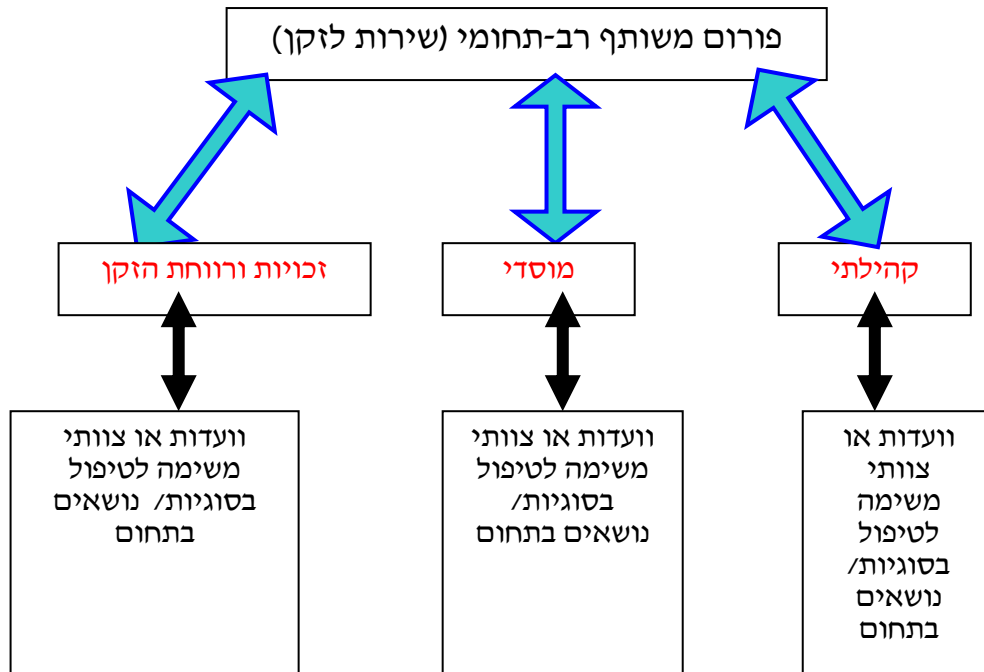
בתהליך הגדרת תפוקות השולחן באו לידי ביטוי שתי גישות: גישה אחת דגלה ביצירת מודל מסגרת כללי אשר יהווה מודל עבודה יישומי – כולל, וניתן יהיה להכילו על כל הנושאים. גישה שנייה הציעה לעבוד על נושא קונקרטי- ספציפי וממנו לגזור מודל מסגרת לעבודה משותפת. התחלטה: יצירת שתי קבוצות עבודה אשר תעבודנה במקביל, כל קבוצה תעבוד על הנושא הנבחר תוך כדי הזנה הדדית והפקת לקחים מתוך תהליך העבודה.

קבוצה א': פיתוח מודל מסגרת יישומי כולל

הרציונל העומד מאחורי בחירת הנושא הוא הרצון לבנות מערכת של שיתוף פעולה/שותפות מערכתית שיטתית מובנית וקבועה בין השירות לזקן והעמותות העוסקות בתחומו. מודל המסגרת יהווה מורה דרך לעבודה משותפת על נושאים וסוגיות משותפות שונות, תוך התאמתו לנושא הנדון.

- יוקם פורום משותף רב – תחומי (לשירות לזקן) בו יהיו חברים נציגים משלושה תחומים נבחרים לעבודה משותפת.
- יבחרו שלושה תחומים. הבחירה תיעשה ע"י מנהלת השירות לזקן. העבודה בשלושת התחומים תתנהל במקביל. כל תחום יטופל על ידי וועדה ייחודית לתחום.

- להלן תרשים זרימה המתאר את המלצות השולחן מבחינה אופרטיבית, ההסכמה שנתקבלה לגבי התחומים השונים, המבנה וכיוצ"ב.



- תפקידי הפורום התחומי:**
- איסוף המידע הרלוונטי לסוגיה הנידונה.
 - מיפוי הצרכים/סוגיות/נושאים ובעיות בתחום הנדון.
 - קביעת סדרי עדיפויות של הנושאים לטיפול.
 - גיבוש פתרונות והטמעה בשטח.
 - דיווח לפורום המשותף הרב-תחומי
 - העלאת נושאים לטיפול (מן השטח, מן הוועדות המקצועיות)

- תפקידי הפורום המשותף הרב-תחומי:**
- המלצות לקביעה וגיבוש מדיניות.
 - תקשורת.
 - מעקב (באמצעות דיווח) אחרי ביצוע והתקדמות העשייה בתחום.
 - זיהוי נושאים שוטפים לדיון/טיפול.
 - זיהוי נושאים עתידיים לקידום.
 - דיון בנושאים בין-תחומיים.

תפקיד וועדות / צוותי משימה: בחינת הנושא הנדון המשלב איסוף נתונים רלוונטיים ועד גיבוש פתרון הולם. (תהליך עבודת צוות המשימה ושלבי העבודה, מפורטים במודל).

מספר חברי הפורום
מספר חברים לעבודת וועדה ינוע ביו 12 – 16 חברים.

תמהיל

- נציגים מהמשרד.
- נציגים מן העמותות (שטח, מטה).
- נציגי השלטון המקומי.
- נציגות מקצועית.
- שותפים אחרים רלוונטיים על פי הנושאים הנידונים.

הערות

מספר הנציגים מן המגזרים (משרד, עמותות) יהיה שווה.
המלצה: יש לחשוב על צרוף נציגי לקוחות.

הרחבת מניפת סוכני השינוי

בכל פורום מוקם (בין-תחומי, תחומי וצוותי הביצוע), מוצע כי חלק מנציגי הפורום הנבחרים יהיו אלה אשר לא לקחו חלק בתכנית שולחנות עגולים כחלק מתהליך הטמעת השינוי והרחבת מניפת סוכני השינוי.

קריטריונים לבחירת נציגים לפורום התחומי

- עמותות גג
- גודל העמותה (תחומים והיקף פעילות).
- מס' הלקוחות שהעמותה משרתת.
- אפיון אוכלוסיית היעד: בלעדיות, נושאים שהמשרד רוצה לקדם וכד'.
- נציגות לקוחות (למחשבה).

תפקיד המשרד בתהליך

- יוזם ואב למהלך בחירת הנושאים, הקמת פורום קבוע מראש הכולל נציגים מן המשרד, העמותות, השלטון המקומי ונציגים רלוונטיים אחרים (אד הוק לפי נושא).
- הגדרת תפקיד וחלוקת אחריות ברורה בין הרשות והמשרד.
- קביעת תקנות לעבודה עם העמותות במסגרת הרשות המקומית.

רשימת נושאים לעבודה

- ניהול ידע ומידע
- פגישות משוב קבועות לסיכום ותחילת שנה.
- הבהרת מדיניות וכיווני פעולה.
- פגישות תקופתיות מתוכננות עם היחידות השונות במשרד השותפות ומשפיעות על העשייה (תקציב, יעוץ משפטי, מחשוב וכד').
- דיון בבעיות חריגות.
- דיון בנושאים מקצועיים.
- הכנה ושותפות בגיבוש תקנות, חקיקה, תע"ס ונהלים מחייבים.
- בניית קבוצות משימה לקידום נושאים מסוימים.
- בניית תוכניות השתלמות לעובדים.
- קיום אירועים, כנסים, ימי עיון וכד'.

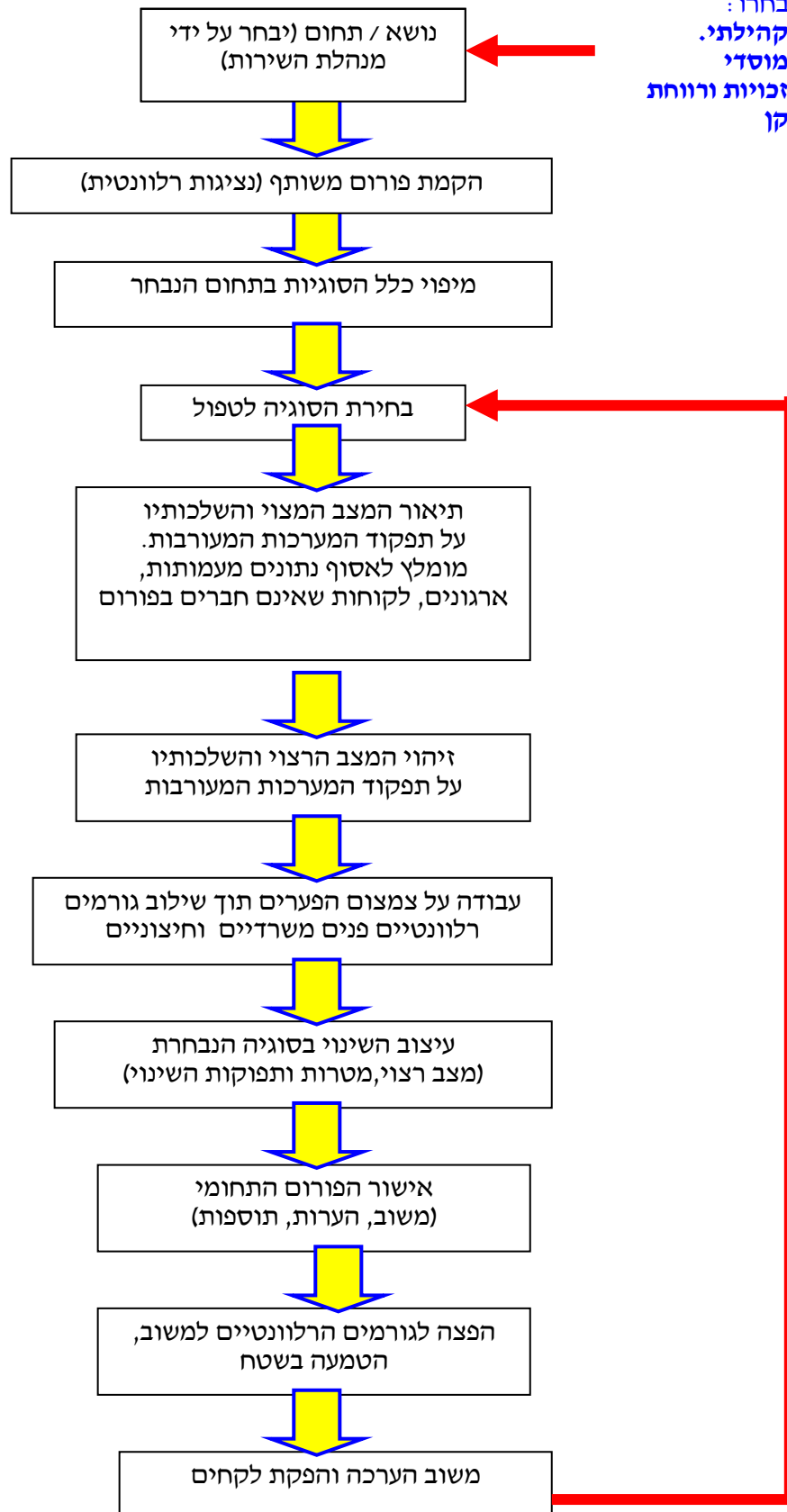
אמצעים וכלים לשיתוף פעולה

- הקמת פורום מקצועי קבוע, מובנה ומתוכנן מראש לגבי כל נושא.
- מפגשים תקופתיים: קבועים, לפי הצורך, אד הוק על פי דחיפות.
- חומר כתוב: חוזרים, עלונים, תוכניות הדרכה.
- דואר אלקטרוני.
- התייעצויות טלפוניות.

מודל מסגרת כללי לעבודה משותפת : משרד - עמותות

(תהליך העבודה)

שלושת הנושאים
שנבחרו :
1. קהילתי.
2. מוסדי
3. זכויות ורווחת
הזקן



זרימת מידע עמותות ← משרד

העשייה הרבה של המשרד בתחום הזקנה, הניסיון המצטבר של העמותות העושות בשטח המחקרים והתיאוריות המקצועיות טיפוליות בתחום האקדמיה, פיתחו מאגרי ידע רבים. התחושה כיום כי תחום ניהול הידע וזרימת המידע לוקה בעדכון חלקי, חוסר נגישות כאשר חלק מן המידע הקיים החשוב והנחוץ אינו מגיע לשטח ו/או למשרד. הנחת העבודה היא כי ניהול אפקטיבי של הידע ופיתוח ערוצי תקשורת דו כיווניים בין המשרד העמותות והשותפים האחרים לעשייה ישפיעו על איכות השירות עבור לקוח הקצה.

הנחות העבודה לטיפול בסוגיה

1. קיים מצב של חוסר סימטריה במבנה הכוח והסמכות של העמותות מול המשרד.
2. הצהרת כוונות של שני הצדדים (עמותות ומשרד) להגיע להבנות משותפות והדדיות למרות אי הסימטריה הנתונה.
3. השותפות תחזק את שני הצדדים למען לקוח הקצה.

פורום מטפל בסוגיה

נציגי עמותות ומשרד אשר השתתפו בשולחנות העגולים.

תחת הכותרת הזו כלולים

- כל סוגי הידע השונים: טיפולי, מחקר, ארגוני (שוטף, נהלים, תיאום וכד').
- דרכי הפצה יעילים ונגישים להעברת מידע וידע.
- פיתוח משותף של ידע מקצועי המשלב תיאוריה ופרקטיקה.

סוגי הידע והמידע אשר זוהו

- ידע ארגוני על מדיניות, כיווני פעולה, צרכים ודגשים מיוחדים.
- ידע מקצועי טיפולי אינטרדיסציפלינרי.
- מידע על שירותים ממסדיים.
- מידע משאבים: כספיים, קרנות, מכרזים, תקציבי ביצוע, השתלמויות וכו'.
- מידע על חוקים, תקנות, הוראות שעה, הוראות בע"פ, נהלים, תע"ס וכו'.
- מידע סטטיסטי (אוכלוסיה, שירותים ברמה המקומית, ארצית).

מצב מצוי בתחום

- קיים ידע רב בתחום אולם הוא אינו מרוכז, אינו נגיש ובחלקו כלל אינו ידוע לעמותות/למשרד.
- בשל ארגון לקוי של ניהול הידע אין העברה מסודרת לשימוש הגורמים השונים.
- אין זרימה דו סטרית של מידע הן מן המשרד לעמותות הן מן העמותות למשרד. (תוכניות עבודה, תפוקות, נתונים סטטיסטיים וכד').
- אין תיאום בין יחידות המשרד השונות לגבי הדרישות מן העמותות.
- שתוף הפעולה ביצירת נהלים ותקנות בין העמותות והמשרד חלקית.
- תהליכי פיתוח וצמיחה מקצועית משותפת על ידי העברת ידע מקצועי – טיפולי שיטתי, לוקה בחסר.

תת הנושא אשר נבחר: **התע"ס ככלי עבודה.**

מצב מצוי	מצב רצוי
- לא מגיע לשטח	- תע"ס נגיש לכל דורש : אינטרנט
- לא יודעים ולא מודעים על קיומו (חלק מן העמותות)	- עדכון שוטף של התע"ס בשיתוף גורמים בשטח (עובדים ועמותות)
- "נתקע בדרך" לא מגיע לפרנטיים בשטח ולעמותות	- ארגון ומנהל במשרד יהיה אחראי ל:
- אין אחראי הפצה בשטח	• רשימת עמותות מעודכנת
- אין רשימת תפוצה מעודכנת של העמותות למען הזקן	• הפצת התע"ס המעודכן
- זיהוי גורמים ב"שרשרת העברת המידע"	• המען בעמותה לקבלת עותק התע"ס: יו"ר/מנכ"ל
- עדכון התע"ס	- דיאלוג מתמשך ושוטף עם העמותות ליצירה והתאמת התע"ס

המלצות לביצוע

- אחריות המשרד, אגף תכנון, לבצע עבודת מיפוי עדכנית של כל העמותות העוסקות בתחום הזקן.
- הקמת פורום משותף של נציגי עמותות ומשרד להתאמה ופיתוח תע"ס בראשותו יעמוד נציג השירות.
- בוועדה זו יהיה שותף נציג מארגון ומנהל.
- בניית אתר אינטרנט של המשרד שבו יפורסם תע"ס עדכני.
- מינוי איש מקצוע לעדכון התע"ס (שינויים, עדכונים)
- הפצת התע"ס באמצעות הדואר לכל העמותות.

תהליך היישום וההטמעה בשטח לא נדון לפרטיו. כדי להטמיע את ההמלצות בשטח יש לחזור, להקים וועדה – צוות משימה אשר יטפל בנושא כהמשך לשולחן עגול – זקנים.

מה הלאה וכיצד רואים את ההמשך

- יישום המודל בשירות למען הזקן.
- איסוף נושאים (על ידי מנהלת השירות) להרחבת הרפרטואר.
- ייצור תפוקות ותוצאות (הצלחה העומדת במבחן התוצאה).

תנאים הכרחיים מנמליים במשרד להצלחת התהליך

- מחויבות מנכ"ל משרד הרווחה לרעיון, לתהליך ולהטמעתו (מחויבות שלטונית).
- בראש כל תחום יעמוד בעל תפקיד ה"משוגע לדברי".
- בניית מחויבות השותפים (השירותים), יחידות הסיוע והדרגים השונים במשרד) לתהליך.
- הטמעת התהליך בין ובתוך המשרד.
- משוב והעברת מידע מתמיד.

* * * *