

ג'וינט ישראל
יחד בעשייה חברתית



משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים
חוסן חברתי לישראל



קרן רש"י
RASHI FOUNDATION

נושמים לרווחה במרכז עוצמה

תדריך הפעלה
ארגוני ומקצועי

כתיבת התדריך

אביטל בן שלום - מנהלת פיתוח ידע והכשרות, ג'וינט אשלים

סייעו בכתיבה על פי סדר הא'-ב'

- נורית ויסברג-נקאש - מפקחת ארצית עו"ס משפחה, השירות לרווחת הפרט והמשפחה, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים
- רחלי טל הדר - מנהלת פיתוח ידע והכשרות, ג'וינט אשלים
- אפרת כהנא-בקרלר - מנהלת פיתוח מרכזי עוצמה, ג'וינט אשלים
- רינת מועלם - מנהלת סל מענים ותחום ילדים, קרן רש"י
- זיוה שגיב - מנהלת נושמים לרווחה במרכז עוצמה, ג'וינט אשלים

עריכת לשון: יונת הורן
עיצוב והפקת דפוס: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל
הדפסה: דפוס פרינטיב בע"מ
כל הכתוב בחוברת זו בלשון זכר או בלשון נקבה מכון לשני המינים כאחד
© כל הזכויות שמורות, תשע"ט - אוקטובר 2018
הודפס בירושלים תשע"ט, אוקטובר 2018

תוכן עניינים

7	ברכות ופתיחה
15	פתח דבר
16	מבנה התדריך וכיצד להשתמש בו

פרק ראשון: 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ממעוף הציפור ...

21	רקע להבנת 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'
23	עקרונות העבודה
26	חדשנות 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'
	מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' והתוכניות:
28	'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה'
32	תוצאות ראשונות של הפעלת מערך המענים
33	סיכום הפרק

פרק שני: מנגנונים ארגוניים להפעלת מערך 'נושמים לרווחה

37	במרכז עוצמה'
37	ברמה הארצית
43	ברמה המחוזית
50	המערך ברמת הרשות
57	סיכום הפרק

פרק שלישי: הוצאת המערך לפועל ברמת המחלקה

61	הקמת מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'
62	ברשות והפעלתו
62	בניית שותפות ברשות
62	הקמת המערך הארגוני
	חשיפת המערך והתוכניות
65	לצוות המחלקה
65	מיפוי מחלקתי ורשותי
	עבודת צוות המערך הכולל של
66	'נושמים לרווחה'

68 מודל הפעלה של 'מרכז עוצמה'
78 מאפייני תוכנית 'מרכז עוצמה'
78 המערך הארגוני של 'מרכז עוצמה'
 הנחיות להקמת 'מרכז עוצמה' ולהפעלתו
93 ברשות
99 מודל הפעלה - 'נושמים לרווחה'
100 מאפיינת התוכנית 'נושמים לרווחה'
106 המערך הארגוני של 'נושמים לרווחה'
 מודל העבודה עם משפחות 'נושמים לרווחה':
 שלבי ההתערבות והשימוש בסל המענים
115 הגמיש
127 הקשר בין 'נושמים לרווחה' ובין 'מרכז עוצמה'
127 סיכום הפרק

פרק רביעי: היבטים מקצועיים במערך 'נושמים לרווחה'

131 במרכז עוצמה'
131 עקרונות מקצועיים
131 גישה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני
 התערבות שיטתית מכוונת תוצאות בשותפות
138 עם הלקוח/המשפחה
146 התערבות עם המשפחה כמערכת
150 תחומי התערבות
151 מיצוי זכויות
155 תעסוקה
162 כלכלת המשפחה
166 קהילה
173 מסוגלות אישית ומשפחתית
177 תנאי חיים בסיסיים
181 סיכום הפרק

185	פרק חמישי: נספחים
		נספחים למערך 'נושמים לרווחה במרכז
185	עוצמה'
		המלצות לקריאה נוספת ומקורות
185	המצויינים בתדריך
		מתווה לתהליכי הכשרה והדרכה במערך
188	'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'
192	מידע וכלים למערכת המחשוב
		התמודדות עם רשות שאינה עומדת
197	בתנאי המערך
		כלי להערכת עובד במערך 'נושמים לרווחה
200	במרכז עוצמה'
202	נספחים ל'מרכז עוצמה'
202	נוהל אישור תוכניות במרכז עוצמה
202	טופס ההפניה למרכז עוצמה
204	אינטייק ראשוני למרכז עוצמה
206.		תפעול תקציבי של מרכז עוצמה ונוהל הבקרה
209	הנחיות להוצאת סל מענים אישי ב'עוצמה'
210	מודל לוגי עוצמה
212	נספחים ל'נושמים לרווחה'
		תבחינים לקבלת משפחות
212	להשתתפות ב'נושמים'
213	נוסח טופס ויתור על סודיות
		דוגמה להסכם הדדיות לחתימה עם אישור
214	תוכנית ההתערבות
		דוגמה לטופס תוכנית התערבות המצורף
216	להסכם הדדיות
217	מודל לוגי נושמים לרווחה



ברכות ופתיחה

איריס פלורנטיין

סמנכ"לית בכירה

ראשת מנהל שירותים חברתיים ואישיים

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים הגדיר את האנשים החיים בעוני כאוכלוסייה בעדיפות גבוהה להתערבות. לפיכך הציב את פיתוח המענים לשיפור מצבם של האנשים החיים בעוני והדרה כיעד מרכזי לפעילותו. כחלק ממדיניות זו הוביל המשרד את הקמת מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.

העוני הוא תופעה מורכבת ורב-ממדית על כן גם המענים הנדרשים להתמודדות עימו מורכבים. כדי להתמודד עם אתגר זה חבר המשרד לג'וינט ישראל, לקרן רש"י ולשלטון המקומי לפיתוח ויישום המערך. נוסף על כך, המשרד בחר לאמץ את הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת עוני שפיתחה פרופ' מיכל קרומר-נבו מבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש שפיצר שבאוניברסיטת בן גוריון שבנגב, ומערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' הוא ניסיון להטמיע ולהפיץ פרדיגמה זו בעבודת המחלקות.

בשלוש השנים האחרונות המשרד ושותפיו מפתחים ומטמיעים את מערך המענים של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ב-104 רשויות מקומיות ברחבי הארץ ומבססים תשתית מקצועית וארגונית במחלקות כדי להיטיב את השירותים הניתנים לאנשים החיים בעוני. הודות למערך זה נקלטו יותר מ-250 משרות במחלקות לשירותים חברתיים: עו"ס משפחה, עו"ס מיצוי זכויות וקהילה ורכזי תעסוקה כשלצידם עובדים כ-270 מלווים. כמו כן, פועל המערך ליצירת שותפויות עם משרדי ממשלה וגופים אחרים כדי לפתח ולהנגיש את מגוון המענים הנדרשים, ולהסיר חסמים וליצור הזדמנויות עבור אנשים החיים בעוני.

בתקופה זו נוכחנו לדעת שאם מקצים למחלקות את המשאבים הנדרשים להן - ידע מקצועי עדכני, מערך הכשרה והדרכה סדיר, מערך עובדים מיומן ובתקינה ייחודית, משאבים חומריים ושיתופי פעולה עם מוסדות ושירותים אחרים - אפשר להיטיב משמעותית את מצבם של האנשים החיים בעוני.

מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' משמש היום פלטפורמה מקצועית וארגונית להטמעת מגוון מענים למשפחות. בין היתר מוטמעת באמצעותו תוכנית מפ"ה - משפחות פוגשות הזדמנות. מלבד זאת, המערך תומך בעבודת המחלקה עם כלל לקוחותיה.

הישגים אלו התאפשרו הודות להתגייסות המלאה של כלל השותפים ועל כך תודתי. תודה לג'וינט אשלים וקרן רש"י על הנכונות להצטרף למשרד במהלך חלוצי זה ועל המחויבות העמוקה להצלחתו. תודה לשלטון המקומי, ובפרט לראשי הרשויות ולמנהלי המחלקות המובילים את הפעלת התוכנית בשטח. תודה לעמותות המפעילות במסירות את התוכנית במחוזות, ותודה עמוקה לצוות המשרד בכלל ובפרט לשירות לרווחת הפרט והמשפחה ולשירות לעבודה קהילתית.

אילה מאיר

מנהלת השירות לרווחת הפרט והמשפחה

מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' משמש מענה מרכזי ללקוחות המחלקות לשירותים חברתיים שרבים מהם חיים בעוני ובהדרה. העוני הוא תופעה רב-ממדית בעלת השלכות רבות וקשות על הפרט, המשפחה, הקהילה והחברה כולה. מהספרות ומהניסיון בשדה עולה שכדי לשפר את מצבם של אנשים החיים בעוני נדרשים מענים מגוונים המותאמים לצרכים ולמאפיינים הייחודיים של כל פרט, משפחה וקהילה. בהתאם לכך מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מציע מגוון של תחומים ודרכים להתערבות. במרכז התוכנית ניצב עו"ס משפחה שאמון על ההתערבות ועל התאמתה תוך כדי קיום דיאלוג עמוק עם הפרט ועם המשפחה. לצידו - אנשי מקצוע הנותנים מענה בתחומים מגוונים: מיצוי זכויות, תעסוקה, כלכלת המשפחה ופיתוח הקהילה. מערך זה מאפשר התמצקות, הרחבה ופיתוח חדשני של המענים במחלקות בתחומים האלה, שבעבר ניתנה להם התייחסות מצומצמת.

לאחר שלוש שנים של הפעלת המערך בליווי מחקר עומק אנו עדים לתוצאות חיוביות ומרגשות ולקידום משמעותי במגוון תחומי החיים בקרב משפחות רבות. התובנה המתגבשת היא שהתערבות במודל זה מקדמת ומשפרת את מצבם של אנשים ומשפחות החיים בעוני. מרכיב העבודה הקרובה עם המשפחה, ו"תפירת החליפה" המותאמת לכל משפחה ולכל אחד מחבריה נצפים כמשמעותיים במיוחד בזכות הגורמים האלה: מעמסה המוגדרת של העו"ס, מלווי המשפחות המכוונים לפעולות של תיווך ומיצוי זכויות אקטיבי, הליווי וההדרכה של צוותי התוכנית, הכלים והמשאבים הנוספים שעומדים לצידם והמכוונים עבור המשפחות וכיוצ"ב. להצלחה זו יש משמעות רבה עבור השירות לרווחת הפרט והמשפחה, שאמון על פיתוח מענים אפקטיביים להתערבות עם משפחות מקרב לקוחות המחלקות לשירותים חברתיים ועל פיתוח תפקיד עו"ס המשפחה בפרט. מערך זה משמש מנוף חשוב לקידום תחומי אחריותו של השירות - קידום התערבות עם משפחות על רצף הסיכון וכן בפיתוח הידע, המיומנויות והכלים לעבודתו של עו"ס המשפחה. אנו תקווה כי מערך זה יוטמע בעתיד בעבודת כלל המחלקות ויופקד באחריות עו"ס המשפחה. אני שמחה שמהלך זה כבר נושא פירות והופך למערך מרכזי בליבת המחלקה לשירותים חברתיים.

הצלחת 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה' או בכינוי המקוצר 'נושמים בעוצמה' היא תוצאה של מחויבות ועבודה מקצועית של רבים וטובים שפועלים יחד למען פיתוח, חדשנות והטמעה.

תודות

לגב' איריס פלורנטין, ראשת המינהל לשירותים חברתיים ואישיים על ליווי צמוד וסיוע מתמיד בהסרת חסמים וביצירת מרחב של עשייה מקצועית; למנהלי המחוזות וסגניהם, על ההליכה יד ביד במסע המקצועי והמאתגר לצד ועם המחלקות לשירותים חברתיים על גווניהן; לשותפנו בשירות לעבודה קהילתית על חשיבה ותכנון פוריים בדגש על הפעילות במרכזי עוצמה;

למפקחים המחוזיים בשירות לרווחת הפרט והמשפחה ולמפקחים המתכללים של התוכנית, שבזכות התמדה ואמונה אינסופית הופכים לאפשרי את מה שלעיתים נראה כבלתי אפשרי;

תודה למנהלי המחלקות לשירותים חברתיים שתומכים בתהליכי הפיתוח וההטמעה ומובילים את הצוותים להישגים מקצועיים חשובים וניכרים;

לרכזים המחוזיים שמובילים בשותפות עם מפקחי המשרד את מערך המענים ובלעדיהם היה קשה עד כמעט בלתי אפשרי להפוך את החלום למציאות;

לעמותות המפעילות יחד איתנו את מערך המלווים ואת הכשרתם בתשומת לב רבה, במקצועיות ובערכים משותפים;

תודות לצוות המטה המקצועי של התוכנית במשרד, בקרן רש"י ובאשלים ג'וינט, שבזכות הכישרון, הערכים המשותפים והאמונה בצדקת הדרך עושים לעיתים את הבלתי ייאמן ומייצרים הזדמנות ומוביליות חברתית עבור אלפי משפחות בעוני בישראל;

תודה מיוחדת לגב' זיוה שגיב, מנהלת התוכנית ולעו"ס נורית וייסברג נקאש, המפקחת הארצית בשירות, שמובילות יחד ביד רמה, בנחישות ובמקצוענות יתרה את הספינה המורכבת והמיוחדת הזו;

תודה אחרונה לכם המדרצ"ים, העובדים הסוציאליים, המלווים ורכזי התעסוקה - העושים במלאכה המורכבת, הרגישה והסיזיפית לעיתים - הערכה רבה על שאתם חולמים ומגשימים יחד איתנו את החזון והחלום.

"כדי להגשים חלום אחד ישן יש צורך במיליון חולמים שלא עוצמים את עיניהם..." (אהוד מנור)

דר' רמי סולימני

מנכ"ל ג'וינט-אשלים

אחד התפקידים החשובים והמאתגרים ביותר של גוף המפתח שירותים בתחומים החברתיים הוא לשמש זרז של תהליכי למידה, של פיתוח ידע חדש והנגשתו לקהלי יעד שונים ומגוונים. בהקשר הזה הערך המוסף של 'אשלים' מצוי בתפר בין יכולות הפיתוח שלה לבין חיבור עם שותפינו מכלל המגזרים, החל בממשלה, וכלה בסקטור העסקי ובארגוני המגזר השלישי.

מאז הקמתה חרתה 'אשלים' על דגלה את סוגיית המשפחות במצבי הדרה. תחילתה של הדרך הייתה התוכנית מפ"ה (משפחות פוגשות הזדמנות). תוכנית זו סללה עבורנו את הכניסה לתוכנית הלאומית - 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה', שהיא יוזמה של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בשיתוף קרן רש"י וג'וינט אשלים. התוכנית 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מיושמת עבור יותר מ-13,000 משפחות ב-104 רשויות בכל רחבי הארץ. מטרתה לחולל שיפור במצבן של משפחות החיות בעוני ובהדרה ובתוך כך ליצור שינוי מהותי ומתמשך במגוון תחומי חייהן. כל זאת באמצעות הצבת מערך מענים ייעודי, נגיש ומותאם לצרכיהן המגוונים של המשפחות.

לצד האתגרים המקצועיים הרבים, הנובעים לרוב ממורכבות המיקוד בתא משפחתי כיחידת פיתוח ומעיסוק בסוגיית העוני, עולה ומסתמן כוחו של מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה', הגלום בשותפות דרך אמיצה, מפרה וסינרגטית בין כל בעלי העניין. איתנות השותפות הזו מקבלת ביטוי ממשי בתוצאות של מחקר הערכה מעצב שעולה ממנו כי חל שינוי חיובי בכמעט כל המשתנים ותחומי המיקוד שהתוכנית מתייחסת אליהם, והוא משתקף גם מתוך תהליכי למידה, פיתוח ידע ושיפור מתמשכים.

המחויבות של אשלים לרווחה, לשלומות ולאיכות חיים של אוכלוסיות היעד שלה - ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ומשפחותיהם - תמשיך להניע את עבודת הפיתוח שלנו גם בשנים הבאות. זאת גם הסיבה שחזיק החוסן המשפחתי נמנה עם יעדיה האסטרטגיים של אשלים לשנים 2016-2020.

בהזדמנות זו, ברצוני להודות לכל השותפים לעשייה - החל ממשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, דרך שותפינו בקרן רש"י וכלה בעמותות המפעילות וכמובן לצוות המקצועי של התוכנית.

מיכל כהן

מנכ"לית קרן רש"י

לכל שותפינו לדרך ולעוסקים במלאכה ב"נושמים לרווחה במרכז עוצמה",

הנתונים החמורים המצביעים על ממדי העוני בישראל מדי שנה הם קשים ממש. החברה הישראלית על כל חלקיה חייבת לפעול ביתר שאת לשינוי מצבם של החיים בעוני ולשנות את גורלם של מאות אלפי ילדים במצבי עוני והדרה על מנת שיינתן להם סיכוי אמיתי למימוש הפוטנציאל האישי, לצמצום פערים ולמוביליות חברתית עבורם ועבור הדורות הבאים.

קרן רש"י חרתה על דגלה את המאבק בפערים החברתיים בין הפריפריה למרכז ומשקיעה את כל יכולותיה ומשאביה בקידום מוביליות חברתית לפרט ולקהילה בפריפריה הגיאוגרפית בישראל.

מתוך תפישה זו ולאור הניסיון של קרן רש"י בעבודה עם משפחות החיות בעוני ובהדרה בתוכנית המשפחות' בדרום היה זה טבעי שקרן רש"י תראה עצמה שותפה נכונה להובלת התוכנית 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' כתוכנית לאומית אשר שמה לה למטרה לפעול הן ברמת הפרט והמשפחה לשינוי תמונת העתיד שלהם, הן ברמת המערכת ביצירת מערך שירותים יישובי להתמודדות עם חיים בעוני ובהדרה והן ברמה הלאומית בהצפה ובמיקוד של חסמים מבניים העומדים בפני הפרטים, המשפחות והיישובים בניסיונם הבלתי פוסק לשנות את גורלם מהישרדות יומיומית לצמיחה והתקדמות.

'נושמים לרווחה' היא רשת ענפה של קשרים, שיתופי פעולה, למידה הדדית, אמון והתמקצעות. הרשת הזו היא בסיס איתן ליצירת שינוי אמיתי במציאות החברתית. אני נרגשת לראות את התוצאות - עוד ועוד ישובים שמצליחים להתמודד ולפתח שירותים מתאימים, עוד ועוד יוזמות מקצועיות וחברתיות, גידול מתמיד במספר המועסקים ובגובה השכר של המשתתפים והרבה תהליכים של חיבור עוד ועוד ארגונים וגופים לרשת הזו למען יצירת השינוי המיוחל.

בשם קרן רש"י אני רוצה להודות בכל ליבי ראשית למשפחות שנותנות בנו אמון מדי יום ושמות מבטחן ביכולתנו להיות שם עבורן, כמובן לכל עובדות ועובדי התוכנית שיוזמים ולומדים ותומכים ומלווים את שלל התהליכים בכל הרמות (הארצית, המחוזית והיישובית) ולבסוף לשותפים שלנו - צוותי

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים וג'ינט אשלים, הרשויות המקומיות והעמותות השותפות (יעדים לצפון, יחדיו, פעמונים). אנחנו לא רואים את עומק השותפות שנוצרה כמובן מאליו ומעריכים את רמת האמון הגבוהה בין הארגונים ובין האנשים אשר מאפשרת לכולנו לנוע קדימה לטובת המטרה המשותפת ולעשות זאת יחד ביתר עוצמה.

אני מאחלת לכולנו המשך עבודה משותפת פורייה, הצלחות למשפחות ולקהילות ביצירת שינוי ובטוחה שנמשיך יחד לפעול לטובת החברה הישראלית.

פתח דבר

'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מסתמנת כמענה ראוי ללקוחות המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות שחיים בעוני ובהדרה. קולין פאול אמר שאין סודות בהצלחה. הצלחה היא התוצאה של הכנה, עבודה קשה ולמידה מטעויות. התדריך שמוגש לכם מחליף את התדריך שעמו מערך המענים יצא לדרך לפני שלוש שנים. התדריך הנוכחי מאגם בתוכו גם את תוצרי העבודה ואת התובנות שרכשנו מלמידה הן של ההצלחות והן של הטעויות. הוא תוצר מסע משותף של הלמידה, ההתפתחות והצמיחה של אנשים, התהליכים והשותפויות בהלימה לאתגרים שעומדים מתמודד מערך המענים בבואו למצוא את המענה המיטבי לקידום מצבם של אנשים שחיים בעוני ובהדרה.

התחלנו את המסע ברצון עז ובמחויבות לקדם צדק חברתי וצעדנו יחדיו שלוש שנים שבהן אנו פועלים בשדה, בדרך לא סלולה שהלכה והתעצבה במהלך הזמן. יחד מצאנו דרכים חדשות, השמשנו שבילים נשכחים ובעת הצורך גם בנינו כבישים וגשרים, כל זאת במטרה לשפר לאנשים שחיים בעוני ובהדרה את האפשרויות לממש את זכותם לחיים בכבוד.

לכתיבת תדריך זה תרמו רבים וטובים שצועדים יחדיו במסע וכאלה שהצטרפו לפרקים, תודה והערכה גדולה לכולם. תודה מיוחדת למובילת תהליכי פיתוח הידע, אביטל בן שלום, שאמונה גם על הפקת תדריך זה, על מקצוענות ומחויבות לתוצר זה כמו גם על קידום מערך המענים בכלל.

התדריך נועד לשמש כלי עבודה מרכזי במערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. הוא מאפשר לנו להפעיל את התוכנית ביעילות ובהלימה לתוצאות המצופות ממערך זה. אנו מבקשות כי תדריך זה ישמש בסיס מקצועי להפעלת 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ביישוב ושתפעלו בהתאם להנחיות ולהמלצות הכתובות בו.

נורית ויסברג נקאש	זיוה שגיב
מפקחת ארצית תחום משפחה	מנהלת מערך המענים
השירות לרווחת הפרט והמשפחה	'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'
	ג'וינט ישראל

מבנה התדריך וכיצד להשתמש בו

לפניכם תדריך כולל ועדכני למערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.

מטרת התדריך היא לאפשר לכלל העוסקים בהפעלת התוכנית - ברמה הארצית, ברמה המחוזית וברמת הרשות לפעול על פי ההנחיות המקצועיות והארגוניות העדכניות ביותר ולאפשר שיח בין כלל צוותי התוכנית על בסיס משותף.

התדריך הוא למעשה סיכום של שלוש שנות יישום: ההנחיות והתכנים המקצועיים בתדריך הם תוצאה של עבודת היישום והפיתוח שנעשתה בשלוש שנות פעולת המערך ומתבססים על תרומתם ועל תובנותיהם של כלל צוותי התוכנית ברמותיה השונות ועל החלטות המדיניות שהתקבלו במטה התוכנית.

מבנה התדריך: כדי להביא בפניכם באופן הבהיר והמקיף ביותר את ההנחיות הארגוניות והמקצועיות העדכניות כולל התדריך חמישה פרקים כמפורט להלן:

- **בפרק הראשון** 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ממעוף הציפור ניתנת סקירה כללית וקצרה על כל מרכיבי המערך כדי לאפשר למי שמבקש ללמוד לראשונה על המערך הבנה כללית שלו ולקבל עליו מידע מקיף.
- **בפרק השני** מנגנונים ארגוניים להפעלת מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' נסקרים המנגנונים הארגוניים שמפעילים את המערך ברמה הארצית, ברמה המחוזית וברמת הרשות ואופני הקשר בין הרמות השונות. מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' גדול ומורכב מאוד לכן המבנה הארגוני התומך בו הוא תנאי הכרחי להפעלתו. פרק זה מיועד במיוחד למי שמפעיל את המערך ברמה הארצית וברמה המחוזית שכן ההנחיות המפורטות לרמת הרשות מופיעות בפרק השלישי.
- **בפרק השלישי** הוצאת המערך לפועל ברמת המחלקה מוצגת ברמת פירוט גבוהה כלל ההנחיות המקצועיות והארגוניות להפעלת המערך וכל אחת מהתוכניות 'נושמים לרווחה' ומרכז עוצמה' במחלקה

לשירותים חברתיים (להלן המחלקה). פרק זה הוא למעשה ליבת התדריך, ובו מרב ההנחיות להקמת המערך ולהפעלתו מדי יום.

- **פרק הרביעי** היבטים מקצועיים במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מוצגים בקצרה שלושת העקרונות המקצועיים המרכזיים של המערך וששת תחומי ההתערבות לגביהם ניתן מענה. פרק זה נותן את הבסיס הערכי והמקצועי לעבודת המערך.
- **הפרק החמישי** הוא פרק נספחים, ובו מגוון נספחים הקשורים להפעלת המערך והתוכניות והמשמשים את הצוותים במחלקות מדי יום.

כהשלמה לתדריך זה יצא בהמשך השנה ספר שיכיל את כלל התדריכים המקצועיים המפורטים שנכתבו בתוכנית במהלך שנות פעילותה. ספר זה יכיל מידע שישימש המשך והעמקה לתדריך הנמצא לפניכם.

איך להשתמש בתדריך: התדריך ארוך ומכיל שפע של מידע, לכן אנו ממליצים לא לקרוא אותו באופן רציף, אלא לקרוא בכל פעם את הפרק או את הסעיף הרלוונטיים לקורא באותו רגע. לקוראים שאינם מכירים כלל את המערך מומלץ לקרוא תחילה את הפרק הראשון ורק אחר כך לעיין בתוכן העניינים ולבחור סעיפים המעניינים אותם. לעיתים, כדי להבין ביתר שאת את הסעיף שבחרתם לקרוא תצטרכו לפנות לתחילת הפרק או למקורות נוספים המצוינים בהפניות בהערות השוליים.

אנו תקווה שהתדריך ישרת אתכם נאמנה ויאפשר המשך של תהליכי ההתמקצעות והשיפור המתמיד של המערך. נשמח לקבל כל הערה או הצעה לשיפור התדריך במייל avitalbe@jdc.org או בפנייה דרך הצוות המחוזי.

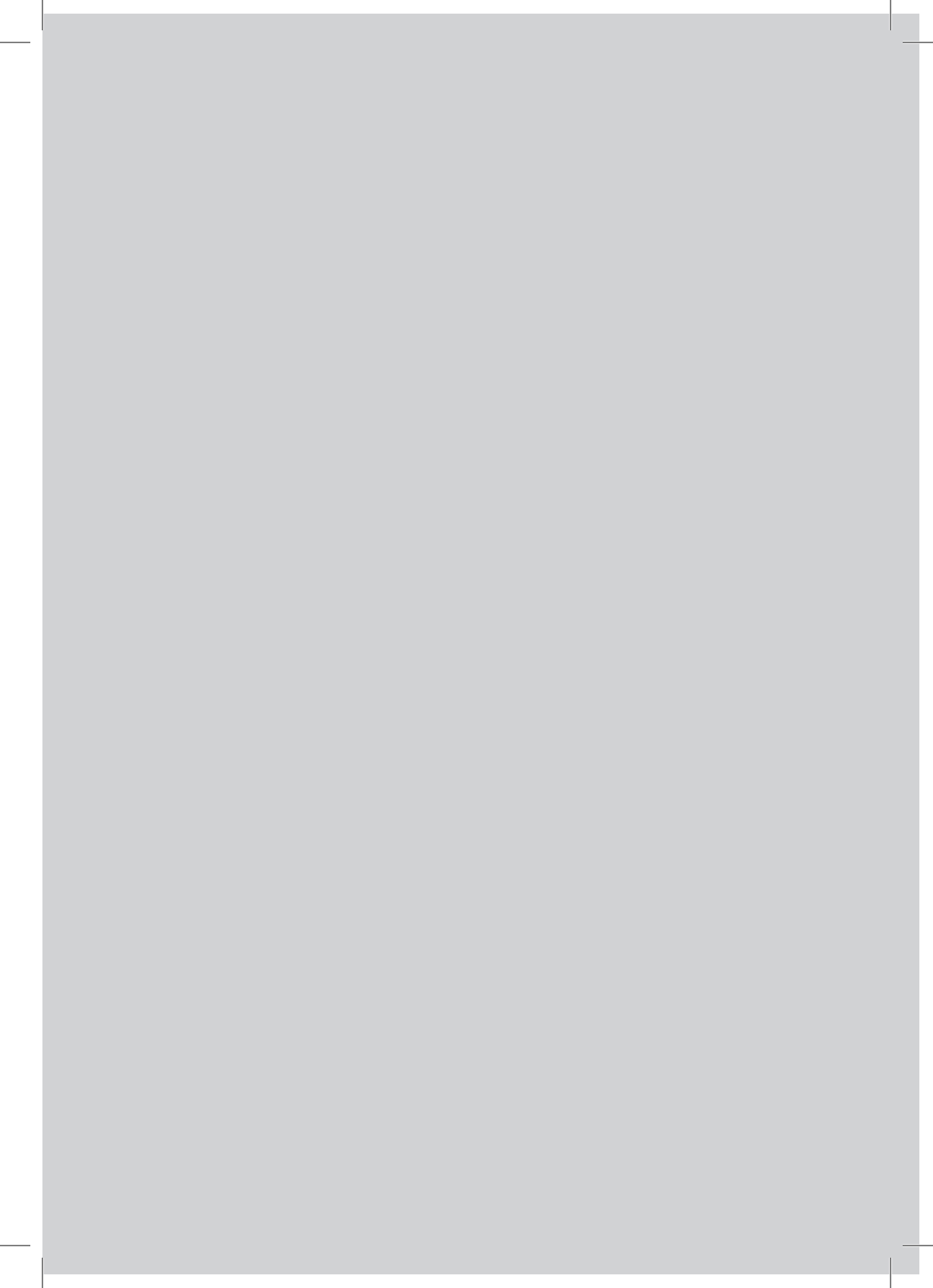
קריאה נעימה,

צוות המערך



פרק ראשון: 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה' ממעוף הציפור





פרק ראשון:

'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ממעוף הציפור

בפרק זה נסקור ממעוף הציפור את מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה': תחילה נציג את הרקע הנדרש להבנת המערך: הצורך בהקמת מערך זה, מדיניות משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן המשרד) שהובילה להשקתו, ההנחות שמערך זה מתבסס עליהן, הערכים המקצועיים והארגוניים של המערך והחדשנות המתגלמת בו. לאחר מכן נסקור את מבנה המערך על כל מרכיביו ולבסוף את הישגיו בשנתיים הראשונות לפעילותו. מטרתו של פרק זה היא להקנות לקוראים הבנה כללית ורחבה על אודות המערך ולהוות בסיס לפרקים הבאים, שבהם יוצג מערך המענים ביתר הרחבה והעמקה.

רקע להבנת 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' עוני והצורך לפיתוח מענים למשפחות החיות בעוני

העוני הוא תופעה חברתית רבת פנים שמשליכה קשות על הפרט, המשפחה, הקהילה והחברה. נפתח בהצגת של עובדות והנחות יסוד שמערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מתבסס עליהן ושמתחישות עד כמה נדרש לפתח מענים לשיפור מצבן של משפחות החיות בעוני ובהדרה חברתית.¹

- **עוני הוא הפרה של זכויות אדם:** חיים בעוני מוגדרים כהפרה יסודית של זכויות אדם. במגילת זכויות האדם של האו"ם נכתב: "זכותו של כל אדם לרמת חיים נאותה, לבריאותם ולרווחם שלו ושל בני ביתו, לרבות מזון, לבוש, שיכון, טיפול רפואי, שירותים סוציאליים כדרוש, וזכות לביטחון במקרה של אבטלה, מחלה, אי כושר לעבודה, אילמון, זקנה או מחסור אחר בנסיבות שאינן תלויות בו". (הכרזה לכל באי עולם בדבר זכויות האדם 1948, סעיף כ"ה).²

1. להרחבה ולהעמקה ראו רשימת קריאה מומלצת בפרק 5.

2. ניתן לקרוא את ההצהרה המלאה באתר www.acri.org.il.

- **עוני אינו תוצאה של פתולוגיה אישית אלא של מדיניות:** התפיסה הרווחת בחברה היא שפרטים ומשפחות חיים בעוני בשל בעיות או ליקויים אישיים, אך למעשה שיעור העוני בחברה והסיכוי לחיות בעוני מושפעים ממדיניות ממשלתית בתחומים שונים: קצבאות, תעסוקה, חינוך השכלה, תחבורה וכד'. על פי דוח ממדי העוני והפערים החברתיים (ביטוח לאומי 2016) בארצות שמתאפיינות בשיעורי עוני (לפי הכנסה פנויה) נמוכים במיוחד מערכת הרווחה נדיבה, שוק התעסוקה הוגן ושיעור העוני מושפע ישירות ממדיניות ממשלתית.
- **העוני הוא תופעה מורכבת ורב-ממדית:** על פי התפיסה העדכנית במחקר (קרומר-נבו 2015) העוני תופעה מורכבת - אדם החי בעוני סובל לא רק ממחסור חומרי במשאבים כלכליים לסיפוק צרכיו אלא גם ממחסור בהזדמנויות ובמחסור בהון סימבולי. מעגלי המחסור האלה משפיעים זה על זה ומקשים את ההיחלצות מחיים בעוני.³ לפיכך גם הטיפול בעוני ובהשלכותיו מורכב ורב-ממדי.
- **העוני משפיע על פרטים ועל משפחות:** לחיים בעוני יש השלכות קשות על הפרט, המשפחה, הקהילה והחברה. במחקר נמצאו קשרים מבוססים בין עוני לבין גורמי סיכון אחרים. יש חוקרים הרואים את החיים בעוני כחוויה של טראומה עיקשת (זיו 2012). כמו כן, העוני הוא תופעה רב-דורית -אצל ילדים שגדלו במשפחות עניות גובר הסיכוי שיהפכו למבוגרים החיים בעוני (אלוני וקריל 2017).
- **העוני בעיה משמעותית בישראל:** על פי דו"ח המוסד לביטוח לאומי על ממדי העוני והפערים החברתיים בשנת 2016 1,712,900 מאזרחי ישראל, כלומר 21.7% מהאזרחים, חיים מתחת לקו העוני, מהם 764,200 ילדים. יש לציין כי שיעור העוני בישראל הוא הגבוה ביותר מבין המדינות החברות ב-OECD.
- **התבטאות העוני במערכת הרווחה:** על פי סקירת השירותים החברתיים של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים לשנת 2016, 19.7% ממשקי בית בישראל היו מוכרים במחלקות לשירותים החברתיים בשנת 2015. משקי הבית האלה מונים 1,309,000 אנשים. על פי סיווג המחלקות 29.7% מהפונים אליהן עשו זאת בשל עוני והיעדר תעסוקה. עם זאת, על פי הערכת אנשי מקצוע שיעור העניים מקרב לקוחות המחלקות עומד על יותר מ-80%.

3. להרחבה על תפיסה זו ניתן לקרוא בפרק הרביעי של התדרוך בסעיף על עבודה סוציאלית מודעת-עוני.

מדיניות משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בנושא פרטים ומשפחות החיים בעוני

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים קבע במדיניותו שאנשים החיים בעוני הם 'אוכלוסייה בעדיפות גבוהה להתערבות'. (סקירת השירותים החברתיים 2015). לפיכך המשרד שם לו למטרה לפתח מענים לשיפור מצבם של אנשים החיים בעוני ובהדרה. כתפיסה מקצועית מובילה נבחרה הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני, שפיתחה פרופ' מיכל קרומר-נבו מבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש שפיצר שבאוניברסיטת בן גוריון שבנגב. בנוסף, נקבע במשרד כי יחידת ההתערבות המשמעותית בעבודת שירותי הרווחה ובפרט בנושא העוני היא המשפחה כולה ומקודמות תכניות המקיימות התערבות ברמת המשפחה וכן נעשה פיתוח מקצועי וארגוני של תפקיד עו"ס המשפחה כמנהל ההתערבות.

כדי לפתח את מערך המענים לשיפור מצבן של משפחות החיות בעוני חבר המשרד לג'וינט ישראל, לקרן רש"י ולשלטון המקומי ויחד איתם פותח מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. כחלק מעבודת מערך המענים ברמה הארצית, פועל המשרד ליצירת שותפויות עם משרדי ממשלה נוספים ועם גופים וארגונים חוץ ממשלתיים כדי להנגיש מגוון מענים הנדרשים לאוכלוסייה החיה בעוני.

עקרונות העבודה

קרונות העבודה המפורטים להלן נועדו לכוון את העוסקים במערך בכלל רמותיו: במטה המשרד, בהנהלת המערך, במחוזות, במחלקות ועם הארגונים השותפים. העקרונות הללו נחלקים לעקרונות מקצועיים ולעקרונות ארגוניים כמפורט להלן.

עקרונות מקצועיים⁴

- **מיקוד ההתערבות בעוני:** כלל העשייה ופעולות המערך כוונות לשיפור איכות חייהם של לקוחות החיים בעוני ובהדרה.
- **פרקטיקה מודעת-עוני:** פרדיגמה זו משמשת בסיס תיאורטי ומעשי להתערבות בקרב משפחות ולקוחות המערך ומתבטאת בכל רמות

4. להרחבה על העקרונות המקצועיים ראו פרק 4.

ההתערבות: הפרט, המשפחה והקהילה תוך כדי זיהוי חסמים מערכתיים וניסיון להתרתם.

- **עבודה מכוונת תוצאות:** העבודה בכל רמות המערך מבוססת על תכנון של מטרות ויעדים בהתאם לתוצאות הרצויות. מקפידים בה על ביצוע תהליכי הערכה מתמידים לשם שיפור דינמי של דרכי העבודה ושיפור בהשגת התוצאות הרצויות.

- **המשפחה כיחידת ההתערבות:** בתוכנית 'נושמים לרווחה' מוקד ההתערבות הוא המשפחה, ומתייחסים בה הן לצרכים הייחודיים של המשפחה כיחידה והן לצרכים הייחודיים לכל בן משפחה. גם במרכז עוצמה, שבו המענה ניתן לפרט, מייחסים חשיבות הן להשפעת ההתערבות על כלל בני המשפחה והן להשפעת המשפחה בכללותה על ההתערבות.

- **שילוב מתודות:** המערך מדגיש את חשיבות השילוב של פרקטיקות פרטניות-משפחתיות, קבוצתיות וקהילתיות וכן פרקטיקות מדיניות. הצוותים מונחים לחשוב יחד עם הלקוחות אלו מתודות התערבות יתאימו להם ויקדמו את השגת התוצאות הרצויות מבלי להגביל את עצמם למתודה אחת מוכרת.

- **מינוף של כוחות ויכולות:** גישה המכוונת לאתר ולזהות, בשותפות עם הלקוחות, כוחות, יכולות, הזדמנויות ונקודות חוזק שישמשו משאב בהתערבות. זאת, תוך הכרה והתייחסות גם לאתגרים עמם מתמודדים המשפחה או הפרט.

- **שותפות עם לקוחות:** המשפחה/הלקוח הם שמעצבים את תמונת עתידם וקובעים את יעדיהם. תפקיד הצוות המקצועי להתייבב לצד המשפחה/הלקוח הן בתהליך שבו הלקוחות מבררים לעצמם לאן היו רוצים להגיע והן בסיוע להתקדמותם לעבר יעדים אלה. השותפות עם הלקוחות מתאפשרת כאשר נבנה קשר עמוק המבוסס על אמון בין המשפחה/הלקוח לבין הצוות המקצועי. חברי הצוות מבינים לעומק את תפיסת המשפחה/הלקוח ובאמצעות כישוריהם המקצועיים מסייעים למשפחה/לקוח תוך כדי דיאלוג וללא פטרונות.

- **גמישות והתאמה אישית:** לתוכנית מאפיינים אחידים, מדיניות והנחיות ברורות. עם זאת, אנו מודעים לעובדה שהשגת התוצאות הרצויות תתאפשר רק בהתאמה מדויקת של תוכנית ההתערבות ללקוח. לכן, הצוותים מונחים "לתפור חליפה אישית" ולהתאים את התוכנית לצרכים ולמאפיינים הייחודיים של הלקוחות באשר הם: הפרט,

המשפחה, הקבוצה, הקהילה. גם ברמה המערכתית יש נסיון להתאים את המדיניות האחיזה לצרכי המחלקה, הרשות והמחוז.

- **עבודה מבוססת נתונים:** נתונים הם המקור לקבלת החלטות מושכלות בתהליך של שיפור מתמיד. לשם כך נועדה מערכת מחשוב האוספת את כלל הנתונים בתכנית. הצוותים בכל רמות התוכנית מונחים לתעד ולאסוף נתונים רלוונטיים שונים ולהשתמש בהם באופן שוטף בתהליך השיפור המתמיד.

עקרונות מערכתיים

- **שותפות בין הממשלה לבין המגזר השלישי:** המערך פועל בשותפות בין המשרד לבין ג'וינט אשלים, קרן רש"י, העמותות המפעילות והשלטון המקומי. שכל אחד תורם לשותפות בהיבטים שונים: תכנון, ידע, כוח אדם ותקציב.
- **רתימת שותפים לטיפול בעוני:** העוני הוא תופעה מורכבת ורב-ממדית. לפיכך המערך מקדם בניית שותפויות בתוך המשרד ועם משרדים וגופים ממשלתיים נוספים: ביטוח לאומי, חינוך, בריאות, שיכון וסיוע משפטי ועוד.
- **רצף ממיפוי להערכה:** כל התערבות נגזרת מהפעולות הבאות: איסוף נתונים ומידע ועיבודם, תכנון שיטתי, הצבת יעדים מדידים, מעקב אחר ביצוע ובקרה שוטפת. בתוך כך בוחנים תהליכים, תפוקות, תוצרים, הישגים והצלחות ביחס למטרות המוגדרות של המערך.
- **תיעוד:** קיימת מחויבות לתיעוד ולרישום של התהליכים וההחלטות שמתקבלות לרבות החלטות תקציביות, אירועים, תהליכי פיתוח והתערבות בכל הרמות - החל מהעובד הסוציאלי במחלקה וכלה בוועדת הביצוע העליונה של התוכנית.
- **הנגשה של ידע ומידע:** לשם טיוב ההתערבויות מתקיים הליך שיטתי של איסוף של מידע, ידע ותובנות מהשדה ועיבודם לפרקטיקות מקצועיות מיטביות. לאחר מכן הן מופצות לשדה באמצעים שונים, כגון תדריכים, הכשרה והשתלמויות וכלים.

חדשנות 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

כאשר הושק מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ניכרה בו חדשנות ביחס לתוכניות קודמות. להלן נציג כמה ממאפייניו החדשניים של המערך הן ברמת הלקוח והן ברמת המערכת.

ברמת הלקוח

- **המשפחה כיחידת התערבות:** התייחסות למשפחה כיחידת ההתערבות הבסיסית, ובכלל זה לרצף הגילים והתפקידים של בני המשפחה: ילדים, הורים, משפחה מורחבת וקהילה.
- **שותפות מבוססת אמון בין המשפחה/לקוח לבין הצוות המקצועי:** לאורך כל תהליך ההתערבות - החל בבחירת יעדי ההתערבות ועיצוב דרכי הפעולה וכלה ביישום תוכנית ההתערבות והערכתה.
- **מענה רגשי שמשולב במענה קונקרטי:** המענה משלב היבטים פסיכו-סוציאליים והיבטים מעשיים-חומריים ללא העדפה של האחד על פני האחר. מאפיין זה בא לידי ביטוי גם באמצעות סל המענים הגמיש המאפשר הן התייחסות לפן הרגשי והן מענה קונקרטי לצרכי המשפחה.
- **תפקיד מלווה המשפחות:** המלווה עובד עם המשפחה באופן אינטנסיבי וקרוב בהדרכת העו"ס. ליווי זה מאפשר למשפחה להתקדם ביישום תוכנית ההתערבות ובהשגת היעדים שהגדירה לעצמה. בנוסף, המלווה מסייע לעו"ס בהיותו מקור ידע ותובנות לגבי צרכי ומאפייני המשפחה, מה שמאפשר התאמה טובה יותר של תוכנית ההתערבות.

ברמת המערכת

- **העוני כתחום התערבות של שירותי הרווחה:** העוני הוא ליבת התערבות ולא רק מאפיין רקע של אנשים ומשפחות. במחלקות מתפתחים שירותים ומענים לשיפור במצב העוני של פרטים ומשפחות.
- **עבודה סוציאלית כפרופסיה שמקדמת התמודדות עם עוני:** הכרה שלעבודה סוציאלית, כפרופסיה, יש כלים ופרקטיקות לטיפול בעוני ובאנשים החיים בעוני ולשיפור מצבם. תפיסה זו מחייבת שינוי עמדות מקצועיות הן בנוגע ליכולת ליישם התערבויות עם אנשים שחיים

בעוני כדי לשנות את מצבם והן בנוגע לפרקטיקות שבליבת העבודה הסוציאלית: תיווך, סנגור, מיצוי זכויות, התערבות בסביבה הביתית ופרקטיקת מדיניות.

- **הטמעת פרדיגמה מקצועית חדשה:** המערך מקדם את הטמעת פרקטיקה מכלילה ופרקטיקה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני בידע הארגוני ובעבודה היומיומית של המחלקות.
- **פיתוח מערך שירותים חדש:** פיתוח והבניה של מערך שירותים כולל לפרטים ולמשפחות החיים בעוני ובהדרה חברתית, בהתאם לצרכיהם ולמאפייניהם השונים, דרש פיתוח מודלים מקצועיים וארגוניים חדשניים ליישום במחלקה.
- **פיתוח אנשי המקצוע:** פיתוח המסוגלות המקצועית של העובדים להתמודדות עם פרטים ועם משפחות החיים בעוני. לשם כך פותח ומופעל מערך הכשרה והדרכה אינטנסיבי לעובדים. מטרתו היא לבסס את הידע, את העמדות ואת המיומנויות של העובדים בהתאם לתפיסת המערך.
- **שותפויות:** המערך מדגיש את הצורך בהגברת שיתופי הפעולה והשותפויות כדי לקדם את המענה לצרכים של פרטים ושל משפחות החיים בעוני. ברמה הארצית המערך מקדם שיתופי פעולה ושותפויות עם משרדי הממשלה השונים ועם גופים חוץ ממשלתיים. ברמה המקומית הוא מקדם יצירת שיתופי פעולה ושותפויות בין המחלקה לבין שירותים שונים בקהילה וארגוני מגזר שלישי ויצירת שולחן רשותי להתמודדות עם עוני.
- **השפעה על מדיניות:** המערך שם לו למטרה להשפיע על שינויים ברמת המדיניות, הן במישור המקומי והן במישור הארצי. הידע הנאסף בפעולות המערך משמש לזיהוי צרכים וחסמים מערכתיים המקשים על חילוץ מעוני ושלמתמודדות איתם נדרש שינוי מדיניות, ויש נסיון לפעול בדרכים מגוונות להשפעה ברמה זו.
- **פיתוח מערכת מחשוב ארצית:** מערכת המחשוב המשותפת לכלל עובדי המערך מאפשרת תיעוד, מעקב ובקרה, כמו גם תהליכים של למידה ושיפור מתמיד ועבודה מבוססת נתונים בכל רמות המערך

מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' והתוכניות: 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה'

בחלק זה יוצג תחילה מערך המענים הרחב 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ולאחר מכן יוצגו שתי התוכניות המתמחות 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה'. כל אחד מהם יוצג ממעוף הציפור לשם הבנה כללית. להעמקה נוספת יש לעיין בהמשך התדריך.⁵

מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' הושק בשנת 2015 כתוכנית הדגל של המשרד בתחום העוני. מערך זה פועל לשיפור מצבן של משפחות החיות בעוני בתחומי חיים שונים וליצירת שינוי במצבן באמצעות מענים ייעודיים במחלקה. המערך מורכב משתי תוכניות, 'נושמים לרווחה' ו'מרכז עוצמה', החולקות תפיסת עולם מקצועית משותפת המתבססת על פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת עוני ועל פרקטיקה מכלילה.⁶

מערך המענים פועל כיום ב-104 רשויות (ב10 מהן פועלת רק תוכנית מרכז עוצמה) באשכולות 1-5 במדרג הסוציו אקונומי ובארבע ערי המטרופולין: ירושלים, תל אביב, חיפה ובאר שבע. במערך משתתפים כ-15,000 לקוחות. 3,000 מהם משפחות בתוכנית נושמים לרווחה ו-12,000 מהם במרכז עוצמה.

נוסף על כך, המערך פועל באופן אינטנסיבי לפיתוח המרכיבים הבאים: פרקטיקות חדשניות להתערבות עם לקוחות החיים בעוני, הפעלת מערך הכשרה והדרכה לצוותים, מערכת מחשוב המאפשרת ניהול שוטף, הערכת התקדמות וקבלת החלטות מבוססות נתונים וכן על מחקר להערכת מרכיבי המערך השונים.

אוכלוסיות היעד של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

אוכלוסיית היעד הן משפחות החיות בעוני המתבטא בחסך חומרי, חסך בהזדמנויות וחסך בהון הסימבולי. עקב העוני המשפחות מתמודדות עם אחד או יותר מ המצבים הבאים: מצוקה כלכלית וקושי לספק צרכים

5. להעמקה ראו פרק 3 וכן המודלים הלוגיים של כל אחת מהתוכניות המופיעים בפרק 5 - 'נספחים'.

6. להרחבה על אודות תפיסת העולם המקצועית ראו פרק 4.

בסיסיים, הדרה חברתית על רקע המצב הכלכלי וריבוי חסמים וקשיים במיצוי זכויותיהן מול מוסדות ושירותים. משפחות אלו מוכרות במחלקות בהקשרי חיים שונים, אך ההקשר של החיים בעוני לא נמצא עד כה במוקד ההתערבות. לכל אחת מהתוכניות תבחינים ייעודיים, והאיתור וההפניה אליהן מבוססים על הגדרת הנזקקות ועל רמת הנזקקות בהתאם למודל שהתוותה תוכנית הרפורמה במחלקות.⁷ נדגיש שלכל אחת מהתוכניות אוכלוסיית יעד ומערך התערבות שונה, אולם בין התוכניות קיים ממשק של רכיבי התערבות המשרתים את שתי האוכלוסיות של התוכניות.

תוצאות מצופות

לכל אחת מהתוכניות המרכיבות את המערך נבנה מודל לוגי נפרד המגדיר את התוצאות הסופיות ברמת הפרט.⁸ להלן נציג את התוצאות הסופיות המצופות ברמת המערכת המשותפות למערך כולו.

ברמת המחלקה:

- ההתערבות עם אנשים החיים בעוני מהווה מרכיב ליבה בעבודתה של המחלקה לשירותים חברתיים.
- קיים מענה מיטבי של המחלקה ללקוחות החיים בעוני ובהדרה.
- ברשות יש מענים הנחוצים לשם שיפור מצבם של אנשים החיים בעוני ובהדרה חברתית.

תוכנית 'מרכז עוצמה'

יעוד התוכנית: 'מרכז עוצמה' מיועד להנגיש מענים לפרטים ולמשפחות החיים בעוני ובהדרה, כך שכל אחד, בהתאם לצרכיו ולאפשרויות שברשותו, יוכל לשפר את איכות חייו ולהשתתף בתהליכים החברתיים בקהילה.

מענים בתוכנית: בראש מרכז עוצמה עובד סוציאלי ייעודי. פועלים עימו עובד סוציאלי למיצוי זכויות וקהילה, רכז תעסוקה ומלווה עוצמה. במרכז עוצמה יש מערך מענים קבוצתיים ופרטניים המכוונים לענות על מגוון צורכי הלקוחות בתחומים הרלוונטיים לעוני: מיצוי זכויות, תעסוקה וכלכלת המשפחה. נוסף על כך, מרכז עוצמה מכוון לפיתוח הקהילה כמשאב עבור אוכלוסייה שחיה בעוני ובהדרה מתוך תפיסה כי הרישות הקהילתית הוא

7. ראו "הבניית התערבות מכוונת חשיבה תוצאתית במחלקות לשירותים חברתיים" בקהילת היעד 'רפורמה במחלקות לשירותים חברתיים'.

8. לתוצאות ברמת הלקוח ראו בהמשך הפרק בסעיפים אודות התוכניות השונות.

מרכיב משמעותי בשיפור איכות חייהם של הלקוחות. לבסוף, לרשות אנשי המקצוע במרכז עומד תקציב ייעודי למענים פרטניים בתחום השיקום הכלכלי-תעסוקתי ולהדרכה ייעודית.

משאבים: המשרד מקצה לרשות המקומית מתקציב ייעודי⁹ תקני כוח אדם¹⁰ ותקציב לפעולות בתחומי ההתערבות השונים.

תוצאות מצופות: 'למרכז עוצמה' הוגדרו כמה תוצאות סופיות ברמת הפרט¹¹

- שיפור באיכות החיים;
- הפחתת רמת המחסור החומרי-כלכלי;
- העלאת רמת התעסוקה, הכשרה או השכלה ומיצוי זכויות;
- הגדלת ההון הסימבולי - המתבטא בשילוב מיטבי בקהילה;
- הגברת העצמאות של הלקוח ביכולת לספק צרכים בסיסיים.

תוכנית 'נושמים לרווחה'

ייעוד התוכנית: תוכנית 'נושמים לרווחה' מכוונת לקידום מצבן של משפחות החיות בעוני ובהדרה באמצעות התערבות בגישה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני ומערך מענים כוללני עבורן במשך שנתיים.

מענים בתוכנית: לרשות המשפחות עומדים עובד סוציאלי ייעודי, מלווה משפחה וסל מענים גמיש. כל אלה נועדו לסייע למשפחה בתהליך הגדרת מטרותיה והשגתן.

משאבים: להפעלת התוכנית הקצה המשרד תקנים להעסקת עובדים סוציאליים במחלקות, תקציבים להעסקת מלווי המשפחות באמצעות עמותה, וסל מענים גמיש.¹²

תוצאות מצופות: תוצאות סופיות ברמת הפרט¹³

9. המשרד מממן את מערך המענים 'נושמים לרווחה' בעוצמה' במימון מלא בשונה מתכניות אחרות שהוא מפעיל בשלטון המקומי.

10. אנשי הצוות מועסקים באמצעות הרשות המקומית ומלווה עוצמה מועסק באמצעות בהתקשרות עם עמותה שזכתה במרכז להפעלת כלל המלווים במחוז - מלווי משפחות ומלווי עוצמה.

11. תוצאות ברמת המערכת הוגדרו עבור המערך כולו - ראו סעיף 'אודות נושמים לרווחה במרכז עוצמה' בפרק זה.

12. בשלב הפיילוט מערך סל המענים הגמיש מופעל באמצעות קרן רש"י.

13. תוצאות ברמת המערכת הוגדרו עבור המערך כולו - ראו סעיף 'אודות נושמים לרווחה במרכז עוצמה' בפרק זה.

- הפחתת רמת המחסור החומרי-כלכלי והעלאת העצמאות ביכולת לספק את הצרכים הבסיסיים;
- הגדלת ההזדמנויות של המשפחה הרלוונטיות להתמודדות עם עוני;
- הגדלת ההון הסימבולי של המשפחה
- יצירת תחושת רווחה אישית ומשפחתית.

תרשים מודל המערך במחלקה

**עו"ס
משפחה
במחלקה**

מנהל המחלקה

מדריך - ראש צוות



תוצאות ראשונות של הפעלת מערך המענים

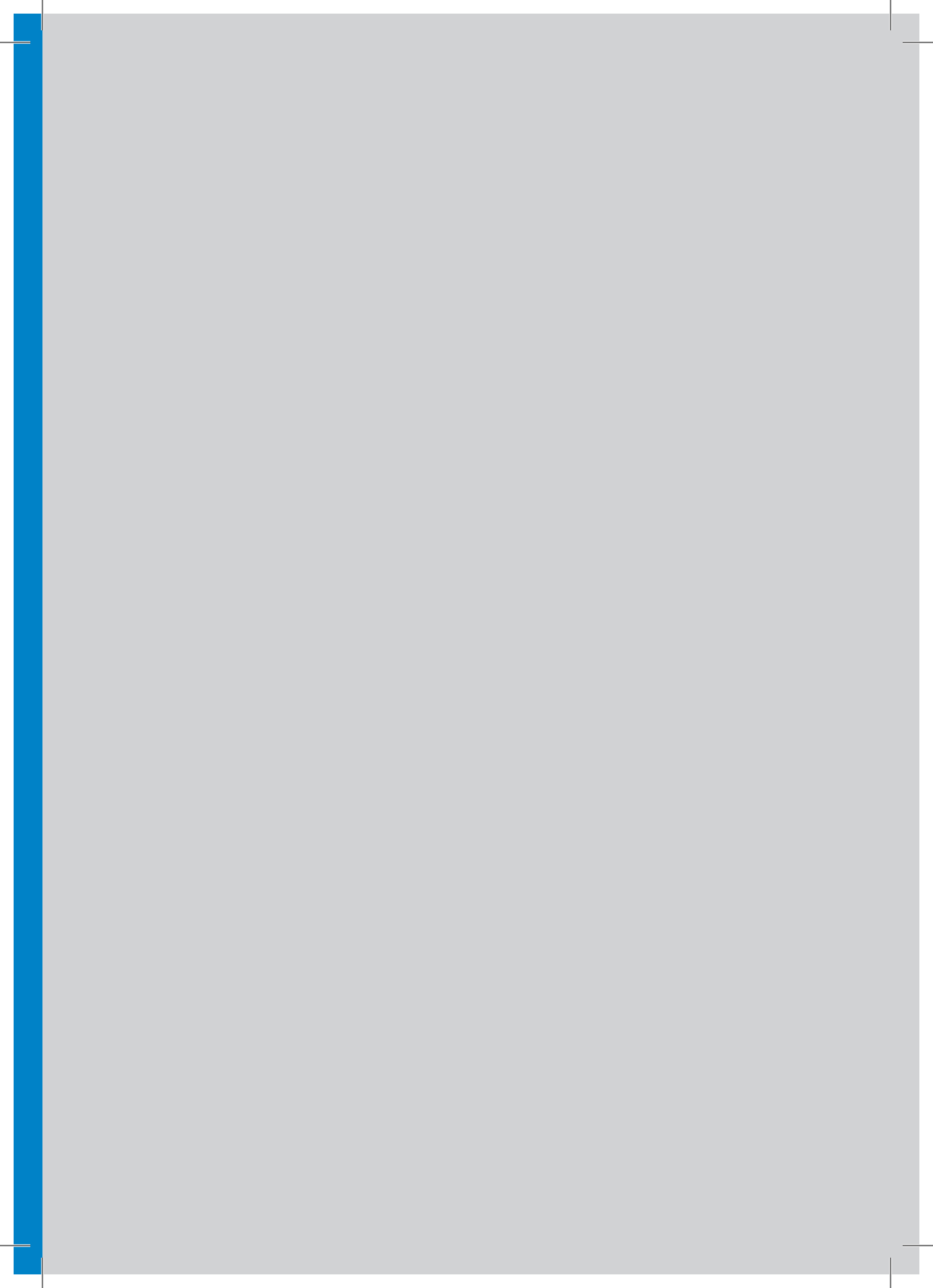
למערך נלווה מחקר שנערך בחברת ERI ושמתמקד הן ברמת המשפחות (משפחות 'נושמים לרווחה') והן ברמת המערכת. בקרב המשפחות, המחקר נועד לבחון את מידת האפקטיביות של 'נושמים לרווחה' לשיפור במצבן, ברמת המערכת המחקר נועד לבחון עד כמה אפקטיביים המערך הארגוני של המערך והטמעתו במחלקות. מדו"ח המחקר המבוסס על פעימת המחקר הראשונה עולים הממצאים הבאים:

ברמת המשפחות: מצבם של המשתתפים בתוכנית 'נושמים לרווחה' השתפר הן מבחינת שיעור העוני (ירידה של כ-8%) והן מבחינת חומרתו (ירידה של 33%). כמו כן חל שיפור משמעותי במדד ההכנסה של משתתפי התוכנית. ההכנסה הממוצעת שלהם עלתה ב-56%. שיעור המועסקים עלה מ-49% ל-76% בין שתי פעימות הדיווח. בבחינה של תחומי ההתערבות השונים נמצאה השפעה חיובית של התוכנית ב-4 תחומי התערבות - תנאי חיים בסיסיים, מצב תעסוקתי, ידע ומיצוי זכויות וניהול כלכלי של המשפחה. עם זאת, לא נמצאה עדות לשיפור בתחום המסוגלות וההון החברתי. היחס של המשפחות לתוכנית חיובי מאוד: ניכר כי המשתתפים לא זיהו בעיות רבות בתוכנית, הם ייחסו חשיבות למרכיביה השונים, ודיווחו על קשר טוב עם הגורמים המטפלים ועל שביעות רצון מהעבודה עימם.

ברמת המערכת: מהמחקר האיכותני עולה כי בעלי התפקידים חשים שהמערך מחולל שינוי מהותי בשיטת העבודה, מאפשר שינוי אמיתי בקרב המשפחות ומחדיר "רוח חדשה" למחלקה לשירותים חברתיים. לצד זאת עלו אתגרים הקשורים לשיתופי הפעולה בין העובדים הסוציאליים לבין המלווים, זאת בשל חלוקה לא ברורה של תפקידים. בנוסף הובעו דעות מעורבות על הליווי, ההכשרה וההדרכה הניתנים לצוותי המערך. כאשר מסכמים את כל ממצאי המחקר בשלב הנוכחי מתקבל הרושם כי על אף האתגרים, שביעות הרצון ממערך 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה גבוהה בקרב בעלי התפקידים השונים וכי ההטמעה של התוכנית במחלקות הייתה טובה למדי.

סיכום הפרק

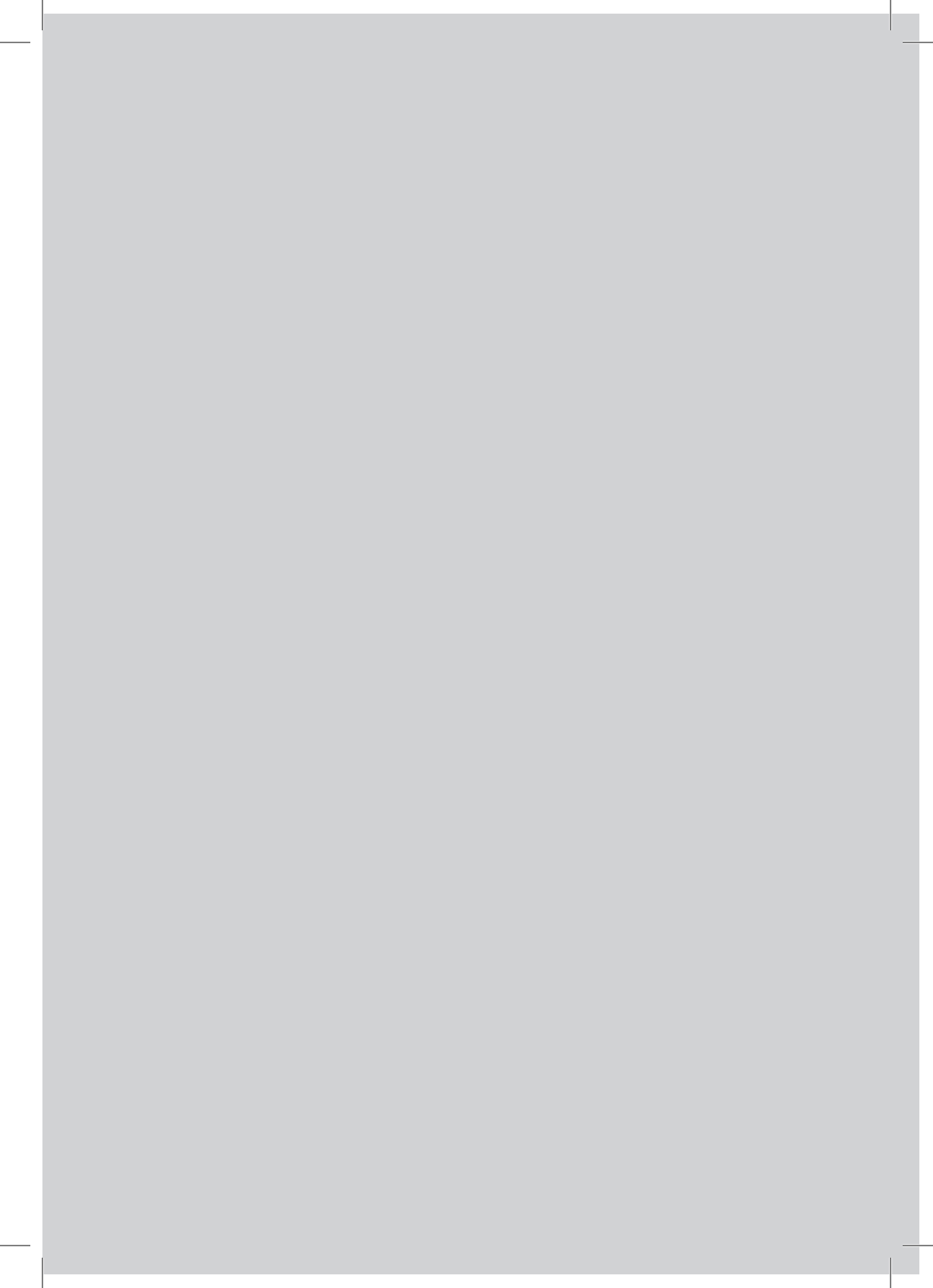
בפרק זה סקרנו ממעוף הציפור את מערך המענים 'נושמים לרווחה בעוצמה' כדי לאפשר הבנה כללית ורחבה שלו- הדגשים המקצועיים והארגוניים, ייחודיותו והישגיו עד כה. בפרקים הבאים יפורט ביתר העמקה כל אחד מהתחומים שתוארו בפרק זה בהתאם לפירוט הבא: המבנה הארגוני (פרק 2), הפעלת המערך הלכה למעשה במחלקה (פרק 3) והיבטים מקצועיים של המערך (פרק 4).



פרק שני:

מנגנונים ארגוניים להפעלת מערך 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה'





פרק שני:

מנגנונים ארגוניים להפעלת מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

בפרק זה נציג את המנגנונים הארגוניים המפעילים את המערך ברמות השונות: הארצית, המחוזית והמקומית. בכל רמה נציג את השותפים, את התפקידים השונים, את הגדרות התפקיד וחלוקת התפקידים בביצוע המשימות הרוחביות וכן ואת המבנים הארגוניים ושגרות הניהול המיושמים במסגרת המערך נוסף על כך, נציג את הקשרים בין הרמות השונות במערך: הקשר בין הרמה הארצית והמחוזית והקשר בין הרמה המחוזית והמקומית.

במערך כה גדול ומורכב חשוב להפעיל את המנגנונים הארגוניים על הצד הטוב ביותר מבחינה מקצועית ותוך שמירה על אחידות. לשם כך יש להקפיד על עבודה על פי ההנחיות המוצגות בפרק זה. עם זאת, חשוב גם להתאים את ההנחיות לצרכים המשתנים ולכן ניתן במקרים מסוימים לחרוג מההנחיות תוך התייעצות וקבלת אישור מהגורמים המלווים: אישור ההנהלה הארצית לשינויים ברמה המחוזית ואישור צוות המחוז לשינויים ברמה המקומית.

ברמה הארצית

השותפים

למערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' בהובלת משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים חברו ג'וינט אשלים וקרן רש"י. לכל אחד מהשותפים האלה אחריות לתחומים ייעודים במערך. הגבולות ביניהם נשמרים לצד עשייה תוך כדי דיאלוג מתמיד ושיתוף פעולה בתהליכי הפיתוח ובקבלת ההחלטות כמפורט להלן.

- **משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים:** המערך הוא פרי יוזמתו של המשרד, ותחומי האחריותו הם: ניהול המערך, קביעת מדיניותו,

הקצאת תקציבים להפעלתו, פיקוח ובקרה, קידום מענים רלוונטיים לאוכלוסיית היעד של המערך באמצעות הובלת תהליכי שינוי מדיניות ושותפויות עם משרדי ממשלה וארגונים אחרים. המשרד מינה את השירות לרווחת הפרט והמשפחה להוביל את המערך בשיתוף עם השירות לעבודה קהילתית.

- **גוינט אשלים:** אחראי לניהול השותפות ולניהול בפועל של המערך כולו: פיתוח ידע ופיתוח המערך לרבות המודל הארגוני ומודלים להתערבות בתחומים ספציפיים, פיתוח ההכשרות והובלת תהליך המחקר.
- **קן רש"י:** אחראית למערכת המחשוב ולסל המענים הגמיש של המערך - פיתוחם, הפעלתם והטמעתם.

בעלי התפקידים ותחומי אחריותם

ברמה הארצית פועלים השותפים באמצעות מטה המערך. נציג להלן את בעלי התפקידים במשרד ובהנהלת המערך ואת תחומי האחריות של כל בעל תפקיד ביחס למערך.

בעלי תפקידים במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים

- **סמנכ"ל בכיר ראש מנהל שירותים חברתיים ואישיים:** אחראי להובלת חזון המערך ולקשר עם הנהלת המשרד ועם הנהלות משרדי ממשלה נוספים. עומד בראש הוועדה המקצועית וצוות הביצוע של המערך.
- **מנהל השירות לרווחת הפרט והמשפחה:** כמנהל השירות האמון על המערך שותף בכיר בהובלת חזון ומדיניות המערך, אחראי לקשר עם הנהלת האגף, עם אגפים משיקים ועם משרדים וגופים נוספים לשם קידום המערך והסרת חסמים להפעלתו ברמת מדיניות המשרד.
- **מפקח ארצי מהשירות לרווחת הפרט והמשפחה:** מוביל את המערך בשותפות עם מנהל המערך. אחראי לתחומים הבאים: עיצוב המדיניות; תכנון מערך הטיפול באוכלוסיות היעד ופיתוחו עד להטמעה מיטבית, הנחיה וייעוץ למנהל המערך, למפקחים במחוזות ולצוותים הרב-מקצועיים ופיקוח ובקרה על פעולת המערך.

- **מפקח ארצי מהשירות לעבודה קהילתית:** שותף בהובלת תוכנית 'מרכז עוצמה', אחראי על הפעלת עובדי מיצוי זכויות וקהילה לרבות הכשרתם והדרכתם, מסייע בפיתוח התחום הקהילתי במרכז עוצמה. מייעץ ומלווה את מפקחי עבודה קהילתית ברמה המחוזית ביחס לפן הקהילתי בתכנית 'מרכז עוצמה'.
- **מפקח שותפויות בין-מגזריות נושמים לרווחה במרכז עוצמה:** מפקח ארצי שאחראי לתחומים הבאים: קידום שותפויות עם משרדי ממשלה ועם ארגונים נוספים ברמה הארצית, ליווי יעוץ ותמיכה בצוותי המחוזות למען קידום שותפויות ושיתופי פעולה ברמה המחוזית.

בעלי תפקידים בהנהלת המערך

- **מנהל המערך:** שותף מוביל למפקח הארצי של המערך בהובלת המערך ושותף באחריות לפיתוח המערך, יישומו והבקרה עליו. נוסף על כך אחראי לתחומים הבאים: הובלת השותפות בין הגופים השונים ברמה הארצית וברמה המחוזית, יישום המערך והפעלתו על כל מרכיביו, ניהול המערך הארגוני והפעלת המנגנונים הארגוניים ברמה הארצית, ניהול מקצועי של צוות הנהלת המערך ושל צוות הרכזים במחוזות והובלת המחקר.
- **מנהל פיתוח ידע והכשרות:** שותף לפיתוח המערך ואחראי לקידום המקצועי של צוותי המערך בכל הרמות באמצעים הבאים: פיתוח מערך הכשרה והדרכה והפעלתו, כתיבת והנגשת ידע ומדיניות ופיתוח כלים. נוסף על כך אחראי לתהליכי איסוף מידע, ידע ותובנות שהתפתחו בשדה ועיבודם לפרקטיקות מקצועיות מיטביות המופצות חזרה לצוותי המערך.
- **מנהל תפעול סל המענים:** אחראי לפיתוח כלל ההיבטים התפעוליים והמקצועיים הקשורים לסל המענים הגמיש ככלי להתערבות בתכנית 'נושמים לרווחה' ולהפעלה השוטפת של הסל.
- **מנהלי פיתוח:** אחראים לפיתוח ולהטמעה של מודלים ארגוניים-מקצועיים בתחומים שונים שהמערך נדרש אליהם. כיום פועלים במערך מנהלי פיתוח לתחומי ההתערבות במרכז עוצמה ולנושא ילדים והורים במשפחות החיות בעוני.

משימות ברמה הארצית

מובילי מערך המענים ברמה הארצית מטעם המשרד והנהלת המערך אחראים לביצוע המשימות הבאות:

- יישום המערך לרבות פיקוח ובקרה על הפעלתו;
- מתן מענה, תמיכה וסיוע לצוותים המחוזיים;
- פיתוח התורה המקצועית והמודל הארגוני של המערך והטמעת עבודה מיטבית על פי המודל בכל הרמות באמצעים שונים לרבות מערך ההכשרה ומערכת המחשוב;
- איסוף מידע, נתונים וידע מהשדה לצורך פיתוח מענים נוספים וחדשניים;
- קידום שיתופי פעולה ושותפויות ברמה הארצית.

מבנים ארגוניים ושגרות ניהול

המבנים ארגוניים ברמה הארצית ושגרות הניהול הסדירות נועדו לשיפור ביצוע המשימות הנדרשות במערך. להלן נציג את המבנים הארגוניים של המערך: ועדת ביצוע, ועדה מקצועית, ועדות המשנה ופורומים ללמידה ודין מקצועי וכן את שגרות הניהול הנדרשות ברמה הארצית.

ועדת ביצוע

תפקידה להתוות את המדיניות לגבי הפעלת המערך בנושאים שונים.

חברי הוועדה:

- יו"ר ועדת הביצוע - סמנכ"ל בכיר, מנהל האגף לשירותים חברתיים ואישיים
- מרכז ועדת הביצוע - מנהל המערך.
- משתתפים קבועים
 - נציג ג'וינט אשלים
 - נציג קרן רש"י
 - מנהל השירות לרווחת הפרט והמשפחה
 - המפקח הארצי משירות פרט ומשפחה האחראי למערך.
- תדירות ההתכנסות: באופן סדיר מדי חודש.

ועדה מקצועית

הוועדה מהווה את הגוף המקצועי הדן וממליץ על כיוונים ודרכי פעולה להתקדמות. בוועדה מתקיים שיח מקצועי בין בעלי התפקידים ברמה הארצית והמחוזית על נושאים מרכזיים בהפעלת התכנית ומתאפשר דיאלוג בין המטה והמחוזות.

תדירות ההתכנסות: אחת לחודשיים.

חברי הוועדה:

- יו"ר הוועדה המקצועית - סמנכ"ל בכיר, מנהל האגף לשירותים חברתיים ואישיים
- מרכז הוועדה המקצועית - מנהל המערך.
- משתתפים קבועים
 - נציגים מג'וינט אשלים ומקרן רש"י, חברי ועדת הביצוע
 - בעלי התפקידים מטעם המשרד ברמה הארצית: מנהל השירות לרווחת הפרט והמשפחה, המפקח הארצי האחראי למערך, מפקח מהשירות לעבודה קהילתית ומפקח שותפויות בין-מגזריות.
 - חברי צוות הנהלת המערך
 - מפקחי פרט ומשפחה מחוזיים המשמשים רפרנטים של המערך
 - רכזים מחוזיים
 - מנהלי העמותות המפעילות
- משתתפים על פי הצורך - אנשי מקצוע או בעלי תפקיד רלוונטיים.

ועדות המשנה

ועדות המשנה נועדו להתאים את המערך לצרכים המשתנים בשדה ולקבל החלטות בנושאים המקצועיים השונים. בכל ועדה היו"ר הוא נציג המשרד, והמרכז הוא חבר בצוות מטה המערך. חברי הוועדה הם בעלי תפקידים רלוונטיים מכל רמות המערך.

תדירות ההתכנסות: מדי 6-8 שבועות

ועדות המשנה עוסקות בתחומים הבאים:

- מחשוב

- הכשרות ופיתוח ידע
- פיתוח עוצמה
- מחקר

פורומים ללמידה ולדיון מקצועי

הפורומים ללמידה ולדיון מקצועי של המערך מתכנסים באופן קבוע. מטרתיהם הן: לקדם ולפתח תחומים שונים בתפעול הארגוני והמקצועי של המערך, לאפשר שיח קרוב בין המטה לבין השטח ולהנחיל ידע רלוונטי במחוזות השונים כדי לאפשר הזנה הדדית ופיתוח אופטימלי של המערך. את הפורומים מובילים מנהל התוכנית והמפקח הארצי. להלן פירוט של הפורומים ותדירות התכנסותם:

- **פורום רכזים מחוזיים ומפקחי פרט ומשפחה** המשמשים רפרנטים של המערך - מתכנס 4 פעמים בשנה.
- **פורום הנהלת התוכנית, רכזים מחוזיים ורכזי מלויים** מתכנס 5 פעמים בשנה. לחלק מהמפגשים בפורום הזה מצטרפים המפקחים המחוזיים הייעודיים.
- **ימי חילוף ידע** - כחלק מתהליכי פיתוח הידע, נערכים בכל שנה כחמישה ימי חילוף ידע. כל אחד מהימים מוקדש לנושא שנמצא בפיתוח ומוזמנים אליו חברי צוות המערך ברמה הארצית וברמה המחוזית וכן נציגי מחלקות ונציגים של תוכניות אחרות העוסקות בנושאים משיקים.

שגרות ניהול

שגרות הניהול של המערך נועדו לטייב את העבודה השוטפת. מנהלת המערך אחראית להוביל אותן ולהלן פירוט השגרות הללו:

- מפגשים פרטניים סדירים עם צוות מטה המערך ועם הרכזים המחוזיים
- מפגשים סדירים עם כלל צוות הנהלת המערך
- מפגשים סדירים עם כלל צוות הרכזים המחוזיים.

ברמה המחוזית

בסעיף זה נציג את המנגנונים הארגוניים המפעילים את המערך ברמה המחוזית. לשם כך נתאר את השותפים ברמת המחוז, את התפקידים השונים, את הגדרות התפקיד וחלוקת התפקידים בביצוע המשימות הרוחביות וכן ואת המבנים הארגוניים ושגרות הניהול המיושמים במחוז נוסף על כך, נציג את הקשר בין הרמה הארצית והמחוזית.

השותפים

ברמה המחוזית פועלים שני שותפים עיקריים: המשרד ברמה המחוזית והעמותה שנבחרה להפעיל את המערך במחוז. תחומי האחריות מובחנים ונשמרים ברמה המחוזית, כפי שהם נשמרים ברמה הארצית, עם זאת, כלל העשייה מתבצעת בדיאלוג מתמיד ובשיתוף פעולה בין הגופים השותפים למערך תוך כדי חשיבה וקבלת ההחלטות כמפורט להלן.

- **המשרד ברמה המחוזית:** אחראי לקביעת מדיניות ברמה המחוזית, תקצוב, פיקוח ובקרה על יישום המערך במחלקות ועל הייעוץ להן. שותף ליישום כל היבטי המערך במחוז.
- **עמותה מפעילה:** שותפה לפיקוח המחוזי במשרד בהובלת המערך ואחראית ליישום כלל רכיבי המערך במחוז, להעסקת המלווים ולניהולם.

בעלי התפקידים ותחומי אחריותם

האחראים להובלת המערך ברמה המחוזית הם מפקח מהשירות לרווחת הפרט והמשפחה המשמש כרפרנט של המערך במחוז (להלן מפקח ייעודי) ורכז מחוזי. שותפים להם בהפעלת המערך במחוז: מפקחי פרט ומשפחה של הרשויות, מפקחי עבודה קהילתית של הרשויות ורכזי אזור או רכזי מלווים מטעם העמותה המפעילה. להלן פירוט הגדרות התפקידים ברמת המחוז ולאחר מכן פירוט המשימות המחוזיות וטבלה של חלוקת האחריות בביצוע המשימות.

- **מנהל מחוז** - עומד בראש ועדת ההיגוי המחוזית ואחראי לתחומים הבאים: יישום המערך הכולל של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

במחוז הן בממשק עם המטה הארצי של המערך והן בממשק עם המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות, הסרת חסמים מערכתיים ופתרון בעיות ברמת המדיניות המחוזית ליישום המערך במחוז.

- **רכז השירות לרווחת הפרט והמשפחה** - שותף בכיר באחריות כלפי המערך הכולל של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' במחוז ושותף משמעותי בהסרת חסמים להפעלת המערך ברמת הרשויות ובמחוז, ממונה על ייעוץ, הדרכה ולייווי של צוות המערך במחוז.

- **מפקח ייעודי:** מפקח של השירות לרווחת הפרט והמשפחה שנבחר להוביל את המערך בשותפות עם רכז המחוז. אחראי על ההיבטים הבאים: תהליכי קביעת המדיניות ברמה המחוזית, פיקוח ובקרה על כלל הפעלת המערך ברשויות המחוז, יעוץ ותמיכה מקצועית לצוות המפקחים. שותף להובלת ההיבטים הבאים: פעולת המנגנונים הארגוניים ברמת המחוז, קידום שותפויות עם משרדי ממשלה וארגונים נוספים במחוז, תכנון ויישום תהליכי הכשרה והדרכה, תיווך צרכי השטח למטה הארצי ומדיניות המטה הארצי לשטח.

- **רכז מחוז מטעם המערך:** שותף למפקח היעודי בהובלת המערך במחוז. אחראי על ההיבטים הבאים: יישום המערך במחוז, ניהול רכזי המלווים ורכזי אזור, תכנון ויישום תהליכי הכשרה והדרכה, יישום המנגנונים הארגוניים וקידום שותפויות במחוז, השימוש במערכת המחשוב ובסל המענים, הובלת המחקר ברמה המחוזית ותיווך בין צרכי השטח למטה ובין מדיניות המטה לשטח.

- **מפקחי השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשויות:** אחראים לתחומים הבאים: לייווי הרשויות שבפיקוחם ביישום המערך בדגש על יישום המדיניות, פיקוח ובקרה, תקצוב, יעוץ מקצועי לצוותים, איתור חסמים וצרכים והעלאתם לידיעת המפקח הייעודי ולטיפולו.

- **מפקחי עבודה קהילתית של הרשויות:** שותפים בלייווי הרשויות שבפיקוחם בהפעלת תכנית 'מרכז עוצמה'; אחראיים על הפעלת עובדי מיצוי זכויות וקהילה ברשויות שבפיקוחם. מייעצים למפקחי פרט ומשפחה בנושאים הקשורים לעבודה קהילתית במרכז עוצמה, מאתרים חסמים וצרכים ומעלים אותם לידיעת המפקח הייעודי ולטיפולו. שותפים לפיתוח והובלת מערך ההכשרה וההדרכה לגבי התחום הקהילתי ובפרט של עו"ס מיצוי זכויות וקהילה.

- **רכז מלווים מטעם העמותה / רכז אזור:** כפוף לרכז המחוז ומסייע לו

במשימותיו. תפקידו מותאם לצרכים המתפתחים בשטח ויכול להכיל את התחומים הבאים:

- גיוס מלווים חדשים, קליטתם במחלקות, הכשרתם הראשונית וליוויים בתקופת הכניסה לתפקיד;
- אחריות כלפי ההיבטים התפעוליים של העסקת המלווים;
- אחריות לעבודה עם מערכת המחשוב במחוז לרבות הדרכה לצוותים ועמידה ביעדי המחוז לגבי שימוש מיטבי במערכת;
- אחריות כלפי ההפעלה הלוגיסטית של סל המענים במחוז;
- שותפות בפיתוח מערך ההכשרות וארגונו;
- אחריות להובלת תחומי עשייה במחוז בהתאם להחלטת הצוות המחוזי.
- איתור לצרכים וחסמים בהפעלת התוכנית והבאתם לידיעת הרכז המחוזי.

- **רכז אזור:** אחראי ליישום התוכנית בישובים שהוגדרו בהתאם למדיניות הרכז המחוזי.

משימות המערך ברמה המחוזית

המחוז אחראי לכלל התהליכים הארגוניים והמקצועיים הכרוכים בהפעלת המערך: הפעלת מערך ההכשרה וההדרכה ומערך המחשוב, ניצול סל המענים, גיוס עובדים, הפעלת המערך הארגוני במחוז וברשויות, ליווי ויעוץ לרשויות ביישום המערך, הובלת שותפויות ושיתופי פעולה עם משרדי ממשלה וארגונים נוספים ברמה המחוזית, הטמעת התפיסה המקצועית של המערך וחיזוק השפעתה על כלל המחלקה, תיווך בין המטה לבין הרשויות, המתבטא בהנחלת מדיניות המטה לרשויות ובהעלאת הידע והצרכים מהרשויות למטה המערך.

טבלה מספר 1:

פירוט חלוקת התפקידים בביצוע המשימות ברמה המחוזית

מפקח ייעודי	רכז מחוז	מפקחי פרט ומשפחה של הרשויות	מפקחי עבודה קהילתית	רכז מלווים/אזור
מרכזים בשותפות				ועדת היגוי מחוזית
לינוי רשויות בהקמת המערך ויישמו	ייעוץ למפקחים בנוגע למערך. אחריות להטמעת התפיסה המקצועית במחלקות ברמה המחוזית, שותפות בפתרון בעיות, השתתפות בוועדות היגוי רשותיות על פי הצורך	אחריות ליווי השוטף של המחלקות ומתן מענה להן בנושאי התוכנית לרבות: הקמת התוכנית ברשויות חדשות, ועדות ביצוע, סיוע לרשויות בהכנת ועדת היגוי רשותית, פתרון בעיות, סיוע בהטמעת התפיסה המקצועית בעבודת המחלקות במחוז	שותפים לייעוץ לרשויות בנושאי מרכז עוצמה	משתתפים
כוח אדם	אחריות למצבת כוח אדם ברמה המחוזית	אחריות לנושא ברשויות שבפיקוחם (פרט לעו"ס) מיצוי זכויות וקהילה): אחריות לתחומים: איוש מצבת כ"א, מנהל תקין בתהליכי גיוס וקליטת עובדים ופתרון בעיות	אחרים לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה: מעקב אחר מצבת כ"א, הכשרה ראשונה והדרכה ופתרון בעיות	אחראי למלווים: קליטתם, הכשרתם הראשונית והעסקתם

מפקח ייעודי	רכז מחוז	מפקחי פרט ומשפחה של הרשויות	מפקחי עבודה קהילתית	רכז מלווים/ אזור	
מערך ההכשרה	שותף לפיתוח המערך וליישומו	מוביל פיתוח ויישום	נוכחים בהכשרות	נוכחים בהכשרות, שותפים בתכנון ההכשרות לצוותי עוצמה	שותף לפיתוח המערך ויישומו
מערך ההדרכה (מנחי עוצמה, מדריכי עו"ס נושמים)	מוביל את פיתוח המערך ויישומו	שותף לפיתוח המערך ויישומו	קשר מקצועי שוטף עם המדריכים ועם המנחים ברשויות שבפיקוחם. משתתפים במפגשים עם המנחים / המדריכים	משתתפים במפגשים עם המנחים / שבאחריותם	משתתפים במפגשים עם המנחים / שבאחריותם
מערך המחשוב	שימוש שוטף במערכת לצורכי פיקוח, ברמה המחוזית	שימוש שוטף במערכת לצורכי פיקוח, ברמה המחוזית	הטמעת תפיסה של עבודה מבוססת נתונים במחוז באמצעות המערכת, שימוש שוטף במערכת לצורכי פיקוח ולמידה ברמה המחוזית	שימוש שוטף במערכת לצורכי פיקוח, ברמה המחוזית	שימוש שוטף במערכת לצורכי פיקוח, ברמה המחוזית

מפקח ייעודי	רכז מחוז	מפקחי פרט ומשפחה של הרשויות	מפקחי עבודה קהילתית	רכז מלווים/אזור
הצפת נושאים מרכזיים, סוגיות, חסמים ואתגרים, מפתחות הצלחה בשימוש בסל המענים ברמה המחוזית	אחריות כוללת על מערך סל המענים: מעקב ובקרה; פעולות הכשרה; הצפת סוגיות, אתגרים וחסמים למטה המחוזי והארצי של המערך	שותפים בוועדת חריגים לפתרון מקרים חריגים שלא נפתרו ברמת המחלקה, בעלי הסמכות לאשר/לשלול מקרים חריגים		אחריות להיבטים לוגיסטיים של תפעול סל המענים במחוז
קידום שותפויות ושיתופי פעולה עם גופים אחרים	אחריות משותפת להובלת הנושא ברמת המחוז - איתור צרכים, ייזום, בניית מודל משותף ויישום, הוצאה לפועל של שותפויות שנבנו ברמה הארצית	שותפות ביישום בהתאם לנושא ולצורך, ליווי הרשויות בקידום השותפות/שיתוף הפעולה עם גורמים שונים	שותפות ביישום בהתאם לנושא ולצורך	בהתאם להחלטת הצוות המחוזי ייתכן שיקבלו אחריות להובלת שותפות

מבנים ארגוניים ושגרות ניהול

ברמה המחוזית מתקיימים מבנים ארגוניים ושגרות ניהול שנועדו לביצוע סדיר של המשימות הנדרשות במערך. להלן נציג את המבנים הארגוניים ואת שגרות הניהול האלה: הצוות המחוזי, ועדת היגוי מחוזית ומפגשים סדירים עם צוותי הדרכה.

צוות מחוזי

את עבודת המערך במחוז מוביל צוות מחוזי. חבריו הם: רכז השירות לרווחת הפרט והמשפחה במחוז, המפקח הייעודי ורכז המחוז. מלבדם במחוזות שונים משתתפים בצוות המחוזי חברים נוספים על פי החלטת המחוז. הצוות אחראי לכלל המשימות השוטפות בהפעלת המערך וחבריו מנהלים ביניהם דיאלוג אינטנסיבי.

ועדת היגוי מחוזית

ועדה זו היא הגוף המקצועי הדן בכיוונים ובדרכי פעולה להתקדמות המערך במחוז וממליץ עליהם. חברי הוועדה מנהלים שיח מקצועי עם בעלי התפקידים ברמה המחוזית על נושאים מרכזיים בהפעלת המערך. נוסף על כך, הוועדה עוסקת בתחומים האלה: התאמת מדיניות המטה הארצי למאפייני המחוז, התמודדות עם אתגרים ועם בעיות והסרת חסמים ברמה המחוזית, מעקב ובקרה אחר יעדי המחוז ותכנון המשך העבודה. תדירות ההתכנסות: שלוש פעמים בשנה.

חברי הוועדה

- יו"ר ועדת ההיגוי המחוזית - מנהל המחוז או סגנו
- מרכזי ועדת ההיגוי המחוזית - המפקח הייעודי והרכז המחוזי
- משתתפים קבועים:
 - רכז השירות לרווחת הפרט והמשפחה במחוז
 - מפקחי פרט ומשפחה ומפקחי השירות לעבודה קהילתית שהמערך פועל ברשויות שבפיקוחם.
 - רכזי מלווים/ רכזי אזור
 - מנהל העמותה המפעילה את המערך במחוז
 - מנהל המערך
- משתתפים על פי צורך:
 - נציגי הנהלת המערך הרלוונטיים לנושאים הנידונים
 - מנהלי מחלקות
 - שותפים ממשרדים, שירותים וארגונים רלוונטיים.

מפגשים סדירים של צוות המחוז עם צוותי הדרכה

מנחי עוצמה והמדריכים של עו"ס 'נושמים לרווחה' הפועלים במחלקות מהוויים זרוע משמעותית של הצוות המחוזי בהטמעת תפיסות ועקרונות העבודה וכן משאב לידע ומידע על המערך ויישומו ברשויות השונות ולתבונות על פרקטיקות מיטביות שהתפתחו בשדה. לכן, המפגש איתם מהווה שגרת עבודה הכרחית וחשובה בהפעלת המערך ברמה המחוזית. המפגשים הללו כוללים את הנושאים הבאים: שיתוף בהתרשמויות ובתבונות של המנחים והמדריכים מהפעלת המערך, עדכון במדיניות המערך והיבטים מקצועיים שהתפתחו בו ולמידת עמיתים בין המדריכים / המנחים. תדירות ההתכנסות: 3 פעמים בשנה.

הקשר בין הרמה הארצית ובין הרמה המחוזית

מטה המערך ברמה הארצית והצוותים המחוזיים פועלים בשותפות ומנהלים ביניהם דיאלוג לשם יישום מיטבי של מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. המחוזות שותפים בתהליכי הפיתוח של המערך כולו. לשם כך בעלי התפקידים בהם שותפים בוועדה המקצועית, בתהליכי חילוץ הידע ובפורומים השונים. הידע המצטבר ועולה מהמחוזות משפיע על עיצוב המדיניות ועל המודל המקצועי והארגוני המתפתח. המודלים והמדיניות המשופרים חוזרים למחוזות לשם יישום וכך מתאפשר תהליך ספירלי של שיפור מתמיד. נוסף על כך, המטה המחוזי מעלה לטיפול המטה הארצי אתגרים וחסימים שנדרש לטפל בהם ברמה הארצית.

המערך ברמת הרשות

בחלק זה נציג בקצרה את מבנה המערך ברשות, את בעלי התפקידים ואת המנגנונים הארגוניים ושגרות הניהול שיש לקיים בעת הפעלת המערך ברשות.¹⁴

מבנה המערך ברשות

ניהול המערך: מנהל המחלקה הוא האחראי להפעלת המערך ברמת הרשות. באפשרותו למנות מדריך-ראש צוות שיוביל את צוות המערך ואת כלל פעולות 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' במחלקה. מערך המענים פועל הן כצוות מורחב של כלל עובדי 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'¹⁵ והן בצוותי התוכניות: צוות 'מרכז עוצמה' וצוות 'נושמים לרווחה'.

הדרכת אנשי המערך: המחלקה יכולה להחליט שהמדריך-ראש צוות שממונה על מערך המענים כולו יהיה גם המדריך הניהולי והמקצועי של העו"סים המובילים את התוכניות - עו"ס מרכז עוצמה ועו"ס נושמים לרווחה. לחלופין, המחלקה יכולה לבחור מדריך-ראש צוות אחר שיתמקד בהדרכת מקצועית של אחת התוכניות. עו"ס מרכז עוצמה מדריך את

14. עבודת המערך במחלקה היא הנושא המרכזי של תדריך זה ומוצגת באופן מפורט בפרק 3 'הוצאת המערך לפועל ברמת המחלקה'.

15. צוות מורחב: כלל עובדי המערך לרבות צוות עוצמה וצוות נושמים. חברי צוות עוצמה: עו"ס מרכז עוצמה, עו"ס מיצוי זכויות קהילה, רכז תעסוקה ומלווה 'עוצמה'. חברי צוות 'נושמים': עו"ס נושמים לרווחה ומלווה משפחות 'נושמים'.

אנשי צוות עוצמה ועו"ס נושמים לרווחה מדריך את המלווה. בנוסף, ניתנת לצוותים הדרכה מקצועית ייעודית מטעם התוכנית¹⁶

בעלי התפקידים ותחומי אחריותם¹⁷

- **ראש הרשות או מנכ"ל:** הסכמת ראש הרשות להפעלת המערך היא תנאי לכניסת המערך לאותה רשות. מתפקידו לסייע בפתרון בעיות ובהסרת חסמים מבניים המקשים על הפעלת המערך ברשות.
- **מנהל המחלקה:** אחראי להקמת המערך במחלקה ולהפעלתה בהתאם למפורט להלן: גיוס כוח אדם, קליטתו והסדרת שייכותו לצוות המחלקה, מתן מעטפת ארגונית ומקצועית לכלל עובדי המערך לרבות המלווים, יישום מלא של המערך על פי מדיניות המשרד והמחוז, קשר עם הצוות המחוזי של המערך והעלאת בעיות וחסמים בהפעלת המערך ולפתרון בעיות, דיווח ועדכון על מצב המערך ברשות.
- **מדריך-ראש צוות מתכלל:** מיישם בפועל את הקמת המערך והפעלתו ברשות בהתאם למדיניות המשרד, המחוז והרשות. אחראי לתחומים האלה: הבניית צוות המערך ופעילותו, דיוק המבנה הארגוני של הצוות ושגרות הניהול, קשר בין צוות המערך לבין המחלקה ותהליך ההטמעה של התפיסה המקצועית במחלקה, איתור חסמים ובעיות בהפעלת המערך והעלאתם למנהל המחלקה ו/או לצוות המטה המחוזי, הובלה של ישיבות הצוות המורחב של המערך.
- **מדריך-ראש צוות אחרי לתוכנית:** (במקרים רבים תפקיד זה כלול בתפקידו של מדריך-ראש צוות מתכלל). אחראי ליישום המקצועי של אחת מהתוכניות - 'נושמים לרווחה' או 'מרכז עוצמה' - ולהדרכת העו"ס בעבודתו באותה תוכנית.
- **עו"סי המשפחות במחלקה:** נעזרים במערך לקידום לקוחותיהם ואחראים לתחומים הבאים: קישור בין לקוחותיהם לבין תכניות המערך וסיוע באיתור צרכים של משפחות החיות בעוני לשם פיתוח מענים ייעודיים עבורן באמצעות המערך.
- **חברי צוות 'מרכז עוצמה'**
 - **עו"ס מרכז עוצמה:** אחראי לתחומים הבאים - הפעלת מרכז עוצמה והובלתו כולל הצוות והשירותים הניתנים בו, ריכוז עבודת הצוות

16. לפירוט נוסף על תהליכי ההדרכה ראו בפרק 3 בסעיפים על פעולת המערך כולו, מודל מרכז עוצמה ומודל נושמים לרווחה וכן בפרק 5 בנספח על מערך ההדרכה וההכשרה.

17. להגדרות התפקידים המפורטות ראו פרק 3.

- וקישור בין צוות המרכז לבין הנהלת המחלקה.
- **עו"ס מיצוי זכויות וקהילה:** שותף משמעותי בהובלת המרכז בדגש על קידום של מיצוי הזכויות ועל הפעולות הקהילתיות.
- **רכז תעסוקה:** אחראי להובלת תחום התעסוקה במרכז עוצמה בדגש על ליווי לקוחות בתהליכי תעסוקה פרטניים וייזום מענים קבוצתיים במידת הצורך
- **מלווה עוצמה מוביל תחום לכלכלת המשפחה:** שותף לצוות המרכז ביישום התערבויות ברמות שונות: הפרטנית, הקבוצתית והקהילתית. נוסף על כך, ב-50% ממשרתו מרכז את תחום כלכלת המשפחה במרכז עוצמה.
- **עו"ס משפחה במרכז עוצמה:** בחלק קטן מהמחלקות הוקצה תקן ממשאבי המחלקה לעו"ס משפחה השייך לצוות 'מרכז עוצמה' ומתכלל את ההתערבות ההוליסטית עם לקוחות עוצמה.
- **חברי צוות 'נושמים לרווחה'**
 - **עו"ס 'נושמים לרווחה':** אחראי לניהול ההתערבות עם משפחות התוכנית ברוח עבודה סוציאלית מודעת-עוני, מנהל מקצועי ומדריך של מלווה המשפחות.
 - **מלווה משפחות 'נושמים לרווחה':** אחראי על ליווי המשפחה ביישום תכנית ההתערבות בפרקטיקה מודעת-עוני. שותף בהבניית ההתערבות ובעדכונה עם העו"ס והמשפחה.
- **מעטפת הדרכה**
 - **ראש צוות עבודה קהילתית** (במחלקות שיש בהן צוות כזה): אחראי להדרכת עו"ס מיצוי זכויות וקהילה.
 - **מנחה ישובי:** מדריך באופן קבוצתי את צוות 'מרכז עוצמה' ולעיתים את הצוות המורחב של כלל המערך וכן נותן הדרכה פרטנית לחלק מבעלי התפקידים בצוות מרכז עוצמה.
 - **מדריך לעו"ס נושמים ולמדריך-ראש צוות** (בחלק מהמחלקות): מדריך מקצועית את עו"ס 'נושמים לרווחה' ולעיתים את מדריך-ראש הצוות האחראי על 'נושמים לרווחה'.

מבנים ארגוניים ושגרות ניהול במחלקה¹⁸

מבנים ארגוניים ושגרות ניהול מאפשרים את הקמתו והתבססותו של מערך חדש ומורכב ברשות. להלן נציג את המבנים הארגוניים ואת שגרות הניהול הנדרשות.

מבנים ארגוניים בתוך המחלקה

חברי צוות 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה', לרבות המלווים, נמנים עם צוות המחלקה. לכן המחלקה חייבת לשלבם בשגרות הניהול המתקיימות בה ובפרט בישיבות צוות המחלקה

צוות המערך פועל בשלושה מבנים ארגוניים:

- הצוות ה"מורחב" של כל עובדי מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' במחלקה
 - צוות תכנית 'מרכז עוצמה'
 - צוות תכנית 'נושמים לרווחה'.
- נוסף על כך, בתוכנית 'נושמים לרווחה' יש מבנה ארגוני של 'ועדת מעקב' הכוללת את המשפחה, מדריך-ראש צוות האחראי על התכנית, עו"ס נושמים לרווחה ומלווה משפחות.

שגרות ניהול בתוך המחלקה

בעבודת המערך במחלקה נדרשות שגרות הניהול שיוצגו להלן: פגישות צוות, מפגשי הדרכה, פגישות עבודה ומפגשים סדירים של ועדת מעקב בתוכנית 'נושמים לרווחה'.

פגישות צוות

הן הצוות המורחב והן כל אחד מצוותי התוכניות צריכים לקיים פגישות וישיבות צוות סדירות, ובהן לעסוק בנושאים להלן: קידום שיח מקצועי, ברור דילמות וסוגיות, איתור חסמים וצרכים ותכנון מענים, הערכה ובקרה על העבודה שנעשתה.

תדירות הפגישות: בין אחת לשבוע לאחת לחודש - על פי החלטת המחלקה עבור כל אחד מהצוותים הנזכרים לעיל.

18. להרחבה על אודות המטרות ועל אודות תכני שגרות הניהול ברמת המחלקה ראו פרק 3.

מפגשי הדרכה¹⁹

יש להקפיד על קיום מפגשי הדרכה פרטניים סדירים וקבועים לכל אחד מאנשי הצוות מדי שבוע או שבועיים. כמו כן יש להקפיד על הדרכה קבוצתית בהובלה של המנחה היישובי לצוות 'מרכז עוצמה' ולצוות המורחב מידי 2-4 שבועות

פגישות עבודה

יש לקבוע שגרה של פגישות עבודה סדירות בין בעלי תפקידים במערך על פי הצרכים המקצועיים שאותרו כדי לקדם עבודה מקצועית ויעילה בצוותים.

ועדת מעקב בתוכנית 'נושמים לרווחה'

בועדה זו מאושררת תוכניות ההתערבות של המשפחות המשתתפות בתכנית ונערך שיח ומעקב אחר התקדמות ההתערבות. היא מתקיימת עבור כל משפחה אחת לחצי שנה.

מבנים ארגוניים ושגרות ניהול ליישום הקשר בין המחלקה לבין המחוז

על מנת לייצר את הממשק המיטבי בין המחלקה לבין המחוז לטיוב הפעלת התכנית מתקיימים שני מבנים ארגוניים: ועדת היגוי רשותית וועדת ביצוע רשותית.²⁰ בנוסף, צוותי המערך משתתפים באופן סדיר בהכשרות המתקיימות ברמה המחוזית. להלן יוצג פירוט לגבי שלושה מרכיבים אלה

ועדת היגוי רשותית

כלי מרכזי לקידום המערך ברשות ויצירת שותפות בין צוות המחלקה ובין הצוות המחוזי.

מטרות הוועדה ותכניה: מרחב לשיח מקצועי וארגוני על אודות התקדמות הקמת ויישום המערך והתוכניות המרכיבות אותו, זיהוי הקשיים והחסמים ומציאת מענים מותאמים להם, זיהוי הזדמנויות לצמיחה ולהתפתחות, הבניית ממשקי העבודה בין מרכיבי המערך השונים ותחזוקתם; הצפת סוגיות העולות מהשטח לצוות המחוזי, דיון בתוכניות העבודה של 'מרכז 19'. להרחבה על תהליכי הדרכה במערך ראו בפרק 3 בסעיפים אודות המערך כולו ואודות כל אחת מהתוכניות וכן בפרק 5 בנספח על מערך ההכשרות וההדרכה.
20. להרחבה על עבודת ועדת היגוי הרשותית וועדת הביצוע הרשותית והכנה לקראתן ראו בספר התדריכים שיצא בהמשך השנה.

עוצמה' לפני העברה לאישור המפקח המחוזי של הרשות, קידום שותפויות ושיתופי פעולה עם שירותים אחרים ברשות ה רלוונטיים לאנשים החיים בעוני.

תדירות מפגשי הוועדה: ושלש פעמים בשנה בשנת ההקמה של המערך במחלקה 11-3 בשנה לאחר מכן.

חברי הוועדה:

- יו"ר הוועדה - מנהל המחלקה
- רכז הוועדה - עו"ס מרכז עוצמה, להוציא מקרים חריגים שיובאו בפני המפקח המחוזי בשירות לרווחת הפרט והמשפחה.
- משתתפים קבועים:
 - מדריך-ראש צוות מתכלל של המערך
 - צוות הפיקוח המחוזי: המפקח הייעודי של המערך, מפקח הפרט והמשפחה של הרשות, מפקח עבודה קהילתית. יש לבדוק עימם את הצורך בהשתתפותם ואם הפיקוח המחוזי מבקש להשתתף, יש לתאם עימו.
 - רכז מחוזי של המערך / רכז אזור
 - מדריכים-ראשי צוותים אחרים המעורבים במערך
 - צוות המערך ברשות - עו"סים, רכז תעסוקה ומלווים.
- משתתפים על פי צורך:
 - רכז מלווים מטעם העמותה המפעילה, בהתאם לשיקול דעת הרכז המחוזי.
 - מנחה עוצמה, בהתאם לשיקול דעתו של היו"ר.
 - לקוחות המערך, בהתאם להחלטת המחלקה ולשלב ההתפתחות של המערך ברשות במטרה לאפשר להם להביע עמדות ולהשפיע על הפעלת המערך ברשות
 - נציגי שירותים ה רלוונטיים לנושא הדיון.

ועדת ביצוע רשותית

כלי מועיל ויעיל לקידום של עבודת המערך במחלקה, תוך כדי שותפות בין צוות המערך ברשות ובין הצוות המחוזי.

מטרות הוועדה ותכניה: לקדם הפעלה מיטבית של המערך ברשות על ידי התמודדות עם נושאים שאותר כי הם מרכזיים להפעלת המערך ברשות ז. לכל מפגש של הוועדה נבחרים נושאים שיש לקדם. לאחר מכן עורכים

חברי הוועדה דיון מקצועי מעמיק בנושאים האלה ומקבלים החלטות לביצוע. נוסף על כך, עורכים בכל מפגש של הוועדה מעקב אחר ביצוע החלטות שנתקבלו ממפגשים קודמים.

תדירות מפגשי הוועדה: מדי חודשיים בשנת ההקמה ולאחר מכן בתדירות שקובע הצוות המחוזי.

חברי הוועדה²¹

- מדריך ראש צוות מתכלל המערך במחלקה
- רכז המחוז/רכז איזור
- עו"ס מרכז עוצמה (ברשויות בהם עו"ס זה מוביל את כלל עבודת המערך)
- משתתפים נוספים הרלוונטיים לנושאים הנידונים

הכשרות צוות המערך²²

מערך המענים 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' שואף להבטיח עבודה מקצועית ביותר בהתאם למודל, לידע ולכלים שפותחו בו. לשם כך מושקעים מאמצים רבים בפיתוח ויישום מערך הכשרות אינטנסיבי לאנשי הצוות - כל אחד על פי תפקידו. ההשתתפות בהכשרות היא חובה לכל עובדי המערך. האחריות להשתתפות העובדים בהכשרות מוטלת על מנהל המחלקה.

הקשר בין הרמה המחוזית לבין רמת הרשות

צוות המערך ברמה המחוזית והצוות ברמת הרשות פועלים בשותפות ומקיימים ביניהם שיח לשם יישום מיטבי של המערך ברשות. חברי הצוות המחוזי מלווים את חברי צוות המערך במחלקה באופן שוטף: מנחים אותם בנוגע למדיניות המערך, מייעצים ומסייעים להם בתכנון יישום ההנחיות המדיניות ונותנים מענה לדילמות ולשאלות שמעלים חברי הצוות הרשותי בנושאים שונים הקשורים למערך ומסייעים להם בהתרת חסמים ברמה המחוזית ובהעלאת חסמים לרמה הארצית. בנוסף, הצוות המחוזי מקיים בקרה ופיקוח על הפעלת המערך ברשות ומאשר שינויים וחריגות ממודל המערך.²³

נוסף על הנזכר לעיל יש שני קשרים מובנים בין הרשות ובין המחוז:

21. מוצגים המשתתפים המומלצים. ניתן בהחלט לשנות את הרכב הוועדה על פי מאפייני המחוז והרשות. לדוגמה להחליט שראש המחלקה הוא משתתף קבוע בוועדת הביצוע.

22. למידע נוסף על מערך ההכשרות ראו פרק 5 - נספח מערך ההכשרות וההדרכה.

23. להרחבה על המענה של צוות המחוז לרשות ראו טבלת 'חלוקת התפקידים בביצוע המשימות ברמה המחוזית' בפרק זה.

אישור תכניות עבודה של מרכז עוצמה ובקרה תקציבית על פעולתו ונוהל התמודדות עם רשות שאינה עומדת בתנאי המערך.

אישור תוכניות עבודה ל'מרכז עוצמה' ובקרה תקציבית על פעולתו

מפקח השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשות אחראי לאשר את תוכניות העבודה והתקציב השנתי של 'מרכז עוצמה' וכן על מעקב ובקרה אחר הוצאות 'מרכז עוצמה'.²⁴

נוהל התמודדות עם רשות שאינה עומדת בתנאי המערך²⁵:

אם יש רשות שלא מיישמת את המערך על פי המודל, הצוות המחוזי ייזום דיון עם המחלקה כדי להתוות עימה תוכנית עבודה לשיפור המצב כולל יעדי זמן לביצוע. במצב שהרשות אינה עומדת בתוכנית שנקבעה ולא חלה התקדמות, תוזמן הרשות לדיון במחוז בהשתתפות מנהל המחוז ומרכז השירות לרווחת הפרט ומשפחה. אם מוצא כל ההליכים האפשריים ברמת המחוז ותפקוד המחלקה לא משתפר, המטה המחוזי יעביר להנהלת התוכנית ברמה הארצית תיאור מפורט של התהליך שנעשה והמלצות להמשך.

סיכום הפרק

בפרק זה סקרנו את המנגנונים הארגוניים להפעלת המערך. היות ומדובר בתוכנית כה גדולה ומורכבת הקפדה על קיומם של מנגנונים ארגוניים אלה הכרחית הן כדי להפעיל את המערך על הצד הטוב ביותר בכל רמותיו והן כדי להניע שינויים מערכתיים ברמת המדיניות. בפרק הבא נתמקד בהקמת המערך ובהפעלתו במחלקה.

24. להרחבה על נהל כתיבת אישור תוכנית עבודה במרכז עוצמה ראו פרק 3 ופרק 5. להרחבה

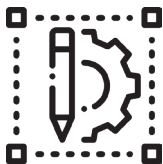
על תקציב מרכז עוצמה ואופן השימוש בו לרבות היבטי פיקוח ובקרה - ראו פרק 5.

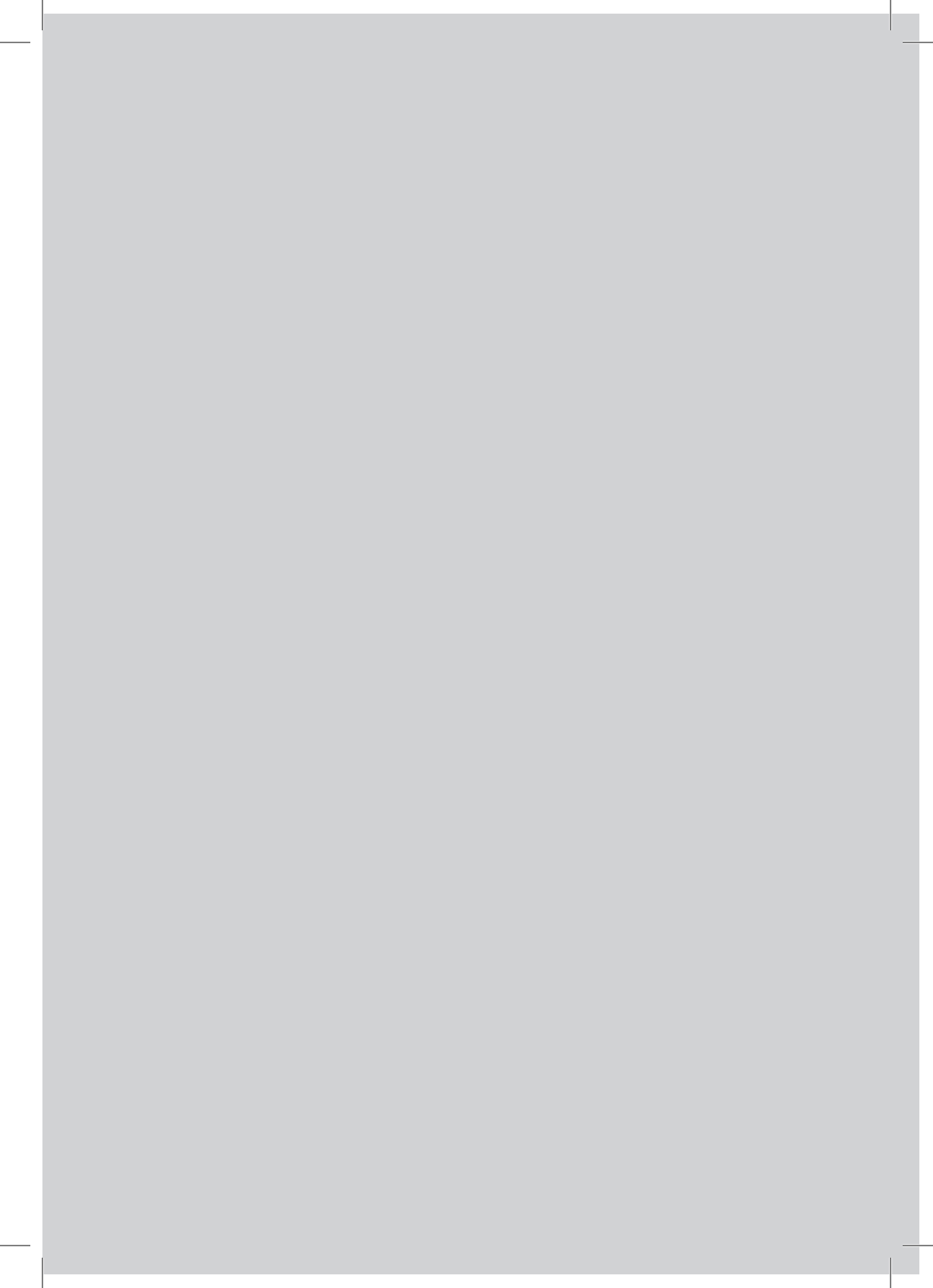
25. להרחבה על נהל זה ראו פרק 5.



פרק שלישי: הפעלת המערך במחלקה

הפעלת המערך במחלקה





פרק שלישי:

הוצאת המערך לפועל ברמת המחלקה

כפי שראינו בפרק 2, מנהל המחלקה אחראי להקמת המערך ולהפעלתו ברשות בהתאם למדיניות המשרד והמחוז. באפשרותו למנות מדריך-ראש צוות שיהיה אמון על תכלול המערך במחלקה. בפרק זה נרחיב על תחומי האחריות וצעדיה של המחלקה בהקמת המערך הרחב 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ובהפעלתו. בהמשך הפרק נעמיק ונציג את המידע ואת ההנחיות להפעלת התוכנית 'מרכז עוצמה' ולהפעלת התוכנית 'נושמים לרווחה'. ההנחיות הללו מוצגות באופן אחיד. עם זאת, לרשויות הנוטלות חלק בתוכנית יש מאפיינים שונים ולעיתים תידרש התאמת הנחיות לרשות מסוימת ולשם כך נדרש אישור של הצוות המחוזי.

תוכנית אחת או שתי תוכניות שונות?

מטרת 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' היא להקים ולבסס במחלקה מערך מענים ללקוחות החיים בעוני והדרה ולשפר את המענים ללקוחות אלה בשירותים השונים ברשות. מטרה זו מושגת בראש ובראשונה על ידי המענים הניתנים בכל אחת מהתכניות 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה', אך לא פחות חשוב מכך, על ידי השפעה המצטברת של המערך כולו על המחלקה לשירותים חברתיים ועל השירותים השונים ברשות. בנוסף, העבודה המשותפת של צוות המערך כולו מאפשרת הרחבת ההבנה של צרכי הלקוחות ושל המענים האפשריים והגדלת כוח הפעולה של המערך.

לאור הנזכר לעיל, כאשר המחלקה מקימה ומפעילה את המערך ברשות עליה להתייחס אל המערך בשתי התוכניות הייחודיות - 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה' - ובהתאם להן לפעול לבסס הן את העבודה המשותפת בצוות הרחב של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' והן את העבודה הייחודית לכל אחד מהצוותים של התוכניות 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה'.

הקמת מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ברשות והפעלתו

בחלק זה נפרט את ההנחיות להקמת המערך ולהפעלתו ברשות בהתאם לחמש משימות עיקריות: בניית שותפות ברשות, הקמת המערך הארגוני, מיפוי מחלקתי ורשותי, חשיפת המערך לצוות המחלקה ועריכת מיפוי עוני רשותי. כל המשימות הללו נעשות בליווי ובייעוץ הצוות המחוזי.

בניית שותפות ברשות

בניית שותפות ברשות הכרחית לביסוס התנאים שיאפשרו את הפעלת התוכנית. לשם כך נדרשים הצעדים להלן:

- **הסכמת ראש הרשות:** הסכמת ראש הרשות להפעלת המערך ולדרישות מהרשות במסגרתו היא תנאי הכרחי להקמת המערך ברשות.
- **תיאום נושאי הפעלה ברמת הרשות:** יש להסדיר את הפעלת מערך המענים ברמת הרשות עם הגורמים המתאימים ברשות ובמידת הצורך להיעזר במנכ"ל הרשות או בראש הרשות. לשם כך יש לשים לב במיוחד לנושאים כמו הסדרה של העסקת כוח אדם, מבנה למרכז עוצמה ואופן ניהול ההוצאות של מרכז עוצמה.²⁶ על המדריך-ראש צוות המתכלל להעלות לידיעת הצוות המחוזי קשיים וחסימים שיקשו על הפעלת המערך.

הקמת המערך הארגוני

הקמת המערך הארגוני היא הליבה של תהליך הקמת 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ברשות. במסגרת הקמת המערך הארגוני יש לנקוט את חמשת הצעדים המפורטים להלן:

1. וידוא מעטפת ארגונית ומקצועית במחלקה והגדרת הקשר למחלקה

- **מינוי מדריך-ראש צוות מתכלל למערך** שיוביל את הקמתו בפועל²⁷;
- **החלטה על המיקום הארגוני של המערך:** לתכנן באלו שכונות יפעל

26. הצעדים האלה חשובים במיוחד ברשויות שבהן יש חשב מלווה וקשה לממש תקציבים.
27. להגדרת תפקידו של מדריך-ראש צוות מתכלל ראו פרק 2 בסעיף המערך ברמת הרשות.

המערך,²⁸ והאם מדריך-ראש צוות נוסף ידריך את העו"ס של אחת מהתוכניות 'מרכז עוצמה' או 'נושמים לרווחה'.

- **הסדרת תנאי עבודה נאותים לצוות:** המחלקה תספק תנאים נאותים לכלל אנשי צוות המערך לרבות המלווים: עמדות עבודה, שירותי משרד ושירותי תקשורת (חיבור לאינטרנט ולטלפון) כמקובל במחלקה.
- **הגדרת הקשר למחלקה:** יש להגדיר את השייכות הארגונית במחלקה ולקבוע את האופן שבו ישתלב צוות המערך בישיבות צוות המחלקה ובפורמים שונים המתקיימים בה. יש להסדיר את דפוסי התקשורת בין הצוותים השכונתיים לבין צוות המערך ואת דרכי ההפניה של לקוחות 'נושמים לרווחה' ול'מרכז עוצמה'. נדגיש שצוות המערך, לרבות המלווים, הם חלק בלתי נפרד מצוות המחלקה.

2. גיוס כוח אדם

המחלקה אחראית לגייס את בעלי התפקידים הבאים:

- **גיוס להעסקה בתקן של המחלקה²⁹**
 - עו"ס מרכז עוצמה
 - עו"ס מיצוי זכויות וקהילה
 - עו"ס נושמים לרווחה
 - רכז תעסוקה
- **גיוס להעסקה באמצעות העמותה שזכתה במרכז - באחריות העמותה**
 - מלווה 'מרכז עוצמה'
 - מלווה 'נושמים לרווחה'

אשר לעובדים שמועסקים באמצעות הרשות, יש להקפיד על הליכים תקינים של גיוס עובדים ומיונם בהתאם לנהלים הקיימים במשרד וברשות ויש להקפיד על קבלת עובדים העומדים בתנאי הסף ומתאימים לתפקידים השונים. אשר **למלווים,** יש להקפיד על שיתוף פעולה בין העמותה המעסיקה ובין המחלקה לשם איתור של מלווים מתאימים למחלקה ולקליטתם בה.

28. רלוונטי במיוחד במחלקות הגדולות והבינוניות ובמועצות האזוריות בהן יש לבחור את הישובים שבהם יפעל המערך.

29. מידע מפורט אודות התקנים ואחוזי המשרה המוקצים לכל תפקיד ברשות הספציפית יש לפנות לצוות המחוזי.

3. הקמת הצוותים

עבודה מיטבית מחייבת השקעה בהבניית הצוותים השונים: צוות המערך הכולל, צוות 'מרכז עוצמה' וצוות 'נושמים לרווחה'. מומלץ שהמדריך-ראש צוות המתכלל יוביל תהליך אינטנסיבי בהתאם לשלבים המפורטים להלן:

- היכרות אישית עם אנשי הצוות וביניהם
- הבהרת הכפיפויות הניהוליות והמקצועיות של כל אחד מאנשי צוות
- בירור והבהרה בנוגע להגדרות התפקידים השונים
- בירור והבהרה בנוגע לגבולות ולממשקים בין בעלי התפקידים השונים - כיצד תראה חלוקת התפקידים בביצוע המשימות המשותפות.

לאחר שבוצעו השלבים האלה על המדריך-ראש צוות המתכלל להציג בוועדת ההיגוי את המבנה הארגוני המדויק והמיקום במחלקה של המערך בכללותו ושל כל אחת מהתוכניות.

4. ביסוס שגרות הניהול וההדרכה

הן צוות המערך הכולל והן הצוותים של שתי התוכניות המרכיבות את המערך צריכים לקיים באופן קבוע שגרות ניהול הכוללות: ישיבות צוות, פגישות עבודה והדרכות אישיות וקבוצתיות. להלן הנחיות לקיום שגרות הניהול בשלבים השונים של הקמת והפעלת המערך.³⁰

- **בשלב ההקמה:** עם הקמת המערך יש לקבוע באופן ראשוני את שגרות הניהול הן בצוות המערך הכולל והן בצוותי התוכניות השונות: מי מוביל, מיהם המשתתפים, מהם המטרות והתכנים ותדירות המפגשים. כמו כן יש לקבוע מי ידריך כל אחד מאנשי הצוות - ניהולית ומקצועית.³¹

- **בשלב הביסוס:**

- עם התפתחות המערך ניתן **לשנות את שגרות הניהול** כדי שתייענה לקידום המערך כולו, התוכניות של המערך ואנשי הצוות.
- **הערכת עובדים:** יש להקפיד שהמנהל הישיר של כל עובד במערך יבצע עימו הערכה תקופתית (למלווים - בסיוע וליווי המעסיק מטעם העמותה). מטרות הערכה הן: לאפשר שיפור מתמיד והתקדמות במקצועיות של אנשי הצוות ובתפקודם ואיתור צרכי הכשרה והדרכה של אנשי הצוות.³²

30. למידע נוסף על שגרות הניהול ראו פרק 2 ובהמשך פרק זה.
31. למידע על ההדרכה הנדרשת ראו בהמשך פרק זה בסעיף על המבנה הארגוני של 'מרכז עוצמה' ובסעיף על המבנה הארגוני של 'נושמים לרווחה' וכן בפרק 5 בנספח על מערך ההכשרה וההדרכה.
32. ראו בפרק 5 נספח הכולל הצעה לכלי לשיחת הערכה עם עובד במערך. כמו כן העמותות המפעלות פיתחו כלים לשיחות הערכה וניתן להיעזר בהם.

- **מעקב:** יש לעקוב אחר ביצוע סדיר של שגרות הניהול שהוחלט עליהן בצוותים השונים. אם ביצוע זה אינו מתקיים, יש לברר את הגורמים לכך ולהציע מענים מתאימים.

5. קיום שגרות העבודה עם הצוות המחוזי ויציאה להכשרות

- מנהל / מדריך-ראש צוות מתכלל אחראים לקבוע עם הצוות המחוזי מועדים למפגשי ועדת ההיגוי הרשותית ולמפגשי ועדת הביצוע הרשותית. לקראת כל מפגש יש להתכונן על פי המפורט בתדריך המופיע בספר התדריכים ועל פי הנחיות הצוות המחוזי.
- מנהל / מדריך-ראש צוות מתכלל אחראים לוודא את נוכחות אנשי הצוות במפגשי ההכשרה של המערך כפי שנקבעו בצוות המחוזי.

חשיפת המערך והתוכניות לצוות המחלקה

- **בשלב הביסוס:** זמן קצר לאחר הקמת המערך מומלץ לקיים עם חברי צוות המחלקה מפגשי חשיפה ולהציג בפניהם את צוות המערך ואת מרכיבי המערך והתוכניות המרכיבות אותו: מטרותיהם, הערכים המקצועיים שהם מתבססים עליהם, השירותים המוצעים ללקוחות המחלקה ודרכי הפניה ועבודה משותפות.
- **בשגרה:** מומלץ לקיים עם חברי צוות המחלקה מפגשים לחשיפה וללמידה על אודות עולם התוכן של התערבות עם אנשים שחיים בעוני ובהדרה, כמו למשל פרקטיקה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני, מיצוי זכויות, תעסוקה, שינוי מדיניות, כלכלת המשפחה וכד', זאת בהתאם לצרכי המחלקה, מאפייניה ודרכי עבודתה.

מיפוי מחלקתי ורשות³³

- הצעד המקצועי הראשון אותו יש לבצע עם סיום תהליך ההבניה הארגוני הוא קיום מיפוי עוני מחלקתי ורשותי על פי הצעדים המצוינים להלן:
- **מיפוי מצב ומאפייני העוני ברשות** יערך בהובלת צוות 'מרכז עוצמה'

³³ להנחיות מפורטות על אודות עריכת מיפוי מחלקתי ורשותי ראו תדריך בספר התדריכים שיצא בהמשך השנה.

- כשלב עבודה ראשוני של המערך. יעודכן על פי הצורך מעת לעת.
- **מיפוי מענים רלוונטיים ללקוחות החיים בעוני:** יש למפות הן את המענים בתוך המחלקה והן את השירותים האחרים ברשות ובאזור. המיפוי יערך בהובלת צוות 'מרכז עוצמה' ובהשתתפות כלל צוות המערך. יעודכן מעת לעת על פי הצורך.
- **הסקת מסקנות ותובנות מהמיפוי:** תוצאות המיפוי צריכות להשפיע על קבלת ההחלטות בנוגע למערך ועל העבודה הסדירה שלו. לשם כך יש להקדיש בעבודת הצוות זמן להבנת המיפוי ולהסקת המסקנות והתובנות העולות ממנו.

עבודת צוות המערך הכולל של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

על פי מודל התכנית, נדרשת עבודה של צוות המערך הכולל ולא רק של צוותי התכנית 'נושמים לרווחה' ו'מרכז עוצמה'. בסעיף זה נעמוד על ההיבטים הבאים בעבודת צוות זה: מטרת עבודת הצוות, תפיסת העבודה בצוות זה, משימותיו ודרכי עבודתו.

מטרות העבודה המשותפת בצוות המערך הכולל

צוות 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' אחראי להקים מערך מענים ללקוחות החיים בעוני והדרה ולבססו ברמת המחלקה וברשות. נוסף על כך, חברי צוות זה משמשים למחלקה מקור מרכזי לידע על אודות התערבות עם אנשים החיים בעוני ומפיצים ידע זה לכל גורם רלוונטי. העבודה המשותפת מאפשרת הבנה רחבה ומעמיקה יותר של צרכי הלקוחות ושל המענים האפשריים וכן מאפשרת את הגברת כוח ההשפעה של המערך על המחלקה ועל הרשות.

תפיסת העבודה בצוות המערך הכולל

המערך מתבסס על עבודת צוות. עבודת צוות מאפשרת גיבוש תפיסות ועקרונות עבודה משותפים. לכל אחד מחברי צוות המערך יש כלים מקצועיים ותפיסות ייחודיות והוא תורם את חלקו לצוות לומד ומלמד. בעבודת צוות שמים דגש על **שותפות** מכוונת מטרה בעשייה, ובתוך כך דואגים למינוף היכולות של כל אחד מחברי הצוות. השותפויות בעבודת

הצוות והאווירה של שיח בגובה העיניים משמשים מודל לשותפות עם הלקוחות ומקדמים אקלים מיטבי בצוות ואווירה של התלהבות ודבקות במטרה. כל אלה חיוניים להתפתחות המערך, להנחלת הידע בפרקטיקה מודעת עוני בכלל ולמיצוי זכויות אקטיבי בפרט לעובדי המחלקה הנוספים.³⁴

משימות צוות המערך

כדי להגשים את המטרות של המערך, חברי הצוות נדרשים לבצע כמה משימות, והן משותפות לכלל העובדים במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. להלן פירוט המשימות:

- **למידה והעמקת ידע על אודות התערבות עם אנשים החיים בעוני:** כדי להוות את מרכז הידע במחלקה בנושא זה, על הצוות ללמוד ולהעמיק הן לגבי ידע רלבנטי, הן לגבי עמדות מקצועיות והן לגבי כלים ומיומנויות.
- **העלאת צרכים ותכנון מענים לאוכלוסיית היעד:** על הצוות לקיים שיתוף של הידע והתובנות הנרכשים בעבודה עם הלקוחות בתוכניות, ומתוך הצרכים המאותרים, לתכנן מענים המותאמים לצרכי הלקוחות ומשלימים מענים החסרים ברשות ובמחלקה.
- **הבניית דרכי העבודה המשותפות בין 'מרכז עוצמה' ובין 'נושמים לרווחה':** על הצוות לדון ולקבל החלטות בנושאים הבאים: כיצד מפנים לקוחות בין התוכניות, כיצד לקוחות 'נושמים לרווחה' יקבלו שירותים במרכז עוצמה, כיצד צורכי לקוחות 'נושמים' ישפיעו על תכנון העבודה ב'עוצמה', מהן שגרות העבודה הנדרשות על מנת לתת מענה מיטבי ללקוחות נושמים בעוצמה וכד'.³⁵
- **הטמעת התפיסה במחלקה:** אחת ממטרות המערך היא להטמיע בכל המחלקה את תפיסת העבודה עם משפחות ולקוחות החיים בעוני. הצוות המורחב אחראי לתכנן ולבצע פעולות להטמעת התפיסה בדרכים שונות המתאימות למחלקה.
- **חשיפה והעלאת מודעות בשירותים השונים:** אחת ממטרות המערך

34. פסקה זו מתבססת על בירן דקלבאום, ד. 2013, מרכז עוצמה - תדריך להתמודדות עם עוני והדרה חברתית, מהדורה שנייה.

35. להרחבה על הקשרים האלה ראו בהמשך פרק זה בסעיף ממשקים בין 'נושמים לרווחה' לבין 'מרכז עוצמה'.

היא שיפור התאמת השירותים ברשות (למשל שירותי בריאות, חינוך, דיור וכד') לצרכיהם של אנשים החיים בעוני. הצוות המורחב אחראי לחשיפת המערך בשירותים שונים ברשות ולהעלאת מודעות עובדי השירותים לאופנים בהם ניתן להתאים את השירותים לצרכיהם של אנשים החיים בעוני זאת באמצעים שונים המתאימים לרשות.

דרכי עבודה בצוות המערך

- **ישיבות צוות סדירות:** ישיבות הצוות מנוהלות על ידי מדריך-ראש צוות מתכלל. בישיבות האלה תתקיים למידה, יתוכנן כיצד לבצע את המשימות לעיל וינהל מעקב אחר התקדמות העבודה ועדכון תוכנית העבודה המשותפת.
- **מפגשי הדרכה קבוצתיים:** מפגשי ההדרכה מתקיימים בהנחיית המנחה היישובי. יש להקדיש בהם זמן למפגש של הצוות המורחב ולעיסוק בנושאים הקשורים למשימות צוות המערך.

מודל הפעלה ל'מרכז עוצמה'

בחלק זה נציג בפירוט את מודל תוכנית 'מרכז עוצמה' ברמת הרשות. תחילה נציג את מאפייני המרכז: מהותו, אוכלוסיית היעד, העקרונות המקצועיים המובילים את העשייה בו, התוצאות המצופות ופעילויות אפשריות (תפוקות). לאחר מכן נרחיב את המידע על המבנה הארגוני שנסקר בקצרה בפרק 2: הגדרות התפקידים, הממשקים, משימות הצוות ושגרות הניהול ב'מרכז עוצמה'. בסוף החלק הזה נציג הנחיות לתהליך ההקמה של מרכז עוצמה ברשות והפעלתו.

מאפייני תוכנית 'מרכז עוצמה'

מהו מרכז עוצמה?

ייעוד המרכז - מרכז עוצמה הוא תשתית מקצועית וארגונית במחלקה שנועד לעבודה עם אנשים החיים בעוני ובהדרה. למרכז עצמה שני תפקידים מרכזיים: ראשית קידום איכות חייהם של לקוחות המחלקה החיים בעוני ושנית, קידום המודעות במחלקה וברשות לתופעה של חיים בעוני ולהשלכותיה וטיוב השירותים הניתנים במחלקה וברשות לאנשים החיים בעוני.

ייעוד זה מושג תוך התבססות על תפיסת עולם מקצועית בפרדיגמת עו"ס מודעת עוני ופרקטיקה מכלילה ותוך התמקדות ב-4 תחומי התערבות - תעסוקה, מיצוי זכויות, כלכלת המשפחה ושילוב מיטבי בקהילה. העיסוק בתחומים אלה נעשה באמצעות 4 מתודות התערבות: פרטנית, קבוצתית, קהילתית ופרקטיקת מדיניות.

השפעת מרכז עוצמה - מרכז עוצמה מייצר מעגלי השפעה: כלים שיפותחו במרכז עוצמה ישמשו את כלל המחלקה לשירותים חברתיים. כמו כן שילוב המתודות מתאים לאוכלוסייה כולה, ומאפשר את זיהוי העוצמה הנוצרת מאיגום, ריכוז ויצירת משאבים, לטובת כלל הלקוחות.³⁶

מרכז עוצמה משמש משאב למחלקה הן בזכות המענים שניתנים בו ללקוחות המחלקה והן בזכות הרחבת יכולת הפעולה של העובדים הסוציאליים במחלקה. הרחבת יכולת זאת מושגת באמצעות ייעוץ, תמיכה מקצועית והנחלת היעד היחודי לעובדי המחלקה על ידי עובדי מרכז עוצמה.

אוכלוסיות היעד

מרכז עוצמה פועל עם שתי אוכלוסיות יעד מרכזיות: מחד, לקוחות המחלקה החיים בעוני (רמת הלקוח) ומאידך, עובדים ומנהלים במחלקה לשירותים חברתיים ובשירותים שונים ברשות (רמת המערכת). בנוסף, בתכנון פעולותיו מסתכלים עובדי המרכז על יחידות התערבות מערכתיות: ברמת הלקוח על הקהילה הפונקציונלית של אנשים החיים בעוני וברמת המערכת על המחלקה לשירותים חברתיים ועל שירותים נוספים ברשות - כמערכות.

הנחיות לקבלת לקוחות ל'מרכז עוצמה'

מאפייני הלקוחות: פרטים³⁷ ומשפחות³⁸ החיים בעוני³⁹ ובהדרה חברתית הנובעת מעוני והמוכרים במחלקה לשירותים חברתיים בהתאם לאחד מבין המאפיינים הבאים:

36. בירן דקלבאום, ד. 2013, מרכז עוצמה - תדריך להתמודדות עם עוני והדרה חברתית, מהדורה שנייה.

37. נשים וגברים בגילאי 25 ועד גיל זקנה (לא כולל).

38. משפחות שבהן בני הזוג בני 18 ומעלה ועד גיל זקנה (לא כולל).

39. הגדרת העוני בתוכנית היא הגדרה רב-ממדית המתייחסת הן למחסור חומרי-כלכלי, הן למחסור בהזדמנויות והן למחסור בהון סימבולי ובכוח חברתי.

- אנשים שמציאות חיייהם בעוני ובהדרה מורכבת ועל פי ההערכה של העו"ס האפשרויות לחילוצם מעוני מוגבלות ביותר. לפיכך ההתערבות עם תתמקד בהבטחת קיום הולם ובצמצום ההדרה החברתית.
 - אנשים שתוכנית ההתערבות עבורם מוסדרת במחלקה והם זקוקים למענה שממוקד באחד מתחומי ההתערבות במרכז עוצמה - למשל לקוחות 'נושמים לרווחה', לקוחות ת'אשת חיל' ולקוחות של עו"ס משפחה.
- נוסף על כך, כלל לקוחות המחלקה והקהילה הרחבה ברשות נהנים ממערך של שירותים ברמה הקהילתית ומתוצרי הפרקטיקה של שינוי המדיניות שמרכז עוצמה מקדם.

שילוב תושב שאינו מוכר במחלקה - אם תושב שאינו מוכר במחלקה מבקש שירות ממרכז עוצמה, יש להפנותו למחלקה לצורך אבחון ובניית תוכנית התערבות בהתאם לצרכיו. אם עו"ס המשפחה והלקוח סבורים כי יש צורך במענה הניתן במרכז עוצמה, עו"ס המשפחה יבדוק עם עו"ס מרכז עוצמה את התאמת הלקוח למענה הזה. אם יימצא כי המענה מתאים, הלקוח יופנה למרכז לצורך יישום ההתערבות.

להלן פירוט של המקרים שבהם אפשר לתת מענה לתושב שאינו מוכר במחלקה:

- בפעולות קהילתיות רחבות אפשר לשלב תושבים שאינם נמנים עם לקוחות המחלקה;
- בפעולות קבוצתיות (עד 20% ממשתתפי הקבוצה) ובלבד שניתנה עדיפות בקבלת מענה ללקוחות המחלקה;

עקרונות מקצועיים

מערך השירותים במרכז עוצמה מתבסס על שלוש תפיסות מקצועיות המשולבות זו בזו כמפורט להלן:⁴⁰

1. **פרידגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני**⁴¹ - גישה תיאורטית ומעשית לעבודה עם אנשים שחיים בעוני שפותחה על ידי פרופ' מיכל קרומר-נבו מאוניברסיטת בן גוריון. על פי הפרדיגמה העוני הוא בעיקרו תופעה מבנית - כלומר הגורם המרכזי למצבם של אנשים החיים בעוני הוא

40. סקירת השירותים השנתית של משרד הרווחה והשירותים החברתיים 2015, חלק ז': נושמים לרווחה במרכז עוצמה, נורית יוסברג נאקש, איילה מאיר, הראל גורן.

41. להרחבה על עבודה סוציאלית מודעת עוני ראו פרק 4.

מדיניות המוסדות והמבנים החברתיים במדינה, הנתמכת בהבניות חברתיות ותרבותיות לגבי עוני ואנשים החיים בעוני. בנוסף, מדגישה הפרדיגמה עמדה מוסרית הרואה בעוני תופעה פסולה חברתית והפרה של זכויות אדם. בין העקרונות המעשיים של הפרדיגמה מודגשים הדרישה מעובדים סוציאליים להתייבב לצד לקוחותיהם במאבקם בעוני ובשוליות החברתית וההבנה שיש להכיר בידע של הלקוחות כמומחים לחייהם ולתופעת העוני.

2. **תפיסת הפרקטיקה המכלילה** - תפיסה שלפיה התמודדות עם הדרה דורשת מהעובד הסוציאלי לפעול בארבעה מישורים: **מעורבות** - קידום היכולת להתגבר על המרחק בין האדם המודר לבין תהליכים חברתיים; **שותפות** - הבניה של יחסים המבוססים על שוויון, הדדיות ושותפות בלמידה; **סנגור** - ניסיונות לשינוי המדיניות באמצעות השתתפות אזרחית; ותודעה ביקורתית ביחס למציאות.
3. **פרקטיקה משלבת** - שילוב בין ארבע מתודות מקצועיות: פרטנית-משפחתית, קבוצתית, קהילתית ועיצוב מדיניות.

תוצאות סופיות מצופות

התוצאות הסופיות המצופות במרכז עוצמה הוגדרו על פי תפקידיו העיקריים של המרכז - שיפור איכות חייהם של לקוחות המחלקה החיים בעוני (רמת הלקוח), קידום המודעות במחלקה וברשות לתופעה של חיים בעוני ולהשלכותיה וטיוב השירותים הניתנים במחלקה וברשות לאנשים החיים בעוני (רמת המערכת).

להלן תרשים התוצאות הסופיות ב'מרכז עוצמה':

ברמת המערכת

עובדי המחלקה רואים את העיסוק בעוני כחלק מרכזי בעבודתם וכבעלי ידע, כלים ומשאבים לביצוע המשימה

מענה מייטבי של המחלקה כארגון ושל עובדי המחלקה ללקוחות החיים בעוני ובהדרה

קיימים כלל המענים הרשתיים הנחוצים לאנשים החיים בעוני ובהדרה חברתית

ברמת הלקוח

הפחתת רמת המחסור החומרי-כלכלי

העלאת רמת התעסוקה ומיצוי זכויות

הגדלת ההון הסימבולי המתבטא בשילוב מיטבי בקהילה

שיפור באיכות החיים (מצב נפשי-רגשי על רקע העוני)

הגברת העצמאות של הלקוח ביכולתו לספק צרכים בסיסיים

תוצאות ביניים מצופות

כדי להגיע לתוצאות הסופיות הוגדרו תוצאות ביניים אותן מצפים לראות בעבודת המרכז הן ברמת הלקוח והן ברמת המערכת.

להלן תרשים תוצאות הביניים ב'מרכז עוצמה':

ברמת המערכת

למחלקה ולעובדיה יש תפיסה, ידע וכלים לעבודה עם לקוחות החיים בעוני ובהדרה

- פיתוח שותפות ואמון הדדי עם הלקוחות
- שיתוף בתהליכי קבלת החלטות לגבי פיתוח המרכז והפעלתו

למחלקה מודל מקצועי-ארגוני היוצר מערך מענים לצרכים של לקוחות החיים בעוני ובהדרה

פיתוח מענים חדשים והתאמת מענים קיימים ברמת הרשות לצורכי אוכלוסיית היעד

ברמת הלקוח

הגברת האמון במערכת של שירותי הרווחה

הגדלת הכנסות

הגברת מיצוי הזכויות

תוצאות בתחום התעסוקה

שיפור במצב הכלכלי

הגברת השילוב ברשתות חברתיות בקהילה

הגדלת השפעה במוקדי השפעה חברתית

פעולות ופעילויות במרכז עוצמה (תפוקות)

כדי להגיע לתוצאות המצופות ב'מרכז עוצמה', צוות המרכז בונה תוכנית עבודה המתייחסת לארבעת תחומי ההתערבות הנזכרים לעיל ברמת הלקוח וליעדים ברמת המערכת וכן לפעולות הארגוניות. לכל אחד מתחומי ההתערבות האלה נכתב תדריך מקיף, ובו מוצעות הפעולות שמומלץ לבצע כדי להגיע לתוצאות הרצויות. הפעולות בכל תחום מתייחסות למתודות ההתערבות השונות - פרטנית, קבוצתית, קהילתית ופרקטיקת מדיניות.⁴²

להלן תרשים הפעולות והפעילויות (תפוקות) ב'מרכז עוצמה':

ברמת המערכת	ברמת הלקוח
תהליכי הכשרה והדרכה לצוות מרכז עוצמה, לצוות הנהלה ולעובדי המחלקה	בניית תוכנית התערבות ממוקדת בתחומי ההתערבות של מרכז עוצמה
הקמת שולחן מחלקתי או רשותי לפיתוח מענים והתאמתם לאנשים החיים בעוני	מענים פרטניים, קבוצתיים וקהילתיים על פי מודל ההתערבות של כל תחום
	פעולות פרקטיקת מדיניות לקידום תוצאות בתחומי ההתערבות של מרכז עוצמה
	ליווי פרטני על ידי עובד מתמחה בתחומי ההתערבות שבהם מוצע מענה פרטני
	סל מענים גמיש לקידום תוצאות ההתערבות הפרטנית

טבלה המדגימה פעולות אפשריות במרכז עוצמה שימו לב שמדובר **ברעיונות ובהצעות לשם הדגמה בלבד**. אין צורך לבצע את הפעולות האלה במדויק בכל מרכז עוצמה. בחירת הפעולות לביצוע בכל מרכז עוצמה צריכה להתבסס על צורכי הרשות ומאפייניה כפי שאותרו בתהליך המיפוי.

42. למידע נוסף על כל אחד מתחומי ההתערבות ראו בפרק 4 וכן בספר התדריכים, שבו מופיעים התדריכים המלאים.

תחום/ מתודה	מיצוי זכויות	תעסוקה	כלכלת המשפחה	שילוב בקהילה
מענה פרטני	סיוע ללקוח שמצבו מורכב בנוגע למיצוי זכויות	ליווי תעסוקתי ללקוח על ידי רכז תעסוקה	ליווי פרטני על ידי מלווה עוצמה	שילוב לקוח כמתנדב במרכז
מענה קבוצתי	הרצאה של ביטוח לאומי	קורס לרכישת מיומנויות מחשב	סדנה בנושא תקציב משפחתי	קבוצת סיוע עצמית לבעלי חובות
מענה קהילתי	קבוצת פעילות בנושא מיצוי זכויות	ערב חשיפה לעסקים קטנים	יריד למכירת מוצרים זולים לקראת שנת הלימודים	קבוצות פעילים לקידום מצב השכונה
פרקטיקת מדיניות	פתיחת שעות קבלה של ביטוח לאומי ברשות	הפעלת לחץ לפתיחת קו אוטובוס להנגשת תעסוקה	שינוי היחס של מנהל הבנק המקומי ללקוחות שהחשבון שלהם מוגבל	שילוב לקוחות בשולחן עוני רשותי/ מחלקתי

תפוקות שנתיות נדרשות במרכז עוצמה
להלן טבלאות לפירוט הפעולות הנדרשות לביצוע בכל שנה במרכזי
עוצמה על פי חלוקה לפי גודל המרכז: גדול, בינוני וקטן.

טבלה מס' 2: פעולות קבוצתיות וקהילתיות בתחומי ההתערבות של המרכז

מרכז קטן	מרכז בינוני	מרכז גדול	סוג הפעילות
<p>לפחות 12 מפגשים קבוצתיים מהם לפחות 2 סדרות של 3 מפגשים כ"א</p>	<p>לפחות 15 מפגשים קבוצתיים מהם לפחות 2 סדרות של 3 מפגשים כ"א</p>	<p>לפחות 20 מפגשים קבוצתיים מהם לפחות 2 סדרות של 3 מפגשים כ"א</p>	<p>סדנאות ומפגשים בנושאים הבאים: מיצוי זכויות, ניהול כלכלי וצרכנות נבונה, הכנה לעולם העבודה, יזמות עסקית/ עסקים קטנים, משפחה ותעסוקה, מיומנויות בסיסיות של אוריינות בדגש על עברית תעסוקתית ויישומי מחשב, אימון תעסוקתי קבוצתי, אימון כלכלי תעסוקתי</p>
<p>לפחות 10 מפגשים קבוצתיים מהם לפחות 2 סדרות של 3 מפגשים כ"א. ימי שיא - עד 3 בשנה</p>	<p>לפחות 15 מפגשים קבוצתיים מהם לפחות סדרה 1 של 6 מפגשים. ימי שיא - עד 3 בשנה</p>	<p>לפחות 20 מפגשים קבוצתיים מהם לפחות 2 סדרות של 6 מפגשים כ"א. ימי שיא - עד 3 בשנה</p>	<p>פעולות חברה/ חינוך לצמצום הדרה חברתית והגברת השתלבות בקהילה ותחושת השייכות, וכן ימי שיא</p> <p>תרבות/ פנאי למשפחות שמצבם אינו מאפשר ובתנאי שמעורבות ופעילות בפעילות המרכז במטרה לממש זכותם לתרבות ופנאי</p>

מרכז קטן	מרכז בינוני	מרכז גדול	סוג הפעילות
<p>על פי ותק והתפתחות המרכז: מרכז בהקמה - לא מצופה. מרכז בשלב הביסוס - לפחות פעולה אחת בתחום המדיניות והתחלת גיבוש קבוצת פעילים/מתנדבים. מרכז מבוסס - הכשרת פעילים ולפחות 3 פעולות לקידום מדיניות</p>			הכשרת מתנדבים ופעילים
			פעולות לקידום מדיניות - שולחן מחלקתי או רשותי, מפגשים עם שירותים, עבודה עם פעילים וכד'.

טבלה מס' 3: עבודה פרטנית עם לקוחות

מרכז קטן	מרכז בינוני	מרכז גדול	סוג הפעילות
40 לקוחות בשנה			מענה פרטני תעסוקתי באחריות רכז תעסוקה
10 לקוחות בכל זמן נתון.	7 לקוחות בכל זמן נתון.	7 לקוחות בכל זמן נתון.	מענה פרטני למיצוי זכויות במקרים מורכבים שבאחריות עו"ס מיצוי זכויות וקהילה
20-40 משפחות			לקוחות המקבלים ממלווה 'עוצמה' מענה פרטני בכלכלת המשפחה (לאחר הכנסת המודל למחוז).
עד 20% מלקוחות המרכז ולא פחות מ-7 לקוחות.	עד 20% מלקוחות המרכז ולא פחות מ-9 לקוחות.	עד 20% מלקוחות המרכז ולא פחות מ-12 לקוחות.	לקוחות המקבלים סל מענים גמיש לקידום מצב התעסוקה וכלכלת המשפחה.1

טבלה מס' 4: יעוץ, הכשרה והדרכה לצוות המרכז והמחלקה

מרכז קטן	מרכז בינוני	מרכז גדול	סוג הפעילות
לכל הפחות 3 שעות בחודש (בחישוב של 10 חודשים בשנה).			מפגשי הנחיה יישובית קבוצתיים
לכל הפחות שעה בחודש לכל אחד מהתפקידים (בחישוב של 10 חודשים בשנה).			מפגשי הדרכה מקצועית פרטנית לעו"ס מרכז עוצמה ולעו"ס מיצוי זכויות וקהילה בהדרכת המנחה היישובי
לפחות 2 פעולות הכשרה/ הסברה. מומלץ לאגד כוחות וברשויות קטנות להכשיר כמה מחלקות יחד.	לפחות 3 פעולות הכשרה/ הסברה	פעולות הכשרה לצוותי המחלקה בהתערבות עם אנשים שחיים בעוני: ידע, כלים ומיומנויות (בשיתוף צוות 'נושמים'). כמו כן, אפשר להמיר בפעילות לאנשי מקצוע בקהילה	
לכל הפחות פעמיים בשנה עבור כל לקוח ב'עוצמה' ובצמתים משמעותיים.			מפגשי יעוץ / מעקב עם עו"ס במחלקה לגבי התערבות עם לקוחותיהם המטופלים בעוצמה.
לכל הפחות 12 מקרים בכל זמן נתון. יש לנהל רישום לצורכי למידה ומעקב.	לכל הפחות 8 מקרים בכל זמן נתון.	יעוץ של עו"ס מיצוי זכויות וקהילה לעו"ס במחלקה בתהליך מיצוי זכויות ללקוחותיהם שאינם מטופלים במרכז עוצמה. יש לנהל רישום לצורכי למידה ומעקב	

משאבים להפעלת מענים במרכז עוצמה

המשרד מקצה למחלקה תקנים לצוות המרכז: עו"ס מרכז עוצמה, עו"ס מיצוי זכויות וקהילה ורכז תעסוקה מועסקים דרך המחלקה והמלווה

מועסק באמצעות עמותה. נוסף על כך יש תקציב לפעולות המרכז על פי גודלו. התקצוב מועבר במנגנון הועדות מדי שנה.⁴³

תרשים מסכם - מנקודת מבטו של הלקוח, מה אפשר לקבל במרכז עוצמה



המערך הארגוני של מרכז עוצמה

הפעלה מיטבית של 'מרכז עוצמה' מחייבת הן מעטפת ברמת המחוז וברמת המחלקה והן הקפדה על עבודה ארגונית נכונה של צוות המרכז. בסעיף זה תוצג תחילה המעטפת הניתנת לצוות מרכז ברמת המחוז וברמת המחלקה. לאחר כן תוצג עבודת צוות עוצמה: תפיסת עבודת הצוות, פירוט של הגדרות התפקידים, המשימות הצוותיות ושגרות הניהול המתקיימות במרכז עוצמה.

מעטפת ברמת המחוז

להלן יוצגו ההנחיות להפעלת המעטפת ברמת המחוז ובסעיף הבא ההנחיות למעטפת ברמת המחלקה. הקשר בין צוות המחוז לבין מערך

43. למידע המלא על תקצוב מרכז עוצמה ואופן הדיווח והבקרה ראו בנספח בפרק 5.

'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ברשות מתבצע בהתאם להנחיות הכלליות שהוצגו בפרק 2.44 אי לכך יוצגו בסעיף זה רק ההנחיות הייחודיות לעבודת 'מרכז עוצמה'. 'מרכז עוצמה' מקבל מעטפת משלוש דמויות בצוות המחוזי: מפקחי פרט ומשפחה ועבודה קהילתית של הרשות והרכז המחוזי /רכז האזור. מלבד זאת, מנהלת אזור של מרכזי תעסוקה מעניקה מעטפת נקודתית בנושא תעסוקה ויועץ כלכלת המשפחה מחוזי נותן מעטפת נקודתית בנושא כלכלת המשפחה. לכל בעל תפקיד יש הגדרת תפקיד שייחודית לו, אך העבודה ברמת המחוז נעשית בתקשורת ובשיתוף פעולה. להלן פירוט על בעלי התפקידים:

מפקח השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשות - אחראי לליווי היישוב בהפעלת 'מרכז עוצמה'. תחומי אחריותו:

- אישור תוכנית העבודה ותקציב מרכז עוצמה, במידת הצורך בהתייעצות עם מפקח מחוזי של השירות לעבודה קהילתית;
- אישור ופיקוח על השימוש בסל המענים הגמיש ב'עוצמה';
- סיוע בפתרון בעיות ובהסרת חסמים ברמת הרשות הקשורים בהפעלת 'מרכז עוצמה';
- אחריות על הקשר עם המנחה היישובי של מרכז עוצמה ברשות;
- העברת דו"ח פיקוח על הפעלת מרכז עוצמה לרכזת שירות פרט ומשפחה במחוז, למפקח הייעודי ולרכז המחוז;
- זיהוי גורמים שבעקבותיהם נדרש שינוי מדיניות והעלאתם למפקח המחוזי הייעודי של המערך;
- אישור תקציב מרכז עוצמה במקרים חריגים ובמצבים שנדרשות הסטות תקציביות בין סעיפים.

מפקח השירות לעבודה קהילתית של הרשות - שותף למפקח פרט

- ומשפחה בתהליכי פיקוח על מרכז עוצמה ברשות. תפקידו הייחודיים:
- אחריות כלפי עו"ס מיצוי זכויות וקהילה, לרבות על הכשרתו והדרכתו;
 - ייעוץ למפקח פרט ומשפחה בתהליך אישור תוכנית העבודה של המרכז;
 - סיוע לצוות 'מרכז עוצמה' בפיתוח תוכניות קהילתיות בהתאם למיפוי שנערך ולצורכי לקוחות התוכנית;
 - העברת דו"ח פיקוח על הפעלת מרכז עוצמה ברשויות שבפיקוחו למפקחת הארצית בשירות לעבודה קהילתית ולרכז המחוזי של מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.

44. ראו פרק 2 בחלק 'מנגנונים ארגוניים להפעלת המערך ברמה המקומית' בסעיף 'הקשר בין הרמה המחוזית הרשות'.

רכז המחוז/רכז אזור - אחראי לתחומים האלה:

- שותפות עם המפקחים בליווי 'מרכז עוצמה' ברשות;
- קשר רציף עם המחלקה ועם צוות 'ערכז צמה' כדי לסייע ביישום על פי מודל התוכנית ובהסרת חסמים ופתרון בעיות;
- מתן מענה מלא למערכת המחשוב ולהעסקת המלווה.

מנהל אזור מטעם מרכזי התעסוקה: אחראי לתמיכה מקצועית לשם הפעלה מיטבית של תחום התעסוקה במרכזי עוצמה. הנושאים שבתחום אחריותו:

- הפעלה מקצועית של רכז תעסוקה כולל תהליכי הכשרה והדרכה ומענה לסוגיות מקצועיות בתחום התעסוקה;
- סיוע בהבניית תהליכי העבודה בין רכז התעסוקה במרכז עוצמה לבין מעני תעסוקה אחרים ברשות והבניית רצף המענים ברשות;
- הובלת שיתופי הפעולה בין מרכזי התעסוקה באזור לבין רכזי תעסוקה במרכזי עוצמה.

יועץ מחוזי כלכלת המשפחה: אחראי לייעוץ והכוונה למלווה עוצמה בהטמעת מודל ניהול כלכלת משפחה באופן מיטבי, בהתאם לאופי ולצורכי הרשות והצוות. בין היתר בתחומי פעולתו:

- מענה לפניית הצוותים ברשויות ומתן יעוץ
- גגישות עם משפחות "מורכבות" ברשויות.
- הנחית מפגשי העשרה/חיזוק לצוותים ברשויות

מעטפת ברמת המחלקה

מרכז עוצמה מהווה שרות מתמחה במחלקה וחלק בלתי נפרד ממנה, גם במקרה שהמרכז שוכן במבנה נפרד.

חשיבות המעטפת ברמת המחלקה והתנאים לקיומה

כדי שפעילות 'מרכז עוצמה' תצליח צריך להיות קשר הדוק בינו לבין המחלקה. להלן פירוט של התנאים לקיומו:

1. שותפות ומחויבות הדדית בין כלל עובדי המחלקה לבין צוות 'מרכז עוצמה', הכרה במומחיותם הייחודיות של עובדי המרכז - הן כצוות והן כיחידים - בתחומים: מיצוי זכויות, תעסוקה וכלכלת המשפחה, כמו גם הכרה בערך שהמרכז יכול להעניק ללקוחות המחלקה ולעובדיה.
2. דרכי עבודה **מועילות ויעילות** בין צוות המחלקה לבין צוות מרכז עוצמה.

כדי לקיים את התנאים ההכרחיים האלה, שיאפשרו פעולה מיטבית של מרכז עוצמה, יש לקדם את הפעולות הארגוניות הבאות:

- **מעורבות מנהל המחלקה** - מנהל המחלקה הוא הכוח המניע, המנהיג והמוביל את הפיתוח של המרכז, ועמדתו משפיעה על האפשרות ליצור שותפות בין צוות המחלקה ובין צוות המרכז.⁴⁵ ולפיכך נדרשת ממנו מחויבות ארוכת טווח ובלתי מתפשרת למרכז עוצמה הן כמסגרת רעיונית הן כמסגרת ארגונית.
- **הכללת צוות 'מרכז עוצמה' בצוות המחלקה** - ראיית צוות 'מרכז עוצמה' כחלק בלתי נפרד מצוות המחלקה ובפרט השתתפות הצוות באופן קבוע בשגרות הניהול של צוות המחלקה, גם כשהמרכז שוכן במבנה נפרד מהמחלקה.
- **גישות גבוהה של עו"ס מרכז עוצמה להנהלת המחלקה** - קשרי העבודה בין עו"ס מרכז עוצמה לבין מנהל המחלקה או למדריך-ראש צוות המתכלל את המערך חייבים להיות הדוקים וסדירים.
- **פיתוח שותפויות בתוך המחלקה** - יש צורך במעורבות וליווי של הנהלת המחלקה בעשייה ובחיבורים שצוות 'מרכז עוצמה' יוצר עם יחידות המחלקה לשירותים חברתיים.
- **תנאים פיזיים ולוגיסטיים** - יש להקצות עמדות עבודה, עמדות לקבלת קהל, חדר סדנאות ולדאוג לשירותי משרד, תקשורת וניהול כספים ההכרחיים לעבודת מרכז עוצמה.

לצוות 'מרכז עוצמה' מעטפת ניהול והדרכה בתוך המחלקה. להלן נציג את הגדרות התפקיד הייחודיות לכל אחד מבעלי התפקידים בהקשר ל'מרכז עוצמה'.⁴⁶

מנהל מחלקה או מדריך-ראש צוות שמונה לאחראי על 'מרכז עוצמה'

אחראי לפעולות 'מרכז עוצמה' ומקור הסמכות הניהולית והמקצועית שמלווה את המרכז. תפקידיו העיקריים:

45. מנהל המחלקה אחראי להוביל תהליך של יצירת אמון ושותפות בין עובדי המחלקה לבין צוות 'עוצמה' כדי שיוכלו לפעול יחד ללא צורך בתיווכו. תהליך זה מקביל לתהליך שמייצר צוות מרכז עוצמה' ליצירת אמון ושותפות בין לקוחות המרכז לבין הצוות כדי שיוכלו לפעול יחד להטבת תנאי חייהם של הלקוחות.

46. להגדרת התפקיד ביחס למערך כולו ראו פרק 2 בחלק 'מנגנונים ארגוניים להפעלת המערך ברמה המקומית' בסעיף 'בעלי תפקידים ותחומי אחריותם'.

- השגת המשאבים הנדרשים להקמת המרכז ואחזקתו: דיור, ציוד, תחזוקה, כוח אדם, תקציבי פעולה;
- אחריות להבנייה שיטתית של דרכי העבודה בין המחלקה ובין מרכז עוצמה לרבות הפניית לקוחות מהמחלקה למרכז עוצמה;
- מעורבות וליווי של צוות 'מרכז עוצמה' בעשייה השוטפת; קישור למחלקה ולשירותים בקהילה;
- ניהול והדרכה מקצועית של עו"ס מרכז עוצמה;
- מעקב אחר ההדרכה הניתנת על ידי המנחה היישובי.

עו"ס המשפחה במחלקה

- כלל העו"סים במחלקה המנהלים התערבות עם פרטים ועם משפחות החיים בעוני מפנים לקוחות מתאימים לקבלת מענים במרכז עוצמה. תחומי האחריות של עו"ס המשפחה במחלקה הם:
- לאתר ולהפנות לקוחות מתאימים למרכז על פי הנהל שנקבע במחלקה ובתיאום עם עו"ס מרכז עוצמה.⁴⁷
 - לעקוב אחר תוכנית ההתערבות שמקבל הלקוח במרכז עוצמה תוך דיאלוג שוטף עם איש הצוות הרלוונטי במרכז (למשל רכז תעסוקה, מלווה מומחה כלכלת המשפחה וכד').
 - להמשיך וללוות את הלקוחות בתחומי ההתערבות שאין להם מענה במרכז עוצמה.

מנחה יישובי מטעם המערך

- איש מקצוע בתחום עבודה סוציאלית (לרוב קהילתית) שהוכשר ואושר על ידי המשרד להנחיית צוות 'מרכז עוצמה' וצוות המערך כולו ברשות. מועסק על ידי המחלקה מתקציב מרכז עוצמה. המנחה היישובי אחראי לקדם את הקמת 'מרכז עוצמה' וביסוסו על פי מדיניות ומודל התוכנית. בעבודתו ארבעה צירי תוכן:
- סיוע **בהבניה ארגונית**: הגדרות תפקידים וממשקים, שגרות הניהול ודרכי העבודה;
- חיבור **לערכים המקצועיים ולתפיסת העולם המקצועית** ש'מרכז עוצמה' מתבסס עליהם;

47. לטופס הפניה למרכז עוצמה ראו בנספחים בפרק 5.

- סיוע בבניית **תוכנית העבודה** של המרכז;
- סיוע לצוות לחשיבה ועשייה **חדשנית ויצירתית** ובהתמודדות עם קשיים וחסמים.

- המנחה היישובי נפגש עם צוות המרכז באופן סדיר בהתאם לתוכנית עבודה הנקבעת עם מנהל המחלקה או עם המדריך-ראש צוות המתכלל את התוכנית. יש להקפיד על פריסת המפגשים לאורך השנה בהתאם לתקציב הנתון.
- יש לפצל את שעות ההנחיה היישובית הן **להדרכה קבוצתית** של צוות המערך המורחב ושל צוות מרכז עוצמה והן **להדרכה פרטנית** של עו"ס מרכז עוצמה ושל עו"ס מיצוי זכויות וקהילה. זאת בהתאם לתוכנית העבודה שנבנתה.
- **ההדרכה הפרטנית לעו"ס מרכז עוצמה** תתמקד בהיבטים של ניהול הצוות, ניהול המשימות וניהול הקשר עם המחלקה על פי המודל הארגוני והמקצועי של 'מרכז עוצמה' כמו גם בהיבטים של התמקמות העו"ס בתפקיד ובמחלקה.
- **ההדרכה הפרטנית לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה** תתמקד בהיבטים מקצועיים של עו"ס זה ובסיוע לתכנון ויישום פרויקטים שבתחום אחריותו, תוך דגש על ידע, כלים ומיומנויות מתחום העבודה הקהילתית עם אנשים וקהילות בעוני.
- **דיווח ומעקב** - המנחה היישובי צריך למלא טופס דיווח לאחר כל מפגש הנחיה ולשלוח אותו למלווה 'עוצמה' או לבעל תפקיד אחר ב'עוצמה' שהוסכם מראש לצורך לקליטת הדיווח במערכת המחשוב.
- **השתתפות בוועדות היגוי ברשות** - בהתאם לצורך ולבקשת יו"ר הוועדה.
- על המנחה להשתתף **במפגשי מנחים במחוז** המתקיימים שלוש פעמים בשנה **ובמפגשים ארציים** ככל שיתקיימו. וכן להשתתף **בתהליכי הכשרה למנחים חדשים** בתכנית **ולהתעדכן באופן עצמאי במודלים המקצועיים ובידע המפותחים תוך** כדי התקדמות התוכנית ומופצים באמצעים שונים.

עבודת צוות מרכז עוצמה

במרכז עוצמה יש צוות מקצועי שבראשו עומד עובד סוציאלי ייעודי - עו"ס מרכז עוצמה. כפופים אליו עו"ס מיצוי זכויות וקהילה, רכז תעסוקה ומלווה עוצמה.⁴⁸ צוות זה, להוציא המלווה, מועסק בתוספת תקינה ייעודית של המשרד לרשות. בחלק זה נציג את עבודת צוות המרכז: את הגדרות התפקידים המפורטות של כל איש צוות והמשימות הצוותיות, את תפיסת העבודה בצוות עוצמה ואת המבנה מומלץ לשגרות העבודה בצוות.

הגדרות תפקידים וממשקים

להלן נציג את הגדרות התפקידים של אנשי צוות עוצמה. כל הגדרה כוללת את הפרטים האלה: מיקומו הארגוני של בעל התפקיד, ליבת התפקיד, משימות מרכזיות והממשקים עם אנשי הצוות האחרים. יש לשים לב שבמרכז עוצמה יש משימות רבות שכמה אנשי צוות שותפים לביצוען. על כן בהגדרות התפקידים ניסינו לדייק ולהבהיר מי אחראי למשימה ומי שותף לה וצירפנו סעיף על משימות צוותיות. אומנם חשוב לשמור על אחידות בהגדרות התפקידים, אבל אנשי הצוות יכולים להתאים את חלוקת התפקידים ביניהם למאפיינים הייחודיים של הרשות והמחלקה

לאחר ייעוץ ואישור של הצוות המחוזי.

עו"ס מרכז עוצמה

מיקום ארגוני: כפוף למנהל המחלקה או למדריך-ראש צוות המתכלל את 'מרכז עוצמה' במחלקה. מקבל הדרכה ממדריך-ראש צוות וכן מקבל הדרכה מקצועית פרטנית מהמנחה היישובי של מרכז עוצמה.

הגדרת תפקיד

אחראי להפעלת מרכז עוצמה ולהובלתו, לאנשי הצוות הכפופים לו ולשירותים הניתנים במרכז ולקישור בין צוות המרכז לבין הנהלת המחלקה. העו"ס מתכלל את פעולת המרכז בשלושה צירים מרכזיים: ציר המשימה, ציר הצוות וציר הקשר עם המחלקה להלן פירוט של צירים אלו.

48. מרכזי עוצמה בודדים פועלים במודל שבו משולב בצוות המרכז עו"ס משפחה המנהל התערבות כוללנית ללקוחות המרכז. למידע מותאם על מחלקות שבהן מוטמע מודל זה - אנא פנו למפקח השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשות.

ציר המשימה - תכנון ויישום כלל הפעולות הנעשות במרכז עוצמה ביחד עם אנשי הצוות ותוך חלוקת תחומי אחריות ומשימות ביניהם. בין הפעולות שבאחריות העו"ס:

- מיפוי רשותי של צרכים ומענים ועדכנו באופן שוטף;
 - שימוש בתוצאות המיפוי לשם ניסוח חזון ותוכנית עבודה עבור המרכז. ריכוז פעולת הצוות לבניית תוכנית העבודה תוך שותפות עם הלקוחות ובסיועם של מדריך-ראש צוות והמנחה היישובי;
 - בניית תקציב למימוש תוכנית העבודה שנבנתה ומעקב אחרי מימושו;
 - מעקב אחר יישום תוכנית העבודה ועדכונה בהתאם לצורך ובתהליך של שיפור מתמיד;
 - גיוס ואיגום משאבים, פיתוח שותפויות ופיתוח שירותים ומענים החסרים ברשות בהתאם למיפוי שנעשה;
 - ריכוז ועדות היגוי רשותיות של כלל מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה';
 - הקמת שולחן רשותי/מחלקתי להתמודדות עם עוני והדרה;
 - עבודה עם לקוחות המרכז
- קיום מפגשי אינטייק⁴⁹ עם לקוחות המופנים למרכז לצורך בניית תוכנית התערבות ממוקדת למעני המרכז;⁵⁰
- תכלול ההתערבות עם הלקוחות במרכז עוצמה: תיאום בין אנשי הצוות הנוגעים בדבר ובין עו"ס המשפחה במחלקה, מעקב אחר התקדמות ההתערבות והסרת חסמים לקבלת מענים אפקטיביים;
- אחריות ליצירת שותפות לקוחות בתהליכי פיתוח המרכז ותוכנית העבודה שלו.
- במידת הצורך ובהתאם לחלוקת המשימות בין חברי הצוות, תכנון מענים קבוצתיים וקהילתיים שונים במרכז וביצועם.

ציר הצוות - מרכז ומוביל את עבודת אנשי צוות המרכז.

- אחראי להנעת אנשי הצוות השונים, להדרכתם הניהולית ולפיתוח הצוות כמכלול;
- מוביל את תכנון שגרות העבודה וביצוען: ישיבות צוות ומפגשי הדרכה;
- מתעדף ומחלק משימות בין אנשי הצוות, מסנכרן עומסים בתוך הצוות.

49. לטופס אינטייק למרכז עוצמה ראו בפרק 5 - נספחים.

50. גם עו"ס מיצוי זכויות וקהילה יכול לקיים מפגשי אינטייק וליצור תוכנית התערבות ממוקדת - אך אין לאפשר לעובדי המרכז שאינם עובדים סוציאליים לקיים מפגשי אינטייק ראשוניים.

קשר עם המחלקה - קידום השותפות והמחויבות ההדדית בין צוות עוצמה לבין צוות המחלקה:

- קישור בין צוות המרכז לבין הנהלת המחלקה והמדריך-ראש צוות המתכלל את התוכנית;
- שיווק המרכז והשירותים בו לעובדי המחלקה לשם הפניית לקוחות מתאימים;
- קבלת ההפניות של לקוחות המחלקה למרכז, קשר שוטף עם העו"סים במחלקה.
- העלאת המודעות והידע של עובדי המחלקה על אודות לקוחות החיים בעוני וצרכיהם, והטמעה של פרקטיקה מכיליה ושל פרדיגמת עו"ס מודעת עוני בשיתוף עם צוות 'נושמים' וצוות המרכז.

עו"ס מיצוי זכויות וקהילה

מיקום ארגוני: מדווח לעו"ס מרכז עוצמה ופועל בהנחייתו ובריכוזו - לרבות בתעודף משימות. מקבל הדרכה ניהולית פרטנית מעו"ס מרכז עוצמה והדרכה מקצועית פרטנית מהמנחה הישועי⁵¹. **יש להדגיש שעו"ס זה שייך לצוות מרכז עוצמה ולא לצוות עבודה קהילתית במחלקה.**

הגדרת תפקיד

שותף משמעותי בהובלת 'מרכז עוצמה'. לתפקיד שני מוקדים מקצועיים: **מיצוי הזכויות והתחום הקהילתי**. בבניית תוכנית העבודה של עו"ס זה יש להחליט על עצימותו של כל מוקד הנזכר לעיל בהתאם לצורכי המרכז, המחלקה והרשות ומאפייניהם.⁵² להלן יוצג כל אחד ממוקדי התפקיד:

מיצוי זכויות⁵³ -תפקידו של העו"ס בתחום זה הוא לקדם את מיצוי זכויות של לקוחות המחלקה באמצעות כלים קהילתיים וכלים של הנגשת ידע ומידע. העו"ס פועל בשלוש זירות פעולה - בעבודה עם לקוחות, בעבודה עם צוותי המחלקה ובזירה המערכתית. להלן הפעולות שבאחריותו בכל זירת פעילות:

51. במידה וקיים במחלקה צוות קהילתי, יכול לקבל הדרכה מקצועית בנושאים קהילתיים ממרכז צוות זה.

52. לדוגמה במחלקה בה יש צוות קהילתי חזק הפועל לקידום צרכיהם של לקוחות בעוני, ניתן לה-תמקד יותר בציר מיצוי הזכויות ולהפך, במחלקה בה אין כלל עבודה קהילתית יש לחזק את הנושא הקהילתי תוך מיקוד בצרכיהם של לקוחות החיים בעוני.

53. להרחבה על תפקיד עו"ס זה ועל התפיסות המקצועיות המנחות את עבודתו בתחום מיצוי זכויות ראו פרק 4 סעיף מיצוי זכויות וכן בספר התדריכים בתדריך לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה.

עבודה עם לקוחות

- ריכוז מידע, הנגשתו והעלאת המודעות של לקוחות המחלקה לנושא מיצוי זכויות באמצעים שונים - בין היתר באמצעות הפקת פעילויות הסברה לכלל לקוחות המחלקה ולקהל הרחב בכל הנוגע למיצוי זכויות;
- ליווי פרטני של לקוחות בתהליכי מיצוי הזכויות - **אך ורק במקרים מורכבים וקשים במיוחד ובשיתוף עם עו"ס המשפחה במחלקה**;
- קידום מענים קהילתיים לקידום נושאי זכויות, כולל קבוצות פעילים והדרכת מתנדבים;

עבודה עם צוותי המחלקה

- ריכוז והנגשת ידע, תפיסה וכלים לגבי מיצוי זכויות אקטיבי לעובדי המחלקה באמצעות מפגשי הכשרה, עלוני מידע וכד'
- ייעוץ פרטני לעובדים הסוציאליים בנושאים של מיצוי זכויות לקוחותיהם
- סיוע בקישור לשירותים הרלוונטיים למיצוי זכויות.

פעולות ברמה המערכתית

- יצירת קשרים ושיתופי פעולה עם שירותים הרלוונטיים למיצוי זכויות ברמת הרשות והאזור;
- זיהוי חסמים מערכתיים ופעולות להסרת חסמים מערכתיים בתחום מיצוי זכויות - ברמת הרשות;
- העלאת צרכים להסרת חסמים ברמות גבוהות מהנהלת המחלקה ולמטה המחוז.

התחום הקהילתי⁵⁴ - תפקידו של העו"ס בתחום הקהילה הוא לפעול במתודות התערבות קהילתיות כדי להשיג התוצאות המצופות של מרכז עוצמה בתחומי ההתערבות. בין הפעולות שעליו לנקוט לשם כך:

- סיוע בבניית תוכנית העבודה השנתית של 'מרכז עוצמה' בדגש על תכנון העבודה הקהילתית של המרכז;
 - סיוע ביצירת שותפות עם לקוחות בתכנון מעני המרכז ויישום - למשל יצירת קבוצות מיקוד, פיתוח צוות פעילים מוביל השותף בהובלת המרכז;
 - תכנון ויישום מענים קהילתיים לקידום תחומי הפעילות של מרכז
54. להרחבה על תפקיד עו"ס זה ועל התפיסות המקצועיות המנחות את עבודתו בתחום הקהילתי ראו פרק 4 בסעיף קהילה וכן בספר התדריכים את תדריך עו"ס מיצוי זכויות וקהילה.

עוצמה - לרבות קבוצות פעילים ומתנדבים, קבוצות שונות ופרויקטים קהילתיים.

- שותפות בקידום שולחן רשותי/מחלקתי בנושא העוני וסיוע ברתמת כלל הקהילה לרווחת לקוחות המחלקה שחיים בעוני ובהדרה בכלל ולרווחת לקוחות מרכז עוצמה בפרט.

רכז תעסוקה

מיקום ארגוני: מדווח לעו"ס מרכז עוצמה ופועל בהנחייתו ובריכוזו לרבות בתעודף משימות. מקבל הדרכה ניהולית מעו"ס מרכז עוצמה והדרכה מקצועית בנושא התעסוקה מרכזת הדרכה מטעם מנהלת התעסוקה. הרכז שייך לצוות מרכז עוצמה.

הגדרת התפקיד:⁵⁵ רכז זה הוא המומחה לתחום התעסוקה במרכז עוצמה ותפקידו לשפר את מצב התעסוקה של לקוחות המרכז באמצעות עבודה בשלוש רמות פעולה - פרטנית, קבוצתית וקהילתית-מערכתית. להלן משימותיו העיקריות בכל רמה.

ברמה הפרטנית:

- ליווי תעסוקתי ללקוחות המחלקה ואחריות כוללת לתהליך ההתערבות התעסוקתי
- אינטייק תעסוקתי ובירור התאמה להתערבות תעסוקתית;
- בניית תוכנית התערבות תעסוקתית בשותפות עם הלקוחות;
- ליווי הלקוחות ביישום תוכנית ההתערבות, אימון אישי תעסוקתי;
- מעקב אחר התוכנית ועדכונה לפי הצורך;

ברמה הקבוצתית

- איתור צרכים ותכנון מענים קבוצתיים לקידום המצב התעסוקתי של הלקוחות;
- ליווי קבוצות בנושאי תעסוקה והנחייתן במידת האפשר.

ברמה המערכתית-קהילתית

- מיפוי מצב התעסוקה ברשות לרבות מאפייני התעסוקה הרלוונטיים ותוכניות תעסוקה קיימות.
- ברשות שכבר יש בה תשתית תעסוקה (מרכז תעסוקה עירוני/ ריאן/ מפתח) - יצירת שיתופי פעולה ופיתוח רצף מענים בסיוע מנהלת

55. להרחבה על תפקיד הרכז ועל התפיסות המקצועיות המנחות את עבודתו ראו פרק 4 סעיף תעסוקה וכן בספר התדריכים בתדריך רכז תעסוקה במרכז עוצמה.

- האזור מטעם מרכזי התעסוקה.
- איתור חסמים מערכתיים ברמת הרשות והעלאת צרכים לשם ייזום מענים קהילתיים על ידי צוות המרכז.

מלווה עוצמה, מוביל תחום כלכלת המשפחה

מיקום ארגוני: מועסק מתוקף התקשרות המשרד עם ספק. מדווח לעו"ס מרכז עוצמה ופועל בהנחייתו וריכוזו לרבות בתעדוף משימות. מקבל הדרכה ניהולית ומקצועית מעו"ס מרכז עוצמה. ייתכן שיקבל גם הדרכה מקצועית מבעלי תפקידים רלוונטיים בתוך מרכז עוצמה ומחוצה להם במקרה על פרויקטים או משימות שהוא שותף בהם וכן בתחום כלכלת המשפחה. יש להדגיש כי **המלווה הוא חבר בצוות המחלקה למרות שאינו מועסק על ידה.**

הגדרת התפקיד:⁵⁶ שותף לצוות 'מרכז עוצמה' בבניית תוכנית העבודה של המרכז וביישומה. מסייע ללקוחות ברמה הפרטנית, שותף לצוות המרכז ביישום מענים קבוצתיים וקהילתיים ומסייע בהפעלת המרכז ברמה המנהלית והתפעולית. כמו כן, ב-50% ממשרתו מתמחה בכלכלת המשפחה ומרכז את הנושא במרכז עוצמה.

להלן פירוט על אודות כל אחד מחלקי התפקיד של מלווה עוצמה:

שותפות ביישום הפעילות של מרכז עוצמה: תפקיד זה פתוח מאוד וניתן לעצבו בהתאם לצורכי המרכז ולחלוקת המשימות בצוות. להלן דוגמאות למשימות שהמלווה יכול לבצע:

- **ברמה הפרטנית:** ליווי לקוחות מרכז עוצמה בלבד ביישום תוכניות ההתערבות - למשל בתחום התעסוקה, מיצוי זכויות וכד', זאת בהנחיה מקצועית של רפרנט הנושא במרכז ובמעקב של עו"ס מרכז עוצמה.
- **ברמה הקבוצתית והקהילתית:** שותפות בפיתוח מענים קבוצתיים וקהילתיים בהתאם לצורכי הלקוחות, סיוע בליווי קבוצות וריכוזן על פי תוכנית העבודה של המרכז וסיוע בהפעלת פרויקטים קהילתיים בהנחיה מקצועית של איש הצוות המוביל כל פרויקט/קבוצה.
- **ברמה המנהלית:** מסייע במשימות בהתאם לצורכי המרכז.⁵⁷

56. להרחבה על תפקיד זה בהקשר לכלכלת המשפחה ראו פרק 4 בסעיף על כלכלת המשפחה וכן בספר התדריכים בתדריך למלווה עוצמה מוביל תחום כלכלת המשפחה במרכז עוצמה.
57. אין לאפשר מצב שבו כל עבודתו של המלווה היא אדמיניסטרטיבית/מנהלית.

הובלה של התחום 'כלכלת המשפחה':⁵⁸

- **ברמה הפרטנית:** ליווי לקוחות מרכז עוצמה בכל הקשור לכלכלת המשפחה ואחריות כוללת לתהליך ההתערבות בנושא זה;
 1. אינטייק כלכלי ובירור התאמה להתערבות בתחום כלכלת המשפחה;
 2. בניית תוכנית התערבות כלכלית בשותפות עם הלקוח/ המשפחה;
 3. ליווי הלקוח/ המשפחה ביישום תוכנית ההתערבות, לרבות ליווי לשירותים שונים/ בנקים וכד' וכן הפניה לאנשי מקצוע מתמחים. מעקב ועדכון התוכנית לפי הצורך;
 4. עבודה צמודה עם עו"ס המשפחה במחלקה, רכז התעסוקה ועו"ס מיצוי זכויות כדי להעניק מענה הוליסטי בתחום הכלכלי;
 5. הכוונת יועצים מקצועיים וניהול עבודתו של היועץ המומחה (אם הרשות החליטה להשתמש בשירותיו).

ברמה הקבוצתית:

- 1. שותפות באיתור צרכים ובתכנון מענים קבוצתיים בתחום כלכלת המשפחה;
 2. ליווי סדנאות וקבוצות המתמקדות בכלכלת המשפחה והמתקיימות במרכז, הנחייתן במידת האפשר;
 3. מעקב ובקרה אחר תוצאות ההשתתפות בקבוצות ברמת הלקוח והתאמת המענים.

- **ברמה המערכתית-קהילתית** (חלק זה בתפקיד ייעשה בתיאום ובהתייעצות עם עו"ס מיצוי זכויות וקהילה):

1. ייזום מענים קהילתיים והפעלתם להפצת ידע ומידע בנושא כלכלת המשפחה לרבות הרצאות, ימי עיון, עלוני מידע וכד';
2. שותפות בייזום פעולות קהילתיות לצמצום הוצאות: למשל קנייה מרוכזת של ספרי לימוד, ועריכת יריד תחפושות לקראת פורים;
3. יצירת שותפויות ושיתופי פעולה עם גופים הרלוונטיים להגברת היעילות בכלכלת המשפחה: למשל בנקים, גמ"חים, גופים חברתיים וכד'.

58. ראו ספר התדריכים תדריך למלווה עוצמה מוביל תחום כלכלת המשפחה במרכז עוצמה.

משימות צוותיות - כלל צוות מרכז עוצמה

במרכז עוצמה מתבצעות משימות רחבות המוגדרות כמשימות צוותיות: באחריות עו"ס מרכז עוצמה להוביל אותן ולוודא את התקדמותן, אך כל הצוות פועל להשגתן. להלן פירוט המשימות.

עריכת מיפוי העוני הרשותי ומיפוי המענים⁵⁹ הקיימים ברשות ועדכונם בשותפות עם הצוות הרחב של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה';

ניסוח חזון המרכז ובניית תוכנית עבודה שנתית; עדכון התוכנית באופן דינמי לאור תהליך שיפור מתמיד;

הקמת שולחן מחלקתי או שולחן רשותי לקידום מענים לאנשים החיים בעוני ובהדרה;⁶⁰

תיעוד מלא ועדכון במערכת המחשוב, הפקת נתונים ממערכת המחשוב ושימוש בהם ללמידה בתהליכי שיפור מתמיד.

תפיסת עבודת הצוות במרכז עוצמה

עבודת צוות היא ערך מקצועי מרכזי במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' שכן זהו המפתח להצלחה בהתמודדות עם מציאות של עוני והדרה. כמו כן עבודת צוות מאפשרת סינרגיה בביצוע המשימות בבחינת השלם עולה על סך מרכיביו. לאור זאת גם עבודת צוות 'מרכז עוצמה' בהובלת עו"ס מרכז עוצמה תתקיים בשותפות של כלל אנשי הצוות ומתוך כבוד לידע הייחודי של כל אחד מחברי בצוות. על פי תפיסת התוכנית עבודת צוות טובה מבוססת על שלושה מרכיבים:

- **חיבור לחזון משותף ולתפיסה משותפת של מטרות העבודה והמשימות;**
 - שמירה על עבודה על פי **הגדרות תפקידים בהירות וברורות** ודיאלוג על ממשקים ושיתופי פעולה;
 - הקפדה על **שגרות עבודה סדירות ואפקטיביות**: פגישות צוות, פגישות עבודה והדרכת הצוות בהנחיית עו"ס מרכז עוצמה.
- על הצוות, בהובלת עו"ס מרכז עוצמה ובסיוע מדריך-ראש צוות ומנחה

59. ראו בספר התדריכים תדריך מיפוי רשותי.

60. ראו בספר התדריכים - תדריך שולחנות יישוביים.

ישובי, לוודא את קיומם השוטף של שלושת מרכיבים אלה ולהשקיע משאבי זמן ומאמץ על מנת לחזקם באופן שוטף.

שגרות עבודה במרכז עוצמה

בהתאם לנזכר לעיל, עבודת הצוות במרכז עוצמה מתבססת על שלוש שגרות עבודה מרכזיות: ישיבות צוות, פגישות עבודה ומפגשי הדרכה. עו"ס מרכז עוצמה אחראי לביצוע שגרות העבודה האלה ועליו להוביל אותן בשיתוף פעולה עם כלל חברי הצוות שבניהולו.

- **פגישות צוות:** מתקיימות באופן סדיר מדי שבוע או שבועיים. הן מתמקדות בציר הצוות ובציר המשימה ומטרתן לשפר את העבודה המשותפת של חברי הצוות הן בפן הארגוני והן בפן המקצועי. בפגישות הצוות נידונים באופן שוטף הנושאים הבאים: תוכנית העבודה, התאמתה ועדכונה, פרויקטים שונים ואופן העבודה המשותף עליהם, יחסי העבודה בצוות ואופן העבודה עם קהלי היעד. לפני כל ישיבת צוות חשוב להכין רשימת נושאים ברורה ובכל ישיבה יש לקבל החלטות ולקבוע משימות לביצוע.
- **פגישות עבודה:** מתקיימות באופן שוטף בין חברי הצוות שעוסקים במשותף בפרויקטים או בתחומים מסוימים - זאת לשם תכנון העבודה המשותפת והמעקב אחריה.

מפגשי הדרכה

1. **הדרכה פרטנית:** כל חבר צוות במרכז עוצמה מקבל הדרכה פרטנית ניהולית סדירה מדי שבוע או שבועיים מעו"ס מרכז עוצמה. על עו"ס מרכז עוצמה לקבל הדרכה ניהולית סדירה מידי שבוע או שבועיים ממדריך-ראש צוות האחראי על 'מרכז עוצמה'. מלבד זאת מקבלים חברי צוות הדרכה פרטנית מקצועית - כל אחד על פי תחום התמחותו.⁶¹ על ההדרכה הפרטנית הניהולית להתייחס הן לציר המשימות של העובד והן לציר העובד כאדם וכאיש מקצוע - מתוך תפיסה שכל אחד מהצירים הכרחי לתפקוד מיטבי של האחר.
2. **הדרכה קבוצתית:** צוות עוצמה מקבל הדרכה קבוצתית ממנחה יישובי מטעם התוכנית מדי 2-4 שבועות.⁶²

61. ראו פירוט בהגדרות התפקידים לעיל.

62. ראו פירוט בהגדרת תפקיד המנחה היישובי בתחילת פרק זה.

נוסף על הנזכר לעיל, יש לקיים שגרות עבודה סדירות בצוות המורחב של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' וכן בין צוות עוצמה לצוות המחלקה: השגרות הללו כוללות השתתפות של הצוות בשגרות הניהול של המחלקה ופגישות עבודה למעקב משותף אחר לקוחות המופנים לקבלת מענה במרכז עוצמה.

תרשים מסכם - מבנה ארגוני של מרכז עוצמה



הנחיות להקמת מרכז עוצמה ולהפעלתו ברשות

בחלק זה נסקור שלושה נושאים מרכזיים הקשורים להקמת מרכז עוצמה ולהפעלתו ברשות בהתאם לסעיפים הבאים: הפעולות הנדרשות להקמת והפעלת מרכז עוצמה, אופן הבנייה של תוכנית העבודה של מרכז עוצמה ואישורה ומודל המענה הפרטני ללקוח במרכז עוצמה.

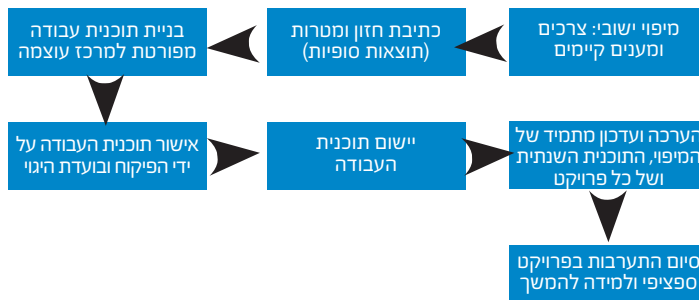
טבלה מס' 5: פעולות להקמת מרכז עוצמה ברשות ולהפעלתו

המשימה	טווחי הזמן	אחריות
קביעת מיקום פיזי של המרכז והתארגנות להכנת המבנה/ חדרים במחלקה	מידי	מנהל מחלקה
גיוס כוח אדם למרכז - עו"ס עוצמה, עו"ס מיצוי זכויות וקהילה רכז תעסוקה ומלווה	מידי	מנהל מחלקה
הקמת צוות מוביל להקמת מרכז עוצמה שיבטיח שפעילות המרכז תציע ראייה של כלל צורכי הלקוחות במחלקה, תשתלב בעבודת המחלקה ותהיה מרכיב ברצף השירותים הניתנים ללקוח. בהשתתפות מנהל המחלקה, מדריך-ראש צוות מתכלל, עו"ס מרכז עוצמה, מרכז עבודה קהילתית ברשות	תחילת עבודה	מנהל המחלקה
תיאום הדרכה לצוות מרכז עוצמה מתוך רשימת המנחים היישוביים המורשים.	תחילת העבודה	מנהל מחלקה
הבנייה ארגונית של עבודת צוות המרכז (הגדרות תפקידים, גבולות וממשקים, ביסוס שגרות העבודה בצוות, הגדרות הקשר עם המחלקה ודרכי העבודה עם המחלקה)	בחודשים הראשונים	עו"ס מרכז עוצמה בסיוע מדר"צ ומנחה יישובי
מיפוי רשותי של מצב העוני ומאפייניו, צרכים ייחודיים של לקוחות המחלקה החיים בעוני ושל השירותים הקיימים למשפחות ולפרטים החיים בעוני ובהדרה חברתית שמקורה בעוני	בחודשים הראשונים	עו"ס מרכז עוצמה
ניסוח חזון ובניית תוכנית עבודה שנתית למרכז עוצמה על סמך המיפוי שנעשה. תוכנית זו כוללת מענים בתחומי ההתערבות השונים ובמתודות ההתערבות השונות	בחודשים הראשונים	עו"ס מרכז עוצמה

המשימה	טווחי הזמן	אחריות
אישור תוכנית העבודה של מרכז עוצמה בוועדת ההיגוי לאחר העברתה למפקח של הרשות בשירות לרווחת הפרט והמשפחה, למפקח עבודה קהילתית ולרכז המחוז/ האזור וקבלת אישור מפקח פרט ומשפחה	בחודשים הראשונים	ועדת היגוי רשותית
מעקב אחרי ביצוע תוכנית העבודה, תיעוד תיק כספי מסודר ושמירתו לביקורת אפשרית	שוטף	מנהל מחלקה

עבודה שיטתית מוכוונת תוצאות במרכז עוצמה - תוכנית עבודה שנתית במרכז עוצמה

תוכנית העבודה השנתית היא הכלי המרכזי לעבודה שיטתית מוכוונת תוצאות במרכז עוצמה. השלבים בפיתוח תכנית העבודה וישומה: הבניית התכנית בצוות, אישורה בוועדת היגוי ועל ידי הפיקוח ולאחר מכן יישום, מעקב ועדכון על פי הצורך - יוצרים תהליך מתמשך של שיפור מתמיד. להלן תרשים המתאר את השלבים השונים ולאחר מכן דגשים שונים עבור כל שלב.



דגשים

מיפוי ישובי:

- יש לערוך את המיפוי על פי תדריך למיפוי צרכים ומענים המופיע בספר התדריכים.

בניית תוכנית העבודה:

- טופס ייעודי** - יש להגיש את התוכנית על גבי הטופס הייעודי. עם שיפור מערכת המחשוב, יוגשו תכניות העבודה על ידי הקלדתן בתוך מערכת המחשוב.⁶³
- קשר למיפוי** - יש להבטיח שיש קשר בין תוכנית העבודה לבין המיפוי, כך שהתוכנית עונה על הצרכים שאותרו ושהיא לא משכפלת מענים שכבר קיימים ברשות.
- התאמה למודל** - על החזון והתוכנית להתאים למודל 'מרכז עוצמה' כפי שהוא מופיע בתדריך זה: לאוכלוסיית היעד, לתוצאות הסופיות ולתוצאות הביניים, לתחומי ההתערבות ולמתודות ההתערבות וכן למודלים המקצועיים שנבנו לכל תחום התערבות ומופיעים בספר התדריכים.
- קשר בין התוצאות לבין מענים שנבנו** - בכל תיאור של מענה מתוכנן יש להראות את הקשר לתוצאות המצופות - באיזה אופן המענים המתוכננים עתידים להוביל לתוצאות המצופות.
- שותפות לקוחות** - יש לשתף לקוחות לאורך התהליך בניית תכנית העבודה, החל משלב המיפוי ואיתור הצרכים, דרך פיתוח החזון וכלה בבניית תוכנית העבודה של המרכז והבניית המענים השונים. זאת במידת האפשר ובהתאם לבשלות צוות המרכז ותוך התקדמות והעמקת השותפות משנה לשנה.

אישור תוכנית העבודה

- תוכנית העבודה של מרכז עוצמה תישלח למפקח השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשות, למפקח השירות לעבודה קהילתית של הרשות ולרכז המחוז/האזור שלושה שבועות לפני ההתכנסות של ועדת היגוי הרשותית לאישורה או עד לתאריך שנקבע במטה הארצי.

63. אפשר לקבל את הטופס מהצוותים המחוזיים.

- יתקיים שיח מקצועי בצוות זה. ההשגות וההערות של המפקחים צריכות להתקבל מנומקות עד שבוע לפני התכנסות הוועדה. הדיון המקצועי בצוות המחוזי יכול להתקיים בפגישת צוות או במייל.
- אם לא תתקבלנה ההערות עד המועד הנזכר לעיל, צוות עוצמה יכול להביא את התוכנית לאישור או לדיון בוועדת ההיגוי הרשותית.
- לאחר אישור הוועדה הרשותית, מפקח השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשות מאשר את התוכניות ואת התקציב הנדרש וחותם על התכנית.

מודל המענה הפרטני ללקוח במרכז עוצמה

על פי מדיניות המשרד עו"ס המשפחה הוא מנהל ההתערבות של הלקוח/ המשפחה. במרבית מרכזי עוצמה אין עו"ס משפחה המנהל התערבות עם הלקוחות, לכן עולות השאלות כיצד לתת מענה פרטני ללקוחות במרכז עוצמה וכיצד לנהל את הקשר עם עו"ס המשפחה במחלקה - המנהל את ההתערבות עם הלקוחות האלה. כדי לתת לשאלות האלה מענה יוצגו להלן הנחיות להתערבות הפרטנית במרכז עוצמה שבו אין עו"ס משפחה.⁶⁴

מנהל ההתערבות: עו"ס המשפחה במחלקה

עקרונות כלליים ביחס להתערבות במרכז עוצמה:

- ההפניה למרכז עוצמה חייבת להיות בתיאום בין עו"ס המשפחה במחלקה לבין עו"ס מרכז עוצמה.
- ההתערבות במרכז עוצמה תהיה ממוקדת בתחומי ההתערבות של 'מרכז עוצמה' ובהתאם למענים הקיימים במרכז הספציפי.
- לאורך ההתערבות ב'מרכז עוצמה' תשמר מעורבות של עו"ס המשפחה במחלקה - ובפרט בשלב הפנית הלקוח לעוצמה ובשלב סיום המענה במרכז עוצמה.

64. יש מעט מחלקות שבחרו במודל שבו מקצה המחלקה מהתקנים שברשותה (לא בתקצוב התוכנית) להצבת עו"ס משפחה כחלק מצוות מרכז עוצמה והוא מתכלל את ההתערבות של הלקוחות. בתדריך זה מוצגות ההנחיות למרבית המחלקות העובדות במודל השכיח. מחלקות שבחרו במודל הנדיר יתייעצו עם מפקחי פרט ומשפחה לגבי הפעלתו.

טבלה מספר 6 : טבלת תחומי אחריות ומשימות בהתערבות במרכז עוצמה

משימה	חלוקת אחריות ומשימות	אחראים לביצוע
איתור הלקוחות	זיהוי לקוחות המחלקה שלמרכז עוצמה יש מענה הולם לצרכיהם בתחום העוני וההדרה החברתית על רקע עוני.	עו"ס המשפחה במחלקה ומדריך-ראש צוות
	בחינת האפשרות לסייע ללקוח במרכז עוצמה.	עו"ס משפחה במחלקה ועו"ס מרכז עוצמה
גיוס לקוחות למרכז עוצמה	הצגת המענים הקיימים במרכז עוצמה והמתאימים ללקוח וקבלת הסכמתו להפנותו למרכז.	עו"ס המשפחה במחלקה
אינטייק ראשוני ב'מרכז עוצמה'	היכרות ראשונית עם הלקוח וקיום אינטייק להבנת צרכיו בתחומי ההתערבות של מרכז עוצמה והתאמתם למעני המרכז הספציפי	עו"ס מרכז עוצמה (או עו"ס מיצוי זכויות (וקהילה
בניית תוכנית התערבות במרכז עוצמה	בניית תוכנית התערבות ראשונית שממוקדת בתחומי ההתערבות של מרכז עוצמה בהתאם לצורך שעו"ס המשפחה במחלקה זיהה ולרצונות הלקוח. בתוך כך יש להקפיד על שיח בין בעלי התפקידים ובין הלקוח.	עו"ס מרכז עוצמה (או עו"ס מיצוי זכויות (וקהילה
אינטייק ממוקד תחום התערבות ובניית תוכנית התערבות ממוקדת	אם התוכנית כוללת התערבות מעמיקה באחד מתחומי ההתערבות (למשל בתעסוקה, כלכלת המשפחה) ייערך אינטייק מעמיק ממוקד תחום התערבות ותיבנה תוכנית התערבות ממוקדת תחום.	איש צוות רלוונטי

משימה	חלוקת אחריות ומשימות	אחראים לביצוע
יישום ההתערבות	קבלת מענה במרכז - על פי התוכנית שנבנתה.	איש צוות רלוונטי
מעקב והערכה	ייערכו באופן סדיר ובתקשורת הדוקה בין צוות מרכז עוצמה לבין עו"ס המשפחה במחלקה.	אנשי צוות רלוונטיים במרכז עוצמה, עו"ס המשפחה במחלקה. בתכלול עו"ס מרכז עוצמה
סיום התערבות	יש לבנות נהל מסודר לדיווח בעת סיום התערבות במרכז עוצמה ו"החזרת הלקוח" לטיפול בלעדי במחלקה.	צוות מרכז עוצמה ועו"ס המשפחה במחלקה, מדריך-ראש צוות

מודל העבודה הפרטני בעוצמה עם לקוחות 'נושמים לרווחה': ככלל לקוחות 'נושמים לרווחה' מקבלים את כלל ההתערבות הפרטנית מצוות 'נושמים' - העו"ס והמלווה. אנשי צוות 'עוצמה' המתמחים בתחומים השונים - רכז תעסוקה, עו"ס מיצוי זכויות וקהילה ומלווה מומחה כלכלת משפחה - מייעצים לצוות 'נושמים' בנושאים שונים הקשורים להתמחותם על מנת לאפשר מענה פרטני מיטבי על ידי צוות נושמים. במקרים חריגים יופנו משפחות 'נושמים' לקבלת למענה פרטני ב'עוצמה'. לקוחות 'נושמים לרווחה' הם קהל יעד מרכזי למענים קבוצתיים וקהילתיים הניתנים במרכז עוצמה.

מודל הפעלה - 'נושמים לרווחה'

בחלק זה יפורט מודל התוכנית 'נושמים לרווחה' ברמת הרשות. תחילה יוצגו מאפייני התוכנית: מהותה, אוכלוסיית היעד, העקרונות המקצועיים המובילים את העשייה בה, התוצאות המצופות, הפעולות האפשריות (תפוקות) ומשאבי התוכנית. לאחר מכן נרחיב את הצגת המבנה הארגוני שנסקר בקצרה בפרק 2: נסקור את המעטפת הניתנת ל'נושמים לרווחה' ברמת המחוז ובמחלקה ונבהיר את מודל העבודה המשותף של עו"ס

ומלווה נושמים. לסיים נציג את ההנחיות להתערבות עם משפחות על פי מודל 'נושמים לרווחה'.

מאפייני התוכנית 'נושמים לרווחה'

מהי תוכנית 'נושמים לרווחה'

תוכנית 'נושמים לרווחה' היא שירות של המחלקה לשירותים חברתיים המכוון לשיפור מצבן של משפחות החיות בעוני ובהדרה חברתית על רקע עוני. השירות זה כולל מערך מענים אינטנסיבי שנמשך שנתיים, ובו סל מענים גמיש והתערבות אינטנסיבית של עו"ס משפחה בתקן ייעודי ושל מלווה משפחות. ההתערבות ב'נושמים לרווחה' מבוססת על פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת עוני, מתייחסת למשפחה כמכלול ומוקדת בשישה תחומים הרלוונטיים להתמודדות עם עוני והדרה: מיצוי זכויות, תעסוקה, כלכלת המשפחה, שיפור תנאי החיים הבסיסיים, שיפור מסוגלות אישית ומשפחתית וקהילה כמשאב למשפחה.

נוסף על הנזכר לעיל, התוכנית שואפת להשפיע על מודל העבודה של עו"ס המשפחה במחלקה ולהנחיל לכלל עובדי המחלקה את הידע, הערכים המקצועיים והכלים הכלולים בתוכנית..

אוכלוסיות היעד

בהתאם לייעוד התוכנית יש שני קהלי יעד - קהל היעד העיקרי והוא משפחות המוכרות במחלקה וחיות בעוני (רמת הלקוח) וקהל היעד המשני הוא עובדי המחלקה (רמת המערכת).

מאפייני הלקוחות

בתוכנית קולטים משפחות (ולא פרטים) המטופלות במחלקה וחיות בעוני⁶⁵ שעונות למאפיינים הבאים:

- מתמודדות עם ריבוי חסמים ומאפיינים המקשים על חילוץ מעוני;
- צוות המחלקה מעריך כי התערבות ממוקדת לטיפול בעוני עשויה לשפר משמעותית את מצבן.
- למשפחות פניות לתהליך אינטנסיבי והן הביעו רצון ראשוני להצטרף לתוכנית.

65. הגדרת העוני המשמשת בתוכנית ובמערך כולו היא רב-ממדית ומתייחסת למחסור חומרי-כלכלי, למחסור בהזדמנויות, למחסור בהון סימבולי ולכוח חברתי המתבטא בהדרה חברתית על רקע העוני - ראו פרק 4 להרחבה.

שימו לב לתבחינים נוספים המופיעים בנספח בפרק 5.

עקרונות מקצועיים

העבודה עם משפחות ב'נושמים לרווחה' מתבססת על שלוש תפיסות עולם מקצועיות המשולבות זו בזו: עבודה סוציאלית מודעת עוני, התערבות שיטתית מכוונת תוצאות וראיית המשפחה כמערכת.

- **פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני**⁶⁶ - גישה תיאורטית ומעשית לעבודה עם אנשים שחיים בעוני שפותחה על ידי פרופ' מיכל קרומר-נבו מאוניברסיטת בן גוריון. על פי הפרדיגמה העוני הוא בעיקרו תופעה מבנית - כלומר הגורם המרכזי למצבם של אנשים החיים בעוני הוא מדיניות המוסדות והמבנים החברתיים במדינה, הנתמכת בהבניות חברתיות ותרבותיות לגבי עוני ואנשים החיים בעוני. בנוסף, מדגישה הפרדיגמה עמדה מוסרית הרואה בעוני תופעה פסולה חברתית והפרה של זכויות אדם. בין העקרונות המעשיים של הפרדיגמה מודגשים הדרישה מעובדים סוציאליים להתייבב לצד לקוחותיהם במאבקם בעוני ובשוליות החברתית וההבנה שיש להכיר בידע של הלקוחות כמומחים לחייהם ולתופעת העוני.
- **התערבות שיטתית מכוונת תוצאות בשותפות עם המשפחה**⁶⁷ - תוכנית ההתערבות ב'נושמים לרווחה' נבנית בשותפות מלאה עם המשפחה ומכוונת להשגת תוצאות מדידות המוגדרות יחד עם בני המשפחה. לשם כך מקיימים עימם תהליך הכולל כמה שלבים: תכנון, יישום ועדכון דינמי של תוכנית ההתערבות על פי מודל הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים.
- **ראית המשפחה כמערכת:** ההתערבות ב'נושמים לרווחה' נעשית באופן מערכתי עם המשפחה כולה. זאת על סמך תפיסה שלא תיתכן התקדמות משמעותית במצב המשפחה ללא עבודה כוללת עם המערכת המשפחתית כולה. עיקרון זה בא לידי ביטוי בניסיון לעבוד עם שני בני הזוג (אם יש מערכת זוגית) ובתכנון כולל להשפעת ההתערבות על המערך המשפחתי כולו.

66. להרחבה על עו"ס מודעת עוני ראו פרק 4.

67. להרחבה על התרבות שיטתית מכוונת תוצאות בשותפות עם המשפחה ראו פרק 4.

תוצאות מצופות

ב'נושמים לרווחה' הוגדרו תוצאות סופיות ותוצאות ביניים מצופות הן ברמת המשפחה (הלקוח) והן ברמת המחלקה (המערכת). התוצאות ברמת הלקוח הוגדרו בהתאם לתפיסת העוני כתופעה רב-ממדית המורכבת משלושה מעגלי מחסור המשפיעים זה על זה: מחסור חומרי-כלכלי, מחסור בהזדמנויות ומחסור בהון סימבולי. על פי תפיסת התוכנית שיפור במצב המשפחה תלוי בצמצום כל אחד ממעגלי המחסור הנזכרים לעיל. נוסף על כך, הוגדרו תוצאות סופיות ויעדי ביניים אפשריים לכל אחד משה תחומי ההתערבות שנזכרו לעיל, מתוך תפיסה שהתקדמות בתחומים אלה, הנעשית בהתאם לגישה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני תצמצם את מעגלי המחסור. להלן יוצגו התוצאות לתוכנית כולה ומפת התוצאות של תחומי ההתערבות השונים בתוכנית.⁶⁸

תוצאות ברמת המערכת הוגדרו עבור המחלקה והן משותפות לתוצאות של 'מרכז עוצמה' ברמת המערכת.

תוצאות סופיות ב'נושמים לרווחה'

ברמת המערכת

המחלקה מטמיעה של מודל העבודה של התוכנית

על פי תפיסת המחלקה ההתערבות עם אנשים שחיים בעוני היא מרכיב ליבה

קיים מענה הוליסטי מיטבי של המחלקה ללקוחות החיים בעוני ובהדרה

לצוות הניהול במחלקה ועו"סי המשפחה יש ידע, תפיסה וכלים מקצועיים וארגוניים להתערבות מיטבית עם משפחות החיות בעוני ובהדרה

ברמת הלקוח

הפחתת המחסור החומרי-כלכלי והגברת העצמאות ביכולת לספק את הצרכים הבסיסיים

הגדלת ההזדמנויות של המשפחה הרלוונטיות להתמודדות עם עוני

הגדלת ההון הסימבולי של המשפחה ושילובה בקהילה

תחושת רווחה אישית ומשפחתית

68. להרחבה על התוצאות המצופות בתחומי ההתערבות ראו פרק 4 וכן בספר התדריכים בתדרי-כים המלאים של תחומי ההתערבות.

ברמת המערכת

צוותי התוכנית עובדים על פי גישה של עבודה סוציאלית מודעת עוני בתפקידיהם השונים

לצוותי התוכנית יש ידע, מיומנויות וכלים להתערבות בתחומים הרלוונטיים ללקוחות החיים בעוני ובהדרה

ברמת הלקוח

הגברת האמון במערכת שירותי הרווחה

ההתקדמות בתחומי ההתערבות השונים: מיצוי זכויות, תעסוקה, כלכלת המשפחה, קהילה כמשאב, צרכים בסיסיים ומוגבלות אישית ומשפחתית

מפת התוצאות בתחומי ההתערבות השונים

תעסוקה	זכויות מיצוי	קהילה כמשאב למשפחה	כלכלת המשפחה	מסוגלות אישית ומשפחתית	תנאי חיים בסיסיים
השתלבות בתעסוקה בשכר (השמה)	מיצוי כל זכויות המשפחה בתחומים השונים	הגדלת כמות הקשרים החברתיים-קהילתיים של המשפחה	שיפור הכספי בעקבות תהליכים של כלכלת המשפחה	קידום המסוגלות האישית	שיפור במצב המשפחה בעקבות שיפור תנאי חיים הבסיסיים
יציבות במקום עבודה (התמדה)		קידום התרומה של קשרים חברתיים-קהילתיים לחיי המשפחה		קידום מסוגלות זוגית ומשפחתית	
שיפור בממדי התעסוקה (קידום)	שיפור בעצמאות במיצוי זכויותיה	שיפור בשביעות הרצון של המשפחה מקשריה החברתיים-קהילתיים	התקדמות למצב שבו מתנהלת המשפחה עצמאית בתחום הכלכלי	קידום מסוגלות הורית	
				קידום מסוגלות הילדים	

מדדי תוצאה

כיום מכוונת התוכנית לשיפור משמעותי לפחות בשני תחומי התערבות שנבחרו עם המשפחה. בבניית תוכנית ההתערבות ששותפים לה הצוות והמשפחה יש להגדיר באופן מדיד מה ייחשב לשיפור בהתאם למאפייני המשפחה ומאפיינים אחרים המשפיעים על מצבה.⁶⁹ נוסף על כך, מתבקשים הצוותים להתייחס בתוכנית ההתערבות לכל שלושת מעגלי המחזור ולשאוף לצמצום בכל אחד מהם.

מעני התוכנית (תפוקות)

על מנת להגיע לתוצאות הביניים ולתוצאות הסופיות המצופות ניתנים בתוכנית המענים הבאים

ברמת המערכת

תהליכי הכשרה והדרכה לצוות נוסמים לרווחה, להנהלת המחלקה ולעובדיה

פעולות הנדרשות ברמה המקומית לפיתוח ידע וכלים להתערבות עם משפחות בעוני

ברמת הלקוח

עבודה אינטנסיבית עם עו"ס ומלווה משפחות בגישה של עבודה סוציאלית מודעת עוני

התערבות מוכוונת תוצאות בתחומי ההתמחות של התוכנית

סל מענים גמיש

הפניה, ליווי ותיווך למענים במרכז עוצמה ובשירותים אחרים

מענים קבוצתיים וקהילתיים בנושאים שאינם נענים במרכז עוצמה

מעקב עו"ס המשפחה המקורי

69. אחד מיעדי הפיתוח הנמצאים עדיין בעבודה בתוכנית הוא הגדרה בהירה ומדויקת של מדדי הצלחה בכל אחד מתחומי ההתערבות ומתן כלים שיאפשרו לצוותים ולמשפחות להעריך את התקדמותם בהתערבות.

משאבים (תשומות)

להלן המשאבים הנדרשים להפעלת התוכנית והמוקצים לה:

- **הפעלת כוח אדם**⁷⁰ - תקן ייעודי לעו"ס 'נושמים לרווחה' ותקציב להעסקת מלווה באמצעות עמותה שזכתה במכרז;
- **סל מענים גמיש** - לרשות כל משפחה עומד סל מענים גמיש בסך 8,000 ₪ לכל שנה בתוכנית. 1,000 ₪ מהם מיועדים לסל הרשות.⁷¹ נוסף על כך, המשפחות זכאיות ליהנות ממשאבים ממקורות נוספים המגויסים בתהליך ההתערבות.
- **תקציבי הדרכה והכשרה** - נועדו לתהליכי הכשרה אינטנסיביים והדרכה פרטנית לעו"ס נושמים באמצעות מדריכים מטעם התוכנית (במרבית המחלקות). תקציבים אלו הם באחריות המטה.

תרשים מסכם - מנקודת מבטה של המשפחה: מה יכולה לקבל בתוכנית 'נושמים לרווחה'



70. לפרטים מדויקים על התקנים המוקצים למחלקה פנו למפקח פרט ומשפחה של הרשות.

71. ראו פירוט בהמשך.

המערך הארגוני של 'נושמים לרווחה'

בסעיף זה יוצג המבנה הארגוני לעבודת 'נושמים לרווחה': תחילה תוצג המעטפת הניתנת לצוות התוכנית ברמת המחוז וברמת המחלקה, ולאחר מכן יוצג מודל העבודה בצוות 'נושמים': רציונל העבודה בצוות עו"ס ומלווה, הגדרות מפורטות לתפקידים ושגרות הניהול המתקיימות בצוות.

מעטפת ברמת המחוז

הקשר בין הצוות המחוזי לבין מערך 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה ברשות מתבצע בהתאם להנחיות הכלליות שהוצגו בפרק 2.⁷² אי לכך להלן ייסקרו רק ההנחיות הייחודיות לעבודת 'נושמים לרווחה'. 'נושמים לרווחה' מקבלת מעטפת משני בעלי תפקידים ברמת המחוז - מפקח השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשות ורכז המחוז/ אזור. לכל אחד מהם תחומי אחריות נפרדים, אך הם פועלות בתיאום ובדיאלוג מתמיד ביניהם.

מפקח השירות לרווחת הפרט והמשפחה של הרשות: אחראי ללוות את הרשות בהפעלת 'נושמים לרווחה'. תפקידיו:

- יעוץ לעבודת התוכנית על פי המודל המקצועי, פיקוח על יישום התוכנית, על השימוש בסל המענים ובמערכת המחשוב ועל השגת תוצאות התוכנית ברמת הלקוח וברמת המערכת;
- אישור במקרה שנדרש שימוש חריג בסל המענים הגמיש;⁷³
- אחריות לקשר עם המדריך של עו"ס 'נושמים' מטעם התוכנית.

רכז המחוז / רכז אזור:⁷⁴ שותף לליווי הרשות ביישום תוכנית 'נושמים לרווחה'. תפקידיו:

- שותפות עם המפקח בליווי 'נושמים לרווחה';
- ניהול קשר רציף עם המחלקה ועם צוות נושמים כדי לסייע ביישום על פי מודל התוכנית ולהטמיע את תפיסת התוכנית במחלקה;
- סיוע בכל הנוגע למערכת המחשוב, תפעול סל המענים והעסקת המלווה.

מלבד המעטפת הניתנת ברמת המחוז, ניתן למחלקה מערך תמיכה טלפוני בנושא תפעול מערכת המחשוב וסל המענים על ידי קרן רש"י.⁷⁵

72. ראו פרק 2 בחלק 'מונחונים ארגוניים להפעלת המערך ברמה המקומית' בסעיף 'הקשר בין הרמה המחוזית והרשות.

73. ראו נוהל השימוש בסל המענים הגמיש בפרק זה ובספר התדריכים.

74. על פי החלטת המחוז ייתכן שרכז המלווים יקדם נושאים מסוימים.

75. למידע על אודות תמיכה זו ראו בפרק 5 בנספח על מערכת המחשוב.

מעטפת ברמת המחלקה

כדי שאוכלוסיות היעד של 'נושמים לרווחה', המשפחות ועובדי המחלקה, יפיקו את מרב התועלת מהתוכנית, צריך להתנהל קשר הדוק בין הצוות הניהולי ועובדי המחלקה לבין צוות התוכנית. כפי שנזכר לעיל, **צוות 'נושמים לרווחה', לרבות המלווים, נמנים עם צוות המחלקה.** לצוות 'נושמים לרווחה' ניתנת מעטפת ברמת המחלקה הכוללת ניהול, הדרכה והפניית לקוחות. מעטפת זו ניתנת על ידי מנהל המחלקה או מדריך-ראש צוות האחראי על התוכנית, עו"סי המשפחה במחלקה ומדריך מטעם התוכנית (ברוב המחלקות).

להלן ייסקרו הגדרות התפקיד הייחודיות לכל בעל תפקיד הנזכר לעיל בהקשר של 'נושמים לרווחה':⁷⁶

מנהל מחלקה/ מדריך-ראש צוות

- אחראי ליישום המקצועי של 'נושמים לרווחה' במחלקה ועל הדרכת העו"ס לגבי עבודתו בתוכנית. תפקידיו:
- הדרכה פרטנית לעו"ס 'נושמים' בנושאים מקצועיים וניהוליים לרבות העבודה עם המשפחות, העבודה עם מלווה המשפחה והעבודה כחלק מהמערך המחלקתי;
- מתן מענה לסוגיות מקצועיות העולות תוך כדי העבודה השוטפת;
- הובלת תהליך קבלת המשפחות לתוכנית והשתתפות בוועדות מעקב סדירות;
- קיום פגישות צוות סדירות עם העו"ס המלווה לשם מעקב אחר תהליכי העבודה עם המשפחות: קליטת משפחות חדשות, ועדות מעקב וסיום טיפול;
- הטמעת התוכנית במחלקה באמצעות העברת מסר ניהולי ורתימת שותפים.
- בקרה אחר איכות הזנת הנתונים, תוכניות ההתערבות עם המשפחות וניצול סל המענים הגמיש באמצעות המערכת הממוחשבת.

76. ראו פרק 2 בחלק 'מנגנונים ארגוניים להפעלת המערך ברמה המקומית' בסעיף 'בעלי תפקידים ותחומי אחריותם'.

דגשים

- למדריך-ראש צוות יש סמכות להחליט על המשך המעורבות של עו"ס המשפחה המפנה, בדומה למקובל ביחסי הגומלין בין עו"ס משפחה לבין עו"ס מומחה, למשל במצבי משבר מורכבים כמו למשל אלימות במשפחה.

עו"סי המשפחה במחלקה

כל אחד מעו"סי המשפחה במחלקה מהווה שותף משמעותי להצלחת התוכנית - מפנה משפחות, עוקב אחר התקדמותן ומסייע בעת הצורך. תפקידיו בתוכנית⁷⁷:

- איתור משפחות מתאימות והפנייתן לתוכנית;
- קיום קשר רציף עם עו"ס 'נושמים' לצורך מעקב אחר התקדמות המשפחות המשתתפות בתוכנית;
- השתתפות בוועדות מעקב אחר המשפחות המשתתפות בתוכנית כמפורט במודל העבודה;
- במקרים נדירים ובהחלט מדריך-ראש צוות ייטול עו"ס המשפחה במחלקה חלק בטיפול במשפחה, למשל כאשר מתגלה חשד לילד בסיכון.

דגש

- שמירת רצף טיפולי: הטיפול במשפחה עובר, למשך התוכנית, לעו"ס 'נושמים לרווחה' וזה אחראי לטיפול הכולל במשפחה. כאשר המשפחה מסיימת את השתתפותה בתוכנית, ובהתאם לצורך, המשפחה חוזרת לטיפולו של עו"ס המשפחה במחלקה. לכן, התוכנית רואה חשיבות רבה בקשר רציף ושוטף בין עו"ס המשפחה ועו"ס 'נושמים לרווחה'.

77. המשימות מפורטות בהמשך פרק זה בסעיף מודל העבודה עם משפחות 'נושמים לרווחה': שלבי ההתערבות והשימוש בסל המענים הגמיש.

מדריך לעו"ס 'נושמים לרווחה' מטעם התוכנית
עו"ס מומחה לטיפול במשפחות החיות בעוני ובהדרה המועסק מטעם
התוכנית כדי להדריך את עו"ס 'נושמים' ברשויות שבהן לא מתאפשרת
הדרכה של מדריך-ראש צוות או שיש לחזק את ההדרכה.

תפקידי המדריך

- **מתן הדרכה פרטנית או קבוצתית** לעו"ס 'נושמים' בשלושה תחומים מרכזיים:
 1. **עבודה עם משפחות על פי גישה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני:** יצירת קשר עם המשפחות, בניית תוכנית התערבות על פי מודל נושמים לרווחה, תהליכים טיפוליים עם המשפחות, עבודה עם סל מענים גמיש והתמודדות עם דילמות בעבודה עם המשפחות.
 2. **עבודה עם המלווה:** אתגרים ודילמות בהדרכת המלווה ובניהולו.
 3. **התמודדויות כעובד/ת:** התמודדות עם סוגיות ודילמות המשפיעות על יכולת העו"ס לתפקד באופן מקצועי: התמקמות בארגון, התמודדות עם לחצי המערכת וכיוצא בזה.
- **הקניית ידע, כלים ומיומנויות** לטיפול במשפחות החיות בעוני ובהדרה חברתית על רקע עוני וסיוע לעו"ס בהטמעת התורה המקצועית של בתוכנית הלכה למעשה תוך דגש על פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני.
- **קיום מפגשים סדירים עם מנהל המחלקה / מדריך ראש צוות** לשיח מקצועי ועדכון.
- **דיווח לצוות המחוזי** על הפן המקצועי של יישום התוכנית ברשות.

דגשים והנחיות בתפקיד

- יש להקדיש חלק מהשעות שמוקצות להדרכה במחלקה **לפגישות סדירות עם המנהל / ראש-הצוות** זאת בשל שתי סיבות: ראשית, על מנת לשמר בפועל את מקומו של המנהל /מדריך-ראש צוות כאחראי על התכנית ומוביל את יישומה במחלקה. ושנית, על מנת לקדם את חלחול הידע המקצועי למחלקה. פגישות סדירות אלה יוקדשו לשיח מקצועי על הדילמות הטיפוליות שעולות בהדרכה, עדכון ומעקב אחר

העבודה המקצועית הנעשית בתכנית ותיאום עמדות לגבי מדיניות הישום של התוכנית במחלקה.

- על המדריך להשתתף **במפגשי מדריכים מחוזיים** המתקיימים שלוש פעמים בשנה **ובמפגשים ארציים** ככל שיתקיימו. וכן להשתתף בתהליכי **הכשרה למדריכים חדשים** בתכנית **ולהתעדכן באופן עצמאי במודלים המקצועיים ובידע המפותחים תוך כדי התקדמות התוכנית** ומופצים באמצעים שונים.
- ככלל ההדרכה מיועדת לעו"ס 'נושמים', אך במקרים יוצאי דופן ניתן לקבוע מטרה ממוקדת ולערוך מפגש לעו"ס ולמלווה יחדיו.
- בהדרכה **יש לשמור על הגבולות בין 'נושמים לרווחה' לבין 'מרכז עוצמה'** ובין ההדרכה לעו"ס נושמים לרווחה להנחיה היישובית של 'מרכז עוצמה'. יש לשים לב להבחנה בין תכני ההדרכה לעו"ס נושמים לבין תכני ההדרכה היישובית ואם בהדרכת עו"ס 'נושמים' עולות סוגיות הקשורות לפעילות 'מרכז עוצמה', יש לנתב אותן למענה בהנחיה היישובית.

מודל העבודה בצוות 'נושמים'⁷⁸

בחלק זה יסקר מודל העבודה בצוות 'נושמים לרווחה' לרבות רציונל העבודה בצוות הייחודי של עו"ס ומלווה, הגדרות התפקידים ושגרות העבודה הנדרשות בצוות.

רציונל העבודה בצוות עו"ס ומלווה

בתוכנית 'נושמים לרווחה' פותח מודל ייחודי של התערבות עם המשפחות באמצעות צוות שחבריו הם עו"ס משפחה המוביל את ההתערבות ומלווה משפחות המסייע לעו"ס ולמשפחות בתכנון ההתערבות וביישומה.

מודל עבודה זה מאפשר טיפול אינטנסיבי ביותר, פיתוח קשר עמוק של היכרות ואמון עם המשפחה, עבודה סדירה בבית המשפחה וליווי אקטיבי ביישום תכנית ההתערבות. בנוסף, מאחר וכל אחד מאנשי הצוות-עו"ס ומלווה - מגיע עם מטען אישי ומקצועי שונה ורואה את המשפחה בהקשרים שונים, מתאפשרת חשיבה הוליסטית ויצירתית בתכנון ויישום ההתערבות עם המשפחה. מעבר לכך, בני המשפחה יכולים ליצור קשר

78. ליתר העמקה על אודות מודל העבודה בצוות 'נושמים' ראו בספר התדריכים - תדריך מודל העבודה בצוות 'נושמים לרווחה'.

עם כל אחד מאנשי הצוות באופן המתאים להם ולהיעזר בכל אחד מהם באופן שונה. בזכות הנזכר לעיל המשפחות מקבלות מענים מדויקים ומותאמים לצורכיהן. לבסוף, צוותים רבים מעידים שעצם העבודה בזוג, למרות האתגרים שבה, מסייעת במניעת השחיקה ומקלה את חלוקת הנטל בזכות צמצום תחושת הבדידות בתפקיד.

לכל אחד מחברי הצוות יש תפקיד ייחודי ונדרש מהם לשמור היטב על גבולות התפקידים בינם לבין עצמם ובעבודה עם המשפחות שבטיפולם. עם זאת, באמצעות תקשורת מתמדת, קשרי העבודה הנבנים, ההדרכה והעדכון ההדדי, נוצרים סינרגיה ותיאום המאפשרים מקסום של יכולות כל אחד מאנשי הצוות ומענה מיטבי לצורכי הלקוחות.

הגדרות תפקידים

מהניסיון המצטבר תוך כדי הפעלת התוכנית עולה כי עבודת צוות טובה בין העו"ס לבין המלווה תלויה בהגדרה ברורה ובהירה של תפקידיהם השונים ובשמירה על ייחודיות תרומתו של כל בעל תפקיד. רק לאחר התבססות כל אחד מאנשי הצוות בתפקידו, ניתן, בהמשך, לקיים דיאלוג ולהתאים את התפקידים ואת חלוקת המשימות למאפיינים הייחודיים של כל צוות. להלן נסקור את הגדרות התפקידים הנזכרים לעיל.

עו"ס נושמים לרווחה

מיקום ארגוני: מועסק בתוספת תקינה ייעודית של המשרד למחלקה, וכפוף למנהל המחלקה או למדריך-ראש צוות במחלקה. מקבל הדרכה ניהולית ומקצועית ממדריך-ראש צוות האחראי על 'נושמים לרווחה' וכן יכול לקבל הדרכה מקצועית ממדריך מטעם התוכנית.

הגדרת תפקיד: מומחה לטיפול במשפחות החיות בעוני ובהדרה ומשמש רפרנט במחלקה לתחום זה. אחראי לניהול ההתערבות עם 40-60 משפחות (במשרה מלאה) ברוח פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני ועל פי המודל המקצועי של 'נושמים לרווחה', מנהל מקצועי ומדריך של מלווה המשפחות.

משימותיו במסגרת תפקידו:

עבודה עם המשפחות: אחריות מלאה להתערבות עם המשפחות המשתתפות בתוכנית על פי מודל התוכנית שיוצג בהמשך לרבות המפורט

להלן:

- תהליך איתור משפחות מתאימות לתוכנית וגיוסן;
- תהליכי אינטייק והבניית התערבות בשותפות עם המשפחות והמלווה;
- מפגשים סדירים עם המשפחות (לכל הפחות פעם ב-3 שבועות) לשם יצירת קשר עמוק של היכרות ואמון, קידום יישום תוכנית ההתערבות והתמודדות עם קשיים.
- קיום תהליכים טיפוליים עם המשפחות בהתאם לנקבע בתוכנית ההתערבות.
- ריכוז ועדות המעקב הסדירות; תהליכי הערכה ועדכון של תוכנית ההתערבות;
- ניהול העבודה על מימוש סל המענים בשותפות עם המשפחות המשתתפות בתוכנית ותוך שיח עם המלווה;
- קיום תהליכים מיטביים בסיום ההתערבות;
- תיעוד מלא ואיכותי של נתוני המשפחות ותהליך ההתערבות עימן במערכת המחשוב

בניהול ובהדרכת המלווה: מנהל מקצועי ומדריך של המלווה לרבות הובלה של שגרות עבודה סדירות ושמירה עליהן; פגישות הדרכה, פגישות עבודה ושיחות עדכון שוטפות. ראו פירוט בהמשך.

כרפרנט תחום העוני במחלקה: קידום שיפור ההתערבות עם משפחות החיות בעוני ובהדרה ומטופלות במחלקה. בכלל זה

- השתתפות בתכנון תהליכי הכשרה והטמעה לעובדי המחלקה ויישומם (יחד עם כלל צוות 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה')
- השתתפות עם הצוות המורחב של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' באיתור צרכים ובפיתוח מענים למשפחות שמשתתפות תוכנית ולכלל לקוחות המחלקה החיים בעוני.

דגשים

- העו"ס פועל בהדרכתו ובניהולו המקצועי של מדריך-ראש צוות או של מנהל המחלקה, ועליו לעדכן אותו, להיוועץ עימו ולפעול בהתאם להנחיותיו ובהתאם להנחיות התוכנית. במקרה של פער בין הנחיות התוכנית להנחיות מנהל המחלקה, יש להסתייע בצוות המחוזי.

מלווה משפחות 'נושמים'

מיקום ארגוני: מועסק מתוקף התקשרות המשרד עם ספק. מדווח לעו"ס 'נושמים לרווחה'. מקבל הדרכה ניהולית מקצועית מעו"ס נושמים לרווחה. **דגש-המלווה שייך לצוות המחלקה למרות שאינו מועסק ע"י המחלקה.**

הגדרת תפקיד: אמון על ליווי 20 משפחות ביישום תוכנית ההתערבות בפרקטיקה מודעת-עוני ועל פי המודל המקצועי של התוכנית. משימותיו במסגרת תפקידו:

- שותף עם העו"ס והמשפחה בהבניית תוכנית ההתערבות ושיפורה על פי התובנות העולות בתהליך העבודה האינטנסיבי עם המשפחה ובזיקה ליעדים שהציבה המשפחה;
- סיוע למשפחות המשתתפות בתוכנית ביישום תוכנית ההתערבות: ליווי, הכוונה, תיווך וסנגור, סיוע בתכנון המשימות לביצוע בהתאם לצורכי כל משפחה, סיוע בהוצאה לפועל של סל המענים הגמיש;
- מפגשים קבועים עם המשפחות המשתתפות בתוכנית, בביתן או בסביבתן הטבעית בהתאם להעדפתן לשם יצירת קשר עמוק של קרבה ואמון ומענה אפקטיבי לצורכיהן.
- תיעוד איכותי ומלא של נתוני המשפחות ופעולותיו במערכת המחשוב.
- השתתפות עם הצוות המורחב של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' באיתור צרכים ובפיתוח מענים קבוצתיים וקהילתיים למשפחות שמתתפות בתוכנית..

דגשים

- על המלווה להציג את עצמו כעובד של התוכנית במחלקה לשירותים חברתיים בכל פנייה רשמית במסגרת תפקידו;
- המלווה פועל בהתאם לנוהלי המחלקה שהוא עובד בה;
- המלווה לא כותב דו"חות סוציאליים עבור המשפחות ולא עורך מפגשי אינטייק.

עבודתו של המלווה גמישה ומותאמת לצורכי המשפחות המשתתפות בתוכנית. גמישות זו באה לידי ביטוי בקביעת מיקום המפגשים - בבית המשפחה או בשירות שהן זקוקות לליווי ולתיווך בו - ובשעות המפגשים.

שגרות עבודה בצוות

מהניסיון המצטבר תוך כדי הפעלת התוכנית עולה שיחסי עבודה מעולים, אמון, תיאום ושיתוף פעולה בין העו"ס לבין המלווה חשובים מאוד להצלחת התוכנית ושיפור מצבן של המשפחות. כדי ליצור יחסי עבודה כאלה יש להקפיד על קיום שגרות עבודה קבועות וסדירות העונות על הצרכים של אנשי הצוות. השגרות האלה יאפשרו התקדמות הן בציר המשימה (בעבודה עם המשפחות) והן בציר היחסים בין העו"ס לבין המלווה. שגרות העבודה כוללות: הדרכה סדירה, פגישות עבודה ובמחלקות הגדולות פגישות צוות. להלן פירוט המרכיבים הללו.

הדרכה סדירה (פעם בשבוע) של העו"ס את המלווה הכוללת התייחסות

לשלושה נושאים מרכזיים:

- **עבודת המלווה עם משפחות בגישה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני:** יישום תוכנית התערבות, העלאת דילמות יומיומיות במפגש עם המשפחות, התמודדות עם קשיים בהתערבות וכד';
- **התמודדויות כעובד/ת:** העלאת סוגיות ודילמות המשפיעים על יכולת המלווה לתפקד באופן מקצועי כמו למשל התמקמות בארגון והתמודדות עם הצפה רגשית.
- **חיזוק מיומנויות החשובות לעבודה עם משפחות החיות בעוני:** מיומנויות תקשורת, ניהול קונפליקטים, סנגור ותיווך, יצירת קשר, שמירה על גבולות ללא יצירת ניכור, התמודדות עם שחיקה ולחץ וכד'.

פגישות עבודה סדירות (פעם בשבוע או שבועיים) הכוללות עדכון הדדי לגבי המשפחות ותכנון המשך עבודתם של העו"ס ושל המלווה ביחס לכל משפחה וביחס למשימות כלליות.

פגישות צוות במחלקות שיש בהן כמה עו"סים של 'נושמים לרווחה' ו/או כמה מלווים יש לקיים פגישות צוות סדירות פעם עד פעמיים בחודש בהובלת מדריך-ראש צוות. בפגישות אלה יש להתמקד בנושאים הבאים:

- למידה של נושאים מקצועיים רלוונטיים והטמעתם בעבודה היומיומית;
- התעדכנות ויישור קו למדיניות אחידה בין העו"סים והמלווים השונים במחלקה;

- דיון בסיפורי מקרה ותהליך של שיפור מתמיד בעבודת 'נושמים לרווחה';
- הצפה של סוגיות רוחביות לטיפול המחלקה והצוות המורחב של 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.

מודל העבודה עם משפחות 'נושמים לרווחה': שלבי ההתערבות והשימוש בסל המענים הגמיש

בחלק זה יסקר המודל המקצועי לעבודה עם משפחות המשתתפות ב'נושמים לרווחה' על פי שלבי ההתערבות השונים וכן בהתייחסות לסל המענים הגמיש. הסקירה להלן תהיה תמציתית ותתמקד בהנחיות החשובות ביותר.⁷⁹

שלבי ההתערבות

מודל העבודה בתוכנית מבוסס על שישה שלבים, כפי שמוצג בתרשים להלן. עבור כל שלב, תוצגנה המטרות העיקריות והמשימות המרכזיות של כל איש צוות.

6. תהליך סיום ההתערבות ופרידה	5. יישום תוכנית ההתערבות, הערכה ועדכון מתמיד	4. אינטייק, בניית תוכנית ההתערבות ואישורה	3. היכרות עם המשפחות וקבלתן לתוכנית	2. איתור משפחות לתהליך הקליטה	1. טרום התערבות
-------------------------------	--	---	-------------------------------------	-------------------------------	-----------------

שלב 1. טרום התערבות

שלב זה מתקיים עם תחילת פעילות התוכנית ברשות ובכל פעם שעומדים לקראת גיוס מחזור חדש של משפחות שישתתפו בתוכנית.

מטרה מרכזית: להכין את הצוות לקראת תהליך העבודה עם המחלקה ועם המשפחות.

יעדים מרכזיים: להבנות או לרענן את עבודת הצוות, ללמוד או לרענן את למידת עקרונות מודל העבודה בתוכנית, להתאים אותו למאפייני הרשות

79. להעמקה על אודות שלבי ההתערבות ובניית תוכנית ההתערבות ראו פרק 4 בסעיף 'התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות' וכן בספר התדריכים בתדריכים של שלבי ההתערבות השונים. להעמקה על אודות תחומי ההתערבות השונים ראו פרק 4 בסעיפים על תחומי ההתערבות.

ולצרכיה ולתכנן כיצד לאתר ולגייס משפחות שייטלו חלק בתוכנית.⁸⁰

משימות מרכזיות של בעלי תפקידים במעטפת ובצוות התוכנית:

• במעטפת:

1. **מדריך-ראש צוות אחראי על הובלת תהליך הבניית הצוות** (תיאום ציפיות ביחס להגדרות תפקידים, ממשקים ויחסי העבודה) ועל מעקב אחר התבססות שגרות העבודה בצוות. באחריותו לוודא שעו"ס 'נושמים' מקבל הדרכה סדירה וקבועה ממנו עצמו ו/או ממדריך מטעם התוכנית. בנוסף, עליו להוביל **תהליך של למידת המודל המקצועי של התכנית ומודל העבודה עם סל המענים**⁸¹ ולאחר מכן לסייע לצוות בהתאמת המודל למחלקה הספציפית - כך שכל אחד מאנשי הצוות יכיר את דרכי העבודה עם המשפחות המשתתפות בתוכנית.
2. בהיעדר מדריך-ראש צוות יוביל עו"ס 'נושמים' את התהליך הנזכר לעיל.

• בצוות:

1. עו"ס 'נושמים' יתחיל לנהל את שגרות העבודה בצוות ואת הדרכת המלווה כדי לבסס את יחסי העבודה ביניהם. כמו כן על עו"ס 'נושמים' להוביל תכנון של **תוכנית העבודה לאיתור משפחות ולגיוסן** בסיוע המדריך-ראש צוות.
2. **מלווה המשפחות** ישתף בתהליכים המתקיימים בשלב זה ויסייע לקידומם.

שלב 2. איתור משפחות וצרוּפן לתהליך הקליטה לתוכנית⁸²

מטרה מרכזית: הכנת רשימה ראשונית של משפחות מועמדות לתוכנית.

יעדים מרכזיים: גיוס צוות המחלקה לאיתור המשפחות המתאימות לכאורה לתכנית, הצגה של התכנית למשפחות אלה וביורור האם יש להן רצון התחלתי להשתלב בתוכנית.

80. להרחבה ראו בספר התדריכים - תדריך גיוס משפחות.

81. להרחבה ראו בספר התדריכים - תדריך סל המענים הגמיש.

82. להרחבה ראו בספר התדריכים - תדריך לגיוס משפחות.

משימות מרכזיות:

• במעטפת:

1. **מדריך-ראש צוות** אחראי לתמוך בצוות התוכנית, להדריך את עו"ס 'נושמים' לגבי שלב זה ולהסיר חסמים ארגוניים ואחרים שעשויים לפגוע בתהליך;
2. על **מנהל המחלקה והמדריך-ראש צוות** להעביר מסר ניהולי לכלל העו"סים במחלקה על חשיבות התוכנית, על תרומתה ללקוחות המחלקה ולמחלקה כולה ועל תפקידם באיתור משפחות מתאימות.
3. **עו"סי המשפחה במחלקה** נרתמים לאתר משפחות שבטיפולם, למיין אותן ולהכין רשימה התחלתית של משפחות פוטנציאליות להשתתפות בתוכנית. לאחר מכן, הם מציגים למשפחות הללו את התוכנית ומבררים האם ברצונן להיכנס לתהליך המיון.

• בצוות:

1. **עו"ס 'נושמים'** מוביל פעולות שונות לחשיפת התוכנית בפני צוותי המחלקה ועובד עם עו"סי המשפחה במחלקה כדי לאתר משפחות מתאימות להשתתפות בתוכנית.
2. **מלווה המשפחות** מסייע במשימות האלה על פי הנחיית העו"ס.

שלב 3. היכרות עם המשפחות והחלטה על קבלה לתוכנית
מטרות מרכזיות: לקבל לתכנית את מספר המשפחות שהמשרד הקצה לרשות, אך לא פחות חשוב מכך, שאותן משפחות יחליטו שהתוכנית מתאימה להן ושהן רוצות להשתלב בה, לאחר שהבינו את מאפייניה.

יעדים מרכזיים: לשם השגת המטרות שצויינו יש לפעול להיכרות הדדית בין צוות התוכנית לבין כל משפחה שרוצה להשתתף בתוכנית ולהיכרות של המשפחה עם התוכנית. ובחירה הדדית - של צוות התכנית במשפחה ושל המשפחה בתכנית. שלב זה מסתיים במפגש קבלה חגיגי של המשפחה לתכנית.

משימות מרכזיות:

• במעטפת:

1. **מדריך-ראש צוות** מדריך את עו"ס נושמים בתהליך ומסייע

הסרת חסמים ארגוניים ואחרים ואחראי להובלת מפגשי הקבלה של המשפחות;

2. **עו"סי המשפחה במחלקה** מסבירים למשפחות על תהליך המיון ומקבלים את הסכמתן לכניסה לתהליך המיון (כולל חתימה על ויתור סודיות לשם העברת חומרים לצוות התוכנית). כמו כן הם פועלים בשיתוף עם עו"ס 'נושמים' כדי להציג התוכנית למשפחות הפוטנציאליות, מעבירים לעו"ס 'נושמים' חומרים וידע רלוונטי על המשפחות הללו ואחראים להכנת המשפחות למפגש הקבלה שבו יוחלט האם תשתתפנה בתוכנית.

• **בצוות:**

1. **עו"ס 'נושמים'** פועל בשיתוף עם עו"סי המשפחות במחלקה כדי להציג את התוכנית למשפחות הפוטנציאליות ולענות על שאלותיהן. בנוסף, אחראי לעריכת ההיכרות הראשונית עם המשפחות ועם חומרי הרקע עליהן כדי לגבש החלטה על התאמתן לתוכנית. כמו כן הוא מרכז את החומרים ואת עמדת הצוות למפגשי הקבלה.

2. **המלווה** יכול להשתתף בתהליך ההיכרות ובמפגשי הקבלה, בהתאם להחלטת העו"ס ומדריך-ראש צוות.

שלב זה מסתיים במפגש קבלה חגיגי עם כל משפחה, ובו נשמעות עמדת המשפחה ועמדת הצוות, מתקבלת החלטה על השתתפות המשפחה בתוכנית. נוסף על כך בשלב זה הן המשפחות שנבחרו להשתתף בתוכנית והן הצוות מביעים התחייבות לתהליך. מומלץ שיהיו במקום המפגש כיבוד קל וסממנים נוספים של חגיגות.

ניהול התיק של משפחות שהתקבלו לתוכנית עובר למערכת המידע של 'נושמים לרווחה' למשך תקופת התוכנית. במידה וקיים טיפול מקביל בנושא המחייב דיווח גם במערכת של המחלקה (לדוגמה ועדות ועדות תכנון טיפול והערכה בנוגע לילד בפנימייה), יש לציין בקצרה במערכת המידע של המחלקה שמירב התיק ממשיך להתנהל במערכת של 'נושמים לרווחה'.

שלב 4. אינטייק, בניית תוכנית התערבות⁸³ ואישורה
מטרות מרכזיות: בניית תוכנית התערבות בשותפות עם המשפחה, הוצאה
מהתוכנית של משפחות שהתגלו כלא מתאימות.

יעדים מרכזיים: על מנת להשיג מטרות אלה יש צורך להתחיל בביסוס
קשר של היכרות ואמון בין הצוות ובין המשפחה ולקיים דיאלוג מעמיק
בין הצוות לבין המשפחה על צרכיה ורצונותיה של המשפחה ועל תוכנית
ההתערבות בה היא מעוניינת. בתהליך זה, יתכן ובמקרים נדירים, יתגלו
פרטים ומאפיינים של המשפחה המציבים את התאמתה לתוכנית בסימן
שאלה וידרש תהליך בירור והחלטה האם לאפשר למשפחה להמשיך
בתוכנית.⁸⁴

משימות מרכזיות:

• במעטפת:

1. **מדריך-ראש צוות או מדריך מטעם התוכנית** מדריך את העו"ס
בכל הנוגע לתהליך האינטייק ולבניית תוכנית ההתערבות עם
כל משפחה שמשותפת בתוכנית כמו גם על עבודת העו"ס עם
המלווה;
2. **מדריך-ראש צוות** עוקב אחר התקדמות הצוות במשימות ואחר
הזנת הנתונים על אודות המשפחות במערכת המחשב.
3. אם בתהליך האינטייק מתגלים פרטים המעידים על אי התאמה
של התוכנית למשפחה - **מדריך-ראש צוות** מוביל דיון מקצועי
בקשר להמשך השתתפות המשפחה בתוכנית.

• בצוות:

1. **עו"ס נושמים לרווחה** מקיים עם המשפחות מפגשי אינטייק
מעמיקים. לפחות אחד מהם צריך להתקיים בבית המשפחה.
במפגשים האלה עורכים היכרות הדדית, בונים יחסי אמון,
ומתחילים לנהל שיח על תחומי ההתערבות ועל תעדופם. בנוסף,
מבנים במפגשים אלה תוכנית התערבות ראשונית הכוללת את
תחומי ההתערבות שנבחרו ואת התוצאות המצופות; לאחר מכן,
העו"ס עורך היכרות בין המשפחה לבין **המלווה** ומוביל תיאום
ציפיות לגבי העבודה במשולש 'משפחה- עו"ס-מלווה'.

83. להעמקה בנושא בניית תוכנית התערבות ראו בפרק 4 'היבטים מקצועיים בהפעלת התוכנית'
סעיף - התערבות שיטתית מוכוננת תוצאות בנושמים לרווחה.

84. ראו בספר התדריכים - תדריך גיוס משפחות

2. **לאחר שהמלווה** נפגש עם המשפחה בביתה, או בכל מרחב אחר שנבחר עלי ידה, כמה פעמים ומשתף את העו"ס ברשמיו ובתובנותיו, **העו"ס** מנהל עם המשפחה שיח לבניית תוכנית התערבות מפורטת, והמלווה מסייע לו בכך. על תוכנית ההתערבות להתאים לתוצאות המצופות ולתחומי ההתערבות המוגדרים במודל 'נושמים לרווחה'.
3. **העו"ס** אחראי להקלדת פרטי המשפחה ותוכנית ההתערבות שנבנתה עמה במערכת המחשוב.
4. אם בתהליך האינטייק עם העו"ס וההיכרות עם המלווה מתגלים היבטים המעלים חשש שהתוכנית אינה מתאימה למשפחה, יוזם **העו"ס** דיון מקצועי בהובלת מדריך-ראש צוות לגבי המשך השתתפות המשפחה בתוכנית.

בסיום חלק זה, ובהינתן שהמשפחה ממשיכה להשתתף בתוכנית, מסכימים המשפחה, העו"ס והמלווה על תוכנית התערבות מפורטת הכוללת את הנושאים הבאים: מטרות ויעדי ההתערבות, המשימות שיובילו להשגתם, מי אחראי לביצוע כל משימה ותכנון ראשון של השימוש בסל המענים הגמיש. לאחר מכן התוכנית עוברת לדיון מקצועי ולאישור של המדריך-ראש צוות **בוועדת מעקב**.⁸⁵ לאחר אישור תוכנית ההתערבות, המשפחה והצוות חותמים על הסכם הדדיות.⁸⁶ **אישור התוכנית בוועדת מעקב צריך להתבצע לכל היותר עד 3 חודשים מיום קבלת המשפחה לתוכנית.** את תוכנית ההתערבות יש לתעד במערכת המחשוב⁸⁷ ומדריך-ראש צוות צריך לסמן את אישורה במקום שנועד לכך במערכת המחשוב.

5. **ישום תוכנית ההתערבות, הערכה ועדכון מתמיד**
מטרה מרכזית: להתקדם בשיפור מצב המשפחה באמצעות השגת היעדים שנקבעו בתוכנית ההתערבות.

יעדים מרכזיים: לשם השגת המטרה יש, מצד אחד לפעול לחיזוק הקשר, האמון והשותפות בין המשפחה לבין צוות המטפל, ומצד שני יש להתקדם בביצוע המשימות שנקבעו בתוכנית ההתערבות ובשימוש בסל המענים.

85. להסבר על ועדת מעקב ראו בפרק 2 'מנגנונים ארגוניים להפעלת התוכנית' בסעיף על רמת הרשות.

86. דוגמה לטופס הסכם הדדיות ניתן למצוא בפרק 5 - בנספחים של 'נושמים לרווחה'.

87. במודולת תכנון ההתערבות במערכת המחשוב מוגדרים באופן בהיר ונוח כלל התוצאות, היעדים והמשימות לגבי 6 תחומי ההתערבות של התוכנית.

נוסף על כך, יש לקיים תהליכי הערכה סדירים של תוכנית ההתערבות יחד עם המשפחה שנקבעה ולבחון את התאמתה למצב העכשווי. בהתאם להערכה לעדכן את תוכנית ההתערבות ולהתאימה לצרכי המשפחה. כחלק מתהליך ההערכה ועדכון התוכנית יש להעריך ולעדכן את תוכנית השימוש בסל המענים הגמיש.

משימות מרכזיות:

• במעטפת:

1. **מדריך-ראש צוות או מדריך מטעם התוכנית** מדריך את העו"ס כיצד לעבוד עם המשפחות ועם המלווה בשלב זה ובפרט וכיצד להתמודד עם דילמות המתגלות בשל קשיים בהתערבות.⁸⁸
2. **מדריך-ראש צוות** מוביל את ועדות המעקב הסדירות ומסייע בפתרון בעיות ובהסרת חסמים ברמת המחלקה. כמו גם במקרה שהמשפחה עוברת משבר שבעטיו יכולתה להפיק תועלת מהתוכנית מוטלת בספק, אחראי להוביל דיון מקצועי ולקבל החלטה על המשך המענה הניתן למשפחה והמשך השתתפותה בתוכנית.
3. **עו"ס המשפחה במחלקה** משתתף בוועדות המעקב הסדירות וזמין למעורבות במקרה שמשפחה נקלעת למשבר.

• בצוות:

1. **עו"ס 'נושמים'** נפגש עם המשפחות באופן סדיר על פי תוכנית ההתערבות שנקבעה ולא פחות מפעם בשלושה שבועות. נוסף על כך הוא מדריך באופן קבוע את המלווה בנוגע לעבודתו עם המשפחות.
2. **המלווה** נפגש עם המשפחות בביתן⁸⁹ או במרחב אחר הנוח להן או בשירותים שבהם נדרשים ליווי, תיווך או סנגור. תכני המפגשים עם המלווה יקבעו על פי תוכנית ההתערבות. תדירות המפגשים: בתחילת ההשתתפות של המשפחה בתוכנית מדי שבוע ולאחר מכן לפי צרכי המשפחה, אך לכל הפחות מדי שלושה שבועות.
3. **העו"ס** מרכז את ועדות המעקב הסדירות מידי שישה חודשים ומכין את המשפחות לקראתן, **והמלווה** משתתף בהן.
4. אם המשפחה נקלעת למשבר או למצב שמקשה על השתתפותה

88. להרחבה ראו בספר התדריכים - תדריך התמודדות עם קשיים ביישום התערבות המשפחה
89. להרחבה על תפיסת העבודה בבית המשפחה ראו בספר התדריכים - תדריך עבודה בבית המשפחה

בתוכנית, על העו"ס לערב מדריך-ראש צוות לשם דיון מקצועי לקביעת אופן ההתמודדות.

5. על העו"ס והמלווה לעדכן באופן שוטף ובאופן איכותי את מערכת המחשוב - הן בנתונים המתעדכנים והן בתיעוד העבודה עם המשפחה.

מפגשי ועדת מעקב בהשתתפות המשפחה ייערכו **מדי שישה חודשים החל מקביעת תוכנית ההתערבות ואישורה** (כלומר בחודש ה-9, בחודש ה-15 ובחודש ה-21 להשתתפות בתוכנית). במפגשים האלה יתנהל דיון על מצב המשפחה ועל תחושותיה בקשר להתקדמותה אל היעדים שהציבה לעצמה וכן שיח המשך הדרך. כמו כן ייבחן במפגשים האלה השימוש בסל המענים הגמיש עד כה ותיערך חשיבה על הניצול שלו בהמשך.

6. תהליך סיום ההתערבות ופרידה⁹⁰
מטרות מרכזיות: בשלב זה המטרות הן לאפשר תהליכי סיום מקצועיים ומיטיבים עבור המשפחות ולהבטיח את התוצאות המיטביות ב"יום שאחרי" התוכנית בהתאם למצבן ולצורכיהן.

יעדים מרכזיים: לשם הגעה למטרות אלה יש להגיע ליעדים הבאים: ראשית יש לפעול למיפוי של המשפחות על פי פרופיל "היום שאחרי" מבין ארבע פרופילים אפשריים: א. סגירת התיק בשל העדר צורך במענה נוסף, ב. המשך טיפול רופף, ג. המשך טיפול אינטנסיבי או ד. המשך השתתפות בתוכנית ל-6 חודשים נוספים. לאחר מכן מתנהלים שני תהליכים במקביל: הראשון, תהליך פיתוח מענים המותאמים לכל פרופיל במחלקה על מנת לאפשר מעבר חלק למענה המתאים ביום שאחרי התוכנית. התהליך השני, הוא תהליך טיפולי שבו פועל הצוות עם המשפחה לתכנון ויישום של שלב הסיום (החודשים האחרונים בתוכנית) כך שיובטחו תוצאות ברות קיימא, וליצירת פרידה מיטיבה וליווי המשפחה במעבר ל"יום שאחרי".

משימות מרכזיות:

- **במעטפת:**

1. **מדריך-ראש צוות או מדריך מטעם התוכנית** מנחה את עו"ס 'נושמים' בשלב זה ובייחוד ביחס להיבטים טיפוליים של תהליכי פרידה.

90. להרחבה ראו בספר התדריכים - תדריך סיום ההתערבות.

2. **מדריך-ראש צוות** אחראי להובלת התהליך של מיפוי המשפחות יחד עם העו"ס והמלווה ולדין ב'שולחן מחלקת' על פיתוח מענים למשפחות שעתידות לסיים את השתתפותן בתוכנית.
3. **עו"ס המשפחה במחלקה** מתכנן יחד עם עו"ס 'נושמים' כיצד לקבל את המשפחות הזקוקות להמשך מענה במחלקה וכיצד ליצור רצף טיפולי שמתאים להן.

• **בצוות:**

1. **עו"ס נושמים** אחראי לדיאלוג עם המשפחה על אודות שלב סיום ההתערבות ובניית תכנית התערבות לחודשים האחרונים בתכנית בשותפות עם המשפחה.
2. **עו"ס ומלווה** מלווים את המשפחה ביישום תוכנית ההתערבות של שלב זה ובתהליכי הפרידה. יש לקיים עם המשפחה לפחות שני מפגשים המיועדים לעיבוד הפרידה.
3. **עו"ס 'נושמים'** מכין את בני המשפחה לוועדת המעקב האחרונה. כמו כן הוא אחראי לעדכון העו"ס המקבל במחלקה וליצירת הרצף הטיפולי.

במפגש האחרון של ועדת ההערכה (שלושה חודשים לפני תום התוכנית) ייערך עם המשפחה דיון, ובו ייקבע בהתייעצות עימה פרופיל "היום שאחרי". בהתאם לכך יפעל הצוות לליווי המשפחה בשלב הסיום ובתיווך למענים של "היום שאחרי" לשם יצירת רצף טיפולי. נוסף על כך, ייבחן בוועדה ניצול סל המענים הגמיש ויתוכנן המשך השימוש בו בחודשי הסיום, בהתאמה לתוכנית ההתערבות שנקבע לשלב זה.

סל המענים הגמיש ככלי להתערבות ב'נושמים לרווחה'⁹¹

סל המענים הגמיש הוא כלי משמעותי בהתערבות עם משפחות בעוני והדרה בכלל ובתוכנית 'נושמים לרווחה' בפרט. בסעיף זה נסקור בקצרה את הנושאים הבאים: פרטי רקע בסיסיים על אודות סל המענים בתוכנית, מטרות השימוש בסל המענים הגמיש, הנחיות ודגשים לעבודה עם סל המענים הגמיש בשלבים השונים של התוכנית והנחיות לשימוש בסל המענים הרשותי.

91. להרחבה והעמקה ראו ספר התדריכים - תדריך סל מענים.

רקע על סל המענים בתוכנית

בתוכנית יש סל מענים גמיש בסך 8,000 ש"ח לכל משפחה בכל שנה. מתוך הסכום הכולל לשנתיים, 1,000 ש"ח מוקצים לסל מענים רשותי. סל המענים גמיש ופתוח להכנסת מוצרים או שירותים, פרט לסייגים המופיעים להלן:

- תשלום חובות - עד 30% בלבד מערך הסל;
- במקרה של בקשה להוצאת סכום חריג, העולה על הסכום המקסימלי שהוגדר למוצר/שירות, יש לפנות בנוהל חריגים באמצעות כתיבת פניה למנהלת סל המענים ב'צאטר' במערכת המחשוב של התוכנית;⁹²
- במקרים חריגים בלבד ניתן להשתמש בסל המענים לרכישת מוצרי מזון ולצרכים בסיסיים.

את סל המענים הגמיש מנהל צוות התוכנית במחלקה בעזרת המערכת הממוחשבת.⁹³ ניתן לממש את הסל רק לאחר שתוכנית ההתערבות הזנה למערכת המחשוב שמדריך-ראש צוות סימן שאישר את אותה.

מטרות השימוש בסל המענים הגמיש

סל המענים הגמיש הוא אחד מהכלים העומדים לרשות הצוות כדי לקדם את השגת תוצאות ההתערבות עם המשפחה. תכנון השימוש בסל נעשה בשותפות עם המשפחה והוא חלק בלתי נפרד מביניית תוכנית ההתערבות ועדכונה לאורך תקופת ההשתתפות בתוכנית. מטרת ההתערבות ב'נושמים' היא לצמצם את החסכים של המשפחה בכל אחד ממעגלי העוני (חסך כלכלי, חסך בהזדמנויות וחסך בהון סימבולי) ובכך לשפר את מצבה. בהקשר זה הסל נועד לשני שימושים עיקריים:

- סיוע למאבקה של המשפחה בעוני ברמה הקונקרטיית - צמצום החסך הכלכלי והחסך בהזדמנויות;
- הנכחת ההתייבבות של מערכת הרווחה ושל הצוות לצד המשפחה והנכחת ההכרה ברצונותיה ובצרכיה של המשפחה - צמצום החסך בהון הסימבולי.

השימוש בסל ככלי לקידום ההתערבות הוא אתגר מקצועי משמעותי, משום שזהו מאפיין חדשני במחלקות לשירותים חברתיים שעד כה התאפשר בהן רק סיוע חומרי מצמצם שאינו גמיש. כדי לעבוד עם המשפחות בנושא זה בהתאם לידע המקצועי והחדשני שהתפתח בתוכנית ובהלימה לגישה של

92. להרחבה על נוהל החריגים ראו בספר התדריכים - תדריך סל מענים גמיש.

93. להרחבה על התהליך הטכני למימוש סל המענים הגמיש ראו בספר התדריכים - תדריך סל מענים גמיש.

עבודה סוציאלית מודעת-עוני יש להיעזר בתדריך סל המענים ובתהליכי ההכשרה וההדרכה של התוכנית.

הנחיות לעבודה בנושא סל המענים הגמיש בשלבי התוכנית

שלב טרום התערבות

- שיח בצוות לעיבוד עמדות ודעות על השימוש בסל המענים
- קביעת נהלי ודרכי עבודה לגבי העבודה עם סל המענים
 1. מי עושה מה ומתי?
 2. מי מחליט?
 3. מה התפקיד היחודי של העו"ס ושל המלווה ביחס לסל?
 4. כיצד נפתור קונפליקטים?
- רצוי לתעד את ההחלטות ואפשר לשוב ולבחון אותן כשעולה צורך - ואף לשנות אותן.



שלב גיוס המשפחות

- ציון קיומו של סל מענים גמיש לקידום התהליך של המשפחה לשיפור מצבה
- תיאום ציפיות
 1. אמירה שהדין המופרט עליו תתקיים בהמשך לאחר ההיכרות
 2. תהליך בניית תכנית ההתערבות
- בשלב זה ללא ציון סכום ותוך הקפדה לא לתת רושם כאילו זהו סכום משמעותי או משנה חיים.



שלב היכרות, מיפוי ובניית תוכנית התערבות

- תיאום ציפיות עם המשפחה לגבי מטרות הסל, גובהו ואופן השיח וקבלת ההחלטות של הסל
- בחינה האם יש צרכים חיוניים ודחופים ובמקרה הצורך שימוש בחלק מסל המענים למענה עליהם
- תכנון השימוש בסל המענים יחד עם המשפחה במסגרת השיח הכללי על הבניית תוכנית ההתערבות ובניית השותפות עם המשפחה



שלב יישום ההתערבות

- שימוש בסל על פי התוכנית שנקבעה - תוך שיח מתמשך עם המשפחה על אפשרות של שינוי פעם בחצי שנה נקודת עצירה ובחינה פורמלית של השימוש בסל - שיח עם המשפחה ובצוות התמודדות עם אתגרים וקשיים סביב השימוש בסל
- ראיית האתגרים כמנוף לצמיחת הקשר
- הסתייעות בתהליכי הדרכה והכשרה להתמודדות עם אתגרי השימוש בסל



שלב סיום ההתערבות

- לקראת חצי השנה האחרונה:
 1. בחינת יתרות הסל
 2. שיח בצוות עם המשפחה על אופן ניצולן המיטבי - בהתאם לתוכנית ההתערבות שנבנתה לשלב הסיום

הנחיות לשימוש בסל המענים הרשותי⁹⁴

יש לעשות שימוש בסל המענים הרשותי על מנת לתת מענה במקרים הבאים:

- כאשר יש צורך קבוצתי המשותף לכמה ממשפחות המשתתפות ב'נושמים לרווחה' ביישוב, כמו למשל קייטנה לילדים, ימי הפוגה, טקסים ואירועים למשפחות 'נושמים', שי לחג, סדנאות שאין להם מענה במרכז עוצמה.
- כאשר יש למשפחות מסוימות ברשות צרכים הדורשים הפניית משאבים מעבר לסל המשפחתי. שימו לב, יש לתת מענה זה רק לקראת סוף שנת התקציב.

94. להסבר על התהליך הטכני של מימוש סל המענים הרשותי ראו בספר התדריכים - תדריך סל מענים גמיש.

הקשר בין 'נושמים לרווחה' ובין 'מרכז עוצמה'

מלבד העבודה המשותפת בצוות הרחב של מערך 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה' יש קשרים נוספים בין שתי התוכניות ובין הצוותים של התוכניות כמפורט להלן:

- הפניה של לקוחות 'נושמים לרווחה' לקבלת מענים קבוצתיים וקהילתיים במרכז עוצמה וכן לקבלת מענה "ביום שאחרי" סיום התוכנית.
- הפניה של לקוחות 'מרכז עוצמה' המתאימים להשתלבות ב'נושמים לרווחה'.
- איתור צרכים בקרב לקוחות 'נושמים לרווחה' ויצירת מענים קבוצתיים, קהילתיים ותהליכי שינוי מדיניות ב'מרכז עוצמה'.
- ייעוץ וליווי מקצועי שוטף של מומחי התוכן ב'מרכז עוצמה' (עו"ס מיצוי זכויות וקהילה, רכז תעסוקה, מלווה מומחה כלכלת המשפחה) את צוות 'נושמים לרווחה'.

לשם כך, יש ליצור מנגנוני עבודה סדירים ויעילים בין צוות 'נושמים לרווחה' לבין צוות 'מרכז עוצמה' שיאפשרו עבודה מיטבית לביצוע המשימות הנדרשות.

- פגישות עבודה סדירות 'צוות מול צוות';
- פגישות מעקב וקבלת יעוץ מקצועי של צוות 'נושמים' עם כל אחד ממומחי התוכן במרכז, ובהן לדון בתוכניות ההתערבות שנבנו עם המשפחות ולקבל ייעוץ מקצועי לגבי ההתערבות בתחומים השונים.

סיכום הפרק

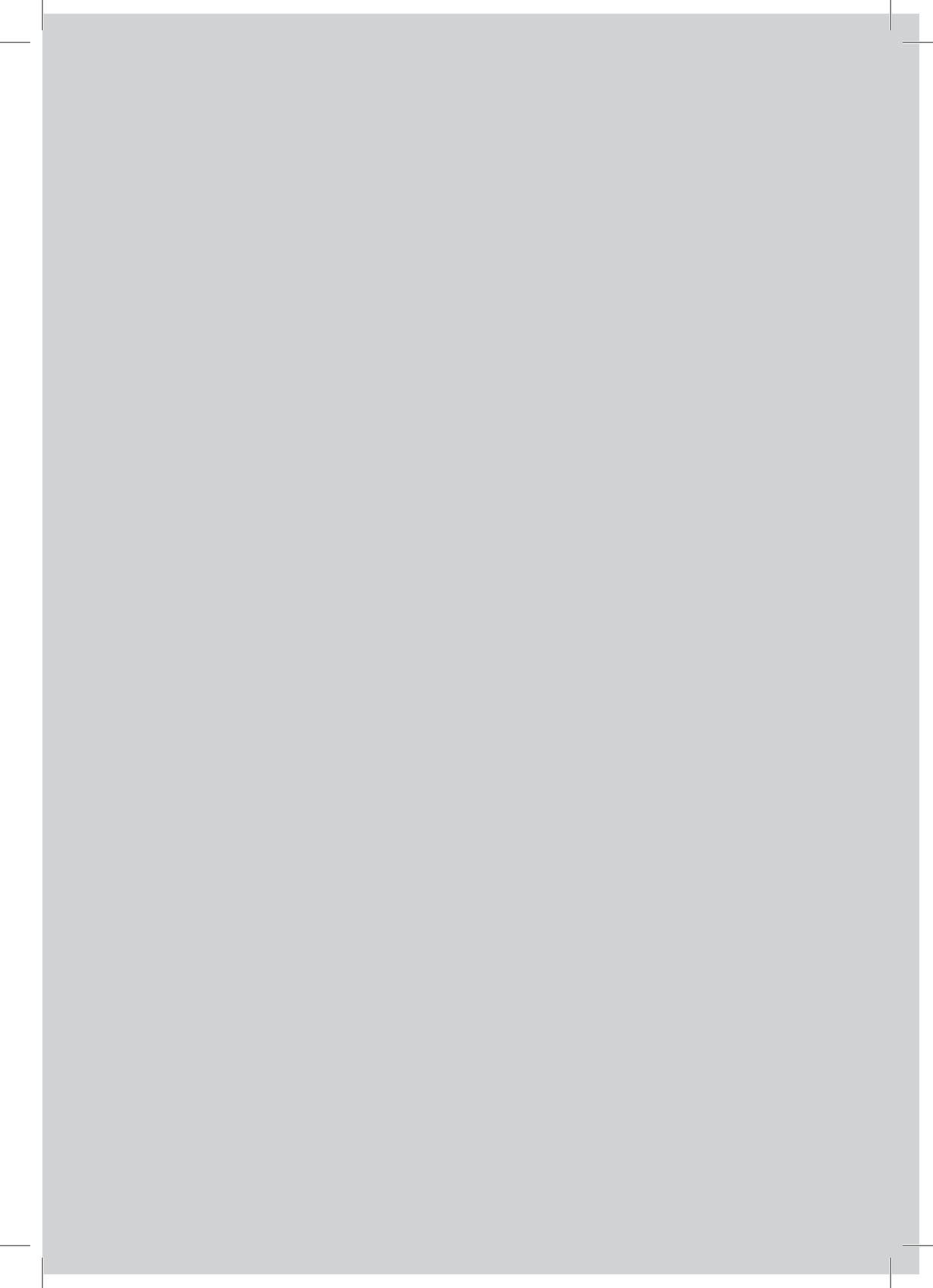
בפרק זה סקרנו בצורה מעמיקה כיצד יש להקים וליישם את מערך 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה' ברשות - הן את המערך הרחב והן את התוכניות המתמחות 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה'. כמו כן התייחסנו הן להיבטים הארגוניים והן להיבטים המקצועיים של כל אחת מהתוכניות האלה. בפרק הבא נתמקד בהיבטים המקצועיים בהפעלת המערך והתוכניות.



פרק רביעי: היבטים מקצועיים במערך נושמים בעוצמה

השאלות הנשאלות
הנשאלות הנשאלות





פרק רביעי:

היבטים מקצועיים במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

בפרק זה נעמיק בידע ובתפיסות המקצועיות שמערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מתבסס עליהם באופן שיאפשר דיוק ושיפור של תהליכי העבודה הנעשים על ידי צוותי המערך. תחילה נעסוק בשלושת העקרונות המקצועיים שהמערך מתבסס עליהם: פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני, עבודה שיטתית ומוכוונת תוצאות ו'המשפחה כמערכת'. בכל אחד מהעקרונות האלה יינתן מענה לשאלות הבאות: (1) מה משמעותו (2) מדוע נבחר כעיקרון יסוד של המערך (3) כיצד בא לידי ביטוי עיקרון זה במערך. לאחר מכן נתייחס לכל אחד מתחומי ההתערבות שבהם מתמקד המערך: תעסוקה, מיצוי זכויות, כלכלת המשפחה, קהילה כמשאב, תנאי חיים בסיסיים ומסוגלות אישית ומשפחתית. בכל תחום התערבות יפורטו הסעיפים להלן: (1) מה משמעותו (2) מדוע נבחר כתחום התערבות במערך (3) כיצד בא לידי ביטוי במערך: מהם העקרונות המקצועיים להתערבות בתחום זה, מהן התוצאות המצופות, מהן הפעולות הנדרשות, ומיהם בעלי התפקידים במערך שעוסקים בתחום זה.⁹⁵

עקרונות מקצועיים

בחלק זה נתמקד בשלושה עקרונות מקצועיים שמערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מתבסס עליהם ושמשמשים מצפן המכוון את צוותי המערך בעבודתם.

גישה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני⁹⁶

עבודה סוציאלית מודעת-עוני היא פרדיגמה: תפיסת עולם מקצועית שלמה שפיתחה פרופ' מיכל קרומר-נבו, מהמחלקה לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בן-גוריון בנגב כדי לתת מענה לצרכים של משפחות החיות

95. להעמקה נוספת ראו בספר התדריכים - הפניות מדויקות יינתנו בכל אחד מחלקי הפרק.

96. תודה לפרופ' מיכל קרומר-נבו על תרומתה הרבה לכתיבת סעיף זה.

בעוני ובהדרה ולעובדים סוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים. פרדיגמה זו היא עיקרון מרכזי יסודי במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. בחלק זה יוסבר בקצרה מהי הפרדיגמה של 'עבודה סוציאלית מודעת עוני', וינתן מענה לשאלות הבאות: (1) מדוע נבחרה הפרדיגמה כעיקרון בסיסי במערך; (2) כיצד הפרדיגמה הזו באה לידי ביטוי בעבודת צוותי המערך; (3) מהם האתגרים המקשים על יישום הפרדיגמה הזו על ידי הצוותים ומהם המענים הנדרשים לשם התמודדות עמם.

מהי פרדיגמת 'עבודה סוציאלית מודעת עוני'⁹⁷

הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני פותחה כדי לענות על צורכיהם של עו"סים שלא הצליחו למצוא דרך לליבן של משפחות החיות בעוני. מחקרים הצביעו על כך שעו"סים חשים לכודים בקואליציה של ייאוש עם הפונים שלהם (שרלין ושמאי 1991) וכי פעמים רבות הפונים חשים ניכור ואף פחד מהעו"סים, שאמורים לסייע להם (לביא 2014). נראה כי אחת הסיבות לכך היא העובדה שהפונים נוטים לחשוב שהסיבה למצוקתם היא העוני, ואילו העו"סים נוטים לחשוב שהסיבה למצוקתם של הפונים היא תכונותיהם או התנהגותם (קרומר-נבו, סלונים-נבו, הירשנזון-שגב ובן-ישי 2005).

הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני היא תפיסה מקצועית שלמה הנותנת מענה כוללני לארבע שאלות יסוד: השאלה האונטולוגית - 'מהו עוני ומהי מציאות החיים בעוני', השאלה האפיסטמולוגית - 'כיצד



כן הפרדיגמה מאפשרת לעובדים סוציאליים להבין את הקשר בין עוני לבין מצבי מצוקה שונים וליצור דרכי פעולה מתאימות להתמודדות עם

97. לקריאה נוספת והעמקה ראו קרומר-נבו (2017), וקרומר-נבו (2015) הפניות מלאות בפרק 5 בספח הקריאה המומלצת.

מצבים אלו. התשובות לשאלות הנזכרות לעיל קשורות זו לזו ויוצרות יחד תפיסה שלמה המאפשרת הבנה כוללת של התופעה ושל האופן שבו יש להתמודד עמה. נציג כעת בקיצור את התשובות שמציעה הגישה לארבע שאלות היסוד.

מהו עוני ומהי מציאות החיים בעוני נציג שלוש הנחות יסוד של הפרדיגמה באשר לעוני ולמציאות החיים בעוני. ההנחה הראשונה היא שהעוני הוא תופעה המורכבת משלושה מעגלים של מחסור - בליבת העוני נמצא המחסור הכלכלי-חומרי. מסביב לליבה זו יש מעגל של מחסור בהזדמנויות חברתיות, ובמעגל השלישי יש מחסור בהון סימבולי - כלומר בערך חברתי ובכבוד. מעגלי המחסור השונים משפיעים זה על זה ומזינים זה את זה. כך למשל, החיים במחסור כלכלי-חומרי משפיעים על מיעוט הזדמנויות הבא לידי ביטוי בסיכוי פחות לרכישת השכלה, להשתלבות בתעסוקה בטוחה, יציבה ומספקת, למגורים בסביבה מיטיבה ולשירותי בריאות נאותים. המחסור הכלכלי-חומרי, כמו גם המחסור בהזדמנויות חברתיות, מייצרים את מצב שבו לאנשים החיים בעוני הון סימבולי פחות מאלה שאינם חיים בעוני - האנשים החיים בעוני נתפסים בחברה כנחותים, חסרי ידע וכאלה שהביאו את עוניהם על עצמם.

ההנחה השנייה היא שלילה של הראייה הרווחת הרואה בעוני פתולוגיה של הפרט או של המשפחה הנובעת מכשל או ממוגבלות בהתנהלותם. במקום זאת על פי הפרדיגמה העוני נתפס כהפרה של זכויות אדם, תוצאה של אי שוויון המתקיים במוסדות ובמבנים חברתיים שונים.

ההנחה השלישית המודגשת בפרדיגמה היא תפיסתם של האנשים החיים בעוני כמי שמתנגדים באופן אקטיבי למצבם: הם אינם אובייקטים סבילים אלא סובייקטים פעילים המנסים בצורות שונות - גלויות וסמויות - לשנות את מצבם. הם אינם אוהבים את עוניהם ואינם מסכימים לו. לעיתים ההתנגדות שלהם למצבם ברורה לעין, לדוגמה כאשר אנשים עובדים או לומדים כדי לשפר את מצבם. אולם גם במצבים אחרים, שבהם אנשים פועלים בצורה שנראית לא רציונלית למתבונן מהחוץ, הבנה מלאה יותר של המצב, תאפשר לראות בהתנהגות ביטוי למאבק ולהתנגדות.

כיצד יש ללמוד על העוני ועל החיים בעוני כדי להבין אותם? על פי פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני האופן בו ניתן ללמוד באופן תקף ומהימן על העוני ועל חוויית החיים בעוני היא יצירת יחסי אמן וקרבה עם אנשים החיים בעוני והבנת התופעות מנקודת מבטם. יש חשיבות גם

לידע חיצוני שמקורו במחקרים ובנתונים סטטיסטיים, אך למידה מלאה המובילה לפעולה צריכה להיעשות בתוך קשר בלתי אמצעי עם הלקוחות. רק בקשר כזה אפשר להכיר ולהבין את מציאות החיים ואת פעולותיהם של הלקוחות מנקודת המבט שלהם ללא מיסוך של דעות קדומות, הבניות חברתיות ושיפוטיים. הטבועה בחברה בכלל ובצוותים המקצועיים בפרט.

מהו הראוי בעיני החברה בהקשר של עוני? מכיוון שעוני נתפס כהפרה של זכויות אדם, הרי שהראוי לממש את הזכויות הללו, כלומר לעסוק בשינוי חברתי להגברת השוויון והצדק החברתי. אנשים החיים בעוני אינם מצליחים במאבקם היומיומי במצבם מכיוון שמדובר בפרטים הנאבקים במערכות חברתיות מורכבות המחשקות זו את זו. הם אינם אשמים במצבם ואינם נהנים ממנו. מכאן שהראוי הוא להתייבב לצידם ולהעצים את כוחם כדי שיוכלו להצליח במאבקם.

מהו תפקידם של שירותי הרווחה ביחס לעוני ואיך עליהם לעבוד עם אנשים החיים בעוני? תפקידם של שירותי הרווחה ביחס לעוני הוא להתייבב לצד לקוחותיהם במאבקם בחוסר הצדק שבחיים בעוני. לשם כך על צוותי הרווחה לנקוט עמדה. הם אינם יכולים לפעול מתוך עמדה ניטרלית ביחס לעוני או מתוך עמדה של סיוע הומניטרי להתמודדות עם השלכות העוני בלבד. במקום זאת עליהם לנקוט עמדה יסודית השוללת חוסר צדק ולנסות לסייע לצמצומו. מכאן נגזרים עקרונות מקצועיים רבים המתייחסים הן לעובדים עצמם, הן לפעולתם עם אנשים החיים בעוני והן להיבטים מערכתיים. להלן נפרט מעט מעקרונות הפעולה האלה.

עקרונות המתייחסים לעובדים בשירותי הרווחה:

- על העובדים לפעול מתוך עמדה פנימית של התקוממות נגד אי הצדק הכרוך בפגיעה בזכויות אדם ולא לנקוט בנושא זה עמדה ניטרלית מוסרית.
- על העובדים להבין את השפעת המדיניות על העוני וכיצד חסמים חיצוניים מגבילים את האפשרות להיחלץ מעוני.
- על העובדים לזהות את ההתנגדות והמאבק של לקוחותיו בעוני ולא להאשים במצבם.
- על העובדים להבין לעומק את המשמעות של חסך בהון סימבולי וכיצד עובדי רווחה, כמייצגי הממסד וכבעלי הכוח, עשויים להגביר תחושות של השפלה ושל בושה אצל לקוחותיהם החיים בעוני.
- על העובדים להיות מודעים למנגנוני הגנה רגשיים וקוגניטיביים

המופעלים בעת העבודה עם אנשים החיים בעוני ומייצרים דעות קדומות, שיפוטיות. וביקורת וכן רצון לחנך ולמסטר. על העובדים להתמודד באופן אקטיבי עם תהליכים אלה באמצעות תהליכים מתמידים של הדרכה ושיח רפלקסיבי.

עקרונות המתייחסים להתערבות של צוותי הרווחה עם לקוחות החיים בעוני

- ההתערבות מתבססת על יצירת קשר עמוק של היכרות עם הלקוח ויצירת יחסי אמון עימו כדי לנסות ליצור שותפות, לצמצם את פערי הכוח ולהתייבב לצד הלקוחות במאמציהם לשפר את חייהם.
- ההתערבות תיעשה ללא שיפוטיות, ללא ניסיון לתקן או לחנך את הלקוח.
- יש לייצר תהליכים של למידה מהלקוח על חייו, רצונותיו ומטרותיו ולהבין לעומק את מציאות חייו מנקודת מבטו.
- בהתערבות בשירותי הרווחה יש להקדיש תשומת לב הן לצרכים רגשיים והן לצרכים קונקרטיים וחומריים של הלקוח - מתוך תפיסה שהצרכים האלה שלובים זה בזה. אי אפשר להפריד ביניהם או לקדם אחד מהם בלבד. מסיבה זו אין להתנות סיוע חומרי בהתקדמות בתהליך רגשי.
- עבודה בהקשר החיים הממשי - התערבות המאפשרת יצירת קשר עמוק עם הלקוח, למידה ממנו, התייבבות לציודו. ניסיון לצמצום פערי כוח. והשילוב בין הרגשי לבין הקונקרטי אפשריים כאשר ההתערבות נעשית בסביבת החיים של הלקוח - בביתו, במקום אחר המועדף על ידו ובשירותים שבהם הוא זקוק לתיווך ולסנגור.

עקרונות המתייחסים להיבטים מערכתיים

- לאור התובנה שמה שמייצר את העוני אינו הפתולוגיה האישית של הלקוח אלא מבנים חברתיים ומערכתיים - עובדי מערכת הרווחה צריכים לנסות ולקדם שינויים מערכתיים רלוונטיים בשותפות עם לקוחותיהם.
- יש צורך בשינוי מערכתי של המחלקות לשירותים חברתיים ושל מדיניות הרווחה כדי להתאים את המענים לצרכים של אנשים החיים בעוני.

מדוע נבחרה הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת עוני כעיקרון בסיסי במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'?

בשנים האחרונות בחר משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים בפרדיגמת 'עבודה סוציאלית מודעת-עוני' כפרקטיקה מיטבית לעבודה עם משפחות החיות בעוני בשל המסקנה שזוהי התפיסה המקצועית האפקטיבית ביותר לשיפור במצבן של המשפחות האלה. המשרד מטמיע את הפרדיגמה באמצעות כמה תוכניות וביניהן מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה', ונוקט פעולות להטמעת הפרדיגמה בעבודתם של כלל העובדים הסוציאליים במחלקות.

חשיבות העבודה בהתאם לפרדיגמה מקצועית שלמה: גם אם חלק מהפרקטיקות המומלצות עלידי הפרדיגמה אינן חדשות והיו נהוגות גם בעבר במחלקות לשירותים חברתיים, הרי שיש חשיבות רבה לכך שמדובר בפרדיגמה כוללת. כאשר הצוותים המקצועיים עובדים בהתאם לתפיסה תיאורטית, ערכית ומעשית שלמה, פעולותיהם נעשות על סמך תפיסה מקצועית מנומקת ובהירה יותר. לעובדים ניתן מצפן מקצועי המכוון אותם בדילמות ובהתלבטויות והמקנה להם תחושת משמעות כאשר הם מתמודדים עם האתגרים בעבודתם.

עבודה על פי פרדיגמה כוללת מאפשרת חיבור קוגניטיבי, ערכי ורגשי והבנה עמוקה ולא רק טכנית של התוצאות המצופות מכל פעולה. את מאחר שהפרדיגמה מאפשרת הבנה לא רק של השאלה ב'מה' נעשה אלא גם של השאלה 'למה' ו'איך' נעשה. כך מקבלים הלקוחות צוות מקצועי בעל ידע, עמדות ומיומנויות התורם באופן אפקטיבי לקידום מצבם.

לבסוף, עבודה של אנשי מקצוע רבים וצוותים על פי פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני מאפשרת שיח עשיר בשפה מקצועית משותפת ותחושה של קהילה מקצועית מתקדמת השותפה להתפתחות התיאוריה והפרקטיקה. שותפות בקהילה כזו מפחיתה את הסיכוי לשחיקה ומקדמת את המקצועיות של העובדים.

כיצד באה 'עבודה סוציאלית מודעת עוני' לידי ביטוי במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'⁹⁸

פרדיגמת 'עבודה סוציאלית מודעת עוני' מתבטאת במערך בשתי דרכים מרכזיות:

- הגדרת התוצאות המצופות המתבססת על הבנת העוני לאור הפרדיגמה;
- ניסיון לממש פרקטיקה מודעת-עוני בכל פעולות המערך.

להלן פירוט לכל אחת מדרכי הביטוי האלה:

הביטוי של 'עבודה סוציאלית מודעת-עוני' בהגדרת התוצאות התוצאות הסופיות המצופות הן ב'מרכז עוצמה' והן ב'נושמים לרווחה' מתבססות על התפיסה שהוצגה לעיל לפיה העוני מורכב משלושה מעגלים של מחסור, נוצר בעיקר מסיבות מבניות של מדיניות כלכלית-חברתית ויש לו השלכות חמורות על הפרט, המשפחה והקהילה. בהתאם, התוצאות המצופות בתוכניות המערך מתייחסות לצמצום מעגלי המחסור של הפרט והמשפחה; צמצום השלכות העוני על הפרט, המשפחה והקהילה ושיפור מצבם של פרטים, משפחות וקהילות בזכות שינויים מערכתיים-מבניים.

ביטוי של 'עבודה סוציאלית מודעת-עוני' בכל פעולות המערך המערך דורש מעובדיו לעשות את עבודתם בהתאם לעקרונות הפרקטיים שצוינו לעיל, מתוך התפיסות והעמדות המקצועיות שמתווה הפרדיגמה ותוך שמירה על אופן ההתנהלות שהיא מורה עליו באשר לקשר עם לקוחות ומשפחות. הכנסת סל מענים גמיש ועבודה בבית המשפחה כמרכיבים בהתערבות ב'נושמים לרווחה' מהווה גם היא ביטוי לתפיסת עבודה סוציאלית מודעת עוני. בנוסף, ניתן דגש רב במערך על ראייה מערכתית-מבנית ועל פעולות לשינוי מדיניות בשותפות עם הלקוחות.

מהם האתגרים המקשים על יישום הפרדיגמה על ידי הצוותים ומהם המענים הנדרשים לשם התמודדות עמם.

הצוותים המקצועיים העובדים במערך נדרשים לעשות את מלאכתם ברוח

⁹⁸ להעמקה בשאלה כיצד עבודה סוציאלית מודעת עוני באה לידי ביטוי בתוכנית 'נושמים לרווחה' הלכה למעשה ראו בספר התדריכים את התדריכים המלאים לשלבי ההתערבות השונים ב'נושמים לרווחה' ואת תדריך סל המענים הגמיש.

פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני, דרישה המעמידה אותם בפני אתגרים מסוגים שונים: מקצועיים, רגשיים ומערכתיים. אי לכך המערך נדרש לפעולות שונות שנועדו לסייע לעובדים בהתמודדות עם האתגרים הטבעיים האלה. להלן יפורטו כמה מהאתגרים שהצוותים עומדים בפניהם ומערך המענים הנדרש להתמודדות עימם.

אתגרים מקצועיים

כדי לעבוד ברוח הפרדיגמה יש צורך ברכישת ידע מקצועי חדש ורב, בתהליך מעמיק של עיבוד עמדות אישיות ומקצועיות ובאימוץ מערך עשיר של מיומנויות. על פי עבודה סוציאלית מודעת-עוני העובד הסוציאלי הוא לא מומחה יודע כל המלמד ומחנך את הלקוח להתנהלות נורמטיבית, אלא איש מקצוע המתייצב לצד הלקוח במאבקו בעוני. לשם כך על העו"ס ליצור עם הלקוח קשר עמוק של אמון ולסייע לו לשפר את מצבו תוך דיאלוג עמוק ומשמעותי ומתן כבוד רב לבחירותיו ורצונותיו. כדי לאמץ עמדות מקצועיות אלה ולהתמחות ביישום המיומנויות שהזכרו, יש צורך בתהליכי הכשרה והדרכה מעמיקים ומתמשכים ומחוייבות גבוהה של העובדים לערכי המקצוע ולהתפתחות אישית.

אתגרים רגשיים

מפגש קרוב ועמוק עם אנשים החיים בעוני מעורר באנשי המקצוע קשת של רגשות, וביניהם רגשות שליליים רבים: עצב, הזדהות, כאב, כעס, ייאוש, תחושת חוסר אונים כלפי המצב, תחושה שאין דרך לעזור, פחד וחרדה אישיים לאפשרות של הידרדרות לעוני ועוד. כמו לכל בני אדם, גם לעובדים קשה לחיות במציאות שבה הם חווים רגשות שליליים מציפים ומערערים. בעקבות זאת מופעלים אצלם דפוסי חשיבה אוטומטיים המייצרים רווחה רגשית ומהווים מנגנוני הגנה. בין מנגנוני ההגנה האלה ניתן למנות דפוס של 'האחרה' - התפיסה שאנשים החיים בעוני הם "לא כמונו", הם לא מרגישים את כאב החיים בעוני בדומה לאופן שאנו היינו מרגישים אותו לו היינו במקומם; תפיסות שיפוטיות ומאשימות, לפיהן אנשים החיים בעוני אחראים למצבם ואשמים בו שכן אופן התנהלותם הוא שהוביל אותם למצב בו חיים; פנטזיות הצלה וניסיון לחנך וללמד את המשפחה כדי להציל אותה מההתנהלות הלא נכונה ועוד.

דפוסי חשיבה אלה אמנם שומרים על העובדים, אך מייצרים תפיסה מוטעית של המצב וכן מרחק רגשי וניכור בין העובד לבין הלקוח. עבודה סוציאלית מודעת-עוני מבקשת מאנשי המקצוע להתמודד עם הרגשות

הקשים הללו, מבלי שיצטרכו ליצור מרחק רגשי ממשפחות ומבלי להגרר לשימוש במנגנוני ההגנה האוטומטיים. התמודדות זו מתאפשרת באמצעות הדרכה מקצועית סדירה שיש בה התייחסות מעמיקה לצרכי הגדילה של העובדים, וכן באמצעות תרבות ארגונית המאפשרת הישענות על קולגות, צמצום עומס ותחושת הבדידות, מניעת דינמיקה של מצבי חירום מתמידים, שותפות ושיח בין עובדים.

קשיים מערכתיים

כדי לפעול במסגרת הפרדיגמה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני נדרשת סביבה ארגונית-מקצועית תומכת ומתאימה הן ברמת השיח והשפה המקצועית והן ברמת הנהלים והפעולות היומיומיות. כדי שהעובדים יוכלו לעבוד עם לקוחותיהם על פי הפרדיגמה הם זקוקים בין היתר לאמצעים האלה: קבלת תמיכה ואישור ממנהליהם, אפשרות לנהל שיח מקצועי עם מדריכים-ראשי צוותים במחלקה וכן שינויים בנוהלי המחלקה - לדוגמה עבודה בשעות אחר הצהריים ואפשרות לצאת מהמחלקה לעבודה בבית המשפחה ולפעולות תיווך וסנגור במוסדות. לשם כך נדרשות פעולות הטמעה רחבות במחלקות לשירותים חברתיים בהם מופעל המערך.

התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות בשותפות עם הלקוח/המשפחה

בחלק זה יינתן מענה לשאלות הבאות: (1) מהי התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות (2) מדוע היא עקרון מקצועי ומודל עבודה בתוכניות המערך (3) איך היא מתבטאת במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. לבסוף יוצגו דגשים להתערבות שיטתית מוכוונת תוצאות בטיפול הפרטני.

מהי התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות?

התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות היא עיקרון מקצועי ומודל עבודה חיוני לעשייה אפקטיבית: עשייה המכוונת להבנת הצרכים והמייצרת מענים מתאימים לצרכים האלה בשותפות עמוקה עם הלקוחות. התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות כוללת את המרכיבים הבאים: למידה מעמיקה של צרכים ומאפיינים, הגדרה מדויקת של תוצאות רצויות; תכנון מפורט של תוכנית התערבות - יעדים ומשימות שיובילו להשגת התוצאות; ותהליכים מתמידים של הערכה ועדכון תוכנית ההתערבות.

מדוע פועל מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' ברוח התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות?

במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' פועלים לאור העיקרון המקצועי הזה משתי סיבות מרכזיות. הסיבה הראשונה היא מחויבות למתווה של הרפורמה בשירותים החברתיים, המקדמת התערבות מתוכננת במחלקות לשירותים חברתיים.⁹⁹ הסיבה השנייה היא ההנחה שעבודה במודל זה תוביל לתוצאות משמעותיות בשיפור מצבם של הלקוחות - הן צמצום מעגלי המחסור השונים המרכיבים את החיים בעוני והן תוצאות תהליכיות של העצמת המשפחה/ הלקוח/הקהילה ביכולתם להגדיר את מטרותיהם ולתכנן את הדרך למימושן. הסיבה לכך היא שתהליך שיטתי של תכנון וביצוע על פי מודל זה מגביר את הסיכוי למתן מענה לצרכים הדינמיים והמשתנים של לקוחות ולהסרת חסמים בהגעה לתוצאות שהמשפחה או הלקוח הגדירו לעצמם. נוסף על כך, כאשר עובדים לפי מודל התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות פוחתות האפשרויות "נפילה בין הכיסאות" או להשקעת אנרגיה רבה בכיוונים שאינם אפקטיביים. על פי המודל תהליך התכנון והיישום מתבצע בשותפות מלאה בין הצוות לבין המשפחה או הלקוח ולכן הוא אפקטיבי הן להשגת התוצאות הקונקרטיים והן להשגת התוצאות התהליכיות.

כיצד פועלים על פי 'התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות' במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'?

העבודה בכל הרמות והתחומים היא לפי העיקרון המקצועי של 'התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות' ובהתאם למודלים הייעודיים שהותאמו לתוכניות המתמחות: 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה'. להלן יוצגו המודל הבסיסי והמודלים הייעודיים של שתי התוכניות האלה.

המודל הבסיסי

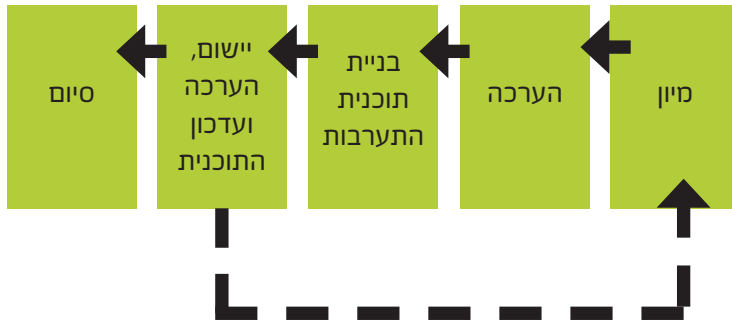
התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות כרוכה בתכנון וביישום שיטתיים של שלבי ההתערבות בשותפות בין הצוות לבין הלקוחות תוך מיקוד בתוצאות שרוצים להגיע אליהן.

99. ליתר העמקה במודל התערבות שיטתית מוכוונת תוצאות על פי הרפורמה ראו תדריך בשם "הבניית התערבות מכוונת חשיבה תוצאתית במחלקות לשירותים חברתיים - מדריך מעשי", בעריכת ד"ר דיצה מורלי-שגיב וד"ר ליהיא להט, אגף מחקר, תכנון והכשרה. התדריך המלא נמצא בקהילת "רפורמה במחלקות לשירותים חברתיים", שבקהילות הידע של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

להלן השלבים בתהליך התערבות שיטתי ומוכוון תוצאות:

1. מיון: היכרות ולמידה;
2. הערכה: הגדרת הבעיות והתוצאות המצופות;
3. תכנון: בניית תוכנית התערבות ב'נושמים' או בניית תוכנית העבודה ב'עוצמה';
4. יישום, הערכה ועדכון: ביצוע תוכנית ההתערבות / תוכנית העבודה, ההערכה של תוכנית ההתערבות/ העבודה ובעקבותיה חזרה לשלבי המיון, הערכה ועדכון התכנון באופן דינמי;
5. סיום: סיום ההתערבות לאחר שנתיים ב'נושמים' או בתום הפרויקט / המענה הפרטני ב'עוצמה'.

תרשים - רצף העשייה



מודל העבודה בתוכניות 'מרכז עוצמה ו'נושמים לרווחה' שלבי העבודה בתוכניות 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה', כפי שמפורטים בטבלה להלן, מבטאים את רצף הפעולות במודל הנזכר לעיל.¹⁰⁰

שלב בתהליך	כיצד זה נראה 'במרכז עוצמה'	כיצד זה נראה ב'נושמים לרווחה'
מיון	מיפוי רשותי של הצרכים ושל המענים לאנשים החיים בעוני ובהדרה הנובעת מעוני, מיפוי מצב המחלקה ביחס למענה לאנשים החיים בעוני. שיתוף הלקוחות בתהליכי המיפוי.	תהליך ההיכרות של העו"ס ושל המלווה עם המשפחה, אינטייק מעמיק ובניית קשר התחלתי ויחסי אמון המאפשרים לצוות ולמשפחה להבין יחד את מצבה של המשפחה.
הערכה	תהליך של קבלת החלטות לאור המיפוי: בחירת נושאי העיסוק של מרכז עוצמה ובהתאם בניית חזון (תוצאות סופיות) ומטרות שנתיות (תוצאות ביניים) למרכז עוצמה ברשות. בהתאם לבשלות המרכז, שיתוף לקוחות בתהליך זה.	סיוע לבני המשפחה בתהליך של קבלת החלטות לאור האינטייק: בחירת תחומי ההתערבות שהם רוצים להתמקד בהם וקביעת התוצאות הסופיות המצופות - מהו החלום שלהם ולאן הם רוצים להגיע בתום שנתיים.
תכנון	בניית תוכנית עבודה שנתית הכוללת תוכניות מפורטות של הפרויקטים השונים. כל פרויקט מתוכנן בתהליך שיטתי ומוכוון תוצאות בשיתוף עם הלקוחות במידת האפשר.	בניית תוכנית התערבות מפורטת עם המשפחה לשם הגעה לתוצאות שהוגדרו. פירוק התוכנית ליעדים ולמשימות וחלוקת המשימות בין המשפחה, העו"ס והמלווה.

100. למידע נוסף על שלבי מודל העבודה ב'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה' ראו פרק 3 - 'הוצאת המערך לפועל ברמת המחלקה', בסעיפים המתאימים לכל אחת מהתוכניות.

שלב בתהליך	כיצד זה נראה 'במרכז עוצמה'	כיצד זה נראה ב'נושמים לרווחה'
יישום, הערכה ועדכון	לאורך השנה מיושמות התוכניות והפרויקטים השונים ומתבצע מעקב אחר יישום התכנון, הערכה של ההגעה לתוצאות ועדכון לפי הצרכים המשתנים והתובנות העולות תוך כדי העבודה.	יישום תוכנית ההתערבות, ליווי הצוות את המשפחה ביישום. מעקב והערכת ההתקדמות במפגשים קבועים המשותפים למשפחה ולצוות וכן עדכון תוכנית ההתערבות על פי הצרכים המשתנים והתובנות העולות תוך כדי העבודה.
סיום	בסיום כל פרויקט/ התערבות פרטנית במרכז נערך תהליך מסודר של פרידה, סיכום והפקת הלקחים המיושמים בהמשך בתוכניות העבודה של מרכז עוצמה.	תהליך סיום התערבות בחודשים האחרונים: בניית תוכנית ההתערבות ממוקדת בשימור ההישגים ובמענה מותאם ל"יום שאחרי". תהליכי פרידה, סיכום והפקת לקחים המיושמים בעבודה עם משפחות חדשות.

דגשים מקצועיים להתערבות שיטתית מוכוונת תוצאות בטיפול פרטני במערך

ב'נושמים לרווחה' נעשה טיפול פרטני ומשפחתי אינטנסיבי וכוללני, במרכז עוצמה ניתן מענה פרטני בתחומי התערבות מסוימים. להלן יוצגו דגשים לשלבים השונים בהתערבות שיטתית מוכוונת תוצאות ברמה הפרטנית.

אינטייק

בשלב המיון, עם עריכת ההיכרות ויצירת יחסי האמון, יש לבצע אינטייק ראשון ולמלא את הפרטים על בני המשפחה בהתאם לשדות המופיעים במערכת המחשוב. כאשר הצוות והמשפחה מחליטים להתעמק בנושא התערבות מסוים, מוצע לערוך אינטייק מעמיק לנושא ההתערבות באמצעות הטפסים שפותחו¹⁰¹. גם אנשי הצוות במרכז עוצמה הנותנים

101. הצעות לטופסי אינטייק בנושאים השונים מצויים בספר התדריכים בתדריכים השונים אודות תחומי ההתערבות.

מענה פרטני באחד מתחומי ההתערבות יעשו שימוש בטפסי האינטייק הייעודיים.

נזקקויות

על פי תדריך המשרד להבניית התערבות מכוונת חשיבה תוצאתית במחלקות לשירותים חברתיים,¹⁰² כחלק משלב ה'הערכה' בהתערבות אישית או משפחתית יש להגדיר עם המשפחה את הנזקקות הראשית ואת הנזקקות המשניות. להלן הגדרות הנזקקות ב'נושמים לרווחה' וב'מרכז עוצמה'.

אשכול הנזקקות הראשי - עוני והדרה.

הנזקקויות המשניות - נקבעות בהלימה לתחומי ההתערבות הייחודיים המנוסחים כתוצאה רצויה בתוכנית ההתערבות.

נושאי הנזקקות	התוצאה הרצויה	קהל היעד בתוכנית
עוני רב-ממדי מתמשך מצוקה כלכלית זמנית	שיפור במצב התעסוקה והפרנסה	נושמים לרווחה + מרכז עוצמה
קשיים בצריכת שירותים ובמיצוי זכויות	מיצוי זכויות שיפור יכולת המשפחה למצוא את זכויותיה	נושמים לרווחה + מרכז עוצמה
קושי בניהול תקציב משק הבית	שיפור במצב כלכלי בעקבות תהליכים של כלכלת המשפחה שיפור העצמאות בניהול כלכלת המשפחה	נושמים לרווחה + מרכז עוצמה

102. הבניית התערבות מכוונת חשיבה תוצאתית במחלקה לשירותים חברתיים - מדריך מעשי.
משרד הרווחה והשירותים החברתיים עמ' 22-23.

נושאי הנזקקות	התוצאה הרצויה	קהל היעד בתוכנית
קשיים בהשתלבות בקהילה, דחייה על ידי אזרחים ו/או הדרה חברתית, בדידות ו/או היעדר מערכות תמיכה	יצירת קהילה כמשאב	נושמים לרווחה + מרכז עוצמה
בעיות דיור חוסר ציוד בסיסי אי-ביטחון תזונתי קשיים במימון מענים בריאותיים, התפתחותיים וחינוכיים של בני המשפחה	שיפור תנאי החיים הבסיסיים	נושמים לרווחה
נושאים המביאים לפגיעה בתחושת המסוגלות של הפרט והמשפחה	שיפור בתחושת המסוגלות של הפרט ושל המשפחה	נושמים לרווחה

בחירת תוצאות והגדרת מדדי תוצאה

בבניית התערבויות ב'נושמים לרווחה' ובתחומים שבהם ניתן מענה פרטני במרכז עוצמה הצוות המקצועי והלקוח/המשפחה צריכים לעיין במפת התוצאות של 'נושמים לרווחה' ולבחור אלו מביניהן רוצים להשיג.¹⁰³ לאחר שנבחרו התוצאות הרצויות, הצוות והמשפחה צריכים לפרט יחד למה הכוונה בהשגת התוצאות הללו עבור המשפחה/הלקוח¹⁰⁴ וכן להגדיר יחד את מדדי התוצאה (איך נדע שהגענו לתוצאה הרצויה) בהתאמה אישית לבני המשפחה/ללקוח.

103. למפת התוצאות של 'נושמים לרווחה' ראו פרק 3. וכן במערכת המחשוב בחלק של תכנון ההתערבות.

104. דוגמה, הגעה לתוצאה של קידום בתעסוקה יכולה להתפרש אצל לקוח מסוים כהגדלת של אחוזי המשרה ממשרה חלקית למשרה מלאה, אצל לקוח אחר כמעבר מהעסקה קבלנית להעסקה קבועה ואצל לקוח שלישי כמעבר ממשרה לא מקצועית למשרה מקצועית. גם ביחס להגדלת אחוזי משרה, עבור לקוח אחד הגדלת אחוזי משרה ב-10% תחשב הצלחה ואילו ללקוח אחר הגדלה של 50% תחשב הצלחה.

תכנון ההתערבות

במערכת המחשוב של 'נושמים לרווחה' יש ממשק נגיש ומפורט לתכנון ההתערבות יחד עם המשפחות המשתתפות בתוכנית, ובו פירוט של יעדים ומשימות אפשריים שהצוות והמשפחות יכולים לבחור להתאם לתוצאות שבחרו. נוסף על כך, יש לכתוב במלל חופשי את פרטי התוצאות, היעדים והמשימות - כך שיהיו מותאמים בדיוק למה שנקבע עם הלקוח/ המשפחה. חשוב להדגיש כי אם התוצאות והיעדים לא יתוכננו בפירוט ובאופן בהיר וניתן למדידה, יהיה קושי רב ביישום התוכנית, במעקב אחריה ובהערכת ההתקדמות.

אפשר וחשוב לעדכן את תכנון ההתערבות במערכת המחשוב בכל פעם שמשנים אותו ולכל הפחות פעם בחצי שנה - לאחר כל מפגש של ועדת המעקב. השינויים יכולים להתבטא בפעולות האלה: בחירת תחומי התערבות חדשים, הגדרת תוצאות יעדים או משימות חדשים וכן בהגדרת מדדי תוצאה חדשים שמותאמים יותר למצב המשפחה. יש להקפיד שתכנון ההתערבות יעשה בשותפות מלאה עם המשפחה, ולאפשר לבני המשפחה מקום רב בתהליך קבלת ההחלטות.

מעקב, הערכה ועדכון

יש לבצע את הפעולות האלה הן באופן שוטף והן במפגשי ועדת המעקב מדי חצי שנה. חשוב שיתבססו על שיח משותף בין הצוות לבין המשפחות. בתוך כך יש לייחס חשיבות רבה לתפיסת המשפחה את התקדמותה ואת צרכיה העדכניים. כמו כן רצוי להיעזר בנתונים מתוך מערכת המחשוב כדי לשקף לבני המשפחה את העבודה שנעשתה בחצי השנה האחרונה ואת השינויים שחלו במצבם. מערכת המחשוב של 'נושמים לרווחה' מציעה לצוות העובדים כלים המאפשרים להם לערוך מעקב אחר התקדמות המשפחה במדדים שונים ואת הצגת התוצאות שהושגו לשם דיון וקבלת החלטות בוועדות המעקב.

התערבות עם המשפחה כמערכת

מערך 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה' חרט על דגלו את העיקרון המקצועי של 'התערבות עם המשפחה כמערכת' בכלל ובתוכנית 'נושמים לרווחה' בפרט. בחלק זה ננסה להגדיר מהו העיקרון 'התערבות עם המשפחה כמערכת' ולענות על השאלות: למה נבחר העיקרון המקצועי הזה לעבודה במערך וכיצד עיקרון זה מתבטא בתוכניות הנכללות במערך.

מהו העיקרון 'התערבות עם המשפחה כמערכת'?

בעיקרון זה טמונות שתי משמעויות מרכזיות: על פי הראשונה המשפחה היא מערכת פתוחה שמתקיימים בה יחסי גומלין בין הפרטים השייכים לה ויחסי גומלין בינה לבין סביבתה. כל פרט במשפחה מושפע מכל פרט אחר, מהיחסים בין כלל הפרטים במשפחה ומהיחסים עם הסביבה. חוסנה של המשפחה כמערכת תלוי הן ביכולתה להיות גמישה ופתוחה לשינויים והן ביכולתה לתת מענה ותמיכה לפרטים בה כאשר הם עוברים תהליכי שינוי או מצויים במשבר.

המשמעות השנייה הטמונה בעיקרון הנזכר לעיל היא שיחידת ההתערבות של צוותי הרווחה היא המשפחה בכללותה. לאור זאת עליהם להבנות את ההתערבות בהתחשב במאפייני המשפחה כמערכת ולתת את הדעת על השפעת ההתערבות על כל אחד מהפרטים במשפחה ועל מערך היחסים ביניהם, זאת בלי להתעלם מהצרכים האישיים של כל אחד מחברי המשפחה.

מדוע נבחר עיקרון 'התערבות עם המשפחה כמערכת' כעיקרון יסוד של מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'?

המדיניות העדכנית של משרד העבודה והרווחה דוגלת בתפיסה שלפיה המשפחה היא מסגרת החיים המרכזית של הפרט והיחידה החברתית המשמעותית במרקם החברתי. לכן יש לייחס חשיבות לשיפור מצבה של המשפחה כולה כמו גם להבין ביתר שאת שללא התערבות במערכת המשפחתית כולה, לא ייתכן שינוי בר קיימא לפרט.¹⁰⁵ אי לכך חל במדיניות המשרד שינוי מהתמקדות בפרט להתמקדות במשפחה ומתן מענה לפרטים בה בהתייחס להקשר המשפחתי שלהם.

מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מיועד לשיפור מצבם של פרטים ומשפחות החיים בעוני. החיים בעוני עשויים להשפיע עמוקות על המשפחה: העוני יוצר מחסור כלכלי, ריבוי החסמים, קשיים במגע עם מוסדות ושירותים ומאפייני טראומה הנוצרים עקב קיום הישרדותי. לאור זאת, משפחות החיות בעוני פגיעות יותר בעת משברים וזעזועים, ועשויות להתקשות בהענקת מענה ותמיכה לחבריהן במצבים האלה. על כן אחת

105. מתווה להתערבות עובד סוציאלי משפחה במחלקות לשירותים חברתיים, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים 2017.

ממשימות היסוד של הצוות המקצועי העובד עם המשפחות החיות בעוני היא לשפר את מצבה תוך כדי חיזוק המערכת המשפחתית וראיית כלל הצרכים שלה.

נוסף על כך, גם במצב של עוני, כמו במרבית תחומי ההתערבות במערכת הרווחה, לא ייתכן שיפור משמעותי במצב המשפחה בעקבות התערבות פרטנית רק עם אחד מבני המשפחה, אלא נדרשים תהליכי שינוי הן במשפחה כולה כמערכת והן אצל כל אחד מהפרטים בה. ולכן נדרשת התערבות עם המשפחה כולה כמערכת כדי לסייע לה בשיפור מצב העוני שלה.

כיצד מתבטא העיקרון 'התערבות עם המשפחה כמערכת' בתוכניות המערך?

ב'נושמים לרווחה' יחידת ההתערבות היא המשפחה וההתערבות כולה צריכה להתקיים בהתאם לעיקרון זה. לעומת זאת במרכז עוצמה הביטוי לעיקרון זה מצומצם. תחילה נפרט מעט על 'מרכז עוצמה' ולאחר מכן נעמיק בהתערבות המשפחתית ב'נושמים לרווחה'.

ההתערבות עם המשפחה כמערכת ב'מרכז עוצמה' ההתערבות עם המשפחה כמערכת ללקוחות 'עוצמה' נמצאת באחריות עו"ם המשפחה במחלקה המנהל את ההתערבות עם הלקוחות ומפנה אותם לקבלת מענים במרכז עוצמה. עם זאת, מן הראוי שגם במענים הניתנים ב'מרכז עוצמה' ינתן ביטוי לעיקרון המקצועי של 'התערבות עם המשפחה כמערכת' באופנים הבאים:

- **מענים פרטניים:** גם כאשר המענה במרכז עוצמה ניתן ללקוח באופן פרטני חשוב לתת את הדעת על ההשפעה של ההתערבות על משפחת הלקוח כולה ולהתייחס אליה בתוכנית ההתערבות הממוקדת. כך למשל בעת התערבות תעסוקתית יש להקדיש מחשבה להשפעת השינוי התעסוקתי על בן/בת הזוג, על ילדי המשפחה ועל מערכת היחסים המשפחתית ולתת מענה לצרכים ולאתגרים המשפחתיים שעשויים לעלות.
- **פיתוח מענים קבוצתיים וקהילתיים:** יש לשים לב לפיתוח מענים

לצרכים של כלל בני המשפחה, ובפרט גברים¹⁰⁶ וילדים,¹⁰⁷ באופן המותאם למודל התוכנית. כמו כן יש לחשוב כיצד משפיעה ההתערבות הקבוצתית והקהילתית על כלל בני המשפחה של הלקוחות המשתתפים בתוכנית והמקבלים מענה קבוצתי וקהילתי ובמידת הצורך להקדיש זמן לשיח קבוצתי בנושא זה.

- **פרקטיקת המדיניות:** יש למפות ולאחר את הצרכים של משפחות החיות בעוני ובהדרה ברשות ולבדוק כיצד מרכז עוצמה יכול לקדם שינוי מדיניות שייטיב עם המשפחות האלה, כמשפחות.¹⁰⁸

התערבות עם המשפחה כמערכת ב'נושמים לרווחה'
ב'נושמים לרווחה' יחידת ההתערבות היא המשפחה ומטרת ההתערבות היא לחזק את המשפחות המקבלות התערבות זו ולשפר את מצב העוני שלהן ואת רווחתן. לאור זאת כלל התהליכים בהתערבות, החל מגיוס המשפחות שישתתפו בתוכנית, המשך בהיכרות עימן, בניית הקשר ויחסי האמון עימן, וכלה בתכנון ההתערבות ויישומה צריכים להתבצע עם המשפחה כולה ועבורה. לשם כך יש לבחון את הצרכים ואת הרצונות של כל אחד מבני המשפחה אך גם לתת את הדעת על האופן שבו שינוי במצבו של כל פרט ופרט במשפחה ישפיע על יחסיו עם בני המשפחה האחרים ועל המערכת המשפחתית כולה. כמו כן יש להקדיש תשומת לב למאפיינים הייחודיים של כל משפחה המשתתפת בתוכנית ולתפור עבורה את המענה המתאים לה ביותר. כך למשל בהתערבות תעסוקתית עם אישה שבעבר לא עבדה מחוץ לבית וכעת מעוניינת לעשות זאת יש להתייחס גם למרכיבים הבאים: עמדת הגבר במשפחה, ההשפעה העתידית על מארג היחסים בין בני הזוג ועם הילדים והמענים לצורכי הילדים שעד כה סופקו על ידי האישה שנכחה בבית. בהתאם לכך, התוצאות שיקבעו לא יתייחסו רק להשתלבות של האישה בתעסוקה, אלא להשמה בתעסוקה תוך כדי שמירה על היחסים במשפחה ואף שיפורם, ומתן מענה לכלל הקשיים שתהליך השינוי בחיי האישה עשוי לעורר הן בקרב שאר הפרטים במשפחה והן בקרב המשפחה כמערכת.

106. ראו בספר התדריכים - תדריך לעבודה עם גברים במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.

107. ראו בספר התדריכים - תדריך לעבודה בנושא ילדים והורים במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.

108. לדוגמה הרחבת שירותי הרשות המקומית לשעות אחר הצהריים; קידום פתיחת מסגרות לפעוטות וכד'.

- להלן פירוט של כמה **עקרונות פעולה** שסייעו לצוותים בעבודה על פי העיקרון 'התערבות עם המשפחה כמערכת'
- ההתערבות עם המשפחה צריכה להתבצע תוך כדי מתן כבוד למשפחה ואמונה בזכותה להתנהל על פי ערכיה ותפיסת עולמה.
 - על תוכנית ההתערבות להיות מותאמת אישית למשפחה. לשם כך יש להכיר בצרכים, בערכים ובמצבי החיים הייחודיים לה וכן להכיר את היחסים בתוך התא המשפחתי.
 - השיח על ההתערבות במשפחה צריך להתקיים עם שני בני הזוג. על כן יש להשקיע מאמץ ניכר לעריכת היכרות הן עם האשה והן עם הגבר במשפחה וליצור יחסי אמון עם שניהם.¹⁰⁹
 - בשלב ההיכרות והמיפוי יש להתייחס לצרכים של כלל בני המשפחה, לרצונותיהם ולכוחותיהם.
 - בקביעת התוצאות הרצויות ודרכי ההתערבות יש לשקול עם בני המשפחה מהו הערך המוסף שיינתן למשפחה כולה כמערכת וכיצד יושפע כל אחד מבני המשפחה מההתערבות המתוכננת.
 - בהתערבות בנושאים הקשורים לילדים במשפחה יש לזכור כי ההורים הם בעלי הידע והמומחים לצרכים של ילדיהם והדמויות המשמעותיות ביותר עבורם, לכן יש לתכנן את ההתערבות בשותפות עמוקה עם ההורים, ובתוך כך להעצימם ולאפשר להם לבטא את ההורות שלהם.¹¹⁰
 - תוכנית התערבות מיטיבה צריכה להתמקד במינוף הכוחות והיכולות של כל אחד מבני המשפחה באופן שיגביר את התמיכה ההדדית בין חברי המשפחה, החוסן ולכידות התא המשפחתי כולו.

תחומי התערבות

בחלק זה יסקרו בקצרה תחומי ההתערבות במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. תחילה יסקרו תחומי ההתערבות המשותפים לכלל המערך: מיצוי זכויות, תעסוקה, כלכלת המשפחה וקהילה, ולאחר מכן יסקרו תחומי ההתערבות הייחודיים לתוכנית 'נושמים לרווחה': מסוגלות אישית ומשפחתית ותנאי חיים בסיסיים. בכל תחום התערבות הנזכר לעיל יוסבר בקצרה מה משמעותו, למה נבחר להיות תחום התערבות במערך

109. ראו בספר התדריכים - תדריך לעבודה עם גברים במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.
110. ראו בספר התדריכים - תדריך לעבודה בנושא ילדים והורים במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'.

וכיצד הוא בא לידי ביטוי בפועל במערך: מהם העקרונות המקצועיים המכוונים את ההתערבות בתחום זה, מהן התוצאות המצופות, מהם המענים שיש להציע במערך בתחום זה ומי מאנשי הצוות עוסק בתחום זה.

מטרת הסקירה הזאת בתדריך היא להקנות הבנה בסיסית של כל אחד מתחומי ההתערבות הנזכרים לעיל וחשיבותו במערך. עם זאת, יש להגדיש כי בכל תחום התערבות גלום עולם שלם של ידע, תפיסות מקצועיות, מיומנויות וכלים שפותחו לקידומו. לכן בכל אחד מהסעיפים יופיעו הפניות למקורות שבהם ניתן להעמיק ולהרחיב בידע ואנו מעודדים את הצוותים להיעזר בהם.

מיצוי זכויות

בחלק זה נעסוק ב'מיצוי זכויות' כתחום התערבות במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. בתוך כך יינתן מענה לשאלות הבאות: (1) מהו מיצוי זכויות? (2) מדוע נכלל תחום זה במערך? (3) כיצד בא תחום התערבות זה לידי ביטוי בתוכניות 'מרכז עוצמה' ונושמים לרווחה?

פרקטיקות ההתערבות והמודל המקצועי-ארגוני בתחום מיצוי זכויות שפותחו במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'¹¹¹ מתבססים על הבנת החסמים והקשיים שאנשים החיים בעוני ובהדרה נתקלים בהם בבואם למצות את זכויותיהם. חלק מרכזי בתורה המקצועית פותח כהמשך למודל 'מיצוי זכויות אקטיבי' שפותח לראשונה בתוכנית מפ"ה - משפחות פוגשות הזדמנות.¹¹²

מהו מיצוי זכויות¹¹³

על מנת להבהיר מהו מיצוי זכויות נגדיר תחילה מהי זכות חברתית ומהי זכות חברתית. בהמשך הסעיף נסביר מהו מיצוי זכויות אקטיבי.

זכות חברתית - אישור לפעולה או לשימוש במשאב המוקנה לאדם/משפחה על פי תפיסה מוסרית הדוגלת בעובדה שכל אדם זכאי לסיפוק צרכיו הבסיסיים. תחומים שבהם יש זכויות חברתיות הם למשל בריאות, עבודה

111. להרחבה ראו תדריך לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה וכן תדריך להתערבות פרטנית בנושא מיצוי זכויות בספר התדריכים.

112. ראו סוקולובר יעקבי, רוסו כרמל וקרומר-נבו, 2016, מיצוי זכויות אקטיבי: תפקיד עו"ס המשפחה.

113. ראו בניש, 2017 בספר התדריכים, תודה לדר' אבישי בניש על תרומתו לכתיבת הסעיף.

ופרנסה, חינוך, ביטחון סוציאלי, דיור והתמודדות עם מצבי חיים משתנים.

זכות חברתית מוכרת משפטית - מדינת ישראל העניקה לזכויות חברתיות רבות מעמד משפטי, כלומר הכירה בעובדה שחובתה או חובתם של גופים אחרים מטעמה להעניק את הזכויות האלה לאזרחים מסוימים. עבור כל זכות שהוכרה משפטית נקבעו חוק או תקנה הקובעים את הקריטריונים לזכאות ואת תהליך מימוש הזכות.

מיצוי זכויות הוא התהליך שבו אדם העומד בקריטריונים מקבל את הזכות (המענה) שהוא זכאי לה על פי החוק או התקנות. בעבודה סוציאלית, מיצוי זכויות הוא פרקטיקת התערבות שבה הצוות המקצועי מסייע לפרט או למשפחה לממש את הזכויות שהם זכאים להן על פי דין. עם זאת, לעיתים יש חסמים מערכתיים המקשים על מיצוי זכויות וכן לעיתים יש **זכויות חברתיות שהמוסדות לא הכירו בהן מבחינה משפטית** או שהזכאות שנקבעה להן מצומצמת ואינה מספקת. במקרים כאלה על העובדים הסוציאליים לפעול הן למען מענה מידי לצרכי הפרט/המשפחה שאינם נענים בזכויות המשפטיות והן להסרת חסמים מערכתיים ולהכרה משפטית בזכות או להרחבת זכות קיימת בתהליך של שינוי מדיניות.

מיצוי זכויות אקטיבי גישה ערכית, ארגונית ופרקטית שמטרתה להביא להגברת מיצוי זכויותיהם של לקוחות המחלקות לשירותים חברתיים החיים בעוני. הגישה מתבססת על הבנת החסמים היחודיים המקשים על אנשים החיים בעוני למצות את זכויותיהם ומציעה תפיסה ערכית, מבנה ארגוני וכלים פרקטיים שמאפשרים התגברות על חסמים אלה והגעה לתוצאות משמעותיות בתחום מיצוי זכויות. כל אחד מחלקי התפיסה חשוב בפני עצמו אך שילובם יחד הוא שמייצר את השינוי המשמעותי. נבהיר להלן מעט ממשמעותו של כל אחד מחלקי הגישה:

- **ברמה הערכית** - מיצוי זכויות אקטיבי משמעותו שכלל עובדי המחלקה, העוסקים במיצוי זכויות, רואים בעוני הפרה של זכויות אדם ובפרקטיקת מיצוי זכויות צעד משמעותי להתמודדות עם חוסר הצדק שבהפרה זו ולשיפור מצבם של הלקוחות ובפרט חיזוק ההון הסימבולי שלהם.
- **ברמה הארגונית** - מיצוי זכויות אקטיבי הוא הכרה במיצוי זכויות כתחום התמחות וכחלק מליבת התפקיד של כלל העובדים הסוציאליים במחלקה ושל המחלקה לשירותים חברתיים כארגון.

- **ברמה הפרקטית** - מיצוי זכויות אקטיבי הוא נוהל פעולה של הצוות המקצועי: הן של כל עו"ס משפחה עם לקוח הזקוק לסיוע במיצוי זכויותיו והן של צוות עוצמה בממד שינוי מדיניות והסרת חסמים מערכתיים. היצמדות לנוהל פעולה זה מעלה את הסיכוי לשיפור בתוצאות למיצוי הזכויות של הלקוחות. הגישה של מיצוי זכויות אקטיבי מיושמת במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' כפי שנראה בהמשך.

מדוע נכלל 'מיצוי זכויות' כתחום התערבות במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

בבחירת מיצוי זכויות כתחום התערבות באות לידי ביטוי שתי תפיסות עומק שהמערך מתבסס עליהן. הראשונה היא שעוני הוא הפרה יומיומית של זכויות האדם - על כן סיוע במיצוי זכויות ברמת הלקוח ופעולות להסרת חסמים למיצוי זכויות ולהרחבת הזכויות המוכרות משפטית ברמת המערכת, הן מרכיב מרכזי בהתמודדות עם עוני. התפיסה השנייה היא שעוני הוא תופעה רב-ממדית המתבטאת בשלושה מעגלים של מחסור: מחסור חומרי, מחסור בהזדמנויות ומחסור בהון סימבולי. אי מיצוי זכויות משפיע על שלושת מעגלי המחסור הללו ומושפע מהם - כל אחד משלושת המעגלים הללו מקשה על אנשים חיים בעוני למצות את זכויותיהם ואי מיצוי הזכויות מעמיק ומעצים כל אחד מהמעגלים האלה. מאחר שהתוצאה המצופה במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' היא צמצום שלושת מעגלי העוני, נדרשת התערבות, פרטנית ומערכתית, למיצוי זכויות שתחזק את המצב הכלכלי של הלקוחות המשתתפים בו, תגדיל את ההזדמנויות שלהם ובייחוד תחזק את ההון הסימבולי שלהם בחברה.

כיצד מיצוי הזכויות בא לידי ביטוי במערך

בחלק זה יפורטו ההיבטים הבאים: (1) התוצאות המצופות מהתערבות בתחום מיצוי הזכויות; (2) המענים הניתנים בתחום זה בתוכניות 'נושמים לרווחה' ומרכז עוצמה; (3) תפקידיהם של אנשי הצוות השונים בנוגע לתחום מיצוי זכויות.

מהן התוצאות המצופות מהתערבות המערך בתחום מיצוי זכויות?

- **ברמת הלקוח:** מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' שואף לשפר את מיצוי הזכויות של לקוחותיו, הן דרך סיוע ישיר במיצוי זכויות והן דרך הגברת היכולת של הלקוחות למיצוי זכויותיהם.
- **ברמת המערכת:** המערך שואף להגיע לתוצאות האלה:
 1. להגיע למצב שכלל העו"סים במחלקה בעלי ידע מקצועי על אודות מיצוי זכויות אקטיבי, רכשו מיומנויות בתחום זה ומסייעים ללקוחותיהם למצות את זכויותיהם באופן המוביל לתוצאות.
 2. הסרת חסמים מערכתיים המקשים על אנשים החיים בעוני למצות את זכויותיהם.
 3. מרכזי עוצמה שיבחרו בכך יכולים לקדם הכרה משפטית בזכויות חברתיות חדשות או הרחבה של זכויות קיימות בעזרת כלים של פרקטיקת מדיניות.

המענים בתחום מיצוי זכויות בתוכניות 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה'

במרכז עוצמה מיצוי זכויות הוא אחד מתחומי ההתערבות של המרכז. תפקידו של המרכז לקדם את מיצוי הזכויות של לקוחות המחלקה ולפעול לשם כך בשלושה ערוצים:

- **עם לקוחות** - המרכז ילווה פרטנית מקרים מורכבים ומסובכים של מיצוי זכויות, ייזום מענים קבוצתיים וקהילתיים להנגשת מידע על זכויות וקידום מיצויין וכן פעולות של פרקטיקת מדיניות בשותפות עם הלקוחות כדי לקדם הכרה משפטית בזכויות חדשות או להרחיב זכויות קיימות.
- **עם המחלקה לשירותים חברתיים** - מרכז עוצמה משמש לעובדי המחלקה, לרבות צוות 'נושמים לרווחה', מקור מוסמך לייעוץ, להנגשת מידע להעשרה בתחום מיצוי הזכויות. בכך הוא מקדם את מיצוי הזכויות של לקוחות 'נושמים לרווחה' ושל כלל לקוחות המחלקה.
- **מול המוסדות** - מרכז עוצמה פועל בשותפות עם המחלקה להסרת חסמים מערכתיים המקשים על לקוחות החיים בעוני ובהדרה למצות את זכויותיהם.

בתוכנית נושמים לרווחה מיצוי זכויות הוא אחד מששת צירי ההתערבות.

משפחות המשתתפות בתוכנית ובחרות בציר התערבות זה יקבלו מענה פרטני מעו"ס 'נושמים' וממלווה המשפחה הפועלים על פי פרקטיקת 'מיצוי זכויות אקטיבי'. המענה הפרטני בתחום כולל את השלבים הבאים:

- מיפוי מצב המשפחה ביחס לזכויותיה;
 - בניית תוכנית התערבות לשיפור מיצוי הזכויות של המשפחה ו/או שיפור יכולתה העצמאית של המשפחה למצות את זכויותיה;
 - ליווי וסיוע ביישום תוכנית ההתערבות, לרבות סנגור ותיווך במוסדות השונים תוך כדי מעקב מתמיד ושינוי על פי הצרכים עד להשגת התוצאות הרצויות.
- לקוחות 'נושמים לרווחה' המעוניינים בכך יוכלו להשתלב במענים קבוצתיים וקהילתיים הקשורים לתחום מיצוי זכויות הניתנים במרכז עוצמה.

גורמים במערך שעוסקים במיצוי זכויות

- במרכז עוצמה
 1. עו"ס מיצוי זכויות וקהילה מוביל את הנושא.
 2. מלווה עוצמה מסייע לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה על פי תוכנית העבודה שנקבעה בצוות.
- בנושמים לרווחה
 1. עו"ס 'נושמים' אחראי לתהליך המיפוי ולהבניית תוכנית ההתערבות בתחום מיצוי זכויות.
 2. העו"ס והמלווה מסייעים למשפחה ביישום תוכנית ההתערבות על פי התוכנית שנקבעה.
- במערך כולו
 1. כלל צוות המערך מעלה תובנות רחביות על אודות החסמים למיצוי זכויות לידיעת עו"ס מיצוי זכויות וקהילה.

תעסוקה

בחלק זה נתייחס לתעסוקה כתחום התערבות במערך 'נושמים לרווחה' במרכז עוצמה' וינתן מענה לשאלות הבאות: מהו 'שיפור מצב התעסוקה'; למה נכלל תחום זה במערך; וכיצד בא תחום התערבות זה לידי ביטוי בתוכניות 'מרכז עוצמה' ונושמים לרווחה' בפעולות ובתפקידיהם של אנשי הצוותים.

פרקטיקות ההתערבות והמודל המקצועי-ארגוני¹¹⁴ בתחום התעסוקה שפותחו במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מתבססים על הבנת החסמים והקשיים העומדים בפני אנשים החיים בעוני בשוק התעסוקה ועל העיקרון של קידום שותפויות עם גופים נוספים לשם יצירת רצף מענים משלים ברשות. הפיתוח והיישום של המודל נעשים בשותפות עם השרות לשיקום תעסוקתי, עם מנהלת התעסוקה במשרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים ועם ג'וינט-תבת.

מהו שיפור מצב התעסוקה'

במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מוגדרת תעסוקה כאחד מהמצבים הבאים: עבודה במשרה בשכר או עבודה בעסק עצמאי מפרנס. כאשר אנו מדברים על שיפור במצב התעסוקה אנו מתייחסים לאחד מארבעת המצבים להלן:

- **השמה:** כניסת אדם שלא עבד קודם לכן בשכר למשרה בשכר;
- **קידום תעסוקתי:** שיפור באחד או יותר מממדי התעסוקה באותו מקום עבודה או במקום עבודה אחר;
- **יזמות:** פיתוח עסק עצמאי קיים או חדש כמקור פרנסה משמעותי ויציב למשפחה.

למה נכלל תחום זה במערך

כפי שייסקר להלן תחום התעסוקה משפיע על כל אחד ממגלי העוני ומושפע מהם. היות וכך יש להניח ששיפור מצב התעסוקה של לקוחות ישפר את מצב העוני שלהם. ההתערבות התעסוקתית צריכה להיות בהתאמה לאופן שבו מאפייני העוני משפיעים על המשפחה. להלן יוצגו בקצרה ההשפעות ההדדיות בין מעגלי החסך לבין תעסוקה ובסעיף הבא יוצגו הנחות היסוד על אודות הדרך שיש להתייחס לתעסוקה בהתערבות עם אנשים החיים בעוני.

החסך החומרי-כלכלי - במדינת ישראל מערכת הקצבאות מצומצמת מאוד ושוק התעסוקה הוא אפיק עיקרי וכמעט יחיד להכנסות המשפחה. לכן היעדר תעסוקה מביא משפחות למצב של חסך חומרי חמור. מאידך, בשל חסך חומרי-כלכלי והיעדר מקורות הכנסה אחרים, עובדים רבים בשוק התעסוקה בישראל נאלצים לעבוד במשרות שאינן מבטיחות קיום

114. להרחבה ראו תדריך רכז תעסוקה של התוכנית וכן תדריכון להתערבות פרטנית בתחום התעסוקה ב'נושמים לרווחה' בספר התדריכים.

הולם למשפחותיהם. % 58.6 מהמשפחות החיות מתחת לקו העוני הן משפחות בהן לפחות אחד מבני הזוג עובד בשכר (המוסד לביטוח לאומי 2016).

חסך בהזדמנויות - אצל אנשים החיים בעוני, ובייחוד אצל אנשים שגדלו בעוני, פוחתות ההזדמנויות לחינוך ולרכישת השכלה המאפשרים להשתלב בשוק התעסוקה במשרות בשכר הולם. ממחקרים שהתמקדו בתחום זה עולה כי יש קשר ישיר בין האשכול החברתי-כלכלי של הרשות לבין שיעור הזכאים לבגרות ושיעור הסטודנטים מבני הרשות (דוברין 2015). עוד עולה ממחקרים כי ההזדמנויות להעסקה במשרות הולמות חסומות בפני אנשים החיים בעוני בשל היעדר אמצעים כגון תחבורה, מסגרות לילדים ורישות חברתי ובשל חוסר באזורי תעסוקה ותעשייה בקרבת הישובים (הועדה לבחינת מדיניות תעסוקה 2010).

חסך בהון סימבולי והון חברתי - במרקם החברתי-תרבותי בישראל לתעסוקה יש מעמד תרבותי משמעותי ביותר. לכן היעדר תעסוקה משפיע רבות על מידת ההון החברתי שמשייכת החברה לפרט. גם בהיבט האישי היעדר תעסוקה או תעסוקה פוגענית עלולים להשפיע על דימויו העצמי של הפרט ועל מידת הניכור שהוא חש כלפי החברה (גל ווייס 2005). נוסף על כך, אנשים החיים בעוני ובהדרה שההון חברתי וההון הסימבולי שלהם מועטים נתקלים בקשיים שונים: אפליה בשוק העבודה, קושי לעבור תהליכי מיון בקבלה לעבודה וניצול מצבם בהעסקה פוגענית המתבטאת באי תשלום שכר מינימום, אי תשלום זכויות סוציאליות, העסקה לפי שעות ועוד, זאת בשל ההנחה שאין להם המשאבים האישיים והחברתיים להיאבק על זכויותיהם.

כיצד תחום התעסוקה בא לידי ביטוי במערך

בחלק זה יפורטו הנושאים הבאים: (1) העקרונות שההתערבות בתחום התעסוקה מתבססת עליהם; (2) התוצאות המצופות בתחום התעסוקה; (3) המענים הניתנים בתחום זה בתוכניות 'נושמים לרווחה' ו'מרכז עוצמה'; (4) תפקידיהם של אנשי הצוות השונים בנוגע לתחום.

העקרונות שההתערבות בתחום התעסוקה מתבססת עליהם ההתערבות שמציע המערך בתחום התעסוקה, הן ברמה הפרטנית, הן ברמה הקבוצתית והן ברמה הקהילתית, מתבססת על חמישה עקרונות

יסוד כמפורט להלן.

1. **שילוב בתעסוקה מחולל שינוי ברמת הפרט, ברמת המשפחה ובקהילה:**
שילוב בתעסוקה, גם אם אינו מבטיח חילוץ מעוני, מגדיל את הכנסות המשפחה ובכך מפחית את סיכוייה להשתייך לאוכלוסייה ענייה ואת עומק העוני שהיא נתונה בו. מלבד זאת, ההשתלבות בתעסוקה עשויה לתרום לרווחת הפרט בכך שמעניקה תחושת ערך עצמי, מחזקת את האמונה ביכולות ובכוחות האישיים ומציעה הזדמנות להתפתחות ולהתקדמות. היבטים אלה עשויים להשפיע לחיוב על כל בני המשפחה ועל הקהילה שבה האדם חי. עם זאת, יש לשים לב לעובדה שהעסקה פוגענית או העסקה שאינה מתאימה לצורכי המשפחה ולמאפייניה עשויה לחולל שינוי לרעה ברמת הפרט, ברמת המשפחה ובקהילה.
2. **שינוי משמעותי ברמת הפרט ובמשפחה חל בזכות השתלבות מיטבית בעבודה:** השתלבות מיטבית מחייבת תהליך משמעותי כדי שהעבודה שבה ישתלב הפרט תהלום את יכולותיו, את צרכיו ואת מטרותיו לעתיד. נוסף על כך, כדי להגדיל את רמת ההכנסה בטווח הארוך ואת הביטחון הכלכלי העתידי יש לשלב בתוכנית ההתערבות בתעסוקה מרכיבי פיתוח תעסוקתי כמו הכשרות מקצועיות וקידום. יש לציין כי השתלבות מיטבית מצריכה תהליך ליווי משמעותי והשקעת משאבים.
3. **הכרה בקיומם של חסמים:** לאנשים החיים בעוני ובהדרה יש חסמים שונים ומורכבים המקשים על השתלבותם בתעסוקה. לפיכך יש להציע להם מענים להתמודדות עם החסמים האישיים, המשפחתיים ומערכתיים-מבניים הייחודיים להם. נוסף על כך, יש לפעול ברמה המערכתית כדי להסיר חסמים מבניים המונעים השתלבות מיטבית בשוק התעסוקה, זאת באמצעות פרקטיקת מדיניות.

טבלה מספר 7: פירוט כמה מהחסמים המערכתיים והאישיים אנשים החיים בעוני ובהדרה נתקלים בהם

חסמים אישיים	חסמים מערכתיים-מבניים	
השכלה נמוכה, היעדר הכשרה מקצועית	דרישות שוק העבודה לא מותאמות להורות	היעדר מקומות עבודה ביישוב או בקרבתו
קושי לשלב בין עבודה לבין הורות	מלכודת הקצבאות	חוסר במקומות עבודה בשוק
אוריינות נמוכה, חוסר ניסיון בשימוש במחשב, אי ידיעת עברית	אפליה בשוק התעסוקה על רקע דת, מגדר, גיל וכד'	שכר נמוך, אי אכיפה של חוקי עבודה
היעדר מסוגלות תעסוקתית - היעדר כישורים והרגלים	תפיסות תרבותיות האוסרות על יציאה לעבודה	חוסר יציבות וחוסר ביטחון תעסוקתי
חוסר אונים נרכש, ביטחון עצמי נמוך	חוסר במסגרות לילדים בגיל הרך	חוסר באמצעי תחבורה ובתחבורה ציבורית

4. **חשיבות לפיתוח מיומנויות אישיות:** אנשים החיים בעוני ובהדרה נתקלים בקשיים ובמחסומים רבים בהתמודדותם עם האתגרים ששוק התעסוקה מזמן. לפיכך יש לסייע להם בפיתוח כלים ומיומנויות לחיזוק המסוגלות התעסוקתית ותחושת החוללות העצמית. כלים אלה נרכשים באמצעות תהליך רגשי, מכון תעסוקה, והם מאפשרים התמודדות עצמאית במצבים דומים בעתיד. התהליך הזה מורכב מהכרה ביכולת הפרט, מ"בחירה תעסוקתית", מהתמודדות עם חסמים מהותיים ומפיתוח של כלים ומיומנויות מתאימים.

5. **ראייה מערכתית רחבה:** אנשים החיים בעוני מתמודדים עם חסמים רבים במישור הרגשי, במישור האישי ובמישור החברתי והביורוקרטי ואלה מקשים עליהם להשתלב בעולם התעסוקה. אי לכך יש לייחס חשיבות לשירות המעניק מעטפת אישית נגישה שמתאימה מענה ייחודי לכל אדם ולכל משפחה. שירות זה ישלים את השירות שמספקים גופים אחרים מטעם הממשלה כגון שירות התעסוקה.

תיאום בין כל הגורמים ועשייה לטובת הפרט והמשפחה יאפשרו את שילובו המיטבי של הפרט בעולם העבודה ובכך יקדמו את המשפחה כולה בהתמודדותה עם חייה בעוני.

תוצאות מצופות בתחום התעסוקה

תוצאות בתחום התעסוקה הוגדרו בשתי רמות: רמת הלקוח ורמת המערכת.

- **ברמת הלקוח:** לקוחות המערך ישפרו את מצבם התעסוקתי באחד מההיבטים הבאים - א. השתלבות בתעסוקה מתאימה (השמה); ב. קידום תעסוקתי בממדים שונים; ג. פיתוח פרנסה מעסק עצמאי (יזמות).
- **ברמת המערכת**
 - במחלקה: הרחבת הידע והמידע, העמקת העמדות המקצועיות והמיומנויות של עובדי המחלקה בנושא התעסוקה ובפרט בהיבטים של תעסוקת אנשים החיים בעוני והדרה.
 - ברשות: (1) יצירת רצף מעני תעסוקה ברשות המותאמים לצרכים שונים של אנשים החיים בעוני ובהדרה. (2) הסרת חסמים מערכתיים המקשים על השתלבות מיטבית בתעסוקה (למשל העדר מסגרות לילדים, העדר תחבורה ציבורית וכד').

מענים בתחום התעסוקה בתוכניות המערך

במרכז עוצמה תעסוקה היא אחד מתחומי ההתערבות. תפקידו של המרכז לקדם את התעסוקה של לקוחות המחלקה החיים בעוני ובהדרה ולפעול לשם כך בשלושה ערוצים:

- **בעבודה עם לקוחות** - במרכז עוצמה יוצע ליווי פרטני ללקוחות החיים בעוני והמעוניינים בהתערבות תעסוקתית. כמו כן ייזמו בו מענים קבוצתיים שנדרשים בתחום התעסוקה ושאינם ניתנים בשירותים אחרים ברשות. במידת הצורך יפותחו מענים קהילתיים בתחום התעסוקה וכן יינקטו פעולות של פרקטיקת מדיניות בשותפות עם הלקוחות לשם הסרת חסמים מערכתיים המונעים השתלבות מיטבית בתעסוקה.
- **בפעולות מול צוות נושמים וצוות המחלקה** - במרכז עוצמה יינתנו יעוץ וליווי מקצועי בתחום התעסוקה לצוותי 'נושמים' המנהלים התערבות תעסוקתית עם לקוחותיהם. נוסף על כך, מרכז עוצמה

יגיש לכל עובדי המחלקה מידע וידע בתחום התעסוקה.

- **בפעולות עם שירותים אחרים בתחום התעסוקה ברשות** - במרכז ייצרו שותפויות עם שירותים אחרים הפועלים ברשות בתחום התעסוקה כדי לפתח רצף מענים משלים לאנשים החיים בעוני ובהדרה.
- **בתוכנית נושמים לרווחה** תחום התעסוקה הוא אחד מששת צירי ההתערבות. בני משפחה הבוחרים בציר התערבות זה יקבלו מענה פרטני החל משלב המיפוי, דרך הבניית תוכנית התערבות תעסוקתית, יישומה ועדכונה וכלה בהגעה לתוצאות הרצויות. במקרים חריגים יופנו לקוחות נושמים לליווי תעסוקתי פרטני במרכז עוצמה.
- לקוחות 'נושמים לרווחה' יוכלו להשתלב במענים קבוצתיים וקהילתיים הקשורים לתחום התעסוקה במרכז עוצמה.

גורמים במערך שעוסקים בנושא תעסוקה

• **במרכז עוצמה**

1. רכז תעסוקה מוביל את הנושא ואחראי לפעולות הבאות: מיפוי המצב התעסוקה ומענים קיימים ברשות, מתן מענים פרטניים, קבוצתיים וקהילתיים, ייעוץ לצוות 'נושמים לרווחה' ותמיכה בו ויצירת שותפויות עם שירותי התעסוקה האחרים ברשות.
2. עו"ס מיצוי זכויות וקהילה שותף לרכז התעסוקה במתן המענים הקהילתיים הנזכרים לעיל ובהובלת פעולות לשינוי מדיניות הקשורה לתעסוקה.
3. מלווה 'עוצמה' מסייע לרכז התעסוקה על פי תוכנית העבודה שנקבעה בצוות.

• **בנושמים לרווחה**

1. עו"ס 'נושמים' אחראי לתהליך המיפוי ולהבניית תוכנית ההתערבות בתחום התעסוקה.
2. העו"ס והמלווה מסייעים למשפחות ביישום תוכנית ההתערבות.

• **במערך כולו**

1. כלל צוות המערך מעלה תובנות רוחביות בנוגע לחסמים לתעסוקה לידיעת עו"ס מיצוי זכויות וקהילה ולקידום במסגרת שולחן מחלקתי/רשותי.

כלכלת המשפחה

בחלק זה נתייחס לכלכלת המשפחה כתחום התערבות במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' וינתן מענה לשאלות הבאות: מהו 'שיפור כלכלת המשפחה'; למה נכלל תחום זה במערך; מהם העקרונות המקצועיים המכוונים את ההתערבות בתחום כלכלת המשפחה וכיצד בא תחום התערבות זה לידי ביטוי בתוכניות 'מרכז עוצמה' ונושמים לרווחה' בתוצאות המצופות, בפעולות ובתפקידיהם של אנשי הצוותים.

פרקטיקות ההתערבות והמודל המקצועי - ארגוני¹¹⁵ בתחום כלכלת המשפחה שפותחו במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מבוססים על הבנת החסמים והקשיים שאנשים החיים בעוני נתקלים בהם בהתנהלותם הכלכלית, בייחוד בנושא החובות, ועל הניסיון לחיבור בין גישה של עבודה סוציאלית מודעת עוני לבין הידע והכלים בתחום כלכלת המשפחה. הפיתוח והיישום של פרקטיקות ההתערבות והמודל נעשים בשותפות עם ארגון פעמונים.

מהו שיפור כלכלת המשפחה

כלכלת משפחה היא מונח שמשמעותו ניהול המערכת הפיננסית של המשפחה. היא כוללת תכנון, של הכנסות, הוצאות, התחייבויות ונכסים, בקרה ושליטה עליהם, כמפורט להלן:

- **הכנסות:** כלל הכנסות מעבודה, מקצבאות, ממענקים, מהחזרי מס, משכר דירה על נכס בבעלות המשפחה, מסיוע בשכר דירה, ממתנות ומעזרה מההורים.
- **הוצאות:** קבועות, תקופתיות ושוטפות.
- **התחייבויות:** הלוואות, משיכת יתר, קנייה בתשלומים, פיגור בתשלומים, הוצאה לפועל, מרכז קנסות, שוק אפור ועוד.
- **נכסים:** דירה, רכב, חסכונות, פנסיה, קרן השתלמות, קופת גמל.

שיפור כלכלת המשפחה משמעותו התקדמות לעבר מצב שבו ארבעת הרכיבים האלה מצויים בשליטה ובבקרה של המשפחה והצרכים שלה לטווח הקרוב וטווח הרחוק מתוכננים.

115. להרחבה ראו תדריך למחלקה ולמלווה עוצמה בכלכלת המשפחה במרכז עוצמה וכן תדריך להתערבות פרטנית בתחום כלכלת המשפחה ב'נושמים לרווחה' בספר התדריכים.

למה נכלל תחום זה במערך

כלכלת המשפחה נכללת במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מפני שאנשים החיים בעוני והדרה נמצאים במצב של חוסר איזון חריף בין המרכיבים הכלכליים ובפרט בין הוצאות וחובות לבין הכנסות. במצב זה סביר להניח כי שיפור בשליטה ובבקרה של המשפחה/הלקוח על מצבם הכלכלי יגבירו את הסיכוי לצמצום במעגל המחזור החומרי-כלכלי שלהם. נוסף על כך, יש קשר בין כלכלת המשפחה לבין תחומי ההתערבות אחרים במערך - תעסוקה, מיצוי זכויות, תנאי חיים בסיסיים, מסוגלות - והתערבות בתחום כלכלת המשפחה עשויה לקדם הישגים בתחומים האלה ולהתקדם באמצעותם באופן סינרגטי. מסיבה זו כדאי להכליל אותה בהתערבות במקביל אליהם.

העקרונות שההתערבות בכלכלת המשפחה מתבססת עליהם:

- **ההקשר המערכתי** - מצב שבו הוצאות המשפחה עולות באופן קבוע על הכנסותיה, ובו יש חובות והתחייבויות מעבר ליכולת החוזר של המשפחה הוא מציאות החיים של רוב המשפחות החיות בעוני ובהדרה. הגורמים העיקריים למצב זה הם מבנה שוק העבודה, מדיניות הקצבאות ויוקר המחיה במדינה. כל אלה וכן ממדיניות הבנקים וגופים פיננסיים אחרים המציעים לאנשים הנמצאים במשבר כלכלי הלוואות בריבית גבוהה, מקשים על יכולת האיזון הכלכלי של משפחות שמשתכרות שכר מינימום או מקבלות קצבאות.
- **ההשלכות של חיים בעוני על כלכלת המשפחה** - רבים מהאנשים החיים בעוני חשים עומס רגשי וקוגניטיבי תמידי המקשה על תהליכי תכנון ובקרה ובייחוד בהיבטים פיננסיים שנדרשת להם תשומת לב רבה (מולנייתן ושפיר 2015). בנוסף על כך, לחיים במשבר כלכלי תמידי עלולות להיות השלכות חמורות על הרווחה הנפשית והפיזית ועל היחסים המשפחתיים (קרומר-נבו, גורודזייסקי וסער הימן 2014).
- **התחום הכספי הוא לא רק קונקרטי אלא גם רגשי** - כסף הוא נושא עמוס במשמעויות תרבותיות, חברתיות ורגשיות. לכן בעת העיסוק בכלכלת המשפחה סביר להניח שיעלו תכנים רגשיים לא פשוטים, הן אצל המשפחה והן אצל הצוות המקצועי, שישפיעו על האופן שבו יחוה המצב ועל האפשרות להתקדם בהתערבות. במיוחד יש לתת את הדעת לכך שאנשים החיים בעוני ובהדרה רגילים למתיחת ביקורת

ולשיפוטיות כלפי בחירותיהם הכלכליות וכלפי חוסר יכולתם להתנהל כלכלית. לכן על הצוות המקצועי להיות זהיר כדי לא להעצים דפוסים של יחסי כוח בעת העיסוק בנושא רגיש זה.

- **הערכים המקצועיים המכוונים את ההתערבות** - העיסוק בכלכלת המשפחה זהה לכל תחום התערבות אחר במערך, לכן יש לשמור על העקרונות המקצועיים של פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני ויש לחתור לעבודה מוכוונת תוצאות ולעבודה עם המשפחה כמערכת גם בהתערבות בתחום זה. יש לשים לב לכך שכמו בכל תחום התערבות אחר על הלקוח/המשפחה לבחור בהתערבות בתחום כלכלת המשפחה. ניתן לעודד את הלקוח/המשפחה ליישם התערבות בתחום זה אך אין להציג את ההתערבות בתחום כחובה או להתנות שימוש בסל מענים בהתקדמות בהיבטים של כלכלת המשפחה.

כיצד תחום כלכלת המשפחה בא לידי ביטוי במערך

בחלק זה יפורטו המרכיבים הבאים: התוצאות המצופות להתערבות בכלכלת המשפחה; המענים שעל התוכניות 'נושמים לרווחה' ומרכז עוצמה' לספק ללקוחות ולצוות המחלקה ותפקידיהם של אנשי הצוות השונים העוסקים בכלכלת המשפחה.

תוצאות מצופות להתערבות בתחום כלכלת המשפחה

- **ברמת הלקוח** מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' שואף לסייע למשפחות לשפר את מצבן הכלכלי באמצעות תהליכים של כלכלת המשפחה וכן לאפשר למשפחות להגיע לעצמאות ביכולתן לבצע תהליכים של כלכלת המשפחה.
- **ברמת המערכת** המערך שואף להגיע למצב שבו לצוותי מחלקת הרווחה הידע והכלים בתחום כלכלת המשפחה ושלקוחות המחלקה יכולים להתייעץ עימם ולקבל מהם ליווי בתחום זה.

מענים הניתנים בתוכניות המערך בתחום כלכלת המשפחה **במרכז עוצמה** כלכלת המשפחה היא אחד מתחומי ההתערבות. תפקידו של המרכז לשפר את כלכלת המשפחה של לקוחות המחלקה החיים בעוני ובהדרה. לשם כך הוא פועל בשני ערוצים כמפורט להלן:

- **בעבודה עם לקוחות** - במרכז עוצמה מוצע ליווי פרטני ללקוחות המחלקה החיים בעוני והמעוניינים בהתערבות בכלכלת המשפחה.

בנוסף, יוזמים מתקיימים במרכז מענים קבוצתיים וקהילתיים בתחום כלכלת המשפחה. מרכז עוצמה המעוניין בכך יכול ליזום פעולות של פרקטיקת מדיניות בשותפות עם הלקוחות לשם הסרת חסמים מערכתיים המונעים שיפור בכלכלת המשפחה.

- **מול צוות 'נושמים' וצוות המחלקה** - במרכז עוצמה יענקו שירותי ייעוץ וליווי מקצועי בתחום כלכלת המשפחה לצוותי 'נושמים' המנהלים התערבות בתחום עם לקוחותיהם. כמו כן מרכז עוצמה מנגיש מידע וידע בתחום כלכלת המשפחה לכל צוות המחלקה.
- **בתוכנית נושמים לרווחה** תחום כלכלת המשפחה הוא אחד מששת צירי ההתערבות. בני משפחה הבוחרים בציר התערבות זה יקבלו מענה פרטני החל משלב המיפוי, דרך הבניית תוכנית התערבות, יישומה ועדכונה וכלה בהגעה לתוצאות הרצויות. לקוחות 'נושמים לרווחה' יכולים להשתלב במענים קבוצתיים וקהילתיים הקשורים לתחום כלכלת המשפחה במרכז עוצמה.

גורמים במערך שעוסקים בכלכלת המשפחה

במרכז עוצמה

- מלווה עוצמה מוביל את הנושא¹¹⁶ בצוות המרכז, אחראי למענים הפרטניים, הקבוצתיים והקהילתיים וכן ליעוץ לצוות 'נושמים לרווחה', לתמיכה בו ולהנגשת המידע על אודות כלכלת המשפחה למחלקה.
- עו"ס מיצוי זכויות וקהילה שותף למלווה במתן המענים הקהילתיים הנזכרים לעיל ובנוגע לפרקטיקת המדיניות הקשורה לכלכלת המשפחה.

ב'נושמים לרווחה'

- עו"ס 'נושמים' אחראי לתהליך המיפוי, להבניה התחלתית של תוכנית ההתערבות בתחום כלכלת המשפחה וליווי הלקוחות בהיבטים הרגשיים והמשפחתיים המשליכים על ההתערבות הכלכלית.
- מלווה 'נושמים' אחראי לערוך אינטייק כלכלי מעמיק, לסייע בגיבוש תכנית ההתערבות המלאה בתחום וללוות את בי המשפחה בשלבים השונים של יישומה.
- המלווה והעו"ס מעלים צרכים לצוות מרכז עוצמה כדי ליזום מענים קבוצתיים וקהילתיים.

116. כך במחוזות שבהם הוטמע המודל. במחוזות אחרים המודל יוטמע בשנה הקרובה.

קהילה¹¹⁷

בחלק זה נתייחס לקהילה כתחום התערבות במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' וינתן מענה לשאלות הבאות: מהי קהילה; למה נכלל תחום זה במערך; כיצד בא תחום התערבות זה לידי ביטוי בתוכניות 'מרכז עוצמה' ונושמים לרווחה' בעקרונות המקצועיים, בתוצאות המצופות, בפעולות ובתפקידיהם של אנשי הצוותים.

פרקטיקות ההתערבות והמודל המקצועי-ארגוני¹¹⁸ בתחום הקהילה שפותחו במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' מתבססים על הבנת החסמים והקשיים המאפיינים אנשים החיים בעוני והבאים לידי ביטוי בקשר שלהם עם הקהילה ועל הקשיים והחסמים שקהילות עניות נתקלות בהן בהשתלבותן בחברה הכללית. פיתוח המודל ויישומו נעשים בשותפות עם השירות לעבודה קהילתית ובכתיבת הסעיף נעזרנו רבות בתדריך מרכז עוצמה הישן (בירן דקלבאום 2013).

מהי 'קהילה'¹¹⁹

בחלק זה נבהיר תחילה מהי קהילה ומהי התערבות בקהילה. לאחר מכן נגדיר באופן ייחודי לעבודת מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' את המשמעויות השונות של התערבות בתחום הקהילה.

בספרות המקצועית מוצעים למונח 'קהילה' פירושים רבים. לצורך תדריך זה נשתמש בשני פירושים מרכזיים: קהילה גיאוגרפית וקהילה פונקציונלית. על פי הגדרתה של אלישבע סדן "הקהילה הגיאוגרפית [...] נסמכת על יחסים וצרכים משותפים של תושבים החולקים מרחב פיזי משותף והקהילה הפונקציונלית הכוללת התארגנות על בסיס מכנה משמעותי משותף כמו נטייה מינית, מגבלה פיזית או מגדר" (סדן 2009 עמ').

מהי התערבות בנושא הקהילה?

התערבות בנושא הקהילה יכולה להתבצע בשלושה מישורים:

117. תחום הקהילה בתוכנית נמצא עדיין בפיתוח - להלן מוצג המודל המקצועי-ארגוני שפותח עד כה.

118. להרחבה ראו תדריך למחלקה ולעו"ס מיצוי זכויות וקהילה במרכז עוצמה וכן תדריך להתערבות פרטנית בתחום קהילה כמשאב למשפחה ב'נושמים לרווחה' בספר התדריכים.

119. להעמקה ראו לאור, ג., בליט כהן, ע. וכהן, א., 2014, הטמעת הגישה הקהילתית במחלקות לשירותים חברתיים במסגרת תוכנית הרפורמה: תדריך ליועץ.

- ראייה קהילתית: בהתערבות עם הפרט או עם המשפחה הצוות המקצועי מכיר את סביבת המשפחה ואת קשריה ותהליך ההתערבות הפרטני/משפחתי מבוסס על הבנת המערכת הקהילתית והמדיניות המשפיעות על המשפחה/הלקוח.
- גישה קהילתית: התערבות עם הפרט או עם המשפחה מתבצעת גם ברמה הקהילתית. מישור זה בא לידי ביטוי כאשר משתמשים במשאבי הקהילה כדי לקדם את המשפחה/הפרט. נוסף על כך, מתוך עבודתם עם הפרטים והמשפחות אנשי הצוות מזהים סוגיות רוחב חברתיות קהילתיות ומציעים למחלקה לפעול לשיפורן ברמת הקהילה.
- עבודה סוציאלית קהילתית: במישור זה יחידת ההתערבות אינה המשפחה או הפרט אלא הקהילה עצמה. הצוות המקצועי מתכנן ומיישם התערבויות לשיפור מצב הקהילה הגיאוגרפית או הקהילה הפונקציונלית.

התערבות בתחום הקהילה במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' - הגדרות ייחודיות

במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' המילה 'קהילה' מסמנת פעולות רבות ושונות ועלולה לבלבל. לכן ננסה להבהיר את ההתערבויות השונות הנעשות במסגרת המערך.

- התערבות בתחום הקהילה ברמת המשפחה/הלקוח מבוססת על ראייה קהילתית ועל היכולת לבחון את הקשרים של הלקוח/המשפחה אל אנשים אחרים בקהילה הגיאוגרפית או הפונקציונלית הרלוונטיות להם, את כמותם, איכותם ותרומתם של קשרים אלה לחיי הלקוח/ המשפחה ואת שביעות הרצון של הלקוח/המשפחה מקשריהם לקהילה.
- התערבות לשיפור בתחום הקהילה ברמת הלקוח/המשפחה תתבטא בעשייה באמצעים של גישה קהילתית לשם הפיכת הקהילה למשאב עבור המשפחה/הלקוח: הגדלת כמות הקשרים של הלקוח או המשפחה עם הקהילה, שיפור איכות הקשרים ותרומתם להיבטים שונים בחייהם וכן שיפור בשביעות הרצון שלהמשפחה/ הלקוח מקשריהם לקהילה, לרבות הגדלת ההון הסימבולי וכוח ההשפעה של הלקוח/המשפחה בקהילתם.

- התערבות בנושא קהילה ברמת הקהילה - מבוססת על ידע, כלים ומיומנויות של העבודה הקהילתית והפעלתם לגבי הקהילה שבה מתוכננת ההתערבות (קהילה גיאוגרפית או קהילה פונקציונלית הרלוונטיות ללקוחות המערך). במסגרת התערבות זו נתבונן במידה שבה הקהילה משמשת מקור חוסן ותמיכה לחבריה ומספקת להם מענים מתאימים לצורכיהם, במידת הקישוריות המתקיימת בהקהילה וביכולת ההשפעה של הקהילה במרחב הקהילות הרחב יותר בסביבתה.

- התערבות לשיפור בתחום הקהילה ברמת הקהילה תעשה בכלים של עבודה קהילתית לשם המטרות הבאות: הגברת החוסן של הקהילה, חיזוק מידת הקישוריות בה, חיזוק יכולת התמיכה שלה בחבריה, חיזוק היכולת של הקהילה להעניק לחבריה מענים המתאימים לצורכיהם ועליית כוחה של הקהילה בקידום צרכיה במרחב הקהילות שהיא מתקיימת בו.

נוסף על כך, נעשות בסגרת המערך הפעולות הבאות:

- עבודה בכלים קהילתיים לקידום תחומי ההתערבות האחרים של המרכז, כלומר שימוש בידע, במתודות ובמיומנויות מתחום העבודה הקהילתית ומפרקטיקת מדיניות כדי לקדם את תחומי ההתערבות השונים במרכז עוצמה: תעסוקה, מיצוי זכויות וכלכלת המשפחה.

- פעולות ברמת המערכת

1. פעולות ליישום גישה קהילתית בהתערבות עם לקוחות המחלקה החיים בעוני ובהדרה. בפעולות הללו מחזקים את הידע, המיומנויות והכלים הנדרשים לעובדי המחלקה לשם יישום גישה זו עם לקוחותיהם החיים בעוני והדרה.

2. פעולות לקידום שותפות עם לקוחות 'עוצמה' בהובלת מרכז עוצמה לשם יישום גישות פרקטיקה מכלילה ושותפות עם לקוחות.

למה נכלל תחום 'קהילה' במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

אנשים החיים בעוני מאופיינים בכמה הבטים הקשורים לקהילה: כמות נמוכה יותר של קשרים חברתיים (בדידות) ורשת קשרים חברתית

שאינה משמשת מקור לתמיכה ואינה מעניקה מענה לצורכיהם (סטריאר ובנימין 2006). כמו כן פעמים רבות ההון הסימבולי שלהם בקהילה בה הם חיים פחות ביחס לאחרים, כלומר מידת הכבוד וכוח ההשפעה שיש להם בקהילה נמוכים יחסית. בדומה, קהילות עניות מאופיינות בלכידות נמוכה ובקישוריות שאינה תורמת לחבריהן, וכן בשירותים ומענים נחותים יחסית שאינם מותאמים דיים לצורכיהם של חבריהן ולעיתים אף בהיעדר שירותים ומענים. בנוסף, לקהילות עניות כוח השפעה דל יחסית לקהילות אחרות במרחבן (דורון, סלונים-נבו ורוגן, 2008).

ברמה הפרטנית המאפיינים האלה משפיעים עמוקות על כל אחד ממעגלי המחזור שאנשים החיים בעוני מתמודדים עימם ומושפעים מהם.

- מחסור חומרי-כלכלי עשוי להשפיע על היעדר פנאי ומשאבים שיאפשרו חיזוק של קשרים חברתיים-קהילתיים ובאופן משלים, החיים בקהילה שדלה בשירותים המתאימים לחבריה מעמיקה ומחזקת את המחסור הכלכלי שלהם.
- המחסור בהזדמנויות מתבטא בין היתר ברשת הקשרים של האדם החי בעוני, רשת שאינה משמשת מקור להזדמנויות בהיבטים שונים של החיים. בחברה שבה הקשרים הם השער להשתלבות בתעסוקה ולקבלת שירותים טובים יותר העדר רישות איכותי מהווה פגיעה משמעותית בסיכויים של הפרט והמשפחה לשר את מצבם.
- ההון הסימבולי הנמוך של אנשים החיים בעוני ובהדרה מתבטא בראש ובראשונה בקהילתם - במידת הכבוד וכוח ההשפעה שיש להם בקרב חבריהם לקהילה שהם חיים בה. נוסף על כך, לבדידות וההדרה חברתית יש השלכות עמוקות על הרווחה הרגשית - האישית והמשפחתית.

לכן המערך רואה את בהתערבות פרטנית-משפחתית בנושא קהילה דרך משמעותית לצמצום מעגלי המחזור של אנשים החיים בעוני ולהגברת רווחתם הרגשית.

ברמה הקהילתית קהילה ענייה, המאופיינת בקישוריות נמוכה, במערך שירותים דל שאינו עונה על הצרכים של חבריה ובכוח השפעה נמוך במרחב החברתי, משמרת ומעצימה את העוני של חבריה. כמו כן היא חוסמת בפניהם הזדמנויות חברתיות-כלכליות ומקבעת את מעמדם האישי כבעלי הון סימבולי וחברתי נמוך. מכאן **ההתערבות בתחום הקהילה לשם קידום הקהילה עצמה היא צעד הכרחי לשיפור מצבם של לקוחות**

המערך החיים בעוני. ללא קידום הקהילה שהם חיים בה, פוחתים הסיכויים של כל אחד מהלקוחות להתקדמות ויהיה צורך להשקיע יתר מאמצים ומשאבים למען התקדמותם האישית.

ברמה המערכתית שילוב לקוחות בהובלת מרכז עוצמה מבוסס על גישת **שותפות עם לקוחות** ועל ההנחה שרק בשותפות כזו אפשר לאתר את הצרכים המדויקים של לקוחות החיים בעוני ולמצוא את המענים המתאימים והאפקטיביים ביותר, כמו גם לאפשר ללקוחות לממש את זכותם למעורבות בפיתוח המענים החברתיים שהם זכאים לקבל (בירן דקלבאום 2013).

לאור כל האמור לעיל נכלל תחום הקהילה בהתערבות הנדרשת במערך נושמים לרווחה במרכז עוצמה.

כיצד בא תחום הקהילה לידי ביטוי בתוכניות 'מרכז עוצמה' ונושמים לרווחה'

בחלק זה נפרט את את ההיבטים הבאים: העקרונות המקצועיים שהתערבות בתחום הקהילה מתבססת עליהם; התוצאות המצופות להתערבות בתחום; המענים שעל התוכניות 'נושמים לרווחה' ו'מרכז עוצמה' ליישם; תפקידיהם של אנשי הצוות השונים העוסקים בתחום הקהילה.

עקרונות מקצועיים

• **בהתערבות פרטנית עם לקוח/משפחה**

1. כמו בכל תחום התערבות אחר גם בתחום זה יש לפעול ברוח שלוש העקרונות המקצועיים המנחים את עבודת המערך: פרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת-עוני, עבודה מוכוונת תוצאות בשותפות מלאה עם המשפחה/הלקוח והתערבות עם המשפחה כמערכת.
2. ניתן לעודד את הלקוח/המשפחה לבחור בתחום ההתערבות זה, אך אין להתנות התערבות בתחומים אחרים בהסכמת הלקוח/ המשפחה להתערבות בתחום הקהילה.
3. ניתן להבנות תהליך התערבות הדרגתי שבו הלקוח הופך במשך הזמן ממשתתף למתנדב ולאחר מכן לפעיל ולמוביל בהקשרי קהילה שונים.

• בהתערבות ברמת הקהילה

1. יש לשאוף עד כמה שאפשר שההתערבות תתבצע בשותפות עם הלקוחות ובתוך כך לאפשר להם להוביל את התהליכים הקהילתיים.
2. להתערבות ברמת הקהילה נדרש זמן ויש להתמיד בה באופן מתמשך גם כאשר קשה לראות את פירותיה באופן מיידי.
3. יש להגדיר היטב מהי הקהילה המהווה את יחידת ההתערבות (לאיזו קהילה גיאוגרפית/ פונקציונלית מכוונת ההתערבות, באיזו קהילה נרצה לראות את השינוי) ומהן התוצאות המצופות להתערבות.

תוצאות מצופות מההתערבות בתחום הקהילה

- **ברמת הלקוח:** מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' שואף לסייע ללקוחותיו לשפר את השתלבותם בקהילה בהיבטים המפורטים להלן: א. הגברת קשריהם עם הקהילה; ב. שיפור האיכות של קשרים אלו כך שיתרמו לשיפור היבטים משמעותיים בחיי הלקוחות לרבות הרחבת ההזדמנויות בחברה הכללית, הגברת מידת הכבוד שהחברה רוכשת להם והגברת כוח השפעתם על החברה; ג. לשפר את שביעות רצונם של הלקוחות מקשריהם לקהילה וממיקומם החברתי. תוצאות נוספות המצופות משיפור בהיבטים שצוינו לעיל הן שיפור במידת הרווחה הרגשית והפחתה בתחושות ניכור וההדרה חברתית.
- **ברמת הקהילה:** תוכנית 'מרכז עוצמה' שואפת לפעול לחיזוק הקהילה שנבחרה כיחידת התערבות (הקהילה הפונקציונלית של לקוחות המחלקה החיים בעוני ו/או הקהילה הגיאוגרפית שבה שוכן המרכז). לשם כך יש להשקיע מאמצים בשינוי מאפייני הקהילה בנושאים הבאים: הגברת הקישוריות בה; ב. הנגשת מענים המותאמים לצורכיהם של חברי הקהילה עד למצב שבו הקהילה תשמש להם מקור לחוסן, לתמיכה ולפתיחת הזדמנויות; ג. הגברת הנראות וכוח השפעה של הקהילה במרחב החברתי ביישוב שבו היא מתקיימת.
- **ברמת המערכת:** המערך שואף לשתי תוצאות מרכזיות: א. הגברת המודעות של עובדי המחלקה לחשיבות שיש לייחס להיבט הקהילתי בהתערבות עם משפחות ועם לקוחות החיים בעוני והגברת יישום גישה קהילתית בעבודתם השוטפת עם לקוחות המחלקה החיים

בעוני; ב. לקוחות מרכז עוצמה שותפים בהובלת 'מרכז עוצמה' תוך מימוש מלא של גישות שותפות עם לקוחות ופרקטיקה מכלילה.

מענים בתחום קהילה בתוכניות המערך

במרכז עוצמה: קהילה היא אחד מתחומי ההתערבות ובנוסף יש פעולות בכלים של עבודה קהילתית לקידום תחומי ההתערבות האחרים וכן יש פעולות לקידום התוצאות ברמה המערכתית. מרכז עוצמה פועל בארבעה אופנים מרכזיים:

- **ברמת הפרט** - במרכז עוצמה יוצעו מענים פרטניים, קבוצתיים וקהילתיים ללקוחות המחלקה החיים בעוני ובהדרה חברתית על רקע עוני והמעוניינים לשפר את הממד הקהילתי בחייהם.¹²⁰
- **ברמת הקהילה** - צוות המרכז יקיים, בשותפות עם הלקוחות, פעולות שתכליתן לשפר את מצבה של הקהילה הגאוגרפית או הפונקציונלית שנבחרה כיחידת התערבות. פעולות אלה מטרתן הגברת הקישוריות בהקהילה, התאמת המענים הניתנים בקהילה לצורכי חבריה והגברת כוחה של הקהילה במרחב החברתי ברשות.¹²¹ פעולות אלה יעשו במתודות של עבודה קהילתית.

ברמה המערכתית

1. מרכז המערך יגיש לצוות המחלקה ידע, תפיסות ומיומנויות הקשורות לראיה וגישה קהילתית בעבודה עם לקוחות החיים בעוני והדרה על מנת לאפשר לאנשי הצוות לשלב היבטים אלה בהתערבות שעושים עם לקוחותיהם.
2. צוות מרכז עוצמה יפעל לשיתוף לקוחות בשלבים שונים של תכנון ויישום תוכנית העבודה של מרכז עוצמה ולגיבוש קבוצת פעילים מקרב לקוחות המרכז שיהפכו לשותפים בהובלת המרכז בהתאם לשלבי ההתבססות של מרכז עוצמה.

נוסף על כך, צוות מרכז עוצמה יפעל **במתודות של עבודה קהילתית ושל פרקטיקת מדיניות** כדי לקדם את תחומי ההתערבות האחרים במרכז עוצמה: תעסוקה, מיצוי זכויות וכלכלת המשפחה.

120. דוגמאות: מענה פרטני - פעולה להנגשת תרבות ופנאי בקהילה הכללית (למשל סבסוד מוני להיכל התרבות); מענה קבוצתי - קבוצה לעזרה עצמית, מענה קהילתי - השתלבות בקבוצת מתנדבים/פעילים.

121. דוגמאות: יריד קהילתי, פרויקט קהילתי, מאבק תושבים בהובלת פעילי המרכז לשיפור מצב התאורה בשכונה.

בתוכנית נושמים לרווחה הקהילה (ברמת הלקוח) היא אחד מששת צירי ההתערבות. בני משפחה הבוחרים בציר התערבות זה יקבלו מענה המבוסס ראייה וגישה קהילתית הכוללת הבניית תוכנית התערבות, ליווי בישומה ועדכונה עד להגעה לתוצאות הרצויות שנקבעו. מרחב משמעותי למימוש תוכנית ההתערבות יהיה 'מרכז עוצמה' על המענים הקבוצתיים והקהילתיים הקיימים בו.

גורמים במערך שעוסקים בתחום הקהילה

• במרכז עוצמה

1. עו"ס מרכז עוצמה אחראי לקשר עם המחלקה, ולהוביל מהלך ההסברה ולהנחיל הידע בתחום זה לצוות המחלקה בשותפות עם עו"ס מיצוי זכויות וקהילה ועם צוות 'נושמים'.
2. עו"ס מיצוי זכויות וקהילה מוביל את הנושא בצוות המרכז ואחראי למענים הפרטניים, הקבוצתיים והקהילתיים ללקוחות המרכז.
3. מלווה עוצמה מסייע לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה ביישום של המענים והפעולות השונות על פי תכנית העבודה שנקבעה.
4. כלל הצוות מעלה צרכים קהילתיים שאיתרו כדי לפתח להם מענים מתאימים.

• בנושמים לרווחה

1. עו"ס 'נושמים' אחראי לתהליך המיפוי ולהבניה ההתחלתית של תוכנית ההתערבות בתחום הקהילה עם המשפחה וכן לליווי המשפחה ביישום ההתערבות תוך דגש על היבטים רגשיים ומשפחתיים..
2. מלווה נושמים מסייע בדיוק והעמקת תוכנית ההתערבות ובליווי המשפחות ביישומה, על פי חלוקת המשימות שנקבעה עם עו"ס 'נושמים' ועם המשפחה.
3. המלווה ועו"ס נושמים אחראי להעלות בפני צוות מרכז עוצמה צרכים שאיתרו כדי ליזום מענים קבוצתיים וקהילתיים מתאימים במרכז עוצמה.

מסוגלות אישית ומשפחתית

בחלק זה נתייחס ל'מסוגלות אישית ומשפחתית' כתחום התערבות בתוכנית 'נושמים לרווחה' וינתן מענה לשאלות הבאות: מהי מסוגלות אישית ומשפחתית; למה נכלל תחום זה בתוכנית 'נושמים לרווחה';

כיצד בא תחום התערבות זה לידי ביטוי בתוכנית 'נושמים לרווחה': מהם העקרונות המקצועיים המכווינים את ההתערבות, מהן התוצאות המצופות, הפעולות הנדרשות ומה תפקידיהם של אנשי הצוות העוסקים בתחום זה.

מהי מסוגלות אישית ומשפחתית

מסוגלות אישית ומשפחתית הוא מושג שהוגדר בספרות המקצועית בצורות רבות ומגוונות. לצורך העבודה ב'נושמים לרווחה' נגדיר מסוגלות אישית /משפחתית כמצב שבו הפרט /המשפחה חשים רווחה נפשית ויכולים ליצור קשרים עם הזולת, להתמודד עם אתגרים, לקבוע מטרות ולהתקדם לקראת הגשמתן. כדי למקד את ההתערבות בנושא זה בתוכנית ולהגדיר יעדים ומדדי תוצאה ברורים, הוגדרה 'מסוגלות' בצורה אופרטיבית כמצב שיש לו שלושה מאפיינים:

- **מאפיין תפקודי:** קיום שגרה יציבה לאורך זמן, יכולת להסתגל לשינויים ויכולת להתמודד בהצלחה עם קשיים ועם אתגרים בלתי צפויים.
 - **מאפיין התקשרותי:** קיום של קשר ותקשורת חיוביים ומיטיבים עם אחרים משמעותיים.
 - **מאפיין סובייקטיבי:** תחושת רווחה ותפיסה עצמית חיובית ביחס ליכולת התפקוד, ליחסים ולתקשורת.
- בהתערבות בנושא מסוגלות אישית ומשפחתית ב'נושמים לרווחה' ניתן לבחור עם המשפחה באחד או יותר מארבעת סוגי המסוגלות הבאים:¹²²
- **מסוגלות אישית** - של הגבר / האישה במשפחה
 - **מסוגלות זוגית ומשפחתית** - של הגבר והאישה כזוג או של המשפחה כמערכת;
 - **מסוגלות הילד/ים** - של אחד או יותר מילדי המשפחה;
 - **מסוגלות ההורים** - של הגבר והאישה בתפקידם כהורים.
- 'שיפור במסוגלות' משמעותו שיפור בכל אחד ממאפייני המסוגלות (תפקוד, התקשרות, תחושת שביעות הרצון) של הפרט (מבוגר או ילד), הזוג או המשפחה.

למה נכלל התחום 'מסוגלות אישית ומשפחתית' בתוכנית 'נושמים לרווחה'

ממחקרים שהתמקדו במסוגלות אישית ומשפחתית עולה כי חיים בעוני

122. להעמקה בנושא עבודה על מסוגלות הילדים ומסוגלות המבוגרים בתפקידם כהורים ראו תדריך המשפחה כמערכת - הורים וילדים בספר התדריכים.

משפיעים לרעה על המסוגלות האישית (Callander & Schofield 2016) ועלולים להשפיע לרעה על הזוגיות ועל חיי משפחה. החיים בעוני עלולים לפגוע אף במסוגלות הילדים במשפחה עקב המחסור הכלכלי-חומרי, החסך בהזדמנויות וההון הסימבולי הנמוך של הוריהם. חסכים אלה פוגעים ביכולתם של ההורים לספק לילדיהם את צרכיהם החומריים והרגשיים (Haker 2006). מצד שני, אנו מניחים שיש קשר חיובי בין שיפור במסוגלות האישית והמשפחתית לבין יכולתם להתקדם בהתערבות בצירים האחרים, לשמר את התוצאות שהושגו לאורך זמן ולהתמודד עם משברים ועם אתגרים שיופיעו בהמשך הדרך.

מכאן, **שתחום מסוגלות אישית ומשפחתית נכלל בתוכנית מאחר שהתקדמות בתחום תורמת ישירות למאבקה של המשפחה בהשלכות החיים בעוני וכן בשל ההנחה שהתקדמות כזו תקדם את ההתערבות בצירים האחרים בתוכנית ותסייע בשימור לאורך זמן של התוצאות שהושגו בתחומים אלה.**

כיצד מסוגלות אישית ומשפחתית באה לידי ביטוי בתוכנית

בחלק זה נתאר מהם העקרונות המקצועיים המכווינים את ההתערבות בציר זה, מהן התוצאות המצופות, מהן הפעולות שניתן לבצע לשם כך ומהם הגורמים במערך העוסקים בתחום מסוגלות אישית ומשפחתית.

עקרונות מקצועיים בהתערבות בתחום 'מסוגלות אישית ומשפחתית'

- **קשר משמעותי של אמון וקרבה** - קידום מסוגלות אישית ומשפחתית מבוסס בראש ובראשונה על יצירת קשר עמוק ויחסי אמון בין העו"ס והמלווה לבין הלקוח והמשפחה. ההיכרות הקרובה חיונית כדי להבין את מציאות החיים של המשפחה, את הסוגיות שהיא מתמודדת עימן ואת התפיסה האישית של כל אחד מבני המשפחה בנוגע למצבו האישי ובנוגע למצב של בני המשפחה האחרים. קרבה ואמון מאפשרים גם למפות במדויק יחד עם בני המשפחה את הצרכים, החסמים והכוחות שימשו בסיס להגדרת התוצאות המצופות ודרכי ההתערבות. כמו כן, קשר קרוב ומיטיב עם אנשי מקצוע יכול לשמש מודלינג ליצירת קשרים מיטיבים במעגלים שונים (משפחה גרעינית ומורחבת, חברים וקהילה). קשרים העשויים לקדם את מסוגלות הפרט והמשפחה.

- רגישות והכרה בכאב** -המסוגלות האישית, הזוגית והמשפחתית, מסוגלות הילדים והמסוגלות של המבוגרים בתפקידם כהורים הן נושאים רגישים ביותר העשויים לשאת אצל כל אחד מטען של כאב בפרט אצל אנשים החווים קשיים בנושאים האלה. כאשר עובדים עם אנשים החיים בעוני כדאי לקחת בחשבון שיתכן שחוו מפגשים קשים בסוגיות הללו עם סוכני הממסד, בייחוד בכל הנוגע להורות שלהם ולמצב ילדיהם. בנוסף, נושאים אלו רגישים ומעוררים קושי וחשש גם אצל חברי הצוות המקצועי. כאשר מנהלים עם המשפחה שיח על היבטים אלה בחייה עשויים לעלות ולצוף רגשות שליליים הן בקרב בני המשפחה והן בקרב הצוות. לפיכך חשוב להתנהל ברגישות ומתוך מודעות, לכבד את רצונות המשפחה, את גבולותיה ואת בחירותיה ולתת מקום להכלה ולעיבוד של הכאב שהצטבר אצל המשפחה.
- התייצבות לצד** - יש לצאת מנקודת הנחה שכל אדם שואף למסוגלות הגבוהה ביותר בכל הרמות- האישית, הזוגית המשפחתית וההורית - ונאבק לשם כך באופן יומיומי. יש לזהות מאבק זה גם כאשר הוא סמוי ולהתייצב לצד הלקוח והמשפחה על מנת לאפשר להם לממש מסוגלות באופן אפקטיבי יותר.
- התמקדות בכוחות וביכולות** - פעמים רבות הבעיות בולטות מאוד וכבר רוצים לעסוק בהן, אך דווקא התעכבות ועיסוק בכוחות, כשרונות ויכולות עשוי לאפשר שיח המבטא חלומות, שאיפות ותמונת עתיד חיובית. מאפיינים האלה מהווים בסיס הכרחי להתערבות שנועדה לחיזוק המסוגלות.
- ההקשר המערכתי** - יש לעודד את בני המשפחה לראות כיצד ההקשר החברתי-מערכתי של העוני משפיע על מצבם כפרטים, כבני זוג, כמשפחה וכהורים ובפרט על מסוגלותם. הסתכלות רחבה זו, הסותרת את התפיסה החברתית המקובלת שלפיה הקושי במסוגלות נובע מפתולוגיה אישית, יכולה להקל על בני המשפחה את רגשות האשמה והבושה ולפתוח פתח לחיזוק יכולתם לחולל שינוי משמעותי בחייהם.

תוצאות מצופות להתערבות בציר מסוגלות אישית ומשפחתית משפחות הבוחרות בציר זה יכולות למקד את ההתערבות באחת או יותר מארבע תוצאות אפשריות:

- קידום מסוגלות אישית (של הגבר/האישה)
- קידום מסוגלות זוגית ומשפחתית (של הגבר והאשה כזוג או של המשפחה כמערכת)
- קידום מסוגלות הילדים (של אחד או יותר מילדי המשפחה)
- קידום מסוגלות הורית (של הגבר והאישה בתפקידם כהורים).

הפעולות הנדרשות

תחום מסוגלות אישית ומשפחתית הוא אחד מששת צירי ההתערבות בתוכנית 'נושמים לרווחה'. בני משפחה הבוחרים בציר התערבות זה יקבלו מענה הכולל הבניית תוכנית התערבות, ליווי בישומה ועדכונה עד להגעה לתוצאות הרצויות. כחלק מההתערבות יש לבחון את הצורך לקבל סיוע או טיפול (אישי, זוגי, משפחתי, הדרכת הורים) במענים מתמחים בקהילה ואת הצורך ללוות, לתווך ולסנגר במענים האלה כדי להבטיח את איכות הסיוע או הטיפול.¹²³

גורמים במערך שעוסקים בתחום מסוגלות אישית ומשפחתית

- **בנושמים לרווחה**
 1. עו"ס 'נושמים' אחראי לתהליך המיפוי ולהבניה התחלתית של תוכנית ההתערבות בתחום מסוגלות אישית ומשפחתית יחד עם המשפחה וכן לליווי בהיבטים הרגשיים והמשפחתיים של ההתערבות בתחום זה.
 2. מלווה 'נושמים' מסייע בהעמקת ודיוק תוכנית ההתערבות בליווי המשפחה ביישומה על פי חלוקת המשימות שנקבעה עם עו"ס 'נושמים' ועם המשפחה.

תנאי חיים בסיסיים

בחלק זה נתייחס לתנאי חיים בסיסיים' כתחום התערבות בתוכנית 'נושמים לרווחה' וינתן מענה לשאלות הבאות: מהם תנאי חיים בסיסיים; למה נכלל תחום זה בתוכנית 'נושמים לרווחה'; כיצד בא תחום התערבות זה לידי ביטוי בתוכנית 'נושמים לרווחה'; מהם העקרונות המקצועיים המכווניים את ההתערבות, מהן התוצאות המצופות, הפעולות הנדרשות ומה תפקידיהם של אנשי הצוות העוסקים בתחום זה.

123. לפירוט היעדים והמשימות האפשריים במסגרת ההתערבות בתחום 'נושמים לרווחה' ראו תדריך מסוגלות אישית ומשפחתית בספר התדריכים וכן במערכת הממוחשבת של התוכנית במודולת תכנון ההתערבות.

למה הכוונה ב'תנאי חיים בסיסיים'

למונח תנאי חיים בסיסיים הגדרות רבות. לצורך העבודה בתוכנית 'נושמים לרווחה' נעשה שימוש בהגדרה הבאה: תנאי חיים בסיסיים הם צרכים של האדם והמשפחה שסיפוקם מוגדר כזכות בסיסית לחיים בכבוד. ב-1966 התקבלה באו"ם האמנה לזכויות חברתיות, כלכליות ותרבותיות, ובה נכתב: "...ההכרה בכבודם העצמי ובזכויותיהם השוות והבלתי ניתנות לשלילה של כל בני משפחת האדם היא יסודם של החירות, הצדק והשלום בעולם, בהכירן כי זכויות אלו נובעות מכבודו העצמי של האדם, בהכירן כי בהתאם להצהרה האוניברסלית בדבר זכויות האדם אפשר יהא להשיג את האידיאל של בני אנוש חופשיים הנהנים מחופש מיוחד וממחסור רק אם ייווצרו התנאים שבהם **יוכל כל אדם ליהנות מזכויותיו הכלכליות, הסוציאליות והתרבותיות** כמזכויותיו האזרחיות והמדיניות... " (עצרת האומות המאוחדות 1966) בין הזכויות שמוזכרות באמנה ניתן למנות את הזכויות הבאות: הזכות לרמת חיים נאותה המתבטאת ברמה בסיסית של מזון, מלבושים ודירה, הזכות לבטחון סוציאלי, הזכות לרמה נאותה של שירותי בריאות ואת זכויות ילדים לרבות הזכות לחינוך. מדינת ישראל אישרה אמנה זו בשנת 1991.

כדי למקד את ההתערבות בנושא זה בתוכנית ולהגדיר יעדים ומדדי תוצאה ברורים הוגדרו תנאי חיים בסיסיים באופן אופרטיבי **כמצב שבו מסופקים הצרכים של המשפחה בשישה היבטים בחייה:**¹²⁴ (1) בטחון תזונתי (2) דיור (3) ביגוד (4) בריאות (5) ציוד בסיסי בבית (6) צורכי הילדים במשפחה. לכל תחום מהנזכרים לעיל הוגדר מהו **סיפוק נאות** בשלושה ממדים: כמות, איכות ושביעות רצון המשפחה. **שיפור בתנאי חיים בסיסיים** בכל אחד מהיבטי החיים הוא התקדמות אל עבר **סיפוק נאות**.

למה נכלל התחום 'תנאי חיים בסיסיים' בתוכנית 'נושמים לרווחה'

מצב שבו תנאי החיים הבסיסיים של המשפחה אינם נאותים הוא הפרה של זכויות האדם ותוצאה ישירה של ליבת המחסור החומרי-כלכלי. נוסף על כך מצב זה משפיע על האפשרויות וההזדמנויות של בני המשפחה, על ההון הסימבולי-חברתי שלהם ועל יכולתם להתפנות ולהשקיע מאמצים לשם התקדמות בתחומים שונים בחייהם. התחום 'תנאי חיים בסיסיים'

124. זאת בהתאם למודל הנזקקויות ברפורמה. החריגה היחידה מרשימת הנזקקויות ברפורמה היא שהמושג 'תנאי חיים פיזיים' פורק לכמה צירים שונים.

נכלל ב'נושמים לרווחה' על סמך התפיסה שזוהי ההתערבות הראשונית והבסיסית ביותר לשיפור מצב העוני של המשפחה, לסיפוק זכויותיה ולמתן אפשרות לבני המשפחה להיות פנויים להתקדמות בתחומי ההתערבות האחרים.

כיצד התחום 'תנאי חיים בסיסיים' בא לידי ביטוי כתוכנית

בחלק זה נתאר מהם העקרונות המקצועיים המכווינים את ההתערבות בציר זה, מהן התוצאות המצופות, מהן הפעולות שניתן לעשות לשם כך ומיהם הגורמים בצוות שעוסקים בתחום זה.

עקרונות מקצועיים בהתערבות בתחום 'תנאי חיים בסיסיים'

- **סיוע קונקרטי וסיוע רגשי שלובים זה בזה** - זהו עיקרון מרכזי בתוכנית לפיו המענה הקונקרטי והמענה הרגשי קשורים זה לזה ומשפיעים זה על זה. כאשר הצוות פועל בתחום התערבות שיש לו היבטים קונקרטיים מודגשים, כמו 'תנאי חיים בסיסיים', עליו לגלות מודעות להשלכות הרגשיות ולתהליך הרגשי המאפיין את העיסוק בתחום זה. מצב של מחסור במזון, בדיור ובביגוד הולמים או אי סיפוק הצרכים הבסיסיים של הילדים עלולים ליצור במשפחה רגשות עמוקים של כאב, בושה ואשמה כמו גם תחושות לחץ ודחק חריפות. על הצוותים להבין לעומק את האופן שבו סיפוק ראשוני של צרכים קונקרטיים יכול להוות ביטוי של 'התייצבות לצד', ופעולה סימבולית שמפחיתה את הבושה, האשמה ותחושת הכשלון של המשפחה.
- **מודעות ליחסי הכוח ולדינמיקות סביב סיוע חומרי** - מסיבות מבניות, לשירותי הרווחה אין את המשאבים הנדרשים לסיפוק מענים לצרכים הקונקרטיים-חומריים של משפחות החיות בעוני. נוסף על כך, התפתחו במערכת הרווחה גישות מקצועיות ומערכתיות השוללות עיסוק בסיוע חומרי. על פי הגישה המקצועית המקובלת סיוע חומרי-קונקרטי בלבד, שאינו מלווה בתהליך פסיכו-סוציאלי, מהווה התערבות שאינה מקצועית ואינה אפקטיבית שיש להימנע ממנה. בנוסף, על פי הגישה המקובלת, האחריות לסיוע חומרי מוטלת אך ורק על המוסד לביטוח לאומי ואינו מתפקידה של מערכת הרווחה (באום 2015). בעקבות זאת, משפחות רבות נושאות איתן חוויות של בקשות לסיוע חומרי שנענו בסירוב על ידי צוות המחלקה לשירותים חברתיים ומנקודת מבטן, המערכת והעובדים הסוציאליים המייצגים אותה אינם מבינים

ואינם רואים את צורכיהם הבסיסיים ביותר. המשפחה חווה שקיפות מול המערכת ולעיתים אף נאלצת להפעיל כוח כדי לקבל מענה. בשל מצב זה על צוות 'נושמים' המתחיל לעבוד עם המשפחה להיות מודע ליחסי הכוח המובנים במצב שבו צד אחד מבקש ולצד השני שמורה הזכות לאשר או לשלול וכן להבין את גישת המשפחה לסיוע הקונקרטי - על רקע מידת האמון שלה במערכת והכוח שמרגישה שעליה להפעיל כדי לקבל מענה לצרכיה. על הצוות לנסות לצמצם את דינמיקת הכוח על ידי יצירת קשר עמוק ויחסי אמון עם המשפחה והתייצבות לצד המשפחה במאבקה לספק את צרכיה הבסיסיים. חשוב לנסות ולהגיע יחד עם המשפחה לתפיסה משותפת של מטרות ואופני ההתערבות בנושא זה. אין להתנות סיוע קונקרטי לסיפוק תנאים בסיסיים בהתקדמות בהיבטים אחרים של התוכנית אלא לעשות ככל האפשר כדי לסייע למשפחה לספק את צרכיה בהתבסס על ההנחה כי עוני הוא הפרה של זכויות אדם וכדי לסייע לה לממש את זכויותיה.

תוצאות מצופות להתערבות בציר תנאי חיים בסיסיים

משפחות הבוחרות בציר זה ממקדות את ההתערבות בשיפור מצבן באמצעות שיפור תנאי החיים הבסיסיים. המשפחות יכולות לבחור אחד או יותר או יותר מששת היעדים - כל אחד מהיעדים קשור לאחד ההיבטים של תנאי החיים הבסיסיים (בטחון תזונתי, דיור, ביגוד, בריאות, ציוד בסיסי בבית, צורכי הילדים במשפחה).

הפעולות הנדרשות

התחום 'תנאי חיים בסיסיים' הוא אחד מששת צירי ההתערבות בתוכנית נושמים לרווחה. משפחות הבוחרות בציר התערבות זה, יקבלו מענה הכולל הבניית תוכנית התערבות, ליווי בישומה ובעדכונה עד להגעה לתוצאות הרצויות. כחלק מההתערבות ניתן לפעול באמצעים הבאים:¹²⁵

- מיצוי זכויות במסודות ובשירותים שונים
- חיבור למגדר השלישי לצורך קבלת סיוע ותרומות כספיות/חומריות או אחרות;
- שימוש במשאבי הקהילה - כגון הפנייה לגמ"חים ולמתנדבים;

125. ניתן לראות אפשרויות פעולה שונות במערכת המחשוב של 'נושמים לרווחה' בחלק של תכנון ההתערבות.

- ליווי ותיווך מול שירותים וספקים ברכישת המוצר/השירות ואספקתו;
- ניהול כלכלת המשפחה - כדי לצמצם חובות והוצאות ולפנות תקציב לצרכים הבסיסיים;
- סל מענים גמיש - סיוע למשפחה בסיפוק צרכים בסיסיים שאי אפשר לספק אותם באחת מהדרכים האחרות.

גורמים במערך שעוסקים בתחום 'תנאי חיים בסיסיים'

• בנושאים לרווחה

1. עו"ס 'נושמים' אחראי לתהליך המיפוי ולהבניה התחלתית של תוכנית ההתערבות בתחום תנאי חיים בסיסיים וכן לליווי בהיבטים הרגשיים והמשפחתיים הנלווים להתערבות בתחום זה.
2. מלווה 'נושמים' מסייע בהעמקת ודיוק תוכנית ההתערבות בליווי המשפחה ביישומה על פי חלוקת המשימות שנקבעה עם עו"ס 'נושמים' ועם המשפחה.

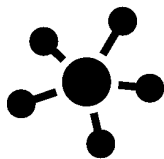
סיכום הפרק

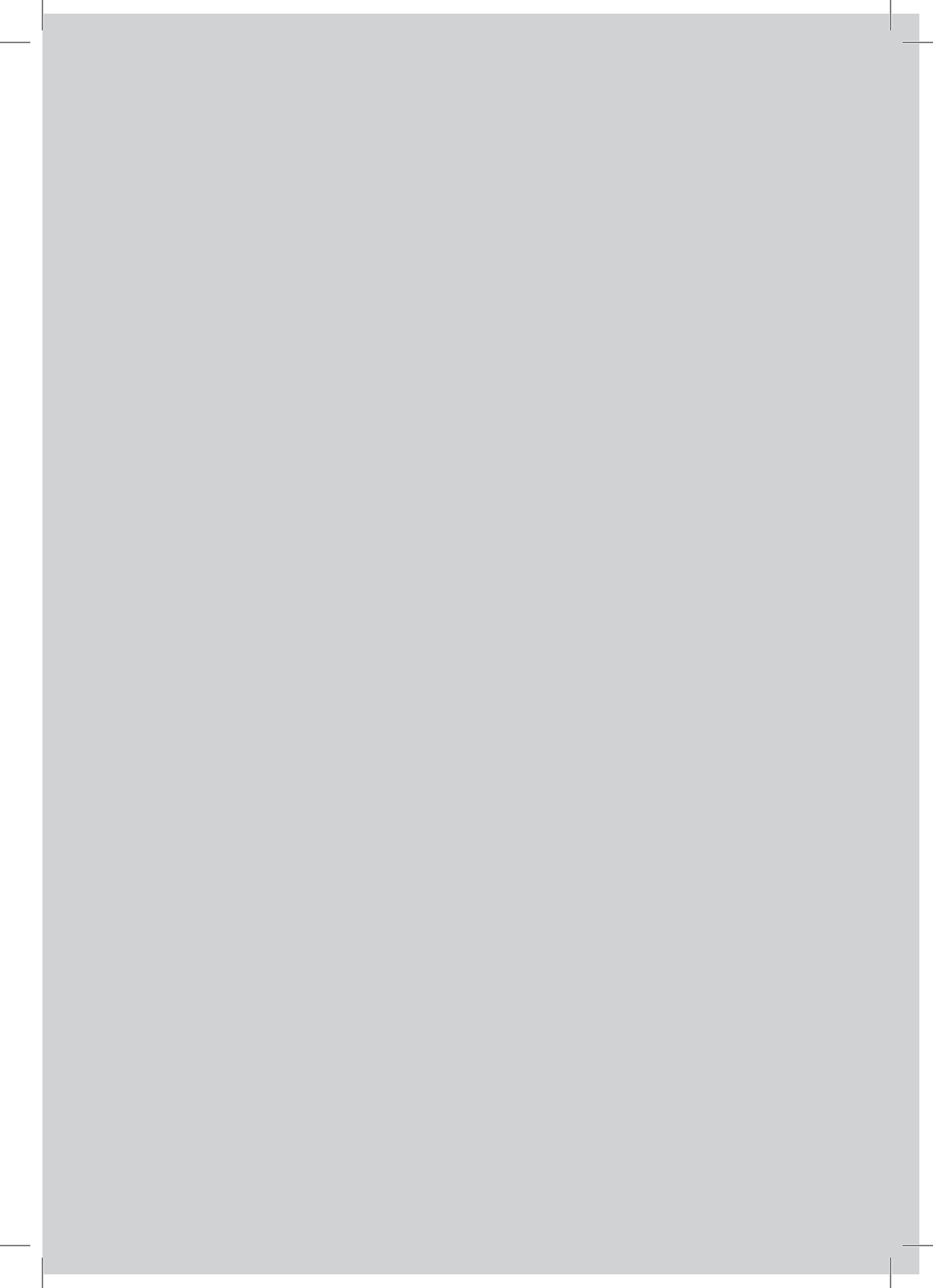
בפרק זה נגענו בהיבטים המקצועיים של מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' - בשלושת העקרונות המקצועיים ובששת תחומי ההתערבות שהמערך מתבסס עליהם: ארבעה מהם (מיצוי זכויות, תעסוקה, כלכלת המשפחה וקהילה) משותפים לשתי התוכניות: 'מרכז עוצמה' ו'נושמים לרווחה', ושניים מהם (מסוגלות אישית ומשפחתית ותנאי חיים בסיסיים) קשורים רק ל'נושמים לרווחה'. עבור כל אחד מההיבטים הללו ניסינו להבהיר את משמעותו ואת מקומו ואופן התבטאותו בתוך מערך התוכנית.



פרק חמישי: נספחים

נספחים





פרק חמישי: נספחים

נספחים למערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

קריאה מומלצת ומקורות המצויינים בתדריך

בנספח זה יש הפניות למקורות מחקריים, למאמרים ולספרים המומלצים לעובדי המערך המעוניינים להעמיק את הידע שלהם וכן מקורות שונים המוזכרים בתדריך.

- אלוני, צ'וקריל, ד' (2007). **מובילות בין-דורית בשכר בישראל - השוואה בינלאומית ובין קבוצות אוכלוסייה**. נייר עמדה שפורסם באתר אגף הכלכלן הראשי של משרד האוצר.
- באום, נ' (2006). **המגדר הנאלם: התייחסות העבודה הסוציאלית אל הגבר כלקוח. חברה ורווחה, כו(2), 219-238**.
- באום, נ' (2015). **סיוע חומרי ליחידים ולמשפחות כמרכיב בהתערבות העובד הסוציאלי במחלקה לשירותים חברתיים**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- בירן דקלבאום, ד' (2013). **מרכז עוצמה - תדריך להתמודדות עם עוני והדרה חברתית**. מהדורה שנייה, אוקטובר 2013.
- בנימין, ש' וסטריאר, ר' (2005). **הלקוח במרכז**. אגף הרווחה ירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית. אוניברסיטת חיפה ועמותת מעורבות.
- ברק, ד', וסדן, א' (2003). **העצמה ושותפות - טרמינולוגיה מתעתעת. בתוך א' צ'רצ'מן, וא' סדן (עורכות), השתתפות: הדרך שלך להשפיע (עמ' 106-124)**. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- גל, ג', ווייס ע' (2005), **עבודה סוציאלית, אבטלה ומובטלים. חברה ורווחה כה(4), 485-509**.
- דוברין, נ' (2015). **שוויון הזדמנויות בהשכלה חסמים דמוגרפיים וסוציו-אקונומיים**. סדרת ניירות עבודה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה -

אגף המדען הראשי.

- דורון, י', סלונים-נבו, ו' ורון, י' (2008). הקדמה: על זכויות אדם ועל הדרה חברתית. בתוך י. רונן, י. דורון ו. סלונים-נבו (עורכים) **הדרה חברתית וזכויות אדם בישראל**, עמ' 16-7. תל אביב: רמות.
- המוסד לביטוח לאומי (2017). **ממדי העוני והפערים החברתיים: דוח שנתי 2016**.
- וייס גל, ע', לוי, ל' וקרומר-נבו, מ' (2012). המבקר, המבוקר והביקורת: התבוננות בדו"ח סוציאלי ביקורתי בעבודה סוציאלית, **בטחון סוציאלי**, 95, 89-119.
- זיו, א' (2012). טראומה עיקשת, **מפתח** (5) עמ' 74-55.
- כהן, ב' צ', ובוכבינדר, א' (2005). התערבות בגישת הכוחות בעבודה סוציאלית. בתוך ב' צ' כהן, וא' בוכבינדר (עורכים), **מן הכוח אל הפועל: גישת הכוחות בעבודה סוציאלית** (עמ' 7-26). תל-אביב: רמות.
- לביא, ע' 2014. הישרדות גרסת המציאות: התמודדותן של אמהות עם מצוקה כלכלית תחת הקשרים מבניים משתנים. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה": מולנייתן, ס' ושפיר, א'. (2015). **מחסור**, בני ברק: מטר.
- מורלי שגיב, ד. ולהט, ל. (2014). **הבנית התערבות מכוונת חשיבה תוצאתית במחלקות לשירותים חברתיים**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים. תחום הרפורמה לשירותים חברתיים והאגף לתכנון מחקר והכשרה.
- משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (2017). **מתווה להתערבות עובד סוציאלי משפחה במחלקות לשירותים חברתיים**.
- משרד תעשייה המסחר והתעסוקה (2010). **הועדה לבחינת מדיניות תעסוקה, דו"ח סופי**.
- סדן, א. (2009) **עבודה קהילתית - שיטות לשינוי חברתי**. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- סטריאר, ר' (2001). מהדרה למעורבות חברתית. **חברה ורווחה, כא' (2)**, 213-232.
- סטריאר, ר. ובנימין, ש. (2006) **מרכז סיוע: תיאוריה ומעשה**. ירושלים: מעורבות, עיריית ירושלים והמוסד לביטוח לאומי.

- עצרת האומות המאוחדות (1966). **אמנה בינלאומית בדבר זכויות כלכליות, חברתיות ותרבותיות**. אוחדר מאתר האגודה לזכויות האזרח.
- פז-פוקס, א'. (2009). מדוע זכויות עליו-ספר נשאר עליו-ספר? נגישות לזכויות חברתיות - רקע תיאורטי. בתוך גל, ג' ואייזנשטדט, מ. עורכים. **נגישות לצדק חברתי בישראל**. ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל. עמ' 49-78.
- קרומר-נבו, מ' (2004). שלוש דרכים להביט באנשים החיים בעוני. **ארץ אחרת, 20**, 32-39.
- קרומר-נבו, מ' (2015) עבודה סוציאלית מודעת-עוני: פרדיגמה חדשה לפרקטיקה עם משפחות בעוני, **חברה ורווחה לה' (3)** 301-321.
- קרומר-נבו, מ' (2017), **עבודה סוציאלית מודעת-עוני בתוכנית מפה: מושגים, כאבים תקוות**. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ג'זינט ישראל אשלים, קרנות הביטוח הלאומי קרן מפעלים מיוחדים ואוניברסיטת בן גוריון בנגב, המחלקה לעבודה סוציאלית ע"ש שפיצר.
- קרומר-נבו, מ' וברק, ע' (2006). מחקר פעולה משתף: מערכת הרווחה מנקודת מבטם של צרכני שירותי הרווחה. **ביטחון סוציאלי 72**, 38-11.
- קרומר-נבו, מ' גורודזייסקי, א' וסער הימן, י' (2014). חובות, עוני והדרה כלכלית, **בטחון סוציאלי 95** 11-38.
- קרומר-נבו, מ', וייס-גל, ע', ומוניקנדס, מ' (2008). עבודה סוציאלית מודעת לעוני: מסגרת קונצפטואלית להכשרה מקצועית. **חברה ורווחה, כח' (2)**, 177-202.
- קרומר-נבו, מ', סלונים-נבו ו', הירשנזון-שגב, ע' ובן-ישי, ש' (2005). תפיסותיהם של הפונים ה"ותיקים" ללשכת הרווחה את העובדים הסוציאליים. **חברה ורווחה כה' (4)** 533-550.
- רוזנפלד, י' מ' (1993). שותפות - קווים לפיתוח פרקטיקה עם ולמען אוכלוסיות מובטות. **חברה ורווחה, יג' (3)**, 225-235.
- רוזנפלד, י' מ', וסייקס, י' (2000). "והיינו הולמים" - לקראת שירותים טובים דיים בעבור משפחות וילדים. **חברה ורווחה, כ' (4)**, 421-443.
- שרליון, ש' ושמאי, מ' (1991). התערבות במשפחות במצוקה קשה ועמוקה. **חברה ורווחה, יב' (1)** 112-91.
- Callander, E. J. Schofield, D. J., (2016). The impact of poverty on

self-efficacy: an Australian longitudinal study. Occupational Medicine, 66(4), 320-325.

- Haker,L.(2006), The impact of bad housing on children lives', Shelter.

מתווה לתהליכי הכשרה והדרכה במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

בנספח זה נסקור בקצרה את תהליכי ההכשרה וההדרכה ב'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'. נבהיר תחילה מדוע מודגשים כל כך תהליכי ההכשרה וההדרכה במערך, נציג את מטרות ההכשרה וההדרכה ואת מאפייני התהליכים השונים שצריך כל עובד במערך לעבור.

מדוע מודגשים כל כך תהליכי ההכשרה וההדרכה ב'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'?

ההנחה המלווה את מערך נושמים לרווחה במרכז עוצמה היא שנדרשים תהליכי הכשרה והדרכה אינטנסיביים, סדירים ומתמשכים על מנת לאפשר עבודה על פי המודל המקצועי והארגוני של המערך זאת מהסיבות שיפורטו להלן

- **לצוותים אין ידע קודם** - עבודה של צוותים מקצועיים עם משפחות ועם פרטים החיים בעוני ובהדרה חברתית תוך דגש על מאפיין חיים זה ובהתייחסות ייחודית אליו היא חדשה יחסית במחלקות לשירותים חברתיים. רוב עובדי המערך וכן אנשי המקצוע במחלקה לא רכשו ידע מעמיק בנושא במסגרת הכשרתם האקדמית או המקצועית. מצב זה מחייב השלמה של ידע רלוונטי ועדכני באמצעות מערך הכשרות ייעודי.
- **עבודה מיטבית מחייבת עיבוד עמדות ורגשות ופיתוח תפיסת עולם אישית ומקצועית.** המפגש עם עוני והדרה ועם אנשים החיים בעוני מביא לידי ביטוי תפיסות חברתיות-תרבותיות, שיפוטיות וביקורתיות המוטבעות עמוק בכל אחד מאיתנו, כמו גם תגובות רגשיות עוצמתיות הנוצרות במפגש עם הכאב ועם המצוקה. לכן נדרשים תהליכי הכשרה והדרכה המאפשרים פיתוח תפיסת עולם, שפה וערכים מקצועיים, כמו גם עיבוד עמדות ורגשות והטמעת מיומנויות וכלים המותאמים לעבודה עם אנשים החיים בעוני ובהדרה.

- **מורכבות ארגונית ושינויים במודל המערך.** מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' הוא מיזם גדול ומורכב מבחינה ארגונית שהוקם לאחרונה ונמצא בתהליכי פיתוח אינטנסיביים המתבטאים בשינויים תדירים הן ארגוניים והן מקצועיים. לכן נדרשים מפגשים סדירים שבהם מוצגים עדכונים המדיניות, מתאפשר שיח ועיבוד של המודל המקצועי והארגוני, נאסף ידע שהתפתח בשדה ומתאפשר מגע ישיר בין מטה התוכנית לבין העובדים השטח. על מנת לאפשר הפעלה מיטבית של תהליכי ההכשרה וההדרכה, למערך מנהלת פיתוח ידע והכשרות המהווה משאב משמעותי בפיתוחם.

מטרות תהליכי ההכשרה וההדרכה

מטרת העל של כל הכשרה והדרכה היא קידום העבודה המקצועית והאפקטיבית עם אוכלוסיית היעד. לשם קידום מטרה זו מושם דגש בתהליכים אלה על שילוב בין שלושה מרכיבים: א. רכישת ידע, ב. תהליכי עיבוד וגיבוש עמדות אישיות ומקצועיות וג. רכישת כלים ומיומנויות רלבנטיים לתפקיד. בתהליכי ההדרכה ניתן מקום גם לעיבוד רגשי ומיומנויות להתמודדות עם ההשלכות הרגשיות של העבודה עם אנשים החיים בעוני.

תהליכי הכשרה במערך

ייחודיות תהליכי ההכשרה במערך באה לידי ביטוי בשלושה מאפיינים מהותיים שיוצגו להלן

- **אחריות הצוות המחוזי** - הרכזים והמפקחים המחוזיים מובילים את פיתוח ויישום ההכשרות במחוז ונוכחים בהן. בעקבות זאת מתאפשרים מתן תחושת נראות לצוותים והכרה בצורכיהם, התאמה מיטבית של ההכשרה וההדרכה לצרכים ומענה מהיר לשאלות ודילמות שעולות בעבודה השוטפת.
- **התאמת ההכשרות וההדרכה באופן דינמי** - נעשה מאמץ להתאים ולעדכן את תכני ומתודות ההכשרה וההדרכה הן להתפתחויות התכופות במערך ובידע המקצועי והן לצרכים היחודיים בכל מחוז. זאת תוך איזון בין מדיניות אחידה למאפיינים יחודיים.
- **ההכשרות כמרחב לחילוף ופיתוח ידע** - נערך חילוף ידע ותובנות מכל מפגש הכשרה ותובנות אלה משמשות לקידום העבודה ברמה המקומית והמחוזית כמו גם לפיתוח המודל ברמה הארצית. מאפיין

זה מתאפשר בשל הקשר ההדוק בין הצוות המחוזי הנוכח בהכשרות לבין הצוות הארצי התומך כמעטפת מקצועית.

מתווה תהליכי ההכשרה לצוותי המערך

סוג ההכשרה	קהל היעד	תכנים עיקריים	באחריות מי
ראשונית	כלל העובדים הנקלטים למערך בכל קשת התפקידים.	ידע, עיבוד עמדות ומיומנויות בסיסיות המאפשרות עבודה במערך ובכל אחת מהתוכניות המרכיבות אותו בדגש על עבודת צוות ועל הממשקים בין בעלי התפקידים שונים	באחריות המערך, ביצוע ברמה המחוזית או כמה מחוזות יחד.
התמחות בתפקיד	כל עובד במערך יעבור קורס הכשרה להתמחות בתפקידו הייחודי. חלק מהקורסים לא התקיימו מאז 2016. כיום יש מהלך פיתוח מחדש שלהם לעובדים שנקלטו במערך לאחר שנה זו.	כל עובד על פי הידע, העמדות המקצועיות והמיומנויות הנדרשות לביצוע תפקידו בדגש על הייחודיות בתפקיד.	הכשרות לעו"ס 'נושמים', עו"ס 'עוצמה', מלווי 'נושמים' ועוצמה' - באחריות המערך, ביצוע ברמת המחוז או ברמה הארצית; עו"ס מיצוי זכויות וקהילה - באחריות השירות לעבודה קהילתית; ביצוע ע"י בית הספר המרכזי לעו"ס. רכז תעסוקה - באחריות מנהלת התעסוקה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. ביצוע ע"י בית הספר המרכזי לעו"ס.

סוג ההכשרה	קהל היעד	תכנים עיקריים	באחריות מי
מתמשכת	כלל העובדים במערך - לרוב בנפרד לעובדי 'נושמים' ולעובדי 'עוצמה'.	תכנים מקצועיים שזוהו במיפוי ארצי ומחוזי כדורשים העמקה נוספת. עדכונים לגבי שינויים במודל ובמדיניות המערך	באחריות המערך - הביצוע ברמה המחוזית.
תוספתית	תפקידים שמיפוי הצרכים הארצי והמחוזי העלה שיש צורך להעמיק את הידע והמיומנויות לביצועם	על פי הצרכים שזוהו	באחריות המערך - הביצוע ברמת המחוז או בכמה מחוזות יחד.

תהליכי הדרכה במערך

- מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' שם דגש רב על מתן הדרכה סדירה, ניהולית ומקצועית, לעובדיו. זאת מתוך תפיסה לפיה לא תתכן עבודה מיטיבה עם אנשים החווים מצבי מצוקה וטראומה ללא מרחב בטוח לעיבוד חוויות העבודה, התלבטות בדילמות ולמידה מהנסיון הנצבר. יישום תפיסה זו אינו פשוט. הן בשל העובדה שהדרכה סדירה אינה מקובלת בחלק ניכר מהמחלקות לשירותים חברתיים והן בשל מאפייני עובדי המערך שחלקם לא עברו הכשרה כמדריכים. לשם כך פועל המערך בשני ערוצים
- הגדלת אפשרות להדרכה פרטנית על ידי אנשי מקצוע מטעם המערך המגיעים למחלקות.
 - מתן חיזוק הכשרתי והדרכתי לאנשי צוות המערך שאמורים לתת הדרכה פרטנית (עו"ס נושמים ועו"ס מרכז עוצמה).

מתווה תהליכי ההדרכה לצוותי המערך

קהל היעד	סוג ההדרכה	באחריות מי
עו"ס מרכז עוצמה	ניהולית	מדריך-ראש צוות או מנהל המחלקה
	מקצועית	מנחה עוצמה יישובי
עו"ס מיצוי זכויות וקהילה	ניהולית	עו"ס מרכז עוצמה
	מקצועית	ראש צוות קהילתי במחלקה ו/או מנחה עוצמה יישובי
רכז תעסוקה	ניהולית	עו"ס מרכז עוצמה
	מקצועית	הדרכה קבוצתית מטעם מנהלת התעסוקה
מלווה "עוצמה"	ניהולית	עו"ס מרכז עוצמה
	מקצועית	בתחום כלכלת המשפחה - יועץ מחוזי; בתחומים אחרים מקבל הנחיות מקצועיות מאיש הצוות המוביל את הפרויקט שמעורב בו
עו"ס נושמים לרווחה	ניהולית	מדריך-ראש צוות או מנהל מחלקה
	מקצועית	מדריך-ראש צוות או מדריך מטעם התוכנית
מלווה "נושמים"	ניהולית ומקצועית	'עו"ס' נושמים

מידע וכלים למערכת המחשוב

מטרות מערכת המידע

מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' הוא מענה ייחודי וחדשני המאפשר, לראשונה בישראל, להעניק רצף טיפולי וחברתי למשפחות ולפרטים החיים בעוני. מתוקף היות המערך הזה ניסיוני הוא מתבסס על למידה ועל ושיפור מתמיד תוך כדי עשייה. למערכת המידע שתי מטרות מרכזיות: לסייע לצוותים המקצועיים לנהל את מכלול תהליכי ההתערבות; ולאפשר למידה מבוססת נתונים בכל רמות המערך - לצוות המקצועי במחלקה, לצוותים במחוזות ולמטה המעצב את מודל המערך.

כדי לממש את המטרה הראשונה, נבנו במערכת המידע כלי עזר לעובדי המערך ברמות השונות. כלים אלו נועדו לסייע להם הן בעבודה השוטפת והן בהחלטות למעקב אחר המשפחות ולקוחות המקבלים מענה במערך ואחר מכלול השירותים הניתנים במסגרתו.

למימוש המטרה השנייה, המערכת מאפשרת לעובדים לעקוב אחר תהליכי העבודה וללמוד באופן רציף על האפקטיביות של דרכי עבודתם בהגעה לתוצאות הרצויות. זאת בתנאי שיזינו את הנתונים הנדרשים לשם כך ברציפות וכראוי. ברמת המטה, איסוף המידע ברמת היישוב וברמה הארצית מאפשר התבוננות רב-תרבותית ובשונות דמוגרפית לצורך למידה על אודות עיצוב המדיניות.

קהלי היעד של המערכת

המערכת נועדה לשימושם של העובדים הסוציאליים, מלווי המשפחות, צוותי מרכז עוצמה, רכזי המחוזות, המפקחים וצוות המטה. מלבד זאת הנתונים הנאספים במערכת משמשים את צוות המחקר המלווה את המערך.

המענה של המערכת על צורכי משתמשיה השונים

- המערכת מאפשרת לכל המשתמשים לבה נהל את פעילותם השוטפת ולהפיק מידע ברמות שונות בהתאם לצורכי התפקיד שלהם. כמו כן יש במערכת כלים ייחודיים להעברת מידע, דיווחים ותהליכי עבודה רוחביים בין משתמשיה השונים: הרשויות, המשרד, מסגרות הרווחה והעובדים. הכלים אלה מאפשרים ייעול תהליכי העבודה בין הרשויות והמשרד ומשפרים את הממשקים בין המערכות לבין גורמי הרווחה. כמו כן הכלים האלה מסייעים לשיפור התוצאות בכל דרגי העבודה.
- **ברמת הצוות במחלקה** מוטמעים במערכת כלים לתכנון ההתערבות עם משפחות 'נושמים לרווחה', לתיעוד ההתערבות, להפקת מידע זמין ואיכותי עליהן ולניהול סל המענים. נוסף על לכך, יש במערכת כלים למעקב אחר שינויים בחיי המשפחות המשתתפות במערך ולבחינת תוצאות ההתערבות בכמה נקודות זמן לתיעוד הפעילות של מרכז עוצמה ולמעקב אחר פעילות זו.
- **ברמת הדרג הניהולי והפיקוחי** המערכת היא כלי ניהולי לפיקוח צמוד, להבנת המגמות, לניתוחן ולטיוב מודל ההתערבות על סמך נתונים שעולים מן השטח.

מרכיבי המערכת

ברמת המשפחה

1. פרטי משפחות ובני משפחה;
2. סיכום תהליך אינטייק;
3. פרטי תוכניות ההתערבות המשפחתיות ותוצאות ההתערבות;
4. שאלונים תקופתיים בתיק המשפחה;
5. ניהול סל המענים הגמיש;
6. יומן תיעוד לפעילויות עם המשפחות המשתתפות במערך;
7. ניהול מצב כלכלי ותעסוקתי של המשפחות שבחרו בכך;
8. הפקת דו"חות שונים;
9. לוחות מחוונים;
10. מסמכים שנלווים לכל התחומים שהמערך מתמקד בהם.

ברמת הרשות

1. פרטי הרשות;
2. מיפוי מענים הקיימים ברשות;
3. צפייה בתיקי המשפחות ברשות לפי הרשאה;
4. סל מענים רשותי;
5. תיעוד פעילויות רשותיות;
6. הפקת דו"חות.
7. לוחות מחוונים.

מרכזי עוצמה¹²⁶

1. ניהול מרכז עוצמה (תוכניות ומשתתפים);
2. דו"חות;
3. לוחות מחוונים;
4. תיעוד קבוצות ומשתתפי המרכז;
5. תיעוד שוטף פרטני;
6. תיעוד שוטף קבוצתי - ניהול נוכחות ותכנים ממפגשי הקבוצות השונות;
7. תיעוד ההנחיה של המנחה היישובי.

126. מערכת עוצמה עתידה לעבור שדרוג משמעותי במהלך שנת העבודה 2018.

מאפייני המערכת

- המערכת ממוקמת ב"ענן" וניתן לגשת אליה באופן מקוון מכל מחשב/טבלט.
- המערכת כפופה לתקנים מחמירים ביותר ומאפשרת שמירה על סודיות הפרטים.
- המערכת ידידותית למשתמש ואינטואיטיבית - אפשר להשתמש בה בקלות ובנחות.
- המערכת מכילה גם אפליקציות של יומן, כלים לקביעת משימות ולתעדוף שלהן, תזכורות וכדומה.
- למערכת צוות תמיכה הפועל בין השעות 9:00 עד 17:00 בטלפון: 08-9146766 וכן אתר תמיכה בכתובת www.noshmim.org.il

מערכת BI מבוססת Qlikview

נוסף על מערכת המידע הנזכרת לעיל הוקמה מערכת BI מבוססת פלטפורמת Qlick View המאפשרת להפיק "מידע חכם" מתוך הנתונים הרבים שנאגרים במערכת המידע לגבי 'נושמים לרווחה'. מערכת נוספת זו יודעת להציג תמונה ויזואלית מרשימה ומאפשרת, בצורה דינמית ופשוטה, לערוך תחקור לעומק ולאורך וללמוד על תוצאות התוכנית ועל המידע הקיים מזוויות ראייה נוספות. המערכת מעודכנת בזמן אמת בהתאם לנתונים המוזמנים במערכת הרגילה.

זאת ועוד, מערכת זו נגישה לשימוש הדרג הניהול והפיקוח הארצי והמחוזי. ברמה היישובית קיים מערך "דו"חות בדחיפה" המאפשר לבעלי עניין שאינם בהכרח משתמשי המערכת לקבל תמונה ויזואלית "בדחיפה" בלי להיכנס למערכת. במסגרת מערך זה מנהלי המחלקות ומנהלי המחוזות מקבלים דו"חות מדי חודש. מנהלי המחלקות מקבלים דו"ח יישובי ומנהלי המחוזות מקבלים דו"ח מחוזי.

רכישת מחשבים ניידים ופתיחת כתובות דוא"ל ארגוניות

כדי לאפשר עבודה קבועה ומקצועית במערכת המחשוב של המערך נרכשו מחשבים ניידים ומודמים סלולריים לכל עובדי נושמים לרווחה ולמרכזי עוצמה. ההקצאה נעשתה על פי החלטות משרד הרווחה. נוסף על כך, נפתחו כתובות דוא"ל ארגוניות לכל מי שנדרש לכך מתוקף תפקידו.

אבטחת מידע במערכת המחשוב

אבטחת המידע במערכת מתבטאת בכמה מאפיינים כמפורט להלן:

- **בקורות גישה במערכת מספר מעגלי הרשאות משתמשים:** משתמשי המערכת הם בעלי תפקידים שונים: מלויים, עו"סים, מנהלי מחלקות מנהלי מחוז ומנהלי המערך. כל משתמש רואה רק את המידע שהוא צריך לראות מתוקף תפקידו. רק מלויים ועו"סים רשאים לכתוב תכנים בתוך תיקי המשפחות ובני המשפחה המשתתפים בתוכניות.
- **ניהול משתמשים:** פרטי המשתמשים הועברו מרכזי המחוז לאחר שהעובדים עברו תהליך מיו, נבחנה התאמתם לתוכניות והם התקבלו לעבודה במסגרתן. רשימות המשתמשים עברו בדיקה כפולה והוספת משתמשים למערכת או גריעתם ממנה מתבצעות באופן שוטף. התמיכה במשתמשים מתבצעת רק לאחר זיהוי ודאי ושליחת סיסמה לדוא"ל הארגוני.
- **התחייבות לשמירת סודיות:** כל משתמשי המערכת חתומים או יוחתמו בהמשך על מסמך לשמירת סודיות. טופס זה מחייב אותם, בין היתר, לנקיטת אמצעי הזהירות הנדרשים לשמירה על המידע המצוי במערכת ומחוצה לה.
- **מחויבות לעבודה בתיבת דוא"ל ארגונית:** המערכת תיפתח רק למשתמשים שיש להם תיבות ארגוניות (לא ייפתח משתמש בתיבת דוא"ל פרטית/חינמית). אמצעי זה מבטיח קבלת הסיסמה באופן בטוח וכן אפשרות לנטרול גישה לתיבה במקרה שהעובד מסיים את תפקידו.
- **זיהוי באמצעות (One time password):** המערכת מוגנת על ידי שם משתמש וסיסמה שהמשתמש צריך לזכור. נוסף על כך המשתמש צריך להקליד סיסמה רנדומלית שמתחלפת בכל פעם שהוא מנסה להיכנס למערכת. התחברות בשיטה זו מבטיחה גישה מאובטחת למידע ומקשה על העברת פרטי התחברות בין משתמשים.
- **מחשבים ייעודיים:** משתמשי המערכת קיבלו מחשבים ייעודיים לטובת העבודה במערכת. המחשבים מוגנים בסיסמאות ועם הגבלות שימוש מובנות.
- **קשר ישיר עם השטח:** הקשר הרציף עם המשתמשים בשטח מאפשר לנו להטמיע וליישם את ההנחיות ואת הנהלים בצורה מיטבית, כמו גם

לקבל דיווח על אודות אירועים חריגים באופן ישיר.

- **נוסף לזכר לעיל**, המשפחות המשתתפות בתוכניות חותמות על טופס ויתור סודיות כדי ליידע אותם שהמידע עליהם נשמר במערכת ממוחשבת מאובטחת.

מחלקת מערכות המידע בקרן רש"י כפופה לתקן ISO 27001 באבטחת מידע. יישום המערכת ותחזוקתה מתבצעים בהתאם לתקן זה.

סיכום

מערכת מידע זו משמשת כלי עזר משמעותי לעבודתכם השוטפת והיא נחוצה לניהול ממשקים ולעבודה עם סל המענים הגמיש. ההסתגלות לניהול גיליונות טיפול ממוחשבים במקום מילוי התיק פרטים ידנית אינה פשוטה, אך מהניסיון בארץ ובעולם עולה כי עבודה במערכת מידע מותאמת למשתמשיה נוחה ויעילה יותר מאשר טיפול ידני, בראש ובראשונה לעובדים בשטח. זאת מאחר שהיא מאפשרת סנכרון בין עבודה אישית לבין עבודת צוות ובין מטרות ותוצאות. בחלוף הזמן תוכלו להיווכח, כי אפשר לקבל בה מענים רבים לצרכים של אנשי המקצוע, לראות התקדמות בהפעלת המערך לבחון חסמים ולתעד מהלכים. העבודה במערכת המחשוב הייחודית הכרחית להצלחת המערך ומאפשרת מעקב אחר בעיות וסוגיות העולות תוך כדי הפעלתו, פיקוח ומתן מענה מיידית. לא יתאפשרו עבודה במערכות מחשוב אחרות או רישום ידני של הפעילות הנלווית למערך. אנו רואים חשיבות רבה בהצלחה של הטמעת המערכת למען הצלחת המערך ולטובת המשפחות והלקוחות המשתתפים בו. לכן הקול שלכם, אנשי הצוותים המקצועיים, המגיע מן השטח, משמעותי מאוד ליכולת שלנו לטייב ולחדד את מתווה המערכת.

נשמח מאוד לקבל כל משוב, רעיון, מחשבה ושאלה על מערכת המחשוב לכתובת support@noshmim.org.il.

התמודדות עם רשות שאינה עומדת בתנאי המערך

מצורף להלן מסמך המדיניות שגובש ואושר לביצוע במצבים אלה.

הסדרת מדיניות במצבים של פערים בין מודל העבודה לבין תהליך היישום 'קווים אדומים' בהפעלת המערך במחלקות דצמבר 2017

הצורך - הסדרת תהליך העבודה והמדיניות ביישובים שלא מצליחים להפעיל את המערך.

עד כה ננקטה במערך מדיניות שלפיה מתייצבים לצד היישובים החלשים ביותר ומסייעים להם ליישם את המערך במקום למנוע את השתתפותם בו, וזאת כדי לדאוג לרווחת התושבים הזקוקים כל כך למענים שאפשר לקבל במערך זה. אף על פי כן, לאחר שנתיים וחצי של הפעלה יש יישובים שעדיין לא מצליחים לעבוד לפי מודל המערך. הצוותים המחוזיים משקיעים תשומות זמן ותשומת לב עצומות ביישובים האלה, אך בפועל הלקוחות החיים בהם לא מקבלים את המענה הנדרש.

מטרת התהליך: לסייע לרשות לתפקד וליישם את המערך על פי המודל.

עקרונות

- **מדיניות אחידה ברמה הארצית:** מדיניות ונוהל אחידים "שומרים" על הצוותים המחוזיים מפני תלונות של הרשויות על סטנדרטים שונים במחוזות השונים.
- חשוב שתהיה **שקיפות עם המחלקות** על אודות התהליך.
- **הסתכלות מערכתית על היישוב:** יש להסתכל על מערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה' בהקשר של מצבם של היישוב ושל המחלקה וכחלק מהאופן שבו המחלקה והרשות יישמה ומיישמת תוכניות אחרות.
- **התמקדות בהיבטים שנמצאים בשליטת המחלקה:** השיח עם המחלקה באמצעות כלי ההערכה מאפשר התמקדות בהיבטים שבכוחה לשנות.

שלבי הפעולה

1. הערכה יישובית

- המפקח והרכז אחראים לעדכון כלי ההערכה היישובי פעם בשנה.
- הבניית תוכנית עבודה ליישוב - התבוננות ייחודית על 'נושמים' ועל 'עוצמה'.

• שקיפות מול מדרוך-ראש צוות בהערכה היישובית ובתוכנית העבודה.

אם מתגלים פערים גדולים בין הנעשה בשטח לבין מודל העבודה של המערך, ממשיכים לשלב השני. **לתשומת לב:** בכל נושא שעוסקים בו חשוב לבחון את משך הזמן, עומק הבעיה והאם הפערים קיימים במספר היבטים או בהיבט אחד בלבד של המודל.

2. **דיון של הצוות המחוזי (מפקח מתכלל, מפקח יישובי ורכז מחוזי) עם מנהל המחלקה ובניית תוכנית התערבות לפתרון, כולל קביעת יעדים ולו"ז.**
אם לא חל שינוי בעקבות תהליך זה, ממשיכים לשלבים השלישי והרביעי

3. **שיתוף מנהל השירות וקיום דיון מחוזי בנושא, עדכון מנהל המחוז בתהליך בהתאם לשלבים הבאים:**

- גיבוש מדיניות ותוכנית פעולה להמשך;
- הגדרת הפעולות המצופות מהיישוב;
- בחינה האם יש מקום לשקול הוצאת המערך מהיישוב;
- גיבוי של מנהל המחוז לתוכנית הפעולה.

4. **שיחה של מרכז שירות פרט ומשפחה והצוות המחוזי עם מנהל המחלקה ומנכ"ל הרשות**

שיתוף היישוב בהחלטת הצוות המחוזי;
הבניית תוכנית פעולה עם מנהל המחלקה ומנכ"ל הרשות.
אם לא חל שינוי בעקבות תהליך זה, נוקטים את הצעד הבא:

5. **פנייה להנהלת המשרד, הצגת התהליך שנעשה והמלצות להמשך**
• בכל החלטה להוצאת המערך מהרשות נדרש אישור מנכ"ל המשרד;
• שיתוף ראש רשות בכך שנעשתה פניה למשרד ובתוכן הפניה.

כלי להערכת עובד במערך 'נושמים לרווחה במרכז עוצמה'

- **מטרת הכלי:** לייצר הבנה בין העובד לבין הממונה עליו ביחס להתקדמות המקצועית והאישית של העובד וליצור תוכנית עבודה להמשך התקדמות בצירים המשמעותיים לתפקידו.
- **אופן השימוש בכלי:** בשיחת הערכה בין עו"ס מרכז עוצמה לבין העובדים בצוות עוצמה ובין עו"ס 'נושמים' לבין מלווה 'נושמים'. מומלץ לבצע שיחת הערכה לפחות פעם בשנה.
- **הנחיות לשימוש בכלי:** שוחחו עם העובד על מצבו ועל תחושתו בכל אחד מהצירים המפורטים בטבלה להלן ושאלו אותו את השאלות הבאות: מהן נקודות החוזק שלו/שלה בציר זה, מה היה/הייתה רוצה לשפר, מה יעזור לו/לה להשתפר. אפשר לשלוח את הכלי לעובד מראש ולשוחח עימו לאחר שמילא את הטופס. לשיקוף שעושה העו"ס לעובד יש חשיבות רבה. יש לשים לב שהשיקוף כולל גם היבטים חיוביים ולנסח את ההערות בצורה מקצועית ומקדמת. כמו כן יש להתייחס בשיקוף הן להיבטים אישיים-רגשיים והן להיבטים מקצועיים של העובד.

מה הייתי רוצה לחזק ולשפר	נקודות החוזק שלי בציר	הציר
		<p>עבודה בצוות: תפיסת התפקיד, ההשתלבות בצוות / עם עו"ס 'נושמים', עבודה בשותפויות בתוך המחלקה ומחוצה לה</p>
		<p>חיבור לערכים מקצועיים ולתפיסת עולם: האם חלו שינויים לאורך השנה בתפיסות שלך על עוני, אנשים שחיים בעוני, על מטרות ודרך העבודה עם אנשים החיים בעוני? מהם הדברים החשובים שלמדת? כיצד התפיסות האלה באות לידי ביטוי בעבודה היומיומית שלך?</p>
		<p>תפקוד מקצועי ואפקטיבי במשימות: עד כמה את/ה מרגישה/ה שאת/ת מביאה את היכולות המקצועיות שלך לידי ביטוי? עד כמה את/ה מרגישה/ה שאת/ה מבצע ומקדם את החלקים שלך בתוכנית העבודה של המרכז? /ביישום תוכנית ההתערבות של המשפחות? האם יש משימות ותחומים שהיית רוצה להפחית או להוסיף לתפקיד שלך?</p>

מה יכול לסייע לך להשתפר בעבודה?

נספחים ל'מרכז עוצמה'

נוהל אישור תוכניות במרכז עוצמה

1. תכנית העבודה של מרכז העוצמה תשלח למפקח פרט ומשפחה של הישוב, למפקח עבודה קהילתית המחוזי ולרכז המחוז שלושה שבועות לפני ועדת היגוי היישובית.
2. יתקיים שיח מקצועי בצוות המחוזי וההשגות והערות של המפקחים צריכות להתקבל עד לשבוע לפני ועדת ההיגוי היישובית עם נימוקים. הדיון המקצועי בצוות המחוזי יכול להתקיים בפגישת צוות או במייל.
3. במידה ולא תתקבלנה ההערות עד המועד הנ"ל, צוות מרכז עוצמה יכול להניח שאין הערות ולהעלות את התכנית לאישור/הערות ועדת ההיגוי היישובית.
4. לאחר אישור ועדת ההיגוי היישובית, מפקח פרט ומשפחה של הרשות מאשר את תוכנית העבודה ואת תכנון התקציב וחותם על התכנית.

טופס ההפניה למרכז עוצמה

טופס הפנייה למרכז עוצמה

גורם מפנה:

שם: _____ תפקיד: _____

שם לשכה: _____ ראש צוות: _____

דוא"ל: _____

נייד: _____ טלפון: _____

פקס: _____

סיבת ההפניה: _____

הקף בעיגול (אפשר להקיף יותר מאחד): מיצוי זכויות/ כלכלת המשפחה/תעסוקה/שילוב בקהילה

פרטי הלקוח:

שם פרטי ושם ומשפחה: _____

כתובת מגורים: _____

ת"ז: _____ תאריך לידה: _____

טלפון נייד: _____ טלפון בבית (אם יש) _____

מגדר: גבר/אישה מצב משפחתי: רווק/נשוי/

גרש/אלמן/ הורה יחידני

פרטי הילדים:

שם	גיל	בעיות מיוחדות

ארץ לידה: יליד הארץ/עולה אם עולה מאיזה ארץ _____ שפות _____

מצב תעסוקתי: לא עובד - מה הסיבה? _____

עובד - משרה מלאה/ משרה חלקית/ גמלאי

ביטוח לאומי - סוג הקצבה: הבטחת הכנסה, אבטלה, נכות, מזונות

מצב דיור: בעלות על דירה / שכירות פרטית/ דיור ציבורי / אצל קרובים / אחר

חתימת גורם המפנה: _____

הטיפול במרכז מחייב חתימת הלקוח על טופס וויתור סודיות.

טופס זה מיועד למילוי על ידי גורם מפנה - עובד סוציאלי או אחר. יש

לתייק טופס זה בתיק המשפחה

תודה על שיתוף הפעולה!!!

אינטייק ראשוני למרכז עוצמה¹²⁷

אינטייק ראשוני למרכז עוצמה

לאינטייק מורחב יש צורך להפנות לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה, לרכז תעסוקה או למלווה עוצמה בהתאם לתחום שבו נדרש טיפול מתמשך ועמוק יותר

פרטים אישיים:

חלק 1 - פרטים כלליים

שם ושם ומשפחה: _____
כתובת מגורים: _____
ת.ז: _____ תאריך לידה: _____
טלפון נייד: _____ טלפון בבית (אם יש) _____
דוא"ל _____

מגדר:

אישה מצב משפחתי: רווקה/נשואה/גרובה/אלמנה/ יחידנית
גבר מצב משפחתי: רווק/נשוי/גרוב/אלמן/ יחידני

דת

אישה: יהודיה/ נוצריה/ מוסלמית/ דרוזית
גבר: יהודי/ נוצרי/ מוסלמי/ דרוזי

ילדים:

שם	גיל	בעיות מיוחדות
		מתחת גיל 18

127. את האינטייקים המורחבים בתחומי ההתערבות השונים אפשר למצוא בתדריכים הבאים - תדריך לרכז תעסוקה, תדריך לעו"ס מיצוי זכויות וקהילה, תדריך למלווה בנושא כלכלת המשפחה.

			מעל גיל
			18

מצב דיור:

גבר	אשה	סטטוס
		בעלות על דירה
		שכירות פרטית
		דיור ציבורי
		אצל קרובים
		אחר

האם יש זכאות לסיוע ממשרד השיכון? כן/לא/ לא ידוע
 ארץ לידה: יליד הארץ / עולה מאיזה ארץ _____
 שנת עלייה _____ שפות _____

מצב תעסוקתי:

אשה: עובדת משרה מלאה / חלקית מקום
 העבודה _____ שנות ותק _____
 אם לא עובדת, מה הסיבה? _____
 גבר: עובד משרה מלאה / חלקית מקום העבודה _____
 שנות ותק _____ אם לא עובד, מה הסיבה? _____

השכלה

השכלה	אשה	גבר
יסודית		
תיכונית		
תיכונית עם תעודת מקצוע		
תיכונית עם תעודת בגרות		
הכשרה מקצועית		
קורס מקצועי		

ביטוח לאומי

סוג הקצבה: הבטחת הכנסה/ אבטלה/ נכות/ מזונות

אחר _____

מענים בקהילה

האם המשפחה מקבלת מענים בקהילה?

ילדים	גבר	אשה
לדוגמה: שעת סיפור במתנ"ס		

סיכום והפנייה להמשך התערבות

תחום	אם - צרכים שאותרו	אב - צרכים שאותרו
תעסוקה		
כלכלת המשפחה		
מיצוי זכויות		
שילוב בקהילה		
אחר		

שם ממלא הטופס _____

תאריך _____

תפעול תקציבי של מרכז עוצמה ונוהל הבקרה

החל משנת 2018 יעברו מרכזי עוצמה ממודל של החזר בגין הוצאות מתוקף התקשרות בחוזה עם הרשות המקומית למודל תקצוב תעריף. לכל מרכז (קטן, בינוני, גדול) נקבע תעריף המבוסס על מספר 'הועדות' - מספר הלקוחות הרשומים במרכז ו"על שמם" מתקבל התקציב עבור כלל הלקוחות.

תקציב שנתי כולל למרכז - בש"ח (לשנת 2018)

מרכז גדול	מרכז בינוני	מרכז קטן

100	150	200	מספר לקוחות בפועל
25	30	40	מספר הוועדות
159,600	191,520	255,360	עלות כוללת למרכז בש"ח כולל מע"מ

חלוקה לסעיפי הוצאה

מרכז קטן	מרכז בינוני	מרכז גדול		הסעיף
עד 79,100 ₪	עד 99,960 ₪	134,160 ₪	סך הכול	פעולות קבוצתיות וקהילתיות בתחומי ההתערבות של המרכז
עד 25,000 ₪, עלות יום חוויתי ללקוח עד 100 ₪, עד 2 ימים חווייתיים ללקוח			פעילויות תרבות ופנאי מסך הכול	
ציוד לימודי לסדנאות - עד 15 ש"ח למשתתף. כיבוד לימי שיא - עד 25 ₪ למשתתף ועד 7,500 ₪ סה"כ. כיבוד לסדנאות עד 6,000 ₪ לשנה ועד 50 ₪ למפגש.			סעיפי ציוד וכיבוד מסך הכול	
עד 30,340 ₪	עד 41,400 ₪	עד 55,200 ₪	עד 4,000 ₪ ללקוח ועד 20% מלקוחות המרכז	קידום תעסוקתי פרטני (סל מענים אישי)
21,000 ₪ חובה לתקצב מהם לפעולות הבאות: הנחיה קבוצתית לצוות עוצמה, הדרכה פרטנית לעו"ס מרכז עוצמה ולעו"ס מיצוי זכויות וקהילה, ימי עיון והכשרה לצוות המחלקה				הדרכה יישובית-קבוצתית ופרטנית, הסברה למחלקה

מרכז קטן	מרכז בינוני	מרכז גדול		הסעיף
	29,160 ₪	45,000 ₪	25% להצטיידות, אחזקה ומנהלה 75% לשכר דירה	מבנה תפעול ואחזקה
159,600	191,520	255,360		עלות כוללת בש"ח למרכז

אופן התיעוד הנדרש

- בכל מחלקה יש להכין תיק 'עוצמה' מסודר לשמירת קבלות וחשבוניות ולהציגו למפקח פרט ומשפחה על פי בקשתו.
- יש להקפיד על הקלדת נתונים מדויקת ואיכותית במערכת המחשוב.
- במקרה של שינוי בתוכנית השנתית או בתקצוב הפעולות יש להעביר את השינוי לאישור המפקח לפני הביצוע.

אופן הפיקוח והבקרה

- באחריות מפקח פרט ומשפחה של הישוב וכולל את הבדיקות הבאות:
- הלימת העבודה בפועל לתוכנית השנתית ולמודל התעריף;
- התאמת אוכלוסיית היעד המטופלת בעוצמה - בנתוני יסוד צריכים להופיע נזקקות הקשורה לעוני וקשיי הכנסה ותעסוקה;
- בדיקה של התאמה בין מספר הלקוחות המקבלים שירות לבין גודל המרכז שאושר;
- דיווח שנתי של הפעולות;
- בקרה על קבלות וחשבוניות;
- הקלדת נתונים מדויקת ואיכותית במערכת המחשוב.
- ייתכנו בקרות מדגמיות מטעם ר"ח של המשרד.

הנחיות להוצאת סל מענים אישי ב'עוצמה'

- כל הוצאה של סל המענים האישי מחייבת אישור ממפקח פרט ומשפחה של הרשות;
- הסל מיועד לסייע ללקוחות המרכז לקדם את מצבם בתחומי החיים השונים בדגש על תעסוקה וניהול כלכלי. המענים שיינתנו ללקוחות האלה יהיו בהתאם לתוכנית התערבות שנקבעה עימם..
- הוצאות אפשריות מסל המענים הגמיש: מלגות לימוד, ביגוד לעבודה, טיפולי שיניים, נסיעות, ליווי פרטני תעסוקתי (אימון אישי), ליווי פרטני בניהול כלכלי, תשלומים עבור קייטנה, שמרטפות, כלים או חומרי עמקצועיים, תשלומים למסגרות חינוכיות לילדים, ייעוץ משפטי, ייעוץ עסקי, שיעורי נהיגה.

מודל לוגי עוצמה

מאפיינים	ברמת הלקוח	צרכים	תשומות	ברמת הלקוח והמערכת	תפוקות	ברמת הלקוח	תוצאות בריתים	תוצאות סופיות	ברמת הלקוח
<ul style="list-style-type: none"> ברמת הלקוח פרטים ומשפחות לקוחות המחולקה לשירותים חברתיים פרטים מגיל 25 ועד זקנה, משפחות מגול 18 ועד זקנה. חסמים לחילוי מעוני (פיל, מצב בריאות, מצב משפחתי וכו') כוחות - לפרט ומוסדות ידע ייחודי על חייכם. 	<ul style="list-style-type: none"> ברמת הלקוח חיים במחסור חמור - כלכלי 1. חיים בעוני מתמשך או רב דרג 2. חיים בעוני עקב משבר. מחסור בהזדמנויות מופחם לצמצום העוני. מחסור בהון סיפי. בולי ובערך חברתי המתבטא: 1. מחסור בקשרים חברתיים-קהילתיים; לצאת ממרכז. 2. מחסור בכוח חברתי להשתתף בתהליכי קבלת החלטות. מאפיינים רגשיים-נפשיים הנובעים מחיים בעוני, דחק וסוצוקה. 	<ul style="list-style-type: none"> ברמת הלקוח והמערכת תקנים/תקציב להעסקת כ"א - עו"ס מרכזי, עו"ס מאויזי, זכויות, מילווה, עוצמה, ורכי תעסוקה. תקציב להשאיב ניהול במחלקה; תקציב פעילות פרטנית, קבוצתית, קהילתית כולל סיל מענים נמשי; תקציב מתי"ס ותקציב המשדר לפעולות בקהילה; תקציב להכשרות ולהדרכת לצוות המרכז; תקציב פיתוח המנחים היישובים; פיקוח ליווי מטעם י ספקות; השירותים; תקציב לפיתוח ידע; תקציב לפיתוח מערכת מחושתבת ולתפעולה; ליווי של מטה המערך בכל סוגיה או בעיה בתפעול. 	<ul style="list-style-type: none"> ברמת הלקוח פעילות קבוצתית בהתאם למודלים של תחומי הפעילות; פעילות קהילתית בהתאם למודלים של תחומי הפעילות; תחומי פעילות; פעילות פרטנית בהתאם למודלים של תחומי הפעילות; תחומי הפעילות [במודל א] בבית חמושי המודלים של תחומי הפעילות של מרכז עוצמה; [במודל ב] ליווי של עו"ס מספחה מנהל התעבות בנישה של עבודה סוציאלית מודעת-עוני; ליוי של מלווה עוצמה, בישים תוכנית המתנהבנות 	<ul style="list-style-type: none"> ברמת הלקוח הגברת האמון במערך; כת שירותי הרווחה; שיפור המבנה; הגברת המצוי הזכויות - מודל מצוי זכויות; תוצאות בתחום תעסוקה - ר מודל תעסוקה ב עוצמה; שיפור המצב הכלכלי בעקבות תהליכים של ניהול כלכלת המשפחה - מודל כלכלת המשפחה. הגברת השליוב ברשתות חברתיות בקהילה; הגדלת כוח המשפחה במקדי והשפעה חברתית. 	<ul style="list-style-type: none"> ברמת הלקוח הפחתת המחסור החמור - כלכלי; תעלאת רמת השכלה וניהול זכויות; הגדלת ההון הסיפולי - המתבטא בשלוב מיטבי בקהילה; שיפור באיכות החיים; הגברת העצמאות של הלקוח ביכולתו לספק צרכים בסיסים. 				

תוצאות סופיות	תוצאות ביניים	תפוקות	תשומות	צרכים	מאפיינים
<p>ברמת המערכת</p> <p>המחלקה תופסת את ההתנהלות עם אנשים ששייכים בענפי כמרכיב ליבה ללקוחות החיים בענפי ובהדרה ברשות יש המענים המתאימים כדי להיטיב את מצבם של אנשים החיים בענפי ובהדרה חברותם</p>	<p>ברמת במערכת</p> <p>למנהלי המחלקה ולעובדיה יש תפיסה, ידע וכלים לעבודה עם לקוחות החיים בענפי ובהדרה לפיתוח שתפוח ואמון הדדי עם הלקוחות החיים במחלקה לגבי פיתוח המלצות והפעלתן במחלקה יש מודל מקצועי-לאצרכים של לקוחות החיים בענפי ובהדרה פיתוח מענים חדשים והתאמת מענים קיימים ברמת הרשות לצרכי אוכלוסיית הערך</p>	<p>ברמת במערכת</p> <p>תהליכי הכשרה והדרכה לעובדי המחלקה ולמנהליה, לרבות אותם לעוצמה שוליון מחלוקת/רשותי להבטיח מענים, פיתוחם והתאמתם לאנשים החיים בענפי ובהדרה ולשני המדיניות במחלקה וברשות</p> <p>קליים ועודות הגיוני יישוביות פעולות פיקוח וליויי המקצועי להטמעת המודל המקצועי-ארגוני וסדיויות ומשרד</p> <p>זיהוי של אנשים חיים בענפי לוספקי שירות ולמובילי ידעת קהיל בקהילה</p>		<p>ברמת במערכת</p> <p>יישום מרכז עוצמה לפי המודל הלוגי תפיסה שאינה רואה עיסוק בענפי ובהדרה מרכיב בליבת התפקוד של המחלקה</p> <p>חוסר ביצוע ובכלים לסייע ללקוחות החיים בענפי ובהדרה חוסר במשאבים ייעודים ללקוחות החיים בענפי ובהדרה חוסר התאמה בין המענים הניתנים בשירותים השונים של המחלקה ושירות הרשות לבין אורכי לקוחות בענפי ובהדרה</p>	<p>ברמת במערכת</p> <p>רשויות באשכול סוציאלי-אקונומי 1-5 שעומדות בתבניתם שלקבע המסד זכין 4 ערי המטרהפולין מרכז עוצמה חלק מהמחלקה, גם אם לעיתים הוא במבנה נפרד שאף שמרבית לקוחות המחלקה חיים בענפי ובהדרה חברותית, לרוב לא ניתנת התייחסות לניצוקות זו מעטות שותפות עם שירותים גופים אחרים בחתיחסות לענפי ולהדרה חברותית</p>

נושמים ל'נושמים לרווחה'

תבחינים לקבלת משפחות להשתתפות ב'נושמים'

הנוסח המוצג כאן אושר על ידי המטה והוא הנוסח המחייב.

בהתאם להמלצת צוות המחלקה ולהחלטה של ועדת הקבלה אפשר לצרף לתוכנית משפחות שלא עומדות באחד או יותר מהתבחינים שיוצגו להלן

- משפחות המונות 3-10 נפשות שלפחות אחד מהילדים בהן מתחת לגיל 18 ו/או בשירות צבאי/לאומי.
- משפחות החיות בעוני ובהדרה, המתבטאים ב -
 1. הכנסה לנפש עד 2,500 ₪;
 2. בני המשפחות מעידים כי הם מתמודדים עם קושי בניהול המצב הכלכלי כולל התמודדות עם חובות, משבר כלכלי וכדומה;
 3. משפחות המתמודדות עם ריבוי חסמים, מיעוט הזדמנויות, קושי במיצוי זכויות ובשימוש במשאבי הקהילה והממסד;
 4. משפחות חסרות עורף משפחתי, חברתי, קהילתי.
- משפחות שבהן גילו של אחד המבוגרים פחות מ-45.
- משפחות הפנויות להשתתפות בתהליך של שינוי משפחתי משמעותי;
- משפחות שבהן המבוגרים החיים במשק הבית לא סובלים ממצב משברי עכשווי כגון התמכרות, חולי חמור פיזי או נפשי, מוגבלות שכלית-התפתחותית או משבר חריף אחר אישי או משפחתי;
- משפחות שאפשר להעריך כי לא ישנו את מקום מגוריהן ליישוב אחר בשנתיים של ההשתתפות בתוכנית;
- משפחות שבהן שני בני הזוג (אם אינן יחידניות) מביעים רצון להשתתף לתוכנית ולהסתייע בה ונכונות להשקיע מאמצים כדי לשפר את מצבם.
- משפחות שעל פי הערכתן ועל פי ההערכה של צוות המחלקה, ההשתתפות בתוכנית למשך שנתיים תשפר משמעותית במצבן;
- אשר למשפחות המשתתפות בתוכניות אחרות - יש לבחון האם יש להן פניות ויכולת להפיק תועלת מהשתתפות גם ב'נושמים לרווחה'.
אם כן, אפשר לצרף אותן ל'נושמים לרווחה'.

נוסח טופס ויתור על סודיות

שלום רב,

משרד הרווחה והשירותים החברתיים, המחלקה לשירותים חברתיים, הג'וינט וקרן רש"י יזמו ומפעילים את תוכנית 'נושמים לרווחה', שמשפחתכם נבחרה להשתתף בה.

בתוכנית משתתפות כ-3,000 משפחות ברחבי הארץ שנבחרו בקפידה לאחר שהביעו רצון ונכונות להשתלב בתוכנית חדשנית וייחודית, שתסייע להם לקדם את רמת חייהן ואת איכות חייהן.

על התוכנית

מטרת התוכנית לסייע למשפחתכם לשפר את רמת החיים ולהתמודד עם העוני באמצעות מיצוי זכויות, שיפור בתחום התעסוקה, השתייכות לקהילה ושיפור מיומנויות הניהול של תקציב המשפחה. בתוכנית נפעל יחד לאיתור החוזקות והחסמים המשפחתיים ולעריכת תוכנית עבודה מותאמת.

כל משפחה המשתתפת בתוכנית תזכה לליווי אישי של צוות מקצועי ומיומן שיסייע לה להשיג את המטרות שתגדיר יחד עם הצוות בתחילת העבודה המשותפת. זוהי הזדמנות יוצאת דופן לכל משפחה לנסח את מטרותיה לשיפור איכות חייה וביחד נשאף להגשימן. התגייסות על בני המשפחה לתהליך תשפיע על הצלחתו.

הציפיות שלנו מהמשפחות המשתתפות בתוכנית:

- הבעת רצון ומחויבות לשינוי ולפעולה למען שיפור באיכות החיים;
- השתתפות עקבית במפגשים אישיים עם עו"ס המשפחה ועם המלווה, כפי שייקבע בתוכנית העבודה ונטילת חלק פעיל בתהליך.
- התגייסות כל בני המשפחה כולל מעורבות בצעדים מעשיים התורמים להשגת המטרות
- הסכמה להשתתפות במחקר שמטרתו לבדוק את הישגי התוכנית תוך כדי הבטחה לשמירה על האנונימיות ועל הפרטיות של משתתפי התוכנית.
- חתימה על ויתור סודיות כדי לאפשר מעורבות ושיתוף פעולה של כל הגורמים המלווים את התוכנית.

ויתור סודיות

פעילותכם בתוכנית "נושמים לרווחה" תכלול עבודה משותפת במערכת הממוחשבת ושיתוף מידע עם העובד/ת הסוציאלי/ת, עם מלווה המשפחה שלכם ועם עובדים נוספים בתוכנית.

כדי שנוכל לספק לכם את השירות המיטבי, אנו מבקשים כי תמלאו את הפרטים הבאים, שבהם אתם מצהירים כי אתם מוותרים על הסודיות מול גורמים אלו לצורך הפעילות בתוכנית.

אני _____ ת"ז: _____

אני _____ ת"ז: _____

מוותר/ת על סודיות לצורך השתתפות בפעילות בתוכנית "נושמים לרווחה", המופעלת על ידי הגורמים שפורטו לעיל.

תאריך: _____

חתימה: _____

חתימה: _____

דוגמה להסכם הודיות לחתימה עם אישור תוכנית ההתערבות

ההסכם נערך בין משפחת _____

לבין _____ (עו"ס התוכנית), לבין

_____ (המלווה)

ברשות _____ בתאריך _____

במהלך מפגשי ההיכרות והכניסה לתוכנית עלו הנושאים הבאים:

_____ .1

_____ .2

_____ .3

מהנושאים האלה בחרנו לעבוד ולנסות לשפר את המצב בתחומים

הבאים:

_____ .1

_____ .2

_____ .3

התוצאות המצופות בטווח של שנתיים
(לאן שואפים להגיע בסוף התהליך)

- _____ .1
- _____ .2
- _____ .3

- מצורפת בקובץ נפרד תוכנית ההתערבות שנבנתה בשיח משותף בין המשפחה ובין הצוות והיא חלק בלתי נפרד מהסכם זה.
 - תוכנית זו משמשת בסיס לעבודה המשותפת ותוכל להשתנות תוך כדי העבודה לאור שינויים ותובנות שנגיע אליהן יחד.
 - אנו מבינים שעלינו לעבוד בשותפות מלאה בינינו כדי שנוכל להגיע ליעדים שקבעה המשפחה.
 - במועדים הבאים נקיים ועדות במחלקה למעקב אחרי יישום התוכנית ועדכונה בהתאם לצורך. ועדה ראשונה _____ (9 חודשים לאחר הכניסה לתוכנית) ועדה שנייה _____ (15 חודשים לאחר הכניסה לתוכנית) ועדת הכנה לסיום התערבות _____ (21 חודשים לאחר הכניסה לתוכנית)
- על החתום

_____ (המשפחה) _____ (עו"ס התוכנית) _____ (מלווה)

דוגמה לטופס תוכנית התערבות המאורף להסכם הדדיות¹²⁶

תחום התערבות	התוצאה המצופה	יעדים שיוסייעו להגעה לתוצאה (נסו לנסח באופן ברור שיאפשר התערכה עד כמה חושג היעד)	משימות שיוסייעו להשגת היעד	תאריך יעד לביצוע המשימות

¹²⁶ ראו פירוט של תוצאות, יעדים ומשימות אפשריים במודולת תכנון ההתערבות במערכת המחשוב. ניתן לכוון להשתמש בשפה ברורה יותר בטופס הנבחר עם המשפחה.

נושמים לרווחה - מודל לוגי

תוצאות סופיות	תוצאות ביניים	תפקוד	תשומות	צרכים	מאפיינים
ברמת תלוקה	ברמת תלוקה	ברמת תלוקה	ברמת תלוקה	ברמת תלוקה	ברמת תלוקה
<ul style="list-style-type: none"> הפחתת רמת החמסור החמסור-כלכלי והעלאת תועלתאם ביכולת לספק את הצרכים הבסיסיים הגדלתהעלות של המשפחה החלונותעם להיתמדות עמי הגדלתהון הספובל של המשפחה התשתית תחנת רוחת אישת ומשפחת 	<ul style="list-style-type: none"> הגברת האמון במערכת שירותי הרוחה קידום מיצוי תוצאות בתחום תמסוקה והכשרה שיפור השפעה ניהול כלכלת המשפחה הגברת השילוב ברשתות חברתיות הקפדה והגדלת במקד"י החברות ספוק צרכים בסיסיים של המשפחה קידום מסוגלות אישת ומשפחת 	<ul style="list-style-type: none"> ניהול התערבות ע"י עו"ס נעשים לרווחה ברוח עבודה סוציאלית מודיעני עמי ליוי שטיפ של מלוו משפחות נעשים בגישה של בודרה סוציאלית מודיעני-עמי מעורבות עו"ס המשפחה המפנה גבית תוכנית ההתערבות עם המשפחה עזרת מעקב עם המשפחה סל נענים במישו בתקציב שרתי של 8,000 ש"ח לנשפחה (1,000 ש"ח חום לפעולות ברמה היישובית) הפניה לנורכי עוצמה לינענים קבוצתיים וקהילתיים בתחום המשונם הקפדה של מענים קבוצתיים וקהילתיים בנושאים שאינם נענים במרכז עוצמה שילוב בתוכניות ובמענים בקהילה 	<ul style="list-style-type: none"> תקצוב לתמקדים להספקת עו"ס משפחות ולמלווה משפחות תמקדים (בהתקיימות) לנשפחה ניהול והדרכו במחלקה תקציב לסל מענים גמישו למשפחה תקציב מר"ס למחלקה תקציב להכשרה ולדרכה תקציב לפיתוח ולהפצת ידע תקציב לפיתוח מערכת מחשוב ולתחזוקתה פיקוח ליווי מענים ספקי שירות תקציב להספקת אות מטה התוכנית תקציב להכשרה ולליוי של מדריכים מטעים התוכנית 	<ul style="list-style-type: none"> חיים במחסור חמור- כלכלי המבטאים ב. העדר תכנסה 1. תכנסה נמוכה / העדר עפר על-שלב 2. הצאת להכנסות נמוכה 3. מחסור בהודמנות לצמצום העונו 1. קשיי מיצוי תוענו 2. נכרונות שירותים מסור בתו ספול 3. נעדר תברתי 4. תברתיים-קהילתיים במחסור בתו תברתי 4. להשתתף בתהליכי קבלת החלטות מאפיינים תשיים-תפקודיים תורגעים נחיים ענפי: דחק ומצוקה אישית קשיים בוגות, בהיות ובקשרים עם המשפחה התורגבת 	<ul style="list-style-type: none"> משפחות שכן לקוחות המבדלים לשירותים חברתיים מצב סוציו-אקונומי נמוך משפחות המונות 3-10 נפשות ולפחות אחד הילדים בתו עז נל 18/1 ואו בשירות צבא/לאומי משפחות שישו בתו חסמים לחיילי תענו (ניל מצב ברואית, מצב משפחתי ברואית, מצב משפחתי (וכד) משפחות שבתו התמגורים אינם תומכות עם בעות תנסות המחייבות התערבות אינטגרטיבית ללא עורך משפחתי כוחות 1. למשפחה סמוגלת, פחות זנאו לחולל שיעוי משפחתי בחיי המשפחה 2. לעשות ידע ייחודי על אורחות

תוצאות סופיות	תוצאות ביניים	תפקוד	תשומות	אזורים	מאפיינים
<p>ברמת הלקוח</p> <p>המחלוקה מטפיעה את מודל המבודה של התוכנית: <ul style="list-style-type: none"> המחלוקה תופסת את המתעורבות עם אנשים שחיים בעוני כמרכיב לילה עננה מיטבם הוליסטי של המחלוקה ללקוחות החיים בעוני ובחדרה לצוות המהיל במחלוקה ועו"ס המטפחה ידע, תפיסה וכלים מקצועיים וארומים להתערבות מיטבית עם משפחות החיות בעוני השירותים השונים בישוב משפרים את המענים שלהם לאנשים החיים בעוני </p>	<p>ברמת הלקוח</p> <p>צוותי התוכנית עובדים בפועל ברוח הגישה של עבודה סוציאלית מודעת-עני-בתפקודיים השנים - מול המשפחות במחלוקה ובשירותים השונים לצוותי התמיכה ידע, מומחיות וכלים להתערבות בתחומים הרלוונטיים לחיים בעוני</p>	<p>ברמת הלקוח</p> <p>הגשורה והודרכה פרטנית וקבוצתית לצוותי התוכנית ולסגל צי"ם בדגש על עבודה סוציאלית מודעת אנטי וחסותי המתעוררות הולונטיים לעוני ועזרת הגיוני יישובות פועלות פיקוח וליווי מקצועי-למטפחת המודל המקצועי-ארגוני ומדיניות המשדך פעילות לזילוף ופיתוח ידע וכלים להתערבות עם משפחות החיות בעוני פעולות להפאת ידע ושיתופיים - בין היתר באמצעים מקוונים</p> <p>פיתוח מערכת מחשוב והמטענה</p>		<p>ברמת הלקוח</p> <p>תפיסת שאינה ראוה עיסוק בעוני ובחדרה מרכיב בלבית התפקוד של המחלוקה</p> <ul style="list-style-type: none"> חסר בידע וכלים לסייע ללקוחות החיים בעוני ובחדרה חסר במשאבים ייעודיים ללקוחות החיים בעוני ובחדרה חסר התאמה בין המענים בשירותים השונים של המחלוקה ושיל השית לבין צורכי הלקוחות בעוני ובחדרה 	<p>ברמת הלקוח</p> <ul style="list-style-type: none"> רשימת באמצעיל סאזי-אקומוני 1-5 שעומדות בתוכנים שקבע המשדך וכו' ע"י המטפחולין אף שמטרת לקוחות המחלוקה חיים בעוני ובחדרה תברית, לרוב אין התיחסות לנלקות זו מעט שתפיות עם שירותים גופים אחרים סביב נושא מעוני והחדרה

