

התדריך לתכנון תמהיל שירותים ברשות מקומית

ביזור סמכויות על ידי
גמישות תקציבית



הג'וינט



משרד הרווחה
והביטחון החברתי



תכנון תמהיל שירותים

ב-2022 מינהל אזרחים ותיקים החל בתהליך ביזור סמכויות למחלקות לשירותים חברתיים באמצעות איחוד סעיפים תקציביים

01

02

03

04

05

מטרת הגמישות התקציבית לקדם את היעדים המקצועיים של המינהל - הגברת שייכות, מניעת מצבי סיכון וסכנה, דחיקת תלות ושימור תפקוד, באחריות משותפת בין המינהל לבין הרשויות

התהליך התבסס על שיח ולמידה הדדית בין המשרד לרשויות המקומיות ומטרתו להרחיב את שיקול דעת ואת סמכויות ההחלטה למי שמשרת את האזרח באמצעות חיזוק יכולות תכנון תמהיל השירותים

במסגרת התהליך פותחו כלי עבודה חדשים לתכנון ברמה התקציבית

ב-2024 המינהל יקדם העמקה של הביזור ויאפשר למחלקות לקדם תכניות חדשניות בפיתוח עצמי בהיקף של עד 20% מהתקציב המיועד בקהילה



תקציר



תכנון הוא הזדמנות לחשיבה לטווח ארוך, להיזון חוזר אפקטיבי, לדיון עומק מקצועי, לחיזוק ומיצוב המחלקה ברשות וליצירתיות וחדשנות.



התדריך נועד לסייע לגורם המקצוע המבצע את תכנון התמהיל, ככלי עזר לחשיבה ובצמוד לאקסל התכנון.



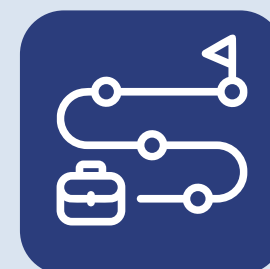
הסמכות לתכנון תמהיל שירותים היא בידי המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות.



התדריך הינו כלי דינמי ומתפתח, נשמח לכל הארה והערה על מנת לשפר לאורך הדרך.

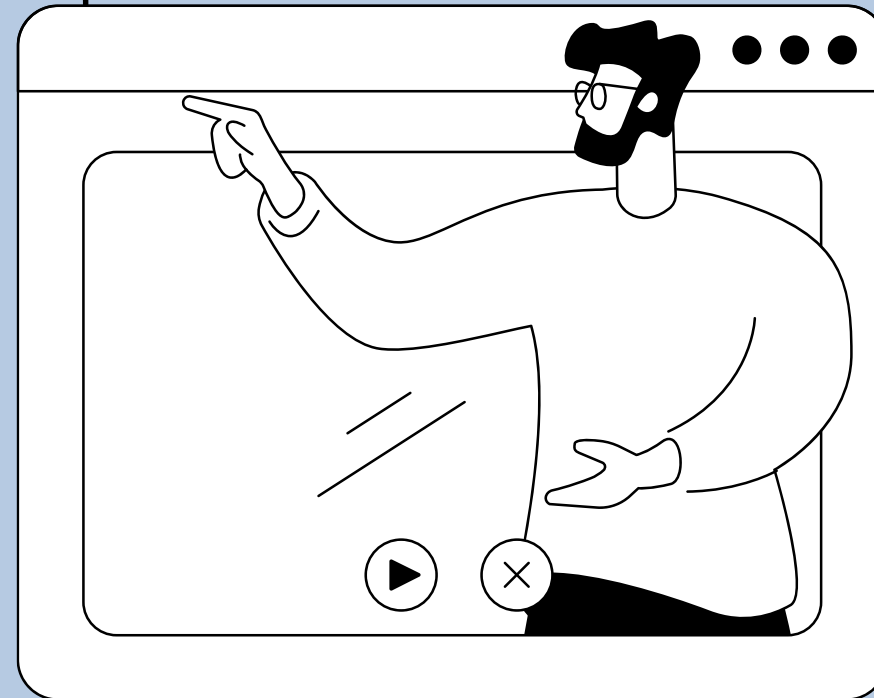


בכל תחנה ניתן פירוט הנושאים, הפעולות, השותפים והסיכונים, שאלות מנחות וקישור למתודות וכלי עזר.



תחנות התכנון בתוך הרשות הינן: הערכת המצב המצוי | הגדרת המצב הרצוי | בניית תמהיל שירותים | הערכת משאבים נדרשים | תיעדוף וקבלת החלטות | תרגום ליישום, לאחר אישור התמהיל.

מה בתדריך



01

למה בכלל
צריך תדריך?

02

יעדי מינהל
אזרחים ותיקים

03

תכנון כהזדמנות

04

מעגל התכנון
השנתי

05

תהליך התכנון -
תחנות

06

תחנות התכנון -
פירוט

07

מתודות וכלי עזר

התדריך נכתב במסגרת שותפות משרד הרווחה, מינהל אזרחים ותיקים, מינהל אסטרטגיה וג'וינט אלכא, כחלק מליווי ביזור הסמכויות לשלטון המקומי במהלך שנת 2023. התדריך מבוסס על חומרים שפותחו על ידי מינהל אזרחים ותיקים ובהשראת "המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית", מכון ברוקדייל

למה בכלל צריך תדריך?

במודל של תכנון תמהיל שירותים ויזמות הסמכות לתכנון תמהיל השירותים היא בידי המחלקות. **התדריך הוא כלי מסייע לצוות המדור במחלקה להחליט אילו שירותים יפותחו בהתאם ליעדים, לצרכי הקהילה ולמסגרת התקציב.**

למי הוא מיועד?

התדריך מסייע לצוות המדור במחלקה המעוניין ליצור תמהיל שירותים מקומי.

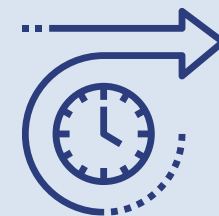
האם חובה להשתמש בו?

התדריך הוא כלי מסייע לחשיבה, להעלאת רעיונות ולתכנון של מענים. אין חובה להשתמש בו ותפקידו לסייע בחשיבה בטרם החלטה על תכנית או שירות. יש להשתמש בתדריך בצמוד לאקסל התכנון המכיל את הנתונים והמשאבים הנדרשים להפעלת השירותים.



תכנון כהזדמנות

תכנון הוא הזדמנות לחשיבה לטווח ארוך והיזון חוזר אפקטיבי:



המציאות אינה מתוכננת תמיד, אך תכנון נותן קווים מנחים ואבני דרך המסייעים לקדם את המטרות והתוצאות הרצויות. תהליך תכנון מאפשר ניהול סיכונים חכם יותר, תוך היערכות ובניית עתודות לתנודות ומצבים בלתי מתוכננים, ובדגש על מניעה. תכנון הינו תהליך מעגלי, המאפשר היזון חוזר אפקטיבי על השגת המטרות והתוצאות הרצויות ושיפור דרכי הפעולה להשגתן.

- חשבו מהם היעדים והתוצאות הרצויים לטווח הארוך? איך נגיע לשם? מה תוכניות המגירה שלנו למצבי בלתי"מ?

למידה ועדכון

04

ניטור, הערכה ומדידה

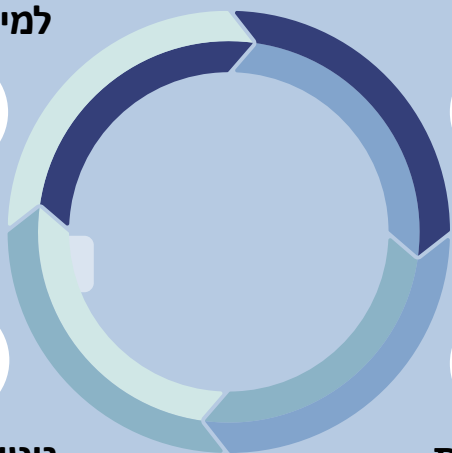
תכנון

01

התערבות

03

02



תכנון הוא הזדמנות לדיון עומק מקצועי:

עצירה, העמקה והתבוננות. ביטוי הידע והניסיון המקצועי הנצבר ביומיום. הגדרת תוצאות רצויות עבור מקבלי השירות. המשך עשייה בצורה ממוקדת המכוונת לתוצאות רצויות.



- פנו זמן לתכנון, קיימו דיונים מקצועיים, צרו מיפויים ובחנו את התיעדופים של המחלקה.

תכנון כהזדמנות

תכנון הוא הזדמנות לחיזוק ומיצוב המחלקה ברשות:

תהליך התכנון יכול לסייע ברתימת גורמים ברשות ולמשיכת תשומת לב לתחום הספציפי. רתימת שותפים בתוך הרשות לתהליך התכנון (יחידות חינוך, בריאות, סביבה וכו' בהתאם לצורך), שיתוף ציבור מקבלי השירות והאקו-סיסטם הרשותי של מפעילים וארגוני חברה אזרחית.



- הגדירו גורמי מפתח בתוך הרשות אשר תרצו שיהיו מעורבים בתהליך התכנון – הזמינו אותם להשתתף בתהליך התכנון
- סמנו מי הם השותפים העיקריים שלכם באקו-סיסטם הרשותי והזמינו גם אותם
- בצעו שיתוף ציבור עם מקבלי השירות – באמצעות סקר מקוון, מפגשי היוועצות ועוד, ללמידה על צרכים והעדפות.

למידה ועדכון

04

ניטור, הערכה ומדידה

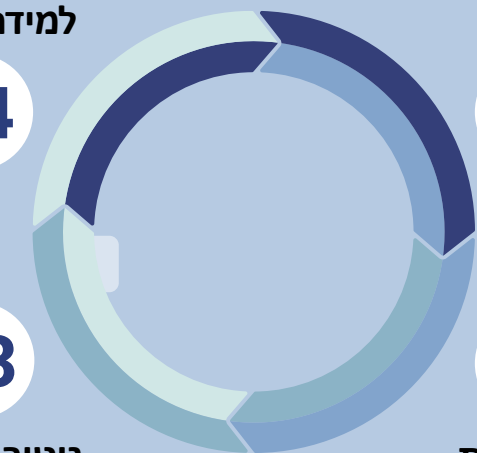
תכנון

01

התערבות

02

03



תכנון הוא הזדמנות ליצירתיות וחדשנות:

תהליך התכנון מאפשר חשיבה על מענים חדשים ו/או התאמה של מענים קיימים. גמישות תקציבית יכולה לאפשר פיתוח מענים מותאמים לצרכי האוכלוסייה.



- בחנו פערים במענה על הצרכים וחישובו על פתרונות המותאמים לאוכלוסייה ולרשות.

יעדי המינהל



עקרונות מנחים בתהליך

- פיתוח מענים ובמקביל קידום המניעה
- הגברת השותפות בין המחלקות למשרד
- שקיפות וחדשנות המשותפות למשרד ולמחלקות



המטרה

- פיתוח שירותים חדשים ושיפור שירותים קיימים על יסוד העקרונות:
- מניעת מצבי סיכון וסכנה
 - הגברת השייכות החברתית
 - שימור ושיפור תפקוד



החזון

ישראל תהפוך בתוך 5 שנים למדינה מובילה בקידום הזדקנות מיטבית וזקנה עצמאית. משרד הרווחה יחד עם המחלקות יובילו תהליך לקידום שירותים התומכים בהזדקנות המיטבית, ויהפכו יחד לגורם המרכזי התומך, המאפשר והמעצים את האזרחים הוותיקים.

מעגל התכנון השנתי



פיקוח ובקרה על
הביצוע



התנעה



אישור תכניות העבודה



תכנון תמהיל
השירותים



רגע, זה נראה לי ממש מורכב!



היעזרו ברשויות שכנות
ובאשכולות אזוריים
בתהליכי התכנון

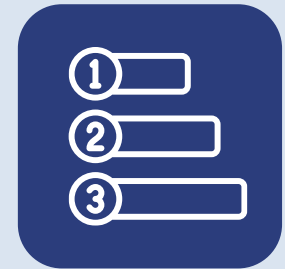


רתמו גורמי מקצוע
בתוך הרשות

טיפים
לדרך:



בחרו היכן הכי חשוב
לכם להתמקד



בצעו תהליך
תכנון הדרגתי

תחנות התכנון - איך מומלץ לעבוד?

בכל תחנה ניתן למצוא:



שאלות
לחשיבה



פירוט של 4 קטגוריות עיקריות



סיכונים שותפים פעולות נושאים
עיקריות



הגדרת המטרה
של התחנה

עברו על התחנות וסמנו נושאים, פעולות, שותפים, סיכונים ושאלות, אשר נראים רלוונטיים לתהליך התכנון ברשות.
כמובן - ניתן גם להוסיף רעיונות יצירתיים.
בכל תחנה מופיע גם קישור לכלי עזר ומתודות לשימושכם.

למידה ועדכון

04

תכנון
01

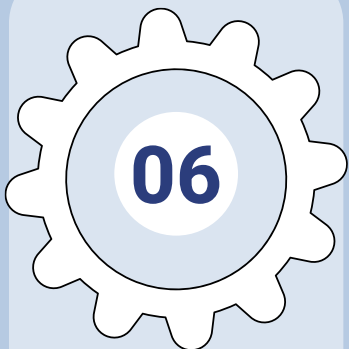
03

02

ניטור, הערכה
ומדידה

התערבות

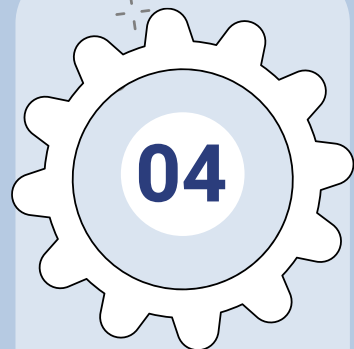
תהליך התכנון - תחנות



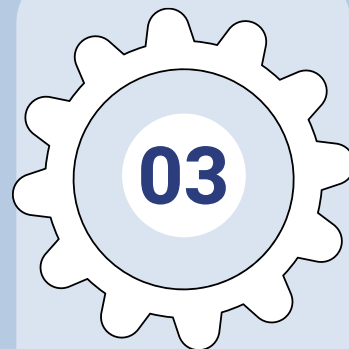
תרגום
ליישום



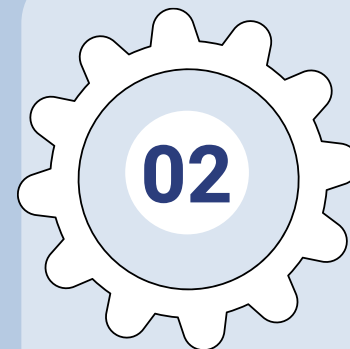
תיעדוף
וקבלת
החלטות



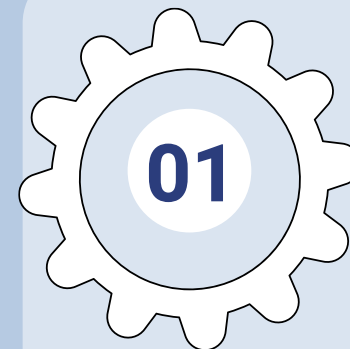
הערכת
משאבים
נדרשים



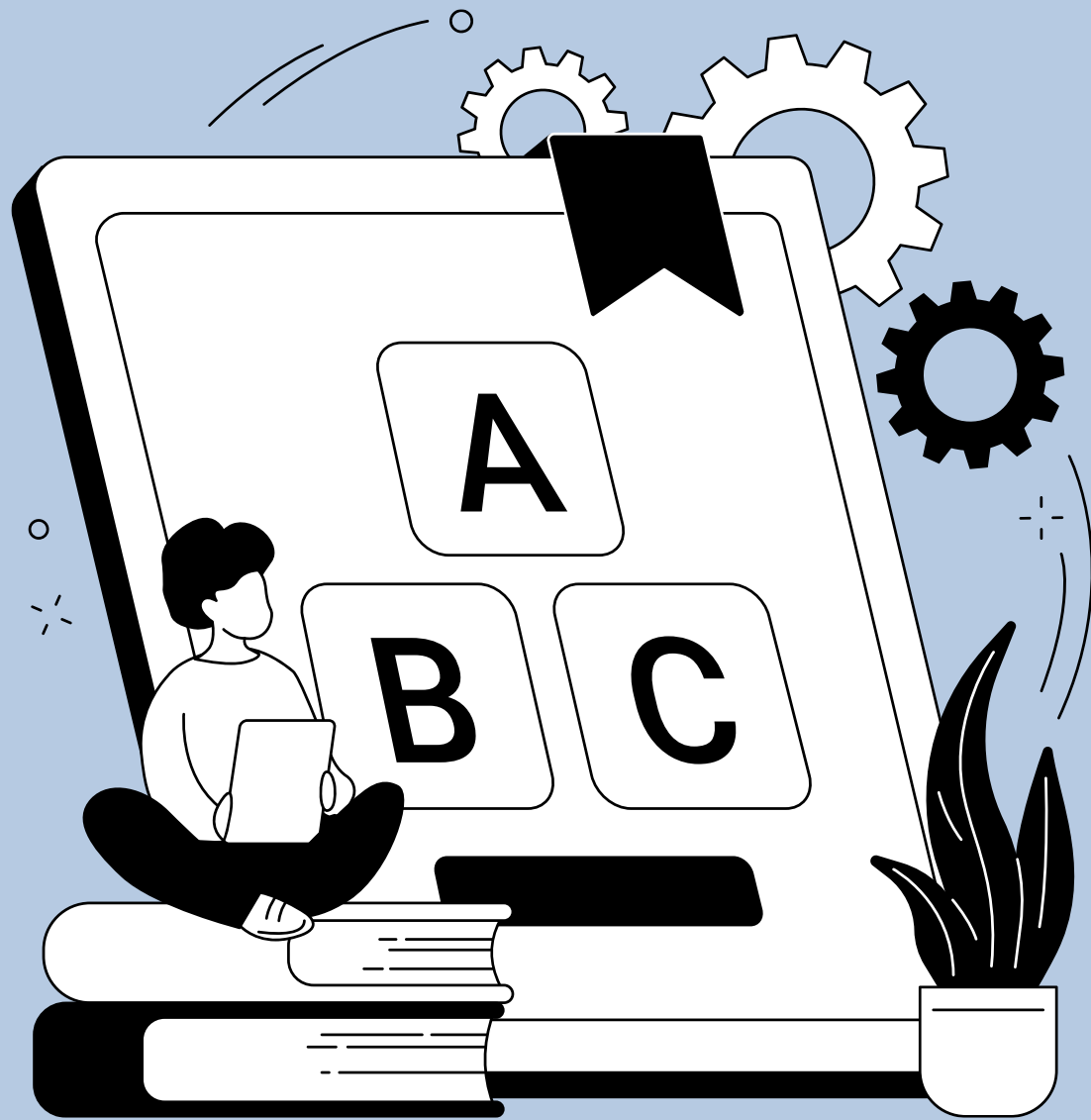
בניית
תמהיל
שירותים



הגדרת
המצב
הרצוי



הערכת
המצב
המצוי



מתודות וכלי עזר

חשיבה תוצאתית בשירותים חברתיים

חשיבה תוצאתית בשירותים חברתיים היא הדגש על שיפור השירותים ושל תוצאותיהם באמצעות תהליך ספירלי של תכנון מנומק להשגת תוצאות, מעקב שוטף עד כמה הושגו ולמידה ועדכון על בסיס הממצאים.

חשיבה תוצאתית תאפשר לבחון את המידה בה השירות מצליח להשיג את מטרתו, שהיא המענה לצרכים של מקבלי השירות – ולהשיג את השינויים והתועלת שלשמם נועדה ההתערבות.

השאלות המכוונות בחשיבה תוצאתית הן:



בעזרת מה?
(תשומות)



כיצד אעשה
זאת? (תפוקות)



מה השינוי שארצה
לייצר? (תוצאות)



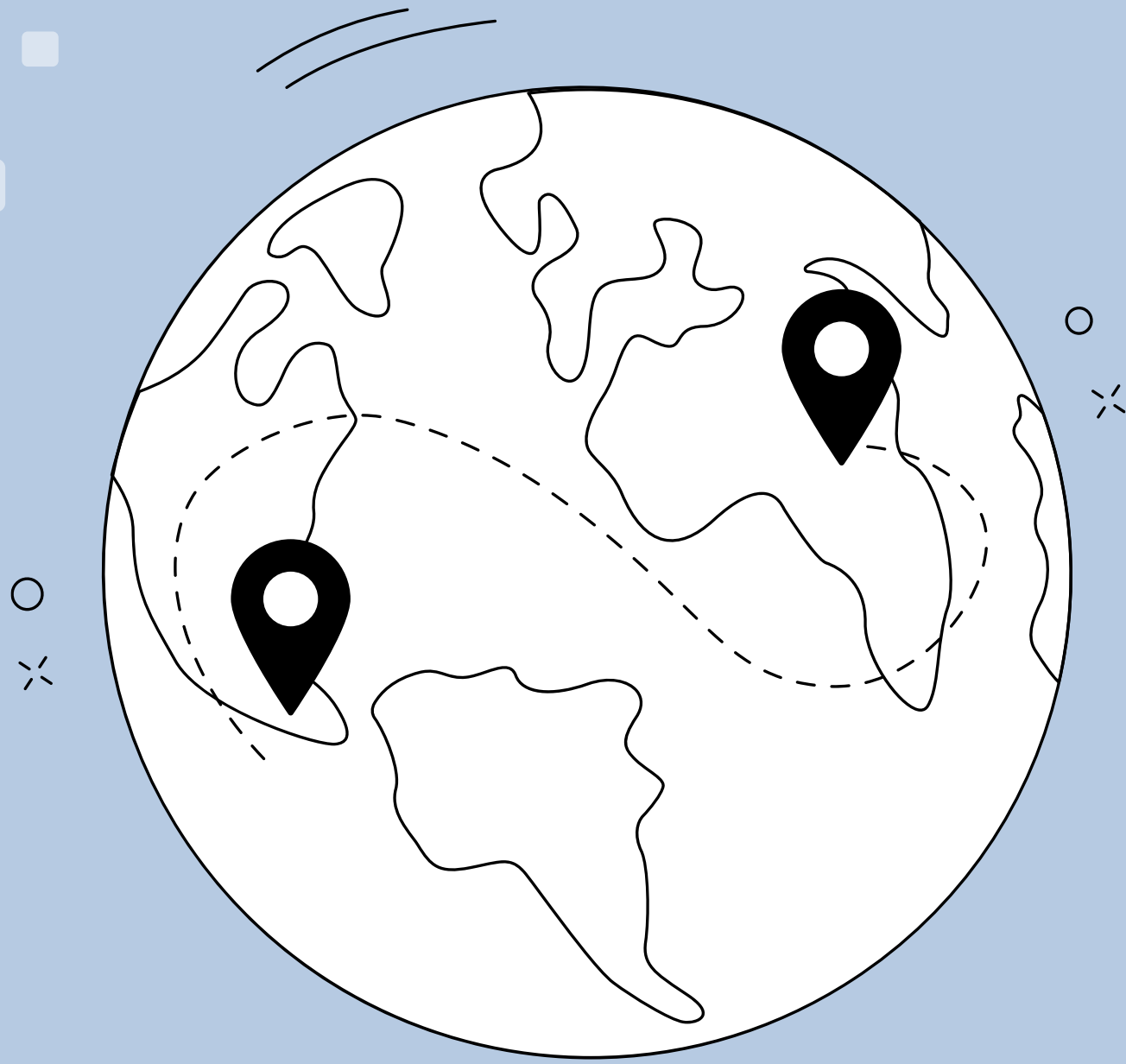
תוצר תהליך התכנון – מודל לוגי

מודל לוגי הוא כלי עבודה בתבנית ויזואלית שמסייע לנסח, לחשוף ולהציג את רכיבי השינוי הרצוי, את אופן ההתערבות ואת הקשרים ביניהם. הוא מסייע לתהליך התכנון, להצגת תוכניות וכבסיס למדידה ומעקב אחר תוצאות השירות. זהו כלי דינמי הנתון לשינוי ועדכון בהתאם למידע, תובנות וממצאים חדשים.

החיצים מסמלים את תהליך התכנון לפי החשיבה התוצאתית:

ראשית נאפיין וננתח את המצב המצוי, מהם נגזור תוצאות רצויות ואבני דרך להשגתן; רק לאחר מכן נבחר את התפוקות (המענים) שיקדמו את התוצאות ונעריך את עלותן (התשומות).





דוגמאות מהשטח

הערכת המצב המצוי – מיפוי



אסטרטגיית קהילתיות

קבוצות מיקוד – אתגרי הוותיקים בעמק הירדן

גלאי 55-64



גלאי 65-74



גלאי 75+



בעלי תפקיד ביישוב

מ.קהילה רווחה ובריאות



הערכת המצב המצוי – מיפוי

מועצה אזורית הר-חברון
המחלקה לשירותים חברתיים

אזרחים וותיקים

89 אזרחים וותיקים מקבלים טיפול במחלקה

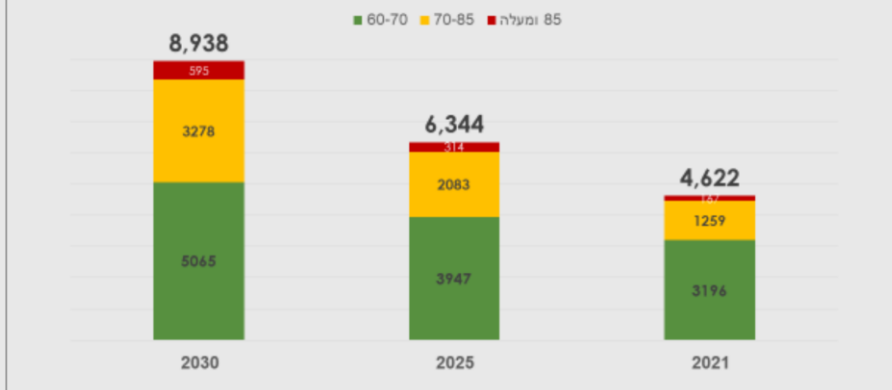
2 מועדני וותיקים

34 נשים פעילות במועדון בליבנה

25 גברים פעילים במועדון בעתניאל

- הוקם צוות וותיקים
- נעשה מיפוי בתחום הוותיקים בהר
- שולחנות עגולים בישובים לוותיקי ההר

מספר וותיקים בבנימין ותחזית לפי שנה וטווח גיל*



* על בסיס התושבים הקיימים וללא נכסים עתידיים

הנתונים נלקחו ממצגת של אגף אסטרטגיה. אבידע בן יוסף

הגדרת המצב הרצוי



מטעם אגודת
עסק-יזעאל

ערכים מובילים להזדקנות מיטבית בעמק

- 1 יצירת שייכות ומשמעות בקהילה הטבעית ביישוב
- 2 יזמות ומנהיגות - וותיקה/ה כנסים בקהילה
- 3 רב-זוויות כערך מוביל
- 4 הנגשה בדיכתיים פיזיים, חברתיים, בריאותיים וכלכליים
- 5 התייחסות לצרכים הייחודיים על פני רצף תפקודי משתנה
- 6 התבססות על תשתיות קיימות

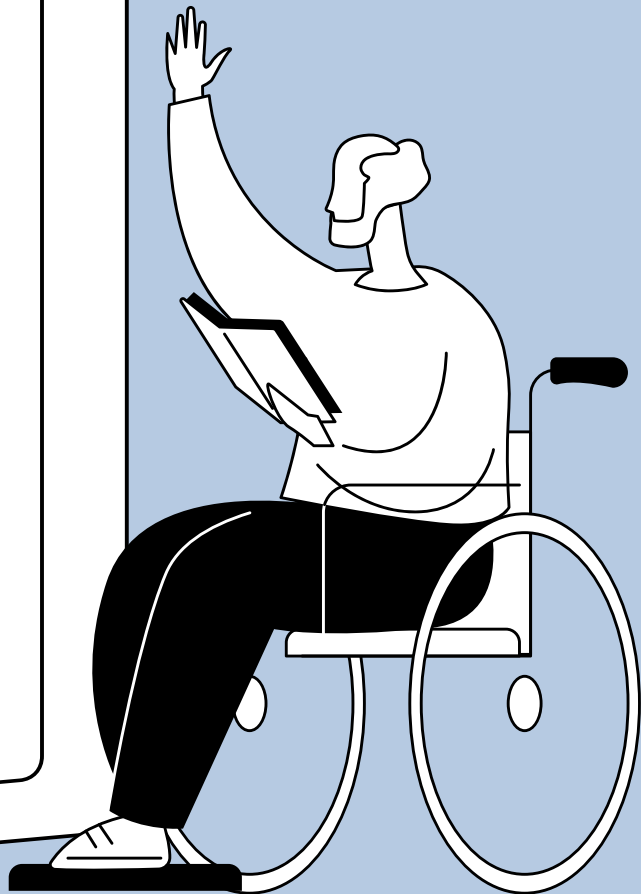
חוסן כלכלי	משמעות	בריאות
יכולת להסתדר כלכלית	איכות חיים	תפקוד
הכנסה פנויה	בידוד	חיים בריאים
	מדד CASP	אחוז שנים בריאות מגיל 65
	חשים בדידות	מתקשים ב- ADL
		מתקשים ב- IADL

מדדים מנבאים להזדקנות מיטבית

מזכנות כלכלית	אורח חיים פעיל	אורח חיים בריא	ניהול בריאות
הכנסה נכסים, חסכון, תעסוקה מותאמת	השתתפות בתעסוקה חברתית	BMI - מיקוד לזקנה	אוריינות בריאות
אוריינות פיננסית	השתתפות בפעילות רישות: מערכת תמיכה בני משפחה חברים	תזונה - מיקוד לזקנה עישון אלכוהול פעילות גופנית: מתונה מאמצת	יישום התמדה: שיקום תרופות

גורם מנבא רחבי אשר משפיע על כל קבוצות המדדים

*מדדי הזדקנות מיטבית שנקבעו ע"י הגויינט



אופקים

קהילות שרות:

מענה קבוצתי ל-30 אזרחים ותיקים הנפגשים אחת לשבועיים. יצירת קהילת פיוט בעיר, חיבור נושאי עניין משותפת ואירועי שיא לקהילה הרחבה.

פרויקט תיעוד:

מענה פרטני הניתן בתדירות של אחת לשבוע. תיעוד סיפור חייהם של הותיקים על ידי מתנדבים מהמכינה, שיוכשרו וילוו. תוצר סופית של סרט תיעודי.



פרדסיה

הפגת בדידות של מרותקי בית ע"י מתנדבים



סורגות קהילה בקרית אתא

הקבוצה מורכבת מכ-20 אזרחיות ותיקות הנפגשות אחת לשבוע בשעות הבוקר וסורגות תוצרים מצמר עבור הקהילה. התוכנית היא חלק מיזם ארצי ופועלת בשיתוף היחידה להתנדבות והמדור לאזרחים ותיקים באגף לשירותים חברתיים בקרית אתא.

הסריגה מתקיימת במתכונת קבוצתית, כך שהתועלת שהסורגות מפיקות הינה כפולה, גם תרומה לקהילה וגם הפגת בדידות במפגש חברתי מהנה וקולח.

מדי מספר חודשים הקבוצה סורגת יחד תוצר אחר, וישנה קבוצת וואסטאפ פעילה ותוססת בעקבות המפגשים, שם הנשים מחליפות ביניהם הוראות סריגה.

רחובות

מפגשים לבני משפחה מטפלים יוצאי העדה האתיופית



בהצלחה!

