



סמינר מכוני

חטיבת איכות בשירותים חברתיים

מחקר יישומי בחטיבת האיכות

עקרונות בפיתוח

מערך של מדידה שוטפת

ב' בטבת תשפ"ב

6.12.21



רקע

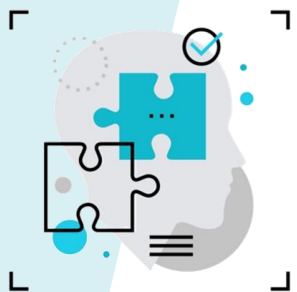
עם ההגדרה מחדש של המבנה הארגוני של המכון וחלוקתו לחטיבות וצוותים, וכן בעקבות כניסתה של ראש החטיבה החדשה לתפקיד ועובדים חדשים רבים, חטיבת איכות בשירותים חברתיים יצאה לתהליך של חשיבה מחדש על תפקידה ופעולתה, במבט לעתיד.





שלבי התהליך

- דיון ראשוני בחטיבה- מטרת התהליך וחשיבותו
- ראיונות עם עמיתים במכון ולקוחות של החטיבה (מהעבר ומההווה)
- גיבוש מסמך זהות של החטיבה
- גיבוש מודל לוגי של זהות החטיבה והרחבת השפעתה
- הצגת התוצרים בפני מנכ"ל המכון ואישורם להטמעה
- הצגה בפני פורום הנהלה ופורום הנהלה מורחב





מה אנחנו עושים עבור הלקוחות שלנו?

שירותי הפיתוח והייעוץ שאנו מספקים עוזרים להגדיר סטנדרטים ותוצאות רצויות, לזהות חסמים מקצועיים וארגוניים בפני השגת התוצאות, למפות את הפעולות שיביאו את השינוי הרצוי, לייצר אחידות בהמשגה ובמדדים בתוך הארגון ובין ארגונים שונים, לבנות את הכלים הנדרשים למדידת תוצאות ולבקרה באופן שיטתי ושוטף. אנחנו עוזרים לארגונים להבין ולפרש את הנתונים והממצאים של התהליכים שנעשו, וליישם ידע זה בקבלת החלטות ועיצוב מדיניות. בכך אנו מסייעים לשיפור איכות השירותים החברתיים.





כלים ומתודולוגיות בהם מתמחה החטיבה



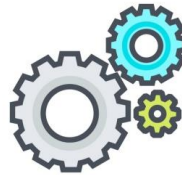
תורת הפיקוח:
פיתוח סטנדרטים,
מנגנוני בקרה ואכיפה



תורת החשיבה התוצאתית:
תכנון, מדידה, שימוש במידע
ולמידה (המודל הלוגי)



בנייה והפעלה של
מערכי הכשרה



ליווי תהליכי
הטמעה



תהליכי שותפות של מקבלי
השירות והצוות בקבלת החלטות



עקרונות הפעולה של החטיבה

- תכנון העבודה וביצועה נעשים בשותפות ובמעורבות עמוקה של הלקוחות
- הכרה בחשיבות של הידע מניסיון' של מקבלי השירות ועבודה בשותפות עמם
- שיתוף בעלי עניין שונים מכל הדרגים ואיזון בין צורכי השטח לצרכי המטה
- בניית היכולת של הלקוח לבצע תהליכים באופן עצמאי
- פיתוח מתמיד של התורה ודרכי יישומה
- עבודה בשותפות עם צוותים וגורמים מקצועיים במכון





מה החטיבה עושה?



ייעוץ בגיבוש מדיניות פיקוח ובקרה

מתן ייעוץ והכוונה בנושאים הקשורים במשימות הפיקוח, לרבות הגדרת מדדי איכות וסטנדרטים, הבניית מנגנוני בקרה ואכיפה; ובנושאים הקשורים בשיטות עבודה, כגון ניהול סיכונים ושיתוף לקוחות



הדרכות והכשרות

חשיבה תוצאתית, פיתוח ושימוש במודלים לוגיים, פיקוח ורגולציה, ניהול סיכונים בפיקוח, פיקוח אפקטיבי, מדדי איכות, מנגנוני בקרה על שירותים חברתיים



פיתוח כלי מדידה שוטפים ושאלוני הערכה

על בסיס ספרות מקצועית השוואה לכלים בינלאומיים ופרקטיקות עבודה מיטביות



תכנון אסטרטגי באמצעות פיתוח מודלים לוגיים

הובלת תהליכים משותפים עם הלקוח לניסוח תיאוריית השינוי ברמת מקבלי השירות, התוכנית והארגון, המשמשים בסיס לתכנון מושכל ומוכוון השגת תוצאות ועמידה בסטנדרטים ובנהלים



אפיון מערכות ממוחשבות

הטמעת הכלים שפותחו במערכות השוטפות, אפיון דוחות, המאפשרים מעקב שוטף של הארגון אחר עמידה ביעדים, למידה ושיפור מתמיד (פיתוח self-capacity)



ייעוץ בעיצוב שירותים

מתן ייעוץ בעיצוב שירותים חברתיים והנגשתם, ממוקדי אדם, הנגשת רצף השירותים, מודלים אינטגרטיביים כמו one stop shop



ניתוח מידע ונתונים

אפיון אוכלוסיית היעד, זיהוי קשיים וחסמים, מענים ושירותים ובחינת מידת התאמתם ומועילותם



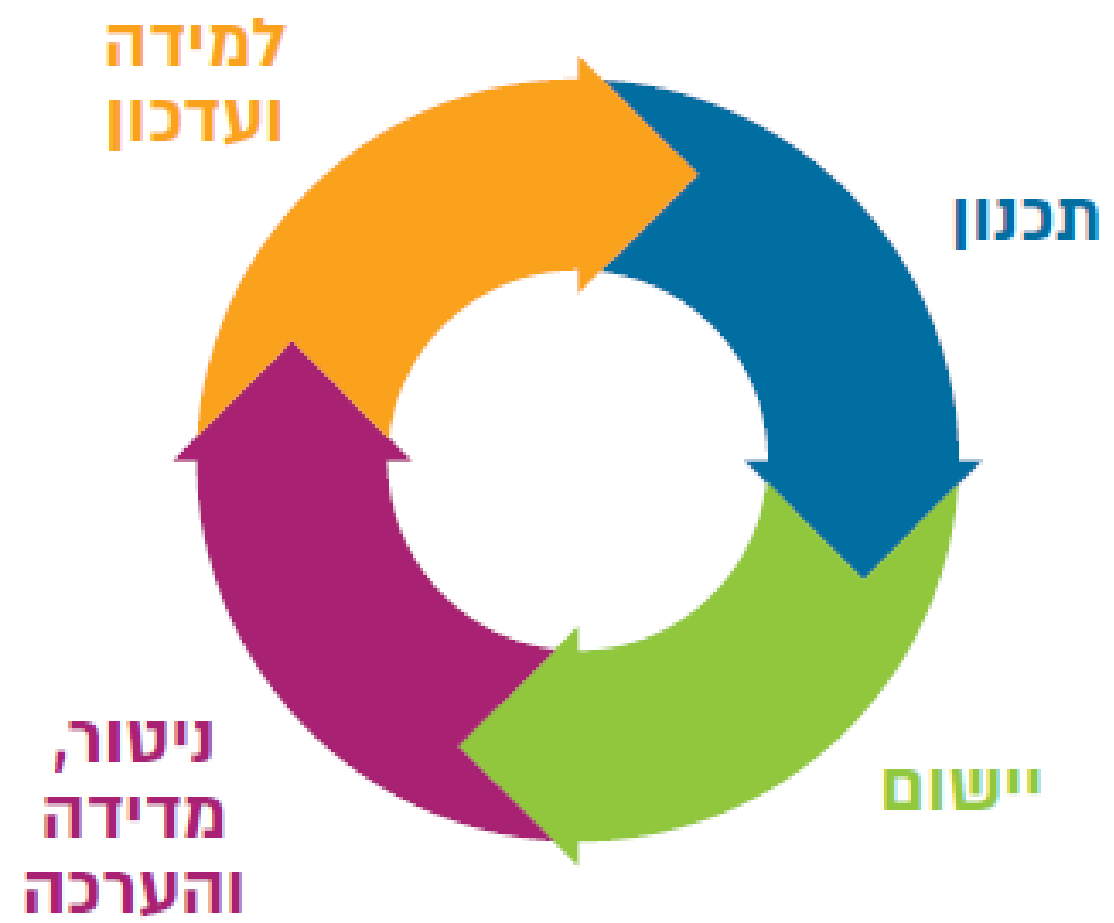
התוכנית הלאומית למאבק באלימות במשפחה

חטיבת איכות | צוות תוצאות





צוות תוצאות - מחקר וייעוץ אסטרטגי





מה אתה יודעת על אלימות במשפחה ?



שאלה 1

אילו מההתנהגויות הבאות נכללות תחת אלימות במשפחה?

הכאבה, מכות, דחיפות, סטירות



קללות, השפלה, איומים, האשמות, הפחדה, התנהגות חשדנית וקנאית



הערמת קשיים לצאת לעבוד או ללמוד



קיום יחסי מין שלא ברצון או בהסכמת שני הצדדים



הערה: אפשר לעשות שילובים



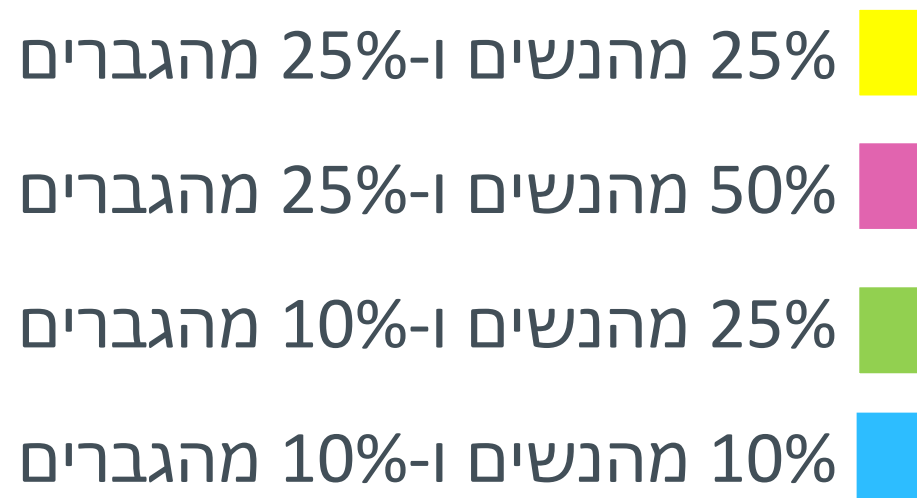
התשובה הנכונה

- אלימות פיזית - הכאבה, מכות, דחיפות, סטירות
- אלימות מינית - קיום יחסי מין שלא ברצון או בהסכמת שני הצדדים
- אלימות כלכלית - הערמת קשיים לצאת לעבוד או ללמוד
- אלימות רגשית-נפשית - קללות, השפלה, איומים, האשמות, הפחדה



שאלה 2

מהו שיעור הנשים והגברים בעולם, הנפגעים מאלימות פיזית או מינית מבן זוגן או מבת זוגם בעבר או בהווה, לפחות פעם אחת במהלך חייהם?





■ התשובה הנכונה:

About **1 in 4 women** and **1 in 10 men** experienced contact sexual violence, physical violence, and/or stalking by an intimate partner during their lifetime.





שאלה 3

האם ישראל חתומה על "אמנת איסטנבול" –
האמנה למניעה ומאבק באלימות כלפי נשים ואלימות במשפחה?

כן 

לא 



■ התשובה הנכונה:

45 מדינות חתומות על האמנה, אך ישראל עדיין לא אחת מהן.
כיום מתקיימים מהלכים בממשלה להצטרפות לאמנה.





הרקע לגיבוש התוכנית הלאומית למאבק באלימות במשפחה

מחאה ציבורית העלתה על סדר היום את העיסוק בתופעת
האלימות במשפחה ובהשפעותיה על החברה הישראלית 

2014 כונסה ועדה בין-משרדית לגיבוש מדיניות ודרכי פעולה לטיפול במצב

2017 הממשלה אימצה את המלצת הוועדה (החלטת ממשלה 4439)

2018 מטה התוכנית הלאומית החל את פעילותו

2019 צוות תוצאות החל ללוות את התוכנית הלאומית



עיקרי התוכנית הלאומית למאבק באלימות במשפחה



12 משרדי ממשלה



משרד הרווחה והביטחון החברתי

משרד הבריאות

המשרד לביטחון הפנים

משרד המשפטים

משרד החינוך

משרד העלייה והקליטה

משרד החוץ

משרד האוצר

משרד הפנים

משרד השיכון

המשרד לשוויון חברתי

המרכז לשלטון מקומי

מתן מענה למגוון אוכלוסיות יעד



ילדים

נשים

גברים

קשישים

נפגעים

פוגעים

תוכניות ומענים

מניעה - טיפול - שיקום



עיבוי והרחבה של המענים הקיימים

פיתוח מענים חדשים



שלבים בפיתוח המערכת הממוחשבת ומהלכים נוספים

2019

גיבוש מודלים לוגיים לפעילות התוכנית :

- ברמת מקבלי השירות (פוגעים ונפגעים מאלמ"ב)
- ברמה הארגונית והעובדים
- ברמת תוכניות ושירותים מרכזיים

2020

גיבוש מדדי הצלחה ואינדיקטורים (סמנים) עבור התוכנית הלאומית

2021

פיתוח מערכת ממוחשבת לניטור שוטף אחר תפוקות ומדידת תוצאות, בתוכניות לטווח קצר וארוך [פיתוח כלים – ביצוע מדידה – ניתוח ממצאים]

2020

מחקר בזק
היפגעות מאלימות במשפחה בישראל

2021

האקתון מיכל סלה – וובינר מקצועי
קבוצות מיקוד
למיפוי צרכים ואתגרים טכנולוגיים בתחום האלימות במשפחה



6 עקרונות עבודה ייחודיים בתהליך הפיתוח והאפיון של המערכות הממוחשבות לתכנון התערבות ולמידת תוצאות שוטפת



שותפות עם הלקוחות וקיום מהלך שתפני עם אנשי מקצוע כל הדרגים



שיתוף מרבי של מקבלי השירות בכלי שלבי התהליך



הצלבת מקורות מידע



קבוצות מיקוד עם מקבלי שירות

איסוף ידע ומידע ממקורות שונים

EVIDENCE BASED PRACTICE



PRACTICE WISDOM

איזון בין צרכי השדה לצרכי המטה

4



יישומיות ומדידה שוטפת

עקרונות ייחודיים בפיתוח שאלונים למדידה שוטפת

- השאלונים מובנים לפי המודל הלוגי
- תבחינים – מתי משתמשים בכלים קיימים ומתי מגבשים שאלון ייעודי
- תבחינים – מתי מדידה בנקודת זמן אחת ומתי מדידה בשתי נקודות זמן
- איסוף מידע כמותי לצד מידע איכותני מילולי
- הצלבת המידע ממקורות שונים (עובדים, מקבלי שירות)
- דרישה להנמקה בצמתים של קבלת החלטות
- איסוף מידע על העובדים הממלאים את הכלי
- איסוף מידע על אופן וחווית השימוש בכלי
- יישומיות הכלי – הכשרות על חשיבה תוצאתית ועל השימוש בכלי



דוגמא 1: תכנית עו"ס משטרה - הבדלים מובהקים בשימוש בסוגי תפוקות, לפי מאפייני העובדות

מאפיין העובדת	הבדלים בשימוש בתפוקות
מגדר	נשים, יותר מגברים, השתמשו בטיפול תמיכתי.
שיוך לאוכלוסייה	ערביות, יותר מיהודיות, השתמשו בטיפול תמיכתי.
גיל	צעירות, יותר ממבוגרות, השתמשו בסיוע בסידור הנפגעת במסגרת חוץ-ביתית.
השכלה	בעלות תואר ראשון, יותר מבעלות תואר שני, השתמשו בהפניה, בתיווך או בסיוע בהשגת צו הגנה והרחקה.
ותק כעו"ס	בעלות ותק גבוה, יותר מבעלות ותק נמוך, השתמשו בתיאום מפגשים נוספים לצורך המשך טיפול. בעלות ותק נמוך, יותר מבעלות ותק גבוה, השתמשו בסיוע בסידור הנפגעת במסגרת חוץ-ביתית.
הכשרה בתחום אלימות במשפחה	מי שעברו הכשרה בתחום אלימות במשפחה, יותר ממי שלא עברו הכשרה כזו, השתמשו במתן מידע למקבלת השירות על זכויותיה ועל שירותים שהיא זכאית להם ובגיבוש דוח פסיכו-סוציאלי.
היקף משרה	עובדות במשרה מלאה, יותר מעובדות במשרה חלקית, השתמשו בטיפול תמיכתי, בגיבוש דוח פסיכו-סוציאלי ובסיוע בסידור הנפגעת במסגרת חוץ-ביתית.
שיוך ארגוני	עובדות מן הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, יותר מעובדות ממשרד הרווחה, השתמשו בטיפול תמיכתי ובסיוע בסידור הנפגעת במסגרת חוץ-ביתית.



דוגמא 2: קשרים מובהקים בין מאפייני העובדות ובין הדיווח על השגת התוצאות

השגת התוצאה גבוהה יותר במקרים האלה:

תוצאות

1 הבטחת המוגנות של מקבלות השירות

התוצאה לא נמצאה קשורה למאפייני העובדות

2 מקבלות השירות מחזיקות במידע על זכויותיהן ועל שירותים בקהילה

- כאשר העובדת יהודייה
- ככל שהוותק של העובדת כעו"ס עולה
- ככל שאחוזי המשרה של העובדת נמוכים יותר
- בקרב עובדות במשרד הרווחה

3 הגברת תחושת המוגנות והביטחון האישי

התוצאה לא נמצאה קשורה למאפייני העובדות



פיתוח SELF CAPACITY של הלקוח



ניהול סיכונים בפיקוח על שירותים חברתיים

חטיבת איכות | צוות הבטחת איכות
בשירותים חברתיים



רקע: מסקירות בין-לאומיות לפיתוח כלי

פיתוח כלי לניהול
סיכונים

מאירס ג'ונס-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مایرس - جوینت - بروکدیل

פיקוח מרחוק:
ניהול סיכונים בתקופת
מגפת הקורונה

הילה דולב טליה חסין

מ-183-20



ניהול סיכונים בפיקוח
על שירותים חברתיים:
עקרונות של פרקטיקה
מיטבית
סקירה בין-לאומית

הילה דולב טליה חסין טל לנטו

מ-858-21



לשם מה ניהול סיכונים?

- ניהול סיכונים הוא שיטת עבודה המסייעת בתהליכי קבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות
- מאפשר לחלק ביעילות את משאבי הפיקוח - להפנות יותר משאבים ו'קשב פיקוחי' למקומות שבהם רמת הסיכון גבוהה יותר, ולהפחית משאבים במקומות שבהם רמת הסיכון נמוכה.



למה לנהל סיכונים בפיקוח? (תשובות מפקחים)





אילו שאלות שואלים בניהול סיכונים?

- על מי רוצים להגן?
- מפני מה אנחנו מגנים?
- מה התרחישים שיכולים לקרות?
- מה הנזק של כל תרחיש?
- מה ההסתברות של כל אחד מהתרחישים?

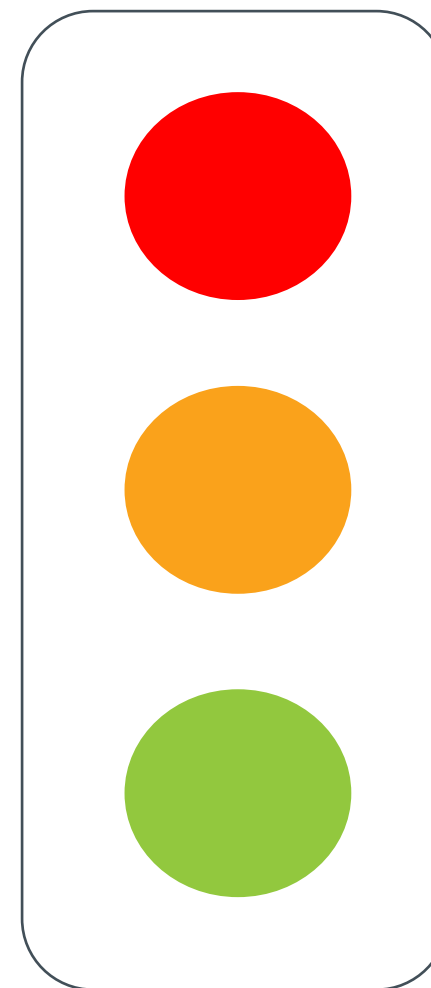
מודל הרמזור



הסתברות

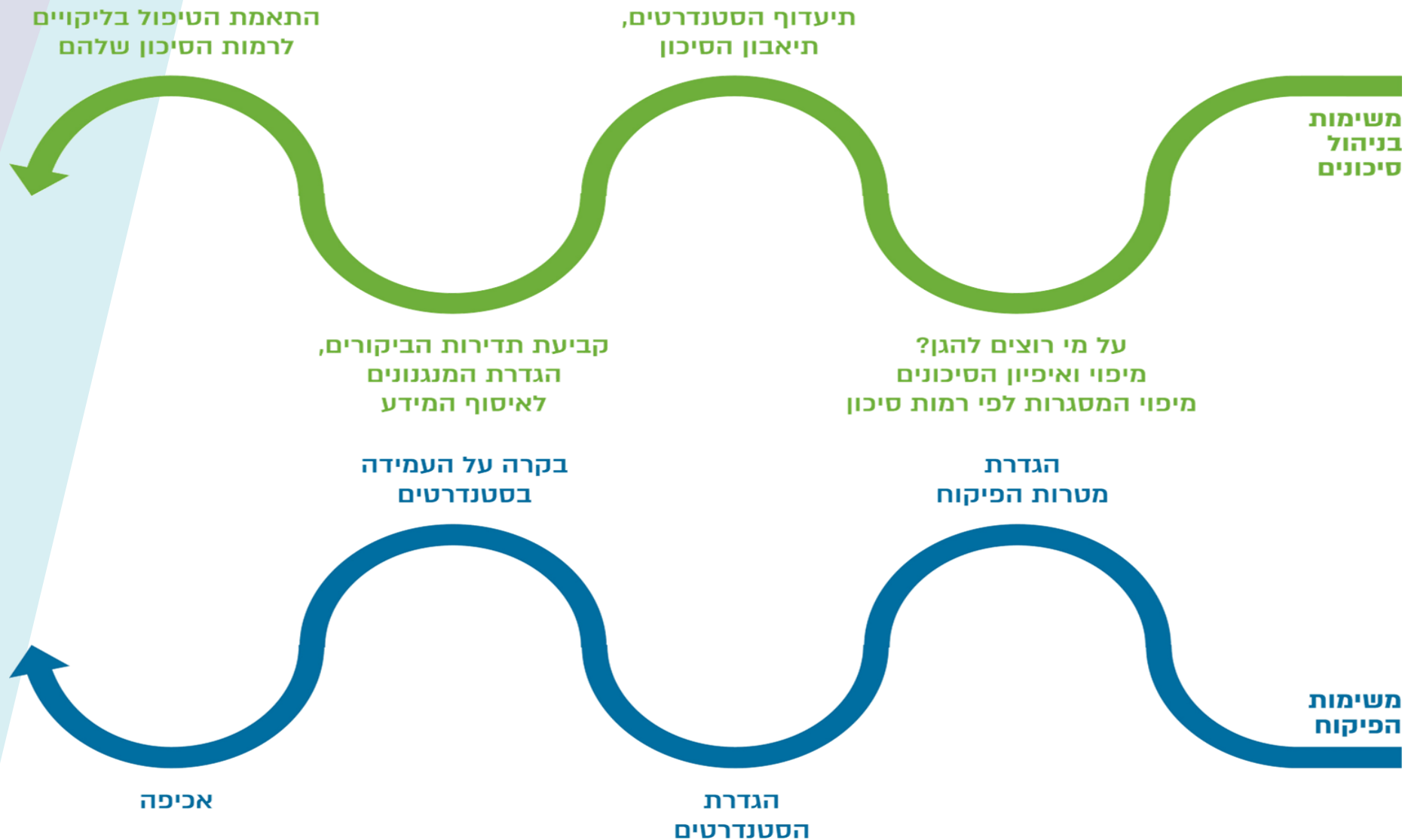


השפעה





ניהול סיכונים בתוך מדיניות הפיקוח





פיתוח כלי ארגוני לניהול סיכונים

מטרת הכלי היא לאפשר למפקחים במשרד הרווחה והביטחון החברתי לבצע מיפוי של מסגרות לפי רמות סיכון, ובהתאם לכך לתעדף את משימות הפיקוח. הכלי יוכל לשמש גם את המטה בתעדוף אזורי הסיכון בראייה מערכתית.





התרחיש – בוקר בחיי חוקרת

חומרת הסיכון (מכפלה)	נזק צפוי (10-1)	הסתברות (10-1)	
40 	4	10	הילדה לא מוכנה ללבוש את הבגדים שבחרת לה
56 	8	7	המצגת לפגישה של 9 לא מוכנה
90 	10	9	פקק תנועה



מתודולוגיה לפיתוח הכלי





קריטריונים לאפיון רמות הסיכון של מסגרות

רמת התפקוד של המסגרת	מאפייני המסגרת	מאפייני האוכלוסייה	
<ul style="list-style-type: none">• דירוג איכות גבוה• היקף הליקויים – מעט ליקויים/ליקויים שאינם חמורים לפי ממצאי הבקרה	<ul style="list-style-type: none">• מסגרת ותיקה• מסגרת בקהילה <p>חוסר ודאות</p>	<p>אוכלוסייה חזקה יותר:</p> <ul style="list-style-type: none">• אנשים עם מוגבלויות קלות• אנשים עם יכולת לתקשר ולהגן על עצמם	<p>מסגרות ברמת סיכון נמוכה</p> <p>חשש מפגיעה</p>
<ul style="list-style-type: none">• דירוג איכות נמוך• היקף הליקויים – ריבוי ליקויים/ליקויים חמורים לפי ממצאי הבקרה	<ul style="list-style-type: none">• מסגרת חדשה• מסגרת חוץ- ביתית כולית, 24/7	<p>אוכלוסייה מוחלשת:</p> <ul style="list-style-type: none">• אנשים עם נכויות קשות, תחלואה כפולה• העדר יכולת מילולית (זקנים, ילדים בגיל הרך, הנמכה קוגניטיבית)	<p>מסגרות ברמת סיכון גבוהה</p>



הצצה לכלי

קריטריונים לסיכון

מאפייני אוכלוסייה		מאפייני המסגרת								רשימת הגורמים המפוקחים
סוגי האוכלוסייה		תחלופה גבוהה של כח אדם		האם מנהל והנהלת המקום חדשה?		רמת אינטנסיביות הנחית מטה		האם המסגרת חדשה?		
ציון	ערך	ציון	ערך	ציון	ערך	ציון	ערך	ציון	ערך	
1	יכולת וורבלית	0	לא	0	לא	2	נמוך	0	לא	מסגרת 1
15	חסרי ישע	0	לא	10	כן	3	בינוני	0	לא	מסגרת 2
12	תחלואה כפולה	10	כן	10	כן	5	גבוהה	0	לא	מסגרת 3
3	יכולת להגנה עצמית	10	כן	0	לא	1	מדגמי	0	לא	מסגרת 4
14	הגיל הרך	0	לא	0	לא	2	נמוך	0	לא	מסגרת 5

ציון מסכם	רמת התפקוד של המסגרת					
	כמה בקרות נעשו בשנה האחרונה		ממצאי בקרות קודמות		ארועים חריגים בשנתיים האחרונות	
	ציון	ערך	ציון	ערך	ציון	ערך
0	1	שלוש או יותר	2	טובה	1	ללא
44	1	שלוש או יותר	5	בינונית	10	בין 4 ל-8
65	3	שתים	10	נמוכה	15	9 ומעלה
22	1	שלוש או יותר	3	לא ידוע	4	אין מידע
22	1	שלוש או יותר	2	טובה	3	עד 3 ארועים



עקרונות פעולה לפיתוח של מערך מדידה לשימוש הלקוח

- לא רק פיתוח של כלי אלא גם פיתוח של מנגנון או תהליך של מדידה
- תהליך שיתופי ביחד ועבור הלקוח – בכל הרמות, מטה ושטח:
 - לצורך דיוק ותיקוף
 - רתימה ומחויבות
- כלי ידידותי וקל לשימוש
- מבוסס **ידע ומידע** מהעולם תוך התאמה לצורכי המטה והשטח
- חשיבות **ההכשרות** לצורך הטמעה

סיכום





brookdale.jdc.org.il

תודה על ההקשבה

