



כלי לאפיון רמת הסיכון של מסגרות מדריך למפקח/ת

טל לנטו¹ הילה דולב¹ לאה צ'סטרמן²

¹ מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
² משרד הרווחה והביטחון החברתי

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תקציר): עמי אשר
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

המחקר הוזמן על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי ומומן בסיועו.

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל
ת"ד 3886 ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400
brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | אדר תשפ"ג | מארס 2023

תקציר

רקע

ניהול סיכונים בפיקוח הוא אחד מאחד עשר העקרונות של פרקטיקה מיטבית בפיקוח ואכיפה כפי שמגדיר ארגון ה-OECD. ניהול סיכונים הוא שיטת עבודה המסייעת בתהליכי קבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות ונמצאת בבסיסה של מדיניות רגולציה. לפי שיטה זו, המשאבים המושקעים בפיקוח צריכים להיות מידתיים לרמת הסיכון, ופעולות האכיפה צריכות להיות מכוונות להפחתת הסיכון הנגרם בפועל עקב אי-עמידה בדרישות ובתקנים של הספקת השירותים.

במערכות פיקוח על שירותים חברתיים יש חשיבות רבה לנושא היעילות של הפיקוח, כדי למנוע עומס רגולטורי והשקעת משאבים מיותרת. זאת, במיוחד במקרים שבהם משאבי הפיקוח מצומצמים. כך, מיכיו מסגרות המפוקחות לפי רמות הסיכון שלהן, מאפשר לחלק ביעילות את משאבי הפיקוח, כלומר להפנות יותר משאבים ולתת קדימות למקומות שבהם רמת הסיכון גבוהה יותר, ולהפחית משאבים במקומות שבהם רמת הסיכון נמוכה.

מינהל איכות, פיקוח ובקרה במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) פנה לצוות הבטחת איכות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, כדי שייסייע לו בפיתוח כלי לניהול סיכונים שימפה את המסגרות המפוקחות לפי רמות הסיכון. מסמך זה מתאר את המהלך לבניית הכלי ומציג הנחיות למפקחים במשרד הרווחה על אופן השימוש בו.

מטרה

המטרה של הכלי לניהול סיכונים היא לשמש את המפקח בתכנון עבודתו, הן בראיית-על של כלל המסגרות שלהן הוא אחראי, הן בקבלת החלטות בנוגע למשימות הפיקוח בכל אחת מן המסגרות האלה, בהן: תדירות הביקורים במסגרת, היקף ועומק הבקרה ונושאי הבדיקה. נוסף על כך, הכלי יוכל לשמש את המטה והמחוז בתעדוף משאבים למסגרות ולאזורים בהתאם לרמת הסיכון בראייה מערכתית.

שיטה

פיתוח הכלי לניהול סיכונים בוצע בחודשים אוקטובר 2021–דצמבר 2022 והתבסס על תהליכי שיתוף והיוועצות עם נציגים מן המינהל לאזרחים ותיקים, ממינהל מוגבלויות, ממינהל שירותים אישיים וחברתיים וממינהל שיקום, ליווי ומניעה במשרד הרווחה ועם מומחים מן האקדמיה וממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל וכן על ספרות מקצועית. המהלך כלל ארבעה שלבים: מפגשי עבודה עם נציגי מטה במינהלים, שבהם דויקו גורמי הסיכון ואופיינה רמת הסיכון של המסגרות; מהלך דלפי (סקר מומחים); מפגשי עבודה נוספים עם נציגי המטה במינהלים, שבהם הוצגו ממצאי המהלך; ומפגש עם מפקחים, שבהם התנסו המפקחים במילוי הכלי.

ממצאים

פותרו שמונה כלים לניהול סיכונים, כשכל אחד מהם מותאם לאגף ולמינהל הספציפי במשרד הרווחה. רמת הסיכון במסגרות הרווחה נקבעת לפי הסבירות שתיגרם בהן פגיעה בשלומם או ברווחתם של מקבלי השירות או לפי המידה שיש חוסר ודאות בנוגע להתנהלות המסגרת. מכלול גורמי הסיכון המשפיעים על רמת הסיכון של מסגרות הרווחה מתכנסים לארבעה נושאים: מאפייני המסגרת, מאפייני האוכלוסייה, רמת התפקוד של המסגרת והיבטים שקשורים בפיקוח. שמונת הכלים שפותחו מאורגנים לפי נושאים אלו, כאשר בתוך כל נושא יש הבדלים בין מינהלים ואגפים בגורמי הסיכון המשפיעים על רמת הסיכון.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
2	2. מטרה
2	3. שיטה
5	4. תיאור הכלי
6	5. הנחיות למילוי הכלי
8	6. הנחיות לתדירות מילוי הכלי ואופן השימוש בו
9	7. שלבי ההמשך
10	מקורות
11	נספחים
11	כלי לניהול סיכונים – מינהל מוגבלויות: חוץ-ביתי
13	כלי לניהול סיכונים – מינהל מוגבלויות: קהילה
15	כלי לניהול סיכונים – מינהל שירותים אישיים וחברתיים: חוץ-ביתי
17	כלי לניהול סיכונים – מינהל שירותים אישיים וחברתיים: קהילה
19	כלי לניהול סיכונים – מינהל שילוב, ליווי ומניעה: חוץ-ביתי
21	כלי לניהול סיכונים – מינהל שילוב, ליווי ומניעה: קהילה
23	כלי לניהול סיכונים – מינהל אזרחים ותיקים: חוץ-ביתי
25	כלי לניהול סיכונים – מינהל אזרחים ותיקים: קהילה

1. מבוא

ניהול סיכונים בפיקוח הוא אחד מאחד עשר העקרונות של פרקטיקה מיטבית בפיקוח ואכיפה כפי שמגדיר ארגון ה-OECD. ניהול סיכונים הוא שיטת עבודה המסייעת בתהליכי קבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות ונמצאת בבסיסה של מדיניות רגולציה. לפי שיטה זו, המשאבים המושקעים בפיקוח צריכים להיות מידתיים לרמת הסיכון, ופעולות האכיפה צריכות להיות מכוונות להפחתת הסיכון הנגרם בפועל עקב אי-עמידה בדרישות ובתקנים של הספקת השירותים (OECD, 2014).

בישראל, הנושא עלה לסדר היום במסגרת התוכנית להפחתת הנטל הרגולטורי על בסיס [החלטת ממשלה 2118](#), שאחד מרכיביה הוא הערכת השפעות הרגולציה. לפי רכיב זה, על הגדרת הצורך בהתערבות רגולטורית לשקף את היחס שבין הפגיעה האפשרית באינטרס הציבורי עקב רגולציה לא מספקת, ובין עומק המעורבות הרגולטורית הנדרשת. ניהול סיכונים הוא אפוא שיטה המסייעת לרגולטור להחליט באיזו מידה עליו להתערב כדי למנוע פגיעה באינטרס הציבורי (מור, 2018).

במערכות פיקוח על שירותים חברתיים יש חשיבות רבה לנושא היעילות של הפיקוח, כדי למנוע עומס רגולטורי והשקעת משאבים מיותרת (להט וצבע, 2018). זאת, במיוחד במקרים שבהם משאבי הפיקוח מצומצמים. כך, מיפוי מסגרות המפוקחות לפי רמות הסיכון שלהן, מאפשר לחלק ביעילות את משאבי הפיקוח, כלומר להפנות יותר משאבים ולתת קדימות למקומות שבהם רמת הסיכון גבוהה יותר, ולהפחית משאבים במקומות שבהם רמת הסיכון נמוכה (דולב ואח', 2021).

בשנת 2020, כחלק מעיצוב מדיניות הפיקוח במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה), פנה מינהל איכות פיקוח ובקרה במשרד למכון מאיר-סג'ווינט-ברוקדייל (להלן: מכון ברוקדייל) בבקשה לסקור את הספרות המקצועית בנושא ניהול סיכונים בפיקוח על שירותים חברתיים. בהמשך לפנייה בוצעו שתי סקירות. [האחת](#) פורסמה בסוף שנת 2020 והתמקדה בניהול סיכונים בעת משבר ובבחינת האופן שבו ארגוני פיקוח האמונים על שירותי הרווחה והבריאות מבצעים את משימות הפיקוח בתקופת מגפת הקורונה. [הסקירה השנייה](#) פורסמה בפברואר 2021 והיא רחבה יותר ומתייחסת למטרות של ניהול סיכונים בפיקוח על שירותים חברתיים, לאתגרים ולעקרונות הפרקטיקה המיטבית.

באוגוסט 2021 פנה מינהל איכות פיקוח ובקרה במשרד הרווחה לצוות הבטחת איכות במכון ברוקדייל, כדי שיייע לו בפיתוח כלי לניהול סיכונים שימפה את המסגרות המפוקחות לפי רמות הסיכון. הכלי ישמש את המפקח בתכנון עבודתו, הן בראיית-על של כלל המסגרות שלהן הוא אחראי, הן בקבלת החלטות בנוגע למשימות הפיקוח בכל אחת מן המסגרות האלה, בהן: תדירות הביקורים במסגרת, היקף ועומק הבקרה ונושאי הבדיקה. נוסף על כך, הכלי יוכל לשמש את המטה בתעדוף משאבים למסגרות ולאזורים בהתאם לרמת הסיכון בראייה מערכתית.

המהלך נמשך כשנה ובמסגרתו פותחו שמונה כלים לניהול סיכונים, המותאמים הן לארבעת המינהלים במשרד: המינהל לאזרחים ותיקים, מינהל מוגבלויות, מינהל שירותים ואישיים וחברתיים ומינהל שיקום, ליווי ומניעה, הן לאגפים המקצועיים בתוך כל אחד מן המינהלים: אגף הקהילה ואגף חוץ-ביתי. שמונת הכלים עברו תהליכי תיקוף שיטתיים במסגרתם היו מעורבים בעלי תפקידים רבים במשרד הרווחה ויותר משליש מפקחי המשרד.

2. מטרה

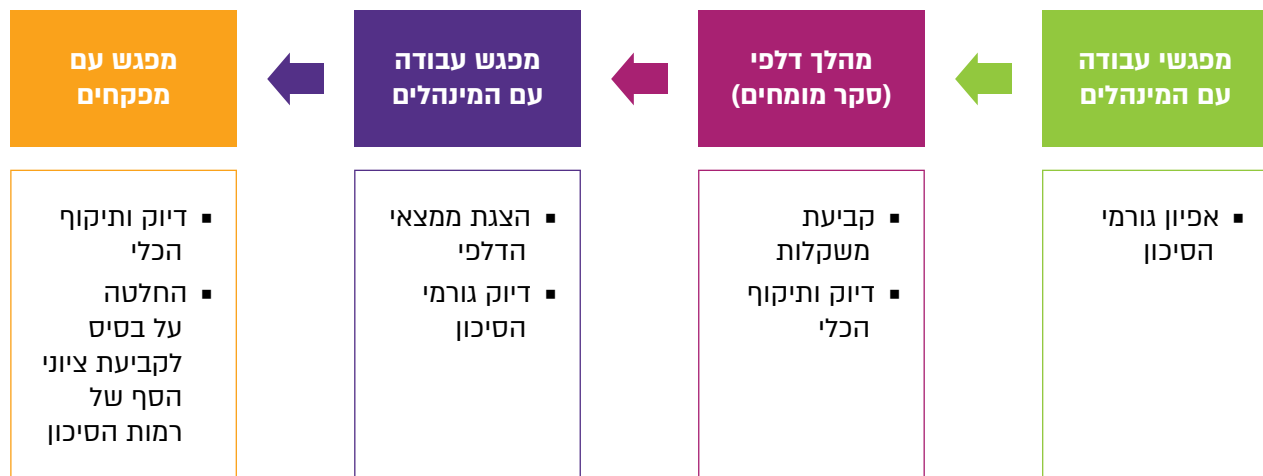
מטרת המסמך היא לתאר את מהלך בניית הכלי ולהנחות את המפקחים על אופן השימוש בו. להנחיות ממוקדות למפקחים ראו מסמך מקוצר (היפר-לינק למסמך).

3. שיטה

פיתוח הכלי לניהול סיכונים בוצע בחודשים אוקטובר 2021-דצמבר 2022 והתבסס על תהליכי שיתוף והיועצות עם נציגים מן המינהלים השונים במשרד הרווחה ועם מומחים מן האקדמיה וממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל וכן על הספרות המקצועית ובעיקר על עבודתם של: מור, 2018 ודולב ואח', 2021. יש לציין כי הרעיון לכלי מבוסס על כלי דומה שבנה מר גיא מור, מומחה למדיניות רגולציה וניהול סיכונים, עבור משרד החקלאות.

תהליך פיתוח הכלי כלל שלבים אחדים, לתיאור השלבים ראו **תרשים 1**.

תרשים 1: שלבים בפיתוח הכלי לניהול סיכונים



שלב ראשון: נערכו מפגשי עבודה עם נציגי מטה מארבעת המינהלים והאגפים המקצועיים במשרד הרווחה. מטרת המפגשים הייתה לדייק את גורמי הסיכון לאפיון רמת הסיכון של המסגרות, לפי מאפייני וצורכי כל מינהל ואגף. נוסף על כך, נערכו התייעצויות עם חוקרים ממכון ברוקדייל שיש להם ידע בתחומי השירות או היכרות עם סוג האוכלוסייה של המינהלים.

שלב שני: נערך מהלך דלפי (סקר מומחים). מהלך דלפי הוא שיטה לקבלת החלטות בתהליכי תכנון ומחקר כדי לפתור בעיות ביעילות. בשיטה זו יש מנחה, או צוות (במקרה זה צוות המחקר) המציג שאלון למומחים בכמה סבבים. כל אחד מן המומחים עונה על השאלות בנפרד ללא ידיעת התשובות של המומחים האחרים. לאחר התגובה, המנחה מבצע הערכה וסינתזה של התשובות לפי דעת רוב. בסבב הבא המנחה מציג למומחים את הנקודות שבהן לא נמצאה הסכמה רחבה.

במהלך הדלפי בפריקט זה, 'מומחים' הוגדרו כבעלי תפקידים במשרד הרווחה, בדגש על מפקחים שלהם מיועד הכלי. הפנייה למומחים נעשתה דרך סקר שבו הם נדרשו להתייחס למידת החשיבות של גורמי הסיכון בכלי (על סולם של 'חשוב פחות' / 'חשוב' / 'חשוב מאוד') וכן לחוות דעתם אם יש גורמי סיכון מיותרים או חסרים. נערך סבב אחד של סקר (ר' **לוח 1** למספר המשתתפים). לא היה צורך בסבב נוסף מכיוון שבכל גורמי הסיכון הושגה הסכמה רחבה.

לוח 1 : מספר המשתתפים במהלך דלפי

מינהל	אגף	כמות משתתפים
שירותים אישיים וחברתיים	קהילה	21
	חוץ-ביתי	15
מגבוליות	קהילה	12
	חוץ-ביתי	25
שילוב, מניעה ושיקום	קהילה	12
	חוץ-ביתי	8
אזרחים ותיקים	קהילה	11
	חוץ-ביתי	6
סך הכול משתתפים		110

מהלך הדלפי קבע אילו גורמי סיכון יכנסו לכלי ואת המשקלות שכל גורם סיכון קיבל (לפי דירוג החשיבות שנתנו לו המומחים).

שלב שלישי: נערך דיון נוסף עם נציגי המטה במינהלים. לאחר שהתקבלו תוצאות מהלך הדלפי, נערכו מפגשי עבודה נוספים עם נציגי המטה במינהלים שאיתם נערכו המפגשים בשלב הראשון. במפגשים אלו הוצגו בפני הנציגים ממצאי המהלך כדי לקבל החלטות על שינויים בגורמי הסיכון (הורדה, הוספה ודיוקים).

שלב רביעי: נערך מפגש פיילוט עם מפקחים. נערכו שני מפגשים מקוונים עם מפקחים שבהם התנסו המפקחים במילוי הכלי. כל מפקח התבקש למלא את הכלי שלוש פעמים, עבור שלושה סוגי מסגרות שנמצאות תחת פיקוחו: מסגרת שהמפקח סבור שהיא 'ירוקה' – ברמת סיכון נמוכה, מסגרת 'כתומה' – ברמת סיכון בינונית ומסגרת 'אדומה' – ברמת סיכון גבוהה.

על בסיס תשובות המפקחים נקבעו הספים של רמות הסיכון בכלי. כלומר, טווחי הציון של כל סוג מסגרת בסולם שנבנה (סף הציון שבו מסגרת הופכת מירוקה לכתומה, והסף שבו הופכת מכתומה לאדומה).¹ כמו כן מלבד מילוי הכלי נערך משוב בקרב המפקחים שבו הם הביעו את דעתם על מידת הבהירות של הכלי. 97 מפקחים ומפקחים ממונים מילאו את הכלי. נבנו שמונה כלים, כשכל אחד מהם מותאם לאגף ולמינהל הספציפי (ר' נספחים).

¹ קביעת הספים הביאה בחשבון גם את "תיאבון הסיכון" של משרד הרווחה. כלומר, שיעור המסגרות האדומות שהמשרד מסוגל להכיל מתוך כלל המסגרות שעליהן הוא אמון. שיעור זה נקבע ל-5% במסגרות חוץ-ביתיות ו-10% במסגרות קהילה.

4. תיאור הכלי

רמת הסיכון במסגרות הרווחה נקבעת לפי הסבירות שתיגרם בהן פגיעה בשלומם או ברווחתם של מקבלי השירות או לפי המידה שיש חוסר ודאות בנוגע להתנהלות המסגרת. מכלול גורמי הסיכון המשפיעים על רמת הסיכון של מסגרות הרווחה מתכנסים לארבעה נושאים: מאפייני המסגרת, מאפייני האוכלוסייה, רמת התפקוד של המסגרת והיבטים שקשורים בפיקוח.

שמונת הכלים שפותחו מאורגנים לפי נושאים אלו, כאשר בתוך כל נושא יש הבדלים בין מינהלים ואגפים בגורמי הסיכון המשפיעים על רמת הסיכון. הנושאים שבהם גורמי הסיכון הם גנריים יותר, כלומר משותפים לכלל המינהלים והאגפים, הם אלו של מאפייני המסגרת, תפקוד המסגרת והיבטים הקשורים בפיקוח. הנושא של מאפייני האוכלוסייה הוא ייחודי יותר עקב השוני באוכלוסיות היעד של כל מינהל.

הכלי כולל בין 18 ל-22 גורמי סיכון (משתנה בין מינהלים), המאוגדים תחת ארבעה נושאים. בכל גורם סיכון מופיעות כמה חלופות והמקבץ של כל התשובות יחד קובע את הציון לרמת הסיכון של המסגרת.

מאפייני המסגרת

מאפייני המסגרת הם לרוב גורמים עובדתיים/ אובייקטיביים על אודות המסגרת שאינם ניתנים לשינוי. בנושא זה כלולים גורמי הסיכון האלה: ותק המסגרת, ותק ההנהלה, אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מלבד מוגבלויות ושל"מ – גורם סיכון זה רלוונטי רק למסגרות בקהילה) ומצב המחלקה לשירותים חברתיים (רלוונטי למסגרות בקהילה).

מאפייני האוכלוסייה

נושא זה נוגע לאוכלוסיית מקבלי השירות והוא שונה בכל מינהל. ככלל, ככל שאוכלוסייה היא מוחלשת יותר (רמת תפקוד נמוכה, חסרי ישע, התנהגויות מסכנות), כך היא נמצאת ברמת סיכון גבוהה יותר.

תפקוד המסגרת

נושא זה נוגע לתפקוד של המסגרת בהיבטים מסוימים שיש בהם פוטנציאל לסכנה וכן לטיפול בליקויים שהתגלו (למשל: טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו, התנהלות בזמן אירוע חריג ומחסור בכוח אדם). מבין כלל הנושאים שנבדקו בבקרה, נבחרו רק גורמי סיכון שיש בהם איתות לסכנה.

היבטים שקשורים בפיקוח

נושא זה כולל שני גורמי סיכון שקשורים למפקח עצמו – מידת ההיכרות שלו עם המסגרת והניסיון שלו בעבודה עם תחום השירות/ האוכלוסייה. גורמי סיכון אלו נמצאים בכלי מתוך הבנה שגם ליכולות של המפקח יש השפעה על רמת הסיכון של המסגרת.

5. הנחיות למילוי הכלי

הכלי נמצא כעת על הפלטפורמה של תוכנת EXCEL. לשם המחשה, מצורפת תמונת מסך מן הכלי לניהול סיכונים במינהל מוגבלויות, אגף חוץ-ביתי.

I		H		G		F		E		D		C		B		A		
מאפייני המסגרת																		1
רמת התמיכה הנדרשת עבור מרבית מקבלי השירות במסגרת		אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מבחינת שעות שהייה במסגרת ויציאה ממנה לתעסוקה וכו')		ותק מנהל		ותק המסגרת		שם המסגרת										2
0	גבוהה	6	גבוהה (24/7)	0	מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה	0	מסגרת עם ותק של מעל שנה									מסגרת לדוגמה	3	
					מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה												4	
					מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה												5	

- כל שורה מייצגת מסגרת אחת ויש למלא את כל המידע עליה לפי גורמי הסיכון הרשומים בעמודות.
 - תחילה יש למלא את שם המסגרת (עמודה A) ומשם יש להמשיך למלא את כל השורה לפי המידע הנדרש בכל אחד מגורמי הסיכון.
 - כל גורם סיכון מחולק לשתי עמודות. בעמודה מצד ימין (המסומנת בצבע) מופיעה רשימת התשובות האפשריות לאותו גורם סיכון ואותה יש לפתוח באמצעות לחיצה על המשולש הפוך ולבחור את התשובה המתאימה ביותר למסגרת. כך למשל, בגורם הסיכון של ותק המסגרת, יש לבחור מבין שתי תשובות: "מסגרת חדשה עם ותק של עד שנה" או "מסגרת עם ותק של מעל שנה". כאשר תיבחר תשובה, יופיע מספר בעמודה מצד שמאל. המספר מייצג את הציון של התשובה בהקשר של רמת הסיכון.
 - בסיום המילוי של כל התשובות לכל גורמי הסיכון, יופיע בעמודה האחרונה ציון מסכם. ציון זה מעיד על רמת הסיכון של המסגרת והוא ייצבע באחד משלושה צבעים: **אדום** – למסגרת ברמת סיכון גבוהה; **כתום** – למסגרת ברמת סיכון בינונית; **ירוק** – למסגרת ברמת סיכון נמוכה. בדוגמה מטה אפשר לראות דוגמה של מסגרת אדומה.
- הערה חשובה:** יש לשים לב לא רק לצבע שהמסגרת מקבלת, אלא גם לציון המופיע בעמודה האחרונה. כל רמת סיכון מתבססת על טווח ציונים (משתנה בכל מינהל ואגף, ר' נספחים). ככל שהציון גבוה יותר, כך הוא מתקרב לרמת סיכון גבוהה יותר. למשל, במינהל מוגבלויות, חוץ ביתי, טווח הציונים הוא כמפורט:

□ מסגרת ירוקה – בין 0 ל-33

□ מסגרת כתומה – בין 34 ל-65

□ מסגרת אדומה – מעל 65

כך, מסגרת כתומה שקיבלה ציון מסכם של 34, לא נמצאת באותה רמת סיכון כמו מסגרת כתומה שקיבלה ציון מסכם של 64 (שכבר קרובה יותר למסגרת אדומה).

AT	AS	AR	AQ	AP	AO	AN	AM	AL
היבטים בפיקוח								
ציון מסכם	ניסיון המפקח		מידת ההכרות של המפקח עם המסגרת		טיפול בליקויים בתחום התזונה		מחסור בכוח אדם	
68	3	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של	0	המפקח מכיר את המסגרת היטב	2	בינוני	4	מחסור רב

6. הנחיות לתדירות מילוי הכלי ואופן השימוש בו

הנחיות מפורטות באשר לתדירות מילוי הכלי ולאופן השימוש בו יינתנו על ידי המטה בכל מינהל. בהתוויית המדיניות של כל מינהל חשוב להביא בחשבון את הסוגיות האלה:

- **הגדרת דרכי הפעולה לכל רמת סיכון** – רמת הסיכון של המסגרת משפיעה על המשאבים שהמפקח צריך להשקיע בפיקוח עליה. מסגרות ברמת סיכון גבוהה יותר מחייבות קשב פיקוחי רב יותר, על חשבון מסגרות עם רמת סיכון נמוכה. לכן, מומלץ להטמיע את רמות הסיכון של המסגרות בתכנון העבודה השנתי של המפקח ולבחון מה ההשפעה שיש לכל רמת סיכון על תדירות הביקורים, על עומק והיקף הבקרה, על תעדוף של נושאים ספציפיים וכו'.
- **תדירות מילוי הכלי** – מומלץ למלא את הכלי פעמיים בשנה. בפעם הראשונה בסמוך להכנת תוכנית העבודה השנתית של המפקח (לפי שנה קלנדרית או אקדמית) ובפעם השנייה חצי שנה לאחר מכן לצורך עדכון. מלבד זאת, יש לעדכן את הכלי כאשר חלים שינויים במסגרת שיש בהם כדי להשפיע על רמת הסיכון וכן לפני דיון בהקמת ועדת בדיקה.
- **קיום שיח על תמונת המצב בכלל המסגרות** – מוצע שהמפקח יקיים שיח עם הגורמים הרלוונטיים, כגון המפקח הממונה, על 'מפת רמות הסיכון' שמתקבלת ממילוי הכלי. השיח יכול לסייע בתכנון העבודה השנתי של המפקח.
- **קיום שיח על רמת הסיכון עם כל מסגרת** – מוצע שהמפקח ישקף למסגרת את רמת הסיכון שלה ואת תחומי הסיכון. זאת, כבסיס למתן ייעוץ למסגרת בנוגע לפעולות שעליה לנקוט כדי להפחית את רמת הסיכון.

7. שלבי ההמשך

החודשים הראשונים של הטמעת הכלי לניהול סיכונים נחשבים שלב של הרצה והטמעה. זהו שלב חשוב לצורך תיקוף נוסף של הכלי, שכן על אף התיקוף השיטתי שבוצע בעת בניית הכלי, הרי שבהטמעה עצמה עשויות לעלות תובנות נוספות שדורשות התאמות בכלי. מכאן עולה החשיבות של ביצוע משוב על הכלי שיכלול שאלות הנוגעות לבהירות גורמי הסיכון ומידת הדיוק של הציון הניתן למסגרות. כמו כן יש לבחון אם יש צורך להוסיף עוד גורמי סיכון. כך למשל, לכשיפותח כלי לדיווח עצמי יש לשקול לשלב אותו בכלי תחת הנושא של תפקוד המסגרת. יש לציין כי כל תוספת של גורם סיכון נוסף, מחייבת תיקוף שלו.

בד בבד, יש לפעול להטמעה של הכלי לניהול סיכונים במערכת הממוחשבת של משרד הרווחה, כדי שאפשר יהיה לשאוב נתונים לכלי מנתונים שקיימים כבר במערכת. לכך יש חשיבות הן מבחינת חוויית המשתמש והקלה על המפקח, הן כדי שמטה המשרד יוכל להשתמש בכלי בתעדוף אזורי הסיכון בראייה מערכתית.

מקורות

דולב, ה., חסין, ט. ולנטו ט. (2021). ניהול סיכונים בפיקוח על שירותים חברתיים: עקרונות של פרקטיקה מיטבית. דמ-858-21. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/risk-management-in-the-inspection-of-social-services/>

להט, ל. וצבע, י. (2018). 'רגולציה מותאמת' כמודל אפשרי לשירותי רווחה אישיים: היבטים תיאורטיים ומעשיים. חברה ורווחה ל"ח, 174-149.

מור, ג. (2018). מדריך לניהול סיכונים ברגולציה ובמדיניות ציבורית. מדינת ישראל: משרד ראש הממשלה.

OECD. (2014). *Regulatory enforcement and inspections, OECD best practice principles for regulatory policy*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208117-en>

כלי לניהול סיכונים - מינהל מוגבלויות: חוץ-ביתי

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
	אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מבחינת שעות שהייה במסגרת ויציאה ממנה לתעסוקה וכו')	גבוהה (24/7) (6) נמוכה (16/8) (0)
מאפייני האוכלוסייה	רמת התמיכה הנדרשת עבור מרבית מקבלי השירות במסגרת	נמוכה (6) גבוהה (0)
	התנהגויות מסכנות/מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (9) מיעוט ממקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (0)
	הטרוגניות בגיל של מקבלי השירות	שילוב בין צעירים למבוגרים (3) שכבת גיל הומוגנית (0)
	הטרוגניות ברמת תפקוד	אוכלוסייה הטרוגנית מבחינת רמת תפקוד נמוכה וגבוהה (3) רמת תפקוד הומוגנית (0)
	רמת המעורבות של המשפחות	אין התארגנות של המשפחות של מקבלי השירות (3) יש התארגנות של המשפחות של מקבלי השירות (ועד הורים למשל) (0)

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)		
תפקוד המסגרת	קשרים ושיתופי פעולה של המסגרת עם הקהילה	טוב (1)	בינוני (2)	גרוע (3)
	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	טוב (2)	בינוני (4)	גרוע (6)
	רמת הטיפוח והניקיון במסגרת	גבוהה (1)	בינונית (2)	נמוכה (3)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	בינוני (2)	רב (4)	רב מאוד (6)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	טובה (3)	בינונית (6)	גרועה (9)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	טובה (2)	בינונית (4)	גרועה (6)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	בינוני (2)	רב (4)	רב מאוד (6)
	טיפול בפניות ציבור	טוב (2)	בינוני (4)	גרוע (6)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	גבוהה (2)	בינונית (4)	נמוכה/כלל לא (6)
	תחלופת כוח אדם	בינונית (2)	רבה (4)	רבה מאוד (6)
	מחסור בכוח אדם	מחסור מועט (2)	מחסור רב (4)	מחסור ניכר (6)
	טיפול בליקויים בתחום התזונה	טוב (1)	בינוני (2)	גרוע (3)
היבטים שקשורים בפיקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח מכיר את המסגרת היטב (0)	המפקח לא מספיק מכיר את המסגרת (3)	המפקח לא מכיר את המסגרת (3)
	ניסיון המפקח	למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0)	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (3)	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (3)

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 108.

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-33
- מסגרת כתומה – בין 34 ל-65
- מסגרת אדומה – מעל 65

כלי לניהול סיכונים - מינהל מוגבלויות: קהילה

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד מסגרת עם ותק של מעל שנה (0) שנה (3)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0) שנה (3)
	אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מבחינת שעות וימי טיפול)	גבוהה (6) נמוכה (0)
	מצב המחלקה לשירותים חברתיים ברשות המקומית שבה פועלת המסגרת	המחלקה נמצאת במצב משברי, או בחוסר יציבות (3) המחלקה במצב טוב, יציב (0)
מאפייני האוכלוסייה	רמת התפקוד של מרבית מקבלי השירות במסגרת	נמוכה (6) גבוהה (0)
	התנהגויות מסכנות/מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מכינים התנהגויות מסכנות (6) מיעוט מקבלי השירות במסגרת מכינים התנהגויות מסכנות (0)
	הטרוגניות ברמת תפקוד	אוכלוסייה הטרוגנית מבחינת רמת תפקוד נמוכה וגבוהה (3) רמת תפקוד הומוגנית (0)
	רמת המעורבות של המשפחות	אין התארגנות של המשפחות של מקבלי השירות (3) יש התארגנות של המשפחות של מקבלי השירות (ועד הורים למשל) (0)

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)		
תפקוד המסגרת	קשרים ושיתופי פעולה של המסגרת עם הקהילה	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	גרוע (6)	בינוני (4)	טוב (2)
	רמת הטיפול והניקיון במסגרת	נמוכה (3)	בינונית (2)	גבוהה (1)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6)	רב (4)	בינוני (2)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	גרועה (9)	בינונית (6)	טובה (3)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	גרועה (6)	בינונית (4)	טובה (2)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (3)	רב (2)	בינוני (1)
	טיפול בפניות ציבור	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	נמוכה/כלל לא (6)	בינונית (4)	גבוהה (2)
	תחלופת כוח אדם	רבה מאוד (6)	רבה (4)	בינונית (2)
	מחסור בכוח אדם	מחסור ניכר (6)	מחסור רב (4)	מחסור מועט (2)
	טיפול בליקויים בתחום התזונה	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
היבטים שקשורים בביקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח לא מספיק מכיר את המסגרת (6)	המפקח מכיר את המסגרת (0)	המפקח מכיר את המסגרת היטב (0)
	ניסיון המפקח	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (6)	למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0)	למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0)

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 103.

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-34
- מסגרת כתומה – בין 35 ל-56
- מסגרת אדומה – מעל 56

כלי לניהול סיכונים - מינהל שירותים אישיים וחברתיים: חוץ-ביתי

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד שנתיים (3) מסגרת עם ותק של מעל שנתיים (0)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה (3) מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
מאפייני האוכלוסייה	סוג המסגרת	מעוז, עוגן (3) מעוף (0)
	הצטלבות גורמי סיכון	יש במסגרת מקבלי שירות עם הצטלבות של מספר גורמי סיכון (3) אין במסגרת מקבלי שירות עם הצטלבות של מספר גורמי סיכון (0)
	קיום התנהגויות מסכנות/מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (6) מיעוט ממקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (0)

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)			
תפקוד המסגרת	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	גרוע (6)	בינוני (4)	טוב (2)	מצוין (0)
	רמת הטיפול והניקיון במסגרת	נמוכה (6)	בינונית (4)	גבוהה (2)	גבוהה מאוד (0)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6)	רב (4)	בינוני (2)	מועט/כלל לא (0)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	גרועה (6)	בינונית (4)	טובה (2)	מצוינת (0)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	גרועה (6)	בינונית (4)	טובה (2)	מצוינת (0)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (3)	רב (2)	בינוני (1)	מועט/כלל לא (0)
	טיפול בפניות ציבור	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)	מצוין (0)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	נמוכה/כלל לא (6)	בינונית (4)	גבוהה (2)	גבוהה מאוד (0)
	תחלופת כוח אדם	רבה מאוד (6)	רבה (4)	בינונית (2)	מועטה/כלל לא (0)
	מחסור בכוח אדם	מחסור ניכר (6)	מחסור רב (4)	מחסור מועט (2)	אין מחסור (0)
	טיפול בליקויים בתחום התזונה	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)	מצוין (0)
	ניהול סדר יום קבוע (הכולל תוכנית קבועה, מערך פעילות פנאי/העשרה/חינוך)	במידה מועטה/ כלל לא (3)	במידה בינונית (2)	במידה רבה (1)	במידה רבה מאוד (0)
	מספר חניכים עם תוכנית התערבות בתל"ם	מועט/כלל לא (3)	בינוני (2)	רב (1)	רב מאוד (0)
היבטים שקשורים בפיקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח לא מספיק מכיר את המסגרת (3)	המפקח מכיר את המסגרת (0)	המפקח מכיר את המסגרת היטב (0)	
	ניסיון המפקח	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות האוכלוסייה של המסגרת (3)	למפקח יש ניסיון מספיק בעבודה עם השירות האוכלוסייה של המסגרת (0)	למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות האוכלוסייה של המסגרת (0)	

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 87

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-28
- מסגרת כתומה – בין 29 ל-54
- מסגרת אדומה – מעל 54

כלי לניהול סיכונים - מינהל שירותים אישיים וחברתיים: קהילה

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד שנתיים (3) מסגרת עם ותק של מעל שנתיים (0)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה (3) מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
	אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מבחינת שעות וימי טיפול)	גבוהה (6) נמוכה (0)
	מצב המחלקה לשירותים חברתיים ברשות המקומית שבה פועלת המסגרת	המחלקה נמצאת במצב משברי, או בחוסר יציבות (6) המחלקה במצב טוב, יציב (0) לא רלוונטי (0)
מאפייני האוכלוסייה	אוכלוסייה בסיכון	מרבית מקבלי השירות במסגרת הם ברמת סיכון גבוהה (6) מיעוט ממקבלי השירות הם ברמת סיכון גבוהה (0)
	גיל מרבית מקבלי השירות	לידה עד 6 (3) 7 עד 12 (2) 13 עד 18 (1) מעל 18 (0)
	הצטלבות גורמי סיכון	יש במסגרת מקבלי שירות עם הצטלבות של מספר גורמי סיכון (6) אין במסגרת מקבלי שירות עם הצטלבות של מספר גורמי סיכון (0)
	קיום התנהגויות מסכנות/ מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (6) מיעוט ממקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (0)

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)		
תפקוד המסגרת	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	גרוע (6)	בינוני (4)	טוב (2)
	רמת הטיפול והניקיון במסגרת	נמוכה (3)	בינונית (2)	גבוהה (1)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6)	רב (4)	בינוני (2)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	גרועה (6)	בינונית (4)	טובה (2)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	גרועה (6)	בינונית (4)	טובה (2)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6)	רב (4)	בינוני (2)
	טיפול בפניות ציבור	גרוע (6)	בינוני (4)	טוב (2)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	נמוכה/כלל לא (6)	בינונית (4)	גבוהה (2)
	תחלופת כוח אדם	רבה מאוד (6)	רבה (4)	בינונית (2)
	מחסור בכוח אדם	מחסור ניכר (6)	מחסור רב (4)	מחסור מועט (2)
היבטים שקשורים בפיקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח לא מספיק מכיר את המסגרת (3)	המפקח מכיר את המסגרת היטב (0)	
	ניסיון המפקח	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (3)	למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0)	

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 102

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-29
- מסגרת כתומה – בין 30 ל-59
- מסגרת אדומה – מעל 55

כלי לניהול סיכונים - מינהל שילוב, ליווי ומניעה: חוץ-ביתי

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד שנתיים (3) מסגרת עם ותק של מעל שנתיים (0)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה (3) מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
	אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מבחינת שעות וימי טיפול)	גבוהה (6) נמוכה (0)
	סוג המסגרת	נעולה, חירום (3) פתוחה (0)
מאפייני האוכלוסייה	חסרי ישע	קטינים (9) בוגרים (0)
	הטרונגיות של מקבלי השירות (שילוב של זנות, התמכרויות, דרי רחוב, שילוב אוכלוסיות על פני קצה רצף סיכון, סכנה וניתוק)	אוכלוסייה הטרונגית (6) אוכלוסייה הומוגנית (0)
	קיום התנהגויות מסכנות/ מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (9) מיעוט ממקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (0)

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)		
תפקוד המסגרת	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	גרוע (6)	בינוני (4)	טוב (2)
	רמת הטיפול והניקיון במסגרת	נמוכה (3)	בינונית (2)	גבוהה (1)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6)	רב (4)	בינוני (2)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	גרועה (9)	בינונית (6)	טובה (3)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	גרועה (9)	בינונית (6)	טובה (3)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6)	רב (4)	בינוני (2)
	טיפול בפניות ציבור	גרוע (6)	בינוני (4)	טוב (2)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	נמוכה/כלל לא (9)	בינונית (6)	גבוהה (3)
	תחלופת כוח אדם	רבה מאוד (9)	רבה (6)	בינונית (3)
	מחסור בכוח אדם	מחסור ניכר (9)	מחסור רב (6)	מחסור מועט (3)
	טיפול בליקויים בתחום התזונה	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
	ניהול ותיעוד תיק מקבל השירות	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
היבטים שקשורים בפיקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח לא מספיק מכיר את המסגרת (6)	המפקח מכיר את המסגרת (0)	המפקח מכיר את המסגרת היטב (0)
	ניסיון המפקח	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת	למפקח יש ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (3)	למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0)

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 126

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-30
- מסגרת כתומה – בין 31 ל-59
- מסגרת אדומה – מעל 59

כלי לניהול סיכונים - מינהל שילוב, ליווי ומניעה: קהילה

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד שנתיים (3) מסגרת עם ותק של מעל שנתיים (0)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה (3) מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
	אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מבחנית שעות וימי טיפול)	גבוהה (6) נמוכה (0)
	מצב המחלקה לשירותים חברתיים ברשות המקומית בה פועלת המסגרת	המחלקה נמצאת במצב משברי, או בחוסר יציבות (3) המחלקה במצב טוב, יציב (0)
מאפייני האוכלוסייה	רצף סיכון, סכנה וניתוק	בקצה רצף הסיכון, סכנה וניתוק בתוך אוכלוסיית התקון (דרות רחוב, התמכרויות, זנות, להט"ב בסיכון) (6) יש במסגרת אוכלוסייה ברמת סיכון, סכנה וניתוק נמוכה יחסית לשאר אוכלוסיית התקון (0)
	חסרי ישע	קטינים (6) בוגרים (0)
	הטרונגיות של מקבלי השירות (שילוב של זנות, התמכרויות, דרי רחוב, שילוב אוכלוסיות על כני קצה)	אוכלוסייה הטרונגית (3) אוכלוסייה הומוגנית (0)
	קיום התנהגויות מסכנות/ מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (6) מיעוט ממקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (0)

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)		
תפקוד המסגרת	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	גרוע (6)	בינוני (4)	טוב (2)
	רמת הטיפול והניקיון במסגרת	נמוכה (3)	בינונית (2)	גבוהה (1)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6)	רב (4)	בינוני (2)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	גרועה (6)	בינונית (4)	טובה (2)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	גרועה (6)	בינונית (4)	טובה (2)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (3)	רב (2)	בינוני (1)
	טיפול בפניות ציבור	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	נמוכה/כלל לא (6)	בינונית (4)	גבוהה (2)
	תחלופת כוח אדם	רבה מאוד (6)	רבה (4)	בינונית (2)
	מחסור בכוח אדם	מחסור ניכר (6)	מחסור רב (4)	מחסור מועט (2)
	טיפול בליקויים בתחום התזונה	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
	ניהול ותיעוד תיק מקבל השירות	גרוע (3)	בינוני (2)	טוב (1)
היבטים שקשורים בפיקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח לא מספיק מכיר את המסגרת (3)	המפקח מכיר את	המפקח מכיר את המסגרת היטב (0)
	ניסיון המפקח	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת	למפקח יש ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת	(0)

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 99

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-25
- מסגרת כתומה – בין 26 ל-50
- מסגרת אדומה – מעל 50

כלי לניהול סיכונים - מינהל אזרחים ותיקים: חוץ-ביתי

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד 3 שנתיים (3) מסגרת עם ותק של מעל שנתיים (0)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה (3) מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
מאפייני האוכלוסייה	רמת התפקוד של מרבית מקבלי השירות במסגרת	נמוכה (6) גבוהה (0)
	התנהגויות מסכנות/מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מכגינים התנהגויות מסכנות (6) מיעוט ממקבלי השירות במסגרת מכגינים התנהגויות מסכנות (0)
	רמת המעורבות של המשפחות	מיעוט ביקורים של משפחות (6) ריבוי ביקורים של משפחות (0)
תפקוד המסגרת	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	גרוע (6) בינוני (4) טוב (2) מצוין (0)
	רמת הטיפול והניקיון במסגרת	נמוכה (3) בינונית (2) גבוהה (1) גבוהה מאוד (0)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (9) רב (6) בינוני (3) מועט/כלל לא (0)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	גרועה (6) בינונית (4) טובה (2) מצוינת (0)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	גרועה (6) בינונית (4) טובה (2) מצוינת (0)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	רב מאוד (6) רב (4) בינוני (2) מועט/כלל לא (0)
	טיפול בפניות ציבור	גרוע (6) בינוני (4) טוב (2) מצוין (0)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	נמוכה/כלל לא (3) בינונית (2) גבוהה (1) גבוהה מאוד (0)
	תחלופת כוח אדם	רבה מאוד (6) רבה (4) בינונית (2) מועטה/כלל לא (0)
	מחסור בכוח אדם	מחסור ניכר (6) מחסור רב (4) מחסור מועט (2) אין מחסור (0)
	טיפול בליקויים בתחום איכות הסביבה ותזונה	גרוע (3) בינוני (2) טוב (1) מצוין (0)
היבטים שקשורים בביקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח לא מספיק מכיר את המסגרת (3) המפקח מכיר את המסגרת היטב (0)
	ניסיון המפקח	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0) למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (6)

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 93.

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-25.
- מסגרת כתומה – בין 26 ל-45.
- מסגרת אדומה – מעל 45.

כלי לניהול סיכונים - מינהל אזרחים ותיקים: קהילה

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)
מאפייני המסגרת	ותק המסגרת	מסגרת חדשה עם ותק של עד מסגרת עם ותק של מעל שנתיים (0)
	ותק מנהל	מנהל מסגרת עם ותק של עד שנה (3) מנהל מסגרת עם ותק של מעל שנה (0)
	אינטנסיביות הטיפול במסגרת (מבחינת מתן סיוע בצרכים בסיסיים – החלפת חיתול, סיוע ברחצה וכו')	גבוהה (3) נמוכה (0)
	מצב המחלקה לשירותים חברתיים ברשות המקומית שבה פועלת המסגרת	המחלקה נמצאת במצב משברי, או בחוסר יציבות (6) המחלקה במצב טוב, יציב (0)
מאפייני האוכלוסייה	רמת התפקוד של מרבית מקבלי השירות במסגרת	נמוכה (6) גבוהה (0)
	התנהגויות מסכנות/מאתגרות	מספר רב של מקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (6) מיעוט מקבלי השירות במסגרת מפגינים התנהגויות מסכנות (0)

נושא	גורמי סיכון	חלופות (בסוגריים הערך של כל חלופה)		
תפקוד המסגרת	טיפול המסגרת בליקויי בטיחות שנמצאו	טוב (2)	בינוני (4)	גרוע (6)
	רמת הטיפול והניקיון במסגרת	גבוהה (1)	בינונית (2)	נמוכה (3)
	מספר אירועים חריגים בחצי השנה האחרונה	בינוני (2)	רב (4)	רב מאוד (6)
	התנהלות בזמן אירוע חריג	טובה (2)	בינונית (4)	גרועה (6)
	היענות המסגרת לטיפול בליקויים	טובה (2)	בינונית (4)	גרועה (6)
	מספר תלונות ציבור שהתקבלו על המסגרת בחצי השנה האחרונה	בינוני (1)	רב (2)	רב מאוד (3)
	טיפול בפניות ציבור	טוב (1)	בינוני (2)	גרוע (3)
	תדירות ביצוע הכשרות כוח אדם	גבוהה (1)	בינונית (2)	נמוכה/כלל לא (3)
	תחלופת כוח אדם	בינונית (2)	רבה (4)	רבה מאוד (6)
	מחסור בכוח אדם	מחסור מועט (2)	מחסור רב (4)	מחסור ניכר (6)
	טיפול בליקויים בתחום המזון	טוב (1)	בינוני (2)	גרוע (3)
היבטים שקשורים בביקוח	מידת ההיכרות של המפקח עם המסגרת	המפקח מכיר את המסגרת (3)		
	ניסיון המפקח	למפקח אין ניסיון מספיק בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0)		
		למפקח יש ניסיון בעבודה עם השירות ו/או מאפייני האוכלוסייה של המסגרת (0)		

הציון המסכם נע על סולם שבין ציון מינימלי של 0, לציון מקסימלי של 84.

- מסגרת ירוקה – בין 0 ל-18
- מסגרת כתומה – בין 19 ל-40
- מסגרת אדומה – מעל 40