

משרד הרווחה
והביטחון החברתי



1974-2024

50



מאירס ג'וינט
ברוקדייל

שירותי הרווחה במלחמת 'חרבות ברזל' - לקחי ביניים

בן אלפסי יעל בכר יורי טפר
אנה רזניקובסקי קוראס טל ארזי

עריכת לשון: ענת פלדמן
תרגום לאנגלית (תקציר): דוד סימר
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

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 | חשוון תשפ"ד | נובמבר 2024

רקע

מתקפת הטרור של ארגון חמאס על יישובי עוטף עזה בבוקר יום שבת שבעה באוקטובר 2023 ומלחמת 'חרבות ברזל' שפרצה בעקבותיה הביאו לנפגעים רבים מאוד בגוף ובנפש, לעקירתם של מאות אלפים מבתיהם ולפגיעה קשה ברכוש ובפרנסה. אירוע זה הוא ללא ספק חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל, היוצר אתגר שלא היה כמותו בעבר.

מאז אותה השבת שירותי הרווחה מצויים בקו החזית בכל הקשור למתן מענים שוטפים ומיידיים לנפגעים, ובהם משפחות החללים ומשפחות החטופים, נפגעים ישירים וניצולים מן התופת ומעגלי פגיעה משניים. עם פרוץ המשבר הנוכחי שירותי הרווחה נערכו במהירות לטיפול בנפגעים, אולם הם התמודדו – ועדיין מתמודדים – עם חסמים ואתגרים מסוגים שונים, חלקם תולדה של בעיות רבות שנים וחלקם חדשים בגלל המצב הנוכחי.

מטרות

כחודש לאחר פרוץ המלחמה הוחלט במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: 'משרד הרווחה' או 'המשרד') על מהלך בזק להפקת לקחי ביניים על אודות התנהלות המשרד ושירותי הרווחה במלחמה, וזאת כדי ללמוד על חסמים המקשים על אספקת שירותים מיטבית, להסיר מכשולים העומדים בפני העובדים בביצוע תפקידם ולטייב את עבודתם.

שיטה

המחקר נערך בשיטה משולבת (mixed method) במערך של ניתוח גורמים מגשש (exploratory sequential design), בשני שלבים: שלב איכותני, שבו נותחה ספרות מקצועית העוסקת בהיבטים ארגוניים מערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום, ובו נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מפתח במטה המשרד ובמחוזותיו; ושלב כמותי, שבו הופץ שאלון מקוון למיפוי צרכים ומכשולים ארגוניים ואישיים בקרב אנשי מקצוע במטה המשרד ומחוזותיו ולאחר מכן גם בקרב עובדים במחלקות לשירותים חברתיים.

ממצאים

66.4% מן המשיבים בסקר מטה ומחוזות דיווחו כי חל שינוי בתפקידם, בתחומי אחריותם או באוכלוסייה שבמוקד עבודתם (בקרב עובדי המחוז יותר מאשר בקרב עובדי המטה). כמו כן 58.9% מן המשיבים בסקר למחלקות לשירותים חברתיים דיווחו כי בעקבות המלחמה חל שינוי בתפקידם או בתחום האחריות שלהם. האתגרים והחסמים הארגוניים העיקריים אשר דווחו:

- **מדיניות מקצועית וארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים:** חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות ופערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים במחלקות לשירותים חברתיים

- **תיאום ושיתוף פעולה:** כפילויות במשימות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית, חוסר תיאום ושיתוף פעולה במשרד ובמחוז עם גורמים כנימיים וחיצוניים
- **ידע ומידע:** מחסור בידע מקצועי ובמיומנויות בקרב העובדים, מחסור במידע על אודות הצרכים והבעיות של מקבלי שירות ומחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו עימם בעבר
- **הגעה לקהל היעד והנגשת השירות:** קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות וקושי באיתור מקבלי השירות
- **מתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה:** מחסור במענים רלוונטיים ועומס על מענים קיימים
- **כוח אדם:** טראומטיזציה משנית, מצוקה ושחיקה של העובדים

למרות הדיווח הנרחב על אתגרים וחסמים בתחומים השונים, בשני הסקרים נמצאה שביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה (86.6% מן המשיבים שעובדים במטה ובמחוזות ו-81.5% מן המשיבים שעובדים במחלקות לשירותים חברתיים). המשיבים בשני הסקרים ציינו כי חשוב במיוחד לחזק את ההתערבות הרגשית ואת התמיכה וההחזקה הרגשית עבור מקבלי השירות, את התמיכה וההדרכה הניתנת לעובדים ואת הכשרת העובדים. משיבים מן המטה והמחוזות ציינו גם כי חשוב לחזק מענים של איתור ויישוג, של מיצוי זכויות עבור מקבלי השירות ושל התערבות קהילתית. לעומתם עובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על צורך בחיזוק מענים טיפוליים בתחומי ההתערבות הרגשית ובתחומי התמיכה וההחזקה הרגשית. בהקשר זה, יש לציין ששיעורי ההשבה היו נמוכים בשני הסקרים (18.0% בסקר המטה והמחוזות ו-2.3% בסקר למחלקות לשירותים חברתיים). הסיבות האפשריות לשיעורי ההשבה הנמוכים הן תקלות באופן הפצת השאלונים לעובדים, חוסר פניות של העובדים עקב מצב החירום או אי-אמון בהנהלת המשרד.

המלצות

רובד ארגוני ומערכתי

- שיפור התיאום החוץ-משרדי והפנים-משרדי וחיזוק הגוף המתכלל את כל עבודת החירום בתוך המשרד, בין משרדי הממשלה, עם הרשויות המקומיות ועם ארגוני החברה האזרחית
- הסדרת הדרך להעברת מידע בין מחלקות האם למחלקות הקולטות ולמרכזי הפינוי על אודות הצרכים של מקבלי השירות והמענים הקודמים שסופקו להם
- הקמת כלי ממוחשב פשוט ונגיש למיפוי, לתיעוד ולניהול שוטף של מידע על המפונים, הכולל מידע על המאפיינים, הצרכים והמענים הניתנים להם במסגרת מרכזי הפינוי והמחלקות הקולטות
- הגדרה ברורה של תחומי אחריות וסמכויות בעבודת החירום בין היחידות השונות במטה ובמחוזות ותיוכם לעובדי המחלקות, כדי שאלו ידעו מהי הכתובת לטיפול בהתמודדות עם חסמים שונים
- גיבוש מנגנונים של משוב והיזון חוזר מתמיד מן השטח: איסוף שוטף של צרכים קבועים ומשתנים מן השטח ועדכון על אודות מענים ופתרונות

- שימת דגש בתכנון לטווח הבינוני והרחוק (כולל לתקופה שלאחר המלחמה), לרבות קביעת האיזון הראוי בין עבודת החירום ובין העבודה שבשגרה
- הפעלת מערך הכשרות ולמידה מקצועית הממוקד קהל יעד: אבחון וטיפול בטרומה, תמיכה והחזקה רגשית, טיפול במשפחות ובנוער בסיכון וכדומה
- הדרכה ותמיכה לעובדים על רקע קשיים רגשיים: תמיכה רגשית ומקצועית לטיפול בשחיקה וטרומטיזציה משנית, פעילויות הפגה עבור העובדים
- התחשבות מרבית בצורכי העובדים וגמישות באופן העבודה: התחשבות בצורכי עבודה משתנים עקב המצב (בני זוג במילואים ופתיחה חלקית של מסגרות), אישור שעות נוספות ומתן אפשרות לעבודה מן הבית
- מתן סמכות לעובדים ומרחב לשיקול דעת מקצועי במסגרת המדיניות הכללית
- תגמול עובדים: הכרה והוקרה לעובדים על המחויבות והמאמץ

הרחבה ותגבור המענים למקבלי השירות

- תגבור המערך להתערבות בתחום הנפשי-רגשי בדגש על טראומה, תמיכה והחזקה רגשית גם לאחר סיום המלחמה ולתקופה מתמשכת אחריה
- חיזוק החוסן הקהילתי על ידי ליווי קהילות, חיזוק מנהיגות מקומית ויצירת מענים משלימים
- חיזוק אסטרטגיות של ליווי ותיווך למקבלי שירות בנושא מיצוי זכויות
- שימת דגש בפיתוח מענים לאוכלוסיות בסיכון מוגבר, בעיקר עבור בני נוער, נפגעים ישירים ומפונים

רקע

מתקפת הטרור של ארגון חמאס על יישובי עוטף עזה בבוקר יום שבת שבעה באוקטובר 2023 ומלחמת 'חרבות ברזל' שפרצה בעקבותיה הביאו לנפגעים רבים מאוד בגוף ובנפש, לעקירתם של מאות אלפים מבתיהם ולפגיעה קשה ברכוש ובפרנסה. אירוע זה הוא ללא ספק חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל, היוצר אתגר שלא היה כמותו בעבר.

מאז אותה השבת שירותי הרווחה מצויים בקו החזית בכל הקשור למתן מענים שוטפים ומיידיים לנפגעים, ובהם משפחות החללים ומשפחות החטופים, נפגעים ישירים וניצולים מן התופת ומעגלי פגיעה משניים. מן הספרות המקצועית עולה כי מצבי משבר מעצימים צרכים קיימים ולעיתים אף מביאים להופעה של צרכים חדשים. עם פרוץ המשבר הנוכחי שירותי הרווחה נערכו במהירות לטיפול בנפגעים, אולם הם התמודדו – ועדיין מתמודדים – עם חסמים ואתגרים מסוגים שונים, חלקם תולדה של בעיות רבות שנים וחלקם חדשים בגלל המצב הנוכחי.

מטרות

כחודש לאחר פרוץ המלחמה הוחלט במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: 'משרד הרווחה' או 'המשרד') על מהלך בזק להפקת לקחי ביניים מהתנהלות המשרד ושירותי הרווחה במלחמה, וזאת כדי ללמוד על חסמים המקשים על אספקת שירותים מיטבית, להסיר מכשולים העומדים בפני העובדים בביצוע תפקידם ולטייב את עבודתם. ייזום מהלך זה אינו מובן מאליו, ואף נועז בהתחשב בנקודת הזמן שבו הוא נערך.

שיטה

המחקר נערך בשיטה משולבת (mixed method) במערך של ניתוח גורמים מגשש (exploratory sequential design), בשני שלבים.

השלב הראשון – איכותני

בשלב זה נותחה ספרות מקצועית העוסקת בהיבטים ארגוניים מערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום. לאחר מכן נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מפתח במטה המשרד ובמחוזות שלו. בתום שלב זה גובשה המסגרת הרעיונית לבדיקה ונבנו שאלונים שהופצו בקרב מעגל רחב יותר של אנשי מקצוע במשרד.

אוכלוסיית המחקר: נערכו עשרה ראיונות עומק עם אנשי מקצוע מדרגים שונים במטה ובמחוזות (אנשי מפתח). המרואיינים נבחרו על פי תפקידם בשגרה ובחירום, ותק בתפקיד ודרגה ניהולית. כמו כן הובטח ייצוג של תחומים ומערכים שונים במשרד.

כלי המחקר: פרוטוקול הריאיון התייחס לנושאים האלה: קשיים וחסמים אישיים, מקצועיים וארגוניים במילוי התפקיד; שינויים נחוצים לשיפור המצב והפעולות הנדרשות לשם כך; היבטים מסייעים במילוי התפקיד; הצלחות והפעולות הנדרשות לשם כך; צרכים בולטים בקרב מקבלי השירות; מיומנויות וכלים נדרשים למתן מענה מיטבי; מדיניות ארגונית תוך-משרדית והנחיות מדיניות לאומיות; סוגיות של מידע, ידע ודרכי עבודה; קשיים באיתור קהל היעד, בגישה אליו ובהנגשת השירות; סוגיות הקשורות לכוח אדם; אקלים ארגוני; ועבודה עם מערכות תומכות.

הליך איסוף המידע והנתונים: הראיונות נערכו באופן פיזי או מקוון, בהתאם לזמינות המרואיינים, בחודש נובמבר 2023. הראיונות המשיכו עד להגעה לרוויה מחקרית, כלומר עד לשלב שבו ראיונות חדשים לא הניבו עוד ממצאים חדשים.

ניתוח הנתונים: הראיונות נותחו באופן איכותני באמצעות זיקוק תמות מרכזיות אשר חזרו על עצמן בתשובות המרואיינים.

אתיקה: רשימת המרואיינים הורכבה על ידי צוות המחקר ללא מעורבות של מזמיני המחקר. בתחילת כל ריאיון הובטחה למרואיינים אנונימיות וסודיות מוחלטת, כך שרק צוות המחקר נחשף לזהותם.

השלב השני – כמותי

בשלב זה הופץ שאלון מקוון למיפוי צרכים וחסמים ארגוניים ואישיים בקרב אנשי מקצוע (ביחידות מקצועיות ויחידות סמך תומכות) במטה המשרד והמחוזות שלו ולאחר מכן גם בקרב עובדים במחלקות לשירותים חברתיים.

אוכלוסיית המחקר:

סקר לעובדי מטה ומחוזות במשרד הרווחה: הסקר הופץ בקרב 777 עובדי מטה ומחוזות של משרד הרווחה. התקבלו 140 שאלונים מלאים (שיעור השבה: 18.0%).

סקר לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים: הסקר הופץ בקרב 7,104 עובדי מחלקות לשירותים חברתיים ברחבי ישראל. התקבלו 146 שאלונים מלאים (שיעור השבה: 2.3%).

כלי המחקר: שאלונים לדיווח עצמי שפותחו במיוחד עבור מחקר זה על בסיס הראיונות והספרות המקצועית הרלוונטית העוסקת באתגרים ארגוניים ומערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום. מבנה השאלונים גובש בזיקה למודל הלוגי והם כללו את הרכיבים האלה: מאפיינים של המשיבים ושל השיוך הארגוני; צרכים ארגוניים – האתגרים שעומדים נאלצו המשיבים להתמודד והחסמים שעמדו בפניהם במילוי התפקיד (מדיניות מקצועית וארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים; תיאום ושיתוף פעולה; חסמים ואתגרים הקשורים בידע ומידע; הגעה לקהל היעד והנגשת השירות; מתן מענה מתאים או מספק לצרכים של האוכלוסייה; סוגיות הקשורות לכוח אדם; איכות המענה מן היחידות התומכות); תפוקות – פעולות ומענים עבור מקבלי השירות ועבור העובדים, שביעות רצון מתפקודם של שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה; הצעות ויוזמות לשיפור.

הליך איסוף הנתונים: השאלונים הופצו על ידי משרד הרווחה באמצעות קישור מקוון שנשלח בהודעות דוא"ל ומסרונים SMS לכלל עובדי המטה והמחוזות של משרד הרווחה ולעובדים במחלקות לשירותים חברתיים. איסוף הנתונים בסקר לעובדי המטה

והמחוזות נעשה בין 15 ל-29 בנובמבר 2023, ואיסוף הנתונים בסקר לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים נעשה בין 26 לדצמבר 2023 ל-21 לינואר 2024.

ניתוחים סטטיסטיים: ניתוחים כמותיים-סטטיסטיים נעשו בתוכנת SPSS-28. כל הממצאים המוצגים בדוח הם אלו שנמצאו מובהקים ברמה של לפחות $p < 0.05$. השאלות הפתוחות בשאלונים נותחו באופן איכותי –זיהוי תמות מרכזיות.

אתיקה: המחקר קיבל את אישורה של ועדת האתיקה במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. מילוי השאלונים היה אנונימי, ולא הייתה כל אפשרות לזהות את המשיבים. הסקרים המלאים הועברו ישירות לחוקרים לצורך ניתוח סטטיסטי באופן אגרטיבי בלבד.

ממצאים ודיון

66.4% מן המשיבים בסקר מטה ומחוזות דיווחו כי חל שינוי בתפקידם, בתחומי אחריותם או באוכלוסייה שבמוקד עבודתם (בקרוב עובדי המחוז יותר מאשר בקרב עובדי המטה). כמו כן 58.9% מן המשיבים בסקר למחלקות לשירותים חברתיים דיווחו כי חל שינוי בתפקיד או בתחום האחריות שלהם בעקבות המלחמה. בהקשר זה, יש לציין ששיעורי ההשבה היו נמוכים בשני הסקרים (18.0% בסקר המטה והמחוזות ו-2.3% בסקר למחלקות לשירותים חברתיים). הסיבות האפשריות לשיעורי ההשבה הנמוכים הן תקלות באופן הפצת השאלונים לעובדים, חוסר פניות של העובדים עקב מצב החירום או הספק בדבר התועלת של הסקר ותרומתו להובלת שינוי על ידי המשרד.

הערכת אתגרים וחסמים ארגוניים, תוך השוואה בין ממצאי המטה והמחוזות ובין ממצאי המחלקות לשירותים חברתיים

האתגרים והחסמים הארגוניים העיקריים אשר דווחו בחלוקה על פי התחומים:

א. מדיניות מקצועית וארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים: האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות ופערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים במחלקות לשירותים חברתיים. משיבים העובדים במחלקות לשירותים חברתיים ציינו גם כי המדיניות אינה עדכנית ואינה תואמת את צורכי השדה.

ב. תיאום ושיתוף פעולה: אחד הקשיים שצוין בשני הסקרים הוא כפילויות במשימות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית. מלבד זאת, המשיבים מן המטה ומן המחוזות דיווחו על חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המשרד ובין משרדי ממשלה משיקים (בריאות, חינוך, משטרה) ועל אתגרים וחסמים בשיתופי פעולה קיימים בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד. משיבים שעובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו על חוסר בתיאום ושיתוף פעולה בין המחלקות לשירותים חברתיים ביישובים המפונים (להלן: מחלקות האם) ובין המחלקות הקולטות וכן בין המחלקות לשירותים חברתיים ובין שירותים קהילתיים משיקים (בריאות, חינוך, משטרה). יש לציין שהשאלה על ממשקי העבודה של המשרד עם גופי ממשלה אחרים וגופים מקבילים נשאלה רק בסקר למטה ולמחוזות, והשאלה על ממשקי העבודה של המחלקות לשירותים חברתיים עם גורמים אחרים נשאלה רק בסקר לעובדי המחלקות לשירותים חברתיים.

ג. ידע ומידע: האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם מחסור בידע מקצועי ובמיומנויות בקרב העובדים (ידע על אודות מאפייני האוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות), מחסור במידע על אודות הצרכים והבעיות של מקבלי שירות (היעדר גישה לנתונים) ומחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו עימם בעבר.

עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על מחסור במידע על אודות צרכים ובעיות של מקבלי השירות ועל אתגרים וחסמים בהעברת הידע והמידע בין השדה לשטח. ייתכן כי הסיבה לכך היא תקשורת לא טובה דיה בין המטה לשטח. הסבר נוסף הוא שעובדי המחלקות לשירותים חברתיים, בהיותם בלב העשייה, מצאו ככל הנראה פתרונות יצירתיים לאיסוף הידע והמידע בכל הקשור למענים הקיימים בעת משבר ולאלה שחסרים ויש לפתח.

ד. הגעה לקהל היעד והנגשת השירות: האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות וקושי באיתור מקבלי השירות. משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו גם כי יש קושי של מקבלי השירות להגיע לקבלת שירות.

עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קושי באיתור מקבלי שירות ועל קושי בשמירה על רצף טיפולי. ייתכן שהסיבה לכך היא שבניגוד לעובדי המחלקות לשירותים חברתיים, החשופים לכלל האירועים המתרחשים, אל המטה מגיעים לרוב מקרי הקצה הדורשים התייחסות (לדוגמה, כאלה שלא קיבלו מענה מתאים ולכן הגיעו לטיפול אנשי המחוז או המטה). מסיבה זו כנראה נוצרה אצל אנשי המטה והמחוזות תמונת מציאות מוקצנת, משום שלא היו חשופים לכלל המענים והפתרונות שנתנו אנשי המקצוע בשטח.

ה. מתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה: האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם מחסור במענים רלוונטיים ועומס על מענים קיימים. משיבים מן המטה והמחוזות דיווחו גם על היעדר גמישות באופן מתן המענים וכן על מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (חדרים או ציוד לוגיסטי). עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על עומס על המענים הקיימים ועל מחסור בכוח אדם מיומן, דבר שעלול להצביע על חוסר הבנה של המטה והמחוזות או על חוסר מודעות לפערים, לקשיים ולחוסרים הקיימים בשטח.

ו. כוח אדם: האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם טראומטיזציה משנית, מצוקה ושחיקה של העובדים. נוסף על כך משיבים מן המטה והמחוזות דיווחו על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות ועל מחסור בכוח אדם מסייע, ואילו משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים) ועל מחסור בכוח אדם מיומן.

כמו כן אנשי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קשיים בהגדרות התפקידים ותחומי האחריות והסמכות. ייתכן שהסיבה לכך היא שרבים מאנשי המטה והמחוזות נאלצו למלא תפקידי חירום שלא היו מוגדרים מראש והיו פחות סדורים וברורים מבחינת חלוקת תחומי האחריות והסמכויות. לעומתם עובדי המחלקות לשירותים חברתיים, גם אם הופנו לתפקידי חירום, המשיכו לבצע את תפקידם שבשגרה, אך עם אוכלוסייה אחרת אשר לה נתנו מענים רלוונטיים למצב החירום.

ז. בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות: משיבים שעובדים במטה ובמחוזות זיהו את האתגרים והחסמים העיקריים האלה: קושי בקבלת מענה ממחלקת החשבות וממערך שירותי הבריאות. משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים הצביעו על

החסמים האלה: קושי בזמינות של יחידת תקצוב וכלכלה, באיכות התגובה שלה או בקבלת מענה מספק ממנה; קושי בקבלת מענה מן המפקחים המחוזיים; קושי בזמינות של הנהלת הרשות המקומית, באיכות התגובה שלה או בקבלת מענה מספק ממנה; קושי בקבלת מענה מן הגזברות ברשות המקומית.

שביעות רצון מתפקוד שירותי הרווחה

בשני הסקרים נמצאה שביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה (86.6% מן המשיבים שעובדים במטה ובמחוזות ו-81.5% מן המשיבים שעובדים במחלקות לשירותים חברתיים). שיעור גבוה זה מפתיע לנוכח ממצאי הראיונות המקדימים שנערכו עם אנשי מקצוע במשרד והשיעור הגבוה של אתגרים וחסמים שהמשיבים ציינו בסקרים. ייתכן ששביעות הרצון משקפת את ההערכה של המשיבים למאמץ שעובדי מערכת הרווחה השקיעו בשעת משבר ולמידה שבה לדעתם שירותי הרווחה ממצים את יכולתם לספק שירותים בנסיבות הקיימות ולמרות הקשיים. עדויות לכך אפשר למצוא במשוב שנתנו עובדי המחלקות לשירותים חברתיים ומקבלי השירות בשאלות הפתוחות. בהקשר זה יש לציין כי שביעות הרצון משירותי הרווחה של עובדים שחל שינוי בתפקידם גבוהה יותר מזו של עובדים שלא חל שינוי בתפקידם. זו מבטאת, כנראה, את תחושת הערך והמשמעות שחשו בעשייתם.

הצעות והמלצות המשיבים להתמודדות עם החסמים שדווחו

המשיבים בשני הסקרים ציינו כי חשוב במיוחד לחזק את ההתערבות הרגשית ואת התמיכה וההחזקה הרגשית עבור מקבלי השירות, את התמיכה והדרכה הניתנות לעובדים ואת הכשרת העובדים. משיבים מן המטה והמחוזות ציינו גם כי חשוב לחזק מענים של איתור ויישוג, מיצוי הזכויות עבור מקבלי השירות והתערבות קהילתית. לעומתם עובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על צורך בחיזוק מענים טיפוליים בתחומי ההתערבות הרגשית ובתחומי התמיכה וההחזקה.

את ההבדלים בדיווח בין עובדי המחלקות לשירותים חברתיים ובין עובדי המטה והמחוזות על אודות מענים שיש לחזק, אפשר להסביר בטיב העבודה של המשיבים ובנקודת המבט המקצועית השונה: בעוד עובדי המחלקות לשירותים חברתיים התמודדו עם הטראומה ישירות ונדרשו בעיקר לספק מענים למקבלי שירות, אנשי המטה והמחוזות נדרשו לזהות חסמים מערכתיים יותר.

המלצות

רובד ארגוני ומערכתי

- שיפור התיאום החוץ-משרדי והפנים-משרדי וחיזוק הגוף המתכלל את כל עבודת החירום בתוך המשרד, בין משרדי הממשלה, עם הרשויות המקומיות ועם ארגוני החברה האזרחית
- הסדרת הדרך להעברת מידע בין מחלקות האם למחלקות הקולטות ולמרכזי הפינוי על אודות צרכים של מקבלי השירות ומענים קודמים שסופקו להם
- הקמת כלי ממוחשב פשוט ונגיש למיפוי, לתיעוד ולניהול שוטף של מידע על המפונים, הכולל מידע על המאפיינים, הצרכים והמענים הניתנים להם במסגרת מרכזי הפינוי והמחלקות הקולטות

- הגדרה ברורה של תחומי אחריות וסמכויות בעבודת החירום בין היחידות השונות במטה ובמחוזות ותיווכם לעובדי המחלקות, כדי שאלו ידעו מהי הכתובת לטיפול בהתמודדות עם חסמים שונים
- גיבוש מנגנונים של משוב והיזון חוזר מתמיד מן השטח: איסוף שוטף של צרכים קבועים ומשתנים מן השטח ועדכון על אודות מענים ופתרונות
- שימת דגש בתכנון לטווח הבינוני והרחוק (כולל לתקופה שלאחר המלחמה), לרבות קביעת האיזון הראוי בין עבודת החירום ובין העבודה שבשגרה
- הפעלת מערך הכשרות ולמידה מקצועית הממוקד קהל יעד: אבחון וטיפול בטרומה, תמיכה והחזקה רגשית, טיפול במשפחות ובנוער בסיכון וכדומה
- הדרכה ותמיכה לעובדים על רקע קשיים רגשיים: תמיכה רגשית ומקצועית לטיפול בשחיקה וטרומה מטיציה משנית, פעילויות הפגה עבור העובדים
- התחשבות מרבית בצורכי העובדים וגמישות באופן העבודה: התחשבות בצורכי עבודה משתנים עקב המצב (בני זוג במילואים ופתיחה חלקית של מסגרות), אישור שעות נוספות ומתן אפשרות לעבודה מן הבית
- מתן סמכות לעובדים ומרחב לשיקול דעת מקצועי במסגרת המדיניות הכללית
- תגמול עובדים: הכרה והוקרה לעובדים על המחויבות והמאמץ

הרחבה ותגבור המענים למקבלי השירות

- תגבור המערך להתערבות בתחום הנפשי-רגשי בדגש על טראומה, תמיכה והחזקה רגשית גם לאחר סיום המלחמה ולתקופה מתמשכת אחריה
- חיזוק החוסן הקהילתי על ידי ליווי קהילות, חיזוק מנהיגות מקומית ויצירת מענים משלימים
- חיזוק ליווי וייעוץ למקבלי שירות בנושא מיצוי זכויות
- שימת דגש בפיתוח מענים לאוכלוסיות בסיכון מוגבר, בעיקר עבור בני נוער, נפגעים ישירים ומפונים

דברי תודה

דוח זה נכתב בעיצומם של מלחמת 'חרבות ברזל' ואירועים חסרי תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל שדרשו מכלל השירותים החברתיים היערכות מחודשת מהירה ומתן מענים בהיקפים ובתדירות שלא נתנו בעבר. אנו מבקשים להודות למנכ"ל משרד הרווחה והביטחון החברתי, מר ינון אהרוני, ולסמנכ"לית מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה במשרד, הגברת איריס פלורנטין, על יוזמת המהלך האמיץ לבחינת התנהלות המשרד בשבועות הראשונים למלחמה.

כמו כן אנו מבקשים להודות לכל אנשי המקצוע במטה המשרד ובמחוזות שהתגייסו לטובת השתתפות בראיונות, על כך שסיפרו באופן גלוי וחשוף על חוויותיהם המקצועיות בתקופה זו.

לבסוף, אנו מבקשים להודות לכל אנשי המטה, המחוזות והשטח שמילאו את שאלוני הסקרים למרות התקופה המורכבת והעומס הרב שחוו בעבודתם.