



המוסד לביטוח לאומי

האגף לפיתוח שירותים

מינהל המחקר והתכנון

הלקוח במרכז

מאת

ד"ר הנק הבסי

ירושלים, שבת תשס"ו, פברואר 2006

פתח דבר

אנו שמחים להגיש לעיונכם דו"ח מחקר המסכם מפעל מיוחד "הלקוח במרכז". התוכנית הוגשה ובוצעה בידי אגף הרווחה בעיריית ירושלים בשיתוף עמותת מעורבות.

שם התוכנית ומהותה מדגישים את המהפך שיוזמי התוכנית, הגב' שרון בנימין מעיריית ירושלים ומר רוני סטריאור מעמותת מעורבות ("משוב" לשעבר), פעלו לקדם וטמונים בו כמה רבדים: פיתוח מענים מותאמים ברמה הפרטנית והקהילתית לאוכלוסיות עניות בעיר, שינוי ביחס של עובדי הרווחה לאוכלוסיות אלה ובניית יחסי שיתוף ושותפות בין העירייה, הלשכות, העמותות בעיר ובין העובדים והלקוחות. יש להדגיש שתהליך השינוי החל באגף לפני כעשור ומקיף את כל הלשכות.

המוסד לביטוח לאומי באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים הצטרף לתהליך בשנת 2000 וסייע לגבש את המודל בשני מרכזים – בלשכת הרווחה מערב ובלשכת גונן בדרום העיר.

בנוסף על פרסום הדו"ח המחקרי, עומד לצאת לאור בקרוב פרסום מקצועי מיוחד המפרט את הרציונל לתוכנית ואת התהליכים והמצביע על ההישגים הבולטים שלה.

שני המסמכים, הדו"ח המחקרי והפרסום המקצועי, משלימים זה את זה ויקדמו, כך אנו מקווים, את הטמעת התוכנית על בסיס ידע ולקחים מבוססים.

אנשים רבים היו שותפים לפיתוח והצלחת התוכנית – היזמים, רכזי התוכנית וההדרכה, אנשי המקצוע ברמות השונות וכמובן הלקוחות. זכות גדולה היא להודות לכולם.

ד"ר הנק הבסי מחברת אשחר ביצע את הערכה המחקרית ואנו מודים לו על עבודתו.

משרד הרווחה שהיה שותף לתוכנית בירושלים אימץ את עקרונות התוכנית ואנו תקווה שפריצת הדרך שנעשתה בירושלים תוביל את השינויים במקומות נוספים.

שרית בייץ'-מוראי

מנהלת תחום קרן מפעלים מיוחדים

תמצית

"מרכזי סיוע" פותחו באגף הרווחה של עיריית ירושלים על מנת לתת מענה לצרכים אינסטרומנטליים ותמיכה רגשית ללקוחות לשכות הרווחה השכונתיות. דרך העבודה של מרכזי סיוע מתבססת על ריכוז פניות של לקוחות אלה וטיפול יעיל ואפקטיבי בהן ללא ניסיון לקשור אותו לטיפול פסיכו-סוציאלי.

בשנת 2000, הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי אישרה פרויקט "הלקוח במרכז" להמשך פיתוח המודל של מרכזי סיוע בשני מרכזי הדגמה. נבחרו לשכת קרית יובל באזור המערב ולשכת גונן באזור הדרום של עיריית ירושלים. האישור הראשון היה לתקופה של שנתיים ובהמשך ניתן אישור לשנה שלישית.

פיתוח המודל של "הלקוח במרכז" התמקד בשינוי דפוסי עבודה עם אוכלוסיות "מובסות" (רוזנפלד, 1993) או "מודרות" (סטריאר 2001) על ידי אימוץ של פרדיגמה מקצועית שוויונית ומשתפת. האמצעי להשגת שינוי היה מערכת רחבה של הכשרות לכל העובדים הקשורים למרכזי ההדגמה בכל הרמות.

המחקר כלל ראיונות עם מפעילי התוכנית בכל הרמות, ראיונות עם לקוחות, תצפיות ושאלון שביעות רצון לקוחות. את ממצאי המחקר יש לבחון על רקע של מיתון כלכלי ומדיניות חברתית של קיצוצים במערכות הרווחה, אשר פגעו קשות באוכלוסיות היעד של מרכזי "הלקוח במרכז".

ממצאי המחקר מראים שההישגים העיקריים היו:

1. המשך פיתוח והטמעה של עבודה משתפת עם לקוחות בצוותי מרכזי ההדגמה;
2. פיתוח והטמעה של עבודה קבוצתית כחלק אינטגרלי של עבודת המרכז;
3. שמירה על רמת השירות בתקופה של צרכים גוברים וצמצום במשאבים;
4. פיתוח מודל של ועדת היגוי של שירות בלשכה שכונתית;
5. גיוס משאבים, ברמת הפרט וברמת הקהילה;
6. שביעות רצון גבוהה של לקוחות מאיכות השירות, למרות יכולתם המוגבלת של המרכזים לספק את המענים שהלקוחות מצפים להם.

מטרות שהושגו באופן מוגבל:

1. שילוב לקוחות בפעילות קהילתית מחוץ למסגרת המרכז;
2. הגברת התקשורת בין שירותים והקמת ועדות תיאום בין שירותים;
3. צמצום התלות של הלקוחות בשירותי רווחה;
4. הגברת תעסוקה בקרב הלקוחות.

יתר על כן, הממצאים מראים :

- על אף שביעות הרצון הגבוהה של הלקוחות מהשירות, הם אינם מדווחים על שינוי משמעותי במצבם ;
- תרומה משמעותית של העבודה הקבוצתית ללקוחות באופן אישי מבחינת חיזוק דימוי עצמי והעצמה, קשרים חברתיים ולמידה של כישורי חיים ;
- הרחבת הפעילות הקבוצתית במידה מסוימת לפעילות קהילתית בעיקר בהפעלת אירועים ושירותים כגון חנות "יד שנייה" ;
- שינוי בגישת העובדים שמתבטא באוריינטציה לפתרון בעיות ובאבחנה של הלקוחות בין היחס של העובדים לבין מגבלות המשאבים שעומדים לרשותם ;
- מרכזי "הלקוח במרכז" משמשים מוקד להדגמה ולמידה עבור יחידות אחרות בעיריית ירושלים, מחלקות לשירותים אחרים ברשויות אחרות ומשרד הרווחה.

המלצות המחקר כוללות אל ההמלצות הבאות: יש חשיבות בהמשך פיתוח והרחבה של עבודה קבוצתית עם דגש על העצמת הלקוחות כיחידים וכקבוצות. יש צורך בהמשך פיתוח הפרדיגמה השוויונית לעבודה עם אוכלוסיות מודרות והטמעתה בעבודה שוטפת במחלקות לשירותים חברתיים. בתוך כך יש צורך לתת תשובות לגבי מקומו של מרכז סיוע המבוסס על פרדיגמה זו בתוך מערך רחב יותר של שירותים חברתיים ובפרט בקשר עם עבודה סוציאלית קהילתית. במודל יש מרכיב של פיתוח ארגוני, התייעלות (לא במובן של פיטורין) ושיפור שירות. יש גם מרכיב עמוק יותר של שינוי פרדיגמה מקצועית. סוגיה חשובה היא דרך הפצת המודל של "הלקוח במרכז" – האם נכון לעודד אמוץ המודל רק כמקשה אחת או האם לתת לגיטימציה לאימוץ השינוי הארגוני בלבד, שהוא קל יותר אך משמעותי פחות?

תוכן העניינים

1	מודל המחקר
1	רקע קונספטואלי למחקר
3	מיקוד המחקר
3	שאלות הערכה מרכזיות
3	כלים לאיסוף מידע
4	המודל של "הלקוח במרכז"
4	עיקרי מודל העובדה של מרכזי סיוע ככלל
4	"הלקוח במרכז" – פיתוח המודל של מרכז סיוע
7	ממצאים
7	פעולות מרכזי "הלקוח במרכז" למימוש המטרות והיעדים
7	מטרה 1: שילוב האוכלוסייה בחברה והגברה של תחושת השייכות
8	מטרה 2: מיצוי פוטנציאל אישי לתפקוד עצמאי של פרטים ושל הקהילה כולה
8	מטרה 2א': מעורבות תושבים ברמה הקהילתית
10	מטרה 2ב': תעסוקה
11	מטרה 2ג': הפחתת תלות הלקוחות בשירותי רווחה
12	מטרה 3: פיתוח שירותים
15	מטרה 4: מתן שירות ללקוחות נוספים
16	מטרה 5: העלאת שביעות רצון הלקוחות
25	מטרה 6: שימור המצב הקיים מבחינת נגישות וזמינות השירות
31	מערכת ההכשרה בעיני העובדות הסוציאליות והעובדות הסמך מקצועיות
31	"הלקוח במרכז" כמרכז הדגמה
34	דיון
34	תרומת "הלקוח במרכז"
35	שינוי בגישה המקצועית של העובדות הסוציאליות
36	תפקיד העובדות הסמך מקצועיות במרכז סיוע
37	תפקיד רכזת הפרויקט
37	מקומה של העבודה הקהילתית
38	הפצת מודל "הלקוח במרכז" בלשכות אחרות
40	המלצות
42	ביבליוגרפיה
43	נספחים
45	נספח 1: מטרות ויעדים של פרוייקט "הלקוח במרכז"
47	נספח 2: שאלון סקר שביעות רצון
50	נספח 3: ממצאי סקר ממצאי סקר שביעות רצון, אוגוסט-ספטמבר 2004

מודל המחקר

רקע קונספטואלי למחקר

לפי קון (Kuhn) התהליך של "מדע נורמלי" עוסק בפתרון בעיות, במציאת הסברים לאנומליות בתוך פרדיגמה שמהווה מסגרת קונספטואלית מקובלת. פיתוח ובניית ידע מתקיים בתהליך התפתחותי, צעד אחרי צעד בתוך הפרדיגמה. אולם פריצות דרך, פתרון דילמות או מציאת פתרונות שאין בפרדיגמה המקובלת הסבר בשבילן, קורים בתהליך מהפכני של שינוי עצם הפרדיגמה, בו מציעים דרך אחרת להסתכל ולהבין את העולם. לעבודתו של קון היתה השפעה גדולה בתחומים רבים, כולל במדעי החברה.

חוקרים בתחום ההתנהגות הארגונית מתארים תהליך דומה בתחום הארגוני והמקצועי. ווצלבקי ואחרים (Watzlawick, et al, 1974) מדברים על "שינוי ממעלה ראשונה" ו"שינוי ממעלה שנייה". שינוי ממעלה ראשונה דומה ל"מדע נורמלי" שהוא תהליך התפתחותי ומצטבר של פתרון בעיות ללא שינוי של המערכת הארגונית עצמה. שינוי ממעלה שנייה קורה כאשר משנים את המערכת עצמה, את הנחות היסוד, התפיסה העצמית, הנורמות, דרכי הפעולה והגדרת התפוקות הרצויות. שינוי ממעלה שנייה מהווה שינוי פרדיגמה שבא לאפשר פתרון לכשלים מהותיים ולהשיג תוצאות שלא ניתן היה להגיע אליהן קודם.

ארג'ריס ושון (Argyris and Schon, 1974) פיתחו מודל של שינוי ממעלה ראשונה ושנייה בתחום הלמידה הארגונית. במונחים שלהם, single-loop learning הוא תהליך בו בוחנים תוצאות של פעילות הארגון ומיישמים לקחים כדי לשפר את תהליכי העבודה. אולם יש גם double-loop learning, בו לומדים מתוצאות העבודה ומהניסיונות לשפרה ומסיקים מסקנות לגבי עצם הנחות היסוד, ההשערות והגדרת מהות העשייה של הארגון – כלומר, שינוי ממעלה שנייה או שינוי בפרדיגמה.

אותה גישה ניתן ליישם לשינויים במקצוע. כיצד מתמודדים עם בעיות וכשלים מהותיים שלא מוציאים להם פתרון בפרקטיקה המקובלת? ניתן לנסות לשפר את המצב ואולי אף לפתור את הבעיות על ידי יישום טוב יותר או יעיל יותר של הכלים המקובלים של הפרקטיקה של אותו מקצוע. אולם, כאשר הכישלון מתמשך לאורך זמן יש צורך לבחון את הגישה הבסיסית לאותה תופעה.

אחת הדילמה בעבודה סוציאלית היא השאלה כיצד עובדים עם אנשים בשולי החברה, כאשר על פניו הגישות המקובלות של המקצוע אינן מספקות מענים הולמים ואינן מאפשרות, על פי רוב, שינוי מהותי במצבן של אותן אוכלוסיות. בארה"ב, חוסר שביעות רצון מן הגישות הקונבנציונליות בא לידי ביטוי, במידה רבה, בהתייחסות לעבודה עם קהילות של מיעוטים על בסיס גזע, אתני, מגדר או בסיס אחר. כדוגמא, סולומון (Solomon, 1985) וכן ריברה וארליך (Rivera and Erlich, 2000) טוענים שבעבודה עם מיעוטים מקופחים יש צורך לעבוד בדרכים אחרות, מתוך

הנחות שונות לגבי דרכי הפעולה של העובד הסוציאלי, ויש צורך ליצור מערכת יחסים בין העובד לבין הלקוח שהיא שונה מהותית מזו שנוצרת בגישות המקובלות עם אוכלוסיות אחרות.

מאז שנות ה-90 נעשה שימוש במושג "הדרה" או "הדרה חברתית" כדי לתאר את מצבן של אוכלוסיות מקופחות החיות בשולי החברה מבחינה כלכלית, פוליטית וחברתית. מצב זה מבטא את כשלונן של "המערכות האמונות על אינטגרציה חברתית" (סטריאר 2001). סטריאר מציע עקרונות של עבודה מקצועית עם אוכלוסיות מודרות אשר סותרים חלק מהעקרונות המקובלים בעבודה סוציאלית קונבנציונלית. לדבריו, עבודה עם אוכלוסיות מודרות צריכה להתבסס על שותפות, שוויוניות ואינטנסיביות. הוא מציע ויתור על נייטרליות, ויתור על מערך לא-אישי, ומרחק מקצועי.

רוזנפלד (1993), מדבר במפורש על שינוי פרדיגמה של עבודה סוציאלית בעבודה עם "אוכלוסיות מובסות" – מונח מקביל לאוכלוסיות מודרות. הוא אינו מציע פרדיגמה חדשה אלא חזרה לזו שהוחלפה עם השנים בפרדיגמות מקצועיות אחרות, אשר אינן משרתות את אותן אוכלוסיות בשולי החברה. רוזנפלד (2000) ממקד את הדיון בכישלון של מערכות חברתיות לתת שירותים מספיקים לאוכלוסייה המובסת. הוא קורא לשירותים אלה "שירותים לא-הולמים", כלומר, אין התאמה בין צורכי הלקוח לבין העזרה שהוא מקבל. תנאי לשירותים "טובים דיים" הוא "קיום דיאלוג מתמשך בין ספק השירותים לבין מקבלם, המאפשר לשני הצדדים להשפיע זה על זה ולפעול במשותף. . . מתוך ההנחה שכאשר יש התאמה טובה גדל הסיכוי שצרכני השירותים יחוו שהשירות מסייע לקדם את רווחתם."

מרכזי הסיוע בירושלים נוצרו מתוך ההכרה שיש אוכלוסייה בשולי החברה שמערכות הרווחה ככלל, והעבודה הסוציאלית בפרט, אינן משרתות בצורה אפקטיבית. בשלב הראשון של פיתוח מרכזי הסיוע, עד 1997 בערך, עסקו יוזמי מרכזי הסיוע בשינוי ארגוני ושינוי תהליכי עבודה כדי לייעל ולשפר את השירות שניתן לאוכלוסייה זו בלשכות הרווחה השכונתיות. בפועל, שינויים אלה היו שינויים מהמעלה הראשונה, כאשר באותו הזמן, יוזמי מרכזי הסיוע דיברו גם על שינוי במערכת היחסים בין עובד מערכת הרווחה לבין הלקוח ובמהות השירותים הניתנים.

השלב השני בפיתוח, זה של הפרוייקט "הלקוח במרכז" מכוון לפיתוח פרדיגמה חדשה, שאמורה לאפשר עבודה אפקטיבית עם אותה אוכלוסיית שוליים מודרת או מובסת. הפרוייקט שם דגש על פיתוח היכולת של צוותי המרכזים בפתרון בעיות קונקרטיות, בחשיבה תוצאתית, ובראיית הלקוח בקשר עם מערכות חברתיות שונות. מודגש יחס של כבוד ושוויוניות ללקוח ("בגובה עיניים"), על העצמת הלקוחות במונחים של שיתופם בתהליכים טיפוליים, השתתפות לקוחות כמתנדבים במתן שירותים, קבוצות לעזרה הדדית, ועדות היגוי של מרכזי הסיוע בשיתוף לקוחות והגברת מעורבות חברתית בפורומים שכונתיים ועירוניים.

מיקוד המחקר

המחקר מתמקד בביצוע עבודת שני מרכזי הסיוע שנבחרו להיות מרכזי הדגמה (קרית יובל וגונן) – דרכי התערבות ועבודה ותוצאות במונחי לקוחות. מערכת ההכשרה שבפועל תפסה חלק גדול של התוכנית מבחינת משאבי תקציב וזמן עובדים, מהווה תשומה ולא הוגדרה כנושא של המחקר. דו"ח מסכם זה מתייחס לכלל הפרוייקט עם ציון הבדלים בין שני המרכזים בהתאם לצורך. זאת על מנת להתמקד בהשלכות ליישום המודל במקומות אחרים, ולא עיסוק בפרטים הספציפיים של כל מרכז הדגמה כנושא בפני עצמו. הממצאים שידווחו מתייחסים רק לשני מרכזי ההדגמה, אלא אם צוין אחרת.

שאלות הערכה מרכזיות

באיזו מידה התוכנית הוקמה והופעלה בהתאם לתכנון, מבחינת היערכות ארגונית, לקוחות, שירותים, הפצת למידה באגף הרווחה העירוני?

מה נעשה על מנת להתגבר על בעיות ולנצל הזדמנויות, הן לפי התכנון והן בשונה ממנו?

באיזו מידה מרכזי ההדגמה השיגו את המטרות של התוכנית?

כלים לאיסוף מידע

1. ראיונות

א. מנהלות לשכות רווחה שכונתיות

ב. רכזות מרכזי סיוע, במרכזי הדגמה ובמרכזים אחרים

ג. עובדות סוציאליות במרכזי ההדגמה

ד. סומכות במרכזי ההדגמה

ה. לקוחות

ו. תצפיות בפעילות קבוצתית

2. סקר שביעות רצון לקוחות

3. דיווחים ודיונים בועדת ההיגוי ובצוות הפיתוח

נתונים על פניות למרכזי ההדגמה ממאגר מידע של אגף הרווחה

המודל של "הלקוח במרכז"

עיקרי מודל העובדה של מרכזי סיוע ככלל

התערבות בתחום קונקרטי, מעשי לפתרון בעיות הלקוח הקשורות במצבו החומרי וביכולתו להשתמש במשאבים קיימים בקהילה; שימוש בעבודה קבוצתית ככלי למתן מענים ללקוחות ולהעצמתם; התערבות ברמת הפרט והקהילה לגיוס והגדלת משאבים; מעורבות והעצמת הלקוח, הן ברמה הפרטנית והן ברמה הקהילתית.

אוכלוסיות היעד של מרכזי "הלקוח במרכז"

מרכז "הלקוח במרכז" מיועד לשתי אוכלוסיות יעד עיקריות: תושבים בעלי המאפיינים הבאים:

- עיקר בעיותיהם קשורות במצבם הכלכלי ו/או קשריהם אם מערכות ממשליות.
- הסיוע שניתן להם בלשכת הרווחה או בשירותים חברתיים אחרים עד כה בשיטות ההתערבות הרגילות לא היה אפקטיבי עבורם.
- הם זקוקים או מעוניינים רק בטיפול תמיכתי ו/או מעשי ואינם מעוניינים בטיפול שיקומי או בטיפול פסיכו-סוציאלי אישי או משפחתי.
- הם מתקשים בשימוש במשאבים קיימים בקהילה.
- עובדי מרכזי הסיוע אשר קבלו הכשרה ממוקדת בגישה מקצועית ובמיומנויות בעבודה קבוצתית וקהילתית.

מטרות ויעדים של "הלקוח במרכז": עקרונות מרכזי "הלקוח במרכז" תורגמו למטרות ויעדים: 25-2-2001 (נספח א')

"הלקוח במרכז" – פיתוח המודל של מרכז סיוע

לצורך מימוש המודל, זוהו הצרכים הבאים:

שינוי גישה / שינוי תרבות מקצועית וארגונית – ממודל שמדגיש את תפקידו המקצועי של העובד הסוציאלי כמקור של ידע והבנה וכנותן עזרה לפונים, למודל ממוקד בהעצמת הלקוח ופגישתו

"בגובה עניים". המודל הקונבנציונלי מדגיש טיפול פסיכו-דינמי כהתערבות מקצועית מועדפת, כאשר המודל של מרכזי סיוע מדגיש העצמת הלקוח כדי שיוכל להתמודד עם הצרכים האינסטרומנטליים שלו ועם המערכות החברתיות סביבו. בהמשך הדו"ח גישה זו תכונה "הפרדיגמה המשתפת" לפי המינוח של רוזנפלד.

פיתוח ויישום מיומנויות בעבודה קבוצתית וקהילתית כדי לתת מענים אפקטיביים ויעילים לצרכים של הלקוחות, כולל העצמה;

שילוב הנושא של קידום תעסוקה בעבודת מרכז הסיוע;

שילוב העצמת הלקוחות בכל הקשור במיצוי זכויות בעבודת מרכז הסיוע.

הכשרת עובדי מרכזי ההדגמה ומרכזי סיוע

המנוף העיקרי להביא לשינויים במרכז הסיוע ולהשגת המטרות היה מערכת עשירה מאוד של הכשרת העובדים מערכת זו הופעלה על ידי עמותת מעורבות. היא כללה:

- לרכזות ולעובדות הסוציאליות – 50 שעות הכשרה בשנה במשך 3 שנים;
- למנהלי לשכות 22 שעות בשנה השלישית;
- לצוותי מרכזי ההדגמה, כולל סומכות –
80 שעות בשנה במשך השנתיים הראשונות;
40 שעות בשנה השלישית;
30 שעות הדרכה אישית למנהלות ולרכזות;
- לכלל העובדים – הדרכה וליווי בשטח על ידי רכזת הפרוייקט ב-3/4 משרה;
ימי עיון אזוריים ועירוניים, הכשרות לפעילי ועדות היגוי.

בשנה הראשונה תכני ההכשרה לרכזות והעובדות הסוציאליות כללו הגדרת מרכז סיוע ומיומנויות קהילתיות ותכנון פרוייקט קהילתי. בשנה השנייה הדגשים היו על גיוס משאבים, מקומו שמרכז סיוע בלשכה ובראייה חברתית רחבה, עבודה עם לקוחות ועם סמכות. מאחרי כותרות אלה וגם ביתר מסגרות ההכשרה הגישה היתה להתאים את אותה לצורכי העובדים באופן שוטף ורצוף, תוך מעורבותם, הן בקביעת תכנים והן במסגרת למידת עמיתים.

חשוב להדגיש שהקמת מערכת ההכשרה היתה אמצעי להשגת מטרות הפרוייקט שהוגדרה במונחי לקוחות מרכזי "הלקוח במרכז", ולא כמטרה בפני עצמה.

מערך תומך

אגף הרווחה הקים צוות פיתוח שליווה את התוכנית. השתתפו בצוות סגנית מנהלת האגף, סגניות מנהלות הלשכות האזוריות, מנהלות הלשכות השכונתיות בהן פועלים מרכזי ההדגמה, רכזות המרכזים, מנחים מעמותת מעורבות. לא היו נציגי לקוחות. השתתפו אד הוק אנשים נוספים בהתאם לנושאים. הצוות ליווה כל מסגרות ההכשרה של התוכנית דן בסוגיות מעשיות במטרה לשפר את איכות השירות במרכזים. צוות הפיתוח נפגשה בתדירות של כפעם בחודש.

ליד התוכנית פעלה ועדת היגוי, בה השתתפו: סגנית מנהלת האגף, סגנית מנהלת מחוז ירושלים של משרד הרווחה, מפקחים מחוזיים של משרד הרווחה (פרט ומשפחה, עבודה קהילתית), נציגת המוסד לביטוח לאומי (היחידה למפעלים מיוחדים), סגנית מנהלת אזור דרום, נציגי עמותת מעורבות ומבצע מחקר ההערכה. בתכנון המקורי אמור היה להיות נציג לקוחות. לא היה נציג קבוע כחבר בוועדת ההיגוי. מספר ישיבות התקיימו בלשכות שכונתיות ובהן השתתפו לקוחות אשר נתנו היזון חוזר על השירותים שהם מקבלים.

ממצאים

פעולות מרכזי "הלקוח במרכז" למימוש המטרות והיעדים

המטרות והיעדים של הפרוייקט קובעים תשעה תחומי פעילות עיקריים:

1. שילוב אוכלוסיית מרכז הסיוע בקהילה והגברה של תחושת השייכות;
2. מיצוי פוטנציאל אישי לתפקוד עצמאי של פרטים ושל הקהילה כולה;
3. הגברת שיתוף תושבים מעורבות תושבים ברמה הקהילתית;
4. תעסוקה;
5. הפחתת תלות הלקוחות בשירותי רווחה;
6. פיתוח שירותים;
7. מתן שירות ללקוחות נוספים;
8. העלאת שביעות רצון הלקוחות;
9. שימור רמת השירות הקיימת.

מטרה 1: שילוב האוכלוסייה בחברה והגברה של תחושת השייכות

מטרה זו, להבדיל מהאחרות, נוסחה ללא פירוט משנה שיבהיר את המושגים "שילוב האוכלוסייה בחברה" ו"תחושת שייכות" במונחים אופרטיביים. אכן קשה לתרגם מושגים אלה לביטויים קונקרטיים, במיוחד כאשר מדובר מראש באוכלוסייה מודרת. מטרה זו לא תורגמה לתוכניות ופעולות אופרטיביות. לאור כל זה, קשה להעריך באיזו מידה המטרה הושגה. ניתן לשער, אך זו השערה בלבד ללא ביסוס אמפירי, שהשתתפות בפעילות קבוצתית, וביטויים בשאלון כגון "בעזרת העובדת אני מרגישה פחות לבד בחברה", ו-"אני לומדת/מצוות הלשכה איך להסתדר עם המוסדות והקהילה", כפי שיוצגו בהמשך, מעידים על הגברה מסוימת של שילוב בחברה ותחושת השייכות.

ניתן לשער שהיכרות חיובית עם תושבים אחרים בשכונה הינה מרכיב של תחושת שייכות. יש עדות ברורה ביותר לתרומה לכך של הפעילות הקבוצתית. בקבוצות השונות – בודדים, תעסוקה, מועדון נשים, עולות חדשות, ועדת היגוי – דיווחו המשתתפים שהכירו אנשים חדשים ושהמסגרת החברתית היא חלק מרכזי של הקבוצה. חזרו על עצמן אמירות כגון: "הכרתי נשים שלא הכרתי קודם גם שכולנו מאותו אזור והילדים ביחד." "פגשתי אנשים שחבל על הזמן." "זה שעתיים להיות

עם חברות. "לא הכרתי את האחרים. עכשיו אנחנו כמו משפחה." "זה נחמד להיפגש עם אנשים, לצאת מהבית. אחר כך אנחנו גם יוצאים ביחד."

מטרה 2: מיצוי פוטנציאל אישי לתפקוד עצמאי של פרטים ושל הקהילה כולה

מטרה 2א': מעורבות תושבים ברמה הקהילתית

הפעולה העיקרית של מרכזי "הלקוח במרכז" בתחום זה היה הקמת ועדות היגוי ליד כל מרכז. ועדות ההיגוי היוו חידוש בדרכי העבודה של לשכה שכונתית. מהלך זה עורר שאלות, חששות וספקות רבים בקרב עובדי המרכזים. מי צריכים להיות בוועדה וכיצד לבחור אותם? מהם המנדט וגבולות העבודה של ועדת ההיגוי? האם היא תוכל לקבל החלטות ולגבי מה? מה יקרה אם הלקוחות ירצו לקבל החלטות בנושאים בהם הצוות לא מוכן ו/לא לא יכול לוותר על סמכויותיו? כיצד פועלים, כאנשי מקצוע, בפורום שמועד להעצים את הלקוחות? בשנה הראשונה לפרוייקט הצוותים בשני המרכזים התעסקו בשאלות, תהיות וחששות עד שהיו מוכנים לצאת לדרך בהקמת ועדות ההיגוי.

ועדת ההיגוי בשני המרכזים – קווים דומים

בשני המרכזים אנשי הצוות בחרו מועמדים לוועדת ההיגוי והזמינו אותם להצטרף. הם חיפשו לקוחות בעלי יכולת ונכונות להביע דעות, להתמיד ולפעול במסגרת קבוצתית ולקבל אחריות – גם אם לא היה ברורה בתחילת הדרך איזו אחריות. בשני המרכזים התחילו בהכשרה, אשר נעשתה בדרך שונה בכל מרכז ובבירור משותף של ציפיות ואפשרויות פעולה. הכוונה בשני המרכזים היתה שישתתפו בוועדת ההיגוי מנהלת הלשכה, רכזת המרכז ועובדת סמך מקצועית.

ועדת היגוי – קרית יובל

התגבשה קבוצה של שמונה לקוחות, ביחד עם צוות המרכז. הוועדה נפגשה פעם בשבועיים באופן סדיר החל מחודש נובמבר 2001. השתתפו מנהלת הלשכה, מרכזת מרכז הסיוע, סומכת, ומרכזת הפרוייקט "הלקוח במרכז" מטעם עמותת מעורבות. חלק מזמן הפגישות הוקדש בהתחלה ללמידה בנושאים כגון איסוף מידע בקהילה ותכנון פרוייקט. החלק האחר הוקדש לדיון בסוגיות של מרכז הסיוע ותכנון פרוייקטים, כגון שי לחג ובזאר.

נוצרה הרגשה של מחויבות, שותפות ואכפתיות. משך תקופה ארוכה חברי ועדת ההיגוי הגיעו בקביעות והודיעו אם לא יכלו להגיע. בדיונים עלו שאלות של סטיגמה, איכות שירות, דימוי הפונים, בושה, שירות אוניברסלי לעומת שירות למטופלים. חברי ועדת ההיגוי שותפו בהחלטות לגבי פעילות קהילתית, כולל שאלות תקציביות. דוגמא לכך היא האפשרות לרכוש במחיר מוזל ציוד בי"ס או תחפושות לפורים. האם להגביל את האפשרות הזאת ללקוחות מרכז הסיוע או לפתוח לכל השכונה? אם לכל השכונה, כיצד להתייחס למצב הכספי הקשה יותר של רבים מלקוחות המרכז? על פי דעת הלקוחות בוועדה, הוחלט ששירותים אלה יהיו אוניברסליים עם הנחות בהתאם לצורך. לפי עצתם, הוחלט לפתוח את פעולה קודם ללקוחות הלשכה ואחר כך

לכלל השכונה. כמו כן, חברי ועדת ההיגוי לקחו על עצמם פעילות התנדבותית, כקבוצה. דוגמא לכך היא ביקורי בית בחג חנוכה ללקוחות מרותקים לביתם לחגוג איתם.

עם הזמן, נוצרו כמה בעיות ועלו סוגיות מעניינות וחשובות. כצפוי, לא כולם התמידו לאורך זמן. מעבר לכך, חברי ועדת ההיגוי ציפו שהם יקבלו זכויות יתר במרכז, בעקבות פעילותם. על אף שצוות המרכז מדווח שהבהיר שלא כך הדבר, לפי דיווחם, חברי ועדת ההיגוי לא קיבלו את עמדתם והמשיכו לצפות לסטטוס מיוחד. כמו כן, הוועדה נעשתה קבוצה סגורה שחבריה התנגדו לצירוף חברים חדשים. הרחבת הוועדה ו/או החלפת חבריה נשארה סוגייה פתוחה.

ועדת היגוי – גוֹן

גויסו 7 לקוחות כחברים לוועדת ההיגוי. בתחילת הדרך קבע המרכז דפוס של פגישות פעם בשבועיים ביום קבוע. השתתפו מנהלת הלשכה, רכזת המרכז, ומרכזת "הלקוח במרכז". פעם בחודש הפגישה הוקדשה להכשרה, ופעם בחודש לישיבה שוטפת. להכשרה הביאו מנחה חיצוני.

הלקוחות בוועדת ההיגוי העלו מגוון רחב של נושאים לדיון. אלה כללו נושאים פנים לשכתיים, כגון העדר מעקה בלשכה (הותקן) ותפקוד השירות של השומר (הוחלף). נושאים אחרים כללו בעיות בשירותים אחרים – מתנ"ס וקופ"ח, ואף המצב כלכלי בארץ. ההתייחסות לשירותים אחרים העלתה את הסוגייה של מהות ועדת ההיגוי והמנדט שלה. בהתייחסותם לשירותים אחרים, הלקוחות הרחיבו את היריעה מעבר למרכז הסיוע ואף מעבר ללשכה. מצב זה עורר שאלות בקרב צוות הלשכה לגבי המתח בין תמיכתם בדרישות הלקוחות לבין מערכת היחסים בין-ארגוניים עם השירותים ושמירה על גבולות ארגוניים.

בוועדת ההיגוי דנו גם בפרוייקטים קהילתיים והלקוחות הביעו דעות משלהם, לעתים שונות מאלה של הצוות. כך השפיעו הלקוחות על הדרך להוצאת תקציב חימום והדרך לנצל תקציב לספרי לימוד.

בשנה האחרונה התפרקה ועדת ההיגוי. נראה שהיו כמה סיבות לכך.

חילופים בצוות בלשכה ובמרכז. מנהלת הלשכה עברה לנהל לשכה אחרת ובמקומה נכנסה מנהלת לתקופה קצרה מוגדרת מראש. מרכזת המרכז עברה לנהל לשכה אחרת.

צמצום מספר התושבים בוועדה. 6 תושבים נשארו פעילים. מהם, אחד עזבה את השכונה ועוד אחד פרש בעקבות משבר אישי. מתוך הארבעה שנשארו, אחד היה פעיל מחוץ לוועדת ההיגוי עוד קודם לכן ואחד נכנס לפעילות במסגרת אחרת.

שחיקה של הפעילים או איבוד עניין. ייתכן שהלקוחות הרגישו שמיצו את עצמם במסגרת זו ותוכני הפעילות של הוועדה לא סיפקו די עניין להמשיך.

לאחר מאמצים לגייס קבוצה חדשה, הצוות החליט לעת עתה לא לנסות להקים ועדה.

ניהול פעולות וגיוס משאבים

פן אחר של מעורבות תושבים ברמה קהילתית הוא לקיחת אחריות לפעילות בקהילה. לכך יש כמה דוגמאות. מתקיים בזאר תחפושות לקראת פורים. בעבר הבזאר אורגן והופעל על ידי צוות המרכז, עם עזרה של מתנדבים. בהדרגה האחריות לבזאר עברה לפעילים של המרכז והשנה הוא מופעל לגמרי על ידי תושבים. הפעלת הבזאר כללה גיוס תרומות של תחפושות וציוד להפעלת האירוע. מועדון נשים שהוקם על ידי הלשכה ולווה משך שנים על ידי עובדת עבר לניהול עצמי, ומעבר לפעילות השוטפת של המועדון גם עושה פעילות למען הקהילה.

שילוב לקוחות בפעילות קהילתית מחוץ למרכז

ציפייה זו של יוזמי "הלקוח במרכז" הושגה באופן חלקי מאוד. אחדים מהפעילים בוועדות ההיגוי נכנסו לפעילות אחרת בקהילה, כגון פעילות של ועדת רווחה של המינהלת האזורית, ועד הורים או התנדבות במוסד ציבור, ריכוז מועדון נשים.

מטרה 2ב': תעסוקה

פיתוח מענים לתעסוקה: בתחום זה מרכזי ההדגמה משתפים פעולה עם היחידה לפיתוח תעסוקתי והכשרת כוח אדם באגף הרווחה של העירייה. ליחידה רכזי תעסוקה שעובדים על בסיס אזורי כאשר אזורים אלה כוללים יותר מלשכה שכונתית אחת. בקרית יובל ובגונן עבדו רכזות תעסוקה שונות. רכז התעסוקה משרת את כלל האוכלוסייה באותו אזור, לא רק לקוחות של הלשכה. שיתוף הפעולה התהדק בשנתיים האחרונות. העבודה נעשית בשני מישורים – במישור הקבוצתי ובמישור הפרטני. מאחר ובמסגרת "הלקוח במרכז" נושא התעסוקה קיבל דגש בגונן, הדיווח יתמקד במרכז ההדגמה בגונן.

העבודה עם קבוצות או ב"פרוייקטים", כפי שמכנים אותם במקום, נעשתה בשיתוף פעולה בין רכזת "הלקוח במרכז" ורכזת התעסוקה, החל משלב הייזום, בדיקת הצורך, גיבוש הקבוצה ועד להפעלה. ב-2004 אוכלוסיית היעד בפועל היתה נשים, בעיקר יוצאות אתיופיה ונשים חד-הוריות, והיו שלושה פרוייקטים: נשים אתיופיות, אמהות חד-הוריות וסדנת המשך לאמהות חד-הוריות.

דוגמא לדרך הפעולה ניתן לראות בקבוצה לנשים אתיופיות. גיוס המשתתפים נעשה בקרב יוצאי אתיופיה, נשים וגברים, שלמדו באולפן. בפועל השתתפו רק נשים. נעשתה בדיקה פרטנית של צורכי תעסוקה ורצונות האנשים. היתה בקשה מצד הנשים לעבודה בתפירה, אך התברר שאין ביקוש לכך בשוק העבודה. אחר כך רכזת התעסוקה חיפשה, בסיוע היחידה לפיתוח תעסוקה, כל סוג של עבודה שתבטיח תנאי עבודה הוגנים ומקום עבודה יציב. חיפוש זה נעשה במקביל לגיבוש הקבוצה.

18 נשים התחילה בקבוצה, והתגבש גרעין של 14. תכני הפרוייקט התמקדו בחשיפה לעולם העבודה ולשוק העבודה. כתוצאה של הפרוייקט שלוש נשים התחילה לעבוד כחברניות במלון. על אף שלא המשיכו בעבודה, הניסיון תרם להן ולקבוצה כאשר חזרו ושיתפו את האחרות בחוויותיהן. הפרוייקט לא הוציא את הנשים לעבודה, אולם תרם להתפתחותן ונתן מענים חברתיים.

לדברי שתי משתתפות שאכן עובדות בניקיון, הקבוצה נתנה להן המון: "בהתחלה היינו חלשים, עכשיו אנחנו יודעות להסתדר". מה זה להסתדר? "להסתדר לבד, לחפש עבודה, ללכת לקופת חולים, לכל מיני מקומות. בהתחלה לא היינו עצמאיות, עכשיו כל אחת מחפשת עבודה." "למדנו איך לחפש עבודה, הרבה דברים, מקדמים אותנו." יש גם צד חברתי לקבוצה: "נפגשות עם חברות, וזה מקום שכל הילדים נפגשים. לא הכרתי את האנשים קודם – ראיתי אותם, נפגשנו בטיפת חלב, אבל עכשיו זה כמו משפחה."

תוצאות במונחים של תעסוקה ניתן לראות בפרוייקט של אמהות חד-הוריות. 12 נשים התחילו בקבוצה ושתיים נשרו בגלל עבודה או סיבות אישיות. בשלב הראשון הקבוצה נהפכה לקבוצה דינמית תמיכתית בהתאם לצרכים ולרצונות של המשתתפות. לקבוצה היה גם היבט של העצמה והכנה לקראת יציאה לעבודה. בסדנת המשך המיקוד היה על חיפוש עבודה. כתוצאה, שתי נשים המשיכו בלימודים ורוב האחרות מצאו עבודה.

במישור הפרטני בסיס הטיפול הוא בהפניה לרכזת התעסוקה והמשך קשר איתה. היחידה לפיתוח תעסוקתי והכשרת כוח אדם אינה רואה את עצמה כשירות השמה ואינה מודדת את הצלחתה במספר השמות. תפקיד היחידה להסיר מחסומים לתעסוקה. היא מספקת או מפנה לקורסים להכשרה מקצועית, מלגות לקורסים, סדנאות להעצמה וסדנאות לרכישת כלים לעולם העבודה.

רכזת התעסוקה נותנת שירות לכלל האוכלוסייה באזור השירות שלה, לא רק ללקוחות הלשכה. ב-2004 הרכזת באזור שכולל את גוון טיפלה ב-343 אנשים, מתוכם 174 לקוחות הלשכה ו-169 תושבים אחרים באזור. מתוך לקוחות הלשכה, הרוב הגדול היו הפניות ממרכז ההדגמה. רכזת התעסוקה הינה חלק מצוות הלשכה ומשתתפת בישיבות צוות. נראה גם שמרכז הסיוע אינו נתפס בעיני הלקוחות ככתובת לנושא התעסוקה. בניתוח של רישום פניות בשנים 2003-2004, פחות מ-1% של הפניות היו בעניין תעסוקה. אחרי ההפניה, יש קשר הדוק בין הרכזת לבין העובדת הסוציאלית. יש לקוחות של הלשכה שפונים ביוזמתם לרכזת תעסוקה. במקרים אלה הרכזת יוצרת קשר עם העובדת הסוציאלית, אלא אם הלקוח אינו מעניין בכך, דבר שכמעט ולא קורה. לפי ניתוח הפניות למרכזי ההדגמה (שיוצג בהמשך) ניתן לראות שהפניות לרכזת תעסוקה נעשו ביוזמת העובדת הסוציאלית. תעסוקה נרשמה כסיבת הפניה רק ב-1% של הפניות.

מטרה ג': הפחתת תלות הלקוחות בשירותי רווחה

יש קושי למדוד פרמטר זה אפילו בתקופה של יציבות יחסית, קל וחומר בתקופה של שינויים כה משמעותיים כמו בשלוש השנים האחרונות. המדד שנבחר בעריכת יעדי הפרוייקט, סגירת תיקים מתוכננת, משקף את הביטוי הברור והמובחן ביותר. אולם, בתקופה של הידרדרות של הכלכלה

וקיצוצים עמוקים בקצבאות למיניהן, בולטת יותר התופעה של פתיחה מחדש של תיקים שכבר נסגרו. הרחבת התופעה של חלוקת מזון גם מצביעה על יותר תלות, בין אם בשירותי רווחה מוסדיים ובין בשירותים וולונטריים.

שני מרכזי הסיוע, על אף שהם מדווחים על יציבות במספר הלקוחות, מדווחים גם על עלייה באינטנסיביות של הקשר עם לקוחות רבים ועל שינוי במהות הפניות. לקוחות שבעבר ביקשו סיוע בשיעורי עזר לילדים או בשיפור דיור, כדוגמא, פונים היום לקבלת מזון, בגדים, סיוע בטיפול בחובות עבור חשמל, מים, טלפון, ארנונה וכד'. הדיווח על שינוי זה במהות הפניות חוזר על עצמו בראיונות עם כל עובדות מרכזי הסיוע. המרכזים הגדילו את יכולתם לגייס משאבים לענות על צרכים פרטניים. מבחינת תלות של הלקוחות במרכז, היתה לזה השפעה הפוכה. עם קבלת הסיוע לצורך אחד, לעתים באה ציפייה לקבל סיוע בדברים נוספים.

יחד עם זאת, יש גם ביטויים מסוימים של הפחתת תלות. בסקר לקוחות, שתוצאותיו ידווחו בהמשך, המשיבים נתבקשו לציין את מידת הסכמתם (כן = 4, בד"כ כן = 3, בד"כ לא = 2, לא = 1) למספר היגדים. להיגד: "אני לומדת/מצוות הלשכה איך להסתדר עם המוסדות והקהילה" נתנו ציון ממוצע של 2.8. להיגד: "בעזרת הלשכה, אני יודעת טוב יותר לטפל בבעיות שלי" נתנו ציון ממוצע של 3.2. על אף שהציון 2.8 הוא בין הנמוכים בשאלון, שני ציונים אלה כן נותנים ביטוי לכך שחלק מהלקוחות מרגישים שהם לומדים מהצוות להסדר טוב יותר. במקביל, אנשי הצוות מדווחים שלקוחות מגלים יותר נכונות לקחת אחריות ולקח חלק פעיל בניסיונות לפתור את בעיותיהם. אין לטעון שזו תופעה גורפת אצל לקוחות רבים. קשה לכמת את מידת הפחתת התלות תוך כדי טיפול גם כאשר ניתן להצביע על כך שיש שינוי מסוים.

מטרה 3: פיתוח שירותים

פיתוח השירות העיקרי של מרכזי "הלכות במרכז" היה בהפעלת קבוצות עבור לקוחות המרכז וכלל הלשכה. קבוצות אלה היו לרוב טיפוליות, לא במובן פסיכו-דינמי אלא במובן של מתן סיוע למשתתפים בהתמודדות עם צרכים שלהם דרך מתן ידע, כלים ו/או תמיכה. כל הקבוצות הן למספר מוגדר של פגישות, בדרך כלל 10-12. לחלק קטן של הקבוצות היה גם פן של עשייה למען הקהילה. הקבוצות כללו (רשימה חלקית):

אבות וילדים: הזדמנות לילדים לעסוק ביצירה, לאבות ללמוד קורס מחשבים, תכנון זמן ותקשורת במשפחה, וכן זמן לפעילות משותפת אבות-ילדים;

פרוייקט הבית: פרוייקט עבור משפחות עם ילדים בגיל הרך לצורך העצמה ויצירת קבוצת השתייכות;

מועדון ילדים (תכנון של המרכז, ביצוע על ידי המתנ"ס);

גברים בודדים עם דגש על לימוד זכויות;

עולות חדשות חד-הוריות (דוברות רוסית): סיוע בשלבי קליטה ראשוניים;

נשים אתיופיות: סיוע בשלבי קליטה ראשוניים;

תוכנית בוקר לאמהות צעירות;

הורים למתבגרים – 11 הורים. עבודה משימתית ורגשית.

קבוצות עם פן קהילתי כללו:

מועדון נשים שעבר לניהול עצמי והפעיל פרויקטים למען הקהילה כגון חנות יד שנייה;

קבוצת מתנדבים שהוכשרו להפעיל מרכז מיצוי זכויות ומעורבות קהילתית.

רשימת הקבוצות שהתקיימו במרכזי "הלקוח במרכז" מצביעה על כך שעבודה קבוצתית נקלטה כחלק אינטגרלי של עבודת המרכזים. מספר המשתתפים בכל קבוצה בדרך כלל קטן, נע מ-10 עד 15, כאשר יש גם קבוצה של 6 אנשים וקבוצות של כ-25. בשנת 2004 כ-50 איש בגוון וכ-70 איש בקרית יובל השתתפו בקבוצות כאשר לא כולם לקוחות מרכז "הלקוח במרכז".

תהליך הקמת הקבוצות נעשה על ידי זיהוי קבוצת לקוחות עם צרכים משותפים, לפעמים על ידי פניות של לקוחות בעניין קבוצה, ובדרך כלל מתחיל עם קבוצת מיקוד לשמוע וללמוד מהלקוחות את רצונותיהם, ולגייס הקבוצה. גיוס הקבוצה דורש עבודה רבה על ידי הצוות – פניות אישיות, שכנוע ואף חיזור. לעתים גם שימור הקבוצה דורש עבודה רבה, כך שהחשיבה שעבודה קבוצתית "חסכונית" יותר מעבודה פרטנית טעונה בדיקה.

תגובות הלקוחות ואנשי הצוות מראות על אפקטיביות ותרומות ייחודיות של עבודה קבוצתית במישור הפרטני. אמרה משתתפת בוועדת היגוי: *"בפעם הראשונה שאני מרגישה שאנשים רוצים לשמוע מה שיש לי להגיד".* אחרים מדברים על הסיפוק שלהם מהאפשרות לעזור לאחרים במסגרות כמו ועדת היגוי או חנות יד שנייה: *"מקום נחמד בשכונה, אני נהנית שאני יכולה לעזור לאנשים" (מפי אישה שמדווחת שאין לה הרבה חברים בשכונה). "זה עושה לי טוב. בתור לקוח של הלשכה אני מקבל. זה נותן לי אפשרות לתת, לעזור לאנשים".*

קבוצת בודדים מהווה דוגמא טובה של תרומת הפעילות עם אנשים חלשים במיוחד. היבט אחד הוא, כמובן, ההיבט החברתי. אמירה שחזרה על עצמה בניסוחים שונים היתה *"זאת הפעם היחידה בשבוע שאני יוצאת מהבית להיות עם אחרות".* או *"אני מחכה כל השבוע לפגישה", "חבל שזה רק פעם בשבוע".* *"גם כשהייתי אחרי ניתוח, לא ויתרתי על הקבוצה".* יש היבטים נוספים. מישהי סיפרה *"כל השבוע אין לי חשק לאכול. אני יודעת שאני מקלקלת את הבריאות, אבל אני סתם דוחפת דברים להשקיט את הבטן. זאת הפעם היחידה בשבוע שאני אוכלת בצורה טובה וזה מחזיק אותי כל השבוע".* אדם אחר סיפר שבקבוצה הוא למד להקשיב, ולמד סבלנות – והוא לוקח את זה הביתה. כשהוא מתחיל להתעצבן הוא נזכר בקבוצה ובמה למד שם ושואב מכך את הרוגע והיכולת לתפקד. עובדים ומשתתפים מציינים את התמיכה והלמידה ההדדית בין משתתפים בקבוצות שמבוססות על התמודדות עם בעיות דומות – למידה ותמיכה שאיש מקצוע לא יוכל לתת.

בראיונות עם משתתפים בקבוצות שונות חוזרת התמה של יצירת קבוצת השתייכות, קבוצה בה מרגישים טוב ומחוברים לאחרים. בדרך כלל אלו אנשים שלא הכירו קודם, אפילו אם המראויין גר

שנים רבות בשכונה. חוזרות על עצמן אמירות בנוסח "אנשים נהדרים, חבל על הזמן" "כל כך חסר לי אם אני לא הולכת [לקבוצה]" "כמו משפחה". רבים גם מדברים על הקבוצה כמקום מוגן בו יכולים לספר ולשמוע דברים שלא נאמרים בשום מקום אחר, לתמוך ולקבל תמיכה בכל מיני בעיות, כולל אישיות ביותר.

יש השלכות בין העבודה בקבוצות והעבודה הפרטנית. עובדים מציינים שגברים שהשתתפו בתוכנית אבות-ילדים היו מוכנים יותר לטיפול פרטני. דוגמא דרמטית יותר היא הסיפור של אישה, שנקרא לה ב', שנגמלה מאלכוהוליזם. ב' מספרת "הייתי בשתייה. לא ידעתי כלל להתנהג, כללי נימוס, הקשבה. השתמשתי בכוח להגיע לכל דבר. כשהלכתי ללשכה, אם אמרו לי שאין תקציב הייתי מתפוצצת ומתפרצת. היו שמים שומר אחרי". ב' נותנת את מלוא הזכות לשיקומה לעובדת הסוציאלית ולקבוצה בה היא משתתפת. היא מדברת על זה כ"להיוולד מחדש, לקבל חיים חדשים, להכיר את העולם". איך זה קרה? "כשאתה בשתייה, החברה דוחה אותך, אתה לא ראוי שיסתכלו עליך. בלשכה ובמועדון הסתכלו עלי כאדם, לא חית פרא. נתנו לי המון ביטחון, צורת חיים. העובדת הסוציאלית טיפלה בי בעדינות ולימדה אותי דרך אחרת. הקבוצה המשיכה לחזק אותי, נתנו לי כוח. עכשיו אם אומרים לי שאין תקציב, אני מבינה. בקבוצה הכרתי אנשים מדהימים, חברים וגם מרצים ומרצות. גם הכרתי הרבה מקומות" ראוי לציין, שמעבר להשתתפות של ב' בקבוצה למען עצמה, היא מתנדבת בפרוייקטים בקהילה לסייע לאחרים.

מרכז מיצוי זכויות ומעורבות קהילתי הוא שירות נוסף שתוכנן ובסיוע הפרוייקט נמצא בשלבי הכנה סופיים. כאמור לעיל, גויסה קבוצה של שמונה תושבים בקרית יובל שעברו הכשרה להפעיל את המרכז כמתנדבים. הפעלת המרכז התעכבה כשנה בגלל בעיות לוגיסטיות, כולל העדר כוח אדם ומחשוב. למרות העיכובים, המרכז הצליח לשמר את הקבוצה ואף להמשיך לגייס עוד, עד שהגיעו ליותר מ-25 מתנדבים והמרכז נמצא בשלב לקראת התחלת ההפעלה.

אחת הפעולות שנעשו במסגרת זו היתה קורס מחשבים, שהוא גם דוגמא טובה של גיוס משאבים. הקורס, בו השתתפו 18 נשים, מומן על ידי בזק ועובדי בזק התנדבו לסייע בקורס. הקורס נועד לאמהות חד-הוריות שפעילות בהתנדבות בשכונה. בסיום הקורס הנשים מאוד התגאו ביכולת שלהן להפעיל את המחשב – "קודם לא ידעתי איך להדליק את המחשב, אפילו איך לגעת בו. עכשיו אני יודעת לגלוש באינטרנט, לכתוב מכתב". בפועל, היכולת של רבות מהנשים מוגבלת מאוד, וחולשתן בכתיב למשל, בולטת. אבל זה לא מפחית כלל מתחושת ההישג שלהן ומהעובדה שנפתח בפניהן דלת חשובה ביותר להתקדמות בחברה המודרנית. כמה מהנשים אכן רכשו מיומנויות מתקדמות יותר ומיישמות אתן במסגרת מרכז ההדגמה. הן כתבו ועיצבו ידיעון על פעילות של מרכז ההדגמה ועתידות להכין לוח מודעות עבורו. בכוונת המרכז להפעיל תוכנה במסגרת המרכז למיצוי זכויות שתאפשר חיפוש מובנה לאיתור מידע על זכויות, הורדת טפסים וכו'. נשים שעברו את הקורס הבסיסי יוכלו להפעיל את התוכנה, לטובת עצמן ולטובת תושבים אחרים.

מתוכננים שני קורסים נוספים. אחד יהיה לבוגרות קורס זה ויתמקד בעבודה באתרים שימושיים, כגון זה של המוסד לביטוח לאומי, בהם ניתן להוריד טפסים שימושיים. הקורס השני שוב יהיה בסיס ואחד התנאים לקבלה יהיה התחייבות לפעילות בהתנדבות.

בסיום שלב זה של הפרוייקט "הלקוח ברכז", רוב המכשולים הלוגיסטיים של המרכז למיצוי זכויות הוסרו וצוות מרכז ההדגמה בקריות יובל עוסק בסוגיות מהותיות של תוכן ודרכי הפעלה. בינתיים משרד הרווחה הקים קו פתוח למתן מידע לציבור, לשי"ל (שירות ייעוץ לאזרח) יש מאגר מידע ממוחשב, וגם לעמותת סנגור קהילתי יש מאגר מידע. הצוות עוסק בדרכים לשיתוף פעולה ואף חיבור בין מאגרי המידע השונים, דבר שמסתבר אינו פשוט.

יש מודעות בקרב עובדות המרכזים להפניית לקוחות לגורמי שירות בתוך הקהילה. מידע הופץ בקהילה על פעולות של המרכזים עבור כלל תושבי הקהילה, כגון בזארים לקראת פורים או תחילת שנת הלימודים. קבוצת הורים שהתקיימה באחד המרכזים אסף מידע כל השירותים לנוער בשכונה. מעבר לכך, אין עדות לכך שהמרכזים עסקו בערוצי תקשורת בתוך הקהילה

מטרה 4: מתן שירות ללקוחות נוספים

מרכזי "הלקוח במרכז" לא עסקו ביישוג (outreach). שתי סיבות עיקריות לכך:

המצב החברתי-כלכלי המידרדר עשה את היישוג בשבילים. יותר אנשים נזקקו לשירותי הרווחה ופנו ביוזמתם. ייתכן עדיין שישנם אנשים נוספים שעבורם שירותי המרכז מתאימים אך הם לא פונים, אם מפאת הסטיגמה שעדיין קיימת ו/או מפאת חוסר מידע על המרכז ושירותיו.

עומס על צוותי המרכזים וקושי לתת שירות לאלה שהם כבר בין לקוחות המרכז. לפי התכנון המקורי של הפרוייקט, מספר הלקוחות אמור היה להגיע ל-250 בכל מרכז. בתחילת הפרוייקט כבר היו כ-400 לקוחות בגוון וכ-600 בקרית יובל, ללא תוספת מקבילה בהיקף כוח האדם.

מעבר לכך יש מספר נקודות ראויות לציון.

השירותים שפותחו במרכזים, בעיקר קבוצות וגיוס משאבים, ניתנו לכלל לקוחות הלשכות ולא רק לקוחות המרכזים. אפשר לראות את זה כ-"יישוג פנימי". בהמשך הזמן עובדים סוציאליים של הלשכות למדו יותר ויותר להפנות לקוחותיהם לקבוצות.

למרות המצב החברתי-כלכלי, מספר הלקוחות לא גדל באופן משמעותי במרכזים. לכך אפשר לתת כמה הסברים. בגוון, ובמידה פחותה בקרית יובל, אין תנועה גדולה של אוכלוסייה, ומתוך האוכלוסייה הקיימת, מי שזקוק וזכאי לשירותים כבר נמצא במעגל הלקוחות של הלשכה. בלשכה בגוון מעריכים שכ-50% של השכונה נמצא בקשר עם הלשכה. אוכלוסייה חדשה שכן מגיעה למרכזי "הלקוח במרכז" היא העולים מאתיופיה שמגיעים לשכונה ומופנים על ידי בני העדה ללשכה.

הסבר נוסף הוא במדיניות האינטייק של הלשכות. המדיניות של הלשכות היא לזהות כבר בקשר הראשון אפשרות של הפנייה למרכז הסיוע או שיש להפנות פונה חדש ישר לגורמים אחרים. לפעמים ההפניה לא מסתיימת בפגישה אחת ויש טיפול קצר מועד במסגרת האינטייק. גם במקרים אלה, לא נפתח תיק.

מטרה 5: העלאת שביעות רצון הלקוחות

ראיונות אישיים של לקוחות

לקראת סוף 2002 רואיינו 38 לקוחות בראיונות אישיים בבתיהם. הם נבחרו באופן אקראי בתוך מדגם מובנה, שנותן ייצוג יתר ללקוחות בטיפול אינטנסיבי יותר, כולל השתתפות בפעילות קבוצתית/קהילתית. מבנה זה נקבע על פי ההנחה שלקוחות בטיפול אינטנסיבי יותר, מכירים טוב יותר את מרכז הסיוע ויש להם יותר ניסיון שעליו ניתן לבסס את דעתם.

הראיונות התמקדו בנושא הפניות, שביעות רצון מיחס העובדים, שביעות רצון מהסיוע המתקבל והשתתפות בפעילות קבוצתית/קהילתית.

ממצאים

סוג הסיוע: רוב הפניות הן לסיוע מעשי – חומרי, כספי, הנחות, אישורים לצורך הנחות במוסדות אחרים, הפניות וסידורים בשירותים אחרים. יחד עם זאת, בחלק מהמקרים של תמיכה רגשית והכוונה שתוארו, ניתן לראות את החשיבות והתרומה של סיוע זה לאותם האנשים.

יחס העובדים: רוב התשובות (כ-30) היו חיוביות. יחד עם זאת, היו גם תגובות (כ-8) של חוסר שביעות רצון. בולטת העובדה שהיו תשובות קיצוניות בשני הכיוונים. מצד אחד – "יוצא מן הכלל טוב", "מקסים", "מצויין". ומצד שני – "יחס עינין".

ברוב המקרים, הלקוח מדווח שהעובדת מבינה אותו. באופן מפתיע, יש מקרים בהם הלקוח מביע שביעות רצון מהיחס גם כאשר אינו חושב שהעובדת מבינה אותו וכאשר הלקוח אינו מרגיש שותף לתהליך הסיוע.

שביעות רצון מהסיוע: בתשובות בולט חוסר שביעות הרצון מהסיוע שניתן. הלקוחות חוזרים על התשובה השכיחה שקיבלו ש"אין תקציב". חלק מהלקוחות מכירים תודה עבור מה שכן מקבלים, בין אם הוא אכן מספיק לפתרון הבעיה המיידית, בין אם יש להם ציפיות נמוכות מלכתחילה ובין אם הם מקבלים בהבנה את מגבלות התקציב ומעריכים את מאמצי העובדות לסייע. אחרים כועסים וממורמרים מאוד בהעדר סיוע מספיק לדעתם. חלק טוענים שהם מתביישים לפנות ללשכה ו/או התייאשו מלפנות, למרות שבפועל הם עדיין פונים, לעתים מחוסר ברירה.

השתתפות בפעילות קבוצתית/קהילתית: 17 לקוחות משתתפים בפעילות קבוצתית או קהילתית. רק אחד דיווח שהתחיל והפסיק מחוסר עניין. רוב התשובות מאוד חזקות מבחינת הסיפוק והתרומה של פעילות זו, מעבר לתרומה לקהילה. יותר מכל הם מדווחים על הסיפוק שהם מקבלים מהתרומה והעזרה שהם נותנים לאחרים – כפרטים וכקהילה. רבים מדווחים על התחזקות הביטחון העצמי, דבר המשפיע על חייהם מעבר לפעילות הקבוצתית/קהילתית. כמו כן, מספר לקוחות דיווחו על החשיבות של הקשר החברתי – שעבורם זאת היציאה החברתית היחידה מהבית. מעבר לכך, ציינו את הלמידה על דרכי העבודה של הלשכה וכן למידה אישית והאפשרות

לממש יכולות אישיות. הערה נוספת שחזרה על עצמה היתה ההפתעה שביכולתם להשפיע על קבלת החלטות במסגרת הלשכה.

סקר שביעות רצון

שאלוני שביעות רצון: הוכן שאלון כדי לבחון את מידת שביעות הרצון של לקוחות מרכזי סיוע. השאלות סגורות, פרט לאפשרויות לכתוב הצעות או רעיונות לשיפור עבודת המרכז. השאלון כולל שלושה נושאים: נתונים אישיים (גיל, מין, מצב משפחתי), מידע על השירות שהאדם מקבל ושביעות רצונו מהשירות. השאלות לגבי שביעות הרצון מתמקדות בעיקר ביחס העובדים ולא במענים שהאדם מקבל. שאלות אלו כללו היגדים שלגביהם הלקוח מתבקש להביע את מידת הסכמתו (4 = כן מסכים, 3 = בדרך כלל כן, 2 = בדרך כלל לא, 1 = לא מסכים). השאלון הועבר פעמיים, פעם באביב 2003 ופעם שנייה בקיץ 2004. לקוחות שהגיעו למרכז התבקשו למלא שאלון, כאשר נכח במקום אדם מצוות המחקר לסייע במילוי השאלון במידת הצורך, ולאסוף את השאלונים. שיטה זו נבחרה בשל יתרונה בנגישותה ללקוחות האמורים להגיע למרכז בלאו הכי וזאת ללא צורך בתיאומים מסורבלים.

סקר ראשון – אביב 2003

לפי התכנון, איסוף המידע היה אמור להימשך חודש. אולם, בפועל, התוכנית שובשה בשל סידרה של שביתות ועיצומים וחג הפסח. בסופו של דבר התקבלו 37 שאלונים (21 מגוון ו-16 מקרית יובל), מספר קטן מהמתוכנן. כפי שיוצג בהמשך, בעיית הניתוח והפרשנות צומצמו בהרבה, לאור קווים מאוד ברורים בתשובות.

ממצאים עיקריים

קשר עם המרכז:

הרוב המכריע (88%) של הפניות הוא למטרות מעשיות – סיוע חומרי, אישורים, הפניות, מידע. 12% פונים גם – או בעיקר – לתמיכה רגשית.

65% מהלקוחות מדווחים שהם בקשר עם המרכז פעמיים בחודש או יותר.

57% נמצא בקשר עם המרכז בתקופה של עד 3 שנים. רוב הלקוחות אינם לקוחות "ותיקים" או "כרוניים" של מערכת הרווחה. 43% נמצאים בקשר עם המחלקה מעל 4 שנים ו-19% נמצאים בקשר מעל 10 שנים.

שביעות רצון:

באופן כללי בולטת מאוד שביעות הרצון הגבוהה עד גבוהה מאוד של הלקוחות. השאלות בחנו שביעות רצון ב-4 תחומים ושביעות רצון כללית:

יחס ללקוח: זה כולל יחס של כבוד מצד העובדת (העובדת הסוציאלית או העובדת הסמך מקצועית), מצד השומר ומצד העובדים האחרים של הלשכה. כמו כן כלולה בתחום זה תחושת השותפות של הלקוח עם העובדת, בהגדרת בעיות ובניסיון למצוא פתרונות. בכל השאלות הללו, ממוצע התשובות היה גבוה עד מאוד ונע מ-3.6 עד 3.9 מתוך 4.0.

תפוקות: תחום זה מתייחס למידה שהלקוח מרגיש שהוא נעזר או מקבל משהו מהקשר עם עובדת הלשכה. השאלות אינן מתייחסות ל**פתרון** הבעיה האישית. שאלות אלה מתייחסות לתחושה שהעובדת מצליחה לעזור ללקוח, לתחושה שהלקוח לומד כיצד להסתדר עם המוסדות והקהילה, לומד לטפל בעצמו בבעיותיו ולתחושה של הלקוח שהוא פחות לבדו בחברה. הציונים הממוצעים היו 3.5 או 3.7 כאשר הנמוך ביותר היה 3.4.

זמינות: תחום זה מתייחס לזמינות ומהירות השירות (3.4 בגוון, 3.7 בקרית יובל) וזמינות מנהלת הלשכה (3.0, 3.7)

שביעות רצון כללית מהשירות: הציונים הממוצעים הם 3.6 ו-3.9.

סקר שני – קיץ 2004

אותו שאלון הועבר באותה שיטה באוגוסט - ספטמבר 2004. הפעם, בנוסף לשני מרכזי "הלקוח במרכז", השאלון הועבר ללקוחות בשלושה מרכזי סיוע נוספים – תלפיות מזרח, תלפיות-בקעה ופסגת זאב. בסך הכל התקבלו 80 שאלונים (קרית יובל 41, גוון 4, תלפיות מזרח ותלפיות-בקעה 18, פסגת זאב 17). דיווח הממצאים יראה את החלוקה בין מרכזי "הלקוח במרכז" ויתר מרכזי הסיוע.

ממצאים

לוח מס' 1: התפלגות האוכלוסייה למרכזי סיוע לפי נתונים דמוגרפים

סך הכול		מרכזים אחרים		מרכזי "לקוח במרכז"			
אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים		
80	64	80	28	80	36	אישה	מין
11	9	8	3	13	6	גבר	
8	7	11	4	6	3	אין תשובה	
1	1	2	1	0	0	1939-1930	שנת לידה
7	6	11	4	4	2	1949-1940	
21	17	17	6	24	11	1959-1950	
36	29	22	8	46	21	1969-1960	
21	17	40	14	6	3	1979-1970	
2	2	2	1	2	1	-1980	
10	8	2	1	15	7	אין תשובה	
60	48	68	24	53	24	נשוי	מצב משפחתי
11	9	8	3	13	6	גרוש	
3	2	0	0	4	2	אלמן	
13	10	17	6	8	4	רווק	
3	2	2	1	2	1	פרוד	
11	9	2	1	17	8	אין תשובה	
48	39	48	17	48	22	3-1	מספר ילדים (עד 18)
25	20	20	7	28	13	6-4	
3	3	5	2	2	1	9-7	
22	18	25	9	20	9	0 או אין תשובה	
25	20	17	6	31	14	3-1	מספר ילדים (מעל 18)
5	4	5	2	4	2	6-4	
0	0	0	0	0	0	9-7	
70	56	77	27	64	29	0 או אין תשובה	

התמונה שמצטיירת היא שרובה נשים, בגיל אמצע החיים, על פי רוב נשואות ומגדלות ילדים. 74% מהלקוחות של מרכזי "הלקוח במרכז" מעל גיל 35 לעומת 52% במרכזי הסיוע האחרים. בין

לקוחות מרכזי "הלקוח במרכז" יש שיעור גבוה יותר של גרושות ושל אמהות לילדים מעל גיל 18 (מתאים להבדלים בגיל). הבדלים אלה משקפים הבדלים בין השכונות אותן הם משרתים. שני מרכזי "הלקוח במרכז" נמצאים בשכונות ותיקות כאשר השכונות שהמרכזים האחרים משרתים כוללות שכונות חדשות – פסגת זאב ותלפיות מזרח – בהן יש אוכלוסייה צעירה יותר.

לוח מס' 2: התפלגות האוכלוסייה למרכזי סיוע לפי משך השירות בלשכה

סך הכל		מרכזים אחרים		מרכזי "לקוח במרכז"		משך השירות
אחוזים	מספרים (N=80)	אחוזים	מספרים (N=35)	אחוזים	מספרים (N=45)	
14	11	14	5	13	6	פחות משנה
36	29	34	12	38	17	1-3 שנים
35	28	40	14	31	14	4-10 שנים
15	12	11	4	18	8	מעל 10 שנים
100	80	99	35	100	45	סך הכל

משך קשרים עם הלשכות: לפי ממצאי הסקר, חלק משמעותי (50%) הצטרף לאוכלוסיית הלשכה בשלוש שנים האחרונות. אפשר לקשור את זה לשני גורמים – המיתון במשק שפגע בשכבות החלשות באוכלוסייה וכניסה של עולים חדשים, בעיקר מאתיופיה לשכונות. ספק אם הכניסה של העולים משפיעה על ממצאי הסקר, מאחר ומעט עולים ענו על השאלון בגלל בעיות שפה.

על פניו, הנתון הזה הוא בעייתי. לא היתה יציאה גדולה ממעגל הלקוחות בשלוש שנים האחרונות וגם לא היה גידול במספר הלקוחות שהיה משקף את הצטרפות גדולה של לקוחות חדשים. לדברי אנשי הפרוייקט שיעור הלקוחות הוותיקים גדול יותר ממה שמופיע בסקר.

מידע נוסף על התפלגות הלקוחות לפי הוותק בלשכה ניתן לדגימה שנעשה לקראת הראיונות האישיים עם לקוחות. בדצמבר 2001 נבחר מדגם אקראי של לקוחות במרכז "הלקוח במרכז" בקרית יובל לצורך הראיונות האישיים. ההתפלגות של מדגם זה לפי משך זמן הקשר ורמת האינטנסיביות היא כדלקמן:

לוח מס' 3: ההתפלגות מדגם לפי משך זמן הקשר ורמת האינטנסיביות, קרית יובל, 12/2001

סך הכל		רמה ב'	רמה ג'	רמה ד'	זמן הקשר
מספרים	אחוזים				
1	1	1	0	0	פחות משנה
29	22	11	10	1	1-3 שנים
51	38	13	13	12	4-10 שנים
19	14	3	5	6	מעל 10
100	75	28	28	19	סך הכול

לוח מס' 4: התפלגות האוכלוסייה למרכזי סיוע לפי תדירות השירות בלשכה

סך הכל		מרכזים אחרים		מרכזי "לקוח במרכז"		תדירות השירות
מספרים (N=80)	אחוזים	מספרים (N=35)	אחוזים	מספרים (N=45)	אחוזים	
19	15	34	12	7	3	פעם בשבוע או יותר
40	32	31	11	47	21	פעם או פעמיים בחודש
19	15	17	6	20	9	פעם ב-2-3 חודשים
23	18	17	6	27	12	פעם או פעמיים בשנה
101	80	99	35	101	45	סך הכל

נתונים אלה אכן מראים אחוז גבוה יותר של לקוחות ותיקים יותר. ייתכן וחלק מהבדל, אך לא כולו, משקף שינוי שחל בתקופה של יותר משנה וחצי בין נקודות איסוף הנתונים בהן היו גזירות כלכליות. ראוי לציון הוותק הגדול יותר של הלקוחות ברמת טיפול הכי אינטנסיבי.

ייתכן שבממצאי הסקר יש סטייה כתוצאה ממספר קטן של משיבים ואיסוף נתונים בעונה אחת בה יש הרבה פניות של משפחות צעירות (סוף קיץ, לקראת תחילת שנת הלימודים והחגים).

תדירות הקשר: 40% מהמשיבים נמצאים בקשר עם לשכה פעם או פעמיים בחודש ועוד 19% בקשר יותר אינטנסיבי של פעם בשבוע או יותר. יש לקחת בחשבון גם את תקופת הסקר – סוף הקיץ, כאשר יש גידול בפניות לסיוע לילדים לקראת שנת הלימודים. סביר להניח שהדבר מתבטא בייצוג גבוה יחסית של לקוחות שמגיעים פעם או פעמיים בשנה.

נתונים אלה מפתיעים באינטנסיביות של הקשר. ייתכן וזה משקף את המגמה המדווחת על ידי העובדות של עלייה במספר הפניות של לקוחות קיימים בעקבות המצב הכלכלי והקיצוץ בקצבאות.

לנתונים אלה השלכות לגבי היקף כוח האדם במרכזים ומהות הטיפול. חשוב לערוך בדיקה מעמיקה יותר באמצעות מיון התיקים השנתי שיערך שוב בינואר 2005. ייתכן שגם ניתן להוסיף ניתוח נתוני רישום פניות כך שיהווה מעקב שוטף בזמן אמיתי וכן לפי תקופות שונות בשנה.

נתון מפתיע נוסף הוא התדירות הגבוהה יותר בין במרכזים האחרים בהשוואה למרכזי "הלקוח במרכז". ייתכן וזהו עיוות שנוצר בגלל מספרים הקטן של משיבים. אם לא, יש אפשרויות שונות לפרש את זה, אך לא ניתן להצביע על אחד שסביר יותר מהאחרים.

לוח מס' 5: הסיבות לקשר עם מרכזי הסינוע

סך הכל		מרכזים אחרים		מרכזי "הלקוח במרכז"		הסיבה לקשר*
אחוזים	מספרים (N=184)	אחוזים	מספרים (N=77)	אחוזים	מספרים (N=107)	
19	35	22	17	17	18	סיוע כלכלי
30	55	30	23	30	32	אישורים
10	19	13	10	8	9	מידע
13	23	10	7	15	16	תמיכה רגשית
24	44	25	19	23	25	עזרה לילדים
4	8	1	1	7	7	אחר
100	184	101	77	100	107	סך הכל

מותר לענות על יותר מתשובה אחת.

נתונים אלה מראים שאין הבדל רב בין לקוחות מרכזי "הלקוח במרכז" לבין המרכזים האחרים. סיוע כלכלי ועזרה לילדים הם סוגים של סיוע חומרי ישיר כאשר הדגש הוא בתוך זה הוא על עזרה לילדים. העל פי דיווח הלקוחות, סיוע חומרי זה הוא הסיבה השכיחה ביותר לפנייה למרכז (40%). ייתכן וזה משקף את הקדימויות של הלקוחות. ייתכן גם שזה משקף את היכולת המרכז לתת מענה לעזרה לילדים יותר מעשר סיוע כלכלי אחר – או שני ההסברים גם יחד. שסיבה השכיחה הבאה היא קבלת אישורים, כלומר למילוי דרישות של גורמים אחרים לקבלת סיוע. כאן רואים את החשיבות של ההתייעלות של מרכזי הסינוע שהורידה את זמן המתנה לקבלת אישור משבועות לימים ספורים. אחרי

לוח 6: מידת שביעות הרצון לפי סך הכל המשיבים ולפי מרכזי הסיוע

מרכזים אחרים (ציון ממוצע)	"לקוח במרכז" (ציון ממוצע)	כל השאלונים					שאלה (N=80)	
		ציון ממוצע	א"ת	לא	בד"כ לא	בד"כ כן		
3.8	3.9	3.9	1	1	0	8	70	השומר מתייחס אלי בכבוד
3.8	3.7	3.7	8	2	0	13	57	העובדים האחרים מתייחסים אלי בכבוד
3.8	3.6	3.7	3	1	2	16	58	העובדת מתייחסת אלי בכבוד
1.7	2.0	1.8	4	43	13	13	7	העובדת ממלאת את ההוראות ולא ממש איכפת לה ממני
3.2	3.1	3.2	4	12	5	16	43	אני שותף בהגדרת בעיות וניסיון למצוא פתרון
3.4	3.4	3.4	1	8	3	16	52	שביעות רצון העובדת מבינה אותי ועושה מה שהיא יכולה לסייע לי
3.4	3.4	3.4	5	6	5	18	46	בסך הכל, אני מרוצה מהשירות שאני מקבל מהלשכה
3.2	3.2	3.2	5	9	8	17	41	השירות הוא בדרך כלל זמין ומהיר
2.7	3.0	2.7	19	20	6	7	28	מנהלת הלשכה מבינה את הבעיות ומנסה לעזור
2.4	2.9	2.7	16	22	7	6	29	אם צריך, אפשר לפגוש את מנהלת הלשכה
3.2	2.9	3.0	5	15	5	17	38	תרומת השירות בעזרת העובדת אני מרגיש/ה פחות לבד בחברה
3.1	3.1	3.1	2	8	8	34	28	העובדת מצליחה לעזור לי
2.9	2.7	2.8	8	19	9	14	30	אני לומד/ת מצוות הלשכה איך להסתדר עם המוסדות והקהילה בעזרת הלשכה, אני יודעת טוב יותר לטפל
3.1	3.2	3.2	4	12	4	19	41	בבעיות שלי בדרך כלל, לעובדת אין אפשרות לעזור לי
2.3	2.0	2.2	7	18	31	8	6	

יחס

יש שביעות רצון גבוהה מהיחס שהלקוחות מקבלים במרכז, הן מהעובדות הישירות במרכז הסיוע והן מעובדים אחרים (ציון 3.7). יש לשים לב שהציון הנמוך (1.93) מתייחס לאמירה שנוסחה בכיוון שלילי, כן שציון נמוך במקרה זה משקף שביעות רצון מהיחס ללקוח.

בבחינת התשובות יש לקחת בחשבון שמספר שאלות מתייחסות לאדם אחד בכל לשכה (שומר או מנהלת), ומשקפות בעיקר את היחס לאותו אדם, יותר מאשר לתפקיד. כמעט כל הלקוחות השיבו לשאלה לגבי השומר – לכולם יש קשר אתו, ומתברר קשר טוב (ציון ממוצע 3.9). לעומת זאת, הציונים לגבי המנהלת הם נמוכים יחסית (2.7). ישנם שני מוקדי תשובות בקצות הסקלה, כלומר רוב התשובות הן "כן" או "לא" ולא באמצע. 20% ו-24% לא ענו לשאלות לגבי המנהלת, ואחדים הוסיפו לשאלון שאין להם או לא נזקקו לקשר אתה. התשובות לשאלות האחרות מתייחסות למספר אנשים שממלאים תפקידים במרכזי הסיוע.

מעורבות הלקוח: זהו עוד מרכיב מרכזי בגישה המוצהרת של מרכזי הסיוע. הציון הממוצע של 3.2 מבטא אמירה שבדרך כלל הלקוח מרגיש שותף בהגדרת הבעיות ובמציאת פתרונות. בהשוואה לשנה שעברה, יש ירידה – מ-3.6 ו-3.9. לא ניתן למצוא הסבר לכך בדברי הסומכות ו/או רכזות מרכזי הסיוע, שנשארות דבקות למחויבותן המוצהרת למעורבות הלקוחות. הציון נשאר גבוה, וייתכן שהשינוי נובע ממגבלות כלי המחקר. לחליפין, ייתכן שבעומס הגובר על העובדות, שיתוף הלקוחות, שהיא גישה שדורשת יותר זמן והשקעה מצידה של העובדת, נפגע מבלי שהן שמות לב לכך.

איכות השירות

הלקוחות מדווחים שהעובדות מבינות אותם ועושות מה שהן יכולות לסייע (3.4). הם גם מרוצים בסך הכל מהשירות שהם מקבלים (3.4). זמינות ומהירות שירות זכות לציון חיובי (3.2). בהקשר זה, ראוי לציין את השלכות הקיצוצים שנעשו בחודשים האחרונים. מקום אחד של קיצוץ היה במספר שעות עבודה של הסומכות. לסומכות תפקיד חשוב במתן מענה זמין ומהיר לצורכי הלקוחות. כאשר נשאלה סומכת על ההשפעות של הקיצוץ, אמרה "דו"חות או אישורים שהיינו מוציאים כמעט מיידית, עכשיו מחכים כמה ימים ואפילו עד שבוע וחצי." בשאלון שהועבר בשנה שעברה, הציונים היו 3.7 ו-3.4 בשני מרכזי ההדגמה. איננו יכולים לקשור בוודאות את השינוי בציון בשאלה זו לקיצוצים, אולם יש כאן רמיזה לפחות, שמרכיב זה של השירות של מרכזי הסיוע נפגע.

תרומת השירות:

ככלל, התשובות לשאלות אלה חיוביות. כ-50% מהמשיבים (41) ענו שבעזרת הלשכה הם יודעים טוב יותר לטפל בבעיותיהם (ציון 4, ציון ממוצע 3.2). עוד 24% (19) השיבו שבדרך כלל הם יודעים

טוב יותר (ציון 3). תמונה זו עונה על אחת המטרות המרכזיות של מרכז הסיוע. 43% מהמשיבים (34) ענו שהעובדת בדרך כלל מצליחה לעזור להם (ציון 3, ממוצע 3.1), ו-35% (28) נוספים ענו שהעובדת מצליחה לעזור (ציון 4). משתלבות בתמונה זו התשובות לאמירה שנוסחה בשלילה – "בדרך כלל, לעובדת אין אפשרות לעזור לך" – ש-49 משיבים (61%) ענו "בדרך כלל לא" או "לא".

לגבי האמירה "בעזרת העובדת אני מרגיש/ה פחות לבד בחברה" הציון הממוצע הוא 3.0, כלומר, בדרך כלל הלקוח מרגיש פחות לבד. ראוי לציין שגם כאן רואים את מידת הקוטביות של התשובות. יש מספר גדול יחסית של תשובות "לא" (ציון 4) – 15 שהן 19% מהתשובות, לעומת 38 (48%) שענו "כן" (ציון 4). סה"כ 69% ענו לאמירה בחיוב ("כן" או "בדרך כלל כן") מול 25% שענו בשלילה ("לא" או "בדרך כלל לא").

יש ציון יחסית נמוך יותר לגבי השאלה של למידה להסתדר עם המוסדות והקהילה. כאן הציון הממוצע הוא 2.8, כאשר שוב רואים את הקוטביות בתשובות. 38% (30) ענו "כן" (ציון 4) לעומת 24% (19) שענו "לא" (ציון 1).

התשובות של המשיבים שהלשכה מצליחה לעזור להם עומדות בסתירה לתסכולים שמדווחים על ידי הלקוחות והעובדים גם יחד לגבי העדר משאבים נחוצים לתת עזרה. תסכולים אלה הובעו בראיונות עם לקוחות בשנה שעברה ובראיונות עם העובדות. נראה שיש אבחנה בין העובדות שמשתדלות לעזור לבין המערכת המוסדית - הערכה כלפי הראשונות, תסכול וכעס כלפי השנייה. חוזרות אמירות שהעובדות עושות כל מה שיכולות לעשות, עוזרות ככל האפשר, אבל "המערכת", "המדינה", "העירייה" לא עושה מספיק, לא עוזרת מספיק. ייתכן שהציפיות של חלק מהלקוחות לפחות, הן נמוכות, כך שמול ציפיות אלה, העובדות מצליחות לסייע.

מטרה 6: שימור המצב הקיים מבחינת נגישות וזמינות השירות

עד לאחרונה מטרה זו הושגה, כלומר היתה שמירה על רמת הנגישות וזמינות של השירות. משך הזמן היו ירידות ועליות בגלל שינויים פרסונליים, אך התוצאות היו לטובת רמת השירות. דוגמא לשינויים אלה היתה בקרית יובל בסוף השנה הראשונה של הפרוייקט. אז נוצר מצב של העדר כוח אדם שאף העמיד את תפקוד המרכז בספק. עם כניסתה של מנהלת חדשה ללשכה, תוגבר צוות המרכז והוכנסו שינויים בדרכי התנהלותו ששיפרו את איכות השירות.

לאחרונה היה קיצוץ בתקציב שגרם קודם כל לצמצום בהיקף העבודה של העובדות הסמך-מקצועיות. לכך יש השלכות קונקרטיות ברמת השירות ללקוחות:

- פחות זמן לקבלת קהל. בעבר, קבלת קהל – שעות בהן לקוחות המרכז מגיעים ללא תיאום מראש – נמשכה מעבר לשעות שנקבעו בהתאם למספר האנשים שהגיעו. כעת, העובדות נאלצות לצמצם את זמןן בקבלת קהל על מנת שישאר להן זמן לטיפול בנושאים שעלו עם הלקוחות השונים – הכנת מכתבים, פניות לגורמים שונים, הכנת חומר לטיפול על ידי רכזת המרכז וכו'. בזמן קבלת קהל, העובדת יכולה לתת פחות זמן לכל לקוח, דבר שפוגע בעיקר ביחס האישי ובתפקיד התמיכתי.

- פחות מעקב יזום עם לקוחות ופחות ביקורי בית ;
- עיכוב בהוצאת מכתבים ואישורים. דברים שבעבר נעשו כמעט מייד, ולכל היותר תוך כמה ימים, מתעכבים עד שבוע ויותר ;
- פחות סיוע למרכזות המרכזים.

דרך נוספת להסתכל על שימור המצב הקיים הוא ניתוח של פניות מרכזי "הלקוח במרכז"

בשנת 2002 אגף הרווחה הכניס כלי ממוחשב לרישום פניות במרכזי ההדגמה. רשומות 1,986 פניות. רישום הפניות כולל מידע על מספר הפניות על בסיס שנתי, מהות הפנייה לפי קטגוריות מוגדרות מראש ופירוט מהות הפנייה. הרישום אינו כולל פניות טלפוניות. כמו כן, יש הפניות שלא נרשמו עקב היבטים שונים של תהליך ההטמעה – הרגלי עבודה, התאמת הכלי לצרכים ולנוחיות השימוש על ידי העובדים, מידת זמינות המחשבים בלשכה, וכו'. יחד עם זאת, נראה שמספר הפניות הרשומות, על אף שאינו נותן תמונה מושלמת של הפניות, מאפשר לראות ברישומים אינדיקטור של הפניות בהן מטפלים המרכזים. מאחר ואין רישום של כל הפניות, אין להסיק מרישומים אלה מסקנות לגבי היקף הפניות בפועל או שינויים משנה לשנה.

לוח 7: פניות לקוחות לפי מהות הפניה ומרכז הסיוע, 2002-2004

גוֹן		קרית יובל		כללי		מהות הפנייה
אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	
	265		403		668	בקשות חומריות
	165		216		381	דו"חות אישורים
	63		71		134	חובות
	93		67		160	הנחות
	74		62		136	שירותים משלימים
	29		27		56	בעיות דיור
73	689	81	846	77	1535	סיוע חומרי
	94		89		183	שיחה
	76		32		108	בעיות במשפחה
	1		1		2	אספנות ובעיה חברו
18	171	12	122	15	293	תמיכה רגשית
6	54	2	19	4	73	מידע
1	7	0	2	0	9	בעיית תעסוקה
0	1	0	4	0	5	סיוע משפטי
1	7	2	20	1	27	אחר
1	13	3	31	2	44	אין תשובה
100	942	100	1044	100	1986	סך הכל

לוח 8 : פניות לקוחות לפי מהות הפניה ומרכז הסיוע, 2002-2004 : גונן

סה"כ		2004		2003		2002		מהות הפנייה
אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	
	265		158		62		45	בקשות חומריות
	165		67		57		41	דו"חות אישורים
	63		33		21		9	חובות
	93		79		7		7	הנחות
	74		38		21		15	שירותים משלימים
	29		14		10		5	בעיות דיור
73	689	75	389	74	178	66	122	סיוע חומרי
	94		56		18		20	שיחה
	76		41		20		15	בעיות במשפחה
	1		1		0		0	אספנות ובעיה חברתיות
18	171	19	98	16	38	19	35	תמיכה רגשית
6	54	4	21	5	12	11	21	מידע
1	7	1	3	2	4	0	0	בעיית תעסוקה
0	1	0	1	0	0	0	0	סיוע משפטי
1	7	0	1	1	3	2	3	אחר
1	13	1	4	2	4	3	5	אין תשובה
100	942	100	517	100	239	100	186	סה"כ

לוח 9: פניות לקוחות לפי מהות הפניה ומרכז הסיוע, 2002-2004: קרית יובל

סה"כ		2004		2003		2002		מהות הפנייה
אחוזים	מספרים פניות	אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	אחוזים	מספרים	
	403		141		162		100	בקשות חומריות
	216		20		128		68	דו"חות אישורים
	71		13		48		10	חובות
	67		14		41		12	הנחות
	62		4		35		23	שירותים משלימים
	27		3		9		15	בעיות דיור
81	846	87	195	77	423	84	228	סיוע חומרי
	89		13		60		16	שיחה
	82		3		13		16	בעיות במשפחה
	1		0		1		0	אספנות ובעיה תברו
12	122	7	16	14	74	12	32	תמיכה רגשית
2	19	1	3	2	9	3	7	מידע
0	2	0	1	0	0	0	1	בעיית תעסוקה
0	4	0	0	1	4	0	0	סיוע משפטי
2	20	4	8	2	9	1	3	אחר
31	31	0	1	5	29	0	1	אין תשובה
100	1044	100	224	100	548	100	272	סה"כ

משמעות נתוני הפניות

הרוב הגדול של הפניות למרכז סיוע (77%) הן עבור סיוע חומרי. מתוך אלה, יש חלוקה כמעט שווה בין פניות לסיוע ישיר לבין עזרה בקבלת סיוע חומרי מגורם אחר – דו"חות, אישורים, הסדר חובות והנחות.

ייתכן ויש מגמה של שונות בין קרית יובל לבין גונן כאשר בגונן יש יותר פניות לתיווך ובקרית יובל יותר פניות לסיוע ישיר. שווה להמשיך את המעקב ובמידה שאכן כך המצב, לנסות לברר את הסיבות, מאחר והן קשורות להתנהלות המרכז. הבדלים יכולים לנבוע מהבדלים בקהילה, הבדלים בגישות של מרכזים שונים, הבדלים בהצלחות בכל תחום או שילוב של כמה סיבות.

כ-15% מהפניות הן לצורך תמיכה רגשית. מאחר ומרכז סיוע מוגדר כמענה לצרכים אינסטרומנטליים, שיעור זה נראה משמעותי. מעבר לכך, חשוב לציין שהרישום הוא לפי הסיבה העיקרית לפנייה, לדעת העובדת. על פי דיווחי הלקוחות והעובדות, לעתים קרובות, שני המישורים מעורבים וליד הטיפול המעשי יש גם תמיכה רגשית בעלת חשיבות רבה; וליד מתן תמיכה רגשית, לעתים יש סיוע מעשי. הטענה שיש חשיבות לתמיכה זו מקבלת חיזוק מהגישה החיובית של רבים מהלקוחות למרכז ולמרות ועל אף שלעתים לא מקבלים את הסיוע החומרי שהם מבקשים.

פחות מ-1% מהפניות הן בנושא תעסוקה. מכאן ניתן להעסיק שהלקוחות אינם רואים במרכז סיוע כתובת לטיפול בנושא זה.

בבדיקה של כל מרכז לפי שנים, אין שינויים דרסטיים שדורשים הסבר. ראוי להמשיך ולבדוק שאלה זו עם הטמעת הכלי בעבודת המרכזים.

לצורך מעקב אחרי עבודת המרכזים ומהות הפניות אליהם, רצוי שבעתיד יהיה רישום גם של פניות טלפוניות. אולם, חייבים לבחון את הערך של מעקב זה מול העומס הנוסף שהוא מטיל על העובדות.

משמעויות סקרי שביעות רצון וניתוח הפניות

בסך הכל רואים רמה גבוהה של שביעות רצון של הלקוחות. ממצא זה משמעותי במיוחד לאור ירידת רמת החיים בכלל והקיצוצים בשירותים החברתיים והתמיכות לאוכלוסיות חלשות בפרט. כלומר, על פי רוב, הלקוחות מפרידים בין היחס והשירות שהם מקבלים במרכז הסיוע, לבין הסיוע הממשי שהם מקבלים (או לא מקבלים). כצפוי, רוב הפניות הן עבור סיוע מעשי. על אף שאחוז הפניות לתמיכה רגשית קטן יחסית, הוא בכל זאת משמעותי ונראה שהיא משתלבת עם הסיוע המעשי. מזה ניתן ללמוד, שהסיוע הרגשי אינו נפרד לגמרי וישנה חשיבות ליכולת לשלב במערכת מתן הסיוע. ממצאי הראיונות מחזקים נקודה זו.

אנו רואים בבירור את התרומה המשמעותית מאוד של הפעילות הקבוצתית/קהילתית למשתתפים. אחת המטרות של שיתוף לקוחות היא לחזק את אותם משתתפים וזה אכן קורה. תרומתה של פעילות זו לרווחת הקהילה, מעבר לתרומה ללקוחות עצמם, הינה נושא חשוב, אך אינה כלולה בדו"ח זה. הצוותים דיווחו על מאמצים רבים בגיוס לקוחות לקבוצות. סביר מאוד להניח שישנם לקוחות רבים נוספים שיכולים ליהנות מהפעילות הקבוצתית/קהילתית ויש צורך לפתח את דרכי היישוג אליהם ואת המסגרות לקליטתם.

מערכת ההכשרה בעיני העובדות הסוציאליות והעובדות הסמך מקצועיות

מערכת ההכשרה בפרוייקט "הלקוח במרכז" היתה מקיפה מאוד והושקעו בה משאבים רבים, הן כספיים והן שעות עבודה של העובדות. מערכת ההכשרה עצמה לא נכללה במנדט של המחקר וסביר להניח שבעתיד לא תתאפשר מערכת כה מסיבית להמשך הפיתוח מרכזי "הלקוח במרכז" בירושלים או ברשויות מקומיות אחרות. יחד עם זאת, חשוב להביא את תגובות העובדים על מנת ללמוד ולכוון את מאמצי ההדרכה שכן עשויים לפעול. העובדות ציינו נקודות לזכות ההכשרה ולחובתה. באופן כללי העובדות הסוציאליות הדגישו יותר את התרומה של ההכשרה לפיתוח הידע והגישה המקצועית מאשר העובדות הסמך מקצועיות.

נקודות לחיוב

חלק מהעובדים, בעיקר העובדות הסוציאליות ציינו שההכשרה תרמה להן רבות בפיתוח גישה ללקוח, מיומנויות קבוצתיות, יכולת להתמודד עם שיתוף לקוחות והקמת ועדת היגוי בפרט. חלק מהעובדות הסוציאליות עברו שינוי בסיסי בגישתן לתפקיד העובד הסוציאלי, מגישה פסיכו-סוציאלית לגישה של העצמה ועבודה "בגובה עיניים" שמתמקדת בקשרי הלקוח עם סביבתו. הלמידה במסגרת צוותית שכללה מנהלת, רכזת, עובדות סוציאליות וסמך מקצועיות תרמה לגיבוש ועבודת הצוות במרכז

הוטמעה הגישה של העצמה ומעמד שוויוני עם לקוחות. מנהלות ורכזות שעברו ממרכזי "הלקוח במרכז" ללשכות אחרות או מלשכות אחרות ללשכות עם מרכז "הלקוח במרכז" ציינו את ההבדלים. הן ציינו את "האווירה של שותפות לקוחות והעצמה" בפעילויות עם הלקוחות.

נקודות לשלילה

חוסר פרופורציה בין מספר שעות ההדרכה והלמידה לבין מספר שעות עבודה עם לקוחות (נושא זה הועלה על ידי עובדות סוציאליות אבל בעוצמה רבה יותר על ידי עובדות סמך מקצועיות. שני הסברים לכך: העובדות הסמך מקצועיות עובדות פחות שעות והעובדות הסוציאליות רגילות יותר לקבל הדרכות והכשירות כחלק מהנורמות המקצועיות שלהן).

נושאים רבים מעניינים אך לא מספיק רלוונטיים ומעשיים (החלוקה בין עובדות סוציאליות וסמך מקצועיות כמו בנקודה בקודמת).

רכזות ציינו העדר של כלים ניהוליים.

"הלקוח במרכז" כמרכז הדגמה

אחת מהמטרות של הפרוייקט "הלקוח במרכז" היא להוות מרכזי הדגמה שמרכזים אחרים יוכלו ללמוד מהם.

מרכזי סיוע בירושלים

מערכת ההכשרה כללה מרכיב של הדגמה והצפת הניסיון של מרכזי "הלקוח במרכז". היא כללה מפגשים של כל מנהלי הלשכות ורכזי מרכזי הסיוע בהם השתתפו אלה ממרכזי "הלקוח במרכז". כמו כן, במסגרת הפרוייקט ניתן סיוע למרכזים אחרים לביצוע פרוייקטים קהילתיים שהם חלק מהגישה של "הלקוח במרכז". ניתן לראות את ההשפעה של מרכזי "הלקוח במרכז" על מרכזים אחרים בדברים הבאים:

יוזמה להקמת ועדות היגוי ב-5 מרכזי אחרים. מרכזים אלה לומדים מהניסיון של מרכזי "הלקוח במרכז" ומתייעצים אתם

הפעלת קבוצות ופרוייקטים קהילתיים

קליטת השפה של "הלקוח במרכז" – שיתוף לקוחות, העצמה, מגע עם הלקוח "בגובה עיניים" הגישה של "הלקוח במרכז" קבלה דחיפה בשתי לשכות על ידי קליטת מנהלות שהיו מנהלת לשכה ורכזת מרכז "הלקוח במרכז" בגונן.

מידת האימוץ וההטמעה של הגישה שונה מלשכה ולשכה. בראש וראשונה זוהי פונקציה של הטמעה ומחויבות של מנהלת הלשכה ושל רכזת המרכז. יציבות או תחלופת כוח אדם משפיעות, כאשר בכמה מהלשכות יש תחלופה גדולה של כוח אדם ומחסור של כוח אדם במרכז הסיוע.

אופי השכונה ואוכלוסייתה משפיעים גם הם. קשה יותר ליישם את המודל כפי שהתפתח בקרית יובל ובגונן בשכונה כמו פסגת זאב. זוהי שכונה גדולה כמה מונים מבחינת אוכלוסייה ושטח, ויש בה אוכלוסייה נידת וחדשה, קיימים בה פערים גדולים בתוך מעגל הלקוחות בין האוכלוסייה החזקה יותר לאוכלוסייה החלשה יותר, ובין אוכלוסיית הלשכה לבין הקבוצות החזקות של השכונה. יש גם בעיות של נגישות ללשכה. כל זה לעומת שכונות הומוגניות יחסית, ותיקות ויציבות (במיוחד גונן) בהן אחוז גבוה של האוכלוסייה מוכר ללשכה.

פיתוח והטמעת הגישה של שיתוף והעצמת לקוחות ושילוב עבודה קבוצתית וקהילתית כחלק אינטגרלי של עבודת הלשכה, עדיין לא הושלמו במרכזי "הלקוח במרכז". בהשוואה אליהם, המרכזים האחרים אינם מגיעים לאותה רמת ההטמעה ויש פערים בין המרכזים האחרים. יש כאלה שעדיין ממוקדים רק בעבודה פרטנית, והפנמת הגישה של העצמה בעבודה היא עדיין מוגבלת. באחרים העבודה הקבוצתית וקהילתית עדיין פרויקטאלית ולא נתפסת כחלק אינטגרלי, כמשולבת בעבודה עם הלקוחות. נראה שאלה עדיין זקוקים לתמיכה חיצונית על מנת להשריש את הגישה ולהבטיח המשך הטמעתה. יש כאלה בהם הגישה נקלטה ויש בסיס להמשיך יישומה ואף לפיתוחה.

השפעות נוספות באגף הרווחה של ירושלים

הגישה של "הלקוח במרכז" אומצה בתחום הקשישים והתקדמה בו ביתר מהירות מאשר במרכזי הסיוע. מנהלים ורכזים בתחום הקשיש השתתפו בחלק מההכשרה של "הלקוח במרכז" ולמדו מהניסיון של מרכזי הסיוע. כמו כן, מנהלי האגפים החברתיים ואגף התכנון בעירייה ביקרו ולמדו על נושא.

השפעות מעבר לירושלים

משרד הרווחה: האגף לשירותים חברתיים ואישיים של משרד העבודה עתיד להוציא תע"ס הממסד גרסה של מרכז סיוע במסגרת עבודת לשכת רווחה.

רשויות נוספות: אנשי צוות במחלקות רווחה מרשויות מקומיות רבות מבקרים במרכזי "הלקוח במרכז", ומשתתפים בימי עיון בנושא ומבקשים ומקבלים חומרים כתובים.

דיון

מטרת פרוייקט "הלקוח במרכז" היתה להמשיך את פיתוח מודל העבודה של מרכזי הסיוע ולהעביר את המודל הלאה.

ההישגים העיקריים הם:

1. המשך פיתוח והטמעת של עבודה משתפת עם לקוחות בצוותי מרכזי ההדגמה;
2. פיתוח והטמעה של עבודה קבוצתית כחלק אינטגרלי של עבודת המרכז;
3. שמירה על רמת השירות בתקופה של צרכים גוברים וצמצום במשאבים;
4. פיתוח מודל של ועדת היגוי של שירות בלשכה שכונתית;
5. שביעות רצון גבוהה של לקוחות מאיכות השירות, למרות יכולתם המוגבלת של המרכזים לספק את המענים שהלקוחות מצפים להם.

מטרות שהושגו באופן מוגבל:

1. שילוב לקוחות בפעילות קהילתית מחוץ למסגרת המרכז;
2. הגברת התקשורת בין שירותים והקמת ועדות תיאום בין שירותים;
3. צמצום התלות של הלקוחות בשירותי רווחה.

תרומת "הלקוח במרכז"

"הלקוח במרכז" הוא המשך החידוש של מרכזי סיוע בדרכי עבודה עם אוכלוסייה מובסת בשולי החברה. מרכזי הסיוע חוללו שינוי משמעותי בשירות שלשכות רווחה נותנות ללקוחות המבקשים סיוע אינסטרומנטלי ו/או תמיכתי. שינוי זה הוא ממעלה ראשונה, כלומר שינוי במסגרת הארגונית והמקצועית המקובלת במערכת הרווחה. הוא מיועד לייעל ולשפר את השירותים הניתנים ללקוח.

מעבר לשיפור בשירות, חלק מהלקוחות קיבלו התערבות אינטנסיבית יותר באמצעות הפעילות הקבוצתית. יש עדות ברורה לתרומה לאותם אנשים. לכולם היא יצרה קשרים ומעורבות בסביבה חברתית. עבור חלקם זוהי הקשר כמעט היחידי שלהם, לאחרים זה הרחבה או חיזוק הקשרים. לחלשים יותר, התערבות זו נתנה תמיכה וחיזוק משמעותי והביאה לשינוי בחייהם, גם אם שינוי קטן. לחזקים יותר התערבות זו נתנה אפשרות למצוא ולהביע יכולות וכוחות שלהם. יש בכך

חוויה של הצלחה במקום זו של תבוסה. יחד עם זאת, אין דיווח על פריצת מעגל העוני או השוליות החברתית כתוצאה של ההתערבות האינטנסיבית של "הלקוח במרכז".

מעבר לשינוי הארגוני ותוספת פעילות קבוצתית, המטרה הבסיסית של "הלקוח במרכז" היא לחולל שינוי בפרדיגמה לפיה פועלים עובדי המרכז ויתר עובדי הלשכה. השינוי המבוקש מוביל לפרדיגמה של עבודה עם אוכלוסיות מובסות או מודרות שמתמקדת בפרקטיקה משתפת ושוויונית, כפי שמציעים רוזנפלד וסטריאר. המהפכה של שינוי פרדיגמה משנה תפיסה והבנת עולם. מהפכה כזו איננה קורה בבת אחת, אלא היא תהליך של גיבוש יישומים המבוססים על הפרדיגמה החדשה והוכחה שהיא מאפשרת פתרון לבעיות שלא ניתן לפתור אותן בפרדיגמה המקובלת.

נעשו שינויים בהשראת פרדיגמה זו ובניסיון לתרגם אותה לכלים ולדרכי פעולה. אולם המהפכה של שינוי פרדיגמה טרם קרתה. הראייה לכך היא שהלקוחות מדווחים על שירות טוב, מבין ותומך – אך שעל פי רוב איננו נותן מענים מספקים. הלקוחות מקבלים בהבנה את מגבלות יכולות הסיוע של העובדים (במסגרת הפרדיגמה המקובלת), במקום שהעובדים והלקוחות ביחד יתקשו למצוא או ליצור מענים מתאימים. במונחים של רוזנפלד, השירות עדיין נשאר במידה רבה "לא הולם" במקום להיות "טוב דיו". העבודה האינטנסיבית, שיש עדות לתרומתה המהותית לפרט, עדיין מגיעה למיעוט של הלקוחות, והיתר מקבלים את השירות הטוב של מרכז סיוע אך עדיין במסגרת של הפרדיגמה המקובלת המספקת שירותים "לא הולמים".

לאור זה, יש מקום לבחון את ההישגים של הפרוייקט "הלקוח במרכז" במישור של שינוי ממעלה ראשונה המבוסס על single-loop learning, וכתהליך של פיתוח כלים ליישם ולבדוק פרדיגמה אחרת – double-loop learning. מתוך ראייה זו, ראוי לבחון את ההישגים והסוגיות הבאות:

שינוי בגישה המקצועית של העובדות הסוציאליות

במסגרת "הלקוח במרכז" חל שינוי בסיסי בגישה המקצועית של העובדות הסוציאליות, שחלקו התחיל עם הקמת מרכזי הסיוע הראשונים. לשינוי הזה כמה מרכיבים:

מהות תפקיד העובד הסוציאלי: קבלת העיסוק בתיווך, תיאום, סגור והעצמה כתפקיד מקצועי ראוי של עובד סוציאלי. על אף שזה אינו חידוש היסטורי בערכים ובתיאוריות של עבודה סוציאלית, בפועל המקצוע קיבל אוריינטציה ברורה לתפקידים טיפוליים פסיכו-דינמיים. הדבר דומה לרופא כללי שפעם היה המופת של הרפואה ובמשך השנים, עם ההתפתחות של התמחויות, קיבל מעמד נחות במקצוע. רק בעשרים שנים האחרונות קיבל הרופא הכללי הכרה ומעמד של רופא מומחה בתחום רפואת המשפחה.

"הלקוח במרכז" נותן לעובד הסוציאלי, העוסק בצרכים אינסטרומנטליים ותמיכתיים של אוכלוסייה ענייה ומובסת, מעמד מקצועי מכובד. בתחילת הדרך הדבר לא היה ברור לכולם, והיתה נטייה לראות במרכז הסיוע מפלט ללקוחות שלא הצליחו (הם, לא העובדים הסוציאליים או

מערכת הרווחה) להיעזר בשירותי הלשכה או שאינם רוצים התערבות על עובד סוציאלי. עם הזמן, יתר העובדים הסוציאליים למדו להעריך את העבודה המקצועית של המרכזים.

קבלת ה"פונה" כ"לקוח": בשינוי מונח טמון שינוי גישה. הלקוח נתפס כבעל כוחות וצרכים, לא כאדם במעמד חלש ונחות ביחס לעובד. תפקידו של העובד הסוציאלי לסייע לו להתמודד עם המצוקות החומריות והחברתיות בדרך שתאפשר ללקוח לממש את כוחותיו ויכולתו. שפה זו של פרקטיקה משתפת נכנסה לפרוייקט "הלקוח במרכז". יש כאן ביטוי של שינוי ביחס ללקוח ובמידה מסוימת שינוי בעשייה. אולם, הגישה הרעיונית והערכית עדיין לא תורגמה די הצורך לפיתוח פרקטיקה משתפת.

שילוב מתודות מקצועיות: בהתאם לשינוי במהות תפקיד העובד הסוציאלי והמפגש עם הלקוח, מתבקש שינוי והרחבה של דרכי העבודה שלו. הכוחות והצרכים של הלקוח אינם רק במישור הפנימי של הפרט ודרכי ההתמודדות האישית שלו, אלא גם ולפעמים בעיקר במישור של הסביבה וקשריו אתה. לכן נדרשת מהעובד גישה מערכתית שמאפשרת לו לאבחן, יחד עם הלקוח, את מהות הבעיה ולהציע פעולה הולמת, בין אם ברמה הפרטנית, הקבוצתית או הקהילתית. תפקידו של העובד לזהות מצבים וצרכים משותפים למספר לקוחות ולהציע פעולות קבוצתיות, וכן להציע פעילות ברמה הקהילתית לגבי תופעות ברמה הקהילתית.

פיתוח גישה מקצועית זו לא הושלם ולא הוטמע עד הסוף. הבסיס הקונספטואלי עדיין מתפתח ומתחדד בתוך הניסיון ליישם אותו. עובדים שונים הפנימו את הגישה במידות שונות, ואלה שהפנימו אותה יותר מעלים שאלות לגבי הידע והמיומנויות שיש להם מול מה שנדרש על מנת ליישם אותה.

תפקיד העובדות הסמך מקצועיות במרכז סיוע

תפקיד העובדות הסמך מקצועיות הינו מרכזי בעבודת מרכזי "הלקוח במרכז" והן חלק אינטגרלי של צוות המרכז. יש מקום מובהק לעובדים סמך מקצועיים – לא רק ככוח עזר טכני לעובדים מקצועיים, אלא כשותפים לצוות בזכות היכולות שלהם, שכוללות יכולת יצירת קשר עם לקוחות, מתן תמיכה של "אוזן קשבת" ויכולת הסתכלות ופרשנות של מצבי לקוחות ממקום שוויוני. השם "סמך מקצועי" או "סומכת" כפי שהן נקראות בפרוייקט, מטעה. יש להן תפקיד חשוב במודל העבודה בזכות עצמן ולא רק כעובדת ליד איש מקצוע במובן של כוח עזר. הסוגייה כאן איננה רק סמנטית. התפקיד שלהן איננו "מקצועי" במובן הקלאסי של המונח וזה חלק מהתרומה הייחודית שלהן לעבודה משתפת ולשוויונית. אולם, בהעדר מעמד מוגדר, אין להן מסלול הכשרה או קידום, לא בתפקידים ובתגמול. בעת קיצוצים, הפתרון הקל ביותר הוא לקצץ את שעות העבודה שלהן – וכך נעשה. שילובן במערכת ההכשרה של "הלקוח במרכז" נתן ביטוי למקומן בפרוייקט זה, ונתן ביטוי גם לחשיבות שילובן בצוות. תגובותיהן להכשרה מלמדות על הצרכים הספציפיים שלהן. יחד עם כל זה, חשוב להיזהר מסוג של "התמקצעות" שתיצור חיץ בינן לבין הלקוחות.

תפקיד רכזת הפרויקט

רכזת הפרויקט היתה בפועל יועצת ומשאב מקצועי בתחום העבודה הקהילתית למרכזי "הלקוח במרכז" ולמרכזי סיוע אחרים. היא השלימה את מערכת ההכשרה על ידי מעורבות ישירה עם הצוותים וסיוע ביישום של הידע והכלים שנלמדו בפרוייקטים קהילתיים. היה לה תפקיד מכריע בהתמודדות עם המשימה של הקמת ועדת היגוי על ידי ייעוץ והדרכה לצוות וסיוע בהתגברות על החששות של אנשי הצוות מן המהלך. באופן דומה, היא עזרה לאנשי הצוות לקבל בטחון עצמי וסייעה בהקמת הקבוצות הראשונות. היה לה תפקיד חשוב בהחדרה בפועל של הגישה הקהילתית במרכזי "הלקוח במרכז". יש השלכות חשובות לתפקיד שמילאה רכזת הפרוייקט כאשר בוחנים את הסוגייה של שילוב של העבודה הקהילתית במודל של "הלקוח במרכז".

מקומה של העבודה הקהילתית

האם יש צורך בעבודה קהילתית ועובד קהילתי בנפרד או בנוסף לעבודה השוטפת של המרכז בגישה שתוארה לעיל? יש מי שטוען שאין מקום, ששילוב המענים הפרטניים, הקבוצתיים והקהילתיים בגישה משתפת על ידי כל עובד נותן את ההתערבות המיטבית לצרכים של הלקוחות. לעומת זאת, ניתן לטעון שברמה הקונספטואלית וברמה המעשית, יש מקום לעובד סוציאלי קהילתי.

ברמה הקונספטואלית, העובד הסוציאלי משתמש גם בגישה הקהילתית למצוא, ביחד עם הלקוח, מענים לצרכים המוצגים על ידו. אולם, ישנם צרכים ותהליכים קהילתיים רחבים יותר שמחברים בין הצרכים והפעולות ברמה הפרטנית ו/או יוצרים את המסגרת המאפשרת פעולות פרטניות אפקטיביות. נושאים אלה עשויים לכלול פיתוח מנהיגות מייצגת שכונתית, התארגנות סביב מפגעי פיזי או חברתי בשכונה, התארגנויות כלל שכונתיות שכוללות את לקוחות המרכז אך אינן מבוססות עליהם. ישנן פעולות שלהן נדרשים ידע וכלים בעבודה ברמה הקהילתית שאין לצפות שיהיו לכל עובד סוציאלי.

ברמה המעשית, העובדים הסוציאליים עדיין אינם משלבים את העבודה הפרטנית, הקבוצתית והקהילתית בעבודתם. חסרים לעובדים ידע ומיומנויות בעבודה קבוצתית וקהילתית. אולי יבוא יום ולעובד סוציאלי יהיה כל מגוון הכלים הדרושים, אך יום זה עדיין רחוק. זה נכון בעבודה בפרדיגמה המקובלת ועוד יותר בפרדיגמה משתפת. בינתיים יש צורך בעובד סוציאלי קהילתי שיהווה משאב מקצועי לסייע לעובדים הסוציאליים ללמוד וליישם את העבודה הקבוצתית והקהילתית. זה התפקיד שמילאה רכזת הפרוייקט "הלקוח במרכז". בראייה זו, העובד הקהילתי חייב להיות חלק אינטגרלי של צוות המרכז

הפצת מודל "הלקוח במרכז" בלשכות אחרות

כפי שצוין קודם, יש עניין בירושלים להעביר את הלמידה ממרכזי ההדגמה למרכזי הסיוע האחרים, ליחידות אחרות באגף הרווחה ולאגפים אחרים. יש גם עניין לאמץ את המודל בלשכות ברשויות מקומיות אחרות.

הפצת המודל מעלה שאלות בשני מישורים. המישור הראשון הוא כיצד לשכות אחרות יכולות לאמץ את המודל ללא ההכשרה המקיפה שקיבלו מרכזי ההדגמה? המישור השני הוא, מהו בעצם המודל שרוצים להפיץ או שהאחרים רוצים לקלוט?

לשאלה הראשונה ניתן לענות: (א) ניתן ללמוד מהניסיון של מרכזי ההדגמה ובכך לשפר ולקצר את תהליכי הלמידה וההטמעה; (ב) יש צורך בלמידה ובהכשרה של כל הצוות ובעיקר הצוות שאמור להפעיל את המרכז, הן לשם הטמעת הגישה והן לשם רכישת ידע ומיומנויות; (ג) תהליך של הטמעת שינוי בגישה מקצועית וארגונית דורש מחויבות והובלה של הדרג הבכיר בארגון. הנקודה השלישית היא הקריטית ביותר ומהווה תנאי הכרחי, אם לא מספיק לפיתוח מרכז "הלקוח במרכז".

שאלה יותר מהותית היא מהו המודל. כפי שתואר, המודל של "הלקוח במרכז" כולל את האפשרות של שינויים ממעלה ראשונה ומעלה שניה, ייעול ושיפור שירות בתוך הפרדיגמה המקובלת בשירותי רווחה ואפשרות מרחיקת לכת של שינוי פרדיגמה. ללא ספק קל יותר ללשכות ומחלקות אחרות להעתיק ולהתאים את השינוי הארגוני בלבד של ייעול ושיפור שירות. לשם כך ניתן להכין חוברת הדרכה, לקיים ימי עיון ולתת הדרכה וייעוץ. יהיה בכך תרומה לשיפור שירותים שמשרתים אוכלוסיות מובסות, אבל ספק אם יהיה בכך יכולת לשנות אותם לשירותים "טובים דיים".

מעצם הגדרתו, קשה יותר להפיץ שינוי של פרדיגמה. כמו במהפכות במדעים, יש צורך להראות שהפרדיגמה החדשה אכן מאפשרת תוצאות שהפרדיגמה המקובלת לא מסוגלת לספק. לפני שמפיצים דרכי עבודה וכלי הכשרה, יש צורך להוכיח את המועילות של הפרדיגמה החדשה. לשם כך, יש צורך לפרסם דוגמאות של תהליכים ותוצאות, תיאורי מקרים עם הסברים של דרכי ההתערבות על פי הפרדיגמה החדשה. עם פרסומים אלה ניתן לתאר ולהמחיש את הפרדיגמה החדשה ולתת כלים ליישם אותה.

מרכזי הסיוע עדיין בשלבי הטמעה של הפרדיגמה המשתפת ופיתוח דרכי יישומה. יש להם אינדיקציות של מועילותה אך לא הוכחה של התוצאות שנובעות מיישומה במלואה. הם יכולים לסייע למי שכבר מכיר בחסרונות של הפרדיגמות המקובלות בעבודה עם אוכלוסיות מודרות ומחפש אלטרנטיבה. לאנשים אלה, מרכזי הסיוע יכולים להעמיד לרשותם את ניסיונם בהצגה, הכשרה והטמעה של הפרדיגמה המשתפת.

עובדים סוציאליים בודדים יכולים לאמץ את העבודה המשתפת כל עוד מסגרת העבודה שלהם מאפשר חופש ומרחב פעולה לשיטות עבודה "חריגות" מאלה של הפרדיגמה המקובלת. שינוי בהיקף ארגוני רחב יותר דורש מנהיגות של הדרג הבכיר שתיצור או לפחות תאפשר סביבה ארגונית

ומקצועית שנותנת לגיטימציה ותמיכה לדרכי עבודה שונות מהמקובל. לצורך שינוי מערכתי דרושה השקעה בהעלאת המודעות של מנהלים בצורך במציאת חלופות לפרדיגמה המקובלת ובהכשרתם בעבודה לפי הפרדיגמה המשתפת.

קיימת דילמה בהפצה של המודל של "הלקוח במרכז". באיזו מידה להפיץ אותו כמקשה אחת וכך לנסות ולקדם את הפרדיגמה המשתפת לעומת הפצת השינוי הארגוני והשינוי בפרדיגמה כשני מרכיבים שניתן להפריד בינם? הדרך השנייה קלה יותר אך עלולה לפספס את השינוי המהותי יותר.

המלצות

1. מקומם הארגוני של מרכזי הסיוע:
 - א. ראוי לשמור על המרכז כיחידה מובחנת בתוך לשכת הרווחה השכונתית.
 - ב. יש לפתח את שילוב המרכז בתוך הלשכה על ידי יותר מעורבות של עובדי הלשכה בפעילות קבוצתית וקהילתית שיוזם המרכז.
2. עבודה עם קבוצות:
 - א. יש להמשיך לפתח את העבודה בקבוצות עם אוכלוסיית המרכז כאמצעי להקנות ידע, כלים, תמיכה וקשר עם הסביבה החברתית.
 - ב. חשוב לשים דגש בעבודה עם הקבוצות על העצמת הלקוחות כיחידים וכקבוצה ולהפעלתם העצמית ליצירת מענים לצורכיהם.
3. פיתוח פרדיגמה לעבודה עם אוכלוסיות מובסות:
 - א. חשוב לשים דגש בעבודה עם לקוחות על יצירת מענים הולמים, מעבר לשביעות רצון הלקוחות מהיחס של כבוד והבנה; דגש זה יתבטא לעתים במציאת דרכי עבודה חדשות הנובעות מהפרדיגמה של שותפות והמחויבות להתאמה לצורכי לקוח, גם כאשר דרכים אלה אינן תואמות את הציפיות והנורמות של הפרדיגמה המקובלת.
 - ב. רצוי לפתח מסגרות ללמידה ארגונית-מקצועית מהניסיון ליישם את הפרדיגמה המשתפת והשוויונית לעבודה עם אוכלוסיות אלה; לבחון ולהסיק מסקנות מההצלחות ומהכישלונות של עבודה עם לקוחות ליצירת שירותים מותאמים לצורכיהן.
 - ג. חשוב לשמור על מסגרת ארגונית-מקצועית שמאפשרת ותומכת בעבודה בפרדיגמה המשתפת גם כשהיא איננה הפרדיגמה המקובלת במערכות הרווחה; לכך יש צורך בגיבוי ברמה של מרכז הסיוע, הלשכה השכונתית והאגף העירוני.
 - ד. ראוי להרחיב את השימוש והפיתוח של הפרדיגמה המשתפת במסגרות נוספות, מעבר למרכזי סיוע שעובדות עם אוכלוסיות שמקבלות היום שירותים שאינם הולמים את צורכיהן.
 - ה. יש לפתח מערכות תומכות של הכשרת והדרכה שיתמקדו באימוץ הפרדיגמה ובלמידה מהניסיון ביישומה למידה כאשר הקניית מיומנויות הינה פועל יוצא מניסיון זה.
1. בהפצת המודל של מרכזי סיוע יש לעשות אבחנה בין המודל הארגוני שמהווה ייעול ושיפור שירות ברמה של שינוי ממעלה ראשונה לבין השינוי בפרדיגמה שמהווה שינוי ממעלה שנייה. ישנן מחלקות לשירותים חברתיים שאינן מעניינות ו/או מסוגלות להיכנס לתהליך של שינוי פרדיגמה. לאלה המודל הארגוני של מרכזי סיוע יכול לאפשר שיפור

מסוים בעבודתן עם אוכלוסיות שוליים. חבל יהיה אם השינוי הארגוני לא יהיה נגיש להן, אם הוא מוצג כקשור בהכרח בשינוי פרדיגמה. יחד עם זאת, הפצת המודל צריכה להעמיד את האתגר ולתת את התחלת הדרך של פיתוח שירותים מתאימים על ידי אימוץ פרדיגמה משתפת.

ביבליוגרפיה

ויסמן, מ. וסויה, ר. (1997). הערכה מעצבת של מרכזי הסיוע למשפחה באגף הרווחה של עיריית ירושלים: דו"ח סופי. ירושלים: מרכז הערכה לשירותי אנוש.

סטריאר, ר. (2001). מהדרה למעורבות חברתית. *חברה ורווחה*, כ"א, 213 - 232.

רוזנפלד, י. (1993). שותפות – קווים לפיתוח פרקטיקה עם ולמען אוכלוסיות מובסות. *חברה ורווחה*, י"ג, 225 - 236.

רוזנפלד, י. (2000). "והיינו הולמים" – לקראת שירותים טובים דיים בעבור משפחות וילדים. *חברה ורווחה*, כ', 421 - 444.

Argyris, C. and Schon, D. (1974). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Rivera, F. G. and Erlich, J. L. (2001). Organizing with People of Color: A Perspective. In John E. Tropman, J. L. Erlich and J. Rothman (Eds.) *Tactics and Techniques of Community Intervention (4th edition)*. Itasca, IL: F. E. Peacock Publishers, Inc.

Watzlawick, P, Weakland, J.H. and R. Fisch (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: W.W. Norton & Co. Inc

נספחים

נספח 1 : מטרות ויעדים של פרויקט "הלקוח במרכז"

מטרות ויעדים של פרויקט "הלקוח במרכז" כפי שנוסחו ואושרו על ידי ועדת ההיגוי,

25 פברואר 2001

מטרת על: כתוצאה מעבודת מרכז סיוע, הלקוחות יקדמו את זכויותיהם על מנת לתפקד באופן עצמאי הן כפרטים והן הקהילה כולה.

מטרות:

1. שילוב אוכלוסיית מרכז הסיוע בקהילה והגברה של תחושת השייכות.
 - הגברת תחושת השייכות של לקוחות מרכז הסיוע לקהילה אצל 15% מהלקוחות.
 - 2. מיצוי פוטנציאל אישי לתפקוד עצמאי של פרטים ושל הקהילה כולה.
 - א. הגברת שיתוף תושבים – 20% מהלקוחות בפורם קבוצתי/קהילתי
 - לתושבים יהיה מידע על הנעשה בקהילה.
 - הגברת התקשורת בקהילה וגברת הנגישות והפתיחות לערוצי תקשורת.
 - אחוז המשתתפים מקרב אוכלוסיית מרכז הסיוע בקבוצות השתתפות בקהילה בקבוצות התייחסות. (כך במקור).
 - העלאת אחוז המשתתפים בקרב אוכלוסיית מרכז סיוע בקבוצת מנהיגות ייצוגית.
 - הקמת פעילויות קבוצתיות בהן ישתתפו לקוחות המרכז.
 - הגברת התקשורת בין השירותים לטובת הלקוחות של מרכז סיוע.
 - הקמת ועדות תיאום בין – שירותים לטובת הלקוח
 - העלאה ב-5% עד 10% העובדים מקרב המובטלים.
 - 5% לקוחות מרכז הסיוע שהינם מובטלים כרוניים ימצאו עבודה בתחום הולם ליכולתם ולצורכיהם.
 - 5% עד 10% לקוחות מרכז הסיוע שהינם מובטלים ימצאו עבודה בתחום ליכולתם ולצורכיהם.
 - ב. צמצום תלות בשירותי רווחה, הפחתה באינטנסיביות של הטיפול בלשכה עד לסיום טיפול פרטני מתוכנן בשיתוף עם הלקוח (כ-2% עד 5% מכלל הפונים).
3. פיתוח מגוון השירותים והמשאבים המוצעים לאוכלוסיית מרכז הסיוע, כך שיהיו הולמים את צרכי הלקוחות.

הוספת 2 תוכניות קבוצתיות רלוונטיות ל- 2 קבוצות אוכלוסייה מוגדרות מקרב אוכי' מרכז הסיוע. (לדוגמא: הקמת מרכז מידע וסנגור המופעל על ידי לקוחות, הקמת שירותים של יד שניה).

- בניית תוכניות קבוצתיות כאלטרנטיבה לטיפול פרטני.
 - הרחבת גיוס המשאבים בעין ובכסף מן הקהילה.
 - תוספת מתנדבים מקרב אוכלוסיית מרכז סיוע.
 - תוספת מתנדבים מקרב הקהילה לטובת אוכי' מרכז סיוע.
 - תוספת בגיוס משאבים בכסף מן הקהילה.
4. מתן שירות ללקוחות נוספים בקהילה המשתייכים לאוכי' היעד. תוספת של 50 מש' נוספות בשנתיים. (שאינן חדשות בקהילה ואותרו ביוזמתנו).
- 50 משפחות מקרב תושבי השכונה הזקוקים לשירות יקבלו שירות במרכז הסיוע.
5. העלאת שביעות רצון של לקוחות המרכז מהמרכז.
6. שימור המצב הקיים מבחינת הנגישות וזמינות השירות
- מינימום פעמיים קבלת קהל בוקר ופעם אחת אחר הצהריים ע"י עובד מרכז סיוע.
- צמצום זמן המתנה למענה
 - מתן תשובה ללקוח תוך מקסימום 10 ימים.
 - פרסום אופי השירות במרכז הסיוע
 - ידוע הציבור לגבי קיומו של המרכז, הקמת מרכז מידע
 - וסנגור המאויש על ידי מתנדבים.

נספח 2: שאלון סקר שביעות רצון

"הלקוח במרכז" – מרכז הדגמה

סקר שביעות רצון של לקוחות

נודה לך אם תיתן לנו כמה דקות מזמנך. התשובות שלך לשאלון יעזרו לנו לשפר את השירות שאתה/ה והשכנים שלך מקבלים במרכז הסיוע של הלשכה השכונתית לשירותים חברתיים. השאלון בעילום שם – אף אחד לא יידע איך או מה ענית. תודה מראש על שיתוף הפעולה!

בדרך כלל, איזו עובדת בלשכה מטפל בד? [] [] [] [] []
[] משהו אחר: (שם)

1. כמה זמן את/ה מקבל שירות בלשכה:

[] פחות משנה

[] 1 – 3 שנים

[] 4 – 10 שנים

[] מעל 10 שנים

2. בדרך כלל, כל כמה זמן את/ה בקשר עם המרכז?

[] פעם בשבוע או יותר

[] פעם או פעמיים בחודש

[] פעם בחודשים או שלושה חודשים

[] פעם או פעמיים בשנה

3. לשם מה את/ה בקשר עם המרכז? (ניתן לענות על יותר מתשובה אחת)

[] סיוע כלכלי

[] אישורים על מנת לקבל עזרה מגופים אחרים

[] מידע, יעוץ והכוונה בנושאים שונים (כמו זכויות בביטוח לאומי, תעסוקה, בריאות, וכו')

[] תמיכה רגשית

[] עזרה עבור הילדים

[] אחר:

4. האם את/ה מסכים/ה עם המשפטים הבאים :

לא	בדרך כלל לא	בדרך כלל כן	כן	
				העובדת מבינה אותי ועושה כל מה שהיא יכולה לסייע לי.
				אני שותף עם העובדת בהגדרת הבעיות שלי ובניסיון למצוא פתרונות.
				בדרך כלל, לעובדת אין אפשרות לעזור לי.
				העובדת מתייחסת אלי בכבוד.
				העובדת מצליחה לעזור לי.
				העובדת ממלאת את ההוראות שלה ולא ממש איכפת לה ממני.
				בעזרת העובדת אני מרגיש/ה פחות לבד בחברה.
				אם צריך, אפשר לפגוש את מנהלת הלשכה.
				מנהלת מבינה את הבעיות שלי ומנסה לעזור.
				אני לומד/ת מצוות הלשכה איך להסתדר עם המוסדות ובקהילה
				השירות הוא בדרך כלל זמין ומהיר
				בסך הכל, אני מרוצה מהשירות שאני מקבל בלשכה.
				השומר מתייחס אלי בכבוד
				העובדים האחרים לשכה מתייחסים אלי בכבוד
				בעזרת הלשכה, אני יודע טוב יותר לטפל בבעיות שלי.

בשנה האחרונה, האם את/ה השתתפת או משתתף/ת בפעילות קבוצתית או קהילתית של הלשכה (מרכז הסיוע)? כן / לא . אם כן, באיזה פעילות?

האם יש לך הצעות או רעיונות איך לשפר את עבודת מרכז הסיוע?

נתוני רקע:

שנת לידה: _____ . מין: גבר / אישה מצב משפחתי: נשוי / גרוש / אלמן / רווק

מספר ילדים עד גיל 18: _____ מספר ילדים מעל גיל 18: _____

ושוב תודה רבה על עזרתך!!!

נספח 3: ממצאי סקר ממצאי סקר שביעות רצון, אוגוסט-ספטמבר 2004

ממצאי סקר שביעות רצון, אוגוסט-ספטמבר 2004, לפי מרכזי "הלקוח במרכז" ומרכזי סיוע אחרים

מרכזים אחרים						מרכזי "הלקוח במרכז"						שאלה (N = 80)
ממוצע	א"ת	לא	בד"כ לא	בד"כ כן	כן	ממוצע	א"ת	לא	בד"כ לא	בד"כ כן	כן	
							9	1	2	3	4	יחס
3.8	0	0	0	6	29	3.9	1	1	0	2	41	השומר מתייחס אלי בכבוד
3.8	0	0	0	7	28	3.7	8	2	0	6	29	העובדים האחרים מתייחסים אלי בכבוד
3.8	0	0	0	6	29	3.6	3	1	2	10	29	העובדת מתייחסת אלי בכבוד
1.6	0	21	8	5	1	2.0	4	22	5	8	6	העובדת ממלאת את ההוראות ולא ממש איכפת לה ממני
												שביעות רצון
3.5	0	4	1	5	25	3.4	1	4	2	11	27	העובדת מבינה אותי ועוזה מה שהיא יכולה
3.4	1	3	3	6	22	3.4	4	3	2	12	24	בסך הכל, אני מרוצה מהשירות שאני מקבל מהלשכה
3.2	1	4	3	10	16	3.2	3	5	5	7	25	השירות הוא בדרך כלל זמין ומהיר

2.5	3	12	6	1	13	3.0	16	8	0	6	15	מנהלת הלשכה מבינה את הבעיות ומנסה לעזור
2.4	3	12	6	0	13	2.9	13	9	1	6	16	אם צריך, אפשר לפגוש את מנהלת הלשכה
												מעורבות לקוח
3.3	1	4	2	9	19	3.1	3	8	3	7	24	אני שותף בהדגרת בעיות וניסיון למצוא פתרון
												תרומת השירות
3.2	0	4	4	8	19	2.9	5	11	1	9	19	בעזרת העובדת אני מרגישה פחות לבד בחברה
3.1	0	3	4	16	12	3.1	2	5	4	18	16	העובדת מצליחה לעזור לי
2.9	2	7	6	4	16	2.7	6	12	3	10	14	אני לומדת מצוות הלשכה איך להסתדר עם המוסדות והקהילה
3.1	0	6	2	9	18	3.2	4	6	2	10	23	בעזרת הלשכה, אני יודעת טוב יותר לטפל בבעיות שלי
2.3	2	6	15	7	5	2.0	5	12	16	11	1	בדרך כלל, לעובדת אין אפשריות לעזור לי



המוסד לביטוח לאומי

האגף לפיתוח שירותים

מינהל המחקר והתכנון

הלקוח במרכז

מאת

ד"ר הנק הבסי

ירושלים, שבת תשס"ו, פברואר 2006

תמצית

"מרכזי סיוע" פותחו באגף הרווחה של עיריית ירושלים על מנת לתת מענה לצרכים אינסטרומנטליים ותמיכה רגשית ללקוחות לשכות הרווחה השכונתיות. דרך העבודה של מרכזי סיוע מתבססת על ריכוז פניות של לקוחות אלה וטיפול יעיל ואפקטיבי בהן ללא ניסיון לקשור אותו לטיפול פסיכו-סוציאלי.

בשנת 2000, הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי אישרה פרויקט "הלקוח במרכז" להמשך פיתוח המודל של מרכזי סיוע בשני מרכזי הדגמה. נבחרו לשכת קרית יובל באזור המערב ולשכת גונן באזור הדרום של עיריית ירושלים. האישור הראשון היה לתקופה של שנתיים ובהמשך ניתן אישור לשנה שלישית.

פיתוח המודל של "הלקוח במרכז" התמקד בשינוי דפוסי עבודה עם אוכלוסיות "מובסות" (רוזנפלד, 1993) או "מודרות" (סטריאר 2001) על ידי אימוץ של פרדיגמה מקצועית שוויונית ומשתפת. האמצעי להשגת שינוי היה מערכת רחבה של הכשרות לכל העובדים הקשורים למרכזי ההדגמה בכל הרמות.

המחקר כלל ראיונות עם מפעילי התוכנית בכל הרמות, ראיונות עם לקוחות, תצפיות ושאלון שביעות רצון לקוחות. את ממצאי המחקר יש לבחון על רקע של מיתון כלכלי ומדיניות חברתית של קיצוצים במערכות הרווחה, אשר פגעו קשות באוכלוסיות היעד של מרכזי "הלקוח במרכז".

ממצאי המחקר מראים שההישגים העיקריים היו:

1. המשך פיתוח והטמעה של עבודה משתפת עם לקוחות בצוותי מרכזי ההדגמה;
2. פיתוח והטמעה של עבודה קבוצתית כחלק אינטגרלי של עבודת המרכז;
3. שמירה על רמת השירות בתקופה של צרכים גוברים וצמצום במשאבים;
4. פיתוח מודל של ועדת היגוי של שירות בלשכה שכונתית;
5. גיוס משאבים, ברמת הפרט וברמת הקהילה;
6. שביעות רצון גבוהה של לקוחות מאיכות השירות, למרות יכולתם המוגבלת של המרכזים לספק את המענים שהלקוחות מצפים להם.

מטרות שהושגו באופן מוגבל:

1. שילוב לקוחות בפעילות קהילתית מחוץ למסגרת המרכז;
2. הגברת התקשורת בין שירותים והקמת ועדות תיאום בין שירותים;
3. צמצום התלות של הלקוחות בשירותי רווחה;
4. הגברת תעסוקה בקרב הלקוחות.

יתר על כן, הממצאים מראים :

- על אף שביעות הרצון הגבוהה של הלקוחות מהשירות, הם אינם מדווחים על שינוי משמעותי במצבם ;
- תרומה משמעותית של העבודה הקבוצתית ללקוחות באופן אישי מבחינת חיזוק דימוי עצמי והעצמה, קשרים חברתיים ולמידה של כישורי חיים ;
- הרחבת הפעילות הקבוצתית במידה מסוימת לפעילות קהילתית בעיקר בהפעלת אירועים ושירותים כגון חנות "יד שנייה" ;
- שינוי בגישת העובדים שמתבטא באוריינטציה לפתרון בעיות ובאבחנה של הלקוחות בין היחס של העובדים לבין מגבלות המשאבים שעומדים לרשותם ;
- מרכזי "הלקוח במרכז" משמשים מוקד להדגמה ולמידה עבור יחידות אחרות בעיריית ירושלים, מחלקות לשירותים אחרים ברשויות אחרות ומשרד הרווחה.

המלצות המחקר כוללות אל ההמלצות הבאות: יש חשיבות בהמשך פיתוח והרחבה של עבודה קבוצתית עם דגש על העצמת הלקוחות כיחידים וכקבוצות. יש צורך בהמשך פיתוח הפרדיגמה השוויונית לעבודה עם אוכלוסיות מודרות והטמעתה בעבודה שוטפת במחלקות לשירותים חברתיים. בתוך כך יש צורך לתת תשובות לגבי מקומו של מרכז סיוע המבוסס על פרדיגמה זו בתוך מערך רחב יותר של שירותים חברתיים ובפרט בקשר עם עבודה סוציאלית קהילתית. במודל יש מרכיב של פיתוח ארגוני, התייעלות (לא במובן של פיטורין) ושיפור שירות. יש גם מרכיב עמוק יותר של שינוי פרדיגמה מקצועית. סוגיה חשובה היא דרך הפצת המודל של "הלקוח במרכז" – האם נכון לעודד אמוץ המודל רק כמקשה אחת או האם לתת לגיטימציה לאימוץ השינוי הארגוני בלבד, שהוא קל יותר אך משמעותי פחות?

תוכן העניינים

1	מודל המחקר
1	רקע קונספטואלי למחקר
3	מיקוד המחקר
3	שאלות הערכה מרכזיות
3	כלים לאיסוף מידע
4	המודל של "הלקוח במרכז"
4	עיקרי מודל העובדה של מרכזי סיוע ככלל
4	"הלקוח במרכז" – פיתוח המודל של מרכז סיוע
7	ממצאים
7	פעולות מרכזי "הלקוח במרכז" למימוש המטרות והיעדים
7	מטרה 1: שילוב האוכלוסייה בחברה והגברה של תחושת השייכות
8	מטרה 2: מיצוי פוטנציאל אישי לתפקוד עצמאי של פרטים ושל הקהילה כולה
8	מטרה 2א': מעורבות תושבים ברמה הקהילתית
10	מטרה 2ב': תעסוקה
11	מטרה 2ג': הפחתת תלות הלקוחות בשירותי רווחה
12	מטרה 3: פיתוח שירותים
15	מטרה 4: מתן שירות ללקוחות נוספים
16	מטרה 5: העלאת שביעות רצון הלקוחות
25	מטרה 6: שימור המצב הקיים מבחינת נגישות וזמינות השירות
31	מערכת ההכשרה בעיני העובדות הסוציאליות והעובדות הסמך מקצועיות
31	"הלקוח במרכז" כמרכז הדגמה
34	דיון
34	תרומת "הלקוח במרכז"
35	שינוי בגישה המקצועית של העובדות הסוציאליות
36	תפקיד העובדות הסמך מקצועיות במרכז סיוע
37	תפקיד רכזת הפרויקט
37	מקומה של העבודה הקהילתית
38	הפצת מודל "הלקוח במרכז" בלשכות אחרות
40	המלצות
42	ביבליוגרפיה
43	נספחים
45	נספח 1: מטרות ויעדים של פרוייקט "הלקוח במרכז"
47	נספח 2: שאלון סקר שביעות רצון
50	נספח 3: ממצאי סקר ממצאי סקר שביעות רצון, אוגוסט-ספטמבר 2004