

המרכז הישראלי לאפוטרופסות

הקרן לטיפול בחסויים



שינויים ותהליכים במשך כשבע שנים

(ספטמבר 2008 - ינואר 2016)

בתקופת כהונתו של מר דוד ברודט
כיו"ר מועצת הנאמנים של המרכז

1 לפברואר 2016

המרכז הישראלי לאפוטרופסות פועל לממש את החזון, לפריסת רשת הגנה לצרכיהם, וזכויותיהם, הכספיים, הכלכליים, הרכושיים, הגופניים, הנפשיים והחברתיים, של מי שהגנה ודאגה זו נדרשת להם, תוך שמירת כבודו חירותו רצונו וטובתו של מקבל השירות. "שקיפות, שותפות ותודעת שירות", המוטו שבלוגו המרכז הישראלי לאפוטרופסות - הקרן לטיפול בחסויים, תאגיד האפוטרופסות הגדול והוותיק בישראל, אינם בגדר סיסמה. זוהי דרך הניהול וההתנהלות, שהתוותה מועצת הנאמנים של המרכז, בראשות היושב ראש מר דוד ברודט ובניהול המנכ"ל ד"ר זאב פרידמן, שהובילו ואפשרו את התמורות והשינויים שחלו במרכז הישראלי לאפוטרופסות ב-7 השנים האחרונות (מספטמבר 2008).



שינויים ותהליכים בהצבת מקבלי השירות במרכז:

- ✓ הגדלת התקציב התפעולי ב- 30%, בדגש לשטח ולשירות הישיר למקבלי השירות
- ✓ הגדלת ותגבור מצבת הרכזים הטיפוליים והנציגים, (הגדלת תקינת הרכזים הטיפוליים ב- 29%), במטרה שלכל מקבל שירות תהיה כתובת ואיש טיפול.
- ✓ סגירת הפער של מינוי נציגים מבקרים אצל מקבלי השירות והקמת תשתית של מתכונת אחידה בין המחוזות לביקורי נציגים, בקהילה ובמוסדות, תוך קיום מעקב ובקרה - מ- 65% כיסוי ב- 2009 ל- 95% ב- 2015.
- ✓ הקמת מפעל השירות הלאומי וההתנדבות במרכז, לתגבור הביקורים אצל מקבלי השירות
- ✓ הקמת מערך של סיוע וייעוץ משפטי לתאגיד, לפיקוח ובקרה על עבודת משרדי עורכי הדין, הנותנים שירות משפטי למקבלי השירות בתביעות שונות למיצוי זכויותיהם.
- ✓ הקמת ועדה רפואית, בה שותפים רופאים בכירים ובעלי מוניטין, לקבלת ייעוץ רפואי במקרים של דילמות בין צרכיו הרפואיים של מקבלי השירות ורצונותיו.
- ✓ פיתוח תשתית של מידע, ידע, מעקב ובקרה בטיפול בנכסים של מקבלי השירות ומינוי רכז נכסים ארצי.
- ✓ תמחור סלי שירות לזכאים מקבלי גמלה ולחסויי אפוטרופא,
- ✓ השגת מימון חודשי קבוע של הביטוח הלאומי, לזכאים מקבלי גמלה.
- ✓ הקמת תשתית של טיפול בפניות ציבור, כולל פניות מבני משפחות של מקבלי השירות.
- ✓ עריכת אירועי חגים לגיבוש וכיף למקבלי השירות, במחוזות באר שבע והדרום ובירושלים.
- ✓ שדרוג והגדלת מבני משרדי השירות במחוזות למען מקבלי השירות: ת"א והמרכז, באר שבע והדרום. רכישת מבנה למחוז ירושלים, שיכלול מועדון למקבלי השירות. הגדלה של משרדי ההנהלה.
- ✓ סגירת פערים בנושא הביטוחים, למקבלי השירות ולתאגיד.
- ✓ הקמת ועדת שביעות רצון ושיפור השירות- נערך סקר ראשון לבחינת שביעות הרצון מהשירות, בקרב המוסדות בהם שוהים מקבלי שירות של המרכז.
- ✓ הקמת פרויקט הפגת בדידות במחוז ירושלים
- ✓ בניית מודל התנדבות עבור מקבלי השירות בקהילה (חב' ישראלכרט במחוז תל אביב והמרכז).
- ✓ הרחבת כוונות למקבלי השירות גם בשבתות ובחגים.



שינויים ותהליכים בהון האנושי - נותני השירות למקבלי השירות

- ✓ הקמת מודל משאבי אנוש ושכר ויישומו בהדרגה.
- ✓ פיתוח ויישום מודל להקצאה וויסות תקינה ומעמסה של רכזים טיפוליים בין מחוזות המרכז.
- ✓ בניית תשתית מקוונת למידע ולמעקב אחר מקבלי השירות ועבודת המרכז (דו"חות סטטיסטיים; מעקב תקציבי חודשי; תזרים מזומנים ומצב השקעות שבועי; דו"ח חודשי של מקבלי שירות, נציגים מבקרים, פקיעת סמכות, צווים זמניים, פרופיל מקבלי שירות וכו').
- ✓ קביעת נוהלי עבודה במצבי חירום, ומעבר משגרה לחירום.
- ✓ פיתוח וטיפול בהון האנושי (ימי העשרה - יומיים הון אנושי ויום למידה נוסף, הענקת פרסי עובד מצטיין, סיוע לתמיכה רגשית).
- ✓ נהלים, פרוטוקולים מקצועיים (מערכת נהלים מתעדכנים/מעודכנים וטפסים תומכים לנהלים).
- ✓ החלפת הטלפוניה. חיבור כל העובדים לדואר-אלקטרוני.
- ✓ מהפכת המחשוב (פרויקט ה-ERP - נתיב, שעלה לאוויר בנובמבר 2015).
- ✓ מהלך טיפול יסודי בשדרוג תשתיות החומרה, התוכנה והתקשורת.
- ✓ הקמת נוהל לביצוע התקשרויות מסודרות מול ספקי שירות.
- ✓ סדנא swot של פורום מנכ"ל, שכללה גם גיבוש טיוטת החזון האסטרטגי למועצת הנאמנים.
- ✓ קביעת מתכונת של לימודים אקדמיים לתואר שני לרכזים טיפוליים



שינויים ותהליכים בניהול הארגוני:

- ✓ **קיום ישיבות מועצת הנאמנים** באופן שוטף ובמעורבות מלאה של חברי המועצה (ב-4 השנים הראשונות אחת לשבועיים; בשלוש השנים האחרונות - אחת לחודש) ופעילות מועצת הנאמנים באמצעות ועדות שונות: משאבי אנוש, טכנולוגיה, מחשוב, נכסים, ביטוחים, השקעות, רפואית, שיפור השירות ועוד.
- ✓ **הקמת מבנה ארגוני של פונקציות מטה ההנהלה והמחוזות:** מבנה ארגוני מטריציוני, הגדרת תפקידים ותחומי אחריות. הגדרת כפיפות.
- ✓ **מינוי סגן ומ"מ בשלושה מבין ארבעת המחוזות,** שיהווה כתובת בהעדרו של מנהל המחוז, גיבוי לפעולות שגרה חיוניות וסיוע לפיתוח, שיפור וקידום עבודת המחוז.
- ✓ **הקמת תפקיד של מדריך/ר"צ** בפילוט במחוז חיפה והצפון
- ✓ **הקמת ועדות מקצועיות ופורומים למעקב ובקרה:** מימוש נכסים, כספים, תקשורת ולוגיסטיקה, פקיעת סמכות, מעקב תשלומים בהמתנה, חשבונות חסויים בבנקים שונים וכו'.
- ✓ **הקמת ועדת חריגים,** לדיון והחלטה במקרים חריגים, בכל הקשור להסכמה למינוי ולשיבוץ נציג מבקר.
- ✓ **הקמת פורום מנכ"ל,** שמתכנס באופן שוטף אחת לשבועיים, הכולל את המנהלים הבכירים, לקידום השותפות, השקיפות, השיפור והארגון הלומד. מנהלי המחוזות מקבלים משימות חוצות מחוז (נע"ת).
- ✓ **הקמת ועדת השקעות, והתכנסותה באופן מסודר.** ניהול שוטף של השקעות של זכאים מקבלי הגמלה באמצעות וועדת ההשקעות של המרכז.
- ✓ **קבלת אישור ניהול תקין וסעיף 46** (הכרה כמוסד ציבורי לעניין תרומות, לצורך זיכוי ממס הכנסה בשל תרומה) לצורך גיוס כספים.
- ✓ **שיפור האיתנות הפיננסית** והגדלת יתרת המזומנים.
- ✓ **הקמת תשתית סדורה של ביקורת הפנים:** מינוי מבקר פנים, ועדת ביקורת, תוכנית עבודה שנתית של הביקורת וסקר ניהול סיכונים.
- ✓ **מעקב החלטות** ומתן דין וחשבון למועצת הנאמנים, מידי שנה, על סטטוס החלטות הנאמנים ויעדי תוכנית העבודה.
- ✓ **פקיעת סמכות-** הקמת תשתית של נהלים, פורום מעקב ובקרה, למקבלי השירות שנפטרו או שוחררו.
- ✓ **רה-ארגון הטיפול בענייני חו"ל של מקבלי השירות.**
- ✓ **ארגון מחדש של ניהול ואכסון ניירת המרכז והחסויים:** נוהל גניזה; נוהל ארכיב; סריקת מסמכים במחשב; גיבוי מסמכים.

שינויים ותהליכים במיצוב והבלטת ההתמקצעות

- ✓ בניית חזון תאגידי ומיתוג המרכז הישראלי לאפוטרופסות, כתאגיד האפוטרופוס הגדול והוותיק בישראל.
- ✓ הקמת אתר האינטרנט של המרכז והפיכתו לאתר ידידותי ואינפורמטיבי.
- ✓ חשיפה, נוכחות ועיצוב תדמית הארגון בתקשורת פנים וחוץ ארגוני:
- ✓ הפקת עלוני מידע על שירותי אפוטרופסות; הזכאים; דרכי המינוי; וכדומה. הפקת מידעון פעמיים בשנה על פעילות המרכז ("אפוטרופסון"). הפקת 2 חוברת - אסופת סיפורי הטיפול ומיצוי הזכויות למקבלי השירות ("ניחוח עבודת השדה").
- ✓ שיתוף בידע המקצועי שנצבר בארגון, באמצעות השתתפות כאנשי מקצוע בתחום האפוטרופסות, בכנסים ארציים: כנס האגודה הישראלית לגרונטולוגיה; כנס עובדים סוציאליים רפואיים; כנס ארצי של עובדים סוציאליים; ועוד. הצגת נושאים מקצועיים, דילמות טיפוליות וחשיפת המרכז גם באמצעות דוכנים ופוסטרים מקצועיים.
- ✓ ביסוסנו כארגון לומד וקיום "תחכימים" שוטפים, של מקרי למידה לשיפור.
- ✓ הקמת שותפות אקדמית עם מכללת "שערי משפט" והחוג לגרונטולוגיה באוניברסיטת חיפה.



שינויים ותהליכים בשותפות ובשקיפות

- ✓ **שקיפות בתוך הארגון ומחוצה לו:** הקמת שותפויות ושולחנות עבודה עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וארגונים ממסדיים. שינוי מהותי בשירות פנים וחץ.
- ✓ **הקמת שולחנות עבודה משותפים וקבועים** לקיום דיאלוג שוטף עם שירותים חברתיים ברשויות המקומיות, משרד הרווחה, משרד המשפטים (האפוטרופוס הכללי), ארגונים ורשויות ארציים ומקומיים.

לסיכום, המרכז הישראלי לאפוטרופסות- הקרן לטיפול בחסויים, עבר כברת דרך משמעותית ביישום רפורמות ושינויים, במהלך 7 השנים, מספטמבר 2008 ועד לינואר 2016. שינויים אלו באו לידי ביטוי, בתשתיות הארגוניות, הכספיות והמקצועיות. הרפורמות התמקדו בתרבות הארגונית ובערכים של המרכז. אנו מביעים הערכה והוקרה למר דוד ברודט, על 7 שנים של הנהגת המרכז כיושב ראש מועצת הנאמנים. על התגייסותו לשליחות ציבורית חברתית לתיקונו של עולם. אנו מודים לו על תרומתו הגדולה, להתחדשותו וצמיחתו של המרכז.



