



# מאן פאזניינים

- 4 ..... דבר המערכת.
- 6 ..... בין אתגרים להזדמנויות, בין חזון לעשייה  
יולי גת, יו"ר קדם – קהילות דיור מבוגרים.
- 8 ..... "קדם" – איגוד שהוא מודל לחיקוי ומקור גאווה לחבריו  
נחי כץ, מנכ"ל קדם – קהילות דיור מבוגרים.
- 10 ..... כוחנו באחדותנו: מנווטים את עתיד ענף הסייעוד  
צביקה זמיר, סמנכ"ל "פאלאס מדיקל".
- 12 ..... הדיור המוגן בישראל בחזית העורף של האזרחים הוותיקים  
יוסי קפלן, יו"ר ועדת הדיור המוגן, קדם.
- 14 ..... כרס מפעל חיים לשרה שניר  
גדי פורת, עורך מגזין "דורות".
- 16 ..... כרס מפעל חיים לאברהם מאיר  
צביקה זמיר, סמנכ"ל פאלאס-מדיקל, חבר הנהלת "קדם".
- 18 ..... שיקום ודיור - לא מותרות אלא תשתית לאומית  
פרופ' נחמן אש, יו"ר עמותת רעות.
- 22 ..... ראיון עם משה נקש, ראש מינהל עובדים זרים  
ברשות האוכלוסין וההגירה  
גדי פורת, עורך מגזין "דורות".
- 26 ..... הבית שמעבר לקירות  
חמה ישראלי שמייסר, מנהלת אגף בכיר מערכי דיור,  
מינהל אזרחים ותיקים, משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- 28 ..... "אקדמיה" - מרכז הדרכה ארצי לעובדי קהילות הדיור חברי "קדם"  
נחי כץ, מנכ"ל "קדם" – קהילות דיור מבוגרים  
נטעלי בן, מנכ"לית בית האבות הספרדי, חיפה.
- 30 ..... הסיפור של קהילת "ביחד לדורות" כפר הנוער "מנוף" –  
דיור מוגן "אלמוגים".
- 32 ..... התמודדות המשפחה עם ההורה המזדקן  
ד"ר מאהר חיג'אזי, מומחה ברפואה פנימית וגריאטריה,  
מנהל רפואי "בית עלמה".
- 36 ..... בתים מספרים  
קדם – פעילות במדיה.
- 38 ..... תודות לחברי הנהלת קדם ולמתנדבים בוועדות.
- 39 ..... וועדות קדם.

**ריאיונות, כתיבה ועריכה**  
גדי פורת

**חברי מערכת**  
יולי גת, נחי כץ, אלינור זלכה

**שיווק ופרסום**  
איציק אהרון

**עיצוב גרפי**  
סטודיו ג'ירפה | 052-2872882

**צילום תמונת שער**  
גפנית פרידמן, "לב גנים"

\*\*\* אין המערכת אחראית על תוכן המודעות



# חדש! Tempura

סדרת מוצרי שף ירקות בטמפורה

פתרון צמחוני/טבעוני, להעשרה וגיוון הארוחות, בתפעול קל ומהיר.

קרוקט ירקות בציפוי טמפורה  
מק"ם | 662565

פרוסות דלעת יפנית בציפוי טמפורה  
מק"ם | 662572

פרוסות חצילים בציפוי טמפורה  
מק"ם | 109268

שעועית ירוקה בציפוי טמפורה  
מק"ם | 658513

משקל אריזה 2.5 ק"ג | משקל קרמון 5 ק"ג | נשרות בד"צ בית יוסף | פרווה / צמחוני / טבעוני

# נתת לב

## ברכות למצטרפים החדשים

## דבר המערכת

## 2025 – שנת מפנה

ואולי. אולי שנת 2025 הייתה שנת מפנה. שנת מפנה בהיסטוריה של ענף קהילות בתי האבות, הסיעוד והדיורים המוגנים בישראל - איחוד השורות בייצוג הבתים, איגוד אחד עם שפה משותפת, שמחולל תמורות, שזוכה להכרה ציבורית ולהערכה של חבריו. שנת מפנה בשיח המקצועי, בשיתוף הפעולה עם קובעי מדיניות במשרדי הממשלה לקראת רפורמות משמעותיות שמצוינות בגיליון שלפניכם, רפורמות לאחר שנים של קיבעון במדיניות ובדפוסים הפעולה בענף.

שנת מפנה בתרגום מילים וכותרות לדפוסים ניהול ומאפייני בתי הדיור – מניהול בית אבות/דיור מוגן לניהול קהילה, מניהול מוסד סיעודי לניהול בית, בית חם ועוטף לדייריו. יותר ויותר בתים נפתחים לקהילה סביבם ליצירת חיבור ביו-דורי, להתנדבות הדיירים למען הקהילה והמדינה.

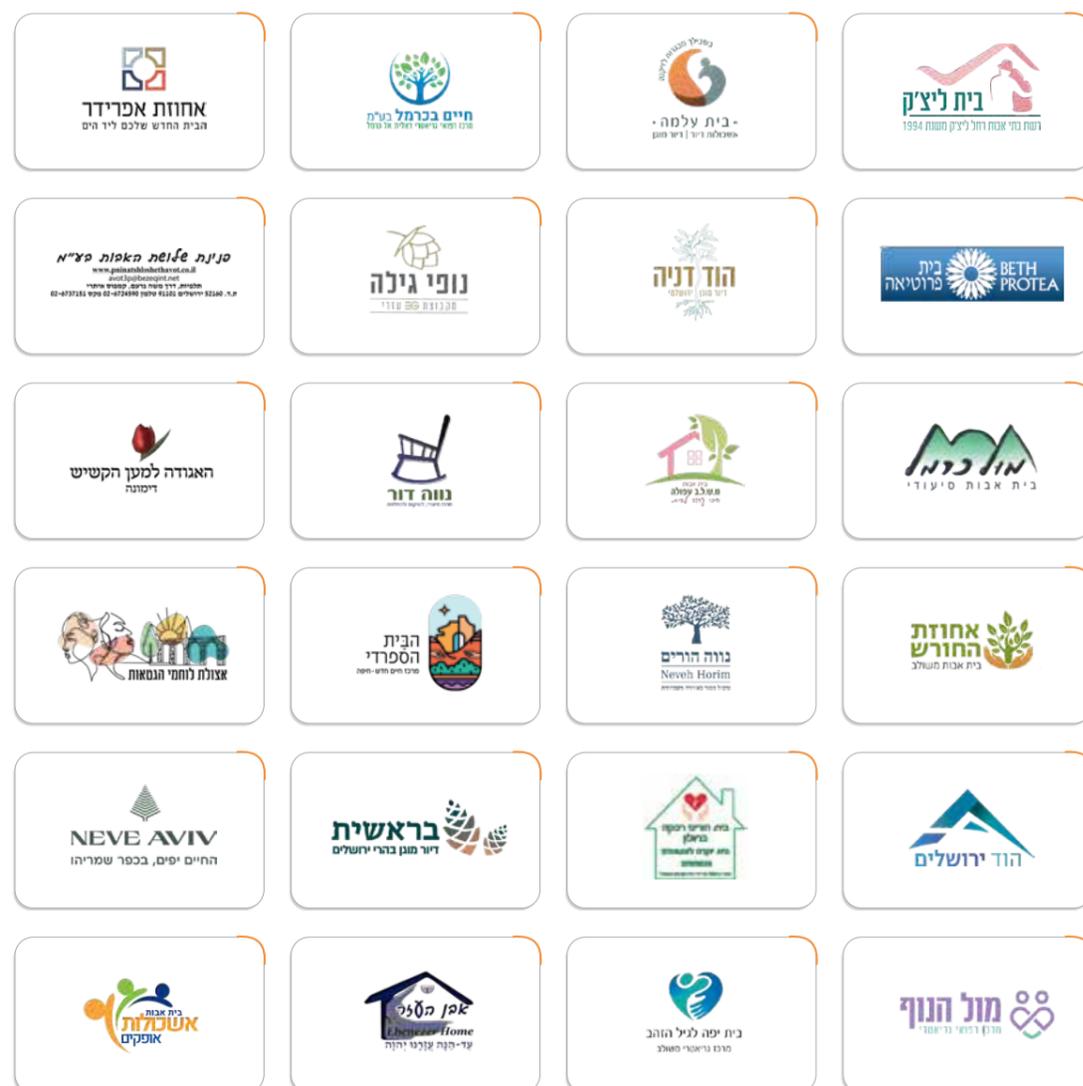
שנת מפנה בתפקיד האיגוד המאוחד "קדם" בהכשרה, בקידום המקצועי והטכנולוגי ובהעצמת אלפי העובדים בענף על ידי הקמה וניהול בית ספר להשתלמויות – "אקדמיה".

שנת מפנה בהתמודדות עם מצוקת כוח אדם בענף ואישור יבוא עובדים זרים, הרחבת מכסות והעסקתם בבתי האבות, במוסדות סיעוד ובדיורים המוגנים.

שנת 2025 הייתה שנה של תחילתו של מפנה, של רפורמה משמעותית בענף, שהרחבת היישום שלה והעמקתו לטובת שיפור אמיתי באיכות חיי הדיירים היא משימתנו לשנת 2026.

ביטוי לכל אלה ועוד תמצאו בגיליון שלפניכם.

**קדימה עם "קדם".**



## גאים לצעוד יחד איתכם

מערכת מתקדמת לניהול ארגוני בריאות ושיקום

# בין אתגרים להזדמנויות, בין חזון לעשייה



יולי גת, יו"ר קדם – קהילות דיור מבוגרים

שנה נוספת מאחורינו, עוד שנה מורכבת, אינטנסיבית ורבת אתגרים, והייתה זו גם שנה של התקדמות, העמקה ובניית יסודות משמעותיים לעתיד תחום הדיור לאוכלוסייה המבוגרת בישראל וקידום איכות חיים עבורה. כיו"ר הארגון, אני מבקשת לשתף אתכם בתמונת מצב על הקשיים והאתגרים איתם התמודדנו ועדיין מתמודדים, על ההישגים, ובעיקר על הדרך שאנו ממשיכים לצעוד בה.

המציאות החברתית, הכלכלית והרגולטורית ממשיכה להציב בפנינו אתגרים לא פשוטים: מחסור בכוח אדם, עומסים רגולטוריים, צורך בהתאמה מתמדת לסטנדרטים משתנים וציפיות הולכות וגדלות מצד הרגולטור, המשפחות והדיירים. דווקא מול מציאות זו מתחדדת חשיבותו של ארגון חזק, מאוחד ובעל קול ברור – ארגון שמוביל ולא רק מגיב.

אכן דרך חשובה השנה הייתה האיחוד עם העמותה לגריאטריה, שהצטרפה אלינו והעשירה את הארגון בידע רב שנצבר אצל החברים: רפואי, מחקרי ומקצועי. החיבור הזה מחזק את היכולת שלנו להשפיע, לייצר סטנדרטים משותפים ולגשר בין עולמות מגוונים ושונים.

## מרכז ההדרכה - שנה שנייה של צמיחה ולמידה

מרכז ההדרכה שלנו פתח את שנתו השנייה כשהוא בשל יותר, מדויק יותר ומבוסס על תובנות מהשטח. במהלך השנה ביצענו שדרוגים בתכנים, בהתאמת ההכשרות לצרכים האמיתיים של המנהלים והצוותים, ובשילוב כלים יישומיים עדכניים. המרכז הפך לזירה משמעותית של ידע, שיח מקצועי ובניית עתודה ניהולית לענף. אנו מקווים שעתה תקדישו תשומת לב למרכז ההדרכה, תשלחו עובדים להשתלמויות ותעשירו אותם בידע.

## התחום הסיעודי - מעורבות והשפעה לאחר המרכז

לאחר סיום המרכז בתחום הסיעודי, ועדת יישום מתחילה לעבוד ואנו נהיה שותפים פעילים בוועדת זו. המעורבות הזו מאפשרת לנו לנסות ולדייק את הדרישות שמובאות במרכז - הן לגבי תפוסות, הן לגבי הכשרת הצוותים, ודרישות מכבידות

”

מרכז ההדרכה של "קדם" הפך לזירה משמעותית של שיתוף ידע, שיח מקצועי ובניית עתודה ניהולית לענף. אנו מקווים שעתה תקדישו תשומת לב למרכז ההדרכה, תשלחו עובדים להשתלמויות ותעשירו אותם בידע

בדיור המוגן כבית, בית קבע של אזרחים ותיקים ולא מסגרת לאירועים מזדמנים, ויפטור את בתי הדיור המוגן מחובת תשלום זכויות יוצרים.

## שיתופי פעולה שמייצרים הצלחות מוכחות

גם השנה הצלחנו לבצע שיתוף פעולה יפה, והפעם עם הביטוח הלאומי. קיבלנו מיליון ₪ לטובת מערכות "קוגניטיב" שהותקנו בבתי. מה שמזכיר שהמערכות הארציות (ביטוח לאומי, האפוסטרוכוס הראשי ועוד) רואים ב"קדם" מנוע לצמיחת הבתים באיגוד ומשתפים איתנו פעולה.

שיתוף פעולה מקסים נוסף נרקם עם המועצה הארצית להתנדבות בפרויקט "ביחד לדורות" - דיורים מוגנים מאמצים כפרי נוער בכל רחבי הארץ, יוזמה שיצרה עשרות קהילות בין-דוריות וממשיכה לקדם קהילות נוספות.

## חדשנות וטכנולוגיה - מבט לעתיד

התחום שלנו עובר מהפכה טכנולוגית, ואנו בוחרים להיות בחזית. השנה קידמנו הקמת מסגרת ייעודית שתפקידה לנתב, לאפיין ולהטמיע טכנולוגיות מתקדמות המותאמות לעולם הזיקנה - לטובת איכות הטיפול, שיפור תהליכים ותמיכה בצוותים. (ראו מאמר של נחי כץ בגיליון זה)

לסיום, הדרך שלפנינו עוד ארוכה, אך היא ברורה. נמשיך לפעול באחריות, בשקיפות ובשיתוף פעולה, מתוך מחויבות עמוקה לדיירים, למשפחות, לצוותים ולחברה הישראלית כולה. תודה לכל השותפים לדרך - בזכותכם אנו לא רק שורדים את האתגרים, אלא גם בונים עתיד טוב יותר.

שלכם,

יולי גת, יו"ר



## מרכז ההדרכה הארצי 'אקדמיה'

מרכז ההדרכה הארצי 'אקדמיה' הינו שיתוף פעולה בין ארגון קדם לבית הספרדי בחיפה, המרכז מתבסס על שלושה עקרונות:

קורסים רב מקצועיים  
המשלבים בין קהילות  
דיור למבוגרים

קורסי העשרה חווייתיים  
ופרונטלים

קורסים נודדים  
ברחבי הארץ

קורס נאמני  
דמנציה

קורס מנהלי  
שירות לדייר

קורס מנכ"לים  
ומנהלים בכירים

קורס פעילים בגיל  
למדריכות פנאי,  
תעסוקה ותרבות

קורס מובילי  
חדשנות דיגיטלית

קורס מיומנויות  
ניהול לאחים אחראיים

ימי עיון  
לצוותים

מפגשים לצוותי  
תפעול, אחזקה  
ומשק

קדם - עדכונים לצוות רב מקצועי  
קבוצת WhatsApp



## "קדם" – איגוד שהוא מודל לחיקוי ומקור גאווה לחבריו

נחי כץ, מנכ"ל קדם – קהילות דיור מבוגרים



חברות וחברים יקרים,

הוועידה השנתית שלנו היא הרבה מעבר למפגש מקצועי. היא הרגע שבו הענף שלנו עוצר כדי להביט עין בעין, להכיר בעוצמה המשותפת שלנו ולשאוב השראה מהדרך המשותפת.

היומיום בענף שלנו אינו פשוט, וכולנו חווים זאת על בשרנו. המאבקים הרגולטוריים, האתגרים המורכבים בכוח האדם והמאמץ הבלתי פוסק לשמור על סטנדרטים גבוהים בתוך מציאות משתנה - הם חלק בלתי נפרד מחיינו. אך דווקא מתוך האתגרים הללו צמחה השנה עשייה אדירה שאת פירותיה אנחנו רואים והם מפורטים במגזין זה על ידי יולי גת. הוכחנו שאנחנו לא רק "שורדים" את הקשיים, אלא צומחים מתוכם ומעצבים את עתיד הענף כמו ידינו.

הקמנו השנה את ה-Kedem Innovation Hub מתוך הבנה שחדשנות היא לא פריבילגיה - היא הכלי העוצמתי ביותר שלנו לשיפור איכות החיים בבתים ולהקלה על העומס היומיומי של הצוותים. על רקע קצב הזדקנות האוכלוסייה זהו גם כמעט המענה היחיד למצוקה לאומית ועולמית שתלך ותחריף. לכן, לנו, כענף שלם המקדם יחד טכנולוגיות זיקנה, יש עוצמה שלא קיימת כמעט באף ענף הייטק אחר, וכבר כיום המהלך הזה מהווה השראה לגורמים רבים באקוסיסטם העולמי.

### כיצד המודל הזה עובד עבורנו בשטח?

אנחנו כבר יודעים שבחינת טכנולוגיות דורשת זמן ועל כן ה Hub פועל כ"זרוע ביצוע" שלכם בעולם הטכנולוגיה. במקום שכל אחד מכם יכתת רגליים מול יזמים, האיגוד מבצע את הסינון והבחינה המקצועית עבור כולם. אנחנו מאתרים את הפתרונות המדויקים ביותר, בוחנים את היתכנותם ומעניקים לחברי קדם גישה ישירה לטכנולוגיות פורצות דרך תוך הפחתת עלויות וגישה למענקים. זהו גשר ישיר המאפשר לבתים להפוך למובילי חדשנות, לייעל תהליכים ולהעניק לדיירים את המעטפת המתקדמת ביותר בעולם.



מתוך הרצאת מנכ"ל קדם בכנס אקספו בינ"ל ב"פן"

”  
בחינת טכנולוגיות חדשות דורשת זמן ועל כן ה-Hub שהקמנו ב"קדם" פועל כ"זרוע ביצוע" שלכם בעולם הטכנולוגיה... האיגוד מבצע את הסינון והבחינה המקצועית עבור כולם. אנחנו מאתרים את הפתרונות המדויקים ביותר, בוחנים את היתכנותם ומעניקים לחברי "קדם" גישה ישירה לטכנולוגיות פורצות דרך, תוך הפחתת עלויות וגישה למענקים. זהו גשר ישיר המאפשר לבתים להפוך למובילי חדשנות, לייעל תהליכים ולהעניק לדיירים את המעטפת המתקדמת ביותר בעולם.

כחלק משלים לכך, אנו עתידים לפתוח במרכז ההדרכה השנה קורס מובילי חדשנות אשר יפעל לכך שבכל בית יהיה גם איש צוות שיקבל את הכלים להוביל ולהטמיע את החדשנות ויהיה חלק מקהילת החדשנות הענפית.

העוצמה המקצועית שאנחנו בונים יחד מביאה גם לידי כך שבמים אלו אנו מלווים את הקמתה של קרן הון סיכון ייעודית, שבה לקדם יהיה תפקיד מקצועי מרכזי. זוהי בשורה כלכלית ואסטרטגית מהמעלה הראשונה כאשר הידע והניסיון המצטבר של כולנו יהיו המצפן שיכוון את ההשקעות בטכנולוגיות הזיקנה של העתיד, המחוברות גם לשטח.

היום, כשאנו מביטים על ההישגים שלנו, אנו רואים איגוד שהוא מודל לחיקוי בזירה הבינלאומית. בכירים ומשלחות מרחבי העולם לומדות מאיתנו כיצד שילוב הכוחות של ענף שלם בישראל מצליח לייצר אקוסיסטם שמאזן בין חמלה וטיפול מסור לבין קידמה טכנולוגית.

הוועידה שלנו היא הזמן של כולנו להרגיש גאווה. העבודה הקשה של כל אחת ואחד מכם בבתים היא הבסיס עליו מתפתח הענף ומקבל את מקומו המקצועי בנוף הלאומי והבינלאומי. בואו ננצל את הימים הקרובים כדי לחגוג את העשייה, להכיר חלק מהטכנולוגיות החדשות ולהמשיך לבנות יחד עתיד מבטיח, חזק ומוביל.

בברכת ועידה פורייה ומוצלחת.

# מגוון מוצרי ספיגה למבוגרים איכות, מקצועיות ושירות במקום אחד!

**NOAM**

מכנסונים ומוצרים נלווים  
28 שנים של איכות  
ומקצועיות

**Breeze**

תחבושות ותחתונים  
בעלי ספיגה  
גבוהה במיוחד

**seni**

מגוון מוצרי ספיגה  
הנמכרים ביותר  
מ-80 מדינות

התאמת מוצרי ספיגה באיווי מקצועי  
התנסות אלף התחייבות

לשירותכם,  
יוסי צור - מנהל מכירות ארצי  
052-5451404




מכנסונים (חיתולים) | תחתונים סופגים | תחבושות לבריחת שתן  
סדיניות | מגבונים | קרמים טיפוליים



NOA-FEB-1-2026

# כוחנו באחדותנו: מנווטים את עתיד ענף הסייעוד

צביקה זמיר, סמנכ"ל "פאלאס מדיקל"



### מהפכת כוח האדם

אחד ההישגים המשמעותיים של "קדם" השנה, בשיתוף משרד הבריאות, רשות האוכלוסין וועדת המנכ"לים הממשלתית - הגדלת המכסה הענפית ל 6,000 עובדים זרים וכן הגדלת הקצאת מטפלים זרים לעד 10 למחלקה. ולמי ששכח - רק לפני שלוש שנים אישרו לענף לראשונה 3 מטפלים בלבד. נכון, ישנן עדיין בעיות של עזיבות, מעברי מוסדות ואגרות שלא תומחרו כראוי, אך השינוי מורגש בכל המוסדות. בקרוב צפוי אישור הסכומים המותרים לניכוי משכר העובד. נמשיך להיאבק בשנה הקרובה ליישום המלצות ועדת המנכ"לים להורדת האגרות השנתיות בחצי ולתשלום רבעוני של האגרות, כמו גם להרחבת ההסכמים הביטורליים למדינות נוספות ולהארכת זמן ההייה.

במקביל, אנו מתמודדים עם סוגיית עתיד הצוות הסייעודי. במענה להחלטת משרד הבריאות להפסיק העסקת אחיות מעשיות בעוד שלוש שנים, ישנן כבר 64 מועמדות לקורס ייעודי, ואנו ממתינים לאישור המשרד לפתיחתו. לא נרפה עד שיימצא הפתרון הראוי לאחיות המקצועיות והמסורות שלנו.

בנוסף, אנו מתניעים מהלך של בחינת העברת חלק ממשלוח אנשי הצוות המקצועי לעוזרי משנה. העברנו למשרד הבריאות הצעתנו להגדרה עדכנית של המטלות והאחריות שעל כל בעל תפקיד בבית האבות למלא.

### קדימה ל-2026

אנו ממשיכים לטפל בליקויים במכרז ובדרישות שאינן מתומחרות בו - נושא קריטי שימשיך ללוות אותנו. בין אם מדובר באי-החלת "קוד רטר", ובין אם מדובר בהסדרת הלימה בין המחוזות השונים.

הצלחנו להוביל להישג בתחום ניהול הזיהומים: צוותי הבקרה יוכלו להצטרף כמשקיפים בלבד, וכל כלי בקרה חדש יחייב תמחור הולם למשמעויותיו.

אני קורא לעמיתיי בניהול הבתים הסייעודיים: המשיכו לשתף את וועדת הסייעוד ברעיונות ובסוגיות שיש לדעתכם לטפל/לקדם. ככל שתפנו את הזרקור לליקויים, כך נוכל להציף אותם בוועדת היישום ולפעול למען כולנו.

שנת 2025 תיזכר כשנת מפנה בענף המוסדות הסייעודיים בישראל. זו הייתה שנה של מעברים מורכבים, של למידה משותפת, ובעיקר - של עמידה איתנה על זכויות המוסדות והדיירים אל מול הרגולציה המשתנה. "קדם" ממשיכה להוביל את התפיסה כי אדם סיעודי לא

צריך לגור בבית חולים עם היקף דרישות רגולציה וצוותים שאדם סיעודי בביתו לא מקבל ועדיין שומר על איכות חייו, זאת בהתאם לתפיסה גם בעולם. בפתח דבריי, אני מבקש להודות מקרב לב לחברי ועדת הסייעוד של "קדם", השותפים לדרך שמשקיעים מזמנם וממרחם בישיבות החודשיות ובקידום הענף: **דודי ברימר, גלית גז, אביטוב זלקין, עדי זלצר, דוד קיסוס, אלון קלמן, לינדה גבאי, יחידיה צוריאלי, יעקב כהן, נטעלי בן**. תרומתכם היא הדלק במנוע של העשייה שלנו.

### המכרז החדש: מלמידה ליישום

באוגוסט 2025 נכנס לתוקפו המכרז החדש. הגדרנו את התקופה הראשונה כשלב של "למידה הדדית" מול משרד הבריאות, במטרה לתקף את כלי הבקרה ולוודא שהנושאים הנבדקים משקפים את המציאות בשטח. לבקשתנו הוקמה ועדה משותפת למעקב אחר יישום המכרז, בה מייצגים אותנו **יולי גת, דודי ברימר, אביטוב זלקין**.

לקראת המכששים השוטפים, אנו מקיימים סדרת ישיבות מקדימות כדי לזקק את הנושאים הבערים שעולים מהחברים בשטח. בישיבה הראשונה, בינואר 2026, התמקדנו בסוגיות הקריטיות הבאות: הדרישה להחזרת תקצוב של 105% תפוסה גם לאחר אוגוסט 2026, הגדלת מחלקות תשושי הנפש ל-36 דיירים, מענה תקציבי לדרישות המכרז העודפות כולל ביצוע הדרכות בהיקפים גדולים ועוד. נושאים אלו יעסיקו אותנו רבות בשנה הקרובה, והצלחתנו תלויה בשקיפות ובשיתוף הפעולה של מנהלי המוסדות.

ועדת הדיור המוגן קדם - סיכום שנת המלחמה 2025

# הדיור המוגן בישראל בחזית העורף של האזרחים הוותיקים



יוסי קפלן, יו"ר ועדת הדיור המוגן, קדם

לסכם את שנת 2025 במונחים עסקיים רגילים יהיה חטא למציאות. זו לא הייתה עוד שנה רגילה של אקסלים ומאזנים, (לא שאני זוכר שהייתה כזו בשנים האחרונות... אחרי שנות המגיפה... הגיעה המלחמה...)

גם בשנה זו חווינו את המשך המלחמה הארוכה בתולדות מדינת ישראל, שנה של אזעקות, יירוטים, ודאגה קיומית. שנה שבה חרבות ברזל הפכה למערכה אזורית מול אירן, ושבה אנחנו, מנהלי בתי הדיור המוגן מצאנו את עצמנו בחזית העורף האזרחי. בזמן שהמדינה רעדה, הבתים שלנו נותרו יציבים. הוכחנו השנה שהדיור המוגן הוא תשתית לאומית קריטית.

”

בתי הדיור המוגן הפכו לבית חם למפונים שאיבדו הכול. הצלחנו לעגן את הדיור המוגן כפתרון רשמי ומוכר לאוכלוסיית המפונים המבוגרת. הבנו מהר מאוד שאנחנו לא מספקים רק קורת גג, אלא טיפול בטראומה. הצוותים שלנו, שלא הוכשרו לכך במקור, התמודדו עם דיירים שאיבדו את עולמם, והענקנו להם בית, קהילה ותקווה

## שגרה תחת מתקפה

ניהול בית דיור מוגן בשנת 2025 היה אתגר ששום בית ספר לניהול לא למד. בין מטח טילים מאירן לאזעקות בלתי פוסקות, נדרשנו לשמור לא רק על חיי הדיירים, אלא על השפיות שלהם. גם השנה נכשנו בהזדמנויות שונות לשיתוף חכמת המנהלים והגדרנו את משמעות הקהילה ושימור שגרה ופעילות בבית הדיור המוגן כמגן משמעותי, שבדידות והחרדה מסוכנות

לדיירים שלנו לא פחות מהטילים. אנו המנהלים בשטח, היינו אלו שיצרו מערך תמיכה לחיזוק ולחיבוק, למילה טובה ולתחושת ביטחון לכלל דיירי הבתים ובני משפחותיהם.

## הבית של כולם: הסכם המפונים ומשרד הרווחה

אחד ההישגים המשמעותיים ביותר שלנו השנה נולד מתוך הכאב. כשעשרות אלפי תושבים פונו מבתיהם בצפון ובדרום, אנחנו פתחנו את הדלתות. בתי הדיור המוגן הפכו לבית חם למפונים שאיבדו הכול. הצלחנו לעגן את הדיור המוגן כפתרון רשמי ומוכר לאוכלוסיית המפונים המבוגרת. הבנו מהר מאוד שאנחנו לא מספקים רק קורת גג, אלא טיפול בטראומה. הצוותים שלנו, שלא הוכשרו לכך במקור, התמודדו עם דיירים שאיבדו את עולמם, והענקנו להם בית, קהילה ותקווה. אבל רצון טוב לא מספיק כדי לנהל מערכה כזו לאורך זמן. השנה הובלנו מהלך מורכב ביחד עם משרד הרווחה לחתימה על **הסכם המפונים**.

**ועידת כלכלת הזהב**, שנערכה השנה ביוזמת כלכליסט ובשיתוף קדם, שימש עבורנו במה למילוי תפקידו המרכזי של האיגוד: הובלה מקצועית של השיח על עתיד ההזדקנות והדיור המוגן בישראל. קדם הביאה לכנס קול ברור, מנוסה ואחראי של השטח כזה שמחבר בין רגולציה, כלכלה וצרכים אנושיים יומיומיים. האיגוד הדגיש את הצורך ברגולציה חכמה ומאוזנת, המגינה על הדיירים אך אינה חוסמת יוזמה, ואת המעבר מתפיסה מצמצמת של דיור מוגן כפתרון נישתי, לחשיבה מערכתית של רצף פתרונות נגישים, מגוונים ובני קיימא. בוועידה בא לידי ביטוי תפקידה של קדם כגורם מתכלל: גוף מקצועי שמתרגם ניסיון מצטבר של הקהילות החברות בו למדיניות אחראית, מעשית וארוכת טווח – מתוך מחויבות לאיכות החיים, לאוטונומיה ולכבודם של האזרחים הוותיקים.

## החזית הפרלמנטרית

**חוק הדיור המוגן, תקנות יציבות כלכלית:** משרד הרווחה הניח על השולחן את טיוטת **תקנות היציבות הפיננסית העדכנית**. העמדה שלנו ברורה. **כולנו רוצים יציבות**. אף אחד ממפעילי הדיור המוגן לא רוצה לראות בתים קורסים ודיירים נפגעים. יחד עם זאת, שימוש בכלים שמודדים יציבות כלכלית באמצעות יחסים פיננסיים שמקבלים ציון - שאין לו כל ולידציה!! תוך התעלמות מהגיוון בענף, השונות הרבה, הן במודל התפעולי והן באופן הדיווח בדוחות הכספיים, תוך התעלמות ממודל הפיקדונות, נוסחאות שמתאימות אולי לבחינת איתנות פיננסית במפעל נעליים אך לא לבית דיור מוגן. אנו אומרים לרגולטור שהוא עלול, באופן כתיבת התקנה, לעשות בדיוק את ההפך ולהכשיל בתים יציבים בגלל חשבונאות, לא בגלל כלכלה.

**עובדים זרים למחלקת המשק והאחזקה:** כולנו מתמודדים עם המצוקה היומיומית והמחסור בחמור בידיים עובדות במחלקות המשק והאחזקה. המלחמה החריפה את המצב משמעותית; עובדים ישראלים רבים גויסו למילואים, והכניסה של עובדים פלסטינים נפסקה לחלוטין. נכון להיום, אנו מתמודדים עם מחסור של כ-600 עובדים במערך הדיור המוגן, פער שהולך ומחמיר. פנינו למנכ"ל משרד הרווחה, ינון אהרוני, ולח"כ אתי עטיה בוועדה לעובדים זרים, בדרישה למתן היתרים להעסקת עובדים זרים בתחומי הניקיון והאחזקה. המסר שלנו חד וברור: תחזוקה וניקיון בבתי הדיור המוגן אינם מותרות, אלא צורך תברואתי ובריאותי קריטי לשמירה על שלומם של האוכלוסייה המבוגרת. אני שמח לבשר כי הנושא אושר על ידי ועדת המנכ"לים, ונמצא כרגע בתהליך אישור התקנות הסופי בוועדת העבודה והרווחה של הכנסת.

”

**בוועידת כלכלת הזהב בא לידי ביטוי תפקידה של קדם כגורם מתכלל: גוף מקצועי שמתרגם ניסיון מצטבר של הקהילות החברות בו למדיניות אחראית, מעשית וארוכת טווח - מתוך מחויבות לאיכות החיים, לאוטונומיה ולכבודם של האזרחים הוותיקים**

**זכויות היוצרים:** הפעילות המשפטית והרגולטורית, בהובלת **עו"ד תמיר אפורי**, מתמקדת במאבק מתמשך להחרגת הפעילות השגרית בבתי הדיור המוגן (כגון צפייה משותפת בטלוויזיה, האזנה לרדיו ופעילות חוגים בחדרי התכנסות)

מהגדרת ביצוע פומבי המחייבת תשלום תמלוגים לארגוני המבצעים והפדרציה, זאת מתוך תפיסה כי מדובר בסלון הביתי של הדיירים ובצורך סוציאלי להפגת בדידות ולא באירוע עסקי-ציבורי. בדיון האחרון בוועדת הכלכלה בראשות יו"ר הוועדה ח"כ ביטן הוחלט על העברת ההכרעה למגרש המקצועי של משרד המשפטים: סוכם כי משרד המשפטים יפרסם בתוך חצי שנה גילוי דעת שיפרש את המונח ביצוע פומבי במוסדות מגורים, ביניהם בתי דיור מוגן ובתי אבות, בכפוף לשימוע ציבורי מקדים.

## רפורמת מערכי הדיור פורום ה-70: מעצבים את עתיד הענף

אחד המהלכים שהחל השנה מול מינהל אזרחים ותיקים באגף מערכי דיור הוא הרפורמה המקיפה במערכי הדיור לאזרחים ותיקים. כחלק מתהליכי שיתוף הציבור שמוביל המשרד, השתתפנו בכנס מקצועי רחב היקף לצד נציגי דיירים, אנשי אקדמיה ונציגי רשויות מקומיות. מטרת הכנס הייתה לגבש חשיבה משותפת על הערכים ועקרונות הפעולה שיעמדו בבסיס הרפורמה החדשה. קולה של 'קדם' נשמע בדיונים אלו בבירור, תוך עמידה על כך שעקרונות העבודה הנגזרים מערכים אלו יהיו ברי-ביצוע בשטח וישמרו על האוטונומיה של בתי הדיור המוגן. סיכום התובנות המרכזיות הופץ בין חברי הוועדה, ואנו ממשיכים לרכז הערות והארות כדי להבטיח שהרפורמה תשקף נאמנה את צורכי השטח ותקדם את הענף לעידן חדש של איכות ושירות.

**עם הפנים ל-2026** חברים, השנה הזו חישלה אותנו. הפכנו מאיגוד מקצועי לסיירת מטכ"ל של הגיל השלישי. אנחנו מסיימים את 2025 חבולים אך גאים. עם שובם של כל חטופנו מעזה, אני מתפלל ששנת 2026 תביא איתה שקט ביטחוני ושיקום.

עד אז, אנחנו כאן, עומדים על המשמרת.

שלכם,

יוסי קפלן יו"ר ועדת הדיור המוגן, קדם



פרס מפעל חיים לשרה שניר

# איפה ישנם עוד אנשים כמו האישה האישה הזו



"הקשר הבלתי אמצעי בין הדייר למנהל הוא הכי חשוב"

גדי כורת, עורך מגזין "דורות"

**שרה שניר**, המייסדת והמנהלת הראשונה של "בית יונה", היא כלת פרס מפעל חיים לשנת 2026 של "קדם". "בית יונה", בית דיור מוגן ייחודי בפאתי שכונה ד' בבאר שבע. המקום הוא מקדש אהבה לזקנים שלאורך שנים משמש למוקד עלייה לרגל של סטודנטים לגרונטולוגיה וניהול בתי אבות, של מנהלים וצוותים של מסגרות מגורים לזקנים מכל הארץ ושל מומחים וקובעי מדיניות בתחום בישראל. והוא מוקד עלייה לרגל בזכות אישה צנועה, שכל הליכותיה נעימות והארת פנים, מקצועיות ואהבת אדם – שרה שניר.

עריית באר שבע נענתה לפנייתה של שרה שניר והעמידה לעמותה את הקרקע לטובת הקמת דיור מוגן בר השגה, שנים רבות לפני שהמושג "בר השגה" היה בלקסיקון של קובעי מדיניות ויזמים בתחום הדיור המוגן.

"המחשבה הייתה לקבל אנשים מרמה סוציו-אקונומית בינונית ומטה. לא מודל הפיקדון, לא כל המודלים האחרים שאז היו בארץ. לעמותה נשארו כספים אחרי הבנייה וחשבתי שאנחנו צריכים לעזור לאנשים מרמה סוציו-אקונומית בינונית ומטה, המחירים שאנחנו לוקחים מכסים לנו את העלויות. אין לנו רווחים בכלל", סיפרה שרה בריאיון למגזין דורות.

גם בארכיטקטורה ובעיצוב "בית יונה" אינו נופל מבתי דיור מוגן יוקרתיים במרכז הארץ. מקדש האהבה לזקנים שהקימה שרה שניר פתוח גם למפוני רווחה ועל זה גאוותה.

שני דברים הם ייחודיים למקום הזה שהוא מודל לחיקוי - ניהול וקידום עובדים ושתי ארוחות ביום כלולות במחיר. שרה לא יכולה הייתה לשאת את המחשבה שיש דיירים שמוותרים על ארוחה בגלל כסף.

ולעניין ניהול וקידום עובדים שרה דאגה להכשרה ולהשתלמויות של העובדים ובתקופת ניהולה שבעה עובדים בתפקידי שירות, משק ותחזוקה זכו לסיים תואר שני באוניברסיטה.. "אם לא נטפח את העובדים, אנה אנחנו באים. העובדים זה הבסיס שלנו. העובדים זה היחס לזקנים, זה השם שלנו, זו ההתנהלות של בית יונה", אמרה שרה בריאיון והוסיפה: "אני מאמינה מאוד ביכולת די שווה של בני האדם. בסופו של דבר הנסיבות הן קובעות אם אתה דוקטור באוניברסיטה, או אם אתה מנקה את הבית, או שומר בכניסה. ולכן ההתייחסות לצוות הייתה התייחסות מאוד שוויונית, בגובה העיניים. הצוות לימד אותי הרבה מה זה בגובה העיניים. רוב הידע שלי רכשתי מהצוות, ולא ההפך".

"אני מאד מאמינה ביכולת די שווה של בני האדם. בסופו של דבר הנסיבות הן קובעות אם אתה דוקטור באוניברסיטה, או אם אתה מנקה את הבית, או שומר בכניסה. ולכן ההתייחסות לצוות הייתה התייחסות מאוד שוויונית, בגובה העיניים. הצוות לימד אותי הרבה מה זה בגובה העיניים. רוב הידע שלי רכשתי מהצוות, ולא להפך".

"בית יונה" על שם יונה קירשנבאום, דוד של שרה שהקים בארץ את העמותה על שמו למען זקנים בארץ ותרם את כספי עזבונו למטרה זו.

הוא לא השאיר הוראות מה לעשות עם הכסף, ושרה בחרה להקים בכסף את "בית יונה" על שמו ועל שם אסתר דודתה. עד התמסרותה להקמת "בית יונה", עבדה שרה בבית חולים סורוקה כעובדת סוציאלית.

ושרה שניר הייתה המנהלת "הכי בגובה העיניים". ממש. חפה מכל סממן של גבהות לב. וכששואלים אותה מה עקרונות יסוד שצריכים להנחות מנהלים בתחום היא מציינת שלושה: אינטליגנציה רגשית, קשר בלתי אמצעי של המנהל/ת עם הדייר ובני משפחתו, והשקעה בעובדים וטיפוחם.



## עמינח מדיק - כל הפתרונות לדיור מוגן ובתי אבות במקום אחד

**מיטות סיעודיות**  
אימפולס HP

לבתי אבות ודיור מוגן שלא מתפשרים, כל מה שצריך נמצא במקום אחד. אפשר להתמקד במה שחשוב באמת, פתרון כולל עם מגוון מוצרים איכותיים ופיתוחים טכנולוגיים מתקדמים שנועדו להעניק נוחות, בטיחות ושקט נפשי לאורך זמן.

	כסאות גריאטריה		כסאות מעבר טרנספר		כסאות גלגלים		כסאות רחצה
	ארוניות לחולה		מזרני אוויר		כריות הושבה		אביזרי עזר
	ריהוט נייד משלים		מזרני נוחות		מזרנים למניעת פצעי לחץ		מנופים



צרו קשר וצוות מקצועי פרא רפואי יגיעו עד אליכם, ללא התחייבות וללא עלות

עמינח מדיק - מחלקת מוסדות מדיקלית: אזה"ת ניר צבי, שעות פתיחה: א' ה' 8:30-16:30 שישי 9:00-13:00 | 054-2220767



# הוילה

NEVE AVIV

דיור מוגן בכפר שמריהו

## הכל פתוח לקראת חיים חדשים בנווה אביב

הרבה זמן חיכינו לזה. וילה אמיתית בכפר שמריהו. דיור מוגן שתפור בדיוק עליכם, עם כל מה שחשוב, ובלי מה שלא. מאה משפחות. קהילה קטנה, הרמונית מושלמת. חיים עם קצב: פעילות גופנית, תרבות, לובי שוקק, חברים חדשים. גם פרטיות, גם חיבור. גם המשכיות, גם התחלה. הוילה פתוחה - וגם הלב.



# נפוצה

דרך האביב 7, כפר שמריהו \*8447

דיור מוגן מבית ISRAELCANADA

## פרס מפעל חיים

# אברהם מאיר - ארכיטקט של חסד ומנהיגות שקטה



קרדיטים. כמזכיר ארגון בתי האבות הפרטיים, הוא היה מהאדריכלים הראשיים של האיחוד ההיסטורי עם ארגון א.ב.א. תפיסת עולמו, הגורסת כי "היחד תמיד עדיף על הלבד", היא שהובילה גם לחיבור המנצח של העמותה לגריאטריה לתוך משפחת "קדם".

בבואנו להעניק פרס מפעל חיים, אנו מחפשים בדרך כלל דמויות ששינו את פני ההיסטוריה המקצועית שלנו. אולם, נדיר למצוא מנהיג שפעילותו רבת-השנים אינה רק עדות לעבר מפואר, אלא מגדלור של עשייה אקטיבית בהווה. כזה הוא ידידי, **מר אברהם מאיר**.

כתיבה על אדם שחצה זה מכבר את גיל הגבורות ועדיין אוזח בהגה המנכ"ל בנמרצות של יזם צעיר, אינה עניין של מה בכך. הכרתי את אברהם בנקודת מפנה קריטית לענף בישראל - בשנת 2007, בימי המאבק על הפיילוט טרום המכרז הסייעודי הראשון במחוז פתח תקווה. כבר אז, בלט אברהם לא רק במומחיותו המקצועית, אלא ביכולת העמידה האיתנה שלו למען המטרה המשותפת.



גם היום, קולו של אברהם ממשיך להדהד במסדרונות העשייה. פניותיו התכופות לטיפול בנושאים בוערים למען החברים אינן רק תזכורת לעבודה שעוד לפנינו, אלא צוואה חיה של מנהיגות שירותית המוקדשת כולה לרווחת הזקן וקידום הענף בישראל.

**אברהם, בשם הנהלת קדם והענף כולו: תודה על השקט, על השלווה, ועל הדחיפה הבלתי פוסקת קדימה. אתה המצפן שלנו.**

בהערכה עצומה,

**צביקה זמיר, סמנכ"ל פאלאס-מדיקל, חבר הנהלת "קדם"**

”

עשייתו הציבורית של אברהם הייתה תמיד "תורה שבעל פה" - נסתרת מן העין, חסינה מפני רדיפת קרדיטים. כמזכיר ארגון בתי האבות הפרטיים, הוא היה מהאדריכלים הראשיים של האיחוד ההיסטורי עם ארגון א.ב.א. תפיסת עולמו, הגורסת כי "היחד תמיד עדיף על הלבד", היא שהובילה גם לחיבור המנצח של העמותה לגריאטריה לתוך משפחת "קדם".

כבעלים ומנכ"ל של מוסד "תפארת אבות" באחייעזר מזה למעלה מ-35 שנה, אברהם לא הסתפק בניהול מוסד רפואי; הוא הקים בית. תעודות ההוקרה הרבות ממשרד הבריאות לאורך העשורים הן רק אישור פורמלי למה שכל דייר ומשפחה חשים: איכות טיפול בלתי מתפשרת השזורה באנושיות עמוקה.

אולם, גדולה אמיתית נמדדת במה שנעשה הרחק מאור הזרקורים. עשייתו הציבורית של אברהם הייתה תמיד "תורה שבעל פה" - נסתרת מן העין, חסינה מפני רדיפת

# שיקום ודיור - לא מותרות אלא תשתית לאומית

פרופ' נחמן אש, יו"ר עמותת רעות



צילום: דליה שחר

האז"ם מגדיר את הזדקנות האוכלוסייה כאחד מההישגים המשמעותיים ביותר של האנושות. כך לדוגמה, בין השנים 1950 ל-2020 עלתה תוחלת החיים באירופה ב-16.6 שנים. לצד ההישג עומד אתגר גדול מאד, כאשר עד שנת 2040 צפוי מספר הקשישים בעולם לגדול פי 1.6 בהשוואה להיום, ובני 65 ומעלה יהוו כ-17% מאוכלוסיית העולם.

גם בישראל, העלייה בתוחלת החיים מהווה הישג רפואי וחברתי חסר תקדים: על פי נתוני ה-OECD, בשנת 2023 עמדה תוחלת החיים בישראל על 83.8 שנים, והיא דורגה במקום הרביעי בעולם, לאחר שווייץ (84.3), יפן (84.1) וספרד (84.0).

בד בבד מציבה הזדקנות האוכלוסייה אתגרים מורכבים בפני החברה ומערכות הבריאות. אתגרים אלו נובעים מהצורך להבטיח לאוכלוסייה המבוגרת איכות חיים מיטבית, למנוע תחלואה, לשמר בריאות ועצמאות תפקודית לאורך זמן, ובמקרים של הידרדרות תפקודית – לספק מענה רפואי ושיקומי איכותי, נגיש ומותאם.

כתוצאה מתוחלת החיים הגבוהה ומהגירה, אוכלוסיית הקשישים בישראל גדלה בקצב מהיר במיוחד. בנתונים שהוצגו בכנסים המלח-ה-23 של המכון הלאומי לחקר שירותי הבריאות ומדיניות הבריאות, ניתן לראות כי בין השנים 1980 ל-2023 נרשם גידול של 247% במספר בני 65, הרבה יותר משיעורי הגידול במדינות מערב אירופה, העומדים על כ-60%-90%. משמעות הדבר היא כי אף ששיעור הקשישים בישראל נמוך יחסית למדינות בעלות תוחלת חיים דומה (נכון לשנת 2023, שיעור האוכלוסייה בגיל 65 ומעלה עמד על 12.1%), קצב הגידול המואץ במספרם מטיל עומס משמעותי על התשתיות, מערכות השירותים הציבוריים בכלל, ועל מערכת הבריאות בפרט.

היקף השירותים והתשתיות המיועדים לאוכלוסייה המבוגרת אינו תואם את הצרכים המתפתחים. הפער ניכר במחסור במיטות אשפוז ושיקום, בזמני המתנה ממושכים לאשפוז שיקומי, ובמציאת מסגרות דיור שמתאימות לתקציבם של הקשישים ומאפשרות חיים בטוחים ומכבדים. מציאות זו

מטילה עומס משמעותי על הקשישים ועל בני משפחותיהם, הנדרשים להתמודד עם מערכת שאינה ערוכה דיה. אין ספק כי בישראל פועלים אנשי מקצוע מיומנים ומסורים בתחומי הרפואה, השיקום והטיפול הגריאטרי. עם זאת, מחויבות מקצועית לבדה אינה יכולה להחליף מדיניות סדורה, תכנון ארוך טווח והקצאת משאבים מתאימה. שיקום, דיור מותאם וחיים קהילתיים פעילים צריכים להיתפס כרכיבים מרכזיים בתשתית הלאומית, ולא כפתרונות שוליים.

”

**אחד האתגרים המרכזיים הדורשים הסדרה הוא תחום האשפוז והשיקום הגריאטרי. כיום, מבנה התמריצים הכלכליים ותעריפי משרד הבריאות אינם מאפשרים הרחבה מספקת של שירותי השיקום בהתאם לביקוש. תעריפי השיקום הגריאטרי נמוכים ביחס לעלות בפועל של השירותים, ובפער ניכר מתעריפים בתחומים אחרים. מצב זה מקשה על מוסדות השיקום לעמוד בעומס ההולך וגדל**

המאפיינים של האוכלוסייה המבוגרת השתנו בעשורים האחרונים. רבים מבני הגיל השלישי מנהלים אורח חיים פעיל, עצמאי ומעורב. מסגרות דיור מוגן, כאשר הן מפוקחות ומותאמות לצרכים המשתנים, עשויות לתרום להפחתת בדידות, לעידוד פעילות חברתית ופיזית, ולמניעת הידרדרות תפקודית, ובכך גם לצמצם את העומס על מערכות הבריאות והרווחה בטווח הארוך.

אחד האתגרים המרכזיים הדורשים הסדרה הוא תחום האשפוז והשיקום הגריאטרי. כיום, מבנה התמריצים הכלכליים ותעריפי משרד הבריאות אינם מאפשרים הרחבה מספקת של שירותי השיקום בהתאם לביקוש. תעריפי השיקום הגריאטרי נמוכים

”

**הביקוש לשירותי שיקום וגריאטריה צפוי לגדול באופן משמעותי, בעוד שמספר מיטות השיקום הקיים והמתוכנן אינו מדביק את הצורך**

ביחס לעלות בפועל של השירותים, ובפער ניכר מתעריפים בתחומים אחרים. מצב זה מקשה על מוסדות השיקום לעמוד בעומס ההולך וגדל.

נושא נוסף המחייב בחינה הוא הגדרת הגיל לשיקום גריאטרי, כיום גיל 65. מדובר בגיל שבו רבים עדיין עובדים ומתפקדים באופן עצמאי, ולעיתים אינם מתאימים למסגרת הגריאטרית, כפי שהוא מוגדר רגולטורית. לסיווג זה יש השלכות ישירות על תקצוב השירותים וזמינותם, ועל המטופל עצמו. יש לבחון אם נדרש בכלל חיתוך חד בגיל, שכן הצרכים השיקומיים של בני 64 ובני 66 לא נקבעים על פי גילם, אלא על פי מצבם הרפואי.

הביקוש לשירותי שיקום וגריאטריה צפוי לגדול באופן משמעותי, בעוד שמספר מיטות השיקום הקיים והמתוכנן אינו מדביק את הצורך: שיעור המיטות בבתי חולים לטיפול שיקומי בישראל עמד נכון לדצמבר 2023, על 0.3 ל-1000 נפש בהשוואה לממוצע במדינות ה-OECD שעמד על 0.5. מאז נוספו מיטות שיקום במסגרת תוכנית משרד הבריאות להקצות 300 מיטות שיקום נוספות עד 2028. הפער שעדיין קיים מתבטא לא רק



תמונה של הדמיית הקמפוס החדש של רעות, משרד אדריכלים יסקי מור סיון

בנתונים סטטיסטיים, אלא גם בהשלכות ממשיות: עיכובים בטיפול, עומס נכשי על משפחות, ולעיתים הידרדרות רפואית ותפקודית שניתן היה למנוע.

ההתמודדות עם האתגרים הללו מחייבת קבלת החלטות מערכתיות: עדכון מהותי של תעריפי השיקום הגריאטרי, התאמת מנגנוני התקצוב לעלויות כוח האדם והמורכבות הקלינית, בחינה מחודשת של הגדרות גיל וסיווג, והשקעה בתשתיות דיור מוגן ודיור ציבורי ראוי. המענה הנדרש אינו רפואי בלבד, אלא גם חברתי וקהילתי.

האוכלוסייה המבוגרת בישראל אינה מבקשת יחס מועדף, אלא מערכת מתפקדת, מותאמת ומכבדת, המאפשרת לה להמשיך ולחיות בביטחון ובכבוד.

בתוך המציאות הזו, עמותת רעות מציעה מודל ייחודי של פעילות בתחומי רפואת השיקום, הדיור והשירותים הקהילתיים, קרוב ל-90 שנה.

בית החולים השיקומי רעות תל אביב ממלא תפקיד חיוני ומרכזי במענה לאתגר זה בשגרה ובחירום לאלפים מאזרחי ישראל, בהם קשישים המקבלים הזדמנות להשתלבות מחדש במעגלי החיים על כל המשתמע מכך: חיי משפחה וזוגיות, תעסוקה, פנאי ותחביבים.

בימים אלו מתכננת רעות קמפוס חדש לביה"ח השיקומי רעות ובניין דיור בשטח שדה דב, בשיתוף עיריית תל אביב-יפו וקרן תל אביב. בביה"ח החדש יתווספו כ-180 מיטות לצד מערך מתקדם של שירותי מכוניס ומרפאות אשר יתנו מענה לצורך העולה בשיקום בכלל, ושיקום גריאטרי בפרט לאור הזדקנות האוכלוסייה.

**יום ב' 16.2**

- 13:00-16:00**  
קומת לובי · חלוקת תגים, ארוחת צהריים קלה
- 15:00**  
קבלת חדרים
- 16:00-17:00**  
קפה ועוגה במתחם התערוכה
- 17:00-17:30**  
**ברק טובי**, מרכז הועידה · פתיחה וברכות  
**יולי גת**, יו"ר קדם · סיכום שנה וברכות  
**רות כץ**, נשיאה ומנכ"לית AJAS USA  
Association of Jewish Aging Services
- 17:30-18:30**  
**ירון אברהם** · עיתונאי וכתב מדיני בחדשות 12  
תקשורת - הסיפורים שמאחורי הקלעים
- 19:00**  
ארוחת ערב
- 21:30**  
הענקת פרס מפעל חיים
- 21:45**  
**המופע המרכזי**  
**רשף לוי** · מופע סטנד-אפ

**יום ג' 17.2**

- 07:00-10:00**  
ארוחת בוקר
- 10:00-11:00**  
**ירדן ג'רבי** · ללא פשרות
- 11:00-11:15**  
אינטגרטיבי - פתרונות בתחום הגנת הפרטיות
- 11:15-11:45**  
הפסקה, ביקור בתערוכה וכיבוד
- 11:45-12:30**  
פאנל חברי כנסת  
התמודדות עם קצב הזדקנות האוכלוסיה
- 12:30-13:30**  
**שאול אמסטרדמסקי**  
לאן הולכת הכלכלה הישראלית ומה זה אומר  
על העתיד שלנו?
- הפסקת צהריים**
- 16:00-16:30**  
התכנסות, קפה ועוגה וביקור בתערוכה
- 16:30-18:30**  
**הדילמה** חווית שולחנות עגולים פורצת דרך למנהלים
- 19:00**  
ארוחת ערב
- 21:30**  
**המופע המרכזי**  
**משפחת גרינגליק** · החיים ממשיכים לנגן

**יום ד' 18.2**

- 07:00-10:00**  
ארוחת בוקר
- 10:00-11:00**  
**צופית גרנט** · לוקחת נשימה  
איך לפתח חוסן נפשי בתקופת משבר
- 11:00-11:30**  
הפסקה, ביקור בתערוכה וכיבוד
- 11:30-12:15**  
**חדשנות בזיקנה: מחזון ליישום**  
**נחי כץ**, מנכ"ל קדם ·  
Kedem Innovation Hub
- קרן פרנק**, חדשנות בבריאות ובזיקנה  
מה באמת עובד בשטח
- 12:15-13:15**  
מפגש אמן עם **אודיה קורן** · בוכה מצחוק  
כשהתיאטרון מתערבב עם החיים ולהיפך
- הפסקת צהריים**
- 16:00-16:30**  
התכנסות, קפה ועוגה וביקור בתערוכה
- 16:30-17:30**  
**מושב בנושא זיקנה 2030** · עתיד הזיקנה בישראל  
**ד"ר גלית קאופמן**,  
מנכ"לית ביה"ח הציבורי אסותא אשדוד
- משרד הרווחה**  
**יריב מן**, סמנכ"ל בכיר וראש מנהל אזרחים ותיקים  
**חמה ישראלי שמייסר**, ראש אגף בכיר מערכי דיור
- משרד הבריאות**  
**ד"ר אפרת גיל**, ראש האגף לגריאטריה

**18:00-19:00**

**פדות רוטנמר** · מכוונת גבוה

**19:30**

ארוחת ערב

**21:30**

**המופע המרכזי**  
**דני סנדרסון** · מופע להקה

**יום ה' 19.2**

**07:00-10:00**

ארוחת בוקר

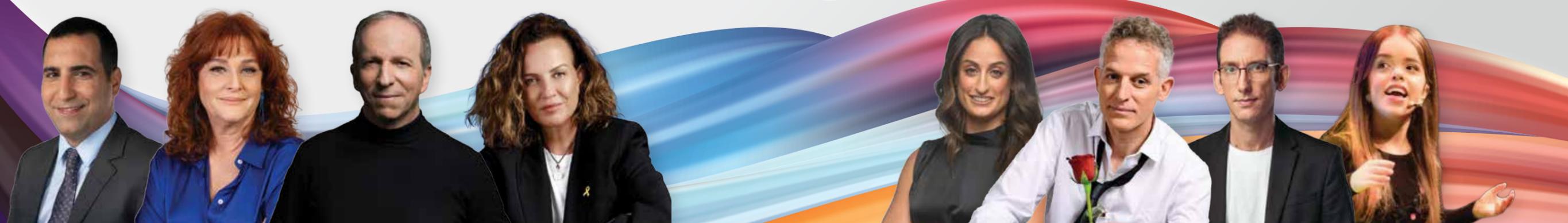
**11:00**

פינוי חדרים

בימים ג'ד'  
בשעה 22:00  
הקרנת משחק  
ליגת האלופות

צילום: רשף לוי - גבריאל בהרליה, ירון גרבי - פני סילוק, צופית גרנט - רמי זרנגר, פדות רוטנמר - מאיר לביא, דני סנדרסון - רדי כתנא

ט.ל.ח. | ייתכנו שינויים בתוכנית



# למוסדות סיעודיים מכסה להעסקת 6,000 עובדים זרים

משה נקש, ראש מינהל עובדים זרים ברשות האוכלוסין וההגירה, בראיון בלעדי:



צילום: שלומי אמסלם

**אשרה מכסת עובדים זרים ככוח עזר גם בבתי דיור מוגן ■ פועלים לקדם יבוא עובדים זרים לענף בתי אבות ממדינות נוספות ■ "ענף בתי האבות הוא עם אחוז עובדים לא חוקיים הכי נמוך"**

גדי פורת, עורך מגזין "דורות"

**שלום, משה נקש, ראש מינהל עובדים זרים ברשות האוכלוסין וההגירה. כמה מילים עליך?**

אני עובד בשירות המדינה כבר 23 שנה. כל השנים בתחום עובדים זרים. התחלתי בדרגה הכי נמוכה בשירות המדינה, והתקדמתי ברוך השם, והיום אני ראש מינהל עובדים זרים ברשות האוכלוסין וההגירה. אז, כשנקלטתי, לא היינו רשות האוכלוסין וההגירה, היינו משרד העבודה והרווחה. היחידה הזאת עברה כמה גלגולים, ובסופו של דבר הוקמה רשות האוכלוסין וההגירה ב-2008.

בשנתיים האחרונות אני ראש מינהל עובדים זרים. תפקידי הקודם היה ראש אגף בכיר סיעוד.

**ראש מינהל עובדים זרים בכל ענפי המשק?**

בניין חקלאות, מספר שירותים, תעשייה, ירדנים, פלסטינים.

**סיעוד הוא הענף הכי גדול של עובדים זרים?**

מבחינת מספר העובדים הזרים היום בארץ, נכון לעכשיו, מספר העובדים הזרים בסיעוד הוא הכי גדול. זה ענף בלי מכסה, אבל הכיוון הוא לגדול גם בענפים נוספים,

**אין מכסה, כלומר הוא יכול לעלות ללא גבול...**

אנחנו לא נגיד למטופל סיעודי, "אדוני, נגמרה המכסה, אתה לא תקבל עובד זר או היתר העסקה", לכן אין מכסה בענף הזה.

**כמה עובדים זרים עובדים היום בישראל בטיפול סיעודי?**

יש סיעוד ביתי ויש סיעוד מוסדי. נבחין בין השניים. בסיעוד הביתי, יש היום בסביבות 80-82 אלף בעלי היתרים, וקצת יותר מ-80 אלף עובדים זרים.

**שחלקם לא חוקיים.**

שחלקם לא חוקיים, אבל הרוב חוקיים.

בענף הסיעוד המוסדי המכסה מחולקת לשתיים - מוסדות מפוקחים על-ידי משרד הבריאות ומוסדות שמפוקחים על ידי משרד הרווחה.

למוסדות סיעודיים יש מכסה של 4,500 שיכולה לגדול ל-6,000 בהינתן מימוש. במסגרות בפיקוח משרד הרווחה המכסה 1,550 (כולל מכסה למוסדות לבעלי מוגבלויות). נכון להיום, נמצאים בארץ 2,365 עובדים זרים בכל המוסדות.

**כלומר, לא מנצלים את כל המכסה שעומדת לרשותם.**

זה בתהליכים. למוסדות בפיקוח משרד הבריאות פתחנו קול קורא למכסה נוספת, תוך 4 ימים הגישו את הבקשות וסגרו את המכסה. חילקנו את כל המכסה, והם בתהליכים של הבאת עובדים.

בענף מוסדות בפיקוח משרד הרווחה, הביקוש הוא קטן יותר, ושם המימוש לא מלא. זאת אומרת, הם לא הגישו את כל הבקשות.

אנחנו מביאים עובדים בהסכמים בילטרליים. יש לנו הסכמים עם נפאל, משם אנחנו מביאים את העובדים הזרים למוסדות.

**חלק מבעיות המימוש זה גובה אגרה שהמוסדות צריכים לשלם, לפי מה שאני שומע...**

זה מה שגם אני שומע. הם טוענים שהאגרות מאוד גבוהות. כל ענפי המשק טוענים שהאגרות הן גבוהות, וזה חלק מהסיבות שכנראה לא מממשים את הכול.

”

**למוסדות סיעודיים יש מכסה של 4,500 שיכולה לגדול ל-6,000 בהינתן מימוש.**

**במסגרות בפיקוח משרד הרווחה המכסה 1,550 (כולל מכסה למוסדות לבעלי מוגבלויות). נכון להיום, נמצאים בארץ 2,365 עובדים זרים בכל המוסדות**

**יש פנייה אליכם של "קדם", של המוסדות, להוזיל את האגרות, מה המדיניות בעניין הזה?**

הייתה פנייה. ועדת המנכ"לים לעובדים זרים דנה בנושא והמליצה על הפחתת אגרות, רוחבית לכל ענפי המשק. איחוד אגרות והפחתת אגרות, והנושא הזה כעת על סדר היום. זה דורש את אישור משרד האוצר.

**תופעת הברחנים/הנוטשים את מעסיקהם, קורית גם במוסדות?**

ענף בתי האבות הוא עם אחוז עובדים לא חוקיים הכי נמוך. מתוך 2,365 עובדים זרים בבתי אבות כיום, רק 21 לא חוקיים, אלה שעזבו את המוסדות. מספר מאוד מאוד נמוך ביחד לענפים אחרים. בענף הסיעוד הביתי יש כמעט 18,000 עובדים לא חוקיים.

עובד זר הופך להיות לא חוקי אם הוא עוזב את המעסיק שלו וחולפים 90 ימים למצוא מעסיק אחר באותו ענף, או אם כג תוקף הרישיון שלו, או הסתיים ההיתר של המעסיק שלו.

**לפי החלטת ועדת עובדים זרים בכנסת אתם נדרשים להכין תוכנית איך מתמודדים עם האלפים שנוטשים את המשפחות שלהם בסיעוד הביתי.**

זה משהו שהוא על סדר יומנו כל הזמן. זה משהו שמצריך פעילות משולבת בין גורמי ההסדרה. אנחנו כל הזמן בשיח

משותף ומעלים המון המון רעיונות, לצמצם את מספר העובדים הלא חוקיים, או את מספר העובדים שעוזבים את הענף שלשמו הם הגיעו. אנחנו מנסים להגביר שיתופי פעולה עם משרדים שונים כדי לטפל בתופעה של העובדים הלא חוקיים.

**למדתי שיש היום הסכמה שגם בתי הדיור המוגן, לא רק בתי אבות, יורשו להעסיק מטפלים זרים, במסגרת המכסה של בתי אבות בפיקוח הרווחה.**

כן, היה שינוי באחת מוועדות המנכ"לים האחרונות. גם מסגרות עם פחות דיירים ממה שהיה מוסכם עד כה יוכלו להעסיק עובדים זרים, וגם דיורים מוגנים צפויים בקרוב להעסיק עובדים זרים.

**כמה כתובות צריך לעבור היום זכאי לחוק סיעוד, או מנהל בית אבות, בשביל לזכות בהיתר העסקה של עובד זר?**

בסיעוד הביתי, כאשר אנחנו מקבלים ממוסד או בן משפחתו או מהלשכה הפרטית, בקשה להיתר, יש לנו ממשק אונליין עם ביטוח לאומי, בתוך יום אנחנו מקבלים עדכון על כל בקשה שאנחנו שולחים להם. בהסתמך על הניקוד שביטוח לאומי שולח, או על רמת התלות שלו אנחנו מחליטים האם הוא זכאי לקבל היתר. הליך הטיפול שלנו הוא עניין של יומיים-שלושה ואנשים מקבלים היתרים. זה סופר מהיר.

כל ההיתרים הם מקוונים והם נשלחים באמצעות מייל המטופל או בן משפחתו. הליך שהוא דיגיטלי ומהיר.

**במוסדות?**

בסיעוד מוסדי התהליך הוא קצת שונה. בסיעוד מוסדי יש הליך מול משרד הבריאות או משרד הרווחה. הם מקבלים את הבקשות וממליצים לנו כיצד להקצות את מספר ההיתרים שיש, בהתאם למכסה שנקבעה לפי גודל/מספר המיטות במוסד.

**יש גבול מכסת עובדים למוסד ספציפי?**

יש קריטריונים שנקבעו בהתייעצות עם משרד הבריאות או הרווחה, לפי העניין של איך להקצות את ההיתרים.

**איזו בקרה יש לכם על העסקת עובדים זרים במוסדות ובדיורים המוגנים?**

בענף הסיעוד הביתי יש את הלשכות הפרטיות, להבאת, תיווך וטיפול בעובדים זרים בענף הסיעוד. הם בעצם הגורמים בסיעוד הביתי שאמורים להגיע ולבקר בבתי המטופלים מספר פעמים בשנה.

בסיעוד המוסדי, הם מחויבים לעמוד בתנאי ההיתר, ואנחנו עושים פיקוח על המוסדות - אם הם עומדים בתנאי ההיתר, גם בהיבט של זכויות העובדים וגם בהיבטים של קיום תנאי ההיתר שלהם ותנאי הרישיון של העובדים.

מכוח זה שאנחנו נותנים היתרים למוסדות להעסיק עובדים זרים ולאומים מטופלים להעסיק עובדים זרים, אנחנו גם היד שיכולה לקחת את ההיתר אם הם לא פועלים בהתאם לתנאי ההיתר. אותו דבר לגבי עובדים זרים, אנחנו נותנים להם רישיון לעבוד במדינת ישראל בענף שלשמו הם הגיעו, ואם הם לא עושים את זה, אנחנו עושים להם שימועים ומבטלים להם רישיונות ומורים על יציאתם מישראל, ואז זה עובר לטיפול מינהל האכיפה.

**על מנת להבהיר, כשאנחנו מדברים על עובדים זרים ועל דיור מוגן, אז הדייר בדיר המוגן עובד דרך התאגיד או דרך חברת הסייעוד וביטוח לאומי, הוא לא קשור למכסה הזאת.**

מי שמעסיק עובד בסייעוד ביתי, הוא מעסיק את העובד בדרך כלל בבית שלו, במגורים שלו, בקהילה שלו. לצורך העניין דיור מוגן נחשב קהילה, בית לכל דבר ועניין. זאת אומרת, שמטופל סיעודי קשיש בדיר מוגן יכול להעסיק עובד זר לטיפול בו באופן אישי. ההיתרים שאנחנו נותנים למוסדות הם היתרים שנקראים כוח עזר. הם לא מטפלים אחד על אחד במטופל, הם כוח עזר ומעטפת לאותה מסגרת שמעסיקה אותם, אבל לא לטיפול אישי.

דייר במוסד סיעודי, שמפוקח על ידי משרד הבריאות, לא יכול להעסיק עובד זר בטיפול בו אחד על אחד. בית האבות מקבל את הסבסוד שלו ואת תקינת כוח אדם שלו ממשרד הבריאות, והעובדים ככוח עזר, ישראלים וזרים, אמורים לטפל במענה לכל הצרכים של המוסד.

”

**”אנחנו מזמינים את מנהלי בתי אבות ככל שיש להם הצעות אנחנו תמיד פתוחים להקשיב כדי לייעל. לא כל השכל נמצא אצלנו, מהשטח לומדים הכי טוב”**

**מבחינת תנאי המגורים של העובדים הזרים, יש הגדרות מוחלטות בעניין הזה?**

יש תקנות ויש חוקים בעניין הזה, וככלל החוק דורש שהמעסיק ייתן לעובד הזר שלו מגורים הולמים. יש הגדרות בחוק בדיוק מה זה מגורים הולמים. האחריות היא על המעסיק עצמו. כאשר המעסיק הוא המטופל הסיעודי אז מן הסתם העובד הזר מתגורר איתו בבית שלו. כאשר המעסיק הוא מסגרת, מוסד סיעודי לצורך העניין, הוא חייב לדאוג למגורים הולמים לעובדים הזרים שלו. זה לא חייב להיות במוסד עצמו.

**בתחום הביתי מגיעים עובדים מארצות שונות ולבתי אבות רק מנפאל, בהסכם בילטרלי. יגיעו עובדים גם ממדינות אחרות עם תרבות אחרת, עם שפה אחרת?**

בסייעוד ביתי, יש הסכם בילטרלי עם סרי לנקה, הודו, פיליפינים, ויש בנוסף עוד מספר מדינות שמהן מביאים באמצעות הלשכות הפרטיות ליבוא עובדים זרים בסייעוד.

בסייעוד המוסדי העובדים מגיעים אך ורק בהסכמים בילטרליים. כרגע ההסכם הבילטרלי המיושם שלנו הוא עם נפאל, וכן, אנחנו פועלים כל הזמן, להרחיב הסכמים למדינות נוספות. לקח שלמדנו מהמלחמה האחרונה, לא לשים את כל הביצים בסל אחד. כשקרה האסון ב-7 באוקטובר, הממשלה תאילנדית קראה לעובדים שלהם לצאת מישראל, שליש מהעובדים הזרים שהיו במדינת ישראל יצאו תוך כמה שבועות מהארץ.

**המוסדות יכולים להיעזר או להשתמש גם בשירותים של הלשכות הפרטיות?**

לא. לא. הלשכות הפרטיות מוגבלות ליבוא, תיווך וטיפול עובדים זרים, לענף הסייעוד הביתי.

**אנחנו רואים את המחסור ההולך וגדל בכוח אדם בענפים שונים במשק, יש איזו מדיניות על היקף העובדים הזרים בעתיד, ובכלל זה בתחום הסייעוד?**

לאחר פרוץ המלחמה התקבלה החלטת ממשלה 1752, על הקמת צוות בין-משרדי בראשות מנכ"ל משרד ראש הממשלה, שמתכלל את כל הנושא הזה של עובדים זרים. מנכ"ל רשות האוכלוסין, חבר בוועדת המנכ"לים (אני גם הממלא מקום שלו בוועדה). נכון להיום, המכסה שנקבעה בהחלטת ממשלה היא בסביבות 330,000 עובדים זרים לכל ענפי המשק. לענף הסייעוד הביתי לא נקבעה עדיין מכסה. לענף הסייעוד המוסדי יש מכסות, כפי שהסברתי.

**אתה אישית, הסתובבת בבתי אבות, בדירים מוגנים, לראות את העובדים הזרים?**

בוודאי, בוודאי. גם ועם הצוות שלי, ועובדות אגף הסייעוד אצלנו. אני מגיע מאגף הסייעוד במינהל עובדים זרים. זה קרוב לליבי מאוד מאוד מאוד מאוד. גם יש לנו שגרות שוטפות של ירידה לשטח. יש לנו אגף מוסדות סיעוד, בניהול מיטל כהן, והיא והצוות שלה עושים עבודה מעולה ויורדים כל הזמן לשטח. זה חלק מהמדיניות שלנו - לרדת לשטח. וגם אני באופן אישי הייתי במספר דירים מוגנים ומוסדות סיעוד. גם אגף סיעוד ביתי שיאירה מרדכי מנהלת, וגם אגף סיעוד מוסדי שמיטל כהן מנהלת, חלק מהמשימות שלהם - לרדת לשטח.

**נדבר על עובדים זרים אחרים, פלסטינאים. מה קורה מאז המלחמה, ומה התחזית בעניין הזה?**

עד המלחמה היו בישראל כ-120 אלף עובדים פלסטינאים בכל ענפי המשק, גם במוסדות.

מאז המלחמה נפסקה כניסת העובדים הפלסטינאים למדינת ישראל, למעט בסביבות 8,000 מוחרגים, שמתוכם כ-1,000 הוחרגו לטובת מוסדות הסייעוד. זה עדיין בתוקף. תחזית לעתיד - אני לא הגורם שיוכל לענות, זה עניין של ממשלת ישראל, שצריכה להחליט בנושא העובדים פלסטינאים, אם היא מתירה את זה, באיזה היקפים ובאיזה מתווה.

העמדה המקצועית מן הסתם היא של משרד הרווחה ומשרד הבריאות. לנו יש את העמדה שלנו גם בהיבט של אלה שמתכללים את כל ההעסקה הזאת, גם של עובדים פלסטינאים, וגם כל מיני שיקולי הגירה ושיקולים אחרים. וכשנדרש לעניין מול הממשלה, כמו שנדרשנו בעבר, נביע את עמדתנו.

**כפועל הפלסטינאים נכנסים על בסיס יום-יומי, הם עוברים את הגבול על בסיס יום-יומי?**

כן. כן. כלל, העובדים הפלסטינאים הם עובדים יומיים שנכנסים ויוצאים מיהודה ושומרון מדי יום. יש מקרים חריגים של היתרי לינה בישראל.



”

**דייר במוסד סיעודי, שמפוקח על ידי משרד הבריאות, לא יכול להעסיק עובד זר בטיפול בו אחד על אחד. בית האבות מקבל את הסבסוד שלו ואת תקינת כוח אדם שלו ממשרד הבריאות, והעובדים ככוח עזר, ישראלים וזרים, אמורים לטפל במענה לכל הצרכים של המוסד**

**במישור האישי, אתה איש צעיר שנוגע בתחום זיקנה כל השנים...**

חוץ מזה שהרבה מקומות אמרו לי שיש לי אופי של זקן, וגם אשתי אומרת לי את זה.....

בכל מקום שאני הולך, איכשהו יצא לי להתחבר לאנשים. נכנסתי לשירות המדינה בגיל 22 ומשהו, והנושא הראשון שנכנסתי אליו זה היה ענף הסייעוד.

**את הריאיון הזה, יקראו מנהלים וצוות בכיר של בתי אבות ודירים מוגנים בוועידת הענף בחודש פברואר, יש לך מסר להגיד להם?**

המסר שלי אליהם - אנחנו, רשות האוכלוסין-מינהל עובדים זרים, פה בשבילם. זו לא רק סיסמה. חלק מהתפקידים של המינהל הזה זה לדאוג כל הזמן להנגיש את השירות לציבור ולהקל על התהליכים, בין אם זה הביורוקרטים וכל תהליך אחר, בהזמנת עובדים זרים, במתן היתרים. כל מה שאנחנו עושים כל הזמן - מנסים לייעל ולשפר.

אנחנו גם מזמינים את ציבור הלקוחות שלנו, במקרה הזה מנהלי בתי אבות ואחרים, ככל שיש להם הצעות אנחנו תמיד פתוחים להקשיב כדי לייעל. אני אומר את זה הרבה פעמים - לא כל השכל נמצא אצלנו, מהשטח לומדים הכי טוב. ואם יש דברים שאנחנו יכולים לייעל, אנחנו נעשה את הדברים האלה. ואם יש רעיונות שלא חשבנו עליהם, אנחנו נשקול אותם, ככל שהם ימצאו ראויים, אנחנו גם נקדם אותם. אנחנו פה בשבילם.

# הבית שמעבר לקירות



## חמה ישראלי שמייסר

מנהלת אגף בכיר מערכי דיור, מינהל אזרחים ותיקים, משרד הרווחה והביטחון החברתי

בימים אלו החברה הישראלית מציינת את יום המשפחה, עבורנו באגף מערכי הדיור במינהל אזרחים ותיקים, יום זה הוא הזדמנות להאיר את התפישה המקצועית של האגף שרואה את הבית לא רק כמבנה פיזי, אלא כעוגן של שייכות, ביטחון ואהבה. אנו נעים מתפיסה המתמקדת במבנה ובשירות הבסיסי אל הסתכלות רחבה על האדם המבוגר ב-360 מעלות – על מכלול צרכיו, קשריו, יכולותיו ושאיפותיו, לאורך רצף החיים והזיקנה. הדיור, בהקשר זה, איננו רק קורת גג, אלא מרחב חיים המאפשר קשר, משמעות והמשכיות – ערכים המזוהים יותר מכל עם מושג המשפחה.

מתוך תפיסה זו חיזקנו באופן משמעותי את התכנים הרגשיים והחברתיים במסגרות הדיור, באמצעות תוכניות ייחודיות של העצמה אישית, דינמיקה קבוצתית ופיתוח חיי קהילה שהכנסנו לתוך הבתים. החל מטורניר השש-בש, שהשנה יפורסם באמצעות מהדורה מיוחדת של המינהל עם מגזין דורות שיופץ בכל הבתים, ועד לתוכנית מינדפולנס ו"מצמיחים" שפועלות בבתיים. באמצעות התוכניות הללו אנו מבקשים לייצר סביבה שרואה את הדייר ברמה הפרטנית, שבה נוצרים קשרים משמעותיים, תחושת שייכות ותמיכה הדדית – מעין "משפחה מורחבת" המותאמת לצרכיו ולרצונותיו של האדם המבוגר.

מתוך תפיסה זו חיזקנו באופן משמעותי את התכנים הרגשיים והחברתיים במסגרות הדיור, באמצעות תוכניות ייחודיות של העצמה אישית, דינמיקה קבוצתית ופיתוח חיי קהילה שהכנסנו לתוך הבתים. החל מטורניר השש-בש, שהשנה יפורסם באמצעות מהדורה מיוחדת של המינהל עם מגזין דורות שיופץ בכל הבתים, ועד לתוכנית מינדפולנס ו"מצמיחים" שפועלות בבתיים. באמצעות התוכניות הללו אנו מבקשים לייצר סביבה שרואה את הדייר ברמה הפרטנית, שבה נוצרים קשרים משמעותיים, תחושת שייכות ותמיכה הדדית – מעין "משפחה מורחבת" המותאמת לצרכיו ולרצונותיו של האדם המבוגר.

**אנו פועלים בשיתוף פעולה הדוק עם ארגון "קדם" כדי לסייע לבתים להכיר את תהליך הרישוי ולעמוד בדרישותיו. אנו מאמינים כי מהלך הרישוי וההסדרה אינו נועד רק להגן על הדיירים ובני משפחותיהם, אלא גם משרת באופן מובהק את בעלי הבתים והיזמים עצמם**

תפיסה זו קיבלה תיקוף בפורום ה-70 שהתקיים באוקטובר האחרון (2025), בו הזמנו את כלל השותפים לקחת חלק בתהליך עיצוב מדיניות האגף. שמחנו לראות את ההיענות הרחבה והמעורבות הגבוהה של מנהלי בתים, אנשי אקדמיה, שותפים משרדי ממשלה ורשויות מקומיות, וכמובן את הדיירים עצמם. בפורום נערכו דיונים ערים סביב שתי תימות

מרכזיות: הראשונה מתרכזת בדייר כאדם פעיל ופרואקטיבי, ולא כצרכן שירותים פאסיבי, והשנייה מביטה על מערך הדיור ומצוינות מקצועית.

מהדיונים אפשר היה להתרשם ממערכת מקצועית ומחויבת לצד בלבול לגבי תפיסת השירותים והאחריות. עלתה הסכמה על הצורך בניבוי מדיניות וחקיקה בהירה וחתירה לבניה של מערכי דיור גמישים, מקצועיים ואנושיים המותאמים פני עתיד לצרכים המשתנים של האזרחים הוותיקים.

לצד הפורום, המינהל יצא בסקר רחב היקף לגילאי 55 ומעלה לברור צרכים ותפישות אישיות לגבי מגורים בגילאי הזיקנה. כמו כן, מועברים שאלונים בקרב דיירים בנושאים דומים, כל זאת על מנת לשפוך אור על תמונת העתיד ועל השינויים הנדרשים בתחום. במקביל, ימשיכו לפעול ועדות לגיבוש נהלי היומיום לבתי האבות והמלצות לעדכון חקיקה בהתאמה לשינויים הנדרשים.

**חיזקנו באופן משמעותי את התכנים הרגשיים והחברתיים במסגרות הדיור באמצעות תוכניות ייחודיות של העצמה אישית, דינמיקה קבוצתית ופיתוח חיי קהילה שהכנסנו לתוך הבתים**

דגש מיוחד הושם על חיזוק ההון האנושי. בשנתיים האחרונות המשרד פתח מספר קורסים והכשרות ייעודיות לעובדים סוציאליים ולאמהות בית, ובימים אלו עתיד להיפתח קורס רכזות תעסוקה במערכי הדיור, מתוך הכרה בתפקידים המרכזיים כדמויות מפתח המלוות את הדיירים ביומיום.

ההכשרות משלבות ידע מקצועי, כלים יישומיים ומטמיעות את התפיסות והמדיניות של המשרד בהתאמה לערכי ההזדקנות המיטבית.

במישור הרגולטורי קידמנו תיקון תקנות לחוק הדיור המוגן כחלק מהליך הרישוי, שמטרתו הבטחת סטנדרטים של איכות, בטיחות ושקיפות – הן עבור הדיירים והן עבור בני משפחותיהם, המבקשים לדעת שיקיריהם חיים במסגרת מפקחת, ראויה ומכבדת.

אנו מכירים במורכבות התהליך עבור שוק הדיור המוגן ופועלים בשיתוף פעולה הדוק עם ארגון "קדם" כדי לסייע לבתים להכיר את תהליך הרישוי ולעמוד בדרישותיו. אנו מאמינים כי מהלך הרישוי וההסדרה אינו נועד רק להגן על הדיירים

ובני משפחותיהם, אלא גם משרת באופן מובהק את בעלי הבתים והיזמים עצמם. רישיון יוצר מסגרת ברורה, יציבה ושקופה של כללים, מצמצם אי-ודאות רגולטורית ומעניק ודאות תפעולית ותכנונית לטווח ארוך. הוא מאפשר תחרות הוגנת בין מסגרות, מבדל בין עשייה מקצועית ואחריות לבין פעילות שאינה עומדת בסטנדרטים, ומחזק את האמון של הציבור, הרשויות והשותפים העסקיים.

**המשרד פתח מספר קורסים והכשרות ייעודיות לעובדים סוציאליים ולאמהות בית, ובימים אלו עתיד להיפתח קורס רכזות תעסוקה במערכי הדיור, מתוך הכרה בתפקידים המרכזיים כדמויות מפתח המלוות את הדיירים ביומיום**

בימים אלו אנו מסיימים את המעבר להסכמים ישירים מול בתי הדיור המוגן שקלטו אזרחים ותיקים שפנו במהלך המלחמה. בשנתיים וחצי האחרונות בתי האבות ובתי הדיור המוגן התגייסו לקלוט את המפונים וסיפקו עבור מעל ל-1400 אזרחים ותיקים בית עוטף בימים שעולמם קרס. הפרויקט הלאומי המרגש שהצליח תודות להתגייסות מהירה של יולי גת ונחיה כץ מ"קדם" הסתיים והחל מינואר 2026 הבתים נמצאים בהתקשרות ישירה עם המשרד. מדובר בפעם הראשונה שמשרד הרווחה פתח שירות שמציע דיור מוגן לאזרחים ותיקים. גם פה מדובר בצעד תקדימי וראשוני כשחבלי הלידה הביורוקרטיים לא כשוטם ויש מקום להודות למנהלי הבתים על הגמישות והסבלנות בתהליך, מעבר להצלת הנפשות שהפרויקט הזה עשה, אנחנו רואים בו ציון דרך משמעותי בפיתוח שירותים בתחום הדיור לוותיקים בארץ.

מודל נוסף שאנחנו עמלים עליו הוא מודל הקהילות העצמאיות לדיור, יחד עם "שח"ף" אנחנו מלווים את הקהילות הללו ובימים האחרונים גובש ופורסם תדריך לבניית קהילות עצמאיות של אזרחים ותיקים המבקשים לגור בדיור שיתופי – מודל המאפשר חיים עצמאיים לצד חיי קהילה, שמנהלים האזרחים הוותיקים עצמם. זוהי בשורה של ממשל המאפשרת לקבוצות חברים להזדקן יחד, בערבות הדדית ובאוטונומיה מלאה.

**ההכשרות משלבות ידע מקצועי, כלים יישומיים ומטמיעות את התפיסות והמדיניות של המשרד בהתאמה לערכי ההזדקנות המיטבית**

לצד כל אלו אנחנו לקראת סיום הליכי מרכז בתי האבות, במרכז הנוכחי נוספו בתי אבות חדשים, עודכנו התעריפים ושופרו חלק מהשירותים הניתנים היום בבתי אבות, אנחנו כבר עמלים על המרכז העתידי שיביא עימו את ההטמעה של התפיסות המקצועיות כפי שיוגדרו בתהליכי המדיניות.

בנוסף לאלו, האגף עוסק בעבודה משותפת עם אגפי התיכנון ברשויות המקומיות, רשות מקרקעי ישראל, מינהל התכנון, משרד השיכון לקידום מדיניות תכנונית וקרקעית מותאמת להזדקנות האוכלוסייה. כדי להבטיח שמדיניות הדיור הלאומית תיקח בחשבון את האזרחים הוותיקים כבר בשלב השרטוטים.

המינהל הקים שולחן בין משרדי עם משרדי השיכון, העלייה והקליטה, הבריאות והביטוח הלאומי, שמטרתו פיתוח פרויקטים משותפים ויצירת רצף שירותים לאזרחים ותיקים ולמשפחותיהם. יחד עם משרד הבריאות אנחנו עמלים על טיוב תהליכי הפיקוח מול בתים משולבים, זו השנה הרביעית שאנו מחלקים תעודות לניצולי שואה בני 100, והשנה גם הרחבנו את פרויקט משאלות הלב לניצולי שואה עם "עזר מציון". בשילוב "דורות" אנחנו מתכננים כנסים של **מבו-גרים** לאזרחים ותיקים, להעלאת המודעות של התאמת הדיור לגיל המבוגר (בין אם בדירה הקיימת או בתכנון מעבר). יחד עם ג'וינט-אשל אנחנו מובילים את מהלך הדיור שיתוכן בליווי אזרחים ותיקים בהתחדשות עירונית. ואלו רק מקצת הנושאים הרבים שיושבים על שולחננו.

ביום המשפחה השנה, אנו, במשרד הרווחה, התחייבנו להמשיך ולבנות עבור האזרחים הוותיקים לא רק מערכי דיור מתקדמים, אלא מקום שאפשר באמת לקרוא לו בית. מקום שיש בו ביטחון רגולטורי, עושר חברתי ותחושה עמוקה של שייכות. זו החובה שלנו כלפי הדור שבנה את המדינה, וזו הזכות שלנו יחד עם כלל השותפים בשדה - להעניק להם את המיטב.

חדש מבית "קדם" ובית האבות הספרדי בחיפה



## "אקדמיה" - מרכז הדרכה ארצי לעובדי קהילות הדיור חברי "קדם"

יוזמה משותפת להקמת מרכז הדרכה לצוותים שעובדים במסגרות דיור לזקנים: תכניות הדרכה בכל הארץ שמיועדות למנכ"לים, לצוותים מקצועיים ולמטפלים. בשנת 2026 צפויים לצאת לדרך חמישה קורסים מקצועיים.

נחי כ"ץ, מנכ"ל "קדם" – קהילות דיור מבוגרים  
נטעלי בן, מנכ"לית בית האבות הספרדי, חיפה

בבסיס התפיסה להקמת המרכז הארצי להדרכת קהילות דיור למצוינות, עומדת הנחת הייסוד כי ההשקעה בפיתוח ההון האנושי היא המפתח ליכולותיו של הארגון להתאים את עצמו למציאות משתנה ולהצליח.

ההתמודדות עם השינויים הרבים מחייבת את הארגונים הציבוריים והפרטיים הפועלים בעולם זה להבין את המגמות המתקיימות בהווה ואלה שתתקיימנה בעתיד ולהתכונן לעבודה בסביבה משתנה ומרובת אתגרים.

האתגרים הניצבים בפני קהילות הדיור למבוגרים בישראל: עליה בתוחלת החיים, התנהלות בצוותים, סביבות עבודה משתנות ורב-תרבותיות, התמודדות בזמני חירום ומשבר כמו קורונה ומתיחות ביטחונית, יחד עם שילוב סביבת עבודה טכנולוגית ודיגיטלית. כל אלו מדגישים את הצורך להקניית כלים, ידע וכישורים מותאמים הדרושים להתמודד מול אתגרים אלו.

השקעה בלמידה היא חלק בלתי נפרד מההתפתחות. באמצעות חדשנות, כלים וידע יתפכו ההתמודדויות עם האתגרים, למקדמים את הסביבה על מנת להיטיב ולשפר את חייהם של הדיירים בקהילות המבוגרים.

תפקיד מרכז ההכשרה הארצי של ארגון קדם בשיתוף הבית הספרדי בחיפה, הוא לקדם רשת לומדת תומכת ומפרה של 'אנשי שטח' בתחום הזיקנה, באמצעות מערך של כנסים, ימי למידה וקורסים מקצועיים ברחבי הארץ. בנוסף, יצירת שיתופי פעולה עם האקדמיה כחלק מלימודי חוץ באוניברסיטאות, ועידוד ובהכרה של מערך הרגולציה לתכנים שיילמדו בקורסים.

מטרת מרכז ההכשרה הארצי הינה שיפור איכות החיים של הדיירים ושל השירות שניתן במסגרות הדיור השונות בארץ, על-ידי העצמה והעשרה של הצוותים המקצועיים המטפלים בדיירים באופן ישיר ובאופן עקיף. כל אלו מתוך ההבנה כי מיצוי הפוטנציאל הגלום בצוותים וניהול נכון של התליכים מהווים בסיס ומפתח להצלחה. מרכז ההכשרה

שואף להבטיח טיפול איכותי ובטוח לדיירים, תוך יצירת סביבה תומכת ומקצועית עבור העובדים, וכל זאת בהתאם לסטנדרטים הגבוהים ביותר בתחום.



החזון של מרכז ההכשרה הארצי של ארגון קדם בשיתוף הבית הספרדי בחיפה, הוא לקדם רשת לומדת תומכת ומפרה של 'אנשי שטח' בתחום הזיקנה, באמצעות מערך של כנסים, ימי למידה וקורסים מקצועיים ברחבי הארץ. בנוסף, יצירת שיתופי פעולה עם האקדמיה כחלק מלימודי חוץ באוניברסיטאות, ועידוד ובהכרה של מערך הרגולציה לתכנים שיילמדו בקורסים

בישראל כ-400 מסגרות דיור למבוגרים שמעסיקות עשרות אלפי עובדים מקצועיים. עם כניסת המרכז החדש של משרד הבריאות, שמחייב ארגונים לשלוח את עובדיהם לימי השתלמויות וקורסים מקצועיים, מסתמנת עליה בדרישה למסגרת מקצועית, מקדמת ומעשירה לצוותים.

מרכז ההכשרה הארצי פועל לתת מענה לדרישות הרגולטור לקורסים, הכשרות והדרכות בעולמות התוכן הנוגעים לקהילות דיור, בשימת דגש על קהל יעד רחב ומגוון של אוכלוסיות ונושאים. בנוסף, מענה פיתוח תכניות הכשרה מעשירות והבאת מירב אנשי המקצוע המומחים בתחום.

לכן, מרכז ההכשרה הארצי אמון לספק מענה עבור קשת רחבה של אנשי מקצוע ולהעניק הכשרות ייחודיות לצוותים המקצועיים בדרגות שונות, מתוך תפיסה הוליסטית הרואה את כל מעגלי הצוותים הסובבים ומשפיעים על חיי הדיירים בקהילות הדיור.

קורס שנתי מנהלים ומנכ"לים של מסגרות דיור עתיד להתחיל כבר בחודש פברואר הקרוב, במסגרתו תוענק למשתתפים תעודה מטעם היחידה ללימודי המשך והשתלמויות, ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל, באוניברסיטת תל אביב. הקורס שם דגש על האתגרים הניהוליים עמם מתמודדים מנהלי מסגרות הדיור שמשנים את פניהם וגדלים מדי יום. חוסר הוודאות והשינויים התכופים בסביבה העסקית והארגונית, במיוחד בשנים האחרונות, מחייבים בהתעדכנות בלתי פוסקת בידע ניהולי המותאם למציאות הניהולית המשתנה. במסגרת הקורס ישנה התייחסות לשלושה מעגלים בעולמו הניהולי של מנהל מסגרת דיור:

- התאמה של תכניות עבודה בהתאם למדיניות ולרגולציה
- למידת 'אקוסיסטם' - תפיסה מערכתית של אתגרי הניהול בסביבות משתנות טכנולוגיות
- מיומנויות ניהול במיקוד על שלוש אוכלוסיות יעד: עובדים, דיירים ובני משפחותיהם.

### הקורסים המתוכננים לשנת 2026

#### קורס מדריכות תעסוקה בפעילות פנאי ותרבות

התעסוקה והיעיסוק שלנו מגדירים פעמים רבות את מי שאנחנו במשך כל חייו. כך גם לדיירים בקהילות למבוגרים. למדריכות התעסוקה תפקיד חשוב בשימור ובהרחבת תחושת המשמעות של הדייר, באמצעות התאמת התעסוקה ראייה אישית של היכולות והכוחות הטמונים בכל אחד. מטרת הקורס העשרת הכלים והרחבת הידע של מדריכות התעסוקה, תוך דגש על ראיית המצב הקוגניטיבי והפיזי ומתן עצמאות על פי יכולות הדייר.

#### קורס מנהלי שירות לדייר

מתאים לצוותים העובדים בכל מסגרות הדיור למבוגרים ומותאם לקהל יעד רחב של אנשי מקצוע - מטפלים, מנהלי שירות לדייר, אימהות בית ואימהות אשכולות. במסגרתו ניתנת הכשרה ומתן כלים לטיפול אישי בדייר ובבני משפחתו. במסגרת הקורס עוסקים בכלים להתמודדות עם דיירים במצבי תפקוד שונים תוך שמירה על כבוד הדייר ואוטונומיה, יצירת שותפים לדרך, התמודדות עם מוטיבציה ושחיקה בקרב חברי הצוות, והתמודדות עם דילמות ומצבים משתנים.



בישראל כ-400 מסגרות דיור למבוגרים שמעסיקות עשרות אלפי עובדים מקצועיים. עם כניסת המרכז החדש של משרד הבריאות, שמחייב ארגונים לשלוח את עובדיהם לימי השתלמויות וקורסים מקצועיים, מסתמנת עליה בדרישה למסגרת מקצועית, מקדמת ומעשירה לצוותים

#### הדרכות לנאמני דמנציה במקצועות הבריאות והסיעוד

מטרת הכשרת צוותים כנאמני דמנציה היא להוביל להבנה עמוקה בנוגע לאופן ההתייחסות, ההסתכלות והגישה לדיירים החיים עם דמנציה. הכרת המחלה לעומק, ידיעת דרכי התמודדות וטיפול בהתנהגויות מאתגרות סביב המחלה, תעזור לנאמני הדמנציה לתמוך בחברים לצוות בטיפול ובאתגרים באדם עם מחלת דמנציה. כלים וידע אלו יכולים לעזור לצוותים לשנות את ראייתם וגישתם ובכך להפוך את חייו של האדם החי עם דמנציה לטובים יותר.

#### מפגשי העשרה לצוותי תפעול

בנוסף, המרכז אמון גם על בניית מפגשי העשרה לצוותי תפעול עבור עובדי משק הבית, צוותי האחזקה והמטבח, בנושאים מגוונים, מתוך ההבנה שצוותי התפעול מהווים את הלב הפועם של כל קהילת דיור למבוגרים. צוותי התפעול עוסקים בתכנון, ארגון ופיקוח בהקשרים של ייצור ומתן שירותים, זאת כדי להבטיח כי הארגון ממיר תשומות לתפוקות בצורה יעילה ואפקטיבית. מפגשים אלו שמים דגש על ההון האנושי, מעודדים מצוינות וחשיבה "מחוץ לקופסה" תוך חתירה מתמדת לשיפור מקצועיות של השירות שניתן לאדם הזקן ובן משפחתו במסגרות הדיור השונות.

#### לסיכום

הקורסים, מפגשי הדרכה ומפגשי ההכשרה, מהווים בסיס ליצירת רשת לומדים של בוגרי התוכניות, באמצעות מפגשי למידת עמיתים, יצירת ממשקים ושיתופי פעולה. הקבוצות הקטנות בשילוב למידה חווייתית כוללות: סיורים, סדנאות חשיבה, תרגילים מקצועיים, הבאת ניסיונם של המשתתפים אל קדמת הבמה וחיבור בין הידע התיאורטי אל הידע המעשי המובא מן השטח.





## קהילה רב-דורית אחת, לב אחד

### הסיפור של קהילת "ביחד לדורות" כפר הנוער "מנוף" – דיון מוגן "אלמוגים"

אנחנו, **רחל כהן ואביבית** מצוות דיון מוגן אלמוגים בקריית ים, רוצות לשתף אתכם בסיפור שנקדם אצלנו בבית בשנה האחרונה – סיפור של קהילה.

קהילת "ביחד לדורות" מנוף-אלמוגים נולדה מתוך מפגש אחד פשוט שהרגיש נכון מהרגע הראשון: חיבור בין דיירות ודיירי "אלמוגים" לבין תלמידות ותלמידי כפר הנוער ובית הספר מנוף בעכו. כשנחשפנו לתכנית לא היה צורך לשכנע. אמרנו מיד: "אנחנו נכנסים".

וממש באותו אופן, גם בפגישה הראשונה עם הנהלת כפר הנוער מנוף שמענו מהם מיד: "אנחנו רוצים. אנחנו נכנסים לתכנית. מתי מתחילים?"

כבר אז היה ברור שזה לא חיבור שצריך "לשווק". זה חיבור שהשטח מבקש.

בנקודה הזו כולנו הבנו דבר אחד: כשיש רצון אמיתי, לא עוצרים אותו. זרמנו עם האנרגיה הנכונה הזאת. קבענו יחד את התאריכים הראשונים – לא סתם מפגשים, אלא מפגשים וטקסים משותפים סביב הימים הכי טעונים בלוח השנה הישראלי: ערב יום הזיכרון לשואה ולגבורה, יום הזיכרון לשואה ולגבורה ויום הזיכרון לחללי צה"ל.

כאן התחיל הרומן. לא ברעש, לא בהצהרות גדולות – אלא ברגעים שבהם אנשים נפגשים באמת.

בערב יום הזיכרון לשואה ולגבורה חוונו אחר צהריים מרגש עם תלמידות ותלמידי כפר הנוער מנוף בעכו ועם ארבעה דיירות ודיירים שורדי שואה מדיון מוגן אלמוגים בקריית ים במסגרת תכנית "ביחד לדורות". תלמידות ותלמידי כפר הנוער מנוף אירחו את שורדות ושורדי השואה בארבעה מועדוני שכבות ט'–י"ב לאחר צהריים של "ביחד לדורות" – זיכרון בסלון".

כבר אז הרגשנו עד כמה יש משמעות לכך שהקהילה "ביחד לדורות" מנוף-אלמוגים התחילה את פעילותה דווקא ביום הזה. זה היה מפגש של תקומה, של תקווה עבור החברה והמדינה שלנו.

בכל חדר חיכה סיפור חיים. לא ככותרת, לא כנתון – כאדם.

למחרת, ביום הזיכרון לשואה ולגבורה, תלמידי כפר הנוער מנוף הגיעו אלינו, לאלמוגים, כדי לערוך טקס זיכרון משותף לשואה ולגבורה. בטקס הם סיפרו על שואת וגבורת יהדות רומניה.

ובתוך הטקס הזה היה רגע אחד שאי אפשר לשכוח: לשמוע את כולם, כאחד, שרים "בואי אמא... ואוו... צמרמורות.

לא צריך להוסיף לזה עוד מילים. מי שהיה שם מבין.

וביום הזיכרון לחללי מערכות ישראל 2025 חניכי שכבת י"ב במנוף הגיעו אלינו לאלמוגים לערוך את טקס יום הזיכרון לחללי צה"ל.

ומשם, בספטמבר 2025, השקנו בלב פועם את תכנית "**ביחד לדורות – מתנדבים לחיים גשר בין דורות**". אירוע מרגש של ראשיתה של קהילה בין-דורית חדשה.

בערב החשיכה הזה ראינו עיניים נוצצות ופנים מאירות. שמענו את שושנה, אברהם ופלתאל – אזרחים ותיקים דיירי אלמוגים מספרים חיים שלמים. והקשבנו גם ליובל, אליה וליהי משכבת י"א במנוף.

"ביחד לדורות" היא תכנית רב-דורית פורצת דרך שמחברת בין בני נוער לבין אזרחים ותיקים, דור המייסדים והבונים של המדינה. היא בנויה על מחויבות כפולה: לאפשר לדור הצעיר להוקיר, ללמוד ולתמוך בדור הוותיק. לאפשר לדור הוותיק להמשיך להיות פעיל, תורם ומשמעותי גם בגיל השלישי והרביעי, למלא תפקיד בחיי הדור הצעיר.

זו לא התנדבות חד-פעמית, אלא בניית קהילה בין-דורית מתמשכת.

הבית של התכנית הוא המועצה הישראלית להתנדבות, ומובילות אותה היזמית החברתית **חגית עזר** יחד עם **אוסנת סקוצינר**.

במנוף-אלמוגים, המפגש הזה קיבל צורה קבועה וברורה: תלמידי שכבת י"א ממנוף מגיעים להתנדבות בכל יום



א' באלמוגים. קהילה לא נבנית מאירוע חד-פעמי, אלא מהרצף, מהחזרה, מהיכולת להכיר – לא רק "את הקבוצה", אלא אנשים.

"מה שהתחיל במפגשים בין בני נוער מכפר הנוער מנוף לבין דיירי דיון מוגן אלמוגים הפך היום לקהילה אמיתית, חיה, אוהבת וממש, משפחה".

מאז המפגש ראשון, אנחנו רואות מקרוב איך קהילה נבנית. בכל יום א', כשהנוער ממנוף מגיע לאלמוגים, חוזר אותו דבר שקשה להסביר במילים אבל קל לזהות בעיניים: מישהו

נכנס קצת יותר זקוף, מישהו מחייך קצת יותר רחב, מישהו מרגיש שהוא שייך.

וכשאנחנו שומעות דיירת שאומרת "יש לי חבר חדש", או חניכה שמספרת "פגשתי שוב את הסבתא החדשה שלי", וכשאנחנו נזכרות ברגע שהוא שבו שרנו יחד "בואי אמא" והרגשנו צמרמורות, אנחנו מבינות שמה שנולד כאן הוא לא עוד פעילות. זו קהילה שמחזירה לבני אדם משהו בסיסי: קשר, משמעות, בית.

זה הסיפור של קהילת "ביחד לדורות" מנוף-אלמוגים כפי שהוא נרקם אצלנו באלמוגים. והשאלה שמסיימת כמעט כל מפגש – נשארת גם המשפט הכי נכון לסיום הסיפור: "מתי נפגשים שוב?"

## התמודדות המשפחה עם ההורה המזדקן

### "ד"ר מאהר חיג'אזי, מומחה ברפואה פנימית וגריאטריה, מנהל רפואי "בית עלמה"

בנוסף, חשוב לשמור על כבודו של ההורה, לאפשר לו להיות שותף בהחלטות ולתת לו חושת שליטה גם כשהמציאות משתנה

#### תפקיד הרופא הגריאטרי

הגריאטר רואה את המטופל לא רק דרך העדשה הרפואית, אלא דרך תמונת חיים שלמה – גופנית, רגשית וחברתית. תפקידו לסייע בתיאום בין הטיפולים, להפחית תרופות מיותרות, לאתר מצבים של דיכאון או ירידה קוגניטיבית, ולהדריך את המשפחה כיצד להתמודד.

הכוונה מקצועית מוקדמת יכולה לעשות הבדל גדול – לשפר את איכות החיים, לשמור נכון על עצמאות ולמנוע הידרדרות מיותרת.

#### ללוות בכבוד ובאהבה

הזדקנות אינה סוף הדרך, אלא שלב נוסף שבו המשפחה יכולה להתאחד סביב ערכים של חמלה, סבלנות ואהבה. ליווי נכון יכול להפוך את התקופה הזו להזדמנות לצמיחה משותפת, להעמקת קשרים ולחיים משמעותיים – גם בגיל המבוגר.

בברכת בריאות, שלוה ואריכות ימים.

הזדקנות היא שלב טבעי במסע החיים, אך עבור רבים מדובר בתקופה שמביאה עמה אתגרים חדשים – גם רפואיים וגם רגשיים. כשההורה מתחיל להזדקן, מתרחשת לעיתים היפוך תפקידים עדין: הילדים הופכים למלווים, תומכים ולעיתים אף למטפלים העיקריים. המעבר הזה יכול להיות מבלבל, מרגש ולעיתים לא פשוט.

#### להבין שהשינוי הוא תהליך

הזדקנות אינה אירוע פתאומי, אלא תהליך הדרגתי הכולל שינויים גופניים, קוגניטיביים ולעיתים גם התנהגותיים. שינויים אלה עשויים לגרום להורה להיות תלוי יותר באחרים, מה שעלול לעורר תחושת אובדן עצמאות. מנגד, בני המשפחה עלולים לחוש עומס, דאגה או חוסר אונים.

הצעד הראשון בהתמודדות הוא הכרה במציאות החדשה – קבלה של התהליך ושיח פתוח בין ההורה לילדיו.

#### שיח, הקשבה ותכנון מוקדם

שיחה רגועה על נושאים כמו מצב רפואי, טיפול תרופתי, העדפות לגבי מקום מגורים או טיפול עתידי – יכולה למנוע מתחים רבים בעתיד. מומלץ להסדיר ייפוי כוח רפואי ומשפטי בזמן שההורה צלול ומעורב בהחלטות

## "כליל החורש", איילת השחר

### הגשמה של חלום

בחודש אוקטובר 2025 זכינו להוציא לפועל טיול מיוחד של הדיירים הסייעודיים שלנו ובני משפחותיהם לשמורת תל דן. הטיול התקיים בשיתוף פעולה עם שוטרי משמר הגבול גליל עליון המקסימים, שהתנדבו ללוות אותנו ואבטחו את הטיול.



זו הייתה חוויה מרגשת במיוחד, דיירים שלא יצאו מהבית הסייעודי במשך שנים זכו סוף סוף לטייל בטבע, יחד עם האנשים היקרים לליבם.

דיירים שמעטים מבקרים אותם בדרך כלל נהנו ממפגש אישי ומקרוב לב. חיוכים ודמעות של התרגשות ליוו אותנו לאורך כל הדרך.

הטיול היה מרגש גם בזכות המסלול, עברנו דרך יישובים וקיבוצים בהם גדלו חלק מהדיירים, מקומות שמעוררים אצלם זיכרונות עבר ותחושות של בית.

הטיול התנהל באזור שפונה מתושביו בתקופת המלחמה בצפון, מה שהפך את הביקור למשמעותי עוד יותר.



את הדמעות של אושר לא הפסקנו לנגב, ולבנו התמלא בתחושת חום, התרגשות וסיפוק שקשה לתאר.

מוריה דהן, מנהלת

## "שבט אחים", מגדל

### שבט אחים בסדנת סושי

סדנא להכנת סושי לדיירי בית האבות "שבט אחים" במושבה מגדל התקיימה במקום בהנחיית בן של דייר.

הסדנא תרמה לפעילות קבוצתית, לשיתוף פעולה, באווירה נעימה ומשעשעת. פעולת ההרכבה, הגלגול והחיתוך דרשו מוטוריקה וריכוז. הדיירים זכו ללמוד מיומנות חדשה ובסיום הסדנא כל דייר אכל את מנת הסושי שהוא הכין.

אני ממליצה מאד על סדנאות סושי לדיירים, זאת פעילות חווייתית שמשלבת הפעלת כישורים מוטוריים וקוגניטיביים, אינטראקציה חברתית, תחושת מסוגלות, עצמאות וחוויה רב-חושית. הסדנא סיפקה ערך מוסף משמעותי לשגרת החיים של הדיירים.



## "נווה הורים", ירושלים

### תרפיה במוזיקה תוכנית פלייליסט אישי

יצירת פלייליסט מוזיקלי מותאם אישית לכל דייר חדש בשיתוף המשפחה. שימוש בחשבון יו-טיוב, ללא פרסומות, שמונגש בכל המחשבים והטאבלטים בבית, ומאפשר השמעת המוזיקה האהובה במרחבים השונים בבית.

### תעסוקה ותרבות תערוכת "מפעם ב.."

תערוכת המשך העוסקת בנוסטלגיה. הצגת כלים ועזרים נוסטלגיים, שנאספו תוך קיום דיאלוג עם דיירי הבית על זיכרונותיהם, ריחות וסיפורים מהעבר.

## "עמל טבריה"

### זמן איכות מחוץ לכותלי הבית

דאגה להענקת חוויה לדייר כמו פעם: יוצאים להופעות זמרים מובילים, נוסעים לחוף הים, שייט בכנרת, עם גלידה בנוף יער שוויץ, ביקור בקברי צדיקים ועוד.



לקחנו על עצמנו לאפשר לכל דייר לשיר, לחייך, לנשום, לשמוע, לחזור ולבקר באתרים שמזכירים לו את העבר. למרות כל הלוגיסטיקה הכרוכה ביציאה לפעילויות מחוץ לבית האבות, הצוות גויס למשימה מלאת משמעות לאיכות החיים עבור דיירי הבית שלנו.

ביטון לירז, מנהלת

## בית הורים ויצו, תל אביב



יציאות תכופות של הדיירים לפעילויות מחוץ לבית ההורים: דיונים בבית המשפט הסמוך, מוזיאון אגם בראשון, מאחורי הקלעים ב"הבימה", יציאה משותפת לחוף הים, סיור מודרך בירקון ועוד ועוד.

שרון זיגדון, מנהלת



### פרויקט "נעים להכיר"

תערוכה חודשית בלובי הבית המציגה את סיפור חייו של דייר מנקודת מבטו, כולל תמונות ותעודות. הפרויקט מעצים את הדייר ומאפשר לצוות ולשאר הדיירים להכיר את האדם שמאחורי המטופל.

### מתנדבים מיזם "שחר לדורות"

משחקייה בין-דורית, מיזם הנצחה לזכר החייל שחר פרידמן ז"ל שהוקם על ידי תלמידי י"ב. המשחקיה פועלת בימי חמישי, בה מתנדבים (תלמידי י"ב מירושלים) משחקים עם הדיירים במשחקי קופסה (דומינו, שחמט) ויוצרים קשרים אישיים חמים ומשמעותיים.



## "אור להורים", ג'לג'וליה

### בית של קהילה, חיבור וערכים

תפיסה הוליסטית המחברת את הדיירים לקהילה. שיתופי פעולה עם בתי ספר לחיבור בין-דורי, אירוח כוחות ביטחון ושוטרים בחגים, וליווי רוחני קבוע על-ידי רב. הפעילות יוצרת סביבה תומכת בה הדיירים הם חלק פעיל ומוערך בקהילה סביב.



## "בית עלמה", נוף הגליל

### "עלמדודס" – שיקום גריאטרי וחינוך ערכי דרך הקשר הבין-דורי



"בית עלמה" בנוף הגליל מפעיל את "עלמדודס" – מיזם ייחודי המבסס שיקום גריאטרי וחינוך ערכי באמצעות אינטראקציה בין-דורית. הפרויקט רואה בדיירים משאב קהילתי פעיל ויוצר תועלות הדדיות מובהקות.

#### תרומה פסיכו-סוציאלית ושימור קוגניטיבי

הפעילות המשותפת (כמו חוגי בובות) משפרת את רווחת שני הדורות:

**דיירים:** הפעילויות מחזקות זיכרון, תרומות לשימור קוגניטיבי ומפחיתות בדידות. הם משמשים כמנטורים ומקור לידע, תוך חיזוק הערך העצמי.

**צעירים:** הנער והילדים מפתחים אמפתיה וסובלנות. המסגרת מעודדת ביטוי חופשי ויוצרת תחושת שייכות.



## היקף הפעילות בתשכ"ה והישגיה

ההשפעה ניכרת בסיפורים: רתיעה ראשונית של הורי גני הילדים נעלמה והילדים הצטרפו בהתלהבות (כוח מגנטי). בני נוער קיבלו תובנות לחיים ושימושו כשליחים לכותל, ביטוי לעומק הקשר לדור המייסדים.

שנת תשכ"ה ביססה רצף קשר עקבי:

**גני ילדים וגנונים:** 18 פעילויות מצטברות, 6 גנים מאמצים (דגש: חיזוק דמויות סבא/סבתא מאומצות).

**בתי ספר יסודיים:** 3 פעילויות עומק.

**מכינת תבור:** 17 מפגשי התנדבות שבועיים עקביים (דגש: פיתוח מנהיגות).

**נוער ארצי ותכניות מיוחדות:** 7 ביקורים מגוונים של נוער ו-2 פעילויות עם "פותרים עתיד" להעברת ערכים ולתמיכה.

#### תרומה לחוסן קהילתי

הפעילות הבין-דורית היא תנאי הכרחי לחוסן קהילתי: היא מפחיתה סטריאוטיפים, מחזקת לכידות חברתית, משמרת ידע קולקטיבי ומשמשת מודל למוסדות אחרים. ההשקעה בקשר הבין-דורי משרתת את הצורך בשמירת הערבות ההדדית.

### מודל טיפולי כפול: יציאה לחיזוק רווחה נפשית וקשרי צוות-דייר בבית עלמה

בית עלמה מפעיל מודל טיפולי-חברתי מתקדם המבוסס על יציאה מחוץ למוסד בליווי, ככלי רב עוצמה לשיפור הרווחה הנפשית ולחיזוק הקשר האישי בין הדייר לצוות.

#### ליבת המודל: הטיול ככלי טיפולי

שני פרויקטים מקבילים פועלים באותה מתודולוגיה טיפולית, הממוקדת ב:

1. טיפול נפשי ושיפור מצב רוח: היציאה מעניקה חוויה חיובית משמעותית, ודיירים חוזרים עם מצב רוח מרומם.
2. חיזוק קשר דייר-צוות: החוויה המשותפת עם איש צוות יוצרת חיבור עמוק ואמון הדדי ומחזקת את הקשר הטיפולי.
3. אוטונומיה ובחירה אישית: יעד הטיול נבחר על ידי הדייר (כגון קניות, מסעדה, אתר זיכרון), המחזק את תחושת הערך העצמי.

פרויקטים מקבילים: "מנגינת הלב" ו"הגשמת חלומות"

**"מנגינת הלב"** (פנימי): מיועד לכלל אוכלוסיית המוסד, ביוזמת הצוות הסוציאלי. מטרתו היא חיזוק הרווחה הנפשית והפגת בדידות. דוגמאות ליציאות: קניות בסופר או ביקור בבית עלמין.

**"הגשמת חלומות"** (שיתוף פעולה): ממוקד בניצולי שואה בלבד, בשיתוף עמותת עזר לציון. מטרתו היא הענקת חוויה מתקנת ומימוש משאלות מיוחדות. דוגמאות ליציאות: נסיעה לחוף הים או למקומות קדושים.

#### חשיבות והשלכות

המודל הטיפולי הכפול מוכיח כי השקעה במרכיב הרגשי מניבה תוצאות חיוביות בקרב דיירים סיעודיים וגריאטריים. מתן אפשרות בחירה וחיזוק הקשר הטיפולי משפרים באופן מכריע את איכות החיים ותחושת הערך העצמי. יוזמות אלו ממצבות את בית עלמה כמוסד המוביל בגישה הוליסטית ואנושית.

**אנה איזימסקי, מנהלת בית עלמה.**

## מגדלי אלישע

### שמונים ו-5

מפגשים בין דוריים עם ילדי גנים - תוכנית 5+80. בכל שבוע דיירי "מגדלי אלישע" אימצו שני גנים בתוכנית שנתית ומבלים איתם את יום חמישי בשבוע בתוכנית מבוקרת על-ידי גיל שניהל את התוכנית 80+4 ששודרה בכאן 11.



## "פסגת חן", חיפה

### טיפול שיניים נגיש לדיירי הבית בשיתוף "כללית סמייל"

דיור מוגן "פסגת חן" יחד עם "כללית סמייל" שיתפו פעולה במיזם חשוב המאפשר לדיירי פסגת חן, מבוטחי כללית, לקבל בדיקות וטיפול שיניים נגישים ומותאמים לסל השירותים, ללא צורך לצאת מהדיור המוגן.

בחודש דצמבר 2025 הגיעה לבית ההורים פסגת חן ניידת שירות מיוחדת של "כללית סמייל" שביצעה בדיקות שיניים מקיפות לדיירים.

הבדיקות התקבלו בשביעות רצון רבה מצד הדיירים, שהעריכו את הנוחות והמקצועיות של הצוות.

לאחר הבדיקות, קיבלו הדיירים הפניות לביצוע צילומי שיניים וזאת כחלק מהשלב הבא בתהליך, על מנת להבטיח טיפול מותאם אישית ומקצועי.

המפגש הבא צפוי לכלול את המשך הטיפול בהתאם לממצאים.

שיתוף פעולה זה מהווה צעד משמעותי בהנגשת שירותי בריאות לדיירי בית הורים, במסגרת המחויבות לרווחת הדיירים תוך שמירה על איכות חיים, נוחות וביטחון רפואי.

#### 20 שנות מצוינות

בית ההורים "פסגת חן" חגג 20 שנות מצוינות באירוע חגיגי, מיוחד ומרגש בחודש אוגוסט 2025. האירוע המושקע לווה בהרבה שמחה והתרגשות.

המסיבה נפתחה בקבלת פנים חמה בה הוזמנו כל האורחים לארוחת ערב חגיגת ומושקעת בחדר האוכל ולאחריה התכנסו בפסגת חן להנחת מתוכנית עשירה ומהנה עבור הדיירים, בני משפחותיהם והצוות המסור.

במהלך הערב נערך טקס מרגש שבו צוינו הדיירים הוותיקים השוהים בבית מיום היווסדו, 20 שנה, וצוות העובדים הוותיק שמלווה את המקום במסירות ובהבה מאז הקמתו.

כמו כן הוזמנו לבמה 8 דיירים אנרגטיים ופעלתניים שעברו את גיל ה-100 ושיזכו לעוד שנים רבות, טובות ובבריאות טובה.

**איתי גילינסקי, מנהל דיור מוגן - פסגת חן**

## "בית יולס", חיפה

### שילוב רצף טיפולי עם תרבות וקהילה

חוויות חיים עשירה בלב חיפה: שילוב רצף טיפולי עם תרבות וקהילה. סדרת קונצרטים דו-שבועית, הרצאות וערבי זמר. שיתופי פעולה עם בתי ספר, התנדבות תלמידים וסטודנטים מהאקדמיה. חיזוק קשרים בין-דוריים באירועי הפנינג משפחות וסדנאות. מגוון חוגים (ציור, קרמיקה, התעמלות) וטיולים חודשיים למוזיאונים וליים.

**גלית פינטו, מנהלת**



# פעילות בארציה



קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

"לא לימדו אף אחד בן 65 ומעלה לחיות עם בן או בת הזוג 24/7". יולי גת, יור"ק קדם, הסבירה בכנס כלכלת הזהב של כלכליסט מה יכול להציע דיור מוגן - מעבר למגורים

1.6K 76 59

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

ועידת קדם שנתית - אילת 2025

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

כשחוכמת הגיל פוגשת את ניצוץ הנעורים - חנוכה של חיבורים ב"קדם"

54 4 7

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

שבוע שעבר יצא לדרך המחזור הראשון של קורס ההעצמה למדריכות פנאי, תעסוקה ותרבות, במסגרת תוכנית 'אקדסיה', ביוזמת מרכז ההדרכה של ארגון קדם ובשיתוף הבית הספרדי בחיפה. במפגש הפתיחה השתתפו 30 מדריכות מקהילות דיור למבוגרים מכל רחבי הארץ, אשר העמיקו בנושא דמנציה ודרכים לחיבור לעולם המוזיקה והתנועה.

88 12 1

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

היום הגיע לסיומו מחזור א' קורס מנכ"לים של תכנית 'אקדסיה' של מרכז ההדרכה הארצי. הקורס שנערך בחודשים האחרונים הינו בשיתוף עם היחידה ללימודי חוץ והמשך של בית ספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל אביב. הקורס הסתיים בטקס חלוקת תעודות מרגש במסגרת סיור לינה דו יומי במלון פסטורל בכפר בלום במהלכו המשתתפים קיימו סיור בעמותות ותיקי הגליל, עברו סדנת AI, הרצאות בנושא אתיקה וזקנה בראי הקולנוע וערב פנאי הכולל משחק מוחות, בירות יין ונשנושים.

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

"אם המדינה רוצה שהדיור המוגן יהיה בר השגה - עליה להוריד את מחירי הקרקע" דנית שנהב, שותפה ומייסדת כנען שנהב ומומחית בתכנון לגיל השלישי, אמרה את הדברים בכנס כלכלת הזהב של כלכליסט וארגון קדם.

136 13 6

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

בשבוע שעבר קיימנו סיור מנהלים דרומי באזור הדרום, מתוך מטרה לפעול לשתף ולרתום את הידע המקצועי העצום שיש למנהלים ולצוותים בענף לטובת קידום הזיקנה בישראל. במהלך הסיור זכינו לשילוב של ביקורים משמעותיים, סיורי מוחות מרתקים ולמידת עמיתים, סקירה על מגמות בייקנה וצרכי הדיור בארץ ובעולם, וגם זמן איכות לפעילויות גיבוש חווייתיות.

49

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

נפתיח את המחזור השני של קורס מנהלות שירות לדייר. תתמודדו נפתח בהצלחה קורס נוסף העצמת מנהלות השירות לדייר, השתתפות 17 בעלות תפקידים במגוון קהילות הדיור למבוגרים.

62 3 4

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

123 4 1

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

מתפתחים ביחד התרגשנו לראות את מאות המשתתפים והמשתתפות בכנס הרב-מקצועי השנתי שקיימנו נשות ואנשי צוות רב-מקצועי ומנהלים במגוון קהילות הדיור למבוגרים בישראל.

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

בתוך עשור: אוכלוסיית בני ה-75 פלוס תכפיל את עצמה, והפוטנציאל להשקעה בתחום הדיור מוגן בישראל הוא עצום. בראיון ל"כלכליסט" עם נחי כץ, מנכ"ל קדם, הוא מתאר את תחום הדיור המוגן בישראל, כאחד התחומים עם שיעור הצמיחה הגבוה ביותר בעשור הקרוב.

תוך עשור: אוכלוסיית בני ה-75+ תוכפל, וההשקעה

105 4 3

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

מבוסס מחקר: תמיכת משפחה משפרת את התפקוד ואיכות החיים של דור הזהב

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

מבוסס מחקר: מה מדינות העולם עושות כדי לאפשר לאדם במצב סיעודי להזדקן בכבוד? מה אנחנו יכולים ללמוד מהן?

785 31 54

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

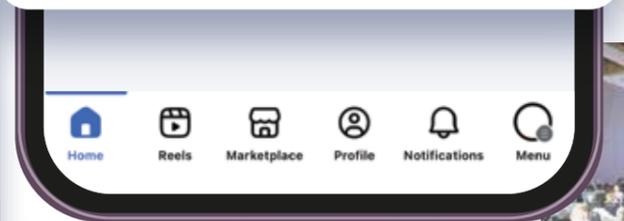
יום הכבוד לאוכלוסייה מבוגרת ביפן Keirō no Hi 敬老の日

785 31 54

מבוסס מחקר: כך נהפוך שירותים דיגיטליים לנגישים ומכבדים עבור אזרחים ותיקים

קדם - האיגוד לקידום קהילות דיור למבוגרים בישראל

6 0 0



## תודה לחברי ההנהלה ולמתנדבים בוועדות קדם הלוקחים חלק בקידום הענף בכל ימות השנה



אלינור זלכה  
מנהלת תפעול ופרויקטים



אביטוב זלקין  
מזכיר קדם



נחי כפך  
מנכ"ל קדם



יולי גת  
יו"ר קדם



מאיה הלוי



בוריס לוין



דודי ברימר



שאולי דור



צביקה זמיר



מיקי פרנס



מזי אורן



יוסי קפלן



עודד מור



יעקב כהן



אלון קלמן



דוד קיסוס



בעז להמן

## וועדות קדם

### חברי ועדת סיעוד ותשושי נפש

דודי ברימר - יו"ר  
גלית גז  
צביקה זמיר  
לינדה גבאי  
אביטוב זלקין  
דוד קיסוס  
יעקב כהן  
עדי זלצר  
ידידיה צוריאל  
אלון קלמן  
אורלי קרונפלד

### חברי ועדת דיור מוגן

יוסי קפלן - יו"ר  
מיקי פרנס  
מאיה הלוי  
שאולי דור  
מזי אורן  
עודד מור  
ידידיה צוריאל

### חברי ועדת תשושים

בעז להמן - יו"ר  
אביטוב זלקין  
לינדה גבאי  
ידידיה צוריאל  
אלון קלמן  
אורלי קרונפלד

### חברי ועדת גריאטריה פעילה

עידו שריר  
בוריס לוין  
גלית גז  
טל תורג'מן  
דודי ברימר  
אבי שוחט  
אריה סיון

### חברי אקדמיה ועדת מרכז הדרכה

נטעלי בן - יו"ר  
אביטוב זלקין  
ורדית מיכאלי  
חגית פינטו  
צביקה זמיר  
יעקב ירותיאל  
יעל צדוק  
יעל תמרין  
גלית פינטו  
שרון זיגדון

### חברי ועדת צרכנות

צביקה זמיר - יו"ר  
אביטוב זלקין  
אלון קלמן  
שמעון אלנברג

### חברי ועדת ביקורת

חיים ישראלי - יו"ר  
ישראל עדן  
הילית הירש ניגסי  
אבי ישראלי

### חברי הועדה לפיתוח מקצועי

ברק טובי - יו"ר  
מור נוימן  
מזי אורן  
יוסי קפלן  
נטעלי בן  
שמעון אלנברג  
איתי גילינסקי  
יעל תמרין

### חברי ועדת כספים

יולי גת - יו"ר  
יוסי קפלן  
אביטוב זלקין  
נחי כפך

# איכות חיים היא לא רק סטנדרט מקצועי, היא פעימת לב של קהילה

ועידת קדם 2026 היא רגע של עצירה להוקרה.  
הוקרה לכם – המנהלים, הצוותים והקהילות –  
שמעניקים משמעות ואיכות חיים לדור  
המייסדים של המדינה.

בשנה שבה תמכנו זה בזה והתגברנו על  
מכשולים חסרי תקדים, הוכחנו שהכוח שלנו  
טמון בחיבור בינינו.

**ממשיכים להוביל, להגן ולצמוח. ביחד.**