



סיכום שנת 2017

קשת | האגודה למען הקשיש תל אביב-יפו (ע"ר)



עובדי קשת הם המשאב החשוב ביותר שלה. עליהם נופלים וקמים המוסד הרפואי, השירות בקהילה והעבודה בכללותה.

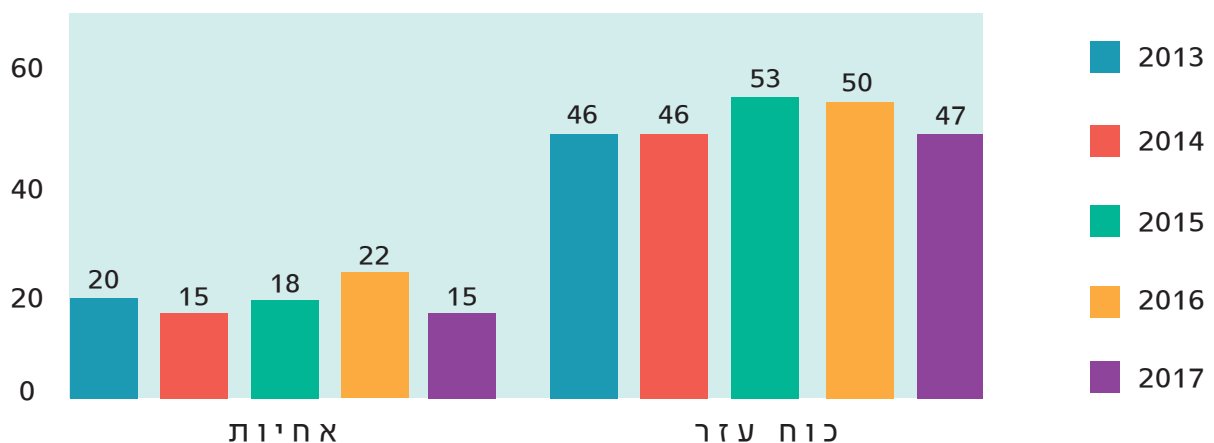
להלן מבחר נתונים על עובדי קשת:

497 איש מקבלים תלוש שכר מקשת. 116 מתוכם הם גברים ו-381 נשים. 279 מתוך העובדים הן נשים בגילאי 41-60. העובדת הוותיקה ביותר עובדת בקשת 34 שנים (!)

ב-2017 נקלטו 117 עובדים חדשים. 40 מתוכם עזבו בתוך פחות משנה, כלומר, רק 77 מתוכם נשארו לעבוד. הנתון אמנם טוב יותר מזה של שנת 2016, אך עדיין לא מספק. אחת ממטרות האיכות של שנת 2018 תהיה שיפור ביציבות העובדים ומניעת נשירה. בין הנכנסים: 14 אחיות; 22 עובדות משק; 21 כוחות עזר; 4 עו"ס; 2 מזכירות.

ב-2017 עזבו את קשת 125 עובדים. 15 פרשו לפנסיה, 18 פוטרו (רובם בשל סגירת המחלקה המורכבת) ו-92 התפטרו (!). בין העוזבים: 31 אחים; 37 כוחות עזר; 25 עובדות משק; 5 עו"ס.

הנתונים, המדברים בעד עצמם, הביאו לכך, שלא היה מנוס מהגדלת העובדים הזרים מ-36 ב-2016 ל-43 ב-2017.



כפי שניתן לראות, לאחר הגידול בעוזבים, נבלמה מעט העזיבה, בעיקר בתחום כוחות העזר והאחיות. 2018, כאמור, תוקדש לגיוס אנשים מתאימים ולשמירה על יציבות העובדים באמצעים שונים.

12,106 ימי חופשה, 6,385 ימי מחלה ו-478 ימי בחירה נוצלו ב-2017. סך עלות ההיעדרות היא כ-7.8 מיליון ₪ בשנה.

163,913 שעות נוספות שולמו ב-2017 בעלות כוללת של כ-8.5 מיליון ₪. חלק מהשעות הוא בשל מצבת עובדים לא מלאה.

רווחת העובדים

- ✓ נרכשו 1,046 תלושי חג לחלוקה לעובדים בשווי של 382,000 ₪;
- ✓ במשך השנה התקיימו שמונה סיורי עובדים במתקני קשת להכרת הארגון ולהגברת תחושת השייכות;
- ✓ התקיימו שני מחזורי טיול עובדים לים המלח;
- ✓ נערך טקס עובדים מצטיינים.



צהלון ממשיך לככב ברמת איוש המיטות. כל הדיירים בצהלון הגיעו ללא חברות השמה או הפניה חיצונית – ממוצע האיוש השנתי הוא: 286.5.

בלה גארדיה, נסגרה כאמור מחלקת סיעודי מורכב. ממוצע האיוש השנתי של המיטות הסיעודיות עומד על 102.6 מיטות.

גבעת השלושה, כל הגיוסים נעשים בעזרת חברות השמה והתחרות בפתח תקווה קשה. התפוסה השנתית הממוצעת עומדת על 375.2 מיטות.

"קשר משפחתי": גבעת השלושה וצהלון

במטרה לחזק את הקשר עם בני המשפחות, שלא תמיד מעודכנים על הפעילויות שלנו עבור יקירם, שהוא דייר באחד המוסדות שלנו, החליטו מנהלות המוסדות השונים לפרסם מידעון בשם "קשר משפחתי", שבו פירוט הפעילויות והתכניות המתקיימות במוסד. זוהי הצצה על "קצה המזלג" לעשייה שלנו, המתוארת במלל קצר ובתמונות.

הסנונית הראשונה בפרסום זה הייתה של המרכז הגריאטרי גבעת השלושה, במידעון שיצא לאור לקראת חודש ספטמבר 2017 ולאחר מכן הצטרף ליוזמה המרכז הרפואי צהלון, שפרסם מידעון בחודש דצמבר.

פרסום המידעונים היא עוד דרך לשרר למשפחות שדלתנו תמיד פתוחה ואנחנו מזמינים אותם לקבל מידע, לקחת חלק בפעילויות ולשתף אותנו בכל עניין ונושא שחשוב להם לקדם במרכזים.



סקר שביעות רצון

גם ב-2017 בוצע סקר שביעות רצון, כמו בשש השנים האחרונות. שביעות הרצון הממוצעת הכללית מהמוסדות (8.2) ושיעור הממליצים עליהם (8.2) גבוהים.

מדדים מובילים: שירותי משרד, ניקיון במחלקות, תהליך העברת הדייר ויחס הצוות לדייר.

מדדים משתרכים: עניין הדייר בפעילות (אמנם עדין חלש, אבל השתפר באופן משמעותי משנה קודמת) ואיכות האוכל.

מבין המוסדות **צהלון** מוביל וזוכה באופן קבוע לדרוג גבוה יותר בכל המדדים.

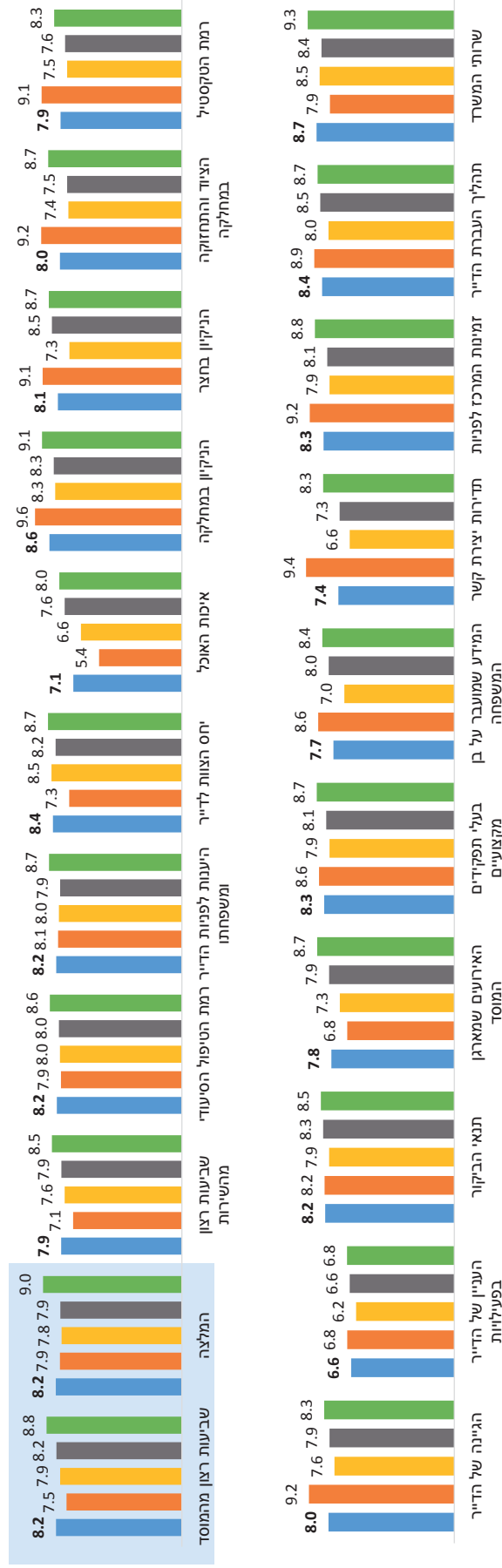
גבעת השלושה – הדיירים הצלולים נוטים לדרג גבוה יותר מאשר בני המשפחות.

לה גארדיה – מראה שיפור במדדים רבים לעומת 2016 וממצב עצמו בדירוג גבוה יותר מגבעת השלושה.

בכל המוסדות נערכו שיחות עומק לניתוח תוצאות הסקר והפקות לקחים. מטרות האיכות שנכתבו ל-2018 מציבות יעד לתיקון התוצאות בנקודות כאלה או אחרות. מכיוון שבשירות ובטיפול התוצאות מצוינות, מרבית התכניות מתוכננות לשיפור התקשורת היזומה עם בני המשפחה וקידום הסברה יזומה על הדברים הנראים לנו מובנים וברורים ובני המשפחות לא מודעים להם.



התמונה הגדולה



ציוני שביעות הרצון מהמוסדות באופן כללי כמו גם ציוני נכונות ההמלצה עליהם גבוהים. שביעות הרצון נוטה להיות נמוכה במיוחד ממידת העניין של הפעילויות לדיירים ומאיכות האוכל. שביעות הרצון בצהלון נוטה להיות גבוהה יותר באופן עקבי ואילו שביעות הרצון בגבעת השלושה מעט נמוכה יותר.



כלל המשיבים (N=413) 6

תקן ISO 9001 כולל קווים מנחים ודרישות בסיס לניהול איכות ומצוינות בכל מערכות הארגון בסטנדרט בינלאומי. מטרת דרישות אלו לסייע לארגון המיישם אותן לוודא, כי קיימים בו מנגנונים אשר תפקידם:

- ✓ להבטיח איכות שירות לאורך זמן;
- ✓ להבטיח שיפור מתמיד של תהליכים בארגון;
- ✓ להגביר את שביעות רצון הלקוחות;
- ✓ ליצור יתרון תחרותי;
- ✓ להפחית סיכונים לארגון.

שינויים בתחום האיכות

בספטמבר 2016 מונתה מנהלת הבטחת איכות בהיקף של 50% משרה, ועברה הכשרה מטעם מכון התקנים בניהול הבטחת איכות. מנהלת האיכות שולבה במטה העמותה, עובדה המסייעת בתיאום בין כל הגורמים. בין החודשים ספטמבר עד נובמבר 2016 נערך מיפוי המצב הקיים בתחום האיכות בעמותה, ועל בסיסו נבנתה תכנית עבודה לשנת 2017, אשר טמנה בחובה אתגר נוסף, קבלת הסמכה למהדורה חדשה לתקן ISO 9001:2015 (מהדורה קודמת: ISO 9001:2008).

שנת 2017 התנהלה בסימון ביסוס תרבות ארגונית של שיפור מתמיד ומצוינות

כדי לסייע לעובדים ולמנהלים להתעמק בנושא האיכות, נערכה הרצאה של מומחה תוכן חיצוני בתחום האיכות, שבה הוסבר על משמעות וחשיבות התקן וכן על האתגרים בשדרוג למהדורה החדשה שלו.

במהלך ינואר-פברואר 2017 גויסו מאמתי איכות פנימיים (עובדי הארגון אשר עורכים בקורות פנימיות לקראת בקרת ISO חיצונית) ובשיתוף מאמתי איכות ותיקים, עברו הכשרה בעריכת מבדקים פנימיים על פי הסטנדרט של התקן החדש, על ידי מנחה חיצוני.

תקשור האיכות: נושא חשיבות האיכות והמצוינות תוקשר עם העובדים בכל הרמות ובכל אמצעי התקשורת הארגוניים (ישיבות צוות, ישיבות מטה, חוזר מנכ"ל, בקורות פנימיות, ועוד), במטרה לבסס נורמה לפיה כל עובד, זוט כבכיר, חשוב, משמעותי ומצופה לעבוד בצורה האיכותית ביותר במסגרת תפקידו.

מטרות האיכות: בתחילת שנת 2017, כמתחייב בתקן, הוגדרו מטרות איכות לכל תחומי הפעילות בקשת. מטרות האיכות הן מטרות עבודה, המנוסחות באופן כמותי ומדיד, כוללות יעדים לביצוע וכן פירוט הדרך להשגתן. מנהלי התחומים השונים הונחו לבחור מטרות הקשורות לתחומים שאותם ניכר כי יש לשפר (על סמך סקר שביעות רצון/ בקורות משרדי הבריאות והרווחה וכדומה). תהליך הגדרת המטרות אפשר שיח בין מנהלי התחומים השונים ועובדיהם, תוך התכווננות לשיפור ולמצוינות. נערך מעקב סטטוס שלהן במהלך השנה.

ניהול ידע ארגוני וארגון המידע המתועד של העמותה: בסוף הרבעון הראשון של 2017 הוקם ארכיון נהלים ממחשב, וכן הוקם מאגר טפסים והוראות עבודה אחודים לארגון. לאורך השנה עודכנו ונכתבו למעלה מ-45 נהלים כלליים, וכן נכתבו ועודכנו עשרות נהלים בתחומים מקצועיים, תוך שמירה מתמדת על הוראות החוק בתחומים הרלוונטיים.

חשיבה מבוססת סיכונים והזדמנויות: במהלך מאי 2017 נערך מפגש בהנחיית מנכ"ל קשת בנושא: ניהול סיכונים ארגוני לקשת בשיטת SWOT. במפגש נכח צוות חשיבה, שכלל עובדים ומנהלים, והוא היווה את יריית הפתיחה לביצוע מיפוי כלל התהליכים המרכזיים בארגון וזיהוי סיכונים והזדמנויות הטמונים בכל תחום, כולל גם פעולות להפחתת סיכונים קיימים ועתידיים. מפגשים אלו מתקיימים בפורום של ראשי סקטורים, בהנחיית מנהלת האיכות.

אירועים חריגים (כולל אירועים חריגים קליניים - דיירים), טיפול באי-התאמות וכן טיפול בתלונות לקוח: נכתב נוהל בנושא, הוגדרו תהליכי טיפול מסודרים ובוצעו הדרכות הטמעה ספיראליות בקרב כל המנהלים במוסדות ובמרכזי

קשת. כחלק משיפור תהליכי הטיפול בנושאים אלו, הוקמו אמצעי בקרה ושליטה לצורך מעקב שוטף אחר אי-התאמות, אירועים חריגים וטיפול בתלונות לקוח.

בשנת 2017 חלה עלייה ניכרת באחוז הדיווח, התייעוד והפקת הלקחים של אירועים חריגים, דבר המפחית משמעותית סיכונים לארגון בהיבטים של חשיפה לתביעות.

מבדקים פנימיים: במהלך מאי-יוני 2017 נערכו מבדקים פנימיים על ידי מאמתי איכות של קשת, ובמסגרתם נבדקו מקצועות הליבה של הארגון. המבדקים נערכו בהתאם לדרישות המהדורה החדשה לתקן. דוחות אלו נבדקו על ידי כל הגורמים הרלוונטיים: הנהלת המוסדות/מרכזים, הנהלת איכות, מנכ"לית קשת, ובהתאם לכך נעשו פעולות מעמיקות לשיפור, בשיתוף פעולה מלא בין כל הגורמים המעורבים.

מפגשי הנהלה בנושא איכות: במהלך החודשים יוני-יולי 2017 נערכו ארבעה מפגשי הנהלה ("סקרי הנהלה") לסיכום חציון שנה בנושא איכות, בראשות מנכ"לית קשת. המפגשים כללו נוכחות ומעורבות של מנהלי התחומים במרכזי קשת ובמוסדות, והתייחסות לסטטוס הנושאים הרלוונטיים לאיכות במרכז/מוסד.

בקרת מכון התקנים: במהלך חודש יולי 2017 נערכה בקרת מכון התקנים. הבקרה נערכה במוסדות גבעת השלושה, צהלון וכן במרכזי קשת בקהילה וארכה שלושה ימים. בתום הבקרה זכינו להסמכה למהדורה החדשה לתקן, וכן לתשבחות על ממדי ועומק השיפור הניכר בארגון מבקרה קודמת. אלכס ליפשיץ, הבוחן של מכון התקנים, אמר בישיבת סיכום הבקרה: "כאודיטור בארגונים נותני שירות בתחום הזיקנה, רמת ניהול האיכות בארגון היא אולי הגבוהה ביותר שראיתי בארץ. יש עוד אולי ארגון נוסף אחד בתחום זה עם רמה כה גבוהה".

תחום הדרכה

בספטמבר 2016 מונתה מנהלת הדרכה בהיקף של 50% משרה.

מספטמבר עד נובמבר 2016 בוצעה בדיקת צורכי ההדרכה בקרב כל מנהלות המוסדות והמרכזים בקהילה, ראשי הסקטורים ומטה קשת.

הוגדרו מטרות מחלקת ההדרכה בקשת:

- ✓ ברמת הפרט: הקניה, שימור ושיפור של ידע, כלים ומיומנויות מקצועיות לעובדים ולמנהלים;
- ✓ ברמת הכלל: קידום השגת מטרות הארגון ויעדיו באמצעות פעולות הדרכה לעובדים;
- ✓ הגברת השייכות והמחויבות של העובדים לארגון;
- ✓ ניהול הידע הארגוני.

על בסיס מטרות מחלקת ההדרכה, תוצאות בדיקת הצרכים, וכן על פי דרישות הרגולטורים בתחומים רלוונטיים (גריאטריה – משרד הבריאות, משרד הרווחה) נבנתה **תכנית ההדרכה לשנת 2017**. התכנית התבססה על הסטנדרטים של תקן ISO 9001:2015 (מהדורה חדשה). בהתאם לתכנית זו, בוצעו פעילויות הדרכה מגוונות אשר כללו:

- ✓ סדנאות;
- ✓ הרצאות;
- ✓ הדרכות מקצועיות שוטפות לעובדים;
- ✓ למידת עמיתים;
- ✓ מפגשי חשיבה (שולחנות עגולים).

להלן פירוט הנושאים שנלמדו בשנת 2017: איכות, ת"י ISO 9001:2015 נהלים, הוראות עבודה; איכות, מהדורה חדשה לתקן ת"י ISO 9001:2015 תהליכי שיפור מתמיד; טיפול בתלונות אירועים חריגים ופעולות מתקנות; חשיבה מבוססת סיכונים והזדמנויות (ניתוח SWOT); מיפוי תהליכים מרכזיים וניהול סיכונים ISO 9001:2015; סדנת הדרכה בלה גארדיה בנושא טיפול פליאטיבי (בהנחיית "גישה לחיים"); יום העיון השנתי לזכר מירה איילון (ז"ל) לאנשי

מקצוע הגריאטריה; מניעת הטרדה מינית; למידת עמיתים – תחום סיעוד; מפגשים במספר תחומים: עבודה סוציאלית, פיזיותרפיה ותזונה, כולם בדגש על מיפוי תהליכים וניהול סיכונים; סדנת הכנה לפרישה ומפגש חשיבה בנושא בניית מודל משופר לקליטת עובד חדש.

כינון מסגרות ללמידת עמיתים: כחלק מהצורך בשיפור מתמיד, הוקמה קבוצה ללמידת עמיתים בתחום הסיעוד, אשר התכנסה ארבע פעמים לאורך השנה. בקבוצה דנו מנהלות הסיעוד במוסדות קשת בנהלים ובהוראות עבודה, נותחו דילמות מקצועיות, נערכו הפקות לקחים מאירועים חריגים ומתוצאות בקורות של משרד הבריאות ומשרד העבודה והרווחה. כל זאת, במטרה לייצר שיח מקצועי שוטף ולהפיק לקחים באופן רחבי. כל המפגשים הונחו על ידי מנהלת האיכות (MSW) וכן תועדו.

התנדבות

בשנה האחרונה נכתב נוהל מתנדבים, שהוטמע במוסדות השונים.

במהלך השנה התנדבו במוסדות השונים יותר מ-500 איש, תלמידים, חיילים ועובדים במוסדות ובארגונים שונים, במסגרות חד-פעמיות ומתמשכות, כמפורט להלן:



להלן מדגם מתוך סך הפעילויות בהתנדבות בשנת 2017:

צהלון (מרכז יום ובית אבות)

- ✓ פעילות חנוכה – תלמידי סטודיו אנקורי.
- ✓ פעילות כלבי ליטוף במחלקות סיעודיות.
- ✓ מכללת רידמן – ימי טיפול וייעוץ לצוות המטפל.
- ✓ פעילות שירה בציבור עם עובדי בנק לאומי.
- ✓ ליווי רוחני מטעם מכון שכטר.
- ✓ שיעורי ספרות בבית האבות.
- ✓ עירוני א' – פעילות פורים משותפת, משלוחי מנות ומופע.
- ✓ הבית בגלעד – הנחיית מפגשי מדיטציה.
- ✓ הרצאה בנושא חוק ומשפט.
- ✓ בית ספר מכבים רעות – פעילות פורים.
- ✓ ביאליק-רוגוזין – פעילות אורח חיים בריא בהעברת תלמידי כיתות י"ב וטיול בירושלים.
- ✓ ליצנות רפואית לדיירים ובני משפחה.

- ✓ הרצאות בנושאי בריאות על ידי נציג "מכבי".
- ✓ רוני רייבר – סדרת הרצאות בנושא מסעות בעולם.
- ✓ בית ספר מזוזות – אירוע שתילה מסורתית לט"ו בשבט.
- ✓ תרומות שי לחנוכה – בנק הפועלים.
- ✓ הצגת חנוכה – סטודנטים סמינר הקיבוצים בהפקת מתנדב קבוע בבית האבות.
- ✓ חוגים: מחשבים, שביל ישראל, ועוד.

לה נארדיה

- ✓ "כלה בקהילה" – כלות לעתיד בפעילות יצירה חווייתית במקום מסיבת רווקות מסורתית.
- ✓ פלנטיר – פעילות חנוכה, מזיקה וכיבוד.
- ✓ פעילות שבועות בשיתוף ארגון יוצאי תימן.
- ✓ פעילות חנוכה בשיתוף ארגון יוצאי תימן.
- ✓ חוג התעמלות בהתנדבות.
- ✓ מתנדבים פרטניים.

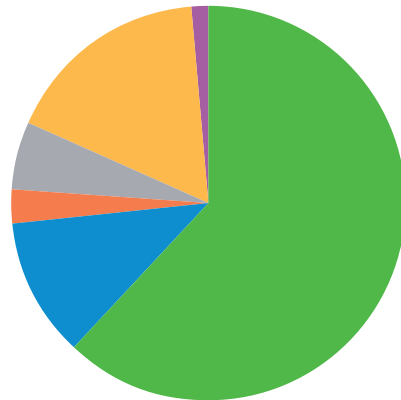
אביבים

- ✓ הרצאה בנושא זכויות רפואיות – עמית לניר.
- ✓ עירוני א' – פעילות פורים משותפת.
- ✓ שירה בציבור – עמוס חירות.
- ✓ פעילות מזיקלית – על ידי מתנדבים.
- ✓ משרד התחבורה – יום כיף ומזיקה.
- ✓ הרצאה בנושא התנהלות תרופתית.
- ✓ פעילות ראש השנה משותפת עם בית ספר בבלי.
- ✓ הרצאה ומופע של תזמורת המשטרה ופעילות כלבנים.
- ✓ מופע קוסמות – דוד אוחיון.
- ✓ אינטל – משחקי חברה ושיחות.
- ✓ בית חב"ד – הדלקת נרות וחלוקת סופגניות.
- ✓ חוגים: היסטוריה, יידיש, קרמיקה, קולנוע, ועוד.
- ✓ בית ספר ארן – עבודות יצירה תלמידים, קשישים ומשפחות.

גבעת השלושה

- ✓ פעילות התנדבותית של משטרת פתח תקווה.
- ✓ פעילות משותפת חיילים ודיירים.
- ✓ פעילות הדלקת נרות קהילתית בחנוכה.
- ✓ פעילות פורים קהילתית – עיריית פתח תקווה וצה"ל.
- ✓ מתנדבים קבועים מבית כנסת קהילתי.
- ✓ אירוע קבלת שבת קבוע.
- ✓ פעילות שבועית של הצופים.

פילוח מערך מתנדבי העמותה



- צהלון
- לה גארדיה
- גבעת השלושה
- אביבים
- מועדון יוצאי אתיופיה
- גונדה

כללי

באוקטובר 2017 נפרדנו מפרויקט קהילות תומכות בכלל ומרובע 8 בפרט, לאחר 6 שנות הפעלה והשקעה. היה לנו לכבוד גדול להקים את הקהילה התומכת באחת השכונות הקשות של העיר. כולנו תקווה שהגוף המפעיל את הקהילה - 2018 ידע להמשיך ולהשקיע בה את שנדרש.

ביוני 2017 נסגרה המחלקה לסייעודי מורכב בלה גארדיה. המחלקה הופעלה במקום מאז רכישת לה גארדיה על ידי קשת. לצערנו, בשל התאמה לפרוגרמת משרד הבריאות, אנו נאלצים לצמצם את המקום ולהפעיל בו שלוש מחלקות בלבד.

לסיכום, שנת 2017 הייתה שנה מוצלחת, למרות שהחלה בדרמה גדולה במדינה כולה. העבודה התאפשרה בזכות איפוק של כולם והתנהלות מקצועית של כל הצוותים בשטח - ועל כך תודתי הגדולה!

שנת 2018, כפי שכתב בחוזר מנכ"ל מחודש דצמבר, הולכת להמשיך את קו ההשתנות שלנו - הרבה השקעה בשיפוץ ובהתאמת המבנים בכל המוסדות לדרישות העתיד, יותר פעילות יזומה לתקשורת עם בני משפחות הדיירים, כניסה לעולמות טכנולוגיים שיאפשרו עבודה הדוקה ונכונה יותר והכל במקביל לשמירה על האיכויות הגבוהות של הטיפול שלנו.

בתקווה שתהיה לנו 2018 נהדרת!

2018