

ג'וינט-אשל



# הזדקנות מיטבית

תוכנית עבודה 2024 | מחירום לשיקום ובחזרה לעתיד

תמצית מנהלים

# פתח דבר

עם פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" ב- 7 באוקטובר 2023 החל ג'וינט-אשל לפעול במתכונת חירום, ויחד עם שותפינו בממשלה, בארגונים החברתיים וברשויות המקומיות התאמנו ופיתחנו מענים שונים לצרכים שעלו מן השטח.

בהתבסס על תשתיות איתנות של תוכניות קיימות, פעלנו לחיזוק עבודתם של גופי הרווחה ברשויות המקומיות שנפגעו בצורה הקשה ביותר בעוטף עזה, בגבול לבנון וברשויות הקולטות, לבנייה ולחיזוק רשתות תמיכה קהילתיות ולשימור מצבם הפיזי והמנטלי של האזרחים הוותיקים ולמניעת הידרדרותם.

בשיתוף משרד הרווחה והביטחון החברתי ויחד עם ישראל מעבר למוגבלות הפעלנו את תוכנית **"תומך קהילתי"**, במסגרתה הקצנו תקנים של רכזים ל- 44 רשויות, אשר סייעו לכ- 5,000 אזרחים ותיקים ואנשים עם מוגבלויות באמצעות איתור הפגיעים, חיבורם למענים וסיוע בהליכי החזרה לשגרה.

על מנת לאפשר שגרה ושפיות לאזרחים ותיקים השוהים במלונות מפונים ולסייע להם בהתמודדות עם אובדן, אי ודאות ולחץ קידמנו את תוכנית **"צועדים ביחד"**, המאפשרת השתתפות חברתית מובנית, שימור יכולות גופניות ואורח חיים פעיל. בנוסף, בתמיכת קרן ויינברג קיימנו **אירועי תרבות** ל- 4,500 אזרחים ותיקים השוהים בבתי אבות ובמלונות מפונים.

**מרכזי אפ 60+ "התחברו מחדש"** בסדרת וובינרים שבועיים לאזרחים הוותיקים לחיזוק תמיכה וחוסן, וחלק מחבריהם התגייסו להתנדב למען הקהילה.

**בית הספר הלאומי לקידום הזדקנות מיטבית** ע"ש ג'ודית מורטון שהוקם בשנה החולפת בשותפות משרד הבריאות, משרד הרווחה והביטחון החברתי, המשרד לשוויון חברתי והביטוח הלאומי הרחיב את היקף פעילותו וקיים עשרות וובינרים והדרכות מותאמות לצרכים שעלו מהשטח עבור 1,500 מנהלים ואנשי מקצוע ולמאות **מטפלים זרים בסיעוד ובני משפחה מטפלים**. בנוסף הפקנו **סרטונים** לאזרחים הוותיקים להתמודדות עם דחק שזכו לעשרות אלפי צפיות.

**קהילת החדשנות AGING IL** הקימה אתר אינטרנט המרכז את מעני החירום, והמשיכה בפעילות לפיתוח יזמות בעת הזאת.

ברמת קידום המהלכים בשנת 2023 התנסינו בהפעלה של פיילוטים בהיקפים גדולים ללמידה ולתיקוף; השלמנו את הפיתוח של מודל מקצועי מעודכן **למרכזי יום, מועדונים וקהילות תומכות**; הרחבנו את תוכנית **תיאום טיפול** לרשויות נוספות; גיבשנו תוכניות אסטרטגיות ב-10 רשויות **במהלך Muni100**; יצאנו להרחבה ותיקוף של קורס "מטפל מיומן" במסגרת **מהלך הסיעוד**, התמקדנו **במהלך הבריאות** במניעת הידרדרות בצומת האשפוז תוך יציאה לדרך עם 26 בתי חולים במסגרת **תוכנית מית"ב** והמשכנו להעמיק **בתקופת החיים החדשה** ולקדם **תעסוקה איכותית** של מבוגרים.



## אתגר ההזדקנות

ג'וינט-אשל | הזדקנות מיטבית בעידן של 100 שנות חיים

בחזרה להווה, עם כתיבת שורות אלה, אנו נמצאים ברבעון הראשון של שנת 2024 בו המלחמה עוד נמשכת עם חשש להחרפה בגזרה הצפונית. אירוע שימשיך להשפיע על מדינת ישראל בשנים הקרובות, ובתוך כך על אוכלוסיית הזקנים.

תוכנית העבודה לשנה זו המוצגת לפניכם מתייחסת להשלכות החירום על האזרחים הוותיקים ומבטאת את המעבר **מחירום לשיקום**.

מסקרים שנערכו לאחרונה על מצבם לאור המלחמה ומפורטים במסמך זה, עולים מספר תובנות: האזרחים הוותיקים אינם בסדרי העדיפות במלחמה או במאמצי השיקום שאחריה, סבים וסבתות אינם מוכרים כנפגעי שכול, במצבי סכנה הם הופכים למרותקי בית מבחירה וזקוקים לכתובת להישען עליה. השהות הארוכה בדיור ארעי מהווה סיכון לנסיגה פיזית ונפשית והחזרה הביתה גם היא דורשת הסתגלות מחדש, טיפול במצבים של פגיעה ברכוש או בנפש והשלמת טיפולים רפואיים שנדחו.

ממצאים אלו מחזקים את הצורך **באיתור הזקנים הפגיעים** ביותר וביצירת **רשת מקומית תומכת** עבורם החיונית בשגרה ובחירום, **הליכתיות וקידום בריאות** במרחב המקומי הקרוב, **מיצוי הזכות לשיקום** לאחר אירוע והתעקשות על סדר יום מגוון ופעיל, הכולל **עיסוק משמעותי**, בין אם בתעסוקה או בהתנדבות.

בשנה הקרובה יפרסם הלמ"ס את הדוח השני להזדקנות מיטבית בישראל המבוסס על החלטת ממשלה 127 מיולי 2021 וממצאיו יכולים לכוון את מדיניות הממשלה. במקביל למדידה ברמה הארצית – אנו נפעל יחד עם שותפינו ברשויות המקומיות לקידום **אימפקט להזדקנות מיטבית ברמה המקומית**. נסייע בפיתוח דשבורד נתונים שיסייעו לרשות לקבל תמונת מצב מקומית, לאגם משאבים קיימים ולפתח יוזמות חדשות כגון **דיור נגיש ומותאם** להזדקנות מיטבית.

אנו מבקשים להודות מקרב לב לשותפינו לאתגר ההזדקנות - משרד הבריאות, משרד הרווחה והביטחון החברתי, המשרד לשוויון חברתי, משרד האוצר, המוסד לביטוח הלאומי, וגם לרשויות המקומיות, העמותות והארגונים השונים שעובדים עמנו. מי ייתן שנזכה כולנו לקדם הזדקנות מיטבית בישראל.

ד"ר סיגל שלח  
מנכ"לית ג'וינט ישראל  
יו"ר ועדת אתגר ההזדקנות

יוסי היימן  
מנכ"ל ג'וינט-אשל



## אתגר ההזדקנות

ג'וינט-אשל | הזדקנות מיטבית בעידן של 100 שנות חיים

## האימפקט הרצוי

---

מקסום העצמאות והאוטונומיה של האדם במהלך ההזדקנות  
ודחיקת התלות שלו בזולת ובמערכת בגין סיכון בריאותי, חברתי או כלכלי  
ובהתאם למדדים להזדקנות מיטבית, בדגש על אוכלוסיות פגיעות.  
האימפקט ישאף למקסם את התועלת לאדם ואת התועלת למשק.

---

[מתוך: התוכנית האסטרטגית ג'וינט-אשל 2021-2025]

## 6 מדדי על

חוסן כלכלי



משמעות



בריאות ותפקוד



## 12 מדדים מנבאים

מוכנות כלכלית\*



אורח חיים חברתי פעיל



אורח חיים בריא



ניהול בריאות



## 7 מהלכים

תעסוקה איכותית

שייכות חברתית

מוכנות לתקופת החיים  
החדשה

בריאות ותפקוד (אשפוז)

דיר נגיש

רשות מקדמת הזדקנות  
מיטבית

סיעוד



# מלחמת חרבות ברזל | זקנים תחת חירום

## תובנות

1. **הזקנים אינם בסדרי העדיפות במלחמה** או במאמצי השיקום שאחריה.
2. **סבים וסבתות אינם מוכרים כנפגעי שכול.**
3. **בחירום זקנים הופכים למרותקי בית מבחירה** וזקוקים לכתובת להישען עליה.
4. **הזקנים הם האחרונים להתפנות מביתם** ורבים בחרו להישאר בביתם. במצב בו אין בית או קהילה לחזור אליהם בטווח נראה לעין, חשוב לייצר פתרון ארוך טווח ולא ארעי.
5. **השהות הארוכה בדיור ארעי מהווה סיכון.** רבים חווים נסיגה. מעבר לדיורים מוגנים או בתי אבות מסתמנים כפתרון טוב יותר בהיותם בעלי מאפיינים לדיור קבע.
6. **הליכה, פעילות גופנית ושיקום לאחר אירוע אינם בגדר מותרות בגיל מבוגר.** הם הכרחיים לשמירה על תפקוד פיזי וקוגניטיבי ותורמים לאיכות החיים של האדם.
7. **רוב בני 65+ אינם חלשים!** הם מקור של ידע, ניסיון, יכולות, משאבים וחוסן אישי. שילובם בחברה ובכלכלה תורם בשגרה וחיוני למאמצי השיקום לאור החירום.

## נתונים

- כ-175,000 זקנים חיים ביישובי קו העימות (דרום 0-40, צפון 0-2)
- כ-80,000 חיים צפונית לחיפה (לא כולל)
- כ-10,000 זקנים פונו למלונות במספר מוקדים בישראל
- כ-400 פונו לבתי אבות או דיורים מוגנים
- כ-7,500 זקנים נכנסו למעגל השכול
- בסקר ארצי שנערך עם תחילת הלחימה נמצא כי:
  - 38% דיווחו על ירידה בתמיכה הנפשית המקצועית
  - 75% דיווחו על ירידה בהשתתפות במרכזי פעילות וחוגים
  - 51% דיווחו על יכולת גבוהה לתמוך במשפחה ובסביבה
- בסקר מקומי באשדוד שנערך בינואר 2024 נמצא כי:
  - 35% נפגעו בעקבות המלחמה (גוף, נפש, רכוש או מעגל קרוב)
  - 31% דיווחו על החמרה במצב בריאותי, ו-23% במוגבלות
  - 70% דיווחו על ירידה בתדירות הפנאי והיציאה מהבית
  - 74% מפגינים רמת חוסן גבוהה (רק 6% ברמת חוסן נמוכה)
  - 20% מתנדבים (ואף הגדילו היקף), ו-20% נוספים רוצים להתנדב
  - 25% מקבלים סיוע בפעולות יומיומיות, וכ-7% מתקשים בה



# מענים של ג'וינט-אשל בחירום

## חיזוק יכולת הרשויות והמש"חים לפעול בחירום

- תומכים קהילתיים למש"חים ורשת מקומית עם ימ"ל
- מרכזי אפ +60 התגייסו לסייע לקהילה
- Muni100 - כוח מסייע לרשות בחירום

## סיוע לזקנים בסיכון מוגבר

- במלונות - פעילות הפגה ושמירת תפקודים
- בבתיים - קשר טלפוני באמצעות התוכניות של קהילה תומכת, תיאום טיפול, מרכזי אפ +60

## ידע ותמיכה מקצועית

- תמיכה מקצועית ורגשית לאנשי מקצוע
- וובינרים לעובדים זרים
- סרטוני הסברה בעברית וערבית
- מפגש קהילת יזמות Aging IL בנושא החירום

## סיוע בשיקום העוטף

- מסמך המלצות למנהלת תקומה על זקנים בחירום
- סיוע בהכשרות צוותים בנושא השבת שבויים זקנים
- סיוע לאשכול נגב מערבי בתוכנית מתכללת לזיקנה



# מסקנות עד כאן

- **הזדקנות מיטבית בישראל פירושה לשמור על הזקנים גם בימי שגרה וגם בעתות חירום** – ובחירום משימה זו קשה הרבה יותר. החוסן שנבנה בעתות שגרה הופך לרזרבה בעתות חירום. מצבי חירום מדלדלים רזרבות אלו ובחזרה לשגרה נדרשים מאמצי שיקום מוגברים.
- **מפת המדדים רלבנטית תמיד** – שמירה על מצב בריאותי, חברתי וכלכלי של כל אדם וביחוד של זקנים המצויים במצבי סיכון פגיעים יותר נכונה תמיד. בחירום מופיעים מצבי סיכון חדשים, כגון מעבר מהבית, פגיעות ברכוש, שכול – הדורשים מענים מותאמים.
- **לשמור על נכסים ותוכניות שפותחו** – עתות חירום גוזרות קיצוצים תקציביים. השקעה של שנים רבות בתהליכי הקמה ופיתוח של שירותים חדשים עלולה לרדת לטמיון. חשוב לשמור ככל הניתן על נכסים שפותחו ולקדם את מה שניתן.
- **לחזק את הזירה המקומית** – הרשות המקומית היא הגורם האחראי למתן מענה בחירום – יכולתה לפעול תלויה באיכות הנתונים שבידה ובהיערכותה מראש לתרחישי ייחוס שונים.
- **לשאול מה יהיה רלבנטי גם מחר** – כגוף פיתוח, עלינו לזהות את אותם צרכים העולים בחירום שילוו אותנו לאורך זמן ויחזרו על עצמם.
- **לחזור לשולחן התכנון בטווחי זמן קצרים יותר** – במיוחד במצב של שגרת חירום, חוסר יציבות או אי ודאות ביחס לתחזית עתידית.





# דגשים והתאמות ל-2024

## קהלי יעד במיקוד

- זקנים בנייתוק ובסיכון לניתוק חברתי – 100,000 איש | מהלך השייכות | תוכניות רשת מקומית, מועדונים, מרכזי יום, תיאום טיפול
- זקנים באשפוז ובתהליכי שחרור ושיקום – 400,000 איש | מהלך הבריאות | תוכניות בבתי חולים ובקופות חולים
- זקנים סיעודיים ומטפלים סיעודיים – 320,000 ו-150,000 איש בהתאמה | מהלך הסיעוד | הכשרות לתפקיד, תמריצים במערכת
- זקנים בתהליכי פרישה ובפוטנציאל להמשך תעסוקה – 80,000 איש | מהלכים תעסוקה ומוכנות לתקופת החיים החדשה

## כיווני פעולה חדשים – לבחינה במהלך השנה

- בריאות נפשית של זקנים
- חוסן כלכלי ומיצוי זכויות
- דיור נגיש
- מרותקי בית

## התאמות ארגוניות

- הקמת התחום הרשותי
- שדרוג כלי BI
- העברת תחומי ידע להפצה באמצעות בית הספר
- היערכות לחירום צפון



# סטטוס מהלכים | מתכנון ליישום



## ביישום

- מהלך רשות מקדמת הזדקנות מיטבית (Muni100)
- מהלך שייכות חברתית
- מהלך הסיעוד
- מהלך מוכנות לתקופת החיים החדשה
- מהלך תעסוקה



## בהתנעה

- מהלך בריאות ותפקוד (אשפוז)

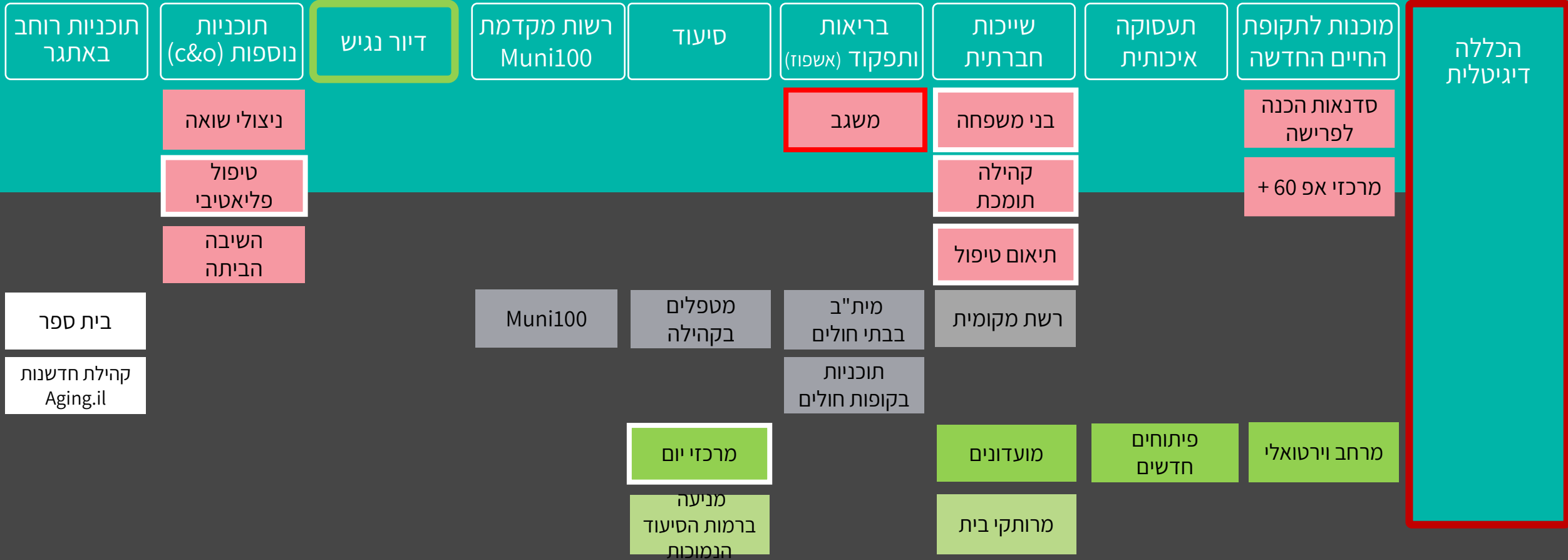


## בתכנון

- מהלך הדיור
- ### בסגירה
- מהלך הכללה דיגיטלית- נסגר כמהלך, הופך לידע רוחבי לטובת מהלכים באשל ובג'וינט



# פריסת תוכניות במהלכים 2024



הכשרות באמצעות ביה"ס

בסגירה

D בפיתוח

N ביישום

A בהטמעה



# פריסת פעולות רוחב במהלכים 2024

מהלכים

פעולות רוחב

מוכנות לתקופת החיים החדשה	תעסוקה איכותית	שייכות חברתית	בריאות ותפקוד (אשפוז)	סיעוד	רשות מקדמת הזדקנות מיטבית (Muni100)
סקר פרופילים בסיכון/בסיכוי ועלות תועלת	השלמת מפת מדדים ופרופילים בסיכון	ביצוע מדידת To	השלמת מפת מדדים	השלמת מפת מדדים ותאוריית שינוי	חיזוק השותפות והבטחת המשכיות
המלצות להסדרה רגולטורית	תו ידידותי גיל - רתימת מעסיקים לשינוי	רתימה והכשרת עו"סים ואנשי מקצוע לשינוי	הפצת סדנאות ניהול בריאות	הכשרת אנשי מקצוע באקו סיסטם	פיתוח מערך מדידה וגיבוש מדד ארצי
רתימת סוכני שינוי בקהילה ובקרוב מעסיקים	המלצות לרגולציה	הטמעת ידע והכשרות בבית הספר	בחינת מבחני התמיכה הקיימים לשיקום	הסדרת רגולציה, הסמכה ובקרה	מודל פעולה וערכת הדרכה להטמעה



# פריסת פעולות רחב באתגר 2024

למידה וידע	קידום מודעות ומדיניות	דאטה ודיגיטל	מחקר
הטמעת נושא טיפול פליאטיבי בבית הספר	פורום שותפים במבט קדימה	כלי BI לתמונת מצב זקנים ברשויות	סקרים ישוביים עם מכון ברוקדייל
השקת סרטונים להטמעת מפת מדדים	כנס שנתי להזדקנות מיטבית	הטמעת מערכות מידע ברווחה יחד עם העברת התוכניות	מחקר על מדד החוסן הכלכלי
הפקת ספר בנושא תעסוקת מבוגרים	קמפיין בנושא תעסוקה	בניית מערכת LMS לבית הספר	פרסום דוח זקנה השני

פעולות רחב



# הישגים מרכזיים 2023

## ברמת המהלכים

- **מהלך הבריאות** | יציאה לדרך עם 26 בתי חולים בתוכנית מית"ב, יישום 'גשר לבריאות' עם מאוחדת
- **מהלך הסיעוד** | הנחת תשתית להפצה רחבה של תפישת מטפל מיומן
- **מהלך שייכות חברתית** | הכרה במודל חדש של קהילה תומכת במסגרת התע"ס, הרחבת המודל ל-50 קהילות נוספות (סה"כ 135 קהילות), הרחבת תוכנית תיאום טיפול ל-9 רשויות נוספות (סה"כ 28 רשויות), גיבוש תוכניות הכשרה למרכי היום והמועדונים
- **מהלך מוכנות לתקופת החיים החדשה** | אימוץ מודל התוכנית ע"י קהילת דטרויט, רתימת המשתתפים לטובת התנדבות בחירום
- **מהלך רשותי** | הגשת תוכניות אסטרטגיות של 10 רשויות (ועוד 9 עד אפריל 24) ויציאה לשלב היישום

## ברמת האתגר

- **בית הספר להזדקנות מיטבית** | 2,500 לומדים
- **טכנולוגיות בשירות הזקנה באקדמיה** | 300 סטודנטים
- **AGING.IL** | 600 משתתפים
- **סדנה למטה משרד הרווחה** להטמעת מפת המדדים
- **פעילות בעת החירום** | תומכים לרשויות, מלונות, אשכול נגב מערבי, הכשרות וסרטונים
- **דשבורדים מבוססי BI** | ברמת תוכניות ורשויות



# יעדים מרכזיים 2024

## ברמת המהלכים

### ☐ מהלך Muni100 |

הבטחת המשכיות הפיילוט בשלב היישום באמצעות השותפות הפצת הידע והכלים מעבר לרשויות הפיילוט

### ☐ מהלך מוכנות לתקופת החיים החדשה ומהלך התעסוקה |

הקמת מרחב וירטואלי להכנה לפרישה ומיצוי פוטנציאל להזדקנות מיטבית

### ☐ מהלך הבריאות ומהלך הסיעוד |

ביסוס תוכנית מית"ב בבתי החולים ויישום תכנית גשר לבריאות עם קופ"ח מאוחדת לאחר אשפוז יצירת מנגנון להכשרה, בקרה והסמכה לתפישה חדשה למטפלת והפעלתו ברמה ארצית ברגולציה

### ☐ מהלך השייכות |

הטמעת תוכניות תיאום טיפול וקהילה תומכת וביסוס תוכנית רשת מקומית

## ברמת האתגר

☐ פיתוח מודל מתכלל לקידום אימפקט ברמה המקומית

☐ קיום כנס ארצי לרגל הוצאת דו"ח זיקנה השני

☐ הרחבת שותפויות ארציות ומקומיות

☐ התנעת מהלך הדיור

# תקציב 2024



**אתגר  
ההזדקנות**

ג'וינט אשל | הזדקנות מיטבית בעידן של 100 שנות חיים



## תקציב

# הוצאות לפי מהלכים (אלפי ₪)

7,121	שייכות חברתית
5,776	מוכנות לתקופת החיים החדשה
8,609	רשות מקדמת הזדקנות מיטבית
2,290	בריאות ותפקוד (אשפוז)
2,000	סיעוד
635	הכללה דיגיטלית
500	תעסוקה איכותית
3,125	פעולות רוחב לאתגר
3,566	התחייבויות והזדמנויות
8,591	צוות פיתוח מקצועי
6,611	מנהלה
<b>48,824</b>	<b>סה"כ לאתגר</b>

## תקציב

### בסיס השותפות לפי מהלכים (אלפי ₪)

4,098	שייכות חברתית
3,044	מוכנות לתקופת החיים החדשה
2,553	רשות מקדמת הזדקנות מיטבית
2,190	בריאות ותפקוד (אשפוז)
-	סיעוד
-	הכללה דיגיטלית
500	תעסוקה איכותית
2,062	פעילויות רוחב לאתגר
626	התחייבויות והזדמנויות
8,591	צוות פיתוח מקצועי
3,536	מנהלה
<b>27,200</b>	<b>סה"כ תקציב השותפות</b>
2,635	יתרה להעברה מתקציב 2023
<b>29,835</b>	<b>סה"כ תקציב</b>

## תקציב

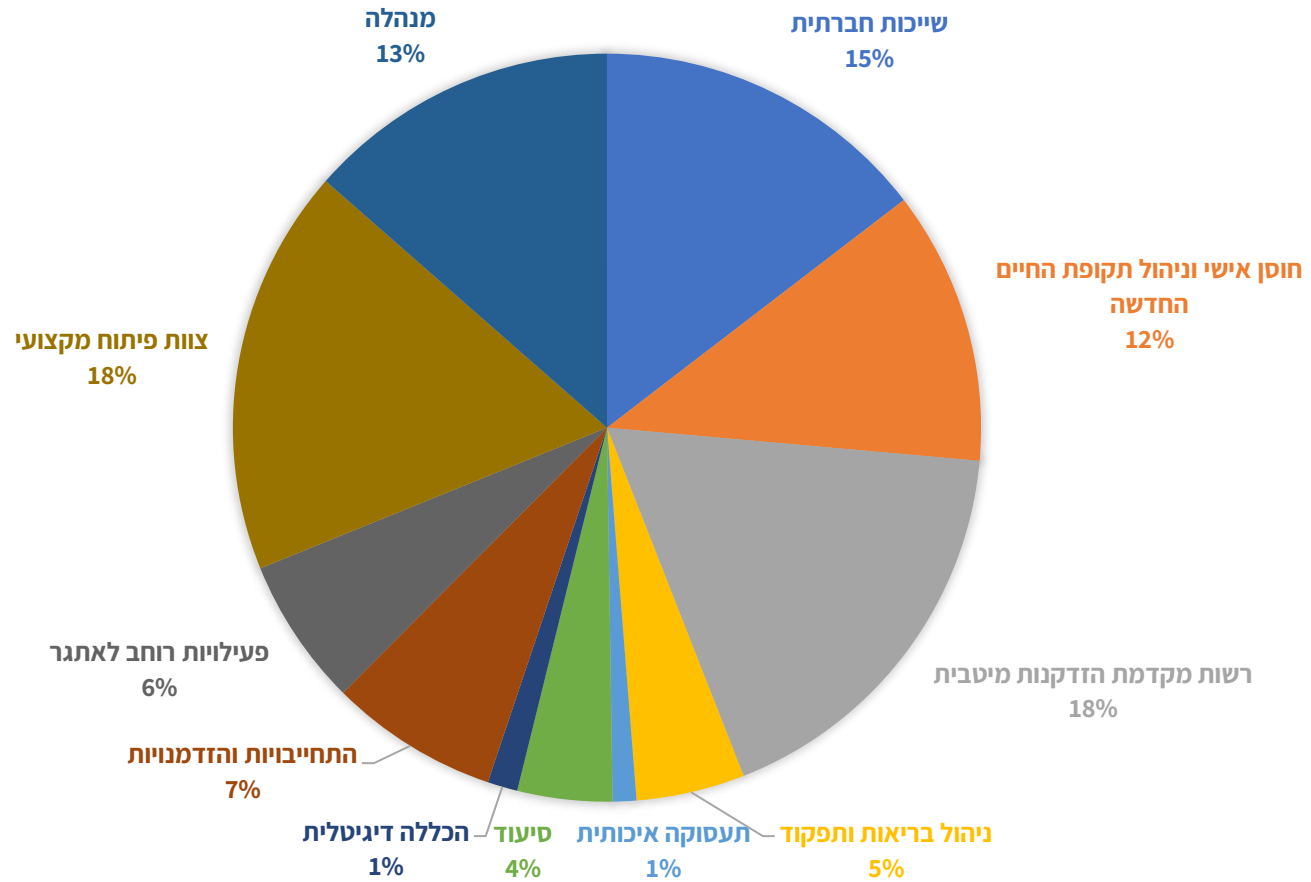
# מקורות לפי חוזי ממשלה (אלפי ₪)

29,835	בסיס השותפות
10,046	הרחבות
3,100	חוזה 25-75
5,843	ג'וינט ללא ממשלה
<b>48,824</b>	<b>סה"כ לאתגר</b>

במהלך החירום ג'וינט אשל גייס 3 מיליון דולר לטובת פעילות מורחבת ומותאמת לצרכי החירום

# תקציב

## תקציב 2024



# מבנה ארגוני אשל | 2024

## תחומי פעילות ומהלכים |

תחום שירותים בקהילה 7. שייכות חברתית		תחום שיקום 5. אשפוז 6. סיעוד	תחום עצמאיים 3. מוכנות 4. תעסוקה	תחום רשות Muni100.1 2. דיור
20% +				
<b>נורית שיינמן</b> מנהלת מכלול תאום טיפול	<b>אירית פישר</b> ראש תחום	<b>אורית שחר</b> ראש תחום	<b>ניצנית דמביץ</b> ראש תחום	<b>דידי בן שלום</b> ראש תחום
גליה אלגרנטי רכזת מקצועית	<b>אודליה כרמי</b> מתכללת מהלך השייכות	<b>אחינועם בן עקיבא מ.</b> מתכללת מהלך הבריאות	<b>ורדית לייבוב</b> מתכללת מהלך המוכנות	<b>הגר וייסר</b> מתכללת מהלך Muni100
הדסה השקס רכזת מקצועית	מיכל נעם אלון ידע ודאטה	רוני שנקר ידע ולמידה	אייל בר נתן ידע ולמידה	יואב עצמוני דאטה ומחקר
רות רטנר רכזת מקצועית	לילה סועאד מגזר ערבי	<b>דוד פלד</b> מתכללת מהלך הסיעוד	דבורה תשתית מנהלת שטח	לימור מרגלית ידע ולמידה
מירית קארו מערכות מידע	<b>יהודית עופר</b> מנהלת מכלול רצף שירותים	אלעד רוזה ידע ולמידה	יעל סמוני מערכות מידע	חני רוזה יזמות מקומית
<b>יובל פרידמן</b> משיב הרוח, ניצולי שואה, מרותקי בית	תמי טלמור רכזת אזורית	<b>בגיוס</b> ידע ולמידה	ליאור רמתי ידע ולמידה	מיכל הלפרין בן צבי ידע ולמידה
נעמי קרן ידע	שרון פרידמן רכזת אזורית	<b>אילת דגן</b> מנהלת מכלול בתי חולים	<b>נירית שיישון</b> מתכללת מהלך התעסוקה	
קארין עוז השיבה הביתה	עטרה קבקוב ג. מערכות מידע	<b>בגיוס</b> ידע ולמידה	סופיה בוריסוב סדנאות פרישה	
יעל מילר בני משפחה	אביב קרנכל מחקר ודאטה	נועם שפירו מחקר ודאטה		

## יחידות מטה |

מנכ"ל	תכנון	ידע וביה"ס	כספים וארגון
<b>יוסי היימן</b> מנכ"ל	<b>דיאנה שמעוני</b> משנה למנכל	<b>ליאת סיקרון</b> ראש תחום	<b>שירלי שריקי</b> מנהלת כספים
<b>לואיזה לויט</b> קשרי חוץ	עינת לרנר שותפויות	איילה שקד ידע ולמידה	דניאל זוטא ס' מנהלת כספים, תקציבים
אופיר בן נתן טכנולוגיות	ענבר בן ישר מערכות מידע	רינת גנור שיווק	טלי מור רכש ומכרזים, רפרנטית כספים
	גלעד הדס דאטה ומחקר	דורית וולך עריכה	רעות זהורי הכנסות, רפרנטית כספים
	טל לוי מדיניות	<b>מילי בלום</b> מנהלת ביה"ס	פנינה פריץ מידע ונתונים, רפרנטית כספים
		מירי יבין אקוסיסטם	נתנאל דחליקה קניין
		נטע כהן רווחה	<b>קרן אליהו ש.</b> ר' לשכת מנכ"ל
		נגה אבני בריאות וסיעוד	דורית רגב ארגון ותאום
		יפית שמיר ידע ולמידה	רחל נחמיה ארגון ותאום
			רונית אמר ארגון ותאום, קניינית
			נועה כהן ארגון ותאום, קניינית

- מ. רשותי – העברה מהמנכ"ל למנהל תחום
- מ. הדיור – התנעה ובדיקת היתכנות
- מ. הכללה דיגיטלית – סגירה ומעבר לידע תומך במהלכים
- פליאטיבי – הטעמת ידע ותפיסה להפצה באמצעות ביה"ס