

# מי ידאג למשפחה שלך?

ניהול משברים במקרה אבדן כושר עבודה



מאת צוות UDC  
רו"ח אמיר לן ד"ר רפי פישר UDC  
[Uniteddentalclinics@gmail.com](mailto:Uniteddentalclinics@gmail.com)  
077460412  
<http://udc.ytd.co.il/>

## מדריך מניעה וניהול משברים במקרה אבדן כושר עבודה לרופא שיניים

אזהרה: מידע זה נועד לעזור לך להתארגן לקראת אסון, אך אינו מהווה תחליף ליעוץ מקצועי אישי, משפטי או אחר. כל פעולה חייבת בדיקת נאותות עם היועצים המתאימים. נעשה מאמץ למסירת מידע שימושי ומדויק, אך יש להתחשב בכך שלמרפאות שונות יש מבנה שונה, מבנה הבעלות עשוי להשתנות, נסיבותיך המשפחתיות עשויות להיות אחרות ועוד. התדריך נועד גם לבני הזוג שעלולים למצוא עצמם בעת אסון בסביבה עסקית לא מוכרת עם סכנה להמשך קיום העסק. מדריך זה נכתב בלשון זכר אך מיועד לשני המינים כאחד.

### אסון לך הוא אסון כפול למרפאה

לאחרונה הופתענו שוב ממקרים מצערים, בהם חברים למקצוע הפסיקו באופן פתאומי לתפקד, והשאירו את סביבתם, משפחתם ועובדיהם המומים ולא מוכנים. מהיכרות עם קהל העובדים בענף למדנו כי רופאי שיניים מגנים על כלל נכסיהם מלבד המרפאה. רוב רופאי השיניים הפרטיים, הם בעלי מרפאות קטנות המעסיקות לעיתים רופאי שיניים נוספים. רופאים אלה נותנים להם תמיכה בנושאים שונים, לדוגמא: אנדודונטיה, כירורגיה או כל תחום התמחות אחר. בנוסף לרופאים מועסקים במרפאה גם שיננית וצוות עוזרים מצומצם, כמנהלת מרפאה, מזכירה וסייעת. רופא השיניים משמש למעשה כ-"בעל המניות היחיד", מנהל, איש שיווק וגם "פועל ייצור". בעת אסון, כל משפחה וכל אחד מהמקורבים מגיב בצורה אחרת. כאשר אנו באים לתכנן מראש את דרך הפעולה העתידית במקרה אסון, עלינו להתאים את אופי הפעולה העתידית ואת קצב הביצוע שלה ליכולת של אנשי המשפחה, וזאת בתיאום עם הרופא ותוך יצירה של תדריך.

כיום לא קיים קשר עסקי מחייב או שיתוף פעולה מסודר בין מרפאות פרטיות. עמיתך לא תמיד יוכלו לתמוך בך, וזאת על אף קשרים חברתיים בין הרופאים והצוות. אובדן כושר עבודה של רופא שיניים המתפרנס ממעשה ידיו הוא מתכון לחרדה בקרב מרבית רופאי השיניים הפעילים ומשפחתם. אתה בוודאי מבין שיום אחד תפסיק לעבוד, אך אם אתה כמו מרבית רופאי השיניים שהכרנו, אתה בוודאי מאמין כי תגיע לגיל פרישה כשתחליט, ובזמן שיהיה לך נח. תאונה, ( כן גם לצעירים בספורט אתגרי) או מחלה פתאומית עשויה להשבית אותך ממלאכתך, לגרום נזק לצוות שלך ולכל נותני השירות התלויים במרפאה. מתרפאים שימצאו בתהליך טיפול, יחוו חוסר ודאות לגבי המשך היכולת שלך לטפל בהם, ואתה עלול להפסיד נתח נכבד ממטופליך.

ההוצאות הקבועות של אחזקת מרפאה (שכירות, חשבונות וכו') וההוצאות המשתנות (משכורות, מעבדות וכו') ימשיכו להכביד על התזרים שלך, בזמן שקצב ההכנסות ירד משמעותית. התגובה המידית שלך או של משפחתך עשויה לנסות להקטין את ההוצאות המשתנות תוך פיטורים של חלק מהצוות, אך טעות זו תגרום לכך שערך המכירה של המרפאה ירד פלאים ויהיה קשה עד בלתי אפשרי למכור או להעביר אותה לאחרים.

אם הפגיעה איננה זמנית אלא קבועה, חייבים הרופא ומשפחתו לדאוג שכל ההתחייבויות העתידיות שלהם יכוסו. במקרה אסון כאשר הרופא לא מתפקד, משפחתו נמצאת במצב של חוסר אונים ולעיתים אף בסכנה כלכלית.

ביטוח אובדן כושר עבודה במתכונתו הרגילה נותן פתרון חלקי לבעיה. הוא מספק סכום מחיה לרופא, הנמוך ברוב המקרים משכרו החודשי של הרופא (עד 75%). זאת ועוד, דמי הביטוח מכסים רק את משכורתו של הרופא, אך לא את ההוצאות המתמשכות של המרפאה. בארצות הברית קיים ביטוח Overhead Insurance אך אצלנו אין עדיין משהו שמשווה לו.



## מה הוא מצב אסון?

נגדיר מראש שלושה מצבי אסון אפשריים:

1. אסון מוגבל – תאונה או מחלה הגורמים להיעדרותך, אם באופן חלקי או מוחלט לתקופה של עד 3 חודשים. דוגמא למצב כזה עשויה להיות תאונת דרכים, פציעת ספורט, התקף לב וכו'. אתה תחזור למרפאה לאחר תקופת החלמה, אולם בינתיים מישהו צריך לתת תשובות למטופלים שלך ולשלם את החשבונות.
2. אסון ארוך טווח – משך הנבצרות שלך עשוי להיות ממושך משלושה חודשים. לדוגמא מחלה ממארת, נכות המגבילה את משך הפעילות שלך למספר שעות מצומצם ביום, או מונעת ממך להיות שותף פעיל במרפאה לתקופה ממושכת. יש סיכוי שתחזור לעבוד, השאלה אם כשתרצה בכך עוד תהיה לך מרפאה לחזור אליה.
3. אסון מוחלט – מוות, אבדן כושר מלא המלווה בחוסר יכולת שלך לבצע החלטות בעצמך. במצב כזה מן הסתם תהיה מעוניין שמרפאתך תימכר בעודה במצב טוב ויציב, במחיר גבוה ככל האפשר, או שתנוהל על ידי קרובים / שותפים ותשאיר לך או ליורשיך סכום חודשי.

כל אחד מהמצבים שהזכרנו למעלה מחייב היערכות קצת אחרת. אם שמת לב, בשני מצבים מתוך שלושה, סביר להניח שתהיה מרוכז מאד בלהציל את עצמך ויהיה לך קשה מאד להגיב בזמן אמת לשינויים העסקיים במרפאה. מצב מסוג זה מחייב היערכות מוקדמת שתאפשר לך ו/או למשפחתך לשרוד את התהליך בצורה הטובה ביותר.

## היערכות מקדימה למקרה אסון

חשיבה על אסונות איננה תהליך מעודד, והנושא אינו חביב על איש. זה מזכיר הכנת תיק "ניהול משברים" שכל חברה עסקית מכינה. נח יותר שלא לעסוק בו ולהאמין כי "יהיה בסדר" ו- "כשנגיע לגשר נעבור אותו". עם זאת, אתה בוודאי מבין כי אם תגיע לרגע האמת כשאתה מוכן לקראתו, יהיה קל הרבה יותר לך, ובטח לאנשים שיאלצו לקחת את המושכות לידיהם במקומך, אם יהיה בידם סט הנחיות מסודר שהכנת להם מבעוד מועד. על מנת להכין את המרפאה לתפקוד אופטימלי גם בעת חירום, יש צורך בהתארגנות מקדימה ויסודית. הכנת המרפאה ובניית תדריך ראשוני עשויים להיות ההבדל בין ירושה ליורשיך, לחובות שייקח להם שנים לשלם בעצמם. התארגנות זו יש לבצע כאשר אתה בריא, חזק ועם ראש צלול. דרך אגב, הגיל לא קובע, אסונות קורים בכל גיל.

ההיערכות כוללת בראש ובראשונה בניית נהלים פנימיים. עליך לבנות הנחיות ברורות לבני הזוג או השותפים.

בין השאר עליך לדאוג לביטוח אבדן כושר עבודה מתאים, לבנות את המרפאה כך שיהיו בה כלים שיאפשרו את מכירתה, השכרתה או הכנסת שותף. קיום נהלים מסוג זה יאפשר במקרה אסון לבצע סדרת פעולות מהירות ויעילות, שיאפשרו לך ולמשפחתך להציל את המרפאה, ובמקרה מכירה אולי אפילו לקבל עליה ערך גבוה יותר.

בטבלה הבאה פירטנו תהליכים שכדאי לך ליצור במרפאתך:

### רשימת המלצות של נהלים לפעילות חירום:

#### הגדרות:

**מנהלת מרפאה-מרכזת** את פעילות המרפאה בתחום העסקי, אשת אמון **יועץ- גוף** חיצוני מחוץ למרפאה, מסוגל לבדוק ליעץ ולהפעיל נוהלי חירום, כדוגמת צוות UDC הכולל רואה חשבון, רופא שיניים ויועצים מקצועיים שונים.

**משפחה** – בני הזוג ו/או כל מי שבעל המרפאה מוסמך לנהל את התהליך בעת אסון

**עמיתים-רופאי** שיניים חברים באשכול והראויים לשמש מחליפים בעת חירום

**רו"ח**- רואה חשבון שמנהל את תיק המרפאה

**עו"ד**- איש אמון של הרופא ובני משפחתו ששומר על האינטרסים שלהם

| פעולות לביצוע מראש (לפני האירוע)   | מי מכין                    | אישור ביצוע |
|--|----------------------------|-------------|
| הכנה וסימון על מעטפה: לפתוח במקרה של מוות או איבוד כושר עבודה                | מנהלת מרפאה<br>הרופא ויועץ |             |
| הכנת צוואה המסדירה גם את עניני המרפאה הכנת העתק לבן/בת הזוג, עורך דין והצוות | רופא                       |             |
| שמירה על המסמכים במקום בולט, עם הודעה למשפחה                                 | מנהלת מרפאה                |             |
| הכנת הודעה לכל הצוות   | מנהלת מרפאה                |             |
| עוברים תקופתית על התדריך למקרה אסון  | מנהלת מרפאה<br>ורופא       |             |
| התקשרות לאיש אמון חיצוני- רו"ח, עורך דין, יועץ                               | רופא                       |             |
| בניית תיק מטופלים פעילים עם עבודות   | מנהלת מרפאה                |             |
| להיפגש עם יועץ מלווה   | רופא, משפחה                |             |
| לקבוע מועדים להערכה מחדש   | רופא                       |             |
| *בניית "אשכולות חברים" לתמיכה הדדית מיידית*                                  | יועץ, רופא                 |             |
| **הכנה למכירה  | יועץ, רופא                 |             |
| ***בדיקת ביטוחים   | סוכן ביטוח, רופא           |             |
| ****להסביר לצוות את התהליך   | מנהלת מרפאה                |             |
| יש לעשות הערכת שווי מרפאה תקופתית  | יועץ, רופא                 |             |
| ***** הסכם המשך עבודה רופאים שכירים ושינניות                                 | רופא                       |             |
| ***** הכנת טופס הסכמה למטופל להעברת המידע עליו                               | רופא, עם קבלה<br>לטיפול    |             |

| פעולות לביצוע לאחר האירוע  | מי מכין            | אישור ביצוע |
|--|--------------------|-------------|
| הודעות: לעורכי הדין, רואה החשבון, סוכן ביטוח, מכתב למתרפאים, מכתב לרופאים מפנים, במקרה של מומחה, הודעה לחברת הביטוח, הודעה לחברים קרובים מהמקצוע | מנהלת מרפאה        |             |
| טיפול בחובות לספקים, מוסדות ועובדים  | משפחה, יועץ        |             |
| הודעה לחברים ולעמיתים קרובים   | מנהלת מרפאה, משפחה |             |
| ארגון חברים לעזרת ראשונות וטיפול המשך חיוניים  | רופא, יועץ         |             |
| הודעה וביטול מתרפאים לשבוע   | מנהלת מרפאה        |             |
| חשבונות לתשלום   | משפחה              |             |
| ארגון עבודות מעבדה   | מנהלת מרפאה        |             |
| עבודות שצריך להתחיל  | מנהלת מרפאה        |             |
| השלמת עבודות קיימות  | עמיתים             |             |
| בדיקת מלאי ציוד  | מנהלת מרפאה        |             |
| בדיקת מלאי חומרים  | מנהלת מרפאה        |             |
| החלטה לגבי מתרפאים חדשים   | מנהלת מרפאה, משפחה |             |
| טיפול בנכסים של המרפאה   | משפחה, יועץ        |             |
| בניית תיק מטופלים פעילים עם עבודות   | מנהלת מרפאה        |             |
| להיפגש עם יועץ מלווה   | רופא, משפחה        |             |
| הסבר לבני הזוג והמשפחה על השלבים והתוכנית  | יועץ, רופא         |             |
| הודעה לביטוח כללי  | מנהלת מרפאה        |             |
| הודעה לביטוח שיניים  | מנהלת מרפאה        |             |
| הודעה לרשויות  | המשפחה             |             |
| בדיקת חובות  | מנהלת מרפאה, משפחה |             |
| ***** התכתבות עם מטופלים   | מנהלת מרפאה, משפחה |             |

### \* בניית "אשכולות חברים" לתמיכה הדדית מיידית

"אשכולות חברים" היא יוזמה של UDC המשדכת בינך לבין רופאי שיניים אחרים ברמתך. מדובר בקבוצת תמיכה למקרה אסון, קבוצה של עד 12 עמיתים, שיגיעו לתת שירות במרפאתך ללא תשלום, לתקופה של 3-6 חודשים. מכיוון שלמשתתפים בקבוצה יש הסכם רשמי, אתה יכול להיות בטוח שהאינטרסים שלך ושל משפחתך ישמרו. ככה לא תצטרך לסמוך על "הבטחות באוויר" ועל רצון טוב של מכרים. רצוי לשתף את בני הזוג במפגש הקבוצתי אחת לשנה על מנת שיכירו אחד את השני ולא יהיו זרים בעת אסון. הניסיון שלנו בענף מלמד כי במקרי אסון לוקח למשפחת רופא השיניים הנפגע מספר שבועות לאתר לו מחליף. במקרה של אשכולות UDC, התמיכה כמעט מיידית (הרחבה על נושא זה בהמשך).

### \*\* הכנה למכירה

ההבנה שקניית מרפאה פעילה הינה הזדמנות עסקית לרופא צעיר, מחייבת הכנה מראש למכירה. על מנת לסייע בהכנת המרפאה למכירה, נדרשים לא מעט מסמכים. נזכיר למשל את הצורך בדוחות כספיים של שלוש השנים האחרונות, דו"ח רווח והפסד עדכני, מצבת חובות והתחייבויות. בסיס מתרפאים ברור, וטבלת תזרים מזומנים מידי. בחלק מהדברים ניתן להיעזר ברואה החשבון שלך, שעשוי להציג תשלומי מס מעודכנים, דוחות פחת, וכו', אך בחלק לא מבוטל של הדברים תצטרך לחשב בעצמך (או לתת לצוות UDC לעזור לך בכך) כמו ממוצע הפעילות של השינויות משלוש השנים האחרונות, רשימת ציוד עיקרי וריהוט, מחירון, העתק מחוזה שכירות, תוכנית אדריכלית של המרפאה, הלוואות על ציוד, רכב או ריהוט. הסכמים עם ביטוחים, נוהלי מרפאה, קורות חיים של העובדים, תמונות המרפאה וכד'.

### \*\*\* בדיקת מצבת הביטוחים

עליך להיות מצויד בביטוח חיים וביטוח אבדן כושר עבודה. על הביטוח לכסות את כל חובותיך והתחייבויותיך בהתאם למצבך הנוכחי. ביטוח חיים ואבדן כושר עבודה, מכסה בדרך כלל את צרכי המשפחה, אך לא את אלו של המרפאה. ביטוח חיים מספיק לכיסוי הלוואות, וחובות על נכסים.

### \*\*\*\* להסביר לצוות את התהליך

חשיבות הצוות במקרה אסון הינה גבוהה מאד. ללא הירתמות מליאה של הצוות המרפאה שלך תתפורר, ויהיה קשה עד בלתי אפשרי לתפעל אותה, שלא לדבר על למכור אותה. יש לעדכן הצוות ולדאוג לשיתוף פעולה מקסימלי כאשר כל אחד מאנשי הצוות יודע את תפקידו באופן מוחלט ומוגדר. הדבר נכון לעבודה היומיומית, ובטח במקרה חריג של אסון.

### \*\*\*\*\* הסכם המשך עבודה רופאים שכירים ושינויות

חשוב לטפל במקרה אסון תוך חודש עד חודש וחצי, לאחר מכן ערך המרפאה יורד משמעותית. הסכמים מוכנים מראש מאפשרים במקרה אסון להגיע מהר יותר למטרה.

#### \*\*\*\*\* הכנת טופס הסכמה למטופל להעברת המידע עליו

על פי חוק זכויות החולה, יש לדאוג למנגנון מסירת מידע על הטיפולים למטופל, להחתיים אותו עם אישור העברת מידע רפואי לעמיתים. במקרים של מידע רפואי רגיש, כמו מחלות זיהומיות חייב להיות נוהל ברור וחתום, המאפשר שמירת מידע רפואי וכספי לפי תקנות משרד הבריאות והרשויות.

#### \*\*\*\*\* התכתבות עם מטופלים

בהתכתבות עם המטופלים יש לדאוג ל**נוסח ברור**, לציין שם המרפאה, שם הרופא, דרכי התקשרות אישיים, הסבר על הבעיה, צפי לתקופה הקרובה, צפי קבוע יש לציין דרכים לקבלת טיפול חירום, לתאר את המחליף עם כל הפרטים עליו. עוד לפני שיחת הטלפון שתגיע למטופל, יש לדאוג לתסריט שיחה ברור עם ציון שם המטלפן, הודעה ברורה ומקובלת על המשפחה, הסבר על האירוע, צפי חזרה לעבודה, פתרון לטיפולים דחופים וכל מידע רלוונטי אחר. במידה וסוגרים המרפאה יש להודיע על כך למטופלים, ולתת להם את כל המידע שיידרש להם לצורך קבלת התיקים והצילומים, כולל המלצה להמשך טיפול. רצוי לשלוח הודעה מסודרת גם בדואר רשום.

### הרחבה בנושא: "אשכולות" UDC - עזרה הדדית בין חברים

הניסיון המצטבר שלנו ב- UDC, כמו גם הנגישות למקורות מידע רבים, מאפשרת לנו ללמוד גם מניסיונם של רופאי שיניים רבים בעולם. על פי ה- **ADA**:

"לכל קבוצה יש את המאפיינים שלה, כל קבוצה מתנהגת אחרת וזקוקה לדגשים משלה. במידה ורוצים לעשות הסכם מחייב, יש לפנות לייעוץ משפטי לבנות הסכם מתאים. יש לבדוק את הכיסוי הביטוחי של כל חבר, אם מכסה במקרים של החלפה ורצוי בהודאה כתובה."

אנו נסייע לך להיות חלק מקבוצת רופאים שתעזור לך ולמשפחתך בעת מצוקה.





## נציג כאן המלצות כלליות להתקשרות בין חברי "אשכול UDC" מסוים:

- מטרת ההסכם הינה ליצור תכנית של תמיכה הדדית בין חברים במקרה של פגיעה בחבר שאינו יכול להמשיך לעבוד בגלל אובדן כושר עבודה או מוות.
- החברים יהיו החברים הרשומים שהינם בעלי רישיון עבודה בתוקף, בעלי ביטוח רשלנות רפואית בתוקף, מסוגלים להתמודד עם אתגרי העבודה של הרופא הנפגע. אם אתה מומחה בתחום מסוים, מן הסתם תצטרך קבוצה של מומחים מאותו תחום. אם אתה רופא שיניים בתחום ההשתלות, תצטרך רופאי שיניים שיודעים לבצע שתלים.
- כל אחד מהרופאים בקבוצה ידאג לביטוחים מספקים של מרפאתו והצוות.
- יש לעדכן באופן קבוע את המצטרפים החדשים לקבוצה.
- כל חבר בתוכנית מסכים לקבל על עצמו את תנאי ההסכם. יש להחליט ביחד על מספר משמרות ומשך הפעילות, לדוגמה משמרת אחת לשבוע עד לשלושה חודשים.
- במקרה מוות התמיכה תהיה דומה, עד להעברת המרפאה לידי הקונה. כל רופא מודע לך שיקבל תמיכה דומה אם וכאשר יצטרך.
- יש להחתים את הרופא וזוגתו על ההסכם.
- הרופא מודע שלא יהיה תגמול על עבודתו. בקבוצות מסוימות ניתן להחליט כי הרופאים המתנדבים יקבלו שכר על עבודתם לפי אחוזים מהתפוקה שלו, או לפי שעות העבודה. כל קבוצה יכולה להחליט בעצמה, או להיעזר ב- UDC כדי לפשר בתהליך. ההמלצה שלנו היא כי כאמור, כל רופא יתחייב לעבוד ללא תשלום משמרת אחת לשבוע במשך שלושה חודשים. לתקופה ארוכה יותר יעשו הסדרים כספיים נפרדים.
- תוקף ההסכם יהיה ללא הגבלה, אלא אם הרופא הודיע חצי שנה מראש, הפסיק לעבוד או איבד רישונו או את הביטוח שלו.
- החברים ידאגו למפגש תקופתי, לפחות פעם בשנה. יש לקבוע מי הרופא המתאם. יש לקבוע מספר מינימום בכל מפגש. מומלץ לצרף בני זוג למפגש. יש לבנות תקציב למפגשים במידת הצורך. ( מומלץ כל פעם במרפאת חבר אחר).
- מומלץ בכל קבוצה לבחור את האחראיים והמוליכים, ורצוי למצוא כללים להוצאת חבר מהקבוצה (על בסיס אי התאמה, יושר ועוד).
- במידה ותרגיש שאינך משתלב באשכול מסוים, ננסה לסייע לך להשתלב באשכול חלופי.
- יש לקבוע שכל פנייה של המשפחה תהיה לרופא האחראי או לסגנו ( במקרה והוא יפגע).
- כל מרפאה תבנה מנגנון לשמירת הנתונים ונוהלי עבודה כתובים למקרה אסון.
- כל ההכנסות תהינה למרפאה של הנפגע, הנפגע ומשפחתו יהיו אחראיים להוצאות הקבועות והמשתנות.
- הרופא האחראי על הקבוצה ינחה את הצוות והמשפחה לגבי קניות ותשלומים.
- הרופא הנפגע ומשפחתו יהיו אחראיים להודיע למטופלים על האירוע והפתרון המוצע.
- יש לקבוע מנגנון תשלום להבאת סייעת של המחליף לעבודה איתו.
- ביצוע הטיפולים במרפאת הנפגע יעשו בסודיות מרבית, בזהירות וככל הניתן לפי " רוח הטיפולים" במרפאה.
- כל מטופל יוחתם על טופס הסכמה מדעת חדש שמאשר את התהליך.

- כל חבר מתחייב לא לקבל את המטופלים של הנפגע במרפאתו אלא אם סוכם על כך עם האחראי על הקבוצה ובני המשפחה.
- הרופא המחליף מתחייב לא להעביר צוות של המרפאה למרפאתו ללא הסכמה של הנפגע או משפחתו.
- יש לשאוף לבניית מערכת דיווחים און לין, קבוצות ואטסאפ ודומות. אלו מערכות קלות להפעלה ואמינות.
- יש לדאוג למערכת מידע משותפת און לין בה כל המסמכים שדרושים להמשך תפעול המערכת, עם גישה של כל חברי האשכול. דוגמאות למערכות קיימות OneNote OneDrive.
- אחסון כלל סיסמאות הגישה – לחשבונות הבנק, מערכות ממוחשבות שונות וכיו"ב – בקובץ אקסל שיהיה מוגן בסיסמא.

**ושרק נהיה בריאים ולא נשתמש בשירות**

#### **תודה לחברים שעברו ועזרו**

- |            |            |                 |
|------------|------------|-----------------|
| גדעון הכט  | מאיר אבירם | • יונתן מן      |
| שמוליק צור | דני רשף    | • ולאדי דבוריס  |
| גיא טוביאס | אלי קובי   | • גבריאל אסולין |

