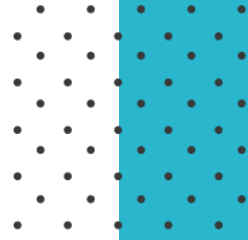


מוארד – סיכום ולקחים מתפקוד ממצי המשאבים במשבר הקורונה

חודשים מארס עד יוני 2020

כותבות | אדווה אשל רבינוביץ – יועצת מלווה - מיצוי משאבים ויכולות
סיגל בר טל – מנהלת מיזם מוארד, ג'וינט אלכא

צוות חשיבה | חיאולה ריחאני, ח'ליל מרעי, עינת שרוני-כץ,
פזית הוכמן ורולה מחאמיד זיאדנה – ג'וינט אלכא



תוכן עניינים

4.....	<u>תקציר</u>	.1
6.....	<u>רקע כללי</u>	.2
7.....	<u>מטרות המסמך</u>	.3
	<u>הפעולות והתפקידים שממצי המשאבים ביצעו במשבר</u>	.4
8.....	<u>הקורונה</u>	
15.....	<u>תובנות והמלצות לגבי תפקיד ממצה המשאבים בחירום</u>	.5
18.....	<u>תובנות והמלצות לגבי תפקיד ממצה המשאבים בשגרה</u>	.6
19.....	<u>מסקנות והמלצות ברמת הרשות המקומית</u>	.7
20.....	<u>סיכום</u>	.8
21.....	<u>נספחים</u>	.9



מיזם מוארד למיצוי משאבים ולפיתוח כלכלי ברשויות המקומיות התגבש כחלק מהשאיפה של מובילי ההחלטה - המשרד לשוויון חברתי בשיתוף משרדי הפנים, האוצר וגיוינט אלכא - להבטיח את יכולת המימוש והיישום של החלטות הממשלה 922 לפיתוח כלכלי לאוכלוסיית המיעוטים והחלטה 1480 לחיזוק כלכלי-חברתי של יישובי הבדואים בצפון.

בדצמבר 2019 נכנסו ממצי המשאבים לתפקידם ב-34 רשויות ערביות, לאחר שעברו תהליך הכשרה ראשוני. תקופת החירום של מגפת הקורונה מצאה אותם בתהליך למידה והתמקמות ברשויות השונות. ממצי המשאבים נמנו בין העובדים החיוניים בחירום. תפקידם ופעילותם בחירום הייתה מגוונת והושפעה בין היתר משלושה צירים מרכזיים:

- מנהיגות הרשות: מרחב הסיוע שניתן לממצי המשאבים על ידי ראש הרשות והמנכ"ל או מרחב הפעולה שניתן להם לפעול בו.
- יכולות המטה המקצועי של הרשות וממשקי העבודה בין אנשי המטה.
- היכולות האישיות של ממצה המשאבים ואישיותו: יזמות, גמישות, קריאת מפה ומתן מענה לחוסרים.

לאור השונות בצרכים בין הרשויות שבהן ממצי המשאבים פועלים, הם מצאו עצמם מובילים ומעורבים במגוון תפקידים ברשות, אם כחלק ממרכיבי התפקיד והמנגנונים המוגדרים שלהם, הכוללים מיצוי משאבים וקשר עם הממשלה, ואם במתן מענים אחרים כאנשי צוות בסגל הרשות, המסייעים במתן פתרונות לצרכים שאין ברשות בעל תפקיד ייחודי העוסק בכך.

המעורבות העמוקה של ממצי המשאבים בחירום חיזקה את מעמדם ברשויות – הם גילו מנהיגות ומקצועיות וקידמו נושאים שלא נדרשו מהם בהגדרת התפקיד. בכך סייעו למיצובם ברשות כאנשי מקצוע איכותיים והביאו לידי ביטוי את החוזקות המקצועיות והאישיות שלהם.

ממצי המשאבים פועלים במערכת של יחסי גומלין (אקוסיסטם), שבה קיימים פערים רבים וגלישה מתפקידם לפעולה בתחומים שאינם בתחומי העיסוק המוגדרים שלהם. מנגד, במקומות שבהם הם נכנסו לעסוק בפערים קיימים, כמו למשל בהקמת מוקד רשותי, חשוב היה להגדיר מי ממשיך בהובלת הנושא בתוך הרשות, עם החזרה לשגרה, כדי לא ליצור עומס על ממצה המשאבים ולמנוע ממנו עיסוק בנושאים שאינם בליבת תפקידו.

מסמך זה מהווה סיכום של תהליך הפקת הלקחים והלמידה, שקיים צוות מיזם מוארד על התקופה הראשונה של מגפת הקורונה (בחודשים מארס עד יוני 2020). המסמך מכיל קווים מנחים והמלצות לגבי הגדרת תפקיד ממצה המשאבים בחירום, תיקוף ההבנות לגבי מרכיבי התפקיד בשגרה ומספר המלצות לרשות המקומית לגבי תפקידים נדרשים בחירום.



ולסיום, תודה והוקרה לכל צוות המיזם, לשותפים הממשלתיים מהמשרד לשוויון חברתי, אבי כהן, אברהם חביב ומורן מור; לבדיע חוריה ואדית בר ממינהל הפיתוח במשרד הפנים. שותפים אלה סייעו לקיומו של קשר רציף עם משרדי הממשלה השונים ועם מטה ועד ראשי הרשויות הערביות. מהלך זה אפשר למיזם לתרום ולייצר מענים רוחביים ומקצועיים, העונים על הצרכים המתעוררים.

תודה והוקרה לכל חברי צוות מיזם מאורד מגוינט אלכא – ח'אולה ריחאני, עינת שרוני-כץ, חליל מרעי, רולה מחאמיד זיאדנה ופזית הוכמן; לקרן דורון-כץ, מנהלת תחום אזוריות, מיצוי משאבים ואיכות השירותים. ולהנהלת אלכא שסימנה את הצורך במידול ולמידה לקראת החירום הבא.

ולבסוף, תודה גדולה לממצי המשאבים בכל רשויות המיזם על העבודה האינטנסיבית והקשה בשגרה ובעיקר בתקופת החירום, על קפיצת המדרגה המשמעותית שעשינו יחד בתקופה קריטית זו, על החברותא ואווירת הלמידה ההדדית שיצרנו, המסייעת לנו כבר עתה ועוד תסייע לנו בהמשך הדרך.

בתקווה לימים של שגרה ובריאות לכל!



החלטת ממשלה 922, משנת 2015, לפיתוח כלכלי בקרב אוכלוסיית המיעוטים הקצתה תקציב של 15 מיליארד שקל לצמצום הפערים בחברה הערבית. ב-2016 התקבלה החלטה 1480 לחיזוק כלכלי-חברתי של יישובי הבדואים בסכום של 900 מיליון ₪. מרחב התחומים שבהן עוסקות ההחלטות וסכומי התקציב מייצרים פוטנציאל לשינוי משמעותי בקרב המיעוטים ואתגר עצום ליכולת המימוש של המשאבים, כמו: חסמי אמון, חסמי כלים ממשלתיים וחסמי ארגון, יכולות וכוח אדם ברשויות המקומיות וכן חסמים הנוגעים לאתגרי תכנון, קרקעות וכדומה.

במטרה להבטיח את יכולת המימוש והיישום של ההחלטות יזמו המשרד לשוויון חברתי, משרד הפנים ואגף התקציבים באוצר, יחד עם גוינט אלכא, תפקיד חדש ויעודי: ממצה משאבים ומפתח כלכלי, שיעסוק בקידום מימושם של כלל המשאבים העומדים לרשותה של הרשות המקומית במסגרת ההחלטות הנ"ל, וגם בהתייחס לתוכניות ולתקציבים נוספים שהרשויות יכולות לממש. תפקיד ממצה המשאבים אמור להשתלב ב-44 יישובים, אליהם מתייחסות ההחלטות. בתחילת דצמבר 2019, לאחר תהליך מיון ובחירה, נקלטו 34 ממצי משאבים ב-34 רשויות ערביות והחלו בתהליך הכשרה תוך כדי עבודה וכניסה לתפקיד (ראו בנספח 1).

משבר הקורונה 'תפס' את ממצי המשאבים ממש בתחילת ההתמקמות ברשויות המקומיות, כאשר התקופה הראשונה בתפקיד יוחדה להיכרות עם הרשות - בעלי התפקידים, המנגנונים ותהליכי העבודה ברשות וכן למיפוי המשאבים הקיימים והפוטנציאליים. בתהליך ההכשרה של ממצי המשאבים, שהתקיים בחודש דצמבר 2019, התבצעה היכרות עם נושא החירום, אך לא הוגדר להם תפקיד בחירום. עם זאת, בפרוץ משבר הקורונה, באמצע חודש מארס 2020, כמעט בכל הרשויות שבהן מוצבים ממצי משאבים הם הוגדרו ככוח אדם חיוני לפעולה בחירום ועקב כך, לא הוצאו לחל"ת. לאור חוסר בכוח אדם מקצועי ברשויות ומנעד היכולות של ממצי התפקידים עצמם, הם מצאו עצמם יוזמים ופועלים במגוון פעולות ותפקידים, בהתאם לצרכים ולפערים שאפיינו כל רשות ורשות.

לאורך כל תקופת החירום, ממצי המשאבים לוו על ידי צוות מיזם מוארך, ברמה האישית, הקבוצתית והארצית. לצד הליווי האישי, שעסק בתמיכה מקצועית ואישית, צוות המיזם פעל לאיסוף מידע, צרכים ותובנות מהעבודה בשטח (ראו נספח 2), במידול ובכתיבה של חומרים מקצועיים (ראו נספח 3) ובחיזוק יכולות מקצועיות נדרשות. כל זאת, כדי לאפשר לממצי המשאבים לפעול באופן איכותי ומקצועי ברשויות השונות.

מסמך זה נכתב לאחר הפקת לקחים, שבוצעה במסגרת מיזם מוארד עם כלל ממצי המשאבים

וצוות התוכנית ב- 20/5/2020.

המסמך נועד להביא בפני השותפים - משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות ואחרים :

- א. סקירת מנעד התפקידים שבהם פעלו ממצי המשאבים במשבר הקורונה.
- ב. הצלחות ואתגרים עיקריים בעשייה.
- ג. המלצה, לאור הלקחים והתובנות, להגדרת תפקיד ממצה משאבים בחירום.
- ד. השלכות החירום על התפקיד בשגרה.



רקע

בפרוץ משבר הקורונה, ממצי המשאבים בכל הרשויות שבתוכנית היוו חלק מכוח האדם החיוני ברשות על אף שאין להם הגדרת תפקיד בחירום. חשוב לציין, כי תודעת החירום ומוכנות הרשויות הערביות לחירום נמוכה יחסית וכאשר המשבר פרץ, ראש הרשות, המנכ"ל ומנהלי המחלקות והאגפים מצאו עצמם עם פערים רבים במתן שירותים 'עד הבית' לחלק מהאוכלוסייה, כמו גם עם היעדר כוח אדם לפעולה בשל הוצאה לחל"ת של עובדי הרשות ושל עובדי מוסדות (מתנ"ס, מרכז צעירים), בלבול וחרדה בקרב האוכלוסייה וחלק מהעובדים עצמם.

החסר בידע ובמיומנויות עבודה בחירום במערכת הגומלין הרשותית ובממשק עם משרדי ממשלה וארגונים בלט בשטח. הרשויות פעלו תחת הנחיות ממשרדי ממשלה שונים: הפנים, הרווחה והחינוך ונדרשו לשלל משימות: לאסוף נתונים עדכניים ומדויקים שלא היו בשגרה, לספק תמונת מצב אינטגרטיבית, לתת מענה לאוכלוסייה המגוונת (לא רק אוכלוסיית תלמידים ואוכלוסיית רווחה), לנהל תמונת צרכים, לתאם במתן מענים, לעסוק בהעברת מסרים ברורים והנחיות מדויקות לאוכלוסייה, ועוד. כל אלה דרשו התארגנות ייחודית בכל רשות בהתאם למאפיינים שלה.

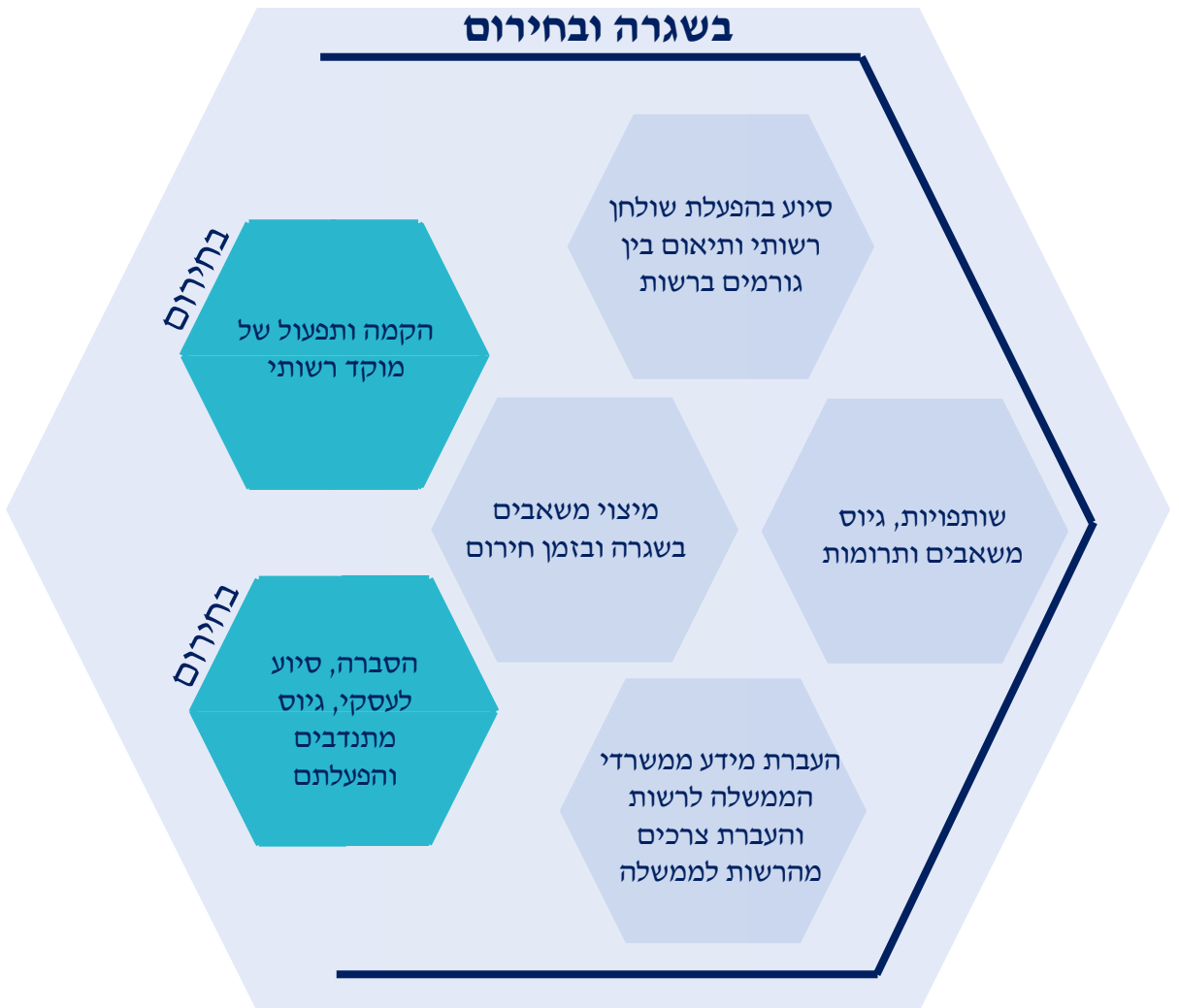
פעילותם של ממצי המשאבים

ממצי המשאבים, שהם אנשים בעלי יכולת מקצועית, מנהיגות וכישורים אישיים בולטים, לצד המציאות ברשויות שבהן קיימים פערים בידע ובמקצועיות בפעולות הנדרשות בחירום והיעדר כוח אדם מקצועי, מצאו עצמם יוזמים ו/או מצטרפים ליוזמות ולוקחים חלק חשוב בהובלת פתרונות מקצועיים. לאורך כל התקופה, ממצי המשאבים נהנו מהנחיה ומליווי שוטפים של אנשי מקצוע מצוות מיזם מוארד.

כפי שכבר נאמר, קיימת שונות גדולה בין הרשויות, כמו גם בין יכולותיהם של ממצי המשאבים. עבודתם בכל רשות בתקופת החירום תאמה את החסר המקומי, שבא לידי ביטוי במחסור בבעלי תפקידים ייעודיים או מקצועיים בתחומים שונים, למשל בהסברה, במוקדי שירות, בניהול מנגנון של 'שולחן עגול' רשותי בחירום וגם בתשתיות. מול המצב שאפיין כל רשות ובהתאם ליכולות האישיות והמקצועיות, ממצה המשאבים מילא 'נישה תפקידית', שתאמה את הצרכים.

השונות בצרכים של כל רשות מחד, לצד יכולת גמישות והבנה רחבה של המרחב הרשותי, מאידך, אפשרו לממצה המשאבים לבצע תפקידים שונים בחירום, שלא הייתה להם פונקציה מוגדרת ולסייע לבעלי תפקידים שהיו בחסר כוח אדם או בקשיי התארגנות.

רק במספר רשויות מצומצם, בשל תהליכי כניסה איטיים יותר או תפיסת עבודה של ראש הרשות/המנכ"ל, המשיכו ממצי המשאבים את תפקידם כמו בשגרה, כלומר במיצוי משאבים עם דגש מיוחד למיצוי משאבי חירום.



סיוע בהפעלת שולחן רשותי ותיאום בין גורמים ברשות

איסוף וריכוז המידע והידע במקום אחד לגבי מצב האוכלוסייה וצרכיה (לא רק אוכלוסיית רווחה), מצב העסקים, הפערים הקיימים; סיווג המידע הרלוונטי והעברתו למחלקות השונות. ברוב הרשויות הערביות אין פונקציה ברורה האחראית על המוקד העירוני.

בתחילת משבר הקורונה רק לכ-18% מהרשויות שבמיזם היה קו חם/מוקד מידע. עם סיום תקופת הקורונה הראשונה (בחודש מאי) בכ-91% מהרשויות שבמיזם פעל שירות כזה.

ממצי המשאבים זיהוי את החסר ולקחו על עצמם לקדם ו/או להקים מוקד מידע. הם אספו ידע וארגנו אותו, תוך שימוש בכלים טכנולוגיים. המוקדים שהוקמו, החל מקו חם, שמנוהל על ידי טבלת אקסל בסיוע מתנדב ועד רמה של מוקד מלא, המאויש על ידי צוות שהוכשר לכך, שתפקד והשתפר במהלך המשבר היו פעילים במשך כל שעות היממה. בנוסף לכך, המוקדים היו בעלי יכולות של מעקב ובקרה אחר הפניות (ראו נספח 3). חשוב לציין, כי במקומות שבהם לא היה מוקד/קו חם לפני תקופת החירום, במהלך החירום הונחו היסודות להמשך פעולתם בשגרה.

הקמה ותפעול של מוקד רשותי

במהלך משבר הקורונה לא נפתחו מרכזי הפעלה ברשויות המקומיות הערביות והייתה הנחיה של משרד הפנים (ראו נספח 4) להקים פורום להערכת המצב. על אף שהרשויות תורגלו בנושאי חירום (בדרך כלל לקראת מצב מלחמה או רעידת אדמה), עבודה בחירום והנהלים הנדרשים לכך לא היו בתודעתן ואף בחלק מהן לוקה בחסר. זאת, מסיבות שונות, בחלקן לאור ההתייחסות לחירום בחברה הערבית בכלל.

ממידע שנאסף בתקופת החירום נמצא, כי נכון ל-24/4/2020 ב-77% מהרשויות שבמיזם התקיימה הערכת מצב ושולחן עגול לחירום. ב-42% מהרשויות ממצי המשאבים הם שיזמו או תכללו את פעילות השולחן, סיעור/הובילו את הדיונים סביב תמונת המצב, הערכת המצב, הגדרת הפערים והפעולות הנדרשות ואף כתבו סיכומים. בחלק מהרשויות הם גם ביצעו בקרה על יישום הסיכומים.

ברוב הרשויות לא היו נהלים ומתווים ברורים לגבי אופן ניהול פורום החירום והשולחן העגול הרשותי. צוות המיזם פיתח מערך מנחה לניהול שולחן עגול לנושאי החירום ברשות, שסייע לממצי המשאבים ולרשויות לפעול באופן אפקטיבי (ראו נספח 3).



הובלת ממצאי המשאבים והשתלבותם בשולחן החירום, אפשרה לרשויות:

- לנהל את מצב החירום באופן נכון, לתת מענים לצרכים ולעבוד באופן מתואם יותר.
- העלות בפני הממשלה תמונת מצב מהימנה, הכוללת מידע, צרכים, קשיים והצלחות. עובדה זו הפכה את ממצאי המשאבים לציר מרכזי בהעברת מידע מהרשות לממשלה (ראו להלן).

כתוצאה מכך:

- ממצאי המשאבים מוצג ברשות כציר משמעותי לתכלול מידע ולאיינטגרציה בין צורכי הרשות.
- נוצר שיפור משמעותי בממשק העבודה בין המחלקות, גברו האמון והיכולת לעבוד ביחד, כשממצאי המשאבים פועל לקיום עבודה מתואמת של כל הגורמים. "ממצאי המשאבים מצאו עצמם מובילים בניית שיתופי פעולה בתוך הרשות ובין הרשות לגורמי חוץ" ... "גבר האמון והתחזקו הממשקים בין מחלקות הרשות" (מתוך שיחת סיכום קבוצתית, שהתקיימה ב-9/6/2020).
- הונחה תשתית חשובה לתפקוד אפקטיבי של ממצאי המשאבים ברשות, משום ששולחן רשותי הוא תשתית ומנגנון עבודה משמעותי של ממצאי המשאבים בשגרה. באמצעות שולחן רשותי נעשית עבודת התכלול והאיינטגרציה של צורכי הרשות ושל מיצוי המשאבים. לצד שולחן רשותי שפעל בחירום, בחלק מהרשויות ממצאי המשאבים יזמו גם שולחן שותפויות (ראו בהמשך).

קשר עם הממשלה - העברת מידע מהממשלה לרשויות והעברת צרכים מהרשויות לממשלה

רשויות ערביות ככלל נעדרות קשר ישיר למשרדי הממשלה, מה שמעיב על יכולתן להשגת משאבים ולהפעלת תוכניות שונות. ציר מרכזי ביסודות הפעולה של ממצאי המשאבים בתפקידם הוא הקשר למשרדי הממשלה לצורך קידום מיצוי המשאבים ברשויות. בתהליך ההכשרה נוצרו ממשקים בין ממצאי המשאבים לנציגי הממשלה במחוזות ובמטה, שהתחזקו עם תחילת פעולתם בתחילת השנה.

בתקופת החירום הפך הממשק הזה לקריטי, כאשר ממצאי המשאבים תפקדו כאיש קשר מרכזי בין הרשות לממשלה, בהעברת רשימת צרכים ובהשלמת פערים שהרשות נזקקה להם. במקביל, ממצאי המשאבים הביאו אל הרשות את 'קול הממשלה' - הנחיות ומענים. "התחזקו הקשרים עם הגורמים הממשלתיים בכל הרמות, שמהווים המשך טוב ומבוסס לעבודת הממצא. הממצאים הפכו להיות כתובת ראשית בהעברת מידע, הנחיות וצרכים מהממשלה לרשות, ומנגד ייצגו את הקול הרשותי - צרכים, בעיות ואף הצלחות כלפי הממשלה. היה שיתוף פעולה וקול הרשויות נשמע..."

"הממצאים חייבים לייצג את הרשות ולהפגין מקצועיות כדי לשמש כתובת מרכזית לממשלה בתוך הרשות וכדי שמשרדי הממשלה ייקחו את הרשויות הערביות ברצינות" (מתוך שיחת הסיכום עם ממצאי המשאבים).

אין ספק, כי פעילותם של ממצאי המשאבים בתחום זה בחירום הידקה את הקשר עם גורמי ממשלה. זהו נכס חשוב בעבודה ובמיצובו של ממצאי המשאבים ברשות.

מיצוי משאבים בשגרה ובחירום

מתוך יעוד תפקידו של ממצה המשאבים : "ממצה המשאבים יעסוק בחיזוק יכולותיה של הרשות המקומית למיצוי משאבים לצד קידום מהלכים לפיתוח מנועי צמיחה של הרשות עצמה וכחלק מתפיסה אזורית. מיפוי משאבים ונכסים, קיום מנגנוני עבודה ושגרות עבודה - שולחן רשותי, קשר מול משרדי הממשלה, הגשה ומעקב אחר 'קולות קוראים' למיצוי ולגיוס משאבים ושיתופי פעולה".

בתקופת החירום ממצי המשאבים המשיכו בשגרת עבודתם מול משרדי הממשלה. הם יזמו וקידמו נושאים שונים וענו ל'קולות קוראים' כדי לייצר תמיכות חדשות. למעשה, עבודתם כללה המשך הפעילות שלפני הקורונה ובמקביל מיצוי תקציבי חירום ייעודיים שהוקצו על ידי הממשלה, למשל :

- 'קולות קוראים' של קרנות הביטוח הלאומי להגשת תוכניות עבור אוכלוסיות בסיכון להתמודדות עם משבר הקורונה. לשם כך הקרנות יעניקו סיוע כולל של 10 מיליון ₪ (עד 100 אלף ₪ לארגון).
- מענקים של גופים שונים בתקופת הקורונה, ביניהם :
 - הרשות לפיתוח הגליל - חלוקת ערכות פעילות.
 - מפעל הפיס - סיוע לאזרחים ותיקים בקורונה.
 - מענק קרן שלם לרשויות לצידוד פנאי.

מתוך סקר שנערך בקרב ממצי המשאבים ב-20/5/2020 נמצא, שבכ-80% מרשויות שבמיזם הוגשו בקשות חדשות למשאבים ליותר משלושה משרדי ממשלה.

בתקופת הקורונה התבסס מאוד תפקידם של ממצי המשאבים, כפי שעולה משיחות הסיכום: "היינו כתובת לממשלה למיצוי משאבים" ... "התחזק הקשר בין הממציים לשלטון המרכזי, שמשפיע על דימוי הרשויות" ... "הצלחתי להתמצב בתפקיד במערך הרשותי" ... "הייתה הזדמנות להביא את יכולותיי ואת הביטוי וחשיבות התפקיד שלי כמתחלל וכמגייס משאבים".

ממצי המשאבים פעלו גם לגיבוש **שולחן שותפויות** של ארגונים ועסקים בתוך הרשות כחלק ממיצוי משאבים וניהול משאבים פנימיים. מהלך זה מהווה בסיס חשוב לפעולת מיצוי המשאבים בהיבט של הנכסים המקומיים ורשת הקשרים גם בשגרה.

שותפויות, גיוס משאבים ותרומות

לרשותו של ממצה המשאבים עומדים בעיקר תקציבי ממשלה ותקציבים של גופים ציבוריים סמי-ממשלתיים. עם זאת, כדי לקדם את הרשות, עליו לפעול גם למיצוי משאבים ממקורות פנימיים - עסקים, ארגונים ועמותות, וכן לגיוס משאבים חיצוניים - עסקים ופילנתרופיה.

.
.
.
.
.

גיוס משאבים היא משימה קשה בכל רשות ובכל עת, בעיקר ברשויות ערביות, שבהן רשת הקשרים החיצונית דלה, אין השקעה של מאמצים ממוקדים בנושא בזמן שגרה וגם בדרך כלל אין לרשויות תוכנית מסודרת לגיוס משאבים. בסקר בין ממצי המשאבים, שנערך ב-20/5/2020 נמצא, כי:

- ב-79% מהרשויות שבמיזם נעשו פניות לגיוס תרומות חוץ-ממשלתיות (מקרנות, מעסקים ומתושבים).
- 24% מהרשויות גייסו תרומות מכלל הגורמים גם יחד: קרנות, עסקים ותושבים.
- 19% גייסו תרומות באמצעות פנייה ישירה לעסקים ולתושבים.
- 12% גייסו תרומות חוץ-ממשלתיות, בעיקר מקרנות.
- 24% גייסו תרומות חוץ-ממשלתיות שהונגשו על ידי מוסדות/גופים ציבוריים, כמו מפעל הפיס.

ההנעה לגיוס המשאבים הייתה יוזמה של ממצי המשאבים, בפנייה דרך ראש הרשות או המנכ"ל או בפנייה עצמאית. ב-68% מהרשויות במיזם התבצעה פנייה ספונטנית לגיוס תרומות, וב-22% מהרשויות נעשתה עבודת איתור סדורה לגיוס תרומות.

אין ספק, כי עיסוק זה של ממצה המשאבים בימי המשבר ביסס את מעמדו ואת יכולותיו המקצועיות, לצד רשת הקשרים שפיתח. כל אלה יעמדו לרשותו בהמשך בעבודתו בשגרה.

הסברה, סיוע לעסקים, גיוס מתנדבים והפעלתם

הנחיות הממשלה לרשויות לא תמיד היו ברורות ודרשו עיבוד והתאמה לאוכלוסייה. הצורך של הרשות להיות נוכחת מול התושבים ולהעביר הנחיות ברורות ומידע אמין היה גדול, אך ברוב הרשויות אין תפקיד מוגדר לנושא, אין דובר או איש הסברה. לאור העובדה שממצי המשאבים הם אנשים עם יכולת דיגיטציה והיכרות עם רשתות חברתיות, הם לקחו על עצמם טיפול בנושא והעלו לאתר הרשות את המידע הנחוץ לתושבים. בעניין זה ראוי לציין, שברוב היישובים הערביים לתושבים אין מודעות להיעזר באתר המועצה והיה צורך לעודד אותם להשתמש במקור זה.

העסקים הקטנים ברשות אינם מטופלים על ידי גורם ייחודי, למעט רישוי עסקים. עם זאת, בקורונה שבר העסקים דרש התייחסות של הרשות. היו אלה ממצי המשאבים, בחלק מהרשויות, שלקחו על עצמם ליצור קשר עם העסקים הקטנים.

ממצי המשאבים פעלו כגורם מקשר ומחבר בין בעלי העסקים לרשות, באמצעות פעולות של מיפוי עסקים וצרכים ומתן מענה לעסקים, כמו גם מידע והסברה בכל הנוגע לחלוקת מסכות, חומרי חיטוי והנחיות ה'יתו הסגול'. כפי שאמר ממצה משאבים בשיחת הסיכום: "הבאתי 10 נציגים מעסקים קטנים ברשות למועצה כדי להקשיב למצוקות ולשמוע מהם הצרכים".



בקשר לגיוס מתנדבים והפעלתם, יש לציין, כי בשליש מהרשויות שבמיזם אין תפקיד של רכז מתנדבים יישובי. במקומות אחרים, שבהם קיים תפקיד של רכז מתנדבים, הנושא מטופל על ידי רכז נוער, המפעיל את בני הנוער, או רכז מעורבות חברתית במרכז הצעירים או במרכז הקהילתי. מאחר שהצורך במתנדבים היה גדול, מצאו עצמם ממצי המשאבים עוסקים גם בנושא זה. הם גייסו מתנדבים לפעולות כמו חלוקת מזון, חלוקת תרופות, איוש המוקד הרשותי, ועוד. הם הדריכו את המתנדבים, ניהלו את המערך ההתנדבותי, תיאמו וחיברו בין צרכים למענים התנדבותיים.

לסיכום: בפרוץ המשבר, ממצי המשאבים מצאו עצמם בסוג של בלבול וחוסר כיוון, כמו הרשות עצמה. אך כאנשים צעירים, בעלי יכולות וגמישות מחשבתית, בעלי יכולות דיגיטציה, מנהיגות והתארגנות מהירה, הם נכנסו לחלל שנוצר ברשות המקומית ומילאו חסרים שונים, שהיו קריטיים לתפקוד הרשות בחירום. כך קרה, שבתקופת החירום ממצי המשאבים הרחיבו את תפקידם ואימצו תפקידים נוספים בהתאם לנדרש ברשות, אם זה מתוך היעדר כוח אדם ואם מתוך קשיי תפקוד של הצוות הבכיר ברשות. "היו בלבול, חוסר ודאות והבנה מה נדרש. הצלחתי להניע את הרשות לפעולה יחסית מהירה" ... "היו המון דברים שלא היה מי שייקח אותם, ולכן הייתה כאן פריצת גבולות של התפקיד לתחומים נוספים שהיה חסר מי שיטפל בהם" ... "התחושה בסוף שהצלחנו להוביל מהלכים, לתת פתרונות גם במסגרת התפקיד וגם מחוצה לו ולפתור אתגרים" (מתוך שיחת הסיכום).



- ברוב הרשויות ממצי המשאבים הצליחו להשתלב ולתרום באופן משמעותי ומקצועי לתפקוד הרשות. בחלק מהרשויות הם הובילו יוזמות ופיתחו מענים שהיו חסרים (הקמת מוקד רשותי, שולחן חירום), ובחלקן שימשו כיד ימין של בעלי תפקידים בכירים ברשות - ראש הרשות/המנכ"ל.
- נוכחותם בחירום הייתה משמעותית ורובם מיצבו את מעמדם כבעלי מנהיגות מקצועית, יכולת דיגיטציה, גמישות תפקודית, יכולת ליזום, לזהות פערים ולספק מענים מקצועיים ואינטגרטיביים. יודגש, כי מאפייני תפקיד אלה הוגדרו ככישורים נדרשים כבר בתהליך הגיוס של ממצי המשאבים ואכן מנעד היכולות והגמישות הזה הוכיח עצמו בתפקודם בחירום.
- משיחת הסיכום עם ממצי המשאבים (יוני 2020) רובם הצביעו על הנכסים המרכזיים עימם יצאו ממשבר הקורונה בשני תחומים עיקריים: מקצועיים ואישיים, כמפורט בתרשים שלהלן.

נכסים מרכזיים עמם יצאו ממצי המשאבים ממשבר הקורונה

תחומים אישיים

- רשת קשרים בין ממצי המשאבים ולמידה מרשויות שונות
- מיצוב בתפקיד וכאיש מקצוע בעל ערך
- עמידה באתגרים, תפקוד בתקופה של אי ודאות, תחושת הצלחה.

תחומים מקצועיים

מנגנונים

- הידוק הקשר עם משרדי ממשלה
- שיפור הממשק עם ובין המחלקות ברשות
- בניית קשרים עם גורמים מחוץ לרשות
- עיגון תשתיות ומנגנונים פנים-רשותיים, שולחן חירום, שותפויות

תשתית

ידע

- מיפוי רשותי ונתונים
- הבנת הרשות מבפנים - חשיפה לצורכי התושבים

- חשוב לציין, שבשיחת הסיכום ממצי המשאבים הדגישו גם את המחירים האישיים ששילמו, בדומה לבעלי תפקידים בחירום, שכללו בין השאר: זמן עבודה ללא גבולות וקושי לשלב בין העומס לבין הבית והמשפחה, עומס רב בשל ריבוי תפקידים והיעדר יכולות ברשויות, צורך לאתר באופן מתמיד חוסרים ולחפש פתרונות. כל אלה דרושים בעבודה בשגרה לעשות הבחנה בין עיקר ותפל וללמד לעבוד לפי סדרי עדיפויות נכונים.
- בחלקם הגדול ממצי המשאבים הם בעלי יכולות גבוהות ומוטיבציה לצמוח ולחולל שינוי והם לא נשחקו עדיין בתוך הביורוקרטיה הממשלתית והרשותית. ככאלה, כל עוד יש חסר בתפקוד הרשות, הם ייזמו ויפעלו לתת מענה ברמה האישית ויתפקדו כ'ראש גדול'. זו תכונה מצוינת, אך יש להישמר מפני כניסה לתפקידים שאינם שלהם לאורך זמן, מהלך שעלול לעורר כעסים ומתחים ברמת הרשות המקומית.

לאור כל אלו, המלצתנו להגדיר את תפקידי ממצה המשאבים בחירום בשני תחומים מרכזיים:

א. מיצוי משאבים, תוך ביסוס ושימוש במנגנוני עבודה בשגרה

- בכלל זה: מיפוי ותכלול משאבים פנימיים מכל הגוונים (כספיים, ניהוליים ותקציבי שגרה), שניתן להמשיך ולמצות גם בחירום ומשאבים ייחודיים לחירום. כחלק מביצוע תפקיד זה ממצה המשאבים ימשיך ויעשה שימוש בתשתיות, במנגנונים ובכלים שבהם הוא משתמש בשגרה והם רלוונטיים גם בחירום:
- שולחן חירום רשותי: חיזוק העבודה הבין-מחלקתית מתוך ראיית השירות הכולל לאזרח. בכלל זה, איסוף נתונים, תחזוקת נתונים וניהולם בסיוע כלים דיגיטליים.
- שולחן שותפויות בין מגזרי: בנוכחות משתתפים מתוך הרשות וגם מחוצה לה, עמותות וארגונים, עסקים, פילנתרופיה. בכלל זה: מיפוי נכסים ומשאבים מקומיים, נכסים ומקורות גיוס חיצוניים.
- תיאום, שיתוף פעולה ושותפויות בין כלל השחקנים והמשאבים: ממשלה, חברה אזרחית, פילנתרופיה ומגזר עסקי.

ב. חיבור בין הרשות המקומית למשרדי הממשלה בהעברת מידע, נהלים, ועוד

- בממשק ממשלה - רשות: העברת מידע והסברה/הנחיות/נהלים/תוכניות, משאבים וכדומה. לממצה המשאבים תפקיד קריטי בהיותו הדמות הייצוגית, המקצועית והמשמעותית לקשר בין הממשלה לרשות. קשר זה יבנה גם את תפקידו בשגרה.
- בממשק רשות - ממשלה: רשת הקשרים והממשקים שממצי המשאבים בונים בתפקידם בשגרה ישמשו אותם גם בחירום. ממצה המשאבים יהיה מוביל ומעורה בשולחן החירום ובצרכים שיש לרשות וישמש כמקור מידע עבור משרדי הממשלה בכל הקשור לצרכים ולחוסרים שקיימים ברשות. כמו כן, ממצה המשאבים יהיה עוגן ליצירת תמונת מצב אמינה של הרשויות הערביות בחירום.



תפקידי הממצה בחירום

חיבור בין הרשות ממשלה

- העברת הנחיות, הסברה ונהלים מהממשלה לרשויות
- העברת צרכים ופערים מהרשות למשרדי הממשלה

מיצוי משאבים תוך ביסוס ושימוש בתשתיות ובמנגנונים של שגרה

- איסוף נתונים ומיפויים תוך שימוש בכלים דיגיטליים
- שולחן חירום, תוך תיאום וגיבוש שיתוף פעולה בין כל הגורמים הרלוונטיים
- שולחן שותפויות בין מגזריות, תוך תיאום וגיבוש שיתוף פעולה בין כל הגורמים הרלוונטיים



- משבר הקורונה, שאירע בתחילת תפקידם של ממצי המשאבים, הוכיח שהתפקיד חשוב ביותר וכי מרכיבי התפקיד - כפי שהוגדרו בתחילת הדרך ולאורם הוכשרו לתפקידם - הכרחיים.
- מנגנונים ותשתיות, כמו שולחן רשותי בשגרה הופך לשולחן חירום רשותי ותורם לחיזוק העבודה והממשקים בין ועם מחלקות הרשות, מפתח את הקשר עם החברה האזרחית כחלק מראיית הנכסים הכוללת. שגרות עבודה, כמו סיכומים, מעקב ביצוע ועבודה עם נתונים, הוכחו כבעלי ערך וחשיבות לביצוע התפקיד.
- הוכח כי מיצוי המשאבים הוא צורך בשגרה, שבונה גם את החירום, ושבחירום נדרשת ערנות לקיומם של תקציבים ייעודיים. ממצה המשאבים חייב להיות קשוב כל העת לכלל הערוצים, שבאמצעותם יוכל לגייס משאבים.
- כחלק מגיוס משאבים בשגרה, הקשר עם תורמים, קרנות, עסקים ותושבים חשוב ביותר. נכון לתכנן תוכנית עבודה שתתייחס גם לגיוס משאבים חיצוניים.
- הועצם הצורך בטיפול בנתונים ובדיגיטציה ובלטה חשיבותו של תפקיד ממצה המשאבים בקשר עם משרדי ממשלה להעברת מידע הדדית. בדרך זו ממצה המשאבים יציף את הצרכים של הרשות. הבנתו את דרכי הפעולה של הממשלה והרשות תאפשר לו להציג את הצרכים בדרך נכונה, לשנות הגדרות ותנאי סף אם צריך, כדי להביא להבנה טובה יותר. *"הקורונה חשפה אותנו במערומינו: אין לנו מנגנונים ובכלל גם המדינה לא במצב. מערכת הבריאות קורסת בשגרה ואין פה כלום למעט ביטחון וטכנולוגיה - אבל גם אלה לא באים לידי ביטוי בחיים שלנו. אפילו מערכת כבאות והצלה ראויה אין לנו..."*
- *"הקורונה חשפה צרכים של אוכלוסיות בסיכון - זקנים, מובטלים, בעלי מוגבלויות וזה הביא לרעיונות ולבניית תוכנות בתחום הרווחה והבריאות" (מתוך שיחת הסיכום).*



- אחת המסקנות המרכזיות היא, שממצה המשאבים מהווה כוח מקצועי חשוב בעל גמישות ויכולות מרובות, שגם בשגרה צריך למצוא את העוגנים ואת הצרכים הייחודיים הנדרשים ברשות שבה הוא פועל, לגלות גמישות, לקחת על עצמו משימות בתיאום עם מנכ"ל הרשות.
- השייכות לקבוצת תמיכה של ממצי המשאבים, הקשר ביניהם והתמיכה הדדית מהווים גורם של חוזקה עבורם.
- הליווי שממצי המשאבים מקבלים מצוות המיזם, הן ליווי אישי והן ליווי קבוצתי, משמעותיים לתפקודם, מהווים עבורם משענת ותורמים למיצובם המקצועי ברשות ומחוצה לה.
- כלי העבודה שהונגשו לממצי המשאבים ואשר נעשה בהם שימוש על ידי צוות התוכנית, אומצו בחלקם על ידי ממצי המשאבים והוטמעו ברמת הרשויות. לדוגמה, צוות המיזם ביסס עבודה על פלטפורמת ה-padlet לסיווג ולטיפול במידע ובחומרים בנושאי חירום. ממצי המשאבים אימצו את השימוש בכלי זה לעבודתם ברשות והדבר אפשר להם לבסס מנגנונים ושיטות עבודה חדשות. במהלך החירום, צוות המיזם קיים מפגשי הדרכה על שימוש בתוכנת הזום ומפגשי וובינר בנושאים שונים, הרלוונטיים לעבודת מיצוי המשאבים בחירום. אלה הביאו את ממצי המשאבים להכניס לרשות המקומית נוהלי עבודה מרחוק באמצעות הזום, דבר שמאפשר עבודה במציאות החדשה.
- עם התחזקותם בתפקיד נכון יהיה לראות בממצי המשאבים שותפים לגיבוש ולחשיבה על פתרונות/מענים נכונים מהממשלה לרשויות הערביות. אין ספק שזהו נכס משמעותי לרשות המקומית ולממשלה, כשיש נציג מקצועי שמדבר באותה 'שפה'.

07

מסקנות והמלצות ברמת הרשות המקומית

- לאמץ את מרכיבי התפקיד שהועלו לעיל כתפקידיו של ממצה המשאבים ברשות המקומית בחירום: קשר עם הממשלה ומיצוי משאבים.
- ברוב הרשויות פעלו ממצי המשאבים בתקופת הקורונה בתפקידים מגוונים, שחלקם כלל אינם בלב עיסוקם, ולקחו חלק משמעותי במתן מענים לפערים של הרשות בחירום (כפי שמצוין במסמך זה). המשך הפעלתם בשגרה בתפקידים אלה עלול לפגוע בעבודתם כממצי משאבים ולכן על הרשות להעביר את המשך העיסוק בתחומים אלה גם בחירום לגורמים אחרים ברשות או לייצר פתרון אשר יאפשר לרשויות לספק שירות זה, בעקר בתחומים של מתנדבים, מוקד חירום, מידע והסברה.

- משבר הקורונה פגש את ממצי המשאבים בתחילת דרכם המקצועית ברשויות המקומיות הערביות, שבהן נוהלי החירום אינם מוטמעים, וכפה עליהם התמודדות עם מצב חירום בריאותי, לראשונה בישראל.
- במסגרת הגדרת תפקידם של ממצי המשאבים לא הייתה התייחסות לתפקידם בעת חירום.
- ממצי המשאבים פעלו בתוך זירת החירום הרשותית בשני צירים מרכזיים: הראשון, ציר התפקיד המוגדר - מיצוי משאבים (כולל ובאופן מובהק משאבי חירום ייעודיים) וקשר עם הממשלה, והשני - ציר הסיוע לרשות בכל הקשור לפערי כוח אדם ומשימות שאין מי שיעסוק בהן.
- כניסה לתפקיד בתקופה אינטנסיבית כזו הייתה גם התנסות לממצי המשאבים לפעול בכל צירי הפעולה של התפקיד בזמן קצר ובעומס אירועים. למרות הקושי, התנסות זו סייעה למיצובם ברשות הן בתפקידם והן כחלק מצוות הרשות.
- המציאות הוכיחה, כי ממצי המשאבים פעלו באופן מקצועי בכל התפקודים שבהם לקחו חלק. עם זאת, מהלקחים שהועלו לעיל, ברור שיש לשמר את תפקיד ממצה המשאבים בחירום באפיונים שהוגדרו מלכתחילה לשגרה ואת תפקידי החירום יש להעביר באופן מסודר לעובדים אחרים ברשות.
- ממצה המשאבים הוא בעל תפקיד בדרג הניהולי של הרשות וככזה יש להתאים את פעילותו, בשגרה ובחירום, לצורכי הרשות.
- בתוך ה'כאוס' הקורוני, שכלל עבודה ללא מסגרת שעות, עבודה מהבית, לחצים מכל עבר, ממצי המשאבים עברו בתחילת תפקידם תקופה מורכבת ואינטנסיבית, גם מקצועית וגם במתח של בית - עבודה - חברה וקהילה. למרות זאת, הם עמדו במשימתם באופן מקצועי ומוערך.
- ממצי המשאבים מלווים על ידי צוות המיזם, כולל השותפים הממשלתיים, בליווי אישי וקבוצתי. צוות המיזם פעל נמרצות בכל התקופה לתת מענים לצרכים המקצועיים והאישיים, בליווי צמוד, בקבוצות חשיבה, בהכנת חומרים תומכים וכלים, בפיתוח מענים והתאמות.
- תקופת החירום לא תמה. התמודדות עם הגל השני והצורך להיערך לחיים עם הקורונה, מחייבים את ממצי המשאבים להמשיך ולהיות בעלי תפקיד משמעותי בשגרה ובחירום.





[רשימה של 34 הרשויות](#)

1

[פדלט](#)

2



[שולחן רשותי, מוקד חירום](#)

3



[צעדים להתמודדות הרשות המקומית עם](#)

4

[נגיף הקורונה 16/3/2020](#)

