

## שולחן חירום רשותי בעת משבר הקורונה

### עקרונות עבודה לממצי המשאבים – שותפים לעבודת שולחן החירום ברשות המקומית

מסמך זה מציע מסגרת עבודה מותאמת למשבר הקורונה, בהתנהלות שולחן החירום הרשותי. המסמך נבנה על בסיס חומרים קיימים כמו תיק האב להיערכות הרשות לחירום 2015, הנחיות ומדריכי משרד הפנים למשבר הקורונה, שיחות עם גורמים ברשויות מקומיות ועוד. המסמך נכתב לקראת החזרה לשגרת חירום ומנסה לתת תמונה, קיים לניהול וטיפים לשעת משבר שעלולה להגיע בגל השני ולעת החזרה לשגרה. יודגש כי נייר זה אינו מחליף את ההנחיות והמדריכים של משרד הפנים, והנחיות ממשלתיות אחרות, אלא בא לתת הבנה ועקרונות עבודה לממצי המשאבים ולבעלי תפקיד נוספים ברשויות.

#### תוכן עניינים

עמודים	תוכן
2	תפקידי הרשות בחירום ואופן פעולתה
3	שולחן החירום במשבר קורונה
4	מטרת שולחן החירום בתוכן ואישו
5	תהליך ההיערכות למפגש שולחן החירום
7-6	מבנה מפגש שולחן
8	סיכום תיעוד ובקרה
10-9	דגשים ייחודיים לממצה המשאבים
11	מקורות

## תפקידי הרשות בחירום ואופן פעולתה

- הרשות היא "לבנת היסוד לטיפול באוכלוסייתה", אחראית בתחום שיפוטה, באמצעות ועדת מל"ח המקומית, לבצע את המשימות הדרושות בחירום להבטחת האספקה והשירותים החיוניים לאוכלוסייה, לטיפול באוכלוסייה ולמתן שירותים מוניציפליים קריטיים לרציפות התפקודית של תושביה.
- א. סיוע לארגוני החירום בהצלת חיים
- ב. הפעלת מערך לוגיסטי להמשך פעילות שיגרת החיים בחירום.
- ג. שמירה על הרציפות התפקודית (חשמל, מים, מזון, דלק, פגיעה מערך התחבורה, אינטרנט וכד') ודאגה לאספקתם באמצעות הגורמים האחראיים לצד מניעת החמרת המצב.
- ד. זיהוי אוכלוסיות בעלות צרכים ייחודיים בכלל וכאלה נוספות המצטרפות למעגל הסיוע הנדרש בשל מצב החירום וטיפול במענה לצרכיהם הייחודיים.
- ה. מיפוי צרכים ומענים נדרשים המתעוררים לאור החירום, לצד זיהוי כוחות ומשאבים פנימיים שיכולים לסייע במתן המענים. הצבעה על הפערים הנוטרים ואיתור מקורות סיוע חוץ רשותיים – משרדי ממשלה, ארגונים ועמותות, עסקים ופילנתרופיה, רשויות סמוכות אשכולות וכד'.
- ו. ניהול הסיוע הפיזי (חלוקת מזון, תרופות וכד') למתן מענים לצרכים המתפתחים
- ז. העברת מידע והנחיות לתושביה בכל האמצעים הנדרשים מותאמים לנגישות האוכלוסייה למידע

והכל תוך שמירה על כבוד האדם ופרטיותו

### מבנה עבודה -מכלולים

בחירום פועלת הרשות מתוך מרכז הפעלה, המרכז את כלל תמונת המצב הרשותית. במתווה החירום משנה הרשות את המבנה הרגיל שלה בשגרה ופועלת בתוך מרחב של מכלולים שכל אחד אחראי על תחום ושירותים, אוסף את תמונת המצב מזהה פערים ופועל בתחום סמכותו לצד העלאת הפערים למטה לצורך קבלת החלטות והנחיות לפעולה.

#### 6 מכלולים פועלים :

אוכלוסייה, תשתיות והנדסה, לוגיסטיקה ותפעול, מידע לציבור, מכלול מנהל וכ"א, חינוך, חירום וביטחון.

כאשר נדרשים מענים ייחודיים יוקמו לעיתים צוותים ייעודיים אד-הוק כמו צוותי התערבות של רווחה וחינוך, צוותי סער, או מרכזים ייעודיים לטיפול כמו צוותי חירום שכונתיים, מרכז בדיקות וטיפולים וכד'.

יודגש, כי משבר הקורונה מאלץ את הרשויות להתמודד עם צורך לתת מענים לאוכלוסיות 'חדשות' שעד כה לא דרשו מענים מיוחדים כמו מבוגרים, עסקים שצנחו, עליה חדה במספר המובטלים, ועוד, והכל במסגרת מצומצמת של כ"א בתוך הרשות, שנאלצה לצמצם את פעולתה כחלק מהנחיות הבידוד והריחוק החברתי.

## שולחן החירום במשבר הקורונה

בעת משבר הקורונה מצטמצמת פעילות הרשות בשל הצורך בריחוק חברתי ושמירה מפני הדבקות, והרשויות עובדות במצב של 15%-30% ממצבת כוח האדם. עם זאת נדרשת הרשות לספק ולדאוג לכל מה שנדרש לצורך הרציפות התפקודית של אוכלוסייתה, לצד זיהוי צרכים ייחודיים לאור המשבר המתפתח והחדש עבור כולם, ולפעול מעבשיו לעבשיו לספק צרכים חדשים מתפתחים. הכל בעת של חסר.

לאור צמצום כח האדם, לא פועל מרכז ההפעלה, במתכונת חירומית רגילה (כפי שמוגדרת בתיק האב לחרום לרשות המקומית), אלא יותר 'כשולחן חירום רשותי', מתכונת מצומצמת של מרכז ההפעלה שתכליתו לייצר אינטגרציה בין המציאות בשטח לצרכים ממוקדים ובניית מענה מתועדף.

לאור הצמצום בכוח האדם עוברת הרשות לעבוד בצוותי משימה מול השירותים החיוניים: **צוות אוכלוסייה, צוות חינוך, צוות כ"א חינוכי, צוות תשתיות ותפעול, צוות ביטחון, צוות תכנון וצוות תקציב וכספים.** (מתוך הנחיות משרד הפנים מדריך מס. 2)

### מועדים להתכנסות השולחן

- א. תדירות מומלצת להתכנסות השולחן בשיא המשבר, כשהרשות והמשק משותקים הוא פעמיים ביום:
  - פתיחת יום- מפגש קצר לעדכון שינוי תמונת המצב מיום קודם, ודגשים חדשים לאור השינוי להמשך היום
  - סוף יום – תמונת מצב מפורטת, ומעבר על המשימות המרכזיות שהוגדרו, השלמת פערים, וצרכים ופערים חדשים שיכתיבו את העבודה ליום / ימים הקרובים
- ב. עם זאת יש רשויות המכנסות את השולחן פעמיים עד שלוש בשבוע, והכל לפי מידת החומרה של המשבר שפקדה את הרשות ונובעת מ: מספר חולים/ מבודדים, גודל אוכלוסיית הצרכים המיוחדים, פערים במענים לרציפות תפקודית.
- ג. עם חזרת המשק לתפקוד מלא/ כמעט מלא החל מתחילת מאי, תידרש הרשות לפעול בשני צירים:
  - ציר חזרה לשגרה – משימות שיגרה
  - ציר שיגרת חירום- בצל השפעות הייחודיות של הקורונה, שיידרש להמשיך לטפל בהם באופן ממוקד במצב זה (הגם שעדיין אין הנחיות ייעודיות) ימשיך להתכנס שולחן החירום במתכונת שולחן חירום (ולא מרכז הפעלה), בעיתוי של פעמיים בשבוע לפחות, ובעיתוי גבוה יותר בכל מידה שיידרש לאור התפתחות והחמרת המצב באותה הרשות: מספר החולים וצרכים נוספים שעולים.

- **עדכון תמונת המצב** הרשותית- כל צוות משימה בתחומו (אוכלוסייה, בטחון, חינוך וכד'..)
- **התעדכנות וסנכרון ואיגום משאבים בין כלל תחומי הפעולה**, ווידוא שאין כפל צרכים/ מענים וחיבור בין מספר מענים לאותם גורמים כמו משפחות/ עסקים/ מוסדות
- **זיהוי צרכים מתהווים חדשים – הגדרת משימות חדשות**, גורם מוביל וצוות עבודה, ולוץ ביצוע, כולל התייחסות לתכנון נדרש לטווח קצר ובינוני כחלק ממגמת חזרה לשגרה
- הכנת דרישות עדכניות אל מול משרדי ממשלה, גופי הסיוע השונים - בהתאמה לתמונת המצב הרשותית
- **התבוננות ממגוון נקודות מבט** לטובת מענים מותאמים, יעילות, חסכוניות והתאמה לתנאים מתפתחים ולמשאבים

שולחן החירום מתכנס בהוראת ראש הרשות בראשותו, או בראשות מנכ"ל הרשות.

**מי בפורום ?** : ראש הרשות, מנכ"ל/מזכיר, גזבר, דובר, מנהל משאבי האנוש, מנהל התכנון האסטרטגי/עוזר ראש הרשות/צוער, מנהל הרווחה, מנהל החינוך, מנהל השירות/שפ"ע, מנהל המוקד העירוני, יועץ משפטי, קב"ט /ממונה חירום ובטחון, מנמ"ר, מהנדס, נציגי : משטרה, כיבוי אש, מד"א, יקל"ר ונציגי בריאות רשותי, ממצה משאבים.

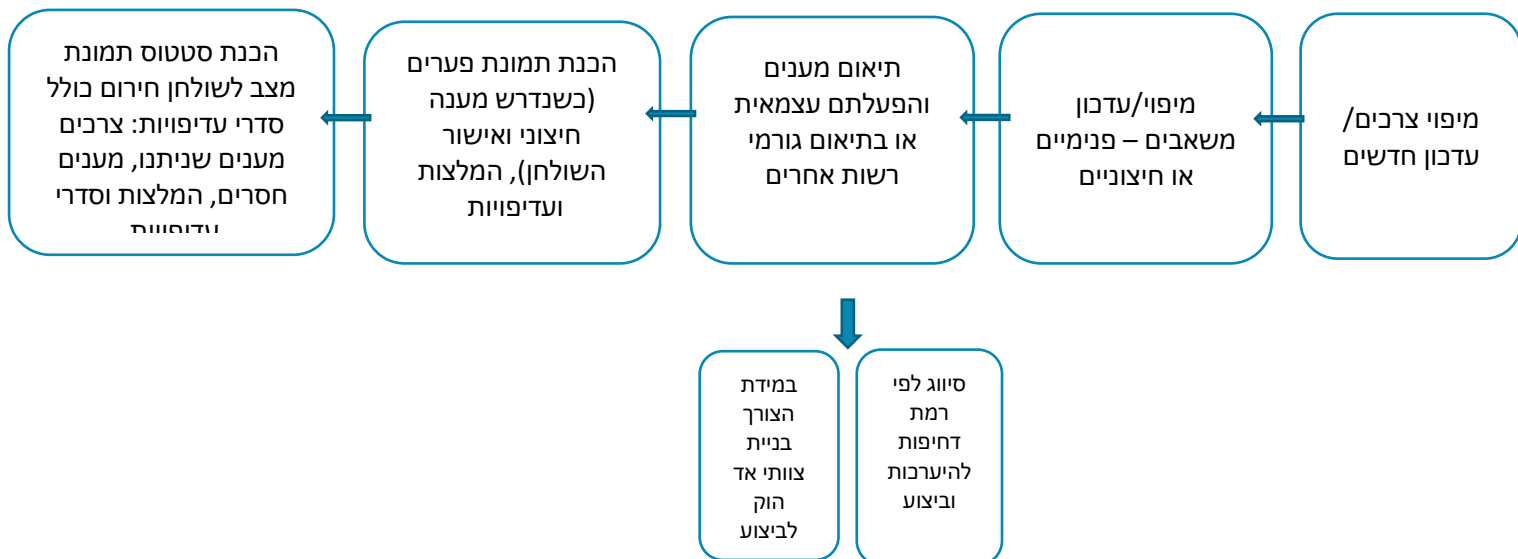
לאור הנחיות משרד הבריאות אפריל 2020 על כל רשות למנות מוביל רשות בריאותי שירכז את כלל הנתונים לגבי חולים מבודדים וכד'.

#### משתתפים נוספים :

- נכון לשקול הזמנת משתתפים רלבנטיים מתוך הקהילה או מחוצה לה לפי משימות רלבנטיות שיש לתת להן דגש – למשל אנשי דת לדיון רחב בנושאי הלכי רוח וגיוס הקהילה, ועדי הורים להעמקה בדיון על חזרה ללימודים/ בעיות בשגרות יום בית ספריות, עמותות סיוע לגיוס ורתימה משותפת וכד'
- נציגי ממשלה- מחוזות – ראוי לאורך זמן לדאוג לכך שכל משרד ייוצג מתישהו, ויופנו אליו באותו מפגש נושאים ספציפיים לדיון. כמובן של נושאים קריטיים נכון לזמן באופן מתואם
- נציגי מוסדות( ביתי חולים למשל)/ רשויות שכנות- לצורך מפגשי למידה והעשרה

איך זה עובד ???

כל מכלול בתחומו:



## מבנה מפגש שולחן

### מבנה עקרוני של המפגש

- א. פתיחה ומטרות המפגש הנוכחי – ראש רשות/מנכ"ל
- ב. סטטוס ביצוע משימות שסוכמו במפגש קודם. – עוזר מנכ"ל/ ממצה משאבים
- ג. **סקירת צוותי משימה** כל אחד בתחומו עדכון תמונת מצב פערים, פעולות, צרכים והמלצות:
  - **בריאות:** חולים, מבודדים, תושבים מאושפזים ומצבם, פערים בציוד ותרופות, רפואה מרחוק, סטטוס מרפאות התאמת הנחיות משרד הבריאות לרמה המקומית והפצתן בקהילה,
  - **אוכלוסייה:** עם צרכים מיוחדים: רווחה, משפחות בסיכון, קשישים/ מבוגרים, משפחות עם קשיים- כאלה שצומחים מתוך המצב- מובטלים, תמיכה רגשית/ נפשית, דרישת תרופות וכד' – כולל אספקת מענים ופערים
  - **חינוך** והיערכות ללימודים, שמירת קשר, צרכים שעולים מבתי"ס, מתנ"ס, מצב משפחות עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים, נוער בסיכון, היערכות חזרה ללימודים, חינוך בלתי פורמלי, צרכי גנים ובעיות וכד'
  - **כ"א** - תכלול תמונת פעילות כ"א רשותי, בנוסף גם תמונת מצב מתנדבים, צרכים ופערים, תחלופה, עבודה בקפסולות וכד
  - **ביטחון ואבטחה**- התנהגות אוכלוסייה ועמידה בהנחיות והוראות ואכיפה, עבודה עם גורמי החירום- משטרה' מד"א, כב"ה, פקע"ר
  - תמונת מצב **מידע לציבור** – מהנעשה עד כה, הלכי רוח בקרב אוכלוסיית הרשות, וצרכים ייחודיים לאור שינוי מגמות/ הנחיות. (מוקד פניות ודוברות)
  - **לוגיסטיקה ותפעול** – סטטוס צרכים חיוניים- פעולת מרכולים ועסקים, העברת חבילות מזון, פינוי אשפה(מוגבר) וניקיון, וטרינריה, ריסוסים, הנדסה- תחבורה ציבורית וכד'
  - **תכנון וכספים** – במידת הצורך.
- \* **תכנון היערכות ליום שאחרי**- חיים בצל קורונה והיערכות נדרשת בתחומי ליבה: שירותים לאוכלוסייה, עסקים, שימור הצלחות, מינוף הזדמנויות חדשות, מעבר 'בראש בצל קורונה' על תכנית עבודה 2020 והמלצות
- \* **כספים:** ירידה בהכנסות משירותים, מיידיות/ עתידיות, תחזית התמודדות פיננסית, הקלות אפשריות, מבט על יישום תקציבי 2020 – פערים, שאריות והסטות תקציביות
- **אחר:** במצב קורונה יש להטיל על אחד הגורמים התייחסות לתמונת מצב עסקים, במידה ויש – תמ"צ אזורי /פארקי תעשיה, אבטלה וסיוע למובטלים, הקמת מרחבי סיוע מקומי בדברים שלרשות יכולת השפעה- צריכה מקומית, תמיכה חברתית ורגשית, התייחסות למשפחות נורמטיביות שנקלעות למשבר בשל השינויים

ד. זיהוי צרכים אחודים, משאבים משותפים, משאבים נפרדים, מאמצים אחודים להשגת משאבים משימות דחופות, היערכות לטווח קצר ובינוני, תקציבים – ע"י מנכ"ל בסיוע עוזר מנכ"ל, ממצה משאבים ובדין פתוח.

- ה. הגדרת משימות דחופות ואחריות ביצוע כולל צוותי משימה נדרשים במידת הצורך ולו"ז – מנכ"ל  
ו. דגשים והיערכות נדרשת לשגרת חירום בצל קורונה – במידה ויש – מנכ"ל  
ז. כתיבת סיכום והפצתו + דגשי לו"ז ביצוע ומעקב – עוזר מנכ"ל/ ממצה משאבים

### שולחן החירום כתומך בלמידה הפקת לקחים וחוסן :

- משבר הקורונה הוא ארוך ויהיה איתנו לאורך זמן. לפיכך נכון להקצות חלק מזמן השולחן או מפגשים ייעודיים ל:
- למידה והעמקה - ניתוח אירועים ולמידה – לצורך שיפור – ניתוח הצלחות/ ניתוח קשיי ביצוע/ ניתוח קשיי שת"פ
- הפקת לקחים – בנפרד מלמידה והעמקה בנושאים נבחרים, יש לעצור מידי פעם לצורך הפקת לקחים ועדכון
- נהלי עבודה, ממשקי עבודה, הסברה, השפעות על התנהגות אוכלוסייה וכד' ולהטמיע את הלקחים בעבודה
- בהמשך ביום שאחרי ובחירום בכלל.
- חוסן ומתן לגיטימציה ושיתוף רגשי ואישי בצוות השולחן בקשיים, 'בלבד', בקושי לחלק את עצמך, בקושי לרתום, ותחושת החוסר סדר, השמיכה הקצרה וכד', לצד הפגה ומנוחה
- לתת מקום להוקרה והערכה כמעט בכל ישיבה, בהסתכלות כוללת לוודא שלאורך זמן צוינו כלל המשתתפים
- שעובדים קשה ונותנים נשמתם.
- אין מינון מומלץ, אך חשוב שבמהלך שבוע תהיה נגיעה ולו באחד מהנ"ל

## סיכום / תיעוד ובקרה

בעת קורונה ובצל הקורונה לאור השינויים התכופים בהנחיות, לאור המצב המתפתח ומשתנה כמעט בכל תחומי החיים, יש חשיבות מיוחדת לנתונים, לתיעוד ולמעקב אחר ביצוע החלטות – אופן יישומם, מידת סגירת הפערים, זיהוי פערים חדשים, לצד הזדמנויות חדשות.

מומלץ שלצד המנכ"ל תהיה דמות קבועה (ממצה המשאבים יכול להתאים למשימה) שתפקידה:

א. הכנת חומרים לקראת מפגש השולחן החירום

ב. שמירת סדר ולו"ז ההצגה והדין במהלך המפגש

ג. תיעוד/ פרוטוקול שמתייחס ל:

- נתונים שהוצגו

- התקדמות, עמידה במשימות ויעדים והצלחות

- משימות חדשות, אופן ביצוע, אחריות ביצוע ולו"ז לביצוע

- רעיונות ויזמות חדשות

- סיבות לאי התקדמות במשימות, חיפוש אחר השלכות רחב, בעיות רחב-(לדוגמא - מבנה עבודה, חוסר שת"פ,

השענות על גורמי חוץ, חוסר בקיאות/ מקצועיות וצורך בלמידה והשתלמות וכו')

ד. סיכום כתוב של עיקרי הדברים, עיקרי החלטות **וטבלה מרכזת של משימות, אחריות ולו"ז ביצוע**



## דגשים ייחודיים לממצה המשאבים

א. במצב חירום מתהפכת תמונת המשאבים והופכת ללא ברורה לטווח מייד, אבל ברור כי מצב משבר מביא ליכולת

גיוס משאבים מגורמי פנים ומגורמי חוץ:

- גורמי פנים- מכלול היכולת הנמצא בתוך הקהילה : אנשי מקצוע, מתנדבים, ארגוני סיוע, עסקים ו/או

מפעלים בעלי יכולת לתרום משאבים ואנשים, קהילות מסגדים, ועדי הורים וכד'

- גורמי חוץ – ממשלה, רשויות סמוכות, ארגונים ועמותות ארציים, פילנתרופיה- בעיקר עסקים, אזורי

תעשייה משותפים, רשויות שכנות – הסתייעות במערכות, ברכישה משותפת וכד, וכן באשכול הרשויות

- מיצוי והסטת תקציבים בתוך 922 שלא ימוצו והסטה לצורך פערים הנובעים ממגפת הקורונה

- מתפקידו של ממצה המשאבים לסייע במשימות המכלולים בדגש השלמת פערים בהיבט של חיבורים

וממשקים רלוונטיים לעבודתו כממצה משאבים :

היינו לבחון מי השותפים שיכולים לסייע בתוך כל משימה ולסייע למנהל המכלול המתאים או סגנו 'לחזק'

את שיתוף

הפעולה ומיצוי המשאבים מארגונים/עסקים/מוסדות/ משרדי ממשלה.

- לצד זה ממצה המשאבים הוא בין הבודדים ברשות שיש לו ראייה אינטגרטיבית של כלל הקשרים

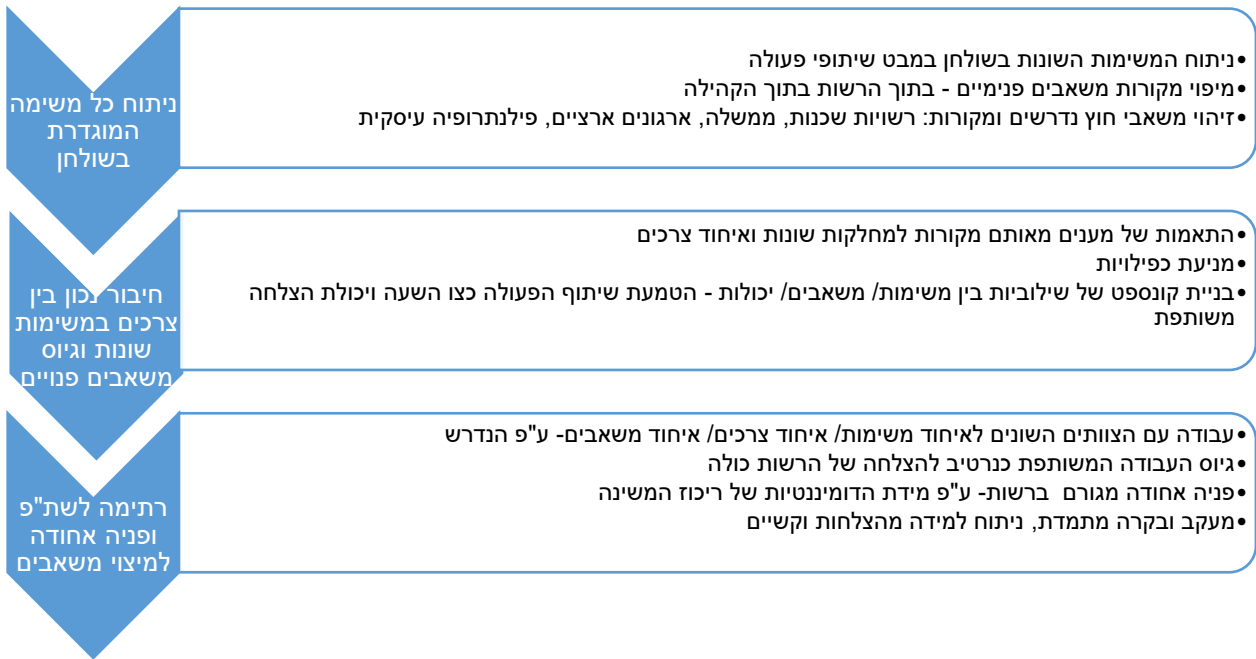
וההשפעות ההדדיות

שיש למחלקות, למשימות משותפות, ולכן נכון שיתכל על מכלול המשימות בעין בוחנת של שיתופי

פעולה אפשריים,

מיצוי משאבים משותפים, ועבודה יחד ולא במקביל. וכך לבחון כל משימת ביצוע ולהציע שיתופי פעולה ומיצוי כוחות

פנים וחץ שאחרים לא בהכרח רואים. ראה בתרשים הבא:



**ב. בחלק מהרשויות יכול ממצה המשאבים (בהתאמה למבנה העבודה ובעלי תפקידים ברשות) לשמש לצד**

המנכ"ל כמי שמסייע בניהול ובקרה:

- ריכוז הדיווחים לפני מפגש שולחן החירום
- ריכוז עיקרי המשימות עליהם שי לשים דגש במפגש השולחן
- מבנה סדר ולו"ז המפגש והקפדה על אלה בתוך מפגש שולחן החירום
- סיכום הדיון והפצתו
- בקרה איכותית על ביצוע המשימות בין מפגשי שולחן החירום - הערכת חסמים וקשיים וניסיון לסייע במתן מענה להתרתם.

#### סיכום :

מסמך זה מביא את אופן ההתנהלות של שולחן החירום הרשותי בעת משבר הקורונה ובשיגרת החירום של היום שאחרי/ החיים בצל הקורונה. כן מרכז המלצות לצד דגשים ייחודיים לממצה המשאבים ברשויות ערביות. הוא מהווה מתווה עבודה, עם זאת בכל רשות ייתכנו התאמות לאור דגשי ראש רשות, אירועים ייחודיים כמו סגר וכד'.

- תיק האב להיערכות הרשות לחירום 2015
- קובץ הנחיות משרד הפנים למשבר הקורונה - צעדים להתמודדות הרשות המקומית עם נגיף הקורונה:
  - מדריך 1 – היערכות ראשונית לרשויות מקומיות בנושא קורונה – 16.3.2020
  - מדריך 2 – צעדים להתמודדות הרשות המקומית עם נגיף הקורונה
  - מדריך 3 – להיערכות הרשות המקומית לתרחישים נוספים- קורונה 19.3.2020
  - מדריך 4 – היערכות הרשות המקומית למניעת הדבקות וחוסן קהילתי- 24.3.2020
  - מדריך משותף לרשות המקומית בנושאי בריאות 0- משרד הבריאות ומרד הפנים- 19.3.2020
- ראיונות עם 10 ממצי משאבים הפועלים ברשויות ערביות משתתפי תכנית מווארד
- שיחות עם בעלי תפקידים במספר רשויות מקומיות, מרכז שלטון מקומי, נציגי משרדי ממשלה
- מדריך להתפרצות הקורונה החדשה – מדריך לרשויות המקומיות אפריל 2020