

היערכות לחירום וחזרה לשגרה

מדריך למנכ"ל/ית החברתי/ת

יולי 2014

לתשומת לבך:

המדריך מתייחס להיערכות של ארגונים חברתיים למצבי חירום מערכתיים, ציבוריים ולאומיים. המידע המופיע במדריך זה נכון למועד הוצאתו לאור. המדריך נכתב בלשון זכר אך הוא מיועד לנשים ולגברים כאחד.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה.

הקדמה

שיתופים פועל לקידום החברה האזרחית באמצעות קידום של שיח ושותפויות בין-מגזריים, של הפילנתרופיה הישראלית הפרטית ושל הניהול החברתי בישראל. בתחום הניהול החברתי אנו משלבים בין פיתוח וליווי מנכ"לים חברתיים לבין פיתוח "תורה" וכלים פרקטיים למנכ"לים. בשנת 2012 במבצע "עמוד ענן" עלו מגוון שאלות בקרב מנכ"לי ארגונים חברתיים בנוגע לתפקידם בשעת חירום. 1. בשיתופים בחרנו להיענות לאתגר ולפתח מדריך יישומי למנכ"לים חברתיים, הכולל כלים ניהוליים שיסייעו לארגונים חברתיים להיערך למצב חירום מערכתי ולחזרה לשגרה.

לצורך כתיבת המדריך הורכבה ועדת היגוי בהשתתפות נציגים מפיקוד העורף, מרשות חירום לאומית¹, ממשרד הרווחה ומהג'וינט, וכן מנכ"לים של ארגונים חברתיים - ביניהם ארגונים שהחירום הוא מטרתם וייעודם - ומנהלי קרנות פילנתרופיות. ועדת ההיגוי נפגשה מספר פעמים בין אוקטובר 2013 לינואר 2014. המדריך הוא תוצר של מפגשי ועדת ההיגוי ומכיל חומרים שהועברו על ידי חברי הוועדה.

ניתן למקם את כלל הארגונים החברתיים על גבי קו רצף ביחס לחירום.

איפה תמקם את הארגון החברתי שבניהולך?

ארגונים חברתיים שמטרתם וייעודם עיסוק בחירום

ארגונים חברתיים שמטרתם וייעודם פעילות בזמן שגרה

מטרת המדריך שלפניך לתת מענה להיערכות לחירום לאותם ארגונים חברתיים שאינם עוסקים בחירום ביום יום - אלה שמטרתם וייעודם הם התנהלות במצב שגרה. דווקא משום כך יש חשיבות גבוהה להיערכות מוקדמת למצב חירום ולתכנון פעילות הארגון במצב חירום ועם החזרה לשגרה.

במדריך נסביר מהו מצב חירום ונשרטט, שלב אחר שלב, את ההיערכות הנדרשת לקראתו בארגון חברתי החל משלב ההחלטה אם לפעול במצב חירום, דרך הגדרת משימות הארגון במצב חירום וכלה באופן הוצאתן אל הפועל.

המדריך בנוי משאלות מכוונות המסייעות למנכ"ל החברתי לקבל את ההחלטות הנדרשות וכולל דוגמאות והמלצות מניסיונם של מנכ"לים חברתיים וארגונים חברתיים בשעת חירום. המדריך מזמין אותך, המנכ"ל החברתי, לפעול שלב אחר שלב לטובת היערכות מיטבית של ארגוןך לשעת חירום. לאורך המדריך תמצא תבניות רבות לשימושך.

1 לשעבר המשרד להגנת העורף. נכון ליולי 2014, השינוי עבר את אישור הממשלה וכפוף לאישור הכנסת.

שיתופים

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

כפי שצוין לעיל, לתהליך הפיתוח והכתיבה של מדריך זה היו שותפים רבים. ברצוננו להודות לכולם על ההירתמות וההגעה למפגשי הוועדה, על השיתוף הכן מניסיונם - לטוב ולרע - ועל קריאת החומרים והתגובות הענייניות לאורך כל התהליך:

אברמי טורם, אוהד אבירם, אוריאל לדרברג, אורלי גל, אילן נפתלי, אריה רוגל, גלית וידרמן, ד"ר גלית שאול, דויד גאפל, דפנה ליפשיץ, טלי לבנון, יוחאי וג'ימה, יותם דגן, ליאת גוברין, לימור לב, מירי יעקובי-הורוביץ, ניתאי שרייבר, קרלוס שטיגליץ, רונית בה רונן כהן, שלמה דושי.

תודה גדולה!



מי ייתן שנהיה ערוכים ומוכנים לכל מצב חירום ושנדע רק ימי שגרה!

שלמה דושי, מנכ"ל שיתופים
 עדית שדה, מנהלת תחום ניהול חברתי
 זהר פרופר, יועצת ארגונית, מובילת תהליך הפיתוח ומפתחת המדריך



מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
 מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

תוכן עניינים

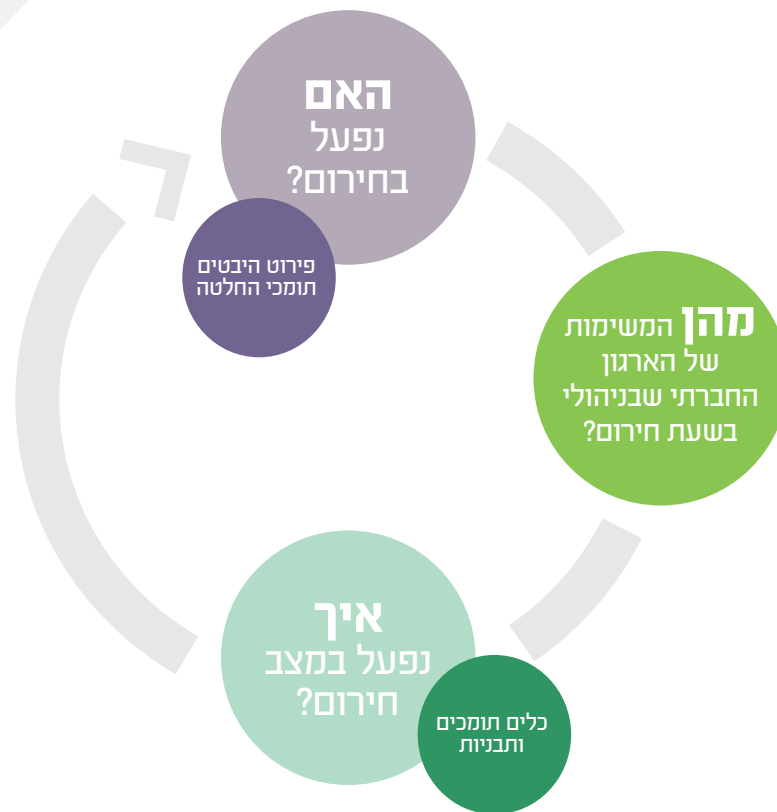
4	מבנה המדריך
5	מהו מצב חירום?
6	השחקנים בזירה האזרחית
6	מתי מתחיל מצב חירום?
7	לאיזה מצב חירום להיערך, או מה הם "תרחישי ייחוס"?
8	א. האם נפעל בחירום?
10	שלב מקדים: גיבוש צוות פנים ארגוני להיערכות למצב חירום
10	1. מהי פעילות הארגון בשגרה?
11	2. אילו משאבים עומדים לרשות הארגון בשגרה?
12	3. עם מי כדאי להתייעץ?
13	ב. מהן המשימות של הארגון החברתי שבניהולי במצב חירום?
15	ג. איך נפעל במצב חירום?
16	כלי 1 - כיצד נפעל עם כלל הממשקים במצב חירום?
18	כלי 2 - מהו סוג הקשר של הארגון עם הרשות המקומית במצב חירום?
20	כלי 3 - איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון במצב חירום?
22	כלי 4 - איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות בחירום?
25	כלי 5 - איך יפעל הארגון במצב חירום? מהן שיטות העבודה של הארגון בחירום?
27	כלי 6 - איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?
28	כלי 7 - איך נקיים את "טקס המעבר" משגרה לחירום, או מהו נוהל החירום הארגוני?
30	סוגרים מעגל...
32	איך נפעל עם החזרה לשגרה? מהי תכנית החזרה לשגרה בארגון?
34	מקורות
35	נספח 1: השחקנים בזירה האזרחית
36	נספח 2: מיפוי משאבי הארגון החברתי
37	נספח 3: שיתוף פעולה בממשקים
38	נספח 4: מבנה מטה החירום הרשותי
39	נספח 5: סיכום פגישה עם ממשק - היערכות למצב חירום
41	נספח 6: חלוקת התפקידים בארגון החברתי שבניהולי במצב חירום
42	נספח 7: דף קשר למצב חירום
44	נספח 8: שאלון לדוגמה לרתימה או הפעלה של מתנדבים במצב חירום (עמותת "פעמונים")
46	נספח 9: מילון מושגים והגדרות



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מבנה המדריך

נפתח בהקדמה קצרה שתתייחס לנושא החירום: מהו מצב חירום? מי הם השחקנים הרלוונטיים בזירה האזרחית? מתי מתחיל מצב חירום? לאיזה מצב חירום להיערך, או מה הם "תרחישי ייחוס"? לאחר מכן נתמקד בשלושה שלבים מרכזיים:



התרשים מבוסס על הנחת עבודה שלפיה יש לפעול באופן ליניארי והדרגתי: ראשית יש להחליט אם נפעל בחירום; אחר כך, אם התשובה חיובית, יש להחליט בדיוק מהן המשימות של הארגון בחירום; ולאחר מכן יש לבחון איך מוציאים את המשימות לפועל - "איך נפעל במצב חירום?".

החץ בתרשים מסמל כי לצד החשיבה הליניארית מתקיימת חשיבה מציאותית, מטלטלת - במיוחד במצב חירום - המחייבת אותנו לתהליך מעגלי מתמשך. כך, למשל, החשיבה על אופן הפעולה של הארגון במצב חירום יכולה להעלות קשיים בביצוע המשימות שהוצבו, לשנות את המשימות שהארגון ייקח על עצמו במצב חירום ואף להשבית את פעילות הארגון במצב החירום. נוספת: פגישות עם ממשקים שונים יכולות להוביל לדיוק הצרכים של קהל היעד ולמיקוד המשימות של הארגון במצב חירום. נוסף לכך, הערכת מצב חירום מציגה אתגרים שונים כגון מילואים נרחב ויש גיוס מילואים נרחב או השבתת לימודים, יש לכך משמעות עבור העובדים והמתנדבים של הארגון כמו גם עבור קהל היעד של הארגון, והדבר ישפיע על התנהלות הארגון בחירום - האם אכן לפעול? מהן המשימות? ואיך נפעל? נתייחס להיבטים אלו בסעיף "סוגרים מעגל...".

בסוף המדריך מופיעים נספחים שונים לשימוש המיידית: תבניות של מסמכים שיש להכין, דוגמאות של כלים שהכינו מנכ"לים חברתיים אחרים ועוד. הנספח האחרון, נספח 9, מכיל מילון מושגים והגדרות רלוונטיים למצב חירום.



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

מהו מצב חירום?

מצב חירום הוא מצב הגורם לפגיעה חמורה בשלום הציבור, בביטחון הנפש או ברכוש, המתייחס לציבור גדול או לשטח גדול, או אירוע שיש בו חשש לפגיעה. מצב חירום יכול להתרחש בשל מחוללים שונים: פגע טבע, מפגע סביבתי, אירוע חומרים מסוכנים, אירוע כימי או ביולוגי, אירוע קרינה רדיולוגי, תאונה, פעילות חבלנית עוינת, מבצע צבאי או מלחמה. במצב חירום עלולה להיפגע הרציפות התפקודית של האוכלוסייה האזרחית, אי-אפשר להמשיך בשגרת החיים הרגילה ונדרשים משאבים נוספים או חריגים להתמודדות ולהמשך תפקוד.² היערכות מוקדמת יכולה לצמצם ולמזער את הפגיעה ברציפות התפקודית.

מצב חירום מוגדר גם כמצב של סכנה חמורה למדינה מחמת מלחמה, אסון טבע או תנאי סכנה אחרים, שבעטיו מפעיל השלטון סדרים ייחודיים כדי להתגבר על הסכנה. הגדרה נוספת היא מצב של כוננות ונקיטת אמצעים לא שגרתיים בשל סכנה חמורה או בעטייה של פעילות מיוחדת כדי לעמוד בפני איום צבאי, פיגוע המוני, אסון טבע וכיו"ב. במצב חירום יש צירוף של תנאים לא חזויים מראש, הקוראים לפעולה מיידית.³

ההגדרות הרבות למצב חירום נובעות מההשלכות המגוונות שלו - הן השלכות על המצב הפסיכולוגי-רגשי ועל המצב התפקודי שלנו כבני אדם, והן השלכות על הסדרת הסמכויות של הגורמים המטפלים - צבא, משטרה, ממשלה, רשות מקומית ועוד. מצב חירום הוא סיטואציה רב-ממדית ובה עלינו להתמודד עם מגוון חזיתות: החזית האישית - כיצד אני מתמודד עם מצב חירום? מה מטריד אותי? מה מלחיץ אותי באופן אישי? המשפחה שלי - אם מצב החירום נוגע למשפחה, הרי שאנו עסוקים גם בחזית זו; היישוב או הקהילה; הארגון שאני מנהל, כולל המשפחות של העובדים והמתנדבים; והמוטבים או קהל היעד של הארגון. ההתמודדות יכולה להיות בחלק מהחזיתות הללו או בכלן יחד, והחשיבות של חזית זו או אחרת או הסדר שבו מתמודדים עם החזיתות השונות משתנים מאדם לאדם ובהתאם למצב החירום. עצם המודעות לכך שייתכנו מגוון חזיתות להתמודדות מובילה למוכנות חלקית לקראת מצב חירום.⁴

בספרות העוסקת בחירום מזכירים חמישה שלבים של התמודדות עם מצבי חירום.⁵ החלוקה לשלבים מדגישה את השינוי בהתנהלות (האישית, הארגונית, הלאומית) לאורך תקופת החירום.

1. שלב השגרה וההכנות: בשלב זה מתקיימת היערכות למצב חירום.
2. שלב המהלומה: בשלב זה מתחיל או מתרחש האירוע / מצב החירום.
3. שלב התגובה המיידית: התגובה המיידית למצב החירום.
4. שלב המענה הראשוני: מתן מענה לצרכים השונים שנוצרו בשל מצב החירום, ובמידת הצורך התמודדות עם שגרת חירום.
5. שלב המענה המשלים והשיקום: התמודדות עם היבטים רחבים של מצב החירום ועם ההשפעה של המצב לטווח הארוך. בשלב זה מתקיימת גם החזרה לשגרה.

המדריך שלהלן מתייחס לשלב הראשון ולשלב האחרון, כלומר נתייחס לשלב השגרה שבו מתקיימת היערכות לחירום ולשלב המענה המשלים והשיקום שבו מתקיימת החזרה לשגרה.

2 הקואליציה הישראלית לטראומה: מניעה והתמודדות (ע"ר) (2013). "היערכות לאומית לחירום- מודל עבודה ברשויות המקומיות".
3 המשרד להגנת העורף, משרד הפנים, פיקוד העורף ומרכז השלטון המקומי בישראל (2013). "תיק אב להיערכות העירייה לחירום", טיוטה לתיקוף.
4 שרייבר, נ. (2007) "התמודדות עם טראומה - ניסיון שהצטבר בשדרות".
5 אתר פיקוד העורף, <http://www.oref.org.il/10862-he/Pakar.aspx>

השחקנים בזירה האזרחית

חברה אזרחית היא מרחב פעילות המובחן מן המדינה, מעולם העסקים ומהמשפחה, המאופיין בערכים של השתתפות, חירות ופולורליזם, ושבו פועל מגוון רחב של קבוצות מאורגנות ולא-מאורגנות, ציבורים, יחידים ותנועות חברתיות, לקידום ענייניהם ולקידום טובת הכלל. במרחב פעילות זה באים לידי ביטוי ארגוני מגזר שלישי (הפועלים ללא מטרת רווח), התארגנויות אזרחיות, שותפויות חברתיות וגופים פילנתרופיים.⁶

לחברה האזרחית שני תפקידים מרכזיים: הראשון הוא "הגנה תרבותית", ובו היא מתמקדת ב"מה שלא ייעשה" - מניעת פגיעה בסביבה, בזכויות האדם ובחירות האנושיות. התפקיד השני הוא תפקיד חברתי-יצירתי, ובמסגרתו פועלת החברה האזרחית ליצירת ממשויות חברתיות ותרבותיות חדשות בכל תחומי החיים. לא פעם תופסת החברה האזרחית את מקומה של המדינה, שתפקודה בתחומי התרבות, החינוך והסביבה נחלש, ובמקביל בונה מערכי שיתוף פעולה תלת-מגזריים עם המגזר העסקי ועם המגזר הציבורי.⁷

בהיערכות העורף לשעת חירום משתתפים גורמים רבים. הגורמים המרכזיים הם משרד הביטחון, המשרד לביטחון פנים, פיקוד העורף, רשות חירום לאומית,⁸ משרד הרווחה והשירותים החברתיים, משרדי ממשלה נוספים וכמובן - הרשויות המקומיות. נוסף לגורמי הממשל, בשנים האחרונות תפסו בזירה זו מקום של קבע ארגונים מתוך החברה האזרחית, אשר מתמחים בממדים שונים של מוכנות העורף לחירום.

ראו פירוט על רשות חירום לאומית ובה "דסק החברה אזרחית" ועל פיקוד העורף בנספח 9: מילון מושגים והגדרות; פירוט של השחקנים בזירה האזרחית תוכלו למצוא בנספח 1.

מתי מתחיל מצב חירום?

החוק מסמיך את הכנסת להכריז על מצב חירום, אך מותיר בידי הממשלה את הסמכות לעשות זאת במידת הצורך קודם לכינוס הכנסת. הכרזה על מצב חירום מאפשרת לממשלה להפעיל הסדרים ייחודיים, לעתים תוך קיפוח חירויות יסוד דמוקרטיות (כמו חופש התנועה).⁹ קיומו של מצב חירום הוא תנאי לתוקפם של חוקים שונים, כגון חוק רישום ציוד וגיוסו, חוק הפיקוח על מצרכים ושירותים ועוד.¹⁰ להכרזה על מצב חירום יש אפוא משמעויות מרחיקות לכת מבחינת התנהלות המדינה כולה: התנהלות מוסדות ציבוריים; תשלום פיצויים מגוונים על אבדן ימי עבודה או על פגיעות ברכוש; והשפעה על המשק ועל תקציב המדינה. לאור זאת ייתכן כי מצב חירום יוכרז רק לאחר תחילתו של האירוע, או אפילו רק בסיומו. ייתכן כי המדינה תכריז על ימי לחימה או על מצב מיוחד בעורף, ולא על מצב חירום. ייתכנו גם מצבים שהמדינה לא תכריז עליהם כמצב חירום אך הפעילות במסגרתם תהיה זהה לפעילות במצבי חירום מוכרזים. בכל מקרה חשוב להבין את המשמעויות של כל הכרזה מטעם הכנסת או הממשלה.

גם לרשות המקומית יש סמכות לקבל החלטות המשפיעות על שגרת החיים, כגון החלטה על קיום או ביטול לימודים בבתי ספר ובגני ילדים. החלטות אלו ישפיעו על התנהלות הארגונים החברתיים באותה רשות מקומית או באותו אזור.

אם כן, ייתכנו מצבים שבהם נדרש מנכ"ל הארגון החברתי להחליט על מעבר הארגון מהתנהלות במצב שגרה להתנהלות במצב חירום. החלטה זו תשפיע על אופן ההתנהלות של הארגון החברתי ועל המוטבים של הארגון.

6 גדרון, ב., בר, מ., וכץ, ת. (2003). המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה האזרחית, תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.
7 בן-אהרן, י. (2003). "עליית החברה האזרחית בעולם ובישראל - ראשי פרקים לתפיסה חברתית תלת-מגזרית חדשה", אתר שיתופים.
8 לשעבר המשרד להגנת העורף. נכון ליולי 2014, השיטי עבר את אישור הממשלה וכפוף לאישור הכנסת.
9 חוק-יסוד: הממשלה, סעיפים 49-51.
10 "תיק אב להיערכות העירייה לחירום", הערה 3 לעיל.



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

נקודה למחשבה:

מתי אני כמנכ"ל עמותה מכריז על "מצב חירום"? האם אנו תלויים בהכרזה חוקית, פורמלית? מה המשמעויות של הכרזת מצב חירום בעמותה שלנו? ראו כלי 7 בהמשך.



לאיזה מצב חירום להיערך, או מה הם "תרחישי ייחוס"?

ברור כי אין מצב חירום אחד דומה למשנהו: לרעידת אדמה, לדוגמה, השפעות והשלכות שונות מאשר למבצע צבאי, וכן הלאה. לאור זאת אנו נערכים בהתאם לתרחישי ייחוס. תרחיש ייחוס הוא "מתאר של מאפייני איום ותסריטים אפשריים, שנקבעו כנקודת התייחסות לצורך תכנון המענה בהיערכות ובמשאבים"¹¹. כלומר תרחיש ייחוס הוא כעין תסריט של מצב חירום שאליו אנו נערכים. התסריט מגדיר רמה מסוימת של איום ופגיעה ומסייע לנו לחשוב באופן מעשי על הצרכים, המענים ואפשרויות ההתארגנות. תרחישי הייחוס מתייחסים להיבטים שונים של מצבי החירום הרלוונטיים לאוכלוסייה האזרחית ואפשר שיתקיימו גם במצב חירום ממשי. למשל:

- **הנחיות לגבי מקומות עבודה:** למשל מחויבות במיגון כזה או אחר, סגירת אזורים גיאוגרפיים מסוימים, סגירת מקומות עבודה או הגבלת שעות הפעילות בהם וכד'.
- **הנחיות לגבי לימודים:** המשך קיום לימודים כסדרם או הגבלה כלשהי של לימודים - התחלה או סיום בשעה שונה מהרגיל, הגבלת לימודים של אוכלוסיות מסוימות (למשל גני ילדים או מוסדות חינוך לבעלי מוגבלויות) וכד'.
- **הנחיות לגבי שגרת החיים:** הגבלות על יציאה מהבית או על התכנסות קהל, הוראות לגבי שעות פתיחה של מרכזי קניות, לגבי הפעלת תחבורה ציבורית ולגבי חופש התנועה בכבישים. תיתכן אף הוראה לפינוי אוכלוסייה ממקום מגוריה למקום חלופי.
- **פעילות של ארגוני חירום והצלה (משטרה, מגן דוד אדום, מכבי אש ואחרים):** מעורבותם של ארגוני חירום והצלה באופן אינטנסיבי מעידה על מצב חירום מורכב או עמוק. פריסה רחבה או פעילות ממושכת של ארגוני חירום מחייבת עבודה במשמרות או גיוס של כוח מילואים.
- **היקף מצב החירום:** המשמעויות האישיות, הקהילתיות והארציות הן שונות במקרה של מצב חירום מקומי/נקודתי, אזורי או ארצי.
- **משך מצב החירום:** משך הזמן של מצב החירום משפיע על יכולת האוכלוסייה להמשיך בשגרה התפקודית ויכול אף להרחיב את היקף ההשפעה של מצב החירום ממצב חירום מקומי לאזורי או ארצי. למשל, הסלמה ממושכת במצב הביטחוני בדרום הארץ או בצפונה יכולה להשפיע על רציפות תפקודית גם באזורים נוספים בארץ מבחינת גיוס מילואים, היערכות להספקת מזון, פתרונות לינה ולימודים ועוד.

לכל אחד מההיבטים שפורטו לעיל יש משמעות עבור הארגון החברתי מבחינת השפעתו על עובדים, על מתנדבים ועל משפחותיהם, וכן על המוטבים (קהל היעד) של הארגון, על האפשרות להמשיך פעילות במבני הארגון, על הגעה לפעילויות הארגון ועוד.

11 הג"א. "תיק תוכן- רעידות אדמה", ענף רמות.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

הטבלה שלהלן מציגה כמה מצבי חירום אפשריים, תוך הבחנה בין אירוע מקומי לאירוע בשטח גדול וכן תוך התייחסות לעומק הפגיעה בשגרת החיים, בהתאם להיבטים שצוינו לעיל. בתוך הטבלה מובאות דוגמאות לאירועי חירום שהתרחשו. ההבדל בין פגיעה בהיקף מצומצם לבין פגיעה משמעותית בשגרת החיים תלוי באותם היבטים שצוינו לעיל:

- **פגיעה עמוקה במספר רב של מעגלי השפעה** תכלול, למשל, השבתת לימודים, חובת מיגון במקומות עבודה, הגבלות על נסיעה בדרכים עירוניות ובין-עירוניות וגיוס מילואים נרחב. פגיעה זו תשפיע על שגרת החיים הכוללת.
- **פגיעה במספר מצומצם של מעגלי השפעה** יכולה לכלול, למשל, מגבלות על פעילות בחלק מסויים מהיממה באזור גיאוגרפי מצומצם, ו/או הגבלת תנועת האזרחים באזור זה למשך פרק זמן מסוים. זוהי פגיעה זמנית בשגרת החיים או פגיעה שמקיפה אוכלוסייה מצומצמת או ממוקדת.

פגיעה בהיקף מצומצם בשגרת החיים	פגיעה משמעותית בשגרת החיים	
<ul style="list-style-type: none"> • פיגוע מקומי • אסון גשר המכבייה 1997 • אסון אולמי ורסאי 2001 • השרפה בכרמל 2010 הצפה בבת חפר בחורף 2013 	<ul style="list-style-type: none"> • אירוע טרור גדול • הסלמה בדרום • מבצע עמוד ענן 2012 (החל כאירוע מקומי) 	אירוע מקומי
<ul style="list-style-type: none"> • אינתיפאדת אל אקצה 2001-2002 	<ul style="list-style-type: none"> • מלחמת לבנון השנייה 2006 • מבצע עמוד ענן 2012 (המשיך כאירוע בעל השפעה רחבה) • רעידת אדמה • סופת השלג בחורף 2013 (אמנם הפגיעה הישירה הייתה באזור ירושלים ובצפת, אך גם אזורים נוספים של המדינה הושפעו, כולל חסימת כבישים ראשיים) 	אירוע בשטח גיאוגרפי גדול

כדי להיעזר בטבלה שלעיל לטובת היערכות לחירום יש להניח שכל אחד מהריבועים מהווה תרחיש ייחוס למצב חירום שעל הארגון להיערך אליו. עם זאת, יש להביא בחשבון שמצב חירום שיפקוד אותנו עלול להיות שונה מכל התרחישים שעליהם חשבנו.

”מניסיוני בשדה הקרב למדתי שלתכניות אין ערך, אך לתכנון אין תחליף”.

דו"ט דייוויד אייזנאוואר

מפקדם העליון של כוחות בעלות הברית באירופה במלחמת העולם השנייה והנשיא ה-34 של ארצות הברית



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

א. האם נפעל בחירום?

◀ "ארגון חברתי חייב להמשיך פעילותו בכל מצב - בשגרה ובחירום" (מנכ"ל חברתי לאחר מבצע "עופרת יצוקה", נובמבר 2012)

◀ "התפיסות החברתיות שלנו מחייבות אותנו לפעול בחירום" (מנכ"ל חברתי לאחר ימי הסערה החורפית, דצמבר 2013)

לאור ההגדרות של מצב חירום והמשמעויות של פעילות במצב חירום (שעוד נבחר לאורך המדריך) נבחן שוב את המיתוסים הללו, הנפוצים בחברה האזרחית. התפיסה הרווחת גורסת כי ארגון חברתי הוא חלק מהחברה האזרחית, ועליו לפעול ולהשפיע במיוחד במצבי חירום ומשבר. עם זאת, חשוב לזכור כי לארגון יש אחריות ניהולית וחברתית ובמצבי חירום עליו לפעול לפי קווים מנחים אלה:

- לפעול בתחומי המומחיות וההסמכה של הארגון
- לפעול בקרב אוכלוסיות שהארגון מכיר ושעבורן יש לו ערך מוסף
- לפעול בהלימה עם משאבי הארגון - עובדים, מתנדבים, תקציבים, מבנים, כלי רכב ועוד
- לא לסכן את קהל היעד של הארגון, את האוכלוסייה או את העובדים שלו
- לפעול תוך הבנת המצב בכללותו ובתיאום עם גורמים נוספים הפועלים בזירה

בהיערכות למצב חירום, ההחלטה אם בכלל לפעול בחירום היא לגיטימית ואינה סותרת את התפיסות החברתיות של הארגון.

דוגמאות של פעילות ארגונים חברתיים במצבי חירום:

- ארגון חברתי שתומך בבני נוער בדרום ולא היה יכול להמשיך בפעילות הקבועה בעת מבצע "עמוד ענן" נעזר בצוות העובדים והמתנדבים של הארגון וברכבי הארגון לטובת חלוקת מזון במקלטים. הארגון אמנם מצא ייעוד במצב חירום ועסק במשימות חשובות ורלוונטיות, אך הארגון לא המשיך לפעול לטובת קהל היעד שלו בשגרה והצוותים לא היו ערוכים להתמודדות לוגיסטית ורגשית עם המשימה שלקחו על עצמם.
- ארגון חברתי אשר מקדם איזון כלכלי בקרב משפחות, בין היתר באמצעות תהליכי ליווי אישי, יצר שיתוף פעולה עם ארגון חברתי אזורי המעניק שירותים חברתיים לאוכלוסיות מוחלשות בדרום הארץ. במצב חירום מתנדבי הארגון מסייעים לארגון החברתי בדרום להוציא לפועל את משימותיהם. כל זאת לאחר תיאום מלא בין שני הארגונים והכשרה של המתנדבים.

נקודה למחשבה:

אולי לארגון שבניהולך יש ערך מוסף דווקא עם סיום מצב החירום והחזרה לשגרה? יתכן כי במצב חירום הארגון שבניהולך לא יפעל אך יהיה עסוק באיסוף מידע, בשמירה על קשר ובהיערכות למתן מענה לצרכים שעולים בשלב החזרה לשגרה.

שיתוף

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

הנטייה הראשונית - והאנושית - היא לקפוץ לשלב העשייה: מה נעשה בחירום? אך למנכ"ל החברתי יש אחריות חברתית וניהולית כאחת לקבל החלטה עקרונית אם לפעול במצב חירום. אנו ממליצים לך, המנכ"ל החברתי, לגבש צוות פנים-ארגוני להיערכות מיטבית למצב חירום. להלן שלוש שאלות שהתשובות עליהן יסייעו לך לקבל החלטה זו בעת שגרה, בשלב ההיערכות למצב חירום: (1) מהי פעילות הארגון בשגרה? (2) אילו משאבים עומדים לרשות הארגון בשגרה? מיפוי המשאבים בשגרה ישליך על מיפוי משאבים בחירום ו- (3) עם מי כדאי להתייעץ? מי הם הגורמים הרלוונטיים ומהי חוות דעתם לגבי פעילות הארגון במצב חירום.

שלב מקדים: גיבוש צוות פנים-ארגוני להיערכות למצב חירום

- על הצוות לכלול גורמי מטה ושטח כאחד, בהם גם מתנדבים.
- מומלץ שהצוות ימנה עד 10 איש.
- בראש הצוות יעמוד מנכ"ל הארגון החברתי או מנהל בכיר בארגון שמונה על ידי המנכ"ל. הובלת תהליך ארגוני של היערכות לחירום תיגע במשמעות ובערך המוסף של הארגון לקהל היעד שלו ולאחרים במצב חירום. חשוב לציין כי הובלת תהליך זה אינה פשוטה כלל ועיקר: הנושא עצמו קשה להכלה ולהתמודדות, יש לשאול שאלות מורכבות וקשה לרתום את הארגון לקבלת החלטות בתנאים של אי-ודאות. על כן חשוב למנות ראש צוות מתאים.
- המנכ"ל יהיה חבר בצוות, אם אינו מוביל את ההיערכות בעצמו.
- הצוות יערוך 5 פגישות ייעודיות שייקבעו מראש. ייתכן כי חברי הצוות יידרשו לקיים פגישות עם גורמים נוספים לקראת פגישות הצוות.
- הצוות יפעל להכנת "נוהל היערכות ארגונית למצב חירום". לרשותו יעמוד מדריך זה, כולל הנספחים שבסופו. כמו כן, הצוות יוכל להיעזר במומחים של "הקואליציה הישראלית לטראומה", בטלפון: 02-6722618, בכתובת דוא"ל: info@itc-office.org.il, ובאתר האינטרנט: <http://www.israeltraumacoalition.org/?CategoryID=155&dbRW=1>

1. מהי פעילות הארגון בשגרה?

ההנחה היא כי מענה על השאלות לגבי פעילות הארגון בשגרה יסייע לענות על שאלות לגבי פעילות הארגון בחירום:

- מהי מטרת הארגון החברתי שבניהולך בשגרה?
- מהי אסטרטגיית הפעולה של הארגון?
- מיהו קהל היעד של הארגון בשגרה? מה הערך המוסף של הארגון לאוכלוסיית היעד? (אוכלוסיית הליבה ומעגלים רחבים יותר, התייחסות לאוכלוסיות מגוונות).



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

לאחר שנבחנה הפעילות בשגרה, תוכלו לענות על כמה שאלות ביחס לחירום:

- כיצד ינהג קהל היעד של הארגון במצב חירום? מה יהיו הצרכים של קהל היעד במצב חירום? האם ניתן לתעדף את הצרכים הללו?
- האם יידרשו הגברה או צמצום של פעילות הארגון לטובת קהל היעד?
- האם יוכל הארגון להמשיך במשימותיו במצב חירום? מהי המשמעות של ביטול או של צמצום משימות?
- האם תרצה להרחיב את קהל היעד של הארגון למעגלים רחבים יותר? לדוגמה, המשפחות של הילדים בעלי המוגבלויות שהם המוטבים של הארגון בשגרה; או העובדים הזרים המטפלים בקשישים שהם המוטבים של הארגון בשגרה.

2. אילו משאבים עומדים לרשות הארגון בשגרה?

מהם המשאבים העומדים לרשות הארגון שבניהולך?

משאבי כוח אדם: עובדים, מתנדבים ותחומי המומחיות או ההסמכה שלהם; ומשאבים חומריים: מבנים, כלי רכב, תקציבים, תכניות ועוד. הטבלה שלהלן תסייע לך הן בחשיבה מקיפה על כלל המשאבים העומדים לרשות הארגון והן בחשיבה עליהם מזווית שונה - במצב חירום. ברור שאפשר לשנות את הייעוד של המשאבים הללו במצב חירום, והבנה זו תסייע לקבלת החלטה אם לפעול בחירום וכיצד.

הטבלה מופיעה כתבנית לשימושך בנספח 2.

מיפוי משאבי הארגון החברתי:

המשאב הארגוני	מה קיים בארגון כיום?	האם אפשר להשתמש בחירום?	לאיזה צורך?
חברי ועד מנהל (כולל ידע מקצועי, הסמכה או מומחיות)			
עובדים (כולל ידע מקצועי, הסמכה או מומחיות)			
מתנדבים (כולל ידע מקצועי, הסמכה או מומחיות)			
שותפים קבועים (משרד ממשלתי, רשות, ארגון חברתי, עסק)			
ידע ייחודי שיש לארגון			
מבנים או חדרים			
כלי רכב			
תקציב ארגוני			
תכניות שהארגון מפעיל			
אחר			
אחר			



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

3. עם מי כדאי להתייעץ?

כדאי לקיים פגישה עם כל אחד מהגורמים שלהלן. אלו הם גורמים רלוונטיים שכדאי לקבל את חוות דעתם לגבי פעילות הארגון בחירום. לצד הצגת המטרה והמשאבים של הארגון בשגרה, יש לבחון בפגישה יחד את השאלות האלה:

- כיצד הם רואים את חזון וייעוד הארגון החברתי בחירום?
- מה, לדעתם, יהיו הצרכים של קהל היעד של הארגון בחירום?
- מהו הערך המוסף של הארגון במצב חירום? (הערך המוסף לקהל היעד של הארגון בשגרה; הערך המוסף לאור המשאבים ולאור הגורמים הנוספים בזירה)
- מהי המשמעות שלנו כארגון חברתי במצב חירום?
- בשורה התחתונה - האם, לדעתם, על הארגון לפעול במצב חירום?

ועד
מנהל

מטה
שכיר

שותפים
מרכזיים
של הארגון

כגון: רשות מקומית / משר ממשלתי / תורם מרכזי / גורם עסקי / עמותה

קהל היעד
של הארגון

נקודה למחשבה:

אפשר להזמין נציגים של קהל היעד או של שותפים מרכזיים לישיבת מטה הארגון או לישיבת ועד מנהל. מומלץ להכין את כלל המשתתפים לנושא הדיון ולהציג בישיבה זו את התשובות שהתקבלו מהפגישות המקדימות עם הגורמים השונים.

שיתופים

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

ב. מהן המשימות של הארגון החברתי שבניהולי במצב חירום?

אם הוחלט לפעול בחירום, עליך להחליט מה יהיו המשימות בשעת חירום. המשימות שייבחרו יכולות להיות דומות למשימות הארגון בשגרה אך יכולות גם להיות שונות מהן. בכל משימה שתיבחר יש לזכור כי חשוב להעצים את קהל היעד והאוכלוסייה בכלל; במילים אחרות, חשוב להיזהר מיצירת תלות של קהל היעד בשירות או במשימה של הארגון, אשר יכולים להסתיים לפני תום מצב החירום מסיבות שונות ולהותיר את קהל היעד תלוי בארגון. לפניך המלצות מניסיונם של מנכ"לים חברתיים ודוגמאות למשימות ארגון חברתי בחירום.

מנכ"לים חברתיים ממליצים מניסיונם

- מה שעובד בשגרה יעבוד בחירום - תתעסקו במה שאתם יודעים לעשות, כל חריגה מזה תהיה קשה לביצוע בחירום אלא אם תהיה הכשרה והתארגנות מראש.
- מצאו את היתרון היחסי של הארגון שלכם - במה אתם רלוונטיים ויכולים לתרום בעת חירום.
- סמכו על היכולות הקיימות שלכם ואל תבנו על תרגולות ואימונים (אלא אם נערכתם מראש מבחינת הגדרת המשימות, הכשרות נדרשות וכד').
- "שמירת רצף תפקודי", "רסיסי שגרה בתוך חירום" - שמרו עד כמה שאפשר על פעילות קיימת וקבועה, הן מול קהל היעד והן בתוך הארגון.
- עדיף לתת מענה אפקטיבי לקהל יעד מצומצם ומוכר לנו, מאשר מענה רחב ומפוזר למגוון רחב של קהלי יעד שאנו פחות מכירים.
- ודאו שיש לכם בשגרה את כלל המשאבים לביצוע המשימה שבחרתם לבצע במצב חירום.

דוגמאות למשימות של ארגונים חברתיים במצב חירום

- **שותפות עם "עמותה אחות":** ארגון חברתי שיצר שותפות לעת חירום עם ארגון חברתי אחר ומעניק לו באופן זמני משאבים, כגון מבנה פיזי וכוח אדם מקצועי / לא מקצועי. זאת על פי מה שסוכם ביניהם מראש ובהתאם לצרכים שעלו במצב החירום.
- **שותפות עם הרשות המקומית:** איוש "הקו החם" של הרשות על ידי עובדי העמותה או בני משפחותיהם, או סיוע בחלוקת מזון / תרופות לאוכלוסיות מוחלשות ועוד.
- **הארגון כשופר של קהל היעד במצב חירום:** ארגון חברתי יכול להיות שופר של קהל היעד שלו במצב חירום, כלומר לאסוף צרכים, להכיר את השדה החברתי הפועל לטובת אותו קהל יעד, להיות בקשר עם קהל היעד, "להשמיע את קולו" של קהל היעד מול הרשות המקומית, מול משרדי הממשלה ואף בתקשורת.
- **צמצום משימות:** אם יש לארגון משימות או תכניות שאינן חיוניות בחירום או שהן מורכבות להפעלה, רצוי לצמצם או לבטל אותן בעת מצב חירום. כך הארגון יוכל להתמקד במשימות או בתכניות שהוגדרו כחיוניות, תורמות ומקדמות - בהתאם להגדרה הארגונית.



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

• **הפוגה (במשמעות של הפסקה, פסק זמן):** ארגונים חברתיים מאמצים במצב חירום משימה של "הפוגה" עבור קהל היעד שלהם. למשל, ארגון שמקיים בשגרה פעילות חברתית אחת לשבוע לילדים עם מוגבלות פיזית, כולל הסעתם מהבית אל המועדון, לא יכול היה להמשיך פעילותו זו בעת מבצע עמוד ענן. בחירום קיים הארגון פעילות הפוגה במרכז הארץ - הסעת הילדים עם המוגבלות הפיזית (שהם גם קהל היעד בשגרה) למרכז הארץ לשהייה של כמה ימים, כולל לינה, מזון, פעילות חברתית ומענה להתמודדות הרגשית.

חשוב לזכור כי המטרה של הפוגה היא התאוררות וריענון - בשונה מבריחה או נטישה; הפוגה היא הפסקה קצרה שבסופה חוזרים הבית. אם יציאה להפוגות היא אחת ממשימות הארגון בחירום, מומלץ לנתח בשלב ההיערכות:

- מהי הפוגה הרלוונטית ביותר לאוכלוסיית היעד? (יש לקחת בחשבון גיל, מוגבלויות, צרכים מיוחדים של האוכלוסייה)
- את מי נוכל להוציא להפוגה ואת מי לא? (כדאי להתמקד בקהל היעד של הארגון בשגרה; לקהל יעד זה יודע הארגון לתת מענה מקצועי ובעל ערך מוסף)
- מה נדרש כדי להוציא את קהל היעד שלנו להפוגה?
- האם אפשר להיערך לכך מראש?
- מהם המשמעויות והמחירים של הפוגה? למשל ריחוק מהבית והמשפחה, הפסקת טיפולים רפואיים או פארא-רפואיים שניתנים באזור המגורים בלבד. כיצד אנו מתמודדים עם המשמעויות הללו לפני, בזמן ואחרי ביצוע הפוגה?
- רצוי לתכנן מראש את התוכן והאופי של הפוגה כך שתתאים הן לאופי ולרוח של הארגון החברתי והן לאוכלוסיית היעד.

נקודה למחשבה:

קבלת החלטות לגבי משימות הארגון היא מורכבת גם במצב של שגרה. לאור זאת יש חשיבות רבה להיערכות מוקדמת ולקבלת החלטות לגבי מצב חירום רגע לפני שמצב החירום מפתיע ומגיע.



נבחרו משימות לחירום? כעת תוכל להמשיך ולבחון איך תוציא אותן אל הפועל.

שיתוף

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

ג. איך נפעל במצב חירום?

"איך נפעל בחירום?" היא שאלה רחבה אשר טומנת בחובה שאלות רבות כגון:

- מה הם התפקידים הדרושים בארגון במצב חירום? מי הם בעלי התפקידים ומה עושה כל אחד?
- מהו המבנה הארגוני שיתמוך בהוצאה לפועל של המשימות?
- מה יהיו שגרות העבודה בארגון במצב חירום? כל כמה זמן ניפגש? איך נעדכן זה את זה?
- במה שונה התנהלות הארגון בחירום מההתנהלות בשגרה?
- את מי נפעיל בחירום - עובדים, מתנדבים, שותפים - ואיך נעשה זאת?
- כיצד ניערך תקציבית למצב חירום?
- איך נפעל לצד גורמים נוספים בזירה, כגון רשות מקומית, עמותות נוספות ועוד?

בפרק זה תמצא התייחסות לכל השאלות הללו. יוצגו שבעה כלים לגבי פעילות הארגון במצב חירום, כולל הפניה לתבניות שימושיות בנספחים.

תוכל לעקוב אחר התקדמותך באמצעות "סרגל הכלים", אשר יסמן לך את מיקומך ואת התקדמותך לאחר השלמת ההיערכות בכל כלי וכלי. השלמת ביצוע תסומן באמצעות הסימן הבא: 

כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

כיצד נפעל עם כלל הממשקים במצב חירום?

כלי זה יסייע לך לבחון את מהות הקשר של הארגון שבניהולך עם כלל הממשקים במצב חירום. לגבי כל ממשק תוכל לבחון מהי מהות הממשק או מהי מטרת שיתוף הפעולה עמו במצב חירום, ומה תורם שיתוף הפעולה הזה למשימת הארגון במצב חירום ו/או לאוכלוסיית היעד של הארגון. נתאר גם נושאים מרכזיים בהיערכות מול ממשק לקראת מצב חירום.

שלב א: מי?

נתבונן במפת הממשקים של המנכ"ל החברתי בשגרה.¹²



מי מבין הממשקים רלוונטי גם למצב חירום? לאור המשימות של הארגון בחירום ולאור המצב הצפוי, עם מי חשוב לבנות ממשק אפקטיבי לקראת מצב חירום?

בהיערכות למצב חירום חשוב לוודא שהוספת את הממשקים האלה:

- **רשויות** - רשות מקומית, כולל גופים עירוניים רלוונטיים לשעת חירום, ביניהם:

¹³ שיתופים (2013). "ניהול חברתי זה מקצוע! ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי", אתר שיתופים.

- המכלולים השונים (אוכלוסייה, לשכה לשירותים חברתיים, אגף החינוך ואחרים)
- צח"י (צוות חירום יישובי) ו/או צח"מ (צוות חירום מועצתי)
- מנהל או רכז התנדבות בלשכה לשירותים חברתיים

• מגזר שלישי

- עמותות מקומיות הפועלות באותו אזור גיאוגרפי או עם אותו קהל יעד
- עמותות בפריסה ארצית, כולל ארגוני גג

לשימושך, ראה טבלת שיתוף פעולה בממשקים בנספח 3.

שלב ב: איך?

חשוב לפרוט את אופן העבודה של הממשק בחירום עם כל שותף רלוונטי:

- מהן המשימות של כל צד בממשק במצב חירום?
- מהי מהות הקשר שלנו במצב חירום?
- מה חשוב לכל צד לקבל מהצד השני? כולל דגשים למצב חירום (אפשר להיעזר בתרחישים השונים על פי הטבלה המופיעה בסעיף: "לאיזה מצב חירום להיערך, או מה הם 'תרחישי ייחוס'?" המופיע לעיל).
- כיצד יתנהל הקשר בינינו?
 - באילו ערוצי תקשורת ובאיזו תדירות?
 - מי הם אנשי הקשר משני הצדדים?

שים לב: היות שהרשות המקומית היא גורם מרכזי במצב חירום נבנה לטובת הקשר עמה כלי נפרד, ראה כלי 2.

שלב ג: ההיערכות

- עליך לקיים פגישות מקדימות עם ממשקים מרכזיים לטובת תיאום ציפיות משותף, כולל הוצאת מסמך סיכום פגישה עם ממשק (ראה תבנית למסמך סיכום בנספח 5).

כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?
						



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מהו סוג הקשר של הארגון עם הרשות המקומית במצב חירום?

בכלי זה נעמיק בבחינת הקשר של הארגון שבניהולך עם הרשות המקומית במצב חירום, נבין את חשיבות הקשר ונפרט מטרות להיערכות הייחודית מול ממשק זה.

לכל ארגון חברתי מערכת יחסים שונה עם הרשות המקומית, שאפשר למקמה על הרצף שבין תחרות לשיתוף פעולה הדוק: יש ארגונים הפועלים באופן עצמאי לחלוטין ובלתי תלוי ברשות המקומית ואף מתחרים עמה, אחרים פועלים כגוף ביצועי של הרשות המקומית ויש אף ארגונים חברתיים המשולבים ומוטמעים בפעילות הרשות המקומית.¹³

על פי הוראות פיקוד העורף ורשות החירום הלאומית, במצב חירום הרשות המקומית היא הגוף המרכזי המתכלל את הפעילות האזורית. משום כך יש חשיבות רבה לשותפות ולתיאום בין הארגון החברתי לבין הרשות המקומית. אם ארגונך הוא ארגון ארצי, כדאי שהסניפים יקיימו פגישות עם הרשות המקומית בכל אזור, לצד תיאום הפעילות של הארגון החברתי כולו ברמה הארצית. הארגון החברתי שבניהולך יוכל להביא ערך מוסף חשוב וייחודי להיערכות המקומית למצב חירום. כפי שעלה בחלקים נוספים של המדריך, מומלץ לדייק את הערך המוסף שהארגון שבניהולך מביא לקהל היעד ולאזור במצב חירום.

במצב חירום מתארגנת הרשות המקומית במבנה של מטה חירום רשותי, הכולל מרכז הפעלה (מרה"פ) רשותי ומגוון מכלולים וועדות (ראה נספח 4). מרכז ההפעלה מבצע הערכת מצב מדי פרק זמן מסוים ובוחן את נתוני האוכלוסייה ברשות, את התנהגות האוכלוסייה ביחס למצב החירום, את הנתונים והמידע שהועברו לציבור ואת פעולות הסברה שנקטו, את נתוני התשתית (ביניהם מצב הכבישים, המים, התקשורת ועוד), את זמינות המשאבים (ביניהם עובדים ומתנדבים, כלי רכב, גנרטורים ועוד), את מדיניות ההתגוננות (קבלת החלטות לגבי קיום או ביטול של לימודים, הגבלות של תנועה או של פעילות ציבורית ועוד) ואת פעילות גופי החירום (ברמה ארצית ומקומית). לאורך מצב החירום משתנה תמונת המצב ומתבצעת הערכה מחודשת בהתאם למציאות החדשה בכל התחומים ובאופן שוטף.¹⁴

חשוב לציין כי הפעלת מתנדבים במצב חירום היא אחד המשאבים העיקריים שיכולים לשמש לפתרון פערי כוח האדם הנובעים מגיוס למילואים ומהיעדרות מסיבות משפחתיות, וכן מריבוי המשימות. הפעלה נכונה של מתנדבים מחייבת תכנון, אוריינטציה, הכשרה, היערכות מראש וקיום קשר רצוף עמם גם ברגיעה. תמיכה וסיוע של הארגון החברתי בעובדים ובמתנדבים עשויים לתרום רבות להתנהלות היישוב במצב חירום.¹⁵

קצין הביטחון (הקב"ט) של הרשות הוא הממונה על חירום ברשות המקומית והאחראי להיערכות למצב חירום. חשוב שהוא יהיה נוכח בפגישת ההיערכות.

נציין כי מה שתואר לעיל הוא מצב היערכות מיטבי של הרשות המקומית. ברור כי רמת ההיערכות של הרשויות המקומיות למצב חירום משתנה בין רשות לרשות ויש להיות מוכנים לכך בפגישות עם נציגיהן.

13 גביש, ה. וגוברין ל. (2013) "סיכום תובנות של מנהלי עמותות במבצע עמוד ענן", מסמך שהוכן עבור מנכ"ל רקמ"ה.
14 "תיק אב להיערכות העירייה לחירום", הערה 3 לעיל.
15 ש.ם.

שאלות לדיון בפגישה עם נציגי הרשות המקומית:

- כיצד נערכת הרשות המקומית במצב חירום? מי הם בעלי התפקידים? מהו המבנה הארגוני?
- מהי מהות הקשר שלנו במצב חירום?
- מה חשוב לכל צד לקבל מהצד השני? כולל דגשים למצב חירום (אפשר להיעזר בתרחישים השונים המופיעים בטבלה שבסעיף "לאיזה מצב חירום להיערך, או מה הם 'תרחישי ייחוס'").
- כיצד יתנהל הקשר בינינו?
 - באילו ערוצי תקשורת ובאיזו תדירות? (מוצע לבחון מגוון ערוצי תקשורת למקרה שחלקם לא יהיו רלוונטיים במצב חירום)
 - מי הם אנשי הקשר משני הצדדים?

נקודה למחשבה:

בבניית הקשר עם רשות מקומית בהיערכות למצב חירום חשוב לזכור את הערך המוסף של המגזר השלישי, הן בהיכרות עם אוכלוסיות היעד והן בגמישות ביכולות ובביצועים. לצד זאת חשוב שארגוני המגזר השלישי יתמכו ברשות המקומית ובמסרים שלה לציבור ולא יראו עצמם מחליפים שלה או חותרים תחתיה. נושא זה חשוב במצבי חירום בשל הצורך במיקוד במסרים ובתחושת מנהיגות ואחדות.



כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון בשעת חירום?

כלי זה יסייע לך לפרוט את כלל התפקידים הנדרשים בחירום. התפקידים הנדרשים הם פועל יוצא של משימות הארגון במצב חירום ושל הממשקים הנדרשים במצב זה. כמו כן נתאר תפקידים ייחודיים למצב חירום שיש לתת עליהם את הדעת. חשוב לציין כי הכלי הנוכחי מתייחס לתפקידים של עובדים בעמותה; כלי 4 יתייחס לבחירת מתנדבים ולהפעלתם.

שלב א: מה? ומי?

לאור המשימות של הארגון במצב חירום והממשקים הנדרשים במצב זה, מהם התפקידים הנדרשים לביצוע המשימות בחירום? ערוך רשימה של התפקידים הנדרשים לטובת ביצוע המשימות בחירום (ראה נספח 6). שים לב כי יש להתייחס לתפקידים ולא לבעלי תפקידים, כלומר יש לחשוב תחילה על הצרכים ורק אחר כך לשבץ לכל תפקיד נדרש את בעל התפקיד המתאים לו.

- ודא שהרשימה נותנת מענה לכלל אוכלוסיות היעד ולניהול הממשקים כפי שהוחלט.
- השווה בין רשימת התפקידים ובעלי התפקידים בשגרה לבין זו שערכת למצב חירום: האם כל העובדים משובצים? האם יש משימה שלא קיבלה מענה?
- אם נותרו תפקידים שאין בעל תפקיד שימלא אותם, האם תשקול לשבץ מתנדב למילוי התפקיד במצב חירום? אם התשובה חיובית, חשוב לבחור את המתנדבים מראש, להכיר אותם ולהכשיר אותם למשימה (ראה כלי 4 לגבי שילוב מתנדבים במצב חירום).
- חשוב ביותר להקצות בעלי תפקידים לתיאום בתוך העמותה ובין העמותה לממשקיה השונים. הנה מגוון תפקידים שמומלץ לתת עליהם את הדעת:

- בעל תפקיד שמרכז צרכים או "רכז מענים" שנותן מענה לכל הצרכים שעולים בנושא מסוים
- אחראי ליווי מקצועי לצוותים ולצדו אחראי תמיכה רגשית בצוותים
- מנהל אירוע עם נפגעים (לדוגמה, במצב שבו נפגע אדם מהארגון פיזית או נפשית)
- אחראי חמ"ל וקליטת אנשים מחוץ לארגון
- אחראי מתנדבים של הארגון
- אחראי על הקשר עם הרשות ועם קצין אוכלוסייה מפיקוד העורף
- אחראי תקשור מסרים לקהל היעד
- אחראי תיאום ודיווח משימות ועדכונים באופן שוטף - דיווח לכלל חברי הארגון ולחברי הוועד המנהל לפי לוח זמנים שיקבע הארגון למצב חירום, ובהתאם למה שנהוג בארגון במצבי שגרה



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

שלב ב: איך?

אוריינטציה למילוי תפקיד במצב חירום: בין שתפקידים משתנים ובין שאינם, בכל מקרה ביצוע תפקיד במצב חירום שונה מביצועו בשגרה. חשוב להעניק אוריינטציה לכלל בעלי התפקידים בארגון: מהו מצב חירום? אילו מצבי חירום אפשריים? מהי המשימה שלנו במצב חירום? מה יהיו בעלי התפקידים בארגון במצב חירום? כיצד נפעל במצב חירום? ועוד.

מהי ההכשרה הנדרשת לכל בעל תפקיד לטובת ביצוע תפקידו בחירום? יש בעלי תפקידים שיש להכשיר אותם לביצוע תפקידם בחירום, במטרה להקל על המעבר משגרה לחירום הן מהבחינה הרגשית והן מהבחינה המעשית. אם עובד או מתנדב אמורים לבצע במצב חירום משימה בארגון חברתי אחר או ברשות המקומית, חשוב להפגיש אותם מראש עם בעלי התפקידים, להכיר להם את הסביבה ולהכשיר אותם למשימה זו.

להכשרות ייעודיות למצבי חירום תוכל לפנות לארגונים אלה (על פי סדר א-ב):

ג'וינט ישראל - התנדבות: הכשרה בנושא הפעלת מתנדבים בשגרה לטובת מצבי חירום

- אתר האינטרנט: www.jdc.org.il
- טלפון: 02-6557111

הקואליציה הישראלית לטראומה

- אתר האינטרנט: www.israeltraumacoalition.org
- כתובת דוא"ל: info@itc-office.org.il
- טלפון: 02-6722618

נט"ל - נפגעי טראומה על רקע לאומי

- אתר האינטרנט: www.natal.org.il
- כתובת דוא"ל: info@natal.org.il
- טלפון: 1-800-363-363

מנכ"לים חברתיים ממליצים מניסיונם

- התאמת התפקיד בשגרה לתפקיד בחירום תקל על המעבר ותתרום לביצוע מיטבי של בעלי התפקידים.
- עליך לקחת בחשבון היעדרויות (הורים צעירים / ילדים קטנים בבית / מילואים / נפגעים) ולמנות ממלאי מקום או סגנים, כולל מתן הכשרה מתאימה בשלב ההיערכות.
- מומלץ לתכנן חילופי משמרות בהיערכות לתקופת חירום ממושכת.
- חשוב להגדיר תפקידי תיאום וקישור בין אנשי הארגון לבין עצמם וגם בין הארגון לממשקים הרלוונטיים.

כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?
						



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות בחירום?

בכלי זה תוכל לבחון באילו משימות במצב חירום ברצונך לשלב מתנדבים, לערוך מיפוי מעמיק לגבי מי הם המתנדבים ולהתייחס לאופן הפעלתם והכשרתם. השאלות מתייחסות לעצם הצורך במתנדבים, לאור המשימה שהארגון בחר לעצמו למצבי חירום. התשובות יכוונו למתנדבים קיימים או לצורך במתנדבים נוספים הדרושים במצב חירום.

הפעלת מתנדבים בחירום (כמו גם בשגרה) מחייבת את הארגון החברתי להיערכות לוגיסטית הכרוכה לעתים במענה לצרכים בסיסיים, החל מאוכל, הסעות וזמן למנוחה ועד ללינה והבטחת בטיחות המתנדבים. במצב חירום נדרשת גם היערכות ארגונית מיוחדת: מנהל חמ"ל מתנדבים, אחראי תמיכה רגשית, ביטוח מתנדבים, ניתוב למשימות, הכשרה והכרת תודה. מתן מענה לצרכים אלו מחייב הכשרה מוקדמת, שריון תקציבי ומינוי בעלי תפקיד מתוך הארגון שידאגו לכך.

שלב א: מהן המשימות?

אילו משימות שהארגון לקח על עצמו בחירום דורשות מעורבות של מתנדבים? באילו משימות בחירום היינו רוצים מעורבות של מתנדבים?

שלב ב: מי הם המתנדבים?

כדי לבחור את המתנדבים המתאימים ביותר למצב חירום עבור הארגון שבניהולך, ערוך מיפוי של המתנדבים על פי השאלות האלה:

- האם המתנדבים הקבועים של הארגון יהיו זמינים לפעילות במצב חירום? כך, למשל, סטודנטים וצעירים יכולים להיקרא למילואים; מתנדבים שעובדים במשטרה יפעלו במסגרת עבודתם במצב חירום; ומתנדבים שפעילים גם בעמותות אחרות עשויים לפעול במסגרתן במצב חירום.
 - האם נגייס מתנדבים במצב חירום, או שמדובר באותם מתנדבי הארגון בשגרה?
 - האם הארגון צריך מתנדבים מקצועיים או ללא ניסיון מקצועי? איזו הכשרה נדרשת על מנת לבצע את משימות הארגון בחירום?
 - האם נעדיף מתנדבים מקומיים או מתנדבים ממקומות מרוחקים?
 - האם נעדיף מתנדבים בודדים או בקבוצה מאורגנת?
 - האם חשוב לנו מתנדבים בעלי ניסיון בהתמודדות במצב חירום או ללא ניסיון מסוג זה?
 - האם נקבל מתנדבים שיגיעו בספונטניות כדי לסייע לארגון?
- חשוב לבחון איזה סוג מתנדבים יש להפנות לאיזו פעילות ומה היתרון היחסי שלהם דווקא שם. מיפוי זה יאפשר לקיים הכשרות נדרשות בזמן שגרה וליצור מחויבות לקשר ארוך טווח המביא לשימור מתנדבים.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

שלב ג: איך?

- **אופן הפעלה:** מי מפעיל את המתנדבים? מה סוג הקשר איתם? מה דורשת הפעלה שלהם (לינה, מזון, בטיחות וביטוח, הכשרה מראש, עיבוד רגשי)? האם נדרש 'חדר מצב מתנדבים' לניתוב המשימות בין כלל המתנדבים? מהם אמצעי התקשורת עם המתנדבים (טלפונים, הודעות, WhatsApp, facebook וכד')? נושא זה קשור לאופן ההפעלה של הארגון כולו (ראה כלי 5).
- **בעל תפקיד האחראי על הקשר עם המתנדבים:** מומלץ שאיש הקשר המנהל את המתנדבים בשגרה ינהל אותם גם בחירום. חשוב שבשלב ההיערכות לחירום יפתח בעל תפקיד זה תהליך עבודה עם המתנדבים למצבי חירום.
- **הכנת המתנדבים והכשרתם (אוריינטציה לחירום):** יש לקיים מפגש עם מתנדבי הארגון ולהציג להם את משימות הארגון בחירום, את בעלי התפקידים ואת אופן ההתארגנות במצב חירום. חשוב להדגיש את התפקיד שלהם במצב חירום, כולל הענקת הכשרה מתאימה במידת הצורך.
- **חשיבה קדימה על מתנדבים נוספים:** אפשר לרתום מראש מתנדבים מקומיים שישמחו להתנדב במצב חירום. יש לצרף מתנדבים אלו להכשרה מסודרת.
- **תמיכה רגשית במתנדבים:** חשוב לקיים מפגשים קבועים או שיחות טלפון שבהם ישוחחו אנשי מקצוע (או מי שהוסמך לכך בארגון) עם מתנדבים לטובת פורקן ועיבוד רגשי של החוויות המצטברות.
- **ביטוח מתנדבים במצב חירום:** עיין במידע שלהלן מתוך האתר של הביטוח הלאומי לגבי ביטוח מתנדבים באופן כללי:

www.btl.gov.il/benefits/Volunteer_Rights/Pages/default.aspx ○

www.btl.gov.il/benefits/HozrimGimlaot/nehutMeavoda/Documents ○

ביטוח 20% מתנדבים 20% עפי 20% חוק 20% הביטוח 20% הלאומי.pdf

לתשומת לבך, הביטוח הלאומי מגדיר שלוש פעולות אפשריות במצבי חירום¹⁶:

1. **פעולה מאורגנת מראש:** אם התפקיד שימלא המתנדב במצב חירום ידוע מראש, יש להכין מראש הפניה לגבי התפקיד הספציפי ומבצע התפקיד.
 2. **פעולה לא מתוכננת חירום:** שילוב מתנדבים בשעת חירום בביצוע משימה שאינם מבוטחים לגביה מראש. במקרים אלו יש להכין רשימה מסודרת הכוללת שם מלא ומספר תעודת זהות של המתנדבים בעת היציאה למשימה. רשימה זו תאושר מול הרשות המקומית לצורכי ביטוח. חשוב לציין כי מילוי טופס ביטוח בעמותה אינו מספיק - רק הרשות תבטח במצב חירום.
 3. **פעולת הצלת חיים:** פעולה שלא ניתן לצפות אותה מראש וכלל האזרחים מבוטחים לגביה.
- **חזרה לשגרה:** שיתוף מתנדבים בתהליכי הפקת לקחים לצד תהליכי עיבוד רגשי, חזרה מעשית לפעילות ההתנדבות השוטפת וליווי מקצועי במידת הצורך.
 - **הכרת תודה למתנדבים:** הן במהלך מצב החירום והן עם החזרה לשגרה.

16 על פי משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף לתפקידים מיוחדים, תחום התנדבות. נכון למועד כתיבתו של המדריך.



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מנכ"לים חברתיים ממליצים מניסיונם

- מומלץ להפעיל מתנדבים הפועלים בארגון החברתי גם בשגרה ומכירים את המשימות, את קהל היעד, את בעלי התפקידים בארגון וכד'.
- לטובת הרחבת פעילות, אנחנו שילבנו בין עובדי הארגון או מתנדבי הארגון הקבועים לבין מתנדבים נוספים חסרי הכשרה. באופן זה נוצרים צוותי עבודה שלפחות 60% או 70% מהמשתתפים בהם הם עובדים או מתנדבים בעלי הכשרה מתאימה, אשר יכולים להוציא לפועל את המשימות באופן מקצועי, אפקטיבי ויעיל.
- כדאי לעבוד עם קבוצות מתנדבים אורגניות, כגון תלמידי מכינות או נוער בוגר. יש להיערך במשותף מראש ולסכם על ההתנדבות במצב חירום (כמות המתנדבים, אופי ההתנדבות, אחריות למתנדבים - לינה, מזון, הכשרה, הסעות ועוד). חשוב ליצור שיתוף פעולה עם מדריך או מלווה קבוע שמכיר את הקבוצה ושמגיע עמה.
- כדאי להיעזר ברכזי ההתנדבות ברשות המקומית, המכירים לעומק את הארגונים, המתנדבים, הפעילויות והצרכים של קהלי היעד.
- לדעת להגיד לא - חשוב לדחות פניות של מתנדבים שאינם מתאימים לביצוע המשימות או שהארגון אינו יכול לדאוג לצורכיהם. על הארגון להישאר ממוקד במטרות ובמשימות שהוגדרו.
- בנספח 8 ניתן למצוא דוגמה לשאלון לרתימה ולהפעלה של מתנדבים שנשלח למתנדבי עמותת "פעמונים" עם תחילתו של מבצע "עמוד ענן" בשנת 2012.

נקודה למחשבה:

מצב חירום מאופיינת מדינת ישראל ברוח התנדבות פעילה. כדי להיערך מראש, מומלץ לתאם את הפעלת המתנדבים עם הרשות המקומית או עם ארגונים חברתיים נוספים הפועלים באזור הגיאוגרפי של ארגוןך או בתחום הפעילות שלו.



כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?

שיתוף

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

איך יפעל הארגון במצב חירום? מהן שיטות העבודה של הארגון בחירום?

כלי זה יסייע לך לגבש את אופן הפעולה בחירום - אילו ישיבות קבועות מתקיימות בעת חירום? מיהם המשתתפים בהן? מהן מטרות הישיבה? מי מנהל את הישיבה? הכלי מתייחס גם לנושא התמיכה הרגשית ולאווירה בארגון - נושאים שחשוב להתייחס אליהם ולטפל בהם באופן מודע במצב חירום.

נושאים מרכזיים לדיון לגבי הפעלת הארגון בחירום:

- **מהי היררכיית הניהול?** מי מדווח למי? מי צריך להיות מעורב בקבלת החלטות? עם מי יש צורך או חובה להתייעץ? חלק זה אמור להיות חלק מחלוקת התפקידים ומטבלת בעלי התפקידים (נספח 6). כיצד יתנהל הקשר במצב חירום בארגון ארצי הכולל מטה ושלוחות? ומה עושים כאשר אי-אפשר לקיים קשר?
- **מהם המנגנונים המסייעים להערכת מצב שוטפת?** דיווחים מהשטח, בחינת צרכים מול מענים, בחינת משאבים קיימים, הערכת מצב יישובית/ארצית ועוד - מי מנהל את הערכת המצב ואילו נתונים מגיעים לבעלי התפקידים השונים?
- **האם נדרשת הפעלת חדר מצב לפעילות הארגון?** המשימות של חדר מצב יכולות להיות ריכוז צרכים, ניתוב משאבים ומענים, קליטת מתנדבים והפעלתם, שליחת צוותים למשימות, קליטה וניהול של משאבים וקליטה ושליחה של מסרים ודיווחים. יש להביא בחשבון את המשאבים הנדרשים לשם ניהול חדר מצב ואת התשתית הלוגיסטית הדרושה, ולתכנן עבודת צוותים במשמרות בחדר המצב.
- **מהי שגרת התמיכה השוטפת בצוותי העבודה ובעובדים?** חשוב להגדיר שגרה מובנית לטובת התמודדות עם עומס רגשי רב - מסגרת יזומה, מכוונת, מאורגנת ובטוחה שבה יש הזדמנות לשתף ולאורר חוויות. שגרות מסוג זה יכולות להיות סיכום יומי והיערכות ליום המחרת, מפגש היערכות שבועית, רישות בין בעלי התפקידים והצוותים, תכנון הפוגה, סידור לילדי העובדים במקום העבודה (בהנחה שאין מסגרות לימוד), או סיוע במציאת פתרונות למשפחות העובדים (בהנחה שהארגון פועל במקום מסוכן).
- **מהם ערוצי התקשורת בארגון במצב חירום?** האם וכיצד משתמשים בטלפון במשרד או בנייד? כיצד נעזרים באתר האינטרנט של הארגון (אם יש כזה)? האם וכיצד שולחים הודעות כתובות או קוליות לטלפון הנייד? האם משתמשים ב-WhatsApp וב-Facebook? האם שולחים תמונות או הקלטות מהשטח - אילו תמונות, מתי שולחים ולמי? האם ערוצי התקשורת משמשים רק את עובדי הארגון או גם את המתנדבים ו/או את קהל היעד של הארגון?
- **מה קורה בסביבה החיצונית לארגון שבניהולך?** אילו גורמים נוספים פועלים באזור הגיאוגרפי? אילו גורמים נוספים פועלים עם קהל היעד? אילו מנגנונים קיימים בסביבה החיצונית? האם יש פגישות קבועות שמארגנת הרשות? האם יש חדר מצב עירוני/רשותי?
- **תשתית פיזית:** יש לוודא באופן קבוע את תקינות כלל אמצעי החירום הנדרשים (היערכות המבנה/ים הפיזיים, קיום ציוד כיבוי אש, ממ"ד תקני וכד'). רצוי גם לחשוב על מבנה פיזי ממוגן שימש מקום פעילות חלופי, הן עבור צוות העובדים והמתנדבים (לרבות מטה הארגון, סניפים, תכניות ספציפיות) והן עבור קהל היעד. אפשר להיעזר ברשות המקומית בשלב ההיערכות המשותף.



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

מנכ"לים חברתיים ממליצים מניסיונם

- רצוי לקבוע מראש סמכויות מוגדרות לכל בעל תפקיד אשר יאפשרו דרגת חופש גבוהה ללא הזדקקות לאישורים מרובים ותכופים. שרשרת ניהול מסועפת קשה מאוד לתפעול במצב חירום ואף מעכבת את הפעילות הארגונית.
- יש להגדיר לו"ז חירום קבוע הכולל ישיבות צוות סדורות, הערכות מצב והחלפת משמרות בחדר המצב ובין בעלי תפקידים. מומלץ להכיר את לוח הזמנים להערכות מצב של הרשות המקומית ושל דסק החברה האזרחית ברשות החירום הלאומית (ראה פירוט נוסף במילון מושגים והגדרות בנספח 9).
- יש להגדיר את הפלטפורמות לתקשורת: ניידים, הודעות, פייסבוק, אתר העמותה, פורטל ארגוני וכו' (זכור שיש הגבלה ביטחונית על העברת סוגי מידע מסוימים באמצעות טלפונים ניידים או רשת האינטרנט). אפשר לבנות את קבוצות הקשר כבר בשגרה כהכנה לשעת חירום.
- כדאי לחשוב מראש על מערכות תומכות לילדים ולבני משפחה של עובדים, כדי שיוכלו להיות פנויים לביצוע תפקידם בארגון במצב חירום.
- יש לבנות מסד נתונים רלוונטי: דפי קשר פנים-ארגוניים (ראה נספח 6), דפי קשר של שותפים ושל גורמי חוץ (ראה נספח 7) וקישורים למוסדות בחברה האזרחית (ראה נספח 1).
- דאג למאגרי מידע עדכניים של אוכלוסיות היעד שהוגדרו, אשר יסייעו לפעול מול קהל היעד במצב חירום כאוטי.
- יש לסכם את הפעילות מדי יום במישור המשימתי ובמישור הרגשי - יש למנות בעל תפקיד בארגון שיישא באחריות לכל אחד מהמישורים. אפשר להכשיר בשגרה את "מנהל העיבוד הרגשי" כדי שיהיה אחראי על התחום הזה במהלך מצב החירום וגם לאחריו.

"יש המון דברים שלא מדאיגים אותי, כי יש לי תכנית מוכנה למקרה שהם אכן יתרחשו."

רנדי פאוש
פרופסור אמריקאי למדעי המחשב, מחבר הספר "ההרצאה האחרונה"

כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?
						



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?

כלי זה יתייחס להיערכות מוקדמת למצב חירום מבחינה תקציבית. נציג התנהלות תקציבית במצבי חירום מתוך מניסיונם של מנכ"לים חברתיים.

במקרים רבים, השינוי במשימות הארגוניות ו/או הפעלת עובדים ומתנדבים במצב חירום מחייבים שימוש אחר בתקציבי הארגון או תוספת תקציב לטובת ביצוע המשימות שנבחרו למצב חירום. כמו כן, במצבי חירום יכול להתרחש שינוי במשק הפילנתרופי ובהתנהלותם של תורמים: תקציבים יכולים להצטמצם או שקבלתם יכולה להידחות, והתורמים יכולים לדרוש להסיט אותם לפעילות אחרת.

כדי לאפשר פעילות יעילה של הארגון במצב חירום אפשר להיערך מראש לשינויים אלה. להלן תהליכי עבודה ו"טיפים" שעליהם המליצו מנכ"לים חברתיים לטובת היערכות תקציבית למצב חירום.

מנכ"לים חברתיים ממליצים מניסיונם

- כדאי לייעד סכום מסוים לטובת חירום (**כסף צבוע**) ו/או להפריש כסף לחיסכון בקופת חירום, על מנת שיהיה לארגון כסף זמין ומידי לשימוש בחירום, מבלי לחכות לתקציבים מבחוץ.
- בממשק עם הוועד המנהל חשוב להגדיר מראש תקציבים לשעת חירום, כלומר **לסכם מראש על תקציבים שיוסטו עבור צרכים שיעלו במצב חירום** או שמועדים למצב חירום, כך שיהיה אפשר להשתמש בהם באופן מידי עם תחילתו של מצב חירום.
- אפשרות נוספת היא לדאוג שבמצב חירום יהיה לארגון **"אור ירוק" להשתמש בכספי "רזרבה", לפחות עד גובה מסוים** שיוסכם בשלב ההיערכות.
- אם לעמותה יש מטה ארצי, חשוב לבדוק כיצד הארגון יתנהל בחירום מבחינת משאבי כסף, מתנדבים ומוצרים. חשוב לזכור כי בשעת חירום הזירה היא זירה גיאוגרפית או יישובית ולא ארצית.
- הכינו **"כרטיס פרויקט"** עבור המשימה של הארגון במצב חירום והגישו לתורם מרכזי או לגורם רלוונטי אחר. תוכלו להגיע להסכמה מראש על המרה או הגדלה של תקציבים שתיכנס לתוקף במצב חירום. תוכלו להיעזר בהסבר המפורט ובדוגמה שבאתר שיתופים: כלי: "כרטיס פרויקט" בקישור זה: <http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3&PoolItemID=137>
- בכל מקרה, הקפידו לשמור על שימוש ראוי וישר בכספי תרומות, כך שיופנו לפעילויות משמעותיות במצב חירום.

כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך ניערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?
						



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

איך נקיים את "טקס המעבר" משגרה לחירום, או מהו נוהל החירום הארגוני?

כלי זה יסייע לך להגדיר את לוח הזמנים והמשימות לשעות הראשונות לאחר ההכרזה הארגונית על מצב חירום.

להחלטה או להכרזה על מצב חירום מתלווים בדרך כלל רגשות של חרדה, לחץ ומתח, ומצטרפות אליהם תחושות של כאוס ובלבול האופייניות למצב חירום. תחושות אלו מקשות על פעילות סדירה עם המעבר לחירום.

כדי להתכונן למצב זה עליך להגדיר את לוח הזמנים והמשימות לשעות הראשונות של מצב החירום: מהי הפעילות הראשונה שאנו מבצעים עם ההודעה או ההחלטה על מצב חירום? מה עושה כל אחד? למי מודיעים ואיך? מרגע שהודיעו על מצב חירום, כיצד כל אחד פועל? ועוד.

הטבלה שלהלן תסייע לך בבניית "נוהל מעבר לחירום". הטבלה כוללת את הפעולות שיש לבצע עם המעבר לחירום, מחולקות לשלבים, וכן הערות והארות לעיוןך.

פעולות לביצוע	הערות והארות
<p>הוכרז מצב חירום על ידי גורם מדיני או התקבלה החלטה על מצב חירום על ידי המנכ"ל, הוועד המנהל או הצוות הניהולי.</p> <p>לצד ההכרזה או ההחלטה יגובש המסר המרכזי שיועבר לבעלי העניין - "הארגון עובר לתפקוד של מצב חירום".</p>	<p>דגש על מסר קצר שמשמעותו ברורה לשומע - מעבר לחירום</p>
<p>"רשת קריאה": יידוע לגבי מצב החירום ולגבי מעבר למשימות החירום ולהתנהלות במצב חירום. גורמים שיש ליידע:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ועד מנהל • צוות ניהולי בארגון • בעלי תפקידים בארגון • ממשקים מרכזיים 	<ul style="list-style-type: none"> • למי צריך להודיע? • באיזה סדר? • מה מודיעים? • מי מודיע? • איך מודיעים - הגדרת ערוץ התקשורת הראשי וערוץ תקשורת נוסף, חלופי
<p>מעבר למשימת הארגון בעת חירום (על פי מה שהוחלט):</p> <p>עם קבלת ההודעה דרך רשת הקריאה, כל אחד יודע מה עליו לעשות מרגע זה.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • מה נדרש לטובת המעבר? • מה עושים עכשיו? • מה מפסיקים לעשות עכשיו?
<p>מעבר לתפקידים בחירום: כפי שהוגדרו מראש בכלי 3. בשלב זה צריך להיות ברור לכל גורם רלוונטי בארגון מהו תפקידו ומה הוא מפסיק לעשות.</p>	<p>תרגול מוקדם יסייע לבעלי התפקידים לבצע מעבר מהיר ואפקטיבי.</p>
<p>תחילת הפעלה של התנהלות במצב חירום כפי שהוגדרה מראש, ראו כלי 5.</p>	



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מנכ"לים חברתיים ממליצים מניסיונם

- מומלץ ליצור נוהל זה בצורה של **תרשים זרימה**. תרשים זה יכלול את מה שנדרש לבצע, את בעל התפקיד שאחראי לביצוע ואת לוח הזמנים לביצוע. התרשים יאפשר לתכנן כמה פעולות שיתרחשו בו-זמנית ולעקוב אחר ביצוען. למשל, כל אחד מחברי הצוות הניהולי מעדכן קבוצת עובדים או מתנדבים אחרת, או ממשק רלוונטי אחר.
- כדאי להוסיף לו"ז **להפעלת הנוהל** - תוך כמה זמן היינו רוצים לסיים את שלב המעבר מרגע קבלת ההחלטה על מצב חירום?
- בכל מקרה יש לייצר **נוהל קצר מאוד**, שמביא לידי ביטוי את ההיערכות המקדימה שנעשתה ומאפשר הפעלה מהירה ומבוצרת.
- חשוב להתייחס גם ל**מיקום פיזי** - היכן תתקיים הפעילות אם לא יהיה אפשר להשתמש במבנה הקיים? אם עומד לרשותך מבנה פיזי חלופי יש לתרגל גישה אליו.
- **תרגול של הנוהל** הזה הוא קריטי. הנוהל יהיה שימושי רק אם כלל העובדים, הוועד המנהל, המתנדבים ואף הממשקים המרכזיים של הארגון יכירו אותו מראש וידעו מה נדרש מהם לעשות מרגע קבלת ההודעה. התרגול יאפשר לארגון לפעול מהר ובאפקטיביות במצב חירום.

"לו היו לי שמונה שעות לכרות עץ, הייתי מקדיש שש מהן להשחזת הגרזן."

אברהם לינקולן
הנשיא ה-16 של ארצות הברית ומגדולי האישים בתולדותיה

כלי 7	כלי 6	כלי 5	כלי 4	כלי 3	כלי 2	כלי 1
איך נקיים את "טקס המעבר"?	איך נייערך מבחינת משאבי תקציב?	איך יפעל הארגון במצב חירום?	איך נפעיל מתנדבים לביצוע המשימות?	איך תיראה חלוקת התפקידים בארגון?	מהו סוג הקשר עם הרשות המקומית?	כיצד נפעל עם כלל הממשקים?
						

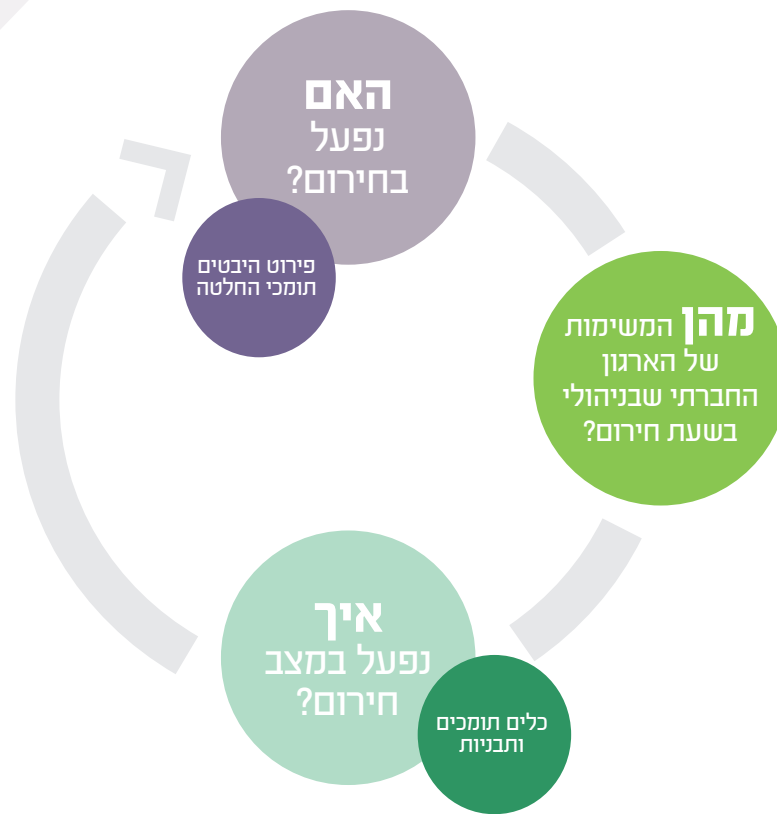


לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

סוגרים מעגל

אחרי שסיימת את שלושת השלבים של ההיערכות, ורגע לפני שסוגרים את התכנית, עליך לחזור לשאלות שנשאלו לגבי "האם נפעל בחירום?" ולוודא שהתשובה שלך נותרה בעינה. לעתים יש לבצע את החשיבה והתהליך לעומק רק כדי לחזור ולשנות את הנחות היסוד בנקודת המוצא.



ראשית חזור לשאלה "האם נפעל בחירום?":

- מה הארגון עושה בשגרה? (מטרות הארגון, אסטרטגיית הפעולה, קהל היעד)
- אילו משאבים עומדים לרשות הארגון בשגרה ואילו מהם יכולים לשמש אותו במצב חירום?
- מה עלה בפגישות ההתייעצות שנערכו?
- מהן המשימות שנבחרו לביצוע במצב חירום? עד כמה הן ריאליות לביצוע?
- מה נלמד מכל הסעיפים של "איך נפעל בחירום?"

חשיבה זו היא רלוונטית וחשובה גם בעת מצב חירום!

שנית, זכור כי מצב חירום הוא מצב של כאוס ובלבול, של מתח ולחץ. מתוך אחריות חברתית עמוקה, רגע לפני שתפעל עליך לבחון את המציאות ולקיים **הערכת מצב למול מציאות חיצונית**:



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

- מהו הצורך הדוחק, הכללי והספציפי, של קהל היעד של הארגון שבניהולך?
- האם לארגון החברתי שבניהולך יש יתרון יחסי?
- האם הארגון ערוך לביצוע המשימה שנבחרה ויש לו המשאבים הדרושים לכך?
- האם הסיכון שאליו ייחשפו אנשי הארגון סביר?

הערכת מצב זו למול המציאות החיצונית תתבצע באופן מתמשך במצב חירום, לאור השתנות מתמדת של התנאים והצרכים. על פי הערכה זו יוחלט אם לפעול או להימנע מפעילות בשלב זה. החלטה זו יכולה להשתנות לאורך מצב חירום מתמשך.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

איך נפעל עם החזרה לשגרה? מהי תכנית החזרה לשגרה בארגון?

זהו זה... מצב החירום הסתיים ואפשר לחזור לשגרה. **האמנם?**

עם סיומו של מצב חירום יש לרוב חוויה של "נפילת מתח" - לאחר מאמץ פיזי ונפשי רב בתקופת החירום, פתאום נגמרים הכוחות... העבודה השוטפת, לעומת זאת, נשארה כשהייתה ואף גדלה. אתה ושאר עובדי הארגון נדרשים כעת לטפל בכל מה שלא טופל בתקופת החירום. כעת, גם לממשקים של הארגון יש ציפיות - החל מקהל היעד, הוועד המנהל והשותפים, וכלה בעמיתים בתוך הארגון, למשל מנהלת שמבקשת לקיים ישיבה סדירה, עמית לעבודה שמבקש את הדו"ח שנשכח, ועדה פנימית שהגיע מועדה להיפגש ועוד.

מה עושים "ביום שאחרי" החירום ועם החזרה לשגרה?

- עליך לקיים **הכרזה רשמית** (טקס במשרדים ו/או מייל מהמנכ"ל) **על סיום מצב החירום וחזרה לשגרה**. לאחר מאמץ כה רב, הממד הטקסי מסייע להבין לעומק את המשמעויות של החזרה לשגרה ולהתחיל ליישם את מה שנדרש.
- **מערך החזרת הארגון לכשירות**: חשוב לסייע לעובדים ולמתנדבים לתעדף את המשימות העומדות בפניהם. השולחן של כולם עמוס, המשימות נערמות בזו אחר זו. האם להתחיל מתחתית הערימה או לטפל בטלפון שעכשיו נכנס? האם לסדר עכשיו את כל החומר שהצטבר מהחירום או להתפנות למשימות השגרה? ועוד ועוד. יש לגבש את דרך הפעולה הרצויה מבחינת ניהול משימות ולקבל החלטות לגבי סדר עדיפויות, לוחות זמנים ותכנון קדימה, תחילה ברמה הכלל-ארגונית ואחר כך לגזור ממנה ההחלטות לגבי רמת העובדים והמתנדבים.
- במידת הצורך יש **להשאיר בעל תפקיד שיהיה אחראי בארגון על החזרה לשגרה**, הן בהיבט הלוגיסטי והן בהיבט הרגשי: עזרה לוגיסטית לחברי הצוות, תמיכה במשפחות, תיאום וכד'. כל הנדרש כדי לסייע במעבר המורכב ממצב חירום חזרה לשגרה.
- **עיבוד רגשי**: חשוב מאוד לאפשר עיבוד חווייתי-רגשי של תקופת החירום. השיחה והשיתוף מאפשרים עיבוד אישי של תקופה זו ושל מה שאירע בה ומקלים על החזרה לשגרת העשייה. שיחות מסוג זה יציפו מקרים של טראומה או מצב לחץ מודחק, המחייבים המשך טיפול מקצועי. מנכ"לים חברתיים ממליצים להמשיך ולפעול בציר הרגשי בחצי השנה שאחרי החירום: חצי יום הפוגה מדי חודש שבו יתבצע המשך של העיבוד הרגשי.
 - **ברמת העובדים (ואף המתנדבים)**: עליך לדאוג להפסקה ברורה, הזדמנות מובנית לשיחה פתוחה על החוויות שעברו שבה אפשר לאוורר ולפרוק את העומס הרגשי. חשוב לא לתת לאנשים "להתגייס" מיד לעבודה השוטפת. ניתן לקיים מפגשים אלו בארגון ו/או מחוצה לו, מומלץ בליווי איש מקצוע. דוגמאות מארגונים חברתיים: "קיימנו סדנאות קבוצתיות (בצוותים האורגניים) לעיבוד החוויות הרגשיות ולגיבוש חברתי"; "יצאנו לטיול של יומיים בסוף השבוע שהיה סיום טוב ומגבש לתקופה הקשה".
 - **ברמת המנכ"ל עצמו**: איך אתה מרגיש? מה עבר עליך בתקופה הזו? איך אתה "ממלא מצברים" מחדש?
 - **מפגש של ועד מנהל**: לצד ניהול רציונלי של הפעילות במצב החירום, יש לתת מקום לצורך האנושי לשתף, לפרוק ולהתייחס.



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

- **הכרת תודה:** יש למצוא את המקום, הזמן והדרך להודות לעובדים על ההשקעה הגדולה, מעבר למחויבות שלהם בימי שגרה. חשוב להכיר תודה גם למתנדבים ולפעילים. מהלך זה מחזק את הקשר של המתנדבים עם הארגון, מייצר נאמנות ומעיד על כך שהארגון מעריך את מתנדביו ואת פועלם. למרות הקושי והעומס בעת הזו, יש חשיבות להכרת תודה הקרובה במועדה לסיום מצב החירום.
- **הפקת לקחים:** יש לסכם את פעילות הארגון במצב חירום מבחינת עמידה במשימות שנקבעו, אופן ההתנהלות והעבודה. חשוב לזהות מה סייע לתפקוד הארגוני ומה עיכב אותו או הפריע לו. יש להוציא מסמך מסכם אשר יובא לדיון גם בצוות הניהולי וגם בוועד המנהל, ושמשמעויותיו יוטמעו בנוהלי החירום של הארגון.
- **קשר עם ממשקים:** ניתן לשלוח את המסמך המסכם לאנשי הקשר ברשות המקומית או לגורמים נוספים רלוונטיים, ואף לקיים מפגש הפקת לקחים לטובת הצגה, דיון משותף והיערכות למצב החירום הבא.

נקודה למחשבה:

האם יש לארגון שבניהולי משימה משמעותית ובעלת ערך מוסף לקהל היעד עם החזרה לשגרה, כלומר לאחר שמצב החירום הסתיים? אולי אנשי המקצוע של הארגון שבניהולי יכולים לסייע לקהל היעד, לקהל יעד אחר, לארגונים אחרים או לרשת המקומית עם החזרה לשגרה?



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מקורות

אלמסי, א. (2012). "סמכויות המשרד להגנת העורף", הכנסת - מרכז המחקר והמידע.

בן-אהרן, י. (2003). "עליית החברה האזרחית בעולם ובישראל - ראשי פרקים לתפיסה חברתית תלת-מגזרית חדשה", אתר שיתופים.

גביש, ה. וגוברין ל. (2013) "סיכום תובנות של מנהלי עמותות במבצע עמוד ענן", מסמך שהוכן עבור מנכ"ל רקמ"ה.

גדרון, ב., בר, מ. וכץ, ח. (2003). המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה האזרחית, תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.

הג"א. "תיק תוכן- רעידות אדמה", ענף רמות.

המשרד להגנת העורף, משרד הפנים, פיקוד העורף ומרכז השלטון המקומי בישראל (2013). "תיק אב להיערכות העירייה לחירום", טיוטה לתיקוף.

הקואליציה הישראלית לטראומה: מניעה והתמודדות (ע"ר) (2013). היערכות לאומית לחירום - מודל עבודה ברשויות המקומיות.

שיתופים (2013). "ניהול חברתי זה מקצוע! ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי", אתר שיתופים.

שרייבר, נ. (2007). "התמודדות עם טראומה - ניסיון שהצטבר בשדרות" (מצגת).



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

נספח 1: השחקנים בזירה האזרחית

להכשרות ייעודיות למצבי חירום תוכל לפנות לארגונים אלה (על פי סדר א-ב):

בית המתנדב

יש כ-150 רכזי התנדבות הפועלים מטעם הרשויות המקומיות ברחבי הארץ. במצב חירום הם מרכזים את פעילות ההתנדבות ביישוב. ליצירת קשר אפשר להתקשר למוקד העירוני 106, 24 שעות ביממה.

ג'וינט ישראל - התנדבות: הכשרה בנושא הפעלת מתנדבים בשגרה לטובת מצבי חירום

- אתר האינטרנט: www.jdc.org.il
- טלפון: 02-6557111

הקואליציה הישראלית לטראומה

- אתר האינטרנט: www.israeltraumacoalition.org/?CategoryID=155&dbRW=1
- כתובת דוא"ל: info@itc-office.org.il
- טלפון: 02-6722618

נט"ל - נפגעי טראומה על רקע לאומי

- אתר האינטרנט: www.natal.org.il
- כתובת דוא"ל: info@natal.org.il
- טלפון: 1-800-363-363

פיקוד העורף

- אתר האינטרנט: www.oref.org.il
- בכל שאלה בתחומי ההתגוננות האזרחית אפשר לפנות למרכז המידע של פיקוד העורף בטלפון 104 - חיוג חינם מכל טלפון. מענה אנושי 24 שעות ביממה בכל השפות.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

נספח 2: מיפוי משאבי הארגון החברתי

המשאב הארגוני	מה קיים בארגון כיום?	האם אפשר להשתמש בחירום?	לאיזה צורך?
חברי ועד מנהל (כולל ידע מקצועי, הסמכה או מומחיות)			
עובדים (כולל ידע מקצועי, הסמכה או מומחיות)			
מתנדבים (כולל ידע מקצועי, הסמכה או מומחיות)			
שותפים קבועים (משרד ממשלתי, רשות, ארגון חברתי, עסק)			
ידע ייחודי שיש לארגון			
מבנים או חדרים			
כלי רכב			
תקציב ארגוני			
תכניות שהארגון מפעיל			
אחר			
אחר			



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

נספח 3: שיתוף פעולה בממשקים

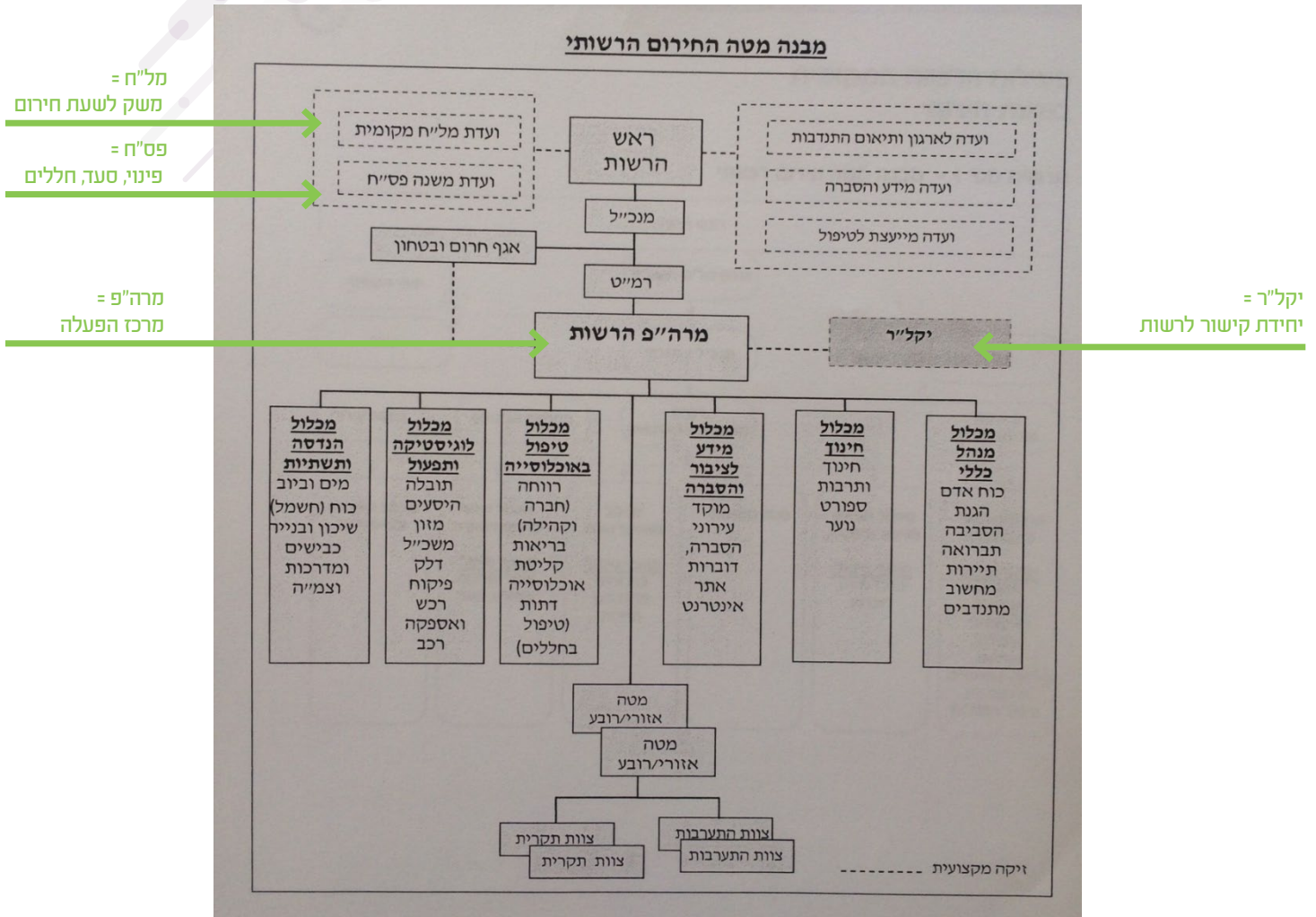
הממשק	רלוונטי לחירום? (כן / לא)	מטרת הממשק / מהות השת"פ	אנשי קשר למצב חירום	פרטי התקשרות	איך נפעל? (ניתן לציין מסמכים רלוונטיים)
ועד מנהל					
עובדי הארגון					
מתנדבי הארגון					
מוטבים - קהל היעד					
הציבור הרחב (או חלקים ממנו)					
רשות מקומית					
יחידה להתנדבות					
גוף עירוני:					
גוף עירוני:					
גוף עירוני:					
מגזר שלישי: ארגוני תשתית					
מגזר שלישי: ארגונים חברתיים דומים בפעילות					
מגזר שלישי: ארגונים חברתיים באותו שטח גיאוגרפי					
משרדי ממשלה					
תורמים					
מגזר עסקי: שותפים עסקיים					
אקדמיה					
תקשורת					



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

נספח 4: מבנה מטה החירום הרשותי¹⁷



במילון המושגים שבנספח 9 מפורטים חלק מהמושגים המופיעים בתמונה זו.

נספח 5: סיכום פגישה עם ממשק - היערכות למצב חירום

להלן מבנה מוצע לסיכום פגישה עם ממשק.

סיכום ממשק הפעולה של (הממשק) עם (הארגון החברתי) במצב חירום

להלן סיכום פגישה שהתקיימה בתאריך (להוסיף).

שמות המשתתפים: (להשלים)

כל צד בממשק יציג את עצמו, את פעילותו ואת משימותיו במצב חירום, ויציין 3-5 תחומים לשיתוף פעולה עם הצד השני. יש לרכז את התחומים המרכזיים לשיתוף פעולה שהועלו על ידי הצדדים:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

מהות הקשר בינינו במצב חירום (מה חשוב לכל צד לקבל מהצד השני? באילו לוחות זמנים?):

כיצד יתנהל הקשר בינינו במצב חירום?

- באלו ערוצי תקשורת ובאיזו תדירות?
- מי הם אנשי הקשר משני הצדדים? חשוב להחליף פרטי התקשורת, גם אישיים



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מה עושים עם סיכום הפגישה?

- יש לשלוח את הסיכום לממשק הרלוונטי כדי לאפשר תיקוף ולבצע עדכונים במידת הצורך
- יש לתייק בעותק קשיח בנוהל החירום או בתיק החירום של הארגון
- יש לתייק בתיקייה המתאימה במחשב

מומלץ לקיים פגישת היערכות ותזכורת לכל מה שסוכם אחת לחצי שנה.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

נספח 6: חלוקת התפקידים בארגון חברתי שבניהולי במצב חירום

שם בעל התפקיד (ימונה לאחר מיפוי התפקידים הנדרשים)	הגדרת התפקיד במצב חירום	כפוף ל... / מדווח ל... במצב חירום	הערות (פרטי התקשרות / מיקום פיזי / אחר)
	פירוט תפקידים אשר ממלאים את משימת הארגון במצב חירום		
	כנ"ל		
	כנ"ל		
	כנ"ל		
	כנ"ל		
	כנ"ל		
	כנ"ל		
	בעל תפקיד שמרכז צרכים או "רכז מענים" שנותן מענה לכל הצרכים שעולים בנושא מסוים		
	אחראי תמיכה רגשית בצוותים		
	אחראי ליווי מקצועי לצוותים		
	מנהל אירוע עם נפגעים (לדוגמה במצב שבו נפגע אדם מהארגון)		
	אחראי חמ"ל וקליטת אנשים מחוץ לארגון		
	אחראי מתנדבים (של הארגון)		
	אחראי על הקשר עם הרשות ועם קצין אוכלוסייה מפיקוד העורף		
	אחראי תקשור מסרים לקהל היעד		
	אחראי תיאום ודיווח משימות ומצב באופן שוטף לכלל חברי הארגון ולוועד המנהל ברמה יומית		



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

נספח 7: דף קשר למצב חירום

להלן דף קשר לשימושך. תוכל להוסיף או להסיר שירותים במטרה שהדף ישמש ככלי עזר להתמודדות במצב חירום. ראה גם הנספח הבא - ארגונים ומוסדות רלוונטיים למצב חירום.

שירות	שם מלא ותפקיד של איש הקשר	טלפון (משרד ונייד)	דוא"ל (כולל דוא"ל בחירום)
אגף החינוך			
האגף לשירותים חברתיים			
משטרה			
מכבי אש			
מד"א			
קב"ט הרשות המקומית			
צח"י (צוות חירום יישובי)			
רבש"ץ (רכז ביטחון שוטף צבאי)			
השירות הפסיכולוגי			
אגף שפ"ע			
אגף הנדסה			
מנהל / רכז התנדבות רשותי (בלשכה לשירותים חברתיים)			
מתנ"ס			
היחידה הקהילתית (לשכה לשירותים חברתיים)			
קשישים (לשכה לשירותים חברתיים)			
מנהל / רכז של תחום הנוער או של יחידת נוער			
היחידה לקידום נוער וצעירים			



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

המשך דף הקשר:

שירות	שם מלא ותפקיד של איש הקשר	טלפון (משרד ונייד)	דוא"ל (כולל דוא"ל בחירום)
המרכז לגיל הרך			
בית המתנדב			
מוקד עירוני			
מחלקת הקליטה בעירייה			
המרכז לבריאות הנפש			
עמותות מרכזיות הפועלות באזור הגיאוגרפי של הארגון (חלוקת מזון ומכשור רפואי, טיפול בקשישים ובאוכלוסיות מיוחדות ועוד)			
ער"ן			
נט"ל			
פיקוד העורף - מוקד מידע			
פיקוד העורף - קצין התנהגות אוכלוסייה			
מס רכוש			
ג'וינט ישראל			
הסוכנות היהודית			
קופ"ח מכבי			
קופ"ח כללית			
קופ"ח מאוחדת			
קופ"ח לאומית			



שיתופים
לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

נספח 8: שאלון לדוגמה לרתימה או הפעלה של מתנדבים במצב חירום (עמותת "פעמונים")

שאלון זה נכתב בעמותת פעמונים בתקופת מבצע "עמוד ענן" ונשלח לכלל מתנדבי הארגון באמצעות דוא"ל (התשובות נאספו באופן מקוון באמצעות google docs).

"איש את רעהו יעזור, ולאחיו יאמר חזק" - מתנדבי פעמונים מסייעים לתושבי הדרום

ארגון פעמונים מחזק את תושבי הדרום ואת חיילי צה"ל ובני משפחותיהם ומייחל שמטרות המבצע יושגו במלואן והביטחון יחזור ליישובי הדרום ולארץ כולה.

כחלק מהמאמץ הלאומי נערכים ארגונים מהמגזר השלישי לסייע לתושבי הדרום בהתנדבויות מסוגים שונים בערים השונות מהדרום.

פעמונים עומדת בקשר רציף עם "רשות חירום לאומית" (רח"ל) ועם "רשת קהילות משימתיות" (רקמ"ה) על מנת לבחון יחד איך ובמה אפשר לסייע ולתת מענה לצרכים העולים בשטח.

סוגי ההתנדבות מגוונים וכוללים בין השאר הפעלת ילדים ונוער, ביקור אצל קשישים, אירוח משפחות שיוצאות לריענון ועוד.

אנו פונים אליכם כמתנדבי הארגון. אם אתם מעוניינים ומוכנים לסייע אנא פנו אלינו ונשתדל לבצע את החיבור עם הארגון / הרשות המקומית לצורך שיבוצכם באחת מהפעילויות הנעשות בשטח.

אנא מלאו את השאלון המצורף ולחצו על "שלח". אנו נשוב אליכם לתיאום ההתנדבות בהקדם האפשרי.

שנזכה לימים טובים,

הנהלת פעמונים.

שם פרטי _____
שם משפחה _____
טלפון נייד _____
ישוב מגורים _____
כתובת דוא"ל _____

יכול להתנדב ב:

- פעילות הפוגה לילדים בדרום
- פעילות הפוגה לנוער בדרום
- ביקור אצל קשישים ומוגבלים
- אירוח משפחה לריענון
- לוגיסטיקה (כולל נסיעות)
- סיוע במוקד פניות טלפוני
- אחר:



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

משך התנדבות אפשרי (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת)

- בוקר
- אחר הצהריים
- ערב
- לילה

רציפות

- מעוניין בהתנדבות חד-פעמית
- מעוניין בהתנדבות מתמשכת

הרחבה והערות: _____



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

נספח 9: מילון מושגים והגדרות

לתשומת לבכם, המידע המופיע במילון מושגים והגדרות זה נכון למועד כתיבת המדריך.

יקל"ר: יחידת קישור לרשות המקומית. זוהי יחידת מילואים של פיקוד העורף המקשרת בין הצרכים של מפקדות ויחידות פיקוד העורף לבין הרשות המקומית על מנת לייעל את העבודה בהקשר של התגוננות אזרחית, חילוץ והצלה ועוד.¹⁸

מטה חירום רשותי: המטה של ראש הרשות המקומית, הכולל את מנהלי האגפים / מחלקות של הרשות, והפועל במבנה ארגוני ועל פי נהלים שנקבעו למצבי חירום. בראש מטה החירום הרשותי עומד ראש הרשות או המנכ"ל.¹⁹

מנכ"ל/לית חברתי/ת:²⁰ המנכ"ל החברתי מוביל את הארגון למימוש ההשפעה החברתית כפי שהיא מוגדרת בחזון הארגון. לשם כך נדרשים ממנו כישורי מנהיגות, כמו בניית חזון, הבנה מערכתית, רתימת שותפים לדרך ויכולת הובלת שינויים, לצד כישורי ניהול, כמו ניהול אנשים, ביצוע מיטבי של משימות, השגת התוצאות הרצויות והפעלת אסטרטגיות פעולה ייחודיות. המנכ"ל החברתי פועל במציאות שבין הישרדות להשפעה חברתית: הישרדות היא האחריות והדאגה למשאבים השונים הנדרשים לפעולת הארגון; השפעה חברתית היא ערך חברתי (social value) או ציבורי (public value), מדיד וארוך טווח, הבא לידי ביטוי בייעוד של הארגון (mission statement).²¹ כל זאת בסביבה ארגונית, מגזרית וחברתית ייחודית ועל בסיס תפיסת עולם רחבה ועמוקה, הכוללת את תחום התוכן של הארגון, החברה בישראל, המגזר השלישי והיחסים הבין-מגזריים.

מל"ח: משק לשעת חירום. הוקם ב-1955 על פי החלטת ממשלה. בשנת 2009 אוחד מל"ח עם רח"ל. ועדת מל"ח עוסקת בעיקר בהתכוננות לקראת "תקופת הפעלה" של מערך מל"ח, ובקביעת קדימויות להקצאת משאבים לשעת חירום, בתיאום עם משרדי הממשלה הנוגעים וכן בתיאום עם פעולות צה"ל. ועדות מל"ח מתקיימות ברמה הארצית, הפיקודית, המחוזית והמקומית. ועדת מל"ח ארצית נקראת ועדת מל"ח עליונה (ומ"ע) ובראשה עומד שר הביטחון. ועדת מל"ח מקומית אחראית לביצוע המשימות הדרושות להבטחת האספקה והשירותים החיוניים לאוכלוסייה, לטיפול באוכלוסייה ולמתן שירותי סעד ופינוי בחירום. ראש הרשות עומד בראש ועדת מל"ח מקומית.²²

מרכז הפעלה (מרה"פ) רשותי: המקום שבו פועל מטה החירום של הרשות המקומית במצב חירום. במרכז מתאמים את עבודת מטות הפעלה הייעודיים, קובעים קדימות בהקצאת המשאבים להפעלת המשק החיוני ומתאמים עם צה"ל את קבלת הסיוע ממנו.²³

פס"ח: פינוי, סעד וחללים. הרשות הייעודית במשרד הפנים המופקדת על ארגון ותכנון של מקומות לקליטת אוכלוסייה מפונה ועל הטיפול בה ובחללים במלחמה ובמצבי חירום אחרים.

"חיק אב להיערכות העירייה לחירום", הערה 3 לעיל	18
ש.ם.	19
"ניהול חברתי זה מקצוע! ניתוח תפקיד המנכ"ל החברתי", הערה 11 לעיל	20
מושג- השפעה חברתית, אתר שיתופים.	21
"חיק אב להיערכות העירייה לחירום", הערה 3 לעיל	22
ש.ם.	23



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

פקע"ר: פיקוד העורף, זרוע להובלת המענה המשולב בחזית האזרחית. הפיקוד המרחבי היבשתי המופקד על הכנת האוכלוסייה, על מערך ההתגוננות האזרחית בעורף לשעת חירום, על כוחות העורף ועל ביטחון שוטף במרחבו בזמן רגיעה. ייעודו של פיקוד העורף:²⁴

- להיות סמכות מקצועית ראשית לנושאי התגוננות אזרחית בתחומים הבאים: חילוץ, הצלה, אב"ך בעורף האזרחי וחומרים מסוכנים.
- להיות שירות התגוננות אזרחית (=הג"א) האחראי לטיפול בחזית ב"מצב מיוחד בעורף וב"שעת התקפה". בתפקוד זה כפוף פיקוד העורף לשר הביטחון.
- להיות מפקדה מבצעית ראשית להפעלת כוחות ייעודיים לעורף.
- להיות מטה לבניין הכוח ליחידות פקע"ר.
- להיות מרחב פיקודי.

כיום קיימים בפיקוד העורף 6 מחוזות הכפופים פיקודית ומקצועית לפיקוד העורף ולהם אחריות מלאה במרחבם. המחוזות הם: צפון, חיפה, מרכז, דן, דרום וירושלים. לפיקוד העורף גם ארבעה גדודי חילוץ והצלה סדירים, יחידת החילוץ וההצלה הארצית (יחצ"א), בית הספר לחילוץ והצלה ויחידות מילואים נוספות.

צח"י: צוות חירום יישובי

צח"ש: צוות חירום שכונתי

רבש"ץ: רכז ביטחון שוטף צבאי

רח"ל:²⁵ רשות חירום לאומית. הוקמה בשנת 2007 על פי חוק כחלק ממסקנות מלחמת לבנון השנייה. הרשות הינה חלק משרד הביטחון וממונה על היערכות לחירום, על תיאום פעולות המדינה בחירום ועל תכנון ומדיניות. בין השנים 2011 - 2014 פעלה רשות החירום הלאומית בכפיפות למשרד להגנת העורף. סמכויות הרשות הן:²⁶

- לקבוע הנחיות מקצועיות לגופי העורף בדבר אופן היערכותם לשעת חירום ולקבוע נהלים לתיאום ביניהם;
- להורות על תרגול גופי העורף;
- לקבל מידע מגופי העורף על מידת היערכותם, מוסמך לתת הוראות - בהתאם לתוכנית הלאומית - אם גילה כי הגוף אינו ערוך כנדרש. הרשות תדווח לממשלה מדי שנה על מידת היערכות של גופי העורף, לרבות ההיערכות הנדרשת והתקציבים הנדרשים לכך;
- לפעול תחת סמכות השר ותשמש גוף מטה מקצועי ומתאם שיסייע בידו למלא את תפקידיו;
- לגבש בעבור הממשלה הצעת תוכנית לאומית ומידע על מידת היערכות של גופי העורף והלקחים שיופקו מתרגול גופי העורף;

24 אתר פיקוד העורף, www.oref.org.il/10862-he/Pakar.aspx

25 לשעבר המשרד להגנת העורף. נכון ליולי 2014, השינוי עבר את אישור הממשלה וכפוף לאישור הכנסת.

26 אלמסי, א. (2012). "סמכויות המשרד להגנת העורף", הכנסת - מרכז המחקר והמידע.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

- במקרה שהוכרזה שעת חירום, ומצא השר כי רשות מקומית, גוף הצלה או מפעל חיוני שבתחום אחריותו אינו מקיים את חובותיו לפי חוק זה, רשאי השר להשעות את העומד בראש והנהלתו ולמנות תחתיו מנהל מיוחד, שמינויו יפקע בתום שעת החירום.

במסגרת רשות החירום הלאומית פועל "דסק החברה האזרחית", שמהווה מוקד תיאום ושיתוף אופרטיבי בין מרכז השליטה של רשות החירום הלאומית לבין ארגוני חברה אזרחית מרכזיים שפועלים בשטח. הדסק מופעל במצבי חירום ובתרגילים, נותן מענה ברמה הלאומית וייעודו הוא:

1. שיתוף בידע בין רשות החירום הלאומית ובין החברה האזרחית. השיתוף יאפשר לארגונים להבין מהם השירותים שנותנת המדינה, מהי המדיניות המעודכנת בנושאים השונים ומהן הפעולות שכבר מתבצעות, על מנת למנוע כפילויות וליצור תיאום בין-ארגוני בין רשות החירום הלאומית לחברה האזרחית.

2. תיאום ותכלול תיאום בעשייה בין רשות החירום הלאומית והחברה האזרחית. הדסק יעדכן את מנהל מכלול המחוזות בדבר פעילות / הקצאת משאבים שמבצע המגזר השלישי בשטח ובתיאום עם מחוזות ומרחבי רשות החירום הלאומית. רשות החירום הלאומית מחזיקה בידע על הפעולות שמבצעים משרדי הממשלה ותפעל לסייע בתיאומים הנדרשים. בנוסף תשקף רשות החירום הלאומית לדסק החברה האזרחית (בהערכות המצב ובישיבות השולחן העגול) את הצרכים שהממשלה לא מספקת להם מענה מסיבות שונות, ובהם מעורבות החברה האזרחית יכולה להיות לעזר רב.

הדסק פועל על פי מספר הנחות יסוד:

- הדסק עוסק בניהול ידע ובתיאום פעולות - הדסק אינו גורם מבצע, אלא מתכלל. הדסק מקבל ומוסר מידע על פעולות שנעשות ומדיניות הממשלה, הדסק יוצר תמונת מצב ומתאם פעולות בין-מגזריות.
- ארגוני החברה האזרחית הם עצמאיים ואינם כפופים לממשלה או נשלטים על ידה, אלא מונחים על ידה. רשות החירום הלאומית מסייעת למגזר השלישי לתעדף את המשימות הנדרשות אל מול יכולות הארגונים והדרישות מהשטח.
- הדסק רואה בארגונים החברתיים משלימים ולא מחליפים - השלטון המרכזי והמקומי הוא האחראי להפעלת השירותים בחירום. פעילות הארגונים החברתיים מהווה משלים לפעילות הממשלה ולא מחליף של הממשלה.
- הדסק רואה ברשות המקומית גורם מפתח - הדסק מטפל בפניות אשר תואמו עם הרשות המקומית, המהווה "אבן היסוד" לטיפול בעורף. הרשות היא הגורם העיקרי המספק שירותי ממשלה בשעת חירום, ויש לחזק אותה ולתמוך בה.
- הדסק עובד מול ארגונים, חברות וגופי ממשל - הדסק מיועד לספק מענה ברמת הארגון בלבד לצורך הפעלתו בשטח לטובת האוכלוסייה האזרחית. הדסק מסייע לקצר זמני תגובה ולהבטיח את שלומם של המתנדבים. הדסק אינו מספק מענה לרמת המתנדב הבודד אשר יטופל באמצעות הגורמים בשטח.

מבחינת אופן הפעולה, הדסק פועל בשגרה ובחירום. בשגרה - שמירה על קשר רציף וסיוע בבניית

"מאגר נתונים" לשעת חירום של אופן והיקפי פעילות של הארגונים. מתקיימים תרגילים ארציים פעמיים בשנה. כל תרגיל אורך שבוע ומתייחס ל"תרחיש ייחוס" אשר נשלח לארגונים בשלב ההיערכות לתרגיל. התרגיל מהווה הזדמנות לארגון החברתי לבצע היערכות פנימית לחירום, וכן להכיר את היערכות החברה האזרחית והמדינה כולה למצב חירום ואת מנגנוני התיאום והשיתוף הקיימים. ארגון חברתי יכול לסייע לתמונת המצב הארצית / לאומית על ידי העברת נתונים על אוכלוסיית היעד שלו ועל הצרכים שלה, נתונים על הארגון החברתי עצמו - מטרות, משאבים, יכולות וצרכים בחירום.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות. info@sheatufim.org.il

במצב חירום הדסק עוסק בתיאום הפעילות באופן שוטף ומנהלי הארגונים משתתפים ב"שולחן העגול בחירום" לצורך דיון על מגמות ומדיניות. ארגונים חברתיים המחברים לדסק מקבלים עדכונים שוטפים מדי יום לגבי צרכים ומענים; הדסק מבצע חיבור בין ארגונים חברתיים (ארגון שתרים צעצועים נזקק לארגון שיסיע אותם לאזור הנדרש, וכד'). הפעילות של הדסק מתבצעת כולה מתוך תפיסה של עקרון השיתוף, המאפשר לכל צד למצות את היכולות הייחודיות שלו על בסיס יתרון יחסי, למנוע כפילות ולאפשר חלוקת משאבים מתואמת לטובת קהלי היעד הייחודיים והאוכלוסייה כולה.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מדריך זה נכתב על ידי צוות שיתופים וחברי ועדת ההיגוי.
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל פונה. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il