



תפיסת ההפעלה בחירום

החברה למתנ"סים

מהדורה 2.02 – אדר תשפ"ו, פברואר 2026





תוכן העניינים

4	דברי פתיחה
5	הקדמה
7	רציונל - עקרונות מנחים
9	עיקרי תפקידי יחידות החברה בחירום
10	עיקרי תפקיד המרכז הקהילתי בחירום
11	עיקרי תפקיד המחוזות בחירום
13	עיקרי תפקיד יחידות המטה בחירום
14	מינהל חברה וקהילה
14	מינהל משאבי אנוש
15	מינהל פרויקטים
16	אגף שותפויות וגיוס משאבים
16	מינהל כספים
17	מינהל דיגיטל
18	אגף תקשורת ודוברות
19	מינהל אסטרטגיה
19	מטה מנכ"ל
21	נושאי ליבה בניהול החירום
21	מבנה ניהול החברה בחירום
21	מרכז השליטה הארגוני
26	מנגנון קבלת החלטות בחירום
26	24 השעות הראשונות
28	מהירות התגובה ומנגנון הקצאת משאבים
28	עבודה מול משרדי הממשלה
29	פרויקטים ייחודיים והפעלת מוקדי פינוי

נשות ואנשי אנשי החברה למתנ"סים,

תפיסת ההפעלה היא מסמך המגדיר את האופן בו החברה תתמודד ותיתן מענה להפעלת הנכסים החשובים ביותר שלה, בכל מצב חירום. היא מכוונת לסדר הפעולות, האחריות והנוהל שצריך יהיה לנקוט למתן מענה ל'שטח' וכדי ליזום מהלכים ויוזמות בעת אירוע חירום.

עדכון זה של תפיסת ההפעלה בחירום, מהווה נדבך נוסף ללמידה וניסיון נצבר כולל לקחים ממלחמת "חרבות ברזל". הוא מגדיר את המהלכים שידרשו לעשייה בבהירות, כדי להבטיח את תפקוד הארגון בצורה הטובה והמועילה גם בתקופות חירום. וזאת על ידי: קביעת אחריות ותפקיד לכל גורם בארגון – מטה, מחוז, מרכז קהילתי, ויצירת בסיס והכוון תהליכים לתוכניות העבודה (תיקי חירום) של כל אחד מהם.

עולם האיומים משתנה מעת לעת, אך ה-7.10.24 מהווה נקודת מפנה בעשייה ובעיקר בתחום ההיערכות לעתיד ולחירום, והחשיבות להיות מוכנים ככל שניתן ולכל מצב אפשרי ברורה.

התפיסה נכתבה בשת"פ של עובדים רבים ועל כך תודה לכולם, אך היא לראשונה מפרטת את תפקידי ומשימות מטה הארגון והקשריו בחירום. היא תחייב מהלכי המשך של הארגון בהטמעתה וכחלק מהמשך ההיערכות למוכנות, בכל מינהל ותחום ב:

- הכנת תוכניות עבודה בכל מינהל ויחידה, לכל מצב חירום
- היערכות לגיוס ניווד משאבים בצורה נכונה בחירום
- הטמעה בהכשרת עובדים להתמודדות עם מצבי חירום
- התאמת תיקי חירום/תוכניות מותאמים לכל יחידה

בהצלחה לכולנו

שוקי רוזנפלד

מנהל תחום מינהל וביטחון

הקדמה

ייעוד החברה

"בניית קהילות מקומיות ברשת ארצית לקידום החוסן החברתי באמצעות המרכזים הקהילתיים ותוכניות החברה, ולאפשר לכל אדם להרגיש משמעותי ושייך"

למימוש ייעודה:

- החברה מהווה זרוע ביצוע של משרד החינוך בפרט ומשרדי הממשלה.
- החברה מפתחת ומטמיעה תשתיות ארגוניות-ניהוליות ותוכניות במרכזים הקהילתיים.
- לחברה שותפות אסטרטגית רב שנתית ותשתיתית עם הרשויות המקומיות בפריסה ארצית בכל המגזרים בחברה הישראלית.

מתוך דברים אלה, מסמך תפיסת ההפעלה הוא מסמך **עקרונות מנחים** שממנו נגזרים תהליכי עבודה ונהלים להתנהלות בחירות.

המסמך שלפנינו מהווה נדבך נוסף על גבי תפיסת ההפעלה שפורסמה בשנת 2020 ועודכן לאחר תקופת החירות בקורונה. מסמך זה הינו תמצית ותוצר של תהליכי למידה ותחקור פנימיים שקיימה החברה אודות עשייתה במהלך מלחמת "חרבות ברזל" – אוקטובר 2023. תהליכים אלו החלו במיקודי למידה אודות עשיית המרכזים הקהילתיים והמחוזות אשר לקחו חלק משמעותי במלחמה בחזיתות הצפון והדרום, והמשיכו בתהליכי העמקה שנעשו בעיקר אל מול יחידות המטה.

החברה למתנ"סים מחויבת להתמודדות מקצועית ואפקטיבית עם מצבי חירות, תוך שמירה על גמישות, יוזמה וסטנדרט שירות גבוה. מסמך זה מציג את תפיסת ההפעלה ועקרונות הבסיס לתפקוד אפקטיבי של החברה בתקופות משבר, לשם השאת ערך ושירות הקהילות ביעילות מרבית במצבי חירות עתידיים.

מטרות המסמך:

1. לשמש כלי עבודה למנהלי המרכזים הקהילתיים, המחוזות ולעובדי המטה בשעת חירות - זאת באמצעות הגדרת העקרונות המנחים ביחס לקבלת החלטות, חלוקת סמכויות, משימות וכד'.
2. להוות תשתית של שפה משותפת בין יחידות המטה השונות ובסיס לנגזרות של תוכניות עבודה ותוצריהן הנדרשים על מנת להגיע מוכנים יותר למצבי חירות בעתיד.

היתרונות היחסיים של החברה למתנ"סים:

1. **משאב אנושי** - רתום ומחויב, חדור תחושת שליחות ורצון לתרום ולפעול מעל ומעבר להגדרת תפקידו הרשמי.

2. **פריסה ארצית** - לחברה רשת ארצית של מרכזים קהילתיים (ומנהלים בכל מרכז) ותכניות לאומיות. ככזו, ביכולתה להוציא לפועל באופן מהיר תכניות ויוזמות ארציות, ובמידת הצורך גם להתגייס מאזור גאוגרפי אחד עבור אזור אחר שדורש סיוע ותגבור.
3. **מערכת יכולות מגוונת מאוד** - בשל מנעד העשייה הרחב של החברה, היא בעלת סט יכולות ביצועיות ובעלי תפקידים המסוגלים לתת מענה למגוון רחב של תרחישים וצרכים בעולמות תוכן מגוונים ולאוכלוסיות שונות.
4. **גמישות ביצועית** – מכח היותה חברה ממשלתית וזרוע ביצוע של ממשלת ישראל וכן לצד האגודה לעידוד ופיתוח מרכזים קהילתיים ('האגודה'), מהווה החברה כלי ליצירת שיתופי פעולה מגוונים עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, קרנות, ארגוני חברה אזרחית ועוד. יכולת ביצוע והוצאת יוזמות מהכח אל הפועל בזמן קצר מהווה יתרון מכפיל כח.

בשל יתרונות אלו, לתפקוד נכון ומקצועי של החברה בחירום עשויות להיות השפעות מכריעות על החוסן החברתי ברשויות המקומיות ובמדינה בכלל. מסמך זה נועד "להדק את הקצוות" בכדי לאפשר לחברה לממש את מלוא הפוטנציאל המקצועי שלה גם בעיתות משבר וחירום.

תפקידי החברה בחירום:

1. **תמיכה במנהלים והגברת האפקטיביות של המרכזים הקהילתיים הנמצאים במצב חירום.**
2. **שמירה על רציפות תפקודית בתחומים שבשגרה ככל הניתן ובהתאם להנחיות¹.**
3. **מתן מענה לצרכים לאומיים בתחומי הפעילות של החברה ובתחומים נוספים כזרוע ביצועית של משרדי הממשלה.**

מסמך זה מהווה מסגרת פעולה להתמודדות עם מצבי חירום, המאפשרת לחברה למתנ"סים לממש את מלוא הפוטנציאל שלה ולשמש כעמוד התווך החברתי-קהילתי ברמה המקומית והארצית. על ידי יישום עקרונות ותהליכים אלו, אנו מבטיחים לייעל את יכולתנו, להמשיך ולשרת את הציבור בעתות משבר תוך שמירה על סטנדרטים גבוהים של מקצועיות, מסירות בשליחות.

החברה למתנ"סים מחויבת להעניק תמיכה בלתי מתפשרת לקהילותיה, להבטיח רציפות תפקודית ולתרום לחוסן החברתי ברמה הלאומית.

¹ רציפות תפקודית במובן של שמירה על הקיים ועל שגרת העבודה ואיכות השרות היכן שניתן לצד הפניית מירב המשאבים הנדרשים לשם תגבור ותמיכה במרכזים הקהילתיים ובעלי התפקידים הנמצאים במצב חירום. הדברים נכונים הן מבחינת תשומת לב ארגונית והן מבחינת חלוקת והקצאת משאבים.

רציונל: עקרונות מנחים להתנהלות החברה בחירות

1. גמישות - מחשבתית ותפקודית. יכולת החברה לשנות כיוונים באופן מהיר ומדויק, הוא מפתח מרכזי להתנהלותה בחירות.
- בעת חירות ובתנאי אי ודאות ושינויים במציאות החיים במדינה, יש צורך להיות מסוגלים להתנהל באופן שונה מהרגיל - בכל צירי התפקוד: מהירות, אופי משימות, סדרי עדיפויות, היררכיה ארגונית ועוד.
2. ידע - ככל שלבעל תפקיד יהיה יותר ידע, כך יכולתו לבצע את תפקידו במצבים של אי וודאות (ותפקידים אחרים), באופן מקצועי - עולה ומשתפרת מאוד. יש חשיבות להיכרות טובה עם הנהלים הפנימיים (לדוג' בכל נושא גיוס הכספים), חוק ותקנות (בשגרה ובחירות), גופים משיקים, שחקנים רלוונטיים, הכרות עם תחומי האחריות ועם העשייה בפועל בזרועות השונות בחברה ועוד (בהתאם לתפקיד)².
3. יוזמה - ישנה חשיבות רבה ליוזמה ופרואקטיביות לצורך הנגשת כלל היכולות והמענים הקיימים במטה החברה, דרך המחוזות לשטח. תוך מתן קדימות למיקומים הדחופים על פי העניין.
4. תקשורת פנים ארגונית והעברת מידע - העברת מידע - בעת חוסר וודאות ושינויים משמעותיים בשגרות העבודה ישנה חשיבות עליונה להעברת אינפורמציה בין יחידות החברה ובין בעלי התפקידים בה. ההנחה צריכה להיות שבניגוד לשגרה בה יש מנגנון שעובד "על אוטומט", בחירות שום דבר לא מובן מאליו ועל כן צריך להיאמר בבהירות תוך וידוא שכלל הנוגעים בדבר מכירים את החלטות, הצרכים ותמונת המצב הרלוונטית.
5. סגירת מעגלים - בעיקר בהקשרים של ציר צרכים/מענה - שטח/מטה. באחריות כל בעל תפקיד על פני הציר לוודא שהמעגלים נסגרים, שמענים שהוצפו מקבלים מענה ושהגורמים שהציפו את הצורך מקבלים תשובה. בהקשר זה – גם 'לא' היא תשובה. החפיפה בין האחריות תעניק ביטחון רב לכך ששום מעגל לא ישאר פתוח. יש חשיבות עליונה שכל מסגרת ארגונית ובמיוחד המסגרות המתכללות (מרכז השליטה / החמ"לים המחוזיים) יקפידו הקפדה יתירה על הנושא.
6. קבלת החלטות, שליטה ובקרה - היכולת לקבל החלטות נכונות ומהירות בחירות נובעת במידה רבה מהבנת תמונת המצב באופן מדויק. לשם כך יש לדאוג למסגרות ולתהליכים מהירים ויעילים של העברת מידע והצגתו באופן בהיר ומפולח על פי פרמטרים רלוונטיים, מנוהל ומעודכן תדיר במערכת ה'מאנדי'.

² אגף ההדרכה הוא האחראי בשגרה ובחירות על כל התחום הזה. ידע במובן של הבנה מעמיקה של המרחב (פיזי, מקצועי) ושל האפשרויות הקיימות כדי להתמצא בו ולתפעל בתוכו פתרונות מדויקים לכל סיטואציה באשר היא. בזמן חירות, המידע הזה הוא יקר ערך ועשוי לחסוך משאבים יקרים של זמן, כסף, כח אדם ועוד.

7. רציפות - המשך העבודה השגרתית עד כמה שניתן ובכל מקום שניתן. תוך התמודדות עם מצבים מורכבים וקטיעות ברציפות התפקודית: בכח אדם, במיקומים גאוגרפיים ובמערכות טכניות ומינהליות שעלולות להיפגע לפרקי זמן שונים.

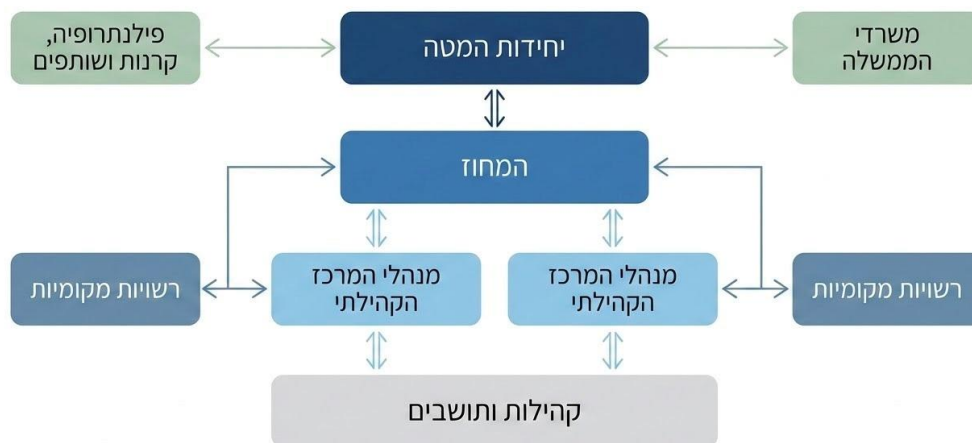
עיקרי תפקידי יחידות החברה בחירום

תפקיד כלל מנגנוני החברה הוא לספק שירות מיטיב, מקצועי ויעיל למרכז הקהילתי וליתר לקוחות החברה (פנים וחוץ) בכדי לאפשר למנהלי המרכזים הקהילתיים אפקטיביות מרבית

יחידות החברה – מארג היחסים

כאמור לעיל, תכלית כלל יחידות הארגון היא להשיא ערך ולהגביר את האפקטיביות הניהולית של מנהלי המרכזים הקהילתיים. מטה החברה מהווה את החולייה המקשרת בין משרדי הממשלה מחד, והארגונים השותפים מהמרחב העסקי, הפילנתרופי והחברתי מאידך, לבין תכלית עשיית יחידות החברה.

מחוזות החברה מהווים את החולייה המקשרת בין המטה וסל התכניות והמענים שהוא מספק, לבין המרכזים הקהילתיים (והרשויות המקומיות) בעבודתם אל מול התושבים והקהילות.



* יחידות המטה - לרבות תכניות לאומיות כדוגמת תכנית קרב

עיקרי תפקיד המרכז הקהילתי בחירום

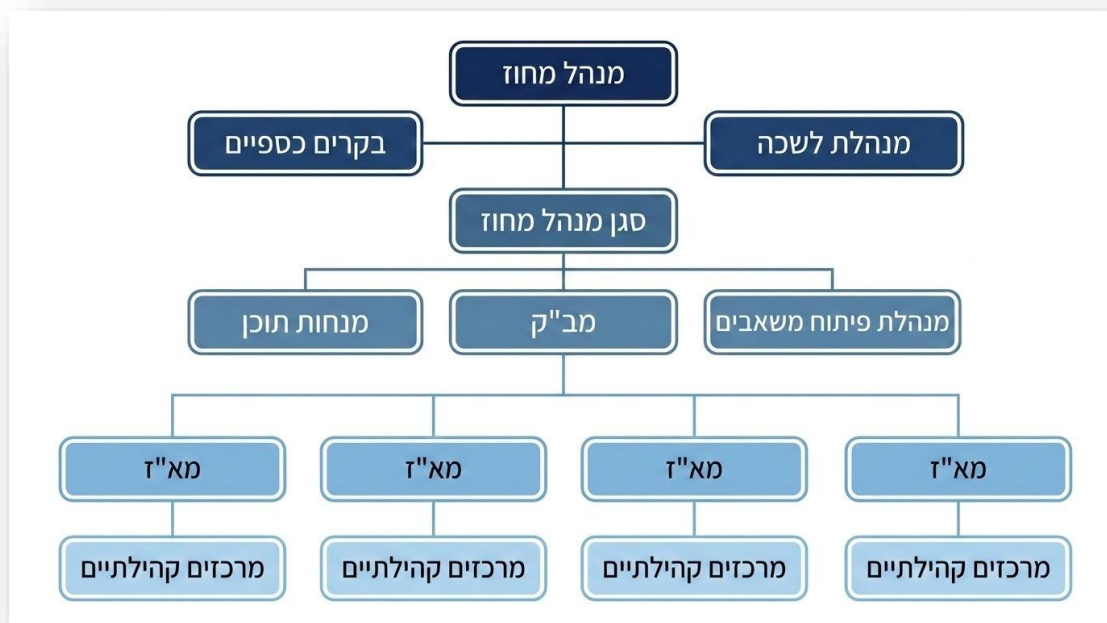
השתלבות כגורם מרכזי ומוביל במרחב הרשות המקומית באירוע חירום כחלק מהמערך הקהילתי ומערך החינוך הלא פורמאלי בשל פריסתם הרחבה, היותם מעורים בקהילה ובעלי יכולת מוכחת להפעיל מתנדבים ומשאבים חברתיים אחרים במקצועיות וביעילות. לרבות:

- איתור צרכים בכל הנוגע למרחבי הקהילה והחינוך ומתן מענה מקצועי ואפקטיבי בטווחי זמן קצרים.
- סיוע למתן מענה הפגתי לאוכלוסיות.
- מוכנות לתת מענה לצרכים משתנים בתיאום עם הגורמים המוסמכים ברשות.
- סיוע לגיוס והכוונת ההתנדבות ברשות.
- הכוונת משאבים לפעולות.

הערכות המרכז הקהילתי לשעת חירום תכלול בין היתר:

- ציוד לשעת חירום (צל"ח) ותיק חירום מעודכן - תנאי סף למוכנות המרכז הקהילתי לחירום באחריות מנהל המרכז הקהילתי.
- התארגנות לרציפות תפקודית בשעת חירום לביצוע משימות המרכז, הזעקת צוות ומתנדבים, חלוקת תפקידים, הגדרת מרחבי פעילות, הפעלת נהלי חירום.
- שליטה בקהילה ובכ"א המרכז - רשימות מעודכנות של לקוחות המרכז הקהילתי והצוות (לרבות ספקים ומתנדבים).
- שרשרת קריאה - נוהל אזעקת צוות המרכז הקהילתי בחירום ותרגולו.
- תכנית לתגבור - כוח אדם מקצועי במצבי חירום (מתבסס על סיוע מתנדבים).
- תכנית הפגה - הערכות לביצוע הפגות בהתאם לתכנית הרשותית בחירום (קיום ציוד מתאים בכמות מספקת במרחבים המוגנים והכשרת הצוות לביצוע פעילות הפגתית).
- סידור וארגון המרכז הקהילתי (מבחינה פיזית ובטיחותית) למצב החירום.
- תיאום הממשקים מול הרשות המקומית, מטה חירום – מכלול קהילה / תא חינוך בלתי פורמאלי במכלול חינוך, עבודה מול החברה למתנ"סים (מחוז וחברה) וכי"ב.

עיקרי תפקיד המחוזות בחירום



תפקיד המחוז בחירום הוא להוות ציר ההולכה העיקרי עבור המרכז הקהילתי בהקשרים של מענה לצרכים, העברת אינפורמציה ונהלים מחייבים, ומתן מענה יעיל ומהיר. המחוז מהווה את הגורם המתכלל והמסנכרן בין צרכי המרכזים הקהילתיים למעטפת יחידות המטה. לשם כך עליו לתכלל באופן נוח, זמין ומתורגל מראש את כלל הממשקים (פנימה והחוצה מהמרכז הקהילתי), כל זאת בכדי שמנהל המרכז הקהילתי יוכל לתפקד ביעילות ובאפקטיביות מירבית בתנאים הקיימים ולספק לו גב תפעולי וארגוני איתן על פני ציר מצב החירום.

תפקידי המחוז בחירום:

- סיוע למרכזים הקהילתיים בהמשך רצף הפעילות השוטפת, ליווי אישי למנהלים לפי צורך, סיוג בגיוס משאבים וכח אדם מקצועי (מתנדבים, סיפוח אנשי מטה למחוז - בשיתוף מינהל מש"א).
- מיפוי צרכים ותיאום הסיוע הלוגיסטי למרכזים הקהילתיים מול הנהלת החברה (בהערכות המצב במרכז השליטה).
- הפעלת חמ"ל מחוזי. החמ"ל יוקם ע"פ החלטת מנהל מחוז בתיאום עם מנכ"ל החברה ויפעל באופן פיזי/וירטואלי בהתאם לשיקול הדעת.
- תקשורת רציפה עם הרשויות המקומיות.

- ה. וידוא שפעילות המרכזים הקהילתיים מסונכרנת עם חמ"לים רלוונטיים (לדוג' מינהל חברה ונוער, חמ"ל הרשות וכד' על פי העניין).
- ו. תיאום הסיוע ההדדי בין מרכזים קהילתיים במחוז ובין המחוזות (מרכז קהילתי תומך).
- ז. מנהל מלווה – כלי מרכזי שנמצא אפקטיבי ומסייע למנהל המרכז הקהילתי בהתמודדות עם החירום הוא המנהל המלווה. עם פרוץ מצב החירום, מנהלי המחוזות הרלוונטיים יפעלו יחד עם מינהל משאבי אנוש לאיתור והגדרת 'מנהל מלווה' – גורם מקצועי מתוך החברה אשר יוכפף ארגונית ישירות אל מנהל המרכז הקהילתי המתמודד עם החירום לסיוע צמוד בהתמודדות השוטפת. מנהל מלווה יכול להיות מנהל מרכז קהילתי שלא נמצא בגזרת החירום, אנשי מטה שניתן להסיט מתפקידם השוטף ו/או פורשי חברה ('מילואימניקים'). הצורך ב'מנהל מלווה' ייבחן אחת לשבוע ע"י הנהלת המחוז ומינהל משאבי אנוש.

POC (Point Of Contact) - גורם מקשר - איש/אשת קשר מטעם

אחד האתגרים המרכזיים עמם מתמודדים מנהלי המרכזים הקהילתיים בשלבים הראשונים של החירום הוא העומס וריבוי המשימות והגורמים עמם הם נדרשים להיות בקשר הן בצד הצרכים המקומיים והן אל מול גורמי סיוע רבים (זאת במקביל לחוסר משמעותי בכח אדם כתוצאה מנסיבות אישיות כתוצאה מהחירום). ישנה חשיבות גדולה בהקפדה על ייעול העבודה מול המנהלים באופן של תווך הצרכים והמענים ממנהלי המרכזים הקהילתיים ואליהם באופן ממוקד ויעיל.

לשם כך מומלץ להקפיד ככל הניתן על ניתוב הקשר אל מול המנהלים באמצעות שני גורמים מרכזיים – המא"ז, ומנהל מלווה. תפקידם העיקרי הוא לפנות את מנהלי המרכזים ככל הניתן מעיסוק בבירוקרטיה ומהשקעת זמן מיותר בתקשורת ארגונית וחיצונית, זאת לצד תווך יעיל וממוקד של קשת המענים:

1. קליטת הצרכים, האתגרים וההתמודדויות מהשטח בזמן אמת.
2. ניתובם באופן מהיר ואפקטיבי לפי העניין לגורמים הרלוונטיים.
3. אחריות לסגירת מעגלים וידוא ביצוע כל משימה ופניה שעלתה.
4. קשר רציף עם נציג המחוז במרכז השליטה ועם הגורמים השונים ביחידות המטה.
5. סיוע בביצוע משימות שוטפות בניהול החירום, עבודה מול צוות המרכז, ריכוז נתונים וכי"ב
6. יושב בחמ"ל המחוז (מא"ז).

תפקידיו המרכזיים של החמ"ל המחוזי:

1. גיבוש תמונת מצב מחוזית בצורה ממוקדת, בהירה, שיטתית ומתעדכנת.
2. איסוף צרכים ונתונים מהמרכזים הקהילתיים.
3. תקשורת רציפה עם יחידות המטה בדגש על מרכז השליטה של החברה: הצפת הצרכים ותכלול קבלת המענים.

4. ויסות וניתוב המענים המתקבלים בצירי התקשורת השונים (פנימי וחיצוני). בעניין זה יצוין כי במידה ויוגדרו אנשי מטה לסיוע במחוז מסויים (על פי החלטת מרכז השליטה ביחד עם מנהלם הישיר), יוכפפו ארגונית למחוז הרלוונטי על פי מסגרת הזמנים שתקבע, "ת.פ." על כל המשתמע מכך.

עיקרי תפקיד יחידות המטה בחירום



עיקרי תפקידי מטה החברה בחירום:

1. ייעול והגברת אפקטיביות מנהלי המרכזים הקהילתיים המתמודדים עם מצב החירום דרך רתימת כלל יחידות ותכניות החברה, התאמת מענים וייזום כלים לסיוע – והכל בתיאום ובתווך מחוזות החברה.
2. מכפיל כח עבור משרדי הממשלה ושותפים חיצוניים לקידום מהלכים ופתרונות ברמה האזורית והארצית.

מינהל חברה וקהילה

אחריות בחירות:

1. המינהל ימפה באופן מהיר את כלל התכניות הקיימות, יבצע התאמות נדרשות והסטות בין המקומות בכדי לתגבר במענים את המקומות שנפגעו בחירות. באופן דומה יפעל המינהל בשיתוף פעולה עם אגף שותפויות למיצוי שותפויות וקשרים עם גורמי חוץ ליצירת מענים, הרחבת מקורות התקציב הגמיש והסטות נדרשות.
 - א. בשיתוף מינהל החברה: כספים, מש"א, מחוזות, גורמים משיקים נוספים.
 - ב. הוצאה לפועל של השינויים ותווך לכלל יחידות החברה.
2. פנים: יוזמה ויצירת קשר מהיר עם המרכזים הקהילתיים הרלוונטיים. הצפת כלל היכולות והמוכנות לסייע, לתת מענה ולתמוך. בתוך 48 ש' ואחת לשבועיים לפחות.
3. חוץ: שותפות בניהול התקשורת המקצועית אל מול גורמי הממשלה, השלטון המקומי והקרנות הקיימות בשגרה, בשיתוף פעולה ובתיאום מלא עם מינהל שותפויות, מינהל פרויקטים, לשכת מנכ"ל והמחוזות על פי הצורך.

מינהל משאבי אנוש

אחריות בחירות:

1. מתן מענה, סיוע והכוונה לעובדי החברה בכל מה שנוגע למיצוי זכויות ולרווחת הפרט בהתאם למצב החירות (עובדים ובני משפחותיהם).
1. קבלת ההנחיות מזרועות הממשל השונות באופן סדיר, עיבודם לנהלים נגישים למסגרות הרלוונטיות לחברה ולבעלי התפקידים בה, וידוא קבלת המידע וסיוע בהתאם לצורך.
2. יצירת קשר טלפוני אישי עם עובדי החברה על פי סדרי קדימויות מוגדרים בהתאם למצב החירות הספציפי לכל המאוחר עד 96 השעות מהתחלת מצב החירות, ומעקב לכל הפחות אחת לשבועיים.
- מתן שירות 24/7 למנהלים בתחום איוש כח אדם, התאמות תקינה ומבנים ארגוניים: בשיתוף עם המנהלים הרלוונטיים (מנהלי מחוזות, מנהלי אגפים וכד') מיפוי תפקידים שיש בהם צורך במילוי מקום (מילואים, מפונים, מחלה וכד'), ואיוש המשרות החסרות מתוך המאגר הקיים.
3. בעת הצורך, הפעלת מאגר מועמדים מאגף גיוס ומיון לשם מילוי מקום ועיבוי מערכים.
4. תכלול תחום ניווד עובדים על פי תיעדוף ארגוני (דוגמת מודל 'מנהל מלווה' כאמור לעיל).
5. סיוע והכוון מנהלים לבצע הליכים של הוצאה לחל"ת וכד' על פי הצורך, הן בהיבטים החוקיים והן בהיבטים הפרקטיים ונוספים.

6. באחריות אגף ההדרכה לפעול להנגשת מידע ושירותי יחידות המטה למנהלי המרכזים הקהילתיים.³
7. מתן מענה (מעשי וייעוצי) בתחומי הרכש לכלל זרועות החברה בכל תחומי ההצטיידות והתקשרויות עם ספקים, תוך הורדת חסמים וגמישות מירבית ומימוש בקרות שוטפות לוודא הצלחה ועמידה בנהלים ובחוק אל מול המשימות הנחוצות עקב המצב.
8. אחריות על ממשקי עבודה שוטפים עם זרועות הביטחון המנחות (פקע"ר, משטרה, רח"ל וכו') על פי העניין. באחריות מנהל אגף ביטחון להקצות לכך את כח האדם הנדרש על פי הערכות מצב שוטפות.
9. קבלת ההנחיות הרלוונטיות לכלל זרועות החברה בתחומים השונים, עיבודם למסמכים ייעודיים וממוקדים והפצתם, סיוע למינהלים השונים ולמחוזות בקיום ההנחיות ויישומם במידת הצורך.
10. אחריות על חיזוק החוסן האישי והארגוני של עובדי ומנהלי החברה.

מינהל פרויקטים

אחריות בחירות:

1. **מיפוי** מהיר של אפשרות סיוע התכניות השונות ומשאביהן (כ"א, תקציב, אחר) לצרכים המידיים והמתועדפים ברמת כלל החברה לאור הצרכים המידיים שיעלו מהשטח.
2. באזורים בארץ בהם עקב מצב החירות לא ממשיכות לפעול התכניות ו/או בתכניות שהוקפאו:
 - א. וידוא הקפאה נאותה של הפעילות לרבות ציוד, חומרים וכד'.
 - ב. יצירת קשר עם מש"א בהיבטי מיצוי זכויות וכד' והעברת המידע לשטח.
 - ג. אחריות לשמירה על קשר עם בעלי התפקידים השונים גם בעת הקפאת פעילות.
3. באזורים בארץ בהם למרות מצב החירות ממשיכות התכניות לפעול ו/או בתכניות הממשיכות לפעול: שמירה על רציפות תפקודית לרבות אחריות על איוש כ"א ומילוי מקום היכן שנדרש, העברת מידע רלוונטי (ביטחון, מש"א וכד'), וידוא שאתרי פעילות ממשיכים לתפקד ומציאת מיקומים חלופיים במידת הצורך תוך הסתייעות במחוזות במידת האפשר.⁴
4. פרויקטים ייחודיים (דוגמת חמ"ל מד"א, מרל"גים וכד'):

³ חשוב לייצר 'קיט' מוגדר של בעלי תפקידים, תחומי אחריות ופרטי יצירת קשר במטה ובמחוזות – להפצה והטמעה למנהלי המרכזים הקהילתיים בעת הצורך. המון פעמים פשוט לא יודעים מה קיים ובמי ניתן להסתייע.

⁴ בהקשר של פניות המחוז לעסוק בכך.

א. כינוס וניהול "פורום פרויקטים מיוחדים" (בשיתוף מרכז השליטה ולשכת מנכ"ל) לקבלת החלטות קונקרטיות ביחס לצרכים, בקשות והצעות להוצאה לפועל של פרויקטים מיוחדים שאינם חלק משגרת העשייה בחברה.⁵

אחריות לרתימה בזמן אמת של כלל הגורמים הרלוונטיים בחברה בהנחיה ובהוצאת הפרויקטים לפועל.

אגף שותפויות ופיתוח משאבים

אחריות בחירות:

1. ריכוז ציר הצפת צרכים מהשטח באופן סדור בשיתוף מחוזות החברה (מומלץ ליידע את מינהל תקשורת ודוברות⁶).
2. גיוס אקטיבי ויזום של משאבים לטובת מענה על צרכי החירות העולים מהשטח:⁷
 - א. מעקב אחר מימוש המשאבים באופן נאות מהימן וסדור, תוך מתן אפשרות קבלת תמונת מצב מדויקת ברמה יומית הן לגבי מקורות ההכנסה והן לגבי חלוקתם בשטח, לרבות סטטוס מימוש וביצוע.
 - ב. הפצת הנחיות מסודרות לגורמי המקצוע ביחס לדיווחים שוטפים, דו"חות וכו' על פי העניין ובש"פ עם מינהל כספים.
 - ג. רתימת ותחזוק שותפים לאורך הדרך לרבות סיורי שטח משותפים, יצירת והפצת תוכן וחומרי שווק (ניוזלטרס וכיו"ב).
 - ד. מתן סיוע ותמיכה מקצועיים לתוכניות ולדרגי שטח במידת הצורך.
 - ה. אחריות על עצירת מימון לפרויקטים שלא עומדים בדרישות השונות.
3. גיוס מנהלות פיתוח משאבים (הווה או לשעבר) לצורך עיבוי מערך הפניה לקרנות וכד. בשיתוף עם המנהלים שלהן ואגף מש"א.

מינהל כספים

אחריות בחירות:

הגורם האחראי לניהול הפן הכספי בחברה בחירות. עבודה יד ביד עם אגף השותפויות, מינהל חברה וקהילה ומחוזות החברה, לרבות אחריות להצגת דו"חות ביצוע וסטטוס מימוש מהימן באופן סדור ושוטף. באחריות המינהל לאפשר לחברה לעמוד ביעדיה - רציפות תפקודית ומתן מענה לצרכים

⁵ בהמשך לגיבוש נוהל ברור ואובייקטיבי כפי שמופיע במסמך ההטמעה הנספח למסמך זה.

⁶ היות שהצרכים של שני הזרועות בהקשר זה (מהשטח) דומים.

⁷ בהקשר זה ישנה חשיבות רבה ליציאה לשטח לראות את העבודה בעיניים.

לאומיים מעבר לתפקידה בשגרה, באמצעות גמישות תפיסתית והורדת חסמים ככל הניתן, זאת מבלי לוותר על קווים אדומים ברורים ומתוך אחריות ל"יום שאחרי".

1. אחריות להקצאת משאבים בחירות - תכלול כלל תהליכי העבודה הרלוונטיים לעניין בשיתוף אגף שותפויות, מינהל חברה וקהילה ומחוזות החברה על פי הצורך ומנגנון תיעוד המשאבים הקיימים והן כפועל יוצא של גיוס משאבים מבחוץ.
2. גמישות –

- הפצת סט הנחיות להתנהלות פיננסית בחירות שתכליתו הורדת חסמים בירוקרטיים שאינם הכרחיים ושימור ההכרחי לרבות הדרכה וסיוע במימוש המדיניות לכלל בעלי התפקידים הרלוונטיים תוך מיפוי מהיר של נקודות תורפה ומתן דגש במקומות המורכבים יותר.

3. נציגות בפורומים מקצועיים (חיצוניים) רלוונטיים - על פי הצורך והעניין. מיפוי מהיר של המצב והצורך, וקבלת החלטות פנימית את מי לשלוח לאן. חשיבות גדולה בתדירות מדויק של הנציגים להצפת הצרכים הייחודיים של החברה ולהבאת המידע הנחוץ ועיבודו לשטח במהירות המירבית.

4. הגדרת רפרנט מטעם המינהל לטובת סנכרון ועבודה שוטפת מול אגף שותפויות ולשם הנחיה, מעקב ובקרה אחר ההתנהלות בכל ההיבטים הרלוונטיים לתחום הכספים.

מינהל דיגיטל

אחריות בחירות :

ייזום, הצעת והנגשת כלל היכולות של המינהל לזרועות החברה השונות לרבות התחומים הבאים:

1. אחריות לשמירה על רציפות תפקודית ואבטחתן של כלל מערכות הדיגיטל.
2. הצטיידות - אחריות להצטיידות מהירה בכדי לאפשר עבודה מרחוק ובהעדר תשתיות תקשורת נדרשות (מחשבים ניידים וציוד נלווה, ראوتر סטיק, מדפסות קלות, גיבויים מקומיים וכד").
3. הדרכות - הפצת סרטוני הדרכה רלוונטיים על פי העניין והצורך, בסיוע מינהל תקשורת ודוברות.
4. תמיכה טכנית - זמינות במוקדי התמיכה ומתן מענה גם מעבר לשעות העבודה הנהוגות בשגרה.
5. פיתוח והקמת מערכות דיגיטליות לניהול ותמיכה בפעילויות החברה בחירות:

- א. אחריות להזמנת כלל יחידות החברה להציף בקשות וצרכים בתחום באמצעות פורמט מקצועי ונגיש⁸. מהלך שיתבצע עם ההכרזה על מצב החירות ואחת לשבועיים.
- ב. קיום תהליכי חשיבה ומיפוי מערכות: כאלה שכבר קיימות בחברה/עדיין לא, מידת המורכבות בבניה מחדש (כספית, תפעולית, קונספטואלית), מידת הדחיפות וכד'.
- ג. מתן מענה לצרכי היחידות הכולל בין היתר: היתכנות ביצועית⁹ כן/לא, עלויות, לוחות זמנים, תהליך העבודה, שיתופי פעולה, גורמי חוץ וכד'.

אגף תקשורת ודוברות

אחריות בחירות:

1. פנים:
 - א. הפעלת ערוץ תקשורת פנים ארגונית ייחודי ומבודל לחירות בשיתוף אגפי ביטחון ומשאבי אנוש לצורך העברת כלל הנחיות, העדכונים והנהלים המחייבים בעת חירות הן ביחס לעובדי החברה והן ביחס להתנהלות הארגונית.
 - ב. הפעלת מערך רפרנטים מוגדרים (או בכל דרך אחרת) בכלל המחוזות כמו גם במינהלי חברה וקהילה ופרויקטים, שתפקידו להציף התרחשויות וסיפורים מעניינים מהשטח לצורך יח"צ, פרסום וכד'. הגדרת הרפרנטים באחריות כל מחוז ומינהל.
2. חוץ:
 - א. אחריות למיצוב התדמית הציבורית של החברה כמערך האזרחי המוביל במדינת ישראל בעת חירות, לרבות אחריות על הפקת חומרים ותוצרי שיווק – סרטונים, ניוזלטרים וכיו"ב ברמה הגבוהה ביותר, באופן שוטף ומהיר וכן בתרגום לאנגלית¹⁰.
 - ב. עבודת תדמית והבאה למודעות של העשייה הרבה אל מול מקבלי ההחלטות.
 - ג. סיוע לאגף השותפויות בגיוס משאבים באמצעות פרסום עשיית החברה והוצאת הסיפורים החוצה.
 - ד. יידוע העשייה לגורמי חוץ ואל מול השותפים שלנו – כאמור לעיל, אגף הדוברות יפעל בצורה שיטתית לתיעוד מאמצי החברה. אחת לתקופה ובתיאום מלא מול מנכ"ל החברה, המחוזות, אגף שותפויות ומינהל חברה וקהילה – יגבש האגף חומר לתווך והנגשת המאמצים הן לראשי הרשויות הרלוונטיים והן לשותפי חוץ. חומר

⁸ כולל כל הרובריקות המקצועיות הנדרשות לשם איפיון המערכת המבוקשת.

⁹ מצד מינהל דיגיטל.

¹⁰ ולשפות אחרות במידת הצורך.

זה ישקף את כלל מאמצי החברה, השקעות כספיות, תכניות והיבטים מרכזיים נוספים. התייעוד יונגש ע"ג פורמט אחיד ואסתטי, הן בעברית והן באנגלית.

מינהל אסטרטגיה

אחריות בחירום:

גיבוש תמונת מצב מערכתית מהימנה ועדכנית, במבט על - חוץ ופנים ארגון - כבסיס לשיח הנהלה.

1. שותפות בתהליכי החשיבה ועיצוב החלטות החברה ביחס למהלכי מפתח בחירום.
2. אחריות על סביבת ה-Monday עליה מתבסס מרכז השליטה הארגוני לתיאום בין צרכי השטח והמענים אותם מספק המטה. לרבות, מוכנות ותפעול בזמן אמת, ליווי היחידות השונות, והפקת דשבורדים על פי הצורך לדינוי המשל"ט ולישיבות הנהלה.
3. סיוע להנהלת החברה בקבלת החלטות בתקופת חירום, באמצעות הסתכלות מערכתית על הסביבה החיצונית והפנימית, זיהוי מגמות, גיבוש תמונת מצב ארגונית רחבה, הובלת תהליכי חשיבה ועיצוב, למידה ותחקור, והכוונת הצעדים היוזמים של החברה.
4. גיבוש תמונת מצב פנים ארגונית - בדגש על מגמות, זיהוי פערים ועומסים בעלי פוטנציאל סיכון.
5. אחריות על תהליכי תחקור, הפקת לקחים תוך כדי תנועה והמלצות לשיפור וללמידה ארגונית באופן שוטף ובזמן אמת. בהמשך לכך – שימת לב לערוצי למידה והפריה הדדית של רעיונות ויוזמות בין המחוזות השונים, בזמן אמת ובאופן יעיל.

מטה מנכ"ל

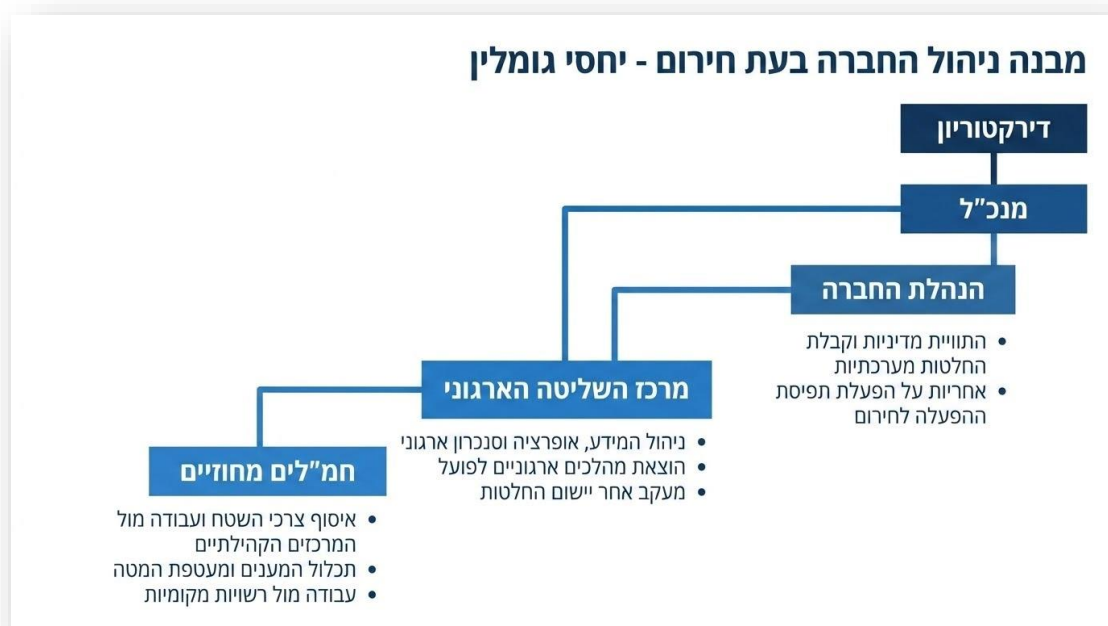
תפקיד לשכת המנכ"ל הוא לוודא את התאמת מעניי יחידות החברה לאתגרים, תוך יצירת אופק של פיתוח ותקווה.

אחריות בחירום:

1. הכרזה על 'מצב חירום' ביחס לחברה שמשמעותו בין היתר הפעלת מסמך זה, תיקי חירום והפעלת מרכז השליטה בחירום - הציר הבלעדי להתנהלות החברה בחירום.
2. הובלת הקשר עם משרדי הממשלה, רתימתם ליצירת מענים, תוכניות ומשאבים נדרשים.
3. הובלת הקשר עם ראשי הרשויות המקומיות תוך תיאום הדוק עם מנהלי המחוזות. ככלל מומלץ ליצור קשר אישי עם ראשי הרשויות הרלוונטיים לחירום במהלך 48 השעות הראשונות ולוודא החזקת קשר רציפה ושוטפת.
4. הכרזה על מעבר בין שלבים בניהול החירום לרבות סיום מצב החירום וחזרה לשגרה תוך ניהול גזירת המשמעות הנדרשות בכלל יחידות החברה.
5. ניהול עליון של מרכז השליטה ומעורבות נדרשת על פי הערכת המצב והצרכים. בדגש על זמינות מקסימלית לטובת מרכז השליטה ולקבלת החלטות מהירות בעת הצורך.
6. ייצוג יכולותיה וצרכיה של החברה אל מול גורמי ממשל, דירקטוריון ואחרים.

7. הובלת תהליך סדור של בחינה, קבלת החלטות ותקשור כלל ארגוני בדבר יוזמות ופרויקטים רוחביים שאינם מתחומי האחריות המוגדרים של יחידות החברה (דוגמת הקמת מרכזים לוגיסטיים, חמ"לים עם ארגונים שותפים וכיו"ב).
8. אחריות על גיבוש, תווך והחזקת 'הסיפור הארגוני' - מתן משמעויות למצב החירום באופן רחב וצופה פני עתיד, יצירת בהירות ווידוא העברת מסרים מרכזיים עד אחרון העובדים
9. החזקת תהליכי חשיבה ותכנון של השלבים הבאים.
10. הכרזה על משנה למנכ"ל כאחראי על ניהול השוטף לשם פינוי ומיקוד המנכ"ל למצב החירום. ככלל ייעשה מאמץ להמשך ניהולה השוטף של החברה ולרציפות התפקודית היכן שניתן.

נושאי ליבה בניהול החירום



מרכז השליטה הארגוני

מרכז השליטה יהווה מוקד קבלת ההחלטות, האופרציה, הסנכרון והמידע הארגוני של החברה בעת חירום, המתכלל את כל המשימות ונתוני המפתח לתפקוד החברה בעת חירום, יוזם, מגיב במהירות ומספק "חמצן" להמשך עשייה לכל שדרות ומסגרות החברה כפי שהוגדר בתפקידי החברה בחירום (לעיל).

מרכז השליטה יפעל ויתכנס על בסיס יומי, באופן שוטף ורציף.

הנהלת החברה ('הנהלה מצומצמת') תתכנס על פי הצורך ובהתאם להחלטת המנכ"ל. ישיבות ההנהלה יעסקו בגיבוש תמונת המצב הכלל-ארגונית ובקבלת החלטות מערכתיות מרכזיות. במועדים בהם תתכנס הנהלת החברה יחליטו מנהל מרכז השליטה ומנכ"ל החברה האם יש צורך לכנס במקביל את מרכז ההפעלה.

תזמון הקמה: ע"פ החלטת מנהל המשל"ט ומנהל תחום מינהל וביטחון - אופרציה מלאה כ-5 שעות מהחלטה.

ניהול מרכז השליטה¹¹: ראש מינהל חברה וקהילה, או מי מטעמו.

הקמה: באחריות מנהל מרכז השליטה לגייס את הגורמים הנדרשים ולהשמיש את הציוד הנדרש לשם כך.

שלבי הפעלה: מרגע ההקמה - המרכז יפעל באופן יומיומי. באחריות מנהל מרכז השליטה לקיים אחת לשבוע תיקוף מול לשכת מנכ"ל על תדירות הישיבות.

מתכונת (פיזי/וירטואלי): ע"פ החלטת מנהל אגף הביטחון בהתאם למצב החירום והיכולות. ברירת מחדל – התכנסות פיזית במשרדי החברה, נציגי המחוזות יכולים לעלות באופן מקוון במידת הצורך, נתון לשיקול דעת.

בעלי תפקידים קבועים¹²:

1. מנהל אגף בכיר ממינהל חברה וקהילה – מנהל מרכז השליטה
2. נציג/ת מכל אחד ממחוזות החברה
3. נציג/ת מינהל משאבי אנוש
4. נציג/ת מינהל כספים
5. נציג/ת מינהל פרויקטים
6. נציג/ת מינהל דיגיטל
7. נציג/ת אגף הדוברות
8. נציג/ת אגף שותפויות
9. מנהל אגף הביטחון
10. נציג/ת מינהל אסטרטגיה
11. נציג/ת לשכת מנכ"ל
12. פרננט הנתונים הארגוני - אחריות להצגת תמונת המצב הארגונית בהתאם לצרכים לרבות ניהול עליון של כלל לוחות החברה בחירום ע"ג מערכת המאנדיי.
13. מזכיר/ת מרכז השליטה - יוגדרו בתיאום בין מנהל מרכז השליטה ומנהל אגף הביטחון. תפקידו/ה: ניהול לר"ז מרכז השליטה, וידוא טכני (לר"זים, קישורים, ציוד, וכו'), ניהול פרוטוקולים, מעקב אחר ביצוע החלטות והצפת ליקויים, חסמים וצווארי בקבוק.

¹¹ כפי שנקבע מראש ותורגל.

¹² המינוי למרכז השליטה הוא קבוע ולא ניתן לשינוי אלא במקרים חריגים ובאישור מנהל מרכז השליטה ובתיאום מנהל אגף הביטחון.

ניתן להוסיף בעלי תפקידים אחרים רלוונטיים באופן קבוע/אד הוק ע"פ שיקול דעת (מנהל מרכז השליטה + מנהל אגף ביטחון). איוש מרכז השליטה וזימון המשתתפים באחריות אגף הביטחון במינהל משאבי אנוש.



תפקיד ותחומי אחריות משתתפי מרכז השליטה:

- גיבוש והצגת תמונת המצב ביחס למסגרת אותה הם מייצגים (מחוז/מינהל).
- הצפת נושאים לדיון, להחלטה ולביצוע מהמסגרת אותה הם מייצגים.
- שותפות בקבלת החלטות.
- תווך עיקרי תמונת המצב, הערכת המצב וההחלטות שהתקבלו ליחידותיהם תוך וידוא יישום ההחלטות (היזון חוזר).

החלטות בסמכות מרכז השליטה יכללו בין היתר:

1. תיעדוף משימות
2. הכוונת כוחות¹³ ומשאבים בהתאם לצרכים ולמשאבים הקיימים
3. פרויקטים מיוחדים בחירום¹⁴ - במקרי הצורך ולאור גודל ומורכבות הפרויקט – המלצה להנהלת החברה.

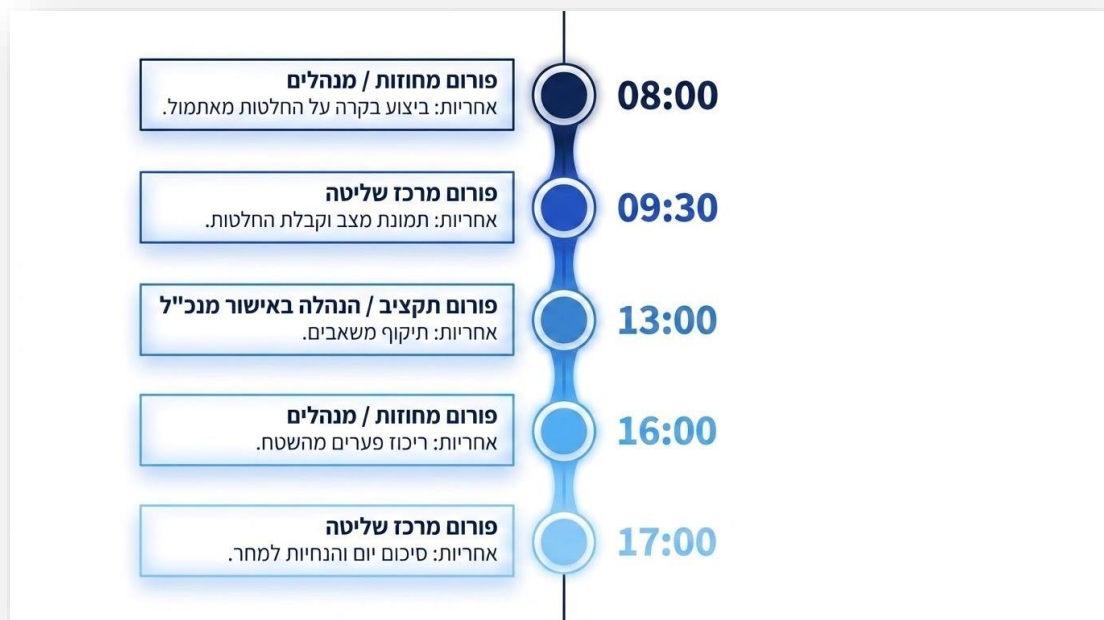
¹³ מהמטה לשטח לדוגמה

¹⁴ כמפורט בהמשך בנושא 'פרויקטים ייחודיים'

4. מינוי גורם קשר אחד מוגדר לכל משרד ממשלתי (ולפעול ליידוע וסנכרון עם כל הגורמים הרלוונטיים לאותו משרד).

שגרת יום ארגונית כללית מוצעת:

שעה	פורום	סדר יום
8:00	הערכת מצב מחוזית/יחידתית	- גיבוש תמונת המצב - הצפת פערים וצרכים נדרשים להצפה במרכז השליטה הארגוני
9:30	הערכת מצב ארגונית – מרכז השליטה	- סקירת תחומים פתוחים מאז הישיבה הקודמת / נושאים שעלו במהלך השעות האחרונות - בניית תיעדוף עיסוק, קבלת החלטות (במרחב הסמכות) ו/או העברת הנושאים הנדרשים למעורבות מנכ"ל/הנהלה - וידוא משימות ונושאים שטופלו - הערכת מצב והמלצות להמשך - ניווט ההחלטות לביצוע - כל מינהל ומחוז - תחקור, הפקת לקחים והפצתם לשטח ביחס לאירועים מרכזיים ב-24 השעות האחרונות
16:00	חיתוך מצב מחוזי/יחידתי	כנ"ל בשעה 08:00
17:00	חיתוך מצב – מרכז השליטה	כנ"ל בשעה 09:30, תמציתי וממוקד



ריכוז ועדכון נתונים:

כלל עבודת החברה בחירום, הדיונים, חיתוכי המצב, הצפת ותיעוד הצרכים השונים, תהליכי הקצאת המשאבים וכיו"ב – ינוהלו ויתועדו באופן שיטתי במערכת המאנדיי.

ההקפדה על אחידות העבודה בין כלל יחידות המטה והמחוזות הכרחית לשם סנכרון נח ומהיר בין היחידות, שקיפות, התממשקות ויכולת מעקב ובקרה בין הגורמים.

לשם כך על כל יחידה בחברה (מינהלים/מחוזות) להגדיר מראש רפרנט נתונים אשר יוכשר ויתורגל בשעת השגרה בכל הנוגע לעבודה על המערכת, לפיתוח מרחבי עבודה ייעודיים לטובת צרכי היחידה, ויהווה את הכתובת המוגדרת לניהול נתוני היחידה בעת החירום.

פורמט ישיבת מרכז השליטה

זמן	תוכן	מציג
5 דקות	פתיחה	מנהל/ת מרכז השליטה / מנכ"ל מנכ"ל (בהתנסות פורום הנהלה)
5 דקות	אירועים מרכזיים ותמונת מצב ביטחונית מאתמול ועד כה	מנהל אגף ביטחון
5 דקות	סטטוס ביצוע החלטות	מנהל/ת מרכז השליטה
15 דקות	סטטוס מחוזות	נציגי המחוזות (1-2 שקפים ליחידה)
5 דקות (לכל אגף)	סטטוס מינהלים: חברה וקהילה, כספים, שותפויות, משאבי אנוש, פרויקטים, דוברות ואסטרטגיה	מנהלי האגפים הרלוונטיים
10 דקות	סבב התייחסויות	משתתפי הפורום
5 דקות	סיכום	מנהל/ת מרכז השליטה

השקפים יועברו מראש בפורמט קבוע ויכללו עיקרי תמונת מצב, פערים והחלטות נדרשות

מנגנון קבלת החלטות בחירום

להלן תרשים להמחשת תהליך קבלת ההחלטות בחירום:



24 השעות הראשונות

השעות הראשונות של **המעבר משגרה לחירום** הן קריטיות בהיבטים רבים, ובעיקר ביכולת של החברה לתת מענה מהיר ומדויק במקומות הזקוקים לכך באופן מיידי. היות ששעות אלו מאופיינות בד"כ בחוסר וודאות ובכאוס, להלן קווים מנחים עקרוניים ליישום בעת פריצת אירוע החירום:

- מגנוני ניהול ושליטה:
 - בסמוך לפרוץ החירום יתכנס **החמ"ל המחוזי** להערכת מצב ראשונית, סנכרון וגיבוש תמונת מצב.
 - כחמש שעות מפרוץ החירום תתכנס הנהלת החברה לשיבה ראשונה בה יסקור המחוז הרלוונטי את עיקרי תמונת המצב, יעדכנו מהלכים מרכזיים מיחידות המטה השונות ויתקבלו החלטות ראשוניות נדרשות.
 - בהמשך היום יעדכנו הערכות המצב וישוקפו בשיבת החמ"ל המחוזי ובישיבה ראשונה של המשל"ט הארגוני (כ-12 שעות מפרוץ החירום וכ-16 שעות מפרוץ החירום, בהתאמה).
- בשעות הראשונות ייערכו היחידות ניתוחים ראשוניים בדבר סוגיות הליבה – כח אדם, גידור תקציבי חירום ראשוניים, הפעלת סביבות החירום לגיבוש תמונת המצב ועוד.

3. בהמשך היום, ככל שתתגבש תמונת המצב, יערכו יחידות התוכן ניתוחים ראשוניים בדבר מענים ראשוניים, חשיבה ראשונית בכל הנוגע להסטות כח אדם וכיו"ב.
4. עקרונות אלה המוצגים בתרשים להלן, אין בהם כדי לקבוע מסמרות אלא להציג מסגרת תפיסתית מארגנת לניהול שעות החירום הראשונות.

נוסף על כך, ישנה חשיבות להקפדה על דגשים אלו:

5. **זמינות תקשורתית** - נדרשת מצד כל בעלי התפקידים ובעיקר מצד ההנהלה בכדי להצליח לקבל תמונת מצב ולהעביר מידע באופן מהיר ויעיל.
6. שימוש בערוצי העברת מידע ראשיים ומוכנות למעבר לערוצים חלופיים במידת הצורך.
7. **סנכרון וריענון נהלים ומשימות** ברמת המינהלים וברמת המחוזות, לרבות עיון מהיר במסמך תפיסת ההפעלה.
8. **השמשות דטאות**, צ'קליסטים מחלקתיים על פי העניין, הפעלת לוחות החירום במערכת המאנדיי (באחריות מנהל המערכת תוך הפעלה צמודה של הרפרנטים היחידתיים).
9. **וידוא שכלל המערכות החירומיות זמינות ועובדות, והחלטה על מעבר משלב המעבר למצב חירום מלא.**
10. **'עליה לשטח'** – ככלל מומלץ כי אנשי המטה יחברו למחוזות בעת החירום. ההימצאות בשטח חיונית ורלוונטית, מאפשרת הכרה מקרוב של האתגרים וסיוע ביצירת מענים בהתאם. ישנה חשיבות גדולה כי הימצאות אנשי המטה בשטח תהיה בתיאום מלא עם הנהלת המחוז. בנוסף ובפרט בשלבים הראשונים של מצב החירום, יש נטיה טבעית להישאב לסייר בשטח. חשוב להקפיד על תפקוד מלא ויעיל של מרכז השליטה ושל המסגרות הארגוניות במטה, וכי הרצון להימצא בשטח מנוהל ונעשה מתוך תיאום מלא.
11. **חלוקת תפקידים בחירום**, ניהול ראשוני של מרותקים, מספרי 2, מגוייסי מילואים וכיו"ב.
12. **הפעלת מרכז השליטה הארגוני** – כאמור לעיל, ביום הראשון לחירום מומלץ כי פורום מרכז השליטה יהיה שותף לשיבת ההנהלה הראשונה או יתכנס בסמוך אליה, כל זאת בהחלטת מנכ"ל ומנהל מרכז השליטה. מרכז השליטה יתכנס לכל המאוחר כשתים עשרה מעת התחלת מצב החירום ('ש+12').

עקרון מהירות התגובה

כל בקשה/צורך שמגיעים מהשטח ושנכנסת "לצינור" המערכת יקבלו מענה תוך שעותיים לכל היותר¹⁵. חשוב להכיר כי מנהלי המרכזים בשטח פועלים בשלל ערוצים, וכי מענה שהגיע לאחר זמן ממושך עשוי על פי רוב להפוך ללא רלוונטי.

עבודה מול משרדי הממשלה

כאמור לעיל ובאופן טבעי, עובדות יחידות שונות ממטה החברה מול משרדי הממשלה ו'שחקני מפתח' מחוץ לארגון. על פי רוב מדובר במחלקות השונות במינהל חברה וקהילה, אגף השותפויות, מינהל הכספים ומחוזות החברה.

העקרון המרכזי הוא הקפדה על עבודה של גורם אחד מוגדר מול משרד/יחידה מרכזית. הגורם שהוגדר יתכלל ויסנכרן את העבודה מול הגורם הממשלתי מטעם כלל יחידות הארגון ובאחריותו ליידע את כל הנוגעים בדבר מעת לעת.

מנהל בכיר ממינהל חברה וקהילה יוגדר כמרכז תמונת מצב העבודה מול הממשלה בחירום באופן רוחבי, כאשר באחריותו לרכז ולסנכרן את כל הגורמים והמידע תחת פורמט אחד, ליידע מרכז השליטה והנהלת החברה לפי צורך.

מנגנון הקצאת משאבים

1. החלטות מדיניות רוחביות ו/או הוצאה בהיקף של מעל 250 אלש"ח – יובא לשיקול דעתו של מנכ"ל.

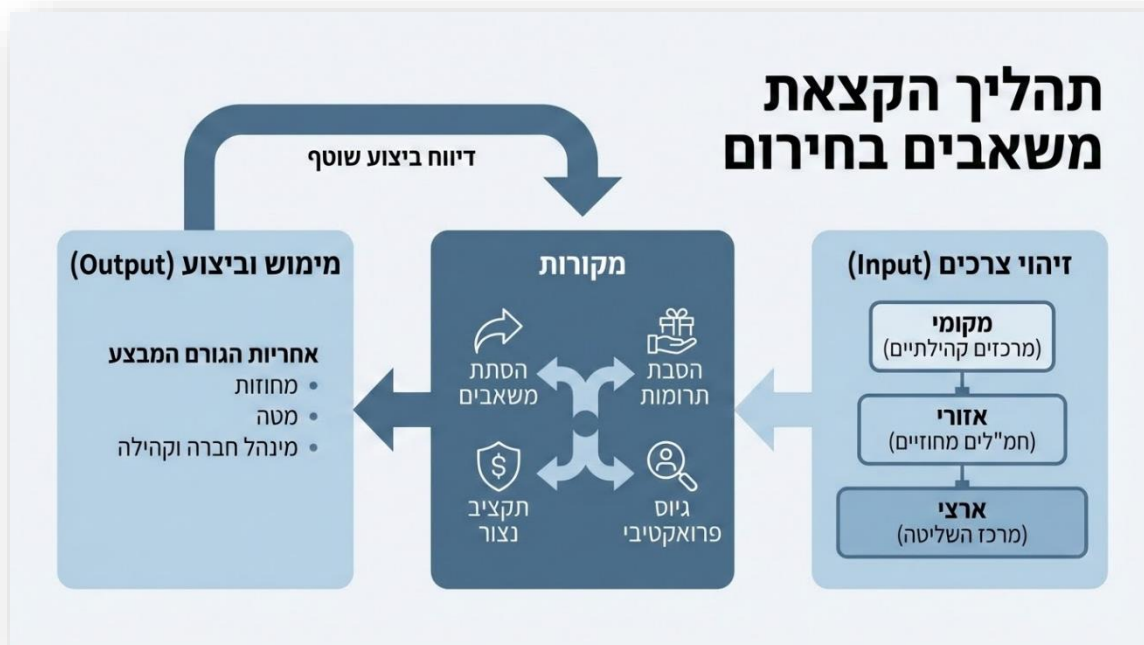
1. הקצאת 'קופה קטנה' – באחריות מינהל כספים להעמיד סל תקציבי מוגדר לטובת שימוש גמיש למחוזות החברה ויחידות רלוונטיות, היקף של עד 100 אלש"ח.

2. דיווח ביצוע – באחריות הגורם שיוגדר להפעלת התקציב לדווח ביצוע חוזר במערכת המאנדיי ובמעקב מלא של מינהל כספים (מחוזות על הוצאת תקציבית, מינהל חברה וקהילה על הפעלת תכנית או הוצאה אחרת).

3. נוהל מפורט להקצאת משאבים ומעקב אחר ביצועם יבנה באחריות מינהל כספים ובשיתוף אגף שותפויות ומינהל חברה וקהילה, ויצורף כנספח למסמך זה.

¹⁵ כאמור, גם "לא" זו תשובה, אך עדיף לדעת שהתשובה היא "לא" מאשר להיות תלוי באוויר.

4. הזרמת תקציב גמיש ראשוני לצרכים 'בוערים' - עד 24 שעות מפרוץ החירות יש צורך להציג לאסוף צרכים בוערים ובהולים מהמחוזות הרלוונטיים כמו גם מיחידות המטה השונות, להמליץ על תעדוף הוקצאת משאבים גמישים (מודל אוויר לנשימה").



פרויקטים ייחודיים

כאמור לעיל, עיקר תכלית עשיית החברה בחירות היא להגביר את אפקטיביות מנהלי המרכזים הקהילתיים סביב האתגרים עמם הם מתמודדים. תכלית זו נשענת על התשתיות הארגוניות הקיימות ופועלות בשוטף.

יחד עם זאת, אתגרי החירות מזמנים מעת לעת צורך/הזמנה להובלה של פרויקטים ייחודיים שאינם נשענים על התשתיות והנסיון הרלוונטי בחברה (דוגמת מרכזים לוגיסטיים, מוקדי מידע ארציים וכיו"ב).

כלל, יש לפעול על פי הנוהל שנבנה לצורך זה, כאשר ברירת המחדל היא שלא להכנס לפרויקטים שלא מסדר העבודה השוטף, היות והם מסיטים את הקשב מתפקידה העיקרי, לא נשענים על תשתית ארגונית ופיזית הקיימת בשגרה וגוזלים משאבי זמן ואנרגיה יקרים.

יחד עם זאת, בסמכות מרכז השליטה להעלות נושאים לבחינת הנהלת החברה, מעין 'וועדת חריגים', ע"פ מודל סדור שיגובש במינהל פרויקטים (כאמור לעיל).

הפעלת מוקדי פינוי

בהינתן מוקד פינוי והחלטה על איוש נציגי חברה בו, יש להקפיד על 4 עקרונות:

1. נוכחות משלבת נציגי מטה ומחוז רלוונטי – בשיתוף מינהל מש"א ומרכז השליטה. בכל אופן, וכי שהוגדר מעלה (ראו לעיל במינהל מש"א), אין להוריד נציגי חברה לשטח ללא אישור פורמאלי.
2. מיתוג נראות והנכחה במרחב של החברה למתנ"סים – עד 24 שעות מהקמה ו/ קבלת החלטה על ליווי מוקד פינוי, בכלל פעולות החברה – תגובת תכנית מיתוג הכוללת: באנרים ורולאפים, עמדה ממותגת, חולצות לנציגי חברה וכיב'.
 3. רפרנט איסוף נתונים - ישנה חשיבות להגדרת רפרנט איסוף וניהול נתונים גם במוקד הפינוי ובניית מסד נתונים בשטח שיסונכרן במרחב המאנדיי כפי שהוגדר מעלה.
4. עד 24 שעות מרגע הקמת מוקד הפינוי, תגובת, תתקוצב ותאושר תכנית למענים ראשוניים למוקד הפינוי בשיתוף יחידות המטה ובהובלת המחוז הרלוונטי בחברה.



כל הזכויות שמורות ©

ועדת היגוי: שוקי רוזנפלד, סיגל בנימין, אביעד מוזס

אישור ותיקוף: שוקי רוזנפלד, מנהל אגף ביטחון ומינהל

כתב וערך: אביעד מוזס

מהדורת 2.02 - אדר תשפ"ו, פברואר 2026