

המכללה הלאומית  
לאיתנות ישראלית



# התפיסה המבצעית להפעלת הרשות המקומית בחירום

© כל הזכויות שמורות ל"מכללה לאיתנות ישראלית" בלבד והוא קניינה. אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך אחרת כל חלק שהוא ואסור בהחלט השימוש מכל סוג שהוא בחומר הכלול בנוהל זה אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר.

# הקדמה

מדריך יקר,

המצגת הבאה הינה יחידת לימוד המורכבת ממספר שיעורים נפרדים. סדר הנושאים הינו סדר העבודת יחידות

הלימוד ברצף הכרונולוגיה של מתודולוגיית ההצגה.

יחידות הלימוד הללו מבוססות על הספרות המקצועית של פקע"ד (תיק האב לדשות המקומית והמנחים למכלולים)

ומיועדות למנהלי המכלולים ברשויות המקומיות.

המערכים הללו יכולים לעבור במסגרת האימונים/ ההכשרות.



# מטרת יחידת הלימוד

**המנהל יסביר את תפיסת ההפעלה של הרשות המקומית בחירום ויתרגל את**

**המתודה של התהליך המבצעי, גיבוש תמונת מצב וביצוע הערכת מצב**

## חלק א – 'עיקרי התפיסה המבצעית של הרשות המקומית בחירום

(מאמצי העבודה ברשות המקומית, מצבי התפקוד של הרשות המקומית, שלבי המענה באירוע ומעבר לעבודה במכלולים)

## חלק ב – 'עבודת המטה ברשות המקומית בחירום

(מאפייני מצב המשבר, סוגי הפעילות בעבודת המטה, מעגל הניהול והשליטה, אתגרים בעבודת המטה)

## חלק ג – 'גיבוש תמונת המצב

(תכלית תמונת המצב, איסוף מקורות המידע, עיבוד הנתונים, גיבוש התמונה – אתגרים, שאלות מנחות ודוגמאות)

## חלק ד – 'ביצוע הערכת מצב

(תכלית הערכת המצב, סוגי הערכת מצב, הגורמים המשפיעים על תהליך קבלת החלטות, סכמת ניתוח אתגרים, סכמת הערכת מצב, דוגמאות)

## חלק ה – 'ביצוע קבוצת תכנון ברשות המקומית

## חלק ו – 'מרכז הפעלה, שעון פעילות וסדר דוברים

## סיכום השיעור

# מתודולוגיה



# חלק א'

## עיקרו התפיסה המבצעית



בשעת חידום פועלת הרשות בחמישה מאמצים עיקריים שמובילים את תפיסת ההפעלה הרשותית בחידום.  
מאמצים אלו מגלמים בתוכם את כלל חשימות הרשות בחידום:

### מאמץ המענה המבצעי



**לעבוד בשיתוף** עם כוחות הסיוע: כוחות ההצלה והחירום **ולסייע** להם ככל הנדרש, **לתת מענה** בנושאים שבתחום אחריותה כגון הקמת מרכז משפחות, מתקני קליטה, לשכות מידע וצוותי התערבות

### מאמץ רציפות התפקוד



**המשך מתן שירותים** מוניציפליים וחיוניים, כולל אלה שבאחריות משרדי הממשלה, **טיפול באזורים** שנפגעו **והחזרתם לשגרה**, הובלת **תהליך השיקום** ויכולת לעבוד באופן רצוף, הן בהיבט התשתיתי והן עם כוח אדם במשמרות

### מאמץ השיקום



שיקום וחזרה **לשגרת חיים** ככל הניתן לאחר אירוע במרחב הרשות

### מאמץ ניהול ושליטה



מאמץ זה כולל את יכולתה של הרשות **לייצר** תמונת מצב, **לבצע** הערכת מצב, **לקבל** החלטות ולבצע עליהן בקרה

### מאמץ האוכלוסייה



שמירה על **חוסן האוכלוסייה** במרחב הרשותי וחיזוקו, הסברה, **תמיכה באוכלוסייה** שתיזקק לסיוע, קשר עם האוכלוסייה **ומתן מענה** לאוכלוסיות עם צרכים ייחודיים, סיוע למפונים ומשימות נוספות על-פי הצורך



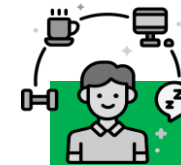
## מעבר משגרה לחירום

פרק זמן בו הרשות מבצעת את המעבר לתצורת העבודה בחירום, הכולל מעבר לעבודה במכלולים והפעלת מטה החירום הרשותי.



## חירום שבשגרה

מתרחש ללא התרעה/ או הערכות מקדימה (אסון טבע/ תאונה/ פיגוע) מחייב תגובה מהירה עד להגעת הגופים לאירוע.



## שגרה

שלב ההערכות, ביצוע הכנות, אימונים, הכשרות וגיבוש תפיסת הפעלה רשותית למענה לחירום.

במצב תפקוד זה תעבוד הרשות ממרכז ההפעלה בהתאם לשעון הלחימה הרשותי. הרשות תידרש להמשיך ולספק לאוכלוסייה שירותים חיוניים ולוודא רציפות תפקודית במרחבה.

## שגרת חירום

מענה לאירוע במצב חירום - אירוע שבו הרשות תידרש להתערבות בכפוף לסוג האירוע.

## אירוע

## חירום





**תוכנית המענה הרשותית לחירום** " תביא לידי ביטוי את תפיסת ההפעלה והמענה של הרשות במצבי התפקוד השונים.

התפיסה תכתב בהתאם לתבנית תיק החירום הרשותי (בהסתמך על תיק האב) ותבוצע בשלבים הבאים:

1 קבלת תרחיש הייחוס

2 הגדרת המענה הרשותי בהתאם ליעדי השירות לאוכלוסייה בחירום בכל תרחיש

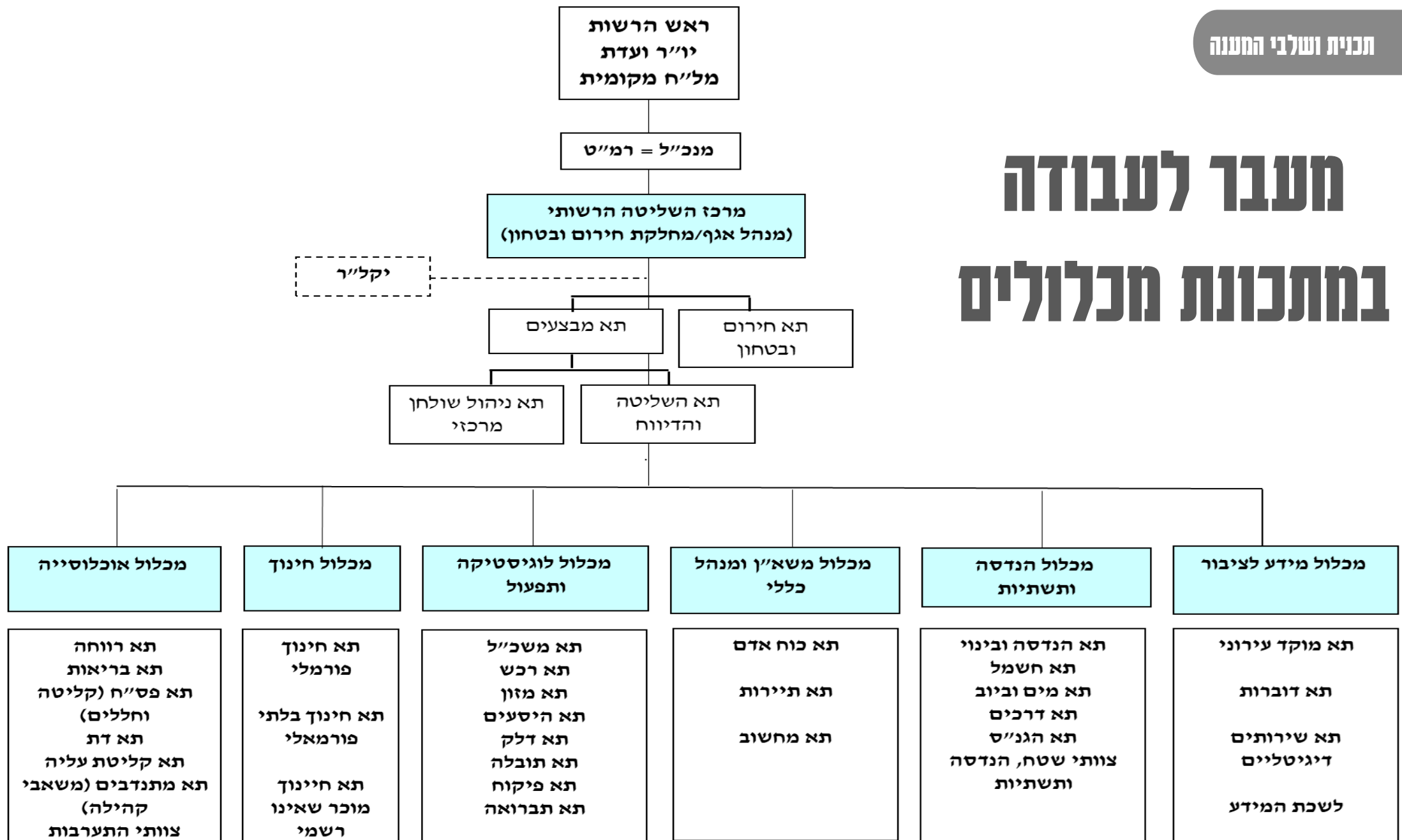
3 הכנת סדר פעולות לחירום - בכל תרחיש ברמת מטה החירום הרשותי ובהתאם לשלבי המענה לאירוע



**פעילות הרשות באירוע על פי שלבי המענה לאירועים בעורף**



# מעבר לעבודה במתכונת מכלולים





# חלק ב'

## עבודת המטה ברשות המקומית

**”אסטרטגיה טובה היא להכין את הקהילה לשעת  
חירום, בעוד שניהול חירום טוב כולל שימוש  
בטקטיקות הנכונות להתמודדות עם בעיות שצצות  
באירוע אסון ספציפי”**

מבוסס על המאמר 10 קריטריונים להערכת ניהול אסון בקהילה E.L. QUARANTELLI



**דחיפות**



**קצב אירועים**



**משפיע על חיי אדם**



**צרכים לא צפויים ולא שגרתיים**



**לחץ**

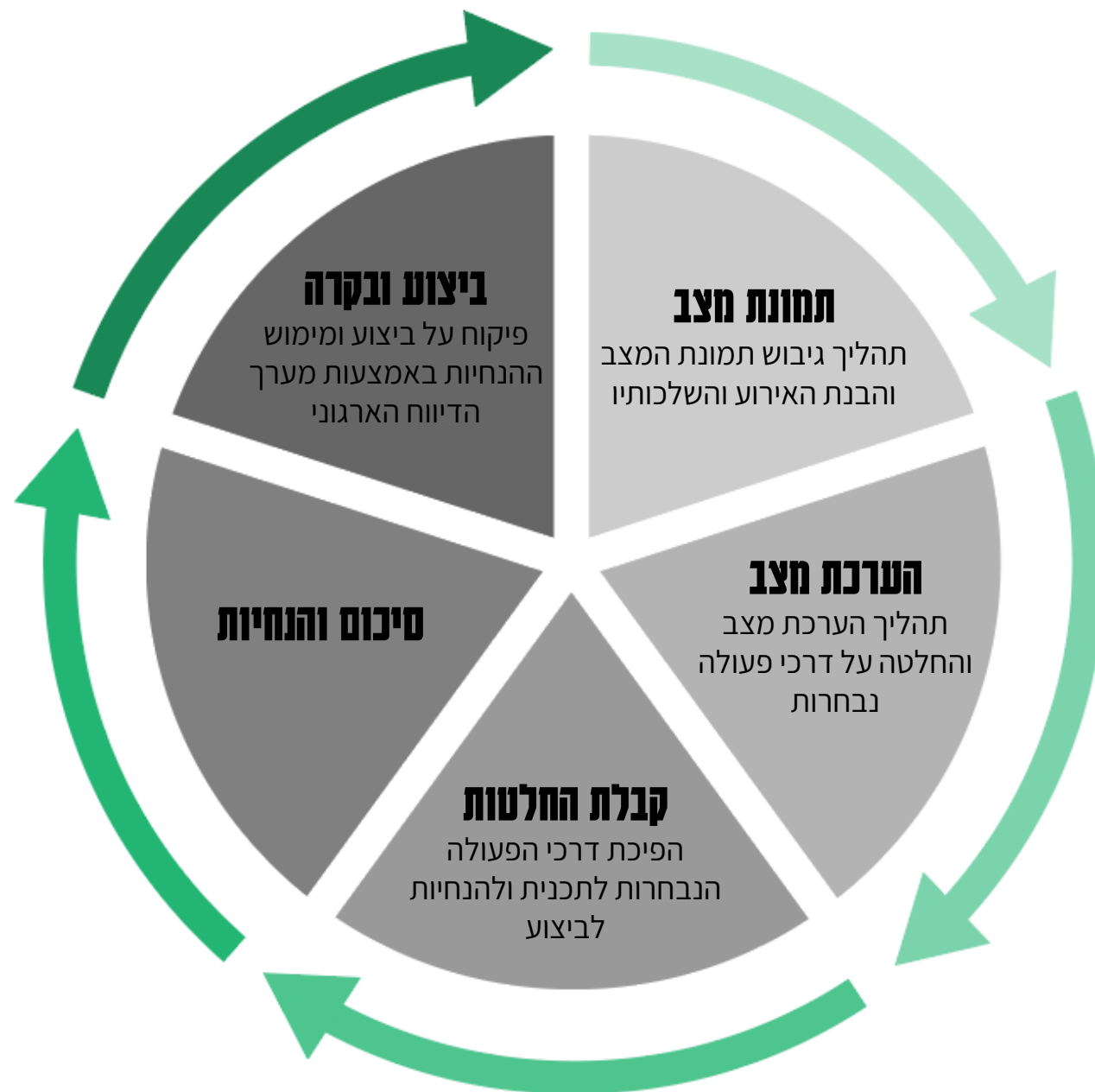
(פער בין צרכים ומענים)



**אי ודאות רבה**



**קטיעת רציפויות**





# עבודת המטה הרשותית מורכבת מכמה תהליכים עיתיים בחירום במרכז ההפעלה הרשותי

## קבוצת תכנון

עבודה רוחבית  
תכנון נושאי

## חימוש הנחיות

מנהגוני הבקרה  
ועוגני הניהוג

## קבלת החלטות

הפיכת דרכי הפעולה  
הנבחרות לתכנית ולהנחיות  
לביצוע

## הערכת מצב

עובדות, משמעויות,  
המלצות  
ניהול שולחן מרכזי  
רציפות תפקודית

## תמונת מצב

חיפוי מקורות מידע  
גיבוש תמונת מצב



## תיאום וסנכרון - בין מכלולים, בין תאים

תפיסת הפעלה שונה (בשגרה - מחלקות, בחירום - מכלולים)

מקצועיות בעלי התפקידים כגורם משפיע על טיב  
ההמלצות והתהליכים

עבודה ברציפות ובמשמרות

סביבת עבודה שונה (עבודה ממרכז הפעלה)

ניהול פעילות במס' חוקדי חירום בו זמנית

## חוסר ודאות המלווה את מצב החירום

עבודה עם גורמים שאינם בהכרח קיימים בשגרה  
(יקל"ר, פס"ח וכו')

קבועי זמן קצרים

בין הצלת חיים לרציפות תפקוד

עבודה במקביל על שגרה וחירום

פעור בין צרכים ומענים (משאבים מוגבלים של כ"א  
/ אחר) - חשש לאי ספיקה



## עוגני ניהול

**סדר יום מובנה** (רשותי ובמכלול) - "שעון פעילות"  
**פורומים ומפגשים קבועים**  
**נהלים וסינכרון** תהליכים בין מכלולים

בהנחה ויש:

1. כ"א ומשאבים
2. כ"א מוכשר ומאומן



## שפה משותפת

**עזרים** משותפים (מפות, טבלאות)  
**ויזואליות**  
**פשטות** (kiss) ובהירות

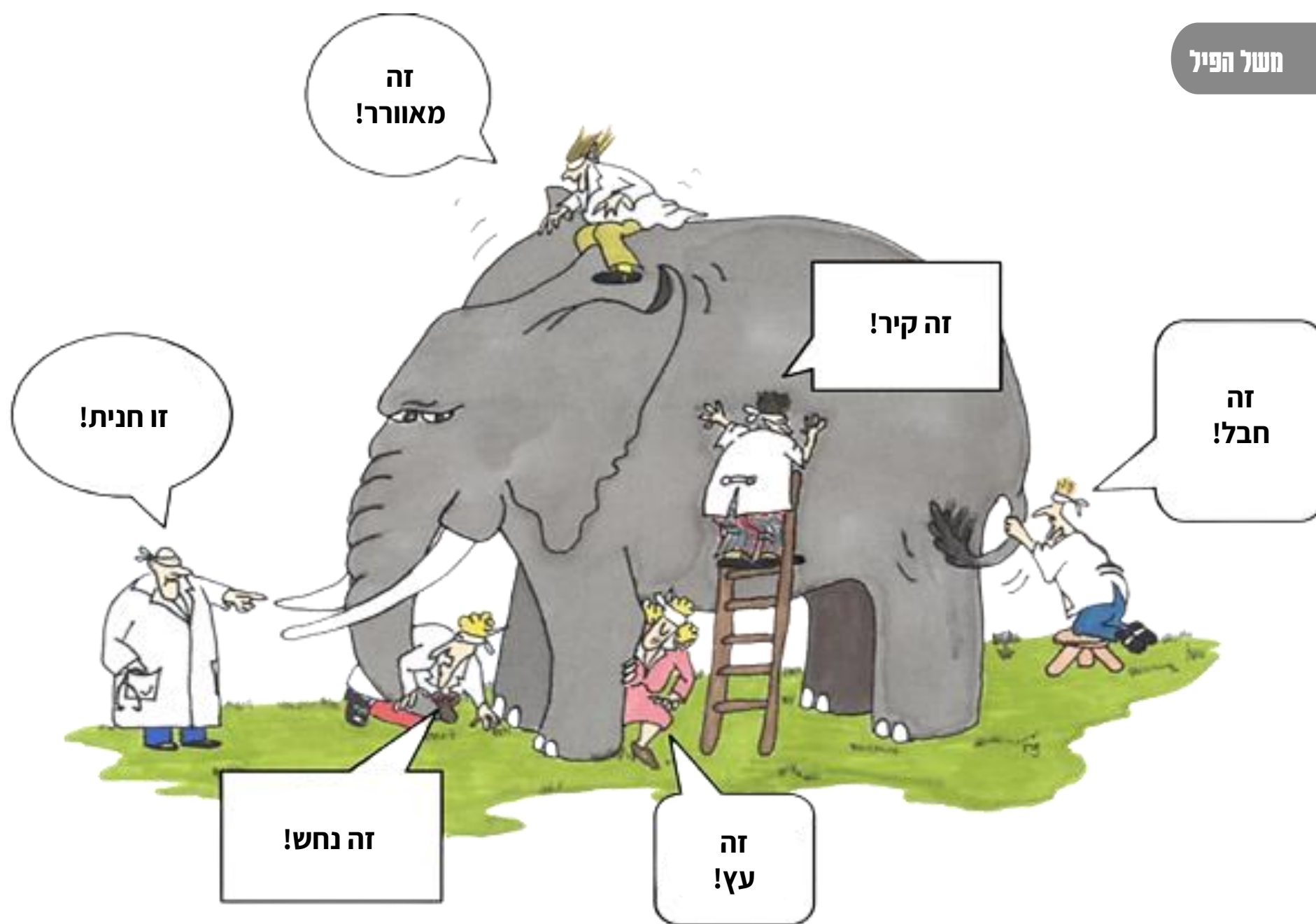


## נהלים

הגדרות תפקידים  
 "גדרות טובות יוצרות שכנים טובים"



# חלק ה' גיבוש תמונת מצב





חיפוי מקורות  
המידע  
ואיסוף הנתונים



עיבוד הנתונים



גיבוש התמונה

**גיבוש תמונת המצב הינו  
תהליך מתמשך שתכליתו  
איסוף נתונים (עובדתיים)  
רלוונטיים ועדכניים הדרושים  
לשם קבלת החלטות.**



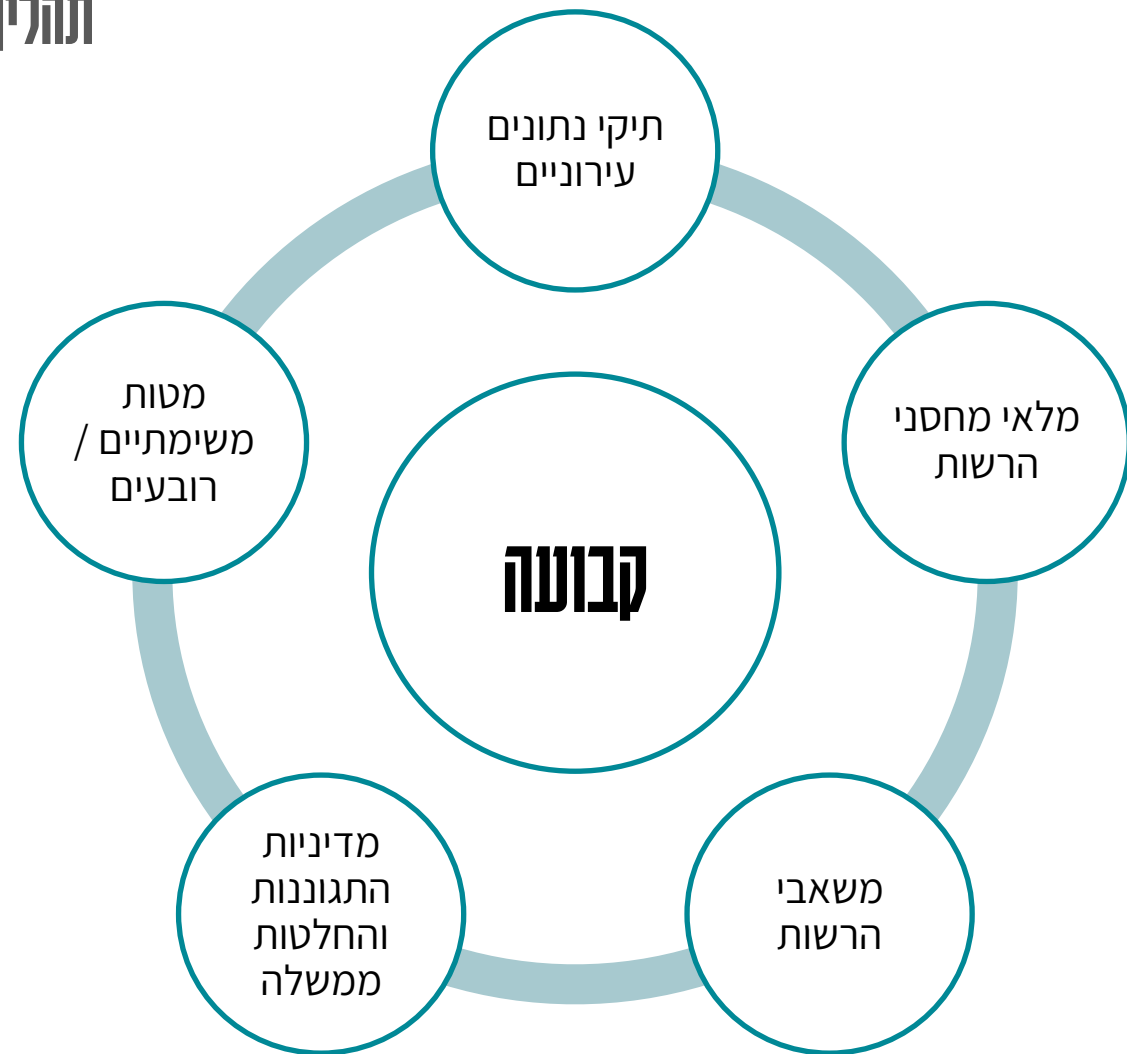
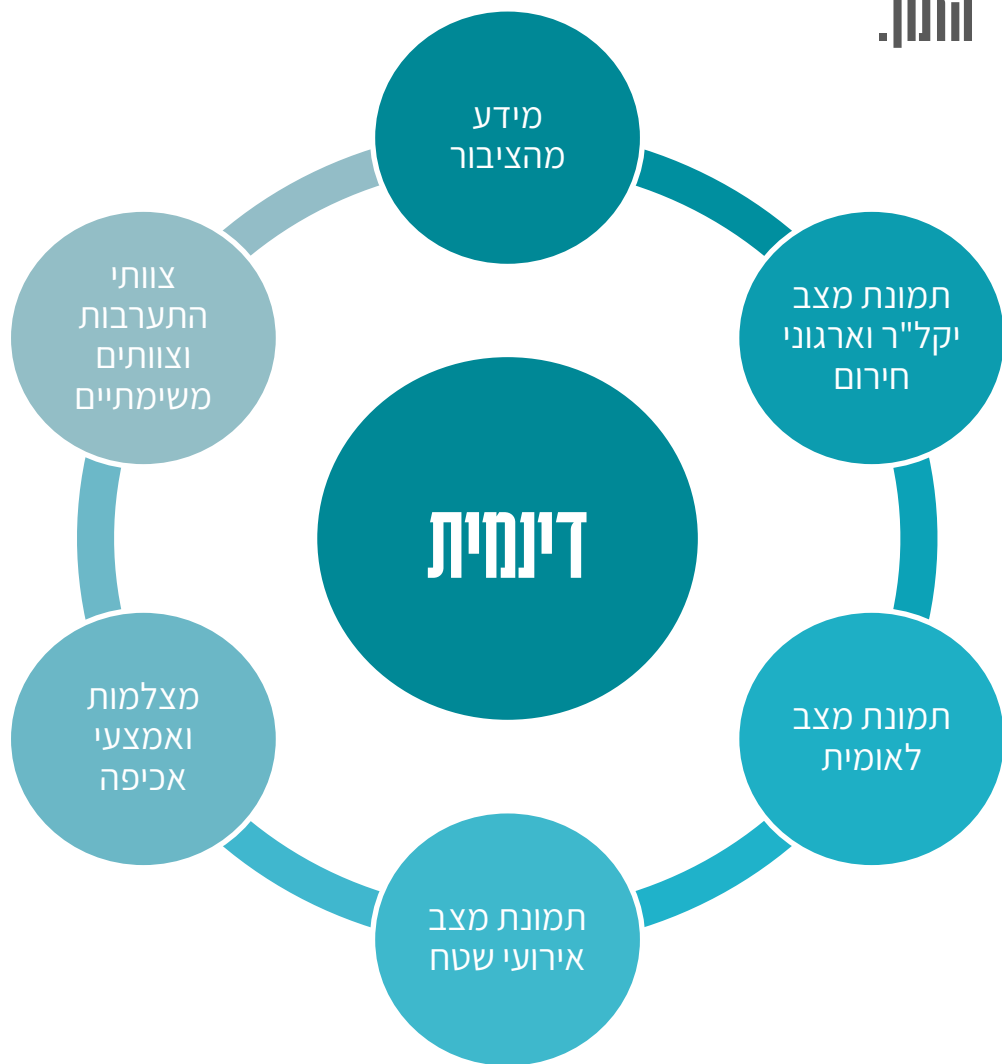
## מקורות המידע העומדים לרשותנו הם רבים!

התחרות על זמינות המידע ולהיות ראשון למול מהימנות המידע, מחייבת כל הזמן לבחון את מהימנות מקור המידע הקיים. מכאן שכבר בשגרה יש למפות את מקורות המידע הנדרשים לגיבוש תמונת המצב – מוקד טלפוני, מנהלים בשטח, עדכון GIS, פורטל פקע"ר, רשתות חברתיות, תקשורת ועוד.





## תמונת המצב היא דינמית ומשתנה בהתאם לאירוע ועל כן גיבוש תמונת המצב הינו תהליך מתמשך על ציד הזמן.





## מהימנה

התבססות על מקורות מידע  
מהימנים ודיווח חוזר והימצאות  
בשטח כגורמים מהימנים



## רלוונטית

הבחנה בין עיקר לטפל, איסוף  
העובדות הרלוונטיות, לאירוע ולזמן  
בו נדרשת להתקבל ההחלטה



## תכליתית

יצירת תמצית ממצה של המידע  
החשוב והעיקרי לפי תיעדוף של הצלת  
חיים ככלל אצבע מנחה ראשון ומשמ  
עד לרציפות תיפקודית בתיעדוף

**האתגר הוא בהיבוש תמונת מצב עדכנית, רלוונטית ומהימנה המתארת את המתרחש בשטח**



## אתגרים

ריבוי מקורות המידע

מהימנות המידע

רלוונטיות המידע

זיקוק האתגרים הרלוונטים

חלון ג'והרי

צמצום האזור הנסתר והלא מודע

יודע על עצמי

לא יודע על עצמי

ידוע לסביבה

גלוי

עיוור

לא ידוע לסביבה

נסתר

לא מודע

## שאלות מנחות

על מנת לבנות תמונת מצב שתשרת את המטרה  
עלינו לשאול את עצמינו מספר שאלות מנחות:

1 מה מעניין אותנו בתמונת המצב?

1

2 מה הם מקורות המידע?

2

3 מה סטטוס הנתונים אל מול נקודת  
זמן בו תתקיים הערכת המצב?

3



רקטה פגעה בקו מתח גבוה ישנה הפסקת השמל במספר שכונות



נשמעו מספר אזעקות ברחבי העיר בשכונה חדשה ישנן תלונות כי האזעקות לא נשמעות היטב



ישנן פניות רבות למוקד העירוני בנושאי לחץ וחרדה



יש לחץ רב פניות של הורים למוקד עירוני (106) האם מתקיימים לימודים מחר...



אוטובוסים של המועצה האזורית גויסו לצה"ל



הצפת חקלטים כתוצאה מחי גשמים





# חלק ד'

## ביצוע הערכת המצב



# אז מה רואים?

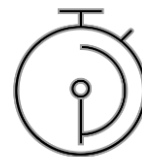


תהליך הערכת המצב נועד כדי לקבל החלטות לפעולה אפקטיבית באירוע.  
התהליך מתבסס על ניתוח תמונת המצב באמצעות ניתוח העובדות והפקת  
משמעויות, לרבות הגורמים והאילוצים המשפיעים על ביצוע המשימה.  
בסוף התהליך יתקבלו הנחיות לפעולה והמלצות להמשך עבודה.



## חפוזזה

מתבצעת לתכנון מיוחד  
או כמענה לאירוע  
מתפרץ ו/או מתהווה



## עיתית

מתבצעת בזמנים קבועים כנגזרת  
משעון הלחימה והיא מחויבת בלוחות  
זמנים על מנת לאפשר **לדרג מקבלי**  
**ההחלטות** להתחשב בעיקרי תמונת  
המצב ובהמלצות לדרכי פעולה בשלב  
**קבלת ההחלטות**

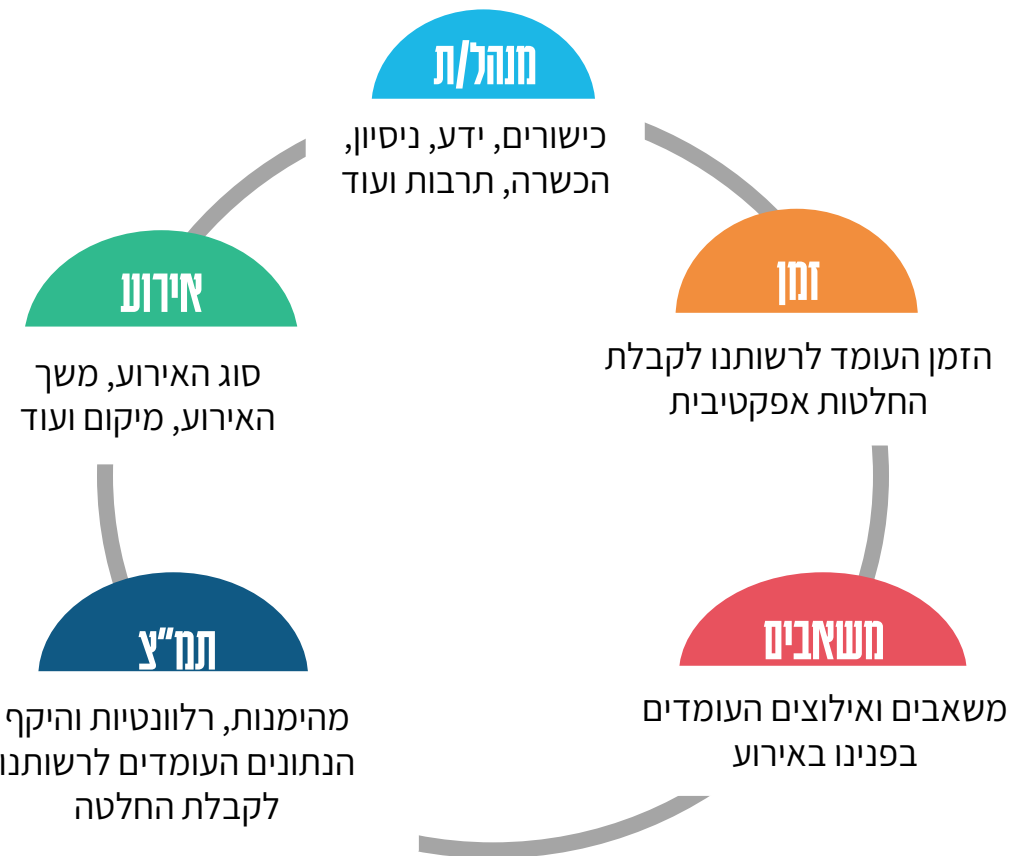


## סדורה

**בשלב ההיערכות**  
(זמן יקר) / ברצף  
הלחימה / בעצירה /  
בין מהלומות.



תהליך קבלת ההחלטות אינו קבוע ומושפע מהפרמטרים הבאים:



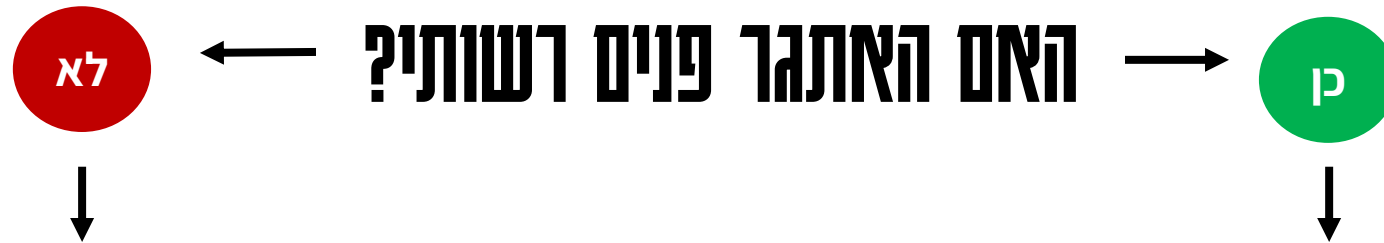
## תהליך הערכת המצב הינו תהליך שהתוצר הנדרש שלו הינו קבלת החלטות

תהליך קבלת ההחלטות בהערכת המצב נשען על פרמטרים אובייקטיביים (עובדות), אולם עיבוד העובדות ומשמעותן הינו תהליך סובייקטיבי.

באמצעות תהליכי הערכות הכוללים הכשרה, אימון ותרגול נוכל לשפר את תהליך קבלת ההחלטות ולנהל באופן אפקטיבי את האירוע



# הבנת הסיבה לאתגר



- עדכון משרד ממשלתי
- ניתוח משמעות
- הגדרת מענה חלופי
- המלצות לר' הרשות לקבלת סיוע מחוץ לרשות (משרדים, פיקוד העורף, רכש ועוד)

- החלטות בתוך המכלול
- החלטות בין המכלולים
- המלצות לר' הרשות לוויסות משאבים
- המלצות לר' הרשות למתן מענה רשותי



# עובדות

# משמעויות

# המלצות והחלטות

מה קרה?

למה זה קרה? מה זה עושה לדשות?

מה הפעולה הנדרשת לצמצום / טיפול / מניעה בבעיה?

שלושה צירי פעולה מקבילים



## כלפי מעלה

לעלות את תכלית מסקנותיו והמלצותיו לדרג הבכיר בכדי לקבל החלטות



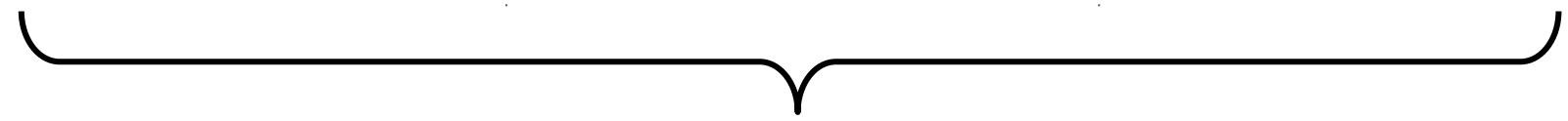
## כלפי רוחב

הממשקים הנדרשים עם כלל המכלולים ועם הגופים המעורבים, החברים והשותפים



## כלפי מטה

החלטות והנחיות לדרג המבצע, מוציא לפועל הנחיות ומבצע בקרה



# כובעי החשיבה של דה בוונו



**עובדות** נתונים ומידע  
הקשורים לדילמה

איזה **מידע** יש שמשפיע על ההחלטה? איזה **מידע חסר**? איזה מידע היינו רוצים שיהיה לנו ואיך אפשר להשיג אותו?



תהליך, חשיבה על חשיבה

איך התבצע התהליך? קשיים והצלחות בתהליך



יצירתיות, חלופות, רעיונות

מהן **החלופות** האפשרויות? אילו עוד **רעיונות יצירתיים** ניתן להציע? אילו **קווי חשיבה** טרם עלו?



חשיבה חיובית יתרונות

מהם **ההיבטים החיוביים** להחלטה להתערב או לא להתערב? מהם **היתרונות** של ההחלטה? מהם **הערכים** התומכים בכך?



רגשות ואינטואיציה

מה **התחושות** כלפי התערבות או אי התערבות? מה אומרת לי? מה **מפעיל אותי**? **האינטואיציה**? מהן הסיבות לתחושות?



ביקורת שיפוט שלי

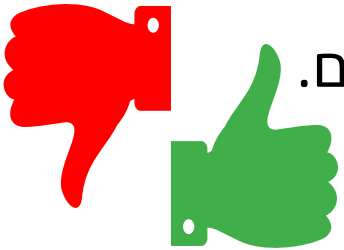
מה **החסרונות** של התערבות או אי התערבות? **ממה להיזהר**? מהן הסכנות? מהם האתגרים? **ערכים התומכים בקושי** / באתגר



המלצות לדאש הרשות	החלטות מנהל המכלול	חשמועויות	עובדות
פרסום מסרי חוסן וכלים להרגעת ילדים.	ניהול המענה הרגשי במוס"ח, מעגלי פגיעה - באחריות מנהל השפ"ח.  פתיחת "קו פתוח" להורים לתלמידים במצוקה.  יצירת קשר עם כל מנהלי מוס"ח לקבלת תמונת מצב תגובות והתנהגות התלמידים והצוות.	נדרשת התערבות מיידית (דחק) ומענה רגשי בזירת האירוע ובמעגלי הפגיעה על מנת למזער את הפגיעה בנפש.  נדרש תגבור כ"א מקצועי – טיפול להתערבות ומענה בטווח המיידית.	פגיעה ישירה בבניין מגורים בקרבת מוסדות חינוך בזמן לימודים (ביה"ס ואשכול גנים).  הצל"חים מדווחים על עשרות ילדים נפגעי חרדה ומס' עובדי הוראה שאינם מתפקדים.  קיים פער בכ"א מקצועי.

# דגשים להערכת מצב

1. **דעו מה מצופה מכם להציג בהערכת מצב והיערכו לכך.**
2. **היו תמיד "צעד אחד קדימה" – זהו מגמות בראשיתן וצפו התפתחויות מבעוד מועד.**
3. **קיימו שיח רצוף – כלפי מטה (תאים), לרוחב בין מכלולים, כלפי מעלה (ראש רשות וגורמים חיצוניים).**
4. **הבחינו בין משימות שניתן לבצע ברמת המכלול לבין המלצות שנדרש להעלות לראש הרשות.**
5. **זקקו את המידע והציגו את מה שרלוונטי לקבלת החלטות.**
6. **הבחינו בין המשימות – משימות התומכות את הצלת החיים (מיידיו) לבין משימות המשפיעות על איכות החיים ויכולת השיקום בעתיד (מתמשך).**
7. **ודאו סנכרון ותיאום מול הגופים השותפים והמשרדים הממשלתיים.**
8. **עשו שימוש במערכות השליטה והבקרה וגבו את המידע בתיקי נתונים ועזרים ידניים.**





**ביצוע ההחלטות**  
וההנחיות כולל  
קבוצת עבודה

**מעקב אחד ביצוע**  
ההנחיות ותרומן  
למעשה.

**הנחיית כלל הגופים**  
הרלוונטיים בהתאם  
להחלטות שהתקבלו.



# חלק ה'

## ביצוע קבוצת תכנון ברשות המקומית



# חלק מהחלטות ראש הרשות בהערכת המצב יחייבו תהליך תכנון שמשלב מספר מכלולים כדי שניתן יהיה לממש את ההחלטות

**קבוצת תכנון** - כלי של עבודת המטה לתכנון מענה נדרש לתושבים (או סיוע לגופים השונים)

## יתרונות בשימוש בטכניקת "קבוצת תכנון":



"שחרור" השולחן המרכזי לניהול השוטף



קבלת החלטות איכותיות ומיצוי המשאבים



משפר את תוצרי עבודת המטה של הרשות המקומית



## התכלית

**קבוצת עבודה לסיוע או לתכנון מענה בנושא ספציפי הדורש מעורבות/ שילוב של מספר מכלולים.**

- ראש מכלול - יכול למנות קבוצה זו למשימות בתחום אחריותו.
- קבוצת תכנון יכולה להיות קבועה או זמנית על פי הצורך.

## הרכב הקבוצה

**משתנה בהתאם לנושא הקבוצה.**

- בכל שלב של עבודת המטה השוטפת של הרשות.
- לקראת כינוס חיתוך מצב / הערכת מצב במרה"פ.
- אחרי סיכום והנחיות, כתהליך לגיבוש תכנית מפורטת או בחינה של נושא ספציפי.

## עיתוי הפעילות

**חותנה במגבלות הזמן לקבלת החלטה\ ביצוע המשימה שלגביהם פועלת קבוצת העבודה.**

## משך המשימה



# המלצות או תכנית שתוצג לראש הרשות / רמ"ט (או למנהל המכלול שהנחה על קבוצת תכנון שבאחריותו)

תוכנית "נצודה" שתופעל  
בהתאם להתפתחויות

תוכנית פעולה לביצוע  
במסגרת ההנחיות



הגדרת הנושא / הבעיה המרכזי הנדרש לתכנון

מינוי מנהל וסגן לקבוצת התכנון (בהתאם לנושא המקצועי)

ניסוח מטרת התכנית והתוצר הנדרש של צוות התכנון - תגזר מהגדרת הנושא/הבעיה המרכזית לתכנון

רישום תמציתי של תתי הנושאים / הסעיפים הנדרשים לתכנון, יגזרו מהנושא המרכזי שהוגדר, באופן שישרתו את מטרת התכנית

קביעת הגורמים ומנהלי התחומים הנדרשים להשתלב בקבוצת התכנון (בהתאם לנושאים של סעיפי התכנון)



## הדגשים לסעיפי התוכנית הם בכפוף למאפייני התוכנית והדחיפות

הגדרת לוחות זמנים :  
- מוכנות לביצוע  
- משך הפעלת התכנית

תמיכה לוגיסטית

משאבים קריטיים לביצוע התכנית

גורמי סיוע (במידת הצורך)

בקרה ומעקב

הגדרת המשימה

מנהל המשימה (ראש מכלול מקצועי חוביל)

"כוחות ומשימות"  
השותפים ומשימתם העיקרית

תפיסת ההפעלה - רציונל התכנית

עיקרי המענה



**תכנון קליטת אוכלוסייה**



**מענה להפסקת השמל ממושכת**



**מענה למתמקלטים**



**מענה לשהייה רציפה במיגון**



**היערכות לשיקום ("היום שאחרי")**



**תכנית חלוקת מים**



# דגשים לקבוצת תכנון

- **תוכניות נצורות לתרחישים השונים צריכות להיכתב בשגרה כמענה לאירועים אפשריים** (כנגזרת של תרחיש הייחוס) וכחלק ממוכנות הרשות לחירום.
- **גיבוש והטמעה של סדר פעולות, תרגום הפקת לקחים ותכנון מפורט של מענה הרשות** לכדי תוכניות נצורות שיופעלו בחירום.
- **התוכניות הנצורות** מהווה שפה משותפת, תיאום ציפיות והגדרת משימות לכל המכלולים ובכך **ישפרו את מענה הרשות לתושבים בחירום**.
- יש להכשיר **2/3 מכל מכלול כנציגים** בקבוצות התכנון.
- **עבודת מטה רוחבית** ויצירת שיח וחשיבה תסייע בעמידת הרשות במשימתה.
- כל רשות מחוייבת בכשירות לקיים **נוהל קרב לצד ניהול קרב**.



# חלק ו'

מרכז הפעלה, שעון הפעילות וסדר הדוברים

שולחן מרכזי (מרכז השליטה) הוא החדר המרכזי שבו מוצגים עזרי המטה והשליטה.

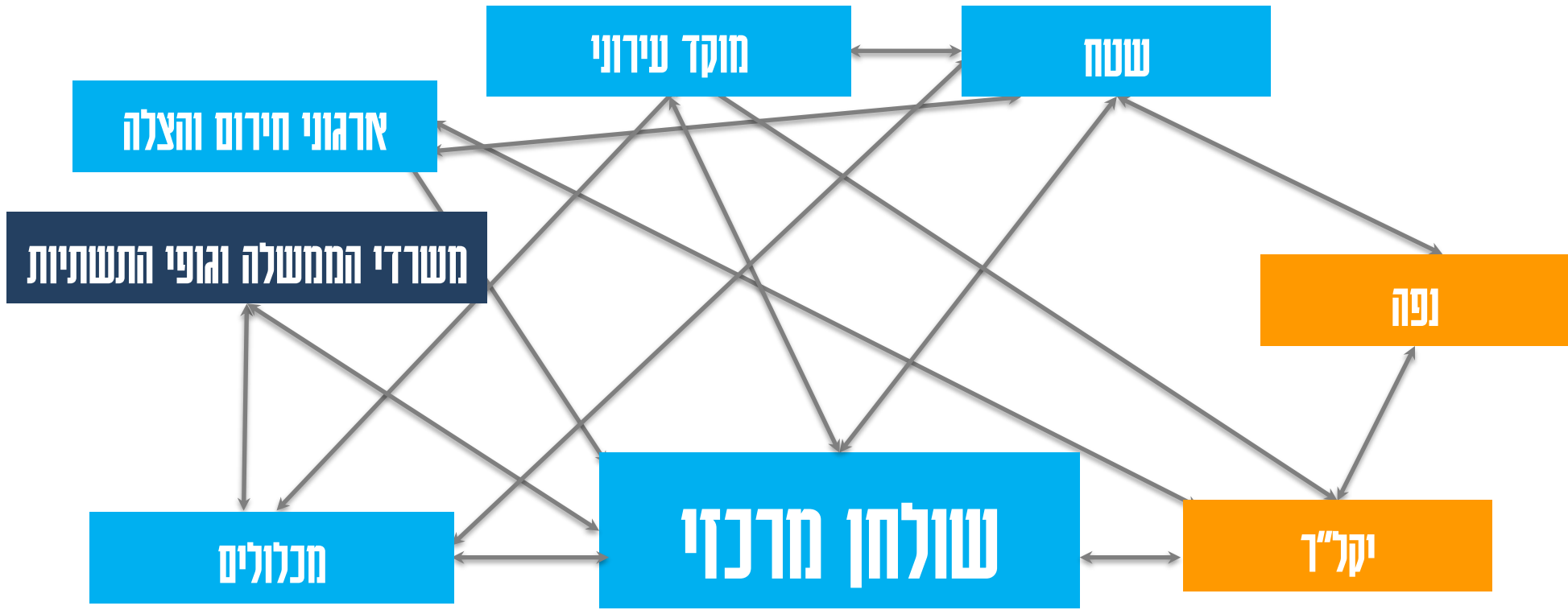
סביב השולחן המרכזי יושבים ראשי מטה החירום העירוני וממנו מתנהלים האירועים העיקריים.

בשולחן יש לשקף את תמונת המצב העדכנית של העיר ושל גופי החירום והצבא הפועלים בסביבתה, באמצעות עזרים, כגון: מפות, אורטופוטו, טבלאות, צגי מערכות ממוכנות (באמצעות מערכות מידע ו-GIS).

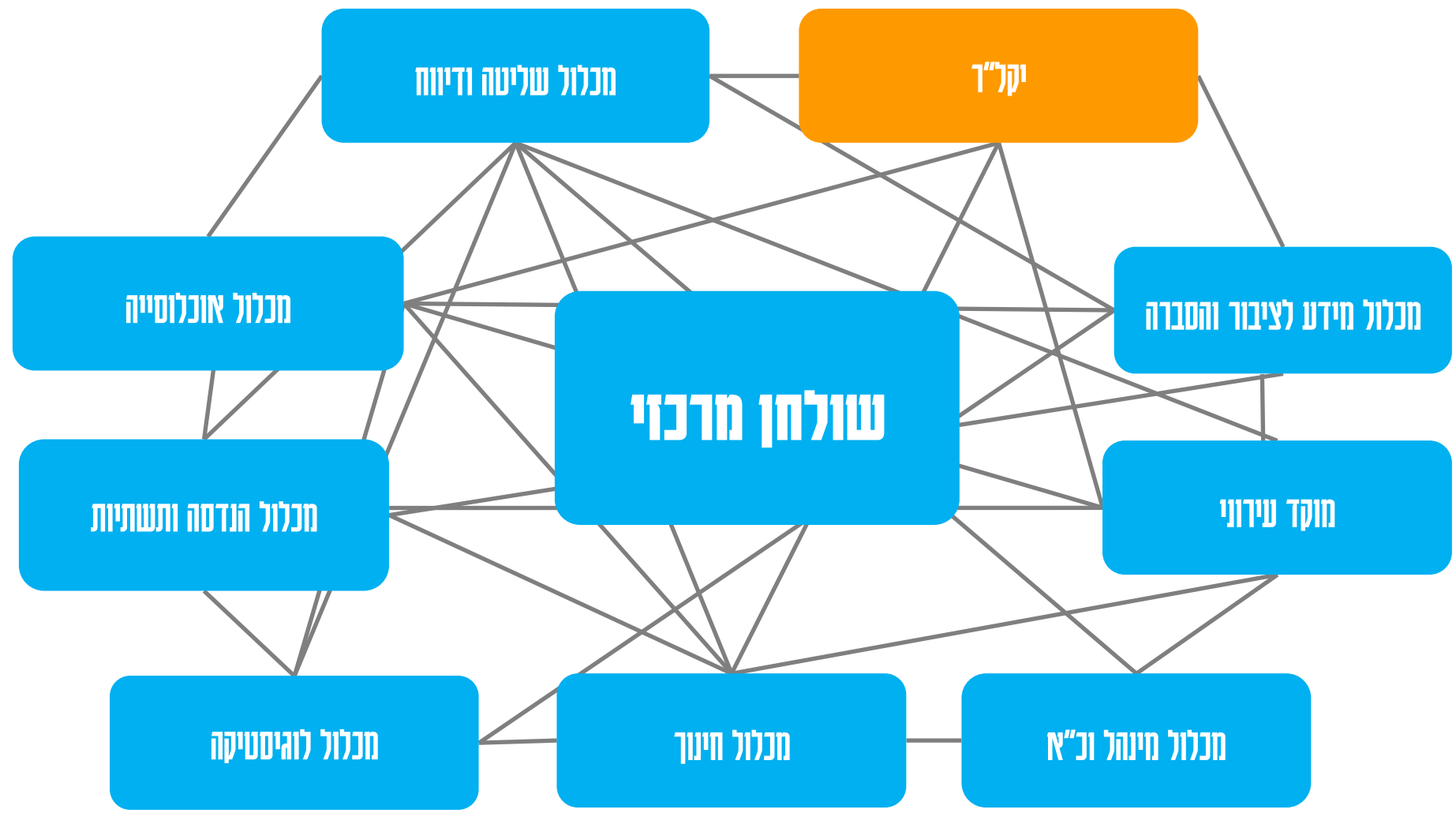
## את השולחן המרכזי ינהל המנכ"ל (=רמ"ט) בסיוע צוות יעודי:

- ניהול תמונת המצב בשולחן המרכזי
- שעון פעילות
- סיכום הערכת המצב וחיתוכי המצב שנערכים במסגרת השולחן המרכזי, הפצת סיכום וקיום מעקב סטטוס ביצוע הנחיות ראש העיר או המנכ"ל
- קבוצת תכנון / עבודה - ניהול ומעקב









פעמים רבות יש נציגות גם של: ארגוני חירום - מ"י/ מד"א/ כב"ה, משרדי ממשלה, ומגזר שלישי - ארגוני המתנדבים



**שיעור פעילות** כינוי לרצף הפעולות העיקריות במשך היממה ובו מוגדרים סוגי הפעילויות והמועדים לביצוען:

1. פעילויות ליבה שהן נגזרת ממעגל הניהול והשליטה.
2. דיווחים לרמה ממונה ודרישות (אמצעים, סיוע אזרחי, קבוצת תכנון).
3. פעילות פנים רשותית - החלפת משמרות.

**פעמים רבות שיעור הפעילו מתואם אל מול הגופים / ארגונים ברמת המחוז / לאומית**

**וזאת, לאור הצורך בעדכונים וקבלת החלטות בכפוף למידע / מדיניות**



1. שעון הפעילות של המכלול **נגזר משעון הפעילות הרשומי** שנגזר משעון הפעילות בעורף.
2. שעון הפעילות מהווה **עוגן ניהוג למנהל** ולמטה המתאם המאפשר מנגנון שיח סדור בין רמה ממונה לרמה כפופה.
3. על המכלול **לגזור מופעים מקצועיים ומקדימים** הנדרשים ברמת המכלול ולהעביר מידע מדויק ובעיתוי הנכון לשולחן המרכזי, על מנת להגיע מוכן ולהשפיע על הערכת המצב הרשותית.
4. לכל מופע בשעון הפעילות תוגדר **כרטיסיית פעילות** המציינת מה מטרת המופע, מי המשתתפים בו, מה סדר הדוברים ומה התוצר הנדרש.
5. ניהול המופעים על גבי **מערכות שליטה ובקרה** (שו"ב) ועזרים.
6. **המופעים בשעון הפעילות מחייבים** בהתאם לשעות שמקבעו, כל שינוי יהיה באישור המנהל / מנכ"ל ויועבר באופן סדור.





## דוגמא לשעון פעילות בתרחיש מלחמה:

נושא	משך (דקות)	עיתי	אחריות	משתתפים
הערכת מצב בוקר מכלול	60	6:00	מנהל מכלול	מנהלי תאים
השתתפות בהערכת מצב רשותית בראשות ראש הרשות	60	7:00	מנהל מכלול	מטה חירום רשותי
החלפת משמרות	15	8:00	מנהל מכלול, מנהלי תאים	צוות יוצא, צוות נכנס
השתתפות בוועדת מל"ח	60	9:00	מנהל מכלול	מטה חירום רשותי
העברת תמ"צ רשותי	15	9:30	מנהל מכלול	כולל תמ"צ מימוש מדיניות התגוננות והחרגות
אישור תוכניות לתאים	60	17:00	מנהל מכלול	מנהלי תאים
הערכת מצב פנימית במכלול	30	18:00	מנהל מכלול	מנהלי תאים
הפצת מדיניות התגוננות	-	18:00	פיקוד העורף	
השתתפות בהערכת מצב רשותית בראשות ראש הרשות	60	19:00	מנהל מכלול	מטה חירום רשותי
החלפת משמרת	15	20:00	מנהל מכלול, מנהלי תאים	צוות יוצא, צוות נכנס





**על מה מדברים**

קביעת נושאים לדיון, לשיח, להצגה. הע"מ המכלולית  
נועדה לדיונים מקצועיים ולגיבוש תמונה ופערים

**פורמט להע"מ**

לכל אחד ידוע מראש מה הוא צריך להציג, להתייחס.  
בצורה כזו לא יתפספו נושאים והכל יידון ויקבל מענה

**תוצרים**

מה בסופו של דבר כל בעל תפקיד צריך להציג? תוצר  
בחירום הוא כלי עזר למנהלים לקבל החלטות

**עזרים**

איך מתנהלת הע"מ? עזרים ושו"ב



**מטרת המופע:**

ביצוע הערכת מצב יומית ברשות המקומית וקבלת החלטות לפעילות ליממה הקרובה

**תפוקות:**

- סנכרון כלל המכלולים על תמונת המצב הרשותית
- מיקוד הרשות באתגרים המרכזיים וקבלת החלטות ליממה הקרובה

**אחריות/הובלה/מיקום:**

- המופע: העמ"צ יומית
- מוביל: ראש רשות / מנכ"ל
- מיקום: מרכז הפעלה רשותי
- משך המופע: שעה
- תדירות המופע: פעמיים ביום (07:00/19:00)

**סדר הדין:**

- ראש הרשות / מנכ"ל (רמ"ט) - מטרה ומיקוד בנושאים המרכזיים
- מרכז שליטה ודיווח - מכלול מבצעים - אירועים מרכזיים \ תמ"צ כוחות וצוותים סטאטוס מימוש החלטות
- יקל"ר - תמ"צ צבאית \ מדיניות התגוננות \ תמ"צ אוכלוסייה \ סטאטוס בקשות הסיוע
- מכלול אוכלוסייה - כשירות המכלול לביצוע משימותיו \ מגמות התנהגות אוכלוסייה במרחב הרשות וצרכי האוכלוסייה \ תמ"צ משאבי קהילה והתנדבות \ תמ"צ רווחה \ תמ"צ מתקני קליטה \ תמ"צ בריאות \ תמ"צ דת \ תמ"צ עלייה וקליטה \ פערים והמלצות
- מכלול חינוך - כשירות המכלול לביצוע משימותיו \ תמ"צ לימודים פדגוגי \ תמ"צ חינוך מיוחד \ תמ"צ חינוך בלתי פורמלי \ תמ"צ מסגרות לילדי עובדים \ פערים והמלצות
- מכלול מידע לציבור - כשירות המכלול לביצוע משימותיו \ מדד תודעת שירות לתושב \ תמ"צ צרכי התושבים \ תמ"צ מימוש תוכנית ההסברה \ המסרים העיקריים לתוכנית הסברה \ פערים והמלצות
- מכלול הנדסה ותשתיות - כשירות המכלול לביצוע משימותיו \ תמ"צ תשתיות ומבנים \ פעילות לצמצום הסכנות מחומ"ס ומפגעי סביבה \ פערים והמלצות לתעדוף
- מכלול לוגיסטיקה ותפעול - כשירות המכלול לביצוע משימותיו \ תמ"צ שירותים חיוניים \ תמ"צ היסעים, תחבורה וצמ"ה \ כשירות מחסני החירום \ סיוע הניתן למפעלים חיוניים \ פערים והמלצות
- מכלול משאבי אנוש ומנהל כללי - תמ"צ כוח אדם \ הנחיות לעובדי הרשות \ תמ"צ תיירים וזרים \ כשירות ואבטחת מערכות התקשוב והמידע \ פערים והמלצות
- ארגוני חירום וגופי סיוע - תמ"צ טיפול באירועים \ תמ"צ כוחות בשטח
- מרכז שליטה ודיווח - מכלול מבצעים - כשירות המכלול לביצוע תפקידיו \ תמ"צ מקלטים וכשירות צופרים \ מדיניות ההתגוננות \ דרישות הרשות לסיוע חיצוני
- ראש הרשות - משימות מרכזיות \ סיכום והנחיות לביצוע.

**המלצה**

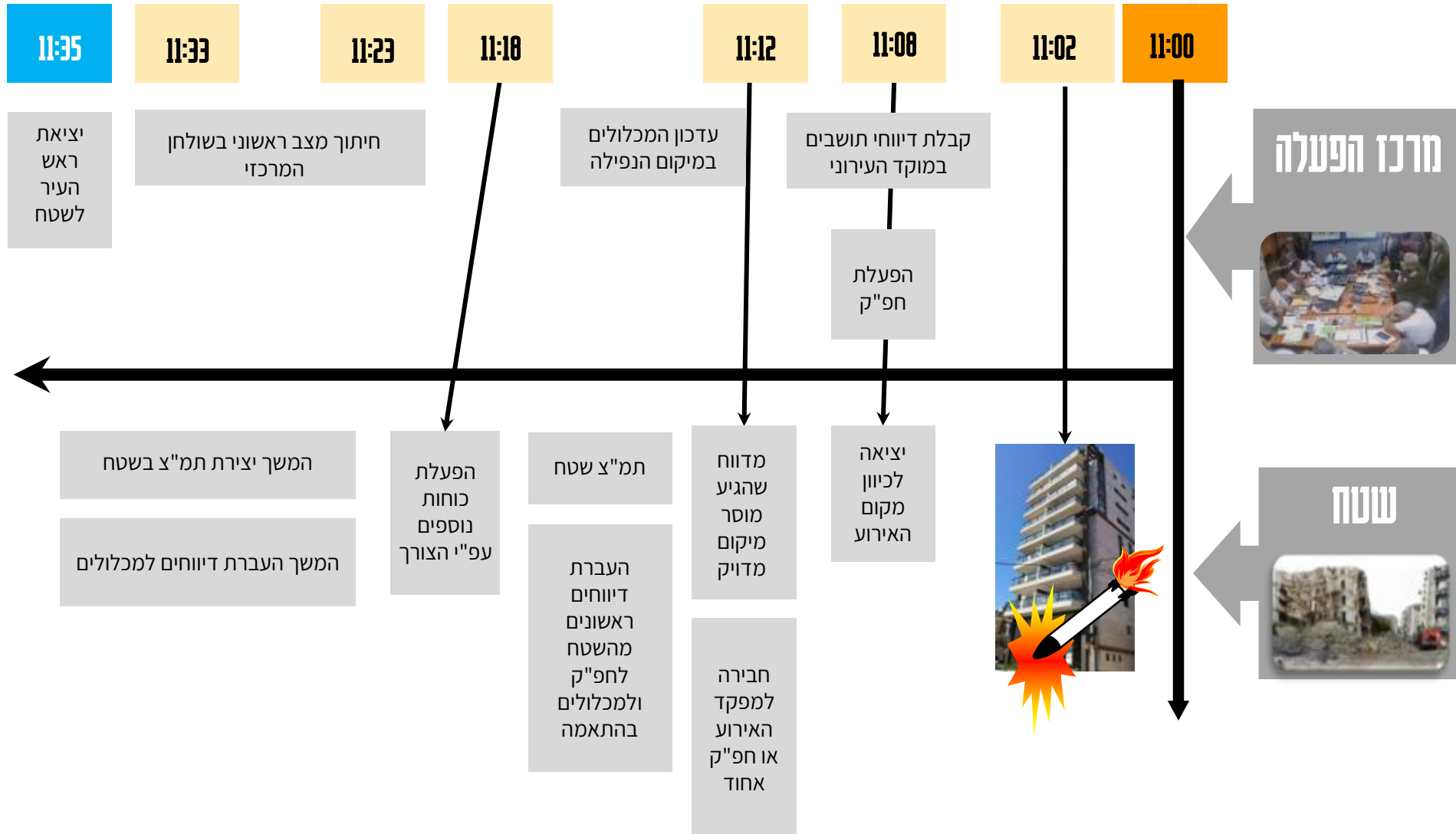
- רצוי שסבב הדוברים יהיה קבוע התמונה נבנית בסדר הגיוני לפי בניית הרצף והתחומים מהצלת חיים לכיוון רציפות תפקודית

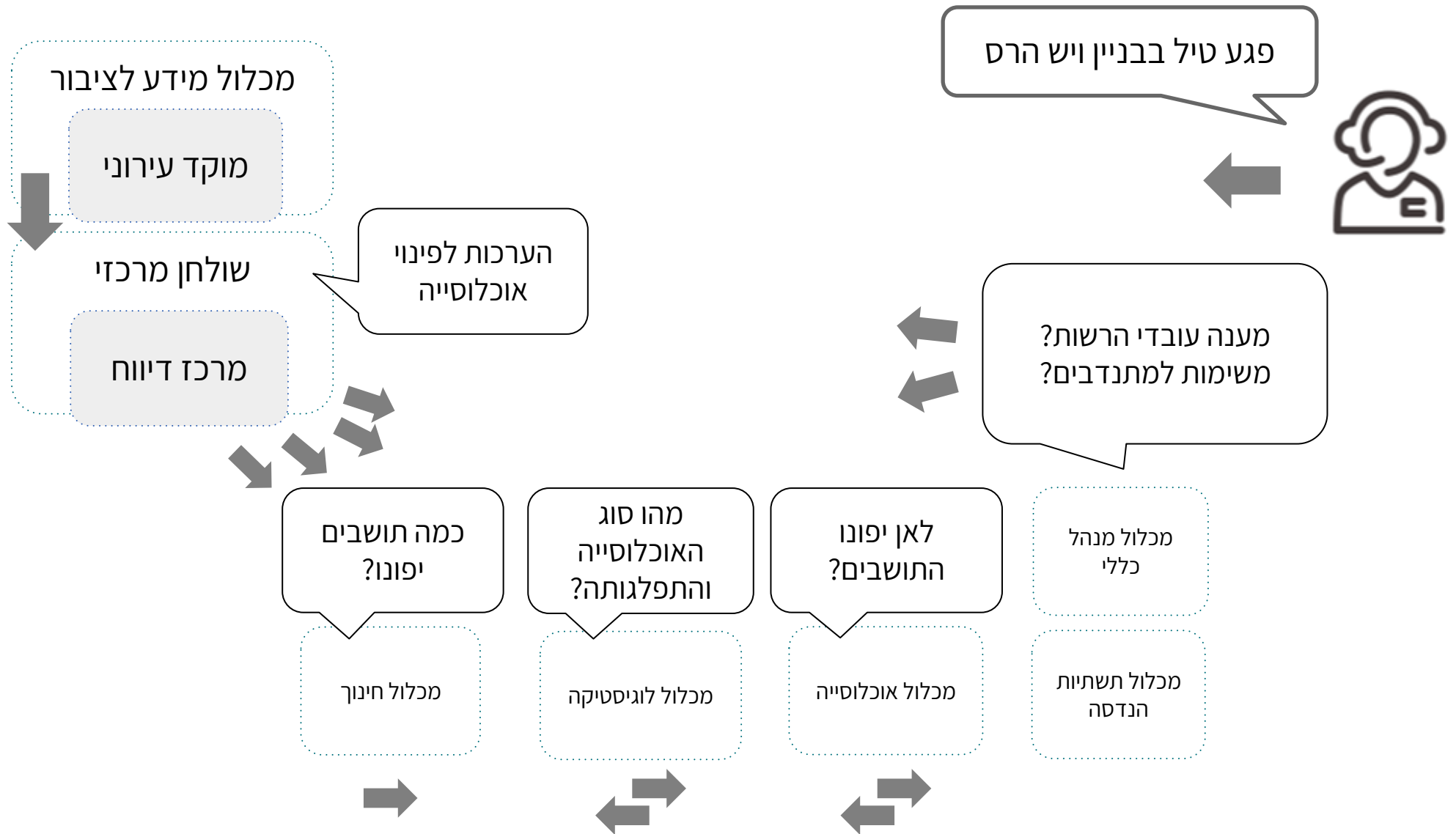
**יוצא דופן**

באם מתרחש אירוע בעל מתאר ייחודי העוסק בתחום ספציפי ניתן לחרוג ולערוך סבב דוברים על פי התאמה לאירוע



# סיכום







# Top 5

1

## מעגל הפיקוד ושליטה

ניהול בחירום כתהליך מעגלי המתקיים באופן שוטף

2

## מודל תמונת מצב והערכת מצב

קבלת החלטות בתנאי אי וודאות על בסיס תמונת מצב מהימנה ככל הניתן

3

## מקורות לתמונת מצב

זיהוי וגיבוש בשגרה של מקורות רלוונטיים ואפקטיביים ברשות

4

## קבוצת תכנון

אמצעי לתכנון נושא במיקוד המשלב בתוכו מספר גורמים למענה

5

## סדר פעולות

סדר פעולות ידוע מראש, כתוב מבטיח תגובה מהירה, מקצועית, מותאמת לאירוע שקרה וכתוצאה מכך מענה טוב (לכל תרחיש/ לכל בע"ת)

פסיכו-סוציאלית? "כיפת ברזל"

"אחד הדברים שמאפשרים לך להיות אופטימיסט הוא תוכנית מגירה למקרה שהכל יתפקשש. יש המון דברים שלא מדאיגים אותי, כי יש לי תוכנית מוכנה למקרה שהם אכן יתרחשו."

[רנדי פאוש](#)

{ מתוך נאום "ההרצאה האחרונה"  
{ (18 בספטמבר, 2007)



# ”כי נפלת קמתי” (מיכה, ז')

”כשאתם מביטים לאחור, לא על הימים הקלים, אלא על הימים הקשים,

על הסערות שבחיים,

אתם רואים שהימים הקשים הם שהפכו אתכם למה שאתם היום...

זה כמו לשים אבן במערבל.

יש לך ברירה, לצאת מזה מרוסק או מלוטש”

(אליזבת קובלר רוס)