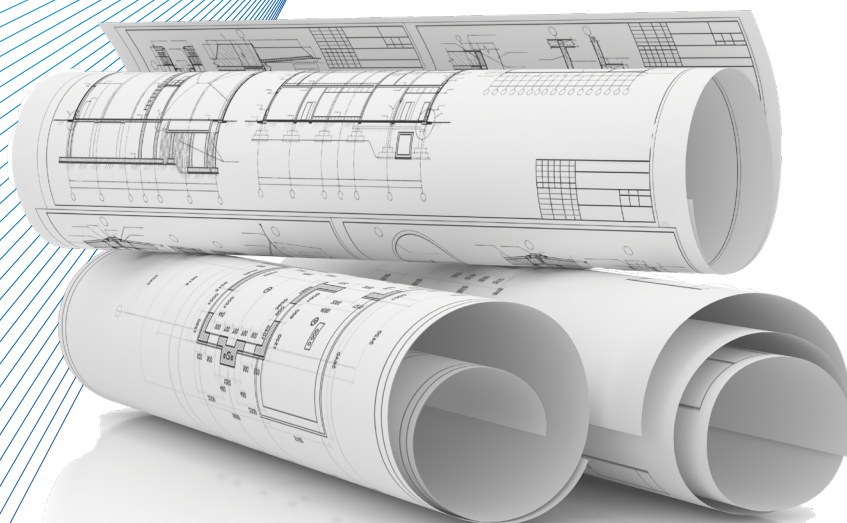


McKinsey  
& Company

# התאוששות מאסון

לקחים מאירועים ברחבי העולם



23 באוקטובר, 2023

# התאוששות מאסון

לקחים מאירועים ברחבי העולם

## מחברים

דיוויד צ'ין, תל אביב

דיוויד פיין, לונדון

אלכסנדר קרבצ'נקו, קייב

ניקו ראבי, ברלין

ת'ילו ראטאי, שטוטגרט

שרה טיבה, ברלין

ג'ונתן ווטצל, שנחאי

# תוכן העניינים

4	<b>מבוא</b>
7	אבני בניין של תהליכי שיקום מוצלחים מהעבר
8	<b>1. חזון הוליסטי ומערכת ברורה של סדרי עדיפויות ולוחות זמנים</b>
9	שיקום הוליסטי: בנייה מחדש של יותר מאשר רק התשתיות
9	יעדים מדידים: שימוש במדדי ביצועים ניתנים לכימות לצורך תכנון השיקום
13	אגיליות: שמירה על גמישות ובדיקה חוזרת של סדרי העדיפויות
14	<b>2. חזון הוליסטי ומערכת ברורה של סדרי עדיפויות ולוחות זמנים</b>
15	מיקוד ארגוני: הבטחת יחידת תיאום ייעודית
16	יישור קו של בכירים: סנכרון תוך שיתוף פעולה הדוק עם הממשלה
20	<b>3. שיתוף פעולה ותיאום אפקטיבי עם שותפים חיצוניים</b>
21	מימון: הצעת מימון ישירות-לפרויקט על מנת למקסם את תמיכת התורמים
22	סקיפות: בנייה ושמירה על נשיאה באחריות באמצעות טכנולוגיה וביקורת
23	איוש משותף: יצירת מעורבות של שותפים לצורך איוש תפקידים קריטיים במדינה
25	<b>סיכום</b>

# מבוא

אסונות טבע ואסונות מעשה ידי אדם, החל מרעידות אדמה וסופות וכלה במלחמות ורעב, פוגעים וקוטלים אלפי אנשים מדי שנה, עוקרים רבבות מבתיהם, ועלולים לאיים על חברות וכלכלות שלמות. המשברים המתמשכים של המלחמה באוקראינה, שאילצו עד כה כ-14 מיליון בני אדם לברוח מבתיהם<sup>1</sup>, ומגפת הקורונה, שגרמה לתמותה בהיקף של 6.5 מיליון בני אדם עד כה<sup>2</sup>, מהווים דוגמאות צורבות להשפעות של משברים בקנה מידה גדול.

בנוסף על הסבל האנושי, הנזק הכלכלי הנובע מאסונות זינק במהלך ששת העשורים האחרונים<sup>3</sup>. המלחמה באוקראינה גררה צרכי שיקום בהיקף של 350 מיליארד דולר כבר בארבעת חודשי המלחמה הראשונים של הסכסוך<sup>4</sup>. בעשור האחרון, אסונות טבע עלו לעולם למעלה מ-1.5 טריליון דולר<sup>5</sup>, ומגמה זאת צפויה רק להתחזק עם השינוי באקלים העולמי.

המחקרים שלנו מראים כי מאמצי שיקום המתוכננים היטב ומבוצעים בקפידה יכולים לסייע להפחית באופן משמעותי את העלויות האנושיות, החברתיות והכלכליות של אסונות, ובקיצור תקופת השפעתם.

**כאשר הם מבוצעים היטב, תכנון ויישום תהליכי שיקום יכולים לספק יותר מאשר סתם חזרה אל השגרה: הם מחזקים את ההון האנושי, את הקהילות ואת המשילות, מחדשים תשתיות ומאיצים תהליכי התפתחות כלכליים. בנוסף, הם מהווים גורם לעלייה בהשקעות פרטיות, ומניחים את היסודות לצמיחה מקיפה בת קיימא.**

Ukraine Situation: Flash Update #32, United Nations High Commissioner for Refugees—Regional Bureau for Europe, October 7, 2022 1

WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard, World Health Organization, 2022. 2

Hannah Ritchie and Max Roser, "Natural disasters," Our World in Data, 2014, updated November 2021 3

Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment, World Bank Group, July 31, 2022 4

"Natural disasters," 2014 5

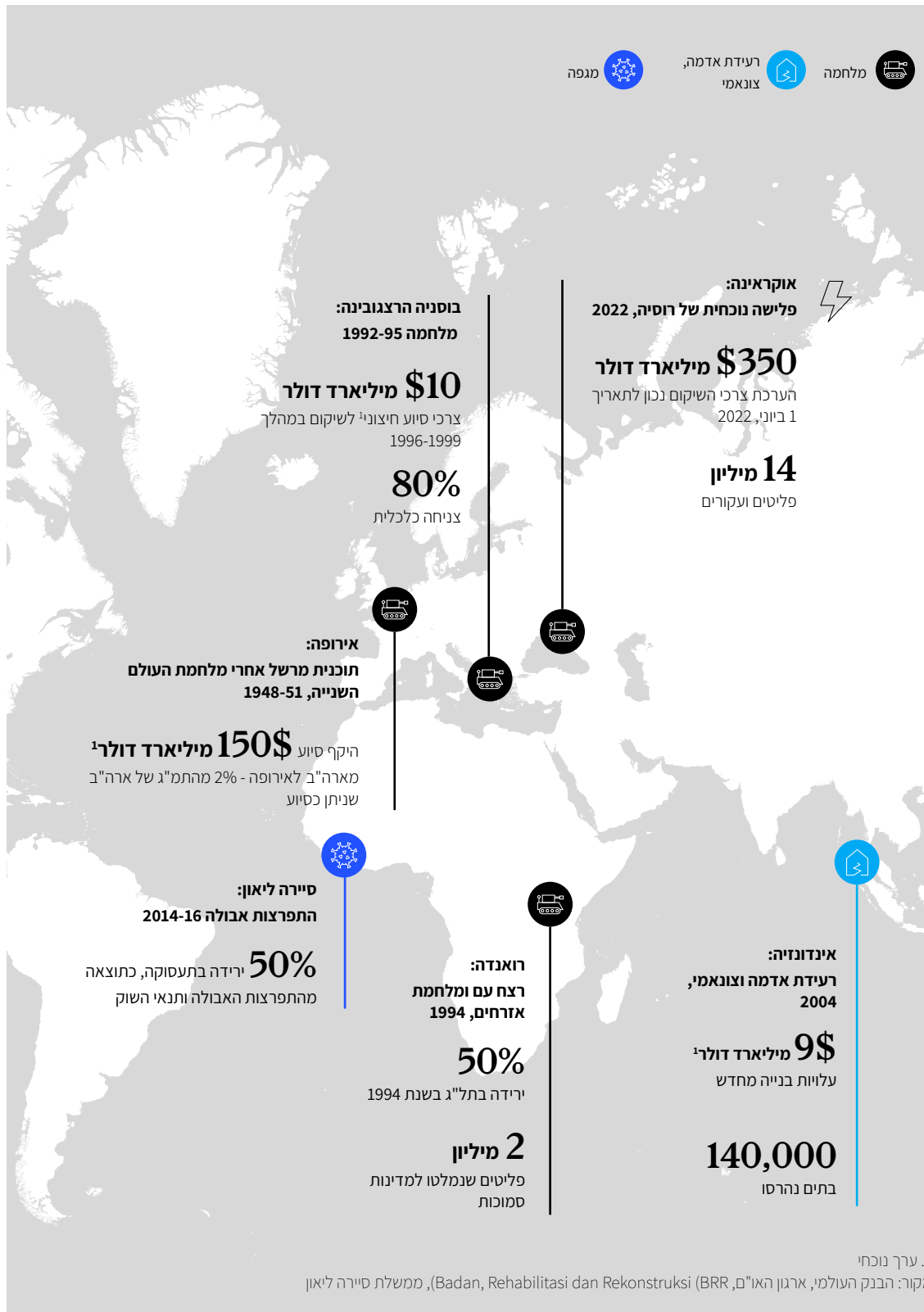
על בסיס ניתוח של שש תכניות להתאוששות מאסון, החל בתוכנית מרשל משנת 1948, מצאנו כי מאמץ שיקום מוצלח:

1. מונע את התוצאות החמורות ביותר של משבר, לדוגמה העתקת אוכלוסיות ועוני רחב היקף
2. מחזק ומעצים את החברה בדרכים ההופכות אותה לעמידה יותר ובעלת יכולת טובה יותר לעמוד במשבר הבא
3. משתמשת באופן יעיל במימון, בכישורים ובמשאבים אחרים לבנייה מחדש של מערכות, תשתיות וכלכלה.

הממצאים מראים כי ניתן להשיג תוצאות טובות יותר של שיקום רחב היקף כאשר התכנון מתחיל מוקדם ומעודכן באופן קבוע. ואכן, הניתוח שביצענו, של ששת המקרים, גילה כי יכולות תכנון חזקות והערכות רציפות היו הרכיבים החיוניים בכל שיקום מהיר ומוצלח. תכנון לשיקום עוד לפני סיום המשבר מעניק יתרונות נוספים, כולל מיקסום התמיכה מהקהילה הבינלאומית.

במסמך זה, אנו סוקרים את הלקחים העיקריים ממאמצי השיקום בעקבות מלחמות ואסונות טבע בכל רחבי העולם, מתוך נקודת המבט של הקהילות הנפגעות. הניתוח מצביע על העקרונות הקריטיים ועל אבני הבניין של מבנה שיקום מוצלח.

## מקרים שנבדקו במסגרת מסמך זה



## אבני בניין של תהליכי שיקום מוצלחים מהעבר

על בסיס ספרייה של מקרים העוסקים במאמצי התאוששות מאסונות ארוכי טווח ואירועים יוצאי דופן ברחבי העולם, הניתוח שלנו בודק את המכשולים הפוטנציאליים וכיצד נראים תהליכים מיטביים. קיימים מספר גורמים התורמים להצלחה או לכישלון של מאמצים אלה. בעיקר, תכנון השיקום, מוסדות שותפים, משילות ומימון.

המחקר שלנו הראה כי חברות הנוקטות בצעדים בשלושה תחומי תגובה הן בעלות פוטנציאל גבוה יותר ליישם תהליכי שיקום מוצלחים בטווח הארוך:

### 1. הסכמה על חזון הוליסטי ועל סדר עדיפויות ברור

התכנון התבסס על הערכה מקיפה של הצרכים, אשר בודקת מעבר לתשתיות שנפגעו. התאוששות בת קיימא כוללת בנוסף תמרוץ של הצמיחה הכלכלית כמו גם חיזוק מחדש של התשתיות החברתיות דוגמת בריאות וחינוך, ומתן תמריצים לחזרתם של טאלנטיים ואנשי מקצוע. המצליחים ביותר בתגובה ובשיקום מעדכנים ומתאימים את ההערכות עם הצטרות נתונים נוספים.

באסונות כבדים, ההיקף של הצרכים עלול להיות גדול מיכולת התגובה של קהילות, כך שזיהוי הצרכים הדחופים ביותר עשוי לסייע במיקוד המאמצים להקלה מיידית על קהילות שנפגעו. יעדים מוגדרים ברורים עם תוצאות מדידות שניתן לעקוב אחריהן; קביעת היעדים תשתכלל ותשתפר ככל שיתקבלו נתונים נוספים. בדומה לכך, סדרי העדיפות יתפתחו ככל שהאזור יעבור מממצב של תגובה מיידית לאסון לעבר מאמצי השיקום.

### 2. קיומו של מוסד חזק במדינה עצמה אשר יתאם את מאמצי השיקום

אסונות נרחבים מציבים אתגרים חסרי תקדים, אשר מוסדות שלטון מקומיים ואפילו ממשלות אינם ערוכים באופן מלא לעמוד בהם. תגובות אפקטיביות דורשות תיאום בלתי פוסק בין מספר גדול של בעלי עניין, כולל משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, תורמים ובעלי עניין חיצוניים אחרים. ניהול פרויקט, תיעוד, יצירת רצף פעולות ויכולות ביצועיות חזקות הם חיוניים להצלחה. כפי שמראים המקרים שבדקנו, הממשלה של מדינה שנפגעה יכולה להפיק תועלת מהקמת מוסד תיאום ייעודי, במסגרת המנגנונים הקיימים, על מנת לחזק את מיומנויות השיקום הקריטיות להצלחה.

### 3. תיאום בין שותפים חיצוניים ותמיכה בשיתוף פעולה

פעולה מהירה היא קריטית לצורך השגת שיקום מוצלח. השיקום המוקדם מתאפשר על ידי שימוש אפקטיבי במנגנונים הקיימים ועשוי לסייע במניעת השלכות בלתי הפיכות על חיי בני אדם ופרנסתם באזורים שנפגעו. משום כך, שיתוף פעולה יעיל עם שותפי מפתח חיצוניים הוא בעל חשיבות עליונה לזירוז מאמצי השיקום. בנייה ושמירה על אמון בין ספקי המימון ומקבלי המימון עשויים לעזור בהכוונה טובה יותר של הכספים, האצת תהליכי השיקום ושיפור התוצאות.

במאמר זה, ניתחנו שישה מקרים בוחן של התאוששות ממשברים רחבי היקף, עם ניתוחי עומק של שלושה תחומי מפתח של שיקום. יסודות אלה, המבוססים על מסקנות שהושגו במאמץ רב, יכולים לסייע לבעלי עניין לפעול לקראת שיקום מוצלח במקרה של משבר עתידי.

# 1. חזון הוליסטי ומערכת ברורה של סדרי עדיפויות ולוחות זמנים

ברוב המקרים של מאמצי שיקום שבוצעו בהצלחה, המובילים בנו קווי תקשורת עם בעלי עניין בינלאומיים ומקומיים מייד עם התרחשות המשבר. ככול שמאמצי התגובה מתחילים מוקדם יותר, כך ניתן להתחיל מהר יותר בהצלת חיים ובהגשת סיוע ותמיכה. למרות שאין תכנית או אסטרטגיה יחידה היכולה לכוון את כל המאמצים הנפרדים, הרי שחזון ברור של יעדי השיקום, והדרך בה ניתן להגיע ליעדים אלה, עשויים לסייע בהגשמתם. תכנית זאת מותווית לרוב על ידי הממשלה של המדינה שנפגעה, אשר יכולה לסייע ביישור קו של צדדים שונים ומגוונים תחת אסטרטגיה משותפת במטרה לשפר את האפקטיביות והיעילות של מאמצי השיקום.



כפי שעולה מהמקרים לדוגמה אותם בדקנו, רבות מבין תוכניות השיקום המצליחות ביותר חולקות מספר תכונות משותפות:

## שיקום הוליסטי: בנייה מחדש של יותר מאשר רק התשתיות

האסונות הגדולים ביותר כוללים לרוב הרס מסיבי של תשתיות פיזיות – אבל מאמצי השיקום נוטים להיכשל כאשר הם מתמקדים אך ורק בהיבט פיזי זה. נדרשת גישה הוליסטית לשיקום של הרכיבים הגלויים והסמויים כאחד של אזור, כולל חזון שיקום מפותח מאד, עם מטרות שנוסחו בבירור. ההתאוששות של אירופה אחרי מלחמת העולם השנייה כללה בנייה מחדש של מבנים, רחובות וגשרים, אבל גם בנייה מחדש של כלכלות וחברות לרוחב כל היבשת.

משום כך, אסטרטגיה מקיפה של שיקום עשויה לכלול את הרכיבים הבאים:

- בנייה מחדש ושדרוג התשתיות הפיזיות, ושיקומה של סביבה בטוחה
- האצה של צמיחה כלכלית עמידה
- שמירה על חייהם ופרנסתם של התושבים
- חיזוק המשילות והחברה האזרחית

ההתמקדות אסטרטגית במטרות ארוכות טווח בתחומים אלה יכולה לשפר את הבהירות בין בעלי העניין הישירים ולגייס את האוכלוסייה סביב חזון מאוחד. אכן, תכנית שיקום מצליחה ניתנת להגדרה לא רק כחזרה יציבה אל השגרה הנורמלית, אלא גם כהזדמנות לקפיצת מדרגה של פיתוח ושיפור השוויון, כושר ההתאוששות והצמיחה.

תוכנית מרשל, שבוצעה עם סיום מלחמת העולם השנייה, הייתה מבוססת על חזון שנוסח על ידי מזכיר המדינה האמריקני, ג'ורג' מרשל, בנאום שנשא בשנת 1947 "זה הגיוני שארצות הברית תעשה כל מה שהיא יכולה על מנת לסייע בהחזרת החוזק הכלכלי הנורמלי בעולם" הוא הסביר, "אשר בלעדיו, לא יכולים להתקיים יציבות פוליטית או שלום מובטח"<sup>6</sup>. תודות, חלקית, לתכנית מרשל, מערב אירופה נהנתה מכמעט 75 שנים של שלום יחסי, אחרי מאות שנים של סכסוכים אלימים.

## יעדים מדידים: שימוש במדדי ביצועים ניתנים לכימות לצורך תכנון השיקום

את היעדים של שיקום מאסון ניתן לחלק לכדי מטרות ספציפיות. בתוכנית מרשל, החזון תורגם ליעדים מדידים ברמה האירופית, וכל מדינה פיתחה תוכנית שיקום משל עצמה, שעמדה תחת מעקב. תכנית מרשל הייתה מיועדת לסייע למדינות

6 נאום תכנית מרשל, קרן ג'ורג' מרשל, דצמבר 2021



המשתתפות להפוך לעצמאיות מסיוע חיצוני באמצעות ביצוע הצעדים הבאים:

- קידום ייצור חקלאי ותעשייתי
- שיקום ותחזוקה של המטבעות, התקציבים והפיננסים
- סיוע ותימוך הצמיחה בתחום הסחר הבינלאומי בין ארצות באירופה ובין אירופה לשאר העולם

קל יותר לבצע ניטור של תוצאות, כאשר היעדים הם מדידים, ומתמקדים בתוצאות במקום בתשומות או תהליכים. לדוגמה, בתחום החינוך – המהווה לרוב מגזר בעל עדיפות גבוהה לפיתוח – מטרה ממוקדת-השקעה כגון "השקעה של 100 מיליון דולר בבתי ספר" עשויה שלא להיות אפקטיבית באותה מידה כמו "אספקת שנה שלמה של חינוך באיכות גבוהה ל-40,000 ילדים".

את התהליך של קביעת יעדים מדידים ניתן להדגים באמצעות מאמץ השיקום של אינדונזיה אחרי רעידת האדמה והצונאמי בשנת 2004. המדינה הקימה סוכנות לשיקום ובנייה מחדש, בשם BRR, אשר חילקה מטרות כלליות, דוגמת "בנייה מלאה מחדש של 140,000 יחידות של בתים הרוסים", לכדי המטרות, היו מדידי KPI ספציפיים יותר, כולל מספר הבתים לבנייה בכל חודש, בכל רבעון ובכל שנה. אבני דרך אלה סיפקו הזדמנויות מובנות לחגוג את ההצלחות שכבר הושגו תוך שמירה על יעדים ברורים לטווח הארוך.

## **מאמצי השיקום והפיוס הראשוניים ברואנדה אחרי מלחמת האזרחים ורצח העם שהתחוללו בשנת 1994 הציבו את המדינה על נתיב חיובי של פיתוח חברתי וכלכלי. הממשלה הציבה לעצמה יעדים שאפתניים בתחומי שלטון החוק, זכויות אדם, חינוך ויציבות כלכלית, על מנת לסייע בשיקום האמון בין חלקי האוכלוסייה והקהילה הבינלאומית.**

מאמצי השיקום והפיוס הראשוניים ברואנדה אחרי מלחמת האזרחים ורצח העם שהתחוללו בשנת 1994 הציבו את המדינה על נתיב חיובי של פיתוח חברתי וכלכלי. הממשלה הציבה לעצמה יעדים שאפתניים בתחומי שלטון החוק, זכויות אדם, חינוך ויציבות כלכלית, על מנת לסייע בשיקום האמון בין האוכלוסייה המקומית והקהילה הבינלאומית. מאז, המדינה השתפרה באופן יציב במדדים רבים של פיתוח חברתי וכלכלי, כולל תמ"ג, אינפלציה, רישום לבתי ספר יסודיים, ושכירות HIV/איידס – וכיום היא משיגה הישגים טובים יותר בתחומים אלה מאשר לפני המלחמה.

חלוקת מטרות נועזות וארוכות טווח לכדי אבני דרך תחומות בזמן מאפשרת לממשלה לבצע ניטור של התוצאות, ולהשיג ולשמור על אמינות בקרב בעלי עניין. העיקרון כאן הוא להתחיל באופן מיידי ולהגביר את המאמצים באופן הדרגתי.

יוזמות השיקום המוצלחות ביותר מתחילות עם מערך של פעילויות בשלב כמה שיותר מוקדם על מנת לבנות מחדש את העמידות והגמישות של הכלכלה. מאמצים אחרים ניתן לשדרג באופן הדרגתי ככל שבעלי העניין צוברים ביטחון ומוכנים להתמודד עם יותר סיכונים.

לוחות זמנים ברורים מהווים גורם מסייע, משום שסדרי העדיפות משתנים בכל שלב של תהליך ההתאוששות. את מאמצי ההתאוששות ניתן לפרק לכדי שני שלבים עיקריים, שאורכם משתנה (ראו מוצג 2)

מוצג 2

## תחומי מיקוד אפשריים בתהליך התאוששות



## **שלב 1: תגובה מיידיית לאסון לצורך הצלת חיים והאצת תהליך ההתאוששות**

השלב הראשון מתמקד בסיוע הומניטרי ובהנחת היסודות לפעולות עתידיות. במהלך תקופה זאת, מהירות היא גורם בעל חשיבות מכרעת, משום שמתן מענה לצרכים הבסיסיים ביותר – בריאות פיזית ונפשית, מזון, מחסה ותשתיות קריטיות – אינו יכול להמתין לדבר.

## **התמקדות במספר מצומצם של יעדים יכולה לסייע במידה רבה לתקשור סדרי העדיפות של אזור שנפגע לשותפים התומכים במאמץ ההתאוששות.**

לצורך השגת בהירות בתקשורת וביישום, במדינות או אזורים שנפגעו יקבעו לרוב חמישה עד שבעה יעדים ראשוניים קונקרטיים. סיירה לאון, למשל, קבעה יעדים אסטרטגיים ספציפיים במהלך השלב הראשון של ההתאוששות ממגפת האבולה, כגון השגת ושמירה על אפס הדבקות, חידוש הגישה לשירותי בריאות בסיסיים, והחזרת הילדים לבתי הספר. מטרות כלליות אלה נפרסו לפעולות ספציפיות יותר. התמקדות במספר מצומצם של יעדים יכולה לסייע במידה רבה לתקשור סדרי העדיפות של אזור שנפגע לשותפים התומכים במאמץ ההתאוששות.

## **שלב 2: התאוששות ארוכת טווח מאסון לשיפור פרנסה וחיזוק הכלכלה**

ברגע שהצרכים המידיים זוכים למענה בשלב הראשון, השלב השני יכול להתמקד בהחזרת הנורמליזציה, קידום הצמיחה הכלכלית ויישום שינויים מערכתיים יותר. תחומי התמקדות אפשריים לשלב זה מסוכמים במיצג 2. בשלב הראשון של התגובה למלחמת העולם השנייה, ארצות הברית סיפקה סיוע הומניטרי, דוגמת משלוחי מזון לאירופה. משלוחים אלה נמשכו עם התחלת יישום תוכנית מרשל, אבל הפכו מסיוע ישיר של משלוח מזון למשלוח של חומרי גלם וציוד ייצור. בין 1948 ו-1949, היקף הסיוע של משלוחי מזון ירד מכ-50 אחוזים ל-27 אחוזים, בעוד שהיקף הסיוע בצורה של חומרי גלם ומיכון עלה מ-20 אחוזים לכדי בערך 50 אחוזים.

במהלך השיקום של בוסניה הרצגובינה לאחר מלחמת בוסניה, הבנק העולמי פיתח אסטרטגיית סיוע דו מסלולית. המסלול הראשון היה גל פרויקטים של חירום שהיו מיועדים להתניע את הבנייה מחדש של התשתיות ומאמצי המגזר החברתי, מבלי להמתין לנורמליזציה פיננסית או לחברות בבנק העולמי. לאחר מכן, הופעלה תוכנית סיוע נרחבת יותר, שכללה מתן תוקף פורמלי לחברות בבנק העולמי, כמו גם פיתוח והשקת אסטרטגיה לטווח בינוני לצורך סיוע לתוכנית הרפורמה המערכתית, בתמיכה של קרן המטבע הבינלאומית.

ברואנדה, השתנה המיקוד של מאמצי השיקום עם התקדמות התהליך. בהתחלה, המאמצים התמקדו בבנייה מחדש, כולל מה שהבנק העולמי כינה "בנייה מחדש של הבסיס הכלכלי והמוסדי, ומתן מענה לצרכים בסיסיים של חינוך, בריאות,

מים, חשמל, תחבורה ותקשורת".<sup>7</sup> המאמצים בשלב מאוחר יותר הפכו לממוקדים ביעדים ארוכי טווח בתחומי הפיתוח, הצמיחה הכלכלית וצמצום העוני.

## **אג'יליות: שמירה על גמישות ובדיקה חוזרת של סדרי העדיפויות**

צרכי ההתאוששות עשויים להשתנות כל הזמן בתגובה לנסיבות חיצוניות. למרות שתכנון לטווח הארוך הוא קריטי לקביעת מסלול אסטרטגי ויצירת תיאום בקרב בעלי העניין, הרי שחוסר יכולת לשנות מסלול עלול לעלות ביוקר. מאמצי שיקום מוצלחים שילבו תהליכים גמישים במיוחד לצורך תכנון, איסוף, תיעדוף ותקצוב של פרויקטים לשיקום, כמו גם ניטור רציף לבדיקת צרכים ומעקב אחר היישום.

## **למרות שתכנון לטווח הארוך הוא קריטי לקביעת מסלול אסטרטגי ויצירת תיאום בקרב בעלי העניין, הרי שחוסר יכולת לשנות מסלול עלול לעלות ביוקר.**

המקרה של אינדונזיה הוא דוגמה לשילוב גמישות במבנה תכנית ההתאוששות. סוכנות BRR יישמה את "מודל הקצאת הגושים" – תהליך גמיש לאישור תקציב ההתאוששות השנתי של המדינה. במקום להגיש פריטי פרויקט מפורטים, שורה-שורה, לפרלמנט, הסוכנות ביקשה הקצאה נרחבת של מימון על פי מחוז. ה"גושים" האלה מולאו בפרויקטים שנתנו את המענה הטוב ביותר לצרכים של כל קהילה באותה נקודה בזמן.

במסגרת תוכנית מרשל, מדינות אירופה שמרו על גמישות בנוגע לאופן ניתוב כספי הצד התורם. מוצרים וציוד מארצות הברית זכו לסבסוד, וחברות שלמו עבורם במטבע המקומי. תשלומים אלה תרמו למאמצי ההתאוששות. בעוד שבריטניה התמקדה בשמירה על יציבות כלכלית, גרמניה הפנתה נתח גדול מהכספים אל בנק הפיתוח החדש שהוקם, Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), אשר מימן מגוון רחב של פרויקטים בתחום השיקום.

<sup>7</sup> Group Bank World, Development to Reconstruction Conflict-Post From: Rwanda, Association Development International 2009 August

## 2. חזון הוליסטי ומערכת ברורה של סדרי עדיפויות ולוחות זמנים

התאוששות מאסון בקנה מידה גדול הוא מאמץ עצום אשר נדרשות שנים להשלמתו, ומשום כך הוא מצריך ארגון בעל עוצמה ותהליכים שעובדים היטב. לנוכח החפיפה של תחומי מדיניות המטופלים במהלך ההתאוששות - פיננסי, כלכלי, חברתי וכן הלאה, ממשלות רבות בוחרות להקים או למנות סוכנות ייעודית לתיאום. מטרותיה של סוכנות כזאת הן למקסם את המהירות, האפקטיביות, היעילות, האחריות, השקיפות והרציפות, ולהקל על התיאום בין בעלי עניין. מוסד ייעודי זה יכול גם לספק נקודת קשר יחידה עבור כל בעלי העניין התומכים במאמצי ההתאוששות, כולל סוכנויות סיוע בילטרליות, מוסדות בינלאומיים דוגמת האו"ם, מוסדות פיננסיים בינלאומיים דוגמת הבנק העולמי, וקרן המטבע העולמית, וארגונים לא ממשלתיים (NGOs).

בשנת 1948, 16 המדינות שהשתתפו בתוכנית מרשל באירופה הקימו ארגון ייעודי לצרכי תיאום: הארגון האירופי לשיתוף פעולה כלכלי (Organization for European Economic Co-operation-OEEC). כל אחת מהמדינות שקיבלו את הסיוע הקימה יחידה לאומית משל עצמה, שהייתה אחראית לקשרים עם ארגון OEEC בפריז. מטרתו של ארגון OEEC הייתה ליצור "כלכלה בריאה באירופה באמצעות שיתוף פעולה כלכלי של חברותיה". למרות שהיעד הראשון שלה היה הכנת מאמץ ההתאוששות של אירופה, התפקיד התרחב לכלול מתן המלצות בנוגע לסיוע ושחרור הסחר באירופה, כמו גם תיאום החלוקה של הסיוע בין המדינות המקבלות. בהמשך הזמן, הארגון הפך לארגון האירופי לשיתוף פעולה ופיתוח (- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)).

## מיקוד ארגוני: הבטחת יחידת תיאום ייעודית

ההיקף והדחיפות של מאמצי ההתאוששות עשויים להכריע ממשלות, במיוחד במקרים של משבר חריף. ארגון ייעודי האחראי על ההתאוששות, אשר לרוב נפרד במידה מסוימת מהמבנים הממשלתיים הקיימים, עשוי לסייע בניהול ההתאוששות, תוך מתן היתרונות הבאים:

- **קיבולת חדשה משמעותית.** סוכנות נפרדת ממבנים ממשלתיים קיימים יכולה לגייס עובדים באופן גמיש ורחב יותר, וליהנות מטווח פעולה נרחב יותר שיאפשר לה למשוך את הכישרונות הטובים ביותר.
- **תהליכי תגובה מהירים.** רק מעטים מבין התהליכים המסורתיים של משרדי ממשלה מיועדים לשעת חירום. התאוששות דורשת פעולה ותוצאות מהירות עם תהליך קבלת החלטות יעיל – בשילוב עם לקיחת אחריות ושקיפות.
- ניטרליות ואוטונומיה. הגוף המתאם יכול להיות מתוכנן כך שישאר ניטרלי ועצמאי כאשר הוא מפקח על מאמצי ההתאוששות, ולהיות מצויד כדי לפעול מול משרדי ממשלה, גורמי מימון בינלאומיים וחברות מבצעות.
- **תיאום של צרכי המשאבים הפיננסיים.** תהליכי התאוששות מצריכים לעתים קרובות תיאום מעבר למימון המתקבל מתקציבי מדינה, תיאום שעשוי להיות מעבר לסמכותם של משרדי ממשלה קיימים.
- **שקיפות ולקיחת אחריות.** גורמי מימון בילטרליים, מולטילטרליים וארגונים לא ממשלתיים נוטים לעתים קרובות להירתע מתרומה דרך תקציבים ממשלתיים. בארגון עצמאי יכולים להיות נציגים בינלאומיים במערך המשילות על מנת להבטיח כנות ושקיפות של תהליכי קבלת החלטות ושימוש בכספים, בין אם הארגון מטפל בכספים בעצמו או לא.

סוכנות BRR באינדונזיה שיפרה את יכולת ההיענות שלה לצרכים של הקהילות שנפגעו באמצעות ייעול והאצה של תהליכי מפתח, כולל אישור פרויקטים והוצאת מכרזים, וביזור של קבלת החלטות. הסוכנות בנתה קיבולת ויכולות משמעותיות: תוך בערך שנה, היא מנתה למעלה מאלף עובדים, כאשר לכ-80 אחוזים מתוכם היה ניסיון במגזר הפרטי.

## יישור קו של בכירים: סנכרון תוך שיתוף פעולה הדוק עם הממשלה

מאמצי התאוששות ארוכי טווח מתרחשים בהקשר של מדיניות כוללת של ממשלות, ועובדה זאת מצריכה תיאום הדוק בין כל דרגות הממשלה. תיאום כזה עשוי לסייע לממשלה לבנות קו אחיד בנוגע לסדרי העדיפות של הפיתוח ולהתוות קווים ברורים של סמכות לקבלת החלטות בדרגים הגבוהים.

הגוף המתאם יכול לפעול בסנכרון עם הממשלה, על בסיס המבנה הארגוני ודגם המשילות שלו. ניתן לשלב נציגים של רשויות מקומיות ושל הממשלה המרכזית במסגרת הארגונים הרלוונטיים, ומבני המשילות יכולים לסייע בתיאום מאמצי ההתאוששות ולהבטיח את ייצוגם של בעלי העניין.

### מקרה לדוגמה: סוכנות BRR – סוכנות ההתאוששות והשיקום של אינדונזיה

בדצמבר 2004, רעידת אדמה רבת עוצמה שהתחוללה באוקיינוס ההודי הרסה 800 קילומטרים של קו חוף במחוז אצ'ה של אינדונזיה, וגרמה גלי צור נאמי אדירים וקטלניים במיוחד. רק שלושה חודשים לאחר מכן, בחודש מרץ, טרגדיה נוספת זעזעה את המדינה כאשר רעידת אדמה פגעה באי ניאס. בסך הכל, שתי הרעידות גבו את חייהם של למעלה מ-200,000 בני אדם. למעלה מ-900 ארגונים הצטרפו למאמצי השיקום, וגייסו כ-6.7 מיליארד דולר – למעלה מ-7,100 דולר עבור כל תושב שנפגע – לצורך בנייה מחדש של האזורים שנפגעו.

הממשלה הקימה את סוכנות Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi (BRR), סוכנות שיקום מרכזית חדשה, שקיבלה מנדט לתקופה של 4 שנים לתאם את המאמצים של כל בעלי העניין ולאפשר את תהליך הבנייה מחדש. בראש הסוכנות החדשה נבחר לעמוד קונטורו מנגקוסוברוטו, לשעבר שר האנרגיה והמשאבים המינרלים של אינדונזיה, משום שהיה לו ניסיון נרחב במגזר הציבורי והפרטי כאחד. הממשלה הקימה גם שני גופים עצמאיים במסגרת BRR – ועדת הפיקוח ו-וועדת הייעוץ – לצורך פיקוח על פעילותה של BRR.

סוכנות BRR ניהלה את הפעולות הבאות לאחר האסונות שפקדו את המדינה:

— **תכנון ומדיניות.** סוכנות RRB סייעה לבעלי עניין ברשויות המקומיות ובממשלה להעריך את הצרכים, לזהות סדרי עדיפויות ולפתח ולשכלל אסטרטגיות לבנייה מחדש של מגזרים. הארגונים הבינלאומיים היו מעורבים בשלב התכנון, וסיפקו מומחיות ותשומות ישירות. הבנק העולמי, למשל, ניהל תהליך את הערכת צרכים.



— **אישור פרויקטים.** סוכנות RRB אספה מידע מפורט (בצורת תקצירי רעיונות לפרויקטים) על כל הפרויקטים של שיקום ובנייה מחדש. תוך עבודה עם מומחים חיצוניים, הסוכנות אישרה כי הפרויקטים (1) עמדו בסטנדרטים מינימאליים של איכות, (2) התאימו לאסטרטגיית השיקום של המגזר, ו-3) לא חפפו עם מאמצים אחרים. פרויקטים שקיבלו את האישור הועברו לשלב המימון, במידה והמימון לא הובטח מראש.

— **התאמות מימון.** סוכנות RRB דיווחה לתורמים על פרויקטים נטולי מימון ועל צרכים שלא נענו, באמצעות האתר שלה, קמפיינים של דיוור ופניות ישירות. כאשר היא מצאה התאמות, היא קישרה את התורמים אל בעלי הפרויקט.

— **פתיחת צווארי בקבוק.** על בסיס המידע שהתקבל מראשי פרויקטים, או הניתוח שלה עצמה, סוכנות RRB זיהתה צווארי בקבוק ועבדה בשיתוף פעולה צמוד עם בעלי עניין רלוונטיים, כולל הממשלה, על מנת לסלק את המכשולים שזוהו. תהליך זה כלל פעילות להסרת חסמים בירוקרטים, ניסוח התאמות מדיניות ותיאום לצורך סילוק צווארי בקבוק לוגיסטיים.

— **ניטור והערכה.** סוכנות RRB אספה באופן סדיר דוחות התקדמות מבעלי הפרויקטים, ניהלה בדיקות נקודתיות במטרה לאמת את ההתקדמות, העריכה את האימפקט על הרמה של המגזר הכלכלי, ועוד.

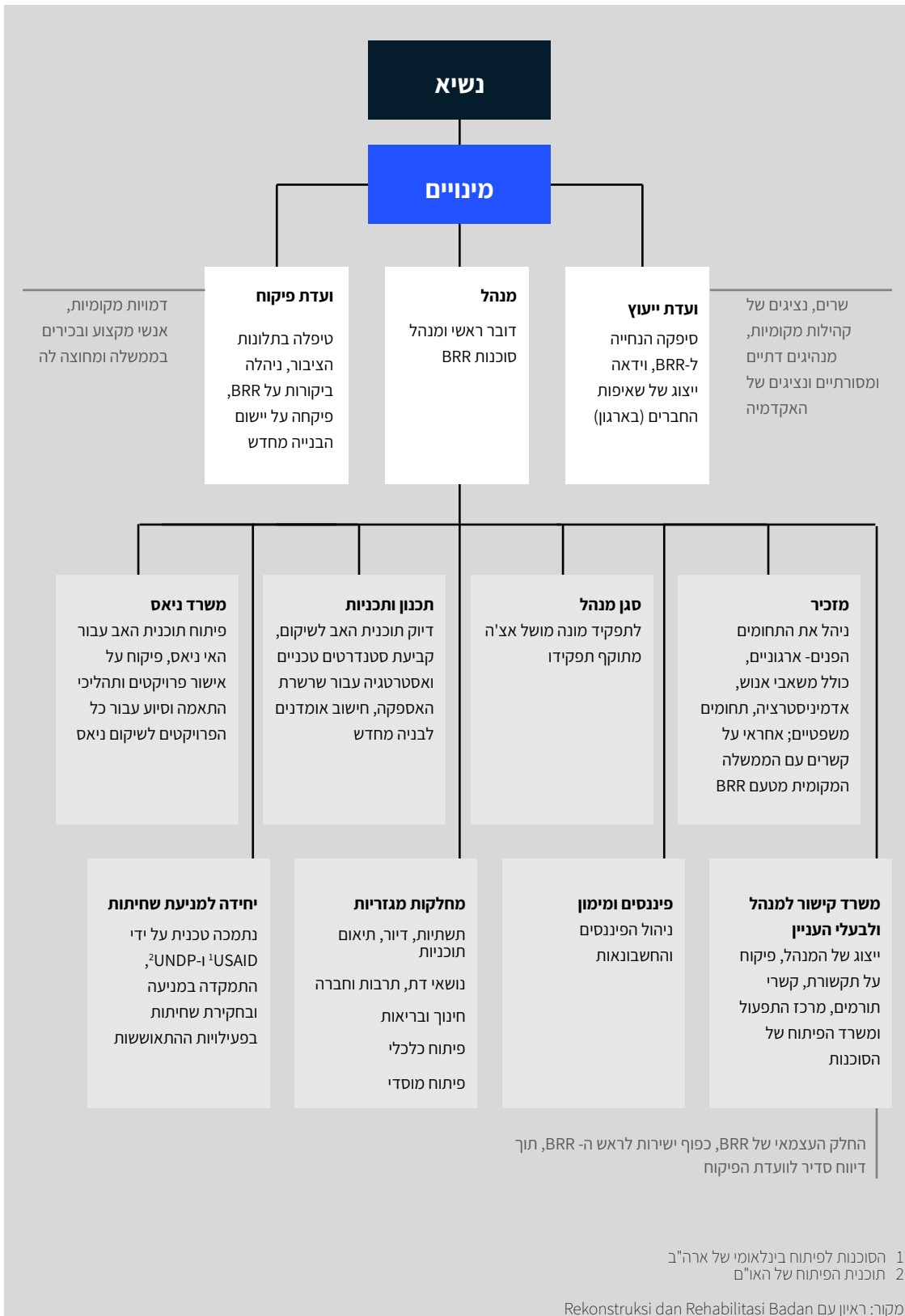
### **הגורמים הבאים תרמו להצלחתה של סוכנות BRR:**

— **תיאום כל פעילויות ההתאוששות.** הקמת סוכנות RRB כיחידת תיאום ייעודית אפשרה לאינדונזיה (1) לייעל את תהליכי המפתח במגזר הציבורי, (2) לבזר את קבלת ההחלטות לרמת המחוזות, מה ששיפר את יכולת התגובות לצרכי הקהילה ו-3) לבנות קיבולת ויכולות התאוששות.

— **תיאום פעילויות הבנייה מחדש מול הממשלה.** כסוכנות ברמת משרד מיניסטריאלי, נהנתה RRB מאמינות שאפשרה לה לפעול מול משרדי ממשלה מקומיים. משום ש-RRB הוקמה תחת מנהיגותו של נשיא אינדונזיה, ושילבה מוסדות ממשלתיים מקומיים, ה-RRB והממשלה היו מסוגלות לפעול יד ביד.

— **רתימת הכישרונות הטובים ביותר.** סוכנות RRB בחרה בקפידה מנהיגים בעלי מוניטין טוב וניסיון משמעותי. ראש הסוכנות היה ידוע כמי שהחזיר לחיים חברה בבעלות המדינה, לדוגמה. סוכנות RRB משכה וגייסה אנשי מקצוע מהרמה הגבוהה ביותר גם בעמדות נוספות, משום שהציעה רמות שכר הדומות לאלה של סוכנויות בינלאומיות.

## מבנה ארגוני של סוכנות BRR באינדונזיה



כפי שצוין, נשיא אינדונזיה עבד עם הפרלמנט על הקמת סוכנות BRR כסוכנות בדרג מיניסטריאלי, באופן שסיפק לסוכנות את האמינות הנדרשת לעבודה מול משרדים מיניסטריאליים בתוך אינדונזיה. הסוכנות כללה שני גופים עצמאיים: ועדת הייעוץ שהכינה את קווי המדיניות והצווים הכלליים, בעוד שוועדת הביקורת סיפקה פיקוח וניטור של הפעילויות. שתי הוועדות כללו נציגים מהממשלה המרכזית ומהממשלות המקומיות, והיו כפופות ישירות לנשיא. מבנה זה סייע לסוכנות BRR ולממשלה לעבוד יד ביד במהלך תקופת ההתאוששות של אינדונזיה אחרי רעידות האדמה.

סוכנות התאוששות אפקטיבית מבינה את התנאים המקומיים והיא בעלת היכולות לנהל פרויקטים מורכבים, לתווך בין אינטרסים מתחרים, להבטיח נשיאה באחריות ולהציג תוצאות מוקדמוץ על מנת לבנות אמינות מול בעלי העניין.

כפי שצוין, ממשלת אינדונזיה בחרה בשר האנרגיה והמשאבים המינרליים לשעבר כדי לעמוד בראש סוכנות BRR, משום שהוא היה בעל ניסיון משמעותי במגזר הציבורי והפרטי כאחד, והיה ידוע כמי ששיקם חברה כושלת בבעלות ממשלתית.

# 3. שיתוף פעולה ותיאום אפקטיבי עם שותפים חיצוניים



רוב תוכניות ההתאוששות דורשות מוביליזציה מהירה של משאבים ציבוריים ופרטיים משמעותיים מתקציבים מקומיים וסיוע זר. תיאום בקנה מידה בגודל כזה בין בעלי העניין עשוי להצריך סיוע מצד גורמים בינלאומיים ממדינות תורמות, כמו גם מסוכנויות הסיוע הביטורליות שלהן, או סוכנויות סיוע מולטי-לטורליות דוגמת האו"ם, ומוסדות פיננסיים בינלאומיים דוגמת הבנק העולמי. ארגונים פרטיים, כולל ארגונים לא ממשלתיים (NGO), קרנות, חברות ואנשים פרטיים שעשויים לתרום גם הם – עובדה המצריכה הכוונה ויישור קו מול סדרי העדיפויות האסטרטגיים של תוכנית ההתאוששות.

כאשר כל כך הרבה שחקנים מעורבים בתהליך, הסיוע עשוי להגיע בצורות שונות. חלק עשויים לספק למשל מזון, ציוד רפואי, אוהלים ואספקה הומניטרית אחרת שיש בה צורך דחוף, בעוד שאחרים עשויים להציע תרומות, מענקים, הלוואות נוחות, ערבויות, ביטוחי מלחמה, השקעות זרות ישירות או אשראי לייצוא, אשר יסייעו למאמצי ההתאוששות בטווח הארוך יותר.

בהקשר מורכב זה, שיתוף פעולה אפקטיבי בין מקבלים ותומכים משפר את קבלת ההחלטות ומאיץ את הזרמת המשאבים אל מאמצי ההתאוששות, תוך צמצום הבזבז, כפילויות של מאמצים וההשפעות הלא מכוונות על החברה. שיתוף פעולה כזה יכול גם לסייע בשיפור השקיפות והאמון מול התורמים.

תוכנית מרשל, מאמץ משותף של ארצות הברית ושל אירופה, נשלטה על ידי שני ארגונים מיישמים, מנהל שיתוף הפעולה הכלכלי של ארצות הברית (US ECA – Economic Cooperation Administration), וארגון OEEC שנוהל על ידי מדינות אירופה. יעדיו של ארגון OEEC היו להמשיך את הדיאלוג עם ארצות הברית על הבעיות הכלכליות של אירופה: לתאם את הקצאות הסיוע, להבטיח כי הסיוע יחולק באופן נאות וליצור רפורמות בתחומי מדיניות. ארגון OEEC הציע תוכניות ופרויקטים, ומשרד אזורי בפרז כמו גם משרדים בכל אחת מהמדינות המקבלות השקיפו על הזרמת הכספים ושפטו את האפקטיביות של כל מאמץ התאוששות. על ידי בקשה מארגון OEEC לקחת חלק מסוים באחריות להקצאת הסיוע מארצות הברית בין המדינות המשתתפות, משרד ECA העלה את מעמדו של הארגון, וסייע בהשגת היעדים של תוכנית מרשל.

## **מימון: הצעת מימון ישירות-לפרויקט על מנת למקסם את תמיכת התורמים**

שותפים בינלאומיים אשר בוחרים לספק כספי שיקום בינלאומיים מנהלים לעתים קרובות את הכספים האלה דרך סוכנויות סיוע בילטרליות, או מעבירים את הכספים לגופים מקומיים בעלי האמצעים לחלוקת משאבים, כגון בנק שיקום, לצורך העברה אל פרויקטים בשטח. לשיטות אלה לניהול המימון יש יתרונות וחסרונות שונים, ומאמצי ההתאוששות יכולים להשתמש במגוון מודלים במקביל.

אופציה אחת היא להציע לתורמים אפשרות להעברת מימון ישירות לפרויקט, עבור פרויקטים של שיקום בקנה מידה גדול, כגון השקעות בתשתיות. מימון זה מסתמך על ניהול הכספים מצד התורם, בין אם דרך סוכנויות סיוע או דרך מוסדות פיננסיים בינלאומיים, ומציע רמות גבוהות של שליטה לתורמים. רכיב מפתח אחד של מנגנון מימון זה הוא ההקצאה האפקטיבית של כספים זמינים לפרויקטים ספציפיים, כולל התיעדוף של פרויקטים והקצאה מהירה של כספים אלה. זאת ועוד, יצירת התאמה בין האינטרסים והכספים של התורמים מול פרויקטים ספציפיים עשוי לסייע במיקסום התרומות. דוגמה אחת למצב כזה הייתה יצירת השוק של סוכנות BRR במסגרת ההתאוששות באינדונזיה, שם סוכנות BRR איחדה פרויקטים מרשויות מקומיות וממשלתיות, תיעדפה ואישרה אותם, ואז הודיעה לתורמים על פרויקטים בעדיפות גבוהה שעבורם נדרש מימון. הסוכנות גם



ארגנה אירועי תיאום קבועים, כגון ישיבות שולחן עגול חודשיות של תורמים ופורום תיאום חצי שנתי, כדי להדגיש צרכים שלא קיבלו מענה ולשתף מידע לגבי סדרי עדיפות למימון.

במצבים אחרים, מעשי יותר לנהל את הכספים באופן מקומי. אם מאמץ התאוששות מחייב מספר רב של יוזמות ותשלומים קטנים, כגון סובסידיות לשוק הפרטי על מנת לתמוך בשיפור ניצולת אנרגיה עבור בעלי בתים, ייתכן שעדיף לאגד כספים ולכוון ולהפיץ אותם באמצעות קרן מקומית, על בסיס עקרונות מוגדרים. כספים אלה מועברים בדרך כלל תוך הגדרת מנדט ממוקד והקפדה על משילות תאגידית חזקה, כמקובל בבנקים לפיתוח דוגמת בנק KfW בגרמניה. בשנות ה-50 של המאה הקודמת, בנק הפיתוח התמקד בשיפוץ ותיקון בתים ובאספקת אנרגיה לעסקים פרטיים.

ברירת המחדל במאמצי התאוששות רבים היא, לדוגמה, להסתמך על מערכות תשלום מבוססות בתמיכה של מוסדות פיננסיים בינלאומיים. שימוש במבני תשלום קיימים דורש רק התאמה מזערית מצד המקבלים. ניהול משותף של חשבונות ומימון עשוי לסייע ביצירת מעורבות קרובה של תורמים עם הפרויקטים, כולל מתן עזרה ומומחיות מעבר למימון בלבד.

מסגרות פיננסיות המפורטות בתוכניות התאוששות צריכות לאפשר שילוב של מנגנונים לתמיכה ישירה בפרויקטים עבור יוזמות שיקום רחבות היקף, וכספים מקומיים בסכומים קטנים יותר לניהול מאמצים מקומיים בקנה מידה קטן ומקוטע יותר.

## **שקיפות: בנייה ושמירה על נשיאה באחריות באמצעות טכנולוגיה וביקורת**

לצורך שמירה על האמון מצד בעלי העניין, תוכניות התאוששות מאסון אמורות לכלול בקרות ואיזונים ראויים, ביקורות קבועות, דיווח ציבורי ופיקוח על יישום פרויקטים. המימון צריך לזרום לעבר האנשים והעסקים שנפגעו ישירות מהאסון.

מצבי התאוששות מסביב לעולם מוכיחים כי הזרמה מהירה של כספים לאזור האסון עלולה לגרום לצווארי בקבוק, בזבז ובעיות נוספות במידה ולא הוקמו מנגנוני משילות וביצוע נכונים. משילות פיננסית אפקטיבית תאזן בין חלוקה מהירה של כספים עם תוצאות מדידות, תוך שמירה על שקיפות ומניעת ניצול לרעה של הכספים.

**לצורך שמירה על האמון מצד בעלי העניין, תוכניות התאוששות מאסון אמורות לכלול בקרות ואיזונים ראויים, ביקורות קבועות, דיווח ציבורי ופיקוח על יישום פרויקטים. המימון צריך לזרום לעבר האנשים והעסקים שנפגעו ישירות מהאסון.**

טכנולוגיה יכולה להוות גורם מאפשר חיוני. כיום, צילומי לוויין או רחפנים יכולים לסייע למומחים לבצע הערכות מוקדמות של נזקים לבתים ולתשתיות, הערכות בהן ניתן להשתמש כמקור למידע עבור תכניות בנוגע לפערים בין הערכות נזקים לנזקים שדווחו. דוגמה למצב זה הוא הערכות הנזקים המהירות שפורסמו על ידי מרכז הלוויינים של האו"ם.<sup>8</sup>

ביקורת באמצעות יחידות פנימיות ייעודיות ובאמצעות חברות ראיית חשבון עצמאיות סייעה בבניית אמון ומניעת השימוש לרעה בכספים במהלך התאוששות מאסון. דיווח ציבורי מסייע לצדדים בעלי עניין "לעקוב אחר הכסף" מההתחייבות הראשונית ועד להוצאה הסופית. ניתן להטיל על סוכנות ההתאוששות את התפקיד לוודא כי המשאבים מוקצים באופן אפקטיבי, וכי פרויקטים מיושמים בזמן ובמסגרת התקציב.

במהלך ההתאוששות של אינדונזיה מרעידות האדמה, סוכנות BRR הקצתה משאבים ומינפה מאמצי סיוע על מנת לבנות ולתפעל יחידה אפקטיבית של מלחמה בשחיתות בתוך הארגון, אשר הייתה כפופה ישירות לוועדת הפיקוח. סוכנות BRR גייסה מומחים בינלאומיים לתכנון היחידה ומינתה איש מקצוע זר כראש היחידה. בנוסף, סוכנות BRR גייסה גופי ביקורת חיצוניים, כולל חברות ראיית חשבון מקצועיות פרטיות וסוכנויות ביקורת ממשלתיות, ויזמה ביקורות בתחומים חשודים ועל מנת לבדוק תלונות.

במסגרת תוכנית מרשל, ארצות הברית חתמה על הסכמים דו-צדדיים עם כל מדינה שאפשרו מעקב אחר ההתקדמות לעבר מטרת התוכנית. ההתחייבויות כללו ייצוב המטבע, הגדלת הייצור, ואספקת מידע כלכלי במטרה להעריך את הצרכים של המדינה ואת תוצאות התוכנית. בכל שנה, המדינות המשתתפות הגישו את התוכנית שלהם לארגון OEEC, שהעביר את המלצותיו לסוכנות ECA.

## **איוש משותף: יצירת מעורבות של שותפים לצורך איוש תפקידים קריטיים במדינה**

הסכמי שיתוף פעולה רשמיים עם ארגונים לא ממשלתיים (NGO), גופים מולטי טרליים ושותפי מימון יכולים לסייע למובילי התגובה למשבר ליהנות מגישה מהירה לטאלנט, כולל כוח אדם מנוסה, לצורך איוש תפקידי מפתח בארגונים המקומיים האחראים על השיקום, ועל ידי כך לחזק את האמינות והשקיפות.

במסגרת תוכנית מרשל, הקים ארגון OEEC רשת של כ- 20 ועדות טכניות אשר סיפקו המלצות בנוגע לפרויקטים ומדיניות לוועדה המנהלת והמועצה. הוועדות ה"אופקיות" טיפלו בנושאים כלליים דוגמת סחר ותשלומים, בעוד שהוועדות ה"אנכיות" התמחו במשאבים מוגדרים, כמו חשמל, דלק וכימיקלים. הוועדות הורכבו ממומחים מטעם OEEC, נציגים של התעשיות השונות ומשקיפים מסוכנות ECA מטעם ארצות הברית.

באינדונזיה, סוכנות BRR זכתה לסיוע טכני ואנשים מארגונים אחרים שהוצבו אליה באופן זמני, כולל תורמים, אשר סייעו בבניית יכולות. הסוכנות גייסה אנשי צוות מסוכנויות בינלאומיות לצורך איוש תפקידים קריטיים, כולל ראש יחידת הביקורת, וביקשה ייעוץ גם ממומחים חיצוניים.



# סיכום

גם בנסיבות הטובות ביותר, ניהול מהלך להתאוששות מאסון בקנה מידה גדול מהווה אתגר עבור כל ממשלה תהא אשר תהא, משום שחיהם של אלפי בני אדם התמוטטו ותוהו ובוהו שורר. יצירת הבנה ברורה של הנהלים המיטביים הנדרשים עבור התכנון והפיקוח על מאמץ התאוששות, כולל מעורבות מהירה ומתואמת עם שותפים מבית ומחוץ, עשויה לסייע לקהילות לא רק לחזור לשגרה, אלא גם לשפר את התשתיות ואת הסביבה ולהאיץ תהליכים של צמיחה כלכלית מאוזנת.

על בסיס הניתוח של יוזמות התאוששות, הגדרנו שמונה עקרונות מפתח, אותם קיבצנו במסגרת 3 קטגוריות שונות:

## 1. חזון הוליסטי של סדרי עדיפויות ולוחות זמנים ברורים

- I. התאוששות הוליסטית: לבנות מחדש יותר מאשר רק תשתיות
- II. יעדים מדידים: להשתמש במדדי ביצועים הניתנים לכימות לצורך תכנון ההתאוששות
- III. גמישות ומהירות תגובה: שמירה על גמישות ובדיקה שוטפת של סדרי העדיפות

## 2. מוסד חזק בתוך המדינה שיתאם את תהליכי ההתאוששות מאסון

- I. מיקוד ארגוני: לוודא שקיימת יחידת תיאום ייעודית
- II. יישור קו בדרג הבכיר: סינכרון הדוק עם הממשלה

## 3. שיתוף פעולה ותיאום אפקטיבי עם בעלי עניין ותורמים

- I. מימון: הצעת אפשרות להעברת מימון ישירות לפרויקט על מנת למקסם את התמיכה מצד תורמים
- II. שקיפות: לבנות ולתחזק נשיאה באחריות באמצעות טכנולוגיה וביקורת
- III. איוש משותף: גיוס שותפים לצורך איוש תפקידים קריטיים במדינה

הנתונים ההיסטוריים מוכיחים כי היצמדות לעקרונות שתוארו במסמך זה יכולה לסייע למובילים לבנות תהליך התאוששות אפקטיבי מאסון ולהשיג תוצאות טובות במהירות יחסית. בתקופה הנוכחית של אי וודאות ואי שקט גלובליים, ממשלות ובעלי עניין אחרים יכולים ללמוד מדוגמאות היסטוריות אלו כיצד לטפל באסונות עתידיים, בין אם אסונות טבע או אסונות מעשה ידי אדם, כאשר ואם יתעוררו.

הכותבים מודים לוולריה אטאמאנובה, סרהי בילוזור, דריה דוברוגורסקה, דויד מרדית', מיהיר מיסור, ג'ון פראט ואולג פרוחורנקו על תרומתם למאמר זה.

התאוששות מאסון

23 באוקטובר 2023

כל הזכויות שמורות © לחברת מקינזי ושות'

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)