קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות



צילום: אלכס גיינר

דוח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור

30 מגל



שיקום העיר והיערכות האגפים
לאחר מלחמת "חרבות ברזל"

2025

1/4/2026

לכבוד

מר אביחי שטרן, עו"ד

ראש העירייה- כאן

שלום רב,

הנדון: התייחסות ראש העיר לדו"ח מבקר העירייה לשנת 2025

מכובדי ראש העיר,

בהתאם להוראות פקודת העיריות סעיף 170 ג' (א) [נוסח חדש], ולאחר השלמת דו"ח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור לשנת 2025, העוסק בנושא שיקום העיר והיערכות אגפי העירייה לאחר מלחמת "חרבות ברזל", הריני להעביר לעיונך את הדו"ח הסופי.

הדו"ח כולל ממצאים, מסקנות והמלצות הנוגעים לפעילותם של אגפי העירייה השונים בתקופת החירום והשיקום, וזאת במטרה לסייע בשיפור תהליכי העבודה, חיזוק מערכי הניהול והבקרה וקידום השירות לתושבי העיר.

אבקש את התייחסותך לממצאי הדו"ח ולהמלצותיו, לרבות עמדת הנהלת העירייה ביחס לליקויים שהועלו והצעדים המתוכננים לתיקונם, וזאת בהתאם להוראות הדין ולהליכי הטיפול בדוחות ביקורת ברשות המקומית.

התייחסותך תצורף למסמכי הדו"ח ותובא בפני הוועדה לענייני ביקורת ומועצת העיר במסגרת הדיון בדו"ח, כנדרש על פי הוראות החוק.

אודה לקבלת התייחסותך בהקדם האפשרי ממועד קבלת מכתב זה, על מנת לאפשר את המשך הטיפול בדו"ח בהתאם ללוחות הזמנים הקבועים בדין.

בכבוד רב,

אורן ירמיהו

מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור

עיריית קריית שמונה

07 יוני 2026
כ״ב סיון תשפ״ו

לכבוד
מר אורן ירמיהו
מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור
כאן

שלום רב,

הנדון: **<u>התייחסות לדו״ח מבקר העירייה בנושא התנהלות הרשות במלחמת ״חרבות ברזל״</u>**

דו״ח מבקר העירייה המונח בפנינו עוסק באחת התקופות הקשות, המורכבות והמשמעותיות ביותר בתולדות קריית שמונה מאז הקמתה.

מלחמת ״**חרבות ברזל**״ והפינוי הממושך של העיר הציבו בפני הרשות המקומית, עובדיה ותושביה אתגר חסר תקדים. עיר שלמה פונתה מבתיה, מערכות שלמות נדרשו לפעול מרחוק ובתנאי חירום, ועובדי העירייה עצמם מצאו את עצמם מתמודדים במקביל עם דאגה למשפחותיהם, עם מציאות ביטחונית מורכבת ועם האחריות להמשיך ולתת שירות לתושבים בכל מקום שבו שהו.

הדו״ח מציג תמונת מצב מקיפה, **מקצועית וחשובה.** לצד הליקויים, הפערים וההמלצות המובאים בו, חשוב לזכור כי מדובר בתקופה יוצאת דופן, שבה התקבלו החלטות ונקטו פעולות בתנאי אי ודאות ובמציאות שהשתנתה כמעט מדי יום.

אני רואה בביקורת **כלי ניהולי חיוני**, שנועד לא רק לבחון את העבר אלא בעיקר לשפר את העתיד. הנהלת העירייה **תלמד את ממצאי הדו״ח בכובד ראש ותפעל ליישום ההמלצות הרלוונטיות באופן מקצועי, אחראי ומדורג, מתוך מחויבות מתמדת לשיפור השירות לתושב ולחיזוק יכולות הרשות בשגרה ובחירום כאחד.**

לצד זאת, ראוי לציין גם את העשייה הרחבה שהתקיימה בתקופה זו. למרות האתגרים העצומים, הצליחה העירייה לשמור על רציפות תפקודית, להעניק שירותים חיוניים לתושבים המפונים, להפעיל מערכי חינוך ורווחה, לסייע לעסקים, להוביל את חזרת התושבים לעיר, לשקם מבנים ותשתיות ולגייס תקציבים ומשאבים משמעותיים ממשרדי הממשלה ומגורמים נוספים.

קריית שמונה נמצאת בעיצומו של תהליך שיקום ובנייה מחדש. מדובר במשימה מורכבת וארוכת טווח, המחייבת מחויבות לאומית, שותפות בין כלל הגורמים וראייה רחבה של צורכי העיר ותושביה. הדרך עוד ארוכה, אך אנו נחושים להמשיך ולהוביל אותה באחריות, בשקיפות ובנחישות.

הנהלת העירייה תמשיך לפעול למען חיזוק החוסן העירוני, שיפור השירות לתושב, פיתוח הכלכלה המקומית ובניית עתיד יציב, בטוח ומשגשג יותר לקריית שמונה.

אבקש להודות לך ולעוזרת המבקר הגב׳ שיר-רז יפרח, על עבודת ביקורת מקצועית, יסודית ומעמיקה.

תודתי נתונה גם **למנכ״ל העירייה מר אור כהן**, למנהלי האגפים, לעובדי העירייה, לכוחות הביטחון, למתנדבים ולכל השותפים שפעלו במסירות יוצאת דופן לאורך התקופה המאתגרת שעברה על העיר.

ומעל הכול, אני מבקש להצדיע לתושבי קריית שמונה. על החוסן, האמונה, הסבלנות, הערבות ההדדית והאהבה לעיר. גם ברגעים הקשים ביותר הם הוכיחו כי כוחה האמיתי של קריית שמונה אינו רק במבנים ובתשתיות, אלא באנשים שלה.

בכבוד רב,
אביחי שטרן
ראש העיר

Municipality Of Kiryat-Shmona
רח' הרצל 37 ת.ד. 1001 קריית שמונה מיקוד 11019 Hertzel St. 37 BP 1001 Kiryat Shmona, 11019, Israel
04-6908435/408 04-6817817 כתובתנו באינטרנט www.k-8.co.il עיריית קריית שמונה
lishkak8@k-8.co.il

דבר המבקר

תושבים יקרים, הנהלת העיר ועובדיה,

דו"ח זה נכתב בתקופה היסטורית ומורכבת בתולדות העיר קריית שמונה. מלחמת 'חרבות ברזל', אשר פרצה באוקטובר 2023 הציבה בפנינו אתגר חסר תקדים: פינוי מלא של העיר מתושביה לתקופה ממושכת, פגיעה פיזית בתשתיות העיר, וניתוק המרקם הקהילתי והכלכלי. תהליך 'השיבה הביתה', שהחל באופן רשמי במרץ 2025 אינו רק פעולה לוגיסטית של החזרת תושבים לבתיהם, אלא מבצע שיקום רחב היקף של כלל מערכות החיים העירוניות.
ביקורת זו נערכה מתוך תפיסה בונה ומערכתית, במטרה לבחון את מוכנות ותפקוד אגפי העירייה השונים בתהליך השיקום.

כמי שליווה את פעילות העירייה גם בימי החירום, הייתי עד למסירות העצומה של עובדי העירייה, אשר רבים מהם המשיכו לתפקד תחת אש ולמרות היותם מפונים בעצמם. עם זאת, תפקידה של הביקורת הוא להאיר בזרקור מקצועי את הפערים, החסמים והליקויים הדורשים תיקון מיידי ולטווח הארוך.

הדו"ח שלפניכם מציג תמונה מורכבת: מצד אחד, רוח עשייה מרשימה, גיוס משאבים חסר תקדים ושיקום פיזי מואץ (כפי שמשתקף באגף שפ"ע). מצד שני, אנו עדים למצוקת כוח אדם חריפה באגף הרווחה, לפגיעה קשה במגזר העסקי שטרם התאושש, ולאתגרים תפעוליים בתחומי האכיפה והסדר הציבורי.

אני מבקש להודות לכל מנהלי האגפים ועובדיהם על שיתוף הפעולה הפורה במהלך עבודת הביקורת, ועל פתיחותם לקבלת המשוב. הנתונים בדו"ח זה מבוססים על מסמכים, דוחות ביצוע ומצגות שהוגשו ללשכתי עד לחודש נובמבר 2025.
יישום ההמלצות המפורטות בדו"ח זה הוא קריטי להמשך צמיחתה של העיר ולחיזוק חוסנה.
אני סמוך ובטוח כי הנהלת העיר תדע לאמץ את המסקנות ולפעול בנחישות לטובת רווחת כלל תושבי קריית שמונה.

בברכה, אורן ירמיהו
מבקר העירייה



מבוא ורקע לביקורת

רקע: מלחמת 'חרבות ברזל' וקריית שמונה

מלחמת 'חרבות ברזל' היוותה נקודת שבר עבור העיר קריית שמונה. בעקבות המצב הביטחוני, יושמה מדיניות פינוי אוכלוסייה שאילצה את רוב תושבי העיר לעזוב את בתיהם. תקופת הפינוי נמשכה כ-3.5 חודשים באופן אינטנסיבי, אך השלכותיה נמשכו זמן רב לאחר מכן. העיר ספגה פגיעות ישירות בנפש וברכוש, תשתיות עירוניות נפגעו)כולל פגיעה ישירה במתחם אגף שפ"ע,(והכלכלה המקומית קפאה.

תהליך 'השיבה הביתה'

תהליך חזרת התושבים, המכונה בדו"ח זה 'השיבה הביתה,' החל רשמית בחודש מרץ 2025.
תהליך זה כלל אתגרים רב-ממדיים:

- **אתגר פיזי:** שיקום מבנים, כבישים, תשתיות חשמל, ניקיון וגינון שהוזנחו או נפגעו.
- **אתגר חברתי:** איחוי הקהילה, טיפול בטראומה, וקליטה מחדש של אוכלוסיות מיוחדות (קשישים, נוער בסיכון).
- **אתגר כלכלי:** הנעת המגזר העסקי מחדש, החזרת מקומות תעסוקה ושיקום עסקים שנסגרו.
- **אתגר ארגוני:** גיוס מחדש של עובדי עירייה, איוש תקנים ומעבר משגרת חירום לשגרת שיקום.

מטרות הביקורת

1. בחינת ההיערכות והתפקוד של אגפי העירייה המרכזיים בתהליך החזרה לשגרה.
2. זיהוי פערים בין התכנון לבין הביצוע בשטח.
3. מיפוי חסמים מרכזיים (תקציב, כוח אדם, רגולציה).
4. מתן המלצות אופרטיביות לשיפור השירות לתושב ולהתייעלות ארגונית.

מתודולוגיה

הביקורת התבססה על ניתוח מעמיק של דוחות ביצוע, מצגות סיכום פעילות, ומסמכי תגובה שהועברו למבקר על ידי מנהלי האגפים הבאים: רווחה, תעשייה ועסקים, רשות החנייה ותפעול ושפ"ע. נותחו נתונים כמותיים (תקציבים, כוח אדם) ואיכותיים (תהליכי עבודה, שיתופי פעולה).

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

דוח מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור לשנת 2025
דוח מס׳ 30

שיקום העיר והיערכות האגפים לאחר
מלחמת 'חרבות ברזל'
מוגש לראש העיר ולחברי מועצת העיר

2025

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

תוכן העניינים

מכתב המבקר לראש העיר..... עמ׳ 1
תגובת ראש העיר לדוח..... עמ׳ 2
דבר המבקר..... עמ׳ 3
מבוא ורקע לביקורת.....עמ׳ 4
נושא 1 - השיבה הביתה.....עמ׳ 7
אגף הרווחה והבטחון החברתי.....עמ׳ 8-13
אגף התעשייה והעסקים.....עמ׳ 14-26
חינוך..... עמ׳ 27-63
הנדסה.....עמ׳ 64-72
מוקד עירוני.....עמ׳ 73-78
רשת המתנ״סים.....עמ׳ 79-116
ביטחון.....עמ׳ 117-123
פרוייקטור השיקום ותגובת פרוייקטור השיקום.....עמ׳ 124-128
אגף הגזברות והניהול הכספי.....עמ׳ 129
לשכת מנכל העירייה והניהול הארגוני.....עמ׳ 130
אגף החנייה והאכיפה.....עמ׳ 131
שיטור עירוני.....עמ׳ 132
החברה הכלכלית.....עמ׳ 133
הון אנושי.....עמ׳ 134
שפע.....עמ׳ 135-137
מחלקה משפטית.....עמ׳ 138-139
סיכום ומסקנות מנהלים.....עמ׳ 140
נושא 2 - קולות קוראים.....עמ׳ 141-155
נושא 3 - בטיחות גני משחקים.....עמ׳ 156-165
נושא 4 - התקשרות עיריית קרית שמונה עם מרכז הבניה הישראלי .....עמ׳ 166-173
נושא 5 - אלרגיה מסכנת חיים בגני ילדים .....עמ׳ 174-181
נושא 6 - דוח מעקב תיקון ליקויים .....עמ׳ 182-186
נושא 7 - דוח ביקורת תלונות הציבור .....עמ׳ 187-201

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

השיבה הביתה

נושא 1

דו"ח ביקורת בנושא השיבה הביתה ושיקום העיר

רקע כללי:

מלחמת חרבות ברזל, אשר פרצה באוקטובר 2023, הביאה לפינוי כמעט מלא של תושבי קרית שמונה ולפגיעה עמוקה במרקם החברתי של העיר.

במהלך תקופת הפינוי נפגעו מערכות תמיכה קהילתיות, שירותים חברתיים הופסקו או צומצמו, וחלה עלייה משמעותית במצוקות כלכליות, משפחתיות ונפשיות בקרב התושבים.

תהליך השיבה הביתה, שהחל באופן רשמי במרץ 2025, הציב בפני העירייה אתגר מורכב של שיקום מערכות החיים העירוניות. לצד השיקום הפיזי של העיר, נדרש מערך הרווחה העירוני להתמודד עם שיקום חברתי רחב היקף הכולל טיפול בטראומה, חיזוק קהילות, החזרת מסגרות טיפוליות ומתן מענה לאוכלוסיות פגיעות.

אגף הרווחה והביטחון החברתי הוא הגוף המרכזי האחראי על מתן השירותים החברתיים לתושבי העיר ועל ליווי תהליך השיקום החברתי.

מטרות הביקורת:

בחינת תפקוד אגף הרווחה בתקופת השיבה הביתה והשיקום העירוני.

בחינת מצב כוח האדם המקצועי באגף.

בדיקת יכולת האגף להחזיר שירותים חברתיים לפעילות.

בחינת תהליכי עבודה ושיתופי פעולה עם גורמי ממשלה ומגזר שלישי.

זיהוי חסמים מרכזיים ומתן המלצות לשיפור השירותים החברתיים בעיר.

מסגרת נורמטיבית:

פעילות שירותי הרווחה ברשויות המקומיות מוסדרת בין היתר מכוח.
חוק שירותי הסעד תשי"ח 1958.
חוק העובדים הסוציאליים תשנ"ו 1996.
תקנות שירותי רווחה ברשויות המקומיות.
נהלי משרד הרווחה והביטחון החברתי.
תקני כוח אדם מקצועיים לשירותי רווחה.
בהתאם למדיניות משרד הרווחה, הרשות המקומית מחויבת לספק שירותים חברתיים לאוכלוסיות פגיעות, למשפחות במצוקה, לאזרחים ותיקים, לנוער בסיכון ולאנשים עם מוגבלות.

מתודולוגיית הביקורת:

הביקורת התבססה על:

ניתוח מסמכי פעילות של אגף הרווחה.

סקירת נתוני כוח אדם ותקני משרות.

בחינת מסמכי תגובת האגף למבקר העירייה.

בחינת החזרת השירותים החברתיים לפעילות.

ניתוח נתונים איכותיים וכמותיים על פעילות האגף בתקופת השיקום.

תמונת מצב כח אדם:

הביקורת מצביעה על מחסור חריף בכוח אדם מקצועי באגף הרווחה.

נתוני כח אדם:

תחום ; תקן ; איוש ; פער

עובדים סוציאליים ; 32.7 ; 15.27 ; 17.43

מסייעים ; 1.25 ; 0 ; 1.25

מינהל ; 5.25 ; 4 ; 1.25

מסגרות חוץ ; 2.95 ; 0 ; 2.95

אחרים ; 23.55 ; 4.75 ; 18.8

סה"כ ; 65.7 ; 24.02 ; 41.68

נתונים אלו מצביעים על כך שלערך 63% מתקני האגף אינם מאוישים. מצב זה יוצר עומס עבודה חריג על העובדים הקיימים ופוגע ביכולת האגף לתת מענה מלא לצרכים החברתיים של התושבים.

פעולות שננקטו לגיוס כוח אדם:

הנהלת האגף פעלה בשיתוף משרד הרווחה וארגון הג'וינט לגיוס עובדים סוציאליים ולשיפור תהליכי הקליטה והשימור של עובדים חדשים.
במסגרת מאמצים אלו נקלטו כעשרה עובדים חדשים בחודשים האחרונים
מונה גורם ייעודי באגף לתיאום ראיונות וקליטת עובדים נבנה מנגנון לשימור עובדים חדשים
עם זאת הביקורת מצאה כי שיעור השחיקה נותר גבוה בשל עומס העבודה והמורכבות המקצועית של התקופה.

החזרת שירותים ומסגרות טיפוליות:

למרות המחסור בכוח אדם הצליח האגף להחזיר מספר שירותים מרכזיים לפעילות.
מסגרת: סטטוס פעילות.
מרכז יום לקשיש: חזר לפעילות באפריל 2025.
בית הקשיש החדש: חזר לפעילות בספטמבר 2025.
בית חם לנערה : הופעל מחדש לאחר שיפוץ המבנה.
מועדון ליאור לעיוורים: חזר לפעילות בספטמבר 2025.
מרכז אלימות במשפחה: שופץ וחזר לפעילות.
מרכז כרם ומרכז הורים וילדים: הוחזרו לפעילות.
פעילות מועדון האזרחים הוותיקים כוללת חמישה ימי פעילות שבועיים ומשתתפים בו כ-60 עד 70 אזרחים ותיקים.

שיקום תשתיות רווחה:

במהלך שנת השיקום בוצעו עבודות שיפוץ במספר מבנים מרכזיים של שירותי הרווחה.
מבנה אגף הרווחה.
מבנה מרכז אלימות במשפחה.
מבנה בית חם לנערה.
בנוסף נרכש ריהוט חדש למבנה האגף מכספי משרד הרווחה כחלק מתהליך ההתאוששות התפעולית של האגף.

שיקום שגרות עבודה מקצועיות:

עם חזרת האגף לפעילות מלאה הוחזרו שגרות העבודה המקצועיות הכוללות:
ישיבות צוות קבועות.
ניהול עבודה באמצעות ראשי צוותים.
הדרכות מקצועיות פרטניות וקבוצתיות.
בניית מערך בקרה למעקב אחר פניות.
בנוסף חודדו נהלי העבודה של מוקד הפניות ונבנתה מערכת מעקב לניהול הטיפול בפניות התושבים.

שיתוף פעולה עם משרד הרווחה וארגונים חיצוניים:

האגף פעל בשיתוף פעולה עם משרד הרווחה ועם ארגון הג'וינט לצורך שיקום מערך השירותים החברתיים;
נקלטו שלושה רכזי גיל שלישי למיפוי אוכלוסיית האזרחים הוותיקים.
גובשו מענים קהילתיים לאוכלוסיית הקשישים.
בוצע מיפוי של צרכים חברתיים בעקבות החזרה לעיר.

פעילות זו סייעה לאגף להתמודד עם היקף הפניות הגובר של אזרחים ותיקים.

הפעלת שירותים באמצעות עמותות:

חלק מהמסגרות החברתיות מופעלות באמצעות עמותות חיצוניות בשל מחסור בכוח אדם.
שירות: מפעיל.
בית חם לנערה: עמותת רבדים.
מועדון ליאור לעיוורים: עמותת רבדים.
מועדון אזרחים ותיקים: עמותת מט"ב.
שימוש במיקור חוץ אפשר את חידוש השירותים במהירות יחסית אך מחייב מנגנוני בקרה מקצועיים.

פערים בהפעלת שירותים:

הביקורת מצאה כי מרכז עוצמה טרם חזר לפעילות מלאה.
המרכז פועל כיום מתוך מבנה אגף הרווחה ומטפל בהיקף פניות גבוה, אך טרם נמצא מבנה ייעודי וטרם גויס מנהל קבוע למרכז.
עלייה בביקוש לשירותי רווחה:
לדברי הנהלת האגף חלה עלייה משמעותית בפניות לקבלת שירותי רווחה לאחר החזרה לעיר.
נרשמו:
עלייה במספר התסקירים בתחום סדרי הדין.
עלייה במספר הפניות בתחום חוק הנוער.
חשש גובר לנשירת תלמידים ממערכת החינוך.
מגמות אלו מעידות על העמקת מצוקות חברתיות בקרב חלק מהאוכלוסייה בעקבות המלחמה והפינוי הממושך.

נקודות חוזק:

מחויבות גבוהה של עובדי האגף בתקופת משבר.
החזרת מסגרות שירות מרכזיות לפעילות.
שיקום מבנים ותשתיות שירות.
שיתוף פעולה עם משרד הרווחה והג'וינט.
שימוש בגורמי מגזר שלישי להרחבת השירותים.

אתגרים מרכזיים:

מחסור חריף בכוח אדם מקצועי.
שחיקה גבוהה של עובדים סוציאליים.
עלייה חדה בביקוש לשירותים חברתיים.
עיכוב בהפעלת מרכז עוצמה.
תלות גבוהה בגורמי חוץ להפעלת שירותים.

מסקנות הביקורת:

אגף הרווחה בעיריית קרית שמונה מתמודד עם אתגר חברתי מורכב במיוחד בתקופת השיקום העירוני. המחסור בכוח אדם מקצועי מהווה את החסם המרכזי ביכולת האגף לתת מענה מלא לצרכים החברתיים של התושבים.

למרות תנאים אלו הצליח האגף להשיב לפעילות חלק משמעותי ממערך השירותים החברתיים ולחדש את פעילות המסגרות הקהילתיות בעיר.

עם זאת ללא חיזוק משמעותי של כוח האדם, הגדלת התקנים והקצאת משאבים נוספים קיים חשש לפגיעה באיכות השירותים החברתיים בתקופה הקריטית של השיקום.

המלצות הביקורת:

גיבוש תוכנית חירום לגיוס עובדים סוציאליים בשיתוף משרד הרווחה.

יצירת מנגנוני תמרץ לשימור עובדים מקצועיים.

השלמת הפעלת מרכז עוצמה והקצאת מבנה ייעודי לפעילותו.

פיתוח מערכת מדדים לניהול השירותים החברתיים בעיר.

הרחבת השירותים הקהילתיים לאוכלוסיות שנפגעו מהמלחמה.

הקמת תוכנית עירונית לשיקום חברתי אשר תשלב את אגף הרווחה, מערכת החינוך, שירותי בריאות הנפש וארגוני החברה האזרחית.

דו"ח למבקר העירייה 11/25

1. כוח אדם, מבנה ארגוני הכולל תקנים כולל תקנים בחוסר:

תרשים המבנה הארגוני מצורף כאן מטה, מבנה שהוצג בישיבה עם ראש העיר המנכ"ל ומנכ"ל משרד הרווחה. זהו מבנה ארגוני בהתהוות לאור קליטת העובדים הענפה שאנו נמצאים בה.

	עו"ס	מסייעים	מינהל	מסגרות חוץ	אחרים	סה"כ
תקן	32.7	1.25	5.25	2.95	23.55	65.7
איוש	15.27		4		4.75	24.02
פער	17.43	1.25	1.25	2.95	18.8	41.68

2. פעולות שנעשו להשלמת התקנים:

התקשרות עם המשרד והג'וינט בגיוס איש מקצוע ייעודי לנושא, כמו כן יש עובד מהאגף שאמון על נושא תיאום הראיונות וכן על קליטת העובדים בצורה מיטבית כדי לשמר את העובדים החדשים. עד כה המאמצים נושאים פירות יפים. בחודשיים האחרונים נקלטו כ-10 עובדים וישנם עוד בפוטנציאל

3. תכנית עבודה עם החזרה לעיר – פרויקטים פעולות שנעשו:

תקציב ותכנית עבודה - נערכו ישיבות עם מפקחי משרד הרווחה כדי להבין את מסגרת התקציב הקיימת לבניית מענים נכונים לעיר.

בימים אלו אנו עובדים על התאמת מכרזים לתכניות עתידיות לשנת 2026 כשהמטרה היא להשאיר את המענים הקיימים שניתנו במסגרות התקשרויות החירום ואף ליצור עוד מענים חדשים הכל בהתאם לצרכים שעולים מהשטח.

שיפוצים - שופצו 3 מבני רווחה – מבנה האגף, מבנה מרכז אלימות במשפחה ומבנה בית חם לנערה.

רכש – נקנה ריהוט חדש (חלקי) למבנה האגף מכספי משרד הרווחה עדיין מחכים לסיום ההצטיידות באגף ובמרכז אלימות במשפחה .

עבודה פנים ארגונית - הוחזרו שגרות העבודה הבסיסיות הכוללות ישיבות צוות, עבודה בראשי צוותים, הדרכות פרטניות וקבוצתיות כדי לתעל את עבודת העובדים הסוציאליים באגף.

מענה לפניות/מוקד האגף – חודדו נהלי מענה המוקד הטלפוני/ממוחשב, יועלה שיטת חלוקת התיקים כדי לקצר את זמני הטיפול, נבנה קובץ שליטה למעקב ובקרה על סטטוס הפניות.

החזרת שירותים - מרכז כרם, מרכז הורים וילדים, בית חם לנערה, מועדון ליאור, מרכז יום לקשיש.

4. **שיתוף פעולה עם משרד הרווחה בנושא קשישים ופעולות שנעשו על ידי האגף להחזרת הפעילות**:
כחלק משיתוף הפעולה עם משרד הרווחה ותקציבי הפעולה הייעודים שניתנו לאגף הושם דגש על **שני תחומים מרכזיים**:
1. חידוש הפעילות הקהילתית – מועדוני היום (מפורט בהמשך)
מיפוי האוכלוסייה – בשיתוף פעולה עם הג'וינט נקלטו 3 רכזי הגיל השלישי לתמיכה במערך העבודה ולמיפוי אוכלוסיית האזרחים הוותיקים שחזרה לעיר
השלמת תקן עו"ס – בימים אלו אנו נמצאים בסבב גיוס עו"ס להשלמת התקנים החסרים.

5. **מרכז עוצמה – טרם חזר לפעילות, מה הסטטוס**:
מרכז עוצמה – טרם חזר לפעילות, בימים אלו אנו עסוקים בקליטת עו"ס לניהול מרכז עוצמה. בהחלטת מנהלת האגף הקודמת, רוכזו כלל שירותי הרווחה והם פועלים כיום מתוך מבנה האגף. האגף עובד על איתור מבנה מותאם שיאחד את מרכז עוצמה, תכנית מת"ר (מרכז תעסוקה ורווחה) ותכנית עיר מקדמת זכויות.
במרכז מועסקים 2 מלוות מיצוי זכויות, עיר מקדמת זכויות, רכזת תעסוקה, עובדת סוציאלית (במסגרת מת"ר) ויועץ תעסוקתי מנוסה. המרכז מטפל בהיקף גבוה של פניות באופן שוטף.

6. **בית הקשיש – מתי חזר לפעול? מה היו החסמים לאי פעילותו?**
בית הקשיש הישן - מועדון אזרחים ותיקים בבית הקשיש הישן חזר לפעילות בסוף חודש אפריל, המועדון עובד 5 ימים בשבוע 3 ימים בבוקר ויומיים אחה"צ. במועדון משתתפים כ60-70 אזרחים ותיקים. המועדון מופעל ע"י עמותת מט"ב.
בית הקשיש –
חזר לפעול ב-1.9 בהפעלת החברה הכלכלית. החסמים לאי פעילותו היו מציאת גורם מפעיל ובנוסף כוח אדם לפי התקינה.

7. **בית חם לנערה – מתי נפתח? מה סוג התמיכה של האגף**
עד המלחמה ה-'בית חם' עבד בהפעלה רשותית, מאז החזרה היו קשיים לפתוח אותו הן בשל שיפוצים שלקחו זמן והן במציאת כוח אדם שיתפעל אותו. לאור כך הבית חם עבר להפעלה של עמותת רבדים. כיום הבית חם בתהליכי פתיחה מחודשת – הסתיימו השיפוצים ויש כוח אדם. תמיכת האגף היא באיתור וגיוס נערות, ליווי של עו"ס מהאגף בשיתוף פעולה עם עו"ס הבית חם. פיקוח על העבודה.

8. **מועדון לעיוור – האם נפתח ומתי? מס החניכים שחזרו לפעילות**:
בית ליאור חזר לעבודה בתאריך 1.9 בהפעלה של עמותת רבדים. כחלק מהליך ההתנעה של המועדון, המדור הקהילתית בנה תכנית עבודה שהופעלה ע"י עמותת רבדים . הליווי המקצועי נועד להעניק למועדון את הכלים והיכולת לפעול באופן עצמאי ומיטבי בתום תקופת ההתנעה. **מס מטופלים**: 12

9. **תכניות עתידות ככל וישנן**
בימים אלו אנו שוקדים על בניית תכנית העבודה לשנת 2026. אנו עומדים בקשר ישיר עם גורמי הפיקוח והרשות כדי לבנות תכנית עבודה מותאמת וממצה ככל הניתן לטובת לקוחותינו וכן שעומדת בתקציב השנתי.

10. **חוות דעת וסיכום מ"מ מנהלת אגף הרווחה, המתאר את השיקום והחזרה לעיר**
אגף הרווחה עבר תהפוכות וטלטלות רבות במהלך המלחמה ועם החזרה לעיר. עובדים רבים סיימו את תפקידם והאגף נותר עם כוח אדם חסר שאינו יכול לספק מענים לתושבים בקהילה. כל מנגנוני העבודה התקינים נעצרו בשל המחסור בכוח אדם, מה שהוביל למצב שגם העובדים שנשארו לא יכלו לספק מענה כנדרש.
החל מסוף אוגוסט, ועם כניסתי כממלאת מקום, גויסו 2 ראשי צוותים, הוחזרו שגרות העבודה התקינות (ישיבות צוות, נהלי עבודה וכו'), וגייסתי כ-11 עובדים סוציאליים ו-5 מלוות עו"ס.
לצערי, שימור העובדים בתקופה כה אינטנסיבית וחסרת ודאות, כאשר העובדים נדרשים לעבודה מאומצת שאינה עומדת בתקנים המקובלים, מביא לכך שחלק מהם מחליטים לסיים את תפקידם בשל אופי ועומס העבודה (3 מלוות עו"ס בחרו לסיים את תפקידן ועובדת סוציאלית אחת ב-50% משרה).

לעניין המקצועי, ניתן לסכם כי ישנה עלייה חדה בפניות לקבלת מענה מאגף הרווחה.
עליה חדה בפניות לקבלת תסקירים בתחום סדרי הדין, וכן עליה בתחום חוק הנוער.
מצב הנוער והקטינים גם מטריד מאוד, וניכר כי הרבה תלמידים נמצאים בסכנת נשירה.

יחד עם זאת, כולי תקווה ואמונה שלמה שניתן, בעבודה מאומצת ועקבית, להצליח לייצב את האגף, לאייש תקנים פנויים ולספק מענה מיטבי, מקצועי ורגיש לטובת כל בני העיר.

לירון טלקר,
מ"מ מנהלת אגף הרווחה.





דו''ח ביקורת אגף תעשייה ועסקים

מבוא:

מלחמת חרבות ברזל הובילה לפינוי מלא של קריית שמונה למשך תקופה ארוכה באופן חסר תקדים. הפינוי בצפון נמשך פי 3.5 מהפינוי ביישובי הדרום, וגרם למצב כרוני של שיתוק פעילות עסקית, תעשייתית ותיירותית בעיר.
הדו''ח נועד לבחון את תפקוד אגף תעשייה, עסקים ותיירות בתקופת הפינוי ולאחר החזרה, בהתאם לחוות דעת מנהל האגף ולנתונים המפורטים במסמך שהועבר לביקורת.

טרום מלחמה:

הכלכלה העירונית של קריית שמונה ערב פרוץ מלחמת חרבות ברזל (סוף 2022 ועד אוקטובר 2023) הציגה סימני צמיחה ברורים, לאחר שנים של תנודתיות בשל אירועים ביטחוניים, אתגרים דמוגרפיים ותלות בעוגני תעסוקה אזוריים. בתקופה זו התבססה העיר על שילוב בין מגזר עסקי מקומי מגוון לבין מוקדי תעסוקה אזוריים, והחלה לראות ניצנים של התחדשות תעשייתית וטכנולוגית.

א. מצב העסקים בעיר – 2022–2023
בסוף שנת 2022 פעלו בקריית שמונה בין 850 ל–900 עסקים קטנים ובינוניים, מתוכם כ–419 עסקים טעוני רישוי.
התמונה הכללית כללה מספר מגמות חיוביות.
התרחבות במגזרי מזון, קמעונאות ושירותים.
פתיחת עסקים חדשים בתחומי לייף סטייל, מסעדנות ושירותים מקצועיים.
יציבות יחסית של עסקים ותיקים בעשור האחרון.
עלייה במספר היזמים המקומיים שנכנסו לפעילות עצמאית לאחר הקורונה.
באותה תקופה נרשם גידול במעבר של עסקים קטנים לעיר משיקולי עלויות, נגישות לשוק יעד אזורי והטבות עקיפות שמקורן ביוקר מחיה נמוך יחסית.
מבחינת תעסוקה, עסקים קטנים סיפקו חלק משמעותי ממקומות העבודה בעיר בעיקר בתחומי מסחר, מזון, קמעונאות ושירותים אישיים. היציבות היחסית של מגזר זה הייתה חלק מרכזי בתחושת הרציפות התפקודית בעיר.

ב. תעשייה ומרכזי תעסוקה
עד שנת 2023 פעלו בעיר ובעורפה המיידי מספר מפעלים מרכזיים, ובהם
- טרמו–פישר.
- אלקטו גליל.
- קשת הנדסה.
- מפעלי מזון ואלקטרוניקה נוספים.

מפעלים אלה העסיקו מאות עובדים רבים מהם תושבי העיר. תעשייה זו היוותה עוגן כלכלי מרכזי, תרמה לנפח הארנונה העסקית ושימשה מנוע לתעסוקה יציבה.
מהנתונים עולה כי עד המלחמה נרשמה מגמת התחזקות בענפי תעשייה מתקדמת ובתחומי ציוד רפואי, לצד ניסיון עירוני לחזק את אזורי התעסוקה באמצעות פיתוח תשתיות.

ג. חברות הזנק והאקוסיסטם הטכנולוגי:
בשנת 2022-2023 פעלה באזור פעילות טכנולוגית מתפתחת כחלק מיוזמות פוד–טק, אגרו–טק ומרכזי מחקר אזוריים בגליל. פעלו בין עשרות למאות יזמים וחברות הזנק הקשורות לתחום המזון העתידי, מדעי החיים והחקלאות המתקדמת.
חלקן נתמך ע''י מנהלת האגריפודטק שהחלה לפעול בעיר ובסביבתה. המגמה הייתה חיובית:
- עלייה בשיתופי פעולה בין חברות הזנק לבין מפעלים.
- התעניינות של משקיעים פרטיים.
- שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים.
- התחלה של יצירת קהילת חדשנות מקומית.

זה היה אחד התחומים בעלי פוטנציאל הצמיחה המשמעותיים בעיר.

ד. תיירות: מגמה של בנייה מחדש
עד שנת 2023 החלה התחדשות בתחומי תיירות וטבע
- פסטיבלים ואירועים עירוניים.
- שילוב שביל ישראל בשטח העיר.
- פיתוח מסלולי הליכה ומים.
- שיפור תשתיות קולטות קהל.
- גיבוש תוכנית אב תיירותית (טרם נקלטה רשמית).

התיירות הייתה בשלבי צמיחה מוקדמים אך מבטיחים.

פרק תעשייה ועסקים הרחבה והשוואת מגמות 2022-2025
פרק זה מציג ניתוח עומק של מגמות התעשייה והעסקים בעיר החל משנת 2022, דרך שנת 2023 (תקופת טרום המלחמה) ועד למצב הנוכחי.
הפרק מבוסס על מגמות איכותיות בלבד, עד לקבלת נתוני אמת.

רקע נורמטיבי:

ייעוד האגף בשגרה
אגף תעשייה ועסקים הוקם כדי להיות זרוע מקצועית לחיזוק הכלכלה העירונית, והוא אמון על
- הסרת חסמים רגולטוריים.
- סיוע ביזמות ובהשקעות.
- טיפול ברישוי עסקים.
- קידום תיירות.
- חיבור בין עסקים לבין משרדי ממשלה וקרנות סיוע.
- עיצוב עתידה הכלכלי של העיר.

האגף מתפקד כ-One Stop Shop לרשות, והוא מהווה גוף קריטי ביכולת לפתח תעסוקה וכלכלה

היעדר תפיסת הפעלה בחירום:

המסמך שהועבר לביקורת מציין בבירור כי | אין לאגף תפקיד מוגדר בחירום | אין תוכנית עירונית לטיפול במגזר העסקי בעת משבר | אין נהלים, מעגלי עבודה, חפיפה או מסגרות החלטה | עובדי האגף מכופפים למכלולים אחרים ולא עוסקים כלל בתחום הליבה כלומר, ביום בו החלה המלחמה לא היה גוף עירוני שהוטל עליו לסייע לעסקים.

היעדר המשכיות ניהולית

מנהל האגף גויס פעמים רבות לצווי שמונה ולא היה נוכח לאורך חודשים קריטיים. לא הוגדר ממלא מקום ולא נבנתה המשכיות תפקודית.

היעדר מגבלה תקציבית

העיר **אינה בתוכנית הבראה** ולכן לא קיימת מגבלה פורמלית האוסרת על האגף לפעול. המגבלה היא בעיקר מקצועית, תפעולית ומבנית.

המידע מתוך המסמך מצביע על מספר עובדות יסודיות הנוגעות למסגרת הפעולה של האגף
האגף הוקם ב-2018 במטרה להיות מוקד שירות אחד ליזמים, תעשיינים ומשקיעים בעיר, להסרת חסמים רגולטוריים ולסיוע במיצוי זכויות והטבות.

אגף עסקים ותעשייה:

אין לעירייה תוכנית הבראה, ומכאן שאין מגבלה כזו על פעילות האגף. המגבלה המרכזית שעליה מצביע המסמך איננה תקציבית אלא:
- היעדר תפיסת הפעלה בשעת חירום למגזר העסקי.
- כפיפות עובדי האגף למכלולי החירום האחרים.
- היעדר רציפות ניהולית עקב גיוס מנהל האגף בצווי שמונה.

בעירייה אין תפיסת הפעלה רשמית למגזר העסקי בשעת חירום.
האגף מדגיש כי לאורך השנים אירועי החירום היו קצרים ולכן לא נבנתה מערכת ייעודית להתמודדות עם אירוע מתמשך ורחב היקף.

ממצאים מפורטים בנוגע להתנהלות האגף:
למרות הקמת מנגנוני ייעוץ, בהיעדר מענקים או סיוע מוניציפאלי מצד העירייה, עסקים רבים לא קיבלו עידוד ממשי.
העדפה של הממשלה (ובעלי עסקים) לחברות שעזבו את העיר קיבלו תמריצים והלוואות יצר תחושת אפליה כלפי עסקים ששרדו בעיר וניסו לחזור.
חוסר ערוצי תמיכה תפעולית:
אין דיווח על עזרה בעיצוב מחודש, שיווק, התאוששות לקוחות, סיוע בהקמת תשתיות חדשות, או מאמץ שיווקי לאסוף את הציבור המקומי חזרה לעיר.
מנגנוני פיצוי (green/red track)
תשתיות ושיקום מבנים (קניון, מסגרות תעשייה) מתעכבות, מה שמקשה על חזרת פעילות.

מסקנות:

אופן התגובה של האגף והעירייה לא היה מספק: העסקים סבלו מנטישה כמעט טוטאלית מצד לקוחות, תושבים ועובדים והסיוע המוניציפאלי כמעט אפסי, מה שמותיר עסקים השורדים במצב קשה מאוד.
מנגנוני הסיוע הממשלתיים, אף אם קיימים, אינם מספיקים: שיעורי ניצול נמוכים מעידים על חוסר מודעות, בירוקרטיה קשה, או חוסר אמון של בעלי עסקים מה שמפחית את השפעתם בפועל.
העדפה למתפנים על פני מי שנשאר/חזר – יוצרת תחושת עוול, ועלולה לפגוע באמון של העסקים המקומיים ברשויות.
ללא שינוי מהותי במדיניות התמיכה עלולה להיות קריסה ארוכת טווח של המגזר העסקי בעיר, פגיעה באיתנות כלכלית של התושבים.

המלצות:

לאחד את כלל הכלים הממשלתיים והמוניציפאליים תחת תוכנית סיוע ובנייה מחודשת מתואמת ואחידה כולל מענקים, הלוואות, פיתוח תשתיות, שיקום/מיגון מבנים, תמריצים להשכרת בתים, הפחתת ארנונה, ותמיכה בשיווק והחזרת לקוחות.
לפרסם באופן רשמי, פשוט וברור את קריטריוני הזכאות והליך הפיצויים. לפשט את הבירוקרטיה כך שעסקים יוכלו להגיש תביעות בעצמם, בלי עלויות כבדות של עו"ד.
להפעיל יוזמת 'חזרה לפעילות' עירונית אירועים, קמפיינים לעידוד קנייה מקומית, ארגון שווקים, תמריצים ליזמים חדשים ולחברות טכנולוגיה במטרה לשקם את הפעילות המסחרית.
להתמקד בתעשייה ובסטארט-אפ לחזק את הזירה העסקית הטכנולוגית והתעשייתית (כפי שהיה בעבר), על ידי מתן מיגון מתאים, תמריצים להשקעות, שיקום תשתיות, העדפה למסלולים של סיוע והלוואות.
לערוך ניטור שוטף ודיווח פתוח על מצב העסקים בעיר כולל מספר עסקים פתוחים, מועסקים, החזרה של תושבים על מנת להעריך הצלחה או כשלון של התוכנית, ולבצע תיקונים במידת הצורך.
הערת הביקורת: מנהל האגף גויס מספר פעמים, ולכן בתקופת המלחמה לא התקיימה ניהוליות רציפה של התחום.

תעשייה בעיר:

יציבות תעשייתית:

עד סוף 2023 הציגה התעשייה בקריית שמונה יציבות יחסית. מספר מפעלים בינוניים וגדולים סיפקו תעסוקה למאות עובדים. היקפי הייצור היו יציבים. מפעלים בתחומי רפואה, אלקטרוניקה ומזון הובילו את התעסוקה. מפעלי הטכנולוגיה הרפואית הראו גידול בקווי ייצור.
במגמות ההעסקה נרשמה עלייה בשכר התעשייתי גידול בביקוש למשרות ייצור תנועה של עובדים מהגליל העליון לעיר לצורך תעסוקה.

מוקדי תעשייה חדשים:

החלו יוזמות להקמת שיתופי פעולה עם מוקדי אגרו-טק, חברות פוד טק, חברות פיתוח מזון ומעבדות חדשנות.
מגמת 2023 הייתה חיובית: תעשייה מסורתית ותעשייה עתירת ידע החלו לפעול זו לצד זו
תעשייה לאחר הפינוי 2023–2025.

פגיעה אנושה בתעשייה:

הפינוי המלא הוביל לקטיעה מוחלטת בשרשרת הייצור. קווי ייצור נעצרו בפתאומיות, עובדים התפזרו בכל הארץ.
חוזים עם ספקים נפגעו.

עזיבת מפעלים מרכזיים:
מפעלים משמעותיים העבירו פעילות לצח''ר, כרמיאל וחיפה: תרמו פישר, אלקטו גליל, קשת הנדסה
המערכת העירונית אינה מדווחת על סיכוי חזרה.

השלכות ארוכות טווח:
עזיבת מפעלים יוצרת פגיעה בהכנסות מארנונה עסקית, ירידה בביקושים מקומיים, אובדן מאות משרות, פגיעה בכדאיות השקעה עתידית בעיר.

עסקים קטנים ובינוניים:
שנת 2022-2023 שנת צמיחה אחרי הקורונה.
נרשמה עלייה בפתיחת עסקים קטנים, גידול בענפי מסחר, מזון ושירותים, מגמת יזמות מקומית צעירה.

שנת 2024-2025 שנת הישרדות:
ירידה חדה במחזורי הפעילות, מחסור בכוח אדם, עלייה דרמטית בעלויות תפעול, סגירת עסקים ותיקים, שמירה על פעילות מצומצמת בלבד.

חברות הזנק וחדשנות:
לאחר הפינוי פעילות כמעט כל החברות הוקפאה, חלק מהחברות עברו למרכז הארץ, יזמים רבים לא רואים היתכנות לחזור לעיר.

עסקים קטנים ומסחר:
לפני המלחמה
מרכזים מסחריים פעלו במלואם. רשתות ארציות השקיעו בפתיחת סניפים, פרויקטים של תיירות ומסחר היו בשלבי תכנון.

שלב השיקום:
לאחר החזרה חלק מהמרכזים המסחריים פתוחים חלקית. נרשמה פגיעה קשה בתמהיל עסקים, ירידה משמעותית בהשקעות חיצוניות, עצירה בפרויקטים התיירותיים.

הערכת מסגרת הממשל והבקרה בפועל, לא התקיימה מסגרת ממשל עירונית הכוללת את המגזר העסקי כחלק בלתי נפרד מחוסן העיר. המגזר העסקי נתפס כתחום פיתוח וצמיחה בשגרה, אך לא כתחום קריטי להמשכיות תפקודית בשעת חירום.

היעדר תפיסת הפעלה למגזר העסקי בחירום, היעדר נהלים, היעדר תרשימי זרימה, היעדר תרחישי ייחוס והיעדר הגדרת תפקידים, מהווים ליקוי מערכתי ברמת ההנהלה ולא רק ברמת האגף. זהו כשל ניהולי מתמשך בבניית מערך חוסן עירוני.

העובדה שמנהל האגף גויס בצווי שמונה ללא מינוי ממלא מקום וללא תכנית המשכיות עסקית, מצביעה על חולשה בממשל המקומי וברמת ניהול הסיכונים. רשות שחווה באופן מחזורי מצבי חירום הייתה אמורה להגדיר מנגנוני גיבוי.

ניתוח תפקוד האגף בעת המשבר ואחריו:
בעת הפינוי, האגף למעשה נוטרל מתפקידו הטבעי. הוא לא הוגדר כחלק ממרכז קבלת ההחלטות, לא היה אחראי על מיפוי נזקים ולא קיבל מנדט להוביל תהליך מול העסקים. זהו ליקוי תכנוני שהיה ניתן למנוע בשנים שלפני המלחמה.

=גם לאחר שחזרו תושבים ועסקים, לא הוצגה תכנית עירונית כוללת לשיקום כלכלי. הקמת מיזמים נקודתיים, כמו הבית לעסקים, היא חיובית, אך אינה מהווה תחליף לתכנית שיקום רב שנתית המבוססת יעדים, לוחות זמנים, מדדי הצלחה ואחריות ברורה.

היעדר מיפוי מלא של כלל העסקים שנפגעו:
היעדר סיווג לפי רמות סיכון, והיעדר תמונת מצב כמותית מסודרת, מהווים כשל בקרה מרכזי. מבקר העירייה מעיר כי ללא מידע אין שליטה, וללא שליטה אין יכולת ניהול בסיסי.

מידור המגזר העסקי:
האחריות לכשל אינה רק של האגף עצמו, אלא בראש ובראשונה של הנהלת העירייה. אי שילוב המגזר העסקי בתפיסת החירום העירונית, ואי הגדרת תפקידים לאגף בשעת חירום, משקפים תרבות ארגונית שבה הממד הכלכלי נתפס משני ביחס לממדים אחרים, למרות השפעתו הישירה על חוסן העיר.
היעדר פורום קבוע של תעשיינים ובעלי עסקים, למרות היותם שותפים מרכזיים בחוסן העיר, מצביע על פער בתפיסת השותפות בין הרשות למגזר העסקי. זהו ליקוי מתמשך ברמת אגף תעשייה ועסקים.

תרבות ארגונית לקויה:

התרבות הארגונית שנחשפת מהעובדות היא תרבות תגובתית ולא יוזמת. רק לאחר התפרצות המשבר הוקם מיזם התמיכה לעסקים, ורק לאחר עזיבת מפעלים החלה חשיבה על משיכת תעשייה חדשה. זהו ניהול בשיטת כיבוי שריפות ולא ניהול סיכונים.

הערכת אפקטיביות פעולות השיקום:

הקמת הבית לעסקים וליווי מאות עסקים בפועל היא פעולה חיובית ומשמעותית, ויש לציין אותה גם בהיבט הביקורתי. אולם, האפקטיביות שלה מוגבלת בשל היעדר מעטפת עירונית רחבה.

היוזמות הדמוגרפיות והתעסוקתיות שהאגף מקדם הן חשובות, אך הן אינן מגובות עדיין בתכנית מפורטת הנתמכת במשאבים ברורים, יעדים כמותיים ומדדי הצלחה. מבחינת הביקורת פנימית, מצב זה מוגדר כתכנית עקרונית ללא עוגן ביצועי.

היעדר שקיפות:

בהיעדר דווחים סדירים לציבור ולמועצה על מצב העסקים, התעשייה והתיירות, שקיפות הבקרה נמוכה, והיכולת של הדרג הנבחר ושל הציבור לפקח על הצלחת השיקום מוגבלת והערכת רמת הסיכון הנשארת לאחר הפעולות שבוצעו

סיכון החוסן הכלכלי נותר גבוה מאוד:

הפגיעה בתעשייה ובחברות ההזנק אינה מטופלת ברמת עומק מספקת, ואין עדיין מתווה יציב להחזרת מנועי צמיחה.

הסיכון הדמוגרפי נותר גבוה:

ללא מנועי תעסוקה איכותיים והבטחת יציבות כלכלית, אין ודאות שצעירים ומשפחות יבחרו להישאר בעיר לאורך זמן.

הסיכון לאובדן אמון של בעלי העסקים כלפי הרשות נשאר משמעותי. אמון זה יכול להיבנות מחדש רק באמצעות תכנית ברורה, ביצוע עקבי ודיווח שקוף.

סיכון המשבר המתמשך גבוה. בהיעדר נקודת מפנה אסטרטגית, קיימת סכנה שהמצב הנוכחי יהפוך לנורמה, ולא לשלב מעבר בדרך להתאוששות.

מסקנות הביקורת:

כשל מערכתי בהיערכות לחירום כלכלי. אי שילוב המגזר העסקי בתפיסת החירום העירונית הוא ליקוי מהותי.

כשל בניהול סיכונים: לא בוצע ניהול סיכונים מסודר למגזר העסקי ולתעשייה טרם המשבר, למרות הרגישות המובנית של העיר לאיומים ביטחוניים.

כשל בהמשכיות ניהולית: היעדרות מנהל האגף מסיבה מוצדקת, אך ללא מנגנון גיבוי והמשכיות, בעולם שבו חירום ביטחוני הוא תרחיש ריאלי צפוי, הוא ליקוי חמור.

כשל במידע ובשקיפות: היעדר מאגר נתונים עדכני, היעדר דוחות תקופתיים והיעדר שקיפות לגבי מצב העסקים והתעשייה מונעים בקרה אפקטיבית וקבלת החלטות איכותית.

פעולות השיקום שננקטו חשובות אך אינן מספקות. הן מטפלות בחלק מהנפגעים, אך אינן מהוות תכנית שיקום כלכלית שלמה ברמת עיר.

פרק ניתוח מערכתי עיריית קריית שמונה:

פרק זה מבוסס על העובדות, הממצאים וסיכוני העומק שנחשפו במהלך הביקורת, והוא נועד להציג הערכה ביקורתית רשמית על אופן תפקוד אגף תעשייה ועסקים, על מנגנוני השליטה והבקרה העירוניים ועל רמת החוסן הכלכלי של העיר טרם המשבר ובמהלכו.

א. הערכת מסגרת הניהול והבקרה בעיריית קריית שמונה

היעדר מסגרת ממשל תומכת:

במסגרת הביקורת התגלתה חולשה מערכתית בכך שהמגזר העסקי לא הוטמע כחלק מתפיסת החוסן העירונית. העירייה לא הגדירה את המגזר העסקי כמרכיב חיוני להמשכיות תפקודית בעת חירום, למרות פוטנציאל הפגיעה הגבוה המאפיין את העיר.

היעדר תפיסת הפעלה בחירום:

א. לא נמצאה כל תכנית עירונית המגדירה.

ב. מנדט ברור לאגף תעשייה ועסקים בחירום.

ג. סדרי עדיפויות נמוכים.

ד. תרחישי ייחוס שגויים.

מדובר בליקוי אסטרטגי המשקף היעדר היערכות בסיסית של העירייה למצב חירום כלכלי.

היעדר מנגנוני גיבוי והמשכיות תפקודית

מנהל האגף גויס בצו שמונה, ללא מינוי ממלא מקום וללא תכנית המשכיות עסקית. זהו כשל בסיסי. תפקידים קריטיים נשארים ללא מילוי מקום, למרות שמצבי חירום חוזרים בעיר מחייבים היערכות מתמדת.

ניתוח תפקוד אגף תעשייה ועסקים לפני המלחמה:

היעדר ניהול נתונים

א. למרות מגמות הצמיחה ב-2022–2023, לא בנה האגף מאגר נתונים עסקי מקיף

ב. היעדר תשתית מידע הוא ליקוי שחוזר לאורך כל הדו''ח

פער בין פעילות אופרטיבית לבין פעילות אסטרטגית

האחראיות האופרטיבית של האגף בוצעה באופן מיטבי: ליווי יזמים, רישוי עסקים, יוזמות מקדמות אך הפעילות האסטרטגית, זו שאמורה להבטיח חוסן עירוני, לא בוצעה ולא גובשה.

ניתוח תפקוד האגף בזמן המשבר ולאחריו:

ניטרול תפקודי בעת פינוי:

בעת הפינוי המלא, האגף לא הוגדר כגורם מתכלל, לא השתלב בתהליכי קבלת ההחלטות, ולא היה חלק מהמערך העירוני המוביל. הדבר מצביע על כך שהעירייה לא ייחסה לאגף את מעמדו המקצועי הראוי כמוביל שיקום עסקי.

פעולות נקודתיות שבוצעו אך לא מערכתיות:

הקמת הבית לעסקים והליווי הנרחב לעסקים הם פעולות ראויות לציון. עם זאת, הביקורת לא מצאה תכנית שיקום עירונית, אין יעדים כמותיים, אין לוח זמנים, אין מסגרת אחריות מקצועית ברורה.

היעדר תכנית אב הופך כל פעילות ל"טלאי" ולא לפתרון עומק.

היעדר מיפוי ואבחון נזק

לא בוצע רישום שיטתי של כלל העסקים שנפגעו, לא בוצע סיווג לפי רמות סיכון ולא נבנתה תמונת עומק של מצב התעשייה, התיירות וחברות ההזנק. הדבר מהווה פגיעה ביכולת העיר לנטר מגמות, לתעדף פעולות ולנהל משאבים.

הערכת אחריות הנהלת העירייה:

אחריות ניהולית רחבה

הכשל איננו רק באגף. הוא שייך בראש ובראשונה להנהלת עיריית קריית שמונה, שלא גיבשה תפיסה עירונית לחוסן כלכלי, לא בנתה מנגנוני חירום מתאימים ולא הגדירה אחריות ברורה בעת משבר.

תרבות ארגונית תגובתית:

מהממצאים עולה כי בעירייה רווחת תרבות ניהול שבה משבר מוביל לפעולה, במקום פעולה שמוכנה מראש למשבר. זהו ליקוי מבני, לא נקודתי.

היעדר שותפות עם המגזר העסקי:

לא הוקם פורום תעשייה ועסקים, לא נבנתה מערכת היוועצות מסודרת, ולא נבנו מנגנוני שיתוף ציבור עסקי בניגוד לנדרש בעיר מרכזית אזורית.

הערכת אפקטיביות פעולות השיקום:

אפקט חלקי:

אחד ממדי הביקורת היא אפקטיביות. הפעולות שבוצעו מסייעות לשיקום הפרטני אך אינן מהוות תהליך עירוני כולל. הפעילות תלויה בגורמי פילנתרופיה וביוזמות מקומיות ולא בתשתית סדורה.

היעדר מדדי ביצוע

אין מידע על חזרת עסקים, מספר מועסקים, שעות פעילות המסחר, נתונים על התעשייה, נושאי תיירות.

הביקורת מעירה כי ללא מדדים- אין בקרה על תהליך השיקום!

הערכת רמת הסיכון הנותרת לאחר פעולות העירייה:

סיכון החוסן הכלכלי גבוה מאוד!

אין מנועי צמיחה חדשים, התעשייה עזבה, וחלק מהעסקים אינם מצליחים להחזיק תזרים.
הסיכון הדמוגרפי גבוה!
עזיבת מפעלים וחוסר אופק תעסוקתי מאיימים על יכולת העיר לשמר אוכלוסייה צעירה.
סיכון המשבר המתמשך גבוה!
ללא תכנית שיקום ברורה, הסכנה היא שהמצב הנוכחי יהפוך לנורמה ארוכת שנים.
סיכון לאובדן אמון בינוני עד גבוה!
עסקים רבים חוו תחושת נטישה והיעדר כתובת מקצועית. שיקום אמון ידרוש זמן ופעולות עומק.

מסקנות הביקורת:

עיריית קריית שמונה לא הייתה ערוכה לחירום כלכלי המשפיע על כלל העסקים והתעשייה בעיר.
לא התקיימה תשתית ניהולית לעסקים בחירום: לא תפיסה, לא נהלים ולא מנדט.
אגף תעשייה ועסקים פעל ללא מידע, ללא גיבוי ניהולי וללא רציפות מקצועית.
פעולות חיוביות שבוצעו אינן מפצות על היעדר תכנית שיקום עירונית כוללת.
רמת הסיכון הכלכלי והדמוגרפי של העיר גבוהה, והמשך המצב ללא שינוי מהווה סכנה מבנית לעתיד העיר.
יש צורך מהותי בשינוי מערכתי, תכנוני, מבני וארגוני ולא רק בפעולות שיקום נקודתיות.

פרק ממצאים עיקריים מורחב:

תמונת מצב עסקית:
כ-900 עסקים פעלו בעיר טרם המלחמה. רק כ-70 אחוז חזרו לפעילות. מתוכם מספר גדול חזר. לפעילות חלקית בלבד. עסקים רבים מתקשים לשרוד את שלבי ההתאוששות. גל סגירות נוסף צפוי בחודשים הקרובים.
המשמעות: קרוב לשליש מהעסקים העירוניים אינם פעילים פגיעה קשה בכלכלה המקומית.
תעשייה: מוקד הפגיעה המרכזי.
מפעלים אסטרטגיים עזבו את העיר.
עסקים אלו היו מנועי תעסוקה מרכזיים והעסיקו מאות עובדים. האגף עצמו מציין כי **סיכויי חזרתם אפסיים.**
המשמעות: פגיעה ארוכת שנים בתעסוקה ובבסיס ההכנסות של העיר.

פגיעה קשה בחברות הזנק:

העיר הייתה מרכז פעילות משמעותי בתחום הפודטק והחדשנות. לאחר הפינוי, חלק גדול מהחברות הפסיקו פעילות, רובן לא שבו לצפון עד היום. היזמים חסרים ודורשים תמריצים משמעותיים כדי לחזור.
המשמעות: פגיעה באחד ממנועי הצמיחה המבטיחים ביותר של האזור.

חזרת עסקים לא אינדיקציה להתאוששות:

עסק שחזר לפעילות אינו בהכרח עסק בריא. בפועל, עסקים מדווחים על מחסור בעובדים, מחסור בלקוחות, תשואות נמוכות, קושי לכסות עלויות, פגיעה קשה בתזרים.
כלומר: 'חזרה לפעילות' היא חזרה מינימלית ולא חזרה לתפקוד כלכלי מלא.

היעדר מיפוי ונתונים:

האגף לא הציג רשימת עסקים שנפגעו מפת סיכוני עסק, נתוני עומק על תעסוקה, הערכת נזק כלכלי הדבר מקשה על קבלת החלטות ועל בניית תוכנית שיקום אפקטיבית.

היעדר פורום עסקים פעיל:

אין גוף מקצועי שמרכז את צרכי העסקים ומסייע להובלת מדיניות. הקשר עם עסקים מתבצע 'באופן בלתי אמצעי', ללא מערכת, ללא ניתוח מגמות וללא תיעוד.

פרק ממצאים מורחבים: פעולות שהעירייה ביצעה / לא ביצעה:

מה בוצע בפועל:
הקמת 'הבית לעסקים', מיזם משמעותי הנותן ליווי אישי, מנטלי ועסקי, יצר קשר עם מעל 500 עסקים. מלווה כ-250 בתהליכי שיקום מספק מיצוי זכויות וליווי מנטלי.
הקמת מיזם דמוגרפי תעסוקתי ארוך טווח מטרתו להחזיר אוכלוסייה צעירה, ליצור מקומות עבודה ולנהל תהליכי התאוששות.
המשך טיפול ברישוי עסקים למרות עומסים מחלקת רישוי עסקים המשיכה לתפקד.

הערות הביקורת:

לא גובשה שום תוכנית עירונית לשיקום כלכלי לא תוכנית חירום, לא תוכנית ארוכת טווח ולא תוכנית משולבת עם משרדי ממשלה.
לא בוצע מיפוי עסקים בזמן אמת חוסר בנתונים = חוסר יכולת לנהל משבר.
לא הוגדרו מסגרות עבודה בחירום האגף עבד ללא סמכות, ללא נהלים, ללא סדרי עדיפויות.
לא הוקם פורום עסקים היעדר גוף זה גרם להחלטות להתקבל באיחור ובפער מהשטח.
לא הופעלה תוכנית סיוע עירונית אמנם אין מגבלה תקציבית רשמית, אך לא הוצגו מענים עירוניים כגון: תמריצים לארנונה, תמריצים לשיפוץ, תמיכה בתעסוקה, מענים לשיווק עסקי, קמפיינים עירוניים רחבים.
לא בוצעה עבודה אקטיבית להחזרת מפעלים האגף מציין שהסיכוי לחזרה 'אפסי' אך לא מוצגים ניסיונות לגיבוש תמריצים או תוכניות החזרה.

דו''ח ביקורת אזורי תעשייה:

ניתוח מלא של אזורי התעשייה הדרומי והצפוני:

רקע כללי:

טרם מלחמת חרבות ברזל פעלו בעיר שני אזורי תעשייה עיקריים.
אזור התעשייה הדרומי אזור מסחרי עסקי מגוון, הכולל מרכזים גדולים, אולמות תצוגה, חנויות ציוד מקצועי, שירותי רכב, מחסנים לוגיסטיים ועסקים עצמאיים.
אזור התעשייה הצפוני מרכז התעשייה היצרנית של העיר, המאכלס מפעלים גדולים, קווי ייצור, מעבדות, חברות אלקטרוניקה, תעשייה רפואית ומזון.
שני האזורים היוו עוגן כלכלי מרכזי לעיר, אך השפעת המשבר על כל אחד מהם שונה מהותית.

אזור התעשייה הדרומי:

תמונת מצב ערב המלחמה:

האזור הדרומי התאפיין בתמהיל מסחרי מגוון. פעילות ענפה של חנויות, מפעלי שירות, מוסכים, אולמות תצוגה וציוד. נפחי מסחר יציבים, נגישות גבוהה וקרבה לצירי תנועה ראשיים, קהלי יעד אזוריים (קריית שמונה, מועצות אזוריות, תיירים).
המתחם שימש כמרכז קניות ושירותים אזורי.

מצב בזמן הפינוי:

עם הפינוי המלא:

כל בתי העסק נסגרו ב-95 אחוז. סחורות נשארו ללא תנועה. סוחרים עצמאיים איבדו הכנסות חודשיות מלאות, חלק מהעסקים לא יכלו לממן חוזי שכירות או הלוואות מלאי, נזקי הצטברות (לחות, קור, חשמל) נרשמו במחסנים ובחנויות.
העירייה לא הפעילה מנגנון קשר שיטתי עם בעלי העסקים במהלך הפינוי לא בוצע תיעוד רשמי של הנזקים ולא הסתיים מיפוי כלכלי מלא.

מצב לאחר החזרה:

האזור הדרומי נפגע פחות מהאזור הצפוני אך עדיין בעומק משמעותי.
חלק מהעסקים חזרו, אך בתפוקה חלקית. לקוחות חזרו בהיקף חלקי בלבד, נוצר קושי ממשי בגיוס עובדים. עובדים שעברו צפונה או למרכז מחירי הביטוחים וההובלות עלו, מספר עסקים דיווחו על ירידה של עשרות אחוזים במחזור מעט מאוד יזמים חדשים נכנסו למתחם.

כשלי העירייה באיזור הדרומי:

הביקורת מצאה כי לא נבנה מודל עירוני לשיקום עסקים. מיפוי העסקים חלקי בלבד, היעדר קמפיין עירוני חזקה לעידוד צריכה מקומית. היעדר מסלולי סיוע מוניציפליים (הנחות ארנונה, מימון שיפוץ, מענקי התאוששות).

אזור התעשייה הצפוני:

תמונת מצב ערב המלחמה

האזור הצפוני היווה את לב התעשייה העירונית וכלל מפעלי ייצור גדולים (ציוד רפואי, אלקטרוניקה, פלסטיקה), תעשייה עתירת ידע, מעבדות ומרכזי בדיקות, פעילות מסחר לוגיסטית תומכת מאות עובדים מקומיים.
זהו האזור שהניב את עיקר הארנונה העסקית של העיר וייצר היתכנות תעסוקתית איכותית.

מצב בזמן הפינוי:

בניגוד לאזור הדרומי, כאן נוצרה פגיעה אנושה.

קווי ייצור הושבתו לחלוטין. חלק מהמפעלים פינו חלק מהציוד למיקומים חלופיים, צוותים טכניים התפזרו במרכז הארץ, חוזי אספקה מול לקוחות נפגעו, מספר מפעלים עברו פיזית למקומות אחרים חלק מהמפעלים החליטו לא לשוב לעיר.
לא הוגדרה כתובת עירונית לטיפול בתעשיינים. לא התקיימה עבודת מטה לבחינת מניעת נטישה.

מצב מאז החזרה:

האזור הצפוני הוא הפגוע ביותר בעיר כיום:

מספר מפעלים מרכזיים עזבו לצמיתות. חלק מהמפעלים שנותרו פועלים בתפוקה מצומצמת, אין קליטה משמעותית של עובדים חדשים, תשתיות הייצור לא מנוצלות במלואן, מגזר ההיי-טק/הזנק כמעט ואינו קיים עוד בעיר, סביבת התעשייה הפכה לפחות אטרקטיבית ליזמים.
הביקורת מעירה כי בהיעדר מפעלים יציבים העיר מאבדת את אחד מעוגני התעסוקה החשובים ביותר שלה.

כשלי העירייה באזור הצפוני:

לא נבנה מנגנון 'שימור מפעלים' בחירום/ אין תוכנית אסטרטגית למניעת עזיבת תעשייה/ לא בוצע מיפוי מפעלי לפי רמת סיכון. אין תכנית עירונית לגיוס תעשייה חדשה, אין תכנית להחזרת מפעלים באמצעות הטבות עירוניות, אין שותפות מסודרת בין העירייה למשרד הכלכלה.
כשל זה מוגדר ליקוי מהותי ברמת ניהול.

השוואה בין שני אזורי התעשייה מסקנות הביקורת:

הפגיעה בצפון חמורה בהרבה מהפגיעה בדרום.

אזור הדרום. הביקורת מצאה פגיעה מסחרית משמעותית
האזור הצפון. הביקורת מצאה אובדן מפעלים = אובדן תעסוקה משמעותית
אגף העסקים והתעשייה לא ביצע בידול בניהול המשבר, למרות שהפגיעה שונה מאוד בין האזורים
לא הוקם צוות עירוני ייעודי לשיקום תעשייה בניגוד לסטנדרט המקובל ברשויות מתפקדות.
לא בוצע טיפול מותאם לתעשיינים כדי למנוע עזיבה.

מסקנות הביקורת:

אגף תעשייה ועסקים לא היה ערוך לניהול תעשייה בשעת חירום.
לא היה גורם אחראי ברמת העירייה שינהל את המשבר מול המפעלים.
האזור הצפוני נפגע ברמה מבנית חלק מהנזק בלתי הפיך.
העיר איבדה עוגני תעסוקה ויציבות כלכלית.
היעדר מדיניות עירונית בתחום התעשייה הוביל להחמצת הזדמנות לשימור מפעלים.
אין כיום תכנית אסטרטגית לשיקום תעשייה או למשיכת תעשייה חדשה.

המלצות הביקורת:

המלצות להתערבות מידית:

הקמת מטה עירוני לשיקום תעשייה.
מיפוי מלא של כלל המפעלים, רמות סיכון ותוכניות חזרה.
הטמעת מסלול תמריצים עירוניים: הנחות ארנונה, פיתוח תשתיות, מענקי התאוששות.
יצירת שותפות עם משרד הכלכלה, הרשות לחדשנות וקרנות אזוריות.
גיוס תעשייה חדשה בדגש על מפעלים מתקדמים שאינם רגישים לפינוי.
יצירת מרכז תעסוקה עירוני לשיקום עובדים ולמניעת הגירה שלילית.

מסקנה מרכזית:

ללא מהלכים אסטרטגיים רחבי היקף, קריית שמונה עלולה להישאר שנים מאחור ביכולת השיקום הכלכלי שלה. פרק ההמלצות להלן מציג מהלכים מעשיים, ברורים וברי ביצוע, המבוססים על ממצאי הביקורת ועל ניתוח סיכוני העומק.

פרק המלצות:

הפרק מחולק לשלושה רבדים:

א. צעדי חירום (טווח קצר).
ב. צעדים מערכתיים (טווח בינוני).
ג. צעדי עומק מבניים (טווח ארוך).

כל ההמלצות מכוונות לייצוב, שיקום וצמיחה ברת קיימא של הכלכלה העירונית.

א. צעדי חירום בטווח הקצר (0–12 חודשים).

הקמת מרכז הפעלה עירוני למגזר העסקי:
הקמת מוקד עסקים רשמי שיפעל בשגרה ובחירום (הבית לעסקים עונה להגדרה זו).
עדכון המבנה הארגוני של אגף תעשייה ועסקים והגדרת בעלי תפקידים תואמים שיקום.
כתיבת נהלי הפעלה.
קביעת מנגנוני הפעלה למשבר עתידי.
יישום מערכת מיפוי דיגיטלית לעסקים.

המלצות הביקורת: יצירת תשתית הפעלה קבועה למניעת משבר חוזר.

פרסום דו''ח שקיפות רבעוני:

מעקב ודיווח מלא בכל רבעון על מצב העסקים בעיר.
מספר פתיחות וסגירות, נתוני תעסוקה, אזורים שנפגעו, אזורי התאוששות.
מטרה: החזרת אמון והבנת עומק המצב.
חיזוק 'הבית לעסקים' ופריסתו לכלל השטח:
הרחבת הליווי העסקי.
הגדלת מספר היועצים.
הגעה יזומה לעסקים בסיכון.
סדנאות מיידיות למימון, תזרים מזומנים, הלוואות והתחדשות עסקית.

המלצות הביקורת: עצירת גלי סגירה נוספים.

קמפיין עירוני לעידוד קנייה מקומית:

פעילות ברשתות החברתיות.
אירועי מסחר מקומיים.
ירידים ותמיכה לחנויות קטנות.
חיבור בתי ספר וקהילה למסחר המקומי.

המלצות הביקורת: הגברת ביקושים מיידית לבעלי העסקים שחזרו.

טיפול מידי באזורים מסחריים ותעשייתיים:

תיקוני תשתיות.
ניקיון, שיפור חזות ואבטחה.
שיקום תשתיות כבישים, חשמל ותאורה.

המלצות הביקורת: יצירת תחושת יציבות ואמון אצל בעלי עסקים ומשקיעים.

ב. צעדים מערכתיים טווח בינוני (1–3 שנים):

יצירת פורום עסקים ותעשיינים עירוני-אזורי:
מפגשים חודשיים ושיתוף ציבור עסקי.
עבודה מול משרדי ממשלה.
גיבוש מדיניות עירונית מוסכמת.

המלצות הביקורת: יצירת ממשק קבוע ואמין בין הרשות למגזר העסקי.
בניית תוכנית אב עירונית להתחדשות כלכלית.

תוכנית רב-שנתית הכוללת:
חיזוק מרכזי מסחר בדגש על מרכז העיר (מרכז הכיכרות).
אסטרטגיית תיירות.
חיבור בין תעשייה לתעסוקה.
שדרוג אזורי תעשייה.

המלצות הביקורת: ביסוס מסגרת תכנונית יציבה לטווח ארוך.
החזרת תעשיית הפוד-טק באמצעות מודל 'שוכר ראשון'
שימוש בנכסים עירוניים או אזוריים להשכרת משנה.
ניהול משא ומתן עם חברות בינוניות גדולות.
מתן ודאות למשקיעים.

המלצות הביקורת: הפעלה מחדש של אזורי תעשייה ריקים.
תמרוץ נותני שירותים מקצועיים וחברות הזנק:
מרחבי עבודה משותפים.
תמיכה בליווי עסקי.
חיבור לאוניברסיטת תל חי ומכוני מחקר.

המלצות הביקורת: יצירת אקוסיסטם עסקי חיוני ומקצועי לתושבים.
מיתוג מחדש של קריית שמונה כעיר בצמיחה:
מיתוג דיגיטלי חדש.
קמפיינים אזוריים.
הצגת הזדמנויות עסקיות ותיירותיות.
הדגשת יתרונות אזוריים (טבע, הון אנושי, עלויות נמוכות).

המלצות הביקורת: משיכת משקיעים, תיירים ותושבים חדשים.

ג. צעדי עומק מבניים – טווח ארוך (3–10 שנים)

בניית מודל חדש לכלכלה עירונית:
העיר צריכה לבסס כלכלה המשלבת: תעשייה עתירת ידע, תיירות מבוססת טבע ואקלים, מסחר קטן/בינוני יציב, עסקים קטנים וקהילתיים, עגלות מכירה.

המלצות הביקורת: יצירת חוסן כלכלי שאינו תלוי בתחום יחיד.

פיתוח תשתיות תעשייה ברמה אזורית:
הקמת אזורי תעשייה עם שיתופי פעולה אזוריים.
קידום מסופי תחבורה ותעסוקה.

המלצות הביקורת: מיצוב קריית שמונה כמרכז תעסוקתי אזורי מוביל.
עיגון חוסן כלכלי בתוכניות מתאר עירוניות:
שילוב מתחמי תעסוקה בתכנון עתידי.
חיבור בין מגורים, תעשייה ומסחר.
יצירת אזורי תעסוקה רב-תחומיים.

המלצות הביקורת: מניעת משבר עתידי ושיפור גמישות עירונית.

יצירת קרן עירונית אזורית לשיקום עסקים:
במבנה רב שותפי: עירייה, מועצות אזוריות, פילנתרופיה, המגזר העסקי וגופי ממשלה.
המלצות הביקורת: יצירת מנגנון קבע לשיקום מהיר של עסקים במשבר.

הקמת מרכז חדשנות צפוני:
מעבדות, חממות, האצה טכנולוגית, חיבור למוסדות אקדמיים, תמריצים לסטרטאפים.

המלצות הביקורת: מיצוב העיר כמוקד חדשנות ארוך טווח,

פרק ניהול סיכונים:
פרק זה מציג ניתוח מקצועי של הסיכונים המבניים והארוכי-טווח הנגזרים מן הממצאים. ההערכה נועדה לשמש את הדרג הבכיר בעירייה לקבלת החלטות אסטרטגיות.

סיכון לחוסן הכלכלי של העיר:
הפגיעה במגזר התעשייה, המסחר וחברות ההזנק יוצרת איום מהותי על עתיד העיר, ירידה בהכנסות מארנונה עסקית לאורך שנים, פגיעה ביכולת הרשות לממן שירותים חיוניים, שחיקה ניכרת באטרקטיביות העיר למשקיעים, מעבר אוכלוסיות איכות למרכז הארץ.
משמעות: סיכון לירידה מתמשכת בכוח הכלכלי של העיר ובהיקף הפעילות העסקית.

סיכון דמוגרפי ארוך טווח:
פגיעה בתעסוקה פוגעת ישירות ביכולת למשוך ולשמר צעירים ומשפחות.
ירידה בהון האנושי איכותי.
היחלשות מערכת החינוך.
אובדן כוח עבודה מקצועי.
ירידה בפריון הכלכלי של העיר וירידה בהכנסות מארנונה עסקית.
זהו סיכון קיומי ליכולת העיר 'להתחדש' ולהתאושש.

סיכון לאובדן תשתיות תעשייה לצמיתות:
מפעל שעוזב, על פי רוב, לא חוזר.
מבנים תעשייתיים עלולים להתנוון.
אזורי תעשייה עלולים להפוך לאזורי נטישה.
משך הזמן להשכרת נכסים תעשייתיים עלול להיות ארוך מאוד.
זהו סיכון בעל השפעה ישירה על הכנסות העיר ומעמדה התעסוקתי.

סיכון לחוסר אמון בין עסקים לרשות:
המסמך עצמו מעיד על פגיעה באמון גורמים עסקיים בעיר בעקבות התנהלות גורמי הממשלה בתהליכי הפיצוי. היעדר פורום סדור מחריף את הפער, תחושת אי בהירות פוגעת בהישארות עסקים בעיר, בעל עסק שחווה חוסר תמיכה נוטה לחפש חלופות מחוץ לעיר.
אמון שנפגע קשה לשקם ללא תהליכים מסודרים.

סיכון להתמשכות המשבר:
ללא תוכנית שיקום כוללת, הסיכון הוא ליצירת 'לולאה של משבר'. עסקים נסגרים, הכנסות העיר יורדות רמת השירותים יורדת. תושבים מהגרים, צריכה מקומית קטנה, עסקים נוספים נסגרים זהו מעגל שקשה מאוד לעצור ללא התערבות מערכתית.

סיכון להעמקת פערים אזוריים:
בעוד אזורים אחרים בצפון מתאוששים במהירות גבוהה יותר, קריית שמונה עלולה להישאר מאחור.
פגיעה במעמד העיר כמרכז אזורי.
הסטת השקעות ליישובים אחרים.
ירידה בתנועת מבקרים ותיירות.
זהו סיכון למעמד האסטרטגי של העיר בגליל.

ממצאים:
היעדר תפיסה ארגונית ומבצעית
האגף מצהיר במפורש כי אין לו כל תפקיד רשמי בשעת חירום בתפיסת ההפעלה העירונית. המשמעות: בפתיחת המלחמה, האגף לא היה ערוך למיפוי עסקים, ניתוח פגיעה, מתן מענה או גיבוש תוכנית התאוששות.

חוסר רציפות ניהולית:

- מנהל האגף גויס כמה פעמים לצווי שמונה, (יש למנות מ"מ ללא דיחוי).
- נוצר מצב שבו במשך חודשים ארוכים לא הופעל הידע הניהולי הדרוש לניהול משבר עסקי עירוני.

השפעה כלכלית מערכתית

- הפינוי הארוך יצר 'מציאות כרונית של משבר', שבה פגיעה בתחום אחד גררה פגיעה בתחומים נוספים.
- עסקים רבים נותרו סגורים עד היום, וחזרת עסקים מתבצעת 'באיטיות רבה'.
- הפגיעה הכבדה בעסקים פגעה בהכנסות העירייה מארנונה עסקית, דבר המאיים על יכולת הרשות לספק שירותים בסיסיים.

פגיעה חריפה במרכזי התעסוקה והתעשייה

- מספר מפעלים התחביביים עזבו, לרבות מפעלי דגל המעסיקים מאות עובדים.
- האגף מציין כי סיכויי חזרתם לעיר אפסיים, וכי נדרש למצוא שוכרים חדשים לאזורי תעשייה שלמים.

פגיעה בחברות הזנק ובנותני שירותים

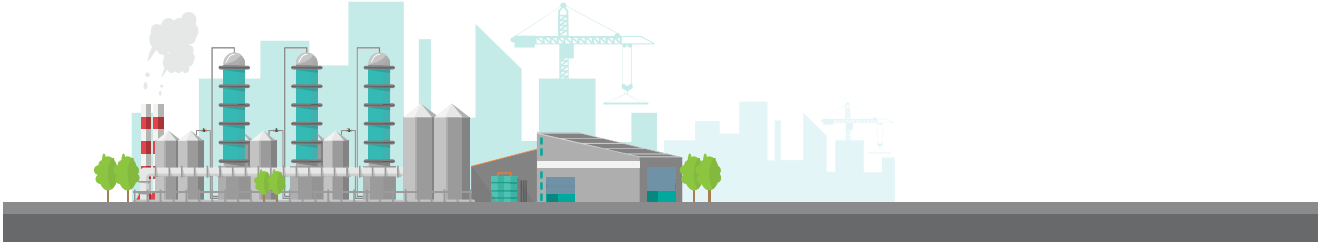
חברות הזנק רבות אינן פעילות בעיר.

- נותני שירותים מקצועיים (עו"ד, רו"ח) העתיקו פעילות ואין כיום תמריץ לחזור.

יוזמות שיקום אך בפער מהיקף הנזק:

הבית לעסקים: מיזם רחב המספק ליווי לעסקים, מיצוי זכויות, תמיכה מנטלית ועסקית. האגף נמצא בתהליך הקמת מיזם לשינוי דמוגרפי תעסוקתי ארוך טווח. האגף המשיך בתפקידי הליבה שלו: רישוי עסקים, איכות סביבה. למרות היוזמות, הפער בין היקף הנזק לבין פעילות השיקום נותר משמעותי.





פרק 1: מבוא

המבוא לדו"ח זה מציג מסגרת מקיפה לבחינת תפקודו של אגף החינוך בעיריית קריית שמונה בתקופה המאופיינת בשינויי עומק, אי ודאות תפעולית ועומסים מערכתיים.

הדו"ח אינו מסתפק בזיהוי תקלות או תיאור נקודתי של אירועים, אלא משלב בין תצפיות מעשיות, ניתוח מבני, ועיבוד של נתונים ותהליכים המשפיעים על מערכת החינוך בטווח הקצר והארוך.

מטרת הבדיקה היא להעריך את איכות הניהול, אפקטיביות קבלת ההחלטות, תקפות מנגנוני הבקרה, ותפקוד האגף בממשקיו עם גורמי הרשות וגורמים חיצוניים. בחינה זו מתבצעת מתוך הבנה כי מערכת חינוך עירונית הפועלת בתנאי משבר אינה נמדדת רק ביכולתה לשמר פעילות שוטפת, אלא בעיקר ביכולתה לייצר התאמות, לארגן מחדש משאבים, ולתכנן צעדי התאוששות המבוססים על חשיבה ארוכת טווח.

הדו"ח מתייחס למערכת החינוך כמרחב דינמי שבו פועלים במקביל שלושה רבדים מרכזיים: תשתיות פיזיות ומיגון, מערכות ניהול ותפעול, ומערכות פדגוגיות–חברתיות. יחסים אלה מהווים את עמוד השדרה של ניתוח זה.

הסקירה מתבססת על חומרים רשמיים שהועברו לביקורת, על תרשימי מבנה, על דו"חות שיקום, נתוני תקציב, תהליכי רישום ושיבוץ, תהליכי פדגוגיה ושירותים פסיכולוגיים, לצד בחינת דפוסי התנהלות בחירום ובשגרה.

המבוא הוא הבסיס להבנת האתגרים, ההזדמנויות, מוקדי הכשל, ומרכיבי העוצמה של האגף, תוך גיבוש מסגרת לניתוח אסטרטגי רחב המתואר בפרקים הבאים.

רקע נורמטיבי:

מערכת החינוך העירונית פועלת בתוך מארג רגולטורי מורכב המשלב בין חקיקה לאומית, הנחיות מקצועיות של משרד החינוך, תקני בטיחות והיערכות לשעת חירום, לצד דפוסי ניהול של רשות מקומית.

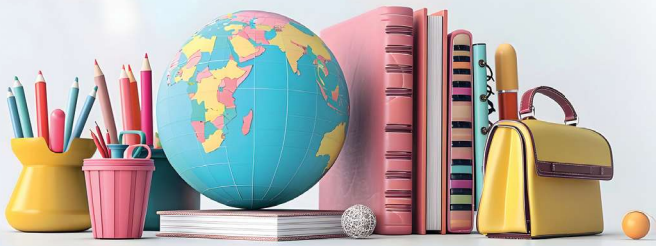
הבנת מסגרת זו חיונית להערכת תפקוד אגף החינוך בתקופה של אי יציבות ארוכה, שכן החלטות שננקטו במהלכה אינן מתקיימות בחלל ריק, אלא מושפעות מהוראות מחייבות, מהגבלות רוחביות ומהיעדרים נורמטיביים שנחשפו במהלך האירוע.

הבסיס המשפטי כולל את חוק חינוך חובה, חוק לימוד חובה (תיקונים לשעת חירום), חוזרי מנכ"ל בנושאי בטיחות, רציפות תפקודית ומיגון מוסדות החינוך, alongside הנחיות פיקוד העורף בנוגע לפתיחת מוסדות, פיזור תלמידים, ופעילות חינוכית בתנאי איומים ביטחוניים. למרות קיומה של מסגרת זו, חלק ניכר ממנה מתאפיין בעמימות או בפער בין הנחיות התשתית לבין היכולת המעשית של רשות פריפריאלית להפחית סיכונים בזמן אמת.

בנוסף למישור החוקי, פועלת מערכת החינוך בתוך מסגרת נורמטיבית-ארגונית שבמרכזה אחריות הרשות המקומית להשגת יציבות, להתאמת שירותים למציאות משתנה, ולניהול אינטגרטיבי של משאבים. אגף החינוך נדרש לממש את מדיניות הרשות תוך עמידה בדרישות מקצועיות—משימה מורכבת במיוחד כאשר מבני ההפעלה תלויים במספר אגפים אחרים: הנדסה, ביטחון, תפעול, רווחה וגזברות. המבנה הבין-אגפי הזה יוצר תלות הדדית, ולעיתים מגביל את יכולת ההתקדמות כאשר אין תקינות תפעולית מלאה.

המסגרת הנורמטיבית כוללת גם סטנדרטים מקצועיים של ביקורת פנים וניהול ציבורי, בהם תקני IIA (Institute of Internal Auditors) ועמדות של ה-OECD לגבי ניהול מערכות חינוך במצבי משבר. גופים אלו מדגישים את חשיבות התכנון המוקדם, יכולת התגובה, ושימור רצף שירותים חיוניים. במבחן זה, נדרש לבחון באיזו מידה אגף החינוך הצליח להתאים עצמו לדרישות הבינלאומיות המקובלות.

לבסוף, יש להתייחס לכך שהאירוע האחרון הציף לקונה נורמטיבית: היעדר מודל מובנה ברמה הארצית לניהול מערכות חינוך ברשויות צפוניות המצויות תחת איום ממושך. היעדר מדיניות לאומית ברורה מחייב את הרשות המקומית להמציא מנגנונים עצמאיים, ומהווה גורם מרכזי בהיווצרות עומסי הניהול המתוארים בהמשך הדו"ח.



פרק 2 עיקרי הדו"ח:

אגף החינוך 2025 שנת שיקום העיר והשיבה הביתה:

שנת 2025 הוגדרה בקריית שמונה כשנת "השיבה הביתה", המסמנת את סיומה של תקופה חסרת תקדים בת כמעט שנתיים שבה שהו תושבי העיר בפינוי מפוזר בבתי מלון וביישובים ברחבי הארץ. המעבר ממציאות של פינוי לשיקום תפקודי מלא דרש מאגף החינוך הערכות אסטרטגית המשלבת שיקום פיזי מואץ של מוסדות החינוך לצד מענה פדגוגי ורגשי מורכב לתלמידים שחוו זעזועים חברתיים ולימודיים. הדו"ח בוחן את היכולת המערכתית לייצר רציפות תפקודית במעבר מהפינוי לשיבה, תוך זיהוי ליקויים מבניים ותפקודיים שנוצרו עקב היעדר הערכות מוקדמת או חסמים רשותיים.

המערכת נדרשה לנהל אירוע בקנה מידה היסטורי ללא מודל ארצי מובנה, דבר שאילץ את האגף להמציא מנגנונים עצמאיים תחת לחץ זמן קיצוני. השילוב בין תשתיות ישנות שנפגעו לבין הצורך בקליטה מהירה יצר עומס חריג שחשף את חולשת התיאום בין אגפי החירום.

נתונים מספריים ומצב הפעילות בשיבה לעיר:

תהליך השיבה התאפיין בדינמיות גבוהה של רישום ושיבוץ בזמן קצר ביותר עקב החלטות משפטיות וממשלתיות שהתקבלו ברגע האחרון.

- מעונות יום: מספר הפעוטות הרשומים עלה מ-238 באפריל 2025 ל-395 בנובמבר 2025. הביקוש עלה על ההיצע עקב הטבת 'מעונות בחינם' לשבים.
- גני ילדים: מ-420 תלמידים במרץ 2025 ל-700 באוקטובר 2025. עד יולי 2025 נפתחו 25 גנים מתוך 39 המבנים הקיימים בעיר.
- בתי ספר: רוב המוסדות חזרו למבניהם המקוריים, למעט בית הספר 'חפץ חיים בנים' ובית הספר 'גוונים' שהמשיך לפעול זמנית בקצרין.
- הגירה שלילית: הוצאו 320 מכתבי ביטול רישום רשמיים לתלמידים שעזבו את העיר לצמיתות, אך ההערכה היא שהמספר גבוה יותר עקב משפחות שלא שינו כתובת פורמלית.

מסקנות: החזרה המדורגת והשינויים התכופים בהרכב הכיתות יצרו חוסר יציבות חברתית ופדגוגית עבור התלמידים והצוותים.

ניהול פרויקט השיקום הפיזי והתשתיתי של מוסדות החינוך גנים ובתי ספר:

ממצאים:

תקציב השיקום הסתכם ב-62 מיליון ש"ח ממשרד הנגב והגליל ועוד 1.3 מיליון ש"ח מתקציבי גפן-תנופה. העבודות התבצעו ב"מרוץ מטורף' בחודשים ינואר-פברואר 2025 כדי לעמוד ביעד פתיחת המוסדות ב-2.3.25. בפועל, רוב התקציב הופנה לטיפול בתשתיות קריטיות (חשמל, ביוב, איטום) שהיו במצב חמור עקב הזנחה ושהות כוחות ביטחון, במקום לשדרוג נראות.

הליקויים:

- היעדר תוכנית שיקום רב-שנתית מסודרת טרם המשבר; עבודות בוצעו על בסיס דחיפות רגעית.
- פער משמעותי בין הצהרת הכוונות לשדרוג המוסדות לבין הביצוע בפועל שהתמקד בתיקוני הישרדות תשתיתיים.

מסקנות הביקורת:

המערכת הנדסית תשתיתית של המוסדות אינה מותאמת לסטנדרטים של המאה ה-21 וסובלת מליקויי בטיחות חוזרים.

המלצות הביקורת:

לדעת הביקורת יש להקים מנהלת שיקום קבועה שתנהל דשבורד הנדסי, חינוכי משותף ותבנה תוכנית אב למיגון ושיקום עומק לכלל המוסדות החינוך בעיר.

נגישות פרטנית וטיפול בצרכים מיוחדים (מקרה בוחן: לוח לתלמיד לקוי ראייה)

ממצאי הביקורת:

נמצא כי כיתה נפתחה ללמידה ללא התקנת לוח מותאם לתלמיד בעל לקות ראייה, למרות שהצורך דווח שבועות מראש ותועד.

הליקויים:

- חוסר תיאום מוחלט בין אגף החינוך, ההנדסה והספקים בנוגע להתאמות נגישות פרטניות.
- הזמנת הציוד מהספק בוצעה באיחור ניכר, סמוך לפתיחת שנת הלימודים.

מסקנות הביקור:

מדובר על כשל חוצה ארגון, החל מהנהלת בית ספר שמסרבת לקחת אחריות ולהזמין לוח מתאים לתלמיד שסבל מליקוי ראייה חמור והיה חוזר הביתה עם כאבי ראש. המשך באגף החינוך שלא מצא לנכון להעניק טיפול פרטני לילד ולהזמין את הלוח ברכישה מיידית ועובר במחלקת הרכש והתב"רים שהתעכבו עם אישור התב"ר והתקציב שבועות רבים.

המלצות הביקורת:

מציאת פתרונות מהירים לבעיות פרטניות הגורמות עוול לילדים עם צרכי מיוחדים, בדגש על ילד המשולב במערכת רגילה וזקוק להתאמות מסויימות ולהנגשה. המערכת הגדולה חייבת לראות את הילד בקצה ולדאוג לכל צרכיו ויש לרשות את כל הכילים והסמכויות לפתור סוגיות אלה ובטרם הנושא יגיע לפתחו של מבקר העירייה.

ניהול כוח אדם והון אנושי

ממצאים:

האגף פועל תחת מחסור חריף במורים למקצועות ליבה (מתמטיקה, מחשבים), יועצות, פסיכולוגים ומטפלות. מחסור במטפלות (פער של כ-100 פעוטות בהמתנה) נבע בין היתר מהמשך מתן 'חלף חל"ת' שעיכב חזרת עובדות. יחד עם זאת, תכנון נכון של החזרה הביתה בשיתוף גורמי המקצוע יכול היה להקל על תהליכי הקליטה של משפחות במערכת החינוך ובעיר.

הליקויים:

- היעדר מנהל אגף הון אנושי בעירייה המעכב מכרזים קריטיים (כגון מדריכי מוגנות ובעלי תפקיד במועדוניות).
- תהליכי קליטה ארוכים שאינם מותאמים לצרכי חירום.

מסקנות הביקורת:

המשאב האנושי הוא החוליה הרגישה ביותר. ללא תגבור כוח האדם המינהלי ברשות, נוצרים חסמים המונעים מענה מיטבי לתושב בקצה ולאי תפקוד אגפי העירייה שעובדים במחסור תקנים וכוח אדם.

המלצות הביקורת:

הקמת 'חמ"ל גיוס' קבוע ואישור תמריצים ייעודיים לעובדים וטיפול השבים לעיר.

מערכות מידע, בקרה ודשבורד MONDAY

ממצאים:

האגף הטמיע את מערכת ה-MONDAY לניהול נתוני תלמידים, מעקב תקציבי גפן/תנופה וניהול בקשות (העברות, רב-קו, ביטולי רישום). המערכת סיפקה שקיפות שלא הייתה קיימת קודם לכן.

הליקויים:

- היעדר אינטגרציה עם מערכות העירייה האחרות שכר, גזברות, GIS הנתונים מוזנים ידנית.
- המערכת טרם כוללת מדדי ביצוע מרכזיים (KPI) המאפשרים ניתוח אסטרטגי בזמן אמת.

מסקנות הביקורת:

המעבר ל-MONDAY הוא צעד חיובי, אך ללא אוטומציה של נתונים הוא נותר כלי תפעולי מוגבל ולא כלי ניהולי שלם.

המלצות הביקורת:

הפיכת MONDAY למערכת חוצת עירייה הכוללת דשבורד מנהלים עם KPI ברורים (זמני תגובה, אחוזי נוכחות, סטטוס תקציבי).

ניהול תקציבי (גפן ותנופה)

ממצאים: האגף מנהל תקציבי עתק: כ-17.2 מיליון ש"ח בתקציב 'תנופה' וכ-900 אלף ש"ח בתקציב 'גפן' לשנת תשפ"ה.

הליקויים:

- ניהול התקציב מתבצע על ידי חשבת יחידה אחת שאינה כלכלנית או מתמחה בראיית חשבון.
- טרם נקלט חשב ייעודי לאגף למרות אישור משרד הפנים לקליטה במיקור חוץ.

מסקנות הביקורת:

היעדר חשב מקצועי מקשה על ניהול תקציבי תקין ועל מיצוי מלא של המשאבים העצומים העומדים לרשות האגף.

המלצות הביקורת:

קליטה מיידית של חשב מקצועי במיקור חוץ לניהול כספי 'גפן' ו-'תנופה'.

מערך ההסעות והתפעול - אגד וזכיינים

ממצאים:

משרד התחבורה צמצם את מצבת האוטובוסים של אגד בעיר במהלך המלחמה, מה שאילץ את בתי הספר לעבוד במערך פיזור של שלושה סבבים בשעות לא מקובלות.

הליקויים:

- משבר מול הסתדרות המורים עקב תוספת דקות עבודה למורים בגין סבבי ההסעות.
- זכיין הסעות חדש שנכנס לעבודה ללא היכרות מוקדמת עם העיר.

מסקנות הביקורת:

היעדר סנכרון בין מערכת ה-GIS לנתוני הרישום בזמן אמת הקשה על תכנון מסלולים יעיל.

המלצות הביקורת:

הבטחת החזרת קווי אגד למתכונת מלאה וסנכרון אוטומטי של מערכת ההסעות עם נתוני הכתובות המעודכנים ב-MONDAY .

ניהול סיכונים ואסטרטגיה

ממצאים: האגף גיבש תוכנית אסטרטגית המבוססת על חמישה מיקודים: צמיחה מיטבית (חוסן), איתנות מקצועית, רציפות, פדגוגיה חדשנית ואמון ותקשורת.

הליקויים:

- סיכון אסטרטגי של אובדן אמון הציבור עקב אי-ודאות והודעות שיצאו ברגע האחרון.
- היעדר תרבות של מדידה ובקרה (KPI) המונעת זיהוי מוקדם של סיכונים.

מסקנות הביקורת:

הצלחת השיבה לעיר תלויה ביכולת לעבור מניהול של 'כיבוי שריפות' למשילות אסטרטגית מבוססת נתונים.

המלצות הביקורת:

אימוץ התוכנית האסטרטגית כתוכנית עבודה עירונית מחייבת הכוללת ניטור סיכונים רבעוני והצגת נתונים שקופה להורים

אי-הסדרת מעמד עובדי האגף בחירום:

חלק מעובדי האגף המשיכו לעבוד מרחוק ללא הגדרה פורמלית של סמכויותיהם במצב זה, דבר שהקשה על ניהול הממשקים עם גורמי השטח בעיר.

המלצות הביקורת:
גיבוש 'ספר נהלי חירום ושיבה' הכולל תרחישים מפורטים לניהול מוסדות חינוך מחוץ לגבולות הרשות.
הגדרת 'צוות שלד' עירוני לחינוך שחובה עליו לשהות ברשות או בסמיכות לה בכל עת, ללא תלות בסטטוס הפינוי הכללי.

ליקויים:
- **אי-ביצוע 'ניקוי נתונים' מקדים:**
  הארגון לא ניהל מעקב שוטף אחרי כוונות החזרה של ההורים במהלך הפינוי, מה שהוביל להפתעה מהיקף הביקוש למעונות וליצירת רשימות המתנה של כ-100 פעוטות.

- **היעדר מנגנון לניהול עררים דיגיטלי:**
  תהליך ההעברות והעררים נוהל תחת עומס ידני כבד (149 בקשות שאושרו), ללא פלטפורמה שקופה להורים.

המלצות הביקורת:
- הקמת מערכת רישום ושיבוץ מבוססת BI המאפשרת חיזוי ביקוש על סמך נתוני צריכת שירותים עירוניים אחרים בחירום.
- פיתוח פורטל הורים לניהול בקשות העברה המציג נתונים בזמן אמת על מקומות פנויים במוסדות.

היעדר פיקוח פדגוגי על השיקום:
תהליך השיקום נוהל על ידי אגף ההנדסה והפרויקטורים ללא סנכרון מספיק עם צרכים פדגוגיים מיוחדים, מה שהוביל לליקויים בתפקוד הכיתות לאחר פתיחתן.

פתיחת כיתה ללא התאמת נגישות: מקרה חמור של פתיחת כיתה ללא לוח מותאם לתלמיד בעל לקות ראייה, למרות שהדרישה הועברה מראש. הדבר מעיד על כשל בתהליך ה"מסירה'(Handover) מהקבלן לאגף.

המלצות הביקורת:
מינוי 'מתאם פדגוגי לבינוי' שתפקידו לאשר כל מוסד מבחינת התאמות למידה לפני אכלוסו.
יצירת צ'ק-ליסט מחייב לנגישות פרטנית כתנאי לתשלום אחרון לקבלני שיפוץ.

המלצות לתיקון עתידי:
- הפעלת נוהל 'מכרזים מואץ' בתקופת שיקום, המאפשר קיצור לוחות זמנים לגיוס עובדי חינוך ורווחה.
- הקמת יחידה כלכלית פנימית באגף החינוך שתנהל את תקציבי ה"תנופה' וה'גפן' באופן עצמאי ממערכות הגזברות העמוסות של הרשות.
- היעדר סנכרון כתובות: הרישום לרב-קו וזכאות להסעות בוצעו באופן ידני ובדיעבד, מה שגרם לעיכובים וחיכוכים עם הורים בשבועות הראשונים לחזרה.

פרק 3: מצב מערכת החינוך טרם הפינוי – ניתוח מבני ותפקודי
מערכת החינוך של קריית שמונה נכנסה לאירוע הפינוי מתוך תפיסה תפעולית שהתבססה על שגרה ארוכת שנים ולא על מוכנות למצבי קיצון. המבנה הארגוני היה מורכב ממספר יחידות מקצועיות, אך רמת התיאום ביניהן הייתה משתנה, ותלותן בתפוקות של אגפי העירייה האחרים הגבילה את יכולתן לייצר יציבות מערכתית. כבר בשלב זה ניתן לזהות סימני אזהרה מבניים, שלימים יהפכו למוקדי כשל חדים בזמן הפינוי.

במישור התשתיתי, חלק משמעותי ממוסדות החינוך פעל בתנאים פיזיים שאינם עומדים בתקני חוסן נדרשים. בעיות איטום, פערים במערכות חשמל ומיזוג, היעדר מיגון תקני במספר מוסדות, ותקלות מצטברות בתחום התחזוקה יצרו מציאות שבה כל אירוע משברי חשף מיידית את חולשות המערך. למרות דיווחים תקופתיים של מנהלי מוסדות על ליקויים, לא הייתה תשתית מערכתית שהפכה את הדיווחים לתוכנית רוחבית מסודרת, אלא טיפול נקודתי לפי דחיפות והקצאת משאבים מזדמנת.

במישור התפעולי, אגף החינוך נשען על תהליכים ידניים ומערכי מידע חלקיים. מערכות הרישום ושיבוץ לא היו מתואמות במלואן, והסתמכו על שילוב של מערכות עירוניות ופתרונות עצמאיים של מוסדות. הדבר הקשה על יצירת תמונת מצב מלאה ועל קבלת החלטות מבוססת נתונים. היעדר פלטפורמה אחת לניהול מידע חינוכי הקשה על תכנון עומסים, איתור מוקדים הדורשים תוספת משאבים, וניתוח מגמות אוכלוסייה.

במישור הפדגוגי, האגף פעל על בסיס אסטרטגיות כלליות שנכתבו בשנים קודמות, אך יישומן היה חלקי. מנהלי בתי הספר נהנו ממרחב פעולה פדגוגי יחסי, אך ללא מסגרת משותפת שאיחדה מדיניות, מטרות וסטנדרטים מדידים. חלק מהתוכניות המתקדמות כגון שילוב טכנולוגיות למידה והקמת מסגרות חדשניות—נותרו ברמת הצהרה ולא תורגמו לתוכנית עבודה סדורה על רקע מחסור במשאבי כוח אדם ובתקציב ייעודי.

תחום נוסף שאפיין את המערכת טרם הפינוי הוא הפער בכוח האדם המקצועי, בעיקר בשירות הפסיכולוגי החינוכי (שפ"ח). היחידה פעלה במציאות של מחסור כרוני, דבר שהציב את העיר בעמדה פגיעה עוד לפני האירוע. היעדר מלאים מקצועיים מספקים ברמה המערכתית הוביל לכך שבאירוע משברי כאשר הביקוש לשירותים רגשיים עלה באופן שלא הייתה יכולת תגובה מספקת.

מכלול גורמים אלה מצביע על כך שהמערכת נכנסה לאירוע הפינוי כשהיא פועלת במבנה תפעולי המותאם לשגרה, אך ללא עמוד שדרה המאפשר עמידות מערכתית, ניהול עומסים, תיעדוף משאבים, ומעבר מהיר למתווה חירום. בהמשך נמצא כי חולשות אלו הפכו זרז משמעותי לעומסים החריגים שנוצרו.

פרק 4: תפקוד מערכת החינוך בתקופת הפינוי

תקופת הפינוי העמידה את מערכת החינוך של קריית שמונה בפני אחד המבחנים המשמעותיים בתולדותיה. האתגרים לא נגעו רק לאופן הפעלת שירותי חינוך מחוץ לעיר, אלא בעיקר ליכולת לנהל מערכת מפוזרת גאוגרפית, רגשית ותפעולית, תוך היעדר תשתית מוכנה מראש. הניתוח להלן מתאר את דפוסי התגובה המרכזיים, החסמים שבלטו לאורך התקופה, והפעולות היעילות שבוצעו למרות המגבלות.

4.1 היעדר תשתית חירום מוכנה:

לא עמד לרשות אגף החינוך מנגנון ניהולי המותאם למצב שבו כלל המערכת מפונה. לא הוגדרו נהלי מעבר ללמידה מרחוק, לא יועדו מראש צוותי שליטה, ולא הייתה חלוקה ברורה של תחומי אחריות במתאר של פיזור רחב. המערכת נאלצה לפעול באופן מיידי, כאשר חלק גדול מההחלטות התקבלו בזמן אמת, לעיתים תוך לחצים כבדים ומידע חלקי.

4.2 תקשורת מבוזרת ומרובת ערוצים:

בפועל, המרכזיות הניהולית של אגף החינוך נחלשה. מסרים הועברו בו-זמנית דרך מנהלי מוסדות, גורמים עירוניים, משרד החינוך ומסגרות קליטה חיצוניות. היעדר ערוץ תקשורת אחיד יצר עומס מידע לא עקבי שהקשה על הורים, תלמידים וצוותים. התרופה לכך הייתה יצירת מסרים מהירים, אך לא היה כלי אופן לפיקוח על היקפם ואיכותם.

4.3 לוגיסטיקה מורכבת של קליטת תלמידים במקומות האירוח:

הפיזור הרחב של תושבי העיר גרר צורך בהסדרת מסגרות חלופיות במלונות, יישובים מארחים וקמפוסים זמניים. התיאום מול מוסדות אלה דרש היקפי עבודה חריגים, במציאות שבה לא היו מנגנוני בקרה או כלים מתקדמים לניהול עומסים. צוותי האגף פעלו בתנאים דינמיים, לעיתים ללא תמונת מצב מלאה על מספר התלמידים שנמצאים בכל אתר או על צרכים ייחודיים שהתגלו בשטח.

4.4 המערך הפדגוגי: תגובה מהירה אך לא אחידה:

בתי הספר והגנים נדרשו לפתח פתרונות לימודיים חלופיים במהירות. חלק ממנהלי בתי הספר הצליחו ליצור מסגרות יציבות יחסית, כולל שילוב של למידה סינכרונית וא-סינכרונית, אולם היעדר מדריך עירוני מסודר מנע אחידות. כתוצאה מכך נוצרו פערים משמעותיים בין המסגרות, הן ברמת הקשר עם התלמידים והן באיכות הלמידה. פער זה הוביל לקשיי רצף שהעמיקו בשלב השיבה.

4.5 תחום התמיכה הרגשית: עומס חסר תקדים:

הפינוי יצר תופעה רחבת היקף של מצוקה רגשית בקרב תלמידים ומשפחותיהם.

השירות הפסיכולוגי החינוכי (שפ״ח), שגם בשגרה פעל תחת מחסור, נדרש לעקוב אחר מספר רב של אירועים תוך התמודדות עם פניות דחופות במקביל. המערכת עשתה מאמצים לייצר נוכחות, אולם מגבלות כוח האדם והפיזור הגאוגרפי צמצמו את יכולת המענה. מצב זה יצר השפעה ישירה על איכות תהליך החזרה בהמשך.

4.6 היבטי תפעול: ניהול משאבים ללא נתונים רציפים:

אחת מנקודות החולשה המרכזיות לאורך כל תקופת הפינוי הייתה היעדר יכולת קבלת החלטות מבוססת מידע. ללא מערכת נתונים עירונית או כלים המסוגלים לעקוב אחר תלמידים, צרכים, היקפי נוכחות ומאפייני אוכלוסייה, התקבלו החלטות רבות מתוך אילוץ. הדבר השפיע על תכנון הסעות, הצבת צוותים, תיאום מול מסגרות מארחות וקריאת מצב בזמן אמת.

4.7 הצלחות משמעותיות: גמישות ארגונית ומחויבות מקצועית:

לצד כל הקשיים, יש להדגיש את רמת הגמישות שגילו צוותי האגף. יכולתם לגבש פתרונות תחת לחץ, לאלתר מנגנוני עבודה ולתמוך במסגרות רחוקות מהעיר היוו נקודות חוזקה חיוניות. צוותי הניהול בבתי הספר הראו יכולת מנהיגות גבוהה ונטלו יוזמה בהתאמת מענה לתלמידים. כמו כן, שיתוף הפעולה עם רשויות וגורמים חיצוניים יצר מסגרות שהצליחו לספק מעטפת חינוכית בסיסית במציאות בלתי רגילה.

4.8 מסקנה מרכזית מפרק זה:

תקופת הפינוי חשפה את הפער בין המערכת כפי שתפקדה בשגרה לבין המערכת הנדרשת במצבי קיצון. יכולת האלתור והרצון לתת מענה לא פיצו על היעדר מבנים ארגוניים, מערכי מידע ונהלים מוסדרים. חלק גדול מהקשיים שחוו העובדים והתלמידים באותה תקופה נבעו מרצף של פערים שנוצרו לאורך השנים, ושבאו לידי ביטוי באופן מלא רק בעת משבר.

פרק 5: התנהלות אגף החינוך בעת השיבה לעיר: אתגרים, תיאומים, עומסים ומוקדי הצלחה

תהליך השיבה לעיר סימן את אחד השלבים המורכבים ביותר עבור מערכת החינוך. מדובר במעבר חד בין פעילות חינוכית מפוזרת, מבוססת אילוץ, לבין הצורך להחזיר אלפי תלמידים למסגרות פיזיות שאינן זהות לאלה שנעזבו. מעבר זה חייב היערכות מערכתית רחבת היקף, שקיפות מול הציבור, תפעול מדויק ותיאום בין אגפי הדוק. להלן ניתוח עומק של המהלך, על שלביו והשלכותיו.

5.1 עומס מידע ודרישה לוודאות מיידית:

השלב הראשון לאחר ההודעה על החזרה היה מאופיין בגל גדול של פניות מצד הורים, מנהלים וצוותים. הציבור ציפה לקבל מידע ברור ומיידי בנוגע לרמת הבטיחות במוסדות, זמני פתיחה, תנאי קליטה, והאם נדרשים שינויים ארגוניים בכיתות ובמסגרות. אגף החינוך נדרש לספק תשובות למרות שטרם התקבלה תמונת מצב הנדסית מלאה ממוסדות החינוך.

פער בין קצב ציפיות הציבור לבין קצב קבלת המידע המקצועי יצר לחץ על האגף, שהוביל להחלטות מהירות שלא תמיד נשענו על נתונים מלאים. ביקורת זו נוגעת לא רק למהירות התגובה, אלא בעיקר להיעדר מערכת ניהול מידע שיכולה הייתה לספק שקיפות פנימית בין יחידות האגף.

5.2 תלות מלאה באגף ההנדסה: תנאי הפעלה הכרחי:

מערכת החינוך לא יכלה לפתוח את מוסדותיה מבלי לקבל אישור הנדסי המבטיח בטיחות מינימלית. העובדה שרוב המבנים לא תוכננו לעמוד בעומסים ביטחוניים קיצוניים יצרה צורך בבדיקות עומק ובפתרונות זמניים. אגף החינוך נדרש להתאים תכניות פדגוגיות ותפעוליות לשינויים תכופים, כולל מעבר מוסדות למבנים חלופיים, פיצול כיתות, וקבלת החלטות בהתאם ללוחות זמנים שלא נקבעו על ידו.

הממשק בין אגף החינוך לאגף ההנדסה התאפיין בעומס כבד ובפערים בניהול תיעדופים, מה שהוביל לעיכובים ואף ליצירת 'צווארי בקבוק' בתהליך החזרה. תהליך זה חשף את חוסר קיומו של מודל עבודה מובנה וברור בין האגפים, דבר שחייב בניית מנגנון תיאום אחיד לאחר מכן.

5.3 תפעול מחדש של מערך ההסעות:

אחד האתגרים הלוגיסטיים הגדולים ביותר היה הפעלת מערך ההסעות במציאות של מצוקת נהגים, זמני פתיחה לא אחידים ונגישות מוגבלת לאזורים מסוימים בעיר. היעדר נתונים עדכניים על מספרי התלמידים ושינויי כתובות בזמן הפינוי הקשה על יצירת מסלולים יציבים.

הביקורת מעלה כי במהלך השבועות הראשונים של השיבה נוצרו תקלות רבות בהסעות, שהתבטאו באיחורים, שינויי מסלולים ובחוסר התאמה בין צורכי המוסדות לבין זמינות התחבורה. עם זאת, בהמשך ניכר שיפור, בעיקר בזכות עבודה יומיומית של צוותי התפעול והספקים.

5.4 שיקום מסגרות הפדגוגיה: צורך בהתאמה למציאות חדשה:

עם החזרה לעיר, הצטברה שכבת פערים לימודיים ורגשיים שחייבה את בתי הספר לייצר תוכניות התאוששות. מורים נדרשו להתמודד עם כיתות שבהן חלק מהתלמידים התנתקו מהלמידה לאורך חודשים, חלק אחר למד במסגרת חלופית, וחלק נשאר במערכת החינוך המקוונת.

אף על פי שמנהלי בתי ספר הובילו מאמצי התאוששות, היעדר תכנית פדגוגית עירונית אחידה יצר שונות גדולה בין מוסדות. מצב זה הקשה על יצירת רצף לימודי ועל מדידה מערכתית של הישגים.

5.5 עומסי רישום ושיבוץ: גל עררים חסר תקדים:

תקופת השיבה לוותה בהגירה פנימית בתוך העיר, שינויי כתובות, וחוסר בהירות לגבי פתיחת חלק מהמוסדות. התוצאה הייתה עומס חריג במערך השיבוץ. הורים ביקשו לעבור למסגרות קרובות יותר למבני מגורים זמניים, ובמקרים אחרים ביקשו לעבור למסגרות חזקות יותר פדגוגית.

היעדר מערכת מידע אחודה מנע מהמינהל לצפות עומסים ולתכנן שיבוץ מדויק. כתוצאה מכך, צוותי רישום ושיבוץ פעלו תחת לחץ מתמשך במשך שבועות.

5.6 התמודדות רגשית: אתגרים

שוב התברר כי שירות הפסיכולוגי החינוכי לא היה ערוך למספר כה גדול של פניות בעת קצרה. הצורך בתמיכה מקצועית היה רחב: תלמידים שחוו לחץ מתמשך, הורים שחשו איום וחוסר שליטה, וצוותים שחוו שחיקה רגשית. מערך התמיכה היה חיוני, אך ללא חיזוק משמעותי לא היה ביכולתו לספק מענה מלא.

5.7 הצלחות משמעותיות בשבועות הראשונים:

למרות מכלול האתגרים, יש לציין כי האגף הוכיח יכולת להחזיר כמות גדולה של תלמידים למסגרות בטווח זמן קצר. מנהלי בתי הספר התגייסו לנהל סביבה משתנה, וצוותי החינוך הראו גמישות ונכונות לבצע התאמות פדגוגיות ותפעוליות. בנוסף, תהליכי העבודה בין האגף לגזברות שופרו משמעותית כדי לאפשר תיעדוף תקציבי מהיר לשיקום מוסדות.

5.8 מסקנת עומק:

חזרת המערכת לעיר הייתה תהליך מורכב שחשף את היעדרם של מנגנוני ניהול חירום לצד עוצמה אנושית וארגונית יוצאת דופן. שילוב של אילוצים הנדסיים, עומסים לוגיסטיים ופערי מידע יצר תמונה מורכבת, אשר מחד מדגישה חולשה מבנית, ומאידך מעידה על יכולת התאוששות גבוהה של הארגון וכוח האדם.

פרק 6 שיקום מוסדות החינוך: ניתוח תשתיתי, תקציבי ותפעולי מעמיק

תהליך שיקום מוסדות החינוך לאחר הפינוי יצר מאמץ עירוני רחב, שבמרכזו שילוב בין אילוצים הנדסיים, דרישות בטיחות, יכולות תקציביות ומגבלות לוח זמנים. ההתמודדות עם השיקום חשפה את עומק ההשפעה של מצב התשתיות על היכולת להפעיל מערכת חינוך רציפה, והדגישה את הקשר הישיר בין מוכנות מבנית לבין תפקוד פדגוגי רגיל.

להלן ניתוח משולב ורחב של כלל ממצאי השיקום.

6.1 תמונת עומק: מצב המוסדות בעת החזרה:

ההערכה הראשונית שבוצעה עם החזרה לעיר גילתה פערים רחבים בין מוסדות החינוך. חלקם נפגעו פיזית כתוצאה ישירה מהאירועים, ואחרים סבלו מליקויים שהוחמרו עקב ההשבתה הממושכת. הבדיקה העלתה מספר תבניות חוזרות:

- מערכות חשמל ומיזוג שלא תוחזקו במשך תקופה ארוכה התגלו כלא יציבות.
- מבנים ישנים הציגו רטיבות, סדקים והיחלשות של מעטפת הבניין.
- תשתיות תקשורת נדרשו לשיקום מקיף.
- בחלק מגני הילדים נמצאו ליקויי בטיחות מידיים דלתות חירום לא תקינות, חצרות ללא מיגון מספיק, וגידור פגום.
- מבני יסודי ועל יסודי חלקם לא עמדו בתקן המיגון שנדרש להפעלה.

שחזור הפעילות היה תלוי במידה רבה ביכולתם של צוותי ההנדסה והתפעול להשקיע עבודה אינטנסיבית בטווח קצר, תוך שמירה על בטיחות מינימלית שאפשרה פתיחה מדורגת.

6.2 תיעדוף מוסדות: מודל החלטה בפועל:

למרות שלא היה מודל רשמי בעת האירוע, בפועל התגבשה מערכת העדפות שהתבססה על שלושה גורמי הכרעה:

1. סכנה בטיחותית מיידית- מוסדות שאובחנו כלא בטוחים לא נפתחו בשלב הראשון.
2. חלופות זמינות- בתי ספר שהיו להם חלופות פיזיות סמוכות שוקמו מאוחר יותר.
3. גילאי התלמידים- גני ילדים ותלמידי יסודי קיבלו עדיפות מחמת תלות גבוהה יותר במסגרת.

היעדר מודל מתועד מראש הוביל לעומס על דרגי הניהול ולצורך בקבלת החלטות בזמן אמת. עם זאת, העיקרון המנחה שנוצר בפועל שמירה על רצף לימודי היכן שניתן הוכיח את עצמו במרבית המקרים.

6.3 הקצאת משאבים: בין צורך מיידי לשיקום עומק:

נתוני השיקום שהועברו לביקורת מצביעים על פער בין היקף המשימות לבין התקציב הזמין:

- חלק מהמוסדות קיבלו שיקום בסיסי בלבד (תיקוני חשמל, ניקיון, בדיקות מיגון).
- מוסדות אחרים נדרשו לשיקום משמעותי שכלל עבודות איטום, שפצי פנים, חיזוק מבנה ושדרוג מערכות.
- קיימת שונות גבוהה בין מוסדות- חלקם נהנו מהשקעות משמעותיות בעוד אחרים נותרו מאחור בשל אילוצי זמן וכוח אדם.

הפער הבולט: לא הוגדרה תכנית שיקום עירונית רב-שנתית, ולכן חלק מהעבודות בוצעו על בסיס דחיפות רגעית ולא בהלימה לתכנון כולל.

6.4 תיאום בין אגפי העירייה: הצלחות ואתגרים:

השיקום דרש שיתוף פעולה יומיומי בין אגף החינוך, אגף ההנדסה, יחידת הבטיחות, הגזברות, אגף תפעול וספקי חוץ.

בתהליך זה ניתן לזהות:

חוזקות

- זמינות גבוהה של צוותי ההנדסה.
- יכולת פתרון בעיות מהירה בשטח.
- התאמות הנדסיות יצירתיות למבנים ישנים.

חולשות

- היעדר מערכת עקיבה ממוחשבת.
- דוחות מעקב לא אחידים.
- תיאום חלקי בלבד בין תיעדופים הנדסיים לתיעדופים פדגוגיים.

היעדר תשתית ניהולית שקופה יצר מצבים שבהם מוסדות חינוך לא ידעו מתי יושלם השיקום, מה שהקשה על המנהלים להיערך פדגוגית.

6.5 שיקום כיתות, מעבדות ומרחבי חינוך ייעודיים:

מעבר לשיקום המבנים, נדרש לטפל גם בחללים פנימיים:

- מספר כיתות הותאמו מחדש לחלוקה מדורגת של תלמידים.
- מעבדות מדעים ומחשבים נזקקו לחידוש מלא של מערכות החשמל והתאורה.
- מרחבי חינוך גמישים, שהוקמו לפני האירוע, הוסבו זמנית לכיתות סטנדרטיות בשל עומסים.

תהליך זה השפיע על איכות ההוראה: חלק מהפעילויות הבית ספריות צומצמו או בוטלו עד להשלמת ההתאמות.

6.6 פער בין הצורך בשיקום לקצב ביצוע אפשרי:

ניתוח עומק מראה כי שני גורמים עיקריים האטו את תהליך השיקום:

1. מחסור בכוח אדם הנדסי- במיוחד בביצוע עבודות שטח.
2. כמות משימות גבוהה ביחס ליכולת ביצוע בתקופה קצרה.

יחד עם זאת, חרף מגבלות אלו, הושלם חלק גדול מהשיקום החיוני בתוך פרק זמן קצר באופן יחסי לעומס ששרר.

6.7 השלכות פדגוגיות ותפעוליות של מצב התשתיות:

השיקום לא הסתכם בעבודה הנדסית; הוא קבע במידה רבה את איכות החזרה לשגרה:

- מוסדות שלא שוקמו במלואם נאלצו לקצר ימים או לעבור למתווים חלקיים.
- ניידות בין כיתות השפיעה על תחושת הביטחון של התלמידים.
- במוסדות מסוימים פחתה יכולת ההוראה בשל מגבלות חלל.
- אי ודאות מתמשכת לגבי השלמת השיקום יצרה שחיקה בקרב צוותי הוראה.

התשתית הפכה לגורם מרכזי ביצירת אי אחידות בין המסגרות.

6.8 מסקנות:

שיקום מוסדות החינוך היה תהליך שנע בין חירום להתאוששות. הוא חשף חולשות מבניות שנמשכו שנים לצד יכולת תגובה גבוהה שהתגלה בצוותי השטח. התהליך הוכיח כי תשתיות אינן פרק טכני בלבד אלא הן מנגנון שמעצבי התפקוד החינוכי באופן עמוק.

היעדר תוכנית רב-שנתית מסודרת, חוסר בבקרה הנדסית אחודה, והצורך לעבוד תחת לחץ גרמו לכך שהשיקום בוצע, אבל לא בהכרח במבנה אופטימלי לטווח הארוך.

זהו אחד התחומים המרכזיים המחייבים שינוי עומק, כפי שיוצג בפרקי ההמלצות.

פרק 7 תפקוד פדגוגי: רצפים, פערים, התאמות ומוכנות מקצועית

תפקוד המערכת הפדגוגית בתקופת המשבר ובשלב החזרה לעיר חשף שינוי עמוק במבנה ההוראה, בתהליכי הלמידה ובהיבטים של תמיכה מקצועית. פערים שהיו קיימים טרם האירוע הפכו למשמעותיים יותר, הגבירו אי שוויון בין מוסדות, והציבו אתגר רחב גם עבור צוותי ההוראה וגם עבור הנהלת האגף.

הניתוח שלהלן מציג את ההשפעות הפדגוגיות המרכזיות שנצפו, ואת הממשק המורכב ביניהן לבין תהליכים ארגוניים ותפעוליים.

7.1 ממצאים בנושא רצף לימודי שנקטע:

הפסקת הפעילות הרגילה לאורך מספר חודשים יצרה פער רצף משמעותי. הפגיעה לא הייתה אחידה, והיא נבעה משלושה גורמי על:

1. פער בין מסגרות: מוסדות שונים פעלו בהתאם ליכולות העצמאיות שלהם. חלקם הצליחו לשמר קשר הדוק עם תלמידים, ואחרים הסתפקו בפעילות מצומצמת.
2. פער בין תלמידים: יכולות משפחתיות שונות, נגישות לטכנולוגיה, ומידת התמיכה של מבוגר משמעותי הובילו לסטיות גדולות בהישגים ובהיקף השתתפות.
3. פער בהוראה מרחוק: לא כל המורים היו מיומנים בהובלת למידה דיגיטלית, והיעדר מדיניות עירונית אחידה יצר פיזור רחב במידת היישום.

התוצאה המצטברת: רצף לימודי לא אחיד, שהשפיע על כל כיתה בצורה שונה.

7.2 ממצאים בנושא פערי למידה מהותיים מגמות מרכזיות:

ניתוח הפערים מצביע על שלושה מוקדים בולטים:

- הבנת הנקרא והבעה כתובה- תלמידים רבים התקשו לשחזר מיומנויות, בעיקר בבתי הספר היסודיים.
- מיומנויות מתמטיות בסיסיות- צניחה במיומנויות חישוב אצל קבוצות מובחנות.
- מיומנויות למידה עצמאית- ירידה ביכולת להתמיד, לארגן משימות ולהשלים מטלות.

פערים אלו אינם תוצאה של היעדר רצון, אלא של תנאים סביבתיים קיצוניים שהשפיעו על התלמידים בנקודות רגישות ויצרו עומס רגשי שיש לו ביטוי מובהק גם במישור ההישגי.

7.3 בקרת אגף החינוך על הוראה:

ממצא בולט ועיקרי הוא שהיכולת השפעה על איכות ההוראה היא כמעט ולא קיימת. אגף החינוך כמעט ולא מצליח להגיע לטפל בעניינים פדגוגיים אסטרטגיים ומערכתיים שהצריכו התייחסות שונה לאור החזרה לעיר לאחר פיזור עצום ופערי למידה במהלך המלחמה. צוותי ההוראה מצאו עצמם בתנאי עבודה משתנים וללא תמיכה:

1. שחיקה גבוהה- עקב הלחץ המתמשך, אי הוודאות ושינויי המערכות.
2. גמישות פדגוגית- חלק מהמורים פיתחו יכולות חדשות והובילו יוזמות במרחבים דיגיטליים ובכיתות זמניות.
3. פערי מקצועיות- ללא תכנית התפתחות מקצועית עירונית, איכות ההוראה השתנתה בין מוסדות ובין צוותים.

אחד הממצאים הבולטים: היכולת להוביל תהליכי הוראה איכותיים הייתה תלויה כמעט בלעדית באיכות המנהיגות של מנהלות ומנהלי מוסדות.

7.4 התאמות פדגוגיות: פתרונות נקודתיים ללא מסגרת כוללת:

בבתי ספר שונים הובאו פתרונות נקודתיים: חלוקה מחודשת של כיתות, תכנים מצומצמים, מיקוד בליבה מילולית ומתמטית, ולמידה רגשית-חברתית בתחילת היום.

עם זאת:

- לא גובשה תכנית עירונית מוסדרת.
- לא הוגדרו מדדים למדידת הצלחה.
- לא הופקה תכנית סדורה להוראה מתקנת.

תהליך זה הוביל לכך שהתאמות נשענו במידה רבה על יכולתם האישית של מנהלים ומורים.

7.5 הפדגוגיה בשלב החזרה והשיקום:

נקודת האור העיקרית הייתה השיתופיות שהתפתחה באופן טבעי בין צוותי בתי הספר. מורים חילקו חומרים, ייעצו זה לזה, ותמכו במורים צעירים שלא התמודדו בעבר עם מצבי חירום.

בתוך כך התבררו מספר מוקדים שדרשו התערבות עירונית:

- יצירת סביבת למידה רגועה ומוגנת תלמידים חוו רמת דריכות גבוהה.
- התאמת קצב ההוראה פער אחד לא ניתן לגישור באמצעות שיעורים פרונטליים בלבד.
- בניית תכניות סיוע פרטניות תלמידים מתקשים דרשו מענה מיידי.

7.6 השפעת החוסן הרגשי על הפדגוגיה:

הביקורת זיהתה כי החוסן הרגשי הוכח כגורם משמעותי בהצלחת הלמידה. תלמידים שחוו קושי רגשי הביעו קושי בריכוז, נטו להיעדרות וסבלו מירידה במוטיבציה. מורים שחוו שחיקה רגשית הפגינו קושי ליישם תהליכים פדגוגיים עקביים.

הקשר בין רווחה רגשית לבין הישגים לימודיים הפך מובהק במיוחד.

7.7 פערי מוכנות פדגוגית בין בתי ספר:

חלק מהמוסדות הצליחו לייצר תהליך שיקום לימודי מהיר בזכות:

- הנהגה חזקה.
- צוות יציב.
- תשתיות טכנולוגיות קיימות.
- מעורבות הורים גבוהה.

אחרים התקשו להדביק את הפער בשל:

- תחלופת מורים.
- מצב בנייה לא תקין.
- עומסי כיתות.
- מחסור בתמיכה רגשית-פסיכולוגית.

השונות הגבוהה בין מוסדות יצרה פערים מערכתיים המחייבים התייחסות רוחבית.

7.8 מסקנה פדגוגית מרכזית:

מערכת החינוך של קריית שמונה הראתה גמישות ויצירתיות, אך חסרה מסגרת אסטרטגית מלווה. הפער בין מוסדות, עומס רגשי, והיעדר תוכנית עירונית אחידה לשיקום הלמידה הפכו את החזרה לעיר למורכבת מבחינה פדגוגית.

בהמשך הדו"ח יידרשו המלצות בעלות אופי מערכתי: אחידות מקצועית, תשתית טכנולוגית אחודה, פיקוח פדגוגי הדוק ויצירת תוכנית מפורטת לשיקום הישגים.

פרק 8: תפקוד השירות הפסיכולוגי החינוכי (שפ״ח):

האירועים שהובילו לפינוי התושבים יצרו עומס רגשי חסר תקדים בקרב תלמידים, הורים וצוותי הוראה. מערך השירות הפסיכולוגי החינוכי, שגם בשגרה מתמודד עם מחסור בכוח אדם ובהיקפי שעות, נדרש לספק מענה ברציפות ובקנה מידה רחב בהרבה מזה שהורגל אליו. תפקודו של שפ״ח בתקופה זו מהווה מרכיב מרכזי להבנת הכשלים המערכתיים והפערים שנחשפו.

8.1 תמונת מצב טרום המשבר:

עוד לפני הפינוי, שפ״ח בעיר פעל תחת עומס קבוע. מספר הפסיכולוגים החינוכיים היה נמוך ביחס לגודל אוכלוסיית התלמידים, והיעדר תקנים מובנים לניהול משברים הפך את היחידה לפגיעה במיוחד. פער זה הוביל לכך שכאשר נדרש מענה רחב, לא היו תשתיות מקצועיות או ניהוליות המאפשרות להרחיב במהירות את השירות.

המבנה הארגוני לא כלל מערך פריסה גמיש או צוותי תגבור זמניים, ומנהליו נאלצו להשתמש במנגנוני עבודה שאינם מותאמים למצבי חירום.

8.2 עומס פניות חסרי תקדים בתקופת הפינוי:

עם תחילת הפינוי נרשם זינוק חד בכמות הפניות מהורים ומתלמידים.

העומסים נבעו משלושה גורמים מרכזיים:

1. חשש ביטחוני מתמשך: ילדים חוו חוסר יציבות קיצוני, עקירה מהבית ושינויי שגרה.
2. הפרדת מסגרות חברתיות: פיזור גאוגרפי פגע במערכות התמיכה הטבעיות.
3. שחיקת הורים: ההורים עצמם התמודדו עם מצוקה רגשית, שהקרינה ישירות על הילדים.

שפ״ח נדרש לפעול במרחב שאין לו שליטה עליו, תוך התאמת המענים למציאות מתחלפת. אולם, המחסור בכוח אדם מנע התמודדות מלאה עם כלל המקרים.

8.3 קשיי מענה בתקופת השיבה לעיר:

החזרה לעיר לוותה בגל שני של פניות, לעיתים אף גדול מהראשון. תלמידים שחזרו למסגרות מצאו עיר פצועה, מוסדות בשיפוץ, ושגרה שאינה יציבה. במצבים אלו:

- עלייה בחרדה כללית.
- הופיעו סימפטומים של הימנעות.
- נרשמו קשיי השתלבות בכיתות.
- חלק מהתלמידים סירבו לשוב ללמידה פרונטלית.

הביקורת העלתה כי לשפ״ח לא הייתה אפשרות לייצר תכניות מסודרות לקבוצות או לכיתות בשל עומס האבחונים והטיפול הפרטני, מה שהוביל לפיזור מאמץ ולאובדן אפקטיביות.

8.4 פערי פריסה בין מוסדות:

היעדר תכנית עירונית מוגדרת הוביל לכך שמוסדות מסוימים קיבלו מענה מוגבר, בעוד אחרים נשארו עם תמיכה מצומצמת.

השונות נבעה ממספר סיבות:

- רמת יוזמה של הנהלת בית הספר.
- זמינות פסיכולוגים ספציפיים.
- מאפייני אוכלוסייה משתנים.
- מבנים שבהם אירעו אירועים טראומטיים ישירים.

הדבר יצר אי שוויון בשירותי התמיכה הנפשית מרכיב חיוני בתפקוד החינוכי.

8.5 היעדר מערכת מדידה ומעקב:

שפ"ח לא פעל תחת מערכת איסוף נתונים אחידה. לא הייתה טבלה מסודרת של:

- היקפי פניות.
- קטגוריות מצוקה.
- זמני תגובה.
- תיעוד התערבות ארוכת טווח.

היעדר מעקב הקשה על זיהוי מגמות, על תיעדוף, ועל הפקת לקחים.

מערכת שאינה מודדת אינה יכולה לנהל באופן אפקטיבי.

8.6 השפעה מערכתית על הישגים ותחושת ביטחון:

ברמה האסטרטגית, ההשפעה של שפ"ח על מערכת החינוך אינה מצטמצמת לטיפול פרטני בודד.

היא משליכה על:

- יציבות כיתתית.
- משמעת.
- נוכחות.
- מוטיבציה ללמידה.
- איכות ההוראה של צוותים מותשים.

כאשר המערך הטיפולי פועל בתת תקינות, כל המערכת חווה אי יציבות.

8.7 נקודות חוזק משמעותיות:

לצד המגבלות, חשוב לציין מספר מהלכים מקצועיים ראויים:

- שימור קשר עם תלמידים רגישים במהלך הפינוי.
- מתן תמיכה למורים שחוו עומס רגשי.
- פיתוח מענים נקודתיים בבתי ספר שחוו אירועים חריגים.
- עבודה שיתופית עם רווחה ובריאות בקצה יכולת המערכת.

המאפיין הבולט מחויבות אנושית גבוהה מאוד של אנשי המקצוע.

8.8 מסקנה מערכתית:

שפ"ח הוא אחד ממוקדי ההשפעה הקריטיים ביותר על התלמידים, ובתקופה הנסקרת פעל ברציפות חרף עומסים קיצוניים.

אולם המערכת התגלתה כפגיעה:

- מחסור מובנה בכוח אדם.
- היעדר תשתית לניהול אירועי חירום.
- שונות גבוהה בין מוסדות.
- חוסר במדידה מסודרת.

ללא חיזוק משמעותי ארגוני, מקצועי ותקציבי לא ניתן יהיה לשמר רצף טיפולי במצבי אי יציבות עתידיים.

פרק 9: תפקוד תפעולי ולוגיסטי הסעות, נגישות, מבנים חלופיים והשלכות מערכתיות:

התחום התפעולי והלוגיסטי היה מהגורמים המרכזיים שהשפיעו על קצב החזרה לשגרה ועל יכולת המערכת החינוכית לתפקד ברציפות. בעוד ההיבט ההנדסי מגדיר את מסגרת ההפעלה הפיזית, תחום התפעול הוא זה שמאפשר הפעלה יומיומית של המערכת. בתקופה הנסקרת נדרש האגף להתמודד עם עומסים חריגים וחסמים מבניים שהצטברו לאורך שנים.

9.1 מערך ההסעות שיבושים, עומסים ופערי מידע:

הפעלת הסעות התלמידים לאחר החזרה לעיר הייתה מהמשימות המורכבות ביותר. התמודדות זו הושפעה משלושה גורמים עיקריים:

שינויי כתובת ודפוסי מגורים:

חלק גדול מהתלמידים לא חזרו באותו יום לעיר, וחלקם התגוררו זמנית בקרבת משפחות, בתי הארחה או שכונות אחרות. היעדר רישום מעודכן של כתובות בפועל יצר קושי לתכנן מסלולים.

מחסור בנהגים:

הענף כולו סבל ממחסור בכוח אדם, והקושי התחדד במערך ההסעות העירוני. מקרים חוזרים של איחורים, ביטולים ועומסים היו תוצאה ישירה ממגבלה זו.

מערכות מידע חלקיות:

מערכת העירייה לא שמרה מאגר נתונים עדכני של תפוסה במסלולים, מספר התלמידים הזקוקים להסעה ומאפייני הצרכים המיוחדים.

השילוב בין שלושת הגורמים יצר עומס על מוקד ההורים ועל בתי הספר, והקשה על יצירת רציפות תפעולית.

9.2 מבנים חלופיים מגבלות תפעול:

במקרים שבהם מוסדות לא היו בטוחים לפתיחה, הוסבו מבנים זמניים – לרבות מרכזים קהילתיים, אולמות ספורט וחדרים מינהליים – למסגרות חינוך.

כתוצאה מכך התעוררו שלושה אתגרים מרכזיים:

1. התאמת חללים שאינם ייעודיים
   שימוש בחדרים פתוחים או בחללים שאינם כיתות גרם לרעש, חוסר פרטיות, פגיעה בריכוז ולחץ על צוותי ההוראה.
2. שיבוץ כיתות מחדש
   השיבוץ חייב פיצול, מעבר, ולעיתים החלפה בין צוותים שלא היו מורגלים לעבוד יחד.
3. היעדר תשתיות בסיסיות
   היו חללים שלא כללו לוחות, מקרנים, נקודות חשמל תקניות או סידורי ישיבה מתאימים.

למרות המאמץ של צוותי בתי הספר, המבנים החלופיים היו פתרון זמני בלבד והדגישו את הפערים התשתיתיים בעיר.

9.3 נגישות: קשיים במוסדות ובמערך ההסעות:

נושא הנגישות תפס מקום מרכזי בתקופת החזרה. מספר מוסדות שנפתחו לא כללו:

- מסלולי גישה תקינים.
- שירותים נגישים.
- כיתות המותאמות לתלמידים עם מוגבלויות.

השלכות ניכרות נרשמו בקרב תלמידים בעלי צרכים מיוחדים, שהיו מוגבלים יותר בתנועה, ודרשו פתרונות פרטניים שלא תמיד התקבלו בזמן.

גם בתחום ההסעות נרשמו קשיים בהעמדת כלי רכב מותאמים, מה שפגע ברצף הלמידה של קבוצות מסוימות.

9.4 תפעול ובינוי:

צוותי התפעול התמודדו עם עומס חסר תקדים של משימות:

- התקנות חשמל.
- ניקיון עמוק של מבנים.
- טיפול בנזקי מים.
- פריסת ציוד מחדש.
- החלפת ריהוט ותיקון פתרונות מיגון בסיסיים.

בהיעדר כוח אדם נוסף או מנגנון חיזוק עירוני ייעודי, חלק גדול מהמשימות בוצע בעדיפות נמוכה יחסית, וכתוצאה מכך נמשכו פערים לאורך שבועות של חזרה.

9.5 היעדר מערך תפעולי מובנה לחירום:

המערכת פעלה ללא:

- תוכנית תפעול לשעת חירום.
- מסמך נהלים רשמי להפעלה מדורגת.
- מערכת שליטה ובקרה לניהול קריאות מהשטח.
- לוחות זמנים מוגדרים להתאמת מבנים.

בהיעדר מסגרות אלו, עבודת התפעול נשענה על יכולת מקצועית של עובדים ועל החלטות נקודתיות.

9.6 השפעה ישירה על התלמידים והצוותים:

העיכובים והחסמים הלוגיסטיים השפיעו באופן משמעותי על חוויית החזרה:

- תלמידים נאלצו לעבור כיתות מדי יום.
- הכשרה מעשית נפגעה בשל היעדר ציוד.
- מורים החלו שעות עבודה באי ודאות.
- הורים התקשו לסמוך על יציבות המערכת.

במספר מוסדות נרשמו עליות באיחורים ובהיעדרויות, תוצאה עקיפה של היעדר תפעול חלק.

9.7 נקודות חוזק תפעוליות:

לצד הפערים, היו הישגים חשובים:

- זמינות גבוהה של עובדי תחזוקה בשבועות הראשונים.
- עבודה אינטנסיבית עם ספקי ההסעות בשיפור מסלולים.
- פתיחת מוסדות רבים תוך פרק זמן קצר יחסית.
- שימוש מושכל במבנים עירוניים חלופיים שהפחית את היקף הסגירות.

צוותי התפעול הוכיחו מחויבות ונכונות לעבוד בתנאים מאתגרים במיוחד.

9.8 מסקנה מערכתית:

התמונה התפעולית מצביעה על מערכת המתמודדת עם משימות של עיר גדולה תוך אמצעים של רשות קטנה.
היעדר מודלים תפעוליים מסודרים לחירום, מחסור בכוח אדם, פער בנתונים ובתשתיות –
כל אלו יצרו עומס על הלוגיסטיקה ופגעו בחוויית הלמידה של התלמידים.
המסקנה הברורה: יש להקים מערך תפעולי מובנה, מקצועי וחוצה אגפים, המוכן למצבי חירום ולשינויים מהירים.

פרק 10: ממשקי עבודה בין אגפיים הנדסה, ביטחון, תפעול, רווחה, גזברות ויחידות נוספות

מערכת החינוך אינה פועלת בבידוד. תפקודה תלוי ביעילות האינטראקציה עם אגפים נוספים בעירייה הנדסה, ביטחון, תפעול, רווחה, גזברות, משפטית והמוקד העירוני.
תקופת החירום והחזרה לעיר חשפו את המקום שבו ממשקים אלו התפקדו היטב, לצד אזורים שבהם התגלו פערים מערכתיים שהשפיעו ישירות על תלמידים וצוותים.

10.1 אגף ההנדסה השפעה ישירה על רצף הלמידה:

ממשק זה היה החשוב ביותר בשלב החזרה לשגרה.
מערכת החינוך לא יכולה לפעול ללא אישורי בטיחות, מיגון ותקינות מבנית תחומי אחריותם של מהנדסי העיר והפיקוח.

חוזקות:

- תגובה מהירה לבדיקות קריטיות.
- רצון לשתף פעולה ולתעדף מוסדות.
- פתרונות הנדסיים יצירתיים במבנים ישנים.

חולשות:

- עומס חריג על הפיקוח.
- סדרי עדיפויות שלא תאמו תמיד צרכים פדגוגיים.
- היעדר מערכת תיאום מרכזית שהציגה סטטוס בזמן אמת.

המשמעות: בתי ספר רבים חוו אי ודאות ממושכת לגבי זמני פתיחה, דבר שיצר דחיות פדגוגיות ולוגיסטיות.

10.2 אגף הביטחון קביעת תנאי הפעלה תחת איום:
אגף הביטחון העירוני קבע את רמת הפעילות המותרת במוסדות החינוך, בהתאם להנחיות פיקוד העורף.
תרומה מרכזית:
- הפעלת מנגנון בקרה על זמני פתיחה וסגירה.
- בחינת רמות סיכון לכל מוסד בנפרד.
- תיאום עם משטרת ישראל וגורמי ביטחון נוספים.

אתגרים:
- אי אחידות בין מקומות שונים בעיר.
- שינויי הנחיות תכופים שהקשו על תכנון.
- חוסר התאמה בין הנחיות הביטחון ליכולות תפעול.

המסקנה: אגף הביטחון מילא תפקיד קריטי, אך היעדר תשתית תכנון רב שכבתית פגע ביציבות המערכת.

10.3 ממשק אגף התפעול (שפ"ע): תפקיד מרכזי בפתיחת מוסדות:
תפעול היה אחראי לניקיון המוסדות, תיקוני חירום, גיזום, פינוי מפגעים וגידור.

תרומה משמעותית:
- הגעה מהירה למוסדות קריטיים.
- עבודה יומיומית תחת עומס פניות גדול.
- התאמת סביבת המוסד להפעלה בטוחה.

קשיים:
- כוח אדם מוגבל.
- תיעדוף לפי דחיפות ולא לפי תכנית כוללת.
- היעדר מעקב שיטתי אחר פניות.

השלכה: איכות הסביבה המיידית של מוסדות רבים לא הייתה עקבית, ויצרה שונות בין בתי הספר.

10.4 ממשק אגף הרווחה: השפעה על התמיכה הרגשית החינוכית:
רווחה ושפ״ח עבדו בשיתוף פעולה חלקי המצב הצריך אינטגרציה עמוקה בהרבה.

חוזקות:
- נוכחות של עובדים סוציאליים בבתי הספר.
- התערבות במקרים דחופים.
- תמיכה נקודתית בצוותים.

פערים:
- היעדר תכנית עירונית משותפת לתלמידים בסיכון.
- תאום חלקי בין נתוני הרווחה לנתוני החינוך.
- מחסור בעובדי קצה.

המשמעות: תלמידים במשפחות פגועות נותרו ללא מעטפת מלאה.

10.5 ממשק עם הגזברות: השפעה ישירה על קצב השיקום:
מערכת החינוך תלויה בתקציבים זמינים וביכולת לבצע רכש בזמן קצר.

חוזקות:
- שיתוף פעולה בשיקום מוסדות.
- תיעדוף תקציבים למוסדות מיגון.
- קיצור תהליכי אישור במקרים דחופים.

חולשות:
- היעדר קרן חירום ייעודית.
- דחייה בפרויקטים שאינם תחת 'דחיפות מיידית".
- חוסר יכולת להבטיח תקצוב רב-שנתי לשיקום עומק.

השלכה: חלק מהתהליכים נעצרו באמצע, והפערים התשתיתיים נותרו.

10.6 ממשק אגף משאבי אנוש השפעה על גיוס ושימור צוותים:
גיוס ושיבוץ כוח אדם חינוכי הוא תנאי הכרחי לתפקוד המערכת.

הצלחות:
- העסקת מורים מחליפים בזמן קצר.
- תמיכה בהארכת תקנים זמניים.
- מעורבות בתגמול צוותים לפי שעות נוספות.

כשלים:
- היעדר תכנית חירום לגיוס מורים.
- קושי בהשגת מקצועות הוראה 'קשים".
- מחסור במטפלים רגשיים ובפסיכולוגים.

10.7 ממשק יועץ משפטי: ליווי נקודתי אך לא מערכתי:
הייעוץ המשפטי היה מעורב בנושאי חוזים, אחריות ספקים ותנאי הפעלה.

תרומה:
- הבהרת תחומי אחריות מול ספקים.
- ליווי בתי הספר בנושאי בטיחות ומשמעת.
- טיפול בפניות הורים מורכבות.

פער:
- לא הייתה מסגרת משפטית מסודרת למצבי חירום חינוכיים.
- היעדר פרוטוקולים מחייבים ברמה העירונית.

10.8 ממשק עם המוקד העירוני:
למרות ריבוי הפניות בנושאי חינוך, המוקד לא תייג אותן תחת קטגוריות ניהוליות ברורות.
כתוצאה מכך:
- לא נבנתה תמונת מצב מלאה של מוקדי קושי.
- היקפי התלונות היו גבוהים אך לא נותחו.
- יכולת קבלת ההחלטות נפגעה.

10.9 מסקנה מערכתית של פרק הממשקים:
מערכת החינוך נמצאת בלב רשת בין אגפית מורכבת.
במצב חירום, כל חולשה בממשק אחד משפיעה על כלל המערכת.

הניתוח מלמד:
- שיתוף הפעולה קיים אך לא מובנה.
- הממשקים נשענו על יחסים אישיים ולא על תהליכים.
- לא הייתה מערכת שליטה ובקרה חוצת אגפים.
- הפערים בין הנדסה–תפעול–חינוך היו הגורם העיקרי לעיכובים בחזרה לשגרה.

המסקנה: יש להקים מנגנון בין אגפי יציב, מחייב, מתועד ומגובה בכלים ניהוליים.

פרק 11: ניהול, בקרה ומערכות מידע – כשלים מבניים, התחלה של בניית דשבורד MONDAY והשלכות על קבלת ההחלטות

יעילות הניהול של מערכת החינוך תלויה ביכולת לאסוף מידע באופן שיטתי, לעבדו ולהפיק ממנו תובנות. התקופה שנבחנה מראה כי לאגף החינוך לא עמד לרשותו מערך מידע אחיד ושלם, אך במקביל החלו לפעול מאמצים ראשוניים ליצירת דשבורד ניהולי במערכת MONDAY , שנועד לרכז חלק מהנתונים המבוזרים. מאמצים אלה מבורכים, אך בשלב זה אינם מהווים פתרון מלא לדרישות הניהוליות של מערכת החינוך העירונית.

11.1 היעדר מערכת מאוחדת לניהול נתוני תלמידים:

למרות הפיתוח של דשבורד MONDAY , מערכת עירונית מלאה לניהול נתוני תלמידים עדיין אינה קיימת.המערכת הנוכחית אינה מאפשרת:

- רישום ושיבוץ בזמן אמת.
- מעקב שיטתי אחר נוכחות, פניות ותהליכי תמיכה.
- ניתוח מגמות חינוכיות.
- זיהוי מוקדים בעייתיים ברמת העיר.

הדשבורד שבפיתוח כולל מספר לוחות עבודה, אך הם מכסים רק חלק מצרכי האגף והם תלויים בעדכון ידני מצד מנהלים ועובדים.

11.2 דשבורד MONDAY – יתרונות ראשונים לצד מגבלות מהותיות:

האגף החל לפתח לוחות עבודה העוסקים בנושאים כגון:

- שיקום מוסדות.
- מעקב אחר פניות.
- תיעדוף תשתיות.
- מעקב פרויקטים.

היתרונות:

- שקיפות גבוהה יותר מפני כלים קודמים.
- יכולת להציף מידע בזמן קצר.

המגבלות בשלב זה:

- חוסר באינטגרציה עם מערכות העירייה (הסעות, תקציבים, כוח אדם).
- חוסר בממשק נתונים אוטומטי כל הזנה ידנית.
- רמת אחידות העדכונים משתנה בין מוסדות.
- חוסר במדדים מוסדרים (KPI) בתוך הדשבורד.
- המערכת אינה מאפשרת ניתוח עומק סטטיסטי או תחזיות.

המשמעות: כלי MONDAY הוא צעד בכיוון הנכון, אך טרם הפך לכלי ניהולי מלא.

11.3 ניהול נתוני הסעות – עדיין ללא סנכרון עם הדשבורד:

מחד, קיימת יכולת להכניס נתונים ידניים על מסלולים.

מאידך, חוסר באינטגרציה בין הדשבורד לבין מערכות:

- רישום תלמידים.
- כתובות מעודכנות.
- נתוני זכאות.
- זמני נסיעה בפועל.לכן, ניהול ההסעות עדיין מבוסס על קבצי אקסל, שיחות טלפון ועדכון חופשי מצד בתי ספר ולא על מערכת ממוכנת.

11.4 בקרה תקציבית ללא שילוב במערכת המידע:

העירייה מפעילה מערכות תקציב, אך הן אינן משולבות בדשבורד או בנתוני האגף.

התוצאה:

- מנהלי בתי ספר לא רואים נתוני תקציב בזמן אמת.
- האגף מתקשה לחזות חריגות או לעקוב אחר שיקום מוסדות ברמת התקציב.
- חוסר בתמונה אחת המשלבת בין עלות תועלת בפעולות שיקום.

הפער הזה מונע יצירת בקרה אסטרטגית על השיקום ועל פרויקטים עתידיים.

11.5 היעדר מסגרת מדידה עירונית:

למרות הניסיון ליצור סדר באמצעות MONDAY , לא קיימת עד כה מסגרת עירונית להגדרת:

- מדדי איכות פדגוגיים.
- מדדי שירות.
- מדדי חוסן רגשי.
- מדדי תפעול (למשל: זמני טיפול בקריאות).

ללא מסגרת מדידה, הדשבורד הוא כלי טכני בלבד — לא כלי ניהולי.

11.6 הקמת דשבורד אחיד:

דשבורד MONDAY יכול להפוך לכלי ניהולי מרכזי אם יושמו בו רכיבים נוספים:

1. אינטגרציה בין כל אגפי העירייה.
2. חיבור אוטומטי למערכות נתונים חיצוניות.
3. יצירת שכבות מידע לפי מוסד / שכונה / אוכלוסייה.
4. מדדי ביצוע ברורים.
5. בקרת איכות לעדכון נתונים.
6. ניהול סיכונים מבוסס מידע.

במצב הנוכחי — הכלי עדיין בשלב פיילוט ופתרונות מקומיים.

11.7 מסקנה מערכתית מתוקנת:

האגף עשה צעד ראשון חשוב בבניית תשתית מידע באמצעות MONDAY .
זהו שינוי חיובי, אך הוא עדיין חלקי ולא מייצר בקרה מלאה.

הפער המרכזי:

הדשבורד אינו מהווה עדיין מערכת ניהול משולבת, ועל כן אינו מסוגל לתמוך בהחלטות אסטרטגיות בזמן אמת.

ההמלצה המרכזית:

להפוך את MONDAY מכלי תפעולי נקודתי למערכת חוצת עירייה, בעלת אינטגרציה מלאה, מדדים, בניית דוחות אוטומטיים ומנגנון בקרה קבוע.

פרק 12: אתגרי כוח אדם: גיוס, שימור, עומס רגשי ומקצועי, ופערי מיומנויות

מערכת החינוך נשענת על כוח אדם רחב, הכולל מורים, גננות, סייעות, מנהלים, אנשי מנהלה, פסיכולוגים, מדריכים ונותני שירותים. בתקופת הפינוי והחזרה לעיר נחשף עומק הפער בין היקף המשימות לבין היכולת של המערכת לגייס, לשמר ולהוביל כוח אדם יציב ומיומן. ניתוח זה מציג את המורכבויות שהשפיעו על תפקוד האגף.

12.1 מחסור מובנה בכוח אדם:

עוד לפני פרוץ האירוע, המערכת התמודדה עם מחסור כרוני בכוח אדם במספר תחומים:

- מקצועות מדעים ומתמטיקה.
- חינוך מיוחד.
- טיפול רגשי.
- סייעות לגני ילדים.
- מנהלים מנוסים.

המשבר לא יצר את המחסור — הוא חשף את עומקו.
בפועל, חלק מהמוסדות פעלו עם צוותים חלקיים כבר בשגרה, מה שגרם לכך שעם הפינוי התרחב הפער בין המשימות לבין המשאבים.

12.2 גיוס מורים בתקופת הפינוי והשיבה:

המעבר המהיר ממסגרות פינוי חיצוניות לחזרה למוסדות בעיר יצר צורך בגיוס מיידי:

- מורים מחליפים.
- סייעות נוספות.
- אנשי תמיכה רגשית.
- מדריכי פדגוגיה ואנשי תפעול.

תהליך הגיוס היה מאתגר:

- חלק מהעובדים לא חזרו פיזית לעיר באותו זמן.
- מועמדים פוטנציאליים חששו מהמצב הביטחוני.
- הליכי הקליטה העירוניים ארכו יותר זמן מהנדרש בחירום.
- היעדר תקציבי גמישות הקשה על מתן תגמול מהיר.

המשמעות: חלק מבתי הספר נאלצו לפתוח את שנת הלימודים ללא צוות מלא.

12.3 שחיקה מקצועית ורגשית של עובדי הוראה:

צוותי ההוראה עמדו בחזית המשבר.

לצד האחריות המקצועית, הם נשאו גם עומס רגשי כבד:

- חלקם התפנו מבתיהם.
- חלקם ליוו תלמידים במצבי מצוקה.
- חלקם התמודדו עם שחיקה מהיעדר שגרה.
- האחריות על החזרת שגרת לימודים הוטלה על כתפיהם.

העומס הרגשי השפיע על:

- איכות ההוראה.
- משמעת כיתתית.
- מוטיבציה.
- יכולת להתאים פדגוגיה למציאות משתנה.

ללא מערך תמיכה מקצועי לעובדי הוראה, שחיקה זו עלולה להיות גורם סיכון ארוך טווח.

12.4 פערי מקצועיות:

בשל היעדר מערכת הכשרה עירונית מסודרת, התגלו פערים מקצועיים בין צוותים:

- חלק מהמורים שלטו היטב בהוראה דיגיטלית.
- חלק ידעו לנהל כיתה בתנאי לחץ.
- אחרים התקשו להתאים שיטות הוראה למבנים זמניים ולכיתות מפוצלות.

הנתון הבולט:

יכולת הסתגלות של צוות לא נגזרה מהכשרה עירונית, אלא מכישורים אישיים של מנהלים ומורים.

12.5 תחלופת עובדים:

מספר עובדים עזב את המערכת במהלך המשבר, בעיקר:

- מורים בתחילת דרכם.
- סייעות שחוו עומס רגשי או לוגיסטי.
- פסיכולוגים שחזרו לאזורים אחרים.
- עובדים שלא יכלו להתחייב להגעה עקבית לעיר.

תחלופה זו פגעה ברצף הטיפולי וביכולת לשמר תהליכים פדגוגיים.

12.6 מגבלות משאבי אנוש עירוניים:

אגף משאבי האנוש פעל בתנאים מורכבים, אך נחשף לפערים:

- היעדר תכנית חירום לגיוס מהיר.
- תהליכי קליטה ארוכים.
- קושי בהשגת אנשי מקצוע בתחומי טיפול רגשי וחינוך מיוחד.
- מגבלות תקציביות בהקצאת שעות.

באין מנגנון תגבור עירוני קבוע, האגף התקשה לתת מענה למוסדות בזמן אמת.

12.7 השפעת עובדי קבלן וספקים חיצוניים:

במערכת פעלו גם:

- מדריכים חיצוניים.
- אנשי ניקיון וסייעות בהעסקה חיצונית.
- ספקי תפעול.

בהיעדר תשתית חוזית מותאמת לחירום, חלק מהם לא היו זמינים בתקופה הקריטית.
דבר זה הוביל להגדלת העומס על עובדי מערכת החינוך.

12.8 נקודות חוזק בכוח האדם:

למרות השחיקה, הצוותים הפגינו:

- מסירות יוצאת דופן.
- אמונה במערכת החינוך.
- יצירתיות בהתאמת פתרונות.
- יכולת להחזיק מסגרות פועלות גם בתנאים מוגבלים.

המשאב האנושי הוא המרכיב החזק ביותר של מערכת החינוך בעיר אך גם זה הזקוק ביותר לחיזוק.

12.9 מסקנה מערכתית:

המשבר הדגיש את העובדה כי מערכת החינוך של קריית שמונה נשענת על כוח אדם שמפגין גמישות, יצירתיות ומחויבות אך ללא מעטפת עירונית מספקת.

הפערים המרכזיים:

- היעדר תכנית חירום לגיוס.
- חוסר בנהלי שימור עובדים.
- מחסור במענה רגשי מקצועי.
- תחלופה גבוהה במקצועות קריטיים.

הביקורת מעירה כי מערכת שאינה מחזקת את עובדיה באופן שיטתי תתקשה לעמוד בעומסים עתידיים.

פרק 13: פערים, חולשות וסיכונים באגף החינוך:

המשבר שהוביל לפינוי התושבים ותקופת החזרה לעיר חשפו את מערכת החינוך במצבה העירוני האמיתי מערכת בעלת מחויבות מקצועית גבוהה, אך עם חולשות מבניות שמקטינות את יכולת העמידות שלה במצבי אי ודאות. פרק זה מציג ניתוח אסטרטגי רחב של אותם פערים, מסמן סיכונים משמעותיים, ומצביע על אזורי התערבות אפשריים.

13.1 היעדר תשתית ניהולית אחודה:

אחד הגורמים המרכזיים שהשפיעו על תפקוד המערכת הוא העובדה כי אגף החינוך אינו פועל מתוך תשתית ניהולית אחת, אלא מתוך אוסף של תהליכים, נהלים ופתרונות שנבנו לאורך שנים.
המאפיינים של פער זה:

- מערכות מידע שאינן מתקשרות זו עם זו.
- תהליכי עבודה שונים בין מוסדות.
- היעדר אחידות בתיעוד ובדיווח.
- הסתמכות על ידע מוסדי לא פורמלי.

המשמעות האסטרטגית:
קשה לנהל מערכת שנשענת על שיטות עבודה שונות בכל שכבה ובכל מסגרת.

13.2 קשר חלש בין חינוך–הנדסה–תפעול:
הקשר בין תשתיות לבין יכולת פדגוגית הוא ישיר.
כאשר מוסד אינו מוכן פיזית לפתיחה הפדגוגיה אינה מתקיימת.
המשבר הדגיש:
- תיעדוף שאינו תואם תמיד את צרכי המערכת.
- היעדר תהליך תכנון משותף.
- קושי בהצגת תמונת מצב הנדסית עדכנית.
- היעדר פרוטוקולים מחייבים לממשקי עבודה.

מסקנת הביקורת: מערכת חינוך שאינה שותפה באופן הדוק לתכנון תשתיות תמיד תימצא בפיגור.

13.3 מחסור קריטי בכוח אדם:
העיר מתמודדת עם מחסור במורים, סייעות, פסיכולוגים ומטפלים לא אירוע יחיד, אלא מגמה רב-שנתית.
המשמעות האסטרטגית:
- פגיעה ברצף לימודי.
- היעדר יכולת להוביל תהליכי שיפור ארוכי טווח.
- העמקת עומסים על עובדים קיימים.
- בריחת כוח אדם איכותי בגלל עומסים ותנאים.

הביקורת מעירה כי מערכת שאינה מקצה משאבים בכוח אדם לא תעמוד במשברים עתידיים.

13.4 פער היעדר מדיניות פדגוגית עירונית ברורה:
לכל בית ספר יש הנחיות פנימיות, אך לאגף החינוך אין מדיניות על המכתיבה:
- סטנדרטים פדגוגיים.
- יעדים עירוניים.
- תכנית התאוששות לימודית.
- מדדים מוסדרים לבקרה.

היעדר מדיניות מרכזית מוביל לשונות גבוהה בין מוסדות תופעה שהחריפה בתקופת הפינוי.

13.5 פער בשירות הפסיכולוגי שאינו מותאם לשעת חירום:
במהלך מלחמת חרבות ברזל היקפי המצוקה הרגשית של תלמידים והצוותים עלו בצורה חדה.
המבנה הנוכחי של שפ"ח אינו מאפשר:
- תגמול לצוותים בזמני עומס.
- תגבור מהיר.
- טיפול קבוצתי מוסדר.
- ניטור עירוני של תלמידים בסיכון.

הביקורת זיהתה פער מערכתי עם השלכה ישירה על הישגים, נוכחות ומשמעת.

13.6 היעדר בקרה ומדידה:
מערכת שאינה מודדת אינה יודעת לנהל.
במקרה של אגף החינוך בעיריית קריית שמונה: חוסר ב-
- דוחות ביצוע אחידים.
- KPI עירוניים.
- דשבורד מחייב.
- מדידה של רמת השירות.
- הערכת אפקטיביות לתוכניות.

הביקורת קובעת כי ללא מדידה לא ניתן לבצע תכנון ארוך טווח ולא להעריך השלכות של השקעות.

13.7 סיכון אובדן אמון הציבור:

הורים ותלמידים מצפים למערכת יציבה, שקופה וצפויה.

כאשר מוסדות אינם נפתחים בזמן, הסעות מתעכבות ורצף לימודי נפגע נוצר סיכון ממשי של אובדן אמון הציבור.

אובדן אמון הוא סיכון בעל השלכות על:

- רישום למוסדות.
- מעורבות הורים.
- עמידות מערכתית.
- התנהלות בשגרה ובחירום.

13.8 הידרדרות הישגים עירונית:

פערי הלמידה אינם עניין זמני.

ללא התערבות רחבה:

- הישגים עלולים לרדת לאורך שנים.
- פערים בין שכבות יתרחבו.
- תלמידים בסיכון יתנתקו מהמערכת.
- המערכת הפדגוגית תתקשה להתאושש.

סיכון זה מהווה איום מערכתי לטווח ארוך.

13.9 פגיעה בחוסן עובדי ההוראה:

ללא השקעת משאבים בחוסן רגשי ובפיתוח מקצועי, עובד ההוראה הופך להיות גורם סיכון:

- שחיקה.
- עזיבה.
- ירידה באפקטיביות.
- קושי באכיפת משמעת כיתתית.

מערכת שאינה שומרת על עובדיה לא תשמור על תלמידיה.

13.10 הזדמנות של מערכת החינוך העירונית לנסוק:

דווקא בשל עומק המשבר והפערים שנחשפו קיימת הזדמנות אמיתית להוביל שינוי:

1. בניית תשתית מידע עירונית מלאה.
2. יצירת מרכז שליטה ובקרה משותף עם הנדסה ותפעול.
3. תכנון תשתיות רב-שנתי לכל מוסדות החינוך.
4. הובלת מדיניות פדגוגית אחידה ומתוקננת.
5. חיזוק מערך התמיכה הרגשית.
6. גיוס ושימור כוח אדם איכותי באמצעות מנגנוני תגמול.
7. יצירת דשבורד עירוני חכם מבוסס MONDAY.
8. ניטור סיכונים ארוך טווח.

13.11 מסקנות הביקורת:

המשבר חשף את פערי המערכת, אך גם את הפוטנציאל הטמון בה.

מערכת החינוך של קריית שמונה יכולה, אם תבחר בכך, לעבור מהתמודדות תגובתית למשילות אסטרטגית.

הדרך לשם עוברת בשלושה צעדים:

1. שינוי מבני.
2. ביסוס תרבות ניהולית חדשה.
3. הכנסת כלים מתקדמים של בקרה, מידע ותכנון.

מאפיינים של KPI איכותי:

KPI יעיל חייב להיות:

- מדיד – ניתן לאיסוף כמותי.
- בר השוואה – בין מוסדות/תקופות.
- בר שליטה – ניתן להשפיע עליו באמצעות פעולה ניהולית.
- רלוונטי – קשור באופן ישיר ליעד הארגוני.
- מוגדר בזמן – שבועי / חודשי / שנתי.

דוגמאות ל-KPI בתחום החינוך

1. נוכחות תלמידים: אחוז הגעה יומי/חודשי.
2. זמני תגובה של שפ"ח: זמן ממוצע בין פנייה לטיפול.
3. התקדמות לימודית: אחוז תלמידים שמשפרים הישגים במדדים פנימיים.
4. קצב סיום שיקום תשתיות: אחוז מוסדות שמושלמים לפי לוחות זמנים.
5. רמת שביעות רצון הורים: מדד סקר חצי שנתי.
6. תקלות בהסעות: מספר אירועים ביחס למספר נסיעות.
7. שיעור מורים שעוברים הכשרות מקצועיות: מדד לשיפור האיכות.
8. זמן טיפול בפניות מנהלי בתי ספר: מדד לשירות אגף החינוך.
9. אחוז תלמידים במענה רגשי פעיל: מעקב אחר תפקוד שפ"ח.
10. השלמת נהלים ומדיניות: שליטה בהטמעת תהליכי עבודה.

מדוע KPI חשובים?

ללא KPI:

- אין יכולת לדעת האם האגף משתפר.
- אין אפשר להעריך מנהלים בצורה שקופה.
- אין בסיס לקבלת החלטות תקציביות.
- קשה לזהות סיכונים בזמן.
- עבודת האגף הופכת לתגובתית ולא יוזמת.

בכל מערכת חינוך מתקדמת KPI הם הבסיס לניהול.

חשיבות מדדי ביצוע (KPI) כעוגן ניהולי וכבסיס לשדרוג מערכת החינוך:

כמבקר העירייה איני סבור כי צריך להסביר למנהלי אגפים את החשיבות במדדי ביצוע. לצערי ברוב אגפי העיריה לא משתמשים בכלי זה ממגוון סיבות חלקם יתכן והם אובייקטיביות של פערים גדולים, כיבוי שריפות, עבודה ללא תוכנית, עבודה בסביבה מאתגרת ובחוסר וודאות. דבר אחד ניתן לקבוע בוודאות הוא כי אחד הממצאים המערכתיים הבולטים העולים מהמשבר הוא היעדרם של מדדי ביצוע מרכזיים (KPI – Key Performance Indicators) המאפשרים ניהול מושכל, תיעדוף נכון ובקרה רציפה על תפקוד מערכת החינוך העירונית KPI מהווים כלי מדידה כמותי ושיטתי שבאמצעותו ניתן להעריך האם תהליכים מתבצעים בהתאם ליעדים, לזהות כשלים בזמן אמת ולהניע שיפור מתמשך.

באופן עקרוני KPI הוא מדד המגדיר מה חשוב לארגון ומעניק דרך למדוד האם הארגון מתקדם לעבר היעדים שהוגדרו. בהיעדר KPI המערכת נשענת על שיקול דעת פרטני, עדויות חלקיות ודיווחים לא אחידים דבר שהביא בתקופת המשבר לקבלת החלטות לא מבוססת, שונות גבוהה בין מוסדות ופערי תפקוד שהועמקו במהלך החזרה לעיר.

מערכת חינוך עירונית נדרשת להפעיל מערך KPI בשלושה רבדים עיקריים:

- KPI פדגוגיים – הישגים, התקדמות לימודית, מיומנויות יסוד, פערים בין שכבות ואוכלוסיות.
- KPI תפעוליים – זמני פתיחת מוסדות, זמני טיפול בתקלות, יציבות מערך ההסעות, זמינות כיתות.
- KPI רגשיים חברתיים – זמני תגובה של שפ"ח, שיעור תלמידים בסיכון, מדדי נוכחות ותחושת ביטחון.

במערכות עירוניות מתקדמות KPI משמשים כבסיס לבניית דשבורדים, להפקת דוחות קבועים ולהנחיית הנהלים הפנימיים.

הם מאפשרים להנהלת האגף לבצע:

- בקרה בזמן אמת.
- תיעדוף תקציבי.
- זיהוי מגמות ארוכות טווח.
- השוואה בין מוסדות.
- הערכת מנהלים וצוותים.
- ניטור סיכונים מערכתיים.

בקריית שמונה לא התקיימו עד המשבר KPI עירוניים מוגדרים, ולא הייתה מערכת איסוף נתונים אחידה שתומכת בהם. הדבר השפיע ישירות על איכות התכנון, על קצב השיקום, על יציבות ההסעות ועל ביצועי המוסדות. גם הפיתוח הראשוני של דשבורד MONDAY טרם משולב עם KPI מחייבים ולכן אינו מהווה עדיין כלי ניהול אסטרטגי מלא.
הטמעת KPI עירוניים מהווה נדבך מרכזי בתיקון המבני של המערכת.
ללא מדדים ברורים, לא ניתן לנהל רק להגיב.

פרק 14. ניתוח תהליכים זרימות עבודה, מוקדי כשל והמלצות הביקורת

מערכת החינוך העירונית מבצעת עשרות תהליכים במקביל, חלקם פדגוגיים וחלקם תפעוליים. תהליכים אלו צריכים לנוע בין גורמים רבים: מנהלים, מורים, שפ״ח, הנדסה, תפעול, גזברות, ביטחון והנהלת העיר.

המשבר חשף כי תהליכים אלו אינם אחידים, אינם מתועדים במלואם ולעיתים מתבססים על ידע אישי ולא על נהלי עבודה מסודרים. פרק זה מנתח את תהליכי הליבה ומציג את הפערים המערכתיים.

14.1 תהליך פתיחת מוסד חינוכי לאחר פינוי:

תהליך קיים (כפי שבוצע בפועל):

1. מנהל מוסד מדווח על מוכנות או חוסר מוכנות.
2. אגף הנדסה מבצע בדיקות בטיחות.
3. אגף הביטחון מאשר רמת מיגון.
4. אגף תפעול מבצע תיקונים דחופים.
5. אגף החינוך מקבל החלטה על פתיחה/דחייה.
6. הודעה יוצאת להורים.

ליקויים שנמצאו בביקורת:

- היעדר לוח זמנים מחייב בין אגפים.
- ריבוי עדכונים ידניים ללא תיעוד מסודר.
- פער בין מוכנות הנדסית למוכנות פדגוגית.
- המתנה ארוכה לאישור ביטחוני במקרים מסוימים
- חוסר בתיאום בין תפעול להנדסה (למשל: עבודות שנעשו פעמיים או לא הושלמו).

ממצא:

היעדר זרימת עבודה אחידה הוביל לפתיחות חלקיות, פתיחות מאוחרות וחוסר יציבות במערכת הלימודית.

המלצה:

בניית תהליך פתיחה אחיד, עם טופס דיגיטלי מובנה, תיעדוף, SLA בין אגפים (זמני תגובה קבועים) ודשבורד מלווה.

14.2 תהליך שיקום מוסדות פער בין תכנון לביצוע:

התהליך בפועל:

- מנהל מוסד מדווח על צורך.
- אגף החינוך מרכז את כלל הדרישות.
- הנדסה מבצעת בדיקה מקצועית.
- תפעול מבצע חלק מהתיקונים.
- גזברות מעבירה תקצוב.
- ספקים מבצעים עבודות.

ליקויים שנמצאו בביקורת:

- היעדר רשימת עדיפויות אחידה.
- חוסר תיאום בין תפעול לקבלנים חיצוניים.
- היעדר מדדים (KPI) להתקדמות.
- לא בוצע מעקב מסודר אחר זמני ביצוע.
- מנהלי בתי ספר נדרשו לפעול כמתאמי שיפוץ תפקיד שאינו חלק מתפקידם.

השלכה:

המערכת התקשתה להבטיח שיקום אחיד בעיר. מוסדות עם הנהלה אסרטיבית התקדמו מהר יותר לעומת אחרים.

המלצה:

יצירת מנגנון 'מנהל פרויקט עירוני' קבוע לשיקום, עם לוחות זמנים, תקצוב דינמי ודשבורד הנדסי-חינוכי משותף.

14.3 תהליך הטיפול בפניות מנהלי בתי הספר, חוסר אחידות ובלבול בין גורמים:

תהליך בפועל:

- פנייה מועברת לעיתים דרך המוקד, לעיתים ישירות לתפעול, ולעיתים לאגף החינוך.
- חוסר קטלוג אחיד לפי סוג פנייה.
- חוסר תיעוד של זמני תגובה.
- חוסר מעקב אחר סגירת מעגל טיפול.

ליקויים שנמצאו בביקורת:

- חלק מהפניות נוטרות ללא מענה.
- מנהלים חוזרים ופונים שוב ושוב לאותם גורמים.
- חוסר יכולת להעריך עומסים או איכות שירות.

המלצה:

בניית מערכת אחידה לקליטת פניות מנהלים, עם קטלוג מחייב, מדדי SLA , ודיווח אוטומטי למוסד על סטטוס הטיפול.

14.4 תהליך מענה רגשי לתלמידים עומס על שפ"ח:

תהליך קיים:

- מזהים תלמיד במצוקה.
- בית ספר מדווח לשפ"ח.
- נקבעת פגישה לפי זמינות.
- מתבצע טיפול פרטני/קבוצתי.
- חוסר מעקב עירוני רציף.

ליקויים שנמצאו בביקורת:

- זמני תגובה משתנים ללא מדדים.
- היעדר תיעוד מסודר של סוגי המצוקות.
- חוסר מערכת מידע רגשית חינוכית עירונית.
- עומס על פסיכולוגים המטפלים במספר גדול של מוסדות.

המלצה:

הקמת 'פיקוח רגשי עירוני' הכולל מערכת תיעוד, ניתוח מגמות, מדדי עומס ושיתופי פעולה עם רווחה.

14.5 תהליך רישום ושיבוץ, היעדר אינטגרציה:

ליקויים שנמצאו בביקורת:

- רישום דיגיטלי שאינו תואם תמיד את נתוני השיבוץ.
- היעדר הצלבה בין כתובות מעודכנות בתקופת הפינוי.
- פניות רבות מטעם הורים ללא תיעוד מסודר
- שיבוץ מואץ בתקופת החירום הוביל לעומסים כבדים.

המלצה:

יצירת מערכת מאוחדת לרישום/שיבוץ עם התאמה מלאה לנתוני הגולן, פיקוד העורף, והסעות.

14.6 תהליך קבלת החלטות באגף, היעדר מבנה קבוע:

בעיה מרכזית:

- החלטות רבות התקבלו בשטח, ללא תיעוד.
- פגישות אין ספור התקיימו ללא רישום פרוטוקולים.
- היעדר היררכיית סמכויות ברורה בתקופת חירום.
- תור שהצטבר על שולחן מנהלת אגף ללא מערכת תיעדוף מוסדרת.

המלצה:

מעבר למודל ניהול 'תיקי נושא", עם מנהלי תחומים, תיעדוף מסודר, פרוטוקול קבוע והטמעת כל החלטה בתוך דשבורד MONDAY .

14.7 מסקנות פרק ניהול ותפעול האגף:

עבודת האגף רצופה תהליכים מורכבים, אך היא אינה נתמכת במערך תהליכי על ברור, מתועד ומנוהל.
פעילות מבוזרת, שונות ניהולית בין מוסדות, והסתמכות על תיאום בין אישי מגדילים את הסיכון לתקלות, פערים והחלטות לא עקביות.

המפתח לשיפור הוא בניית:

- נהלי עבודה מוסדרים.
- תהליכי זרימה בין אגפים.
- דשבורד משותף.
- הגדרת SLA לכל תהליך.
- מערכת תיעוד עירונית.

פרק 15. השפעות מערכת החינוך על שיקום העיר

מערכת החינוך העירונית אינה מערכת עצמאית.
היא מהווה עמוד תווך מרכזי בקיומה של העיר. איכות החינוך, יציבות המסגרות, ורמת השירות לתלמידים ולמשפחותיהם משפיעות באופן ישיר על דפוסי האוכלוסייה, על כלכלת העיר, על אמון הציבור במוסדות השלטון המקומי ועל פני העיר בעתיד.
המשבר שפקד את קריית שמונה חשף כיצד פגיעה במערכת החינוך מייצרת גלי הדף רחבים בהרבה מהכיתה ומהמוסד הבודד.

15.1 השפעה דמוגרפית חוסן האוכלוסייה תלוי בחוסן מערכת החינוך:

אוכלוסיות צעירות ומשפחות בוחרות היכן לגור בהתאם לאיכות החינוך.
בקריית שמונה התגלו בתקופה שנבדקה מספר תופעות מדאיגות:

- חלק מהמשפחות שקלו להישאר במקומות הפינוי בשל יציבות חינוכית גבוהה יותר.
- חלק מההורים הביעו חשש מיכולת העיר לספק רצף לימודי.
- קיימת אפשרות לירידה בשיעורי הרישום למוסדות העירוניים בשנים הקרובות.
- פערי איכות בין מוסדות עלולים להוביל למעבר של משפחות ליישובים סמוכים.

המשמעות המערכתית הינה כי מערכת חינוך לא יציבה מביאה לפגיעה ישירה ביכולת העיר לשמר אוכלוסייה חזקה.

15.2 מערכת חינוך יציבה היא תנאי לפיתוח כלכלי:

עסקים, יזמים ומשקיעים מעריכים יציבות עירונית לפי מספר אינדיקטורים, ואחד המרכזיים בהם הוא איכות מערכת החינוך.

השלכות על הכלכלה העירונית:

- הורים שאינם יכולים לסמוך על המסגרות מתקשים לחזור לעבודה.
- עסקים נפגעים מירידה בתנועת עובדים ותושבים.
- המשק רואה בקריית שמונה 'אזור סיכון' להשקעה כאשר החינוך לא מתפקד.
- שיקום כלכלי של עסקים תלוי ישירות בתפקוד בתי הספר והגנים
- מערכת חינוך חלשה מגדילה הוצאות רווחה ותמיכה חברתית.

בפועל, תפקוד החינוך הוא מנוע צמיחה או מנוע האטה לכלכלת העיר.

15.3 שיקום חברתי:

כאשר תהליכי שיקום אינם אחידים, נוצרות שתי שכונות חינוכיות:

1. מוסדות ששבו לשגרה במהירות יחסית.
2. מוסדות שנותרו מאחור מבחינת תשתיות, תמיכה ויציבות.

התוצאה:

- פערים בלמידה בין בתי ספר.
- פגיעה בחוסן החברתי.
- חיזוק תחושת אי שוויון בקרב ההורים.
- סיכוי ליצירת מתח בין קבוצות אוכלוסייה שונות.

חינוך הוא המערכת היחידה שמייצרת מפגש בין כל שכבות הציבור. ברגע שהמפגש הופך לא שוויוני החברה כולה נפגעת.

15.4 השפעה על אמון הציבור במוסדות העירייה:

הורים ותלמידים מודדים את איכות השירות העירוני דרך מערכת החינוך. גם אם אגפים אחרים פועלים היטב, חוויות של:

- אי ודאות.
- תקלות בהסעות.
- עיכובים בשיקום.
- עומסים על צוותים.
- פערים בתקשורת.

יוצרים תחושת 'העיר לא מצליחה לנהל משבר'.

תופעה זו הובילה ל-:

- עלייה בתלונות הציבור.
- פגיעה בתפיסת המקצועיות של השירות העירוני.
- תגובות רגשיות חזקות שהשפיעו על היחסים בין הורים, מנהלים ואגף החינוך.

כדי לשקם אמון יש צורך בשינוי מבני ולא רק בהצהרות.

15.5 השפעה על זהות העיר:

מערכת חינוך חזקה מייצרת:

- תחושת עתיד.
- תחושת ביטחון.
- איכות חיים
- סביבה יצירתית.
- תססנות תרבותית.

לעומת זאת, מערכת חינוך לא יציבה מייצרת:

- עזיבה.
- קיפאון עירוני.
- סטגנציה בפרויקטים.
- היעדר יוזמה.
- מעגל שלילי של השקעות נמוכות.

החינוך הוא מוקד הזהות של קהילה שם מתחיל החוסן שלה.

15.6 סיכון אסטרטגי רחב: 'שבר אמון עירוני":

אם לא תיערך רפורמה מערכתית, ייתכן מצב שבו:

- הורים יאבדו אמון בהנהגת העיר.
- משפחות יבחנו מעבר ליישובים אחרים.
- הגירה שלילית תתחזק.
- השקעות עירוניות ירדו.
- תיבצר תפיסה שהעיר אינה מסוגלת לתחזק מערכות ציבוריות כראוי.

זהו אחד הסיכונים החמורים ביותר עבור יישוב פריפריאלי, במיוחד כאשר הוא מתמודד גם עם אתגרים ביטחוניים.

15.7 הזדמנות עירונית: המשבר כהזדמנות לבניית מערכת חינוך מודרנית:

לצד הסיכונים, המשבר מהווה חלון הזדמנויות ייחודי:

- הקמת תשתית מידע עירונית.
- יצירת שותפות בין אגפית מחייבת.
- מיסוד תהליכי עבודה.
- בניית מדיניות פדגוגית עירונית.
- השקעה בתשתיות רב-שנתיות.
- מיתוג מחדש של העיר דרך מערכת החינוך.
- יצירת אמון מחודש מול הציבור.

ערים שעברו משברים דומים הצליחו להפוך את מערכת החינוך להזדמנות למוקד ההתחדשות העירונית.
קריית שמונה תוכל לעשות זאת אם תאמץ תוכנית עומק ולא פתרונות טלאי.

15.8 מסקנות:

מערכת החינוך אינה רק אגף בעירייה היא מנגנון הליבה שמשפיע על כל תחומי החיים.
נמצא כי תפקודה בעת המשבר יצר השלכות רחבות על הכלכלה, החברה, הדמוגרפיה והאמון בעירייה.

המסקנה הברורה:

שיקום מערכת החינוך אינו רק צורך חינוכי הוא תנאי הכרחי לשיקום העיר כולה.

פרק 16. תפיסת השירות העירונית תקשורת, שקיפות, נגישות וממשקי הורים לאגף

מערכת חינוך עירונית מודרנית נדרשת לסטנדרטים גבוהים של שירות: שקיפות מלאה, תגובה מהירה, נגישות למידע ותקשורת ברורה.
בקריית שמונה, תקופת החירום והחזרה לעיר הדגישו כי מערך השירות העירוני בתחום החינוך אינו מתפקד באופן אחיד, ולעיתים אינו מותאם לצרכים של משפחות, מנהלים וצוותי החינוך.

16.1 תקשורת עם הורים פער בין מידע לציפייה:

הורים מצפים לקבל מידע אמין, עקבי וזמין. בפועל נמצאו מספר בעיות:

- הודעות שונות שיצאו בזמנים שונים ממקורות שונים.
- מידע לא עקבי בין בית ספר אחד למשנהו.
- היעדר לוח עדכונים עירוני אחיד.
- חוסר בהסבר על תהליכים, לוחות זמנים ומגבלות בטיחות.
- פניות רבות ללא תשובה מסודרת או ללא תיעוד חוזר.

כתוצאה מנה"ל:

- עלה מפלס אי הוודאות בקרב הורים.
- נוצרו שמועות והפצת מידע שאינו מבוסס.
- חלק מההורים חשו שהעירייה 'מסתירה מידע' אף שלא כך היה בפועל.

מערכת חינוך שאינה שקופה מאבדת אמון, גם כאשר העבודה המקצועית מאומצת.

16.2 תקשורת עם מנהלי בתי הספר היעדר אחידות בתדרוך ובהנחיות:
מנהלי בתי הספר צריכים לקבל הנחיות ברורות, מתועדות ואחידות.

בפועל נצפו:
- עדכונים שהועברו במיילים, הודעות ווטסאפ ושיחות.
- חוסר תיעוד של חלק מההנחיות.
- שונות בין המקורות (פיקוד העורף, ביטחון, הנדסה, תפעול, חינוך).
- עומס על מנהלים שנדרשו להעביר מסרים להורים במקום לעסוק בניהול פדגוגי.

פער בתקשורת בין האגף למנהלים הוביל לכך שכל מנהל תרגם את הנחיות האגף באופן שונה.

16.3 שירות אגף החינוך זמינות, תגובתיות וחוויית משתמש:
בעבודת הביקורת נמצאו פערים בתפיסת השירות של האגף:
- חלק מהפניות טופלו מהר, אך אחרות נותרו פתוחות.
- חוסר מערכת אחידה לרישום פניות ההורים.
- האגף לא מחזיק במידע מרכזי המאפשר ניתוח מגמות תלונות.
- חוסר ב-SLA (זמני שירות) מוגדרים.
- נוצר עומס על גורמים מרכזיים שאינם מיועדים לטיפול בפניות הציבור.

השלכות:
המענה להורים היה תלוי ביכולת אישית של עובדים ולא במערך שירות מובנה.

16.4 שקיפות מידע לציבור:
שקיפות היא כלי מרכזי לבניית אמון. נמצאו מספר פערים:
- לא פורסמו סטטוסים שוטפים על שיקום מוסדות.
- לא הוצגו נתונים על קצב חזרה לשגרה.
- לא דווחו קשיים מערכיים, אלא רק פתרונות נקודתיים.
- ההורים לא ידעו מהם המדדים שעל פיהם נקבעו ההחלטות.

הורים אינם צריכים לחשוב שהכול מתנהל 'מאחורי הקלעים'. וצריכים להבין את ההיגיון שמאחורי כל החלטה.

16.5 השפעה על אמון ההורים במערכת:
כאשר הורים מקבלים מידע חלקי, לא עקבי או מאוחר:
- האמון נפגע.
- מתגברת ביקורת פומבית.
- מנהלים נחשפים לעומס רגשי שלא אמור להיות עליהם.
- הורים פונים ישירות לגורמים מקצועיים בעירייה ומדלגים על המבנה הארגוני.
- נוצרת שחיקה של מערכת היחסים בין ההורים לאגף.

אמון הציבור הוא משאב ניהולי מן המעלה הראשונה וברגע שנשחק, נדרש מאמץ ניכר לשקמו.

16.6 הזדמנות לשיפור: בניית מדיניות שירות עירונית:
המשבר יוצר חלון הזדמנויות להקמת מערך שירות חדש:
1. נציגה ייעודית בנושא חינוך במוקד העירוני.
2. פרסום שבועי של סטטוס שיקום המוסדות.
3. קביעת SLA למענה להורים.
4. הנחיות אחידות למנהלים.
5. יצירת מדיניות מסר אחידה לכל אגפי העירייה.
6. יצירת ערוץ רשמי להעברת מידע בזמן אמת.
7. שילוב דוברות העירייה כגורם פרואקטיבי בשיתוף מידע.
8. הפיכת דשבורד MONDAY לנגיש (בגרסה מותאמת) לציבור.

תפיסת שירות חזקה משמשת בסיס לשיקום אמון הציבור.

16.6 מסקנה מערכית:
מערכת החינוך בעיר אינה נמדדת רק באמצעות הישגים או תשתיות.
היא נמדדת גם ביכולת לספק שירות הוגן, שקוף, נגיש ואחיד לכל תושב.

בשלב הבדיקה נמצא כי חסרים:
- נהלי שירות.
- מערכי תקשורת.
- סטנדרטים למענה.
- מערכות תיעוד.
- פלטפורמה אחידה להעברת מידע.

שיפור תפיסת השירות של האגף הוא תנאי לשיקום מערכת החינוך ולשיקום אמון הציבור בעירייה כולה.

פרק 17. פערי תשתיות – מצב המבנים, המיגון, הכשירות ההנדסית וההשפעה הישירה על הפדגוגיה

מערכת החינוך העירונית של קריית שמונה מתבססת על "מערכת מבנית" ישנה בחלקה, שאינה מתאימה במלואה לדרישות המאה ה-21, ובוודאי לא לדרישות הפדגוגיות והביטחוניות המתחייבות לאחר אירועים ביטחוניים חוזרים ונשנים.
המשבר האחרון שימש כ"מבחן מאמץ' לתשתיות העירוניות והראה כי חלק ניכר מהמבנים אינו עומד בדרישות התפקוד הנוכחיות והעתידיות.

17.1 מצב המבנים שונות גבוהה בין המוסדות:

הבדיקה העלתה כי קיימת שונות מהותית ברמת התחזוקה ובאיכות המבנים:
- חלק מהמבנים משופצים יחסית ובמצב תפקודי טוב.
- חלק מבנים בני עשרות שנים, עם בעיות תחזוקה חוזרות (קורצ'אק, מצודות).
- מוסדות מסוימים כלל אינם מותאמים לשינויים דמוגרפיים (גידול/קיטון).
- תשתיות ביוב, חשמל, אינסטלציה וגגות זקוקות לתיקונים רוחביים.
- קיים פער גדול בין המצב המצוין בתיעוד לבין המצב בפועל.

המשמעות:
פער התשתיות הוא בעל השפעה ישירה על יכולת מוסדות לפתוח את שעריהם בזמן, לשמור על בטיחות, ולהעניק סביבת למידה ראויה.

17.2 מיגון: רמת המוגנות אינה אחידה ואינה מספקת בכל המוסדות:
מיגון מוסדות הוא תנאי בסיסי להפעלה בזמן חירום.

הבדיקה מצאה מספר בעיות בולטות:
- חלק מהמבנים אינם ממוגנים כלל. (הכוונה לכיתות לא מוגנות).
- צרכים חדשים שהתעוררו בעקבות הנחיות פיקוד העורף אינם מטופלים.
- תכנון עתידי אינו משולב בתכנית אב עירונית.

תת מיגון פוגע ביכולת בתי הספר לפעול בשגרה ובחירום גם יחד.

17.3 בטיחות – ליקויים שחוזרים על עצמם:

נמצאו מספר ליקויי בטיחות חוזרים:
- מעקות לא תקינים.
- ריצופים שבורים.
- מתקני משחק שאינם עומדים בתקן.
- סדקים מבניים.
- ליקויים בחשמל ובמערכות מיזוג.
- ליקויי כיבוי אש ואיוורור (ראה דו"ח נפרד בנושא).

למרות מאמצים נקודתיים מצד הנדסה ותפעול, ליקויים רבים חזרו לאחר תיקון זמני.

17.4 נגישות – מוסדות בלתי מותאמים לתלמידי החינוך המיוחד:

הבדיקה מצאה כי חלק מהמוסדות שיש בהם פערי נגישות החל מהכניסה לבית הספר ועד ליקויים בתוך המוסד עצמו. יש להכין דו"ח יועץ נגישות לכלל מוסדות החינוך ולשלב את התיקון הנדרש בתוכנית שנתית ורב שנתית במידת הצורך.

17.5 תקינות תשתיות חצר, סיכונים בטיחותיים והפסקות לא בטוחות:

חצרות חלק מהגנים ובתי הספר נמצאו במצב תחזוקתי ירוד:

- משטחי משחק שחוקים ולא בטוחים.
- חוסר בהצללה מספקת.
- גדרות שאינן תקינות.
- תשתיות השקיה וחשמל חשופות.
- מפגעים שלא טופלו בהיעדר תיעדוף.

המשמעות הפדגוגית: פגיעה בזמן משחק, בהפסקות וביכולת ליצור סביבה חינוכית מחוץ לכיתה.

17.6 תשתיות טכנולוגיה, פער משמעותי בין הצורך לקיים פדגוגיית עתיד:

למרות מגמות עולמיות של למידה דיגיטלית, נמצאו פערים מהותיים:

- רשתות אינטרנט איטיות או בלתי יציבות.
- מחסור בעמדות מחשב.
- כיתות ללא מקרנים תקינים.
- היעדר סטנדרט עירוני לכיתה טכנולוגית.
- עדכוני אבטחת מידע שאינם אחידים.

מערכת חינוך מודרנית אינה יכולה להתקיים ללא תשתית טכנולוגית יציבה.

17.7 השפעה על הפדגוגיה: תשתיות משפיעות ישירות על איכות הלמידה:

ליקויי תשתיות יוצרים:

- למידה בתנאים לא נוחים.
- הפרעות תכופות לשיעורים.
- הסטת משאבי המנהלים לתפעול במקום להובלה פדגוגית.
- עומס רגשי על צוותים.
- אובדן זמן הוראה בשל סגירות חלקיות של כיתות.

תשתיות לקויות אינן 'רקע", הן חלק מהותי מתנאי החינוך.

17.8 תיאום בין תשתיות לחינוך, היעדר תכנית אב עירונית:

אחד הממצאים המרכזיים הוא היעדר תכנית רב-שנתית הכוללת:

- מיפוי תשתיות מלא.
- דירוג רמת המוכנות של כל מוסד.
- תכנית מיגון רב-שנתית.
- סדרי עדיפויות הנדסיים ופדגוגיים משולבים.
- תקצוב רב שלבי (תכנון–ביצוע–פיקוח).
- תיאום בין הנדסה, תפעול וביטחון.

ללא תכנית אב, השיקום מתבצע ב"צוואר בקבוק' ולא כמערכת כוללת.

17.9 הזדמנות לשינוי, מערכת תשתיות חדשה לעשור הבא:

המצב הנוכחי מאפשר לבנות תשתית חינוכית מודרנית:

- פיתוח תכנית מיגון כוללת.
- שיקום עומק למבנים ישנים.
- בניית כיתות עתיד.
- שדרוג תשתיות דיגיטליות.
- יצירת מרחבים קהילתיים-חינוכיים.
- מעבר לניהול מקצועי של פרויקטים ברמה עירונית.

זהו חלון הזדמנויות רק אם ינוהל כראוי ביעילות ובמהירות.

17.10 מסקנה:
תשתיות מערכת החינוך בקריית שמונה נמצאות בפער משמעותי מהצרכים הפדגוגיים, הביטחוניים והחברתיים.
ללא תכנית שיקום והקמה רב שנתית, המערכת לא תוכל להגיע ליציבות ולא תוכל למשוך אוכלוסייה צעירה.
השקעה בתשתיות החינוך אינה הוצאה היא השקעה ביכולת העיר להתאושש ולצמוח.

תוספת לפרק 17: ליקוי תשתיתי פדגוגי באי התאמת כיתה לתלמיד עם לקות ראייה
במהלך הביקורת נמצא אירוע נוסף שממחיש את עומק הפער בין הצרכים הפדגוגיים והרפואיים של תלמידים לבין מוכנות התשתיות במוסדות החינוך.
במוסד מסוים נפתחה כיתה חדשה ללא התקנת לוח מותאם לתלמיד בעל לקות ראייה, על אף שהצורך היה ידוע מראש, תועד במסמכי המוסד, ועבר דיווח לאגף החינוך ולספקים הרלוונטיים.

ממצאים:
- הכיתה נפתחה לתלמידים ללא לוח בעל ניגודיות גבוהה או לוח טקטילי המותאם ללקויות ראייה.
- היה ידוע כי תלמיד אחד בכיתה זקוק ללוח מותאם כדי להשתתף בשיעור באופן מלא.
- בקשת המוסד הועברה מספר שבועות לפני פתיחת הכיתה, אך לא טופלה בזמן.
- הספק שנדרש לבצע את ההתקנה לא קיבל הזמנה מסודרת עד סמוך לפתיחת שנת הלימודים.
- כאשר ההורים פנו בעניין, המענה שניתן היה חלקי ולא כלל לוחות זמנים ברורים להתאמת הכיתה.
- בפועל, התלמיד נזקק לעזרים חלופיים זמניים שאינם תואמים את צרכיו

השלכות פדגוגיות:
- פגיעה ביכולת התלמיד להשתלב בלמידה באופן שוויוני.
- צורך בהסתמכות על עזרים שאינם תקניים.
- קושי למורים לנהל שיעור המותאם לתלמידים עם וללא מוגבלויות בו-זמנית.
- יצירת תחושה של הזנחת הצרכים המיוחדים מצד המערכת העירונית.

השלכות מערכתיות:
- היעדר תהליך עירוני מחייב לטיפול בהתאמות לתלמידים עם צרכים מיוחדים.
- חוסר תיאום בין אגף החינוך, אגף ההנדסה, אגף התפעול והספקים.
- היעדר בקרת איכות לפני פתיחת כיתה חדשה במרחב משוקם.
- התנהלות תגובתית במקום תכנון מקדים.

מסקנה:
האירוע מהווה דוגמה ברורה לפער בין הצהרת המחויבות לשוויון ולנגישות לבין היישום בשטח.
אי התקנת לוח מותאם לכיתה הכוללת תלמיד בעל לקות ראייה פגעה בזכות בסיסית שלו ללמידה הוגנת, ומדגישה את הצורך הדחוף בהטמעת:
- מנגנון בדיקה מסודר לפני פתיחת כיתה.
- פרוטוקול עירוני להתאמות פרטניות.
- תיעדוף עבודות שמשפיעות ישירות על מוגבלויות.
- בקרת איכות מחייבת עם חתימת מנהל אגף או מי מטעמו.

פרק 18. ניהול סיכונים מערכתי מיפוי, חשיפה ודרכי מיתון
ניהול סיכונים בארגון ציבורי, ובפרט במערכת חינוך שעברה טלטלה בדמות פינוי ושיבה לעיר, אינו פעולה טכנית אלא כלי משילותי קריטי המאפשר מעבר מתגובתיות (Reactive) לפרואקטיביות (Proactive) .
בקריית שמונה, המשבר חשף כי המערכת פעלה ללא תשתית לניהול אירועי קיצון וללא 'תיק סיכונים' מעודכן, דבר שהעמיק את הכשלים בזמן אמת. להלן ניתוח הסיכונים המרכזיים המאיימים על יציבות המערכת בשנת השיקום 2025 והלאה.
סיכונים אסטרטגיים וציבוריים
אובדן אמון הציבור והגירה שלילית: זהו הסיכון המשמעותי ביותר. אי-ודאות לגבי זמני פתיחת מוסדות, תקלות חוזרות בהסעות ופערים בתקשורת יצרו תחושה של חוסר שליטה עירונית. ללא שיקום האמון, קיים חשש ממשי מעזיבת משפחות חזקות ליישובים סמוכים המציעים יציבות חינוכית גבוהה יותר.

הידרדרות הישגים לימודיים לטווח ארוך: פערי הלמידה שנוצרו אינם זמניים. ללא תוכנית התערבות רחבה, הסיכון הוא שחיקה מתמשכת במיומנויות יסוד (קריאה ומתמטיקה) והגדלת שיעור התלמידים המנותקים מהמערכת.

סיכוני הון אנושי ותקציב

שחיקה ונטישת צוותי הוראה וטיפול:

המחסור הכרוני בפסיכולוגים (שפ"ח) ובמורים למקצועות הליבה (מדעים ומתמטיקה) מחריף בשל השחיקה הרגשית מהפינוי. הסיכון הוא קריסת מערכי התמיכה הרגשיים בדיוק בנקודה שבה הביקוש לטיפול בטראומה נמצא בשיאו.

•ניהול תקציבי עתק ללא פיקוח מקצועי: אגף החינוך מנהל תקציבי 'תנופה' ו"גפן" בהיקף של מעל 17 מיליון ש"ח. היעדרו של חשב מקצועי וניהול התקציב על ידי עובדת אחת שאינה כלכלנית מייצרים סיכון גבוה לחריגות תקציביות, חוסר מיצוי משאבים וכשלים במינהל תקין.

מטריצת סיכונים:

סוג הסיכון	הסתברות	חומרה	פעולת מיתון נדרשת
אובדן אמון הציבור	גבוהה	קריטית	הקמת מוקד חינוך ייעודי ושקיפות מלאה בסטטוס שיקום המוסדות
פגיעה בבטיחות/נגישות	בינונית	קריטית	הקמת מוקד חינוך ייעודי ושקיפות מלאה בסטטוס שיקום המוסדות
מחסור בכוח אדם מקצועי	גבוהה	גבוהה	בניית תוכנית 'חוסן לצוות' ותמריצי גיוס לעובדים שבים
ניהול תקציבי לא תקין	גבוהה	בנונית	קליטה מיידית של חשב מקצועי במיקור חוץ כפי שאושר על ידי משרד הפנים

מסקנות: המערכת נמצאת בנקודה רגישה שבה סיכונים תפעוליים מתורגמים במהירות לסיכונים אסטרטגיים (אמון הציבור). היעדר תרבות של מדידה ובקרה (KPI) מונע זיהוי מוקדם של סיכונים אלו ומותיר את האגף במצב של 'כיבוי שריפות' תמידי.

המלצות הביקורת:

יש לבצע סקר סיכונים רוחבי אחת לרבעון ולהציגו להנהלת העירייה ולמשרד החינוך כבסיס לתיעדוף משאבים.

חובה להסדיר את תהליכי ה'מסירה'(Handover) בין אגף ההנדסה והקבלנים לאגף החינוך, כדי לוודא שכל דרישות הנגישות הפרטניות מולאו טרם כניסת תלמידים.

היה על הארגון לגבש תוכנית המשכיות עסקית (BCP) עוד בשלבי הפינוי, כדי למנוע את הכאוס התקשורתי והתפעולי שנוצר בעת השיבה.



שירות פסיכולוגי לחינוך

מבוא ורקע לביקורת:
השירות הפסיכולוגי החינוכי בעיריית קריית שמונה פועל במסגרת אגף החינוך ומספק שירותי אבחון, טיפול, ייעוץ והתערבות פסיכולוגית לתלמידים, הורים וצוותי חינוך פעילות השירות בשנת 2025 התנהלה על רקע מציאות חריגה של פינוי תושבי העיר בעקבות מלחמת חרבות ברזל והפעלת מערכת החינוך במסגרות חלופיות ברחבי הארץ במסגרת זו נדרש השפ"ח לתת מענה פסיכולוגי חינוכי לתלמידים במסגרות מפוזרות ולתמוך בתהליכי חזרה לשגרה

מטרת הביקורת:
בחינת פעילות השפ"ח בשנת 2025 בהיבטים הבאים:
ניהול ותכנון השירות.
היקף הפעילות והמשאבים.
עמידה בדרישות משרד החינוך.
איכות השירות והנגשתו לתלמידים.
תיאום בין גורמי העירייה ומערכת החינוך.

המסגרת הנורמטיבית:
חוק הפסיכולוגים.
נהלי השירות הפסיכולוגי החינוכי במשרד החינוך.
חוזרי מנכ"ל משרד החינוך בנושא שירותים פסיכולוגיים חינוכיים.
תקני כוח אדם והנחיות מקצועיות של השירות הפסיכולוגי הארצי.
עקרונות ניהול שירותי בריאות הנפש במערכת החינוך.

ממצאי פעילות השפ"ח:
על פי מסמך הסיכום לשנת 2025 השירות פעל בתקופת פינוי העיר תוך מתן שירות במסגרות חינוך שפוזרו ברחבי הארץ השירות כלל אבחון פסיכולוגי, הדרכות צוותים חינוכיים, התערבויות טיפוליות ופעילות חוסן לתלמידים והורים

פעילות מיוחדת בתקופה זו כללה:
ליווי תהליכי חזרה ללמידה.
עבודה עם קבוצות תלמידים במצבי לחץ וטראומה.
שיתוף פעולה עם מרכזי חוסן וגורמי טיפול נוספים.
סיוע להורים ולצוותים חינוכיים בהתמודדות עם השלכות המלחמה.

מבנה כוח האדם:
בטבלה המופיעה במסמך פעילות השפ"ח מוצג כי בשירות מועסקים מספר פסיכולוגים בדרגות משרה שונות, כולל מנהלת השירות, פסיכולוגים חינוכיים ומתמחים חלק מהמשרות אינן מלאות וחלקן בדרגת התמחות.

הממצאים העיקריים:
פערים בתקינת כוח אדם:
על פי נתוני המסמך פועלים בשפ"ח כעשרה אנשי צוות, חלקם במשרות חלקיות בלבד מבנה זה עלול ליצור עומס עבודה גבוה ביחס להיקף האוכלוסייה והצרכים הנפשיים של תלמידי העיר.
בנוסף, חלק מהצוות מוגדר כמתמחים או כפסיכולוגים בחלקיות משרה, דבר העלול לפגוע ביציבות השירות לאורך זמן.

פריסה גיאוגרפית מורכבת של השירות:
במהלך שנת 2025 תלמידי העיר למדו במסגרות חינוך במספר אזורים בארץ מצב זה יצר קושי במתן שירות פסיכולוגי רציף ובקרה על איכות ההתערבות.
הטיפול בתלמידים הועבר לעיתים למרכזי טיפול חיצוניים במקומות שונים בארץ הדבר מקשה על תיאום מקצועי ועל מעקב אחר תהליכי הטיפול.

שימוש במרכזי טיפול חיצוניים:
המסמך מציין כי תלמידים הופנו לטיפול במספר מרכזים מחוץ לעיר.
הפניה למספר מוקדים טיפוליים מייצרת פיזור מערכתי העלול לפגוע ברצף הטיפולי וביכולת השפ"ח לבצע בקרה מקצועית מלאה.

היעדר מבנה קבוע לפעילות השפ"ח:
הביקורת מציינת כי מבנה השפ"ח נמצא בתהליך שיפוץ וכי מתוכנן מעבר למבנה חדש. היעדר מבנה ייעודי ומתפקד לאורך זמן פוגע בתפקוד השירות, בפרטיות הטיפול וביכולת לקיים אבחונים וטיפולים בתנאים מקצועיים נאותים.

בקרה חלקית על שעות עבודה:
בטבלת סיכום שעות העבודה מופיע כי סך שעות העבודה שנרשמו בין ינואר ליולי עומד על כ-890 שעות בעלות כוללת של כ-267 אלף ₪.

הערת הביקורת:
לא נמצא במסמך מנגנון בקרה ברור המוודא התאמה בין שעות העבודה בפועל לבין התוצרים המקצועיים או מספר המקרים שטופלו.

עומס טיפולי משמעותי:
הביקורת מצאה כי מספר תלמידים הופנו לטיפול פסיכולוגי מחוץ לעיר.
במספר מוקדים טיפוליים היקף הפניות מצביע על עומס נפשי גבוה בקרב תלמידים ועל צורך בהרחבת השירות.

תכנון אסטרטגי מוגבל:
הביקורת מצאה כי השפ"ח מתמקד בעיקר בפעילות השוטפת ואינו כולל תוכנית עבודה רב שנתית, מדדי הצלחה או יעדי שירות ברורים לשנים הקרובות.

נקודות חיוביות בפעילות השפ"ח:
כחלק מדירקטיבת הביקורת יש לציין לחיוב כי השירות המשיך לפעול גם בתנאי חירום מורכבים.
בוצעו פעולות לחיזוק החוסן בקרב תלמידים והורים.
השירות פעל בשיתוף פעולה עם גורמי טיפול חיצוניים.
קיים צוות מקצועי הכולל פסיכולוגים ומתמחים.
קיימת תוכנית לחידוש מבנה השירות.

נקודות המחייבות תיקון ושיפור מיידי:
- חיזוק תקינת כוח האדם והגדלת היקף המשרות.
- יצירת מערכת בקרה על שעות עבודה ותפוקות טיפול.
- גיבוש תוכנית עבודה שנתית ורב שנתית לשפ"ח.
- חיזוק מנגנון המעקב אחר תלמידים המופנים לטיפול חיצוני.
- יצירת מערך נתונים ומדדי הצלחה לפעילות השירות.
- קיצור זמני המתנה לאבחון וטיפול.

חיזוק הקשר עם מנהלי בתי הספר והיועצות החינוכיות.
- שיפור תשתיות העבודה ומבנה השירות.

המלצות הביקורת:
הגדלת תקינת הפסיכולוגים:
יש לבחון התאמת תקן הפסיכולוגים להיקף תלמידי העיר ולצרכים שנוצרו בעקבות המשבר הביטחוני.

הקמת מערכת ניהול ובקרה מקצועית:
יש לפתח מערכת נתונים לניהול מקרים, שעות עבודה ותוצאות טיפול.

גיבוש תוכנית עבודה רב שנתית:
יש לקבוע יעדים מדידים לשירות הפסיכולוגי החינוכי.

חיזוק שירותי החוסן בבתי הספר:
יש להרחיב פעילות קבוצתית בתחום החוסן וההתמודדות עם טראומה.

פיתוח מודל עבודה במצבי חירום:
יש לגבש מודל פעולה ייעודי לשפ"ח במצבי פינוי התלמידים וקליטתם.

הסדרת מבנה קבוע לשירות:
יש להשלים בהקדם את שיפוץ מבנה השפ"ח ולוודא כי הוא עומד בסטנדרטים מקצועיים.

סיכום הביקורת:
השירות הפסיכולוגי החינוכי בעיריית קרית שמונה מתפקד בתנאים מורכבים ומספק שירות חשוב למערכת החינוך.
יחד עם זאת, נדרש חיזוק משמעותי בתחומי הניהול, התכנון והבקרה על מנת להבטיח שירות יציב, יעיל ואיכותי לאורך זמן.



דו"ח ביקורת אגף ההנדסה

מבוא

ביקורת זו בוצעה במטרה לבחון את תפקוד אגף ההנדסה בעיריית קריית שמונה בשנים 2024–2025, בדגש על תקופת המלחמה, הפינוי, החזרה לעיר ותהליכי השיקום. הביקורת בחנה את מבנה האגף, תהליכי העבודה, ניהול התשתיות, הרישוי והפיקוח, השיקום לאחר חירום, ההתחדשות העירונית, הטיפול במוסדות חינוך וציבור, מתקני ספורט, וכן את הקשר בין היקף העשייה לבין המשאבים העומדים לרשות האגף.

הבדיקה התבססה על מסמכים רשמיים של האגף, נתוני מערכות ניהול, מבנה ארגוני מוצע וקיים, ופניות ונתונים שהועברו לבקשת המבקר.

ממצאים:

1. **עומס מערכתי ופער בין אחריות ליכולת**

נמצא כי אגף ההנדסה מרכז תחתיו תחומי אחריות רחבים מאוד, תכנון עירוני אסטרטגי, רישוי ופיקוח, תשתיות, בנייה ציבורית, שיקום לאחר חירום, מיגון, התחדשות עירונית, גיוס משאבים וניהול נכסים. היקף זה חורג מהיכולת של מצבת כוח האדם הקיימת. הפער התחדד משמעותית לאחר המלחמה, כאשר נוספו משימות שיקום דחופות מבלי שניתן מענה מערכתי קבוע.

2. **מבנה ארגוני וכוח אדם**

האגף פועל במחסור תקנים מתמשך. קיימת תלות גבוהה במיקור חוץ, בתפקידים זמניים וביועצים. תפקידי מפתח אינם מאוישים באופן יציב, וחלק מהרחבת תחומי הפעילות, כגון התחדשות עירונית והסכם גג, אינה מלווה בגידול מקביל בכוח אדם. מצב זה יוצר עומס אישי, שחיקה, עיכובים וסיכון לטעויות מקצועיות.

3. **רישוי, ועדות ופיקוח:**

בשנת 2025 התקיימו 22 ישיבות ועדה והונפקו כ-45 היתרי בנייה. נפתחו 22 תיקי פיקוח, מתוכם 9 הועברו לטיפול משפטי. מדובר בפעילות משמעותית ביחס למצבת כוח האדם. יחד עם זאת, נמצא כי זמני הטיפול מתארכים, הפיקוח מתבצע בעיקר בעקבות תלונות ולא באופן יזום, ותיעוד ובקרה אינם תמיד שלמים.

4. **פרויקטים ושיקום העיר לאחר החזרה הביתה ממלחמת חרבות ברזל:**

רקע כללי:

החזרה ההדרגתית של תושבי קריית שמונה לעיר לאחר תקופת פינוי ממושכת הציבה את אגף ההנדסה בליבת תהליך שיקום חסר תקדים בהיקפו. האגף נדרש במקביל להחזיר את העיר לתפקוד בסיסי, להכשיר מוסדות חינוך וציבור לפתיחה בטוחה, לטפל בנזקים מצטברים בתשתיות, ולקדם פרויקטים עתידיים שנעצרו או הואטו עקב המלחמה. כל זאת בוצע תחת מגבלות תקציביות, מחסור בכוח אדם, ותלות גבוהה בהחלטות ותקציבים חיצוניים של משרדי ממשלה. הביקורת מדגישה כי בפועל, אגף ההנדסה שימש כמנהלת שיקום עירונית לא פורמלית, מבלי שהוגדרה לו סמכות, מסגרת או משאבים ייעודיים לתפקיד זה.

שיקום מוסדות חינוך ומוסדות ציבור:

מהמסמכים שהוצגו עולה כי החל מתחילת שנת 2025 אגף ההנדסה מנהל עשרות אתרי שיקום של מוסדות חינוך וציבור, לרבות גנים, בתי ספר, מעונות יום, מבני תרבות וספורט. ניהול זה מתבצע באמצעות מערכת MONDAY, המהווה כלי עבודה מרכזי לתיאום מול משרדי הממשלה, מס רכוש, משרד הביטחון וגורמים נוספים

סיכום פעולות אגף הנדסה 2025:

הממצאים מצביעים על כך שהשיקום בוצע באופן מדורג, בהתאם לאילוצי תקציב ולחצים תפעוליים, ולא כתוצאה מתוכנית שיקום רב-שנתית אחת שאושרה מראש. חלק מהמוסדות שוקמו באופן חלקי בלבד, וחלקם ממתינים לתקציבים משלימים לצורך השלמת העבודות. הביקורת קובעת כי קיים סיכון ממשי לשחיקה של הישגי השיקום בטווח הבינוני, כל עוד אין מסגרת תכנונית ותקציבית כוללת.

שיקום תשתיות עירוניות:
בתחום התשתיות, הביקורת מצאה כי לא בוצע שיקום רחב היקף של כבישים ותשתיות במהלך שנת 2025, למעט תיקונים נקודתיים שנועדו לאפשר חזרה בסיסית לשגרה. זאת, בעיקר בשל חוסר תקציב מאושר לשיקום עומק, ותלות בעבודות תכנון, כתבי כמויות ואישורים מול גורמים חיצוניים, לרבות נתיבי ישראל
עם זאת, נרשמו צעדים מערכתיים ראשוניים, ובהם טיפול ייעודי במערכת המים, שהוביל לצמצום נזילות ולחיסכון משמעותי בהוצאות, וכן כניסת קבלן תחזוקה חדש למערך החשמל העירוני, אשר החל במיפוי מצב כולל כהכנה לשיפור רמת התחזוקה
הביקורת קובעת כי צעדים אלו חיוביים, אך אינם מהווים תחליף לתוכנית תחזוקה ושיקום תשתיות כוללת, מבוססת סקרי מצב וקדימויות סיכון.

פרויקטים בביצוע ובשלבי היערכות:
במקביל לשיקום, אגף ההנדסה ממשיך לקדם פרויקטים עירוניים בהיקף רחב, גם לאחר המלחמה. בין היתר מדובר בבניית מוסדות ציבור בשכונות בימת תל חי ויובלים, שיקום שכונות ותיקות, פיתוח גני משחקים, קידום פרוייקטי שילוט עירוניים, וקידום תכנון כבישים ותחבורה עירוניים ואזוריים
עם זאת, הביקורת קובעת כי קידום הפרויקטים נעשה תחת עומס חריג, כאשר אותם גורמי מקצוע נדרשים במקביל לנהל שגרה, חירום ושיקום, ללא הבחנה תפקודית ברורה בין התחומים.

מקורות מימון ויכולת מימוש:
הביקורת מזהה כי מרבית תקציבי השיקום והפיתוח מבוססים על מקורות חיצוניים, ובהם מס רכוש, משרדי ממשלה, קולות קוראים ותקציבי שיקום ייעודיים. האגף פועל באופן אקטיבי לגיוס משאבים, ואף הצליח להביא תקציבים בהיקף נרחב סיכום פעולות אגף הנדסה 2025.
עם זאת, היקף המקורות העצמיים של העירייה מוגבל, והיכולת להקדים ביצוע או להשלים פערי תקצוב מוגבלת בהתאם למצבה הכלכלי של הרשות. הביקורת קובעת כי היעדר קרן שיקום עירונית או מנגנון מימון גמיש פוגע ביכולת העירייה להאיץ פרויקטים קריטיים ולצמצם תלות בהחלטות חיצוניות.

סיכום ממצאי הפרק:
אגף ההנדסה מוביל בפועל את שיקום העיר לאחר מלחמת חרבות ברזל, אך עושה זאת ללא מסגרת פורמלית אחת, ללא הפרדת תפקידים בין שגרה לחירום וללא תקצוב מלא ויציב. העשייה רחבה, אך מתנהלת במצב של עומס מתמשך, סיכון לשחיקה ולדחיקת טיפול יסודי בבעיות עומק.
אם תרצה, אוכל בשלב הבא לשלב פרק זה באופן מלא במסמך הדו״ח המאוחד, לחדד ממנו מסקנות ייעודיות לשיקום העיר, או להפיק ממנו נספח ייעודי לשיקום לאחר מלחמה עבור הנהלת העיר ומשרדי הממשלה.

5. שיקום מוסדות חינוך ומוסדות ציבור
אגף ההנדסה מנהל עשרות פרויקטים של שיקום מוסדות חינוך וציבור באמצעות מערכת ניהול, תוך עבודה שוטפת מול משרדי ממשלה, מס רכוש ומשרד הביטחון. עם זאת, לא קיימת תוכנית שיקום רב-שנתית אחת מאושרת, אלא ניהול של פרויקטים נקודתיים. קיים קושי בהצגת תמונת מצב אחת ברורה להנהלה ולמועצה, וחלק מהעיכובים נובעים מחסמים תקציביים שאינם בשליטת האגף.

6. אצטדיון עירוני קריית שמונה ומתקני ספורט
האצטדיון העירוני ומתקני ספורט נוספים נפגעו באופן משמעותי במלחמה. קיימים ליקויי בטיחות ותשתית המונעים חזרה לפעילות מלאה. היקף עלויות השיקום מוערך בעשרות מיליוני שקלים. העיכוב נובע בעיקר מחסמים תקציביים, ריבוי גורמים מעורבים והיעדר גורם עירוני אחד שמרכז אחריות כוללת לפרויקט. היקף העלויות לשיקום האצטדיון בלבד נאמד בכ-25 מיליון ש״ח, בנוסף למתקנים נלווים בהיקף של מיליוני שקלים נוספים, גם לאחר השתתפות מס רכוש.

הביקורת מצאה כי קיימת פעילות מקצועית, הנדסית ושמאית מתמשכת בנושא, אולם תהליך השיקום מתעכב עקב פיצול אחריות בין גורמים שונים, היעדר מנהל פרויקט עירוני אחד, ותלות בהחלטות תקציביות ברמה הארצית. מצב זה יוצר פגיעה תדמיתית בעיר, פגיעה בפעילות הספורטיבית והקהילתית, וסיכון כלכלי מתמשך.

7. תשתיות, כבישים ומים

נמצא כי תחזוקת התשתיות מתבצעת בעיקר באופן תגובתי. בשנת 2025 לא בוצעו שיקומי כבישים מהותיים, למעט תיקונים נקודתיים, בשל חוסר תקציבי. מנגד, נרשמה התקדמות חיובית בתחום ניהול מערכות המים והחשמל, עם כניסת בעלי תפקיד וקבלנים ייעודיים, אשר תרמו לייעול ולחיסכון.

8. מיגון וסיוע לתושבים

האגף פועל לסיוע לתושבים בקידום ממ"דים, כולל הקצאת עובדת ייעודית לליווי והנגשת מידע. מדובר בצעד חיובי, אך נקודתי, שאינו מחליף צורך בהסדרה מערכתית כוללת של תחום המיגון בעיר.

9. התחדשות עירונית ופיתוח עתידי

נמצאה עשייה רחבה בתחום ההתחדשות העירונית, הקמת מינהלת, קידום מתחמים, עבודה קהילתית וגיוס תקציבים. עם זאת, הרחבת הפעילות אינה מגובה עדיין במבנה ארגוני יציב ובמשאבים קבועים, וקיים סיכון לעומס יתר גם בתחום זה.

10. פער התקציב וביצוע השיקום בקריית שמונה לאחר מלחמת 'חרבות ברזל'

רקע:

לאחר מלחמת 'חרבות ברזל' (אוקטובר 2023) הוגדרו תקציבי שיקום חסרי תקדים לקריית שמונה ולאזור הצפון. הממשלה קיבלה שורת החלטות להזרמת משאבים לשיקום העיר הן דרך קרן מס רכוש לפיצוי נזקי מלחמה, הן מתקציבי משרדי הממשלה (ביטחון, אוצר, תרבות וספורט ועוד) במטרה לשקם תשתיות שניזוקו, לחזק מוסדות ציבור ולהחזיר את התושבים לעיר. כך למשל, באוגוסט 2025 אושרה העברת 90 מיליון ש"ח ייעודיים לקריית שמונה לשיקום ופיתוח כולל שיקום תשתיות כבישים ומדרכות, מבני מוסדות חינוך, מתקני ספורט ופנאי וכדומה.

סכום זה מצטרף לכ-62.4 מיליון ש"ח שהועברו לעיר בשלבים מוקדמים יותר (בסוף 2024) כחלק משלב א' של תוכנית השיקום.

בסך הכל קיבלה העיר בשנת 2025 תמיכות ממשלתיות בהיקף של כ-150 מיליון ש"ח לטיפול בנזקי המלחמה במרחב הציבורי, בנוסף לתקציבים ייעודיים נוספים בתחומים ספציפיים (כגון מענקים ממשרד הביטחון לחיזוק הביטחון הקהילתי, וסיוע ממשרד התרבות והספורט לשיקום מתקני פנאי).

תקציבים מול ביצוע בפועל: על אף היקף התקציבים הגדול שהובטח והוקצה, בפועל התגלו פערים משמעותיים בין המשאבים שהגיעו לעירייה בשנת 2025 לבין יכולת אגף ההנדסה לממש באותה שנה. מספר פרויקטים של שיקום חשובים, שמומנו או תוקצבו במלואם, לא יצאו לדרך או התעכבו הרבה מעבר לצפוי. דוגמא מרכזית היא שיקום האצטדיון העירוני: האצטדיון נפגע באופן חמור מירי טילים במלחמה, אך עד סוף 2025 העבודות לשיקומו כלל לא החלו בין העירייה לממשלה התגלע ויכוח על אופן השיקום הממשלה (באמצעות מנהלת שיקום הצפון ומס רכוש) נטתה לתקן את היציע הקיים ולשדרג תשתיות, בעוד העירייה דרשה להרוס ולהקים יציע חדש לחלוטין כדי להבטיח בטיחות. המחלוקת הזו, לצד הליכים בירוקרטיים, גרמה לכך שהקבוצה המקומית (עירוני קריית שמונה) נאלצה לשחק את כל משחקיה מחוץ לאצטדיון הביתי במשך כל עונת 2025/26.

תמונת מצב דומה נרשמה גם בתחום תשתיות התחבורה: תקציבים ייעודיים שיועדו לתיקון כבישים ולשיקום מדרכות וסלילה מחדש ברחבי העיר בעיקר באזורים שספגו פגיעות רקטות נוצלו באופן חלקי בלבד בשנת הדיווח. פרויקטים של ריבוד כבישים מרכזיים ובניית כיכרות חדשים, שתוקצבו ב-2025, החלו בביצוע באיחור ניכר או נדחו לשנה העוקבת בשל קשיי תכנון וקבלנים. גם מוסדות חינוך לא חפו מעיכובים: על אף שהוזרם תקציב לשיקום בתי ספר וגני ילדים שניזוקו, יישום העבודות בשטח היה איטי. לפי מהנדסת העיר, 'היו אמורים להיות כעת חמישה-שישה אתרי בנייה של בתי ספר, תשתיות ופארקים', אך בתקופה שלאחר המלחמה פרויקטים אלה לא היו בביצוע כלל.

למעשה, חלק מתוכניות השיפוץ של מבני חינוך ומתקני קהילה הוקפאו בזמן הלחימה ולא חזרו למסלול ביצוע מלא עד סוף 2025, למרות המימון הזמין.

גורמים לפערי הביצוע: מבדיקת הגורמים המקצועיים עולה תמונה של שילוב בעיות מערכתיות וכשלים נקודתיים שתרמו לפער בין התכנון לתוצאה. גורם משמעותי ראשון הוא העומס על משאבי כוח האדם והניהול בעירייה: בתקופת החירום ולאחריה התמודד אגף ההנדסה עם מחסור בכוח אדם מיומן. חלק מאנשי הצוות גויסו למילואים בשעות הקשות של המלחמה, ואחרים אף עזבו את התפקיד מה שחייב גיוס והכשרה של עובדים חדשים תוך כדי תנועה. העירייה פרסמה מכרזי כוח אדם חדשים לאחר המלחמה כדי לחזק את השורות 20 מכרזים חדשים נוספו בבת אחת למשרות בתחומי הפיתוח והשיקום אך תהליך גיוס והכשרה לוקח זמן, ובינתיים הפרויקטים צברו עיכוב. במקביל, נדרש אגף ההנדסה לטפל בכמות עצומה של תוכניות שיקום בבת אחת, בהיקפים החורגים משמעותית משגרת הפעילות בעיר בסדר גודל בינוני.

גורם שני הוא חסמים תכנוניים ובירוקרטיים: אף שהממשלה הקצתה כספים, היישום דרש הליכי תכנון, רישוי ומכרז לכל

פרויקט. למשל, שיקום מבני ציבור גדולים (כמו אצטדיון או אולמות ספורט) חייב סקרי בטיחות, חוות דעת מהנדסים, הכנת תוכניות מפורטות ואישורן תהליכים שאורכים חודשים. גם תיאום בין משרדי הממשלה וגופים שונים יצר סחבת: כפי שקבע מבקר המדינה, בחודשים שלאחר המלחמה שרר חוסר תיאום ו'סחבת' ביישום החלטות הממשלה, עד כדי כך שכמעט שום החלטה ממשלתית לגבי יישובי הצפון לא יושמה במשך יותר משנה וחצי מאז פרוץ המלחמה.
העיכוב בגיבוש מנגנון ממשלתי מאוחד לשיקום הצפון – ובפרט הקמת מטה 'תנופה לצפון' ברשות משרד רה"מ – הוביל לכך שהעיריות נאלצו לפעול לבד, ללא הנחיה ברורה, בפרויקטים שחלקם חרגו מיכולתם הניהולית. לדוגמה, בהחלטות הממשלה הותר לרשויות המקומיות לבחור אם לבצע פרויקטים של שיקום בעצמן או באמצעות משרדי הממשלה בפועל, בחירה זו הציבה אתגר: קריית שמונה שבחרה בביצוע עצמאי נדרשה לנווט בין דרישות תקציביות של משרדים שונים (אוצר, פנים, נגב-גליל, חינוך, ביטחון וכו') ולהתאים עצמה לכללי דיווח ופיקוח שונים – מה שגרר עיכובים ותקלות בתיאום. מהצד השני, במקרים שבהם האחריות בוצעה בידי משרדי הממשלה, התקדמות העבודות הייתה תלויה בהשלמת הליכי תקצוב בוועדות וכיו"ב. כך למשל, תקציבים לקריית שמונה שנכללו בתוכניות רחבות (כדוגמת תוכנית 9-0 ק"מ לגבול לבנון) השתחררו רק לקראת סוף 2025 לאחר עיכובים ממושכים בדיוני הממשלה והכנסת בנוסף, מנגנוני הפיצוי והתקצוב עצמם התגלו כמסורבלים. קרן מס רכוש, למשל, כיסתה רק חלק מנזקי המלחמה למתקני הרשות, והותירה 'פער מימון' שהעירייה הייתה צריכה לסגור מול משרד האוצר ומשרדים ייעודיים. מכתב ששלח ראש העיר לשר האוצר באפריל 2025 חשף כי לאחר השתתפות מס רכוש נותר חוסר של עשרות מיליוני ש"ח למימון שיקום האצטדיון, אולם ספורט ומגרשים בעיר. היעדר מנגנון מהיר להשקעת סכומים אלה בשטח, מעבר להעברה התקציבית, עיכב את ההוצאה לפועל. למעשה, חוסר תכנון ושקיפות בתקציבי השיקום הקשה על הרשויות המקומיות לדעת בדיוק מתי ובאיזו דרך יגיע המימון לכל פרויקט, כפי שהתריע מרכז אדוה: לא פורסמה תוכנית עבודה מפורטת, אין מנגנון מעקב סדור, וקשה להעריך כיצד מוקצים המשאבים בפועל.
אי-ודאות זו הקשתה על העירייה לקבוע לו"ז ביצוע ריאלי או להתחייב מול קבלנים.

השלכות הפער על שיקום העיר: התוצאה המצטברת של גורמים אלו היא שיכולת הביצוע בפועל פיגרה אחר הצרכים הדחופים של קריית שמונה. בעוד הכספים 'ישבו' בקופה הייעודית או בתהליכי אישור, התושבים שחזרו (וגם אלו שלא) חוו עיכוב בשיקום סביבת חייהם. נכון לסוף 2025, כ-30% מתושבי קריית שמונה טרם שבו לעיר מאז שפונו במלחמה כ-7,660 תושבים שטרם חזרו כאשר אחת הסיבות לכך היא קצב השיקום האיטי וחוסר האמון בעמידת המדינה בהבטחות. במילים אחרות, הפער בין התקציבים לביצוע תורם להעמקת משבר ההגירה מהעיר ולהשהיית החזרה לשגרה. גם במישור השירותים העירוניים, העיכוב בביצוע מורגש: מספר בתי ספר לא הספיקו להיפתח מחדש במבנים משופצים בתחילת שנת הלימודים 2024/25, כבישים פנימיים נותרו משובשים לתקופה ארוכה יותר, ומתקני הספורט והפנאי, שהיו אמורים לספק מענה קהילתי – לא היו זמינים, מה שפגע במורל ובחוסן הקהילתי לאחר המשבר.

שריד רקטה ופגיעה בדשא האצטדיון העירוני בקריית שמונה (נובמבר 2023). שיקום האצטדיון התעכב באופן ניכר: בעקבות ויכוחים ותהליכי תכנון ממושכים, טרם החלו עבודות השיפוץ נכון לסוף 2025.
מקרה זה ממחיש את הפער בין תקצוב הפרויקט – שעל הנייר היה אמור להתבצע במימון מלא, לבין הביצוע בשטח.

המלצות לשיפור המצב בעתיד: לאור הליקויים שנחשפו, הוכן בעירייה ובגופי הביקורת מתווה המלצות להתמודדות עם פערי התכנון-ביצוע. ראשית, מומלץ להקים מנגנון ניהול פרויקטים ייעודי לשיקום, יחידת ביצוע משולבת של העירייה עם נציגי משרדי הממשלה הרלוונטיים – שתפקח מקרוב על כל פרויקט, תגדיר לוחות זמנים מחייבים ותסיר חסמים בירוקרטיים בזמן אמת. מנגנון כזה, בסגנון 'מינהלת שיקום', יכול לרכז את הסמכויות התכנוניות והתקציביות תחת קורת גג אחת ולהאיץ את תהליכי האישור. שנית, יש לחזק את כוח האדם המקצועי: כבר בטווח המיידי יש לוודא גיוס מנהלי פרויקטים ומהנדסים מנוסים (גם באמצעות מיקור-חוץ אם צריך) שיובילו את הפרויקטים הגדולים. הכשרה מזורזת לעובדים חדשים באגף ההנדסה ושיתוף יועצים חיצוניים בתחומי תכנון, מכרזים וניהול ביצוע, אלו צעדים שיכולים לצמצם את העומס מהצוות המצומצם הקיים.

ברמה הממשלתית, ההמלצה היא לקבוע נתיבי תקצוב מהירים וגמישים יותר במצבי חירום: למשל, להגדיר מראש שמס רכוש או משרד ממשלתי מסוים ישמש כ'גורם מתכלל' שיעביר לעירייה מקדמות על חשבון עבודות שיקום, במקום שהרשות תמתין לאישור תקציבי נפרד לכל פרויקט. כמו כן, יש לייצר שקיפות ודיווח סדיר על ניצול התקציבים, פרסום דו"חות רבעוניים מטעם השיקום הממשלתי בדבר סכומים שהועברו, חוזים שנחתמו והתקדמות פיזית, כדי להגביר פיקוח ציבורי ולחץ חיובי לביצוע. במקרים של עיכובים מתמשכים, מומלץ לשקול העברת ניהול הפרויקט לגוף ביצוע ארצי (כגון חברת 'עמידר' או החברה הממשלתית לתיירות, בהתאם לאופי הפרויקט) בעל ניסיון והיקף פעולה רחב, תוך תיאום עם העירייה.

לבסוף, יש לתת את הדעת על תיאום בין-משרדי יעיל: כדי למנוע מצב של 'יותר מדי ידיים על ההגה', יש להגדיר מנהל-פרויקט בכיר מטעם המדינה לכל רשות מקומית שנפגעה. במקרה של קריית שמונה, מינוי 'פרוייקטור' ממשלתי ייעודי שהוסמך לסנכרן בין משרד הביטחון, האוצר, הפנים, החינוך והתרבות ולפתור מידית מחלוקות כמו סוגיית האצטדיון היה עשוי לצמצם את הפערים. אכן, הממשלה התחילה לצעוד בכיוון זה עם הקמת מנהלת תנופה לצפון ומינוי רו"ח עינב פרץ כרכזת שיקום, אך יש לוודא שלמנהלת זו יהיו שיניים וביצועיות וכי היא תפעל בשיתוף מלא עם הרשות המקומית.

סיכום: הפער בין התקציבים שהוזרמו לקריית שמונה ב-2025 לבין הביצועים בשטח הוא תמרור אזהרה חשוב. הוא נובע מגורמים ידועים, מחסור בכוח אדם, סחבת בירוקרטית, תהליכי תכנון איטיים ותיאום לקוי אולם בנסיבות חריגות של שיקום לאחר מלחמה, מחירו כבד במיוחד. כדי להבטיח שהשיקום העירוני יושלם בקצב הנדרש, וכדי להחזיר את אמון התושבים, על העירייה ומשרדי הממשלה ליישם את הלקחים במלואם: לפשט תהליכים, לחזק את יכולת הביצוע המקומית, ולהעמיד את טובת התושבים וצרכיהם בחזית העשייה. רק כך ניתן יהיה לסגור את הפער בין ההקצאה לביצוע ולהבטיח שתקציבי השיקום יהפכו במהירות וביעילות למציאות של בנייה, תיקון וצמיחה בקריית שמונה.

מסקנות:

הבעיות המרכזיות באגף ההנדסה אינן נובעות מהיעדר עשייה, אלא להפך, מעומס חריג וריבוי משימות ללא תשתית תומכת מספקת. האגף מתפקד מעל יכולתו, תוך סיכון לשחיקה, לעיכובים ולפגיעה באיכות ובבטיחות. ללא שינוי מבני וניהולי, קיים סיכון לקריסה תפקודית הדרגתית ולפגיעה ביכולת העיר להתאושש, להתפתח ולתת שירות ראוי לתושביה.

המלצות:

1. גיבוש ואישור תוכנית אב הנדסית רב-שנתית, הכוללת תיעדוף שיקום, תחזוקה ופיתוח.
2. חיזוק מיידי של מצבת כוח האדם, בדגש על רישוי, פיקוח, תשתיות וניהול פרויקטים.
3. מינוי מנהל פרויקט עירוני ייעודי לשיקום האצטדיון ומתקני הספורט, עם סמכות לריכוז כלל הגורמים.
4. מעבר מתפעול תגובתי לתחזוקה מונעת מבוססת סקרים ומדדים.
5. הקמת מנגנון בקרה ודיווח קבוע להנהלת העיר ולמועצה, הכולל תמונת מצב מרוכזת.
6. הסדרה מערכתית של תחום המיגון לתושבים ולמוסדות חינוך.
7. התאמת המבנה הארגוני להתרחבות תחומי הפעילות, במיוחד בהתחדשות עירונית ובהסכם גג.



מבנה ארגוני אגף ההנדסה

חזון	**ייצוב רשות איתנה כלכלית עם ייצור הכנסות עצמיות ופיתוח** (ביתר שאת עקב הנזק הכלכלי מהמלחמה = התחלה ממינוס)
מטרה מיידית	**שיקום כבסיס לקפיצת מדרגה של העיר שיקום פיזי + רך:** **- יכולת מימוש תקציבי שיקום ופיתוח שמתקבלים מהמדינה** **- בניית מערכות ייחודיות למשיכה התושבים ועסקים** **- חיסכון והתייעלות**

מימוש כלכלי של נכסי העירייה

מה האתגרים / יעדים / משימות מרכזיות שעומדים מולנו בשנים הקרובות?

1. התחדשות עירונית במגורים | מינהלת התחדשות הסכם חתום
2. התחדשות המרחב הציבורי הוותיק (מוסדות ציבור , חינוך , פארקים, נחל)
3. שכונות חדשות – תכנון וביצוע , רישוי | הסכם גג בתהליך כולל מינהלת
4. מימוש כלכלי של נכסי עירייה
5. גיוס משאבים למרחב הציבורי – נחל , מבני ומוסדות ציבור
6. קידום מואץ של יוזמות עסקיות פרטיות
7. שימור כוח אדם איכותי בתוך המערכת ואיך היא מושכת אנשים טובים
8. ביצוע פרוייקטי בינוי

תחום תשתיות (כבישים , ניקוז , מים וכו ')
פרויקטי בניה ציבורית - מבנים ושטחים שאינם מבנה פיתוח המרחב הציבורי
- ועדה מקומית ותהליכי רישוי ופיקוח
- שכונות חדשות והסכם גג
- שימור כח אדם במערכת

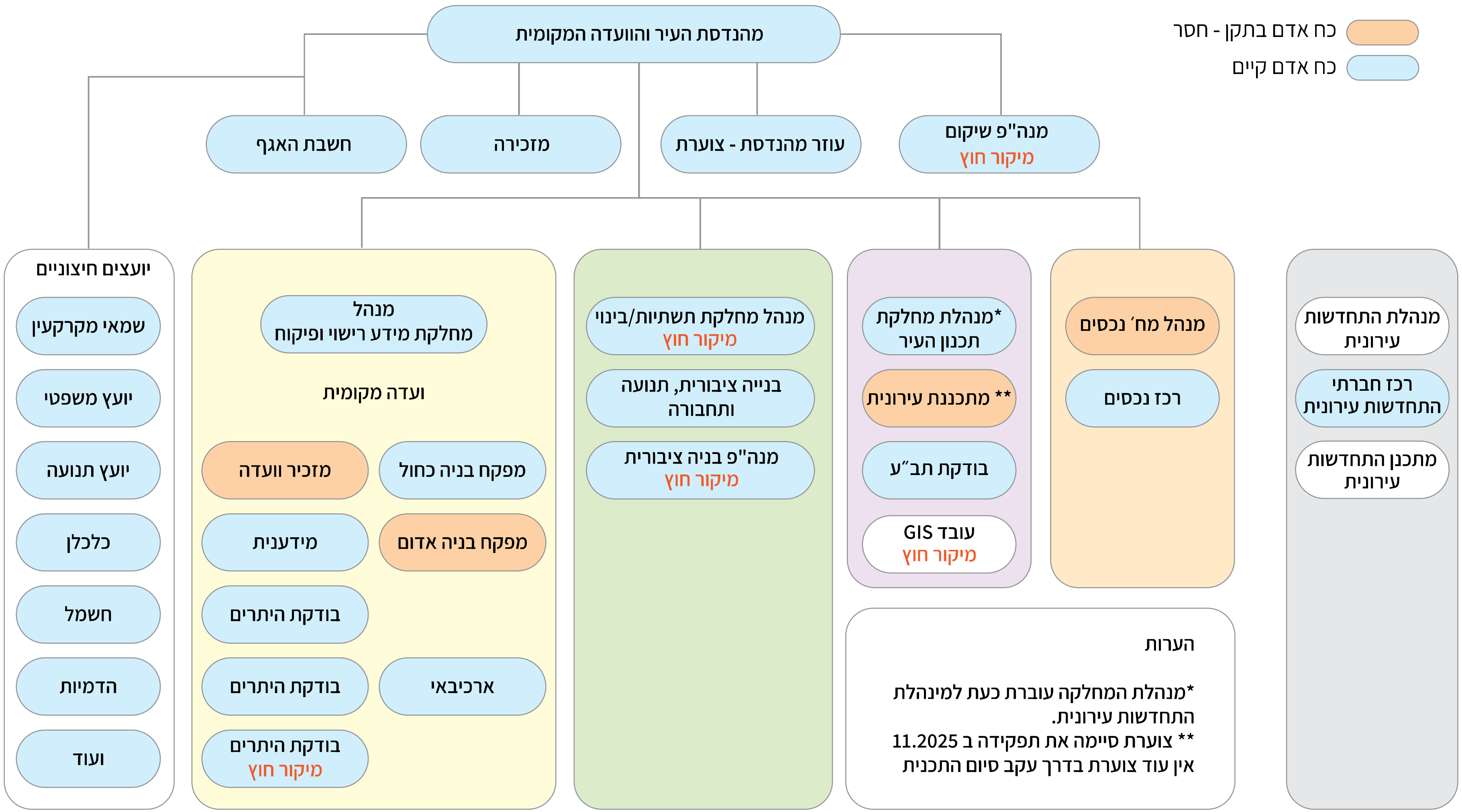
מטרות על:
- **פיתוח העיר וקידומה - באזורים החדשים והישנים**
- **עצמאות כלכלית לרשות איתנה**
- **יצירת מרחב חיים מיטבי לתושבים והמבקרים**
- **קידום ויצירת מערכת תומכת עסקים, חינוך, תרבות**

- עצמאות כלכלית לרשות איתנה
  יצירת מיזמים מכניסים.....
- יצירת מרחב חיים מיטבי לתושבים והמבקרים
  בינוי איכותי, מרחב ציבורי משודג תומך פעילות, פיתוח ושמירה על הטבע...
- קידום ויצירת מערכת תומכת עסקים, חינוך, תרבות
  קידום היתרים, בניית תשתיות , מוסדות חינוך איכותיים,

קידום מערכת רישוי מהירה
פרויקטים בניה ציבורית
פרויקטים תשתיות
רישוי ופיקוח - התאמה לעומס הצפוי
תכנון עיר ואסטרטגיה
פיתוח כלכלי ומואץ
סיוע ליזמים
נכסים
תחזוקה

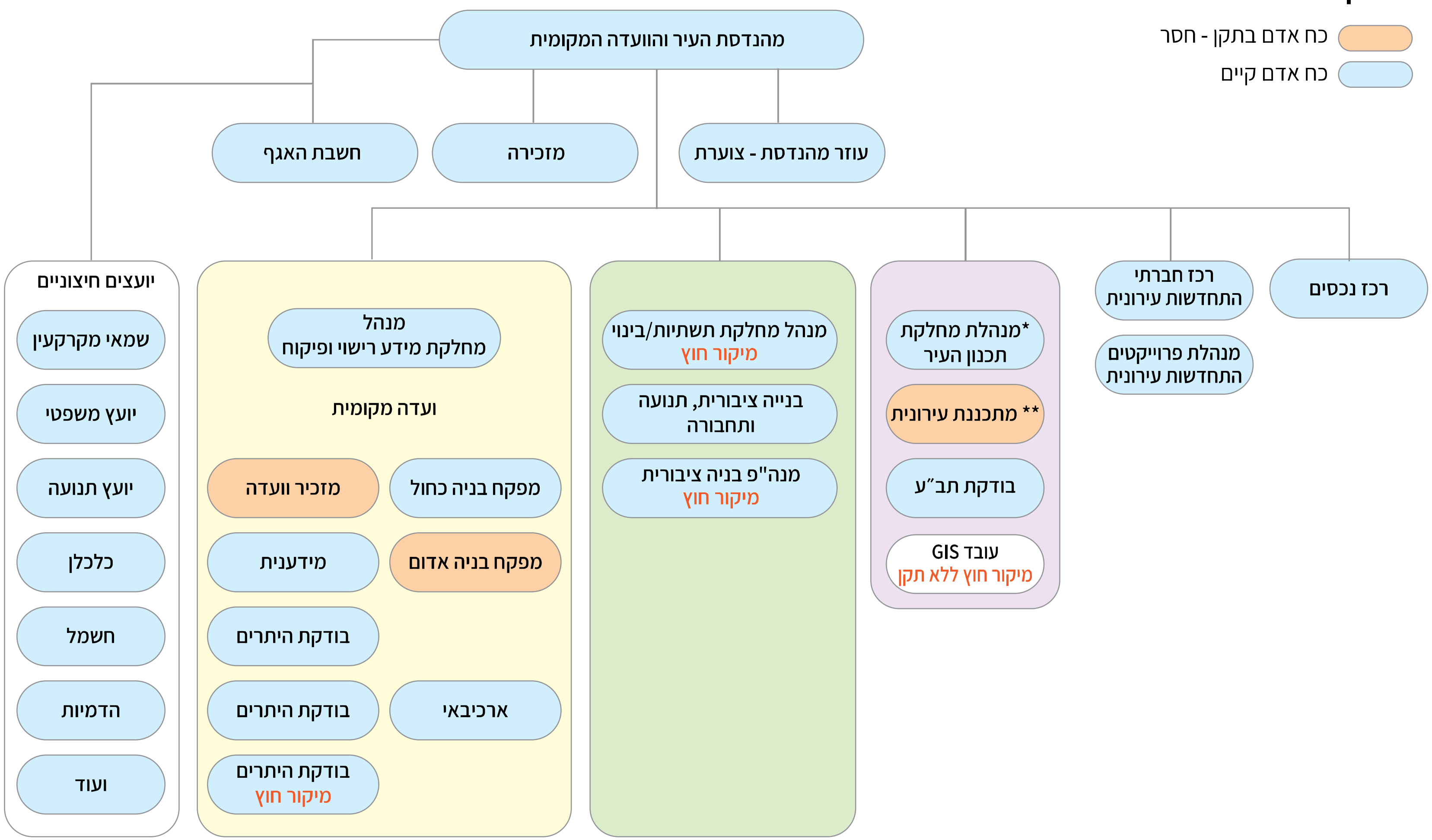
מבנה ארגוני אגף ההנדסה

מצב קיים 8.11.25



מבנה ארגוני אגף ההנדסה

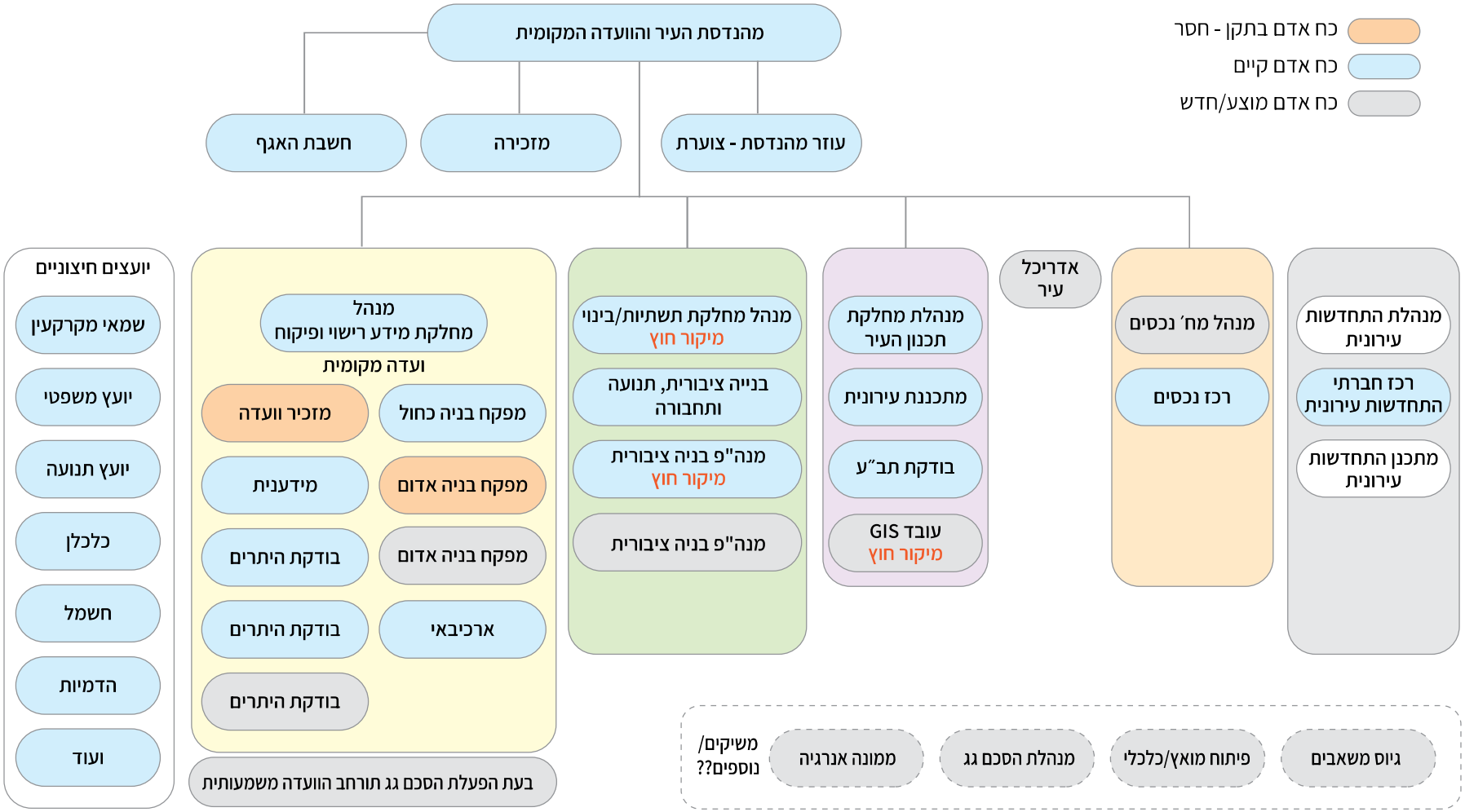
מצב קודם 8.10.25



מבנה ארגוני מינהל ההנדסה

מוצע 11/25

כח אדם בתקן - חסר
כח אדם קיים
כח אדם מוצע/חדש



דו"ח ביקורת: מוקד עירוני 2025 – ניתוח מערכתי והפקת לקחים

1. רקע וסקירה כללית

המוקד העירוני בשנת 2025 פועל תחת אסטרטגיית 'השיבה הביתה 2025', המרכזת את מאמצי הרשות בשיקום השגרה לאחר מלחמת 'חרבות ברזל'. המוקד אינו משמש רק כמרכז דיווח על תקלות, אלא כצומת מידע אסטרטגי המנהל סקרי תושבים, רישוי בטחוני ומענה לאירועי חירום בזמן אמת. בשנת הפעילות הנדונה נרשמו בסך הכל 25,427 פניות.

2. עיקרי הממצאים הכמותיים

- **ריכוז פניות:** אגף שפ"ע (שיפור פני העיר) הוא הגורם הדומיננטי ביותר עם 8,150 פניות 32.1% מכלל הפניות.
- **איסוף נתונים**: תחום 'שאלון תושבים בארץ' תופס נתח משמעותי של 3,969 פניות (15.6%), מה שמעיד על פעילות יזומה של הרשות במיפוי צרכים.
- **ערוצי סגירה:** קיים שימוש נרחב בכלים אוטומטיים, כאשר 23,164 פניות (כ-91% מהסך הכל) נסגרו באמצעות האפליקציה.
- **פניות פתוחות:** נכון למועד הדוח, קיימות 2,174 פניות פתוחות הממתינות להמשך טיפול.

3. ניתוח ממצאים מורחב לפי קטגוריות

א. ניתוח תהליכי עבודה וסטטוסים (בקרה תפעולית): מניתוח המקורות עולה כי המוקד משתמש ב-25 סטטוסים שונים לניהול פניות.

- **העברת אחריות:** 1,233 פניות הועברו למחלקות המטפלות, דבר המצריך מנגנון מעקב לווידוא ביצוע.
- **טיפול ידני מול אוטומטי:** בעוד שאלפים נסגרים באפליקציה, רק 376 פניות מוגדרות ככאלו שבהן 'הטיפול הסתיים' באופן ידני על ידי מוקדן.
- **איכות השירות:** קיימת בקרה על סגירות לקויות, כפי שמשתקף ב-9 פניות שנפתחו מחדש לאחר סגירת מטפל ו-24 פניות חוזרות.

ב. אגפים ונושאים בולטים (התפלגות עומסים):

1. **חינוך וקהילה:** אגף החינוך (2,207 פניות) ונושאי מקלטים עם 'כלביא' (1,122 פניות) מהווים כ-13% מהפעילות, מה שמדגיש את המיקוד בביטחון במוסדות.
2. **שיטור וסדר ציבורי:** השיטור העירוני טיפל ב-1,632 פניות, בעוד אגף החנייה ריכז 313 פניות.
3. **תשתית וסביבה:** איכות הסביבה (197 פניות), טיפול בניקוזים (81 פניות) וגני משחקים (58 פניות) מראים על צורך בתחזוקה שוטפת לצד מאמצי השיקום.

ג. ניהול אירועי חירום וביטחון (ניתוח רגישות): למרות היקפם הנמוך יחסית, אירועי הקיצון דורשים קשב ניהולי גבוה:

- **זמן אמת** - חירום: דווחו 5 מקרים של נפגעים, 4 מקרי נעדרים, ו-3 מקרים של הרס מבנים.
- **איום טילים:** המוקד קלט פניות על אזעקות (2), ירי טילים (2) וחלקי טיל (1).
- **בקשות בטחוניות:** 114 פניות עסקו ברישוי נשק או אישורים שלא לצרכי מס, ו-11 פניות בבקשה למיגונית.

4. מסקנות

1. יעילות האפליקציה ככלי מרכזי: המערכת מצליחה לסנן ולסגור מסה קריטית של פניות באופן דיגיטלי, מה שמאפשר למוקדנים להתפנות למשימות מורכבות יותר.

2. צוואר בקבוק באגף שפ"ע: נפח הפעילות בשפ"ע (מעל 8,000 פניות) גדול פי 2 מכל תחום אחר, מה שמעמיד את האגף בסיכון לעיכובים בביצוע.

3. שימוש במוקד ככלי למחקר: היקף שאלוני התושבים (3,969) מעיד על כך שהמוקד משמש כזרוע של העירייה לאיסוף מידע פרו-אקטיבי ולא רק תגובתי.

4. חוסר במענה אגפי ישיר: הנתונים מראים מספרים נמוכים מאוד של 'מענה טלפוני אגפי' (למשל: 2 פניות באגף החינוך, 1 בגזברות), מה שמצביע על כך שהציבור אינו משתמש בטלפונים הישירים של המחלקות ומעמיס על המוקד.

5. המלצות אופרטיביות

- הגדרת SLA למחלקות: עבור 1,233 הפניות שמועברות למחלקות, יש לקבוע לוחות זמנים ברורים לסגירה ולבצע בקרה שבועית על פניות שלא טופלו.
- בדיקת איכות סגירה: לאור הנתון של 23,164 פניות שנסגרו באפליקציה, מומלץ לבצע סקר שביעות רצון מדגמי על 2% מהן כדי לוודא שהסגירה משקפת פתרון אמיתי ולא רק עדכון סטטוס טכני.
- תגבור מערך שפ"ע: יש לבחון הקצאת משאבים נוספת לאגף שפ"ע (כוח אדם או תקציבי קבלן) נוכח העומס החריג המהווה שליש מפעילות העירייה.
- עידוד מענה אגפי: יש לפרסם את מספרי הטלפון הישירים של האגפים (גזברות, חינוך, הנדסה) כדי להפחית פניות בירור טלפוניות מהמוקד הראשי.
- ניהול פניות 'בעיה פרטית': נרשמו 154 פניות כאלו; מומלץ להכין דף מידע דיגיטלי לתושב המסביר מה באחריות העירייה ומה לא, כדי לחסוך זמן טיפול במוקד.

ממצאים מורחבים ובקרה

1. הדומיננטיות של אגף שפ"ע: אגף שפ"ע מרכז את נפח הפעילות הגבוה ביותר (8,150 פניות), כאשר 579 פניות מתוכן עדיין פתוחות. מדובר בשיעור פתיחה גבוה ביחס לאגפים אחרים, המעיד על עומס ביצועי בשטח.

2. יעילות המערכת הדיגיטלית: הנתונים מראים כי המערכת נשענת כמעט לחלוטין על סגירה דיגיטלית (מעל 23,000 פניות). עם זאת, רק 376 פניות הוגדרו כ'הטיפול הסתיים' באופן שאינו אוטומטי, מה שמעלה צורך בבדיקה האם הסגירה באפליקציה כוללת גם בקרת איכות על טיפול השטח.

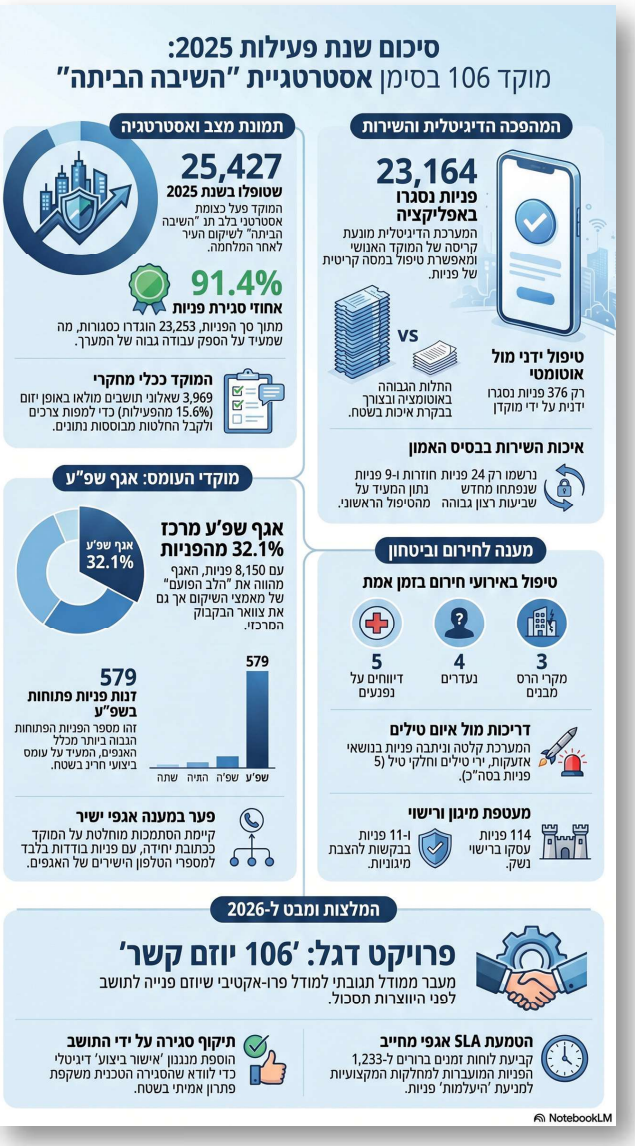
3. פניות בסטטוס 'חריג':

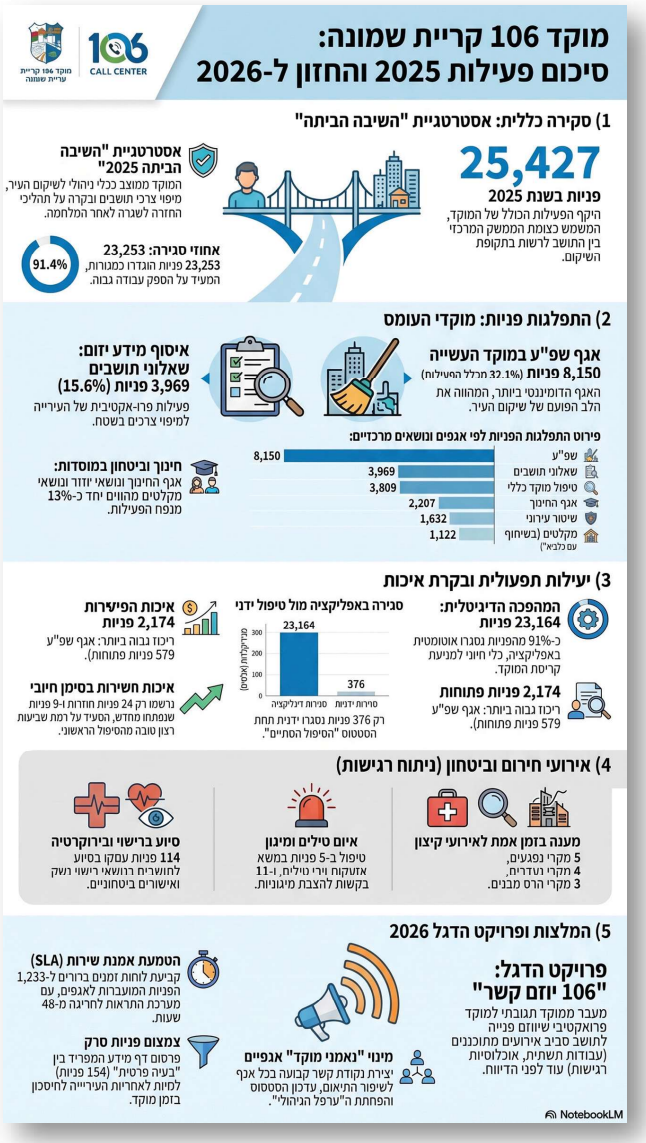
- בעיה פרטית: 154 פניות סווגו ככאלו שאינן באחריות הרשות.
- פניות חוזרות: נרשמו 24 פניות חוזרות ו-9 פניות שנפתחו מחדש לאחר סגירת מטפל. נתון זה נמוך יחסית ומעיד על רמת שביעות רצון טובה מהטיפול הראשוני.

4. מענה לאירועי חירום (נתונים מתוך): המוקד טיפל באירועים רגישים במיוחד:

- נפגעים: 5 פניות.
- נעדרים: 4 פניות.
- הרס בניין: 3 פניות.
- ירי טילים וחלקי טיל: 3 פניות.


מוקד עירוני 2025: תמונת מצב ואסטרטגיית "השיבה הביתה"
אתגרים תפעוליים וניהול עומסים
אגף שפ"ע הוא הלב הפועם והעמוס
ניהול אירועי קצה וביטחון
המוקד מנהל רגישות גבוהה בטיפול בנוקי טילים, נפגעים, נעדרים וסוביות מיגון.
הנדסה
חינוך
הצורך בשיפור המענה האגפי הישיר
קיימת תלות מוחלטת במוקד; יש לעודד עבייה ישירה לאגפי החינוך וההנדסה להפחתת עומס.
אגף שפ"ע
8,150
579 ממתינות
אגף החינוך
2,207
215 ממתינות
שאלוני תושבים
3,969
0 ממתינות
האגף מטפל ב-8,150 פניות (כשליש מכלל הפעילות), מה שיוצר סיכון לצווארי בקבוק.
המהפכה הדיגיטלית ואיסוף המידע
91% מהפניות נסגרו באפליקציה
9%
23,164 פניות טופלו ונסגרו ישירות בערוץ הדיגיטלי, מה שמנע עומס קריטי על המוקדנים האנושיים.
המוקד ככלי מחקר אסטרטגי
3,969 שאלוני תושבים מולאו באופן יזום לטובת תיעוד אררי השיקום והקהילה.
רמת איכות ושביעות רצון גבוהה
למרות היקף הפעילות העצום, נדשמו רק 33 מקרים של פניות חוזרות או פתיחה מחדש של פניות.
NotebookLM


סיכום שנת פעילות 2025:
מוקד 106 בסימן אסטרטגיית "השיבה הביתה"
המהפכה הדיגיטלית והשירות
23,164
פניות נסגרו באפליקציה
המערכת הדיגיטלית מונעת קריסה של המוקד האנושי ומאפשרת טיפול במסה קריטית של פניות.
vs
טיפול ידני מול אוטומטי
רק 376 פניות נסגרו ידנית על ידי מוקדן
התלות הגבוהה באוטומציה ובצורך בבקרת איכות בשטח.
איכות השירות בבסיס האמון
נרשמו רק 24 פניות חוזרות ו-9 פניות שנפתחו מחדש
נתון המעיד על שביעות רצון גבוהה
מהטיפול הראשוני.
תמונת מצב ואסטרטגיה
25,427
שטופלו בשנת 2025
המוקד פעל כצומת אסטרטגי בלב תנ "השיבה הביתה" לשיקום העיר לאחר המלחמה.
91.4%
אחוזי סגירת פניות
מתוך סך הפניות, 23,253 הוגדרו כסגורות, מה שמעיד על הספק עבודה גבוה של המערך.
המוקד ככלי מחקרי
3,969 שאלוני תושבים מולאו באופן יזום (15.6%) מהפעילות) כדי למפות צרכים ולקבל החלטות מבוססות נתונים.
מוקדי העומס: אגף שפ"ע
אגף שפ"ע 32.1%
אגף שפ"ע מרכז 32.1% מהפניות
עם 8,150 פניות, האגף מהווה את "הלב הפועם" של מאמצי השיקום אך גם את צוואר הבקבוק המרכזי.
579
579 דוות פניות פתוחות בשפ"ע
זהו מספר הפניות הפתוחות הגבוה ביותר מכלל האגפים, המעיד על עומס ביצועי חריג בשטח.
שפ"ע שפ"ה התיה שתה
פער במענה אגפי ישיר
קיימת הסתמכות מוחלטת על המוקד כנתובת יחידה, עם פניות בודדות בלבד למספרי הטלפון הישירים של האגפים.
מענה לחירום וביטחון
טיפול באירועי חירום בזמן אמת
3 מקרי הרס מבנים
4 נעדרים
5 דיווחים על נפגעים
דריכות מול איום טילים
המערכת קלטה וניתבה פניות בנושאי אזעקות, ירי טילים וחלקי טיל (5 פניות בסה"כ).
מעטפת מיגון ורישוי
114 פניות עסקו ברישוי נשק.
11-ו פניות בבקשות להצבת מיגוניות.
המלצות ומבט ל-2026
פרויקט דגל: '106 יוזם קשר'
מעבר ממוקד תגובתי למודל פרו-אקטיבי שיוזם פנייה לתושב לפני היווצרות תסכול.
הטמעת SLA אגפי מחייב
קביעת לוחות זמנים ברורים ל-1,233 הפניות המועברות למחלקות המקצועיות למניעת 'היעלמות' פניות.
תיקוף סגירה על ידי התושב
הוספת מנגנון 'אישור ביצוע' דיגיטלי כדי לוודא שהסגירה הטכנית משקפת פתרון אמיתי בשטח.
NotebookLM


מוקד 106 קריית שמונה
106 CALL CENTER
מוקד 106 קריית שמונה: סיכום פעילות 2025 והחזון ל-2026
1) סקירה כללית: אסטרטגיית "השיבה הביתה"
25,427
פניות בשנת 2025
היקף הפעילות הכולל של המוקד, המשמש כצומת המרכזי בין התושב לרשות בתקופת השיקום.
אסטרטגיית "השיבה הביתה 2025"
המוקד מצוב ככלי ניהולי לשיקום העיר, מיפוי צרכי תושבים ובקרה על תהליכי החזרה לשגרה לאחר המלחמה.
91.4%
אחוזי סגירה: 23,253
23,253 פניות הוגדרו כמגורות. המעיד על הספק עבודה גבוה.
2) התפלגות פניות: מוקדי העומס
אגף שפ"ע במוקד העשייה
8,150 פניות (32.1% מכלל הפעילות)
האגף הדומיננטי ביותר, המהווה את הלב הפועם של שיקום העיר.
איסוף מידע יזום: שאלוני תושבים
3,969 פניות (15.6%)
פעילות פרו-אקטיבית של העירייה למיפוי צרכים בשטח.
פירוט התפלגות הפניות לפי אגפים ומושאים מרכזיים:
שפ"ע 8,150
שאלוני תושבים 3,969
טיפול מוקד כללי 3,809
אגף החינוך 2,207
שיטור עירוני 1,632
מקלטים (בשיחוף עם כלביא") 1,122
חינוך וביטחון במוסדות:
אגף החינוך ונושאי יזדור ונושאי מקלטים מהווים יחד כ-13% מנפח הפעילות.
3) יעילות תפעולית ובקרת איכות
המהפכה הדיגיטלית: 23,164 פניות
כ-91% מהפניות נסגרו אוטומטית באפליקציה, כלי חיוני למניעת קריסת המוקד.
סגירה באפליקציה מול טיפול ידני
23,164
376
סגירות דיגיטליות
סגירות ידניות
2,174 פניות פתוחות
ריכוז גבוה ביותר: אגף שפ"ע 579 פניות פתוחות).
איכות הפיטורות 2,174 פניות
ריכוז גבוה ביותר: אגף שפ"ע 579 פניות פתוחות).
איכות חשירות בסימן חיובי
נרשמו רק 24 פניות חוזרות ו-9 פניות שנפתחו מחדש, המעיד על רמת שביעות רצון טובה מהטיפול הראשוני.
רק 376 פניות נסגרו ידנית תחת הסטטוס "הטיפול הסתיים".
4) אירועי חירום וביטחון (ניתוח רגישות)
מענה בזמן אמת לאירועי קיצון
5 מקרי נפגעים,
4 מקרי נעדרים,
3 מקרי הרס מבנים.
איום טילים ומיגון
טיפול ב-5 פניות במשא אזעקות וירי טילים ו-11 בקשות להצבת מיגוניות.
סיוע ברישוי וברירוקרטיה
114 פניות עסקו בסיוע לחושרים רוושאי רישוי רשק ואישורים ביטחוניים.
5) המלצות ופרויקט הדגל 2026
פרויקט הדגל: "106 יוזם קשר"
מעבר ממוקד תגובתי למוקד פרואקטיבי שיוזם פנייה לתושב סביב אירועים מתוכננים (עבודות תשתית, אוכלוסיות רגישות) עוד לפני הדיווח.
מינוי "נאמני מוקד" אגפיים
יצירת נקודת קשר קבועה בכל אגף לשיפור התיאום, עדכון הסססיוס והפחתת ה"ערפל הניהולי".
הטמעת אמנת שירות (SLA)
קביעת לוחות זמנים ברורים ל-1,233 הפניות המועברות לאגפים, עם מערכת התראות לחריגה מ-48 שעות.
צמצום פניות סרק
פרסום דף מידע המפריד בין "בעיה פרטית" (154 פניות) למיות לאחריות העירייה לחיסכון בזמן מוקד.
NotebookLM

מסקנות

ריכוזיות מאמץ: תוכנית 'השיבה הביתה' מתמקדת בעיקר בשיפור פני העיר (שפ"ע) ובאיסוף נתונים (שאלוני תושבים), המהווים יחד כ-47% מהפניות.

צווארי בקבוק: 1,233 פניות הועברו למחלקות המטפלות, אך לא מפורט בדוח זמן הטיפול הממוצע שלהן מרגע ההעברה ועד הסגירה.

פער בשירות ישיר: המענה הטלפוני באגפים המקצועיים (כגון הנדסה, גזברות וחינוך) דל מאוד (פניות בודדות לכל אגף), מה שמטיל את כל כובד המשקל על המוקד הראשי.

המלצות והפקת לקחים

- שיפור ה-SLA האגפי: עבור 1,233 הפניות המועברות למחלקות, יש להטמיע מערכת התראות למנהלי אגפים במידה ופנייה לא נסגרת תוך 48 שעות.
- טיוב נתוני אפליקציה: לאור השימוש הנרחב (23,164 פניות), מומלץ להוסיף מנגנון 'אישור ביצוע' על ידי התושב בטרם סגירת הפנייה הסופית.
- ניהול עומס שפ"ע: לאור העובדה שאגף השפ"ע מטפל בפי 2 יותר פניות, יש לתגבר את כוח האדם המבצע באגף זה כדי לצמצם את 579 הפניות הפתוחות.
- הסברה לתושב: לאור 154 פניות בנושא 'בעיה פרטית', יש לפרסם רשימת 'שירותי רשות מול שירותי פרט' כדי להפחית פניות סרק למוקד.

פעילות המוקד העירוני דוח סיכום שנת 2025

1. רקע: המוקד כצומת אסטרטגי בתוכנית 'השיבה הביתה'

המוקד העירוני בשנת 2025 פועל בלב המאמץ הרשותי לשיקום העיר ותחת הכותרת המרכזית 'השיבה הביתה 2025'. תפקידו חורג ממענה טלפוני סטנדרטי; הוא משמש ככלי ניהולי מרכזי למיפוי צרכי התושבים, ניהול משאבי שטח ובקרה על תהליכי החזרה לשגרה לאחר מלחמת 'חרבות ברזל'. המוקד מרכז פניות בנושאים קריטיים החל מתשתיות ושפ"ע ועד לאירועי חירום בזמן אמת ושאלוני תושבים פרו-אקטיביים.

2. עיקרי הממצאים (תמצית מנהלים)

- היקף פניות כולל: בשנת 2025 נרשמו במוקד 25,427 פניות.
- אפקטיביות הסגירה: 23,253 פניות הוגדרו כסגורות על ידי המטפלים (כ-91.4%), בעוד 2,174 פניות נותרו פתוחות.
- דומיננטיות אגפית: אגף שפ"ע מרכז את נפח הפעילות הגבוה ביותר עם 8,150 פניות (32.1% מכלל הפניות).
- ערוץ טיפול מועדף: המערכת הדיגיטלית מהווה את ציר הטיפול המרכזי, כאשר 23,164 פניות נסגרו ישירות דרך האפליקציה.

3. ממצאים מורחבים וניתוח כמותי

א. התפלגות פניות לפי אגפים ונושאי ליבה: מניתוח נתוני האגפים עולה התמונה הבאה (לפי סדר חשיבות כמותי):

אגף שפ"ע (השיבה הביתה): 8,150 פניות.

שאלוני תושבים בארץ: 3,969 פניות, המעידות על איסוף מידע יזום.

טיפול המוקד (כללי): 3,809 פניות.

אגף החינוך: 2,207 פניות.

שיטור עירוני: 1,632 פניות.

מקלטים (בשיתוף 'עם כלביא'): 1,122 פניות.

ב. ניתוח סטטוסים ובקרה תפעולית: מבנה סגירת הפניות חושף את אופי העבודה המנהלתי במוקד:

- העברה למחלקות: 1,233 פניות הועברו לטיפול מקצועי באגפים השונים.
- סגירה אנושית: 376 פניות נסגרו תחת הסטטוס 'הטיפול הסתיים' (מעבר לסגירה האוטומטית באפליקציה).
- פניות חריגות: 154 פניות סווגו כ'בעיה פרטית' שאינה בטיפול הרשות.
- איכות הטיפול: נרשמו 16 פניות חוזרות ו-9 פניות שנפתחו מחדש לאחר סגירת מטפל, נתון המעיד על אחוזי הצלחה גבוהים בטיפול הראשוני.

ג. ניהול אירועי חירום וביטחון (ניתוח רגישות): למרות הכמויות הקטנות, אירועים אלו דורשים תשומת לב מרבית:

- אירועי חירום בזמן אמת: דווח על 5 נפגעים, 4 נעדרים ו-3 מקרי הרס בניין.
- איום טילים: המוקד טיפל ב-2 פניות על אזעקות, 2 פניות על ירי טילים ופנייה אחת בנוגע לחלקי טיל.
- מיגון ורישוי: 114 פניות עסקו בבקשות לרישיון נשק או אישורים דומים, ו-11 פניות בבקשה למיגונית.

4. מסקנות הביקורת

א. יעילות הדיגיטציה: המעבר המסיבי לסגירה באפליקציה (91% מהפניות) מוכיח את עצמו ככלי המונע קריסה של המוקד האנושי תחת עומס של 25 אלף פניות.

ב. ריכוזיות מאמץ בשפ"ע: אגף שפ"ע הוא הלב הפועם של השיקום, אך הוא גם מחזיק במספר הפניות הפתוחות הגבוה ביותר (579).

ג. שימוש במידע יזום: הרשות משתמשת במוקד באופן מושכל לאיסוף נתונים (שאלוני תושבים) ולא רק למענה לתלונות.

ד. פער במענה האגפי הישיר: נתוני ה'מענה הטלפוני האגפי' נמוכים מאוד (למשל: גזברות – 2 פניות, הנדסה – 8 פניות), מה שמעיד על הסתמכות מוחלטת של התושב על המוקד ככתובת יחידה.

ה. המלצות אופרטיביות והפקת לקחים

- תיקוף SLA אגפי: עבור 1,233 הפניות המועברות למחלקות, יש לקבוע מנגנון מעקב המוודא כי הן אינן 'נעלמות' בין האגפים.
- בקרת איכות על סגירות אוטומטיות: לאור היקף הסגירות באפליקציה (23,164), מומלץ לבצע סקר שביעות רצון טלפוני מדגמי כדי לוודא שהטיפול אכן הושלם בשטח.
- תגבור שפ"ע בשיא השיקום: יש לבחון הסטת כוח אדם לאגף שפ"ע לצמצום 579 הפניות הפתוחות המעכבות את השלמת שיקום העיר.
- הסברת סמכויות: לאור 154 פניות על 'בעיה פרטית', יש לפרסם דף הסבר לתושב על גבולות האחריות של העירייה לחיסכון בזמן מוקד.
- שימור מוכנות לחירום: המשך תרגול המוקדנים לסטטוסים של 'זמן אמת - חירום', שכן אלו הפניות הקריטיות ביותר לחיי אדם.

כיצד אגף שפ"ע מתמודד עם העומס החריג של 8,150 פניות?
מהן התובנות המרכזיות שעלו מתוך 3,969 שאלוני התושבים בארץ?
אילו פתרונות מוצעים לקיצור זמן הטיפול ב-2,174 הפניות הפתוחות?
מהן התובנות המרכזיות שעלו מתוך 3,969 שאלוני התושבים בארץ?

על פי הנתונים המופיעים במקורות, שאלוני התושבים מהווים נדבך משמעותי בפעילות המוקד בשנת 2025, ולהלן התובנות המרכזיות העולות מניתוח 3,969 השאלונים שמולאו:

- היקף ומשמעות אסטרטגית: נושא 'שאלון תושבים בארץ - 2025' הוא התחום השני בהיקפו במוקד (אחרי אגף שפ"ע), והוא מרכז 15.6% מכלל הפעילות העירונית עם 3,969 פניות רשומות. עובדה זו מעידה על כך שהרשות שמה דגש מרכזי על איסוף מידע יזום מהתושבים כחלק מתוכנית השיבה הביתה.,
- יעילות תפעולית מקסימלית: כל 3,969 הפניות שנפתחו במסגרת השאלונים מוגדרות כ**'פניות סגורות'**, ואין אף פנייה אחת שנותרה בסטטוס 'פתוח'. נתון זה מצביע על תהליך עבודה סדור שבו המידע נקלט ומטופל במלואו במערכת.
- דומיננטיות של הערוץ הדיגיטלי: כלל השאלונים (3,969 במספר) טופלו ונסגרו באמצעות הסטטוס 'טופל - נסגר באפליקציה'. תובנה זו מלמדת על הצלחה מלאה בהטמעת כלים דיגיטליים לאיסוף נתונים ועל הישענות כמעט מוחלטת של התושבים על האפליקציה העירונית לצורך התקשרות זו עם הרשות.
- כלי למיפוי וניהול השיבה: השאלון מופיע כחלק מדו"ח הבוחן את תוכנית 'השיבה הביתה', מה שמצביע על כך שתפקידו העיקרי הוא לשמש כבסיס נתונים לקבלת החלטות בנושאי חינוך, רווחה ותשתיות עבור התושבים השוהים בארץ.

לסיכום, השאלונים משקפים מערך איסוף נתונים פרו-אקטיבי, דיגיטלי לחלוטין ובעל אחוזי סגירה גבוהים, המהווה את אחד מעמודי התווך של הקשר בין העירייה לתושביה בתקופת השיקום.,

1. חוזקות (Strengths) – יתרונות פנימיים

- אימוץ טכנולוגי גבוה: המערכת מציגה יעילות דיגיטלית מרשימה, כאשר 23,164 פניות נסגרו ישירות דרך האפליקציה.
- יכולת איסוף נתונים יזומה: המוקד הצליח להשלים ולסגור 3,969 שאלוני תושבים, נתון המעיד על יכולת גבוהה באיסוף מידע אסטרטגי לצורך קבלת החלטות.
- שיעור סגירת פניות גבוה: מתוך 25,427 פניות, 23,253 הוגדרו כפניות סגורות, מה שמעיד על הספק עבודה גבוה של המערך.
- מגוון רחב של מענים: המערכת ערוכה לטיפול בקשת רחבה של נושאים, החל מתחזוקה שוטפת (שפ"ע) ועד למקרי חירום רגישים כגון דיווח על נפגעים או הרס מבנים.

2. חולשות (Weaknesses) – נקודות לשיפור

- עומס חריג על אגף אחד: אגף שפ"ע מרכז 32.1% מכלל הפניות, עומס שעלול לייצר צווארי בקבוק ועיכובים בביצוע.
- פער במענה האגפי הישיר: קיימת כמות נמוכה מאוד של פניות המטופלות במענה טלפוני ישיר באגפים (למשל, 2 פניות בלבד באגף החינוך ו-7 בהנדסה), מה שמטיל את כל הנטל על המוקד המרכזי.
- צבר פניות פתוחות: קיימות 2,174 פניות שטרם נסגרו, כאשר הריכוז הגבוה ביותר של פניות פתוחות נמצא באגף שפ"ע (579) ובאגף החינוך (215).
- תלות בסגירה אוטומטית: בעוד שאלפים נסגרו באפליקציה, רק 376 פניות נסגרו בסטטוס 'הטיפול הסתיים' באופן ידני, דבר שעלול להעיד על חוסר בבקרת איכות אנושית על חלק מהביצועים.

3. הזדמנויות (Opportunities) – פוטנציאל חיצוני

- טיוב השירות על בסיס נתוני השאלונים: ניתן להשתמש במידע שנאסף מ-3,969 השאלונים כדי להתאים את המשאבים העירוניים לצרכים המדויקים של התושבים החוזרים.
- שיפור ממשקי עבודה בין אגפיים: הנתון של 1,233 פניות שהועברו למחלקות מהווה הזדמנות להגדרת אמנת שירות (SLA) חדשה שתייעל את הקשר בין המוקד לאגפי הביצוע.
- הפחתת עומס דרך הסברה: זיהוי של 154 פניות כ'בעיה פרטית' מאפשר לרשות לייצר קמפיין הסברה שיבהיר לתושבים מה באחריות העירייה, ובכך לחסוך זמן טיפול מיותר.

4. איומים (Threats) – סיכונים חיצוניים

- אירועי חירום מתפרצים: המוקד נדרש להישאר בדריכות מול איומים כגון ירי טילים, אזעקות ודיווחים על נפגעים, שעלולים להסיט משאבים ממאמצי השיקום השוטפים.
- פגיעה באמון התושב: פניות חוזרות (24 מקרים) או פניות שנפתחו מחדש לאחר סגירת מטפל (9 מקרים), אמנם במספרים נמוכים כרגע, עלולות לגדול אם איכות הביצוע בשטח לא תתאם את הסגירה הדיגיטלית.
- מורכבות תהליך השיבה: היקף הפניות בנושאי מקלטים, שיטור וחינוך (המהווים חלק משמעותי מתוכנית 'השיבה הביתה') מצביע על כך שכל עיכוב בשיקום הפיזי עלול לעכב את חזרת הקהילה לשגרה.

לסיכום: המערכת מציגה חוזקה טכנולוגית משמעותית, אך עליה להתמודד עם העומס המבני על אגף שפ"ע ולחזק את המענה המקצועי באגפים כדי להבטיח את הצלחת תוכנית השיבה הביתה. על סמך הנתונים המופיעים במקורות ובשיחותינו הקודמות, אגף שפ"ע מרכז את העומס הגבוה ביותר במוקד עם 8,150 פניות (32.1% מכלל הפניות) ו-579 פניות שנותרו פתוחות. כדי להקל על עומס זה, מוצעים הפתרונות הבאים:

- תגבור משאבי אנוש וקבלנים: לאור היקף הפניות החריג, מוצע לבחון הוספת כוח אדם ייעודי או שימוש בקבלני משנה לביצוע המשימות בשטח, ובכך לצמצם את צבר הפניות הפתוחות.
- עידוד פנייה ישירה לאגפים: הנתונים מראים כי המענה הטלפוני האגפי הישיר דל מאוד (למשל, רק 22 פניות לכלל המענה הטלפוני האגפי). הסטת תושבים לשימוש במספרים הישירים של אגף שפ"ע לצורך בירורים יכולה להפחית את העומס מהמוקד המרכזי.
- ניהול והסברה בנושא 'בעיות פרטיות': המקורות מצביעים על כך שבוצע טיפול ב-154 פניות שסווגו כבעיה פרטית שאינה באחריות הרשות. פרסום דף הסבר לתושב המבהיר מה באחריות אגף שפ"ע ומה נחשב לטיפול פרטי יכול לחסוך זמן טיפול יקר ומיותר.
- הגדרת מדדי זמן (SLA) ובקרה: עבור מאות הפניות שנותרו פתוחות, מוצע להטמיע מערכת התראות למנהלי האגף במידה ופנייה לא נסגרת תוך זמן מוגדר, וכן לבצע בקרת איכות על 7,509 הפניות שנסגרו דרך האפליקציה כדי לוודא שהטיפול בשטח אכן הושלם.
- שימוש בנתוני 'שאלוני תושבים': ניצול המידע שנאסף מ-3,969 השאלונים לצורך תכנון מוקדם של עבודות האגף, מה שעשוי להפחית פניות עתידיות בנושאי תשתיות ושיקום.

פתרונות אלו משלבים תגבור משאבים פיזיים לצד ייעול תהליכי העבודה הדיגיטליים והסברתיים של המוקד והאגף עצמו.

רשת המתנ"סים העירונית

רשת המתנ"סים בקרית שמונה מילאה תפקיד קהילתי משמעותי בתקופת הפינוי והחירום, אך פעילותה מאופיינת בפערים מהותיים בממשל תאגידי, בהירות סמכויות, בקרה, מדידה, והמרת תהליכי חשיבה והשתתפות ציבורית לתוכניות עבודה מחייבות, מדידות וברות בקרה. מבוא ומטרות הביקורת:

הביקורת נערכה על פעילות רשת המתנ"סים לקהילה והתחדשות בקריית שמונה, כזרוע ביצוע מרכזית של העירייה בתחומי קהילה, חוסן, חינוך בלתי פורמלי, שיקום והתחדשות עירונית לאחר פינוי ממושך עקב מלחמת חרבות ברזל. מטרות הביקורת הן לבחון חוקיות, תקינות, יעילות, אפקטיביות, שקיפות וממשל תאגידי, וכן את יכולת הרשת לתרגם תהליכים קהילתיים ותפיסות אסטרטגיות לתוצאות ביצועיות.

מסגרת נורמטיבית ותקני ביקורת:
הביקורת בוצעה בהתאם לפקודת העיריות, חוק הרשויות המקומיות ביקורת פנימית, עקרונות מבקר המדינה לגופים עירוניים ונתמכים, כללי מנהל תקין, תקני IIA לביקורת פנימית, עקרונות COSO לבקרה פנימית וניהול סיכונים, והנחיות משרדי הממשלה הרלוונטיים לפעילות קהילתית.

היקף ושיטת הביקורת:
הביקורת כללה סקירת מסמכים ותוצרי תהליך מיזוג הידע, בחינת מבנה ארגוני, תהליכי קבלת החלטות, ממשקי עבודה עם העירייה ושותפים, ניתוח תהליכי תכנון, יישום ובקרה, ובחינה איכותנית של התאמת הפעילות לצורכי התושבים.

רקע ארגוני ותפקודי:
רשת המתנ"סים פעלה בתקופת הפינוי כמוקד מרכזי לחיזוק החוסן הקהילתי, ריכוז שותפויות פילנתרופיות והובלת תהליך מיזוג ידע רחב היקף, שכלל תושבים, בעלי תפקידים, שותפים ומומחי תוכן. תהליך זה הניב תמונת עתיד, ערכים, עקרונות ותחומי פעולה לשיקום העיר.

ממצאים עיקריים:
ממשל תאגידי והגדרת סמכויות:
נמצא כי קיימת אי בהירות מספקת ביחסי הגומלין בין הנהלת הרשת, הוועד המנהל והעירייה. אין הבחנה חדה בין קביעת מדיניות לבין ביצוע, וקיים סיכון להישענות על מנהיגות אישית במקום על מנגנונים מוסדרים ומתועדים.

תכנון אסטרטגי לעומת יישום:
תהליך מיזוג הידע הניב מסמך תפיסתי רחב, אך לא נמצא מנגנון מחייב להמרת תמונת העתיד ליעדים כמותיים, לוחות זמנים, אחריות ארגונית ומדדי ביצוע. קיים פער בין עומק החשיבה לבין בשלות הביצוע.

ניהול תקציבים ומשאבים:
הרשת פועלת בסביבה עתירת משאבים פילנתרופיים וציבוריים, אך לא הוצג מערך בקרה תקציבי אינטגרטיבי הקושר בין מקור תקציבי, ייעוד, ביצוע ותפוקות. היעדר בקרה שיטתית מעלה סיכון לשחיקה, כפילויות ואי מיצוי משאבים.

שותפויות ופילנתרופיה:
נמצא ריבוי שותפים וקרנות, ללא מסגרת ניהולית אחידה לניהול השותפויות, הגדרת ציפיות, מנגנוני דיווח ובקרה הדדית. קיים סיכון לתלות בגורמים חיצוניים ללא עיגון ארוך טווח ביכולות הרשות.

ניהול כוח אדם:
הפעילות התבססה על מחויבות גבוהה של עובדים ומתנדבים, אך ללא תשתית סדורה של הגדרות תפקיד, מדדי ביצוע, מנגנוני חניכה והפחתת שחיקה. היעדר שגרות ניהול פוגע ביכולת שימור ההון האנושי.

מדידה, בקרה וניהול סיכונים:
לא נמצא מיפוי סיכונים ארגוני עדכני. אין מערכת מדידה להערכת השפעה קהילתית מעבר לתיאורים איכותניים. העדר מדדים פוגע ביכולת הנהלה, עירייה ומועצה לקבל החלטות מבוססות נתונים.

ניתוח ביקורתי:
הרשת פעלה בעוצמה וביצירתיות בתקופת חירום, אך ממשיכה לפעול בתודעת חירום גם בשלב המעבר לשיקום. בהיעדר מעבר לניהול מוסדי, קיים חשש לאובדן הישגים, לפגיעה באמון הציבור ולבזבוז פוטנציאל שנוצר בתהליך מיזוג הידע.

מסקנות:
הרשת מהווה נכס קהילתי משמעותי לעיר, אך סובלת מפערים מבניים וניהוליים. ללא חיזוק ממשל תאגידי, בקרה, מדידה והטמעה ארגונית, קיים סיכון ממשי שהחזון והתוכניות לא יתורגמו לשינוי בר קיימא.

המלצות:
לעגן מבנה ממשל תאגידי ברור, כולל חלוקת סמכויות, מנגנוני פיקוח ודיווח לעירייה. לגבש תוכנית עבודה רב שנתית נגזרת מתמונת העתיד, עם יעדים מדידים, אחריות ולוחות זמנים. להקים מערך בקרה תקציבי ותפעולי אחוד. להסדיר ניהול שותפויות ופילנתרופיה בהסכמים ומדדי תפוקה. לפתח מערך ניהול הון אנושי, כולל מדדי ביצוע ומניעת שחיקה. להטמיע מערכת מדידה, בקרה וניהול סיכונים ארגונית.

רשת המתנ"סים ניצבת בצומת קריטי. המעבר מהובלת חירום והשראה קהילתית לניהול מוסדי, מדיד ומבוקר הוא תנאי הכרחי למימוש פוטנציאל השיקום וההתחדשות של קריית שמונה.

מסקנה מרכזית מהליך הביקורת מתאר פעילות רחבה, משמעותית ושאפתנית של רשת המתנ"סים בשלב שלאחר הלחימה, אך גם חושף פער מהותי בין היקף המעורבות הקהילתית והחזון לבין עיגון מוסדי, מדידה ובקרה של פעילות המתנ"סים בשלב החזרה והשיקום.

להלן ניתוח ממוקד הנשען ישירות על הקובץ שצירפת, בדגש על פעילות המתנ"סים עם תום המלחמה, החזרה והשיקום של קריית שמונה.

רקע כללי על פעילות הרשת לאחר המלחמה:
מהביקורת עולה כי רשת המתנ"סים תפקדה כגורם מוביל בחיזוק החוסן הקהילתי ובבניית תשתית מחשבתית לשלב החזרה הביתה. בתקופה שבה כ־23,000 תושבים היו מפוזרים ביותר מ־400 יישובים ואתרי אירוח, הרשת הובילה תהליך יזום ומתוכנן לחשיבה על העתיד, עוד בטרם הוגדר מועד חזרה רשמי. זהו מהלך יזום ולא תגובתי, המלמד על תפיסה אסטרטגית ולא רק תפעולית.

הובלת תהליך מיזוג הידע כהכנה לשיקום:
רשת המתנ"סים יזמה והובילה תהליך מיזוג ידע רב מערכתי, בהשתתפות תושבים, עובדי רשות, שותפים, פילנתרופיה ומומחי תוכן. התהליך התקיים בשלושה ימי עבודה מרוכזים בקיץ 2024, ונועד לגבש תמונת עתיד עירונית לשיקום וצמיחה. מבחינה תפקודית, המתנ"סים פעלו כאן כמתכלל קהילת עירוני, ולא כגוף ביצוע של חוגים ופעילויות בלבד.

תחומי הפעולה שהרשת עסקה בהם בשלב החזרה והשיקום:
הביקורת העלתה כי פעילות הרשת נגעה בעשרה תחומים מרכזיים: חיזוק הביטחון הקהילתי, צמיחה דמוגרפית, חינוך פורמלי ובלתי פורמלי, קהילה ומנהיגות, תעסוקה ופיתוח כלכלי, שירותים חברתיים, שיתוף ציבור, שיתוף פעולה אזורי, מיתוג העיר ותכנון תהליך החזרה. בפועל, מדובר בתחומי ליבה של מדיניות עירונית כוללת, ולא רק של פעילות קהילתית.

תרומת המתנ"סים לשימור החוסן והאמון:
הביקורת מדגישה כי בתקופת הפינוי נבנו תשתיות קהילתיות חדשות, עובדי קהילה, מתכללים ופעילים שפעלו במלונות ובאתרי הפינוי. רשת המתנ"סים נתפסת כמי שסייעה לשמר רצף קהילתי, תחושת שייכות, תקווה ומעורבות תושבים, שהם תנאי הכרחי לכל תהליך שיקום עירוני.

פערים העולים מהמסמך ביחס לשלב השיקום.

לצד העשייה הענפה, לא ניתן לבדוק כיצד פעילות המתנ"סים מתורגמת לאחר החזרה בפועל לתוכניות עבודה מחייבות. אין במסמך פירוט של תוכניות אופרטיביות של הרשת עצמה, אין יעדים מדידים לפעילות קהילתית בשלב השיקום, ואין מדדים להערכת השפעת הפעילות על נכונות התושבים לחזור, על חיזוק האמון או על יציבות קהילתית לאורך זמן.

היבט ממשל תאגידי וסמכויות:
מהביקורת עולה בפועל הרחבת תפקיד משמעותית של רשת המתנ"סים, עד כדי תפקוד כגוף מתכלל על של תהליכי החזרה והשיקום. עם זאת, לא מוצג עיגון מוסדי ברור להרחבה זו, ולא מוצגת חלוקת אחריות מוסדרת בין העירייה, הנהגת העיר והרשת. זהו סיכון מבני מהותי בשלב שבו עוברים מחירום לשגרה.

היבט בקרה ומדידה:
המסמך עשיר בתיאורים ערכיים, תפיסות ותחושות, אך דל מאוד במדידה. אין בו מדדים כמותיים, אבני דרך, או כלי בקרה שיאפשרו לדעת האם פעילות המתנ"סים אכן תורמת ליעדי השיקום שהוגדרו, ובראשם החזרת תושבים, מניעת הגירה שלילית וחיזוק האמון ברשות.

סיכום הביקורת:
רשת המתנ"סים נתפסת כגורם מרכזי, יוזם ובעל תרומה ממשית לשלב המעבר מפינוי לשיבה. יחד עם זאת, הוא חושף פער חד בין חזון, שיח ותהליכי חשיבה לבין ניהול מוסדי, מדידה ובקרה בשלב הקריטי של השיקום.

זהו פער מהותי שיש לו השלכות ישירות על יכולת העיר לממש את תוצרי התהליך ולא לאבד את ההון הקהילתי שנבנה.

נספחים:

דברי פתיחה

"ברוך אתה ה' אלוהינו מלך העולם שהחיינו וקיימנו והגיענו לזמן הזה".

תושבים יקרים, צוותים מקצועיים, שותפים לדרך,

16 חודשים שתושבי קריית שמונה רחוקים מביתם. חודשים של אתגרים, התמודדויות ומשימות מורכבות. נאלצנו להתרחק מאות קילומטרים מביתנו - מבצרנו, קריית שמונה.

ובכל זאת, במבט לאחור, אפשר לומר בגאווה: עשינו את הבלתי יאומן! שמרנו על אחדות, חיזקנו את תחושת השייכות והוכחנו שעוצמת הקהילה שלנו טמונה באנשים שבה.

כעת אנו יוצאים למסע חדש - **מסע החזרה הביתה.** זהו מסע של עיצוב פניה של קריית שמונה מחדש, מסע של בנייה, שיקום והתחדשות. במהלך התקופה הזאת גילינו בעצמנו כוחות אדירים, צירפנו חברים ושותפים לדרך, ויצרנו תוכניות משמעותיות שילוו אותנו עוד שנים רבות.

אנו יודעים שלפנינו עוד לא מעט אתגרים, אבל אנחנו גם בטוחים: בזכות העשייה המשותפת והמעורבות הקהילתית, נצעיד יחד את קריית שמונה לעתיד טוב יותר!

לאורך כל הדרך המוטו שליווה אותנו היה: **"עוצמת הקהילה טמונה באנשיה!"**

והיום - יותר מתמיד. מודים לכל אחת ואחד על הדרך, העשייה והמסירות.

ביחד נמשיך לבנות את עתיד ילדינו וקהילתנו.

בואו נחזור הביתה - מחוזקים, מאוחדים ומלאי תקווה!

אלעד קוז'יקרו,
מנכ"ל רשת המתנ"סים

אביחי שטרן,
ראש העיר

תושבי קריית שמונה, בעלי תפקידים ברשות ושותפים יקרים,

מלחמת "חרבות ברזל" שפרצה ב-7 לאוקטובר 2023 יצרה מציאות חדשה בישראל, מציאות שלא חווינו אותה בעבר. עשרות אלפי אנשים פונו מבתיהם, והרשויות המקומיות נאלצו לתת מענה לצרכים רבים ומגוונים מחוץ ליישוב בתנאי אי וודאות מתמשכים. תושבי קריית שמונה פונו מהעיר והתפזרו בכל רחבי הארץ בשישה מוקדים עיקריים, במאות יישובים. אחד האתגרים המרכזיים מעבר למתן מענים פיזיים, בריאותיים, חינוכיים ואחרים, האתגר המשמעותי והחשוב ביותר היה האתגר המשמעותי והחשוב ביותר היה השמירה על הקהילה והחוסן הקהילתי של התושבים.

מערך החוסן הקהילתי שנבנה בהובלה של הרשות המקומית ובשיתוף פעולה עם אנשי המקצוע ברשות, תושבים, מתנדבים וחברה אזרחית היה גורם מרכזי, חשוב ומשמעותי ביצירת קהילה חזקה, אופטימית ובעלת יכולת להתמודד עם האתגרים של הפינוי שנמשך תקופה ארוכה ביותר.

ביחד עם ההובלה של הרשות המקומית נרתמו גופים פילנתרופים לתמוך במהלך. ההתגייסות המדהימה של פילנתרופים רבים הביאה לא רק משאבים כספיים אלא היה בכך ללא ספק, הבעת אימון, סולידריות, תמיכה רגשית, וזה נתן הרבה כח ליכולת של כולם להתמודד עם תהליך פינוי ארוך ומתמשך. ההירתמות של הפילנתרופיה למהלך הייתה משמעותית ורבת השפעה עבור תושבי קריית שמונה.

תוצאותיו של המהלך לחיזוק החוסן הקהילתי באו לידי ביטוי בתהליך מיזוג הידע שמוצג במסמך זה. כחלק מהמטרה לחזק את חוסנה של קהילת העיר, ראינו לנכון, עוד בראשיתו של הפינוי, כאשר אי הוודאות בנוגע לחזרה הביתה היתה גדולה, לחשוב יחד על תהליך החזרה הביתה. במהלך של שלושה ימים בהם התכנסו יחד תושבים, אנשי מקצוע, מתנדבים, ופילנתרופים ובכוחות משותפים, עם הרבה אופטימיות, מחויבות ואמונה בעתיד טוב, הצליחו לייצר תמונת עתיד של קריית שמונה לשנים הבאות. תמונת עתיד שמדברת על שיקום וצמיחה בראיה רחבת היקף לגבי ההזדמנויות בעקבות תקופת המלחמה.

נבקש להודות

למשתתפים בתהליך תושבי קריית שמונה אשר לקחו חלק בתהליך והגיעו מכל קצוות הארץ, בעלי תפקידים ברשות המקומית, מומחי הידע והשותפים. תודה לאלעד קוז'יקרו, מנכ"ל רשת המתנ"סים, על שותפות ומנהיגות אמיצה, יומיומית ומאפשרת אשר ידע לצד ההתמודדות עם אתגרים קשים מנשוא, גם להסתכל קדימה ולהפיח תקווה. תודה מיוחדת לד"ר ארנה שמר על הטמעת מודל מיזוג הידע בארץ, אשר איפשר לתושבי קריית שמונה להביא את החלומות שלהם באופן אותנטי, וכאשר אלו נפגשו עם מומחי ידע ושותפים, הדברים יכולים גם להתממש במציאות. ולמנחות - ד"ר חיה ג'משי, מיכל כהן, מירב שבירו ויערה אשחר שיר, אשר היו שותפות לבניית תהליך החשיבה והובילו את קבוצות מיזוג הידע.

תודה לכל השותפים שלקחו חלק בחיזוק הקהילה והחוסן הקהילתי בקרב תושבי קריית שמונה - המשרד לפיתוח הנגב והגליל, משרד הרווחה והבטחון החברתי, ארגוני מגזר שלישי, ארגונים עסקיים וארגונים פילנתרופיים. תודה מיוחדת לשותפים הפילנתרופים בקואליציה, שהמשיכו בתמיכה לאורך כל הדרך וממשיכים להיות חלק משמעותי גם במימוש החלומות של תושבי קריית שמונה **להפוך את קריית שמונה לבירת הגליל**: קרן שח"ף, קרן ביחד, מגבית קנדה, פדרציית ונקובר, פדרציית לוס אנג'לס, פדרציית פילדלפיה, פדרציית צפון אמריקה, פדרציית שיקגו, מתן משקיעים בקהילה, קרן רש"י, קרן יד הנדיב, קרן שטיינהרט, קרן רונלד ראודברג, קרן הביתה.

תודה לבעלי התפקידים ברשת המתנ"סים של קריית שמונה, על תפעול הימים והמחשבה על כל הפרטים ולאורית בורנשטיין - על עיצוב מסמך זה והנגשת התוצרים במקצועיות לכל מי שחפץ בכך.

וכעת הגיעה העת **"הביתה לחזור, הביתה אל השקט"** (יורם טהרלב).

מי יתן ותחזרו לביתכם בהקדם האפשרי, לשקט ביטחוני, לעירכם הפסטורלית והייחודית ותמשיכו לבנות את קריית שמונה, **כבירת הגליל.**

ד"ר חיה ג'משי
מנכ"לית קרן שח"ף,
ממובילות הקואליציה לחיזוק החוסן הקהילתי בקריית שמונה

אתי פרץ היימס
מנהלת הקואליציה
לחיזוק החוסן הקהילתי בקריית שמונה

"וּבְרֹב יוֹעֲצִים תָּקוּם" (משלי ט"ו פסוק כ"ב).

מלחמת חרבות ברזל העמידה בפנינו התמודדויות חדשות, מורכבות ועוצמתיות, בהיקפים כמעט בלתי נתפסים. אחת מההתמודדויות להם נדרשו אזרחים רבים הינה הפינוי מביתם לאורך תקופה ממושכת. תושבי קריית שמונה, שאין זו להם הפעם הראשונה של פינוי בתולדות העיר, נדרשו במלחמה זו לפינוי ממושך, הנמשך גם בעת כתיבת שורות אלה, למעלה משנה אחרי עזיבת הבית. פינוי העיר, שנעשה לאחר שרבים מתושבי העוטף בדרום כבר מוקמו במלונות ואתרי אירוח, ואף לאחר התמקמות רוב ישוביי הצפון הסמוכים לקו הגבול, הותיר בפניהם מוצא של פינוי מבוזר במאות מוקדים ברחבי הארץ

פינוי תושבי העיר יצא לפועל מחשש מפרוץ מלחמה בזירה הצפונית, חשש שאכן מומש לאחר מספר חודשים. בעת המלחמה ספגה העיר מהלומה קשה, והיא נדרשת לשיקום והתחדשות. אך אל מול שבר זה, קיימים בעיר כוחות רבים שיש ביכולתם להחיות מחדש ולהצעיד קדימה את העיר. כוחות אלה בלטו עוד קודם למלחמה, ובעת המלחמה מינפו את יכולתם להנהיג ולארגן את העיר, כך שלמרות פיזורה בכל רחבי הארץ, הוקמו מוקדים רבים מטעם העיר שפרשו זרועות ונתנו שירות לתושבים, בשיתופי פעולה עם הרשויות הקולטות. בתהליך מיזוג הידע נחשפנו לרבים מכוחות אלה, לאהבה לעיר, לגעגועים לקהילה ולמוטיבציה לתרום לשיקום.

מיזוג הידע, המיועד מטבעו להתמודד עם בעיות מורכבות, הביא אל חזית הבמה קולות מגוונים הרוצים לקחת חלק בעיצוב תהליך החזרה לעיר. מיזוג הידע (Merging Knowledge) היא מתודולוגיה שיתופית הנסמכת על חוכמת הרבים, ובמיוחד על הידע של האנשים החיים את הנושא המדובר, במקרה זה - תושבי העיר. עבור תהליך המיזוג התכנסו יחדיו לשלושה ימי למידה ותכנון עשרות תושבים ובעלי תפקידים הנותנים מעטפת מקצועית לעיר, ויחדיו העמקנו וחשבנו באיזה תחומים יש למקד את הליך החזרה וכיצד נכון לעשות זאת. בתהליך זה, המשתתפים לקחו בעלות על התהליך, השכילו זה מזה והגו ביחד את הצעדים המובילים הביתה. עם סיום המפגשים, ברוח מיזוג הידע, תהליך החזרה התכנס לוועדות בנושאים שנבחרו הפועלות מתוך שילוב תושבי העיר בתכנון ויישום צעדי הפעולה.

מסמך זה נועד לתעד את התהליך השיתופי שנעשה, לפרוש בפניכם את התכנים שעלו, לתאר את תמונת העתיד שתוכננה ולהזמין אותכם התושבים לקחת חלק פעיל בעיצוב ומימוש החזרה הביתה.

אבקש להודות ראשית לכל משתתפי התהליך שהגיעו מכל קצוות הארץ, מקריית שמונה עד אילת, על שהקשיבו קשב רב זה לזה ויצרו ביחד תוכניות המאגמות לתוכן נקודות מבט שונות; תודות גדולות למובילי תהליך מיזוג הידע, אלעד קוז'יקרו מנכ"ל רשת המתנ"סים ומנהל מערך הפינוי ואתי פרץ היימס, מנהלת הקואליציה לחיזוק החוסן הקהילתי בקריית שמונה, שהנהיגו, גייסו, כיוונו ועמלו על הפרטים הגדולים והקטנים שאיפשרו את הצלחת התהליך ועל שהביאו בנפש חפצה את חשיבות מיזוג נקודות המבט השונות לתוך אירוע מורכב של החזרה לעיר, תודה רבה לצוות החברה למתנ"סים מקריית שמונה שדאג באופן מושלם לתפעול כל התהליך; תודות למנחות קבוצות מיזוג הידע, שסייעו בעיצוב התהליך ובהנחיה מקצועית, ולקואליצית הקרנות שלא רק שהיו נחושות לאפשר תהליך זה, אלא גם לקחו בו חלק פעיל.

מאחלת חזרה בטוחה ומהירה הביתה,

פרופ' ארנה שמר

רקע

בעקבות המלחמה שפרצה בישראל ב-7 באוקטובר 2023 פונו מבתיהם הרוב המוחלט של תושבי קריית שמונה ויישובי הצפון. מאז חווים התושבים תקופה שמשכה אינו ברור. תקופה זו מציבה אתגרים בתחומים רבים וגם הזדמנויות עבור תושבי העיר. למרות חוסר הוודאות באשר למועד החזרה לעיר, הנהגת העיר החליטה להיערך מבעוד מועד לשלב החזרה הן מתוך הרצון לתכנן בקפידה את תהליך החזרה והן מתוך הרצון לחזק את החוסן האישי והקהילתי, באמצעות עיבוד חווית הפינוי ויצירת אופק לחזרה הביתה.

התהליך התקיים בחודשים יוני - יולי 2024, טרם הכניסה הצבאית ללבנון ולפני שהוכרז על הפסקת אש.

נתונים על הפינוי

תושבי קריית שמונה פוזרו לאתרי אירוח ולמאות מלונות ברחבי הארץ. בחודשי הפינוי נראתה מגמה גוברת של שכירת דירות פרטיות במאות יישובים.

במועד קיום תהליך החשיבה היו כ-23,000 תושבי קריית שמונה פזורים בכ־430 יישובים וביותר מ־300 אתרי אירוח. אפשר לראות את הפיזור במפה בנספח א'.

(נכון לחודש מאי 2024)

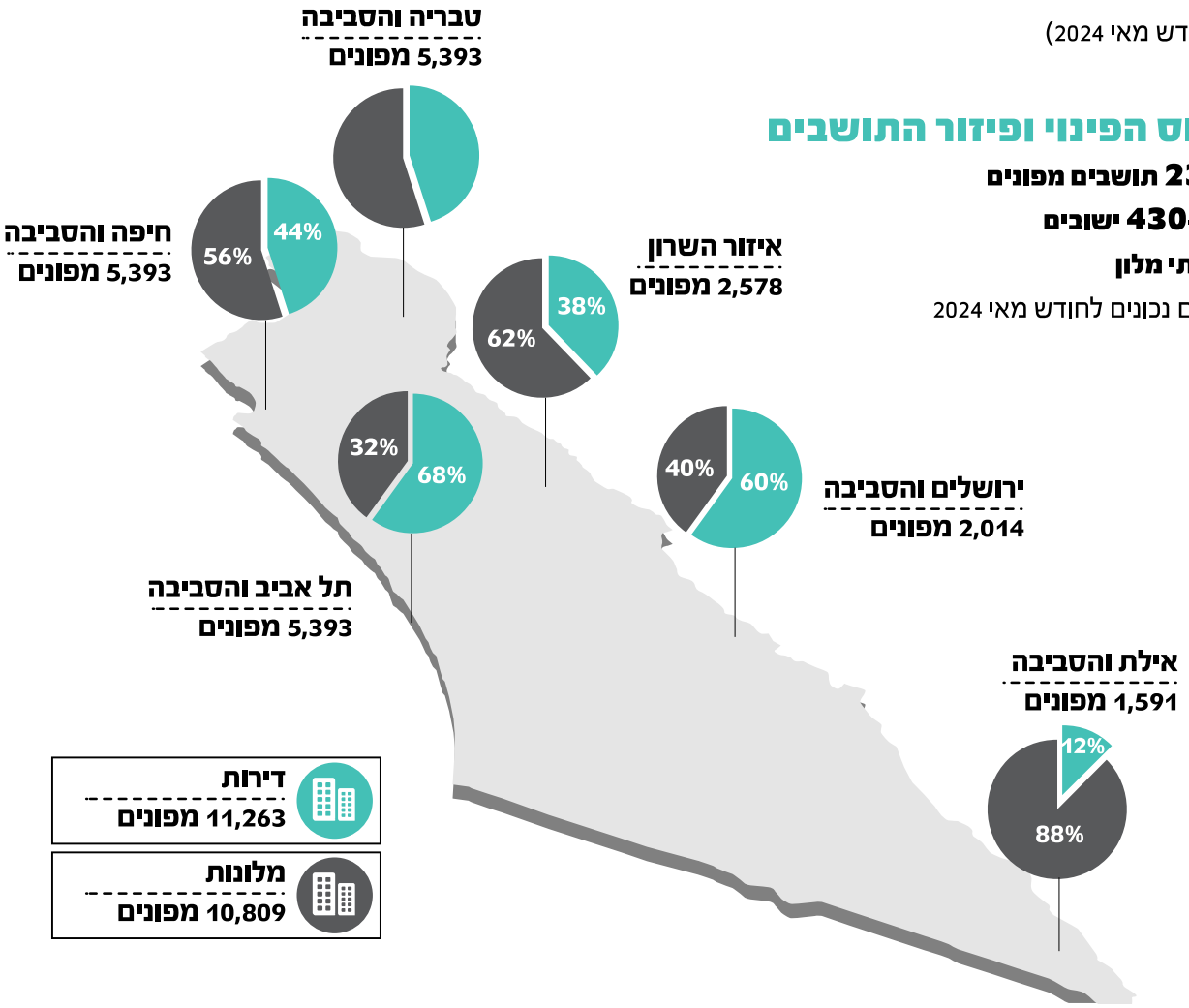
סטטוס הפינוי ופיזור התושבים

23,000 תושבים מפונים

פיזור ב-430 ישובים

315 בתי מלון

* הנתונים נכונים לחודש מאי 2024



ממצאי סקר תושבי קריית שמונה

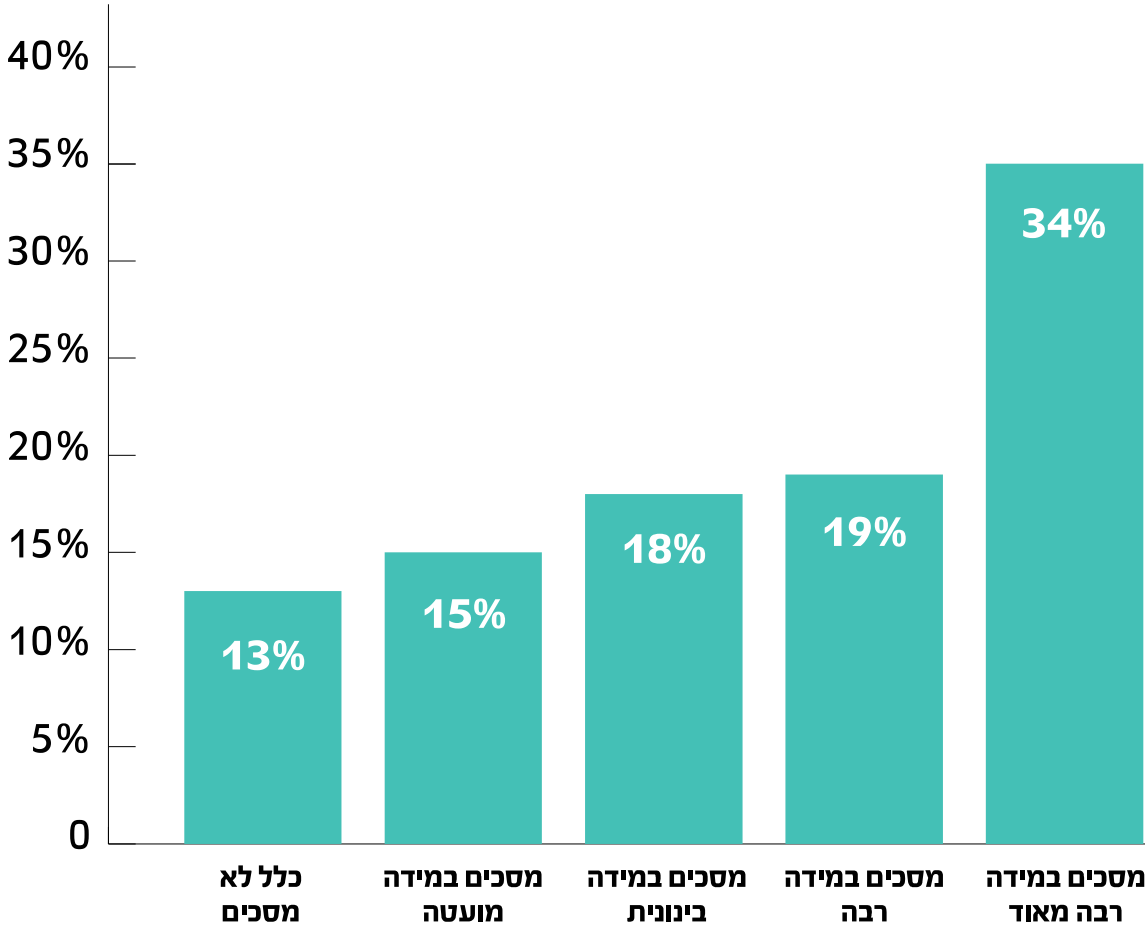
בחודש מאי 2024 בוצע סקר בקרב 750 תושבי קריית שמונה המפונים, על ידי מרכז הידע האזורי של המכללה האקדמית תל חי ואשכול גליל מזרחי לטובת אבחון מצב תושבי העיר.

הסקר משקף את עמדותיהם ביחס לתחומים שונים. באשר לחזרה לעיר נמצא כי 46% אינם בטוחים כי יחזרו לעיר. בקרב צעירי היישוב, 63% שוקלים אם לחזור.

ניכר כי הסדר הפינוי משפיע על ההחלטה אם לחזור לקריית שמונה. מרבית תושבי העיר שכרו דירות באופן עצמאי והתמקמו ביישוב חדש. מתוכם 56% אינם בטוחים שיחזרו להתגורר בעיר. זהו האחוז הנמוך ביותר מבין הסדרי הפינוי השונים.

נכונות לחזור לעיר

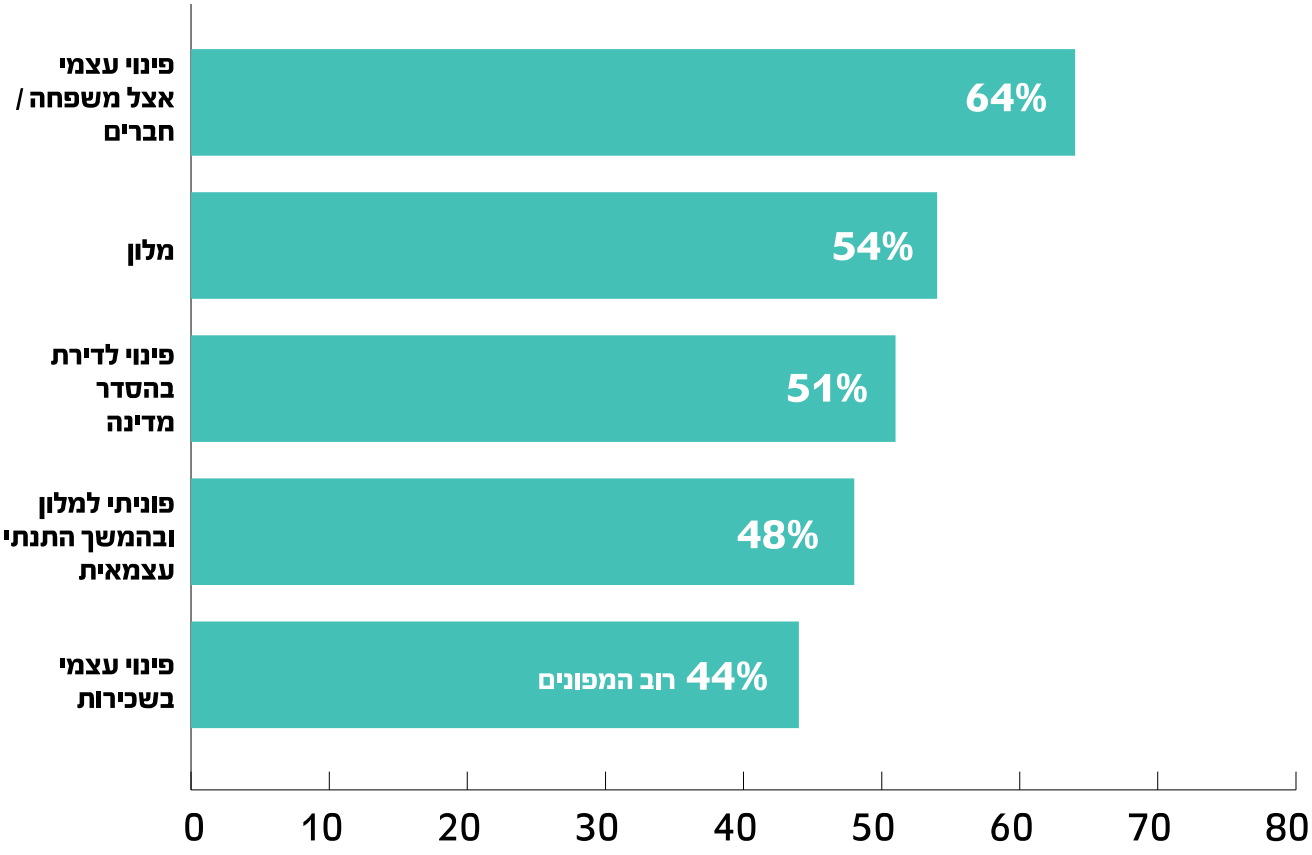
לאחר סיום הלחימה וחזרה למצב שגרה, אני מתכוון/ת להתגורר בקריית שמונה



* כהן, א., סלע בלום, נ. קורן זמרן, י. וכהן, נ. (2024). ממצאי סקר תושבי קריית שמונה.

הסדר הפינוי משפיע על נכונות לחזור לעיר

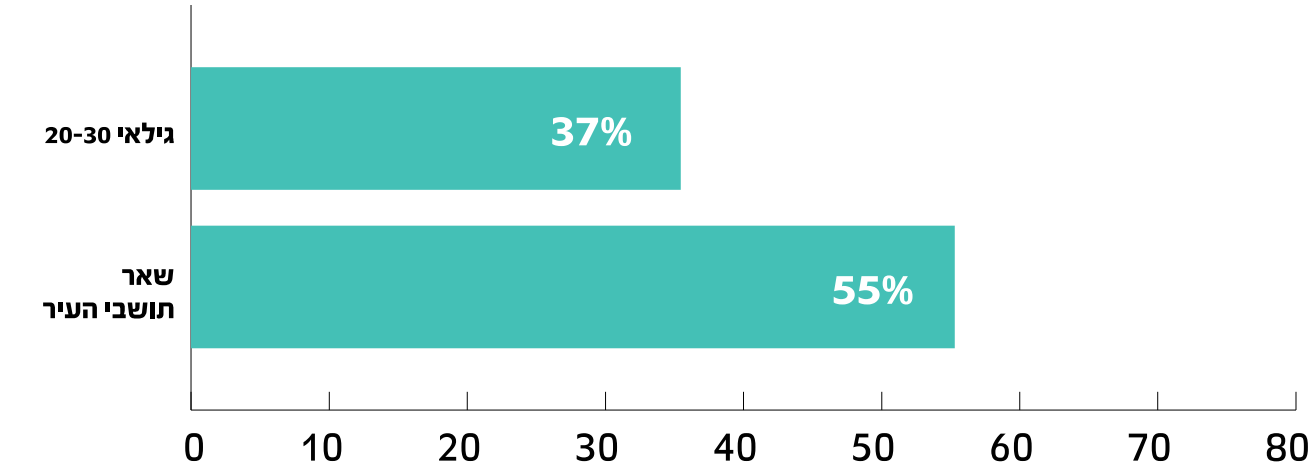
הסכמה רבה עם היגד: "לאחר סיום המלחמה וחזרה למצב שגרה, אני מתכוון/ת לחזור להתגורר בקריית שמונה"



תושבים שהתפנו אל **מסגרת תומכת** מביעים נכונות רבה יותר לחזור לעיר

נכונות חזרה לעיר בקרב הצעירים

הסכמה רבה עם היגד: "לאחר סיום המלחמה וחזרה למצב שגרה, אני מתכוון/ת לחזור להתגורר בקריית שמונה"



מטרות התהליך

הכנת תוכנית אסטרטגית כוללת לקראת החזרה הביתה

ניסוח משותף של חזון, מטרות ודרכי פעולה, שיממשו את הכוחות שיש בעיר ובסביבתה, עם חזרת התושבים אליה לאחר תקופה ממושכת.

בניית תהליכים אופרטיביים ליישום

חשיבה יישומית על דרכים לחיזוק העיר ותושביה, תוך חיבור למהלכים נוספים שמתוכננים בעיר ובאזור.

יצירת מרחב לכלל השחקנים, בדגש על התושבים

דיאלוג משותף בין כל הגורמים הרלוונטיים להיערכות לחזרה, בייחוד עם תושבי העיר, אשר להם זכות הראשונים והידע הרלוונטי על עירם.

רתימת שותפים חדשים וקיימים ליישום המהלך

בניית מהלך כולל המשלב רעיונות של הגורמים הרלוונטיים לפיתוח העיר והאזור, מתוך הקשבה הדדית, קבלת אחריות ונכונות לפעולה משותפת.



פארק נחל עיון שכונת יובלים. מילר בלום אדריכלי נוף

מתודולוגיה

מדוע בחרנו במתודולוגיה של מיזוג ידע?

ההיערכות לפיתוח קריית שמונה לאחר תקופה ממושכת של מלחמה, שבה פונו התושבים לאזורים בטוחים יותר, דורשת חשיבה והירתמות של גורמים רבים הקשורים לעיר ואשר רוצים לסייע לה. בהנחה כי תהליך החזרה לקריית שמונה שייך ראשית כול לתושבי העיר, ביקשנו למצוא דרך שתאפשר לכלול באופן הוגן, פתוח ומאפשר, תושבים מהעיר יחד עם הגורמים המקצועיים אשר פועלים בה. לנגד עיננו עמדו העקרונות של עבודה מקצועית השתתפותית, והצורך לשלב כוחות בייחוד בתקופה מטלטלת וממושכת זו. בשנים האחרונות התפתחו בעיר תהליכים קהילתיים שיתופיים, שחיזקו את הקהילתיות והחוסן הקהילתי ויצרו עוגן שהתבטא בקבלת אחריות של תושבים רבים בעת הפינוי. התנסות זו המחישה את חשיבות שילוב הכוחות הקיימים בעיר והמקיפים אותה.

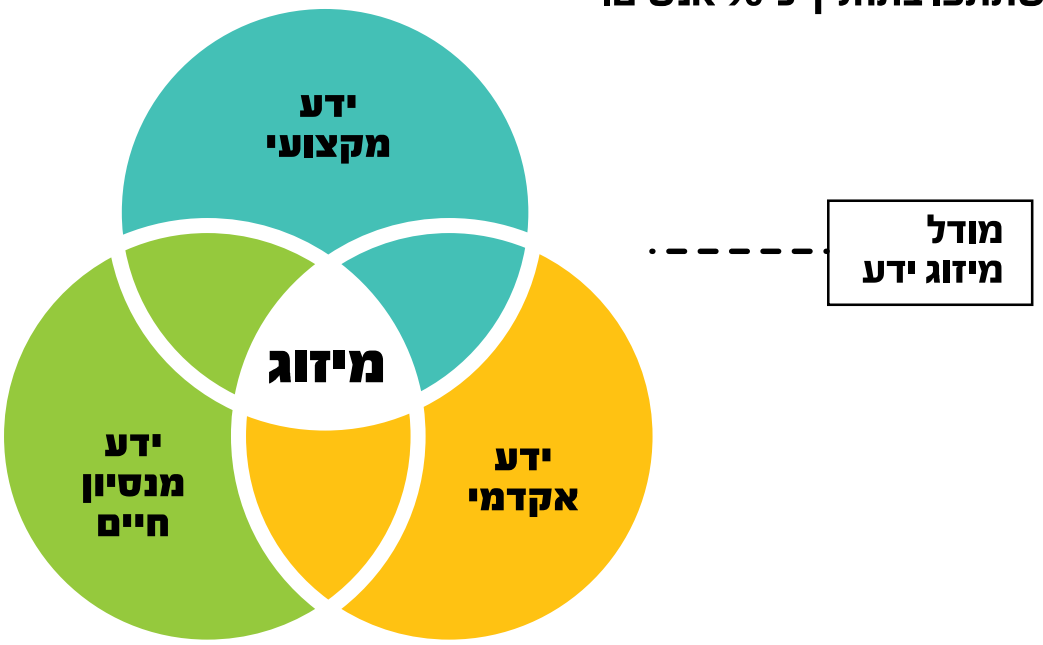
איך פעלנו?

ממזגים ידע ביחד

מודל מיזוג ידע (MoK= Merging of knowledge model) **מציע תהליך שיטתי, שיתופי וגמיש, הנועד לסייע בפיתוח ידע, בקבלת החלטות ובמציאת פתרונות לסוגיות, כאשר הקווים המנחים הם הקשבה שיטתית לסוגי ידע שונים, וחיבור הוגן, אותנטי ומשלים ביניהם.**

המודל מתבסס על החיבור בין ידע מעשי, ידע מנסיון חיים וידע אקדמי. בתהליך, קבוצות של אנשים המייצגים את סוגי הידע הללו עובדות לסירוגין ביחד ולחוד על סוגיה משותפת להם; וזאת בהקשבה, בכבוד, בשוויון, במציאת המשותף והמבדיל, ובייצוג נאמן לכל קבוצה.

השתתפו בתהליך כ-90 אנשים.



תהליך העבודה



איך עובד מיזוג הידע?

גיבשנו שאלה מובילה לתהליך:

קריית שמונה עם הפנים קדימה - איך נערכים לקראת החזרה הביתה?

כדי לענות על השאלה, התהליך כלל מספר שלבים ותהליכי למידה וחשיבה, כל פעם במסגרת קבוצתית שייכותית אחרת.

- תחילה **בקבוצות האם** שחולקו לפי: תושבים, תושבים בעלי תפקיד בקהילה, עובדי הרשות המקומית, שותפים ומומחי תוכן.
- לאחר מכן, **בקבוצות פסיפס** המורכבות מנציגות של כל אחד מסוגי הידע.
- לבסוף **בקבוצות נושא,** שכל אחת מהן מטפלת בנושא ספציפי, ושחברי הקבוצה ביקשו להצטרף לקבוצה בעלת זיקה לתפקידם, לעשייתם ולענין שלהם בנושא.

מה עשינו הלכה למעשה?

התכנסנו לשלושה ימי פעילות מידי כשלושה שבועות. (17.6.24, 2.7.24, 16.7.24)

בין המפגשים שלחנו סקר הערכה שמתוכו שיפרנו ודייקנו את המשך ההתנהלות שלנו, וכן אספנו מהמשתתפים את הידע הנוסף שהם הביאו מהמשימות שהם קיבלו.

היום הראשון | 17.6.24

מה עושים ביום הראשון?
מדברים על חוויית הפינוי וחושבים על העתיד הרצוי לעיר.

בחלק הראשון כל קבוצה שיתפה במה שנלקח ממנה ובמה שהתאפשר לה בתקופה זו.

מספר דוגמאות לתכנים שעלו ממשתתפי קבוצות האם השונות:

מה התאפשר לי?

- **תושבים** > הכרת אנשים חדשים ויצירת קהילה בבית המלון.
- **תושבים פעילים** > התפתחות אישית מקצועית, היכרות עמוקה יותר עם קהילת העיר.
- **עובדי עירייה** > שיתופי פעולה חדשים, חופש פעולה.
- **שותפים ארגוניים** > תחושת משמעות מקצועית, פיתוח מודלים חדשים.
- **מומחי תוכן** > משאבים, פחות בירוקרטיה.

מה נלקח ממני?

- **תושבים** > המשפחתיות, סלון הבית הוא בלובי.
- **תושבים פעילים** > עבודה מסביב לשעון וחוסר יציבות.
- **עובדי רשות** > יציאה מאזור הנוחות וקטיעת תכנונים ארגוניים.
- **שותפים ארגוניים** > עיסוק בדחוף, אובדן אמון במוסדות.
- **מומחי תוכן** > נשבר האקוסיסטם, מחסור בעובדים.

לאחר מכן חשבנו בקבוצת האם כיצד תהליך הפינוי הממושך השפיע על ההזדמנויות שנוצרו עבורנו ומהם האתגרים הייחודיים לנו. עלו נושאים הקשורים לתהליכים האישיים שעברנו, לתפיסות שלנו ביחס להנהגה ולתושבים, לפעילות האזורית, לעבודה עם שותפים ולקבוצות שונות מהעיר.

להלן הדגמה קצרה כיצד נעשה מיזוג הידע האוסף ידע שאומרים יחידים באופן מוגן בקבוצות האם לכדי תובנות משותפות של הקבוצה, ובהמשך ממזג אותן עם תכנים שעלו בקבוצות אחרות, תוך שמירה גם על קולות ייחודיים.

מיזוג הידע שנאסף מכלל הקבוצות:



הזדמנויות שהפינוי מהעיר אפשר

- צמיחה כלכלית ושיפור איכות החיים בעיר, בתמיכת הממשלה וארגונים שותפים.
- חיזוק החינוך, התרבות, הספורט, הקיימות וחזות העיר.
- חזרה של תושבים עם חוסן פנימי ותחושת שליחות.
- יצירת קשרים חדשים ושיתופי פעולה עם בעלי אינטרסים וקרנות פיתוח מנהיגות ויוזמות מקומיות.
- הפיכת קריית שמונה למוקד אזורי.
- התגייסות לתכנון ארוך טווח ושימוש במודלים מוצלחים מיישובים אחרים.



אתגרים

- ניהול נכון של משאבים זמינים ויצירת תחושת ביטחון כלכלית.
- החזרת צעירים לעיר ומניעת הגירה שלילית.
- טיפול במצב הרגשי של התושבים, כולל אוכלוסיות מיוחדות.
- חיזוק הקהילה ושילוב תשתיות קהילתיות שהתפתחו בזמן הפינוי בצעד הפיתוח הבא.
- יצירת תהליך חזרה לשגרה במצב של חוסר ודאות.
- שחיקת אמון במוסדות.
- היעדר יציבות תעסוקתית עבור תושבים רבים.

הידע שנאסף מקבוצות האם:

קבוצת התושבים

הזדמנויות שהפינוי מהעיר אפשר	אתגרים
• הזדמנות לצמיחה כלכלית, בייחוד כשרותמים את הממשלה. • הזדמנות לשיפור חזות העיר. • חיזוק החינוך, התרבות והספורט בעיר. • אנשים חוזרים עם ראייה מפותחת ורחבה יותר. • תושבים חוזרים ותושבים חדשים מגיעים עם תחושת שליחות ובחירה. • השקעה בקיימות של העיר, כולל באתרי טבע. • קשרים חדשים נוצרו בין תושבים באתרי הפינוי. • כניסה של בעלי אינטרס. • אנשים חוזרים עם חוסן פנימי.	• ניהול נכון של משאבים שיגיעו לעיר. • יצירת תחושת ביטחון. • החזרת צעירים לעיר. • תחושת ביטחון כלכלית. • חיבור עם היישובים ועם הקהילות בסביבה. • טיפול במצב הרגשי של כלל התושבים, כולל הילדים. • רתימת מקבלי החלטות בממשלה לאתגרים ולהזדמנויות שיכולים לעלות. • תוכנית חזרה מסודרת.

חלק מקלפי תמונות של העיר ששימשו אותנו לטובת עיבוד חוויית הפינוי מהבית והגעגוע לעיר, ולחשיבה קדימה על העיר אליה חולמים לחזור.



צילום: יותם שחר

קבוצת תושבים בעלי תפקיד בקהילה

הזדמנויות שהפינוי מהעיר אפשר	אתגרים
• חיזוק הקהילתיות. • פיתוח מנהיגות ויוזמות מתוך התושבים, הכרה בהון האנושי. • איחוד כוחות אזורי. • יצירת תוכנית ממשלתית וכלכלית ארוכת טווח, הכוללת הטבות לגור בעיר. • התוודעות למודלים מוצלחים ביישובים אחרים. • טיפול בבעיות שהיו בשגרה לפי פתרונות של ערים אחרות. • הסדרת תוכניות ומשאבים חדשים כדי לבנות תוכנית ארוכת טווח. • שינוי חשיבה מנהיגותית. • מימוש תוכניות תיירות. • אלטרנטיבות למסגרות חינוך.	• מניעת הגירה שלילית ויציאה מהעיר. • קידום חזרת תושבים ותיקים לצד קליטה מחודשת. • התייצבות מחודשת של הארגונים בעיר, כנראה באופן שונה מהעבר. • שיקום של ילדים, בני נוער, משפחות, זוגות, גיל שלישי. • טיפול מניעתי, בעיקר באוכלוסיות עם צרכים ייחודיים. • חיזוק הביטחון והחוסן של הקהילה, במיוחד בשכונות המעטפת של העיר. • חיזוק והמשך שיתופי פעולה עם קרנות. • כלים לחוסן בגיל הרך. • החזרת שכונות המעטפת של קריית שמונה. • מימוש תוכניות של הממשלה, כמו רכבת ואוניברסיטה, שיהפכו את העיר למוקד.

קבוצת עובדי הרשות המקומית

הזדמנויות שהפינוי מהעיר אפשר	אתגרים
• הזדמנות להסתכלות אסטרטגית על השותפים שנכנסו ועל התוכניות המתהוות. • מינוף העיר מבפנים על ידי חיזוק הכוחות הפועלים בה. • התגלתה מנהיגות אזורית; יש הזדמנות לחזק את האזור דרך שיתופי פעולה. • התחדשות, הן של התושבים הוותיקים שיחזרו והן של תושבים חדשים שיגיעו. • הזדמנות למנף את התושבים מתוך שליחות. • הזדמנות לשים את קריית שמונה על המפה מתוך שותפות באתגר.	• כיצד מייצרים תהליך חזרה לשגרה בחוסר ודאות? • אתגר אזורי, עקב היעדר מנהיגות אזורית משותפת ואינטרסים שונים. • חוסר ודאות והתמודדות אישית, משפחתית, תעסוקתית. • החזרת שכונות המעטפת של קריית שמונה. • מימוש תוכניות של הממשלה, כמו רכבת ואוניברסיטה, שיהפכו את העיר למוקד.

קבוצת השותפים

הזדמנויות שהפינוי מהעיר אפשר	אתגרים
• פיתוח פיזי של העיר כמו רכבת ובינוי עירוני פנימי. • פיתוח מנהיגות עירונית. • Build back better - שיפור החיים בעיר לעומת המצב לפני הפינוי. • ניצול אפקטיבי של מרווח הזמן לפיתוח משאבים של העיר. • מינוף החלטת הממשלה והתוכנית להשקעה בצפון. • עבודה מושכלת עם תשתיות קהילתיות שנבנו ועם תושבים שהתעצמו בפינוי, ותרגומה לשגרת החיים שתיבנה בעיר.	• היחלשות האמון במוסדות העיר והמדינה. • הון אנושי מוצף ושחוק. • שימור רצון התושבים לחזור לעיר ופיתוח תקווה איתם. • חוויית חוסר ודאות והסתגלות למצב הפסיבי בפינוי. • הבטחת ההיבטים הפיזיים של חיי התושבים בעיר. • חיבור קריית שמונה לתהליכים אסטרטגיים באזור. • צפי לתהליך שיקום ארוך בשל הגדילה הארגונית, קושי להתארגן בעשייה ובכוח אדם (של ארגוני השותפים).

קבוצת מומחי התוכן

הזדמנויות שהפינוי מהעיר אפשר	אתגרים
• יש בשלות וקשב בעיר שמאפשרים עבודה רב־מערכתית בסנכרון. • ניצול זמן הפינוי לתכנון בכל היבטי החיים. • יצירת משמעות, שייכות ותפקידים לתושבים ולמי שפועל בעיר. • משאבים המאפשרים לחזק תשתיות ולבנות חדשות בעיר ובסביבה. • הזדמנות לקרנות ולגופים להיות שותפים בפיתוח, בשימוש במושגים חדשים כמו חוסן.	• קיפאון תעסוקתי. • פערים בין רוח לפרקטיקה. • התמודדות עם מצב של חוסר ודאות. • פערים בין צורכי השטח למענים. • חוסר ודאות מי יחזור וכיצד לסייע בבחירה לחזור. • רתימת בני נוער כקבוצה משמעותית לעתיד העיר. • פחד מהואקום שיישאר אחרי שארגונים יעזבו. • מי יהיה אחראי לתהליך השיבה? • קושי בבניית אמון בין תושבים להנהגה.

איך קבוצות נושא נולדות?
10 הנושאים שהתהוו

מהדברים שעלו בדיון על העתיד הרצוי חילצנו וניסחנו עשרה נושאים מרכזיים:



הנושאים שהועלו וגובשו מהמפגש הראשון

1. קידום מהלך תוכנית אסטרטגית (החלטת ממשלה) לשיקום וצמיחה של העיר
2. קידום שיתוף פעולה אזורי והפיכת קריית שמונה לבירת האזור
3. תכנון מהלך החזרה בשיתוף תושבי העיר
4. פיתוח תודעת משמעות משותפת ומיתוג העיר
5. מתן מענים לצרכי קבוצות אוכלוסיה בעיר
6. קידום מערכות חינוך מגוונות וחדשניות
7. צמיחה דמוגרפית המבוססת על מנהיגות צעירה
8. קהילתיות, בניית אמון, מנהיגות ומעורבות תושבים
9. תעסוקה, עסקים ופיתוח כלכלי
10. החזרת הביטחון לתושבי העיר והאזור

היום השני | 2.7.24

מה עושים ביום השני?
יוצרים עתיד, מתמקדים במענים.

ביום השני התחלקנו לקבוצות נושא על פי התחומים שהתגבשו. כל קבוצה שיקפה גיוון של מקורות ידע מקבוצות האם השונות. במהלך היום התמקדנו בלמידה הדדית בין הקבוצות ובהעמקת החשיבה המהותית והאופרטיבית על כל נושא. לכל נושא צוירה תמונת עתיד וניתן מענה לשאלות:

- איך ייראה התחום בקריית שמונה בעוד שנתיים?
- מהם מטרת העל, היעדים, הסוגיות הלא פתורות וכיווני הפעולה?

בסיום התבקש כל משתתף לאסוף ידע לקבוצת הנושא מגורמים נוספים.
אפשר לראות בעמוד 24 את תמונת העתיד שהתהוותה.
תוצרי המפגש השני היו בסיס לעבודת הצוותים ביום השלישי.



צילום: יותם שחר

היום השלישי | 16.7.24

מה עושים ביום השלישי?
הלכה למעשה, צעדים לפעולה

במפגש הסיום העמקנו את עבודת קבוצות הנושא. ראשית דייקנו את מטרת העל והיעדים בכל קבוצה ולאחר מכן התקיים דיון לגיבוש שלושה צעדים ממשיים ל"מחר בבוקר".

בסיום היום הקדשנו זמן לעיבוד החוויה האישית, סיכום ומשוב של כל המשתתפים מתוך ה"כובעים" שחבשו (כגון: תושב, מומחה ידע וכו').

להלן התמות המרכזיות שעלו מלוות בדוגמאות:

למידה רב־ממדית

שיקוף מצב; קבלת נתונים מהשטח; למידה מאחרים על קו מחשבה שונה; היבטים נוספים מאנשים מתחומי דעת נוספים; הבנה מקצועית טובה יותר של המרחב; חוכמת ההמונים; חשיבה מתכללת; למדתי להקשיב; המפגש בין קבוצות הידע הוא בריא, חשוב ותורם; קיבלתי מידע חדש שלא הייתי מודע לו.

חיבורים בין־ארגוניים ומקצועיים

היכרות עם עוד אנשי מקצוע ושיתופי פעולה אפשריים; היכרות עם שותפים, כולל תושבים שלכולם אינטרס זהה; ריבוי תהליכים שקורים במקביל ודומים מאוד; פוטנציאל להמשך שיתוף פעולה תוך בניית תשתית.

תקווה

יש תקווה, אכפתיות מצד הרשות; אנשים שרוצים להיות שותפים ולעזור; עוצמות ויכולות; הלוואי שיתממש כל מה שעלה פה בשלושה ימים של למידה; יש דברים טובים שאפשר לקחת מתקופת הפינוי, לדוגמה תחושת הקהילתיות בקרב אזרחי הגיל השלישי במלונות.

חיזוק הקשר לעיר

רצון למעורבות קהילתית וזיקה לקריית שמונה כבית; הכרת תודה כתושב; הזכות להיות חלק בחשיבה; חיבור ישיר לתחושות תושבים; אין כמו הבית; תהליך החשיבה גרם לי בעיקר להתגאות בעיר שלי ובאנשים שמובילים; כמנהל קהילה בחירום התעצמה בי ההבנה של חשיבות שיתוף התושבים בתהליכים הקהילתיים ובכלל

הבנת המורכבות

חוסר ודאות שמשפיע על קבלת החלטות; ניהול סיכונים; מהלכי עומק; מורכבות של אנשים שונים; הסתכלות רב־ממדית ובין־תחומית בין עיר לאזור. בשל מורכבות האירוע, לדעת ולהבין שיש הרבה תהליכים מקבילים שאינם בשליטתך; כמה החזרה הביתה מורכבת מתחומים רבים; נחשפתי למורכבויות הקשורות לפינוי ולחזרה; נחשפתי להבדלים בין תפיסות ואמירות של שותפים / מומחי תוכן / תושבים מעורבים.

שינוי או חיזוק דפוסי מחשבה

שינוי התפיסה שלי ביחס לתהליך החזרה; חוסר מודעות של התושבים לנעשה בתחום החינוך.

העלאת שאלות ומסקנות מתוך המורכבות

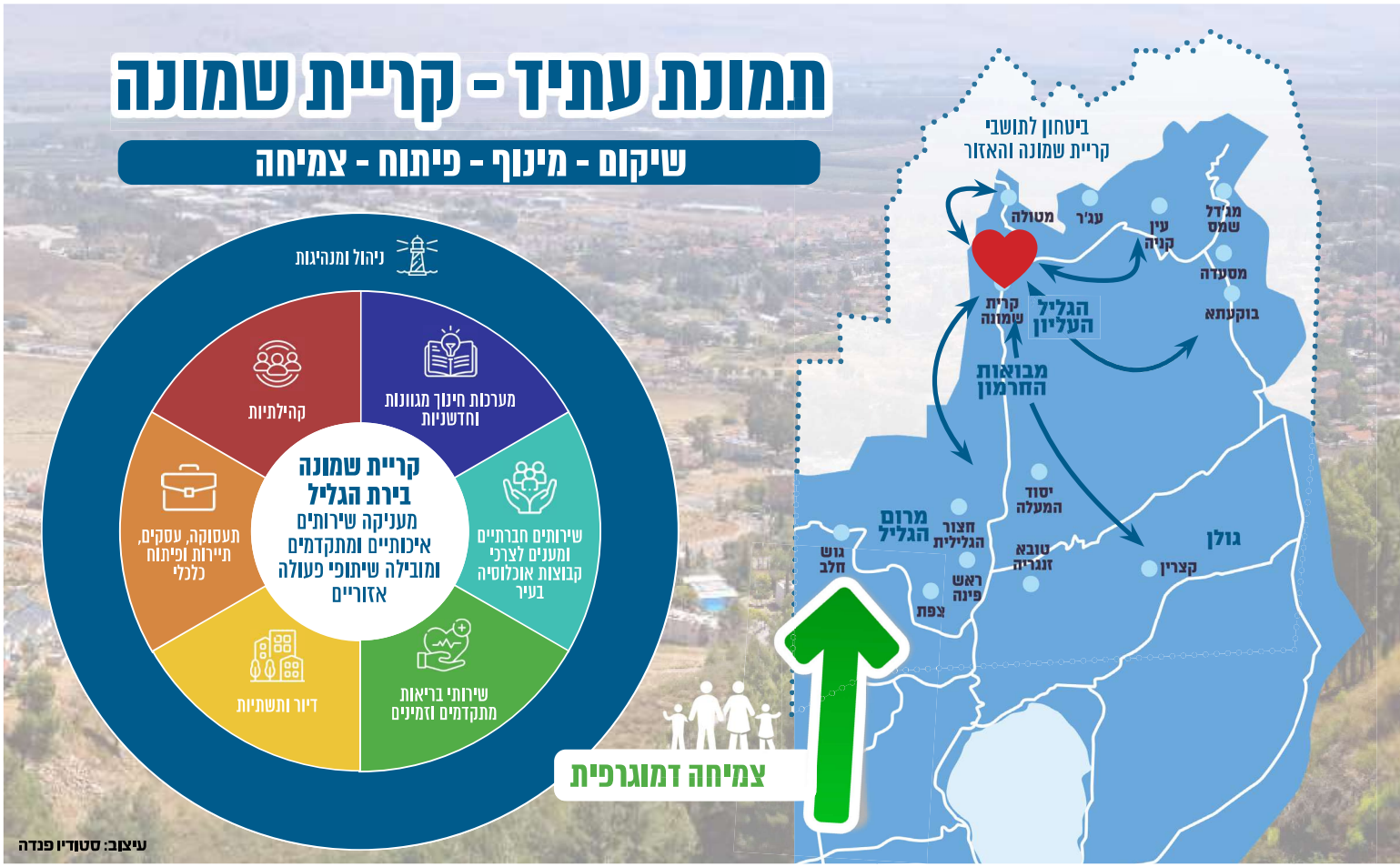
חייב להיות חיבור עם הרשות והבנה שלה; בעלי תפקידים קהילתיים חייבים להשתתף בתהליך הרשותי; אזוריות היא מפתח; תהליך מול רשויות אחרות, שימוש בטכנולוגיות.



צילום: יותם שחר

תמונת עתיד
תוצרי קבוצות הנושא

קריית שמונה עומדת בפני תקופה הסטורית אשר תכריע את עתידה. עליה להשתקם מהשפעות המלחמה, בהיבטים פיזיים, רשותיים, רגשיים חברתיים ואחרים. לצד זה, עליה למנף את תהליך החזרה ליישוב במטרה לבנות את קריית שמונה כפי שתושביה ואנשיה חולמים אותה. בתהליך העבודה גובשה תמונת העתיד של העיר:



עיצוב: סטודיו פנדה

תפיסות מובילות

- קריית שמונה מעניקה שירותים איכותיים ומתקדמים לתושביה ולתושבי האזור.
- קריית שמונה מובילה שיתופי פעולה אזוריים.
- קריית שמונה משמרת את המסורת, מוקירה את ותיקיה וגם קולטת אוכלוסיות חדשות ומטמיעה תפיסות חדשניות.
- קריית שמונה משלבת אורבניות, טבע ותעשייה חדשנית, כדוגמת הפודטק.
- קריית שמונה מחזקת מנהיגות פוליטית, מקצועית וחברתית אשר עובדת בסינרגיה, מתוך תפיסה אזורית ועירונית אחודה שמשתפת את הקהילה מקדמת שיתופי פעולה עם ארגונים אזוריים, מקצועיים, ממשלתיים, ופילנתרופיים, תוך שמירה על האוטונומיה של העיר.

ערכים מובילים

- שליחות וחלוציות.
- עצמאות, הובלה ופרואקטיביות.
- תחושת שייכות וגאווה.
- מעורבות הציבור בהשפעה על חיי העיר.
- שמירה על חיי התושבים ורווחתם.
- חדשנות ומצוינות.

1. החזרת הביטחון לתושבי העיר והאזור

תמונת עתיד >

קריית שמונה היא מקום שבטוח לחזור אליו ולחיות בו.

מטרות >

1. פעולות אופרטיביות להעלאת הביטחון בטווח הקצר

- תוכנית ביטחונית ידועה לציבור.
- בתים ומוסדות ממוגנים.
- קיום מערך תקשורת יעיל בעת חירום.

2. מנגנון להבטחת הבטחון האזורי לאורך זמן

- הקמת קבינט ביטחון לגבול הצפון, שכל עיסוקו ביסוס הביטחון והוכחה שתהליכים מתקיימים.
- משרדי ממשלה רלוונטיים רתומים לתוכנית הביטחון האופרטיבית.
- הקמת קבוצת שותפים הכוללת גם אנשי קהילה, שתהיה קבוצת דעה, תעבוד ותעקוב ברמה הלאומית.

כיווני פעולה >

1. למידה וכתיבת תכנית עבודה

- מיפוי ולמידת צורכי התושבים בתחום.
- הסקת מסקנות מתהליך הפינוי והיערכות לתרחישים עתידיים.
- למידה מנסיון הדרום ופעולה עימם בתחום המדיניות.
- כתיבת תוכנית עבודה להסדרת בטחון התושבים וביצועה.

2. דוגמאות לביסוס מערך עירוני

- סיירת תושבים, כיתת כוננות, רישות מצלמות, ריבוי מיגוניות, הסברה.
- לוביסטים למען ביטחון קריית שמונה והאזור - הקמת צוות מקומי שעוקב אחר הוועדה ובקשר איתה.
- מדיניות ובניית אמון בין הגורמים המעורבים בנושא.

3. מעורבות בגיבוש מענים בטחוניים לצפון

- שמירה על הרלוונטיות של הצפון.
- הקמת ועדת חקירה ממלכתית.
- הקמת קבינט גבול צפון כוועדה בכנסת, עם מעורבות חברי כנסת, בכפוף לוועדת הביטחון. מטרתו לעקוב, לשאול, להעלות סוגיות, להציג נייר עמדה של אנשי ביטחון, אנשי קהילה ומערכת הביטחון.
- שיתוף פעולה עם התוכנית הביטחונית הלאומית, בנוסף לחלופה ביטחונית מקומית.

צעדים למחר בבוקר >

- לעשות סקר תושבים על הסוגיות המטרידות אותם בענייני הביטחון והצעות לפעולה.
- להכין תוכנית פעולה להנגשת תוכנית הביטחון והנגשתה לתושבים. התוכנית תתבסס על תוצאות הסקר, ומטרתה לחזק את תחושת הביטחון.
- להכין מסמך עמדה להקמת קבינט גבולות צפוני (ודרומי) שיהיה זרוע מעקב ברשות המחוקקת.

2. צמיחה דמוגרפית המבוססת על מנהיגות צעירה

תמונת עתיד >

1. צמיחה דמוגרפית מואצת, הדרגתית ושקולה

- העיר מונה 30 עד 70 אלף תושבים.
- תושבים רבים, גם מהמרכז, מעתיקים את מגוריהם לקריית שמונה.
- אוכלוסיית הצעירים במדינה רואה בעיר פוטנציאל כלכלי וקהילה מעניינת ששווה לגור בה.
- ביסוס הון אנושי המאפשר חיבורים קהילתיים.

2. מנגנון פעולה לפי פרופסיה

- הקמת ועדות לקידום הגירה חיובית: לדוגמה, מערכת חינוך ייחודית שמושכת תושבים חדשים וותיקים, בינוי שכונות חדשות וקליטה בשכונות הוותיקות וכיוב'.

3. תהליכי עידוד חזרה ומעבר אפקטיביים

- מתן מענקים/הטבות לטובת מגורים, לתושבים חוזרים ותושבים חדשים, בהתאמה: לדוגמה, לאנשי חינוך שיחזרו, מלגות מיוחדות למי שלומד בפריפריה ובוחר בעבודות מדעיות/בהייטק.

מטרות >

- מטרת העל היא גידול באוכלוסיית העיר דרך תהליך מתמשך, מאוזן ומגוון, שיביא לקידום החברה בעיר.
- 80% מתושבי קריית שמונה יחזרו לעיר בשנה הקרובה.
- 100 מבני המקום ומשפחותיהם יחזרו לעיר בכל שנה בשלוש השנים הקרובות.
- 500 משפחות חדשות יגיעו בשנה הקרובה.

כיווני פעולה >

1. שיווק והגעה לקהלי יעד - לספר על קריית שמונה

- הנגשת המידע על העיר באמצעות דפי נחיתה ודף מידע על צמיחה דמוגרפית.

2. תכנית פעולה מותאמת לאוכלוסיות

- מיפוי אוכלוסייה להבנת אופי המשפחות שמעוניינים לקלוט בעיר וללמידת תחומי העניין והאינטרסים של קבוצות זהות שונות (משפחות צעירות, דתיים, אנשי קבע, סטודנטים וכו').

3. תשתיות דיור מותאמות

- הכשרת שטחים לבנייה.
- מיפוי כמות יחידות דיור אל מול מטרות עתידיות.
- הבנת המצב הכללי של הדירות, בסיוע מהנדסת העיר.

צעדים למחר בבוקר >

- לקיים קמפיין חזרה הביתה שיווקי ופיזי. לדאוג למבצע ניקיון פיזי של העיר ולשיקום ושיפוץ תשתיות בשטחים פרטיים וציבוריים.
- למפות משפחות מובילות בעיר וליזום יחד איתן קמפיין פנימי להשפעה חיובית על שאר התושבים לחזור לעיר.
- להגיע לתושבי קריית שמונה שפונו ולגרום להם להרגיש רצויים, כדי לעודד אותם לחזור הביתה ביום שאחרי. מערכת חינוך מגוונת וחדשנית

3. מערכת חינוך מגוונת וחדשנית

תמונת עתיד >

1. פיתוח חזון הנשען על חדשנות, גיוון ותפיסה אזורית

- חזון חינוכי המתייחס לשנים קדימה.
- מערכת חינוך מגוונת, על־אזורית, לכל שכבות הגיל, גם בפורמאלי וגם בבלתי פורמאלי: לדוגמה, בתי ספר ייחודיים של טבע, יער, אומנות, דמוקרטי, מחשבים וכו'.
- סטודנטים רבים מגיעים ללמוד בתל חי שהוכרה כאוניברסיטה.
- מכינות חדשות.
- יום חינוך ארוך החל מגני הילדים.
- מערך חינוכי משותף של כל האשכול, מסגרות חינוכיות אזוריות אלטרנטיביות.
- "מלידה לתעסוקה", חינוך מדעי טכנולוגי שמחובר לחיי הילדים.

2. חיזוק תשתיות ופיתוח הון אנושי מקומי

- מבנה אגף החינוך מותאם לצרכים החינוכיים.
- מרחבי החינוך והלמידה הם החדשניים ביותר בארץ.
- חיזוק הקשר לטבע העירוני ולהיסטוריה העירונית.
- שימור ופיתוח ההון האנושי, החינוכי הקיים וגיוס הון אנושי חינוכי איכותי נוסף, שישתקע בעיר.
- מעטפת חינוכית 24/7 על ידי חיזוק המנהיגות החינוכית והחינוך הבלתי פורמאלי. למנהלים ולצוותים חינוכיים יש כלים לטפל בכל מרכיבי החוסן. מענה ניתן לילדים, להורים ולצוות חינוכי.

3. מעורבות ושייכות התושבים

- המשפחות שותפות בתהליכים החינוכיים.
- תושבי העיר, הורים ותלמידים, מכירים את הנעשה בתחום החינוך וגאים להיות חלק ממוסדות החינוך.

מטרות >

1. מערכת חינוך מגוונת, מצוינת וחדשנית

- חדשנות ומצוינות בחינוך כתמריץ להבאת משפחות, לרבות יישום רעיונות שנחשפו בתקופת הפינוי והקמת בתי ספר ייחודיים.
- זיהוי חוזקות והזדמנויות מקומיות; הענקת ידע, מיומנויות וערכים לתלמידים המכינים אותם לעולם המשתנה, מתוך ראיה גלוקלית.
- קידום תוכנית עבודה יישובית לקידום STEM מגיל הגן ועד לתעסוקה.
- קידום מערכת חינוך אזורית מגוונת ופתיחת הגבולות הפנים־אזוריים.
- מיצוב הלכה למעשה של מערכת חינוך הנותנת מענים מגוונים לתלמידים, תוך יצירת שיתופי פעולה אזוריים וחיזוק הקשר בין התושבים למערכת החינוך.

2. פיתוח תשתיות

- שימור הון אנושי חינוכי והשבחתו.
- סביבת למידה חדשנית, לרבות מבני חינוך מותאמים, הכוללת תפקיד ייעודי ברשות לאחראי מבנים ותשתיות.

מטרות >

3. פיתוח משאבים

- גיוס תקציבים ממשלתיים ופילנתרופיים למימוש כל היעדים הנ"ל.

כיווני פעולה >

1. תהליך למידה וגיבוש תכנית עבודה

- ייעוץ ארגוני לאגף חינוך לקראת החזרה.
- למידה משדרות, מרשויות ויישובים אחרים באשכול גליל מזרחי על ההערכות שלהם, וכן הליך היוועצות בתושבים / באנשי צוות חינוכי על דברים שלמדו בתקופת הפינוי: חידושים ופרקטיקות שיש להטמיע במערכת החינוך, למידה ממסגרות חינוכיות חלופיות, למידה ממומחים, למידה מהצלחות בעבודה עם משרד החינוך.
- למידה ממסגרות חינוכיות אלטרנטיביות וממומחים בעלי ניסיון בעבודה עם משרד החינוך.
- מהלכי שיתוף ציבור בנושאי חינוך.

2. פיתוח מענים איכותיים

- פיתוח נושא הרצפים בתוכנית העבודה: מסגרות חינוכיות מלידה עד תעסוקה, חינוך פורמאלי ובלתי פורמאלי, קשרי תלמידים-צוות-הורים.
- פיתוח מרחבי למידה חדשניים.
- התייחסות ייחודית לקבוצות אוכלוסייה שונות, כמו החינוך הדתי.
- פיתוח שיתופי פעולה, למשל עם רשויות נוספות וארגונים חינוכיים.

צעדים למחר בבוקר >

1. התנעת תכנית חומש במודל מיזוג ידע

- באופן מיידי: להקים צוות היגוי של התושבים ובעלי האגפים ברשות, שיעבוד בשוטף ויתכנן תוכנית חומש יישובית ואזורית חינוכית.
- למפות תמונת מצב חינוכית נוכחית: מיפוי פיזי ופדגוגי, תמונת מצב לגבי הצוות החינוכי, ההורים והתלמידים, לרבות התייעצות עם מומחי חינוך בארץ ובעולם.

2. מיתוג ושיווק התהליכים והמענים החינוכיים לתושבים

- למתג את מערכת החינוך המתחדשת.
- לשתף ולעדכן את התושבים על מה שמערכת החינוך מציעה: חינוך כסיבה לחזור או לעבור לעיר (סרטון המאגד את כל הטוב בחינוך בעיר ואת התוכניות לעתיד, ומזמין את הציבור להגיב ולתרום הצעות).

3. גיוס משאבים למימוש התוכנית.

4. קידום מהלך תוכנית אסטרטגית (החלטת ממשלה) לשיקום וצמיחה של העיר

תמונת עתיד >

- הנהגת העיר הפוליטית והחברתית, מקיימת מנגנוני עבודה שוטפים, מחזיקה שפה ותפיסה משותפת עירונית ואזורית. הנהגה המובילה את קריית שמונה כעיר בצמיחה דמוגרפית, משגשגת כלכלית, עם בניה חדשה, ביקושים לדיור בעיר, פיתוח עסקי ותיירותי, בעלת מערכת חינוך חזקה ומנגנוני קהילה מעורבים ומשפיעים.

מטרות >

- תיקוף התכנית שנכתבה, שיתוף התושבים, פרסומה, אישורה וביצועה.

כיווני פעולה >

1. תיקוף ודיוק התכנית

- הגדרת המדיניות/החזון על ידי הרשות.
- תיקוף התוכנית שכבר נבנתה.
- ניתוח הישימות של התוכנית או תנאים נדרשים.
- הגדרת יעדים ברורים, שמהם ייגזרו היעדים בדיעבד (חשיבה אסטרטגית לוגית).
- קביעת מדדים ברורים שמתחלקים לשנה ראשונה ושנייה.
- הגדרת תהליכים אסטרטגיים שמתרחשים כיום במלונות בין הרשויות השונות וביטוים בתוכנית האסטרטגית הכללית.

2. רתימת שותפים

- יצירת שפה משותפת עם כל השותפים לתכנון ולביצוע.
- הבהרת היחסים בין כלל הגורמים השותפים לתהליך.

3. שיתוף הציבור, דוברות והסברה

- תיעוד המפגשים על ידי התקשורת כדי להמחיש לתושבים שחושבים עליהם ועל העתיד הטוב עבורם, וכמנוף להפעלת כוח לאישור התוכנית.
- יצירת מרחבי שיתוף ציבור מגוונים בנקודות זמן שונות.

צעדים למחר בבוקר >

- תכנון תוכנית שיתוף ציבור.
- לכונן שותפויות אזוריות רלוונטיות.
- ליצור תוכנית עבודה אופרטיבית הכוללת יעדים מדידים וכמותיים.

5. קידום שיתוף פעולה אזורי והפיכת קריית שמונה לבירת האזור

תמונת עתיד >

קריית שמונה מובילה על ידי יצירה חדשה של עוגנים אזוריים

- שיתופי פעולה בין תל חי לעיר.
- עיר הנחלים כתפיסה אזורית.
- שירותים אזוריים כדוגמת בריאות, חינוך, עסקים וכיוב'.
- מיתוג אזורי.
- יחסים בין קהילות: מתקיימים יחסי שותפות עם תושבי הסביבה.

מטרות >

מיצוב קריית שמונה כעיר מחוז בגליל העליון.

יעדים >

מיצוב קריית שמונה בהובלת שיתופי פעולה אזוריים והקמת עוגנים אזוריים

- תעסוקה: הקמת מפעלי הייטק בטווח זמן של כשלוש שנים עם תמריצי ממשלה.
- בריאות: פתיחת מוקד רפואה דחופה ומיון תוך שנתיים.
- השכלה גבוהה: הפיכת המכללה לאוניברסיטת תל חי קריית שמונה בגליל.
- חינוך: מסגרות חינוך ייחודיות.

כיווני פעולה >

הקמת פורום המתכלל ומתכנן שיתופי פעולה אזוריים, תחילה בתחום החינוך תהליך שיתוף ציבור אזורי.

צעדים למחר בבוקר >

1. מיפוי ולמידה

- למפות מענים קיימים וצרכים.
- ללמוד על מודלים מוצלחים של שיתופי פעולה אזוריים.
- קריית שמונה כ"עיר אוניברסיטה" - ללמוד על ההזדמנויות ממקומות אחרים וליישם אותם.

2. דוגמאות להקמת צוותי עבודה:

- פורום מתכלל לקידום מערכת חינוך אזורית שיתופית.
- צוות ייעודי לקידום ותקצוב עוגנים כלכליים מול החלטת הממשלה הקרובה.

6. תעסוקה, עסקים, פיתוח כלכלי ותיירות

תמונת עתיד >

1. בעיר יש קהילת עסקים משגשגת, אשר מקיימת קשר הדוק וספירלי עם הקהילה המקומית ויוצרת הזנה הדדית

- פתיחה של אזור תעשייה חדש בעיר (או מספר מתחמים קטנים), עם מספר מפעלים שמספקים תעסוקה רבה לתושבי העיר והסביבה.
- חזרת עסקים לעיר והקמת עסקים ומפעלים חדשים בעיר כדוגמת, מעסיק גדול בתחום הפיננסי, שני מעסיקים בתחומי הייטק וסטרטאפ. המשכיות כלכלת הידע, חברת סטרטאפ שמקימה מפעל תעשייתי.
- מוקדי תרבות, סיורים וימי למידה במוקדי עיר הנחלים.
- קריית שמונה היא יעד תיירותי מבוקש. תיירים רבים פוקדים את העיר ונהנים משפע העסקים במקום. סביב הנחלים ובפארקים פועלים דוכנים ופודטראקים ופעילויות הפגה.

2. תוכנית חומש בת־קיימה, תוכנית אסטרטגית לחמש שנים, מבוססת תקציבים ממשלתיים, פילנתרופיים ועסקיים

- הפסקת התלות במדינה.
- הקמת תחנת רכבת בעיר.
- אקדמיה מצוינת כתנאי תשתיתי לצד תעשיית הייטק קולטת.
- התוצאה בעוד חמש שנים: צמיחה דמוגרפית, כלכלית ומגוונת.
- מנהיגות מקומית ואזורית חזקה ויציבה כלכלית, שקריית שמונה מובילה. גורמים מבצעים מקומיים מאפשרים שיתופי פעולה אזוריים עם גורמים עסקיים ופילנתרופיה, כדוגמת בית השקעות בקריית שמונה.

3. מתן שירותים, תמריצים ומיצוי זכויות

- תפיסה רשותית לקידום תעסוקה איכותית: הכשרת צעירים מקומיים, ירידי תעסוקה, מערך יועצי קריירה רשותי והשמה, כך שיישארו בקריית שמונה. ייעוץ לעצמאים לטובת יציבות וגידול הכנסה. קו סיוע תעסוקתי / מיצוי זכויות.
- תמריצים למקומות תעסוקה בקריית שמונה ובסביבתה, הטבות לפרט במס הכנסה ובמע"מ.
- איזון בין דור ותיק לדור צעיר בתעשיה המסורתית והחדשנית כדוגמת הפודטק.
- תפיסה ותהליכי חוסן מוטמעים במקומות העבודה.

4. מבנה ארגוני ברשות

- הרשות המקומית היא לבנת היסוד: עירייה יציבה ומעורבת מובילה את התהליך, רוכשת אמון ומביאה שותפים.
- שינוי ארגוני ויצירה מחדש של מבנה רשות מתפקד על מנת ליישם את התוכנית האסטרטגית.
- הטמעת שפה וכלים חדשניים לרשות: מהמבנה הארגוני ועד לצוותים בשטח, מהמעסיק לעובד.

תמונת עתיד >

5. שיתוף פעולה אזורי

- תיאום אזורי ורשותי: מנגנון חיזוק פנימי שמושיט יד החוצה, מודל פעולה אזורי שמתחשב בפיתוח עירוני.
- אוניברסיטה: אקדמיה מצוינת, עיר אוניברסיטאית, תשתית לחדשנות, מנוע צמיחה למינוף עסקים ופיתוח כלכלי בעיר, ניצול פיתוח אזורי.
- שת"פ תלת־מגזרי: עסקים, אקדמיה ומחקר ברשויות מקומיות.

6. שיתוף עם הקהילה

- קהילות שמשקמות את עצמן: שימור הכוח הקהילתי, התפקיד והמשמעות, שניתנו באמצעות קואליציה של שותפים פילנתרופים למתכללים, עובדי קהילה במלונות ובמרחבי הפינוי.
- שימור הרצף של תפקוד / תעסוקה / משמעות וזהות.

כיווני פעולה >

1. חשיבה מקצועית על המגזר העסקי, תוך מתן כלים ופיתוח מענים

- החזרת האמון של התושבים בגורמים הממסדיים.
- פיתוח לימודים / הכשרות שמקדמים עסקים וחברות באזור.
- יצירת רשת אנשי מקצוע מיומנים ומגוונים לתמיכה בעסקים.
- חוסן למעסיקים: יצירת שפה ומתן כלים למנהלים, לחברות ולעסקים בינוניים, לטובת שימור עובדים והגדלת הפרואקטיביות שלהם וליצירת חוסן ארגוני.

2. האצת הפיתוח העירוני והתחדשות האזור: רכבת, מגורים אטרקטיביים בסביבה מתחדשת. הטבות ומיצוי זכויות לבעלי עסקים

- החלטת ממשלה ביחס לאזור באמצעות הטבות משמעותיות.
- הטבה משתלמת לפודטק.
- קו תעסוקה עירוני המחובר ל־106; מתן מענה למיצוי זכויות בתעסוקה; הפניה ותיווך למענים תעסוקתיים באזור.

3. כלים ומענים תעסוקתיים לפרט

- מענה תעסוקתי לפרט בהיקף רחב: ייעוץ ומענקים לעסקים קטנים, החזרת עסקים שפתחו סניפים במרכז לביתם המקורי.
- יצירת תשתית עירונית מקדמת תעסוקה באמצעות קורס יועצי קריירה באוניברסיטת תל חי; הגדלת אנשי המקצוע באזור; מקצוע המתכללים ועובדי הקהילה במלונות.

צעדים למחר בבוקר >

- מקדם תעסוקה שכונתי / רובע (כדוגמת עיריית ירושלים).
- ליצור מנגנון ביצועי, מקצועי ומקומי; להתאים את המבנה הארגוני, תוכנית העבודה, שגרות העבודה.
- ליצור שיתוף פעולה רב־מגזרי ורב־אזורי, עם מגזר עסקי ופילנתרופיה, כאשר המנדט להחלטות מצוי אצל הרשות.
- לרתום משרדי ממשלה ותקציבים למימון התוכנית האסטרטגית שבנתה הרשות - מודל ניתוק התלות (Standability).

7. קהילתיות, בניית אמון, מנהיגות ומעורבות של תושבים

תמונת עתיד >

1. מנגנון קהילתי עירוני מובנה

- שכונות המבוססות על מאפיינים ותהליכים קהילתיים.
- פעילות לפי תוכנית עבודה קהילתית סדורה ברמת השכונה / הקהילה, לרבות מסורות ומיצוי משאבי הקהילה, כל אחד על פי תפיסתו ויכולתו.
- הקמת קהילות צעירות, יצירת אווירה צעירה, חיי לילה, עידוד יזמים, סטודנטים מעורבים, התנדבות עם ילדי העיר.
- תשומות ומשאבים מופנים לתעסוקה ולפנאי עבור הגיל השלישי.
- שימור קהילת בני המקום על ידי תעסוקה וקניית בתים.

2. מנהיגות ותושבים פעילים

- מנהיגות מקומית - תושבים מעורבים במידה גבוהה בניהול העיר ובפיתוח הקהילה.
- חיי קהילה בהובלת התושבים.
- בני נוער מובילים ומעורבים.
- מעגל המתנדבים גדל והם משתתפים השתתפות פעילה בכל תוכניות הרשות. אפשר לחבר לנקודה השניה.
- "שחקני נשמה" המקבלים הכשרה והוקרה.
- הורים מעורבים.
- עידוד ליוזמות החל מגני הילדים ועד לקולות קוראים עבור תושבים.

3. ערכים מובילים ותחושות מעצימות

- תחושת שייכות וגאווה לעיר.
- שפה של עוצמה ומסוגלות.
- תחושת שליחות וחלוציות לשיקום העיר ורתימת מתנדבים מהאזור ומהארץ כולה.

מטרות >

- בניית מערכת עירונית של קהילות אורגניות גיאוגרפיות ופונקציונאליות, עם המוביל העירוני ורכזי קהילות בהתבסס על מודל הרובעים.
- בניית מערכת ותפיסה עירונית של קהילות וקהילתיות עם כל השחקנים הרלוונטים ברשות.

כיווני פעולה >

1. בינוי קהילות

- איתור קהילות (בתי כנסת, שכונות, בניינים, צעירים, גיל שלישי, פעילים) ובשלות להתנסות בפיילוט.
- בניית קהילה מבוססת גיל שלישי על בסיס ההצלחה שלהם במלונות וכתיבת מודל פעולה.
- יצירת קהילה שבמרכזה משפחות צעירות (כמו סטודנטים, משפחות דתיות, אנשי צבא) בתוך העיר ובחיבור עמוק לעיר כדי שירצו להישאר.

כיווני פעולה >

- הרחבת המעגלים: במקביל לבחור עוד 5 קהילות לשלב הבא, להמשך פיתוח עד להגעה לכל הקהילות.
- בניית קואליציה של "שחקני נשמה", רב־מגזרית ורב־תפקידית.
- טרם החזרה מתקיים תהליך שמגבש אותם כקהילות בכל הארץ.

2 ביסוס המערך העירוני

- הקמת מערכת ארגונית עירונית בעלת סמכויות ומשאבים שתפקידה פיתוח קהילות וקהילתיות.
- עיבוי כוח אדם בתחום הקהילה, רכזי הרובעים והשכונות להתנעה והפעלת המערכת.
- שימוש במנופים שנוצרו במלונות וקידומם.

3. ניהול ופיתוח ידע

- התארגנות והשלמת ידע לפי המודל של שדרות של בינוי קהילה ומודלים של יישובים בעוטף.
- חקירת מקומות שהצליחו לגרום לצעירים שהגיעו ללימודים להישאר ביישוב.
- מציאת גורם עירוני לריכוז תושבים שהצטיינו בעשייה הקהילתית בזמן הפינוי.

צעדים למחר בבוקר >

- להתאים את המערכת הארגונית. המוביל העירוני בתחום בעל סמכויות, משאבים ואמצעים (כדוגמת מערכת נתונים) להובלת המהלך הקהילתי בעיר.
- לבחור 2-3 קהילות גיאוגרפיות מצומצמות בשלות (מתוך שכונות, בניינים, בתי כנסת) להשתתפות בפיילוט להעצמת הקהילה.
- בניית קואליציה של שחקני נשמה בשכונת פיילוט ראשונה, בהרכב רב-מגזרי ורב-תפקודי.

תערוכת תוצרי קבוצות הנושא מהמפגש השני אשר שימשו בסיס לעבודה והעמקה במפגש השלישי



צילום: יותם שחר

8. פיתוח תודעת משמעות משותפת ומיתוג העיר

תמונת עתיד >

קריית שמונה נתפסת כ:

- עיר הנחלים
- עיר הפודטק
- בירת האזור
- אורח חיים עירוני וכפרי כאחד
- בעלת תשתיות חזקות וחדשניות
- מסמלת שליחות ובחירה להתיישב בגבולות שלנו

מטרות >

1. יצירת הנרטיב המחודש של קריית שמונה

- שיפור כלל תחומי החיים בעיר על מנת שיהיה אפשר למתג את העיר כמושכת.
- יצירת מיתוג הוליסטי שמדבר גם פנימה וגם החוצה.

2. הגברת תחושת הגאווה והשייכות בקרב התושבים

כיווני פעולה >

1. תהליך מיתוג

- הקמת צוות מיתוג מקצועי שיוביל את התהליך לרבות, דיון במיתוג הקיים של העיר.
- שיתוף תושבים בהקשר של מיתוג.

2. הגברת תחושת השייכות לעיר בקרב הקהילה

- בניית מערכי שיעור וסדנאות לילדים ולנוער בנושא חיזוק השייכות לקריית שמונה והעברתם במוקדי הפינוי כדי לחבר את הילדים חזרה לעיר.

צעדים למחר בבוקר >

1. תהליך מיתוג העיר

- לברר היבטים של חזון העיר: כמו מהי המשמעות של קריית שמונה בירת הגליל?
- לשתף תושבים ואנשי מקצוע מהשורה הראשונה בבניית הנרטיב.
- להגדיר את העיר בהיבטים של קהילה, טבע, מסורת וחדשנות, צמיחה ממשבר ועיר צעירה.
- להסביר את כדאיות המעבר לעיר: מהם היתרונות בעיר?

2. מתן מענים רשותיים

- לעודד מענקים והטבות, ולא רק מהמדינה אלא גם מהרשות.
- לנצל את זמן הקסם כדי להשאיר את התושבים החדשים בעיר.
- להיות מוקד אוכל ותיירות משגשג.
- לזרז תהליכים בירוקראטיים כמו פיתוח עיר הנחלים.

9. שירותים חברתיים ומתן מענים לצורכי קבוצות אוכלוסיה בעיר

תמונת עתיד >

1. מנגנון עבודה רשותי

- מודל עבודה רשותי הנותן מענה רחב ורב־ממדי לצרכים הנובעים מתקופת המלחמה ולצרכים חדשים.
- איוש כל התקנים במחלקה לשירותים חברתיים ותגבורם.
- מעטפת חוסן מוטמעת בתשתיות העיר (ברווחה, בחינוך, בתעסוקה, בקהילה ועוד).

2. מענים מיטביים לפרט

- מענים מדויקים, מהירים וגמישים.
- מיצוי זכויות, קידום הטבות והנגשתן לתושבים.
- חדשנות ויצירתיות בקידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק ובטיפול רגשי לכל שכבות הגיל.

מטרות >

- מודל עבודה רשותי יזום, מהיר, גמיש ורב־ממדי, של כל הגופים הקיימים עבור התושב. המודל נותן מענה רחב לכלל האוכלוסייה ללא קשר לנזקקות בעבר (לתיק ברווחה).

כיווני פעולה >

1. בניית מנהלת

- מנהלת משותפת עם כל האחראים והגופים שקשורים למענים חברתיים בעיר: נציגי חינוך, רווחה, בריאות, קהילה, בלתי פורמאלי, גיל שלישי, תרבות. הכנת התשתית לפי מודל העבודה של החמ"לים; צוות מנהל מוסכם מקצועי, שלפחות אחד ממשתתפיו הוא תושב העיר; בניית שגרות עבודה לפיתוח בקרה ולהערכה של מודל העבודה של המנהלת; הטמעת מודל החוסן בכל התשתיות הרלוונטיות בעיר (רווחה, חינוך, גיל רך, בריאות, ותיקים, תרבות, תעסוקה); מיפוי תשתיות פיזיות וכוח אדם, כולל CRM, על מנת לתכנן השקעות עתידיות.

2. סל מענים והטבות

- הרכבה של מגוון מענים בסיסי, רחב וגמיש מכל תחומי החיים; התאמה והרחבה של כל סל לכל תושב; מתן העדפה למימוש ההטבות בכלכלה המקומית. דוגמאות: ליווי תעסוקתי, ייעוץ כלכלי, טיפול רגשי, הדרכות הורים, סל תרבות, גישור. מטרת הסל היא תמיכה בשיקום. נדרש תהליך מיתוגי.

3. יצירת תוכנית עבודה ארוכת טווח

- למימוש תקציבים לפיתוח; פיתוח תהליך אסטרטגי אזורי, שבו העיר היא המרכז באזור.

צעדים למחר בבוקר >

- הקמת מנהלת שתאגד את כלל המשאבים והמענים הקיימים בעיר, תנגיש אותם כסל רחב לתושב ותצמצם בירוקרטיה.
- הגדלת מספר מקבלי השירותים - מיצוי מלא - כל התושבים מודעים למענים ולזכויות שמגיעים להם.
- סיוע מיצוי זכויות: למצוא סוכני שינוי מכל המחלקות והמענים בעיר שיאתרו צרכים נוספים ויחברו תושבים למענים השונים.
- מיפוי משאבים, מענים, ותשתיות CRM לאיסוף והנגשת הידע.
- מיתוג סל המענים כחלק ממיתוג כולל של "קריית שמונה חוזרת לעיר".

10. תכנון מהלך החזרה בשיתוף תושבי העיר

תמונת עתיד >

1. מהלכים מחזקי קהילה טרם החזרה

- טרם החזרה מתקיים תהליך שמגבש את תושבי העיר כקהילות בכל הארץ ומחזק את תחושת השייכות והבטחון.
- במידת הצורך, בתהליך החזרה ייבנו מגורים ארעיים לתושבים, שמקרבים אותם מהפזורות בארץ לצפון.

2. תכנית חזרה סדורה

- תושבי קריית שמונה חוזרים בהמוניהם לפי תוכנית סדורה, כשהם מאורגנים ויודעים מה מצפה להם.
- הטבות כלכליות ניתנות לעידוד החזרה, לרבות הטבות במס הכנסה ובמע"מ.
- תהליכים שהתקיימו בפינוי נמשכים: תרבות ופנאי, סיוע במיצוי זכויות, בעלי תפקידים האמונים על הקשר עם התושבים, ירידי תעסוקה, מעני חוסן, סיוע לגיל השלישי והעצמתו ולקבוצות אוכלוסיה נוספות.

3. שיקום, פיתוח ומוכנות העיר לחזרה

- יש תחושת ביטחון.
- מערכות העיר עוברות שדרוג והן מבטיחות לתושבים איכות חיים מיטיבה.
- מערכת החינוך מגוונת וחזקה, רוויה באנשי חינוך מקצועיים ומשמשת מוקד איכותי אזורי.
- שטחי העיר מורחבים ב-30% ויזמים רבים בונים בעיר.
- רכבת ישראל בתחילת הדרך.
- התושבים נרתמים למשימת שיקום העיר ומגייסים גם מתנדבים מהאזור ומהארץ כולה. התחושה היא של חלוציות, כדוגמת "חומה ומגדל".

מטרות >

- קריית שמונה היא עיר שרוצים לחזור אליה.
- חזרה של כלל התושבים והצטרפות של אוכלוסייה חדשה.

כיווני פעולה >

1. חיבור הקהילה למהלך

- הקהילה משתתפת בתהליך שיתוף ציבור, ובאופן פעיל בתכנון תהליך החזרה.
- שיתוף התושבים בתוכנית החזרה, מתן כלים לחזרה ובפרט לביטחון התושבים.
- שימור הקשר בין הרשות לתושבים, בדגש על שוכרי הדירות, לאורך תהליך הפינוי ובתהליך החזרה.

2. מענים לתושבים ועידודם לחזרה

- שיקום רגשי ובשיתוף תושבים.
- תמריצים לעידוד יזמים.
- חיבור העיר למרכזי תעסוקה, חינוך ופנאי באמצעות רכבת.
- שימור, שיקום ופיתוח הקהילה כחסונה וכחלוצה, הבונה מחדש את קריית שמונה.

3. כתיבת תכנית חזרה הביתה

צעדים למחר בבוקר >

- ללמוד מהניסיון של שדרות על תהליך חזרת התושבים.
- "מסע חזרה הביתה" - למנות מנהל שיבנה ויוביל תוכנית חזרה הדרגתית וינהל את תקופת המעבר, לרבות: מעקב ושותפות בתהליכי שיפור נראות העיר והכנת מערכות העיר; קיום סדנאות חוסן כחלק מתוכנית רגשית תומכת לתהליך החזרה.
- יצירת מנופים לחזרה בשקיפות מלאה לתושב.
- לדאוג לתמריצים ולמענים מותאמים לכל קהל.
- לבנות קהילות גיאוגרפיות ופונקציונאליות ותשתיות קהילתיות שתפקידן לשקם את הקהילה במרחבים הפגועים.
- להקים סיירת מקדימה של תושבים, שיבצעו סריקות בשכונות ובדירות ויציפו מפגעים בשיתוף עם בעלי תפקידים מהרשות.
- להקים ועדים לקהילות לפי קבוצת השתייכות (כמו צעירים, הורים, גיל שלישי), לרבות קבוצת וואטסאפ לכל קבוצה.
- התמקדות בקבוצת צעירי העיר כמנוף לחזרה.

נציגי קבוצות הנושא מציגים את הצעדים ל'מחר בבוקר' בכל תחום לקראת ועם החזרה הביתה







צילום: יותם שחר

ממשיכים קדימה

מלמידה - לתכנון - ליישום

בכדי לממש את תוצרי תהליך החשיבה, בחודש נובמבר 2024 מונתה פרוייקטורית מטעם הרשות להובלת צוותי העבודה.

כיוון שתושבי קריית שמונה עדיין מפונים מביתם, ולאחר תהליך חשיבה, הוחלט כי **בשלב הראשון** המיקוד יהיה ביישום של ארבעה מתוך עשרת התחומים שעלו:

1. תכנון תהליך החזרה הביתה בשיתוף התושבים.
2. קהילתיות, בניית אמון, מנהיגות ומעורבות של תושבים.
3. צמיחה דמוגרפית המבוססת על מנהיגות צעירה.
4. פיתוח תודעת משמעות משותפת ומיתוג העיר.

לאחר מכן, העמקנו בתוצרים שנכתבו, ובשילוב של הצרכים מהשטח הקמנו שבעה צוותי עבודה לשם מימוש הפעולות הנבחרות מהתכנית. ברוח מיזוג הידע, בראש כל צוות עומד בעל תפקיד רלוונטי מטעם הרשות, ולוקחים בו חלק תושבים, בעלי תפקידים מהרשות, שותפים ומומחי ידע.

להלן מטרות ודרכי הפעולה של צוותי העבודה

מטרת התהליך >

1. חיזוק החוסן הקהילתי לשם סיוע בתהליך החזרה הביתה

חיזוק החוסן האישי והקהילתי של התושבים בתהליך החזרה הביתה בהתאם לצרכי התושבים הן ברמת הפרט והן ברמת הקהילה, במטרה להנגיש מענים לחיזוק החוסן הרגשי, החינוכי, הרווחתי, הבריאותי, הכלכלי והתעסוקתי.

תיאור המהלך >

הכשרת עשרות תושבים כנאמני חזרה הביתה. תפקידם יהיה לאתר את התושבים והמשפחות הזקוקים לסיוע בתהליך החזרה.

הנאמנים עוברים תהליך הכשרה בתחומי החוסן בשיתוף פעולה מרגש של אגפי הרשות קהילה (רשת המתנ"סים), חינוך ושירותים חברתיים וארגוני מגזר שלישי - מרכז משאבים, עמותת בעצמי ועמותת פעמונים.

מהלך נוסף נרקם בימים אלה, והוא תכנית לקידום מדיניות עבור צעירי העיר, מתוך תפיסה כי הם אלו שיכולים להוביל מהלכים לקידום העיר בהתאם לצרכיהם.

מטרת התהליך >

2. הנגשת מענים עירוניים ואחרים לתושבים

המענים השונים יהיו מרוכזים בפלטפורמה עירונית אחת באופן נגיש, מקצועי והוליסטי. המענים יותאמו מתוך הקשבה לצרכי התושבים לקראת ותוך כדי תהליך החזרה.

תיאור המהלך >

ניהול המידע והידע הקיים באשר למענים והזכויות שיש מטעם הרשות, הארגונים ומשרדי הממשלה השונים וריכוזו באתר עירוני, שנבנה בשיתוף עם חברת WIX, וילווה את תהליך החזרה הביתה של התושבים.

בנוסף, מערך הקהילה יאסוף שאלות וסוגיות שעולות מהתושבים וחוזרות על עצמן תדיר, יגבש אליהן תשובות יחד עם עובדי הרשות ואלו יעלו גם הן לאתר לעמוד שאלות ותשובות.

מטרת התהליך <

3. הקמת מערך התנדבות לשיקום העיר

תושבי העיר לוקחים אחריות על העיר ובשילוב ארגונים חיצוניים, מתנדבים בפעילות לשיקום ונראות המרחב הציבורי והפרטי.

תיאור המהלך <

הקמת מערך מתנדבים, לרבות מינוי בעלי תפקידים להובלתו, הגדרות תפקיד, הכשרה לעבודה עם מתנדבים, בניית תכנית עבודה לימי התנדבות בעיר, ניהול הקשר עם תושבים מתנדבים וארגונים מתנדבים וקיום ימי שיא לשיקום מרחבים ציבוריים בשיתוף שפ"ע, מבני ציבור ובתים פרטיים.

מטרת התהליך <

4. חיזוק המורשת וכתיבת הסיפור של העיר

מתן הכרה והוקרה ציבורית בעיר ומחוצה לה לסיפור המורשת המקומי ככלל ולתהליך החזרה הביתה בפרט, באופן שמעלה על הנס את עוצמת הקהילה ויוזמותיה כפי שבאו לידי ביטוי מיום הקמתה ולאורך הפינוי וכן, את הבחירה האקטיבית לשוב לשקם יחד את העיר ולהתיישב בגבול כמעשה ציוני.

תיאור המהלך <

מהלך זה נחלק לשני ערוצים:

- מיתוג תהליך החזרה הביתה המשקף את אופיה, חוסנה וערכיה של הקהילה והעיר. זוהי עבודה משותפת של המערך הקהילתי ודוברות העיר כחלק מליווי של התושבים בתהליך במטרה לעורר געגוע לעיר, תחושת שייכות ובטחון ושיש מי שמחכה להם בבית.
במסגרת ערוץ זה נכללים: הקמת אתר עירוני יעודי שמלווה את תהליך החזרה כולל מסד נתונים שמתעדכן ומגיב למציאות המשתנה, שיתוף פעולה עם חברת WAZE למיתוג הדרך הביתה באפליקציה, עיצוב והפקת ערכת חזרה לכל משק בית ששב לעיר ומעדכן על כך באתר החזרה הביתה, הפקת סרטון שמספר את סיפור החזרה ומוקיר תודה ליישובים שאירחו אותנו.
- תיעוד והטמעת סיפור המורשת העירוני במרחב הציבורי ובקרב התושבים ומבקרים מן החוץ על ידי הקמת מבנה מורשת חיה מקומי, פיתוח תוכן ותיעוד סיפורי מורשת, סדנאות לאומנות מקומית ופסטיבל גרפיטי לעיצוב המרחב הציבורי בשיתוף פעולה עם תנועת תרבות, הפקת פודקאסט על תהליך הפינוי והחזרה הביתה, הכשרת יזמי ומדריכי תוכן מקומיים ובחינת שותפויות, כדוגמת - הפקת סרטון מורשת בטכנולוגיית VR בשיתוף פעולה עם ניצחה הרוח והקמת מוזאון זומו בעיר.

מטרת התהליך <

5. תכנית סדורה ומונגשת של אירועי תרבות ופנאי לתושבים החוזרים לעיר

שמירה על המורל ויצירת המשכיות לאירועי תרבות ופנאי כעוגן קהילתי וחברתי בתהליך החזרה הביתה בהתאמה לקבוצות האוכלוסיה השונות בעיר (גיל רך, הורים צעירים, גיל שלישי ועוד).

תיאור המהלך <

מיפוי המענים שהיו בתקופת הפינוי ולמידת הצרכים של התושבים, גיבוש תכנית עבודה לתרבות ופנאי בשיתוף כלל הגורמים האחראיים בעיר באופן שמותאם לקהלים השונים. לרבות, אירועים התואמים למסורת ולמורשת המקומית, חוגי העשרה לילדים, מענים לגיל השלישי, אירועים לקהל הצעירים בעיר, אירוע הוקרה למתנדבים השונים לאורך תקופת הפינוי, הפקת פסטיבל בין מזרח למערב ועוד.

בנוסף, הנגשת המידע לתושבים בערוצי המדיה השונים ובאפליקציה הרשותית.

מטרת התהליך <

6. פיתוח אישי ומקצועי למערך הקהילה

נבחרת מגובשת המורכבת מהון אנושי מקצועי אשר מובילה את פעילות הקהילה בחירום, בתהליך החזרה הביתה ובשגרה.

תיאור המהלך <

תכנית עבודה שמטרתה גיבוש הצוות, החדרת מוטיבציה ומניעת שחיקה ורתימת הצוות לתהליך החזרה, מתוך הקשבה לצרכיו, הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית. בנוסף, ליווי הדרג הניהולי בבניית תכנית אסטרטגית לרבות, הגדרות תפקידים, תהליכי עבודה מותאמי צורך ושלב מתהליך החזרה ועד להתנהלות בעיר וכן, מתן כלים והכנה מקצועית לרכזי קהילה בתהליך החזרה.

מטרת התהליך <

7. צמיחה דמוגרפית

גידול באוכלוסיית העיר של בני מקום ותושבים חדשים שבוחרים להתיישב בעיר.

תיאור המהלך <

בניית תהליך סדור לאיתור, ליווי וקליטה של תושבים חוזרים ומשפחות חדשות וקהילות צעירים. שיתופי פעולה אסטרטגיים עם ארגונים חיצוניים כדגומת כולנא, תנועת אור, דרור ישראל, תוצרת הארץ ועוד.

לסיום, קריית שמונה, תושביה, בעלי התפקידים בה ושותפיה שוב הוכיחו עמידה איתנה נוכח האתגרים הלאומיים שניצבו בפניהם. בימים אלו, עם הפנים קדימה, כולם חוברים יחד לקראת תהליכי שיקום, מינוף, פיתוח וצמיחה של העיר כבירת הגליל.

תמונת העתיד תוכל להתממש לתכניות הממשלה, הרשות המקומית וסדרי עדיפויות נוכח האתגרים הרבים בתקופה זו ובכפוף לגיוס משאבים.

אנו רואים בתקופה זו גם הזדמנות לחבור יחד, תושבים, בעלי התפקידים ברשות המקומית, השותפים הפילנתרופים, שותפים מהמגזר החברתי והעסקי, משרדי הממשלה למען שיקומה וצמיחתה של קריית שמונה וחיזוק העוטף הצפוני של מדינת ישראל.

נסיים בציטוט מפיוט שנהוג לשיר בשמחת תורה, החג בו פרצה מלחמת חרבות ברזל:

"נְפוּצוֹתֵינוּ כַּנֵּס אֶל עִיר נֶאֱמָנָה אָז נָשִׁיר שִׁירָה בְּרִנָּנָה"



שילוט חוצות המקבל את פני התושבים החוזרים בקריית שמונה ובדרך אליה

צילום: דוד עמר

דו''ח אגף הביטחון ומוכנות לחירום

מבוא ומטרת הביקורת:
הביקורת בוצעה במטרה לבחון את תפקוד אגף הביטחון העירוני, רמת המוכנות לשגרה ולחירום, עמידה בדין ובהנחיות גורמי הביטחון הארציים, איכות הניהול, הבקרה והפיקוח, וכן זיהוי ליקויים מערכתיים, מבצעיים וניהוליים.
הביקורת נערכה מנקודת מבט של ביקורת פנים ובשילוב ראייה ביטחונית מקצועית המבוססת על ניסיון מבצעי וניהולי.

היקף הביקורת:
הביקורת נערכה לאורך שנת העבודה 2025 בדגש על התקופה של חזרת התושבים הביתה (מרץ 25). במהלך הביקורת נבדקו מבנה האגף, הגדרת סמכויות ואחריות, נהלי עבודה, מערך כוח האדם והכשרתו, מוכנות לחירום, קשרי גומלין עם משטרה, פיקוד העורף וגורמי חירום, ניהול מידע ותיעוד, בקרה פנימית, שימוש במשאבים וציוד, וכן טיפול בליקויים קודמים ככל שקיימים.

מסגרת נורמטיבית:
פקודת העיריות.
חוק שירותי חירום אזרחיים.
הנחיות פיקוד העורף לרשויות מקומיות.
הנחיות משטרת ישראל לאבטחת מוסדות.
חוזרי מנכ"ל משרד הפנים בנושאי ביטחון וחירום.
עקרונות ממשל תקין, בקרה פנימית וניהול סיכונים.

ממצאים עיקריים וליקויים:
מבנה ארגוני וסמכויות:
לא קיימת הגדרה כתובה, עדכנית ומאושרת של תחומי האחריות והסמכויות באגף הביטחון. קיימת חפיפה בין תפקידי מנהלים ועובדים, וכן אי בהירות בנוגע לממשקים עם אגפים אחרים. מצב זה יוצר סיכון לאי קבלת החלטות בזמן אמת, לפעולה לא מתואמת ולכשל פיקודי בעת חירום.

נהלים וכתיבה מבצעית:
חלק מהנהלים אינם קיימים כלל, חלקם מיושנים, וחלקם אינם מוכרים לעובדים. אין תיק נהלים מסודר, אין הטמעה ואין בקרה על יישום. היעדר נהלים כתובים באגף ביטחוני מהווה ליקוי מהותי ופוגע בכשירות המבצעית.

כוח אדם והכשרה:
נכון ליום הביקורת - **אין מנהל אגף ביטחון!**
הביקורת מצאה כי קיים מכרז פעיל, אך טרם המשרה טרם אוישה. בנושא הכשרה מצאה הביקורת כי לא קיימת תוכנית הכשרה שנתית סדורה. עובדים מבצעים משימות ביטחוניות ללא הכשרות רלוונטיות ומעודכנות. לא קיים רישום מסודר של כשירויות, אחריות מול סמכות. בהעדר בעל סמכות לניהול האגף קיים סיכון ממשי לכשירות האגף ולתפקוד בזמן חירום.

מוכנות לחירום:
לא הוצגה תוכנית חירום עירונית מלאה, מתוקפת ומתורגלת. תרגילים מתקיימים באופן חלקי בלבד או שאינם מתועדים. אין תרחישים מבצעיים כתובים ומעודכנים לרעידת אדמה, ירי רקטי, חדירת מחבלים או אירוע רב נפגעים. רמת המוכנות הכוללת מוגדרת כבינונית עד נמוכה.

בקרה, פיקוח ותיעוד:
לא מתקיימת בקרה שיטתית על פעילות האגף. אין דוחות תקופתיים, אין מדדי ביצוע, ואין הפקת לקחים סדורה מאירועים. תיעוד אירועים ביטחוניים לוקה בחסר ואינו מאפשר למידה, שיפור והגנה משפטית בדיעבד.

ניהול ציוד ומשאבים:
קיים רישום מלא ועדכני של ציוד ביטחוני, אמצעי קשר, מצלמות, אמצעי מיגון וציוד חירום. לא מבוצעות בדיקות תקינות סדורות. קיים חשש לפערים תפעוליים בעת אירוע אמת. עוד מצאה הביקורת חוסרים בציוד כגון שכפ"צים ואפודי מגן לעובדים.

ממשקי עבודה עם גורמי חוץ:
הקשר עם משטרת ישראל, פיקוד העורף וגורמי חירום מתקיים אך אינו מוסדר בנהלים כתובים ואינו מתורגל באופן מספק. אין הסכמי עבודה ברורים, אין חלוקת אחריות מתועדת, ואין מנגנון קבוע לתיאום ועדכון.

ניהול סיכונים:
לא בוצע סקר סיכונים ביטחוני עירוני עדכני. אין מיפוי איומים שיטתי, ואין תוכנית הפחתת סיכונים מבוססת תיעדוף. מדובר בליקוי יסודי בניהול אגף ביטחון.

מסקנות הביקורת:
אגף הביטחון פועל מתוך מחויבות אך ללא תשתית ניהולית, נורמטיבית ומבצעית מספקת. הליקויים אינם נקודתיים אלא מערכתיים. בהיעדר תיקון, הרשות חשופה לכשל תפקודי חמור בשעת חירום, לפגיעה בתושבים, ולהשלכות משפטיות וציבוריות משמעותיות.

המלצות הביקורת:
הסדרה ניהולית:
קליטה מהירה ומיידית של מנהל אגף ביטחון שעומד בתנאי סף וכשיר לתפקיד. הביקורת ממליצה לאשר מבנה ארגוני ברור, הגדרות תפקיד וסמכויות, וממשקי עבודה מחייבים עם כלל אגפי העירייה וגורמי החוץ.

נהלים ופקודות:
להכין ולאשר תיק נהלים מלא לאגף הביטחון, כולל נהלי שגרה, חירום, פיקוד ושליטה, אבטחה, תיעוד ודיווח. להטמיע את הנהלים באמצעות הדרכה ובקרה.

כוח אדם והכשרה:
לבנות תוכנית הכשרה שנתית מחייבת לכלל העובדים, כולל רישום כשירויות, רענון הסמכות והאחריות. לאסור ביצוע משימות ביטחוניות ללא הכשרה מתאימה.

מוכנות ותרגול:
לעדכן ולאשר תוכנית חירום עירונית מלאה. לקיים תרגילים שנתיים מתועדים לכלל התרחישים המרכזיים, כולל הפקת לקחים ויישום.

בקרה ודיווח:
להקים מנגנון בקרה פנימי, דוחות תקופתיים, מדדי ביצוע והפקת לקחים. לחייב תיעוד מלא של כל אירוע ביטחוני.

ציוד ומשאבים:
להקים מאגר ציוד ממוחשב, לבצע בדיקות תקינות תקופתיות, ולהבטיח זמינות מבצעית מלאה.

ניהול סיכונים:
לבצע סקר סיכונים ביטחוני עירוני עדכני אחת לשנתיים לפחות, ולבנות תוכנית הפחתת סיכונים מבוססת תיעדוף.

אחריות הנהלה:
מומלץ כי הנהלת העירייה תגדיר את תחום הביטחון כנושא ליבה אסטרטגי ותבצע מעקב רבעוני אחר יישום ההמלצות. מומלץ לכנס את וועדת הביטחון, וועדת מל"ח על-פי הפקודה אחת לרבעון.

המסקנה המרכזית:
אגף הביטחון בעירייה פועל בסביבה עתירת סיכונים אך סובל מליקויים מהותיים בממשל, בהסדרה נורמטיבית, בניהול כוח אדם, בבקרה ובמוכנות לתרחישי חירום, ליקויים אלו מגדילים חשיפה מבצעית, משפטית וציבורית ומחייבים תיקון מידי ומובנה.

הערת סיום מקצועית:
ביטחון עירוני אינו נשען על רצון טוב בלבד אלא על משמעת ניהולית, מקצועיות, תרגול ושגרות בקרה. ללא תיקון הליקויים שפורטו, האגף אינו ערוך במלואו לאירועי חירום. יישום ההמלצות ישפר באופן משמעותי את חוסן העיר, את ביטחון התושבים ואת ההגנה על הרשות ועובדיה.

דו"ח בנושא תרגיל פתיחת מקלטים:

1. מבוא ורקע:
בוצעה ביקורת פתע על ידי מבקר העירייה לבחינת מערך פתיחת המקלטים.
התרגיל בוצע בתיאום עם ראש העיר והמנכ"ל.

מטרת התרגיל: בדיקת זמני התגובה ושיפור המערך הקיים.
התרגיל היה תרגיל פתע שנועד לבדוק את מוכנות המערכת בזמן אמת.
הציפייה: פתיחת כלל המקלטים תוך 25-30 דקות
בפועל: נמצא כשל!
זמן הפתיחה עלה על שעה - פער משמעותי הדורש טיפול מידי.

2. שיטת ההפעלה הנוכחית:
תהליך ההפעלה:
קבלת הנחיה: ההנחיה על פתיחת מקלטים מתקבלת על ידי פיקוד העורף ומראש העיר או מי מטעמו.
הודעה בקבוצת WhatsApp: נשלחת הודעה לכלל הרצים עם פרטי התרגיל.
גישה לטבלה: כל רץ מקבל קישור לטבלה ייעודית המכילה את רשימת המקלטים שבאחריותו.
פתיחה בשטח: הרצים יוצאים לשטח ופותחים פיזית את המקלטים.
עדכון בטבלה: סימון סטטוס המקלט כפתוח/סגור באפליקציה.
דיווח: שליחת אישור בווטסאפ האישי למוקד על השלמת המשימה.
ערוצי התקשורת:
WhatsApp: הודעה בקבוצה + אישור אישי.
שיחות טלפון: התקשרות אישית לכל רץ במקביל להודעה.
טבלה דיגיטלית: מעקב בזמן אמת אחר סטטוס פתיחת המקלטים.

3. בעיות וקשיים שהתגלו בתרגיל ובעיות תקשורת והתראה:
בעיית קבלת הודעות: חלק מהרצים לא ראו את ההודעה בווטסאפ בזמן אמת.
ריבוי קבוצות: ריבוי קבוצות ווטסאפ מקשה על זיהוי הודעות דחופות וחירום.
חוסר תיעדוף: אין מנגנון אפקטיבי להבלטת הודעות קריטיות.

בעיות זמינות ותפוסה:
רצים לא זמינים: מספר רצים לא היו זמינים בזמן התרגיל.
שיבות ופגישות: רצים שנכחו בישיבות חשובות התקשו לצאת מיידית.
מחסור במפתחות: לא לכל הרצים היו מפתחות זמינים באותו רגע.
מגויסים למילואים: חוסר בפתרון גיבוי מובנה כאשר רץ מגויס.

בעיות טכניות ותפעוליות:
בעיות בטבלה: חלק מהרצים לא הכירו את הטבלה או לא ידעו כיצד להיכנס אליה.
אי-התאמת מפתחות: מפתחות שהוגדרו כ'מאסטר' לא פתחו בפועל חלק מהמקלטים.
בעיות באפליקציה: דווחו תקלות טכניות כגון הודעת 'תלות מעגלית'.
פיזור גיאוגרפי: חלק מהרצים נמצאו פיזית רחוק מהמקלטים שבאחריותם.

בעיות מבניות:
חלוקה לא שוויונית: לחלק מהרצים הוקצו 14-17 מקלטים, בעוד לאחרים רק 3-6.
מקלטים כפולים: בניינים עם מקלטים כפולים דורשים זמן פתיחה כפול.
חוסר בהירות: אי-בהירות בחלוקת האזורים והאחריות על מקלטים ספציפיים.
שיטור עירוני: למרכבות השיטור לא היו מפתחות זמינים.

ציוד ובטיחות:
חוסר ציוד מגן: הרצים אינם מצוידים בקסדות ואפודים ממוגנים.
סיכון ברצה: חשיפת הרצים לסכנה בזמן ירי טילים ללא מיגון מתאים.

4. המלצות לשיפור

שיפור מערך התקשורת:

קבוצת ווטסאפ ייעודית: יצירת קבוצה 'שקטה' המיועדת אך ורק להתראות חירום עם צלצול ייחודי.
שיחה קולית קבוצתית: שימוש בפיצ'ר Voice Call בווטסאפ להקפצת כלל הרצים.
מיקום בזמן אמת: שימוש ב-Live Location Sharing למעקב ושליטה אחר הרצים בשטח.
ריבוי ערוצי התראה: שילוב של הודעת ווטסאפ, שיחה טלפונית והפעלה יזומה דרך מוקדנים.

מבנה ארגוני משופר:

הגדלת כוח האדם: גיוס רצים נוספים מתוך מצבת עובדי העירייה.
רצים עירוניים: שילוב מנהלי רובעים ועובדי שטח נוספים.
גיבוי (Redundancy): הגדרת רץ 'מספר 2' לגיבוי בכל אזור.
חלוקה שוויונית: הגבלת מספר המקלטים לכל רץ למקסימום 5-7.
חלוקה גיאוגרפית: הקצאת רובע שלם לרץ לטובת רצף תפעולי.
תיאום אזורי: כל מנהל רובע יתאם את פעילות הרצים באזורו.

שיפורים טכנולוגיים:

פתיחה אלקטרונית: בחינת השקעה במערכת לפתיחת מקלטים מרחוק (אינטרנט).
כספות חכמות: מעבר לכספות עם קוד דיגיטלי לאחסון מפתחות.
שידור קוד בחירום: שליחת SMS המוני לתושבים עם קוד הכספת בזמן אמת.
אפליקציה: תיקון תקלות באפליקציה וביצוע הדרכות לרצים.
אמצעי קשר ייעודי: שקילת שימוש בטלפון אדום/ביפר להתראות חירום.

ציוד ובטיחות:

מיגון אישי: ציוד כל רץ בקסדה ואפוד מגן (קרמי).
ערכת כוננות: ערכת מפתחות קבועה ברכב של כל רץ.
מפתחות מרכזיים: הצבת מפתחות גיבוי במתקנים ציבוריים (מתנ"סים).
שגרת בדיקות: בדיקת מלאי מפתחות פעמיים בחודש (בתאריכים 10 ו-20).

תהליכי עבודה משופרים:

היכרות עם השטח: ביצוע סיורי הכרות לרצים עם מנהלי הרובע.
כשירות: ביצוע הדרכות תקופתיות ותרגול מעשי.
ניהול מידע: עדכון שוטף של רשימות המקלטים ובעלי התפקידים.
ייעול הדיווח: מעבר לדיווח ויזואלי (צילום מסך מרוכז) במקום הודעות טקסט מרובות.

תקציב ומשאבים:

פנייה לפיקוד העורף ולמשרדי הממשלה לסיוע בתקצוב מערכות חכמות.
הקצאת משאבים עירוניים לטובת רכש ציוד והדרכות.

5. נתונים מהשטח

דוגמאות לזמני פתיחה מהתרגיל:

אליאב: 3 מקלטים - כ-20 דקות (הפגין מיומנות והיכרות עם השטח).
אדר: 5 מקלטים - כ-15-20 דקות.
רענן: 10-12 מקלטים - ביצע פתיחה גם עבור מקלטים נוספים (גיבוי).
חיים: כ-17 מקלטים סה"כ (כולל גיבוי ליוסי).
ניסן: 8 מקלטים - זמן תגובה מעל 10 דקות (עיכוב עקב תלות בתחבורה ציבורית).
אירועים חריגים שדווחו:
רץ שלא הצליח לאתר את מקלט מספר 500.
דיווח על מפתח שנשבר במהלך ניסיון פתיחה.
מסלולי פתיחה ארוכים ומסורבלים עקב פיזור גיאוגרפי לא יעיל.

6. סיכום ומסקנות

תרגיל הפתע חשף פערים משמעותיים במערך פתיחת המקלטים בקריית שמונה זמן הפתיחה בפועל, שעמד על מעל לשעה, חורג משמעותית מהיעד המבצעי של 30-25 דקות.

עיקרי הממצאים:

⚠ המוטיבציה והמחויבות של צוות הרצים גבוהה.

⚠ קיימים כשלים בתקשורת, בהתראה ובזמינות כוח האדם.

⚠ החלוקה הנוכחית של המקלטים אינה מאוזנת ויוצרת עומס על חלק מהרצים.

⚠ קיים סיכון בטיחותי לרצים עקב חוסר בציוד מיגון.

המלצות לפעולה מיידית:

פתיחת מקלטים באמצעות פתיחה מרחוק היא הדבר הנכון והטוב ביותר בחירום מבקר העירייה ממליץ לפעול לאפיון מערכת פתיחה מראש בדומה לערים מאחרות שכבר עושות זאת (דימונה, חיפה וכו) במקביל לאפיון יש לתקצב את הטמעת המערכת בתיעדוף ראשון וזאת בהקשר לאיומים ולתרחישים מאיראן ובעיקר מהצפון

עד להחלת פתרון פתיחה מרחוק יש לעדכן מפת חלוקת המקלטים ומינוי רצי גיבוי לכל 8 מקלטים לכל היותר.

שיפור תפעול קבוצת ווטסאפ מבצעית ייעודית והכרתה לרצים.

רכש וחלוקת ציוד מגן לרצים.

ביצוע מסדר מפתחות מקיף והכנת ערכות גיבוי.

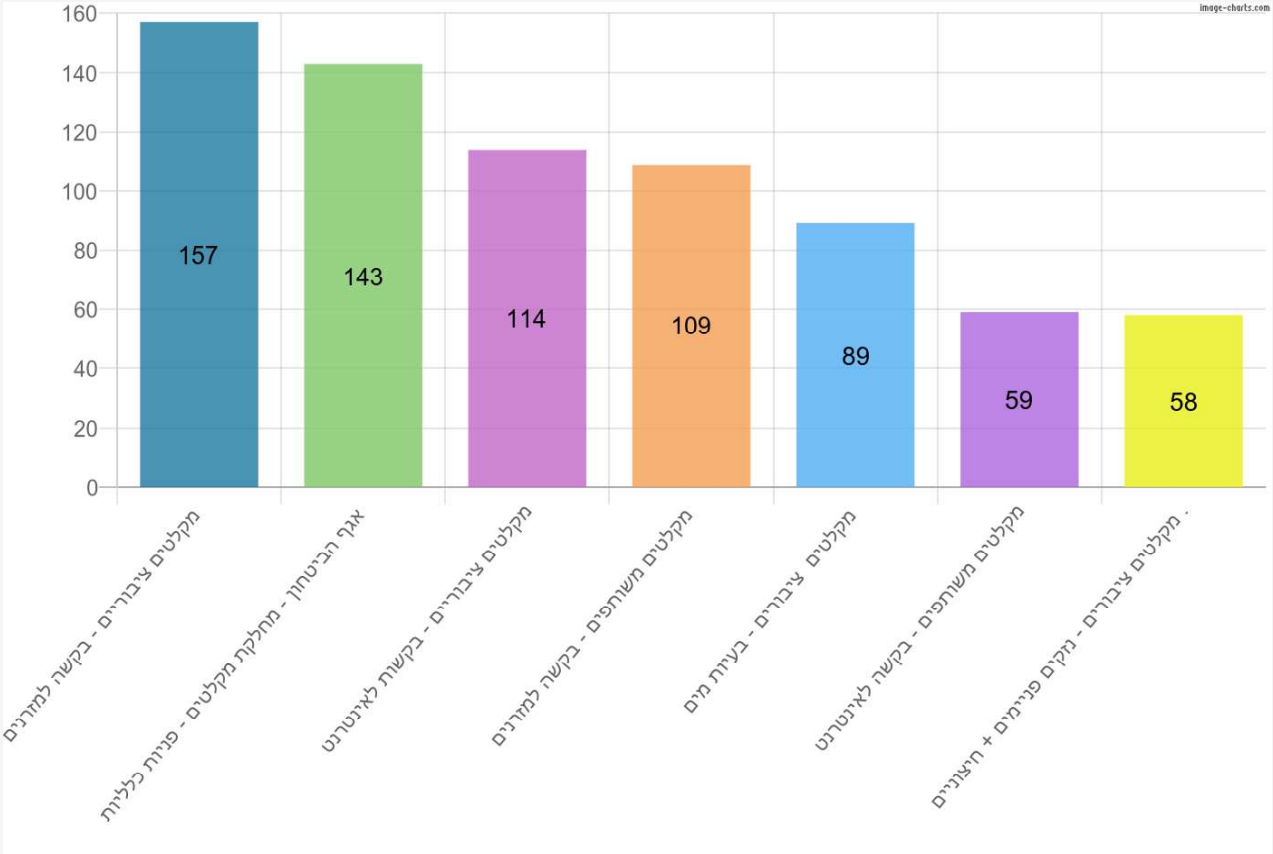
ביצוע הדרכה מרוכזת על מערכת השו"ב והאפליקציה.

המלצה לפעולה: נדרש יישום מיידי של הלקחים על מנת לצמצם את זמני הפתיחה לטווח של לא יותר מ-20-25 דקות, תוך שמירה קפדנית על בטיחות הרצים והבטחת רציפות תפקודית בכל תרחיש.

יש לקיים תרגיל בכל רבעון לבחינת עמידה בזמנים.

דוח בהתפלגות לנושאי משנה עבור גורם מטפל

תצוגה בגרף



תצוגה בטבלה

נושא משנה	סהכ פניות	אחוז מתוך הסהכ	מס' פניות פתוחות	מס' פניות סגורות	
מקלטים ציבוריים - בקשה למזרנים	157	13.5%	0	157	100.0%
אגף הביטחון - מחלקת מקלטים - פניות כלליות	143	12.3%	1	142	99.3%
מקלטים ציבוריים - בקשות לאינטרנט	114	9.8%	0	114	100.0%
מקלטים משותפים - בקשה למזרנים	109	9.4%	0	109	100.0%
מקלטים ציבורים - בעיות מים	89	7.7%	3	86	96.6%
מקלטים משותפים - בקשה לאינטרנט	59	5.1%	0	59	100.0%
. מקלטים ציבורים - נזקים פניימים + חיצוניים	58	5.0%	3	55	94.8%
מקלטים ציבורים - בקשות לציוד פנימי	50	4.3%	0	50	100.0%
מקלטים ציבורי - ניקיון מקלט	49	4.2%	0	49	100.0%
מקלטים ציבורים - בעיות חשמל	48	4.1%	1	47	97.9%
מקלטים משותפים - בקשה לטיפול בדלתות / יציאת חירום	33	2.8%	1	32	97.0%
מקלטים ציבורים הדברה	25	2.2%	0	25	100.0%
מקלטים ציבוריים - מקלטים סגורים	25	2.2%	1	24	96.0%
מקלטים משותפים - בקשה לסיוע בניקיון ראשוני	25	2.2%	0	25	100.0%

מקלטים משותפים - בקשות לציוד פנימי	22	1.9%	0	22	100.0%
מקלטים משותפים - בעיות אינסטלציה	21	1.8%	1	20	95.2%
מקלטים שיתופיים - נזקים פנימיים במקלט	20	1.7%	1	19	95.0%
. מקלטים ציבוריים - סתימות שירותים	16	1.4%	1	15	93.8%
מקלטים משותפים - בעיות חשמל	13	1.1%	0	13	100.0%
מקלטים ציבוריים - גינון	11	0.9%	0	11	100.0%
בקשה להחזרת מזרנים	11	0.9%	1	10	90.9%
מקלטים משותפים - סגורים	8	0.7%	0	8	100.0%
מקלטים ציבורים - בעיות במזגנים	8	0.7%	0	8	100.0%
טיפול במקלטים משותפים	6	0.5%	0	6	100.0%
תחזוקת מקלטים - בעיות כלליות במקלטים	6	0.5%	0	6	100.0%
...גניי ילדים תחזוקה -מ בעיות פנים גן + תלייה_+וכו	4	0.3%	0	4	100.0%
מקלטים אחר	4	0.3%	0	4	100.0%
אגף שפ"ע פניות בנושא תקלות חשמל	4	0.3%	0	4	100.0%
גניי ילדים - בעיות במקלט	3	0.3%	0	3	100.0%
מקלט משותף	2	0.2%	0	2	100.0%
טיפול בדלתות - מקלטים	2	0.2%	0	2	100.0%
ניקיון מגוניות ברחבי העיר	2	0.2%	0	2	100.0%
שיטור עירוני - קריית שמונה	2	0.2%	0	2	100.0%
בטחון מוסדות חינוך	1	0.1%	0	1	100.0%
אגף שפ"ע - טיפול בנושא צנרת	1	0.1%	0	1	100.0%
בדיקת סקר מקלטים - בדיקת מקלטים	1	0.1%	1	0	0.0%
אגף שפ"ע - איסוף גזם ע"י ראנגר	1	0.1%	0	1	100.0%
אגף שפ"ע - פינוי פסולת גרוטאות	1	0.1%	0	1	100.0%
אגף שפ"ע גינון ניכוש עשבייה	1	0.1%	0	1	100.0%
מיטות תקולות במקלט	1	0.1%	1	0	0.0%
נזילות מים ברזים / ניאגרה	1	0.1%	0	1	100.0%
בתיי ספר - תחזוקה (תיקונים פנימיים בבית הספר)	1	0.1%	0	1	100.0%
תקלות אינטרט לאחר חיבור	1	0.1%	0	1	100.0%
סתימה / הצפה במקלט	1	0.1%	0	1	100.0%
גניי ילדים - פניות בנושא חשמל	1	0.1%	0	1	100.0%
אגף שפ"ע - טיפול בתשתיות	1	0.1%	0	1	100.0%
סהכ	**1162**	**-**	**16**	**1146**	

סה"כ: 1162

פרוייקטור השיקום

שיקום העיר קריית שמונה לאחר מלחמת חרבות ברזל.

דבר המבקר:
קריית שמונה חוותה במהלך מלחמת חרבות ברזל פגיעה משמעותית בתפקודה העירוני, במרחב הציבורי ובמרקם החברתי והכלכלי. פינוי ממושך של תושבי העיר, השבתת מוסדות ציבור ופגיעה בפעילות העסקית הובילו למצב בו נדרש תהליך שיקום רחב היקף, הן בהיבט הפיזי והן בהיבט הקהילתי והכלכלי.

על רקע זה מונה פרוייקטור שיקום לעיר שמטרתו לסייע בקידום תהליכי השיקום והפיתוח. במסגרת עבודת הביקורת פנה מבקר העירייה לקבלת סקירה על פעולות הפרוייקטור מאז כניסתו לתפקיד. בתגובה נמסר מכתב סיכום המתאר את הפעילות שבוצעה בין ספטמבר 2025 לפברואר 2026.

מטרת הביקורת הייתה לבחון את תהליך השיקום בעיר, את מסגרת הפעולה של פרוייקטור השיקום, את אופן ניהול הפרויקטים ואת קיומם של מנגנוני תכנון, בקרה ותיאום בין הגורמים המעורבים.

מבוא ורקע לביקורת:
מלחמת חרבות ברזל הובילה לפינוי רחב היקף של תושבי קריית שמונה ולשיתוק חלק ניכר מהפעילות העירונית. במהלך תקופה זו נפגעו מוסדות חינוך, מתקני ספורט, תשתיות תחבורה, עסקים מקומיים ושירותים עירוניים.

עם תחילת תהליך החזרה לעיר נדרש מהלך שיקום מקיף הכולל שיקום מבנים ותשתיות, חיזוק השירותים העירוניים, עידוד חזרת התושבים ופיתוח כלכלי. לנוכח מורכבות האתגר מונה פרוייקטור שיקום שתפקידו לרכז את פעילות השיקום ולסייע בהובלת תהליכים מול משרדי הממשלה וגופים נוספים.

מטרות הביקורת:
מטרות הביקורת היו לבחון את היקף פעילות השיקום בעיר, להעריך את מבנה הניהול של תהליך השיקום, לבחון את אופן תכנון הפרויקטים ואת מנגנוני הבקרה והפיקוח עליהם, וכן לאתר ליקויים אפשריים בתהליך.

המסגרת הנורמטיבית:
פעילות השיקום ברשויות מקומיות כפופה לעקרונות ממשל תקין ולמסגרת הנורמטיבית הקבועה בדין.

פקודת העיריות קובעת כי האחריות לניהול ענייני העירייה, לניהול התקציב העירוני ולביצוע פרויקטים ציבוריים מוטלת על ראש העירייה ועל מנגנון העירייה.

בנוסף לכך מחייבים כללי המינהל הציבורי כי פעילות הכוללת השקעת משאבים ציבוריים תתבצע במסגרת תכנית עבודה סדורה, תוך קביעת יעדים, לוחות זמנים, מנגנוני בקרה ודיווח.

בפרוייקטים רחבי היקף, כדוגמת תהליכי שיקום לאחר מצב חירום, מקובל להקים מנהלת שיקום ייעודית הכוללת מערך ניהול מקצועי, צוותים תחומיים ומנגנוני תיאום בין רשויות המדינה והרשות המקומית.

מתודולוגיית הביקורת:
הביקורת התבססה על ניתוח מכתב הסיכום של פרוייקטור השיקום ועל בחינת המידע שנמסר במסגרתו.

נבחנו הפעולות שבוצעו בפועל, מבנה הפעילות הארגוני שתואר במסמך, היקף הפרויקטים שהוזכרו בו ואופן הצגת הנתונים. בנוסף לכך נבחנה הפעילות ביחס לעקרונות ניהול מקובלים בפרויקטים ציבוריים.

תיאור פעילות פרוייקטור השיקום:
על פי המכתב שנמסר למבקר העירייה, החל פרוייקטור השיקום את פעילותו בעיר בחודש ספטמבר 2025. הפרוייקטור מועסק במיקור חוץ באמצעות חשבונית ואינו עובד עירייה ואינו מחזיק בסמכויות פורמליות במנגנון העירוני.

בתקופה הראשונה לפעילותו עסק הפרוייקטור בלימוד מערך הפעילות העירוני, בהיכרות עם גורמי העירייה, בהכרת התכניות הקיימות ובפגישות עם תושבים ועם גורמים ממשלתיים וארגונים הפועלים בעיר.

במסגרת עבודתו הנ"ל עסק במספר תחומים מרכזיים:
אחד התחומים היה ריכוז נתונים הנוגעים למקורות תקציביים אפשריים לשיקום העיר, לרבות תקציבים ממשלתיים, פיצויים ממס רכוש ותכניות ממשלתיות.

תחום נוסף היה קידום נהלי עבודה ותיאום בין אגפי העירייה השונים ובין העירייה לבין חברות עירוניות וגופים ממשלתיים.

בנוסף לכך העניק הפרוייקטור ייעוץ שוטף לראש העירייה, למנכ"ל העירייה ולמנהלי אגפים בנושאים שונים הקשורים לשיקום העיר.

במקביל עסק הפרוייקטור בקידום מספר פרויקטים פיזיים בעיר. בין הפרויקטים שהוזכרו במסמך ניתן לציין שיקום בתי ספר, שדרוג מתקני ספורט, שיקום תשתיות כבישים, קידום תכנון למבני ציבור ולפרויקטים לפיתוח כלכלי.

ממצאי הביקורת:
היעדר מסגרת סמכות מוסדרת:

מהמידע שנמסר עולה כי פרוייקטור השיקום מועסק במעמד של נותן שירות חיצוני ללא סמכויות פורמליות במבנה הארגוני של העירייה. מצב זה יוצר קושי ממשי בהובלת תהליכים מורכבים הדורשים קבלת החלטות מנהליות והפעלת גורמים עירוניים.

במקרים רבים בפרויקטים ציבוריים רחבי היקף נדרש גורם מנהל בעל סמכות ברורה המאפשרת לו להנחות גורמי ביצוע, לאשר תכניות עבודה ולפקח על ביצוען. בהיעדר סמכות כזו קיימת תלות גבוהה בדרג הפוליטי ובמנהלי האגפים.

היעדר תכנית אב לשיקום העיר:
מכתב הסיכום מתאר פעילות נקודתית במספר פרויקטים אך אינו מציג תכנית שיקום כוללת לעיר.
תכנית שיקום עירונית אמורה לכלול הגדרת יעדים ארוכי טווח, סדרי עדיפויות לפרויקטים, לוחות זמנים, אומדני עלויות ומקורות מימון. בהיעדר תכנית כזו קיים קושי לתעדף את הפרויקטים ולבחון את תרומתם הכוללת לתהליך השיקום.

היעדר מנגנון בקרה תקציבי מפורט:
במסמך מוצגים אומדנים כלליים לפרויקטים שונים, אולם לא נמסר פירוט באשר למקורות התקציב, לשלבי המימון ולמערכת הבקרה התקציבית.
כאשר מדובר בפרויקטים בהיקף כספי משמעותי, נדרש מנגנון פיקוח ברור הכולל מעקב אחר הוצאות, בדיקת חריגות ודיווח תקופתי לגורמים המוסמכים.

היעדר צוות מקצועי ייעודי:
מן המסמך עולה כי במשך תקופה ממושכת פעל הפרוייקטור כמעט לבדו, כאשר רק סמוך למועד כתיבת המכתב הצטרף מזכיר צוות לעבודתו.
ניהול פרויקטים עירוניים רחבי היקף מחייב צוות מקצועי הכולל מומחים בתחומי ההנדסה, הכלכלה, התכנון העירוני והניהול התקציבי. היעדר צוות כזה עלול להגביל את היכולת לקדם תהליכים מורכבים.

היעדר מדדים להערכת הצלחת השיקום:
המסמך אינו מציג מדדים ברורים להצלחת תהליך השיקום כגון שיעור חזרת התושבים לעיר, היקף פתיחת עסקים מחדש, שיקום מוסדות ציבור או שיפור במצב התשתיות.
היעדר מדדים מקשה על הנהלת העירייה ועל מועצת העיר להעריך את התקדמות תהליך השיקום ואת מידת הצלחתו.

מסקנות הביקורת:
הביקורת סבורה כי פעילות הפרוייקטור תרמה לקידום מספר יוזמות ולגיבוש תמונת מצב ראשונית בנוגע לאתגרי השיקום בעיר. עם זאת, תהליך השיקום עדיין אינו מתנהל במסגרת ניהולית מוסדרת ומקצועית כנדרש בפרויקטים ציבוריים רחבי היקף.
היעדר מסגרת סמכות ברורה לפרוייקטור, היעדר תכנית אב לשיקום והיעדר מנגנוני בקרה תקציביים עלולים לפגוע ביעילות התהליך וביכולת להשיג את מטרות השיקום.

המלצות הביקורת:
הקמת מנהלת שיקום עירונית: מומלץ להקים מנהלת שיקום עירונית רשמית שתפעל במסגרת החלטת ממשלה או החלטת מועצת העיר. מנהלת זו תרכז את כלל פעולות השיקום ותפעל באמצעות צוות מקצועי בתחומי התכנון, הכלכלה והתשתיות.

גיבוש תכנית אב לשיקום העיר: יש להכין תכנית אסטרטגית כוללת לשיקום העיר שתכלול יעדים ברורים בתחומי התשתיות, הכלכלה, החינוך והפיתוח העירוני.
קביעת מנגנון בקרה תקציבי: יש לקבוע מערכת בקרה תקציבית שתאפשר מעקב שוטף אחר ביצוע הפרויקטים ואחר השימוש במשאבים הציבוריים.
הקמת צוות מקצועי רב תחומי: מומלץ להקים צוות מקצועי קבוע אשר יסייע בקידום פרוייקטי השיקום ויבטיח ניהול מקצועי ושיטתי של התהליך.

דיווח תקופתי למועצת העיר: יש לקבוע מנגנון דיווח קבוע למועצת העיר ולציבור התושבים בנוגע להתקדמות תהליך השיקום.

מסקנה מרכזית:
בחינת פעולות השיקום בעיר קריית שמונה, על בסיס מכתבו של פרוייקטור השיקום מר שאול גולשטיין, מעלה כי בוצעו פעולות ראשוניות חשובות לקידום שיקום פיזי של מתקנים ותשתיות, אך תהליך השיקום מתנהל ללא מסגרת ניהולית מוסדרת, ללא תכנית אב עירונית לשיקום וללא מנגנון בקרה תקציבי ומוסדי מספק. מצב זה יוצר סיכון ממשי לניהול לא מיטבי של תהליך שיקום העיר ולפגיעה ביכולת לממש את הפוטנציאל לפיתוחה המחודש של קריית שמונה.

סיכום:
קריית שמונה ניצבת בפני אתגר שיקום מורכב לאחר תקופה ממושכת של פינוי ופגיעה בתשתיות ובמרקם העירוני. הפעולות שננקטו עד כה מהוות שלב ראשוני בלבד בתהליך רחב יותר הנדרש לשיקום העיר ולחיזוקה.
הצלחת התהליך תלויה ביצירת מסגרת ניהולית מקצועית, בתכנון אסטרטגי ארוך טווח ובקיום מנגנוני בקרה ופיקוח אפקטיביים.

מצורפת תגובתו המלאה של פרוייקטור השיקום.

פברואר 2026

לכבוד

אורן ירמיהו, מבקר העירייה

הנדון: שיקום קרית שמונה - דו"ח סיכום ראשוני

רקע:
במענה לפנייתך הריני להכין דו"ח סיכום קצר ותמציתי לגבי פעולות שנעשו על ידי מאז הגעתי לעיר ב 4 לספטמבר 2025 ועד לאמצע פברואר

אני מועסק במיקור חוץ תמורת חשבונית – מעמד שאינו עובד עירייה ולכן ללא סמכויות

מאז הגעתי עבדתי לבדי ומזכיר הצוות, שלום בוכובזה, נכנס לעבודתו רק לפני מספר ימים גם משרד קבוע לא היה לי

תפקידי הוגדר באופן רחב ביותר, אבל ההבנה הייתה שעלי להתרכז במשימות השיקום הדחופות ביותר וכן להיכנס ולהוביל את פיתוח העיר הרוב במישור הפיזי

לפני ביצוע:
בשלבים הראשונים הייתי צריך ללמוד את המגרש שבו אנחנו פועלים-

מבנה העירייה, היכרות עם אנשיה והבנת חלוקת התפקידים

הכרת העיר- רחובותיה, עסקיה, אתגריה

הכרת מכלול התכניות הרלוונטיות ואלו שבדרך

הכרת התכניות הממשלתיות שנועדו לשיקום העיר ועם מקבלי ההחלטות הרבים

מפגש עם תושבים רבים ככל הניתן בכדי להבין את המצב

פגישה אישית עם גורמים נוספים הפועלים בעיר- מועצות שכנות, משרדי ממשלה, גופים סטטוטוריים, יועצים, מתכננים, עמותות ועוד

נושאי רוחב בהם עסקתי עד כה:
ריכוז נתונים ומיצוי תקציבים- מס רכוש, תכניות ממשלתיות, תב"רים

עיצוב נהלי עבודה פנימיים

יצירת מסלול העבודה מול האגפים השונים, החכ"ל, הגזברות

הבנייה מחדש של ה' מטבחונים' – תשתיות וכלכלה ועסקים, והובלתם

ייעוץ שוטף לראש העיר, למנכ"ל, למנהלים ולעובדים במכלול נושאים

בניית תכניות עבודה יחד עם עובדי העירייה מתוך מדיניות ראש העיר

ייצוג העיר בדיונים רלוונטיים ולפי הנחיית ראש העיר

נושאים פיזיים שטופלו ומטופלים על ידי ישירות:

מס	מקום	תיאור המשימה	סטטוס	אומדן כללי
	סניף בני עקיבא	השמשה לקראת 'שבת ארגון'	בוצע	40
	בי"ס המתמיד	שדרוג, שיקום והתאמה	בעבודה	2,500
	בי"ס קורצ'אק	שדרוג, שיקום והתאמה	בעבודה	1,200
	כבישים	שיקום ובינוי חדש	לקראת	35,000
	עוזיאל	הכשרת כיתות חדשות	לקראת	3,000
	אולם ספורט עירוני	שדרוג, שיקום והתאמה	התחלת תכנון	2,500
	אצטדיון – טווח מיידי	השמשה להחזרת המשחקים לעיר	לקראת סיום	8,000
	אצטדיון – שדרוג קבע	שדרוג האצטדיון לפי פרוגרמה	בתהליך	80,000
	חווה חקלאית	שיקום החממות	בעבודה	800
	קמפוס מקצועות הטיפול	קידום תכנון יחד על האונ'+ הקומות התח'	בעבודה	20,000
	בניית מבנה שוק הדוכנים	קידום אישור ותכנון	תכנית עסקית	20,000

נושאים רוחביים שאני שותף או מוביל:

עבודה צמודה ורחבה על עסקים עם מנהל האגף
חמישה פרויקטים מול קק"ל
יסוד עבודה מול תאגיד מי התנור, נת"י, חח"י
שער דרומי- מחזון לתכנון פרטני ולביצוע
התחדשות עירונית- יחד עם המינהלת בראשות אינה וגורמי חוץ
צמיחה דמוגרפית (עבר ב 17 לפב' למנכ"ל העיר)
גיבוש תפיסה לקשר בין הפרויקטים השונים
השמשת מינחת התעופה
סיוע רחב לשפ"ע – תכניות, תקציבים, מיקוד והכוונה, ת"א
גיבוש תכניות ממשלתיות
בניית מינהלת השיקום והפיתוח של העיר
סיוע לאגף הכספים- הכנת תשתית להסדרי ארנונה, חלף שוטף ועוד
עיר אוניברסיטה
הובלת ה'מטבחונים' והכנסת עבודה סדורה+ הכנת הצוות לעבודה מול משרדי הממשלה
עבודה מול המתנ"ס בנושאים מגוונים
ראיון משפחות ויחידים המחפשים עתידם בעיר
סיורי לימוד בשדרות, אצטדיונים בארץ ואפילו סיור אישי פרטי בחו"ל בנושאי עיר אוניברסיטה ואמנות רחוב

ביקורת אגף הגזברות והניהול הכספי

מבוא:
עם חזרת העירייה לפעילות מלאה בעיר לאחר תקופת הפינוי, הפכה הגזברות מגורם תומך חירום לגורם מפתח בייצוב המערכת העירונית, בהשבת שירותים, במימון שיקום תשתיות, מוסדות חינוך, מבני ציבור ופעילות קהילתית, וביצירת ודאות תקציבית לאגפי העירייה.
שלב זה מחייב איזון בין המשך מימון פעולות שיקום לבין חזרה למשמעת תקציבית, בקרה ושקיפות.

ממצאים עיקריים:
נמצא כי תהליך החזרה לתפקוד שוטף לווה בקושי ביצירת תמונת מצב תקציבית כוללת. נמצא פער בין צרכי השיקום בפועל לבין קצב קליטת התקציבים הייעודיים. נמצא קושי בתיעדוף בין מימון שיקום לבין מימון שירותים שוטפים. נמצא עומס על מערך הבקרה והדיווח בתקופת המעבר לשגרה.

ממצאים מפורטים:
מימון שיקום העיר ותשתיות. הגזברות נדרשה ללוות מימון של עבודות שיקום נרחבות בתחומי תשתיות, מבני ציבור, חינוך, תרבות וביטחון, לעיתים תוך הקדמת מימון עירוני בטרם התקבלו תקציבי מדינה מלאים. מצב זה יצר לחץ תזרימי והגביר את הצורך בניהול סיכונים כספי זהיר.
השבת שירותים עירוניים לשגרה. במקביל לשיקום הפיזי, נדרש מימון להפעלה מחודשת של שירותים עירוניים, כוח אדם, התקשרויות וחוזים. הביקורת מצביעה על קושי באיזון בין המשך הוצאות שיקום לבין שמירה על מסגרת התקציב השוטף.

ניהול תקציבי משלב המעבר מחירום לשגרה:
ניהול זה התאפיין בהמשך חריגות נקודתיות, הארכות התקשרויות ושינויים תקציביים. נמצא כי לא גובשה תוכנית מעבר תקציבית סדורה המגדירה סדרי עדיפויות, אבני דרך ולוחות זמנים לחזרה מלאה למשמעת תקציבית.

בקרה:
שקיפות ודיווח להנהלה:
נמצא כי המידע התקציבי בתקופת השיבה לא תמיד הוצג להנהלה ולמועצה כתמונה מאוחדת של שיקום מול שגרה, דבר שהקשה על קבלת החלטות מבוססות נתונים ועל פיקוח אפקטיבי.

מסקנות:
החזרה לתפקוד שוטף ולשיקום עירוני מלא תלויה בהובלה כספית מתכללת, בשיגרת בקרה תכופה וסדורה, וביכולת להבחין בין הוצאות שיקום זמניות לבין התחייבויות קבועות. ללא חיזוק תחום זה קיים סיכון להמשכיות חריגות ולפגיעה ביציבות הכלכלית של העירייה.

המלצות:
הביקורת ממליצה לגבש תוכנית מעבר תקציבית מהחירום לשגרה, הכוללת תיעדוף ברור של פרויקטים שיקום מול שירותים שוטפים. להקים מנגנון מעקב ייעודי לתקציבי שיקום העיר, עם דיווח תקופתי להנהלה ולוועדת הביקורת. להבחין באופן מובנה בין הוצאות שיקום חד פעמיות לבין הוצאות קבועות בתקציב השוטף. לחזק את הבקרה התקציבית והדיווח בשלב השיבה, לרבות הצגת תמונת מצב מאוחדת. להטמיע שגרות ניהול תקציביות מלאות עם התקדמות השיקום והחזרה לשגרה.

ניהול סיכונים:
סיכון להמשך חריגות תקציביות בשל טשטוש בין שיקום לשגרה. סיכון לפגיעה ביציבות הכלכלית של העירייה. סיכון לקושי במימון שירותים שוטפים לצד המשך שיקום.
ניהול סיכונים מחייב חיזוק הנהגת הגזברות כגורם מתכלל בתהליך החזרה לשגרה ושיקום העיר.

מסקנה מרכזית:
הגזברות בעיריית קריית שמונה מילאה תפקיד מרכזי במעבר מהתנהלות חירום להתנהלות שוטפת ובמימון תהליכי שיקום העיר, אך נדרשה לעשות זאת תוך עומסים, ריבוי מקורות מימון וחוסר בהסדרה מלאה של מנגנוני תיעדוף, בקרה ותכנון ארוך טווח. יכולת החזרה לתפקוד עירוני שוטף תלויה באופן ישיר בחיזוק הניהול הכספי ובהטמעת שגרות תקציביות סדורות לאחר תקופת המשבר.

ביקורת לשכת מנכ"ל עירייה

מבוא:
לשכת מנכ"ל העירייה אחראית על ניהול המערכת הארגונית, תיאום בין אגפי העירייה, יישום החלטות הנהלה ומועצה, פיקוח על תהליכי עבודה והובלת מדיניות עירונית.

במהלך התקופה הנסקרת חלה החלפת מנכ"ל בעירייה. יורם ביטון סיים את תפקידו כמנכ"ל העירייה ועבר לכהן כממלא מקום מנכ"ל החברה הכלכלית העירונית, ובמקומו נכנס מר אור כהן לתפקיד מנכ"ל העירייה. שינוי זה התרחש בעיתוי רגיש של חזרה לשגרה ושיקום העיר, והשפיע על רציפות ניהולית, על תהליכי קבלת החלטות ועל הצורך בהעברת ידע, סמכויות ואחריות בין הנהלות. לאחר חזרת העירייה לפעילות מלאה בעיר, הפכה הלשכה לגורם מפתח בהשבת שגרות עבודה, בייצוב המערכת הארגונית, בהנעת אגפים ובתכלול תהליכי שיקום רחבי היקף.

ממצאים עיקריים:
נמצא כי הלשכה פעלה כגורם מתכלל מרכזי בתהליך החזרה לשגרה. נמצא עומס ניהולי חריג על מנכ"ל העירייה והצוות הבכיר. נמצא קושי בהטמעת שגרות ניהול אחידות בכלל אגפי העירייה. נמצא פער בין קבלת החלטות אסטרטגיות לבין בקרה שוטפת על יישומן.

ממצאים מפורטים:
תכלול תהליך החזרה לשגרה. לשכת המנכ"ל נדרשה להוביל במקביל השבת שירותים עירוניים, חידוש עבודת אגפים, טיפול בכוח אדם, קידום פרויקטים שיקום ותיאום מול משרדי ממשלה. היעדר תוכנית חזרה ארגונית סדורה יצר ניהול תגובתי ועומס יתר על הלשכה.

ניהול ממשקים בין אגפים:
הביקורת מצביעה על פערים ברמת התיאום, קצב הביצוע והמחויבות בין אגפי העירייה. במקרים רבים נדרשה לשכת המנכ"ל להתערבות ישירה לצורך קידום תהליכים, דבר שהעיד על חולשה בשיגרות ניהול אגפיות.

מעקב, בקרה ודיווח:
נמצא כי לא הוטמע מנגנון רוחבי קבוע למעקב אחר ביצוע החלטות הנהלה ופרויקטים של שיקום. היעדר לוחות מחוונים, מדדי ביצוע ולוחות זמנים ברורים פגע ביכולת לשלוט בתהליך השיבה ולזהות פערים בזמן אמת.

ניהול כוח אדם ושחיקה:
שלב החזרה לעיר לווה בעומס משמעותי על עובדים ומנהלים, בשחיקה מצטברת ובקושי בגיוס ושימור כוח אדם מקצועי. לשכת המנכ"ל נדרשה להתמודד עם אתגרים אלו ללא תוכנית חוסן ארגונית סדורה.

מסקנות:
לשכת מנכ"ל העירייה מילאה תפקיד מרכזי בהובלת החזרה לשגרה, אך פעלה ללא תשתית ניהולית מספקת לשלב מורכב זה. חיזוק שגרות תכלול, בקרה וניהול כוח אדם הוא תנאי הכרחי לייצוב המערכת ולמימוש מלא של תהליכי השיקום.

המלצות:
לגבש תוכנית חזרה ארגונית לשגרה, הכוללת יעדים, לוחות זמנים ואבני דרך. להטמיע מנגנוני בקרה ומעקב רוחביים על החלטות הנהלה ופרוייקטי שיקום. לחזק את סמכות התכלול של לשכת המנכ"ל מול האגפים. לפתח תוכנית חוסן ארגונית לעובדי העירייה לאחר תקופת המשבר. להסדיר שגרות עבודה אחידות ומדדי ביצוע אגפיים.

ניהול סיכונים:
סיכון להמשך ניהול תגובתי וחוסר שליטה רוחבית. סיכון לשחיקה מתמשכת של הנהלה ועובדים. סיכון לעיכוב ביישום תהליכי שיקום והחזרה לשגרה. ניהול סיכונים מחייב חיזוק הלשכה כגורם ניהולי מתכלל והטמעת שגרות ניהול מתקדמות.

מסקנה מרכזית. לשכת מנכ"ל העירייה שימשה ציר ניהולי מרכזי בתהליך החזרה של עיריית קריית שמונה לתפקוד שוטף ובניהול תהליכי שיקום העיר, אך נדרשה לפעול בתנאים של עומס חריג, ריבוי חזיתות וניהול משברים מקביל. הביקורת מצביעה על פער בין אחריותה הכוללת של הלשכה לתכלול, תיאום והובלה לבין הכלים, המבנים ושגרות הניהול שעמדו לרשותה בשלב המעבר מחירום לשגרה.

אגף החנייה והאכיפה העירונית

מבוא:
אגף החנייה והאכיפה אחראי על הסדרת החנייה, אכיפת חוקי עזר עירוניים, פיקוח על שימוש במרחב הציבורי ושמירה על סדר עירוני. לאחר תקופת פינוי, חזרת תושבים ופתיחת עסקים מחדש, מתחדדת חשיבות האגף בהסדרת המרחב העירוני, אך גם הצורך במדיניות אכיפה מדורגת, מידתית ומותאמת למציאות משתנה.

ממצאים עיקריים. נמצא כי חידוש האכיפה בוצע ללא מדיניות כתובה לשלב החזרה לשגרה. נמצא חיכוך מתמשך בין פקחים לתושבים ולעסקים. נמצא קושי באיזון בין אכיפה לבין שיקול דעת חברתי. נמצא מחסור בהסברה מקדימה ובשקיפות מדיניות האכיפה.

ממצאים מפורטים:
חידוש האכיפה לאחר הפינוי התעכב. בהמשך למדיניות ההקלה על התושבים והעסקים בתקופת השיבה לעיר, החליטה העירייה על התאמות במדיניות החנייה בתשלום. במסגרת זו נקבע כי החל מחודש נובמבר תותר חנייה ללא תשלום החל מהשעה 15.00, צעד שנועד להקל על התושבים, לעודד חזרה לשגרה, לחזק פעילות מסחרית ולהפחית חיכוך בין הציבור לרשות. עם חזרת התושבים והעסקים לעיר חודשו פעולות האכיפה בתחום החנייה והשימוש במרחב הציבורי. הביקורת מצביעה על כך שחידוש זה נתפס בציבור כמהיר ובלתי מותאם למציאות של עיר בתהליך שיקום, דבר שהוביל לתלונות, ערעורים ופגיעה באמון.

השפעה על עסקים ומרחב מסחרי. עסקים שחזרו לפעול נדרשו להתמודד עם מחסור בחניות, עבודות תשתית ושינויים בתנועה, לצד אכיפה. היעדר התאמות זמניות או הקלות ייעודיות הגביר את תחושת הלחץ הכלכלי והבירוקרטי.

כוח אדם, הכשרה ושיקול דעת. הביקורת מצאה כי לפקחים לא ניתנו הנחיות ברורות להפעלת שיקול דעת מותאם לשלב השיבה. היעדר הכשרה ייעודית למצבי מעבר משבר–שגרה תרם לחיכוכים ולפערי יישום.

הסברה, שקיפות ומדיניות. לא גובשה מדיניות אכיפה פומבית ומדורגת לשלב החזרה לעיר, ולא בוצעה הסברה יזומה לתושבים ולעסקים בדבר סדרי העדיפויות, הקלות זמניות או לוחות זמנים.

מסקנות:
אגף החנייה והאכיפה פועל כגורם משמעותי בסדר העירוני, אך ללא מדיניות מותאמת לשלב השיבה, פעולתו עלולה לפגוע באמון הציבור ובמאמצי השיקום הכלכלי והקהילתי.

המלצות:
לגבש מדיניות אכיפה מדורגת ומותאמת לשלב החזרה לשגרה. לקבוע תקופת הסתגלות עם דגש על אזהרות והסברה לפני קנסות. להתאים אכיפה במרחבים מסחריים לצורכי שיקום עסקים. להכשיר פקחים להפעלת שיקול דעת חברתי ומנהלי. לפרסם מדיניות אכיפה ברורה ושקופה לציבור.

ניהול סיכונים:
סיכון לפגיעה באמון הציבור ובשיתוף פעולה קהילתי. סיכון להכבדה על עסקים בתקופת שיקום. סיכון להחרפת חיכוכים בין תושבים לרשות.

ניהול סיכונים מחייב איזון בין אכיפה, רגישות חברתית ותמיכה בתהליך החזרה לשגרה.

מסקנה מרכזית:
אגף החנייה והאכיפה העירונית נדרש עם חזרת התושבים לקריית שמונה לאזן בין חידוש אכיפה ושמירה על סדר עירוני לבין רגישות למצב החברתי, הכלכלי והקהילתי שנוצר לאחר פינוי ממושך. הביקורת מצביעה על קושי בגיבוש מדיניות אכיפה מותאמת לשלב השיבה ועל פער בין צורכי הסדר הציבורי לבין הצורך בשיקום אמון הציבור.

ביקורת השיטור העירוני

מבוא:
מערך השיטור העירוני פועל בשיתוף בין הרשות המקומית למשטרת ישראל, ותפקידו שמירה על הסדר הציבורי, מניעת עבירות, אכיפה עירונית מוגברת, טיפול במפגעי איכות חיים וחיזוק תחושת הביטחון האישי. בתקופת החזרה לעיר לאחר פינוי ממושך, תפקיד זה מתרחב לנוכחות מרסנת, הסברה, מניעה וגישור קהילתי.

ממצאים עיקריים:
נמצא כי נוכחות השיטור העירוני תרמה לעלייה בתחושת הביטחון במרחב הציבורי. נמצא עומס משימות חריג עם חזרת התושבים והעסקים. נמצא חוסר בהגדרה כתובה של סדרי עדיפויות לשלב השיבה. נמצא פער בתיאום בין השיטור העירוני לגורמים עירוניים נוספים.

ממצאים מפורטים:
תפקוד בתקופת החזרה לעיר. עם חזרת התושבים נדרש השיטור העירוני להתמודד עם ריבוי אירועי סדר ציבורי, ונדליזם, הפרות סדר קלות, חיכוכים בין תושבים ושימושים חורגים במרחב הציבורי. הפעילות התבצעה ברובה באופן תגובתי, ללא תוכנית פריסה ותיעדוף ייעודית לשלב השיבה.

שילוב עם אגפי העירייה. הביקורת מצאה כי שיתוף הפעולה עם אגפי העירייה, לרבות שפ"ע, חנייה, רווחה ומוקד 106, אינו מוסדר במלואו ואינו נשען על נהלים כתובים. פער זה פוגע ביכולת לפעול באופן מתואם ולתת מענה הוליסטי לאירועים מורכבים.

היבט קהילתי והסברתי:
נמצא כי פעילות השיטור העירוני התמקדה באכיפה ובנוכחות, בעוד שממד ההסברה, הגישור והקשר עם הקהילה לא מוצה במלואו. בהיעדר תפיסה קהילתית סדורה, נוצרו חיכוכים ותלונות ציבור.

כוח אדם, הכשרה ומשאבים:
הביקורת מצאה כי מערך השיטור העירוני סבל ממחסור בכוח אדם, בין היתר עקב פרישות מצטברות במהלך ולאחר תקופת המלחמה. מחסור זה פגע ביכולת לתת מענה רציף, יזום וקהילתי, והגביר עומסים ושחיקה בקרב הכוחות שנותרו.

בנוסף, במהלך תקופת המלחמה התגלעה מחלוקת מהותית בין פקחי העירייה המסייעים לשיטור העירוני לבין מפקד השיטור העירוני מטעם משטרת ישראל. על פי ממצאי הביקורת, המפקד פעל להתערבות בניהול הפקחים העירוניים ולמתן הנחיות ישירות לפקחים המסייעים, ללא סמכות מינהלית עירונית וללא תיאום עם הדרג הניהולי המוסמך בעירייה. התנהלות זו יצרה בלבול בשרשרת הפיקוד, פגעה בסמכות הניהול העירונית, ערערה את יחסי העבודה ופגעה ביכולת המערך לפעול באופן מתואם בתקופה רגישה.

הביקורת מדגישה כי היעדר הגדרה ברורה ומוסכמת של סמכויות, אחריות ויחסי גומלין בין העירייה, פקחיה המסייעים ומשטרת ישראל בשלב החירום והשיבה, היווה גורם סיכון ניהולי ותפעולי משמעותי.

מסקנות:
השיטור העירוני תרם לייצוב הסדר הציבורי, אך פעל ללא עיגון תפיסתי מלא לשלב השיבה והשיקום. נדרש מעבר מתפיסת אכיפה תגובתית לתפיסה משולבת של מניעה, נוכחות קהילתית ושיתוף פעולה רוחבי.

המלצות:
לגבש תוכנית שיטור עירוני ייעודית לשלב החזרה לשגרה. להגדיר סדרי עדיפויות ברורים בין אכיפה, מניעה והסברה. לעגן נהלי עבודה משותפים עם אגפי העירייה והמוקד העירוני. לחזק את הממד הקהילתי והגישור בפעילות השיטור. להשקיע בהכשרה ייעודית ובחיזוק כוח האדם.

ניהול סיכונים:
סיכון להמשך חיכוך עם הציבור ופגיעה באמון. סיכון לשחיקת כוח אדם. סיכון לפעילות לא מתואמת במרחב הציבורי.

ניהול סיכונים מחייב הטמעת תפיסת שיטור קהילתי מותאמת לשלב השיבה והשיקום.

מסקנה מרכזית. השיטור העירוני היווה נדבך משמעותי בהשבת תחושת הביטחון והסדר הציבורי עם חזרת התושבים לקריית שמונה, ופעל ככוח משלים למשטרת ישראל ולמערך הביטחון העירוני. עם זאת, הביקורת מצביעה על פערים בהגדרת תפקידים, בתיעדוף משימות ובשילוב מלא של השיטור העירוני בתפיסת השיבה לשגרה והשיקום הקהילתי.

מבוא:
החברה הכלכלית פועלת כחברה עירונית בבעלות הרשות המקומית, ותפקידה לקדם פיתוח כלכלי, תשתיות, ייזום פרויקטים, ניהול נכסים והפעלת מנגנונים משלימים לפעילות העירייה.

במהלך התקופה הנסקרת חלה החלפת הנהלה בחברה הכלכלית. המנכ"ל זוהר קוזיקרו סיים את תפקידו, ובמקומו מונה יורם ביטון, אשר כיהן עד אותה עת כמנכ"ל עיריית קריית שמונה, לתפקיד ממלא מקום מנכ"ל החברה הכלכלית. שינוי זה התרחש במקביל לתהליכי השיבה והשיקום, והשפיע על רציפות ניהולית, על יחסי הגומלין בין העירייה לחברה הכלכלית ועל הצורך בהסדרה ברורה של תפקידי המטה והביצוע. בשלב השיבה לעיר והשיקום הכלכלי, נדרשה החברה הכלכלית לשמש מנוע צמיחה, כלי גישור מול משרדי ממשלה ויזמים, וזרוע ביצועית לפרויקטים שאינם מתאימים לביצוע ישיר של העירייה.

ממצאים עיקריים:
נמצא כי החברה הכלכלית נטלה חלק בפרויקטים הקשורים לשיקום, פיתוח ותמיכה כלכלית. נמצא חוסר בהגדרה אסטרטגית ברורה של תפקידה בתקופת השיבה. נמצא פער בתיאום ובחלוקת עבודה בין העירייה לחברה הכלכלית. נמצא צורך בחיזוק מנגנוני הבקרה, הדיווח והשקיפות.

ממצאים מפורטים:
תפקיד החברה הכלכלית בשלב השיבה והשיקום. עם חזרת התושבים לעיר, נדרשה החברה הכלכלית להשתלב בקידום פרויקטים של תשתיות, מסחר, תעסוקה ופיתוח עירוני. הביקורת מצאה כי פעילות זו בוצעה בחלקה ללא תוכנית עבודה ייעודית לשלב השיבה, דבר שפגע במיקוד ובהשפעה הכוללת.

ממשק עם העירייה ולשכת המנכ"ל:
נמצא כי לא הוגדרו באופן מלא ממשקי העבודה, חלוקת הסמכויות וזרימת המידע בין הנהלת העירייה, לשכת המנכ"ל והחברה הכלכלית. פער זה התחדד במיוחד על רקע החלפת מנכ"ל העירייה ומינוי ממלא מקום מנכ"ל לחברה הכלכלית.

ניהול פרויקטים, בקרה ודיווח:
הביקורת מצאה כי מנגנוני הבקרה והדיווח על פעילות החברה הכלכלית להנהלת העירייה ולמועצה אינם אחידים ואינם תמיד שוטפים. היעדר לוחות מחוונים, מדדי ביצוע ודיווח סדור מקשה על פיקוח אפקטיבי.

תרומה לשיקום כלכלי ותעסוקתי. על אף הפערים, נמצא כי לחברה הכלכלית פוטנציאל משמעותי להובלת תהליכי שיקום כלכלי, משיכת השקעות, פיתוח אזורי תעסוקה וחיזוק בסיס ההכנסות העירוני, במיוחד בשלב שלאחר המשבר.

מסקנות:
החברה הכלכלית היא כלי אסטרטגי בידי העירייה, אולם מימוש פוטנציאל זה מחייב הגדרה ברורה של תפקידה, חיזוק התיאום עם העירייה והטמעת מנגנוני בקרה ושקיפות. ללא צעדים אלו, קיים סיכון לפעילות מקבילה, חוסר מיקוד ופגיעה ביכולת לקדם שיקום כלכלי אפקטיבי.

המלצות:
להגדיר מחדש את תפקידה האסטרטגי של החברה הכלכלית בשלב השיבה והשיקום. לגבש תוכנית עבודה רב־שנתית לחברה הכלכלית, המתואמת עם יעדי העירייה. להסדיר ממשקי עבודה, סמכויות ודיווח בין החברה הכלכלית, לשכת המנכ"ל והגזברות. להטמיע מנגנוני בקרה, מדידה ודיווח שוטף למועצה ולוועדת הביקורת. למנף את החברה הכלכלית ככלי מרכזי למשיכת השקעות, פיתוח תעסוקה וחיזוק החוסן הכלכלי העירוני.

ניהול סיכונים:
סיכון לחוסר תיאום ופעילות כפולה עם אגפי העירייה. סיכון לפגיעה בשקיפות ובאמון הציבור. סיכון להחמצת הזדמנויות לפיתוח ושיקום כלכלי.

ניהול סיכונים מחייב חיזוק ממשל תאגידי, תיאום הדוק עם העירייה והטמעת תפיסה אסטרטגית ברורה.

מסקנה מרכזית. החברה הכלכלית קריית שמונה מהווה זרוע ביצועית וניהולית מרכזית של העירייה בפיתוח כלכלי, ייזום פרויקטים והנעת תהליכי שיקום וצמיחה. בתקופת החזרה לעיר לאחר פינוי ממושך, תפקידה קיבל חשיבות מוגברת, אולם הביקורת מצביעה על פערים בהגדרת תפקידה האסטרטגי, בתיאום עם העירייה ובשקיפות ובקרה על פעילותה.

אגף ההון האנושי

מבוא:
ההון האנושי מהווה את תשתית הליבה של יכולת העירייה לתפקד, להעניק שירותים ולבצע שיקום. לאחר פינוי ממושך וחזרה הדרגתית לעיר, נדרשה מערכת ניהול כוח האדם לתת מענה לשחיקה, היעדרויות, גיוסים, קליטה מחדש, שינויי תפקידים והחזרת שגרות עבודה. תפקוד אגף ההון האנושי בשלב זה הוא גורם מכריע בייצוב הארגון.

ממצאים עיקריים:
נמצא כי מנהלת אגף ההון האנושי פרשה מתפקידה במהלך התקופה הנסקרת. נמצא כי באגף ההון האנושי התגלו אי סדרים ניהוליים ותפעוליים. נמצא כי עובדת אגף הושעתה מתפקידה, ועובדת נוספת פרשה לגמלאות. נמצא כי רציפות הניהול והבקרה באגף נפגעה.

ממצאים מפורטים:
טלטלה ניהולית ופגיעה ברציפות. פרישת מנהלת אגף ההון האנושי בעיתוי של חזרה לשגרה יצרה חלל ניהולי ופגעה ביכולת להוביל תהליכים מורכבים של ייצוב כוח האדם. היעדר הנהגה מקצועית רציפה באגף העמיק עומסים והעביר טיפול בנושאים רגישים לגורמים אחרים בעירייה.

אי סדרים והתנהלות אגפית:
הביקורת מצאה קיומם של אי סדרים בהתנהלות האגף, אשר חייבו התערבות ניהולית, בדיקות והפעלת צעדים משמעתיים. ממצאים אלה מצביעים על חולשה במנגנוני בקרה פנימיים דווקא בתקופה שבה נדרשה הקפדה יתרה על סדר, שקיפות ואמון.

משמעויות השעיה ופרישות:
השעיית עובדת אגף ופרישת עובדת נוספת לגמלאות צמצמו עוד יותר את מצבת כוח האדם המקצועי באגף, והקשו על מתן מענה שוטף לעובדי העירייה. מצב זה הגביר תלות בגורמים חיצוניים ובהנהלה הבכירה.

השפעה על הארגון כולו. היעדר תפקוד מלא ויציב של אגף ההון האנושי השפיע על תהליכי גיוס, קליטה, טיפול בפרט, ניהול חופשות, רווחה ארגונית והתמודדות עם שחיקה. הדבר יצר פער בין צרכי העובדים לבין יכולת המערכת לתת מענה מובנה.

מסקנות:
ניהול ההון האנושי בתקופת השיבה לא קיבל מענה מערכתי מספק. חולשות ניהוליות, אי סדרים ופגיעה ברציפות האגפית יצרו סיכון ממשי ליכולת העירייה לייצב את הארגון ולשמר עובדים בתקופה רגישה.

המלצות:
לשקם את אגף ההון האנושי ולבסס הנהלה מקצועית ויציבה. לבצע בדיקה ארגונית מקיפה של תהליכי העבודה, הבקרה והמשמעת באגף. להטמיע נהלי עבודה, בקרה ודיווח ברורים. לבנות תוכנית חוסן ארגונית ושימור עובדים. לחזק את מעורבות הנהלת העירייה בניהול ההון האנושי בתקופת שיקום.

ניהול סיכונים:
סיכון לנטישת עובדים ולשחיקה מתמשכת. סיכון לפגיעה באמון העובדים בהנהלה. סיכון לפגיעה ביכולת העירייה ליישם את תהליכי השיקום.

מסקנה מרכזית:
אגף ההון האנושי בעיריית קריית שמונה עמד בתקופת החזרה לשגרה בפני אתגר כפול, טיפול בכוח אדם מותש לאחר משבר ממושך, ובמקביל התמודדות עם טלטלה ניהולית ופנימית באגף עצמו. הביקורת מצביעה על פגיעה ברציפות הניהולית, ליקויים סדרתיים בהתנהלות האגף והיחלשות יכולת העירייה לנהל את משאביה האנושיים דווקא בשלב הקריטי של השיקום.

אגף שיפור פני העיר

רקע:
מלחמת חרבות ברזל הביאה לפינוי מלא של תושבי קריית שמונה ולפגיעה משמעותית בתשתיות העירוניות. עם תחילת חזרת התושבים בשנת 2025, נדרשה העירייה לבצע תהליך שיקום מהיר של המרחב הציבורי, מערך הניקיון, הגינון והתשתיות העירוניות.

אגף שיפור פני העיר היה אחד האגפים המרכזיים בתהליך השיקום הפיזי של העיר, והוביל פעולות רבות לשיקום הנראות העירונית, חידוש הציוד העירוני ופינוי מפגעים שנוצרו במהלך תקופת הפינוי.

מטרות הביקורת:
- בחינת תפקוד אגף שפ"ע בתקופת החירום והחזרה לעיר.
- בחינת השימוש במשאבים התקציביים בתקופת השיקום.
- בחינת שיטות העבודה וההתארגנות התפעולית של האגף.
- איתור פערים והמלצות לשיפור התפקוד הארגוני.

המסגרת הנורמטיבית:
פעילות אגף שפ"ע ברשות מקומית מוסדרת בין היתר מכוח
- פקודת העיריות.
- פקודת בריאות הציבור.
- חוק שמירת הניקיון.
- חוק הרשויות המקומיות שירותי ניקיון.
- חוק חובת המכרזים ותקנותיו.
- הנחיות משרד הפנים לניהול תקין של תקציבי רשויות מקומיות.

סקירת פעילות האגף בתקופת החירום והשיקום

תפקוד האגף בתקופת החירום:
מהחומרים שנבדקו עולה כי אגף שפ"ע המשיך לפעול בעיר באופן רציף גם בתקופת הפינוי. צוותי הניהול והשטח הגיעו לעיר באופן יומיומי לצורך ביצוע עבודות תחזוקה ושמירה על תפקוד השירותים העירוניים.

במהלך המלחמה ספגו מתקני האגף פגיעת טיל ישירה שגרמה לנזק כבד לציוד ולמשאיות. למרות זאת המשיך האגף לספק שירותים חיוניים לעיר.

הביקורת מציינת לחיוב את המשכיות התפקוד ואת מחויבות עובדי האגף בתקופה מורכבת זו.

השקעות בציוד ותשתיות בשנת השיקום:
שנת 2025 הוגדרה בעירייה כשנת השיקום. במסגרת זו בוצעה השקעה רחבה בציוד ותשתיות.

השקעות מרכזיות בציוד שפ"ע:
- משאיות טיאוט- שתי משאיות, אחת חדשה ואחת יד שנייה.
- משאית מנוף -רכישת משאית חדשה במקום משאית שנפגעה מפגיעת הטיל.
- ציוד מכני- טרקטור מנוף ובובקט.
- ריהוט רחוב-50 ספסלים, 50 אשפתונים, 80 פחי אשפה גדולים.

סך ההשקעה בציוד עמד על כ- 2,752,016 ₪

היקף השקעה זה מעיד על מאמץ משמעותי לשיקום מערך השירות העירוני.

שינוי תפיסת ההפעלה:
במהלך תקופת השיקום עבר האגף לשיטת ניהול רובעית הכוללת חמישה אזורי ניהול.

טבלה. חלוקת הרובעים
א - צוות ניקיון וגינון ייעודי.
ב - צוות ניקיון וגינון ייעודי.
ג - צוות ניקיון וגינון ייעודי.
ד -צוות ניקיון וגינון ייעודי.
רובע יובלים - צוות ניקיון וגינון ייעודי.
לכל רובע הוקצה מנהל, צוות ניקיון, צוות גינון וציוד ייעודי.

לפי הנתונים שהוצגו לביקורת, מעבר זה הביא להתייעלות תפעולית ולירידה במספר קריאות המוקד.

אתגרי הפסולת והגזם:
עם חזרת התושבים לעיר נוצר עומס חריג של פסולת, גרוטאות וגזם.
לצורך ההתמודדות עם היקף העבודה גויס סיוע משמונה רשויות מקומיות והופעלו 947 ימי משאית נוספים.

טבלה. עלויות חריגות בתחום הפסולת
תחום: עלות
פינוי גרוטאות: כ- 1,676,190 ₪.
תוספת עלות הטמנה: כ- 1,282,422 ₪.
עלות הטמנה כוללת בשנת 2025 :כ- 2,450,000 ₪.
נתונים אלו מצביעים על עלייה משמעותית בהוצאות הפסולת ביחס לשנים קודמות.

היקף ההשקעה הכוללת באגף שפ"ע:
תוספות תקציביות לשנת 2025
סעיף תקציבי-עלות.
רכש ציוד שפ"ע: 2,752,016 ₪.
תגבור קבלנים ומשאיות: 1,676,190 ₪.
תוספת הטמנה: 1,282,422 ₪.
גידול בתקציב הגינון: 978,240 ₪.
סה"כ גידול בתקציב האגף: 13,637,471 ₪.
הגידול בתקציב האגף מעיד על עדיפות גבוהה שניתנה לשיקום המרחב הציבורי.

ממצאי הביקורת:
ניהול תקציבי בתקופת חירום:
הביקורת מצאה כי חלק מההוצאות החריגות בתחום הפסולת והקבלנים נבעו ממצב חירום ומהצורך בשיקום מהיר של העיר. עם זאת לא הוצגו לביקורת מסמכים המנתחים את יעילות ההוצאה או בחינת חלופות תפעוליות.

היעדר מדדי ביצוע:
לא נמצאו נתונים מסודרים המודדים את ביצועי האגף.

מדדים חסרים:
תחום: נתונים חסרים
ניקיון עירוני: תדירות ניקוי בפועל.
טיפול בפסולת: זמן פינוי ממוצע.
קריאות מוקד: זמן טיפול ממוצע.
תחזוקת גינון: שטחי גינון מטופלים.
היעדר מדדים מקשה על הערכת יעילות הפעילות.

עלייה משמעותית בעלויות הטיפול בפסולת:
העלייה החדה בעלויות ההטמנה והפינוי מחייבת בחינה מעמיקה של מודל ניהול הפסולת העירוני.

הסתמכות על סיוע חיצוני:
הסיוע של שמונה רשויות מקומיות סייע בהתמודדות עם עומס העבודה, אך מצב זה מעיד על מגבלה ביכולת התפעול העצמית של האגף בעת משבר.

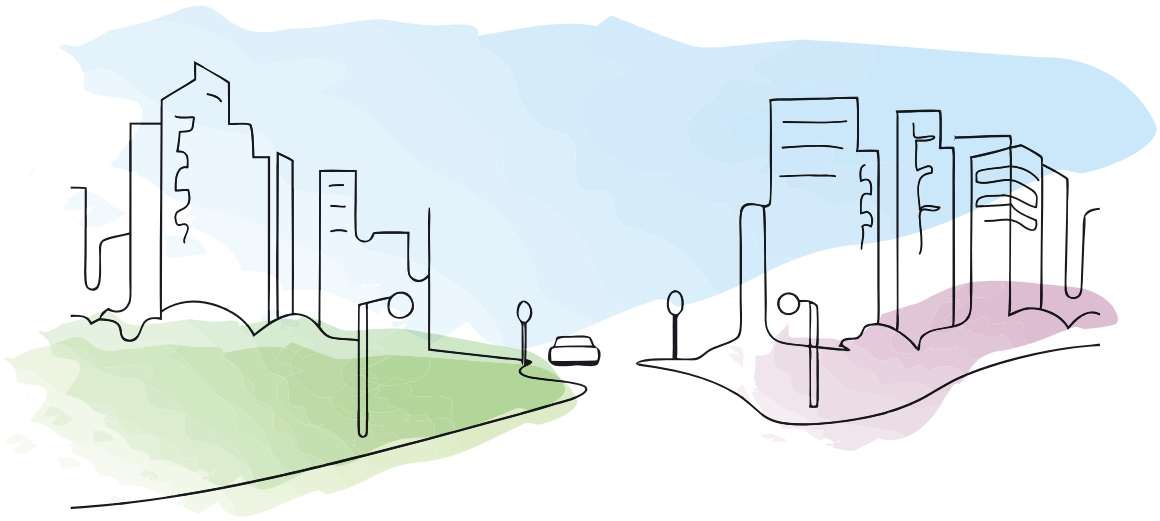
נקודות חוזק:
- חוסן תפעולי גבוה של האגף בתקופת המלחמה.
- מחויבות גבוהה של צוותי העבודה והניהול.
- יכולת התאוששות מהירה ושדרוג הציוד.
- יישום מודל ניהול רובעי שהביא להתייעלות.
- שיתופי פעולה בין רשויות לצורך פתרון עומסים.

אתגרים מרכזיים:
מחסור בכוח אדם מקצועי בעירייה.
עלייה משמעותית בעלויות הפסולת וההטמנה.
היעדר מערכת מדדים לניהול השירות העירוני.
פער בין קצב השיקום הפיזי לבין קצב השיקום החברתי והכלכלי בעיר.

מסקנות הביקורת:
אגף שיפור פני העיר היה גורם מרכזי בתהליך השיקום הפיזי של העיר לאחר המלחמה. האגף הפגין יכולת פעולה גבוהה בתנאי משבר, תוך השקעה משמעותית בציוד ובשיפור מערך השירות.

עם זאת הביקורת מצביעה על צורך בחיזוק מערכות הבקרה, בניהול נתונים תפעוליים ובהסדרת מדדי ביצוע שיאפשרו הערכה מדויקת של יעילות הפעילות העירונית.

המלצות הביקורת:
- גיבוש תוכנית אסטרטגית רב שנתית לניהול מערך הניקיון והפסולת בעיר.
- פיתוח מערכת מדדים לניהול ביצועי האגף.
- בחינת מודל הטיפול בפסולת לצורך צמצום עלויות ההטמנה.
- חיזוק מצבת כוח האדם המקצועי בתחומי הפיקוח והתחזוקה.
- המשך פיתוח מודל הניהול הרובעי והטמעת מערכות בקרה לניהול השירות העירוני.



המחלקה המשפטית

מסקנה מרכזית
המחלקה המשפטית פעלה בתקופת השיבה הביתה ושיקום העיר בעומס עבודה משמעותי ובטיפול במגוון רחב של נושאים משפטיים מרכזיים.יחד עם זאת נמצאו פערים במבנה הארגוני,בתיעוד הפעילות,בניהול הידע ובתהליכי הבקרה.חיזוק כוח האדם,הסדרת נהלי עבודה והטמעת מנגנוני בקרה וניהול ידע צפויים לשפר את יעילות עבודת המחלקה ואת ניהול הסיכונים המשפטיים של העירייה.

1. רקע:
לאחר תקופת הפינוי של העיר קריית שמונה בעקבות מלחמת חרבות ברזל, החלה העירייה בתהליך רחב של חזרת התושבים לעיר ושיקום המערכות העירוניות. במסגרת זו נדרשו אגפי העירייה לפעול בהיקף נרחב בתחומים תפעוליים,כלכליים ומשפטיים.
המחלקה המשפטית נדרשה ללוות את פעילות העירייה בתקופה זו, לרבות טיפול בהתקשרויות, ליווי מכרזים, טיפול בהליכים משפטיים ומתן ייעוץ משפטי שוטף להנהלת העירייה ולאגפיה.

2. מטרות הביקורת:
- בחינת פעילות המחלקה המשפטית בתקופת השיבה הביתה ושיקום העיר.
- בחינת מבנה המחלקה והמשאבים העומדים לרשותה.
- בחינת תהליכי עבודה וניהול סיכונים משפטיי.
- איתור פערים והצגת המלצות לשיפור תהליכי העבודה.

3. המסגרת הנורמטיבית:
- פקודת העיריות.
- חוק חובת המכרזים ותקנותיו.
- הנחיות היועץ המשפטי לממשלה.
- חוזרי מנכ"ל משרד הפנים.
- עקרונות מנהל תקין ושקיפות ציבורית.

4. סקירת פעילות המחלקה בשנת 2025:
המחלקה המשפטית עסקה בין היתר בתחומים הבאים:

תחום פעילות	פירוט
ייעוץ משפטי שוטף	ליווי חוזים,מכרזים,ישיבות מועצה וטיפול בתביעות
הליכים משפטיים	טיפול בהליכים הקשורים למודל החזרה הביתה לרבות עתירה לבג"ץ
ניהול התקשרויות	סיום התקשרויות מתקופת הפינוי והשבת נכסים לעירייה
ועדת תרומות	ריכוז פעילות ועדת התרומות
פטורים ממכרז	טיפול בבקשות לפטור ממכרז בתקופת השיקום
ליווי פרויקטים	הכנת מכרזים וחוזים לפרויקטי שיקום
מכרזי כוח אדם	ליווי הליכי גיוס בעירייה
עבודת מועצה	ליווי משפטי להקמת ועדות לאחר הבחירות

5. מבנה המחלקה

תפקיד	סטטוס
יועץ משפטי לעירייה	מכהן
תובעת עירונית ועוזרת יועמ"ש	הסמכה כתובעת הסתיימה ביולי 2025
מזכירת המחלקה	תחלופה במהלך השנה

6. ממצאי הביקורת

- עומס עבודה גבוה ביחס למצבת כוח האדם במחלקה.
- היעדר תובע עירוני פעיל בתקופה הנבדקת.
- ריכוז תחומי אחריות רבים במחלקה מצומצמת.
- היעדר נתונים כמותיים לניהול ובקרה.
- היעדר נהלי עבודה מסודרים במספר תחומים משפטיים מרכזיים.

7. מסקנות הביקורת

המחלקה המשפטית ממלאת תפקיד מרכזי בניהול הסיכונים המשפטיים של העירייה. בתקופת השיקום פעלה המחלקה בהיקף פעילות משמעותי תוך הסתמכות על צוות מצומצם. מצב זה מחייב חיזוק מבני ותהליכי על מנת להבטיח תפקוד מיטבי של המערכת המשפטית העירונית.

8. המלצות הביקורת

- חיזוק כוח האדם במחלקה המשפטית.
- הסדרת תפקיד התובע העירוני בהקדם.
- פיתוח מערכת מדדים לניהול פעילות המחלקה.
- גיבוש נהלי עבודה מסודרים לניהול התקשרויות והליכים משפטיים.
- הקמת מאגר ידע משפטי עירוני.

סיכום ומסקנות מנהלים

עיריית קריית שמונה עמדה בפני אירוע קיצון אזרחי מתמשך וחסר תקדים, אשר בחן את יכולותיה הניהוליות, התפעוליות והארגוניות מעבר למתוכנן ולמקובל. העירייה הצליחה להשיב את מרבית שירותיה ולייצב את המערכת העירונית, אך תהליך החזרה לשגרה ושיקום העיר חשף פערים מערכתיים בניהול, בתיאום, בבקרה ובמוכנות לאירועי פינוי ממושכים.

תמונת מצב ניהולית כוללת. הביקורת מצביעה על כך שהעירייה פעלה ברובה במתכונת תגובתית ולא על בסיס תוכניות שיבה סדורות. היעדר תפיסת ניהול כוללת לשלב המעבר מחירום לשגרה גרם לעומסי יתר על אגפים, לשחיקת עובדים, לחיכוכים עם הציבור ולפערים בין קבלת החלטות לבין יישומן בפועל.

חזרה לשגרה ושיקום העיר. השבת התפקוד העירוני התבצעה במקביל לשיקום תשתיות, מוסדות חינוך, מרחב ציבורי ופעילות כלכלית. העדר תיעדוף רוחבי ותכנון מתכלל יצר מצב שבו אגפים שונים פעלו בקצב שונה, ללא סנכרון מלא, דבר שפגע ביעילות ובאמון הציבור.

ניהול, תכלול ובקרה. לשכת מנכ"ל העירייה, הגזברות והיועץ המשפטי פעלו בעומס חריג, אך ללא מערך בקרה, מדידה ודיווח רוחבי מספק. חסרו לוחות מחוונים, מדדי ביצוע ופורום ניהולי ייעודי לניהול השיבה והשיקום.

שירות לתושב ואמון הציבור. המוקד העירוני, אגף שיפור פני העיר, החנייה, האכיפה והשיטור העירוני עמדו בחזית המפגש עם הציבור. פערים בין ציפיות התושבים ליכולת המענה בפועל יצרו ביקורת, תלונות ושחיקה, לצד צעדי הקלה חשובים שננקטו על ידי העירייה.

משאבי אנוש וחוסן ארגוני. הביקורת מצביעה על שחיקה מצטברת, מחסור בכוח אדם, פרישות ואתגרים בגיוס ושימור עובדים. נושא החוסן הארגוני לא טופל כתהליך מובנה אלא כתגובה למצוקות.

החברה הכלכלית ופיתוח עתידי. לחברה הכלכלית פוטנציאל משמעותי להובלת צמיחה ושיקום כלכלי, אך נדרש חיזוק הממשל התאגידי, התיאום עם העירייה והגדרת תפקיד אסטרטגי ברור.

מסקנות רוחביות. העירייה הפגינה מחויבות גבוהה ויכולת אלתור, אך נדרשת למעבר מתפיסה תגובתית לתפיסה מתוכננת. אירוע פינוי ממושך מחייב היערכות ניהולית שונה מאירועי חירום קצרים. החזרה לשגרה היא שלב מורכב לא פחות מהחירום עצמו. ניהול תכלולי, בקרה ושקיפות הם תנאי לייצוב אמון הציבור.

המלצות מנהלים מרכזיות. לגבש תפיסת שיבה עירונית מחייבת הכוללת תוכניות, לוחות זמנים ויעדים. להקים פורום ניהולי ייעודי לניהול שיבה ושיקום. להטמיע מנגנוני בקרה, מדידה ודיווח רוחביים. לחזק את החוסן הארגוני וניהול משאבי אנוש. להסדיר יחסי עירייה–משטרה–חברות עירוניות. למנף את החברה הכלכלית כמנוע צמיחה עירוני.

סיכום מנהלים זה נועד לשמש בסיס לדיון בוועדת הביקורת, בהנהלת העירייה ובמועצת העיר, לצורך קבלת החלטות לגבי עתיד העיר.

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

קולות קוראים

נושא 2

1. מבוא

העירייה מספקת שירותים שונים לתושביה. השירותים ממומנים במסגרת תקציבה השוטף של העירייה ובאמצעות תקציבים יעודים של משרדי הממשלה.

אחד האמצעים שבאמצעותם גופים ציבוריים מחליטים לאיזה גופים יועברו כספים, הוא פנייה פומבית, המכונה "קול קורא". גופים שונים, כמו משרדי ממשלה, רשויות מקומיות ורשות החדשנות, מפרסמים קולות קוראים לצורך קידום מטרותיהם. הפנייה מכוונת לגופים שונים ובעיקר לרשויות מקומיות, כדי שיציעו את מועמדותם לקבלת תמיכה כספית, בדרך כלל עבור השתתפות בפרויקטים ספציפיים שיועדו לקידום תחום מסוים. לעיתים פרויקטים או מיזמים אלה מיועדים למימוש של הוראות חוק, החלטות ממשלה או מדיניות של המשרד הממשלתי.

הגופים הציבוריים המפרסמים את הקול הקורא, הם הקובעים באופן בלעדי את היקף התקציב, את תנאי הסף ואת אמות המידה לבחירת הגוף הציבורי שיקבל תמיכה כספית. באופן זה, "הקולות הקוראים", אמורים לאפשר למשרדי הממשלה או לגופים ציבוריים אחרים, לתמוך בשירותים המקומיים, באופן שוויוני ושקוף בכל רחבי ישראל.

זהו משאב חשוב, רחב היקף ועתיר משמעויות, שמימושו תלוי במידה רבה ביכולות הפנימיות ברשות.

על הרשות המקומית לאתר את הקולות הקוראים מכלל הגופים המפרסמים אותם. לאחר שאותר קול קורא, יש לנתבו לגורם המתאים ברשות, על מנת להחליט אם להגיש בקשה לתמיכה מהגוף המפרסם במסגרת "הקול הקורא". את ההחלטה יש לקבל לאחר בחינה אם הרשות עומדת בתנאי הסף לתמיכה, אם קיימת היתכנות לביצוע הפרויקט או השירות ברשות, אם ההצעה לביצוע במסגרת הקול קורא היא כדאית, ואם באפשרות הרשות לשאת ב"השתתפות העצמית" הנדרשת ממנה (ככל ונדרשת). אם החליטה הרשות המקומית להגיש בקשה לתמיכה במסגרת הקול הקורא, יש צורך באיסוף נתונים, בעריכת הבקשה ובהגשתה.

לטיפול הקולות הקוראים חשיבות רבה מכיוון שהמימון הנוסף מאפשר לרשות לבצע פרויקטים שונים, המשפרים את איכות חיי התושבים באופן משמעותי. הגשת קולות קוראים מאפשרת לספק מימון לפרויקטים בתחומים שונים, כמו טכנולוגיה, תרבות, ביטחון וחינוך, ומשפרת את יכולת הרשות לסייע במימוש יעדים חברתיים וכלכליים. פוטנציאל זה ממומש באמצעות הגשת בקשות איכותיות, הבנה של התהליכים הנדרשים, וניהול יעיל של הפרויקט לאחר קבלת המימון.

אחרי הגשת הבקשה לתמיכה במסגרת הקול הקורא, יש לבצע מעקב האם הבקשה אושרה. לאחר האישור, יש להתארגן לביצוע ובמהלכו לדווח למפרסם על ביצוע הפרויקט ולערוך מעקב אחר קבלת כל הכספים שאושרו על ידו לרשות, עד למיצוי מלוא הכספים להם התחייב הגורם המממן.

באופן כללי ניתן לחלק את תהליך הטיפול בקול קורא למספר שלבים:



2. היקף הביקורת

הביקורת בחנה בדו"ח את הנתונים בין השנים 2022-2025.

3. מטרות הביקורת

מטרת דוח ביקורת בנושא הטיפול בקולות קוראים בעירייה, היא לבחון את יעילות התהליך ולקבוע אם התהליך מנוהל בצורה תקינה, שקופה והוגנת. הדוח בוחן ליקויים בניהול הנתונים והמידע, עיכובים באישור בקשות, וקיום מעקב אפקטיבי, הן על הבקשות המוגשות והן על הביצוע בפועל. כמו כן, הוא בודק אם יחידות העירייה השונות טיפלו קולות קוראים באופן יעיל, אם הנתונים הכספיים מטופלים כשורה, ואם התהליך מאפשר קבלת החלטות מושכלות. ומעקב נאות אחר הביצוע.

4. מתודולוגיית הביקורת

הביקורת קיימה ראיונות עם מספר בעלי תפקידים בתחום:

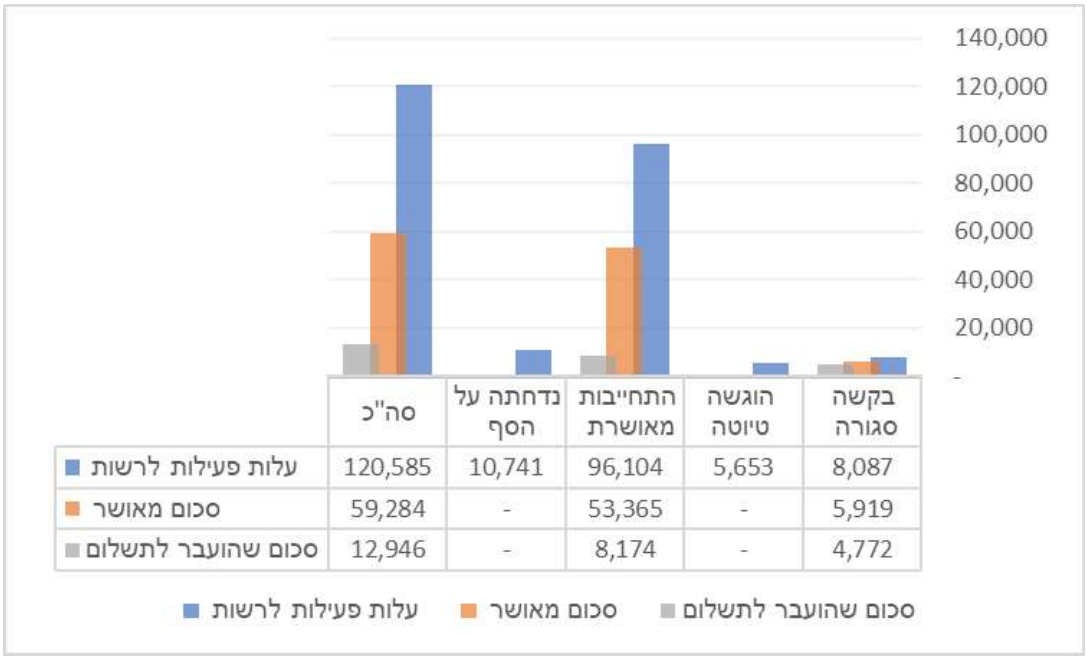
- מנכ"ל העירייה
- גזבר העירייה
- מהנדסת העיריה
- אחראית תבר"ים בעירייה
- אחראי קולות קוראים

5. נתונים כספיים

מערכת מרכב"ה (מערכת רוחבית כוללת במשרדי ממשלה) מצויה בשימוש של משרדי הממשלה ויחידות הסמך ומאפשרת שקיפות נתונים לגבי רוב הבקשות שהוגשו במסגרת קולות קוראים, כגון סטטוס הבקשה לתמיכה שהוגשה באמצעות המערכת, והתשלומים שאושרו וששולמו במסגרתה.

עם זאת, יצוין, כי הנתונים אודות הבקשות לקולות קוראים, שמוצגים באמצעות המערכת הם חלקיים, משום שלא כל הבקשות מופיעות בה (למשל קולות קוראים שאינם של משרדי ממשלה (יחידות סמך, כגון מפעל הפיס, המוסד לביטוח לאומי), קרנות שונות וכד'. בנוסף, חלק ממשרדי הממשלה אינם עושים שימוש במערכת, והקולות הקוראים שלהם אינם מוצגים בה.

הביקורת קיבלה דוח ממערכת מרכבה לשנים 2022-2025, בו מפורטים בין השאר תקציבי קולות קוראים של העירייה. להלן נתונים כלליים על הקולות קוראים ברשות בפילוחים שונים:



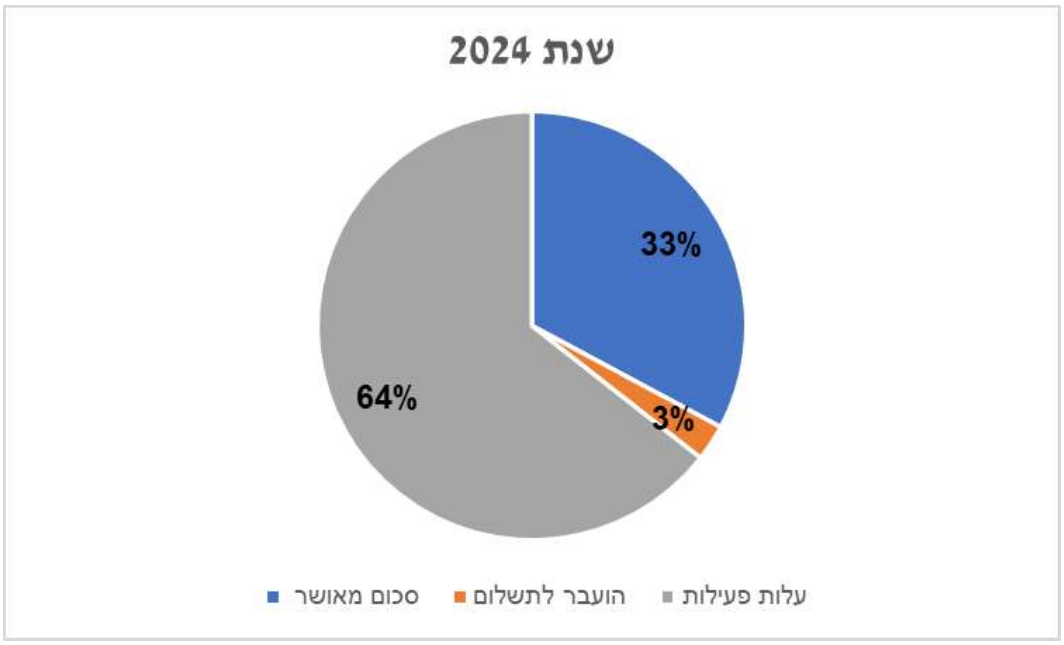
	סה"כ	נדחתה על הסף	התחייבות מאושרת	הוגשה טיוטה	בקשה סגורה
עלות פעילות לרשות	120,585	10,741	96,104	5,653	8,087
סכום מאושר	59,284	-	53,365	-	5,919
סכום שהועבר לתשלום	12,946	-	8,174	-	4,772

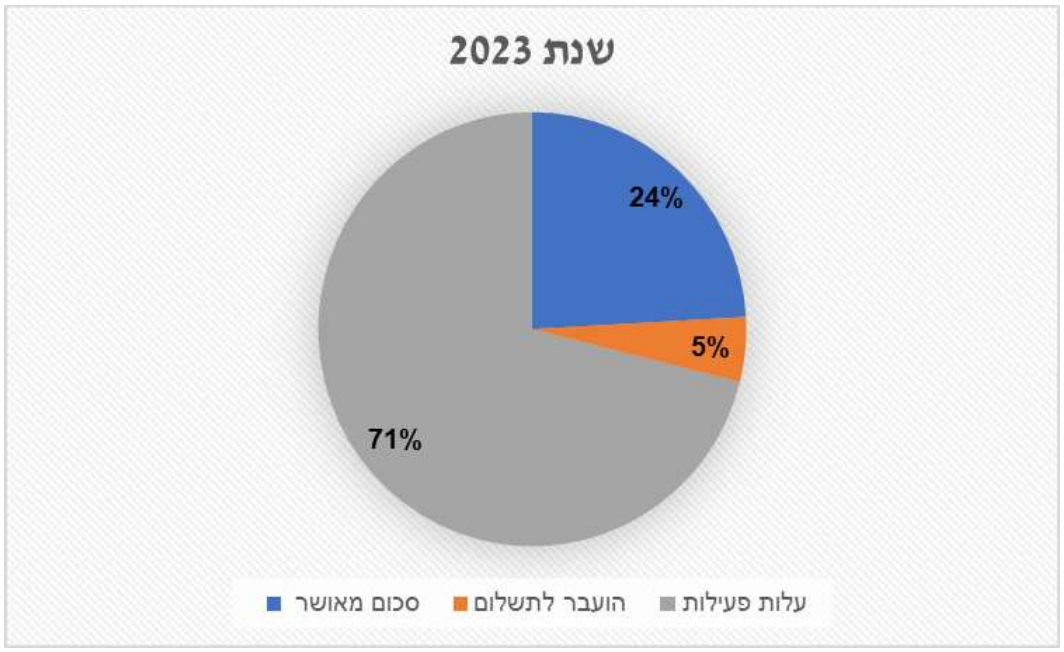
5.1 גרף התפלגות קולות קוראים לפי סטטוס בקשה וסכומים לשנים 2022-2025 (עד וכולל 6.25) - הסכומים באלפי ש"ח

מהגרף עולה, כי סך הסכום שהועבר לתשלום עבור קולות קוראים בשנים 2022-2025, נמוך משמעותית בהשוואה לסכומים שאושרו, וודאי ביחס לעלות הפעילות לרשות, כפי שנרשמה במערכת. מהדוח עולה, כי למעשה הרשות מממנת חלק גדול מהפעילויות שאמורות היו להיות ממומנות על ידי הקולות הקוראים.

להלן גרפים המתארים את התפלגות הקולות הקוראים בשנים 2023-2024 – לפי סטאטוס כספי

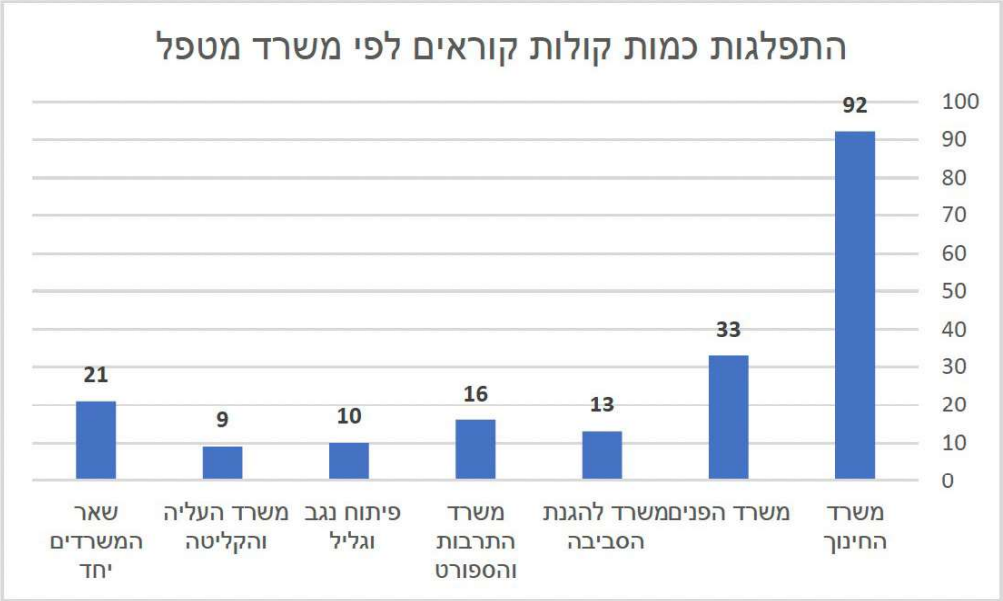
5.2 התפלגות סכומי קולות קוראים לפי שנה וסטטוס כספים





ניתן לראות מהגרפים, שאחוז הפרויקטים שהועבר לתשלום בעקבות הקולות קוראים הוא מזערי ביותר (3% בשנת 2024 ו-5% בשנת 2023) הן ביחס לעלות הפעילות והן ביחס לסכום שאושר, אך בפועל לא נוצל.

5.3 התפלגות כמות קולות קוראים לפי משרד מטפל



עולה מהגרף, כי המשרדים העיקריים שהוציאו קולות קוראים, בהם זכתה העירייה, הם משרד החינוך ומשרד הפנים. מעט מהקולות קוראים מטופלים ע"י המשרד להגנת הסביבה, התרבות והספורט וכדומה.

6. מבנה ארגוני וממשקי עבודה

על מנת לנהל היטב את תחום הקולות הקוראים, יש צורך בשיתוף פעולה של מספר מחלקות. כל מחלקה נדרשת לסייע בהחלטה אילו קולות קוראים מתאימים לה וניתן לעמוד בדרישותיהם, לסייע בטיפול בהגשת הבקשות, להשלים מסמכים ומידע ככל ונדרש ולממש את הכספים למטרה אליה יועדו, לאחר הזכייה בהם. התחום אמור להיות מנוהל "ניהול על" הן על ידי בעל תפקיד ייעודי והן על ידי הגזברות, כדי לוודא קבלת הכספים, ועמידה בתקציב.

הביקורת בחנה את ממשקי העבודה בין גורמי עירייה – ריכוז ומידע על הקולות הקוראים, הטיפול במחלקות השונות ברשות, המעקב על ידי הגזברות ועוד.

לדברי מנכ"ל הרשות, הקולות קוראים הם אחד המקורות המרכזיים לתקציבים. בנוסף יש החלטות ממשלה ועל פיהם יש תקציבים. כל קול קורא נדרש ורלוונטי לצורך מסוים.

הביקורת קיימה שיחות עם בעלי תפקידים הרלוונטיים לתחום ובדקה כיצד נוהל התחום עד כה:

ניהול וריכוז התחום, מעקב ובקרה

כפי שניתן לראות, תחום הקולות הקוראים מצריך מומחיות וכן מעקב שוטף אחר כלל הקולות הקוראים המתפרסמים, זיהוי תחומים המתאימים לעירייה, הגשת הבקשות ומעקב אחר עמידה בדרישות ואח"כ מימוש הכספים. לצורך כך, החליטה העירייה, עוד בשנת 2022, להתקשר עם נותן שירות חיצוני, שינהל את התחום.

אחראי קולות קוראים

העירייה בחרה ספק שירות, שהעניק לה את השירות תקופה מסוימת, אך עם פתיחת מלחמת חרבות ברזל, גויס נותן השירות למילואים ובאופן מעשי לא יכול היה להמשיך לספק לעירייה את השירות. עם תחילת הביקורת, בחודש יוני 2025, שכרה העירייה נותן שירות חדש, אך זה עזב את התפקיד זמן קצר לאחר בחירתו. לביקורת נמסר, לקראת סיום הביקורת, בחודש אוגוסט 2025, כי נבחרה נותנת שירות חדשה לתפקיד. על פי חוזה ההתקשרות שנמסר לביקורת, האחראי על קולות קוראים הוא נותן שירות חיצוני לעירייה ועובד לפי תשלום חודשי, הוא יושב פיזית בעירייה בחלק מן השבוע ומשלים את הנדרש ממנו בעבודה מרחוק.

מהנדסת העירייה

תפקידה של מהנדסת העיר במסגרת "קולות קוראים" הוא לפרסם ולהוביל מכרזים פומביים בנושאי תכנון, פיקוח, רישוי, בניה ציבורית ועבודות ציבוריות. במסגרת זו, היא מהווה את הסמכות המקצועית להובלת המכרז, הערכת ההצעות, והפיקוח על ביצוע העבודות הנבחרות. הביקורת שוחחה עם מהנדסת העירייה וזו העלתה נקודות שונות שלטעמה אינן מנוהלות באופן מיטבי. נקודות אלו נבדקו ויפורטו במסגרת בחינת התהליך.

לדברי מהנדסת העירייה ניתן להמחיש את הניהול הבעייתי של התחום באמצעות דוגמא: לפני כחצי שנה הוגש פרויקט של תכנון שני מעונות יום, במימון של 2 מיליון ש"ח. לאחר שבוצעה בדיקה, נמצא כי זה הקול הקורא תוקף ואפילו הסיבה לכך לא ידועה.

גזברית העירייה
גזברית העירייה אחראית על הניהול הכספי של העירייה וממונה על העובדים המבצעים את המעקב הכספי אחר תקציבים ובכלל זה תקציבי קולות קוראים. לביקורת נמסר ע"י גזברית המועצה, כי עקב המלחמה בצפון, הרבה בעלי תפקידים לא התגוררו בעיר ובחלק מהתקופה לא ניתן היה לבצע עבודות בנייה. הדבר גרם לעיכובים רבים בפרויקטים ובתהליכים ברשות.

מנכ"ל העיריה
תפקיד המנכ"ל כולל גיבוש תוכניות אסטרטגיות לרשות, פיקוח על משאבי אנוש, ניהול תקציב, ותיאום בין מחלקות העירייה השונות. במסגרת תפקידו אחראי על מימוש מדיניות ראש העיר לגבי סדר עדיפויות לפרויקטים וכן בעל היכולת לתכלל עבודה של מספר מחלקות, כפי שהדבר נדרש בנושא קולות קוראים.

אחראית תב"רים
אחראית תב"רים ממונה על ניהול תקציבי של פרויקטים הממומנים באמצעות תקציב בלתי רגיל. רוב הפרויקטים באחריותה הם פרויקטים של בינוי. חלק מהותי מהקולות הקוראים נמצאים תחת אחריותה מבחינת ניהול תקציבי.

נהלי עבודה
נוהל הוא מסמך אשר מגדיר או מתעד עקרונות, מדיניות, תפקידים, פעילויות ותהליכי תכנון, תפעול ובקרה, ואשר מתאר תהליך עבודה, שיטה או מבנה ארגוני, סמכות ואחריות.

נהלי עבודה הינם כלי חשוב, ומטרתם להבטיח התנהלות מיטבית, תוך מתן אפשרות לפיקוח ובקרה להנהלת הרשות המקומית. מטרת כתיבת נהלים, הינה תיעוד שיטת העבודה ו/או דרכי ביצוע פעילות, על מנת ליצור נורמת עבודה אחידה, המאפשרת הדרכה, אכיפה ופיקוח, לרבות הגדרת אחריות וסמכות. הנהלים יוצרים שפה משותפת לכלל המנהלים והעובדים ומתארים את שגרת העבודה.

ממשקי העבודה בין המחלקות ובין האחראי על הקולות קוראים לבין המחלקות
ממשקי עבודה הם נקודות הקשר, התקשורת ושיתוף הפעולה בין יחידות ארגוניות שונות (מחלקות, צוותים, אנשים) לצורך ביצוע תהליכי עבודה משותפים, זרימת מידע יעילה והשגת מטרות משותפות. הגדרה ברורה של ממשקי עבודה ותהליכי עבודה משפרת את יעילות הארגון, מפחיתה חיכוכים, חוסכת משאבים ומשפיעה לחיוב על אווירה ארגונית.

מהנדסת העירייה מסרה, כי לעיתים מועברים קולות קוראים, שניתן בעיון קצר יחסית להבין שהעירייה לא תעמוד בתנאים במוגדרים בהם, והדבר מבזבז זמן ומשאבים בבדיקות שונות. בנוסף, לעיתים מועברים קולות קוראים שצריך להיערך מראש להגשתם, אך הפנייה מועברת ללא דגשים והדבר מעכב את הכנת הקול הקורא, ולעיתים אף מביא לכך שהעירייה לא מספיקה לגשת אליו.

כן נמסר על ידי המהנדסת, כי כאשר מתחילים לטפל בקול קורא במחלקה שלה, היא פותחת תיקייה שיתופית לקול קורא וכל מי שרלוונטי לקול הקורא הספציפי, מצרף את המסמכים לתוך התיקייה השיתופית.

ממצאי הביקורת
6.1 לביקורת לא נמסרו נהלי עבודה בתחום קולות הקוראים לבדיקה.
6.2 לביקורת נמסר ע"י מהנדסת העיר, כי לעיתים היא מקבלת עדכונים על קולות קוראים מעמיתים ולא באמצעות אחראי קולות קוראים בעירייה.
6.3 כפי שעולה מהשיחות, התחום מבוזר ולמרות שקיים תקן תפקיד של אחראי קולות קוראים, בתקופת הביקורת לא היה בפועל מרכז לתחום. לא מתקיים מעקב מרוכז על כל שלבי התהליך - החל מאיתור, קריאה ובדיקת התנאים הנדרשים, קבלת החלטה, הגשה בפועל, מעקב ומיצוי כספים לאחר אישור.
6.4 בנוסף, אין ריכוז של כלל הבקשות ומעקב אחריהן בקובץ ממוחשב.

המלצות הביקורת
6.5 הביקורת ממליצה על גיבוש נהלים לתחום קולות קוראים. מומלץ כי הנהלים יגדירו את ההליכים הבאים:
6.5.1 אחראי קולות קוראים ירכז את המידע על הקולות הקוראים ויערוך סינון ראשוני לפי מחלקות.
6.5.2 תיערך בדיקה ראשונית של התנאים המקדימים לקול הקורא, כדי לוודא כבר בשלב הראשוני, כי ניתן לעמוד בדרישות אלו.
6.5.3 במידה ונדרשת הכנה מתאימה, או תקציב לצורך הגשת הקול הקורא, יש להיערך לכך באופן מהיר (למשל הכנת תוכנית עסקית, תקציב תכנון ראשוני וכו).
6.5.4 על אחראי הקולות הקוראים להעביר את פרטי הקול הקורא למחלקה הרלוונטית, בצירוף דגשים כגון מועד הגשה, דרישות מיוחדות וכו'. יש לקבוע מועד למעקב אחר הטיפול בקול הקורא במחלקה – החלטה האם לגשת אליו או לא וטיפול בהגשה.

6.5.5 יש לנהל את הקול הקורא בכל העירייה בתיקיות שיתופיות, כך שכל הגורמים הרלוונטיים יוכלו לעדכן נתונים ולהתעדכן במצב ההגשה, האישור והביצוע.
6.5.6 על אחראי הקולות הקוראים לדאוג להגשת הקול הקורא ולשם כך עליו לקבוע לוח זמנים ולקיים ישיבות עבודה עם המחלקות בהתאם ללוח הזמנים.
6.5.7 לאחר הגשת הקול הקורא, על האחראי לעקוב אחר טיפול המשרד המפרסם, לטפל בבקשות להשלמת מסמכים ולוודא אישור הקול הקורא.
6.5.8 לאחר האישור, יש לעדכן את המחלקה הרלוונטית ולקבוע לוח זמנים למימוש כספי הקול הקורא. על מנהל המחלקה ועל אחראי התב"רים לעקוב אחר הביצוע בפועל.
6.5.9 בקולות קוראים שאינם מבוצעים באמצעות תב"רים (כלומר אינם מנוהלים תקציבים על ידי אחראית תב"רים), מומלץ לקבוע גורם האחראי על המעקב והדיווח התקציבי.
6.5.10 על אחראי הקולות הקוראים, בסיוע הגזברות, לעקוב אחר קבלת הכספים המתקבלים בהתאם לביצוע , עד לסיום קבלת התקציב.

7. מערכות מידע והרשאות משתמשים

מערכת מידע היא מערכת של פתרונות מחשוב לניהול ארגוני וטכני בעזרת תוכנה ומידע. זוהי מערכת מקושרת של אמצעים, שיטות וכוח אדם המשמשים לאחסון, עיבוד והנפקת מידע על מנת להשיג מטרה מוגדרת.

מערכות מידע בשימוש הרשות

מערכת המרכבה הנה מערכת שבאמצעותה מגישים את קולות הקוראים ומקבלים את כלל תקציבי הרשות (לא רק קולות קוראים, אלא גם תמיכות, הקצבות בעקבות החלטות ממשלה וכו').

מערכות ניהול לקולות קוראים מערכת לניהול קולות קוראים היא כלי תוכנה המסייע לארגונים, במיוחד לרשויות מקומיות, באיתור, ניהול, בקרת הגשות ומיצוי משאבים מתוך קולות קוראים המתפרסמים ממקורות שונים. המערכות מספקות כלים לריכוז מידע, ניטור תהליכי הגשה, הפקת דוחות והתראות על הזדמנויות חדשות, תוך ניהול משימות ושלבי הגשה באזור אישי ייעודי, וכך משפרות את הסיכוי לזכות בתמיכות ותקציבים. קיימים בשוק מס' מערכות לניהול קולות קוראים.

הרשאות משתמשים

מערכת ניהול משתמשים והרשאות, הנקראת גם מערכת ניהול זהויות (IDM), היא מערכת שמטרתה, ניהול המשתמשים השונים בארגון והרשאות הגישה שלהם (Access permissions) למשאבי המידע של הארגון. על מנת לאכוף מדיניות כוללת לנושאים אלו, יש צורך ביישומי תוכנה ייעודיים.
תחום ניהול המשתמשים וההרשאות, מהווה חלק ממעטפת של אבטחת מידע, והוא כולל היבטים, כגון: הרשאות לקבצים, הזדהות אחידה של משתמשים (Single Sign On, או SSO), זהויות של אלמנטים, ניהול זהויות ובקרת הרשאות, ניהול גישה, הרשאות ברמה גבוהה ועוד.

ממצאי הביקורת

7.1 הביקורת ביקשה מאחראי הקולות הקוראים שכיהן עד תחילת הביקורת, מידע מרוכז על הקולות הקוראים בעירייה (בעת הביקורת ובעבר), אך נמסר לביקורת, כי אין בידו כל מעקב ממוחשב. הביקורת מצאה כי בעירייה אין מערכת מידע ייעודית לניהול תחום קולות קוראים. כך שבפועל, לא נשמר מידע או נתונים בנושא
7.2 אחראי קולות קוראים שכיהן בזמן הביקורת (במשך פחות מחודשיים) מסר לביקורת, כי הוא מנהל לעצמו מסמך של "גוגל דוקס" – עם מעקב סטאטוס ביצוע על הקולות קוראים.
7.3 למרות בקשותיה, הביקורת לא קיבלה מידע בנושא הרשאות משתמשים במערכת המרכב"ה כך שלא נבדק נושא הרשאות משתמשים.

המלצות הביקורת

7.4 יש לבחון בדחיפות רכישת מערכת ייעודית לניהול תחום קולות הקוראים וזאת על מנת לרכז את ניהול התחום.
7.5 לאחר רכישות מערכת, יש להגדיר את המשתמשים בה. יש לוודא, כי בעלי התפקיד הרלוונטיים במחלקות השונות, יוכלו לעדכן ולקבל עדכונים הקשורים לפרויקטים שתחת אחריותם.
7.6 יש לבדוק את רשימת המשתמשים המורשים במערכת המרכבה ולוודא, כי כולם אומנם עובדי עירייה קיימים, הזקוקים להרשאה במסגרת תפקידם.

8. איתור קולות קוראים

גופים ציבוריים מפרסמים קולות קוראים בפלטפורמות שונות, כגון אתר המרשתת של הגוף המפרסם, מערכת מרכב"ה (פורטל התמיכות הממשלתי), מערכות עצמאיות של משרדים ממשלתיים שונים (כמו פורטל רשויות ובעלויות של משרד החינוך), ואף פניה במישרין לרשויות המקומיות.

ממצאי הביקורת

8.1 האחראי על התחום , שכיהן ביוני עד אוגוסט 2025, מסר כי קיימת מערכת ייעודית בשם מערכת מידע ייעודית לאיתור קולות קוראים בשם "צונמי". המערכת מאפשרת לקבל עדכונים על קולות קוראים. ניתן להשתמש במערכת גם למעקב אחר בקשות.

8.2 כאמור, העירייה לא עושה שימוש במערכת זו או במערכת אחרת.

8.3 המשמעות היא, שלעירייה אין מנגנון לאיתור ומעקב אחרי קולות קוראים שאינם דרך המרכבה ובכך יש פוטנציאל לאובדן כספים שעשויים היו להיות מגיעים לה מגופים אלו.

8.4 לפי הידוע לביקורת, העירייה לא ניגשת לקולות קוראים של גופים בחו"ל. אין בעירייה מידע על קולות קוראים שפורסמו על ידי גופים שאינם עושים שימוש במערכת המרכבה ושהעירייה ניגשה אליהם/ זכתה בהם.

המלצות הביקורת

8.5 הביקורת ממליצה להשתמש במערכת "הצונאמי", או מערכת חלופית, הן לאיתור קולות קוראים והן לצורך שיפור המעקב אחר הגשת קולות קוראים.

8.6 מומלץ לבחון הגשת קולות קוראים גם לפרויקטים מחו"ל, יש לשקול העסקת גורם חיצוני או חברה המתמחה בנושא זה.

9. קבלת החלטה בדבר הגשת בקשה

על מנת לקבל החלטה אם להגיש בקשה לתמיכה במסגרת קול הקורא, רצוי לבחון אם העירייה עומדת בתנאי הקול הקורא, אם קיימת היתכנות לביצוע המיזם או השירות בעירייה, אם הגשת הבקשה היא כדאית מבחינה כלכלית, ואם באפשרות העירייה לשאת בהשתתפות העצמית הנדרשת ממנה, ככל ונדרשת.

יצוין, כי תהליך עריכת והגשת בקשה הוא לעיתים מורכב וכרוך בעבודה רבה, עד כדי כך, שישנן רשויות שנמנעות מלהגיש בקשות בגלל המורכבות שבהגשתן. בעיה זו צוינה אף בדוח מבקר המדינה בנושא "ממשקי עבודה בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי והשימוש בדיגיטציה" (התשפ"ב- 2022).

להחלטה על הגשת בקשה לתמיכה, וגם לוויתור על הגשת בקשה כזו, יש לעיתים משמעות כספית גדולה עבור העירייה. טיפול לקוי בהגשת בקשה לקול קורא, או התעלמות מקול קורא ואי הגשת בקשה במסגרתו, עלולה לגרום לאיבוד כספים המגיעים לעירייה.

לפיכך יש צורך בשקילת ההחלטה בדבר הגשת בקשה לתמיכה (או הימנעות מהגשתה) באופן מבוסס ומושכל, ובקיום נתיב בקרה על אופן קבלת ההחלטה.

כדי לבחון את ההליך המתבצע בעירייה, הביקורת בקשה דוגמאות של קולות קוראים ותיעוד על דיונים והחלטות על אישור הגשת קולות קוראים. לביקורת לא נמסר כל תיעוד לדיונים כאלו.

ממצאי הביקורת

9.1 לביקורת לא נמסרו כלל דוגמאות של תיעוד הליך ההחלטה על הגשת/ אי הגשת קולות קוראים.

המלצות הביקורת

9.2 על מנת לייעל את פעילות הגשת קולות קוראים, מומלץ לבחון היטב את ההליך ודרך קבלת ההחלטות. הליך נכון של קבלת החלטות, יחסוך משאבים המושקעים בהגשת בקשות לא מתאימות, ולחילופין, יביא להתמקדות בקולות קוראים מתאימים לרשות

10. דיווחים על ביצוע ומיצוי כספי תמיכה

הביקורת קבלה דוחות של "קולות קוראים" החל משנת 2022, הביקורת בחנה את הנתונים ובצעה בדיקה אקראית. הביקורת בקשה להבין האם הרשות ממצה את פוטנציאל הכספים שניתן לקבל באמצעות הגשת קולות הקוראים של המחלקות השונות והאם הרשות מממשת את הכספים של קול קורא לאחר שאושרו ע"י הגורם המפרסם.

על מנת לבדוק את הבקשות ואת הסיבות לעיכוב בטיפול או במיצוי, הביקורת ניתחה את נתוני הקולות הקוראים המפורטים במערכת מרכבה ופנתה לאחראי על קולות קוראים בעירייה, כדי שיפרט לגבי הקולות הקוראים השונים, מה מצבם העדכני ומה מעכב את מימושם. כאמור, האחראי הקודם סיים את תפקידו במהלך כתיבת הדו"ח. ראה טבלאות נתונים בתתי הפרקים השונים בפרק זה.

לביקורת לא הוגשו הסברים /תיעוד או מסמכים הקשורים לבקשות קול קורא המוצגות בטבלה.

לביקורת נמסר ע"י היועצת הארגונית של הרשות, כי נדרש לבחון את הכספים הנמצאים תחת אחריות משרד הפנים, שכן במשרד קיימים כספים הממתינים למיצוי ולא טופלו.

מהנדסת העיר מסרה לביקורת, כי ניתן להגיש קולות קוראים דרך האשכול באופן שיתופי, לדעתה, חשוב מאוד לעשות זאת. לדוגמא: פרויקט עצים הוגש דרך האשכול וכך הרשות קבלה ניקוד גבוה יותר.

10.1 קולות קוראים שלא אושרו או בשלב הגשה

הביקורת בקשה לבדוק האם יש קולות קוראים שאינם מטופלים, הביקורת בחרה באופן אקראי 11 בקשות שהגישה העירייה לקבלת תקציבי קולות קוראים בין השנים 2022-2025, ושבהם לא הייתה התקדמות/טיפול בבקשה במשך זמן ארוך, או שהבקשה נדחתה. סך הסכום המבוקש בבקשות אלו עמד על 10,420 אלפי ₪. (10.5 מיליון ₪). להלן טבלה, המרכזת את הנתונים של בקשות אלו:

מס' סידורי	שנת בקשה	מס' קול קורא	מספר בקשה	תיאור בקשה	משרד מטפל	מצב בקשה	סכום מבוקש (אלפי ש"ח)
1	2025	18085	1001899962	תמיכה בספרייה ציבורית - קריית שמונה	התרבות והספורט	הוגשה	350
2	2023	16338	1001712013	תמיכה בפעילות בלתי פורמלית במדעים וטכנו	חדשנות, מדע וטכנול'	הוגשה	266
3	2023	16340	1001712017	תמיכה דו שנתית	חדשנות, מדע וטכנול'	הוגשה	500
4	2023	14844	1001547666	מעונות יום קריית שמונה	מ. החינוך	הוגשה	2,000
5	2022	13263	1001431483	הקמה ושדרוג של מרכזי מחזור 13311	מ. להגנת הסביבה	הוגשה	1,900
6	2024	17288	1001814919	מעון יום בימת תל חי	מ. החינוך	נדחה	157
7	2024	17288	1001814916	מעון יום יובלים - קריית שמונה	מ.החינוך	נדחה	110
8	2024	17314	1001811426	תמיכה בספרייה ציבורית - קריית שמונה	מ.התרבות והספורט	נדחה	367
9	2024	17279	1001817736	חניון גלמפינג משולב - קריית שמונה	פיתוח נגב, גליל וש.פעולה	נדחה	4,000
10	2023	16138	1001679605	התערבות בתוכנית לקויות למידה אולפנית	מ. החינוך	נדחה	20
11	2022	14921	1001555234	חיזוק החוסן הקהילתי - עיריית קריית שמונה	פיתוח נגב, גליל וש.פעולה	נדחה	750
						סה"כ	**10,420**

הערות לטבלה

- כל הבקשות ללא תוקף התחייבות (חוזה)
- כל הבקשות הוגשו דרך הפורטל של מרכבה
- בכל הבקשות לא אושר סכום לתשלום ולא הועבר סכום לרשות

ממצאי הביקורת

10.1.1 בטבלה פורטו פרויקטים חשובים ביותר כגון: לקויות למידה, מעונות יום, חיזוק חוסן קהילתי וכדומה. חלק מהבקשות הן משנים קודמות (החל משנת 2022 ואילך), והן לא טופלו ומשכך לא קבלו ככל הנראה את המימון לפעילויות השונות.

10.1.2 לביקורת לא הוגשו הסברים או מסמכים הקשורים לבקשות קול קורא המוצגות בטבלה. לביקורת לא הוגשו הסברים מדוע נדחו בקשות מס' 6-11.

10.1.3 סך כל הפעילות בקולות הקוראים שהוצגו לעיל היא בעלות של 10,420 אלפי ש"ח, מתוכם נדחו 5,404 אלפי ש"ח קרי 50% כך שבפועל הרשות מימנה את רוב הפעילות (ככל שהתקיימה).

10.1.4 הביקורת מבקשת לציין, כי הרשות הייתה מפונה עקב מלחמת חרבות ברזל ועל כן חלק מהתקציבים לא מומשו בתקופה זו. על אף האמור, ניתן לראות, כי ישנם תקציבים שלא נוצלו עבור השנים 2022 ו 2023, עוד טרם פרוץ המלחמה. כך שבפועל חוסר ניצול הכספים מאפיין את הרשות עוד לפני המלחמה.

המלצות הביקורת

10.1.5 הביקורת ממליצה לנהל מעקב אחר הבקשות שהן בסטטוס של "הוגשה טיוטא" ולבחון מה נדרש לקידום הבקשה (ככל שהיא עדיין רלוונטית).

10.1.6 על מנת לבצע למידה מהתנהלות העבר, יש לבחון את הבקשות שנדחו ולהסיק מסקנות, שיוכלו לתרום להבנת ההליך הנכון של הגשת הקולות הקוראים ולשפר את הליך ההגשה בעתיד.

10.2 קולות קוראים שהתיישנו ולא מוצו הכספים

בדרך כלל, לכל קול קורא נקבע מועד למימוש, שאחריו, לא ניתן לממשו. הביקורת בקשה לבדוק, האם יש קולות קוראים שהתיישנו ולא מוצו התקציבים שאושרו בהם הביקורת בחרה באופן אקראי 24 בקשות לקולות קוראים, שהוגשו בין השנים 2023-2025, שלא טופלו והמועד לניצול התקציב בהם עבר (התיישנו). סך הסכום המבוקש בבקשות אלו הוא 10,011 אלפי ש"ח. להלן טבלה המרכזת נתונים של 10 קולות קוראים שהתיישנו:

נתונים של 10 קולות קוראים שהתיישנו

אלפי ש"ח	סכום מאושר	סך סכום שהועבר לתשלום	הפרש בין תקציב לסכום שהתקבל	עלות פעילות
התיישן בשנת 2023	531	235	94	4,763
התיישן בשנת 2024	5,498	1,557	-3,941	6,218
התיישן בשנת 2025	450	-	-450	587
	6,479	**1,792**	**-4,297**	**11,568**

להלן פירוט נתוני 10 הקולות קוראים שנתוניהם מרוכזים בטבלה למעלה:

מס' סידורי	שנת בקשה	מספר קול קורא	מספר בקשה	תיאור בקשה	משרד מטפל	תאריך תוקף התחייבות (חוזה)
1	2022	14494	1001517028	תמיכה ביחידות סביבתיות לשנים 2021-2023	משרד להגנת הסביבה	31/12/2023
2	2022	14767	1001539509	ציוד ליחידות סביבתיות קול קורא 12815	משרד להגנת הסביבה	31/12/2023
3	2022	14767	1001550091	ציוד ליחידות סביבתיות קול קורא 12815	משרד להגנת הסביבה	31/12/2023
4	2022	14637	1001539308	הסבה - שיקום ושדרוג אתרי מורשת כולל הנגש	משרד הפנים	31/12/2024
5	2022	15011	1001585878	נושאי חובה - המראה 2.0	משרד הפנים	31/12/2024
6	2022	15252	1001569552	גן משחקים מרכז העיר 2022	משרד הפנים	31/12/2024
7	2022	15252	1001569566	הנגשת מבני ציבור 2022	משרד הפנים	31/12/2024
8	2022	15252	1001569620	הסדרת ליקויי בטיחות במוסדות חינוך 2022	משרד הפנים	31/12/2024
9	2022	15252	1001569557	הצללות לבתי הספר 2022	משרד הפנים	31/12/2024
10	2022	15252	1001569389	סקר נכסים 2022	משרד הפנים	31/12/2024

ממצאי הביקורת

10.2.1 בטבלה פורטו פרויקטים חשובים ביותר כגון: הנגשה, הסדרת ליקויי בטיחות, סקר נכסים וכדומה. שלמרות שהפרויקטים תוקצבו על ידי משרדי הממשלה, בפועל הם לא קבלו את המימון הנדרש, עקב חוסר טיפול.

10.2.2.לביקורת לא הוגשו מסמכים הקשורים לבקשות קול קורא המוצגים בטבלה.

10.2.3 ניתן לראות, כי מתוך סכום מאושר של 6,479 אלפי ₪(כ 6.5 מיליון ₪) ב 10 הבקשות שנבדקו, רק 1,792 אלפי ש"ח הועברו בפועל לרשות, כלומר 28% מהסכום. סך עלות הפעילות לרשות בפרויקטים אלו עמדה על 11,568 אלפי ₪, כך שבפועל הרשות מימנה את רוב הפעילות.

10.2.4 ההסבר שניתן ע"י אחראית תברים לביקורת, כי פרויקטים ממשרד הפנים , אושרו רק בתחילת שנת 2023, בתאריך 7.10.2023 החלה מלחמת חרבות ברזל, העיר קריית שמונה הייתה מפונה והפינוי הסתיים במהלך שנת 2025, לכן הפרויקטים טרם בוצעו. כן נמסר, כי חלקם הגדול בביצוע.

10.2.5 הביקורת מבקשת לציין, כי על אף האמור בהתייחסותה של אחראית התב"רים, ניתן לראות, כי במדגם הביקורת, ישנם תקציבים שלא נוצלו, למרות שאושרו כבר בשנת לשנים 2022 או תחילת 2023, כך שבפועל חוסר ניצול הכספים מאפיין את הרשות עוד לפני המלחמה.

10.3 תקציבים שלא נוצלו והם בתוקף עד 2025

הביקורת בקשה לבדוק, האם יש קולות קוראים שלא נוצלו והם עדיין בתוקף (עד סוף 2025) . הביקורת בחרה באופן אקראי 34 בקשות לקולות קוראים, שהוגשו בין השנים 2022-2025, ושלא נוצלו, נכון ל 8/25. סך הסכום המבוקש בבקשות אלו הוא 10,011 אלפי ₪ (כ 10 מיליון ₪).
להלן טבלה המפרטת נתונים של 10 קולות קוראים שניתן עדיין לנצל

אלפי ₪	סכום מאושר	סך סכום שהועבר לתשלום	הפרש בין תקציב לסכום שהתקבל	עלות פעילות
סה"כ בתוקף לשנים 2026-2027	8,385	14	-8,370	21,264
בתוקף עד 2025	18,163	1,084	-17,079	40,871
סה"כ בתוקף	**26,548**	**1,098**	**-25,449**	**62,135**

פירוט של מדגם 10 תקציבי קולות קוראים שלא נוצלו עד שנת 2025

מס' סידורי	שנת בקשה	מספר קול קורא	מספר בקשה	תאריך הגשה	תיאור בקשה	משרד מטפל
1	2024	17123	1001799672	06/06/2024	הקצבות כ"א לחינוך ילדים ונוער בסיכון	משרד החינוך
2	2025	17882	1001844132	05/01/2025	רווחה חינוכית קריית שמונה	משרד החינוך
3	2025	17904	1001844131	05/01/2025	שיקום שכונות - קריית שמונה	משרד החינוך
4	2024	17389	1001818324	28/10/2024	חקלאות בחווה לחינוך - קריית שמונה	מ. החי־נוך-חינוך התיישבותי
5	2022	14752	1001547991	04/07/2022	חינוך בנושא משבר אקלים תשפ"ג תשפ"ד	משרד להגנת הסביבה
6	2024	14407	1001534805	27/03/2022	מרכזי מחזור קריית שמונה	משרד להגנת הסביבה
7	2022	14820	1001550002	17/07/2022	מקווה שכונת יובלים2022	המשרד לשי־רותי דת
8	2022	15011	1001592835	20/12/2022	גלמפינג	משרד הפנים
9	2022	15252	1001569622	25/10/2022	שדרוג אצטדיון עירוני 2022	משרד הפנים
10	2022	15386	1001574636	08/11/2022	סיוע לרשומ'ק בסיכון מוגבר לרעא''ד 2022	משרד הפנים

הערות לטבלה: כל הבקשות מאושרות

ממצאי הביקורת:

10.3.1 בטבלה פורטו פרויקטים חשובים ביותר כגון: מחזור, שיקום שכונות, הקצבת כוח אדם לנוער בסיכון וכדומה. כאמור למרות אישורם, הפרויקטים לא קבלו את המימון הנדרש, עקב חוסר טיפול ואי ניצול הכספים המגיעים לרשות.

10.3.2 לביקורת לא הוגשו מסמכים והסברים הקשורים לבקשות לקול קורא המוצגות בטבלה.

10.3.3 ניתן לראות, כי מתוך סכום מאושר של 26,548 אלפי ₪ שאושרו במקרים הנ"ל, רק 1,098 אלפי ש"ח הועברו בפועל לרשות, כלומר 4% מהסכום. סך עלות הפעילות לרשות 62,135 אלפי ש"ח כך שבפועל הרשות מממנת את רוב הפעילות (ככל שהתקיימה).

10.3.4 ההסבר שניתן ע"י אחראית תברים לביקורת, כי פרויקטים ממשרד הפנים אושרו רק בתחילת שנת 2023, בתאריך 7.10.2023 החלה מלחמת חרבות ברזל, העיר קריית שמונה הייתה מפונה עד תחילת שנת 2025, לכן הפרויקטים טרם בוצעו, חלקם הגדול בביצוע.

10.3.5 הביקורת חוזרת על הערתה, כי על אף האמור בהתייחסותה של אחראית התב"רים, ניתן לראות כי ישנם תקציבים שלא נוצלו והם לשנים 2022 ו 2023. **כך שבפועל חוסר ניצול הכספים מאפיין את הרשות עוד לפני המלחמה.**

10.4 מדגם תקציבים שלא נוצלו (ללא תאריך תוקף)

הביקורת בקשה לבדוק, האם יש קולות קוראים שלא נוצלו והם ללא תאריך תוקף. הביקורת בחרה באופן אקראי 8 בקשות של קולות קוראים שהוגשו בין השנים 2022-2024, שלא נוצלו. סך הסכום המבוקש בבקשות אלו הוא 17,558 אלפי ש"ח. להלן הנתונים מוצגים בטבלה:

מס' סידורי	שנת בקשה	מספר קול קורא	מספר בקשה	תיאור בקשה	משרד מטפל	סכום מאושר	סך סכום שהועבר לתשלום	הפרש בין תקציב לסכום שהתקבל	סכום מבוקש
1	2024	17320	1001809475	השלמת הקמה, מוקד רפואה דחופה קריית שמונה	פיתוח נגב, גליל וש.פעולה	13,500	1,000	12,500	13,500
2	2024	17940	1001840099	מוקד רפואה דחופה קריית שמונה 2024	פיתוח נגב, גליל וש.פעולה	1,500	-	1,500	1,500
3	2022	14789	1001541155	מוקדי רפואה דחופה	משרד הבריאות	950	-	950	950
4	2024	17099	1001796188	תמיכה במוקד רפואה - קריית שמונה	משרד הבריאות	950	475	475	950
5	2024	17093	1001798163	מרכז צעירים - קריית שמונה	פיתוח נגב, גליל וש.פעולה	244	-	244	291
6	2023	16182	1001690327	עידוד השכלה גבוהה והכשרה מקצועית	פיתוח נגב, גליל וש.פעולה	119	-	119	194
7	2024	17373	1001817939	פרויקטים ייחודים קריית שמונה 2024	משרד החינוך	98	-	98	98
8	2022	14963	1001559870	מלגות מסלול פרטני וחקלאות	פיתוח נגב, גליל וש.פעולה	75	-	75	75
						17,436	**1,475**	**15,961**	**17,558**

ממצאי הביקורת

10.4.1 בטבלה פורטו פרויקטים חשובים ביותר כגון: פרויקט רפואה דחופה, עידוד השכלה גבוהה, הכשרה מקצועית וכדומה שלא קבלו את המימון הנדרש, עקב חוסר טיפול ואי ניצול הכספים המגיעים לרשות.

10.4.2 לביקורת לא הוגשו הסברים או מסמכים הקשורים לבקשות קול קורא המוצגות בטבלה. למעט התייחסות של אחראית תב"רים בפרויקט הקמת מוקד לרפואה דחופה, לפיה הפרויקט בביצוע.

10.4.3 ניתן לראות, כי מתוך סכום מאושר של 17,436 אלפי ש"ח רק 1,475 אלפי ש"ח הועברו בפועל לרשות, כלומר 8% מהסכום. סך הסכום המבוקש לרשות 17,558 אלפי ש"ח כך שבפועל הרשות מממנת את רוב הפעילות (ככל שהתקיימה).

10.4.4 גם במקרים אלו, ניתן לראות כי חלק מהפרויקטים שלא בוצעו, אושרו כבר בשנת 2022 – זמן רב לפני המלחמה.

המלצות הביקורת

10.4.5 הביקורת מעירה, כי פרויקטים חשובים יורדים לטמיון או לחילופין ממומנים ישירות ע"י העיריה, למרות שאושרו בגינם קולות קוראים. יתרה מכך, התפתחות העיר והפעילויות לטובת התושבים מתעכבות או כלל לא מתקיימות.

10.4.6 מומלץ להקים צוות חשיבה שירכז את הנושא, גם בתחום הסיוע להגשת קול הקורא, מסמכים, הכנת תקציבים וכדומה וגם בתחום המעקב על מיצוי הכספים לאחר אישור הקול קורא.

10.4.7 בטבלה מוצגות בקשות לקולות קוראים שהתיישנו ולכן רוב הכספים לא מוצו. הביקורת ממליצה, לנהל מעקב על תוקף הבקשות ולדאוג כי הכספים ינוצלו עוד לפני תום המימוש.

10.4.8 מבחינה טכנולוגית, הביקורת ממליצה להטמיע תזכורות במייל או בתוכנה עצמה, לבקשות שעומד לפוג תוקף התקציב שלהן. התזכורות ישלחו במרווחי זמן מסוימים (שנה, חצי שנה וכדומה) לאחראי הקולות קוראים ובמקביל למנהלי ועובדי המחלקות הרלוונטיות לבקשות.

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

בטיחות
גני משחקים

נושא 3

הקדמה:

הביקורת בחנה את אופן תחזוקת מתקני המשחקים הציבוריים בעיר, את תגובת העירייה להתרעות רגולטוריות ואת עמידתה בחובות החוקיות לשמירה על בטיחות הציבור, בדגש על ילדים.

רקע נורמטיבי לביקורת:

חוק התקנים, תשי"ג 1953.

תקן ישראלי ת"י 1498 חלק 7 למתקני משחקים.

פקודת העיריות.

אחריות הרשות המקומית לבטיחות במרחב הציבורי.

פסיקה עקבית המטילה אחריות מוגברת על רשויות בנוגע למתקנים לילדים.

ממצאי הביקורת:

נמצא כי במתחם גן האצ"ל פעלו מתקני משחקים הכוללים ליקויים בטיחותיים חמורים, כפי שפורטו בתעודת בדיקה רשמית של מעבדה מאושרת.
הליקויים כללו בלאי, פגמים מבניים והיעדר תחזוקה נדרשת, באופן המסכן באופן ממשי את שלום המשתמשים.
למרות מכתב שימוע שנשלח לעירייה, לא הועברה תגובה במועד, ולא הוצגה פעולה מתקנת יזומה.
משרד הכלכלה נאלץ להפעיל סמכות חריגה ולהוציא הוראה מנהלית מחייבת לסגירת האתר, פירוק מתקנים או תיקונם המלא.
לא נמצא מנגנון תחזוקה שוטף, בקרה תקופתית מתועדת או תכנית סדורה לניהול סיכוני בטיחות בגני משחקים.
העירייה פעלה באופן תגובתי ולא יזום, תוך הסתמכות על אכיפה חיצונית במקום בקרה פנימית.

מסקנות הביקורת:

העירייה כשלה במילוי חובתה הבסיסית להבטחת בטיחות ילדים במרחב הציבורי.

היעדר תגובה לשימוע מהווה כשל ניהולי חמור.

ניהול התחזוקה אינו עומד בדרישות הדין והתקן.

קיימת חשיפה משפטית חמורה לנזקי גוף ותביעות.

הכשל הוא מערכתי ולא נקודתי.

המלצות הביקורת:

סגירה מיידית של כל מתקן שאינו עומד בתקן עד לתיקונו המלא.

הקמת מערך תחזוקה ובקרה מוסדר עם לוחות זמנים, תיעוד ובדיקות מעבדה תקופתיות.

מינוי גורם אחראי עירוני לניהול בטיחות מתקני משחקים.

הטמעת נוהל תגובה מחייב לפניות רגולטוריות ושימועים.

דיווח תקופתי להנהלת העירייה ולוועדת הביקורת על מצב המתקנים.

הביקורת נסמכה על מתן הוראה מנהלית לפי חוק התקנים תיק 650/2025 מיום 5.1.2026 ועל ממצאי תעודות הבדיקה המצורפות מתן הוראה 650-2025 (002).

נספחים:

דו"ח קרוסלה נגישה שערך משרד הכלכלה והתעשייה.

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

יום רביעי ו' כסלו תשפ"ו
26 נובמבר 2025

לכבוד
<u>ראש הרשות המקומית</u>
א.ג.נ.,

הנדון: <u>"קרוסלה נגישה" - תחזוקת מתקני ואתרי משחקים לילדים</u>

בפניותיי הקודמות, הודגש חשיבותו של קיום הוראות התקן הישראלי הרשמי ת"י 1498 להבטחת בטיחותם ובריאותם של ילדים, לרבות הוראות בדבר תחזוקה ובדיקות תקופתיות.

תקן ישראלי רשמי ת"י 1498 "מתקנים למשחקי ילדים" (להלן – התקן) מעלה דרישות חיוניות למתקני משחקים ולאתרים, בהם מותקנים המתקנים.

לאחרונה נודע לנו על אירוע <u>פציעה של ילדה שהתרחש במתקן מסוג "קרוסלה נגישה". אצבעות ידה נלכדו במרווח שבין משטח הקרוסלה לדופן המסגרת. כתוצאה מכך, הילדה נזקקה לטיפול רפואי.</u>

התמונה להמחשה בלבד:



במסגרת סיורי פיקוח שבוצעו על ידי מפקחי המינהל, באתרי מתקני משחקים ברחבי הארץ, נצפו קרוסלות מסוג זה מדגמים ויצרנים שונים.

למניעת מקרים של פציעת ילדים, עליכם לבדוק ללא דיחוי הימצאות ותקינות קרוסלות מסוג זה בשטח שיפוטכם, באמצעות הגורמים המאושרים לכך. במידה ויתגלו ליקויים בעת הבדיקה, יש לפעול לתיקונם באופן מידי.

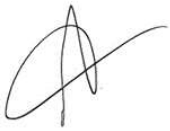
במידה וברצונכם לקבל פרטים נוספים בעניין, ניתן לפנות למר אלכס דוקרביץ', מרכז בכיר מתקני משחקים, בטל' 074-7502495 או בדוא"ל Tkina.Ply@Economy.gov.il .

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג'נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

תודה על שיתוף הפעולה.

בכבוד רב,



איגור דוסקלוביץ׳
הממונה על התקינה

העתקים:

מר מוטי גמיש – מנכ״ל משרד הכלכלה והתעשייה
מר חיים ביבס, יו״ר המרכז לשלטון מקומי – haimb@masham.org.il
מר בוריס סולטנוביץ׳ – מנהל תחום בכיר בניין, מינהל התקינה, משרד הכלכלה והתעשייה
מר אלכס דוקרביץ׳ –מרכז בכיר מתקני משחקים, מינהל התקינה, משרד הכלכלה והתעשייה

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג׳נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

סימוכין : 2026-0-0-21675273
מספר תיק : 651/2025
תאריך : ט״ז טבת תשפ״ו
05 ינואר 2026

לכבוד
עיריית קריית שמונה
מר שטרן אביחי -ראש העיריה
קריית שמונה, תא דואר 00001, 4045001 ,נשלח בדואר רשום עם אישור מסירה.
דוא״ל: mayor@k-8.co.il; adv_law@k-8.co.il ; dorit@k-8.co.il mevakerk8@k-8.org.il;

שלום רב,

הנדון : **מתן הוראה בכתב בעניין אתר מתקני משחקים**
בהתאם להוראות סעיף 10ב בחוק התקנים, תשי״ג -1953

מכתבנו ״שימוע לפי מתן הוראה״ מתאריך 26.11.2025 סימוכין 2025-0-0-21347224

בתאריך 26.11.2025 נשלח אל הרשות בדוא״ל ובדואר עם אישור מסירה מכתב שימוע לפני מתן הוראה, מס׳ סימוכין 2025-0-0-21347224 בעניין מתקני משחקים לילדים :

מתקן מס׳ מס׳ 1 משולב ממתכת .
מתקן מס׳ 2 קרוסלה ממתכת .
מתקן מס׳ 3 נענוע קפיץ דמוי סוס מפלסטיק .

המתקנים ממוקמים **בגן ציבורי : גן יהודה הלוי בכתובת רח׳ יקותיאל אדם פינת יהודה הלוי, קרית שמונה.**

לרשות ניתנה האפשרות להציג את טענותיה, אך נכון למועד זה, טרם התקבלה תגובתכם .

הליקויים שפורטו בתעודת הבדיקה מהווים הפרה לכאורה של הוראות סעיפים 9(א), 9(א1) לחוק התקנים, תשי״ג – 1953 (להלן- החוק) בכך שעיר תקרית שמונה אינה מתחזקת את המתקנים, כנדרש בהוראות התקן הרשמי ת״י 1498 חלק 7 ומסכנת את בטיחות המשתמשים בהם.

התעודה המצורפת, מספר: 7512216962 מתאריך: 16.11.2025 כוללת תיאורי המתקנים שנבדקו, צילומי המתקנים, הליקויים שנמצאו בכל מתקן וחומרת הליקוי.

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג׳נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

אשר על כן ובהתאם לסמכותי לפי סעיף 10ב לחוק, אני מורה לכם כדלקמן:

1. **לפעול באופן מידי לסגירה יעילה של האתר ומניעת השימוש בו ע"י הציבור עד לתיקון הפגמים או סילוקם של המתקנים מהאתר.**

2. **לפרק ולסלק את המתקנים מהאתר או לחלופין, ככל הניתן, לבצע סילוק ליקויים במתקנים (על פי תעודת הבדיקה שמצורפת למכתב זה וכן רק במעבדה אשר איתרה את הליקויים).**

לדווח תוך 5 ימי עסקים מיום קבלת ההוראה על ביצוע הוראה שבסעיף 1 והחלטה לגבי סעיף 2. את הדיווח יש להעביר לידי דוא"ל: Tkina.Ply@economy.gov.il.

ככל שהנכם בוחרים בחלופה של סילוק הליקויים, **טרם הפעלה חוזרת של המתקנים, יש להגיש למשרדנו תעודת בדיקה של מעבדה מאושרת המעידה על סילוק הליקויים ועל תקינות המתקנים.**

מבלי לגרוע מהאמור לעיל, במידת הצורך, אשקול הפעלת סמכותי לפי סעיף 10א(3) לחוק התקנים, לעניין פרסום הודעת אזהרה לציבור בדבר מסוכנות המתקנים והמשך הליכי אכיפה בהתאם לדין.

בנוסף ובהתאם להוראות צו התקנים (איסור ייצור מצרכים), תשמ"ב-1981 שהותקן לפי סעיף 9(ב) בחוק, עליכם להחזיק בהיתר מאת מכון התקנים ל"תו תקן" לתחזוקת מתקני משחקים לילדים לפי תקן ת"י 1498 חלק 7.

בתגובתכם חובה לציין את מספר התיק: 651/2025

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג'נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

יודגש כי הוראות אלו הינן מבלי לגרוע מאחריותכם בדבר המשך הליכי אכיפה בהתאם לסמכויות שבדין בגין הפרות אלו.

בכבוד רב,



איגור דוסקלוביץ
הממונה על התקינה

העתק:

- תיק אכיפה

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג'נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

סימוכין: 2026-0-0-21675346
מספר תיק: 649/2025
תאריך: ט״ז טבת תשפ״ו
05 ינואר 2026

לכבוד
עיריית קריית שמונה
מר שטרן אביחי -ראש העיריה
קריית שמונה, תא דואר 00001, 4045001, נשלח בדואר רשום עם אישור מסירה.
דוא״ל:
mevakerk8@k-8.org.il; dorit@k-8.co.il ; adv_law@k-8.co.il; ;
mayor@k-8.co.il

שלום רב,

הנדון: **מתן הוראה בכתב בעניין אתר מתקני משחקים**
בהתאם להוראות סעיף 10ב בחוק התקנים, תשי״ג -1953

מכתבנו ״שימוע לפי מתן הוראה״ מתאריך 26.11.2025 סימוכין 2025-0-0-21594549

בתאריך 30.12.2025 נשלח אל הרשות בדוא״ל ובדואר עם אישור מסירה מכתב שימוע לפני מתן הוראה, מס׳ סימוכין 2025-0-0-21594549 בעניין מתקני משחקים לילדים:

מתקן מס׳ 1 משולב ממתכת .
מתקן מס׳ 2 חצובת נדנדה ממתכת עם מושב קן ציפור מכבלים .
מתקן מס׳ 3 נענוע קפיץ דמוי סוס מפלסטיק .
מתקן מס׳ 4 נענוע קפיץ דמוי סוס מפלסטיק .
מתקן מס׳ 5 נענוע קפיץ דמוי סוס מפלסטיק .

המתקנים ממוקמים באתר גן ציבורי גן צמרת הגליל , בכתובת רח׳ קרן קיימת לישראל ליד מס׳ 17ב׳, קרית שמונה.

לרשות ניתנה האפשרות להציג את טענותיה, אך נכון למועד זה, טרם התקבלה תגובתכם .

הליקויים שפורטו בתעודת הבדיקה מהווים הפרה לכאורה של הוראות סעיפים 9(א), 9(א1) לחוק התקנים, תשי״ג – 1953 (להלן- החוק) בכך שעירית קריית שמונה אינה מתחזקת את המתקנים, כנדרש בהוראות התקן הרשמי ת״י 1498 חלק 7 ומסכנת את בטיחות המשתמשים בהם.

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג׳נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

התעודה המצורפת, מספר: 7512216960 מתאריך: 16.11.2025 כוללת תיאורי המתקנים שנבדקו, צילומי המתקנים, הליקויים שנמצאו בכל מתקן וחומרת הליקוי.

אשר על כן ובהתאם לסמכותי לפי סעיף 10ב לחוק, אני מורה לכם כדלקמן:

1. **לפעול באופן מידי לסגירה יעילה של האתר ומניעת השימוש בו ע"י הציבור עד לתיקון הפגמים או סילוקם של המתקנים מהאתר.**

2. **לפרק ולסלק את המתקנים מהאתר או לחלופין, ככל הניתן, לבצע סילוק ליקויים במתקנים (על פי תעודת הבדיקה שמצורפת למכתב זה וכן רק במעבדה אשר איתרה את הליקויים).**

לדווח תוך 5 ימי עסקים מיום קבלת ההוראה על ביצוע הוראה שבסעיף 1 והחלטה לגבי סעיף 2. את הדיווח יש להעביר לידי דוא"ל: Tkina.Ply@economy.gov.il.

ככל שהנכם בוחרים בחלופה של סילוק הליקויים, **טרם הפעלה חוזרת של המתקנים, יש להגיש למשרדנו תעודת בדיקה של מעבדה מאושרת המעידה על סילוק הליקויים ועל תקינות המתקנים.**

מבלי לגרוע מהאמור לעיל, במידת הצורך, אשקול הפעלת סמכותי לפי סעיף 10א(3) לחוק התקנים, לעניין פרסום הודעת אזהרה לציבור בדבר מסוכנות המתקנים והמשך הליכי אכיפה בהתאם לדין.

בנוסף ובהתאם להוראות צו התקנים (איסור ייצור מצרכים), תשמ"ב-1981 שהותקן לפי סעיף 9(ב) בחוק, עליכם להחזיק בהיתר מאת מכון התקנים ל"תו תקן" לתחזוקת מתקני משחקים לילדים לפי תקן ת"י 1498 חלק 7.

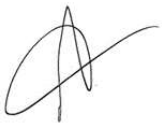
בתגובתכם חובה לציין את מספר התיק: 649/2025

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג'נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

משרד הכלכלה והתעשייה
מינהל תקינה

יודגש כי הוראות אלו הינן מבלי לגרוע מאחריותכם בדבר המשך הליכי אכיפה בהתאם לסמכויות שבדין בגין הפרות אלו.

בכבוד רב,



איגור דוסקלוביץ
הממונה על התקינה

העתק:

- תיק אכיפה

משרד הכלכלה והתעשייה
בניין ג'נרי, רחוב בנק ישראל 5, ת.ד 3166, ירושלים 9103101
טלפון: 074-7502300
אתר אינטרנט: www.economy.gov.il/tkina

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

התקשרות עיריית קרית שמונה עם מרכז הבניה הישראלי

נושא 4

מבוא:
בהתאם לסמכויות מבקר העירייה ולתקני הביקורת הפנימית ברשויות מקומיות, נבחנה התקשרות העירייה עם מרכז הבנייה הישראלי לקיום "ועידת קריית שמונה לפיתוח, תעסוקה והתחדשות", לרבות הליך קבלת ההחלטות, הפטור ממכרז, ההתקשרות הכספית, מעורבות נבחרי ציבור והיבטי מנהל תקין.

רקע נורמטיבי לביקורת:
חוק חובת המכרזים ותקנותיו.
פקודת העיריות.
הנחיות היועץ המשפטי לממשלה בנושא התקשרויות ופטורים ממכרז.
הנחיות משרד הפנים לרשויות מקומיות.
פסיקת בתי המשפט בעניין שימוש באירועים ציבוריים בתקופה הסמוכה לבחירות.
עקרונות היסוד של מנהל תקין, שוויון, סבירות, שקיפות והיעדר ניגוד עניינים.
הביקורת התבססה בין היתר על טיוטת ההסכם ותוכנית הוועידה
הסכם 3.2.2025
ועל חוות הדעת המשפטית והפטור ממכרז מיום 3.2.2025
חוות דעת 3.2.2025

ממצאי הביקורת:
נמצא כי העירייה התקשרה עם מרכז הבנייה הישראלי בהסכם בהיקף כספי של כ- 300,000 ש"ח בתוספת מע"מ, תוך הסתמכות על פטור ממכרז מטעמי דחיפות, מבלי שהוצגה תשתית עובדתית מספקת להוכחת היעדר חלופה תחרותית או בחינת ספקים חלופיים.
הדחיפות הוצגה כנימוק מרכזי, אולם הוועידה תוכננה מראש, עם לו"ז, תוכן ודוברים סגורים, דבר המחליש את עילת הדחיפות כהצדקה לפטור.
לא נמצאה אסמכתה לבחינת מחירי שוק השוואתיים או בדיקה כלכלית המעידה כי התמורה תואמת עקרונות של יעילות וחיסכון.
ההתקשרות כללה מרכיבים שיווקיים ותקשורתיים רחבי היקף, לרבות כתבות, ראיונות והפצה ארצית, היוצרים זיקה ישירה לחשיפה ציבורית של ראש העיר ונבחרים, בתקופה הסמוכה לבחירות, בניגוד לרוח ההנחיות והפסיקה.
האחריות לפרסום, פיקוח ותוכן הועברה לגורמים שונים בעירייה, ללא מנגנון בקרה מתכלל וללא תיעוד מספק של אישורים מוקדמים נדרשים.
הסיכון לפגיעה באמון הציבור ולהיתפסות ההתקשרות כהטבה לגורם חיצוני או כפלטפורמה פוליטית לא נבחן ולא תועד.

מסקנות הביקורת:
הליך הפטור ממכרז בוצע באופן פורמלי אך לא מהותי.
לא הונחה תשתית מספקת המצדיקה חריגה מעקרון התחרות והשוויון.
ניהול הסיכונים המשפטיים והציבוריים היה לקוי.
הבקרה הפנימית לא הופעלה בזמן אמת.
העירייה חשופה לביקורת ציבורית, משפטית ומנהלית.

המלצות הביקורת:
קביעת נוהל מחייב לפטור ממכרז הכולל בחינה כלכלית, בדיקת חלופות ותיעוד מלא.
הפרדה ברורה בין אירועים מקצועיים לבין חשיפה תקשורתית של נבחרי ציבור.
חובת אישור מוקדם ומתועד של היועץ המשפטי לכל רכיב פרסומי בתקופות רגישות.
חיזוק מעורבות הביקורת הפנימית בשלבי תכנון מוקדמים.
קביעת מנגנון בקרה על התקשרויות בעלות רגישות ציבורית גבוהה.

עיריית קריית שמונה

מרחב של הזדמנויות

לשכת מנכ"ל

מזכר

אל:	[illegible]	תאריך: 3/2/[illegible]
מאת:	[illegible]	
הנדון:	[illegible]	

[illegible]

בברכה,

עו"ד יורם ביטון, מנכ"ל עיריית קריית שמונה | טלפון 04-6908495 | פקס 04-6908521 |
נייד. 052-3798801 | מייל mankal@k-8.co.il

יום שני ה' שבט תשפ"ה
03.02.2025

לכבוד	**לכבוד**	**לכבוד**
עו"ד א. שטרן, רה"ע.	**עו"ד י. ביטון, המנכ"ל.**	**גב' ג. רז, קניינית.**
רו"ח מ. בן סימון, גזברית.	**מר ד. שנפר, דובר.**	**גב' כ. דנינו, ר' ביטוחים.**

רה"ע ו – א.ג.נ,

הנדון: <u>ועידת קריית שמונה לפיתוח, תעסוקה והתחדשות – מרכז הבנייה הישראלי</u>

שלום וברכה. מרכז הבנייה הישראלי מציע לקיים את הועידה השנתית שלו בעיר. מצ"ב טיוטא.

<u>פטור ממכרז</u> –

1. מוצע לאשר פטור מחובת מכרז – בשל הדחיפות לשיקום העיר, והחשיבות הכלכלית בקיום האירוע. עילת הפטור – 3 (6). ר' מכתבו של מנכ"ל העירייה המצורף.
2. יש צורך באישור של הגזברית .
3. ד' דובר העירייה הנ' יקפיד על התקשרות במחירי שוק.
4. ג' קניינית העירייה הנ' תפרסם את הפטור, כמקובל.

<u>פרסומים בתקופה הסמוכה לבחירות</u> –

1. ככלל, עריכת אירועים רבי משתתפים בסמוך לבחירות - מותרת, ככל שאין להם קשר לתעמולת בחירות.
2. כיידוע, בהתאם להנחיות, בתקופה הסמוכה לבחירות, ראש העיר או נבחרי ציבור אחרים, אינם מופיעים בפרסומי העירייה.
3. ראש הרשות / נבחרי ציבור רשאים לשאת דברי ברכה קצרים, שלא יארכו על דקה - שתיים. (שיניתי בטיוטא). בהתאם לפסיקה, עליהם להעביר את תוכן הברכות לאישור מוקדם של היועץ המשפטי - ר' החלטה בעניין דומה (מצ"ב. תר"מ 83/21 **חזות משה ואח' נ' צבי גוב ארי - ראש עיריית יבנה ואח'**, מיום 9.9.2018, בסעיפים 46-47). העירייה מנועה לפרסם את השתתפות נבחרי הציבור באירוע.

<u>עיקרי ההסכם</u>:

1. מועד כינוס הועידה – 10.2 (ערב גאלה) ו 11.2 (יום דיונים).
2. מרכז הבנייה מספק - קיום ראיונות של בכירים אשר יגיעו לכנס , ניהולו , מפיקים ראשיים , עורך אתר חדשות , מנחה ארצי מוביל , מנהלי תוכן , מערך שיווק למשתתפים ואחריות להבאתם , כתבה באתר "נדלניוז" והפצה ארצית לאלפי מקבלי החלטות .
3. העירייה מספקת - מיקום , כיבוד , הגברה ותאורה . בנוסף, העירייה תשלם את התמורה לפי קבלות שיציג מרכז הבנייה, ועד לסכום מקסימלי של 300,000 ₪ + מע"מ . תנאי תשלום - שוטף + 45 יום. לפי הערת המבקר - במקרה של דחיית הועידה, לא יבוצע תשלום (אלא אם העירייה הורתה על הדחייה). (שיניתי בטיוטא).
4. ביטוחים – הדרישה באחריות ר' הביטוחים הנ'.

בכבוד רב ובברכה,

אריאל בר-יוסף, עו"ד
יועץ משפטי לעירייה

<u>העתק</u>:
מר א. ירמיהו, מבקר.
רו"ח יצחק, ממונה רשויות, משרד הפנים.

C:\Users\adv_law\Downloads\מרכז הבנייה 3.2.2025.docxהודפס לאחרונה 03/02/2025 17:23:00

רח' הרצל 37, ת.ד. 1001, קריית שמונה, מיקוד 11019
טל. 04-6908478 | adv_law@k-8.co.il

<u>ועידת קריית שמונה לפיתוח, תעסוקה והתחדשות</u>
יום שלישי ה 11.2.25

מחרבות ברזל לפיתוח משמעותי:
העיתוי קריטי לניצול חלון ההזדמנויות: המלחמה חשפה את החשיבות האסטרטגית של חיזוק הצפון.
האמפתיה שנוצרה בקרב משרדי הממשלה והציבור מהווה מנוף יוצא דופן לתנופה של השקעות .
ובנוסף, פוטנציאל השותפות עם משרדי ממשלה, תמיכות תקציביות, ותמריצים ייחודיים למשקיעים מציבים הזדמנות כלכלית שקשה להתעלם ממנה. מדובר בחלון הזדמנויות שעלול להיסגר תוך חודשיים עם השקט שישרור בצפון.

המטרות המרכזיות של הוועידה:

- **קודם כל ציונות:** חזון לעתיד - עיצוב כלכלת הצפון מחדש: הוועידה תשקף את התיכנון והמהלכי המעשיים להשגת היעד של גידול בקרית שמונה מ 24,000 תושבים ב 2023 ל 60,000 היעד ל 2048
- **הפיכת קרית שמונה למרכז כלכלי ותעסוקתי מוביל בצפון**, עם דגש על נכסים מניבים בתחומים חדשניים כמו משרדים, מסחר ותעשייה מתקדמת. הוועידה תשמש פלטפורמה ליזמים ולמשקיעים והזדמנות להיות חלק משינוי היסטורי.
- **הצגת ההזדמנויות הנדל"ניות הייחודיות בקרית שמונה וגליל העליון בתחום המגורים** (שוק חופשי, התחדשות עירונית, ודיור בר השגה) **ובתחומי הנדל"ן לתעסוקה, מסחר ופנאי.** שוק הנדל"ן בקרית שמונה מציע מחירים אטרקטיביים עם פוטנציאל צמיחה משמעותי, במקביל לשינוי תדמיתי של האזור כמרכז תעסוקה וטכנולוגיה מתקדם. חשיפת התוכניות שנמצאות בשלבי תכנון, לפני מכרז ובשלבי אישור מתקדמים. ופיתוח נדל"ן לתעסוקה איכותית שימשוך צעירים ומשפחות לצפון, יוביל לעלייה בביקוש למגורים וישפר את איכות החיים בעיר ובאזור כולו.
- **קידום פעולות לפיתוח תיירות עסקית וחיזוק** תחום המלונאות והאירוח בקריית שמונה ובגליל העליון .
- **חיזוק והרחבת השותפויות האסטרטגיות:**
שיתוף פעולה עם אוניברסיטת תל-חי, מרכז ה ,FoodTech-ועמותות לקידום חדשנות, אירוח כנסים בתחומים ממוקדים (טכנולוגיה, חקלאות מתקדמת, תיירות אקולוגית, שיתופי פעולה עם מלונות קיימים, חבילות אירוח הכוללות לינה, כנסים וסיורים באזור.
- **מיתוג קרית שמונה כמרכז חדשנות:** הצגת העיר כמרכז ידע וטכנולוגיה מתקדם עם גישה ישירה לאוניברסיטה ולעולם המחקר הבינלאומי. שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים בינלאומיים להרחבת הנראות העולמית של העיר.

:

- **ערך חברתי ושותפות לדרך:** הוועידה תציע ליזמים ולמשקיעים אפיקים אופרטיביים מיידים להיותם חלק ממאמץ לאומי לחיזוק אזור הצפון ולבניית עתיד משותף.

מבנה וועידה מוצע:

יום שני ה 10.2 - ערב גאלה מקדים בהשתתפות דוברי הכנס + לינה במלון פסטורל כפר בלום.

.

היום המרכזי יום שלישי ה 11.2
09:30 – 15:00

הפלטפורמות בוועידה : הרצאות, פאנלים, שולחנות עגולים, מפגשים בטרקלין עסקים תערוכה נלווית הצגת פרוייקטים בשיווק, מוצרים, טכנולוגיות חדשניות (כמו פתרונות מתועשים להתייעלות וקיצור לוחות זמנים לביצוע)

מנחה : עיתונאי בכיר כדוגמת מתן חודרוב או עופר חדד.

קהלי היעד :
קשת בכירי האקוסיסטם של הנדל"ן בישראל
יזמים ומשקיעים מתחום הנדל"ן המניב לתעסוקה, מסחר, תעשייה ומלונאות
יזמים ומשקיעים מתחום המגורים
גורמים מוניציפאליים
אדריכלים מהנדסים ויועצים
חברות בנייה (ביצוע)
חברות ניהול פרויקטים
גורמי ממשל

מחיר : העירייה תשלם את התמורה לפי קבלות שיציג מרכז הבנייה, ועד לסכום מקסימלי של 300,000 ₪ + מע"מ . תנאי תשלום ~~לתשלום עד ה- 16.2.25~~- שוטף + 45 יום. במקרה של דחיית הועידה, לא יבוצע תשלום (אלא אם העירייה הורתה על הדחייה).

המחיר כולל :
שירותי מרכז הבניה הישראלי , קיום ראיונות של בכירים אשר יגיעו לכנס , ניהולו , מפיקים ראשיים , עורך אתר חדשות , מנחה ארצי מוביל , מנהלי תוכן , מערך שיווק למשתתפים ואחריות להבאתם , כתבה באתר "נדלניוז" והפצה ארצית לאלפי מקבלי החלטות .

מיקום , כיבוד , הגברה ותאורה - יהיה ע"ח המזמין . המזמין אינו אחראי להוצאות נוספות.

\

שעה	נושא	דוברים
09:30 – 10:00	**התכנסות רישום וכיבוד קל**	
10:00 – 10:40	**קודם כל ציונות – נאום פתיחה ראש העיר** התיכנון והמהלכים המעשיים להשגת היעד של גידול בקרית שמונה מ 24,000 תושבים ב 2023 ל 60,000 היעד ל 2048 פיתוח קרית שמונה והגליל העליון כמשימה לאומית משרד האוצר, מינהלת תקומת הצפון	ברכות: ערן רולס (יו"ר מרכז הבנייה הישראלי) ~~ראיונות אישיים~~ אביחי שטרן (ראש עיריית קריית שמונה) **ראיונות אישיים** משה ארבל (שר הפנים) ~~אביחי שטרן (ראש עיריית קריית שמונה)~~ יצחק וסרלאוף (שר הנגב, הגליל והחוסן הלאומי) השר זאב אלקין (משרד האוצר מינהלת תקומת הצפון)
10:40 – 11:00	**הצגת תכנית האב ומסמכי המדיניות:** תוכנית האב: התוכנית, מתווה וחזון להתפתחות העיר , לעשרות השנים הקרובות קריית שמונה כמוקד עירוני אזורי בראייה כוללת והסתכלות לטווח רחוק של עד 60,000 תושבים.	טל עוזיאל כרמל (מהנדסת העיר קרית שמונה)
11:00 – 11:10	**חזון לעתיד - עיצוב כלכלת הצפון מחדש, היתרונות כלכליים ואסטרטגיים נתונים ופוטנציאל**	איתי שפירא (מנהל תחום תעסוקה וצמיחה דמוגרפית)
11:10 – 11:20	**הרצאה: התוכניות האסטרטגיות לפיתוח כלכלי,** סיכום המחקר האקדמי על חוסנה החברתי והכלכלי של קרית-שמונה אשר מסמל את חוזקת הגליל כולו.	פרופ' טלי חתוקה (אוניברסיטת תל אביב)
11:20 – 11:30	**הרצאה: אוניברסיטת תל חי כמנוף כלכלי מרכזי** ההזדמנויות העסקיות סביב סטודנטים וחוקרים: מגורים לסטודנטים :פיתוח פרויקטים של מעונות סטודנטים ובנייני מגורים להשכרה.	אלי כהן (מנכ"ל אוניברסיטת תל חי)
11:30 – 11:40	**מחברים את קריית שמונה למרכז - התוכניות החדשות לפיתוח תחבורה ותשתיות, -** מסילת הרכבת החדשה מקריית שמונה לכרמיאל, שידרוג כבישים, מערך תחנות חודש ועוד.	דקלה עדי פרץ (מתכננת מחוז צפון במינהל התכנון),
11:40 – 12:00	**הפסקת קפה**	
12:00 – 12:50	**פאנל מניבים תעסוקה ותעשייה בקריית שמונה** התחדשות פארק התעשייה דרום ופריחת פארק התעשייה החדש בצפון קריית שמונה, ניתוח הפוטנציאל וההיתכנות הכלכלית בראייה לטווח קצר והארוך	בועז יוסף (יו"ר ועדה מחוזית צפון) ירון רוקמן (מנכ"ל אשטרום נכסים), נטעלי משען זכאי (מנכ"לית גב ים) עוזי לוי (מנכ"ל קבוצת מבנה) עמית בירמן (מנכ"ל שיכון ובינוי)

		צחי נחמיאס (יו"ר מגה אור) רון אבידן (מנכ"ל קבוצת עזריאלי) רמי לוי (בעלים רמי לוי שיווק השקמה) רני צים (יו"ר רני צים מרכזי קניות)
12:50 – 13:30	**פאנל בנושא פיתוח תיירות עסקית בקריית שמונה** תיכנון והקמת בתי מלון ובתי הארחה, הקמת מרכז כנסים לחיזוק מעמדה של קריית שמונה כמרכז כנסים אזורי.מיתוג אזורי: קריית שמונה תהפוך לאבן שואבת לאירועים ולחברות.	גבי אדרי (מנכ"ל אחים אדרי) דני שחר (מנכ"ל משרד התיירות) ראובן אלקס (מנכ"ל מלונות קנדה ישראל), איתי אשל (מנכ"ל רשת נבל דוד),
13:30 – 14:30	**ארוחת צהריים**	
14:30 – 14:40	**התמריצים הכלכליים המוצעים למשקיעם בקריית שמונה** הקלות מס ותמריצים ממשלתיים: סיוע בהקמת משרדים, מענקים להשקעות בתשתיות טכנולוגיות ותמיכה במו"פ.	ניר ברקת (שר הכלכלה)
14:40 – 14:50	הרצאה: שוק הנדל"ן המסורתי עובר לעירוב שימושים	אופיר שריד (מנכ"ל מליסרון)
14:50 – 15:20	**פאנל: התחדשות עירונית בהיקף חסר תקדים בעיר קריית שמונה :** הצגת המתחמים, סטטוס, תמריצים כלכליים ליזמים. תיכנון , ממשק עם הוועדה המקומית ומחלקת התיכנון בהובלת מהנדסת העיר. התחדשות עירונית למגורים והתחדשות תעשייתית באזור התעשייה הדרומי.	אלון רחמיאן (יו"ר איגוד קבלני הצפון) אלעזר במברגר (מנכ"ל הרשות להתחדשות עירונית), חיים פייגלין (מנכ"ל צמח המרמן) מיכל גור (מנכ"לית אלמוגים) מתן יגל (סגן ראש אגף התקציבים במשרד האוצר), סיגי בארי (מתכננת הותמ"ל) רונית אשד (מנכ"לית אפריקה ישראל)
15:20 – 15:40	**לקראת חתימת הסכם הגג בקריית שמונה**	הילה בלוטרייך (מנהלת מחוז צפון רמ"י)
15:40 – 16:00	**פרזנטציות של פרוייקטים בתכנון אדריכלי ייעודי וייחודי בקריית שמונה**	אדריכל דני לזר , משרד מייזליץ כסיף , אדריכל דוד גוגנהיים
16:10 – 17:00	**פאנל: איך בונים אסטרטגיה למשיכת חברות הייטק לקריית שמונה ?** מיצוב קריית שמונה כמרכז חדשנות גלילי, מותג אזורי: למתג את קריית שמונה כ"עיר חדשנות בצפון",	אראל מרגלית (מנכ"ל סטארט אפ סיטי קרית שמונה), דרור בין (מנכ"ל רשות החדשנות), זיו אבירם (יו"ר אורקם טכנולוגית) יפעת עובדיה לוסקי (יו"ר קק"ל), מיכל כהן (מנכ"לית קרן רש"י) משה מילר (מנכ"ל קבוצת שובל), קארין אייבשיץ סגל (מנכ"לית מרכזי הפיתוח אינטל ישראל),

בברכה

ערן רולס יו"ר	יהודית פרוכט המשנה למנכ"ל	אבנר זכריה סמנכ"ל רגולציה, ממשל ורשויות

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

אלרגיה מסכנת חיים בגני ילדים

נושא 5

תקציר דו"ח אלריה מסכנת חיים:

רקע:
ביום 17.09.25 התקבלה פנייה מאת משרד עורכי דין אבי טל ושות' מטעם הורי התלמיד ב.י.פ בנוגע לחשיפתו למזון אלרגני במסגרת פעילות חינוכית. בעקבות פניית היועץ המשפטי לעירייה למבקר העירייה נתבקש ביצוע תחקיר וביקורת בנושא. המידע על אלרגיית התלמיד היה ידוע מראש אך לא תורגם לנוהל מניעה אפקטיבי.

מקורות נורמטיביים:
חוזר מנכ"ל תשע"ח/4 מ-21.11.17, חוק חינוך ממלכתי, פקודת העיריות, פקודת הנזיקין, עקרון אחריות מוגברת.

ממצאים:
- העדר נוהל מסודר לניהול אלרגיות.
- לא בוצעה בקרה על הכנסת מזון.
- היעדר אזור נקי מאלרגן.
- אי מינוי אחראי לנושא
- הצוות לא הוכשר לנושא.
- אירוע התרחש פעמיים באותו שבוע בתאריכים 10.9.25 ו- 17.9.25.

מסקנות:
התנהלות המוסד אינה עולה בקנה אחד עם הנחיות משרד החינוך וחובת הזהירות. נדרש נוהל מיידי והטמעת מנגנוני מניעה ובקרה. התנהלות המערכת במקרה הילד שנחשף למזון שאליו הוא אלרגי אינה מספקת. נפלו כשלים משמעותיים בזיהוי הסיכון, בהעברת מידע, בבקרה ובהיערכות. ההמלצה המרכזית היא לגבש וליישם לאלתר נוהל מחייב לניהול אלרגיות במוסד, כולל הגדרת אזורים נקיים מאלרגן, תיוג מזון, תדרוך צוות, ביצוע סימולציות חירום ומינוי גורם אחראי.

המלצות:
- קביעת נוהל עבודה בנושא אלרגיות.
- מינוי אחראי מוסדי.
- הדרכת צוות.
- הגדרת אזורים נקיים.
- בקרה על מזון.
- תקשורת עם הורים.
- תיעוד ובקרה רבעונית.

הדו"ח המלא:
האירוע המתואר במכתב מיום 17.09.2025 מאת עו"ד אבי טל מצביע על כשל מערכתי חמור במוכנות מוסד חינוכי בעיר לטיפול באלרגיה מסכנת חיים. במערכת החינוך של הרשות לא הופעלו נהלי חירום בהתאם להנחיות חוזרי מנכ"ל משרד החינוך. הממצאים מעלים כי לא הובטחה הגנה מספקת על שלמות גופו ובטיחותו של התלמיד, ורק בעקבות עירנות יוצאת דופן של צוות הגן, נמנע אירוע שהשלכותיו היו יכולות להיות הרות אסון.

בהתאם להוראות הדין ולתקני פיקוח, נדרש טיפול מיידי ברמת הרשות, לרבות תיקון נהלים, מינוי גורם אחראי, ויישום מנגנוני בקרה מחייבים לרבות פיקוח צמוד על ספקי השירות וספקי המזון.

האירוע מהווה תמרור אזהרה למערכת הרשות ומצריך בחינה מחודשת של מנגנוני ההיערכות לטיפול בילדים בעלי צרכים רפואיים מיוחדים במוסדות החינוך.

רקע
התלונה התקבלה בעירייה ביום 17 לחודש ספטמבר 2025 הועברה גם למשרד החינוך בנוגע לילד בן 5.5 הסובל מאלרגיה מסכנת חיים מסוג IgE חיובי. הילד לומד בגני העירייה בקריית שמונה. ביום 10.09.25 וביום 17.09.25, לפי הטענה, חולק מזון המסכן את חייו חרף הודעה מוקדמת והנחיות רפואיות ברורות. בתלונה נטען כי הצוות החינוכי והספקים לא נקטו באמצעי מניעה, לא הפרידו את המזון ולא יישמו נהלי חירום, ואף ניסו להגיש לתלמיד מזון אסור. לא בוצע תחקיר, לא ניתנה הדרכה ולא נבדק אם אפיפן זמין במקום.
נמצא כי לא קיים מנגנון מובנה ברשות לטיפול בתלמידים בעלי רגישויות רפואיות, וככל שקיים נהג באופן חלקי בלבד. האירוע מעלה חשד להפרת חובת הזהירות המוטלת על המוסד והרשות מכוח הדין, לרבות אחריות משמעתית ומנהלית.

חוזרי מנכ"ל

חוזר מנכ"ל משרד החינוך (עדכני לשנים 2024–2025) קובע חובה מלאה על המוסד לבצע מיפוי של תלמידים בסיכון, להכין תוכנית חירום מותאמת אישית, להדריך את כל צוותי החינוך, המטבח והבקרה, ולהבטיח זמינות תרופות מצילות חיים לרבות אפיפן. החוזר מבהיר כי אין להגיש לתלמיד מזון המכיל או החשוד כמכיל רכיב אלרגני, לרבות הימנעות מחשיפה עקיפה. חובה לתעד כל אירוע חשוד, לדווח לרשויות ולבצע תחקיר. התנהלות הרשות והספקים במקרה זה אינה תואמת את ההוראות וחריגה מהתקנון הרפואי.

בנוסף, חוזרי מנכ"ל בנושא בטיחות וביטחון מחייבים מינוי רכז בטיחות רפואית במוסד וקיום תכנית בקרה שוטפת.

ממצאים עיקריים:

הממצאים העיקריים כוללים:

1. לא התקיימה הפרדה מלאה של מזון בהתאם לצרכים הרפואיים של הילד.
2. הצוות החינוכי לא תודרך בנוהל חירום רפואי ולא ביצע סימולציית תגובת אפיפן.
3. הספקים לא קיבלו הנחיות כתובות ומעודכנות ולא חתמו על נהלים רפואיים.
4. לא בוצע תיעוד או דיווח רשמי למשרד החינוך או לרופא המחוז על האירוע.
5. אין תחקיר, לא הופעלה ועדת חירום, לא ננקטו פעולות לשינוי נהלים טרם פניית ההורים.
6. הכשל מצביע על היעדר מנגנון פיקוח עירוני שוטף על תהליכי ההזנה והבריאות במוסדות חינוך.
7. לא בוצעה בקרה תקופתית על תפקוד ספקי המזון.

מסקנות:

המסקנות המקצועיות:

1. מדובר בכשל מערכת חינוכית במימוש אחריותה לבטיחות התלמיד.
2. ייתכן שמדובר במחדל בעל היבטים משפטיים, לרבות אחריות נזיקית.
3. לא קיימת תרבות ארגונית למידה ותחקור.
4. נדרש ארגון מחודש של מערכי החירום והזנת המזון תחת פיקוח מבקר העירייה.
5. הרשות חייבת לתאם מול משרד החינוך תכנית תיקון נקודתית ואסטרטגית להפחתת סיכונים בעתיד.
6. קביעת נוהל מניעה ומעקב.
7. מינוי אחראי מטעם המוסד.
8. הדרכת צוותים.
9. הגדרת אזורים נקיים מאלרגן.
10. בקרה ואישור מראש לכל מזון המובא.
11. תיאום מלא עם ההורים.
12. תיעוד ובקרה רבעונית.

המלצות:

המלצות אופרטיביות:

1. הקמת ועדת הזנה מקצועית ברשות עם נציגי משרד החינוך.
2. קיום הדרכת צוותים מלאה ל-100% מהגנים המופעלים ברשות תוך 30 יום.
3. מינוי אחראי לנושא ההזנה ובקרה על אלרגיה מסכנת חיים.
4. תיקון הסכם הספקת מזון כך שיכלול סעיפי התחייבות למניעת חשיפה.
5. הקמת מנגנון בקרה רבעוני עם דיווח ישיר למבקר העירייה.
6. ביצוע ביקורות פתע שנתיות בכל מוסדות החינוך.
7. בחינת צורך בנקיטת צעדים משפטיים מול ספקי השירות.

אחריות מילגם וקייטרינג "פאר":
חברת מילגם כמנהלת הפרויקט וזכיינית משרד החינוך וחברת 'קייטרינג פאר' כספק מזון נשאו בחובה ישירה למנוע חשיפה של תלמיד למזון מסוכן. בהתאם להסכמים, היה עליהן להבטיח יישום נהלי בטיחות רפואית. מבדיקת הממצאים עולה כי לא בוצעה התאמת מודל הזנה לילדים עם אלרגיות מסכנות חיים, לא התקיימה חתימה על נוהל המחייב מניעה, לא בוצע תיעוד ולא ננקטו פעולות מתקנות.

על הרשות לדרוש דו"ח מידי מחברת מילגם, ולשקול שינוי התקשרות מול הספק במידה שתימצא אחריות ממשית.

לוחות זמנים:
מבקר העירייה משאיר למנהלת האגף לקבוע את לוחות הזמנים לביצוע תיקון הליקויים ויישום ההמלצות שעלו בביקורת.

מקור נורמטיבי:
חוזר מנכ"ל משרד החינוך תשע"ח/4 מ-21.11.2017 בנושא התאמות לתלמידים עם אלרגיה למזון, המגדיר את חובת המוסד החינוכי לנקוט באמצעי מניעה, הדרכה, בקרה וחירום. בנוסף, בהתאם לחובת הזהירות מכוח דיני הנזיקין והחובה המוגברת של מוסד חינוכי להבטיח את שלומם וביטחונם של תלמידים המצויים תחת אחריותו.

מקור נורמאטיבי:
מקורות נורמטיביים עליהם הביקורת התבססה:
1. חוזר מנכ"ל משרד החינוך תשע"ח/4 (2017).
2. חוק חינוך ממלכתי, התשי"ג–1953 – סעיף 6.
3. פקודת העיריות – סעיף 249(20).
4. פקודת הנזיקין – סעיפים 35–36.
5. פסיקה – אחריות מוגברת של מוסדות חינוך.

הערת מבקר העירייה:
העירייה ומשרד החינוך מחויבים לנקוט באמצעי זהירות נרחבים למניעת סיכון צפוי לתלמיד. אי יישום עשוי לחשוף את המוסד ואת הרשות המקומית לאחריות משפטית ותביעות.

לתשומת לב הקוראים:
סעיף 170 ג. (ו) "לא יפרסם אדם דוח מן האמורים בסעיף זה או חלק ממנו או תכנו, לפני שחלף המועד שנקבע להגשתו למועצה, ולא יפרסם ממצא ביקורת של מבקר העירייה ואולם מבקר העירייה או ראש העירייה רשאי, באישור הוועדה, להתיר פרסום כאמור".

סעיף 334א "המפרסם דו"ח זה או חלקו או תכנו או ממצא ביקורת, ומפר בכך את סעיף 170ג (ו) או תנאי בהיתר שניתן לו לפי הסעיף האמרו, דינו- מאסר שנה".

נספחים:
חוזר מנכ"ל בנושא אלרגיות

הוראה מספר 042 נובמבר 2017

מבוא:
תופעת האלרגיה למוצרי מזון ומאפייניה

ראש הטופס
אלרגיה למזון היא תופעה ששכיחותה עולה בשנים האחרונות. הסיכויים שבמוסדות החינוך לומדים תלמידים שהם אלרגיים למוצרי מזון בדרגות שונות רבים. על מוסדות החינוך להיערך לתופעה, תוך התייחסות להיבטים שונים בחיי התלמיד הסובל מאלרגיה, כדי לאפשר לו סביבה פיזית בטוחה ונקייה מהאלרגן - החומר שהוא רגיש אליו. כמו כן על מוסדות החינוך לאפשר לתלמיד תנאי לימוד נאותים, תוך הכלה רגשית וחברתית.

ילדים הסובלים מאלרגיה למזון ומשפחותיהם מקבלים טיפול רפואי במרפאות אלרגיה, ושם הם מקבלים הדרכה כיצד להימנע ממזון אלרגני וכיצד לפעול במצבי חירום.

1. מאפייני התופעה
תגובה אלרגית למזון היא תגובת יתר חריגה של מערכת החיסון למרכיבים חלבוניים המצויים במזון על ידי יצירת נוגדנים מסוג IgE. התגובות האלרגיות מתפתחות מאכילת המזון האלרגני, ולו גם בכמות מזערית. במקרים נדירים יגרום מגע בלבד עם אלרגן לתגובה משמעותית.

התגובה האלרגית עשויה לבוא לידי ביטוי בדרגות שונות, החל מתגובה קלה המערבת מערכת מסוימת של הגוף ועד לתגובה קשה ומסכנת חיים המערבת את כל מערכות הגוף, מסוג של שוק אנפילקטי, כמפורט להלן:

בעור וברירות: מִגרד ותפרחת, נפיחות קלה ועקצוץ בפה ועד לתפרחת קשה המפושטת בעור ונפיחות ובצקת בשפתיים ובפנים

במערכת העיכול: דרגות שונות של אי-נוחות בבטן, כאבי בטן, בחילות, הקאה, שלשול

במערכת הנשימה: גרד באף ובעיניים, עיטושים ונזלת מימית, עיניים דומעות, תחושת מלאות בגרון, קשיי נשימה עד קוצר נשימה, צרידות, שיעול טורדני וצפצופים

במערכת הקרדיו-וסקולרית: ירידה בלחץ הדם, עילפון ואיבוד ההכרה.

תגובה אלרגית עשויה להתחיל בתופעות של גרד בעור או של כאבי בטן ועיטושים. הילדים הסובלים מאלרגיות עשויים להתלונן על עקצוץ, על תחושה של צריבה ושרפה בלשון, על כבדות או על מלאות בפה ובלוע. במקרים קשים של אלרגיה למזון עלולות להיגרם בתוך זמן קצר, מכמה דקות עד שעתיים מהחשיפה, נפיחות ובצקת בדרכי הנשימה המלוות בקוצר נשימה קשה המחייב טיפול חירום מיידי של הזרקת אדרנלין (במזרק "אפיפן") כדי להציל חיים.

כ-5% מהילדים אלרגיים למזון. המזונות האלרגניים העיקריים בישראל הם חלבון חלב, בוטנים, אגוזים, סומסום, ביצים ודגים. האלרגיה לחלב ולביצים חולפת בדרך כלל עד גיל שלוש, אך כ-10%-15% מהילדים הסובלים מאלרגיה לחלב ממשיכים לסבול ממנה גם לאחר גיל זה. האלרגיה לבוטנים, לאגוזים ולדגים נמשכת תקופות ארוכות, ולעיתים היא מופיעה לראשונה רק בגיל בית הספר.

אבחנה של אלרגיה למזון אינה פשוטה. ייתכן שתגובה אלרגית תופיע לראשונה במסגרת המוסד החינוכי או במסגרת הפעילות אצל תלמיד שלא היו לו תופעות אלרגיות בעבר, מצב הדורש משנה עירנות. נדרשים כלים וניסיון של רופא מומחה לאלרגיה כדי לקבוע את מידת הסיכון, את אמצעי המניעה ואת הטיפול במקרים של חשיפה לאלרגן.

2. התנהלות הצוות החינוכי להבטחת בריאותם של הילדים הסובלים מאלרגיות
על מנהל בית הספר, הגן /הצהרון, או על מי שהסמיכום לכך, לפעול לשם העלאת המודעות לתופעת האלרגיה למוצרי מזון בקרב הצוות החינוכי וצוות העובדים ובקרב הורי בית הספר, הגן או הצהרון, וכן בקרב התלמידים. כמו כן עליהם לפעול בהתאם להנחיות חוזר זה וליישמן במהלך יום הלימודים ובכל פעילות חינוכית במסגרת פורמלית ובלתי-פורמלית.

יש להבדיל בין אלרגיה למוצרי מזון שנגרמת מאכילת המזון המכיל את האלרגן לבין אלרגיה למוצרי מזון שמתפתחת בה תגובה בעקבות מגע עם האלרגן או שאיפה שלו. אפשר ללמוד על רגישותו של כל תלמיד על פי המידע המצוי במסמך הרפואי שהומצא למוסד החינוכי ולמסגרת פעילות הצהרון.

במקרים שבהם האלרגיה היא לאלרגן שהוא בעל תכונה של פיזור באוויר (לדוגמה, בוטנים, אגוזים בצורתם הטבעית או חטיפים המכילים בוטנים) יש להגדיר את מוסד החינוך או את מסגרת הפעילות כשטח נקי מהאלרגן ולציין באופן בולט בשטח המוסד, באזור הפעילות ומחוצה לו, בשילוט הנראה לכול, שאין להכניס את האלרגן ומוצרים המכילים אותו לשטח המוסד ולאזור הפעילות.

במקרים אחרים, של אלרגיה לאלרגן שאינו בעל תכונה של פיזור באוויר, ואשר בהם האלרגיה נגרמת בשל מגע עם האלרגן או בליעה שלו, יוכרזו הכיתה, שטח הפעילות וכן מרחבים נוספים שיוסכם לגביהם כסביבה בטוחה, שאין להכניס אליה את האלרגן. יש להכריז על כך באמצעות שלטים שייתלו במקומות הללו. השילוט חייב להיות בולט ולאפשר זיהוי בכל שעות הפעילות.

מומלץ כי מערכת השעות של התלמיד הסובל מאלרגיה תאורגן באופן שמרבית השיעורים יילמדו בכיתת-האם ושככול האפשר תתקיים האכילה לאחר ההפסקה הגדולה. בכך תתאפשר הקפדה על הניקיון ועל מניעת החשיפה לאלרגנים. בעת למידה במרחבים אחרים יש להיערך מבעוד מועד; לדוגמה, עוד לפני השיעור או הפעילות ימנה המורה או המדריך תורן שיהיה אחראי לנגב במגבון את שולחן התלמיד הסובל מאלרגיה. כשמדובר באלרגיה לכמה מוצרי מזון, יש לתכנן את ההתנהלות באופן ששגרת בית הספר או הגן או הפעילות בצהרון לא ייפגעו ככל האפשר, ועם זאת שבטיחותו של התלמיד הסובל מאלרגיה תישמר. יש להימנע במידת האפשר מאיחוד צהרונים לפני הגשת הארוחה ולבצעו רק לאחר הארוחה.

3. מתן תמיכה רגשית וחברתית לילדים הסובלים מאלרגיות

לתופעת האלרגיה למוצרי מזון יש השלכות רגשיות, נוסף על אלו הבריאותיות. הילד בעל האלרגיה עלול לחוש כי בעטיו חלות מגבלות על חבריו. כמו כן הוא עצמו מוגבל במוצרי המזון שהוא יכול לבוא עימם במגע ובאופן מסוים הוא הופך לחריג.

לשם מתן מענה לתחושות הללו יש לנקוט כמה פעולות:

-יש להסדיר ליווי של התלמיד על ידי היועץ או הפסיכולוג של המוסד לשם תמיכה בו.

-מנהל הצהרון יקפיד לקבל מהפסיכולוג או מהיועץ הדרכה לגבי התמיכה הרגשית הנדרשת עבור תלמיד הסובל מאלרגיה למוצרי מזון.

-יש להימנע מאפליה או מהחרגה על רקע האלרגיה.

-יש לתכנן מראש את התפריט בחגים (כגון במשלוחי מנות), בארוחות בריאות, במכירות של מזון, בטיולים וכד' ולהימנע מהכללת האלרגן בתפריט תוך רתימה של הנהגת ההורים והקהילה לתכנון זה.

-יש לאפשר לתלמיד הסובל מאלרגיה להציג בעצמו, בפתיחת השנה או בעת פתיחת פעילות הצהרון, את מהות האלרגיה שהוא סובל ממנה; זאת כמובן בהתאם לגילו ולרצונו ותוך שיתוף הוריו.

4. הנחיות להורי התלמיד הסובל מאלרגיה למוצרי מזון

4.1 באחריות הוריו של התלמיד הסובל מאלרגיה למוצרי מזון לחתום על הצהרת בריאות מדי שנה, כנדרש בחוזר הוראות הקבע העוסק ב"הצהרת הורים על בריאות ילדם", ולצרף להצהרה מסמך רפואי מהאלרגולוג המטפל, שבו תתואר האלרגיה שהתלמיד סובל ממנה. במסמך יפורטו המזונות והחומרים שהילד אלרגי אליהם ויובהרו הפעולות שיש לנקוט במקרה של חשיפה לאלרגן. על ההורים לדווח בשלב ההרשמה לצהרון כי ילדם סובל מאלרגיה למוצרי מזון.

4.2 באחריות הורי התלמיד הסובל מאלרגיה להפקיד בבית הספר או בגן הילדים או במתקן שבו הצהרון מתקיים מזרק בר-תוקף בקופסת התרופות לשעת חירום, תוך ציון שמו של התלמיד ופרטיו וכן תצלום של כרטיס קופת החולים שהוא מבוטח בה. מזרק נוסף, ועליו שם, יימצא בתיקו האישי של התלמיד. באחריות ההורים להחליף את המזרק כאשר תמה תקופת התוקף של המזרק. כמו כן באחריותם לחתום על טפסים המאפשרים מתן טיפול תרופתי לתלמיד על פי ההנחיות בסעיף 2.2-74 בחוזר הוראות הקבע עב/1(ב), "מתן טיפול תרופתי במוסד החינוך".

4.3 יש ליידע את כל הורי הכיתה ואת הורי מסגרת הצהרון לקראת פתיחת שנת הלימודים, וכן באסיפת ההורים הראשונה, על המגבלות התזונתיות החלות על תלמידי הכיתה והמסגרת, וכן על האיסור להכניס את האלרגן למרחבי השהייה שיוגדרו או לכל מתחם בית הספר, גן הילדים או הצהרון. היידוע ייעשה בתיאום עם התלמיד הסובל מאלרגיה ועם הוריו.

4.4 לקראת יציאה לטיול או לפעילות חוץ-בית-ספרית או לצהרון שמוגש בהם מזון על ההורים לבקש את פרטי הקשר עם גורם ההסעדה, ובאחריותם לאשר את הרכב המזון שיקבל ילדם במהלך הפעילות. אם הם אינם מאשרים זאת, יש לאפשר להם לספק לילדם את המזון המותאם. במקרה של תלמיד הסובל מאלרגיה לאלרגן שהוא בעל תכונה של פיזור באוויר באחריות מוסד החינוך וההורים לוודא עם ספק המזון כי המזון שיסופק לכלל התלמידים לא יכלול את האלרגן.

5. הנחיות כלליות

5.1 יש להקפיד לנקוט את כל האמצעים הנדרשים, לרבות הרחקת אלרגנים, כדי למנוע את חשיפתו של ילד הסובל מאלרגיה לאלרגנים. במקרה של חשיפה יש לפעול באופן מדויק על פי ההנחיות הרפואיות ועל פי הנהלים שנקבעו.

5.2 יש ליישם את כללי ההתנהגות בשגרת הפעילויות השונות במוסד החינוכי ובכל פעילות חוץ-בית-ספרית, פעילות המתקיימת מחוץ לגן ופעילות במסגרת הצהרון.

5.3 בעת תכנון הטיולים והפעילות החוץ-בית-ספרית והחוץ-גנית או פעילות הצהרון יש להתחשב במגבלות החלות על התלמיד הסובל מאלרגיות. כאמור לעיל, במהלך טיול שבו המזון מסופק על ידי גורם חיצוני לכלל התלמידים, וכאשר אחד התלמידים סובל מאלרגיה לאלרגן במזון שהוא בעל תכונה של פיזור באוויר, באחריות מוסד החינוך וההורים לוודא עם ספק המזון כי המזון שיסופק לכלל התלמידים לא יכלול את האלרגן.

5.4 מומלץ לקיים ארוחות משותפות בגן הילדים ולהימנע מלכלול בהיצע המזון את מרכיב המזון שהילד אלרגי אליו.

5.5 על הצוות החינוכי ועל צוות העובדים בצהרון להבהיר לתלמידים כי אין להחליף ביניהם ארוחות או כלי אוכל.

5.6 יש לאסור הכנסת חטיפים המכילים את האלרגן לשטח בית הספר, הגן או הצהרון.

5.7 יש להתייעץ עם תזונאי לגבי התפריט. התזונאי יסייע בהרכבת תפריט מאוזן ויציע את חלופות המזון הנדרשות בעקבות המגבלה של האלרגן.

5.8 יש לאפשר להורי התלמיד הסובל מאלרגיות להביא את המזון לארוחה באופן עצמאי ובהתאם לקזז מהתשלום את חלקו היחסי.

5.9 המורה הנוכח בכיתה במהלך ההפסקות שבהן התלמידים אוכלים יוודא כי תורני הכיתה מנקים את השולחנות ואת משטחי האכילה לאחר הארוחות וכי התלמידים שוטפים ידיים בסבון או מנקים אותן באמצעות מגבונים לחים.

5.10 העובדים בגן ובצהרון יוודאו את ניקוי משטחי האכילה ורחיצת הידיים לילדים לאחר הארוחות.

5.11 אם מתוכנן שימוש במוצרי מזון בעת פעילות חינוכית שלא לצורך אכילה, יש לוודא שהמזון אינו מכיל אלרגנים.

5.12 בהתעורר חשד או סימנים ראשונים המעידים על שינוי במצב בריאותו של התלמיד הסובל מאלרגיות יש לתת לו טיפול ראשוני ללא דיחוי, בהתאם להדרכה שניתנה ובהתאם לדף ההנחיות של הרופא. הטיפול יינתן על ידי מבוגר הנמצא בסביבה המיידית. במקביל יש לפנות באופן מיידי למוקד 101 של מד"א לשם הזעקת עזרה רפואית וליידע את ההורים.

5.13 בעת הפנייה אל מוקד 101 של מד"א ינחה המוקדן את מגיש העזרה בביצוע הפעולות הנדרשות עד להגעת העזרה הרפואית.

5.14 מצב של אלרגיה למזון מסכנת חיים נכלל בתבחינים המאפשרים קבלת סיוע ממוקד מהוועדה הבין-משרדית להעסקת מלווה אישי (סייעת רפואית) בחינוך הרגיל (ראו בסעיף 2.2-91 בחוזר הוראות הקבע עז/4(א), "סייעות רפואיות בחינוך הרגיל"). עם זאת אין לחייב הורים להגיש בקשה לסיוע באמצעות הרשות המקומית, ואין למנוע מתלמיד להשתתף בפעילות חינוכית במוסד החינוכי או מטעמו בהיעדר סייעת, אף שהוא נמצא זכאי לסיוע. באחריות ההורים לתת את כל הסיוע הנדרש כדי לעמוד בכך. מכל מקום, בין אם יש סייעת ובין אם אין, באחריותם של המוסד החינוכי ושל הצהרון לנקוט את אמצעי המניעה החיוניים בכל שטחי הפעילות של התלמידים ובכל שעות שהייתם במסגרת החינוכית ובצהרון או בפעילות מטעמם.

5.15 אין להתנות השתתפות תלמיד במסגרת המוסד החינוכי או בצהרון בשל היותו אלרגי למזון או בעל לקות בריאות אחרת.

5.16 אין להחתים הורים על מסמכים המטילים על גורם זה או אחר אחריות לטיפול בילד או משחררים אותו מאחריות.

5.17 על הרשות המקומית להקפיד ככל האפשר לקלוט ולשבץ את התלמיד הסובל מאלרגיה למסגרת החינוכית עם קבוצת חברים מוכרים לשם מתן תמיכה.

6. הנחיות להיערכות שבאחריות מנהל המוסד החינוכי, מנהל הצהרון או מי מטעמו

6.1 המנהל יוודא קבלת הצהרת בריאות מההורים, שבה הם מדווחים באופן מפורט על אודות האלרגיה לפני תחילת שנת הלימודים, בצירוף מסמך הכולל הנחיות טיפוליות מאלרגולוג כדי לאפשר למוסד החינוך להיערך לקליטה בטוחה של התלמיד.

6.2 עוד לפני תחילת שנת הלימודים על המנהל לקיים מפגש שבו ישתתפו אנשי צוות הניהול ואחות נציגת שירותי הבריאות. במקרה של תלמיד הסובל מאלרגיה למזון מומלץ להזמין למפגש גם דיאטנית מטפלת או דיאטנית מטעם הרשות או המפעיל, וכן את ההורים, ובמידת האפשר גם את התלמיד, לשם קביעת דרכי ההתנהלות במהלך ימי הלימודים. במפגש תסוכם ההיערכות, וייקבע האחראי במוסד החינוכי או בצהרון לקשר עם ההורים. יש להתאים את המפגש ואת דרכי ההתנהלות לגיל התלמיד הסובל מאלרגיה.

6.3 במקרים שבהם הרחקת האלרגנים אינה מכל שטח בית הספר, הגן או הצהרון יש להגדיר את מרחבי השהייה של התלמיד שבהם יש לנקוט את כל האמצעים הנדרשים למרחב הבטוח – הכיתה, המעבדה, אולם הספורט וכל חדר או מרחב אחר שמתנהלת בו פעילות – בהתאם למערכת השעות של התלמיד הסובל מאלרגיה.

6.4 מנהלי המוסד החינוכי או הצהרון, או מי מטעמם, יידעו את כלל צוות המוסד החינוכי ואת צוות העובדים בצהרון על האלרגיה ועל הסימנים המחשידים לחשיפה לאלרגן ויוודאו שמדי תחילת שנה מתקיימת הדרכה בנושא. ההדרכה תכלול את הכרת מהות התופעה, דרכי המניעה, ניהול מצב של חשיפה והתנסות מעשית בשימוש במזרק. יש להעביר מידע לכל עובד הוראה מחליף, למדריך או לעובד זמני במסגרת בדבר הרגישות והמגבלות הנהוגות במרחבים השונים.

6.5 יש להמליץ בפני הורי התלמיד הסובל מאלרגיה להתייעץ עם דיאטנית קלינית מומחית לילדים בקופת החולים שהם מבוטחים בה לגבי הרכב המזון המומלץ לילדם במסגרת בית הספר, גן הילדים או הצהרון.

6.6 אם נקבעו מגבלות בנוגע לרכיבי המזון שמותר להכניס למרחבי השהייה, ובית הספר, הגן או הצהרון לא הוגדרו כולם כשטח נקי מאלרגן, יש להגדיר אזור שבו יוכלו התלמידים האחרים לאכול מוצרי מזון המכילים אלרגנים.

6.7 כחלק מהיערכות בית הספר והגן לתהליך החינוכי של התמודדות עם אלרגיה יש להפנות את כלל ההורים לתפריטים ולהצעות מגוונות לארוחות בבית הספר ובגן ולאירועים מיוחדים, כמפורט בסעיף 2.2-90 בחוזר הוראות הקבע עו/8(א), "הזנה וחינוך לתזונה נכונה במוסדות החינוך", תוך הקפדה על הרחקת האלרגן.

6.8 אם קיימות במוסד החינוכי מכונות אוטומטיות לכריכים או קפיטריה, יש לכלול בהיצע המזון מזונות ללא האלרגן ולוודא כי המוצרים השונים נמכרים באריזות המונעות מגע של מוצרי מזון הכוללים אלרגן כלשהו עם מוצרי מזון שאינם כוללים אלרגנים. אם המוסד החינוכי הוגדר כשטח נקי מאלרגן, לא יימכרו במכונות האוטומטיות מוצרים הכוללים את האלרגן.

6.9 יש להציג במזכירות בית הספר או בגן הילדים או במקום שמרוכזת בו עבודת הצהרון, ובמקום ידוע ובולט נוסף, את נוהל הטיפול בתלמיד הסובל מאלרגיה בעת התקף ואת מספרי הטלפון של בני משפחתו. אם קיים צורך בטיפול במזרק, יוחזק מזרק גם בתיקו של התלמיד, בנוסף על המזרק בקופסת התרופות, או, לחלופין, במקום גלוי וברור בכיתת-האם של התלמיד.

6.10 אין למנוע מתלמיד להשתתף בכל פעילות לימודית, חינוכית או חברתית במוסד החינוכי או בצהרון בשל האלרגיה למזון שהוא סובל ממנה.

6.11 במקרה של אירוע שבמהלכו התפתחה תגובה אלרגית למזון אשר חייבה פינוי חירום מהמוסד החינוכי או שימוש במזרק, יש לדווח על האירוע כחריג במערכות שבהן בית הספר מדווח על אירועים חריגים. אם האירוע התרחש בצהרון, יש לדווח עליו לאגף החינוך ברשות המקומית או למפעיל הצהרון מטעם הרשות.

6.12 בבית הספר, בגן הילדים ובצהרון תינתן הדרכה לכלל אנשי צוות המוסד החינוכי או לצוות הצהרון על פי הנושאים בתוכנית שקבע משרד הבריאות שתאפשר להם לזהות מצבי חירום הנגרמים מאלרגיה למזון ולתת מענה למצבים אלה.

6.13 במקרה של אירוע שבמהלכו מתפתחת תגובה אלרגית למזון חיוני להגיש טיפול ראשוני ללא דיחוי על-פי ההנחיות הרפואיות לטיפול במקרה של תגובה אלרגית ולהזעיק עזרה רפואית באמצעות פנייה למוקד 101 של מד"א. המוקדן יוכל להנחות את מגיש העזרה בביצוע הפעולות הנדרשות עד הגעת העזרה הראשונה שהוזעקה. עובד ההוראה הנוכח בכיתה או המורה התורן או הגננת או עובד הצהרון במרחב שבו התרחש האירוע במהלך הפסקה רשאים להזעיק איש צוות נוסף לשם סיוע. הזעקת איש צוות נוסף תיעשה באופן שלא ישאיר את התלמיד ללא נוכחות אדם בוגר לצידו.

6.14 להלן דרכי ההתנהלות בפעילות חוץ-בית-ספרית ובפעילות מחוץ לגן או לצהרון או באירועים מיוחדים:

א. כל יציאה מחוץ למוסד החינוכי או לצהרון היא עזיבת מקום בטוח, ויש להתייחס אליה ככזו.

ב. לפני היציאה לפעילות יש לשוחח עם התלמיד ולתכנן אתו ועם התלמידים האחרים את המהלך כדי להבטיח את בטיחותו.

ג. יש לאפשר להורי התלמיד לצאת לפעילות כמלווים או כהורים נלווים עם רכב לצורך פינוי. למען הסר ספק, אין לחייב הורים לצאת כמלווים ואין להתנות בכך את יציאתו של תלמיד לפעילות.

6.15 במסגרת ימי ההיערכות לקראת פתיחת שנת פעילות יתקיימו בבתי הספר, בגנים ובצהרונים הדרכה והכשרה עיונית ומעשית לצוותי ההוראה, לרכזים, למדריכים ולעובדים בתחום הטיפול בתלמידים הסובלים מאלרגיות. תוכני ההדרכה, היקפה ורמת הכשירות של העובדים יהיו בהתאם להנחיות של משרד הבריאות.

6.16 על רכז הצהרון לעדכן את המדריכים החדשים ואת המדריכים הזמניים והקבועים על מצבו של התלמיד הסובל מאלרגיה ולהדריך אותם כיצד לפעול בשגרה ובעת התקף. כמו כן עליו למלא דוח ביצוע לגבי ההכשרה שקיבלו הרכזים והמדריכים ולהעבירו למינהלת הצהרונים.

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

תיקון ליקויים לדו"ח 2024

נושא 6

לשכת מבקר העירייה

רישום וועדות חובה בעירייה- מעקב התכנסות לשנת 2025

ועדת חובה	מס חברים	מס' ישיבות 2025
מליאת המועצה:		
ישיבות מן המניין	8	11
ישיבות שלא מן המניין	8	11
ועדה מקומית	15	3
לתכנון ובניה (מליאה)		
ועדת משנה לתכנון ובניה	7	8
ועדת רשות רישוי מקומית	2	17
ועדת מל"ח	3	1
ועדת כספים	3	3
ועדת מכרזים	3	11
ועדת ביטחון וחירום	7	1
ועדת הנחות	7	4
ועדה לאיכות הסביבה		0
ועדה לבטיחות בדרכים	5	9
ועדה לענייני ביקורת	5	1
ועדת חינוך	8	1
ועדה לקידום מעמד הילד		0
ועדה למאבק בנגע הסמים		0
ועדת ערר על קביעת ארנונה כללית		0
ועדת קליטה ועלייה	5	2
ועדת רכש ובלאי	3	8
ועדה להנצחת זכרם של נרצחי טרור	3	3
ועדה להקצאת קרקעות ומבנים		0
וועדה למיגור אלימות		0
וועדת מכרזים לבחירת עובדים בכירים	5	5
ועדת מכרזי כ"א	3	15
ועדת רישוי עסקים		0
ועדת הנהלה	8	13
ועדת תרומות		

לשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית-שמונה

הוועדה לתיקון ליקויים 1/26 לדו"ח הביקורת
לשנת 2024
מעקב אחר תיקון ליקויים

מלחמת חרבות ברזל	סטטוס
ביטחון	
1. מערכת שועל – יש לקיים הדרכות ולרענן את נוהל ההפעלה בזמן חירום.	בביצוע
2. להכין אומדן תקציבי לחירום : שעות נוספות, הוצאות רכב, שעות כוננות וכו'.	באחריות גזברות ואגף ביטחון.
3. אמצעים: אמצעי מיגון לעובדי הרשות , קסדות אפודים וכו' נמצאו פערים. יש לבדוק ער מול צורך.	בוצע רכש מידי
4. פער בנושא קשר מוצפן – "ברק כתום" מומלץ לבחון מכשיר קשר 1 עם תדר חירום לכלל כוחות הבטחון כב"א מד"א משטרה וצבא עם תדר רשותי.	תוקן
5. מוקד רואה בטחוני – איוש כח אדם לתצפית 24/7 בשגרה ובחירום , קיימים אמצעים לא קיים כח אדם.	יאויש על-ידי פלוגת ההגנה. לא יהיו הקצאות מבנים כלקח ממלחמה קודמת.
6. נוהל קליטת כוחות צבאיים ברשות בשעת חירום. והקצאת מבנים מראש . לקיים נוהל חדש.	לטיפול מול החטיבה. תוקן
7. כיתת כוננות – איוש תקנים – מחסור חיילי מילואים.	בוטלה
8. פער באמצעי תקשורת – כיתת הכוננות השתמשה במכשירי קשר של קב"ט הרשות – לא תקין.	
9. כיתת כוננות יובלים – מה הסטטוס?	

ממשק דוברות ביטחון: **1. יש לקבוע נוהל סדור להפעלת דוברות והסברה, וכפיפות ארגונית בחירום.** **2. מענה לבתים שנפגעו ואיטם הבית: יש להכין נוהל עם קבלני משנה לביצוע העבודה.** **3. חלוקת מזון: הכנת נוהל וקביעת מחסני חירום ומיקומם.** **הנדסה** 1. מחסור במחשוב ואמצעי קשר (מיקום עובדים) 2. כונני הנדסה ורווחה לא נמצאו - ליקוי 3. נוהל עבודה מול מס רכוש - יש להפיק את הלקחים ממלחמת חרבות ברזל ולפעול בהתאם. 4. חוסר בקונסטוקטור לאישור מבנים מסוכנים עקב פגיעות. 5. הכנת רשימת קבלנים מורשים לעבודה בשעת חירום ותיאום נוהל מול חכ"ל בנושא.	לביצוע מידי בוצע בוצע הושלם לטיפול באחריות מנכ"ל. בוצעה התקשרות באחריות הנדסה
שיטור עירוני יש להציג מבנה עבודה בחירום ושיתוף פעולה עם אגף הבטחון תוך הגדרת כפיפות בהתאם לנהלי הבט"פ.	באחריות מנהל השיטור
שפע 1. במלחמה התייצבו 50% מכמות עובדי קבלן . יש לקיים תאום ציפיות מול הקבלנים להתייצבות מקסימלית בחירום. 2. סיוע לאגף הבטחון בכל תרחיש .	בוצע
חינוך 1. צוותי תומכי הוראה – תאום צפיות מול מנהל אגף הבטחון באשר לצווי רתק וכפיפות. 2. הכנת תכנית הפעלה כולל לימודי זום ללמידה במקלטים. 3. נוהל תמיכה לילדים עם צרכים מיוחדים.	קיים באחריות מ. החינוך נוהל מופעל בשיתוף רווחה
שפ"ח 1. גיוס פסיכולוגים לפעילות בזמן חירום . 2. חיזוק שת"פ עם אגף הרווחה ויצירת ממשקים מתאימים בחירום.	בוצע בוצע

גזברות	
1. **הכנת תקציב לחירום כללי**	בוצע
2. **הערכות רכש תחת אש**	בוצע
3. **הכנת תשתית מלאה לעבודה מרחוק**	בוצע
4. **גישה מאובטחת למערכות כולל הכנת מבנה מסודר ממוגן לרציפות תפקודית**	בוצע בוצע
5. **באחריות אגף הגזברות לריכוז החוזים ור־ שימת ספקים בזמן חירום.**	בוצע
6. **ממשקים מול משרד הפנים: רישום בספרים של החלטת ועדת תרומות .**	בוצע
7. **רכישת גנרטורים מושתקים למונשמים בעלי צרכים ולפי נתוני משרד הבריאות - נדרש תיקוף**	בוצע
רווחה	
1. **שמירה ועדכון של מסד נתונים עדכני של בעלי צרכים מיוחדים - . לצורך זה יש להקים מאגר מידע ייעודי שירשם כמאגר המידע על פי חוק.**	לטיפול אגף הרווחה
2. **תאום ציפיות לנוהל כספת נצורה במלחמה נדרשו 10 ימים לקבל את הנתונים.**	בוצע מול משרד הבריאות.
3. **רענון תיק חירום מכלול אוכלוסייה**	בוצע
4. **רענון מכלול אוכלוסייה פיזי – כולל אמצעים ותקשורת**	בוצע
5. **תאום בין הרווחה לבין היקל"ר**	בוצע
6. **הקמת מערך תמיכה נפשי בשיתוף עם השפ"ח.**	בוצע
7. **סיוע למשפחות נזקקות תכנית חירום**	בוצע
8. **איוש תא בריאות בכפוף למכלול אוכלוסייה**	בוצע
9. **רענון נוהל פינוי חצר"מים – עדכון מסד נתונים**	בוצע
10. **הכנת תכנית פינוי לאוכלוסייה עם צרכים מיוחדים**	בוצע
כח אדם	
1. רשימה מעודכנת של צוות רתק מאושרים – כרגע לא קיים נדרש לטיפול מיידי.	בטיפול הון אנושי
2. שבצ"קים בעלי תפקידים כולל מס' 2 בתוך תיקי החירום של כל מכלול – עדכון לאחר שינויים.	יבוצע בתיאום מנהל א. ביטחון.
3. שיבוץ עובדים שנקלטו בשנה האחרונה לתפקידי חירום , הוצאת כתבי מינוי	
4. מנהלים גוייסו בצו 8 - יש להכין רשימת מנהלי ועובדים מגוייסים ולמצוא להם מחליפים שיפעלו בזמן חירום כמ"מ.	באחריות מנכ"ל

קריית שמונה
מרחב של הזדמנויות

דו"ח ביקורת תלונות הציבור לשנת 2025

נושא 7

נושא

דו"ח הממונה על תלונות הציבור

דו"ח מס' 30
שנת 2025

ט"ז טבת תשפ"ו
05 ינואר 2026

לכבוד:
מר אביחי שטרן, עו"ד
ראש העירייה קריית שמונה

נכבדי,

הנדון: דו"ח הממונה על תלונות הציבור לשנת 2025

לפי חוק הרשויות המקומיות (ממונה תלונות הציבור), תשס"ח- 2008 הריני מתכבד להגיש את הדו"ח השנתי ה- 30 לשנת 2025 .
פעילות הממונה על תלונות הציבור לשנת 2025 כפי שמפורטת בדו"ח זה נקבעה על 72 תלונות רשמיות שהוגשו וטופלו לעומת 69 תלונות בשנת 2024.
סעיף 21 לחוק קובע כי: "הממונה על תלונות הציבור יגיש לראש הרשות המקומית ולמועצת הרשות המקומית דין וחשבון על פעולותיו לא יאוחר מ-2 במאי בכל שנה .המועצה תקיים דיון בעניין הדין וחשבון בתוך חודשיים מיום שהוגש לה. הדו"ח, כאמור יהיה פתוח לעיון הציבור ויפורסם באתר האינטרנט של הרשות המקומית.

חשוב לי להדגיש כי תלונה מסווגת כ"מוצדקת" על פי קריטריונים שנקבעו בחוק הרשויות המקומיות ובכלל זה מענה בכתב לתושב! בנושא זה עליי להדגיש כי העירייה חייבת לקבוע נוהל מוסדר לפיו אגף או מחלקה המקבלים פנייה מתושבים חייבים להחזיר תשובה בכתב לאותו הפונה. תוכן התשובה צריך לשקף בצורה הנכונה ביותר ולתת מענה מדויק בעבור הפניה שנעשתה. ניתן להשיב גם בשלילה וגם בחיוב, לאשר את קבלת הפנייה בכתב וניתן אף לבקש ארכה אם הנושא מורכב ודורש בדיקה ממושכת, אך תשובה בכתב צריכה להינתן בכל מקרה בתוך 14 ימים מיום קבלת המכתב מאת הפונה.
כמבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור אני רואה בערך השירות והמענה לתושבי העיר כערך עליון אשר על כולנו, עובדים ונבחרים כאחד לראות בו חשיבות עליונה מהמדרגה הראשונה כחלק מהשליחות הציבורית והעיסוק בו בחרנו כמשרתי ציבור.
התלונות שמתקבלות מהוות מעין "משוב" על איכות השירות הניתן לתושבים ומאפשרות לעירייה ולאגפיה לשפר את תפקודה בזמן אמת. להיות עובד ציבור הוא לא דבר קל ודורש תכונות וכישורים רבים. הרצון והאכפתיות של המנהלים והעובדים לתקן ולטפל בתלונות שהתקבלו ראויות לכל שבח גם אם לפעמים ישנן תקלות והדברים לא מתבצעים כפי שכולנו היינו רוצים.

אני רוצה לציין את שיתוף פעולה עם האגפים והמחלקות ועל שירותם למען הציבור במהלך כל השנה והטיפול בתלונות ציבור ועל כך יישר כוח ותודה!

בברכה,
אורן ירמיהו לוי- מבקר העירייה
והממונה על תלונות ציבור

עבודת הממונה על תלונות הציבור (אומבודסמן)

מבוא:

בעיריית קריית שמונה משמש מבקר העירייה, לפי מינוי מועצת העיר, גם כממונה על תלונות הציבור (האומבודסמן) הפועל מכוח חוק הרשויות המקומיות התשס"ח 2008. תפקיד הממונה על תלונות הציבור דומה למהות תפקיד המבקר, כאשר ההבדל שביניהם אינו הבדל בעיקרון אלא בהדגשה: בעוד שהמבקר רואה לנגד עיניו את האינטרס הציבורי כמרכיב יסוד בעבודתו, לממונה על תלונות הציבור אוריינטציה מובהקת כלפי זכויות הפרט – האדם ושמירתן. הנחת היסוד היא, שהגנה על זכויותיו של הפרט, היא אינטרס ציבורי ממדרגה ראשונה.
את ההבדל בין שני התפקידים ניתן להגדיר כך: בעוד שהמבקר הוא שליח ציבור מכוח חוק, למערכת מינהלית, על מנת להבטיח קיומם של כללים שלציבור יש עניין בקיומם, כדי להגן על האינטרס של הציבור, הרי הממונה על תלונות הציבור הוא שליח ציבור מכוח החלטה של מועצת הרשות, אל המערכת המינהלית, על מנת להבטיח קיומם של כללים שלציבור יש עניין בקיומם, כדי להגן, במישרין, על זכויותיו של הפרט. תפקידו של המבקר הוא להבטיח שמירה על כללים מחייבים, בין אם יש להם ובין אם אין להם נגיעה לזכויותיו של הפרט, ואילו תפקיד הממונה על תלונות הציבור הוא להבטיח שבאמצעות שמירה על הכללים תישמר זכותו של הפרט ומכאן הנחת היסוד הנמצאת בבסיס פעולתו של הממונה על תלונות הציבור היא קיומן של זכויות מוקנות על פי דין המגיעות לכל אחד מן התושבים כפרטים, זכויות שהפרט זכאי לאכוף את מימושן כלפי כל מי שמנסה לפגוע בהן, בין אם הפוגע הינו הרשות המקומית ובין אם הפוגע הוא אדם אחר.

מהי תלונה?

תלונה מבטאת מצב של משבר ביחסים שבין המתלונן לבין הרשות המקומית, כאשר לא מתגשמות ציפיותיו של המתלונן מן הרשות המקומית. מצב זה מתקיים כאשר ישנו פער, להערכתו של המתלונן – הערכה סובייקטיבית, בין מה שמגיע לו על פי דין לבין מה שהוא מקבל בפועל.

היבטים באיחוד שתי הפונקציות

גם בשאלה זו נחלקות הדעות. המחייבים מצביעים על כך שהבסיס הקוגניטיבי ודרכי העבודה לברור התלונות דומים, או זהים, לבסיס הקוגניטיבי ולברור העובדות המתבצע על ידי הביקורת, וכי מעמדו ויוקרתו של המבקר יסייעו בברור התלונות. נימוק נוסף גורס, שיש לראות בתלונות מקור אינפורמציה נוסף לעבודת הביקורת.

המתנגדים מצביעים על האפשרות שיווצר מצב של ניגוד עניינים בין שני התפקידים וכן הם מצביעים על הסיכון שהמבקר יראה בתפקיד הממונה על תלונות הציבור תפקיד משני וזאת בנוסף על הנטל האדמיניסטרטיבי והתקציבי שהוא מטיל על לשכת המבקר, דבר שיפגע בסופו של דבר בשני התפקידים גם יחד. לכל אחת מהעמדות הנ"ל יש בסיס עובדתי, והשאלה היא, מה משקלה של כל אחת מן הטענות.

כיצד נפתר הדבר בחקיקה?

בוויכוח העקרוני שהתקיים בציבור על איחוד התפקידים בידי מבקר המדינה, גברה דעתם של אלו המצדדים באיחוד. בסעיף 4 לחוק יסוד: מבקר המדינה נקבע במפורש:

תלונות הציבור

מבקר המדינה יברר תלונות מאת הציבור על גופים ואנשים כפי שייקבע בחוק או לפיו; בתפקידו זה יכהן מבקר המדינה בתואר "נציב תלונות הציבור".

ייחוד פעולות

(א) מבקר פנימי לא ימלא, בגוף שבו הוא משמש מבקר, תפקיד נוסף על הביקורת הפנימית, זולת תפקיד הממונה על תלונות הציבור או הממונה על תלונות העובדים, ואף זאת – אם מילוי תפקיד נוסף כאמור לא יהיה בו כדי לפגוע במילוי תפקידו העיקרי.

(ב) מבקר פנימי לא ימלא מחוץ לגוף שבו הוא משמש מבקר תפקיד היוצר או העלול ליצור ניגוד עניינים עם תפקידו כמבקר פנימי.

התנאים ההכרחיים לקבלת התפקיד

(1) מבקר רשות המוכן לקבל על עצמו את תפקיד הממונה על תלונות הציבור צריך להזכיר לעצמו ולראש הרשות המקומית שהממונה על תלונות הציבור אינו איש יחסי ציבור לא של הרשות המקומית ולא של ראש הרשות, וכי תפקידו להגן על זכויות תושבי הרשות מפני פגיעה בהם על ידי הרשות או מי מעובדיה.

(2) כדי להבטיח שקבלת התפקיד הנוסף לא תפגע בעבודת הביקורת ותאפשר ביצוע יעיל של תפקיד הממונה על התלונות, חייבים להתקיים התנאים הבאים:

(א) **החלטת מועצת הרשות:** חייבת להתקבל החלטת מועצת הרשות על פיה מקימים את תפקיד הממונה על תלונות הציבור. ההחלטה צריכה לכלול את המרכיבים הבאים:

הוראה הקובעת שבמילוי תפקידו יהיו לממונה אותן סמכויות בדיקה שיש למבקר הרשות על פי חוק וכי הנהלת הרשות ועובדיה כפופים לסמכות זו באותה מידה.

הוראה הקובעת מה תוקף המלצותיו לתיקון המעוות שנתברר בבדיקת התלונה.

הוראה הקובעת את הסמכות לפרסם בציבור את ממצאיו והחלטותיו.

(ראה הצעה להחלטה בנספח)

(ב) **תקציב ותקן כוח אדם:** יקבע תקציב ותקן כוח אדם מיוחד לעבודת הממונה על תלונות הציבור, בנפרד מתקציב לשכת המבקר, ויעמדו לרשותו האמצעים האדמיניסטרטיביים האחרים, כגון: דיור, מנהלה, שירותי משרד וכו'.

הטיפול בתלונות

עיון בחקיקה הענפה המקימה את מוסד נציב התלונות בארגונים ציבוריים שונים מצביע על קו מנחה קבוע על פיו כל תלונה תבורר, אלא אם מתקיימים בה התנאים שבגינם אין לטפל בתלונה.

(1) תלונות שאין לדון בהן

(א) בעניין התלוי ועומד בבית משפט או בבית דין או שבית משפט או בית דין הכריע בו לגופו;

(ב) תלונה שהממונה סבור שהיא קנטרנית או טורדנית;

(ג) תלונה בעניין שלגביו כבר הוגשה תלונה למבקר המדינה בתפקידו כנציב תלונות הציבור, לפי הפרק השביעי של חוק מבקר המדינה (נוסח משולב) 1958;

(ד) הוגשה תלונה שאין לברר אותה, יודיע הממונה למתלונן בכתב שלא יטפל בה ויציין את הנימוקים לכך.

(2) תלונות אנונימיות

(א) בעיה מיוחדת מציבות בפני הממונה התלונות האנונימיות. השאלה המתעוררת בכל פעם שמתקבלת תלונה כזו, היא האם יש מקום לברר תלונות אלו ואם כן, כיצד יתבצע הברור. ישנה תחושה לא נוחה לטפל בסוג זה של תלונות, כיוון שמרביתן מצביעות על התנהגות בלתי הולמת של עובד מסוים, או של קבוצת עובדים עד כדי חשד לטוהר המידות. לעתים, מדובר בניסיון מרושע להטיל דופי בעובד ישר דרך ולהכפישו, מחמת עניין אישי שיש למתלונן נגדו ואין לכך כל נגיעה לעבודתו במערכת. אך לעתים מדובר בהתנהגות פסולה של העובד נגדו הוגשה התלונה, אולם אותו עובד הוא בעל השפעה או סמכות לפגוע במתלונן אם ייוודע לו דבר התלונה, ויש הצדקה לחששו של המתלונן מלהיחשף.

(ב) ההחלטה אם לברר תלונה אנונימית צריכה להתבסס על שלושה מרכיבים עיקריים:

(1) מידע שיש לממונה מכוח סמכותו כמבקר הרשות או מתלונות אחרות, המאשש, במידה מסוימת של סבירות, את האמור בתלונה.

(2) המיומנות המקצועית והניסיון המצטבר במהלך העבודה שיש לממונה, והכרתו את המערכת בכללותה.

(3) במקרים מסוימים, על סמך בדיקה מקדימה דיסקרטית שהממונה מבצע בשטח.

(ג) קיבל הממונה החלטה לבדוק את התלונה, יחולו על הבדיקה הוראות מיוחדות:

הבירור יעשה על פי הסמכויות ובתוקף תפקידו כמבקר הרשות המקומית.

הבדיקה של תלונה אנונימית אשר נושאה הוא פגיעה בטוהר המידות תיעשה בדיסקרטיות מירבית, בנסיבות אותו עניין, ככל האפשר במסגרת הכללים והעקרונות שנקבעו בהנחיה מס' 10 "חשד לביצוע עבירה".

המבקר ישקול אם יש להכניס בסוד הבדיקה את מנכ"ל הרשות או אף את ראש הרשות.

הדיווח על ממצאי הבירור יהיה, לפי שיקול דעת המבקר, במסגרת הדיווח על עבודת הממונה או במסגרת הדיווח השנתי של מבקר הרשות.

עקרונות כלליים לטיפול בתלונה

1. התלונה:

(א) יש להבחין בין פנייה של תושב אל הרשות המקומית לבין תלונה. תושב הרשות פונה לרשות בבקשה לטפל בעניינו ומצפה שהרשות תעשה כן.

(ב) רק פנייה שלא נענתה כלל או לא נענתה לשביעות רצונו של התושב תוגדר כתלונה, אם התושב יעמוד על כך שעניינו יבורר על ידי הממונה.

(ג) מתלוננים רבים נוהגים לשלוח את תלונתם למספר כתובות: לנשיא המדינה, למבקר המדינה, לראש הרשות המקומית, למבקר הרשות המקומית, או לאגף שהתלונה מופנית כלפיו. בכל מקרה כזה, כאשר מגיע העתק תלונה של מתלונן, יש להתייחס לכך כתלונה שלא נשלחה לממונה על תלונות הציבור. רק תלונה שנשלחה לממונה כנמען ראשי תחשב לתלונה.

(ד) במידה והתלונה נשלחה לראש הרשות או לאגף מאגפי הרשות, הממונה על תלונות הציבור יעקוב אחר הטיפול בתלונה על ידי האגף הנילון ויבקש לקבל העתק תשובתו למתלונן.

2. אישור קבלה:

(א) עם קבלת התלונה יש לאשר קבלתה והבטחה לבדוק אותה בהקדם. לשם יעילות המערכת רצוי להכין תשובה סטנדרטית של הממונה.

(ב) אם מתברר שתהליך הבירור יהיה ממושך, למעלה מחודש ימים, יש לכתוב מכתב הסבר להתמשכות הבירור.

3. העברת התלונה:

(א) יש לתדרך את אגפי הרשות המקומית השונים שבכל מקרה שבו תלונה מגיעה לאגף הלא נכון, יש להעביר אותה לאגף הנכון בלוויית מכתב הסבר למתלונן על ההעברה. לעולם אין להחזיר התלונה למתלונן.

(ב) את התלונה יש להעביר לאגף הנילון בבקשה לקבל את תגובתו. הבקשה תקצוב את משך הזמן למתן התשובה. משך הזמן יקבע על פי אופי הבירור הנדרש.

4. חשיפת שמו של המתלונן:

כאשר תושב מגיש תלונה נגד תושב אחר על הפרת אחד או יותר של הכללים המחייבים, והדבר גורם לו נזק, כגון: השכן חורג מהיתר הבנייה, או בונה ללא היתר כלל, או כאשר אדם מתלונן על כך ששכנו זורק אשפה לרחוב, או מנהל עסק ללא רשיון או תוך כדי גרימת מטרדים, או אינו קושר את כלבו, או תלונה נגד מורה המתנכל/ת לתלמיד, **בכל המקרים האלו ודומיהם, אסור באיסור חמור לגלות לנילון את שמו של המתלונן – אלא אם כן נתן המתלונן הסכמתו לכך במפורש.**

5. קבלת תגובת הנילון:

בירור התלונה מחייב, בסופו של התהליך, כתיבת מסקנות. לעתים, המסקנות עלולות לפגוע בשמו הטוב של הנילון או של אדם אחר. קודם לפרסום המסקנות חייבים להציג אותם בפני אותו אדם ולבקש את תגובתו. במקרה שמדובר במסקנות המטילות דופי או ספק ביושרו של האדם, יש להציג בפניו, אם יבקש זאת, את כל הראיות שעל פיהן הגיעו לאותן מסקנות.

6. מתי תסווג תלונה כמוצדקת?

(א) כאשר זכות המתלונן נפגעה.

(ב) כאשר בשיקול הדעת הדוחה את הבקשה נתערבה מידה רבה של רוע או נוקשות או חריגה מכללי מנהל תקינים.

(ג) פגיעה בכללי הצדק הטבעי: כאשר החלטה הפוגעת בזכויות התושב או העובד נתקבלה בלי שנשמעה תגובתו של הנפגע ובלי שניתנה לו הזכות לתגובה.

(ד) טרטור, הטרדה, "לך ושוב", "הבא עוד מסמך" וכו'.

(ה) כאשר הרשות המקומית אינה אוכפת את החוק שעל ביצועו ואכיפתו היא הופקדה (רישוי עסקים, סילוק מטרדים, פיקוח על הבנייה, רעש, כלבים, תפיסת שטחים ציבוריים, ועוד).

(ו) כאשר הפנייה הישירה לאגף הרלוונטי נענתה בסירוב תחילה, ונענתה בחיוב רק לאחר פנייה לממונה והתערבותו.

(ז) כאשר פנייה או תלונה לאגף/יחידה לא נענתה כלל או נענתה באיחור רב.

(ח) כאשר תלונה נשלחה על ידי המתלונן לגורם הלא נכון וזה במקום להעבירה לאגף הנכון, בצרוף הודעה מתאימה למתלונן, שולח אותה חזרה למתלונן.

(ט) התנהגות בלתי מנומסת, בכתב או בעל פה, כלפי המתלונן.

(י) אי-מתן אינפורמציה מלאה על זכויות המתלונן; כגון: אי-מתן אינפורמציה מלאה על זכויות הגמלאים שפרשו מן העירייה; הנחה לזוגות צעירים; הזכות לשלם קנס חנייה מופחת ועוד. כתיבה גסה ובוטה כלפי המתלונן, בתגובה למכתב בנוסח דומה.

כאשר הרשות המקומית עצמה עוברת על החוק.

7. חשיפת שמו של המתלונן בלא לקבל את רשותו.

8. מתן תשובה למתלונן:

(א) לעולם תהיה התגובה בלשון מנומסת ביותר, אפילו בתגובה למכתב הכתוב בלשון בוטה ומעליבה.
(ב) התשובה צריכה להיות מלאה, עניינית ומסבירה.
(ג) במקום שהתלונה נמצאה מוצדקת, יש לפרט את הדרכים עליהן המליץ הממונה על תיקון המעוות.
(ד) המתלונן זכאי לקבל מידע על דרכי הטיפול בתלונתו.
(ה) במקרים שבהם הוחלט להגיש גיליון אישום כנגד אדם שמעשיו פגעו במתלונן, כגון הודעה על הגשת גיליון אישום כנגד עבריין בנייה ועוד, יש להודיע על כך למתלונן.

הנחיות

1. ההנחיות וכללי האתיקה החלים על מבקרי הרשויות המקומיות חלים, בשינויים המתחייבים, גם על עבודת מבקר הרשות בתפקידו כממונה על תלונות הציבור.
2. בהעדר חקיקה מסודרת המתייחסת למבקר הרשות המקומית כממונה על תלונות הציבור או כללים מנחים, ניתן ללמוד, בשינויים המתחייבים, מהפרק השביעי לחוק מבקר המדינה.
3. נספח:

א. החלטה המקימה את מוסד הממונה על תלונות הציבור

מוקם בזה מוסד לברור תלונות הציבור. מבקר הרשות המקומית הוא הממונה על בירור תלונות הציבור (להלן – הממונה).

ב. עצמאות הממונה במילוי תפקידו

אין על הממונה מרות, לעניין מילוי תפקידיו לפי כללים אלה, זולת מרותו של הדין.

ג. הזכות לפנות בתלונה

כל אדם רשאי לפנות לממונה, לקבול או להתלונן בפניו על כל עניין הנוגע לרשות המקומית (להלן – תלונה).

ד. דרך הגשת התלונה

התלונה תוגש בכתב, או תלונה שהוגשה בעל פה ונרשמה מפי המתלונן ונחתמה על ידיו, ותוגש במישרין לממונה. התלונה תהיה חתומה ביד המתלונן ויצוינו בה שמו ומענו, תיאור העניין שעליו נסבה התלונה, המועד שבו אירע וכל פרט אחר הנוגע לעניין והעשוי לסייע לבירור יעיל של התלונה.

ה. תלונה על מי

תלונה ניתנת להגשה על עובד, על נושא משרה או על ממלא תפקיד ברשות המקומית.

ו. תלונה על מה

נושא לתלונה יכול שיהיה: מעשה הפוגע במישרין במתלונן עצמו או במי מבני משפחתו, או המונע ממנו במישרין טובת הנאה, והמעשה הוא בניגוד לחוק או ללא סמכות חוקית או בניגוד למנהל תקין, או שיש בו משום נוקשות יתירה או אי-צדק בולט; לעניין זה "מעשה" – לרבות מחדל ופיגור בעשייה.

ז. תלונות שאין לדון בהן

1. לא יהיה בירור בתלונות אלו:

(א) בעניין התלוי ועומד בבית משפט או בבית דין או שבית משפט או בית דין הכריע בו לגופו;
(ב) תלונה שהממונה סבור שהיא קנטרנית או טורדנית;
(ג) תלונה בעניין שלגביו כבר הוגשה תלונה למבקר המדינה בתפקידו כנציב תלונות הציבור לפי הפרק השביעי של חוק מבקר המדינה (נוסח משולב) 1958.

2. הוגשה תלונה שלפי סעיף קטן (1) אין לברר אותה, יודיע הממונה למתלונן בכתב שלא יטפל בה ויציין את הנימוקים לכך.

ח. הסמכויות והדרכים לברור התלונה

1. לצורך בירור התלונות מוענקים בזה לממונה כל הסמכויות לבדיקה ולחקירה שיש לו בתוקף תפקידו כמבקר הרשות.
2. הממונה רשאי לברר את התלונה בכל דרך שיראה לנכון והוא אינו קשור להוראה שבסדר דין או בדיני ראיות.
3. הממונה יביא את התלונה לידיעת מי שהיא נוגעת אליו ויתן לו הזדמנות נאותה להשיב עליה; הממונה רשאי לדרוש כי התשובה על התלונה תינתן בתוך תקופה שיקבע.
4. הממונה רשאי גם לשמוע את המתלונן, את מי שהתלונה נוגעת לו וכל אדם אחר, אם ראה בכך תועלת.

ט. הפסקת הבירור

1. הממונה יפסיק בירור תלונה אם ראה כי מלכתחילה לא היה מקום לבירורה, ורשאי הוא להפסיקו אם ראה שעניין התלונה בא על תיקונו או שהמתלונן ביטל את תלונתו.
2. הממונה יודיע למתלונן ולמי שהתלונה נוגעת לו, בכתב, שהפסיק את הבירור ויציין את הנימוקים לכך.

י. תוצאות הבירור

מצא הממונה, בתום הליך הבירור, שהתלונה הייתה מוצדקת, כולה או מקצתה, ינהג כמפורט להלן:

1. ימסור על כך הודעה מנומקת בכתב למתלונן ולמי שהתלונה עליו;
2. העלה בירור התלונה קיומו של ליקוי – רשאי הממונה להצביע לפני מי שהתלונה עליו על הצורך בתיקון הליקוי ועל הדרך והמועד לכך.
3. מי שהתלונה עליו או הממונה עליו, יודיע לממונה תוך המועד שנקבע כאמור בפסקה (2) על האמצעים שננקטו לתיקון הליקוי.

יא. דחיית התלונה

מצא הממונה כי אין יסוד לתלונה, יודיע על ממצאיו למתלונן וכן למי שהתלונה נוגעת אליו.

יב. דין וחשבון שנתי

1. הממונה יגיש למועצה, אחת לשנה, דין וחשבון על פעולותיו.
2. משהוגש דין וחשבון כאמור בסעיף קטן (1), הוא יהיה פתוח לעיון.

סיווג תלונות:

התלונות מסווגות על-פי הפרמטרים הבאים : מוצדק, לא מוצדק, לא נקבע.
תלונה תסווג על-ידי הממונה כמוצדקת בכל אחד מן המקרים הבאים :

(א) כאשר התברר כי העירייה או כל בעל תפקיד בה פעל בניגוד לחוק או לנוהלי העירייה או שנקט עמדה מתוך נוקשות יתרה .
(ב) כאשר פניית המתלונן אל המחלקה נתקלה בדחייה ונענתה רק לאחר התערבות הממונה.
(ג) כאשר פניית המתלונן אל המחלקה לא זכתה לתגובה והמחלקה לא הגיבה כלל בין אם בחיוב ובין אם בשלילה.
(ד) היעדר תשובה במועד סביר.

תלונות שנמצאו **בלתי מוצדקות :**

(א) לא כל התלונות המופנות למורשה נמצאות מוצדקות. מקורן של תלונות רבות שנמצאו כבלתי מוצדקות, הוא מידע בלתי שלם בדבר חוקים או נהלים שהמתלוננים מבססים עליהם את התלונות.
(ב) העמקה והרחבה של המידע הנמסר לתושבי העיר על פעולות העירייה והחוקים, התקנות והנהלים שעל פיהם היא פועלת, יביאו להפחתת מספר הקובלנות כנגד העירייה מחד ולחיזוק הקשר בין האגף הרלוונטי לתושבי העיר מאידך.

תלונות בסטטוס **לא נקבע:**

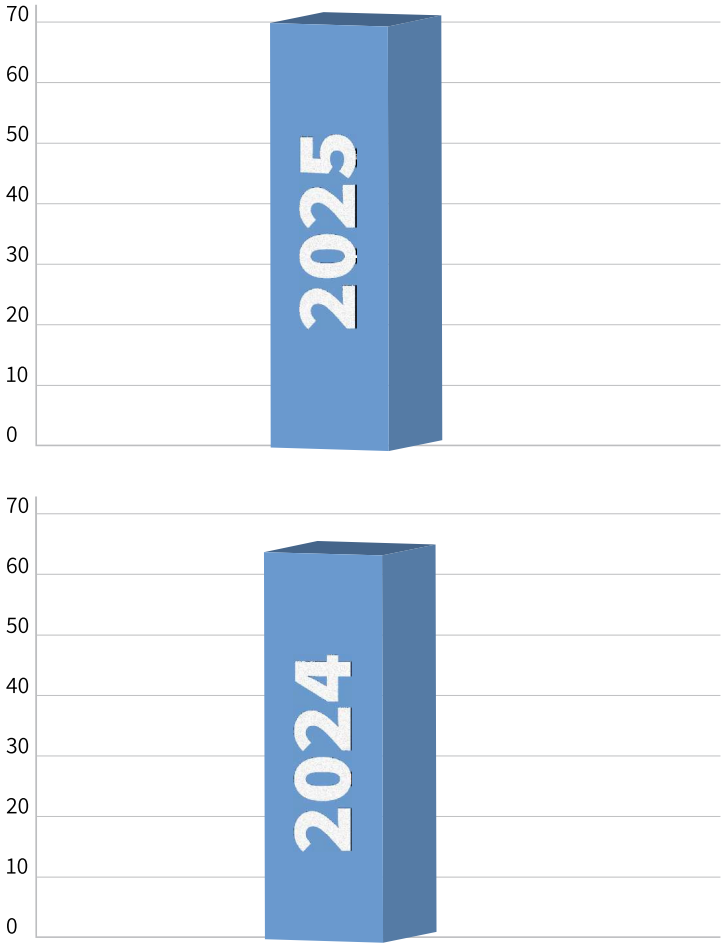
(ג) מדובר על תלונות שלא ניתן לקבוע עמדה לגביהם ולא ניתן להחליט האם הן מוצדקות או לא מוצדקות או שלא ניתן היה לקבוע עמדה לגביהן, למשל במקרים של חוסר במידע ו/או אי שיתוף פעולה מצד המתלונן בהמשך הבירור. תלונות מסוג זה יסווגו כתלונות שלא נקבעה לגביהן עמדה.

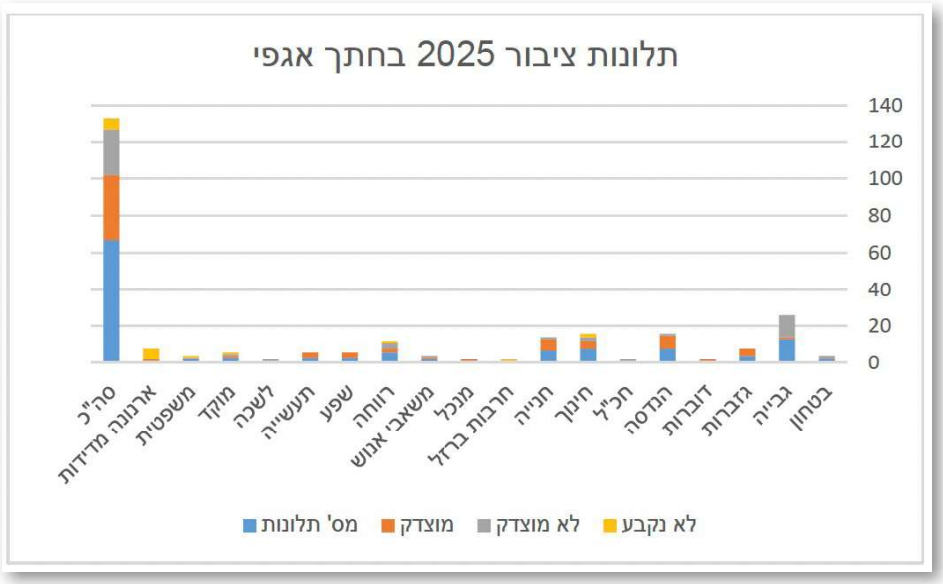
דין וחשבון תלונות ציבור

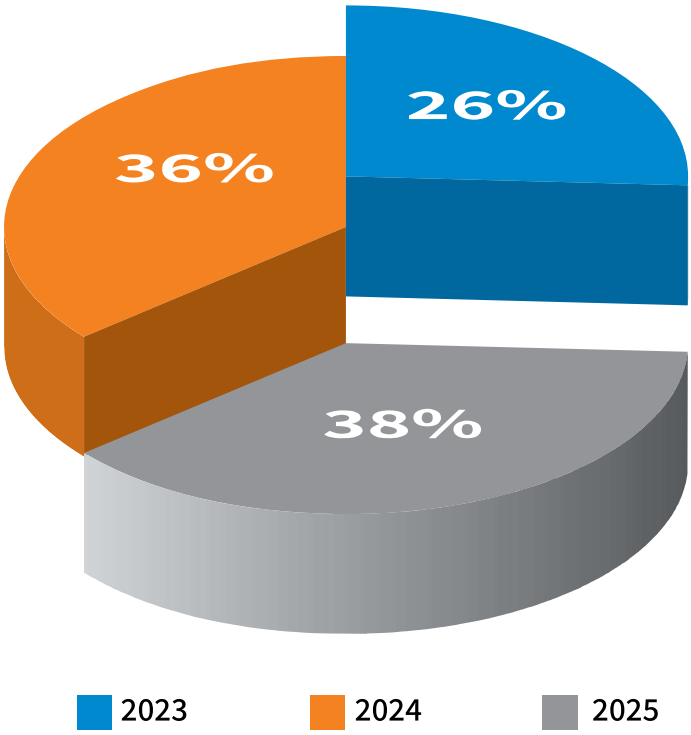
הגרף המצורף, מפרט את היקף התלונות שהתקבלו במהלך שנת 2025 בחלוקה לאגפים והמחלקות נשוא התלונה. בשנת2025 התקבלו בלשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור סה"כ 72 תלונות ציבור שטופלו בנושאים שונים הנמצאים בתחום אחריותה של העירייה וזאת לעומת 69 תלונות שטופלו בשנה קודמת 2024. התלונות נבחנו וסווגו לפי מציאתן. 33 תלונות נמצאו כמוצדקות (המהווים כ- 53% מכלל התלונות). 29 מהן נמצאו כלא מוצדקות בפירוט על-פי חלוקתם לאגפים ו/או המחלקות הרלוונטיות. בנוסף ישנן 10 תלונות שסווגו כלא נקבע.

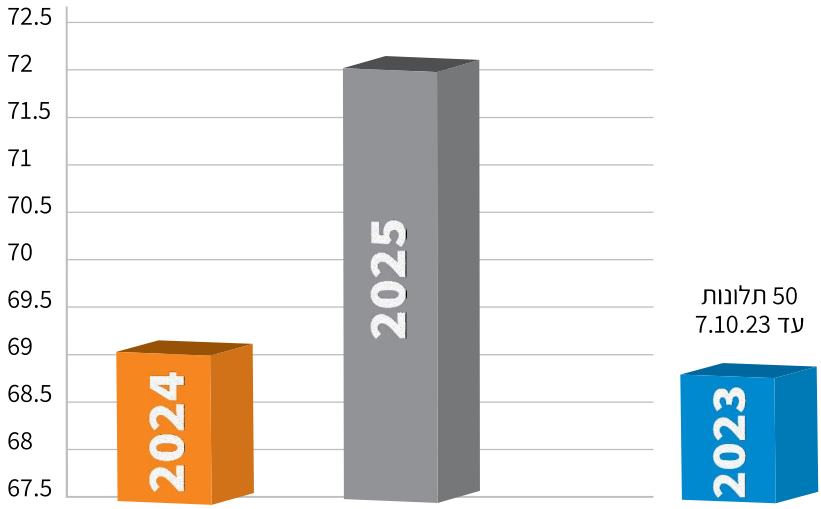
ריכוז תלונות ציבור 2025					
שם האגף/המחלקה	סה"כ תלונות 2024	סה"כ תלונות 2025	תלונה מוצדקת	תלונה לא מוצדקת	לא נקבע
חמל תיירות	8	1			1
ביטחון	1	2		2	
כללי	1				
גבייה וארנונה	22	14	2	12	
מס רכוש	1	-			
דוברות	0	1	1		
הנדסה	5	10	8	1	1
חינוך	9	9	5	2	2
חברה כלכלית		1			1
רשות חנייה	1	7	1	6	
משאבי אנוש		2	1	1	
גזברות/מדור שכר		4	4		
מוקד עירוני	2	3	1	1	1
מנכ"ל עירייה					
תעשייה, איכות סביבה		4	3		1
שפ"ע	4	3	3		
רווחה	5	6	2	3	1
לשכת ראש העיר	1	2		1	1
שיטור עירוני					
ספורט					
וטרינר		1	1		
התנור	1				
מחלקה משפטית		2	1		1
סה"כ	69	72	33	29	10

"תלונות ציבור חרבות ברזל"
בשנת 2025 התקבלו בלשכת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור 72 תלונות.
באתר העירייה נמצא טופס תלונה דיגיטאלי תלונות ציבור חרבות ברזל המיועד לתלונות הקשורות למצב החירום.
טופס זה הוסף לצורך הנגשת השירות בשל פינוי העיר ופיזור התושבים ומוקדים רבים ברחבי הארץ.





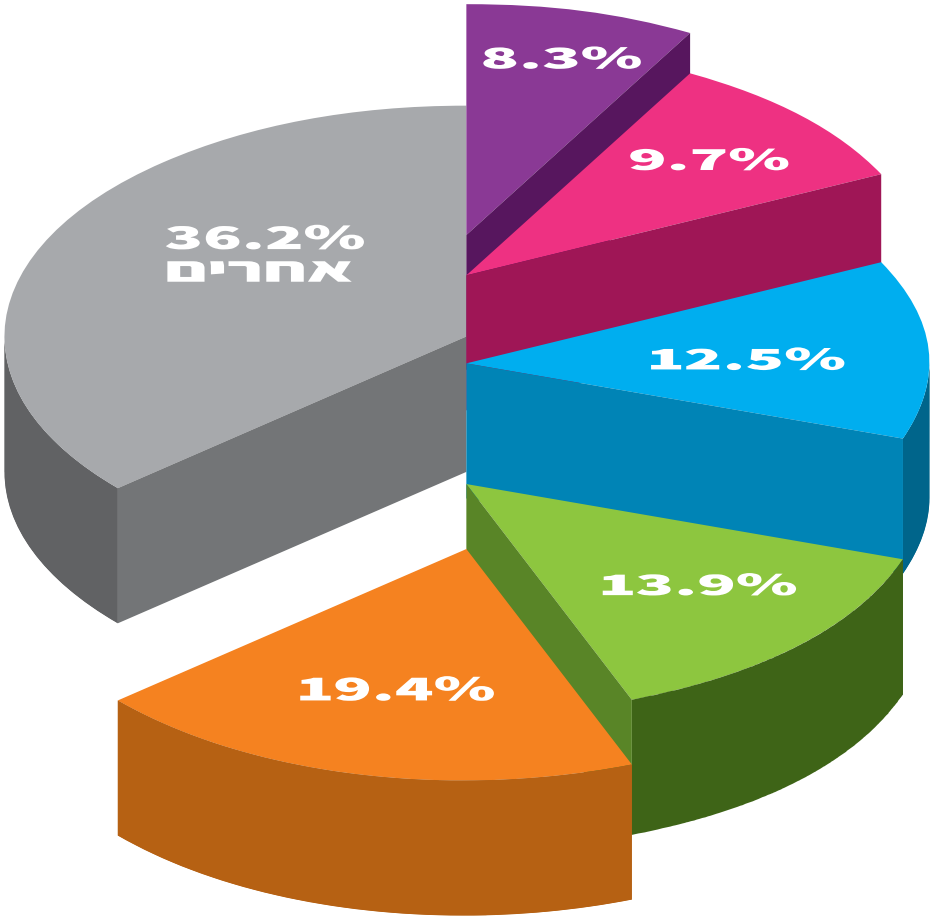

26%
36%
38%
2023
2024
2025


72.5
72
71.5
71
70.5
70
69.5
69
68.5
68
67.5
2024
2025
50 תלונות
עד 7.10.23
2023

חמשת האגפים המובילים במספר התלונות בשנת 2025 מרכזים יחד כ-64.1% מכלל התלונות (46 תלונות מתוך 72 בסך הכל).

להלן פירוט ההתפלגות ביניהם:

- **גבייה וארנונה:** זהו מוקד החיכוך המרכזי עם 14 תלונות, המהוות **19.4% מכלל התלונות.**
- **אגף הנדסה:** מדורג במקום השני (במשותף) עם 10 תלונות, שהן **13.9% מהתלונות.**
- **אגף חינוך:** גם הוא עם 9 תלונות ונתח של **12.5%.**
- **רשות חנייה:** ריכזה 7 תלונות, המהוות **9.7% מהתלונות.**
- **אגף רווחה:** סוגר את החמישייה הפותחת עם 6 תלונות, המהוות **8.3% מכלל התלונות**



נספחים:

מדינת ישראל
משרד מבקר המדינה
ונציב תלונות הציבור

נציבות תלונות הציבור
אגף ח

י' באב התשפ"ה
4 באוגוסט 2025

בתשובתך נא ציין
תיק מס' 1207792/1

לכבוד
גב' שיר-רז יפרח
עוזרת מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור
עיריית קריית שמונה
באמצעות הדוא"ל omevaker@k-8.co.il

שלום רב,

הנדון: **תלונת** [redacted]
סימוכין: מכתבכם מיום 22.4.2025

עם סיום הבירור בתלונתך שבנדון נבקש להודיעכם כדלקמן:

1. מר יוסף ביטון (להלן - המתלונן) פנה והלין על כך שעיריית קריית שמונה (להלן - העירייה) הורתה לו לפרק עבודות בניה במרפסת בביתו מהטעם שהבניה קרובה מידי לכביש. המתלונן טען כי ההחלטה נאמרה לו בעל פה.

2. מהבירור עלה כי המתלונן פנה אל הוועדה המקומית לתכנון ובניה בעירייה (להלן - הוועדה) בעניין הבניה בשטח המרפסת, והוסבר לו שיש צורך במדידה לצורך הגשת בקשה להיתר בניה. מהוועדה נמסר כי המתלונן ביצע מדידה ממנה עלה כי לא ניתן לבנות בשטח זה שכן מדובר בשטח בייעוד דרך. עם זאת, הוועדה הבהירה למתלונן כי לא הוצא מצדה כל צו להפסקת הבניה.

3. בנסיבות אלה לא נמצאה עילה להתערבותנו ואנו מסיימים בזאת את הבירור.

4. למעלה מן הצורך ציינו בפני המתלונן כי ככל שהוא מעוניין בבניית הרחבה בביתו חלה עליו האחריות לוודא שתכנית הבניה עומדת בהוראות החוק ובדרישות הוועדה המקומית.

אנו מודים לכם על שיתוף הפעולה בבירור התלונה ומאחלים ימים שקטים.

בכבוד רב,

דניאלה אלנתן, עו"ס
עוזרת בכירה למנהלת נציבות תלונות הציבור

העתק:
מר אורן ירמיהו לוי, מבקר העירייה והממונה על פניות הציבור, עיריית קריית שמונה

רח' חסן שוקרי 12, חיפה טל: 04-8649748 פקס: 03-6846516 מען למכתבים: ת"ד 4394 חיפה
daniella.el@mevaker.gov.il www.mevaker.gov.il

כ"ז אב תשפ"ה
21 אוגוסט 2025

לכבוד
[redacted]
[redacted]
קריית - שמונה

שלום וברכה,

הנדון: תלונתך מיום 24.7.25 בנושא בקשה לתו נכה

תלונתך התקבלה בלשכת מבקר העירייה ונבדקה מול אגף החנייה.

מבדיקה שנערכה נמצא כי הגעתם מס' פעמים לאגף החנייה ולעירייה על מנת להגיש בקשה לתו נכה ללא המסמכים הנדרשים.
הוסבר לך על ידי מנהל אגף החנייה כי ללא המסמכים והאישורים הרפאויים הבקשה לא תגיעה לועדה.
כשהוגשו המסמכים המלאים והאישורים הנדרשים לאגף החנייה ועדת התמרור דנה בבקשתכם ואישרה אותה.

אציין כי בוצע בירור וחידוד נהלים מול אגף החנייה.

תלונתך נמצאה לא מוצדקת.

מודים על פנייתך, נשמח לעמוד לרשותך גם בעתיד.

בברכה,

יפרח שיר-רז
עוזרת למבקר העירייה
וממונה על תלונות הציבור

העתק: מר אורן ירמיהו – מבקר העירייה

ה' טבת תשפ"ו
25 דצמבר 2025

לכבוד
[redacted]
קריית - שמונה

שלום וברכה,

הנדון : **מענה לתלונתך מיום 7.12.2025 בנושא ועדת הנחות למחיקת חוב**

תלונתך התקבלה בלשכת מבקר העירייה ונבדקה מול מחלקת הגבייה .
בסיום בירור תלונתך הרני להודיעך כי תלונתך נמצאה מוצדקת.
תהליך אישור מחיקת החוב שניתן ביום 29.1.2023 על ידי ועדת ההנחות טרם הושלמה .
מבקר העירייה והממונה על תלונות הציבור הורהה לועדה להתכנס בהקדם האפשרי והמליץ למחלקת הגבייה להעביר את הפרוטקול המאושר והחומרים הנלווים לאישור משרד הפנים עד ולא יאוחר מיום 31.12.2025 .
מצורף מכתב ממחלקת הגבייה בעניין הודעה למחיקת החוב.
אבקש להבהיר כי מחיקת החוב הינה תתבצע לאחר אישור משרד הפנים ובהסדר יתרת החוב אשר אושר לך בועדת הנחות.

מודים על פנייתך, נשמח לעמוד לרשותך גם בעתיד.

בברכה,

יפרח שיר-רז
עוזרת למבקר העירייה
וממונה על תלונות הציבור

העתק : מר אורן ירמיהו – מבקר העירייה


קריית
שמונה
מרחב של הזדמנויות