



רשת המתנ"סים  
קרית שמונה  
עוצמת הקהילה טמונה באנשיה



# משילות מטא-מבזרת וממושכת מבוססת קהילה

מערך פינוי קרית שמונה  
במלחמת חרבות ברזל



# תוכן העניינים

3	<b>תקציר</b>
4	<b>דבר ראש העיר</b>
5-6	<b>דבר מנכ"ל רשת המתנ"סים ומנהל מערך הפינוי</b>
7	<b>דברי פתיחה - השותפות לחוסן הקהילתי בקריית שמונה</b>
8-9	<b>מבוא</b>
10-11	<b>1. מתודולוגיה</b>
12	<b>2. רקע</b>
13	- קריית שמונה עד לפרוץ מלחמת חרבות ברזל
13-15	- עבודה קהילתית ברובעים כתשתית ארגונית למהלך הפינוי
15	- מערך החירום העירוני
16	<b>3. תהליך פינוי העיר</b>
17-21	- פינוי שלב אחר שלב
22-23	- פינוי מהבית - משמעויות והשלכות
23-25	- ייחודיות תהליך הפינוי של קריית שמונה
26-29	<b>4. קואליציית השותפים לתמיכה במערך הפינוי, חיזוק החוסן הקהילתי והחזרה לעיר</b>
30-32	<b>5. ניהול מערך הפינוי והשהייה מחוץ לעיר</b>
32-33	- מטרות מערך הפינוי - רשות מקומית בזעיר אנפין בריצת מרתון
33	- רציונל מודל הפינוי והשהייה
34	- עקרונות מנחים למודל הפינוי והשהייה
35-49	- מבנה ארגוני
50	- קשר עם הרשות המארכת
51	- טיפול בתושבים הנשארים בקריית שמונה
51-55	- בינוי קהילה מפונה - מפתחים ביחד חוסן קהילתי
55-57	- תהליכי למידה והכשרה למפעילי המערך
58-63	<b>6. היערכות לחזרה לעיר</b>
64-69	<b>7. המלצות</b>

כתיבה ועריכה: פרופ' ארנה שמר והגב' אתי פרץ היימס | עריכה לשונית: הגב' איילה שלמה | עיצוב: הגב' אורית בורנשטיין  
הכתוב מופנה לכל המינים, על אף שכתוב לרוב בלשון זכר.

# תקציר

מסמך זה מתאר דרך עיניהם של בעלי תפקידים את מערך הפינוי של קריית שמונה במלחמת חרבות ברזל, שאופיין במשילות מטא-מבוזרת וממושכת מבוססת קהילה. מערך הפינוי מהווה תקדים לניהול משבר עירוני בסיטואציה של פינוי ארוך טווח, ומדגים כיצד אפשר לנהל עיר מרחוק באמצעות משילות קהילתית מבוזרת, מערך ניהולי הנסמך בעיקרו על גורמים עירוניים ועל שיתופי פעולה עם המגזר השלישי והמוניציפאלי. המסמך מבוסס על ראיונות עם 24 בעלי תפקידים במערך הפינוי והשהייה ועל מסמכים הקשורים למערך. הראיונות נותחו בגישה איכותנית מכוונת פעולה כדי להפיק ידע מעשי בנושא.

ב-7 באוקטובר 2023 חוותה מדינת ישראל זעזועים חסרי תקדים בעקבות מתקפת טרור בדרום, שלימים התגלגלה למלחמה ממושכת ולפינוי תושבי הדרום. כיוון שגם האיום בצפון נעשה ממשי, פונו תושבי היישובים סמוכי הגדר, לרבות קריית שמונה. תושבי קריית שמונה פוזרו במאות אתרים ברחבי הארץ ולא פונו בקהילות אורגניות משום שמרבית מקומות האירוח כבר התמלאו בתושבי הדרום.

תהליך הפינוי היה מורכב, שכן לא הייתה לעיר תוכנית פינוי המותאמת למצב. המודל המתואר נבנה תוך כדי תנועה בהתבסס על תפיסה ומבנה קהילתי ייחודי של ניהול הובעי העיר שהתגבש בעיר בעשור האחרון. בזכות מעורבות תושבים, מתנדבים ומנהלים קהילתיים ובאמצעות המתנ"ס המקומי, התפתחו תשתיות קהילתיות חזקות בעיר שאפשרו להקים חמ"לים אזוריים, המבוססים על כוח אדם פנימי מהעיר. כוח אדם זה נוסף לאלה שסופקו על ידי הרשויות המארחות.

**מטרות** מערך הפינוי שהתגבשו לאורך הדרך התרכזו בקידום חוסן קהילתי, חיזוק תשתיות קהילתיות מחוץ לעיר, בניית תוכנית שיבה מדורגת ומסודרת ופיתוח ידע לשם תיעוד המודל והפקת לקחים לפינוי חירום עתידיים.

**עקרונות** מנחים למערך הפינוי מתרכזים בהובלה של הרשות המקומית, ניהול מבוזר באמצעות חמ"לים אזוריים, מעורבות תושבים בהיבט האופרטיבי של הפעלת המודל בדרך קהילתית ומחוברת לקריית שמונה, שותפויות חזקות בין רשות מקומית לפילנתרופיה, ארגוני מגזר שלישי, מגזר עסקי וממשלה, פיתוח מקצועיות של בעלי התפקידים והיערכות לחזרה לעיר.

**מבנה מערך הפינוי** תהליך הפינוי נוהל על ידי מנהל רשת המתנ"סים בעיר, לצד מנהלי המכלולים ברשות (ראו תרשים בעמוד 35). מערך הפינוי התבסס על 6 חמ"לים אזוריים אשר הקיפו את מאות מקומות הפינוי שאליהם פונו תושבי העיר. כל חמ"ל נוהל על ידי מנהל אזור (מנהל חמ"ל) האחראי על מרחב גאוגרפי מוגדר, ותפקידו כלל היבטים של ייצוג קריית שמונה ומתן שירות מטעמה לתושביה; ניהול שיתופי הפעולה עם הרשויות המארחות, עם משרדי הממשלה ועם התושבים המפונים; ניהול העובדים; ופיתוח, ניהול ופיקוח על מערך הפינוי בתחום הגאוגרפי שעליו הוא אמון. תחת אחריותם של מנהלי האזור פעלו מנהלי התחומים השונים בחמ"ל (למשל חינוך, רווחה, קהילה, תעסוקה).

בשביל להגיע עד לאחרון התושבים, גויסו רכזי קהילה תחת מנהל הקהילה בכל חמ"ל. רכזי קהילה מעניקים לתושבים שירות ישיר, ערים לצרכים שמתעוררים ומספקים מענה בהתאם. עם הימשכות הפינוי, גדל היקף התושבים שבחרו לעבור לדור עצמאי בשכירות, ולשם כך פותח בחמ"לים תפקיד ייעודי - רכזי קהילה העומדים לרשות התושבים ומנגישים בעבורם מענים מותאמים. ככל שתקופת הפינוי התארכה, נדרשו התאמות נוספות כמו הקמת מסגרות חינוך נוספות לילדים, פיתוח מעני חוסן באתרי הפינוי והכנת תוכנית לחזרה לעיר.

השותפות עם קואליציית הקרנות והפדרציות אפשרה פעילויות קהילתיות, תמכה בבעלי התפקידים מהעיר המאיישים את המערך המבוזר וקידמה מערך ליווי והכשרה. ככל שהלכה והתארכה תקופת הפינוי, התעורר הצורך לבסס מערך ניהול מבוזר שיספק מענה ארוך טווח ומותאם לניהול אורחות חיים בתנאי פינוי. לאור זאת נוצרה תוכנית תמיכה רב שלבית המתכווננת לצרכים מתהווים ומעטפת ארגונית להקלה על החיים הצפופים במלונות הרחק מהבית. עם ארגונים רבים שנרתמו למשימה, ובראשם הרשויות הקולטות, נוצרו תשתיות לקיום אורחות חיים מיטיבים ככל האפשר. למשל מבחינת ארגון ניהול חיי המשפחה (תזונה, כביסות, חניות, מיצוי זכויות, הסעות), בינוי קהילה ועידוד יוזמות תושבים באמצעות סל מענים גמיש, מערכות חינוך, שירותי בריאות, מעני חוסן, פעילות פנאי לקבוצות אוכלוסייה שונות, תוכניות תעסוקה והכשרה, חיים רוחניים (חגים ומועדים, חגיגות בת/בר מצווה, מנהגי אבלות, בתי כנסת) ועוד ועוד.

במהלך שנת 2024 החלה העיר להיערך להחזרת התושבים במגוון דרכים, ובהן תהליך שיתופי באמצעות מודל מיזוג ידע בין תושבים, עובדי רשות, שותפים מקצועיים, ממשלתיים ופילנתרופיים. בתהליך המיזוג נוצרה תמונה עתידית לעיר, נכתבה תוכנית אופרטיבית להמשך פיתוחה והמלצות. ההמלצות, כמו הלקחים שילמדו ממערך זה, יכולים לשמש רשויות נוספות בישראל בהיערכותן למצבי חירום עתידיים.

# דבר ראש העיר

קריית שמונה עברה את אחד האירועים המורכבים והמטלטלים בתולדותיה. בן-לילה נעקרנו מביתנו ונאלצנו להתפנות מעירנו, כשהמציאות החדשה מלווה בכאוס, בחוסר ודאות ובאתגרים שלא הכרנו כמותם.

ברגעים הללו מערך הקהילה של קריית שמונה הפך לעמוד התווך שלנו, מקור לעוצמה ולחוסן של קהילה שלמה.

בזכות המחויבות והעשייה של אנשי המקצוע, שותפים והתושבים הצלחנו ליצור מודל קהילתי ייחודי, מותאם למציאות שנכפתה עלינו.

מודל זה לא היה קם לולא שותפינו לדרך. במקום שבו המדינה הייתה חסרה החברה האזרחית והפילנתרופיה בארץ ובעולם התייצבו לצידנו, תמכו, החזיקו, ליוו, האמינו ולא יתרו עלינו לרגע אחד, מתחילת המלחמה ועד היום.

כבר ביולי 2024 פתחנו במהלך רחב של מיזוג ידע עם השותפים, ומתוכו צמחה תכנית חזרה הביתה מעוררת הערכה.

תכנית זו היא הוכחה לכוחה של קהילה חזקה, לרשת ביטחון אנושית שנבנתה כאן ולרוח של אנשים טובים שמובילים את המערך הקהילתי גם בשגרה וגם בשעת חירום.

מאז ומעולם האמנתי שהשקעה במערך הקהילתי היא תנאי יסוד לחוסן, להתפתחות ולעוצמה עירונית. גם עכשיו, לאחר ששבנו לעיר, נמשיך להשקיע, לפתח ולהעצים את המערך הקהילתי מתוך תפיסה ברורה שהוא ישמש בסיס מרכזי ושותף לצמיחה של קריית שמונה בכל תחומי החיים.

אני מבקש להודות מעומק לבי למנכ"ל רשת המתנ"סים, אלעד קוזיקרו על הובלת המערך הקהילתי, למנהלי האגפים ברשות, לצוותי העירייה, לצוותי המתנ"סים, השותפים היקרים מהארץ והעולם על מסירות, מקצועיות ומחויבות שאין כמותן לאורך כל תקופת הלחימה והפינוי, תקופת החזרה ובימים אלו.

אני רצה להצדיע לתושבינו על התמודדות, מעורבות וערבות הדדית שגורמים לי להיות גאה להיות חלק מקהילת קריית שמונה.

האתגרים שעומדים בפנינו עוד רבים, אך אין לי ספק שביחד עם התושבים שלנו, הצוותים המיומנים ועם שותפינו לדרך, נצליח להמשיך להצמיח מחדש את קריית שמונה, להפוך אותה לעיר אטרקטיבית, חיה, מובילה וחשובה, שתהווה מרכז אזורי משמעותי ואבן שואבת בכל תחומי החיים.

יחד נמשיך לשקם, להצמיח, לבנות ולהוביל את קריית שמונה קדימה.

**שלכם,  
אביחי שטרן**

# דבר מנכ"ל רשת המתנ"סים ומנהל מערך הפינוי

7 באוקטובר 2023 - תאריך נוסף שבעל כורחנו נחקק בדפי ההיסטוריה של העם היהודי ומדינת ישראל, תאריך שייזכר כטרגדיה הגדולה ביותר שחווה העם היהודי במאה ה-21. מדינת ישראל כולה נתפסה ברגעה הקשה ביותר. מיתוסים רבים התנפצו לנגד עינינו, החזק הפך חלש והריבון לרגעים אחדים הפך לנכבש. כאוס גדול ריחף על הארץ.

התרחיש הצפוני לכיבוש הגליל, אשר שנים רבות אנו לומדים ונערכים אליו, שינה כיוון בלילה אחד והפך לטרגדיית הדרום. מאות חיילים ואזרחים קיפחו חייהם ולמעלה מ-1,200 הרוגים בשעות ספורות - בשורה קשה מנשוא לעם ישראל. עשרות יישובים נכבשו, חיילים נהרגו בקרב, אזרחים חפים מפשע, תינוקות, ילדים, קשישים ונשים נרצחו ונאנסו באכזריות, והבשורה הקשה אשר תלווה אותנו לנצח: 254 חיילים ואזרחים נחטפו למנהרות השאול בעזה.

בזמן שב-7 באוקטובר מדינת ישראל חווה את אחד מרגעי השפל הקשים ביותר שידעה, לתושבי קריית שמונה הוותיקים ("דור המקלטים") קופצת תמונה אחת בראש: 11 באפריל 1974, חדירת המחבלים הראשונה למדינת ישראל, שבה מחבלים חדרו לעיר, נכנסו לבניין יהודה הלוי 15 ורצחו משפחות שלמות. מדינת ישראל בכאוס מוחלט. לצד החלטת הפינוי של יישובי גבול הדרום ומחשש לתרחיש דומה בצפון, הוחלט תוך ימים אחדים להורות על פינוי עשרות אלפי תושבי הצפון הסמוכים לגבול, ובהם העיר הצפונית ביותר במדינה שבמשך 6 עשורים חוותה אירועים ביטחוניים מורכבים, ירי טילים וחדירות מחבלים מהאוויר ומהיבשה - קריית שמונה.

ב-20 באוקטובר 2023 החליטה ממשלת ישראל לפנות את קריית שמונה, היישוב הגדול מבין יישובי הצפון המפונים. לקריית שמונה לא הייתה תוכנית פינוי סדורה, ויתרה מכך ההחלטה לאורך השנים הייתה ברורה וחד משמעית: גם בלחימה מורכבת קריית שמונה לא תפונה. על כן כל תרחיש לחימה כלל טיפול וניהול הקהילה בגבולות העיר. מערך הקהילה בקריית שמונה נבנה בשנת 2011, פותח ודויק לאורך השנים לאחר ביסוס מנהלות הרובעים בכל שכונות העיר, וכלל פיתוח מנהיגות קהילתית וקיום מודל ייחודי לעיר תוך חיבור מנעד רחב של תושבים. בשנת 2017 הותאם מערך הקהילה בשגרה למערך הקהילה בחירום כך שכל מנהל רובע בשגרה הוגדר כמנהל הרובע בחירום.

אף על פי שלא הייתה ברשותנו תוכנית פינוי, המערך הקהילתי בעיר הוביל את התהליך המורכב, שדרש מתיחת יכולות ועבודה הרואית במציאות משתנה, ובו 21,000 מתושבי קריית שמונה פוזרו במאות יישובים ובתי מלון במדינת ישראל. לאחר כשבועיים של אתגר הפינוי הבלתי נתפס, התחלנו לבנות ולהתאים תוכנית ניהול ושליטה של הקהילה, אשר כללה את חלוקת המדינה ל-6 אזורים מרכזיים, מחוזות שליטה וקשר עם התושבים. שותפים רבים בקרב הפילנתרופיה היו הראשונים לזהות את גודל האתגר, ובפגישה לילית בתחילת חודש נובמבר 2023 זרענו את הזרעים הראשונים לבניית תוכנית קהילתית מפוארת, שלימים תקרא "קואליציית השותפים", מערך שותפים ומודל פעולה שעוד יילמד וידובר.

מטרת תוכנית הקהילה והחוסן היא לחזק, לשמר ולעודד אקטיביות קהילתית, תוך שמירה על תחושת השייכות והמחויבות לעיר. מודל העבודה שלנו בשגרה, הוא למעשה הבסיס לתוכנית העבודה בתקופת חירום. ההבנה והצורך לשמור על רלוונטיות, גם כאשר התושבים לא בעיר למעלה משנה, דורשים מאיתנו עבודה רב ממדית הכוללת, בין היתר, גיוס של עשרות רכזי קהילה, רכזי ילדים ורכזי נוער, מערך הכשרה מורכב, גמישות והתאמת מודל הפעולה לצרכי המציאות המשתנה, קיום מערך למידה והערכה בזמן אמת, גיוס איגום וניתוב משאבים בפריסה ארצית וניהול מערך שותפויות בין כלל השחקנים: המקומיים והארציים, הפילנתרופיה, האקדמיה המגזר השלישי והעסקי ומשרדי הממשלה.

במקביל לטיפול ולעשייה הבלתי פוסקת המלווים את ההתמודדות בזמן הפינוי, אנו שוקדים על תוכניות פעולה בשני ממדים נוספים. האחד, שלב השיבה "בחזרה הביתה" העוסק בשנתיים הראשונות בלבד לאחר החזרה, והשני שלב "תמונת העתיד" העוסק ב־10 השנים הבאות.

בהזדמנות זו אני רוצה להודות לשותפים רבים, בראש ובראשונה לשותפינו מהפילנתרופיה, ובהם הקרנות הישראליות, הפדרציות והקהילות היהודיות מחו"ל אשר הושיטו את ידם ראשונים ובעצם אפשרו לנו לנהל את האירוע ובמידה רבה לצלוח את משימת הפינוי ארוכת הטווח. אודה גם לחברה למתנ"סים אשר מהווה עבורנו בית מקצועי מופלא, למשרדי הממשלה שנרתמו ואף לאחרונה הודיע משרד נגב גליל על אימוץ המודל הקהילתי והכנסתו להחלטת הממשלה, כך שישוברים מפונים נוספים יוכלו להנות ממנו. תודה גם לצוותים של עיריית קריית שמונה ורשת המתנ"סים שהם עוגן עבור הקהילה וכמובן לקהילה המדהימה שלנו ששותפה בכל שלב והיא מקור הגאווה והכוח האמיתי שלנו. תמיד אנו אומרים וזוכרים: עוצמת הקהילה טמונה באנשיה, ובימי החירום הוספנו שגם בשותפיה.

אני תקווה שנדע לצמוח מהמשבר המורכב ביותר שידעה קריית שמונה ונצליח להפוך אותו להזדמנות ושביחוד נחזיר את קריית שמונה להיות עיר חיה ותוססת ואבן שואבת לקהילות רבות במגוון תחומים.

לסיום, אני קורא תפילה לשלום חיילנו אשר נלחמים למען עם ישראל בחזית, להחלמה מלאה ואיתנה לפצועינו ולחזרת החטופים במהרה לחיקנו ולחיק משפחתם. באהבה גדולה ובתקווה לניצחוננו בשדה הקרב ובשדה הקהילה, שנזכה לאחדות השורות ואהבת חנים בקרב עם ישראל כולו.

## **אלעד קוז'יקרו**

מנכ"ל רשת המתנ"סים

ומנהל מערך הפינוי בקריית שמונה

# דברי פתיחה: השותפות לחוסן הקהילתי בקריית שמונה

מסמך זה נכתב מתוך הצורך לתעד ולהנגיש את הידע שנצבר במודל הפינני של קריית שמונה בזמן מלחמת חרבות ברזל - מודל ייחודי שהתפתח בזמן אמת, תוך למידה מהניסיון של קרן שח"ף והסתמכות על תשתיות קהילתיות מבוצרות, שותפויות בין-מגדריות והובלה עירונית גמישה וחדשנית.

המסמך מתאר כיצד התמודדה העיר עם פינני ארוך טווח, ניהול מרחוק, בניית שגרה חדשה ופיתוח מענים מותאמים בקהילה מפוזרת. הוא מבוסס על ראינות עם עשרות שותפים ומסמכים תפעוליים, ונכתב מתוך רצון ללמוד, ללמד ולחלוק את הידע עם ערים נוספות הנדרשות להתארגנות במצבי חירום. לא שיערנו עד כמה מהר נדרש לו שוב עם תחילתו של מבצע "עם כלביא", שהביא כמה רשויות לפנות תושבים שבתיהם נפגעו לאתרי פינני.

תודה עמוקה לכל מי שהיה חלק מהעשייה החשובה הזו ומכתיבת המסמך הזה - עיריית קריית שמונה, רשת המתנ"סים בעיר, ארגוני קואליציית השותפים, ארגונים פילנתרופיים נוספים, משרדי ממשלה וארגונים חברתיים ועסקיים.

תודה מיוחדת לפרופ' ארנה שמר על ההובלה, הליווי והשותפות הקרובה בהכנת מסמך זה ולג'ורדן שייבה על הסיוע באיסוף הנתונים.

בתפילה לימים שקטים של ביטחון ולהשבת החטופים לביתם בשלום.

## אתי פרץ היימס

מנהלת השותפות לחיזוק  
החוסן הקהילתי בקריית שמונה

## ד"ר חיה ג'משי

מנכ"לית קרן שח"ף,  
ממובילות הקואליצייה לחיזוק  
החוסן הקהילתי בקריית שמונה

בבוקר 7 באוקטובר 2023 הורעדה מדינת ישראל ממטחי טילים, גבולותיה הדרומיים נפרצו מהשמיים ומהארץ ואסון כבד מנשוא התחולל במשך שעות. במהלך יממה ארוכה זו הכריזו על פריצת מלחמת חרבות ברזל, והתחוורה ההבנה כי אזרחי ישראל נכנסים בלית ברירה לתקופת לחימה ארוכה שעלולה לפרוץ גם בגבולות הצפון. תושבי קריית שמונה, המנוסים בעשרות שנים של חיים בגבול מעורער ומופגז, הבינו כי הפעם מדובר בסיכון ממשי. האסון בדרום שכלל כיבוש יישובים ובסיסים, חטיפת אזרחים וחיללים, רצח המוני ואכזבה עמוקה מכוחות הביטחון, עורר פחדים רבים שמא תסריטי זוועות דומים יתחוללו גם בגבול לבנון. כבר באותו היום רבים מתושבי העיר פינו עצמם לפתרונות עצמאיים ואחרים החלו לדרוש פינוי מסודר. תהליך הפינוי של העיר לא התרחש באחת, אלא ארך כשבועיים, והפינוי נמשך למעלה משנה וחצי. בתקופה זו ביססה עיריית קריית שמונה מערך פינוי ארוך טווח ומבוזר שהופעל ברובו על ידי תושביה וסיפק עבורם שירותים ופעילויות לבינוי הקהילות בעיר וחיזוקן.

השלב הראשון של הפינוי נשען על הבנה שהפינוי יהיה לתקופה קצרת מועד של שבועות אחדים. בהתאם לכך, התגבש מערך ראשוני של ריכוזי אוכלוסייה ומתן מענים לתושבי העיר כך שיוכלו לקיים אורחות חיים בסיסיים. מערך זה התמודד עם השלכות הפינוי המאוחר של העיר שהתבצע בזמן תפוסה כמעט מלאה באתרי הפינוי, לרבות של תושבי הדרום שלרוב התפנו יחדיו כיישוב. בשונה, קריית שמונה נאלצה להתפזר לפינוי בהתקבצויות קטנות במאות מלונות. בחלוף הזמן התחוו כי הפינוי ארוך טווח. הבנה זו לוותה באי ודאות בנוגע למועד החזרה שהלך והתארך. מתוך הצורך לתת מענים מלאים וממושכים לתושבים, פותח מערך הפינוי המתואר במסמך זה. המערך מבטא את התשתית הארגונית, בעלי התפקידים בו ומשימותיהם ומגוון המענים שהוא מאפשר. ככל שזמן הפינוי התארך התושבים נטו לפנות לפתרונות של דיור עצמאי ושכירת דירה, שיצרו לרוב ריחוק מהקהילה ומהמנגנון הרשתי. מודל הפינוי שנבנה והותאם בשלבים נועד לספק לתושבים שירותים, תחושה של נראות ושצרכיהם נענים, וגם לחזק את החוסן האישי והקהילתי שלהם, את תחושת השייכות לעיר ולהקל על התמודדותם האישית והמשפחתית. כחלק מהמודל המספק מענה לחיי היום-יום של התושבים, החלה גם הכנה לשיבה הביתה שמבוססת על מעורבות תושבים ושותפים שונים.

במהלך תקופת הפינוי הפעילו את המערך כמאה עובדים ופעילים, רובם מקריית שמונה, אשר פעלו ב־6 חמ"לים אזוריים, נוסף לשביעי שנותר בקריית שמונה. כ־20 מהעובדים היו מנהלים בכירים (מנהלי אגפים ואזורים), 6 מנהלי קהילה ו־36 רכזי קהילה (של אשכול מלונות או של דיור עצמאי). יחד איתם פעלו גם עשרות תושבים במשימות הפינוי שיזמו פעילויות ונתנו יד ליצירת שגרת פינוי מיטיבה, ועוד עשרות צוותי רשויות מקומיות קולטות, אנשי ממשל, חברה אזרחית ופילנתרופיה.

המסמך שלפניכם נועד לתעד את מהלך הפינוי בדרך מכוונת פעולה, הן כדי לשמש עדות לתהליך ייחודי זה והן כדי לאפשר התבוננות ולמידה להמשך היערכות חירום בקריית שמונה וביישובים אחרים. לצורך כך מוצג ההקשר הקהילתי שממנו הגיעו התושבים אל מהלך הפינוי, שלבי הפינוי ומודל ההפעלה שהתפתח באופן חי ונושם, תוך שהוא מתאים את עצמו לצרכי התושבים. במסמך נכללים גם

ההיערכות לשלב החזרה לעיר וכן המלצות לפעולה. הכתוב מבקש לגלם את התהליך המקצועי מנקודת מבטם של מפעילי מערך הפינוי ושותפיו, תוך שילוב עם מידול ארגוני.

כיוון שהמסמך אינו מחקר הערכה או עדות אתנוגרפית לחוויית הפינוי, בחרנו לא להציג את התפיסות והחוויית של התושבים שעבורם נועד המודל המתואר. עם זאת, בכל ראיון עם מפעילי מערך הפינוי ביקשנו לברר כיצד נתפסת לדעתם חוויית התושבים ומה למדו מהם בתקופה זו. נוסף על כך, רובם המכריע של המרואיינים הם תושבי קריית שמונה שמפונים בעצמם, והם הביאו את חווייתיהם ודעותיהם האישיות גם במהלך הראיונות. זאת בנוסף לסקרי תושבים שנערכו על ידי העירייה ולתהליך השיתופי של מיזוג הידע שנערך לקראת החזרה הביתה והביא את חווייתיהם, תפיסותיהם ורעיונותיהם. עם זאת, יש חשיבות רבה להמשיך להעמיק את ההבנה של המודל דרך עיניהם של קבוצות שונות של תושבים, ולהרחיב את הלמידה על המודל המתואר כדי לבחון את יתרונותיו ואתגריו.

ברצוני להודות לקרן שח"ף ולקואליציית הקרנות של קריית שמונה על ההזדמנות הייחודית לכתוב מסמך זה. הוקרה מיוחדת לאלעד קוז'יקרו, מנהל מערך הפינוי ומנהל רשת המתנ"סים בקריית שמונה, ולאתי פרץ היימס, מנהלת קואליציית הקרנות, על הידע הרב שסיפקו, על הליווי בתהליך הכתיבה ועל ההשראה המקצועית. תודה עמוקה לכל המרואיינים שעוסקים במלאכת הפינוי לילות כימים, על שאפשרו להשלים את כתיבת מערך הפעולה הארצי מתוך עשייתם הרבה. ותודה לג'ורדן שייבה על הסיוע באיסוף רגיש ושיטתי של הנתונים.

**פרופ' ארנה שמר**

פרק ראשון

# מתודולוגיה

# מתודולוגיה

התדריך נכתב על סמך ראיונות חצי מובנים עם 24 בעלי תפקידים הקשורים למערך הפינני והשהייה בעיר (עם חלק מהמרואיינים נערך יותר מריאיון אחד). המרואיינים סיפקו נקודות מבט שונות על תפעול המערך מתחילת הפינני<sup>1</sup>. הראיונות התקיימו בנקודת הזמן של כחצי שנה ואילך מתחילת הפינני. כל הראיונות תומללו ונתחו באופן מכוון פעולה שנועד להתחקות אחר מודל הפינני והשהייה. המודל התבסס, הותאם והשתנה תוך כדי השנה החולפת, תוך הטמעת לקחים ראשוניים ועקב שינויים בתנועת התושבים בין מקומות פינני. בנוסף, אף על פי שברשויות שונות שאליהם התפנו תושבים נוצרו דרכי הפעלה שונות מעט זו מזו, בתהליך ניתוח הנתונים ביקשנו להכליל תובנות ודרכי פעולה מרכזיים לכדי מודל אחיד ככל האפשר.

לצורך למידת המודל נסמכנו גם על חומרים שנכתבו במהלך השנה עבור הליך התכנון, ההפעלה וההכשרה. לאורך המסמך משולבים ציטוטים מכלל הנתונים שנאספו.

## מרואיינים לפי קטגוריות

מרואיינים	כמות
נציגות ניהול העיר	3
מנהלי אגפים	2
מנהלי תחומים	3
מנהלי אזור / חמ"ל	4
מנהלי קהילה	3
רכזי קהילה (בתי מלון ודיור עצמאי)	3
נציג רשות קולטת	1
שותף חברה אזרחית	3
נציגי פילנתרופיה	2
<b>סך הכול</b>	<b>24</b>

1. המחקר קיבל את אישור האתיקה של בית הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית.

פרק שני  
רקע

## רקע

### קריית שמונה עד לפרוץ מלחמת חרבות ברזל

קריית שמונה הוקמה ב־1949 והייתה עיר פיתוח בגבולה הצפוני של המדינה שאך זה קמה. במשך השנים, רבים מתושבי העיר טיפחו אהבה לעיר, לטבע שסביבה, גדלו בה במשפחות מורחבות וחמות וחשו תחושת שייכות ושליחות עקב התיישבות בחזית הגבול. לצד זאת, מעת הקמתה עברו תושביה שנים מטלטלות מבחינת יציבות הנהגתית, כלכלית, חברתית וביטחונית בעיר ספר פריפריאלית. בשנים אלו התגבשו בקרב חלק מהתושבים חוויות של שוליות, חיים בעוני, פסיביות ומירמור, וגם תחושות בדידות ושקיפות מעיני הממסד לצד תלות בשלטון. החיים על הגבול המאויש בתשתיות לוחמה של החיזבאללה לאורך השנים עוררו פחדים ורתיעה שנתנו אותותיהם מבחינה דמוגרפית. כפי שתואר באופן ממצה באחד הראיונות: "קרסנו לתוך עצמנו".

בתחילת שנות העשרים התאזן תקציב העיר וניהול רשותי שיטתי ומאורגן יותר התייצב. במקביל, החל להתבסס ניהול חברתי המזמן חוויית קהילתיות ונסמך על תושבים רבים שפעלו אקטיבית בוועדות שכונתיות ועירוניות. בזירה הביטחונית, המשיכה קריית שמונה להיות עיר גבול מטווחת שתושביה עוברים סבבי מבצעים ומלחמות, מתורגלים בהתמודדות עם מצבי חירום ומקצתם אף עברו לא פעם פינויים קצרי טווח מהעיר. ערב המלחמה מנתה העיר כ־24,000 תושבים שהם בערך 8,200 בתי אב.

### עבודה קהילתית ברובעים כתשתית ארגונית למהלך הפינוי

בימי שגרה רשת המתנ"סים בקריית שמונה היא זרוע הביצוע החברתית-קהילתית של העירייה המובילה את פיתוח הקהילה ברובעים ובשכונות. אל תהליך הפינוי הגיעו תושבי קריית שמונה לאחר כעשור של תהליך בינוי קהילתי המבוסס על כוחות של קהילה אקטיבית ויוזמת. ערב הפינוי למעלה מ־300 תושבים פעילים היו מעורבים בתהליך ברחבי העיר. באמצעות מערך זה הצליחה הנהגת העיר ליצור **מערך פינוי, המבוסס על ההון החברתי שהתגבש**, אשר יצר שלוחות באתרי פינוי רבים והיה גורם מקשר בין העיר לתושבים.

#### עבודה מבוססת קהילה - "עוצמת הקהילה טמונה באנשיה"

תוכנית הבינוי הקהילתי "מוטב יחדיו" החלה כפיילוט בשנת 2011 בהובלת הרשות המקומית ובשיתוף 'הג'וינט' וחברת 'איתוראן'. התוכנית הוכפפה ב־2013 לניהול רשת המתנ"סים בעיר בשותפות של 'מגבית קנדה', מתוך החלטה להטמיעה בעיר. מאז התוכנית מובלת על ידה כזרוע ביצועית-חברתית של הרשות, בשיתוף עם מגוון רחב של שותפים.<sup>2</sup> בתהליך זה חולקה העיר גיאוגרפית לחמישה רובעים

2. מסמך עבודה: קו'זיקרו, א. (ללא תאריך). מודל עיר המנהלות - "מוטב יחדיו". "קריית שמונה- בונים קהילה".

וכל אחד מהם היווה מעין "מיני-מנהלת". כל רובע נוהל חברתית במודל הנסמך על שיתוף והשפעה של הציבור, על הנהגת תושבים ועל שותפויות. לכל אחד מונה מנהל רובע שהיה אמון על צוות מוביל שלרכזי תחומים (כמו רכז קהילה, רכזי נוער, רכז אזרחים ותיקים) ועל אחזקת קשר עם שותפים כמו בני ובנות שנת שירות, סטודנטים, חברי מכינות, בעלי תפקיד מהקהילה וכמובן תושבים. בכל רובע התגבש צביון המאפיין את תושביו, ענה לרעיונותיהם וצרכיהם ונסמך על כוחותיהם. ברובעים הופעלה פעילות בלתי פורמלית לכל קשת הגילים שדימנה מרחבים להיכרות. המודל בוסס על מהלך הדרגתי של הרחבת ההובלה והאחריות לניהול הרובע לתושבים, באמצעים שיתופיים ותוך ליווי מקצועי. כך התפתחו ברובעים פעילויות ותוכניות שחידקו את הזהות העירונית, את חווית השייכות ואת מנגנוני הפעולה המשותפים של הקהילה.

### **עקרונות מנחים למודל מערך בינוי קהילה "מוטב יחדיו"**

#### **• שותפות בין מגזרית**

חיבור בין תושבים, אנשי מקצוע, עסקים, חברה אזרחית ומקבלי ההחלטות ברשות שתמיכתם ורתימתם מאפשרת תהליכי בינוי קהילה.

#### **• הכשרת לבבות ובניית אמון**

תהליכי הכשרה ויצירת פעולות בונות אמון בקרב אנשי הקהילה ואנשי המקצוע כאחד.

#### **• מעורבות תושבים**

עידוד השתתפות התושבים במרחבים הקהילתיים לשם מינוף השפעתם על חייהם בעיר.

#### **• בניית מסורת שכונתית**

באמצעות אירועים ייחודיים היוצרים גאווה שכונתית שהתושבים בוחרים, מובילים ומשמרים לאורך זמן.

#### **• הקצאת משאבים**

ליישום יוזמות ומהלכים הנבנים מהשטח.

#### **• למידה והערכה**

למידה מתמשכת על הקהילות בעיר ובניית מנגנוני הערכה שיבחנו בשיטתיות את איכות הפעולות המתקיימות ומשמעותן, לשם התאמה מיטבית לצרכיה המשתנים של הקהילה.



"המטרה היא לעודד את הקהילה ולשפר את החיים שלה, שהתושבים יפעלו למען עצמם, קהילה פעילה ויוזמת. כל ההפעלות ומה שאנחנו עושים זה על פי צרכים של הקהילה.

לפני תחילת עבודה עושים סקרים למיפוי צרכים ואז פועלים יחד איתם לפי הצורך של התושבים עצמם. שום פעולה לא מתוך הבחירה שלנו או ללא שיתוף פעולה עם התושבים".

"מבחינתי להיות עובד קהילה זו זכות ושליחות. זה לא עבודה רגילה. אתה צריך להרגיש שאתה איש של אנשים, שאתה מכיל ומבין את האנשים ורוצה להתחיל איתם תהליך גם אם הוא ארוך טווח ומאוד קשה".

"הבנו שהתפקיד שלנו זה שליחות, שאנחנו חייבים לעמוד לצד הקהילה שלנו, והיום יותר מתמיד אני יכולה להגיד שהתפקיד הזה ממלא אותי. ואם לא היה לי עבודה, אז הייתי כל היום בוכה. והיום כל טלפון שאני מקבלת, זה ממלא אותי ואני מתרגשת".

## מאפייני מודל הרובעים המהווים תשתית לבניית מודל פינני מבוסס קהילה

### • הנהגה מקומית וכוח אדם מקומי

בעלי תפקידים רבים פעלו ברובעים והפכו בתקופת הפינני למנהלים ולרכזי תחומים, לרבות ביסוס הנהגתו של מנהל החברה למתנסים בעיר שקיבל את המשימה לנהל את מערך הפינני. בכל רובע הוכשר צוות חירום שכונתי (צח"ש) לתפקוד בעת חירום.

### • התנסות מקצועית

המודל השתיית גישה קהילתית וזימן צבירת התנסות במיומנויות קהילתיות של בעלי התפקידים, נוסף על תחושת מחויבות ומסירות לחיזוק תושבי העיר. פיצול העיר לרובעים יצר התנסות בניהול מקומי מבוזר של התנהלות סמי-אוטונומית ושיתופית.

### • תחושת קהילתיות

הפעילות ברובעים הגבירה את ההיכרות, השייכות והחוסן שהורגש בקרב מקצת מהתושבים שהיו פעילים או השתתפו במידה כזו או אחרת בחיים הקהילתיים. בנוסף, אפשר להניח כי תהליך זה גם היה בסיס לאקטיביות רבה יותר של תושבים שבאה לידי ביטוי בעת הפינני, ולאמון שרכשו כלפי בעלי התפקידים.

### • תמיכת שותפים

בפיתוח מודל הרובעים היו מעורבים שותפים חיצוניים לעיר שהמשיכו את תמיכתם בעת הפינני.

## מערך החירום העירוני

עד מלחמת חרבות ברזל ההחלטה הצבאית בנוגע לתגובה של העיר לאירוע חירום הייתה שהתושבים לא יפוננו באופן גורף, אלא ירדו למקלטים. בעיר קיימים 431 מקלטים ציבוריים ומשותפים שאמורים לספק מחסה מוגן לשהות של שעות ארוכות לכלל התושבים. בהתאם, נעשו בעיר תרגולות לתרחישי חירום (בעיקר מיירי טילים ופחות מפני חדירות), מונו בעלי תפקידים והוכנו תשתיות. באמצעות מודל הניהול החברתי של העיר ברובעים, כל מנהל רובע מונה לנהל את מצב החירום בתחום שיפוטו עם צוות חירום שכונתי (צח"ש). יחד הם הוגדרו אחראים לפתוח את המקלטים, לעבוד עם צוותי פעולה ולשמור על קשר עם התושבים.

בפועל, נמצא שבעת הפינני תושבים רבים לא נתנו אמון בתוכנית החירום הקיימת והתפנו במהירות מהעיר. בנוסף, נתוני התושבים לא היו מעודכנים והתברר שלא נעשתה היערכות מותאמת לתרחיש של פינני ממושך והמוני, על כל המשתמע מכך. באשר לתפעול מערך החירום, ההפתעה והעוצמה של המלחמה דרשה התייצבות של כלל עובדי העירייה, אך במהלך הימים הראשונים למלחמה התברר כי חלק ניכר מהם התפנה עצמאית מהעיר, מה שהותיר את מערך החירום בכוח אדם חסר. עובדים שהתייצבו לעבוד חשו כי לא היה מערך תמיכה בהם, למשל מבחינת פתרון לשמירה על ילדיהם כשעבדו.

הבלבול וחוסר היערכות יצרו מצב לפיו הנחיות הפינני השתנו כמה פעמים בימים הראשונים למלחמה עד שרק לאחר 13 ימים מפרוץ המלחמה (20 באוקטובר, 2023) ניתנה הנחיה ממשלתית לפינוי כל תושבי העיר לאתרי פינני במלונות. כיוון שבחירום מכלול הרובעים והלוגיסטיקה העירונית מנוהלת על ידי רשת החברה למתנ"סים, החליט ראש העיר שהיא גם תהיה הגורם העירוני שיוביל את תוכנית הפינוי העירונית.

פרק שלישי  
תהליך  
פינוי העיר

# תהליך פינוי העיר

## פינוי - שלב אחר שלב<sup>3</sup>

• עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל, החלה התארגנות עירונית לחירום באמצעות הקמת חמ"ל שמנהל המתנ"ס העירוני ניהל מתוקף תפקידו כאמון על מערך החירום. בקרב תושבי העיר התעוררה בהלה עמוקה שמא מתוכננת מתקפה דומה גם על קריית שמונה, ואצל חלקם צפה טראומת חדירת המחבלים מ־1974 שבה חדרו לבתי תושבים ורצחו אותם. עשרות תושבים החלו לעזוב את העיר תחת אש, ביום הראשון ובמהלך הימים הבאים.

7/10/2023

• עובדי העירייה גויסו למערך החירום, אך בשל עזיבה של רבים נוצר כאוס ארגוני וחלל בכוח האדם שנדרש למילוי צרכי התושבים. במקביל, העיר התמלאה בחיילי סדיר ומילואים. מיום זה, למעלה מ־10,000 תושבים המשיכו להתפנות עצמאית לבתים פרטיים, בעיקר של קרובי משפחה וחברים. אחד העובדים שהתפנה מעיד: "נסנו על נפשינו בהמון לחץ וסטרט בשלבי טראומה לעיר שלא מוכרת". בימים אלה לא הייתה בקרה מסודרת על רישום התושבים היוצאים והנשארים, והמידע הגיע בעיקר דרך קבוצות הוואטסאפ השכונתיות. כאמור לעיל, מערך החירום לא כלל חלופה של פינוי גורף של כלל התושבים. בשלב זה ראש העיר דרש פינוי מידי מהעיר, אך לשם כך נדרשה החלטה של דרג מדיני ולא מקומי. בתוך חלל זה הדרג הצבאי קיבל אחריות מרכזית ליצירת מנגנון ביטחוני בפריסת כוחות ובקבלת החלטות.

8/10/2023

• התקבלה החלטה בקריית שמונה בשיתוף עם משרד הבריאות ומשרד הרווחה על פינוי חלקי של קשישים, אזרחים עם צרכים מיוחדים, חולים ואנשים עם מוגבלויות. התהליך התנהל באיטיות ללא סדר ותיאום, ונוצרו מתחים עקב כפילויות ומידע מוטעה שהועבר למקצת התושבים שזכו לפינוי.

10/10/2023

• התקיימה ישיבה של גורמי צבא: פיקוד צפון, פיקוד העורף והעירייה, ונחשפה לראשונה החלופה של תוכנית הפינוי "מרחק בטוח". התוכנית, שלא הוצגה בעבר בעיר, יועדה לפינוי קצר טווח למוסדות ציבור כגון בתי ספר ומתנ"סים<sup>4</sup>.

12/10/2023

• התקבלה החלטה פורמלית לפינוי על פי תוכנית רח"ל "מרחק בטוח". בעקבות זאת נוצר קשר עם מנכ"לים של ערים במרכז באשר לקליטת תושבים במבני ציבור עירוניים, בהתאם לנוהל פינוי קצר טווח.

13/10/2023

• נציגי עירייה נסעו לבחון אתרי פינוי זמניים ונתקלו בחוסר מוכנות של המקומות מבחינת היערכות ללינה, האכלה, מקלחות וניהול חיי יום-יום. למרות החששות הכבדים שמערך פינוי זה עורר ואי-שביעות הרצון מהתנאים, הסכימה העירייה לבצע את הפינוי מפאת חשש לחיי התושבים בעיר.

15/10/2023

• התברר שניתנה הוראה ממשלתית שתושבי הצפון בקיבוצים ובמושבים (מרחק 2-0 ק"מ מהגבול) יתפנו לבתי מלון. בעקבות זאת החליט ראש העיר שתושבי העיר לא יגיעו למקומות הפינוי הזמניים במבנים ציבוריים ושגם הם יפונו לבתי מלון. במקביל, פינו משפחות המוכרות לשירותי הרווחה ביוזמת הרשות ובשיתוף פעולה של משרד הרווחה. כמו כן פונו גם משפחות של ילדים עם מוגבלויות שונות ביוזמת הרשות לכפר הרוא"ה.

16/10/2023

• החלטה ממשלתית (החלטה מספר 975) התקבלה בנושא תוכנית פעולה לאומית לפינוי אוכלוסייה בגזרת הצפון (0 - 5 ק"מ מהגבול), כלומר פינוי כל תושבי העיר והיישובים הסמוכים. בשלב זה הוחלט שהפינוי יעשה על ידי פיקוד צפון בצה"ל

18/10/2023

3. קוז'יקרו, א. (27 ינואר 2024). דוח מצב קריית שמונה החל מה-7 באוקטובר 2023.

4. יכימוביץ-כהן, נ. (2023). תוכניות לפינוי אוכלוסייה - חלק א': טרום מלחמת חרבות ברזל. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

בשיתוף פעולה עם רח"ל, ושההתקשרות עם מתקני הקליטה תעשה על ידי משרד הפנים. יש לציין כי בדו"חות של מבקר המדינה מהשנים 2016 ו-2020 נמתחה ביקורת באשר ליישום תוכנית מלון אורחים - נמצא כי רשויות המדינה אינן ערוכות דיין לביצוע מקיף של מערך זה, וצוין כי טרם גובשה התפיסה הלאומית<sup>5</sup> בעניין זה. בשלב הראשון נותבו התושבים לבתי מלון בירושלים ותל אביב. עם הימשכות הרישום הגבוה הבינו שיש להוסיף בתי מלון ומערך הפינוי המשיך. בהמשך אותו היום נעשה תהליך מהיר של תשאול תושבים באמצעות מכלול רובעים ולוגיסטיקה של הרשות. בסקר השתתפו ביממה אחת כ-21,000 מתושבי העיר (כ-90%) שענו בנוגע לפרטים רלוונטיים לפינוי כגון: מידת דתיות, מספר נפשות במשפחה, גילים, תעודות זהות, אם מעוניינים להתפנות ועוד.

• התקבלה הודעה שפינוי התושבים מבוטל, ומספר שעות לאחר מכן השתנתה ההחלטה ונמסר שמשרד התיירות יהיה אמון על תהליך הפינוי.

• מתאריך זה מרבית התושבים התפנו באופן מבוזר למעל 400 יישובים מ-40 רשויות מקומיות. כ-15% מתושבי העיר בחרו להישאר בביתם. במהלך אותם ימים הרשות, בסיוע היקל"ר (יחידת קישור לרשות) ופיקוד העורף, ארגנו מערך היסעים למי שאין ביכולתו להתפנות עצמאית. תהליך הפינוי התנהל בתיאום חלקי והיה כרוך בעוגמת נפש, ולכן למשימה גויסו במהירות חברת נסיעות לשם שיפור התקשורת עם התושבים ומשרד התיירות שדאג להתאמת מקומות השהייה. עקב קושי מתמשך שליווה את התיאום מול המלונות, עומס הפניות, המתח מצד התושבים וההתערבות הלא-עניינית של גורמים חיצוניים לתהליך, עברה המשימה לידי העירייה במערך שהוקם מטעם המתנ"ס, ופעל בשיתוף פעולה עם משרד התיירות. העובדה שמהלך הפינוי התרחש בערב בחירות לרשות המקומית, הוסיפה ממדים שהעיבו על תהליך רגיש זה.

בפועל, כיוון שהפינוי של תושבי קריית שמונה בוצע כשבועיים לאחר פרוץ המלחמה, בשעה שהייתה תפוסה מלאה ברוב בתי המלון, רבים מתושבי העיר לא פונו באופן שיטתי ומרוכז ולא הייתה להם האפשרות לשמר קהילות אורגניות כפי שהתפתחו בעיר. הם פונו לאתרי הפינוי שבהם נותר מקום. מצב זה יצר בהמשך קושי אובייקטיבי בניהול מאות אתרי הפינוי.

במקביל למהלך הפינוי, התחילו לעלות צרכים רבים באתרי הפינוי והעירייה שקדה על הקמת 6 חמ"לים ועל פיתוח מודל העבודה, שיתואר להלן, לתקופת השהייה הממושכת. לניהול מערך הפינוי והשהייה באתרי הפינוי התמנה ראש מערך החירום בעיר, אלעד קוג'יקרו, מנכ"ל רשת המתנ"סים, מנהל מכלול רובעים ולוגיסטיקה.

• הסתיים מהלך הפינוי מהעיר.

במהלך הימים הראשונים לפינוי התהווה מודל פינוי שנשמך על חמ"לים אזוריים המנהלים את אתרי הפינוי שבאזורם הגאוגרפי (ראו תרשים בעמוד 19). כיוון שהתושבים לא פונו במשפחות מורחבות או בקהילות אלא על בסיס מקום פנוי, אתגרי הפינוי המשיכו לעוד תקופה ארוכה. במהלך החודשים הראשונים המשיכו לעבור תושבים בין אתרי אירוח לשם איחוד משפחות וקהילות. לא פעם עלה גם צורך בגישור ובהסדרת יחסים בין מפונים למקומות האירוח או בין מפונים מיישובים שונים. ככל שהתארכו חודשי הפינוי, גברה תנועת התושבים ששכרו דירות פרטיות. לאורך כל התקופה עסקה העירייה באיגום ובניטור נתונים כדי לדייק את מאגר המידע באשר למיקום התושבים במקומות הפינוי.

החל מימים אלה צמח מערך הפינוי שמתואר במסמך זה.

5. מבקר המדינה. (2020). דוח ביקורת שנתי 70ג, ההיערכות להגנת העורף מפני איום טילים ורקטות (מיגון פיזי, התרעה ופינוי אוכלוסייה). ביקורת 18 מעקב.

19/10/2023

20/10/2023

26/10/2023

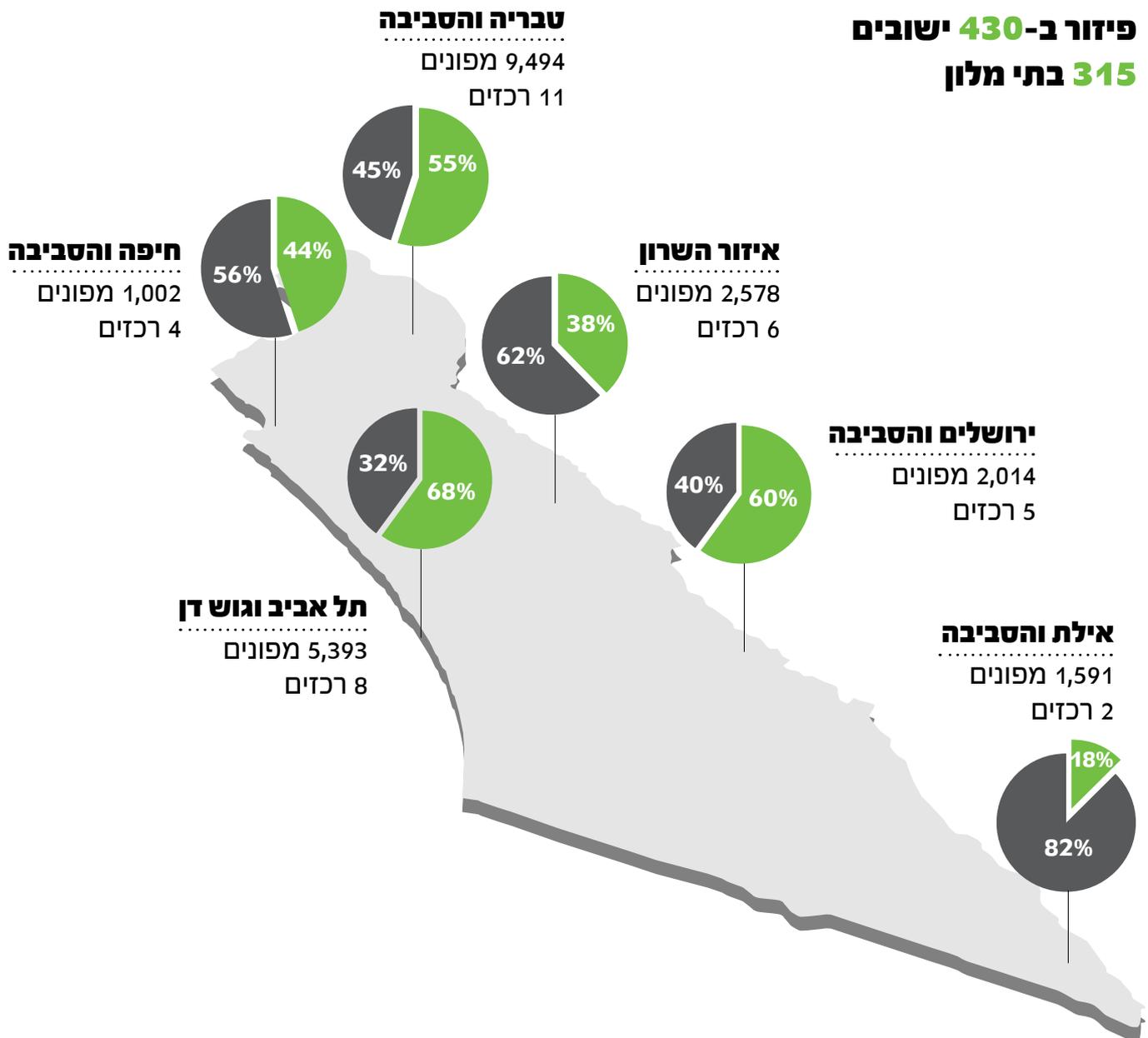
## סטטוס פינוי תושבים - יוני 2024

מקור: פיקוד העורף

כ-22,000 תושבים מפונים

פיזור ב-430 ישובים

315 בתי מלון



רכזי אשכול

36 (רצוי)

מלונות

10,809 מפונים



דירות

11,263 מפונים



קריית שמונה בוערת  
צילום: אימרי קוז'יקרו



פגישה ישירה בבניין | צילום: אימרי קוז'יקרו

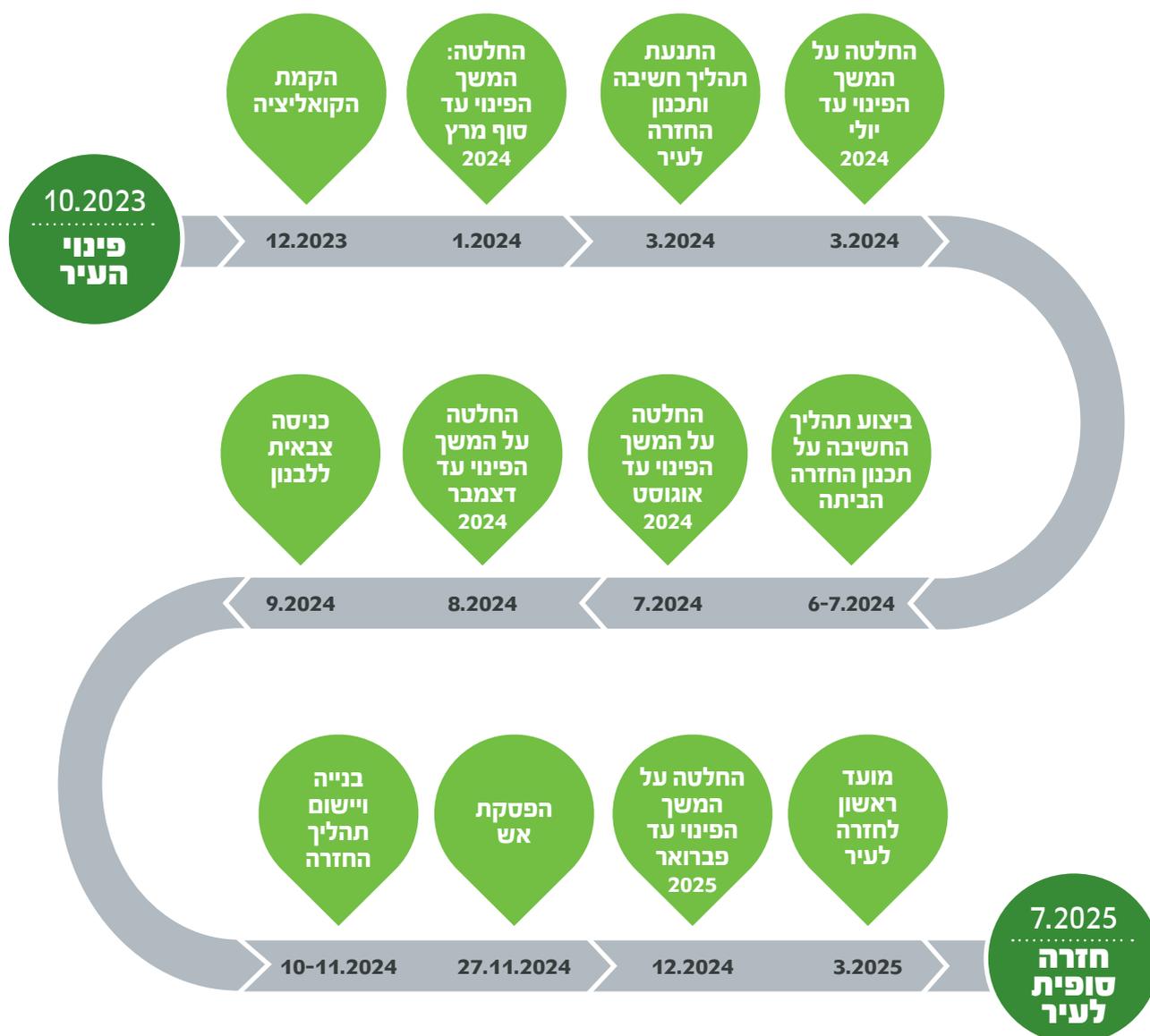


שריפה כתוצאה מפגיעות טילים על ההר, כאשר רוחות מלבות את האש  
צילום: אימרי קוז'יקרו

### מועד חזרה לעיר

במהלך השנה ניתנו תאריכי יעד שונים, החל מדצמבר 2023, מרץ 2024 וכן הלאה. מדי תקופה התקבלה הודעה על הארכת משך הפינוי, לרוב בהתרעה קצרה ביותר. בהתאם לכך, התעצמה התנועה של שכירת דירות פרטיות לזמן ממושך, כך שביזור התושבים נפרס על למעלה מ־500 יישובים. חלק מהמשפחות ביקשו לשכור דירות בסמוך לריכוזי מפונים מהעיר על מנת להישאר מחוברים, וחלק שכרו דירות בהתאם לשיקולים או לאילוצים אחרים. אירועים נוספים כמו תחילת התמרון של צה"ל בלבנון ב־30 בספטמבר 2024 והפסקת האש ב־27 בנובמבר 2024, יצרו גם הם תגובות כמו התעצמות השיח על חזרה, הגברת היערכות מוניציפלית לחזרה ותושבים שהגיעו לנקות את בתיהם. כל זאת בצל הבחירות לרשות המקומית בפברואר 2024. חוסר הוודאות באשר לפינוי שרר עד לקביעת מועד חזרה החל מחודש מרץ 2025 ועד ליוני 2025, לטובת משפחות שביקשו לסיים את שנת הלימודים במלואה באותה מסגרת חינוכית.

### מועדים עיקריים בזמן השהייה מחוץ לעיר רקע



## פינוי מהבית - משמעויות והשלכות

קיימת שונות רבה בחוויית השהות באתרי הפינוי, התלויה במשתנים רבים מאוד כמו משך השהות, תנאי החיים באתר הפינוי, מידת ההשתלבות האישית/משפחתית של המפונים ברשות החדשה, הקירבה למשפחה ולחברים, החיבור לתושבים הנוספים במקום האירוח, ההתנהלות הארגונית מטעם עיריית קריית שמונה, מאפייני העיר המארחת ועוד. עם זאת, ניכר כי הפינוי מהבית הוא לרוב חוויה מטלטלת בעלת השלכות פסיכו-סוציאליות, ועל כן דורשת מערך מענים שיטיב להתמודד מול השלכותיה הרבות.

בעת יציאת מסמך זה לאור, טרם נוצרה פרספקטיבה ארוכת טווח להבנת משמעויות הפינוי עבור המפונים. הנושא נחקר ועוד ייחקר רבות. מחקרים שנעשו בנושא (אהרון-גוטמן ואחרים<sup>6</sup>, 2024; חסין ואחרים<sup>7</sup>, 2024; מרכז ידע אזורי גליל מזרחי, 2024<sup>8</sup>; נוימן, 2023<sup>9</sup>), מעידים על מכלול של קשיים וסיכונים, וגם על הזדמנויות, שנוצרו לתושבים. במחקרים הקיימים, המייצגים נקודות מבט שונות של תושבים, אנשי מקצוע מעולם הרווחה, פעילים קהילתיים וצוותי בתי מלון, חוזרת ומודגשת חשיבות המבנה הקהילתי, ההון הקהילתי והלכידות החברתית שמיטיבה עם חיי המפונים ומפחיתה מתחים.

הפיזור העצום של תושבי קריית שמונה בין אתרי הפינוי יצר מובלעות של ריכוזי תושבים מחד, ובתי מלון שבהם שוכנו יחידים או משפחות בודדות מאידך. משך הפינוי יצר תנועה של יציאה מאתרי הפינוי אל מגורים עצמאיים, מה שהעצים את הפיזור. נסיבות אלה ואחרות הופכות את קריית שמונה למקרה ייחודי מבחינת השלכות הפינוי. אף על פי שתושבי המגזר הכפרי מהצפון חווים חוויות דומות, העובדה שהם משתייכים לקהילות קטנות שלרוב פונו יחדיו, משפיעה על חוויית הפינוי של היחיד. סקר מפונים<sup>10</sup>, שנערך כחמישה חודשים לאחר הפינוי בקרב תושבי הצפון (מגזר כפרי ועירוני), מצביע על הצורך הבסיסי בהחזרת הביטחון ועל ריסוק האמון במוסדות השלטון. תחושות אלה יחד יצרו כבר אז שבר גדול והיו רקע לאתגרים שהתמודדו איתם בעלי התפקידים שהפעילו את מערך הפינוי.

הנתונים שנאספו בימי הפינוי על אתגרים וקשיים רבים שמציבה תקופת הפינוי, ואלה הבולטים שבהם: חלק מבני הנוער נושרים ממסגרות קבועות וחשים תלושים, ילדים מתקשים עם המעברים והשתלבותם מאתגרת, היחלשות הסמכות ההורית, היחסים בכמה משפחות גרעיניות עלו על שרטון עקב המגורים הצפופים ואובדן הבית, תושבים לא מוצאים תעסוקה חדשה ונותרים תלויים כלכלית במענקי הפינוי לצד תחושת היעדר משמעות, תושבים הופכים לפסיביים וממורמרים, למשפחות מורחבות חסר הקשר הפיזי ואנשים עם מוגבלויות מאבדים מסגרות טיפוליות וחברתיות. נוסף לאלה ניכרת עליה בתופעות של בדידות, התמכרות, שוטטות, פגיעות מיניות, אלימות, צריכת תרופות ועוד. תקופה זו גם מלווה בהיסוסים ומחלוקות בקרב מקצת מהתושבים בעניין השיבה הביתה.

6. אהרון-גוטמן, מ. קנת, ר. יבלברג, י. תמיר, ג. ורביבו, ג. (2024). רוח צפונית: פטריוטיות מקומית ומשבר מדינתי. מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית.  
7. חסין, ט. שטרן-קטרי, ר. ופורזיקי, ו. (2024). בתי מלון כחלופת מגורים בעת חירום. דמ-015-24. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.  
8. מרכז ידע אזורי גליל מזרחי. (פברואר, 2024). ממצאי סקר תושבי הגליל המזרחי. תובנות ליום שאחרי.  
9. נוימן, ח. (2023). אתגרי התמודדות קהילתיים בקרב המפונים למלונות בתקופת חירום מתמשכת: מבט קדימה. חברה ורווחה, מ"ג (4). 485-482.  
10. אהרון-גוטמן, מ. קנת, ר. יבלברג, י. תמיר, ג. ורביבו, ג. (2024). רוח צפונית: פטריוטיות מקומית ומשבר מדינתי. מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית.

"יש תוצרים פחות טובים - חוסר וודאות, געגוע לבית, למשפחה, לסביבה האורגנית [...] בכלל קריית שמונה היא כמו משפחה אחת גדולה, ופה אני אקרא לזה ב"גלות", ואני רואה את החוזק שלנו. מגלים פה את האנשים החזקים שלנו ברצון להיעזר ולהירתם. לא חייבים לקבל פרס לכל דבר, ואנשים מבינים את זה. וכל מלון הוא עיר משלו, וכל מי שצריך אנשים רואים את זה ובאים ומחבקים ועוזרים".

"האתגרים עכשיו הם שונים. האתגר הגדול ביותר הוא החוסר וודאות. בתים נפגעים עם טילים ורוצים לדעת מה קורה. הרבה בעיות של שהות ארוכה מחוץ לבית... אתה נמצא בבית מלון אבל זה הפך לבית עם הר געש, כל הזמן לוודא שהוא לא מתפוצץ".

"זה שאתה בבית מלון, אז רמת העצמאות שלך מאוד נמוכה, אתה לא מנקה את החדר, אתה לא מחליט מה להכין לאכול, מתי לאכול, מתי להוציא את הזבל. אתה כבר 8 חודשים אוכל אותו דבר. אתה כבר יודע הכול, אין אפשרות בחירה. ואתה לא רוצה לבשל בחדר, למה לבזבז כסף שגם ככה אין לך?".

לצד זאת, תקופת הפינוי גם העניקה, דווקא, הזדמנויות חדשות ללא מעט תושבים. כך למשל יש עליה בתחושת הקהילתיות (כפי שמוכיח סקר תושבים בקריית שמונה כחצי שנה לאחר הפינוי), אזרחים ותיקים זוכים למערך פעילויות מסודר ולרשת חברתית חדשה, תושבים מקבלים מענים שנתפסים מבחינתם טובים יותר (בריאות, רווחה, חינוך, פנאי וכו'), תושבים מוצאים הזדמנויות תעסוקתיות משתלמות, תפקידים קהילתיים משמעותיים עבורם או תחביבים חדשים ועוד. במקביל, נראה כי גם עבור הרשות מסתמנות הזדמנויות לשיפור מתן השירות לתושבים מתוך גישה שמושמעת תדיר בתקופה זו של (Build Back Better) - החותרת להחזיר את התושבים למערך עירוני ואזורי משודרג.

תקופת השהות הממושכת מזמנת התעצמות של חלק מהמשברים הנתועים באי הוודאות המתמשכת ובצער על מקרי אובדן סובייקטיביים של אנשים (אובדן חיי משפחה וזוגיות, תעסוקה ובתים שנפגעו בקריית שמונה מירי הטילים).

## ייחודיות תהליך הפינוי של קריית שמונה

מלחמת חרבות ברזל הביאה לפינוי ממושך של רשויות ויישובים רבים, וכל אחד מהם התמודד עצמאית עם יצירת מערך משילות<sup>11</sup> מותאם. מערכי המשילות שנוצרו משקפים חיבור בין משתנים רבים, כמו התפיסה של ראש הרשות את המהלך, מאפיינים קהילתיים, כוח אדם, פרישה גאוגרפית של התושבים המפונים ועוד. קריית שמונה יחדה בכמה משתנים שהשפיעו על מערך הפינוי. חלקם מאפיינים גם רשויות אחרות, אך הצלבה זו בין משתנים ייחודית לקריית שמונה:

- **משך פינוי ארוך טווח שנמשך למעלה משנה** - כרוך באי ודאות ממושכת, בשינויים בהצהרות על מועד החזרה ובפתיחת שנת לימודים שנייה מחוץ לעיר.
- **מטא-ביזור** - פריסה על פני מאות אתרי פינוי בקבוצות קטנות, כאשר בכל המקומות חיים לצד מפונים מיישובים אחרים (לא פעם יישובים שלמים כמו קיבוצים, מושבים או ריכוז עירוני גדול). מבחינת העירייה נדרש מערך משילות מבוצר של שחקנים רבים.
- **פינוי מאוחר לשאריות התפוסה באתרי האירוח** - אתגר ההתמקמות של עובדי הרשות שהגיעה אחרונה לזירה אל מול הרשויות המארחות היה גדול, לאחר שהאחרונות כבר פתחו שירותים מקומיים עבור תושבי יישובים אחרים.
- **התעצמות דיור עצמאי** - צורת פינוי שדרשה מהמודל להשתנות לאורך זמן וגרמה, בין היתר, להידלדלות מערך השירותים בבתי המלון (כמו: גנים שנסגרו, הפחתת פעילויות פנאי ומיעוט מתנדבים). מעבר הדרגתי ממודל מרוכז אזורית באשכולות של מלונות למודל המבוסס יותר על רכזי דירות ופעילות מחוץ לבתי המלון. תוצר לוואי של השינוי הוא מפונים במלונות שחשים נטישה נוספת בעקבות יציאת משפחות רבות.

11. ראו גם: שמר, א. (2024). מוחזקים: משילות מבוצרת מבוססת קהילה בפינוי תושבי שדרות במלחמת חרבות ברזל. קרן שח"ף ועיריית שדרות.

שמר, א. (2024). אנחנו בתפקיד חיינו. סיפורם של עובדי מועצת שער הנגב. קרן שח"ף ומועצה אזורית שער הנגב.

- **הון מקומי מקצועי**

מינוי מנהל מערך פינוי עירוני מטעם העיר, בעלי תפקידים רבים הם מטעם העירייה, וכולם מתוגמלים (בין אם ממשכורתם כעובדי עירייה או מטעם מעטפת הקרנות התומכות בעיר).

- **תשתית פינוי מבוססת קהילה**

תפיסת ניהול פינוי המבוססת על תפיסה קהילתית שיושמה בניהול הרובעים בעיר.

- **מודל ניהול חמ"ל אזורי**

מבוסס על ניהול אזור הפרוש על אזור גאוגרפי ומוניציפלי רחב (למשל גוש דן אחראי גם על פתח תקווה, רחובות, אשדוד ועוד), מפאת הפריסה הגאוגרפית הרחבה ומיעוט יחסי של משפחות בכל מלון. בתוך כך גם מודל רכז קהילה של אשכול מלונות (ניהול של 7-12 מלונות לרכז) ולא נציג לכל מלון בשל ריבוי המלונות.

- **פינוי מחמת איום עתידי ממושך עקב מלחמה בצפון**

הפינוי לא נעשה עקב אירוע טראומתי בסדר גודל של אירועי 7 באוקטובר ביישובי הנגב המערבי, אלא מפאת תקיפות מתמשכות של ירי מלבנון, איום חדירה וחשש מפריצת מלחמה בחזית הצפון. עם זאת, האיום על העיר הלך וגבר סביב ביצוע המערכה הצבאית בלבנון. בנוסף, חלק ממקומות הפינוי הפכו עם הזמן גם הם ליעדים מותקפים בהפצצות באופן אינטנסיבי.

- **הרס מסיבי של בתי מגורים ותשתיות עירוניות**

במהלך תקופת הפינוי רבים מבתי העיר ניזוקו קשות ואף נחרבו. העזובה וההרס הורגשו ברחבי העיר. גם בתים שלא נחרבו אך ננטשו לתקופה ממושכת נפגעו מעצם ההזנחה ואי תפעול הבית. משמע, הליך החזרה לעיר כרוך בשיפוץ ושיקום עמוק ומקיף.

- **קואליציה תומכת של פילנתרופיה**

החל מחודש לאחר המלחמה העיר נתמכת באופן המותאם לצרכיה על ידי שותפות בין ארגונים פילנתרופיים שחותרים לתמוך במערך ארגוני מקצועי וקהילתי עבור תושבי העיר.

- **הקשר פוליטי של בחירות מקומיות**

הליך בחירות לראשות העיר נתן אותותיו כבר בשלבים מוקדמים של הפינוי ולכל אורכו, כיוון שנדחה והתקיים בעת הפינוי (פברואר 2025).

"דבר ראשון זה להקים מסגרות לילדים. הגענו בפינוי שלושה שבועות אחרי תושבי הדרום... אי אפשר היה לשלב את הילדים שלנו בבתי הספר הקיימים. התחלתי במלחמות עם משרד החינוך... פתחנו בית ספר ייעודי לנו. איתרנו מבנה... השגתי תקציבים מטורפים.

קלטנו סדר גודל של כ-40 עובדים, רובם מקריית שמונה, מפונים. סיעות, תומכי למידה, סיעות אישיות. 6-7 עובדי רשות של העירייה הגיעו בתור מזכירות. מנקות לבית ספר.

שיפוצים בסדרי גודל ענקיים. הבאנו ציודים בעשרות אלפי שקלים. כיסאות מותאמים לכל הגילאים... גם פתחנו גני ילדים בתוך המלונות, מעונות יום עד אחר הצהריים, עם לינה, ארוחת בוקר וצהריים, הזנה מסודרת. יש קייטנות עכשיו בקיץ. אין דברים כאלה".

(מנהל אזור)

חדרי כביסה בבתי מלון הוקמו במיוחד עבור המפונים.  
התושבים ניהלו את הרישום והתור למכונות הכביסה.  
צילום: מריאנה גיסרי



ילדי קריית שמונה רוכבים ברחבי הרצליה  
צילום: ענבר צולקר



סיור בתחילת הפינוי להכרת ואדי ניסנס בחיפה  
צילום: לא ידוע



יריד מיצוי זכויות למפונים בדיר עזמאי  
(לא במלונות) במרחב טבריה  
צילום: גל לבנסה



פרק רביעי

קואליציית השותפים  
לתמיכה במערך  
הפינוי, חיזוק החוסן  
הקהילתי  
והחזרה לעיר

# קואליציית השותפים לתמיכה במערך הפינוי, חיזוק החוסן הקהילתי והחזרה לעיר

קואליציית הקרנות והפדרציות הוקמה כחודש לאחר פרוץ המלחמה (תחילת נובמבר 2023) כדי לתת מענה תשתיתי למצבור הצרכים שהחלו לעלות בקרב תושבי קריית שמונה עם תחילת המלחמה. היא הוקמה על ידי קרן שח"ף שמביאה את מודל החוסן הקהילתי בשגרה ובחירום, חיזוק הרשות המקומית ופיתוח הקהילתי, ומתבסס על שותפויות ארוכות שנים עם מגבית קנדה, פדרציית ונקובר וקרן ביחד שתמכו בפעילויות בעיר ובעוטף הצפוני עוד קודם למלחמה. לקואליציה הצטרפו קרנות נוספות שחלקן תומכות בשגרה בפעילויות בעיר, כמו בתוכנית הרובעים שהוזכרה לעיל, ולחלקן היה זה קשר ראשון עם העיר. הקואליציה פועלת מתוך תפיסה **שהרשות היא המובילה** ועל כן יש תיאום רב עם נציגות העיר שאותה מייצג מנהל החברה למתנ"סים שהוא גם מנהל תוכנית הפינוי.

בנוסף, הקואליציה מתנהלת מתוך תפיסה של שותפות רב מגזרית, למען המטרה המשותפת ולפי תוכנית עבודה מוסכמת. מתוך כך מערך הפינוי פועל בשיתוף פעולה ובסנכרון עם ארגוני מגזר שלישי, כדוגמת מרכז 'משאבים' הפועל באמצעות מרכזי חוסן ורכזיו בצפון, עם מגזר עסקי ומגזר ממשלתי, כדוגמת המיזם המשותף של משרד הרווחה והביטחון החברתי, ועם קרן שח"ף המפעילה עובדים סוציאליים קהילתיים בתוך המלונות ובמערכי הקהילה של הרשויות.

## מודל ההפעלה



הקואליציה החלה את דרכה ב־6 ארגונים פילנתרופיים וכיום חברים בה 14 ארגונים. היא נסמכת על שותפות של קרן שח"ף, קרן ביחד, הפדרציות היהודיות בקנדה (UIA), פדרציית ונקובר, Jewish Federation of North America, הפדרציה של לוס אנג'לס, קרן רונלד ראודברג, מתן משקיעים בקהילה, קרן משפחת שטיינהרט, יד הנדיב, קרן רש"י, Jewish Federation of Greater Philadelphia, פדרציית שיקגו וקרן הביתה.

## שותפות ומערך תמיכה מתפתח

תקופת החירום הממושכת והכאוטית העמידה בפני העיר אתגרים חדשים מפעם לפעם. בעקבות זאת נוצרה תוכנית תמיכה שלבית המתכווננת לצרכים המשתנים לאור המטרות - לנהל את מערך הפינוי ולחזק את החוסן הקהילתי. עד תקופת הוצאת מסמך זה הוגדרה עבודת הקואליציה בחמישה שלבים:

### חירום | דצמבר 2023 - מרץ 2024

סיוע בניהול מערך הפינוי וחיזוק החוסן הקהילתי במלונות באמצעות תמיכה בהקמת תשתיות קהילתיות, הכשרת מערך קהילה, מתן מענים לתושבים בהיבטים של חוסן קהילתי, עידוד יוזמות קהילתיות והבניית מנגנוני עבודה בין השותפים.

## שלב 1 <

### שגת החירום | אפריל 2024 - יולי 2024

התאמת המבנה הארגוני לתמיכה בצרכי השהות המתמשכים במלונות ובדיור עצמאי, ביסוס מנגנוני עבודה עם שותפים ארגוניים, הטמעת תפיסה קהילתית, המשך הכשרה ותוכנית מנטורינג, העמקה באתגרי רחב, תהליך מיזוג ידע לתכנון החזרה ליישוב וקתיבת מערך הפינוי.

## שלב 2 <

### אי וודאות ארוכת טווח | אוגוסט 2024 - דצמבר 2024

הרחבת היקף הפיזור של התושבים המפונים הובילה לתמיכה בפעולות לבינוי קהילה בקרב הדיור העצמאי וליצירת מפגשים עם תושבי המלונות, מיקוד בקהילת הצעירים, הקמת מערכת נתונים, המשך הכשרות ותמיכה בצוותים וחיבור לפעולות הממשלה.

## שלב 3 <

### חזרה הביתה | ינואר 2024 - מרץ 2025

תכנון החזרה לעיר במתודה שיתופית של מיזוג ידע המאפשרת חשיבה אופרטיבית של גורמים רבים הקשורים לתהליך החזרה. התוצרים הובילו להקמת מערך צוותי פעולה בכמה תחומים התומכים בתהליך החזרה הביתה.

## שלב 4 <

### שיקום, מינוף וצמיחה | אפריל 2024 - דצמבר 2025

חיזוק החוסן הקהילתי בראייה עירונית רחבה באמצעות פעולות כגון: חיזוק המערך הקהילתי הקבוע, ליווי התושבים בתהליך החזרה, קתיבת תוכנית אסטרטגית לתחום הקהילה, הקמת שותפויות עירוניות במודל הרובעים ויצירת שותפויות רב מגזריות.

## שלב 5 <

לאורך כל השלבים המוזכרים לעיל, בסיוע הקואליציה, גויסו והוכשרו לתפקיד רכזי קהילה, 40 מתושבי העיר (שקיבלו מעל 100 שעות הכשרה לכל רכז שאפשרו אלפי פעילויות לתושבים המפונים), סקרי תושבים, היערכות לתהליך החזרה לעיר ופיתוח ידע. נוסף על כך, נבנו תהליכי עבודה רוחביים ובוצעו תהליכי שיתוף ציבור.

### ניהול הקואליציה

עבודת הקואליציה מנוהלת על ידי אשת מקצוע הפועלת למען פיתוח מודל הפינני בכלים של למידה, תכנון אסטרטגי, הטמעה והפקת לקחים, וגם פיתוח ותחזוק השותפות העצימה שנוצרה לאורך שלבי הפינני והשיבה לעיר. לצורך כך היא מעורה בפעילות העירונית המבוזרת ברחבי הארץ, עומדת בקשר רציף עם בעלי תפקידים המפעילים את מודל הפינני ומובילה מהלכי תכנון. לחברי הקואליציה ישיבות סדירות על מנת לעקוב אחר תפוקות ההתערבויות, לדייק אותן וליזום חדשות, תוך שהם עובדים בפעילות תקופתיות מוגדרות ומבוקרות. נוסף לכך מתקיימים ביקורים בחמ"לים המאפשרים היכרות בין אישית עם בעלי התפקידים והתוודעות מקרוב לעשייה, גם דרך עיני התושבים.

עבודת הניהול נסמכת הן על בניית אמון וחסון משותף בין הקרנות וביניהן לעיר, והן על עבודה פרטנית עם כל קרן למען דיוק והלימה למטרותיה, מעקב ודיווח. מדי תקופה נעשית עבודת תיקוף באמצעות סקרים המשקפת את ההשפעה של החלטות הקואליציה. באופן ייחודי וחדשני, נוכח מצב החירום, פיתחה הקואליציה שותפות בניהול מערך הפינני מתוך מעורבות בעשייה בשטח.

### תשומות עבודת הקואליציה

- היא עוגן כלכלי ומספקת ביטחון מנטלי לבעלי התפקידים בעיר בתקופה ממושכת של אי ודאות.
- מקדמת את חוסנם של תושבי העיר באמצעות מערך קהילתי במקומות הפינני ופעילויות מבוססות קהילה.
- החיבור בין הארגונים מקדם אמון רב מערכתי ומהווה דוגמה לשותפות.
- משאבי הקואליציה מחישים תהליכים רחבים בעיר ופורצים דרך לשיתופי פעולה אזוריים ומקצועיים עם ארגונים נוספים.
- שותפות בחשיבה מועשרת מתוך פרספקטיבות נוספות, ידע מבוסס ניסיון ופיתוח ידע.
- מספקת גמישות תקציבית ליוזמות המאפשרות את ההתאמה המהירה של המודל למציאות המשתנה.
- חיצוניתה למציאות הפינני והמשבר מאפשרת הובלת מהלכים עתידיים בעיר.

"האירוע הזה יותר גדול מאיתנו. זה לא אירוע רשותי אלא אירוע לאומי. אנחנו נקלענו לתוכו. אנחנו לא באים מתוך מקום של חולשה - אנו מבינים שנקלענו לאירוע לאומי ואנו ננהל אותו. הפילנתרופיה היא הגורם המשמעותי, אך היא הייתה צריכה להיות גלגל עזר... האירוע הזה הוא שלך כמו שהוא שלי... נוצרה נבחרת שהיא יותר חזקה מכל אחד מאיתנו... הקואליציה ידעה לשבת ביחד והיוותה מכפיל-כוח לקריית שמונה, מעצם היותה גורם ניטרלי אזורי ומקומי והיא יכולה להוות מודל כזה עבור האזור. הקואליציה יכולה לעזור לאזור לממש את אותו חלום לאומי שאנחנו חלק ממנו".

(בעל תפקיד ברשות)

פרק חמישי

# ניהול מערך הפינוי והשהייה מחוץ לעיר

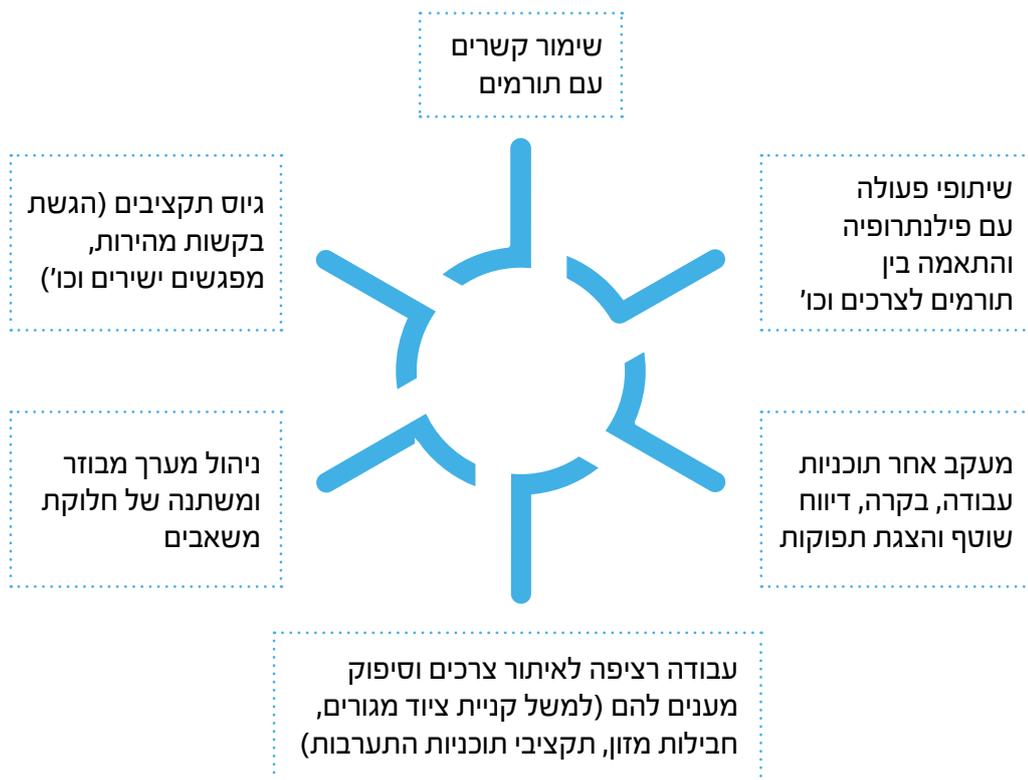
# ניהול מערך הפינוי והשהייה מחוץ לעיר

מודל הפינוי ארוך הטווח של העיר נועד לספק לתושבי קריית שמונה מענים מיטביים ומהירים עד לחזרתם לביתם, ולחזק את חוסנם האישי והקהילתי. המערך התפתח הן כתגובה לצמצום המענים במלונות, בארגונים התומכים וברשויות המארחות, והן מתוך ההבנה כי תקופת הפינוי עשויה להימשך ולגרור עימה תהליך חזרה מורכב לעיר.

מערך הפינוי עבור תושבי קריית שמונה מבוסס על חלוקה אזורית ל-6 מחוזות: טבריה וסובב כנרת, תל אביב והסביבה, אילת, אזור השרון, ירושלים וים המלח וחיפה וסביבתה. כל מחוז מתנהל כמעין מיני-רשות מקומית המנוהלת על ידי מנהל אזור וצוות רב תחומי של בעלי תפקידים המפעילים שותפויות עם הרשות הקולטת וארגונים נוספים. משמע, בכל אזור בעלי תפקידים מהעיר אמונים על ארגון אורחות החיים בשגרת החירום.

**בהיבט הרגולטיבי** של הפעלת המערך, עבודה רבה נעשית מול משרדי הממשלה הרלוונטיים לאורך כל תקופת הפינוי. זאת לטובת מימוש היבטים בהחלטת הממשלה על פינוי העיר ושיקומה בסוגיות כגון פיצויים, זכויות, מענקים ותוכנית הפיתוח של העיר עם חזרתה.

**בהיבט הניהול האדמיניסטרטיבי** של מערך הפינוי, מתקיים מהלך אינטנסיבי של גיוס משאבים, ניהול תקציבים וניהול תוכניות. בשל ריבוי גיוון המשאבים, מתקיימת עבודה רחבה, גם יזומה וגם תגובתית, הנפרסת על פני כמה ממדים:



**בהיבט הקהילתי, בדומה לניהול הרובעים בעיר, תפיסת הניהול מבוססת על מעורבות התושבים וחתירה לניהול עצמאי של החיים הפרטיים, בתוך הקשר של מעטפת קהילתית רשותית. תפיסת העבודה שמה דגש על בינוי קהילה ופיתוח החוסן במקביל לאספקת שירותים לתושבי העיר. לא פעם המוטיבציה הגבוהה של כל הצדדים, המשאבים והתנאים אף אפשרו להגיע לשירותים איכותיים יותר מאשר בקריית שמונה, כפי שמתארת אחת המנהלות:**

"תביני איזה רמה של קייטנות ארגנתי להם פה. תיקים, חולצות של בית ספר, ציוד, חוברות לימודים... בית הספר היה הייליט. זה מה שעשינו עם הילדים. עשינו גם תגבורים. ממוצע הבגרות עלה! עשינו תגבורים במלונות, שיעורים פרטיים במלונות. פעילויות לימודיות באחר צהריים".

(מנהלת אזור)

## מטרות מערך הפינוי -

### רשות מקומית בזעיר אנפין בריצת מרתון



מפוני קריית שמונה החיפה מתנדבים בקטיף פלפלים במושב צרופה צילום: לא ידוע



**חיזוק ובניית תשתיות ארגוניות וקהילתיות מקצועיות שיסייעו לקריית שמונה להוביל תהליכי פינוי ושהייה מיטביים לתושבים מחוץ לבית ויהוו תשתית למערך הקהילתי עם השיבה הביתה.**

#### אמצעים:

- פיתוח מערך עבודה כוללני המיושם במחוזות גאוגרפים ומופעל על ידי בעלי תפקיד מהעיר, בשותפות עם גורמים ארגוניים מכלל המגזרים.
- חיזוק הצוות המקצועי באמצעות ליווי מקצועי, תהליכי למידה, תוכנית מנטורינג לצוות וסדנאות לחיזוק החוסן האישי.
- הבניית תהליכים משותפים בין מחלקות הרשות לשם התמודדות מול אתגרים ולחיזוק החוסן הקהילתי. לדוגמה, שילוב הכוחות בין מחלקות החינוך של קריית שמונה ושל כל אחת מהרשויות הקולטות, כדי להתמודד מול פערים ואתגרים המשפיעים על היכולת לספק מענים חינוכיים הולמים בכל שכבות הגיל, ולבסס את מערך ניהול המידע לשם הבניית תהליכי קבלת החלטות מבוססת נתונים.



**קידום חוסן קהילתי ותהליכי שיקום קהילתיים של הרשויות המקומיות בתקופת המלחמה, אשר יהיו תשתית לשיקום קהילות בטווח הבינוני והארוך לאחר סיום המלחמה.**

#### אמצעים:

תהליכי בינוי קהילה ומתן דגש על עידוד יוזמות מצד התושבים בסיוע הקצאת סל משאבים גמיש ייעודי לכך. לדוגמה: הקמת וועדות תושבים בתחומים שונים בכל מלון, יוזמות של תושבים להפעלת חוגים, לתהליכי חשיבה, ללקיחת אחריות על ביטחון הנוער ועוד, הקמת קבוצות וואטסאפ מקומיות לתושבים בדירות שכורות, למידה מסקר צרכי משפחות בדיוור עצמאי ומתן מענים לו.



**פיתוח ידע: תיעוד, פיתוח וארגון הידע החדש שנוצר בשטח. שיתופו יסייע בתהליכי פינוי עתידיים.**

**אמצעים:**

פיתוח, המשגה והפצה של מודל פעולה לפינוי עירוני בחירום; שיווק ופרסום הידע.



**מימוש משאבים מיטבי: ניהול מענים ותקציבים רב מגזריים בסינרגיה ובהתאמה לצורכי העיר.**

**אמצעים:**

שותפות עם משרדי ממשלה רלוונטיים, ארגונים פילנתרופיים, חברה אזרחית, ארגוני מגזר עסקי, מוניציפלי וממשלתי.



**הערכות מנקודת מבט קהילתית מתוך חשיבה על השפעת "היום שאחרי" הפינוי ודגש על מינוף ההזדמנויות ותכנון מקדים לטובת שיקום, פיתוח וצמיחה של העיר.**

**אמצעים:**

- תהליך שיתופי במודל מיזוג ידע המפגיש את עובדי הרשות, תושבי העיר, גורמים תומכים ובעלי תפקיד שונים הפועלים בעיר, לחשיבה משותפת על תמונת העתיד של העיר והדרך להשגתה,
- ליווי צוותי עבודה להכנת תהליך החזרה לעיר.
- סקר תושבים להבנת מגמות חזרה וללמידה ותכנון הליך החזר.

## רציונל מודל הפינוי והשהייה

**מודל הפינוי מנוהל על ידי עיריית קריית שמונה באמצעים של משילות מטא-מבוזרת.** היות שהתושבים מפוזרים במאות מקומות, צמח מודל שמבקש לתת שירות, הן ליושבי המלונות והן לאלה המפוזרים אקראית ברחבי המדינה.

**עקב נסיבות החירום הממושכות, תנאי אי-הוודאות והשלכות הפיזור הגאוגרפי, מודל ניהול מערך החירום הינו מטריציוני.** מודל זה מבוסס על גמישות ניהולית המותאמת למציאות כאוטית ומשתנה תוך שמירה על המטרות הארגוניות. גישה מטריציונית מאפשרת לדוגמה להקים צוותי אד-הוק לצורך ביצוע יעיל של משימות, תוך שינוי מיקומים מקצועיים, כפיפויות ארגוניות ושיתופי פעולה חדשים המצליבים בין עובדים מאגפים ומצוותים שונים. בעקבות המיקומים הגאוגרפיים של הפינוי, הצטוותו צוותים חדשים של עובדי עירייה ופעילים, מה שדרש מכלל דרגי המערכת פתיחות, זרימה טובה של תקשורת, ניהול רגיש של קונפליקטים ונכונות ללמוד תפקידים חדשים.

**תפעול מערך הפינוי הינו מבוסס קהילה מעצם היותו קושר בין עשייה וחוויה קהילתית לבין חוסן וצמיחה.** פעולות רבות נועדו לחזק את תחושת הקהילתיות, תוך שהן נסמכות על מעורבות ויזמות תושבים בפעילות ועל פעולות שנועדו לחזק את המרקמים הקהילתיים בין תושבים.

## עקרונות מנחים למודל הפינני והשהייה

- **אחריות, הובלה וביצוע של מהלך הפינני מטעם הרשות המקומית** - זאת לאור שיקולים והחלטות רשותיות.
- **גיוס כוח אדם פנימי לעבודה קהילתית** - עם התושבים המפונים.
- **בינוי קהילה ואקטיביזם** - הגברת המעורבות והאקטיביות וחיזוק תחושת הערבות ההדדית, השייכות לעיר ורשתות הקשרים בין התושבים.
- **שיתופי פעולה בין גופים ותוכניות עבור הטבת השירות לתושבים** - הנגשת המענים לתושבים מפונים בבתי המלון ולשוהים בהסדרי דיור עצמאי באמצעות משאבי העיר, תוכניות עירוניות ומגוון גופים חיצוניים המסייעים לעיר.
- **פיתוח מקצועיות באמצעות תהליכי למידה והכשרה מעמיקים ומתמשכים** - לא רק עבור תקופת החירום, אלא מתוך מטרה לייצר תשתיות ארגוניות ועתודה ניהולית מקצועית וחזקה עם החזרה לעיר.
- **מיצוי משאבים ממשלתיים** - תיווך בין צרכי הרשות והתושבים המפונים לבין משרדי הממשלה, על מנת לשפר את המענים הממשלתיים.
- **היערכות לחזרה הביתה** - התארגנות עירונית בשיתוף תושבים בכל תחומי החיים בעניין מהלך החזרה, תוך ראייה אזורית ארוכת טווח.

### עבודה מתוך הקשר של קושי וטראומה

"יש כאלו שלא מצליחים להתרומם. אם יש לי תושבים כאלו, אז אני דואגת לעזור למשל באמצעות אנשי מקצוע שיגיעו לתוך המלון, לייצר סדנאות טיפול לקהילה, להבין מהם באמת, אם אתה אומר לא טוב - אז בואו נחשוב ביחד מה לא טוב".

(מנהל)

### הסיפור הזה הוא של כולנו

הנרטיב הפרטי כנרטיב קולקטיבי לאומי וחיבורות האנשים שבדרך:

"הסיפור הזה הוא של כולנו, של כל עם ישראל, וכמה שיותר להעביר את התובנה הזו לכולם. יש הרבה אנשים טובים באמצע הדרך, ובסוף הפינני הזה והרבה ממה שאנחנו עוברים זה על הצלחות של אנשים באמצע הדרך, שראו עין בעין את מה שאנחנו, ועוברים וצועדים איתנו יד ביד. אנשים, פשוט אנשים".

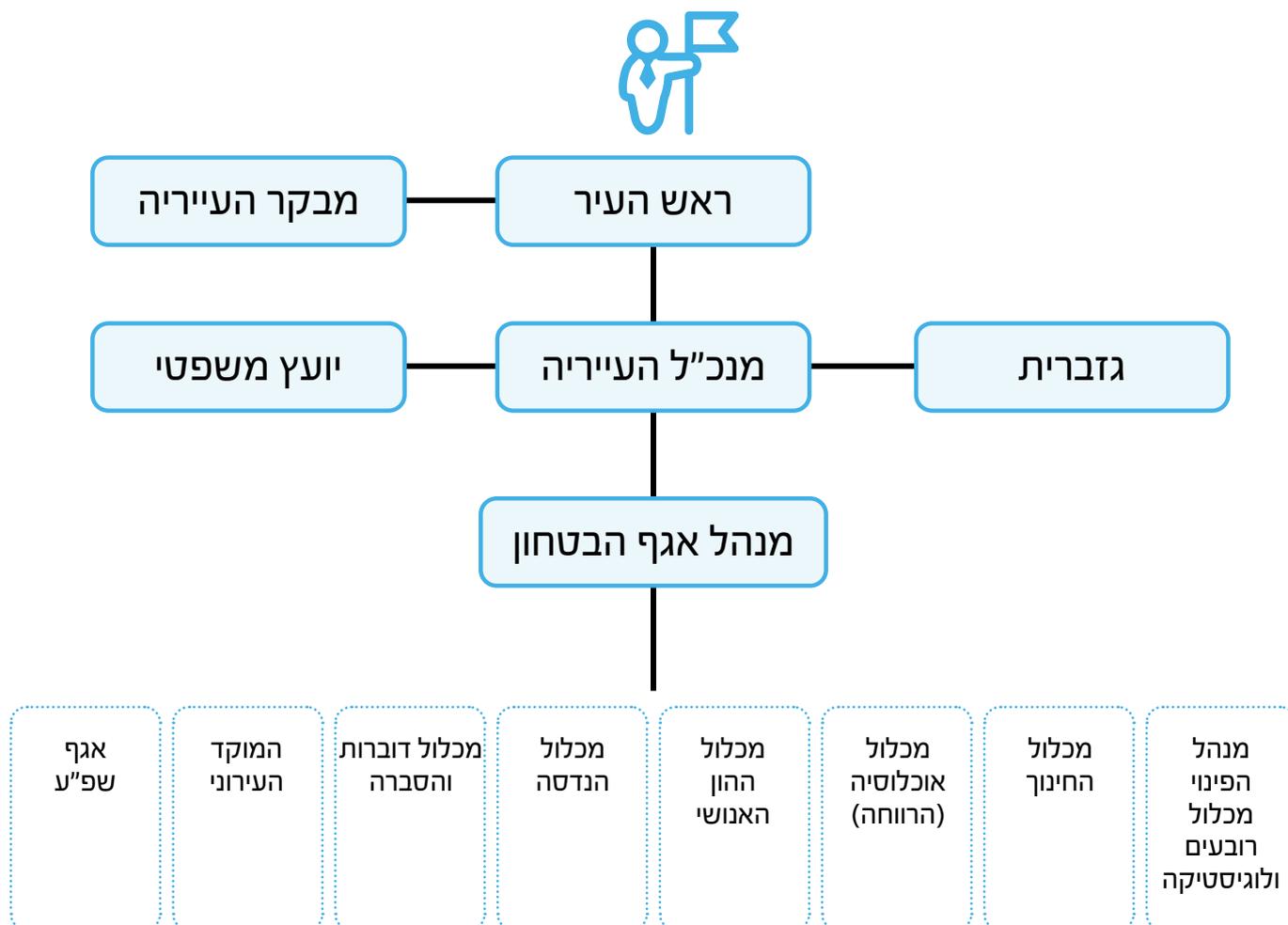
(מנהל)

## מבנה ארגוני

המבנה הארגוני של מודל הפינוי הוא היררכי מעצם היותו כפוף לעירייה (ראו תרשים בעמוד 35), הוא מבוצר גאוגרפית ב־6 חמ"לים (ראו תרשים בעמוד 19), רב תחומי כי הוא מקיף את כלל תחומי החיים (ראו תרשים בעמוד 37) ומבוסס על כוחות הקהילה.

### מבנה ארגוני

#### של מערך החירום העירוני



### תפקידיו כוללים:

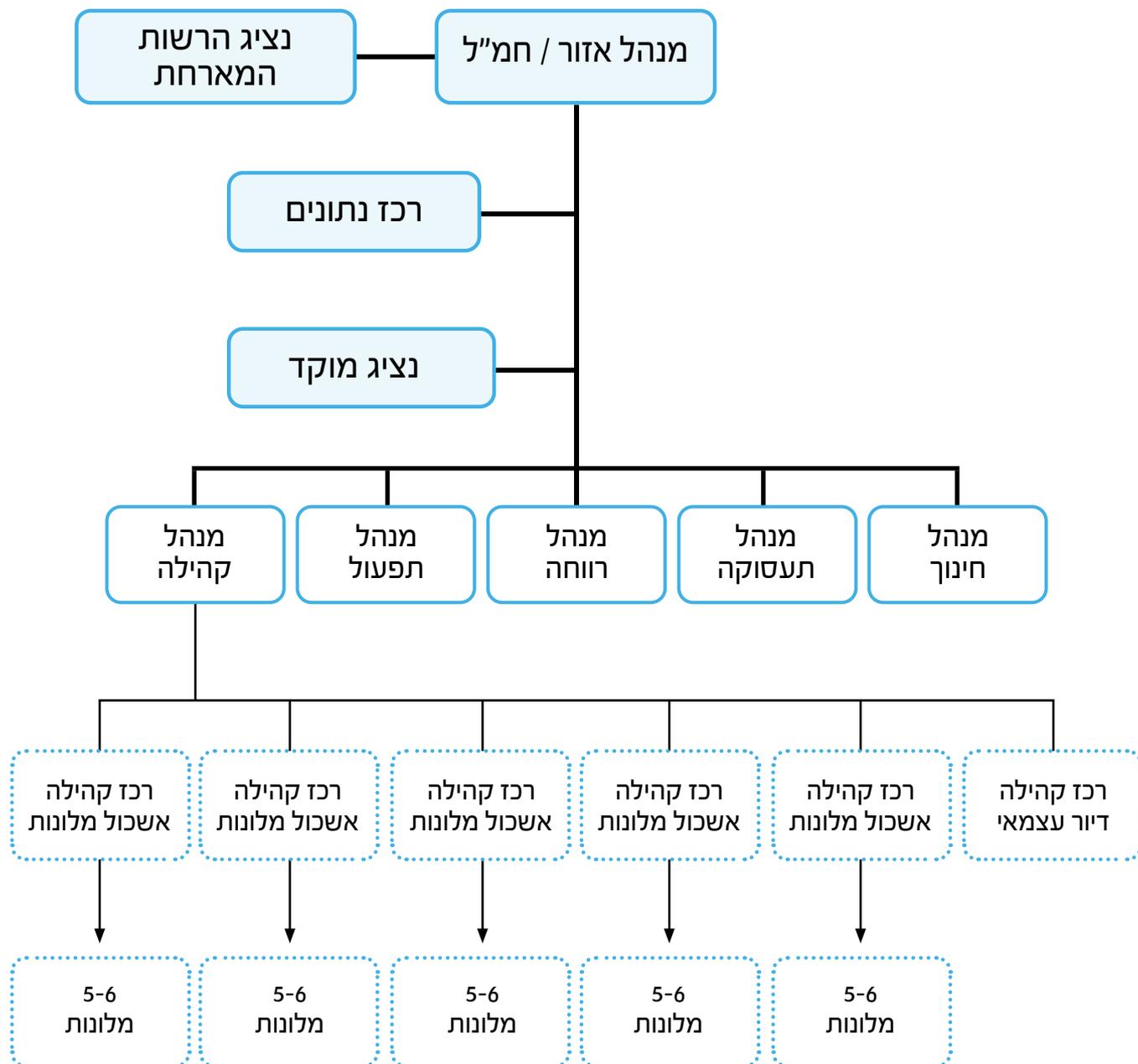
- ניהול המערך הארגוני של הפינוי בפריסה ארצית רחבה, הכולל את ניהול העובדים והמתנדבים בצוותים החדשים שנוצרו, פתרון בעיות עקרוניות ונקודתיות והצפת סוגיות כלפי קובעי מדיניות.
  - ניהול חמ"ל הפינוי עבור תושבים העוברים בין מקומות דיור לאורך כל תקופת הפינוי.
  - ניהול שותפויות עם אגפי/מכלולי עיריית קריית שמונה ועם ארגונים המספקים מענים לתושבי העיר (משרדי ממשלה, חברה אזרחית, פילנתרופיה).
  - גיוס משאבים לתפעול מערך הפינוי.
  - חיזוק האמון של התושבים באמצעות שמירה על קשר והקשבה לקולותיהם, לרבות עם מאות התושבים שנשארו בעיר.
  - מעקב והערכה אחר איכות מודל הפינוי, לרבות הכשרה אליו.
  - התאמת מודל הפינוי לצרכים המשתנים.
  - תכנון היערכות לחזרה לעיר.
- מנהל מערך הפינוי מבצע את תפקידו ממשרדו בקריית שמונה עם צוות עובדים מצומצם שנשאר בעיר ומגיע למקומות הפינוי ברחבי המדינה בהתאם לצרכי העבודה.

לתפקיד מנהל מערך הפינוי בקריית שמונה מונה מנכ"ל רשת המתנ"סים בשגרה מתוקף תפקידו כמנהל המכלול הקהילתי ובעקבות התפיסה כי הפינוי הוא אירוע קהילתי. עבודתו נעשית תחת עבודת הניהול של מנכ"ל העירייה, הפועל רבות בתחום המדיניות והרשות, ולצד מנהלי המכלולים הנוספים בעירייה, הפועלים בתחומי סמכותם בעת הפינוי. מטרת תפקידו היא לבסס ולשפר את מערך הפינוי הארצי על כל שלוחותיו, כדי לדאוג לרווחת תושבי העיר ולחוסנם.

## 2. חמ"ל אזורי

בכל חמ"ל אזורי יש מנהל אזור ומנהלות עירוניות המנוהלות על ידי רכזי תחומים כמו חינוך, בריאות, תרבות, רווחה, דאטה, מוקד לפניית תושבים וקהילה. תשתית ארגונית זו היא זרוע מקומית של קריית שמונה בריכוזי המפונים, המשמשת לניהול הקשר עם הערים הקולטות ועם משרדי הממשלה, לסנכרון עם ארגוני החברה האזרחית ולניהול האחריות על התושבים

החמ"ל האזורי הוא תשתית ניהולית ארגונית מטעם עיריית קריית שמונה עבור התושבים הגרים באזור גאוגרפי נתון. מטרתו לשמש כתובת לפניית התושבים, לספק עבורם שירותים או לתווך ביניהם לשירותים מקומיים.



חווית ההתנהלות בחוסר הוודאות עברה כחוט השני בראיונות של כלל ממלאי התפקידים בחמ"לים השונים וחזרה בכולם. הפער בין אי הידיעה בנוגע למשך הפינוי ותנאיו לבין הצורך לספק לתושבים וגם לעובדים ביטחון ויציבות, מעסיק את כל שכבות הניהול וההפעלה של המערך. המסר העובר מהחמ"לים אל השטח הוא שיש להיערך לטווח ארוך, ולנטוע בתושבים את הביטחון שיהיו עבורם מענים טובים לאורך זמן ושהרשות עומדת לצידם.

בפועל, היערכות לטווח ארוך מלאת אתגרים כיוון שתנועת התושבים משתנה, כמו ההחלטות וכיווני הפעולה של הרשויות המארחות או הארגונים האחרים שמספקים תמיכה זמנית. הניהול בתנאי אי ודאות שוחק, מותח ומחייב יצירתיות ויכולת להפעיל קשרים ודרכי פעולה כדי לנווט את הדרך במציאות הסוערת. כיוון שהתושבים תופסים את בעלי התפקידים נציגי העירייה, הרי שמושלכים עליה לעיתים תסכולים ומתחים.

החוויה המתמשכת גם מאיבה על חייהם הפרטיים של המנהלים והצוותים שבניהולם, החווים מציאות משותפת של פינוי נוסף למציאות תפקודית מועצמת. קצב העבודה הגבוה, הריחוק מהמשפחה (יש עובדים שנדרשים לנסיעות רבות או שוהים רחוק ממשפחתם המפונה), העיסוק בפתרון בעיות רבות ומורכבות והביקורת המוטחת בהם לא פעם מהתושבים הרואים בהם נציגי הממסד, מייצר עבורם ועבור סביבתם קושי שיש לו מחירים אישיים. אחד המנהלים מסביר זאת:

"אני מאוד איש משפחה, ודואג למשפחה וחינוך של הילדים, ופתאום אני לא, כי אני חיי בקצב גבוה, של פגישות, מלא החלטות שצריך לקבל. לא הייתי חולם בעשר השנים הקרובות... לא הייתי מעריך שאצטרך לקבל החלטות כאלו. זהו, זה הפרספקטיבה, שאתה חיי בווליום גבוהה, פתאום השגרה נראתה לי פשוטה מדי".

השמירה על צוות העובדים, הפעילים והמתנדבים בתוך מציאות כאוטית היא חלק מעיצוב המודל הכולל הכשרות וליווי לצוותים. מערך זה מאפשר להם להרוויח התמקצעות, להיות רעים זה לזה ולשמר את המוטיבציה שלהם בתנאים המאתגרים שהם פועלים בהם.

"חוסר הוודאות המטורפת הזו גם מביאה המון אתגרים וקשיים. עכשיו האתגר מעכשיו והלאה אני אומר לצוות אנחנו מסתכלים שנה ומעלה, שנה קדימה, אנחנו בונים גן ובית ספר לשנה. האתגרים שאנחנו מתמודדים איתם עכשיו זה להתעסק ברמה עירונית הלכה למעשה להקים גנים, לתת מענה חינוכי, יש אנשים שעכשיו עוברים לפה אז צריך לתכלל את האירוע הזה... צריך מישהו שידריך את התושבים איפה נרשמים וכו'..."

אז עכשיו איך אני משמר מערכת יציבה מול הרשות הקולטת? וזה שאנחנו נכנסים לשנת לימודים חדשה. גם החוסן הקהילתי של התושבים הגיעו למיצוי מול התקופה, וגם עובדי המלון הגיעו למיצוי מול המפונים, גם את זה צריך לנהל. גם תקופת הקיץ הביאה מלא תיירים, זה אתגרים שלא נגמרים. אמרתי שלא נוכל לצמצם אותם, אבל אנחנו באים חזקים אליהם".

בכל אחד מששת אזורי הפינוי מונה מנהל חמ"ל (נקרא גם מנהל אזור או מנהל מחוז) הנושא תפקיד בכיר מטעם הרשות, ותחתיו פועלים מנהלי התחומים השונים (חינוך, רווחה, קהילה ועוד). התפקיד, שהחל להתגבש בימים הראשונים של הפינוי, נבנה תוך כדי תנועה מתוך ניסוי וטעייה. בכל אזור, מנהל האזור והצוות שאיתו מעצבים יחדיו את משמעות התפקיד והגדרתו ואת דרכי הפעולה, מתוך ההקשר המקומי של הרשות המארחת והתושבים המפונים.

#### מטרת התפקיד:

ארגון חיי שגרה מיטיבים לתושבי העיר באמצעות הקמה ותפעול של מערך מוניציפלי, העונה לצרכיהם ונותן ביטוי לכוחותיהם, תוך ניהול מערך ממשקים מרובים שחקנים.

#### תפקידיו כוללים:

##### ניהול הפנים

- ניהול מערך ההפעלה המשותף של האזור מטעם קריית שמונה עם מנהלי התחומים, רכזי הקהילה ובעלי התפקידים הנוספים המפעילים את השירותים ישירות. על ניהול מערך זה להביא בחשבון כי אנשי הצוות חיים במציאות אישית משותפת של הפינוי והשלכותיו.
- תכלול בעיות משותפות.
- הקמת שירותים המשלימים צרכים שאינם מקבלים מענה מהרשות המארחת, ופיתוח מענים חדשים שעונים לצרכי התושבים.
- ארגון תהליכי עבודה שיטתיים והנחלתם מטה לצוותי העבודה: מיפוי, תכנון, היכרות עמיתים, הכשרה, בקרה ובמיוחד מעקב שבועי אחר תנועת התושבים. הכנת תוכניות לטווח קצר, ביניים וארוך עקב אילוצי אי הוודאות בנוגע למשך הפינוי וסדירויות קבועות של ניהול צוותים (ישיבות, דיווחים וכו').

#### מאפייני התפקיד:

יכולת ניהול גבוהה של מערך ממשקים, יכולת ליוזם ולפתח במהירות מענים בראייה רחבה מתוך קריאה נכונה של הצרכים המשתנים והבנת המגמות במציאות משתנה. חשובה ביותר היכולת לייצר קשרים טובים, מתואמים ועניינים, ולא פעם גם היכולת להתנהל בתבונה מול בירוקרטיה. במציאות החירום המטלטלת נדרשת יכולת יצירתית לגיוס משאבים תקציביים ותפעוליים (כמו מבנים וציוד) וניהולם, לרבות משאב אנושי של עובדים, תושבים פעילים ומתנדבים. תפקיד הניהול דורש גם מיומנויות רכות של הקשבה ואמפתיה, בשל העבודה בהקשרי טראומה ומלחמה, ריחוק מהבית, תנאי המגורים ועמימות המצב.

- פיתוח צוות, הוקרתו וחיזוקו תוך הבנה כי חלק מהעובדים אינם מיומנים בעבודה עם קהילה. התמשכות הפינוי מעמידה אתגרי שחיקה ושינויי כוח אדם, עקב עובדים המתניידים למקומות פינוי או בשל המציאות המשתנה שמחייבת את ייעול המערך הצוותי.

##### ניהול החוץ

- עבודה משותפת ומסונכרנת עם בעלי תפקידים ברשויות המארחות באזור.
- שיתופי פעולה עם גורמי ממשלה בתחומים הנדרשים להפעלת שירותים.
- עבודה רגישה ומווסתת עם תורמים קיימים ופוטנציאליים ועם חברה אזרחית המושיטה יד לסיוע במגוון דרכים.
- הצפת בעיות לדרגים גבוהים יותר כדי להשפיע על מדיניות.

"זה התפקיד שלנו להיות עם התושבים שלנו, להיות איתם במקום ההזוי שבו הם נמצאים, ולייצר את החוסן באופן הכי גדול שאנחנו יכולים. אנחנו לא יכולים למנוע את הבעיות אבל לצמצם".

(מנהל חמ"ל)

"תושבי קריית שמונה ציפו לראות פרצוף מוכר מהעיר, ולאט לאט זה קרה, הסנכרון. ברגע שהתחלנו להיראות בשטח יותר ויותר המקל הועבר אלינו יותר מהר. השתלטנו לאט לאט בכוח אדם, בשיח לתושבים, הבנה מי מטפל. היה חוסר וודאות מאוד מורכב".

(מנהל חמ"ל)

"מבחינתנו כמובן שזה יכול לקחת פחות משנה, אבל המטרה שלי באמירה הזו זה גם לתת וודאות לתושבים, מקום וודאי לתושבים גם אם זה רק תחושה, וגם לצוות, אם זה בגיוס עובדים, אם זה בהתנהלות שלנו. אם זה לבנות לוח גאנט של שנה קדימה של לאיפה אנחנו צועדים ועם מי".

(מנהל חמ"ל)

### 3. מנהל חמ"ל (המשך)

מבט כרונולוגי על עבודת המנהלים חושף את חשיבות עבודתם כבר מהימים הראשונים, עת התבצע פינוי לא שיטתי שלא תועד ואורגן כהלכה. כפי שמתאר מנהל באחד האזורים, משימותיו הראשונות היו לאתר עובדים ולגבש מיידית צוות עבודה רשותי ולבצע איתם תהליך מיפוי אזורי.

"לקחתי 24 שעות להתמקמות ומייד התחלתי לעבוד... הדבר הראשון שעשינו זה מיפוי. כל הנושא של המיפוי היה לוקה בחסר - איפה התושבים שלנו מפוזרים? זה היה בלגן, בהתחלה אנחנו עשינו את הפינוי, אז משרד הנסיעות ואז משרד התיירות. לא ידענו מי נמצא איפה. אז מה שעשיתי? כיתתנו את רגלנו בכל בתי המלון, לקבל אישורים מכל המלונות. בהתחלה בקבלה לא נתנו לנו את האינפורמציה. בעבודת נמלים בסוף קיבלתי את כל המידע למיפוי מסודר... עשינו רשימות מסודרות של איפה כולם. פתחנו קבוצות וואטסאפ לכל מלון. איתרנו אדם שיהיה אחראי בכל מלון. הכנסו את כל התושבים לקבוצת וואטסאפ והתחלנו לקבל מידעים מהתושבים. הבנו את הצרכים המידיים שצריך לעשות, והתחלנו לרוץ".

### 4. מנהל קהילה

בכל חמ"ל מונה מנהל קהילה, אשר בשגרה משמש מנהל רובע בעיר במערך הקהילתי. תחתיו פועלים רכזי הקהילה האמונים על התושבים, הן במלונות והן בדיור העצמאי.

#### מטרת התפקיד:

הובלת מערך קהילתי מקצועי במרחב הפינני באמצעות תכלול והובלת המענים הפנימיים והחיצוניים לתושבים שפוננו מבתיהם, הנחיית הצוותים, עיבוד מידע ומיפוי צרכים ויזמות בשטח. התפקיד משמש חוליה מקשרת בין הרשות, נותני השירותים והקהילה לצורך קידום מענים מותאמים, שגרות חיים, יזמות תושבים וחיזוק החוסן הקהילתי.

#### מאפייני התפקיד:

תפקיד מנהל תחום קהילה דורש יכולת הובלה ותכלול במרחב מורכב ורב שחקנים. הוא נדרש להוביל ולהנחות את רכזי הקהילה, הפועלים בשטח גאוגרפי רחב, אחראים על מאות תושבים ונמצאים במצב מורכב של אי וודאות רבה, תוך שעליהם לשלוט בתמונת מצב שלרוב השתנתה בתדירות גבוהה. לכן, נדרשות בתפקיד זה יכולות גבוהות בניהול תהליכים, עיבוד מידע, עבודה עם מערכות דיגיטליות וניהול ממשקים עם רשויות, עמותות וגורמים בשטח. בנוסף נדרשת רגישות אנושית, תקשורת בין-אישית מצוינת, גמישות מחשבתית ויכולת לרתום ולהשפיע גם כאשר אין תשובות בהירות. כל זאת לצד מחויבות לערכים של חוסן קהילתי, אחריות חברתית ויזמה גם במצבי חירום.

## מנהל קהילה (המשך)

### תפקידיו כוללים:

#### 1. הובלת צוותים, תיאום תפעולי ושליטה במידע

- ניהול גיוס, הכשרה והובלה: הובלת צוות הקהילה בחמ"ל תוך גיוס כוח אדם, הכשרתו המקצועית והנחייתו בעבודה שוטפת בהתאמה לאתגרי השטח ולערכי הקהילה.

- תכלול, מיפוי ושליטה בנתונים: ריכוז נתונים, עיבודם ותרגומם לתמונת מצב עדכנית של המרחב - לרבות סוגי מגורים, כמות תושבים, מאפיינים שונים וטיפול שוטף בפניות תושבים.

- רישות דיגיטלי ועיבוד מידע: שימוש בכלים דיגיטליים לניהול שיטתי של מידע קהילתי - צרכים, מענים, יוזמות ומיפויים - לשם תיאום בין שותפים, קבלת החלטות והנגשת מידע.

#### 2. שותפויות, ממשקים ותכלול מענים

- יצירת מנגנוני שותפות עם גורמים מגוונים: ארגונים, בעלי תפקידים, אנשי מקצוע ומנהיגות תושבים לצורך קידום פעולה מתואמת ורב מערכתית.

- יצירת מפה של תחומי סיוע, משאבים ושירותים: מיפוי רוחבי של שירותים, מענים ויוזמות קיימות במרחב, תוך הבנת הזמינות והרלוונטיות שלהם ויכולת החיבור ביניהם לבין הצרכים בשטח.

- תכלול וניהול משאבים: ניהול יעיל של המשאבים הקיימים בשטח בשותפות עם כלל גורמי המקצוע, תוך זיהוי פערים בין צרכים למענים והובלת פתרונות מותאמים.

- גיבוש תהליכי עבודה עם גורמי פנים וחוץ: יצירת ממשקי עבודה סדורים עם הרשות, הנהלות המלונות, גורמי ממשל, מתנדבים וארגוני חברה אזרחית לצורך הבטחת רצף שירותים ומענה איכותי.

#### 3. פיתוח קהילתי, חוסן חברתי וערכים משותפים

- הגדרה וניהול של מערכת ערכים ושגרות חיים קהילתיות: בניית שגרות עבודה, כללי התנהלות ונורמות משותפות לחיים במלונות ובדיוור העצמאי, תוך שמירה על כבוד האדם, אחריות הדדית וקהילתיות.

- יצירת נרטיב של חוסן ופרואקטיביות: יצירת סיפור משותף של התמודדות חיובית עם מצב הפינני, תוך עידוד חוסן אישי וקהילתי ובניית זהות קהילתית מחברת.



חגיגת יום הולדת במלון.  
צילום: לא ידוע



קהילה מטיילת באילת - יוזמה של התושבים.  
צילום: מריאנה גיסרי



חנוכה 2023 בית מלון באילת.  
הדלקת נרות משותפת של מפוני הצפון והדרום יחד.  
קרדיט: מריאנה גיסרי

"אני גם מנהל את ההתנהלות של הרכזים מלמעלה. אז אני עושה טבלאות ופולואפ של כל הרכזים, לכל יום, אני עושה להם דוחות כל יום של מה הם עשו באותו יום, עם מי הם נפגשו, ועם יש משהו לטפל. ואז שאלות - מה היה עם הדייר הזה? מה צריך לעשות? מה טובל? כל דבר כזה. זה גם נותן לנו שליטה טובה יותר על מה שקורה במלונות, מבינים טוב יותר מה קורה. מעבר לזה שאנחנו עושים ישיבות פרונטליות פעמיים בשבוע, ומדברים על הפעילויות שלנו. אז ברמה היומית יש דוח, ויש דוח ברמה השבועית שאנחנו דורשים ונדרשים לעשות תוכנית עבודה שבועית: לתכנן מה יהיה בשבוע הבא, מה אני מתכנן, מה אני מתכוון לעשות, את מי אפגוש, מה אגיד לתושבים, האם פעילות כזו צלחה או לא צלחה ומה למדנו מזה. היום אני יכול להגיד שאנחנו מכונה משומנת, אבל אנחנו לא מאה אחוז אבל שואפים לשם".

**מאפייני התפקיד:**

התפקיד דורש שילוב בין נוכחות אנושית בשטח לבין הבנה מערכתית רחבה, מתוך מחויבות עמוקה לתושבים ולרשות המקומית. התפקיד מחייב יכולת לתקשר בגובה עיניים, להקשיב, לזהות צרכים גלויים וחבויים ולתווך לשירותים הרלוונטיים תוך שמירה על כבוד, רגישות ואמפתיה. לצד זאת, נדרשות יוזמה, גמישות, עבודה עצמאית בשטח ויכולת לבנות אמון אישי וקהילתי לאורך זמן. הרכז פועל כמנוע קהילתי, שמחבר בין תושבים, צוותים מקצועיים והרשות, תוך עידוד מעורבות תושבים, קידום מנהיגות מקומית וחיזוק חוסן קהילתי כבסיס לשיבה בטוחה ויציבה לעיר.

בשל תפקידם החיוני, העסקתם ממומנת על ידי הקואליציה של הקרנות מתוך ההבנה, שנדרש קשר ישיר ומרוכז עם התושבים המתמודדים מול אירוע הפינוי ונדרשים לפתרונות רבים.

קיימים שני תפקידי רכזי קהילה:

- רכזי קהילה מלונות (נקראו בהתחלה: רכזי אשכול מלונות).
- רכזי קהילה בדיור עצמאי.

רכזי קהילה הם תושבי קריית שמונה ברובם, אשר זוהו ביכולותיהם המנהיגותיות ו/או בכישוריהם הביניים אישיים בתקופת הפינוי, וגויסו לטובת התהליך. זהו 36 רכזים שחולקו בין ששת המחוזות, והם אמונים על ניהול קהילת המפונים במלונות או בדיור עצמאי מטעם קריית שמונה. תפיסת העבודה שמה דגש על בינוי קהילה וחוסן, במקביל לאספקת שירותים לתושבי העיר.

**מטרת התפקיד:**

להבטיח שהתושבים יקבלו מענים מותאמים, מהירים ומכילים לצרכיהם (גם כאשר התשובה היא שלילית), באמצעות ליווי אישי ותיווך בין התושבים לגורמים הרלוונטיים. כך נשמרת תחושת אחריות ומחויבות מצד הרשות כחלק מתהליך של בניית אמון והגברת תחושת השייכות והגאווה הקהילתית. כמו כן, הרכז פועל לחיזוק החוסן הקהילתי על בסיס מעורבות, יוזמה, ערבות הדדית ופיתוח מנהיגות בקרב התושבים. המטרה היא שהתושבים ירגישו בעלי ערך ויכולת השפעה בעקבות קבלת אחריות על חייהם בתקופת הפינוי, מעורבותם הקהילתית ופועלם לטובת הכלל באופן פרואקטיבי. כך גם יידעו להציף צרכים, לבקש עזרה בעת הצורך וליצור חיבורים וקשרים חברתיים בתוך הקהילה. כפועל יוצא, תבנה תשתית קהילתית לחזרה לעיר תוך טיפוח תחושת ערך, שייכות ואקטיביות.

**תפקידי כוללים:****1. אחריות על תושבי קריית שמונה ומתן מענים מיטביים**

- ליווי אישי וקהילתי לתושבים בתקופת הפינוי.
- נוכחות פיזית בשטח וקיום פגישות פורמליות ובלתי פורמליות עם תושבים.
- מתן מעטפת אנושית ומקצועית בהתאמה לצרכים השונים.
- תיווך בין התושבים לגורמים רשמיים ולגורמי סיוע.
- הנגשת שירותים קיימים, תוכניות ויוזמות רלוונטיות.
- סיוע בהסתגלות לשינויים באורח החיים הקהילתי.
- תשומת לב ייחודית לאוכלוסיות מודרות או שקופות (כגון קשישים, אנשים עם מוגבלות, תושבים מנותקים).
- נקיטת יוזמה ופיתוח מענים חדשים בשטח תוך גיוס משאבים.

**2. היכרות עם הקהילה ושליטה במידע ונתונים**

- איסוף נתונים וניתוחם לשם זיהוי צרכים, כוחות ופערים.
- פיקוח על טיפול בפניות ומענים ותיעודם.
- ניהול תקשורת עם תושבים באמצעות פלטפורמות מגוונות (טלפון, וואטסאפ, פייסבוק, שאלונים ועוד).
- יצירת מנגנון תקשורת די-כיווני, הקולט רחשי שטח ומעביר מסרים מן הרשות.

**3. חיזוק החוסן הקהילתי**

- בניית קשר אישי וישיר עם תושבים על בסיס אמון, הקשבה וזמינות.
- פיתוח תחושת ערך, מסוגלות והשפעה בקרב התושבים.
- עידוד למעורבות קהילתית, יוזמות מקומיות ואקטיביזם חברתי.
- חיזוק הערבות ההדדית, החיבורים החברתיים בין התושבים ותחושת השייכות.
- סיוע בפתרון קונפליקטים תוך שמירה על סולידריות קהילתית.

**4. פיתוח מנהיגות קהילתית**

- איתור מנהיגות מקומית בקרב התושבים וטיפוחה באמצעות ליווי וחיזוק.
- עידוד קבלת אחריות ונקיטת יוזמה בקרב חברי הקהילה.
- הפעלת ועדות תושבים, קבוצות משימה ואירועים ציבוריים.
- שיתוף תושבים בהחלטות והובלת תהליכים בשטח.

**5. נציגות הרשות המקומית בשטח**

- יישום מדיניות הרשות המקומית ברמה הקהילתית.
- תיווך מידע מהרשות לתושבים ולהיפך.
- מתן שירות מקצועי, שקוף והוגן לכלל התושבים.
- חיזוק תחושת הנראות והנוכחות של הרשות בשטח.

**6. תכלול הפעילות במרחב וניהול שותפויות**

- יצירת חיבורים עם כלל הגורמים הרלוונטיים ותיאומם: עמותות, מתנדבים, נציגי ממשל, צוותי מלונות ועוד.
- גיבוש שגרות עבודה ותהליכים בשטח עם שותפים מקצועיים.
- רתימת הון אנושי ומשאבים לצרכים קהילתיים.
- קידום פעולה משותפת ומענה רב מערכתי בקהילה.

"בא לי אחד התושבים באופן כועס, לא רואים את עיריית קריית שמונה! את ראש העיר! אמרתי אתה צודק, אני פה ראש העיר הקטן, הוא יצר 100 ראשי ערים קטנים, שנהיה הפה והאוזן להקשיב. ובאמת חשוב שתבינו, "לא [שם המנהל], זה לא נגדך!" בסדר, ראש העיר לא יכול להיות בכל מקום כל הזמן, אז לכן אני פה."

**רכז קהילה**

**דרישות התפקיד**

**עדיפות לתושבי קריית שמונה**

- ✓ תודעת שירות גבוהה
- ✓ יחסי אנוש מצויינים, מאלה אמפטיה וסובלנות, מיומנויות הקשבה ותקשורת
- ✓ חיבור לאשימה - חשיבות חיזוק החוסן הקהילתי בחירום
- ✓ נכונות לזמינות ולעבודה בשעות לא שגרתיות, וניהול זמן אפקטיבי
- ✓ יכולת גמישות בהתאם לצרכים בשטח
- ✓ נסיון בעבודה קהילתית - יתרון
- ✓ מאלה מנהיגות, יוזמה ויכולת ניהול עצמי
- ✓ נייכות
- ✓ מיומנויות מחשב בסיסיות



### איזה ישיבות כוללות שגרות עבודה?

- הערכת מצב שבועית בחמ"ל של בעלי התפקידים.
- ישיבה שבועית עם מנהל הקהילה.
- ישיבה עם גורמים הפועלים בקביעות עם הקהילה, דוגמת עו"סים קהילתיים, רכזי החוסן, וכיוצא בזה.
- הגעה שבועית לכל אחד מהמלונות לפגישה עם בעלי תפקידים ותושבים.

### דוגמאות לכלי עזר

קבוצות וואטסאפ, קובץ מעקב אחר פניות, קובץ נתוני תושבים, קובץ מיפוי שותפים, מאגר תמונות וסיפורים, פרסום ברשתות חברתיות ותיעוד סיכומי פגישות.



דוגמה למצבים קשים שרכזי קהילה מתמודדים עימם במלונות:

"המפגש הזה היה אחד, זה היה יוצא דופן. הם כל כך רצו, לראות דמות רשמית מהרשות, ורצו מאוד להשמיע את קולם ולפתור את הבעיות. אמרתי 'רגע רגע', עצרתי, הסתכלתי עליהם בעיניים. לא התיישבתי במקום אחד אלא הסתובבתי ממקום למקום, ואמרתי להם יש לנו שתי אופציות לפגישה הזו, שיכולה להתנהל עם צעקות והכפשות וכעסים, ואגיד את האמת נצא בלי כלום מהפגישה, או אופציה אחרת, שננהל את הפגישה באופן מכובד, שלכל אחד יהיה את המקום לתת את הביטוי, ואם נעשה את זה ככה יהיו פה פתרונות. הם שמעו אותי, כיבדו אותי והקשיבו לי. ובאמת זה היה ככה. היו התפוצצויות, בכי, צעקות. אנחנו עוברים דברים קשים בתקופה הזו. נאלצתי כמה פעמים לקום ולחבק תושבים. זה היה לא קל אבל זה הצליח".

**מבנה מערך כוח האדם עבור תושבים בדיור עצמאי:**

- בכל חמ"ל (מחוז) נבנה צוות דיור עצמאי בהובלת רכז קהילה, אשר עובד יחד עם עובדת סוציאלית קהילתית ורכזת חוסן (מטעם ארגון משאבים).
- מחלקת החינוך מעסיקה רכז דיור עצמאי ארצי לאיתור מוסדות החינוך לילדי העיר המפוזרים.
- המוקד העירוני מתעדכן במצב התושבים ושומר איתם על קשר.

**דרכי פעולה:**

- סנכרון נתונים.
- שאלון צרכים המופץ למשפחות (בקשת מידע על מגורים, תעסוקה, חינוך, צרכים נוספים, תחושת השייכות לקריית שמונה, הזמנה למעורבות והעברת מידע על מעני חוסן). ראו תרשים בעמוד 48 המתאר כלי עבודה לריאיון עם תושבים בדיור עצמאי.
- הקמת מערך אנשי מקצוע למתן מענים ייעודיים (לדוגמה: אגפי העיר כמו רווחה וחינוך, פנאי - רכזי קהילה) וארגוני מגזר שלישי כדוגמת תעסוקה - ארגון בעצמי; חוסן - משאבים.
- חתירה לשיחה עם נציג מכל משפחה על פי מתווה שיחה שהוכן.
- טיפול שיטתי בבקשות שהועלו דרך תיווך ושיתוף עם מערך אנשי המקצוע הייעודיים, עד למתן המענה לתושב וסגירת מעגל הטיפול.
- קידום יוזמות שהועלו, קידום מעורבות קהילתית וקיום פעילויות קהילתיות עבורם.

מהיום הראשון למלחמה היו משפחות שהתפנו עצמאית לבתיהם של בני משפחה מורחבת או חברים. עם התבססות מודל הפינוי העירוני, חלקם הגדול עבר לבתי מלון ומקצתם נותרו בפתרונות עצמאיים. ככל שתקופת הפינוי מתארכת, הולך וגובר זרם המשפחות ששוכרות דירות ומתארגנות בחיים עצמאיים הנסמכים על השירותים המוניציפליים של הרשות שבה הם גרים. מגמה זו הואצה לקראת פתיחת שנת הלימודים (תשפ"ה), במקביל לתחילת התמרון הצבאי בלבנון (ספטמבר 2024). זאת לנוכח ההבנה שתהליך החזרה לעיר אינו נראה לעין, ומתוך הרצון לספק מסגרת יציבה לילדים ולהשתלב במקומות עבודה. מגמה זו מתאפשרת כל עוד המפונים זכאים לקבל תקציב ייעודי לכך מהמדינה.

בשביל לספק שירות רשותי מיטבי לתושבים שבדיור העצמאי, נבנה מנגנון כוח אדם לשמירת קשר עם המשפחות וגובשו דרכי טיפול בנושא. התפיסה העירונית של המגמה הזו מבטאת את אחריות העיר לתושביה בגבולות הקשר האפשרי, מבחינת יכולת הפריסה הארצית של הרשות.

**דוגמאות לפעולות של רכזי דירות וצוותיהם:**

- מיפוי בעלי דיור עצמאי באזור (מידע המגיע בעיקר בדרכים לא פורמליות).
- ניהול תקשורת אזורית באמצעות פתיחת קבוצת וואטסאפ/פייסבוק אזורית.
- זמינות טלפונית גבוהה עבור מענה לפתרונות דרך העירייה (סוגיות של חוסן ורווחה, מצב כלכלי ועוד).
- יידוע על שירותים ופעילויות של הרשות, במיוחד עבור משפחות ששוכרות קרוב למלונות כדי להישאר קרובות לאנשי העיר.
- סנגור בהקשרי דיור עצמאי (מציאת מעני דיור, התמודדות מול משכירי דירות המעלים שכר דירה/ מחייבים שהות ממושכת).
- הצפת צרכי התושבים אל מול העירייה.
- אתגר - יצירת תחושת שייכות לקהילה באמצעות אירועים אזוריים או מפגשים מקומיים.



**1. הקדמה וברכה**

פתיחה בצורה נעימה וחמה, הצגה עצמית והבעת הערכה על השתתפותו בשאלון. "שלום [שם התושב], מדבר (שמך), רכז קהילה, אני מתקשר בהמשך לשאלון שמילאת. ראשית, תודה רבה שהקדשת מזמנך למלא את השאלון"

*15 הדקות להעמיק את הבנת הצרכים של התושב, לספק לו תחושת הקשבה ולקדם את השיח בנוגע למועני שישפרו את איכות חייו בתקופת הפינוי*

**2. מטרת השיחה**

המטרה היא להבין יותר לעומק את הצרכים, הרגשות והציפיות של התושב. "התקשרנו כדי לשמוע ממך יותר במטרה להבין טוב יותר את הצרכים והעדפות שלך, כדי שנוכל לתת מענה מדויק יותר"

**6. סגירה וסיכום**

"לפני סיום, האם יש משהו נוסף שתרצה לציין או לשאול?" "שמחנו לשמוע את הרעיונות שלך ונעשה כל מאמץ לטפל בדברים שהעלאת תודה על השיחה ושיתוף הפעולה"

*השאלון של התושב מונח לפניהם*

**5. הזמנה לקבוצת הוואטסאפ**

"האם אתה נמצא בקבוצת הוואטסאפ של תושבי קרית שמונה המפונים בדיור עצמאי באזורך? (במידה ולא) "האם תרצה להצטרף? שם אנחנו מפרסמים על אירועים ומידע חשוב עבור התושבים"

**3. שאלות פתוחות והקשבה פעילה**

אתם שואלים לגבי הסעיפים בהם התושב העלה צורך / דירג בינוני מטה. לדוגמה: "ראינו שצינת צורך במענה בחינוך. תוכל לפרט? מה המענה שאתה/זקוק לו?" "צינת שקיימים אתגרים בנוגע לשירותי החינוך באזורך. מה לדעתך חשוב שנדע?"

**4. תושבים פעילים**

תושב שציין בשאלון כי רוצה להיות פעיל ניתן לשאול: "האם היית פעיל גם בקריית שמונה (במידה וכן) אשמח לשמוע על כך" "אילו נושאים היית מעוניין לקדם בקהילה בימים אלה?"

*הקשבה פעילה: לתמצת ולוודא הבנה כדי שהתושב ירגיש שהדברים שהוא אומר הובנו ומקבלים התייחסות*

## 7. מנהלי אגפים ומנהלי תחומים - ארציים ומקומיים

ביסוס חיי השגרה בעת הפינני נסמך על כל תחומי החיים, לכן מונו מנהלי תחומים שאמונים על הבנת צרכי הפינני בתחומם ועל אספקת שירותים ופעילויות בהתאם. המודל כולל את מנהלי האגפים הארציים שאחראים בעיריית קריית שמונה על התחום ואת המנהלים המייצגים את התחום במטה החמ"ל המקומי (לדוגמה: ברמה הארצית מנהל אגף/מכלול חינוך אחראי על ניהול החינוך, כאשר בכל חמ"ל יש גם מנהל תחום חינוך האחראי על התושבים במרחב הגאוגרפי של אותו חמ"ל). לצד ניהול התהליכים והסתכלות על הצרכים במבט ארצי רחב, מנהלי התחומים המקומיים שפועלים בשטח, אחראים על מתן שירות, סיפוק מענים ופעילויות לתושב בתחום הרלוונטי. מבנה זה מאפשר להעלות צרכים ורעיונות מתוך השטח ולהעביר מדיניות ותוכניות מהחמ"ל המרכזי.

ניהול התחומים נעשה על ידי אנשי מקצוע עם ניסיון ניהולי בתחומם ובעלי תפקיד או מעמד מוכר בקריית שמונה. הם נדרשים לעבודה המשלבת את תחום מומחיותם בהקשר של הפינני, על כל משמעויותיו. כמו כן הם נדרשים ליכולות ניהול ברמת מאקרו של תכנון, ביצוע ובקרה בפריסה גאוגרפית רחבה על ידי כמה צוותים. לצורך עבודתם, עליהם לנהל ממשקים בערוצים רבים עם רשויות מקומיות, מערך החמ"ל של קריית שמונה, ארגונים שותפים וכמובן צוותי העובדים.

### דוגמה: תחום הנוער

הטיפול בתחום הנוער מדגים פיתוח מדיניות ארצית לסוגיה חברתית, שהתעצמה עם הפינני וקיבלה מענים בשטח. שכבת הגיל של בני הנוער מצאה את עצמה בפינני עם אתגרים חדשים נוספים לאתגרי גיל ההתבגרות הסטנדרטיים, כמו מעברים (בית ספר, קבוצת שווים), שינויים באורחות החיים המשפחתיים, חשיפה לגירויים חדשים, חיים צפופים במלונות ועוד. קבוצה זו קיבלה לאורך תקופת הפינני מענים ייחודיים ומותאמים, בייחוד ככל שהתחווה ההשלכות הסיכוניות הטמונות בתקופת השינוי. תחום הנוער מופעל על ידי מנהלת תחום זה מתוך העירייה, אשר תחתיה פועלים רכזים מתכללים אזוריים ותחתיהם רכזי נוער מקומיים ומדריכי נוער תוך עבודה עם ארגונים שותפים.

המענים לבני הנוער מתגבשים מכיוונים שונים. לדוגמה, פותחה תוכנית עבודה מקיפה על ידי מחלקת הילדים והנוער של קריית שמונה מתוך הקשבה לצרכי השטח, והיא בוזרה לרכזי השטח המקומיים. גם המידע על צרכי השטח מגיע מכיוונים שונים. כך למשל מועצת הנוער של קריית שמונה נותרה פעילה גם בעת הפינני, והעבירה סקר לבני הנוער על צרכיהם העכשוויים. מהסקר גובשו כיווני פעולה נוספים כמו סיוע במציאת תעסוקה או יצירת פעילות ייעודית רק להם עקב אי נוחות של חלקם להשתלב בפעילויות נוער של הרשות המארחת. דוגמה נוספת המלמדת על מניפת הפעילות בתחום, מגיעה מתחום בינוי הקהילה המעודד את מעורבות התושבים. במקרה זה נולדה יוזמה של קבלת אחריות מצד ההורים לשמירה על בני הנוער.

"השטח העלה הרבה צורך של תחומי עבודה בהתנהגויות סיכוניות. ברגע שבני נוער פונו הם עלו בסיכוניות שלהם. גם כלפי חוץ, הם יוצאים יותר בלילות, אין אף אחד שרואה מה הם עושים, סמים, זנות. וגם כלפי פנים, דיכאונות, חרדות, לא לצאת מהחדר. זה שתי קצוות של התנהגויות סיכוניות. הדבר הזה דרש יותר הכשרה של הרכזים בשטח".

## קשר עם הרשות המארכת

ששת החמ"לים האזוריים, שכל אחד מהם נפרס על פני כמה יישובים, ניהלו שיתופי פעולה משמעותיים עם הרשויות המארחות. עקב איום המלחמה על כל המדינה, כל הרשויות המקומיות הפעילו מערכי חירום עבור תושביהם, והתמודדו עם איום המלחמה עבור המפונים ועבור הקולטים כאחד. אף על פי שכל רשות מארחת יצרה לעצמה מודל עבודה עצמאי לניהול אירוח תושבי קריית שמונה (ובו זמנית קליטת מפונים מיישובים נוספים), אפשר להצביע על דפוסי פעולה דומים הפועלים בתיאום.

### מאפיינים בהיערכות הרשויות המארחות

- מינוי בעל תפקיד בכיר מתוך הרשות לניהול מערך הקליטה של המפונים המגיעים לעיר ממקומות שונים.
- התארגנות החמ"ל המקומי לסיוע ותכלול מערך הטיפול באמצעות עובדים ומתנדבים. בשלב הראשוני טיפול בצרכים דחופים מכל הסוגים (ציוד, מידע, סיוע נפשי ועוד).
- מינוי בעלי תפקידים מתוך העירייה האמונים על ניהול תחומים, כמו חינוך, רווחה, תרבות, לוגיסטיקה וכו'.
- מיסוד מערך ארגוני הפועל בממשקים בין רכזי תחומים ובין רשות קולטת למתארכת, תוך תהליכי עבודה סדירים הכוללים ישיבות, דיווחים, דרכי עבודה ותקשורת הדדית.
- עם סיום הכאוס הראשוני והתבססות החמ"ל האזורי, העברת המשילות לקריית שמונה ככל האפשר בהיבטים הנוגעים לתושביה. בהמשך, ניהול שגרת חירום הפועלת אל מול מודל המשילות המבוזרת של החמ"לים האזוריים.
- הנגשת השירותים לתושבים המפונים תוך יצירת התאמות בשירות.
- שליחת עובדי קהילה למלונות כדי לסייע בהתמצאות, התארגנות, מיפוי מפונים ואיתור אנשי קשר מתוך הרשות המפונה בכל מלון. המהלך כלל ישיבות שוטפות וביקורים במלונות. דוגמאות לעשייה זו הן למשל הסדרת נושא החניה לתושבי קריית שמונה הזמניים, או העמדת שילוט מסביר פנים של ברוכים הבאים לעיר.

### היערכות קריית שמונה כרשות מפונה "זה לעבוד מול שתי רשויות במקביל"

- היכרות עם בעלי התפקידים ברשות המארכת, לרבות ראש הרשות.
- התארגנות פנימית של החמ"ל האזורי של קריית שמונה מבחינת מינוי בעלי תפקידים האמונים על שגרת חיי התושבים בכל תחומי החיים.
- מיפוי השירותים הרשותיים ברשות המארכת.
- הסכמות על שיתופי פעולה בניהול חיי היום יום של התושבים.
- תיווך בין תושבים לבין מענים ויצירת מענים חדשים ומותאמים.
- עבודה מתואמת עם בעלי התפקידים מקריית שמונה (למשל: רשת המתג"סים, מנהל חינוך, מבקר העירייה, דוברות, כוח אדם, גזברות).

"אסרנו עלינו לשכוח שבמקביל לתושבים שקלטנו, יש עדיין את התושבים שלנו [שם הרשות הקולטת] שגם סובלים מאותן טראומות של אירועי ה-7 לאוקטובר. אז פתחנו תא נפרד רק להנגשת שירותים מותאמים לתושבי העיר, בלי קשר לפינוי".

"יש לנו מערכת שיתופית שנתית, שמפורסמים בו כל הפעילויות הקהילתיות השנתיות, גם החינוך מתלבשים על זה, אז כל אחד רואה מה עושים. אנחנו 'מתוקתקים' פה".

## טיפול בתושבים הנשארים בקריית שמונה

"יש לנו מחויבות לכלל התושבים בכל הארץ, למשל עשינו חיבור של התושבים לקב"טים בכל הרשויות, שיקבלו מענים במידת הצורך. אבל הרמה המרכזית היא ברשות. ביום יום אנחנו מתעסקים גם בדברים השגרתיים, הפרויקטים, מנסים גם להתעסק ביום שאחרי, ולהכין לזה. בזמן נפילות יוצאים החוצה לוודא שאין נפגעים. אם יש פגיעות בבתיים, מודיעים לתושבים על הפגיעה".

לאורך כל תקופת הפינוי נשארו בעיר כ-2,000 תושבים שהחליטו שלא להתפנות. חלקם נשארו בשל היותם עובדים חיוניים עקב תפקידים במערך הכוחות העירוני, האזורי או הצבאי. חלקם האחר נשארו כי החליטו שלא לעזוב את ביתם, גם נוכח הסכנה הביטחונית. נראה כי מרבית הבוחרים להישאר הינם אזרחים ותיקים.

לקבוצה זו מונתה רכזת קהילה שדאגה לרווחת התושבים הנשארים עם עובדי רשות שנותרו לעבוד בעיר. עובדים אלה עונים לצרכים שונים, החל מאספקת תרופות לתושבים ועד השלמת תושבים למניין. כמו כן הם מלווים אנשים שמגיעים לראות את בתיהם. עקב התעצמות הסכנה תושבים רבים מסתגרים בבתיים מרבית התקופה מחשש לירי. לפיכך יש מעט אינטראקציות עם עובדי העירייה ומעט דרישות של תושבים.

אגף הביטחון פועל בתוך קריית שמונה באינטנסיביות להבטחת שלומם של התושבים שנותרו בעיר. לאחר אירועי ירי טילים הם מגיעים אל בתי התושבים בתיאום עם הגורמים הביטחוניים הנוספים (צבא, משטרה וכו'), ואם יש תושבים בבית הפגוע מטפלים בצרכים שלהם. אם אין, מאתרים את בעלי הבית ומיידעים על הפגיעה. בנוסף, מסבירים על התהליך הבירוקרטי והמעשי הנחוץ לתפעול הערכת הפגיעה והתיקונים.

## בינוי קהילה מפונה - מפתחים ביחד חוסן קהילתי

עמוד השדרה של מערך הפינוי מבוסס על קשר שיתופי בין עיריית קריית שמונה לבין תושביה. בהמשך לתפיסה הנסמכת על ניהול התושבים ומעורבותם בחיי היום-יום בשכונות לפי מודל הפעלת הרובעים שנוהל בעשור האחרון בעיר, כך גם מתנהלת העבודה עם התושבים המפונים. קיימת השתדלות רבה לעודד תהליכים קהילתיים שהתושבים פעילים בהם. תפיסה זו מתעצמת נוכח החשש שהנתינה הרבה שחווים התושבים, בעיקר מצד החברה האזרחית (קבלת תרומות, טיפולים, פעילויות פנאי, שהות בבית מלון על כל המשתמע מכך), תייצר תלות ופסיביות לאורך זמן. עם התייצבות שגרת החירום, תוגברו הדרכים וחוזקו היוזמות שמאפשרות לתושבים מרחבי פעולה והשתתפות פרו-אקטיבית.

תפיסת החוסן המובילה את תהליכי בינוי הקהילה בריכוזים הגאוגרפיים היא **שצמיחה מתוך המשבר נטועה באקטיביות ופרו-אקטיביות, בקשרים ובחיבורים, בשליטה, בקבלת אחריות ובנתינה**. לשם כך מונו במערך המתואר רכזי קהילה האמונים על יישום גישה זו, הוכשרו צוותי העובדים לפעול גם הם בהתאם והתעצבה תשתית להפעלת יוזמות קהילתיות. אף על פי שתהליכי שיתוף לעיתים ארוכים ומורכבים יותר לביצוע, ההנחיה היא שזו הדרך המרכזית לעבודה - עם התושבים ולא עבורם.

תהליכי השתתפות ועידוד יזמות מציבים אתגרים בכלל, ואל מול אוכלוסייה הנמצאת בהתמודדות עם קושי בפרט. הם נטועים בהרגלים קודמים של השתתפות, יחסי אמון, מוטיבציה, סדר עדיפויות, תחושת יכולת, הקשרים חברתיים ועוד. מציאות הפינוי מוסיפה על אלה אתגרים כמו נרמול הפסיביות, מתח, כעס, חוסר אונים, חוסר שייכות והיעדר רשתות מוכרות לפעול בהן. כדי להניע תהליכי בינוי קהילה והשתתפות בתוך מצבים אלה, חשוב שבעלי התפקידים ימצאו נקודות אור ותקווה

"מייצרים שיח משותף עם התושבים, מעלים רעיונות, ומשם יוצרים יוזמה קהילתית. האמירה היא: אתם רוצים משהו? אז בואו אתם תעשו עבור עצמכם. בהתחלה זה היה מאוד קשה, אבל תוך הזמן הם נהיים מורגלים לזה וזה מתרחב לעוד מעגלים".

(עובד רשות)

המספקים משמעות ונחיצות לכך, וגם כמובן יספקו את התנאים המתאימים. בנוסף, קיימת חשיבות לראייה עמוקה של הקהילה המסוגלת למשוך לחיקה את מי שלא מגיע לפעילויות ולהשמיע את קולם של מי שלא שומעים.

לדוגמה, אחד ממנהלי האזור שיתף בהבדל המגדרי בהשתתפות בכלל ואצל אזרחים ותיקים בפרט. בריאיון עימו שיתף שהבחין כי בעיקר נשים הגיעו לפעילויות שהוצעו, בעוד הגברים נטו להמעיט ביציאה למרחבים המשותפים. לאחר שיח עימם וקבלת הצעות מצידם לפעילויות, נקנו עבורם משחקי קופסה. השינוי והחידוש משכו אותם לצאת יותר ללובי, לשוחח ביחד ולמצוא משמעות במשחק ובמפגש.



- הקמת ועדות תושבים ופיתוח מנהיגויות בריכוזי האוכלוסיות ובקבוצות שונות, כדי ליצור ערוצי קשר מוסדרים, לעורר אחריות וליצור פעולות ומענים מותאמים.

- מתן משמעות להשתתפות, למשל על ידי חיבור הפעילות לתפוקות כמו חיזוק קשר חברתי, בילוי, תרומה, עידוד מצב הרוח, מציאת פתרונות רלוונטיים וחיזוק תחושת הביטחון (למשל דרך פעילים האחראים על הדיירים בקומה שלהם בעת אזעקה).

- תכנון אירועים בשיתוף תושבים כך שכל פעילות תהיה מופעלת על ידם.

- סל תקציב גמיש למימוש יוזמות תושבים: הקצאת תקציבי פעולה מטעם הקרנות לביצוע היוזמות, דוגמת חוטי צמר לחוג סריגה שמעבירה תושבת העיר או ציוד לבישול משותף בטעם ביתי.

- שיתוף תושבי הדיור העצמאי בפעולות הקהילתיות, מה שמאפשר לשמור עליהם בתוך מעגל הקהילתיות, לחזק את השייכות ולעמוד על הצרכים הייחודיים שלהם.

- קבלת החלטות משותפות: יצירת מנגנונים מוסדרים להחלטות הנוגעות לאורחות החיים המשותפים. יש מאמץ שהחלטות על חיי היום-יום יתקבלו מתוך התושבים, ככל האפשר, ושהם גם ייקחו בעלות על מימושו, כמו החלטות הקשורות לשיח עם המלונות על הסדרי כביסה ותזונה, החלטות חינוכיות או כאלה הקשורות בניהול שעות הפנאי. מנגנונים שכאלה מאפשרים ביטוי לצרכים ולפרספקטיבות שונות, לפתרונות יצירתיים ולקבלת אחריות לביצוע. לא פעם הם מלווים בקונפליקטים ומתחים ודורשים התערבות מקצועית מיומנת.

- מינוי תושבים לרכזי קהילה האמונים על פרקטיקות קהילתיות שמחברות בין אנשים ומאפשרות להם מרחבי ביטוי.

- הכשרת צוותים בגישת בניוי קהילה כדי להשתית את התפיסה המנחה את הפעלת המודל.

- הקמת מערך מתנדבים ופעילים הכולל מנהלת, וביצוע הכשרות לה ולכל רכזי קהילה בשביל להעביר את תפיסת ההתנדבות ומשמעויותיה. תהליכי עבודה סדורים לרבות הגדרת ערוצי התנדבות לפי תחומים/ מיומנויות.

- עידוד תושבים להתנדבות בתרומה עבור אחרים, מה שמגביר את תחושת העוצמה והחוסן. פעולות ההתנדבות יכולות להיות יוזמות על ידי הרכזים או על ידי התושבים.

- פרויקטים עירוניים בשיתוף תושבים פעילים, דוגמת אימוץ כיתת הכוננות בקריית שמונה, פעילויות נוער ותושבות למען חיבור בין הורים וילדים.

- שיתוף הציבור והזמנתו לתהליכי חשיבה על תהליך החזרה ועל עתידה של קריית שמונה.

"כל מה שאנחנו עושים אנחנו עושים יחד עם התושבים, נמצאים איתם בתוך בתי המלון, רואים שיש להם עם מי לדבר, זה מנוהל על ידי רכזי הקהילה, אנשי החוסן שנמצאים איתם, אנשי הרווחה. קודם כול שידעו שיש להם כתובת. דבר שני זה לקיים יחד איתם פעילויות קהילתיות, סדנאות, הרצאות, אירועים תרבותיים, הרבה שירה בציבור. אירועים של זמרים שמגיעים. ימי כיף, אלו חלק מהדברים שמצליחים לשמור על החוסן הקהילתי, על הגאווה הקהילתית של קריית שמונה. להגיע למקום של מפגש קהילתי, לשמור על הפסיפס הקהילתי שהלך ומתפזר."

יוזמה חברתית של המאמות של קריית שמונה המפונות לטבריה - הכנת מארזי עוגיות לכל כיתות הכוננות בצפון



"למשל, היה צורך במלון אחד שהיה צריך קבוצת שיח של אימהות צעירות של ילדים קטנים. ילדים במלון, האימהות רוצות לשבת לשיח קפה באחר צהריים. אז יצרנו קבוצה כזו, ומה עושים עם הילדים? אז בתורנות, אימא אחת מפעילה בתורנות, ואז יושבים שיח על כל דבר - דברים שמפריעים במלון, אם זה שדברים שצריך לילדים וכו'."



## עבודה סוציאלית קהילתית לבינוי קהילה

במהלך תקופת הפינוי קידמו השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והביטחון החברתי יחד עם קרן שח"ף, מיזם משותף המפעיל עובדים סוציאליים קהילתיים במלונות. מטרת המיזם היא לקדם את החוסן האישי והקהילתי של התושבים באמצעות חיבורים ביניהם במרחבים שונים.

העובדים הסוציאליים הקהילתיים הוכשרו לנושא, וכל אחד מהם קיבל אשכול מלונות לתחום אחריותו לצורך ליווי התושבים לאורך זמן השהייה. העובדים פעלו עבור כלל תושבי המלון, ולא עבור תושבי קריית שמונה בפרט, וריכזו את עבודתם במלונות שבהם עלו יותר אתגרים בהתנהלות התושבים. זאת בתיאום ובעבודה משותפת עם מנהלי הקהילה בחמ"לים.

עבודתם כללה:

- איתור מלונות להתערבות: הקמת שולחן עגול המורכב מהרשות הקולטת, הרשות השולחת והארגונים הפועלים במלונות לצורך בחירת המלונות.
- מיפוי גורמים הפועלים עם התושבים בכל מלון.
- הסדרת שיתופי פעולה בין הגורמים השונים ותכלול המשימות של כל ארגון, לרבות משרדי ממשלה.
- יצירת מנגנון תקשורת בין דיירי המלון לפי קהילות או מאפיינים רלוונטיים אחרים.
- איתור פעילים מתוך התושבים.
- ייזום מנגנוני שיתוף של הדיירים בנוגע להשפעה על חייהם במלון, תיאום ציפיות, עבודה לפי משימות וזיהוי בעיות ואתגרים משותפים, כמו כוחות ויזמות.
- עבודה ישירה עם תושבים בלובי של המלון בהקמה וליווי ועדות, קיום אירועים ופיתוח מנהיגות.
- תיווך למענים קיימים ברשות או מארגונים אחרים, והמצאת מענים לפי הצורך.
- פעולות גישור וקירוב במידת הצורך.
- גיוס משאבים ועבודה עם פילנתרופיה.
- עבודה עם מנהלי הקהילה ובעלי תפקידים במלון: מיפוי התושבים הנמצאים, השגת מרחבי פעולה פיזיים, פתרון בעיות במשותף, חיזוק צוות המלון והכרה בשחיקה ובקושי שלו.

## הפורום לביטחון קהילתי

תקופת הפינוי הממושכת יצרה בקרב התושבים המפונים מציאות רגשית וחברתית מורכבת. לצד גילוי החוסן האישי והקהילתי וחיזוקו, השהייה במלונות לוותה בתחושות של חוסר יציבות, אובדן עוגן וסביבה מוכרת ובטוחה, היעדר תחושת שייכות, חוסר אמון במערכת הציבורית, פגיעה בעצמאות ובפרטיות האישית והמשפחתית.

בעלי התפקידים זיהו כי גורמים אלו הובילו לעלייה בהתנהגויות סיכוניות ופוגעניות, כמו שימוש בחומרים ממכרים, הימורים, התנהגויות אובדניות, פגיעה במוגנות מינית, התדרדרות במערכות יחסים משפחתיות ואליומות בתוך המשפחה ובקרב כלל קבוצות הגיל. משיחה עם גורמי הביטחון הובן כי יש אחוז גבוה של מקרים שאינם מטופלים.

## הקמת פורום לביטחון קהילתי

בהובלת הגורם האמון על תחום הביטחון הקהילתי בעיר בשגרה ובהשתתפות כלל הגורמים הרלוונטיים: הרשות, נציג השיטור בקריית שמונה אשר מכיר את האוכלוסייה בשגרה, מנהל מערך בינוי קהילה האמון על כל רכזי הקהילה הפזורים בכל המלונות, מנהל השירות הפסיכולוגי החינוכי כנציג אגף החינוך, נציג אגף הרווחה, נציגת משאבים חוסן, מנהלת מחלקת ילדים ונוער, מנהלת הפוך על הפוך ומנהלת הקואליציה לחיזוק החוסן הקהילתי.

## מיפוי השחקנים הרלוונטיים

מעבר לגורמים הפועלים בעיר, יש גורמים חיצוניים העוסקים בנושא כדוגמת עמותות הנותנות מענים הן לפעולות מנע והן לטיפול במקרים ספציפיים.

## מנגנוני פעולה בשני ערוצים עיקריים

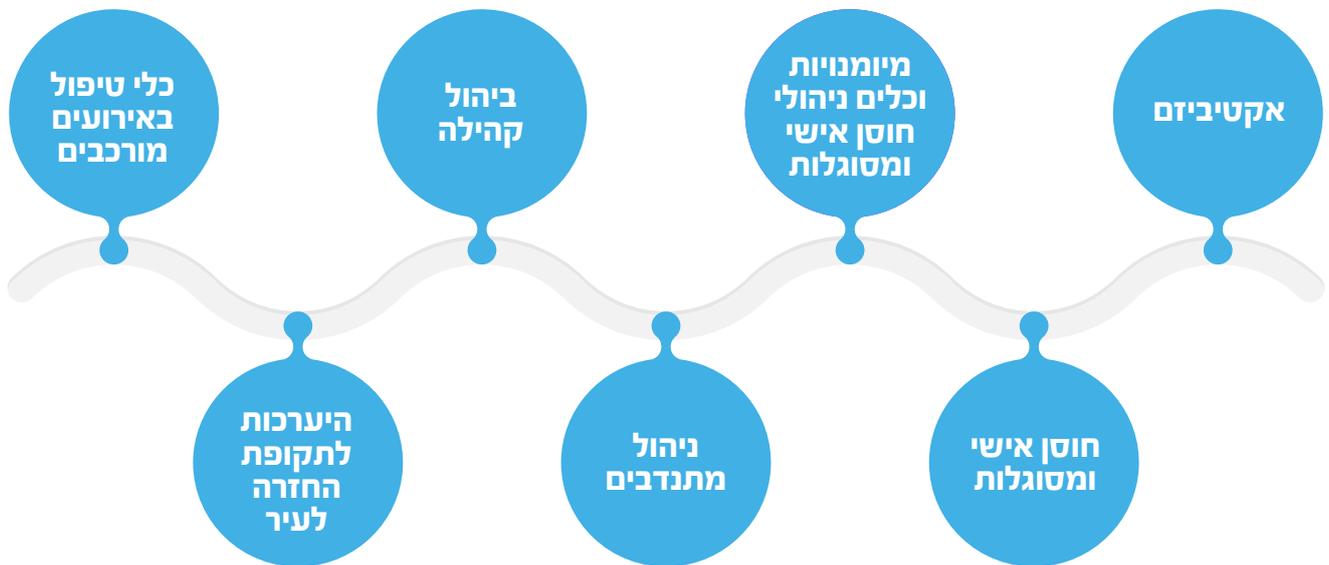
- חינוך ומתן כלים למניעה - סדנאות בקרב הורים, נוער וילדים, החל מגיל גן ובאופן מותאם.
- זיהוי תופעות ואירועים מסכנים והעברתם לטיפול המתאים - מינוי תושבים פעילים בהתנדבות לשגרירי ביטחון קהילתי במלונות, רתימת בעלי תפקידים במלון לנושא, הכשרת הצוותים החינוכיים והקהילתיים על ידי אנשי מקצוע דוגמת עו"ס לחוק הנוער, עמותות העוסקות באלימות במשפחה ומוגנות מינית ועוד.
- באמצעות מנגנונים אלה הופחתו תופעות מסכנות. לצד זה, חוזק החוסן האישי של התושבים שהפכו לשגרירים שאכפת להם מכלל תושבי עירם השוהים במחיצתם במלון.

## תהליכי למידה והכשרה לבעלי תפקידים במערך הפינוי

בבנק המטרות שהציבה קואליציית הארגונים המלווה את מודל הפינוי, קיבלו ההכשרה והתמיכה בצוותי העובדים חשיבות מרכזית. מתוך הבנה כי לעבודה עם תושבים ועבודה קהילתית, במיוחד במצבי משבר, יש צורך בהכשרה לרכישת מיומנויות ולמתן כלים, בוצעה תוכנית הכשרה ארצית מקיפה. במהלך חודשי הפינוי כ־100 עובדי חמ"לים, 6 מנהלי מחוזות, 30 עובדי מטה בכיר ו־40 מנהלי קהילה ורכזי קהילה עברו תוכניות הכשרה.

## מטרות תהליכי הלמידה

- החלפת ידע
- גיבוש ועבודת צוות
- הנעה לפעולה
- פיתוח עובדים, תמיכה, הוקרה ומניעת שחיקה
- גיבוש תפיסת תפקיד
- מקצועיות ומקצוענות בתחום הקהילה
- למידה מעמיתים בנוגע להצלחות והיועצויות
- השפעה והתאמה של מדיניות המודל



טקס סיום קורס רכזי קהילה

דוגמאות להכשרות:



**הכשרה לתפקיד רכז הקהילה**

ההכשרה נבנתה עבור תושבים שגויסו להיות רכזי קהילה ללא רקע קודם, והתקיימה בכל חמ"ל בנפרד עבור צוות הקהילה האזורי. בהכשרה נלמדו מרכיבי התפקיד, כלים ומיומנויות נדרשות, דוגמת הובלת פרויקט חברתי, רתימת פעילים, יצירת שיתופי פעולה, התמודדות עם קונפליקטים, כלים גישוריים, ניהול זמן, עבודת צוות ומדדים קהילתיים. מדובר בהכשרה מעשית בסדנאות שכללה 40 שעות הכשרה על ידי עו"ס קהילתי, כולל יישום פרויקט קהילתי עם תושבים כפרוייקט הגמר של הקורס.



רכזי הקהילה עברו הכשרות עם כניסתם לתפקיד ולאורך כל תקופת הפינוי





### הכשרה ארצית חודשית לבעלי תפקידים בקהילה

בהכשרה זו בעלי התפקידים בקהילה מכל הארץ נחשפו, למדו ויישמו כלים ומיומנויות לעבודה עם תושבים, כמו: קהילה וקהילתיות, שיח אפקטיבי עם תושבים במצבי דחק, הקשבה ושאלת שאלות, אקטיביזם, משמעות, ניהול מתנדבים ועוד. בהכשרות אלה התקיימו גם מפגשי חשיבה ולמידה אקטיבית ופרונטלית מעמיתים.

"עברנו השתלמויות, כל אחת יום שלם, בתנאים מדהימים, למשל בנושא של ניהול משא ומתן במצבי לחץ. היה מדהים, ואנחנו משתמשים בזה מול התושבים. אתן לך דוגמה, פניתי למישהי, וביקשתי ממנה, בואי, אני ממליץ שתיהי נציגת המלון. אמרה לא רוצה. השתמשתי בכלים שקיבלתי. לא להגיד דברים, צריך פה להיות מאוד מקצועי. "איזה תנאים", אני שואל אותה, "אני יכול לקיים אותם עבורך כדי שתגידי כן". היא אמרה "לא לא מתאים לי". זה לא הלך. אבל אז, על פי הרצף שהיה לנו, לא לשאול למה לא? אתה אומר למה לא, אז הוא מפנה את האנרגיה ללמה לא. אדם אומר לא, אז אתה לא אומר למה. שאלתי "מה יעזור לך". אחרי ש"כאילו" התייאשתי. אז מילת קסם אתה אומר לה: "הלא שלך סופי?" אז היא אמרה "שמע... זה וזה". אז אמרתי, "שמעי, את תקבלי תמיכה של העירייה, של משרד הממשלה, תתפתחי, תרגישי משמעות." והיא אמרה כן, והיא עכשיו נהדרת, היא מקובלת, היא מפעילה את הוועדה, רכז טיולים, רכז תרומות, רכז של אנשים שזקוקים להגעה לקופות חולים, יש לה אנשים שאחראים על נושא סידורי התפילה. יש אנשים שהם אחראים על התרבות, במלון ובחוף. וזה חוסן, זה חוסן".



### הכשרה בנושא חוסן לעובדי החמ"לים

ההכשרה כללה **עבודה, מפגשים וסקה** בחוסן תעסוקתי בהובלת ארגון "בעצמי", העמקת מודעות עצמית ככלי להתמודדות במצבי חוסר ודאות, מיומנויות תעסוקתיות רכות להרחבת ארגז הכלים האישי בעבודה ובחיים, סגנונות תקשורת להתמודדות מול קונפליקטים והתנהלות כלכלית בשגרה ובמצבי חוסר וודאות.

**סדנאות למטה בכיר ומנהלי חמ"ל:** עסקו בניהול משברים בסביבה משתנה באמצעות לימוד עקרונות בסיס בגישה למשא ומתן במצבי דחק, התמודדות עם התנגדויות, ניהול תקשורת יעילה וכלים לפתרונות מוסכמים ומציאותיים; ניהול כוח אדם, מהרשות או מחוצה לה, בתנאים לא יציבים ושינוי כוח אדם עקב מילואים, מעבר מקום מגורים או נידוד לתפקיד אחר.

**תוכנית מנטורינג למנהלי חמ"ל ומנהלי אזורים:** התוכנית צמחה מתוך צורך ללוות את המנהלים ולהיות עבורם בעת ההתמודדות עם סיטואציות חדשות, מורכבות ומאתגרות בהקשר של פינוי מתמשך. זאת תוך כניסה לתפקיד שלא עברו הכנה אליו, וכשהם מפונים בעצמם עם משפחותיהם. התוכנית נסמכה על ליווי פרטני למנהלים על ידי מנהלים בעלי ניסיון ניהולי בכיר, שסיפקו ידע, ליווי ותמיכה, ואפשרו שיפור מקצועי, פתרון דילמות, שיתוף בקבלת החלטות ותמיכה אישית, מתוך יחסי אמון, אמפתיה ודיסקרטיות.



פרק שישי

# היערכות לחזרה לעיר

# היערכות לחזרה לעיר

"השיבה הביתה זה לא זבנג וגמרנו, אלא יש תהליך. אנחנו מנסים להסביר למדינה שצריך היערכות של לפחות שלושה חודשים. צריך להכין את העיר, לתקן את התשתיות, להחזיר את העיר לאיך שהייתה קודם ואפילו יותר טוב. גם אירוע של חוסן ובריאות נפשית, חדרי טיפולים, מטפלים. דבר שלישי, צריך להיות אירוע חגיגי, ציוני וערכי של חזרה לעיר, על כל המשתמע מכך. דבר רביעי צריך מיגון, אם מחזירים תלמידים לעיר צריך יכולת שיהיו מוגנים כמו בשדרות אם יפול טיל. אני חושב שהשיבה הביתה הוא עניין מרכזי וצריך להיערך אליו בהתאם ואני מקווה שהמדינה תבין שצריך להכין את זה עכשיו".

(בעל תפקיד בעיר)

סוגית החזרה לעיר עמדה על הפרק כמעט מיום הפינוי. מתוך המטרה של הקואליציה לחזק את התקווה ואת החוסן ומתוך הרצון לחזור לעיר, נולד תכנון תהליך החזרה לעיר. התקווה לחזור לעיר הוחזקה כל העת על ידי הנהלת העיר, העובדים והתושבים, אך התפתחות המלחמה הרחיקה מהם את האפשרות זו. לא זאת בלבד, ככל שעבר הזמן חלק מתושבי העיר התקבעו במקומות הפינוי מבחינה תעסוקתית, חינוכית וחברתית, ואילו מצב העיר במקביל הלך והחמיר מבחינת היקף הנזקים הפיזיים בתשתיות ובבתי המגורים והיקף הנזקים הרגשיים בתחושת הביטחון.

עם זאת, נעשו צעדים אחדים להתארגנות לחזרה לעיר כמו סקר תושבים, תהליך שיתופי שנועד להתוות את ההתארגנות לחזרה ושיחות עם תושבים. מהלכים אלו הפיחו תקווה ואפשרו לעצב תהליך חזרה שבו תושבי העיר הם השחקנים המרכזיים. עקרון זה היה חשוב במיוחד והמשיך את רוח מודל הפינוי המושתת על חוסנה של הקהילה.

לצפייה בסרטון התהליך השיתופי <<

## עקרונות מנחים לתהליך החזרה לקריית שמונה

- עיבוי המבנה הארגוני בבעלי תפקידים ייעודיים, המותאמים לצרכים החדשים שנוצרו בעקבות הפינוי הממושך והחזרה לעיר.
- מודל העבודה בחירום מבוסס על מודל הקהילה הייחודי של קריית שמונה טרם המלחמה.
- פיתוח וביסוס מודל קהילתי ייחודי המותאם ליום השיבה תוך התאמת המערך הקהילתי.
- קיום מערך שותפויות סינרגטי פילנתרופיה-ממשלה-מגזר עסקי-קהילה.
- פיתוח תוכניות קהילתיות מבוססות צרכים וכוחות בשיתוף הקהילה, משלב האיתור עד לשלב הביצוע.
- מערך הקהילה הוא גורם שותף בכל התהליכים העירוניים.
- שילוב ושימור מקסימלי של כוח האדם שנקלט והוכשר בזמן המלחמה.
- פיתוח מנגנון לקיום ממשקי העבודה המוגדרים עם כלל אגפי הרשות ושימורם.
- קיום מערך הכשרה: למידה ושיתוף המבוססים על תהליכי החירום.

## זרקור על מהלך התכנון השיתופי במודל מיזוג ידע

כחצי שנה לאחר הפינוי, כאשר אין אופק לחזרה הביתה, התחיל תהליך שיתופי.

### מטרות התהליך:

- 1. 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.
- 2. בניית תהליכים אופרטיביים ליישום:** חשיבה יישומית על דרכים לחיזוק העיר ותושביה, תוך חיבור למהלכים נוספים שמתוכננים בעיר ובאזור.
- 3. יצירת מרחב לכלל השחקנים, בדגש על התושבים:** דיאלוג משותף בין כלל הגורמים הרלוונטיים להיערכות לחזרה, במיוחד תושבי העיר אשר להם זכות הראשונים והידע הרלוונטי בנוגע לעירם.
- 4. רתימת שותפים חדשים וקיימים ליישום המהלך:** בניית מהלך כולל המשלב חשיבה בין הגורמים הרלוונטיים לפיתוח העיר והאזור, מתוך הקשבה הדדית, קבלת אחריות ונכונות לפעולה משותפת.

### מתודת מיזוג הידע

מודל מיזוג ידע (MoK = Merging of Knowledge) מציע תהליך שיטתי, שיתופי וגמיש הנועד לסייע בפיתוח ידע, בקבלת החלטות ובמציאת פתרונות לסוגיות, והקווים המנחים שבו הם הקשבה שיטתית לסוגי ידע שונים, חיבור הוגן, אותנטי ומשלים ביניהם. המודל מתבסס על חיבור בין ידע מעשי, ידע מניסיון חיים וידע אקדמי.<sup>12</sup> בהתאם נאספו חמש קבוצות לתהליך הלמידה:

- תושבים פעילים שהשתתפו בהפעלת המערך
- תושבים שלא נשאו בתפקיד כלשהו
- עובדי רשות (שרובם תושבי העיר)
- שותפים מקצועיים לעיר ולאזור במגוון תחומים
- שותפים מהפילנתרופיה והממשלה

במהלך המפגשים נפגשו הקבוצות באופן מובנה, לחוד וביחד, כדי לגבש ידע בנושא החזרה לעיר ולמזג אותו יחדיו מתוך הקשבה הדדית ומציאת נקודות שוני ודמיון ביניהן. המפגשים אפשרו לקיים דיונים על משמעות הפינוי ועל התקוות והדאגות הכרוכות בחזרה לעיר, ומתוכם אתרו עשרה נושאים שבהם בחרו המשתתפים להתמקד.

12. שמר. א. ורייזר-אבנד, ת. (2024). תדריך מיזוג ידע. ג'וינט ישראל.

## הנושאים



1. החזרת הביטחון לתושבי העיר והאזור
2. צמיחה דמוגרפית
3. מערכת חינוך מגוונת וחדשנית
4. קידום מהלך תוכנית אסטרטגית (החלטת ממשלה) לשיקום וצמיחה של העיר
5. קידום שיתוף פעולה אזורי והפיכת קרית שמונה לבירת האזור
6. תעסוקה, עסקים, פיתוח כלכלי ותיירות
7. קהילתיות, בניית אמון, מנהיגות ומעורבות של תושבים
8. פיתוח תודעת משמעות משותפת ומיתוג העיר
9. שירותים חברתיים ומענים לצרכי קבוצות אוכלוסייה בעיר
10. תכנון מהלך החזרה בשיתוף תושבי העיר

סביב כל נושא התגבשה קבוצה מגוונת של משתתפים אשר למדה יחדיו את הנושא והגדירה תמונת עתיד המציגה את המטרות ודרכי הפעולה המומלצות לקראת החזרה לעיר.

## תמונת העתיד - תוצרי קבוצות הנושא

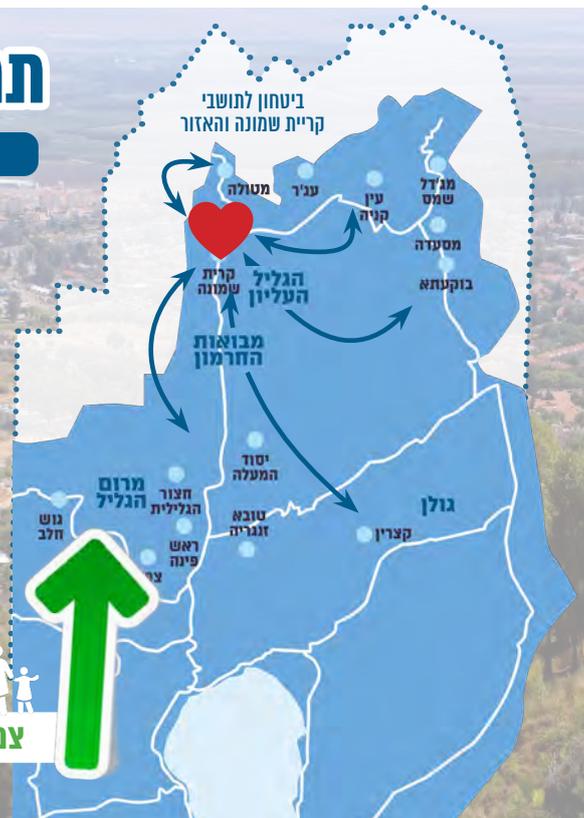
קרית שמונה עומדת בפני תקופה הסטורית אשר תכריע את עתידה. עליה להשתקם מהשפעות המלחמה, בהיבטים פיזיים, רשתיים, רגשיים חברתיים ואחרים. לצד זה, עליה למנף את תהליך החזרה ליישוב במטרה לבנות את קריית שמונה כפי שתושביה ואנשיה חולמים אותה. בתהליך העבודה גובשה תמונת העתיד של העיר:

## תמונת עתיד - קריית שמונה

שיקום - מינוף - פיתוח - צמיחה



עיצוב: סטודיו פנדה



## תפיסות מובילות

## ערכים מובילים

- קריית שמונה מעניקה שירותים איכותיים ומתקדמים לתושביה ולתושבי האזור.
  - קריית שמונה מובילה שיתופי פעולה אזוריים.
  - קריית שמונה משמרת את המסורת, מוקירה את ותיקה 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.
- שליחות וחלוציות.
  - עצמאות, הובלה ופרואקטיביות.
  - תחושת שייכות וגאווה.
  - מעורבות הציבור בהשפעה על חיי העיר.
  - שמירה על חיי התושבים ורווחתם.
  - חדשנות ומצינות.

בסיום התהליך הופק מסמך מטעם ועוצב תהליך ליווי לחלק מהצוותים. בחודש נובמבר 2024 מונתה פרויקטורית מטעם הרשות להובלת צוותי העבודה הרלוונטים לתהליך החזרה ליישוב. בהמשך, הוקמו צוותי העבודה כאשר בראש כל צוות עומד בעל תפקיד רלוונטי מטעם הרשות, ולוקחים בו חלק תושבים, בעלי תפקידים מהרשות, שותפים ומומחי ידע אשר יחדיו קידמו את תהליך החזרה לעיר.





חוזרים הביתה, מרץ 2025



תושבים ומתנדבים מנקים ומכינים את המרחב הציבורי לקראת החזרה הביתה



קבוצת מתנדבים בעיר. סך הכל מערך המתנדבים ניהול פעילות של כ-14,000 מתנדבים

פרק שביעי

# המלצות

# המלצות

ההמלצות הבאות נאמרו על ידי מרואיינים או הוסקו במהלך הכתיבה והניתוח. תהליך הסקת המסקנות דורש הרחבה והעמקה בכל אחד מהתחומים שבהם נגע מערך הפינוי. אין ביכולתו של מסמך זה לספק מפרט המלצות מקצועי שלם, אלא להכווין להמלצות מרכזיות ולעורר המשך דיון. מקצת מההמלצות משקפות תהליכים שנעשו ומומלץ לחזור עליהם, ואחרות משקפות הבנות כיצד ראוי להיערך בעתיד.

## היערכות לחירום

- **הפקת לקחים למערך חירום ופינוי:** ביצוע תהליך למידה מעמיק האוסף תובנות, רעיונות ולקחים מההתנסות במלחמת חרבות ברזל ומיני פרויקטור לנושא בשגרה. בתהליך ישולבו תושבים, עובדים ושותפים לדרך, לרבות למידה של תושבי הדרום והצפון מרשויות אחרות וכתיבת תוכנית שלבית ומודולרית לפי תרחישים שונים.
- **השגת גיבוי רגולטיבי לתרחישי החירום:** גיבוי בהיבטים של זכויות, תמריצים, ביטוח לאומי, תקצוב תוכניות מותאמות (למשל תקצוב מתוגבר של החינוך הלא פורמלי) ועוד.
- **הכנת עובדי העירייה לתפקודם בעת חירום, לרבות מערך גיבוי:** חידוד נהלים על מחויבותם המיידית למערך הפינוי בצווי רתק, הסדרה מראש של תפקידים במודל הפינוי לעובדים והגברת תחושת שליחות מהיותם מודל אישי. הכנת תוכנית תגמול על עבודה מוגברת ותוכנית הכשרה מתמשכת שתכלול הכשרות על ניהול חירום ותמיכה נפשית. עם זאת מומלץ להכין גם גיבוי לעובדים, באמצעות עובדים חלופיים שיכולים להיכנס לתפקידים קריטיים.
- **הדרכות לתושבים:** בעת שגרה חשוב לקיים הכשרות לתושבים על אמצעי מיגון, כולל טכניקות להתמודדות עם מצבי חירום, כדי להגביר את המודעות וההכנה.
- **פיתוח מערכי מידע לעובדים:** שיפור מערך השליטה במידע הדינאמי בעת שגרה ואף יותר בעת חירום, הכולל מידע על כניסה ויציאה של תושבים, שוכרים, סטודנטים, בני מכינות וכו'.
- **פלטפורמת מידע יעילה לתושבים למידע בזמן חירום:** פיתוח אמצעים נגישים (כדוגמת אפליקציה) לאספקת מידע בזמן אמת על מצב החירום, כולל הנחיות לפינוי, מקלטים זמינים ודרכי תקשורת עם הרשויות. היערכות להעברת מידע גם למקרה של נפילת דרכי תקשורת.
- **חיזוק השילוב בין היערכות לחירום למהלכי בינוי קהילה:** חיזוק ממדי הקהילתיות, כגון שייכות, משמעותיות ומעורבות קהילתית, כדי ליצור מרחבים גאוגרפיים ופונקציונליים (א-גאוגרפיים) פוטנציאליים שיהוו עוגן להתמודדות עם מצבי חירום.
- **ניהול מעטפת השותפים:** בעת חירום, הראשונים לתמיכה היו אנשים וארגונים מהחברה האזרחית. חשוב להמשיך לראות בהם שותפים לדרך ולבנות את המשך השותפות עימם.
- **השמת מקלטים ואמצעי מיגון נוספים, הכנתם והנגשתם:** ניהול סדיר של מערך המקלטים בעת שגרה בדגש על הציוד הנדרש, כולל מזון, מים, אמצעי לינה, ציוד רפואי, אינטרנט וכו'. למידה והיערכות של אמצעי מיגון נוספים עקב שכלול אמצעי ההתקפה.
- **השתתפות אמצעי ביטחון בעיר ובסביבתה:** זאת על ידי נראות של מערך מיגון מתוחכם, מעורבות אזרחית בשמירה כמו כיתת כוננות, תדירות סיורים של אבטחה, התקנת מצלמות, נוכחות צבא בתקופות מתוחות ועוד.

- **הכנת תוכניות לתרחישי פינני וחירום שונים:** מערך התארגנות מתוך חשיבה רחבה, יצירתית וקהילתית, המבוססת על שיתוף התושבים, חלוקת אחריות ולקחי הפינני הנוכחי. זאת בתיאום עם גורמי הממשלה והצבא האמונים על כך.
- **מהלכים בנוי אמון בין תושבים למדינה:** מתוך הנחה כי חוסן התושבים, ההסכמה להמשיך לגור בחזית ולהיות ערוכים לחירום, יתחזקו גם מהשבת האמון בינם לבין המדינה, עולה צורך ביצירת מדיניות מיטיבה לתושבים ולאזור כולו ובתחושה שהם מיוצגים ונראים.
- **הסדרה ממשלתית מראש של עבודת המלונות:** הסדרה של המלונות הקולטים תושבים מול המדינה.

## מהלך הפינני

- **צמצום ביזור הפינני:** צמצום ככל האפשר מבחינת רשויות מארחות וכינוס תושבי העיר במלונות מוגדרים מראש.
- **תיאום הליך הקליטה עם רשויות חיצוניות:** תיאום שיתופי פעולה עם רשויות מארחות הכולל היכרות מוקדמת בין בעלי תפקידים, תרגולת משותפת ושמירת קשר.
- **גיבוש תוכנית חירום לאומית להתנהלות בעת פינני:** כמו תחנות דלק שפתוחות בעת חירום, הימנעות המלונות מלארץ תיירים בזמן אירוח מפונים, הסדרת גבולות פינני מבחינת ביזור רשויות ושילוב בין רשויות במלונות.
- **תיאום חלוקת תפקידים בעת הפינני:** חלוקה מוגדרת בין גורמים רלוונטיים כמו צבא, פיקוד העורף ומשרד התיירות, כדי להבטיח פינני מסודר ובטוח.
- **מודעות והתאמות לאוכלוסיות ייחודיות:** התאמות רלוונטיות בעת פינני אנשים עם מוגבלות, אנשים עם מחלות קשות, אזרחים ותיקים וילדים הזקוקים לתמיכה רגשית.
- **אפשרו בחירה לתושבים בין בתי מלון:** בחירה מתוך רשימות מעודכנות שינוהלו על ידי חברת תיירות שהוכשרה לנושא. חשוב להבין שיש שיעדיפו פינני עם קהילה ואחרים עם משפחה מורחבת. יש חשיבות לפינני בחיבורים אורגניים, וליד מעגלי פינני בעלי הון חברתי מהודק אפשר לשבץ גם משפחות מאותגרות יותר שילוו על ידן.
- **בחינת אפשרות לפינני ארוך טווח במבנים יבילים:** הגדרת שטחים בעלי תשתיות מקומיות בשביל למנוע מעברים, תוך ליווי בתוכניות עבודה של מערכי חירום לצורך תפעול שגרת חירום בכל תחומי החיים.

## ניהול הפינני

### 1. היבטים תפעוליים וארגוניים של המערך

- **הקמת פורום קהילתי:** כינון פורומים קהילתיים, שיכללו תושבים ונציגי עירייה, כדי לדון בהתאמת המודל, מענה לצרכים וניצול הזדמנויות בעת הפינני.
- **תושבים שנשארים בעיר:** הסדרת מערך לניהול חיי היום-יום בהיבטים של בריאות, חינוך, פנאי וכו' במידת האפשר בדומה לתושבים מפונים.
- **סנכרון בין ארגונים ושחקנים נוספים:** חשוב לתאם בין כל המעוניינים לסייע כיוון שללא הכוונה הם יוצרים כאוס ואי יעילות.
- **ניהול ושליטה בנתונים:** יכולת מעקב סינכרונית אחר תנועת התושבים, איתור צרכים ושימוש במענים.
- **ארגון מערך שקוף והוגן של התרומות.**

- **ערנות לבעיות משותפות הנוצרות בשל מאפייני ההשתלבות בעיר המארחת:** כמו פערים בין יוקר המחיה למשכורות, תשלומי חניה, תקני הוראה במערכות החינוך ועוד.

## 2. עבודה עם התושבים

- **מתן ודאות, חיזוק ואופטימיות:** ככל שאפשר לספק מידע באופן בהיר, ישיר ומהיר, ולעורר אופטימיות ומעשיות, חשוב לעשות כן.
- **חיזוק שייכות וזהות משותפת:** שמירה על חווית השייכות לעיר, תוך התמודדות עם מתחים ולבטים שעולים בהקשרי החזרה לעיר.
- **התארגנות מהירה לסייע במציאת תעסוקה:** תוך התחשבות בערך הנפשי לא פחות מהכלכלי שיש להיבט זה, ותוך מודעות לסיכון הטמון בפסיביות ובהיעדר תעסוקה מתמשכת.
- **חיזוק מערך הקשר עם המפונים בדיר עצמאי:** מומלץ להיות מכוונים לכך עוד מתחילת תקופת הפינוי, ולראות בהם חלק מהעיר. נדרש לכך מערך מידע עקבי והתאמת דרכי קשר המכבדות גם את מי שבוחר להתרחק בעת המלחמה. מתן מידע על זכויותיהם בהיבטים כמו שכירות, ביטוח לאומי ומס רכוש.
- **חיבורים עם קהילות מרשויות אחרות:** מניעת התבדלות ועידוד פעילויות משותפות כדי למזער השוואות ומתחים מיותרים ולאגן משאבים.
- **הפחתת שיפוטיות והכלה עמוקה של תגובות שונות של תושבים, בגבול האפשר:** הבנה עמוקה שתקופת הפינוי משפיעה באופנים שונים ויוצרת תגובות שעלולות לעורר ביקורת וכעס. חיזוק תושבים שמשדרים מצוקה בדרכים ישירות ועקיפות.
- **עידוד הנהגה ויוזמה של תושבים:** בכל הנוגע לפעילויות עבור עצמם ועבור סביבתם.
- **מנגנוני טיפול במצבים שליליים:** הגברת הביטחון הקהילתי על ידי טיפול בתופעות בעייתיות שנוצרות בפינוי כמו נשירה ושוטטות של בני נוער וסכסוכי תושבים.
- **הרחבת תקני העובדות הסוציאליות במקומות הפינוי:** בשביל לספק מענים בדרכים פרטניות, קבוצתיות וקהילתיות לאתגרי הפינוי הרבים. בהמשך, העברת מידע חיוני באופן שיטתי למערכת הרווחה בקריית שמונה.

## 3. תמיכה בצוות העובדים

- **תוכנית הכשרה ולמידה מתמשכת:** ארגון מערך הכשרה התומך בפעילים ועובדי עירייה הנושאים בנטל ניהול הפינוי וההתמודדות עם תושבים בעת חירום, החלפת מידע בין בעלי תפקידים וסיוע הדדי בחשיבה על פתרונות.
- **תמיכה נפשית לעובדים:** ארגון תמיכה נפשית לעובדים באמצעות מרכז החוסן המקומי במהלך אירועים קשים ואחריהם, כולל גישה לייעוץ מקצועי, פעילויות הפגה ומתן הוקרה. הכרה במציאות המשותפת שהם חווים, בשעות העבודה הרבות, בלחצים שהם סופגים ובצרכים האישיים שלהם ושל משפחותיהם.
- **הכשרת סגני מנהלים ועובדים חלופיים:** עקב שחיקת מנהלים, גיוס למילואים וסיוע בנשיאה בנטל.
- **הסדרת תגמול לבעלי תפקידים:** תגמול כספי לכל העוסקים בתפקידי הפינוי, לרבות אפשרות של חלופה למילואים.
- **העמדת כלי עבודה יעילים לרשות בעלי תפקידים:** כמו מאגרי נתונים מעודכנים ונגישים, אמצעי תקשורת, שיתוף, פרסום ועוד.

אי אפשר להסתכל על עובדים בלי להסתכל על המשפחה שלהם, לצפות מהם להיות חזקים בלי שיהיה מסביבם את האנשים שיתנו להם את הכוחות האלו. והתפיסה הזו שבן אדם מגיע לעבודה, בטח בעיתות חירום, ויש לו משפחה בבית, יש לו הורים, ולצפות ממנו להתנתק מהאירוע ולהיות גדול וחזק. אלא להיפך, להבין שאולי הוא לא יכול, ושאוּלי צריך לשלוח אותו להיות רגע בבית לחזק את המשפחה, ואז לחזור. עצם הדיבור הזה והשיקוף, שאנחנו רואים את זה, את הצורך של המנהלים שיהיה להם את החוסן בפני עצמם, להיות שקופים וחזקים, כי מי שתומך בהם בדרך כלל זה המשפחה והחברים, ואם להם אין את הסביבה התומכת, זה לא יחזיק מים, זה מהר מאוד יתפורר."

## היערכות לחזרה לעיר

- **הרחבת תהליכי שיתוף בכתיבת תוכנית החזרה:** כך שיגיעו ישירות לתושבים ובעלי עניין רבים, במגוון אמצעי שיתוף ישירים ועקיפים.
- **תגבור מערך הפעילים והמתנדבים בעיר:** מערך אשר נחוץ בעת שיגרה וחירום.
- **שיקום קריית שמונה על רקע שיקום סביבתה:** שיקום העיר תוך השתתפות פעילה במערך החזרה האזורי.
- **שימור בעלי תפקידים שתורמו למודל הפינני:** איתור תושבים ועובדי עירייה שגילו יכולות תפקוד מרשימות, שימור הקשר עימם וחיזוקם לאורך זמן. בתהליך גם נשרו כוחות שהתפנו למקומות שונים ונעדרו ממערך הפינני וחשוב להחזיר אותם.
- **דרישת תוכנית ממשלתית מותאמת לצרכים הרבים:** נדרשת תוכנית ממשלתית מקיפה, בעלת חזון העונה לשלל האתגרים שעומדים בפני חזרת התושבים לעיר ולאזור. תוכנית שתאפשר מענקים, פיצויים, תקנים, תמריצים והחלטות על פיתוח מקומי ואזורי.
- **מינוף העבודה הקהילתית והמעורבות החברתית:** מתוך הבנה שהתושבים זקוקים לקהילת שייכות, לשירותים טובים ולסביבה בטוחה בכל המובנים.
- **היערכות קהילתית לקליטת המפונים:** יש להביא בחשבון שהחוזרים במצב נפשי, כלכלי וחברתי שונה, ולעיתים הם אף שבים אל בתים שניזוקו.
- **מרחבי טיפול שיפעלו מקומית ברובעים:** לשם חיזוק פעילות החוסן, כולל תשתיות קהילתיות וקבוצתיות טיפוליות, הכשרת יועצות בבתי ספר ובגנים ועוד.



