

תכנית עם מעוף

יעדים מרכזיים לארגון, נושאים חשובים בהם יש להתמקד, בעיות דחופות בהן צריך לטפל, שפה ארגונית חדשה ונוהלי עבודה חדשים עם מבט לעתיד - כל אלה מרכיבים את התר"ש, התכנית הרב-שנתית של שירות בתי הסוהר לעשור הבא ■ ייחודה של התכנית שהיא נולדה מתוך הארגון, לובנה ונבנתה על ידי צוותי עבודה פנימיים ומשקפת היטב את ראיית אנשיו

מאת דנה בהר

בטחוניים ואחרים ששב"ס נטל בהם חלק - כל אלה נלקחו בחשבון. שירות בתי הסוהר, נקבע, ימשיך למלא את משימות הייעוד שלו: החזקת אסירים במשמורת בטוחה ונאותה, וטיפול ושיקום האסיר. עם זאת, משימות היסוד יעודכנו והארגון שם מול עיניו גם משימה חדשה, בעלת חשיבות מן המעלה הראשונה: צמצום רמת הפשיעה בישראל. התכנית מתייחסת ברובה לארבע השנים הקרובות, עד שנת 2013, אך יש בה חלקים המתייחסים גם לשינויים שיהיו בארגון עד שנת 2025, רחוק מאד. "אני מאמין ששב"ס של שנת 2013, בתום התר"ש, לא יהיה אותו שב"ס", אמר השבוע רמ"ל תכנון. "יידרש מאתנו להוכיח את עצמנו ולהסביר כיצד נבצע את רוב ההחלטות, אך אני מאמין שזה כבר לא יהיה אותו ארגון. בעוד כמה שנים נדבר בשפה חדשה, במונחים שיתבע התר"ש, שיחלחלו בסופו של דבר לכל שכבות הארגון".



תג"ד מתי שולץ: "מדובר בתהליך שבו אתה לומד את הארגון מחדש"

לארגן את הארגון

תהליך העבודה על התר"ש היה מורכב ולא פשוט. "הפכנו אבן על אבן", אמר השבוע רמ"ל תכנון. "מדובר בתהליך שבו אתה לומד את הארגון מחדש", הוא מסביר. "אתה בוחן שוב את הנחות

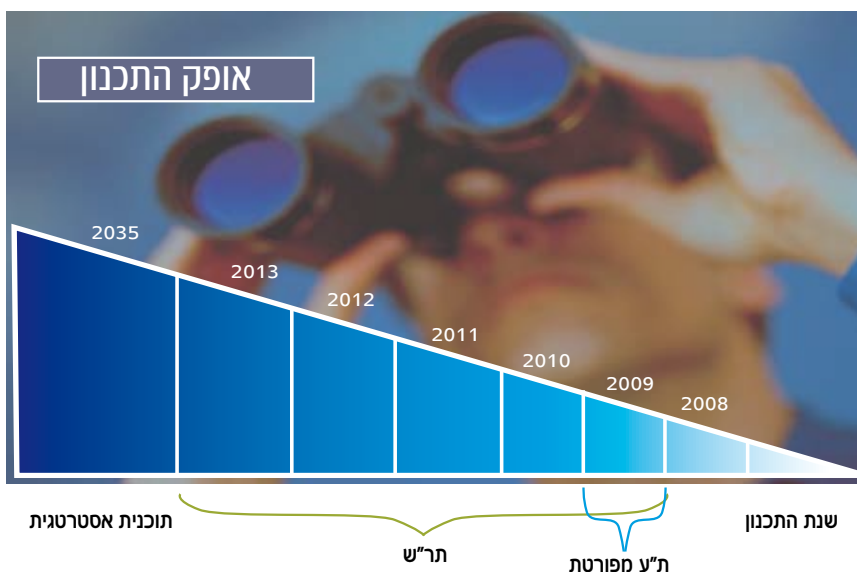
בנובמבר האחרון התייצב תג"ד מתי שולץ, ראש מינהל תכנון שב"ס ואחראי על ראשי הצוותים בתכנית 'מעוף', לפני השר לבטחון הפנים אבי דיכטר. מטרת הפגישה היתה להציג בפני השר את התכנית הרב-שנתית (תר"ש), הכוללת את המגמות המרכזיות של הארגון בשנים הקרובות. תהליך העבודה על התר"ש עורר בשב"ס תובנות רבות לגבי פעילויות עיקריות של הארגון, נושאים בהם הוא רוצה להתמקד, יעדים אסטרטגיים ושינויים שצריכים להיעשות. בנוסף יצרה התכנית שפה חדשה לארגון וקבעה נוהלי עבודה חדשים עם מבט לעתיד. המפגש עם השר היה בעצם הפעם הראשונה בה הוצגה התכנית הרב-שנתית לגורם חוץ.

בעת הצגת התכנית לשר אמר רמ"ל תכנון: "תכנית זו מראה איך אנו חושבים ששב"ס צריך להיראות, באילו נושאים צריך לטפל כדי שהוא ייראה עוד יותר טוב בעוד 10-15 שנים ואילו משאבים צריך לשם כך". בסיום הפגישה היה השר שבע-רצון וענה לאנשי שב"ס: "כל הכבוד. ככה בדיוק אני רוצה לראות את שב"ס, כפי שמתואר בתכנית"...

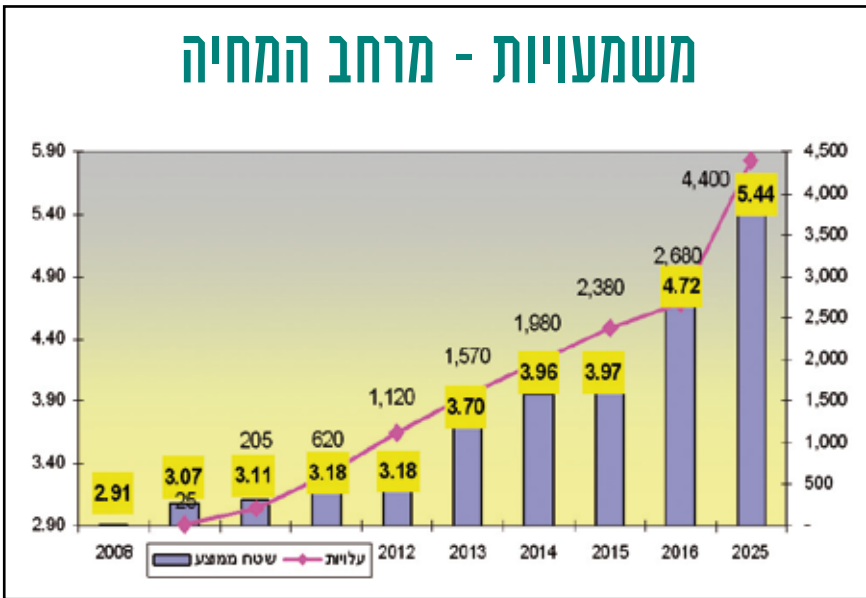
כעבור חודש הציג נציב שב"ס, רב גונדר בני קניאק, את התכנית בפני הממשלה.

יריית הפתיחה לתכנית 'מעוף' ניתנה לפני כשנתיים, עם כניסתו של הנציב לתפקידו. באחת הפגישות הראשונות שלו עם תג"ד שולץ, שאל אותו הנציב האם שב"ס 'מסתכל טיפה יותר רחוק משנת התכנון הבאה?' כשהבין מרמ"ל תכנון שעד היום לא נהגו כך בארגון, לא המתין ומיהר להרים את הכפפה. הנציב, אגב, הוא גם זה שהעניק לתכנית את שמה - 'מעוף' - המסמל ראיית הדברים מלמעלה, ממעוף הציפור, וחשיבה יצירתית ובעלת מעוף. הנציב הבין כי אופק תכנון רחב יאפשר את מימוש יעדיו של הארגון במונחי תוכן, זמן ותקציב. כל זאת, במקביל להתממשות החזון החדש: הפיכת שירות בתי הסוהר לארגון כליאה לאומי מהמובילים בעולם.

תהליכים חיצוניים ופנימיים שחלו בארגון בשנים האחרונות, מעבר מתקני כליאה ממשטרת ישראל ומצה"ל לידי שב"ס, שינויים כלכליים,



משמעויות - מרחב המחיה



היסוד שלך, את המושגים המוחלטים לכאורה, ואז מחליט להתעלם מהם. יש בכך סיכון אבל גם סיכוי. זה מה שנותן את האפשרות לראות את הדברים כמה שיותר רחוק, כמה שיותר גבוה, לראות יותר ואחרת."

בשלב ראשון הוחלט לאסוף קבוצת אנשים מהמובילים בארגון, מכל המגזרים: מנהלה, הנהלה, בתי סוהר, שטח, מטה, ביטחון, שיקום, רפואה וטיפול. אלה כונסו לשתי סדנאות בנות יומיים בבית מלון, כשהם מנותקים מסביבת העבודה היומיומית שלהם. "ערכנו ניתוח מקיף של הארגון", מספר רמ"ל תכנון, "כאשר המשתתפים, שהתחלקו לקבוצות עבודה, ליבנו את הנושאים החשובים והקריטיים להצלחתו. בסיכום הגענו לכתריסר נושאים ומתוכם לשמונה משמעותיים: מעטפת הביטחון (בהתאם לרמת האיומים), משאבי הכליאה ברמה הלאומית, צמצום הפשיעה (במתקני הכליאה ומחוצה להם), מיצוב השיקום כתחום ליבה בארגון, המשאב האנושי, תפיסת הניהול, תורת הארגון, מערך ההדרכה והטכנולוגיה. לאחר מחשבה הוחלט להתמקד בחמשת הנושאים הראשונים, 'גרעין התר'ש' כפי שמכנים אותם צוותי העבודה. הנושאים האחרים - מערך הדרכה ותורת הארגון - הועברו לטיפול במסגרת עבודת המטה.

ודאות, מתחים ומריבות על תקציבים. כשעורכים תכנית רב-שנתית אפשר לכלול תכנון שלא נכנס בשנה הנוכחית, במסגרת התכנית של השנה הבאה או זו שאחריה. מהלך כזה מעניק תחושה נינוחה ורגועה יותר והופך את הארגון למאורגן..."

מעטפת ביטחון

משך כמעט שנה עבדו חמישה צוותים על חמשת הנושאים המרכזיים שנבחרו. נעשתה הערכת מצב ונבחנו גורמים שונים בסביבה הפנימית והחיצונית בה פועל הארגון, תוך ניסיון למזער ככל האפשר את אלמנט אי הוודאות. אחת לשבועיים נפגשו הצוותים עם הנציב, שלקח חלק פעיל והיה מעורב בתהליך כולו. הצוותים ניתחו את המצב הקיים בכל נושא, קבעו יעדים, הסיקו מהו המצב הרצוי וציינו את הפערים בין הרצוי למצוי. מתוך הניתוח גיבשו ובחרו חלופות, שאמורות לגשר על הפערים בין המציאות בשטח למציאות הרצויה. כך נוצרה בסופו של דבר התכנית האסטרטגית, תכנית 'מעוף'. בנושא מעטפת הביטחון ציינו הצוותים שהאתגר הוא 'מניעה ומתן מענה לאירועים בתוך מתקני

"אחד הרעיונות המרכזיים בתר"ש", אומר רמ"ל תכנון, "הוא הניסיון ליצור תהליך המנתח את בעיות הארגון אך מנותק מעבודה אישית, של אדם אחד. התר"ש משפיע קדימה, גם על ההחלטות של אנשי הנהלה שיבאו אחריו, אך בו-זמנית הוא משקף את מה שהחברים הבכירים בארגון חושבים יחד. מדובר על 'נקודת המבט של הארגון' מתוך 'עיניו המרכזיות', כלומר צוותי עבודה, מומחים מתחומים שונים ולא אדם כזה או אחר. מעבר לכך, יש פה ניסיון להשיג ודאות לגבי תכניות. במצב הנתון היום, טרום התר"ש, אין לדעת מה יכלל בתכנון הרב-שנתי ומה לא. מצב כזה מביא ללחצים, אי

שב"ס ומחוצה להם'. הכוונה לאירועים המאיימים על ביטחון המדינה, בתי הסוהר, האסירים והסוהרים, כמו בריחה מליווי, תקיפת מתקנים, תקיפת אנשי סגל, הפרות סדר, בריחה ממשמורת, חטיפת בני ערובה ועוד. הפתרון של מעטפת ביטחון יצמצם למינימום את האיומים הקיימים ואת החשיפה להם.

בנוסף, הוחלט על דירוג בתי הסוהר לשתי רמות ביטחון (בינונית ומרבית) ועל שדרוג מתקני הכליאה ברמת ביטחון מזערית. כן הוחלט על שינוי המבנה הפיזי בו יוחזקו כלואים בבתי סוהר ביטחוניים (מעבר מאוהלים ל'כספות'), על יישום טכנולוגיות מתקדמות הנוגעות לניטור אסירים וביומטריה, ושינויים נוספים.

הגדרת סטנדרט כליאה לאומי

המשימה העיקרית שנקבעה בנושא 'ניהול משאבי הכליאה' היתה: הגדרת סטנדרט כליאה לאומי בהתאם לחזון הארגון ולמקובל בעולם המערבי. בין השאר דובר על פיתוח מקומות כליאה, הרחבת השימוש בחלופות מאסר, פיתוח כלים ושיטות חדשות לניהול יעיל ואופטימלי של משאבי הכליאה. כיום, ב-85% מהתאים בבתי הכלא בישראל שוהים יותר משני אסירים וב-22% מהם מגיע מספר המיטות בתא ל-13 ומעלה. בסך הכל, מבחינת מצב תשתיות ומבנים, קבעו אנשי התר"ש כי מחצית ממקומות הכליאה אינם מתאימים.

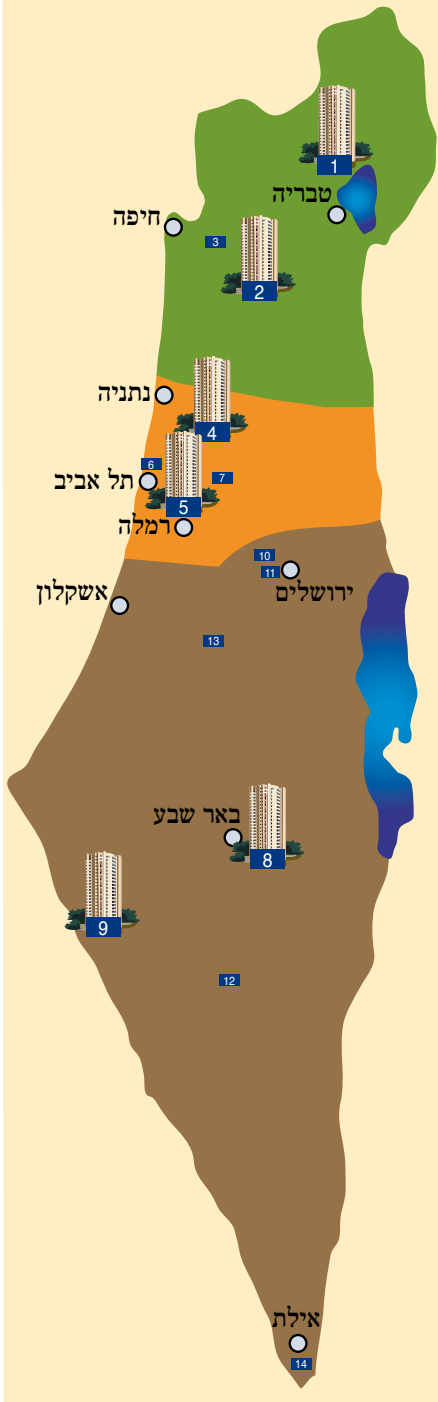
"שירות בתי הסוהר משתמש במבני משטרה בריטיים ישנים", אומר רמ"ל תכנון. "אילו תנאים אלה לאסיר שצריך לקום בבוקר לשיקום או להינוד או לעבודה במפעל, אחרי שבליילה הוא ישן עם עוד שמונה אנשים ומקבל מטר רבוע למחיה? אנחנו רוצים שתו-תקן שב"ס יאפשר מתן טיפול הולם לאסירים".

בין היתר, הוחלט על הגדרת סטנדרט כליאה משופר אך גם על הכנת תכנית בינוי אסטרטגית, מהיום ועד שנת 2025. סטנדרט הכליאה המוצע יעוגן בחקיקה ויכלול מרכיבים כגון 'תאים רטובים' עם אסלה, כיור ומקלחת, הגבלת מספר האסירים בכל תא לשניים ומרחב מחיה של שישה מטרים רבועים לפחות לכל אסיר. כבר בשנה הנוכחית, המליץ צוות העבודה של

שיטת ביצוע העבודה



פריסת מתקני שב"ס - 2025 - מצב רצוי



מחוז צפון:

1. מתחם צלמון
2. מתחם צפון (מגידו)
3. קישון - מעצר מקומי

מחוז מרכז:

4. מתחם השרון
5. מתחם איילון
6. ת"א (חדש)
7. בית מעצר פ"ת

מחוז דרום:

8. מתחם אשל
9. קציעות
10. עופר
11. ירושלים (חדש)
12. נפחא/רמון
13. לכיש - מעצר מקומי
14. בית מעצר אילת

בהתאם להחלטת הנציב, תקרום עור וגידים כבר בימים אלה. "כרגע מתבצע בשטח פרויקט שדרוג בתי כלא בנושא רמת ביטחון. תוך שלושה חודשים לא יהיו מתקנים ברמת ביטחון מזערית בארץ. זהו תהליך שסיימנו אותו תוך שבעה חודשים בלבד. במקביל, נעשה שינוי בכל הנוגע לתנאי המחיה של האסירים. במבנים שעוברים שיפוץ כבר פועלים לפי הסטנדרטים שקבענו בתר"ש. לדוגמה, היום אנחנו מחליפים את כלא 'אשמורת' בפרויקט בתוך מתחם השרון. שטח המחיה לאסיר במקום החדש יהיה פי שניים מזה שהיה ב'אשמורת'. במסגרת שיפוץ כלא 'כרמל', דואגים ששטח המחיה לאסיר יהיה כמעט פי שניים ממה שהיה. אנחנו שמים פחות מיטות בתאים, עושים ככל יכולתנו להתקרב לסטנדרטים שקבענו. בבניית בתי הסוהר החדשים הסטנדרט של 'מעוף' כבר ייחשב למינימום. ממנו נצא וממנו נתחיל. בפועל, כבר בסוף שנת 2009 נוכל להרגיש בשינוי."

שפה חדשה לארגון

מה השינוי הכי משמעותי שתביא התכנית הרב שנתית לארגון?
 "עצם קיומה של תכנית כזאת, הוא השינוי הגדול; העובדה שהארגון מסתכל רחוק קדימה ובוחן עצמו בעיניים של ארגונים גדולים". מעבר לכך, ישנה השפה החדשה שמקנה 'מעוף' לארגון כולו. "בפועל", הוא מסביר, "לא מדובר בעוד תכנית מגירה. זאת תכנית עבור הארגון, שנולדה מתוך הארגון ועל ידי אנשיו. היא לא 'נופלת' עלינו, לא הוכתבה לנו מלמעלה או מבחוץ. היועצים

התר"ש על ריווח של כ-600 מקומות כליאה. עד שנת 2016, נקבע כי 40% מסך כל מקומות הכליאה יעמדו ברף הכליאה החדש. "דווקא בנושא משאבי הכליאה הבינו הצוותים שאופק התכנון המקורי, עד שנת 2013, הוא קצר מדי", אומר שולץ. "לוקח ארבע-חמש שנים לבנות בית סוהר אחד, ועוד יותר אם מדובר בכמה בתי סוהר. לכן בתחום הזה התכנית גולשת מהטווח הקרוב, 2013, למועד מאוחר יותר."

סיכול ממוקד

משימה חברתית חדשה אותה לוקח על עצמו הארגון במסגרת התכנית הרב-שנתית, היא צמצום הפשיעה במתקנים ומחוצה להם. הדרך לצמצום הפשיעה, קבעו צוותי התר"ש בתום עבודת מחקר מאומצת, ראשיתה בנטרול מחוללי העבירות. הוחלט צמצום הפשיעה יתאפשר באמצעות שינויי חקיקה, אך גם על ידי טיפול בעבירות מוגדרות, 'סיכול ממוקד' בפי הצוותים. כך, למשל, שינוי חקיקה שיאפשר האזנת סתר לאסירים, יסייע באיסוף מודיעין. חקיקה חדשה תתיר ביקורים לאסירים מסוימים רק בתנאים של שיחות-ועידה בוודא. החקיקה העתידית תאסור התייחדות (גם לצורכי פריז) של סוהרי סמים, ראשי ארגוני פשע וכל דרגי הביניים של משפחות הפשע הכלואים באגפים שמורים. במסגרת ה'סיכול הממוקד' של עבירות מוגדרות, תיבנה תכנית מסודרת להרחבת מערך המודיעין במודיעין מבצעי, שיתמקד בסחר בסמים. פקודת הנציבות הקיימת בנושא סחר בסמים תעודכן ותיושם בכל הנוגע לסחר בתוך בתי הסוהר.

לא בלי קשר לצמצום הפשיעה אף בחנו הצוותים כיצד למצב את נושא התיקון כתחום ליבה בשב"ס, כדי להגביר את סיכויי האסיר להשתלב בחברה בעתיד ולהקטין בעקיפין את שיעור הרצדיביזם. "זהו הערך המוסף של הארגון ברמה החברתית-לאומית", אומר שולץ. "אנו מבקשים לחולל שינוי בהתנהגות האסיר במהלך ריצוי עונשו ולהחזיר אותו לחברה 'טיפה יותר טוב'. המטרה היא לעזור לאסיר, למשפחתו, אך גם לכלל החברה."

התכנית כולה, אומר שולץ, ישימה. היא אינה גרנדיוזית אלא ברת מימוש. היא גמישה, דינמית, מתאימה לאילוצים ולסביבה. המשאבים הכלכליים עבורה יילקחו בחלקם על ידי שינויים בסדר העדיפויות הפנימי של משאבי הארגון ובחלקם באמצעות סיוע מהאוצר או תוספת תקציבית. מדי שנה תיעשה הערכת-מצב ויתבצע תהליך תיקוף של התכנית על פי השינויים בשטח. "גם אם בשנה הבאה יקצו פתאום 50% מהתקציב", אומר שולץ, "עדיין נוכל להתאים את התכנית לנסיבות ולעשות בה שימוש".

מי שחשב שנצטרך לחכות שנים ארוכות עד יציאתה של תכנית 'מעוף' לדרך, טעה. למרות שלא בכל התחומים סיימו הצוותים את עבודתם, הוחלט בארגון להכין תכנית עבודה קונקרטית כחלק משנת העבודה הנוכחית, כבר במסגרת התר"ש. כך לא 'תבוזבוז' השנה הנוכחית ועבודת הצוותים,

החיצוניים רק עזרו לנו לסדר את המחשבות שלנו, אבל אנחנו הבאנו את הרעיונות, אנחנו אמרנו מה כואב לנו, מה מפריע ללקוחות שלנו, מה הבעיות ואיך צריך להתמודד איתן."

ומה החלום האישי שלך לגבי שב"ס?

"שלי? שנוכל לספק לארגון תשתית עבודה שתאפשר לנו להתרכז במשימה האמיתית שלנו: שיקום האסיר. כרגע, היא ממוקמת רק במקום השלישי, כי יש לנו בדרך שתי בעיות מרכזיות שצריך לטפל בהן: מעטפת הביטחון ומקומות הכליאה. אם תהיה תשתית טובה, נוכל להתרכז במשימה האמיתית. זו הנשמה האמיתית של כל הסיפור, זה גם החלום".