



מקומות أماكن Places

ניהול המרחב המוניציפלי

מקומות

ניהול המרחב המוניציפלי
לבכירי השלטון המקומי בישראל



מקומות אִמָּאן Places
ניהול המרחב המוניציפלי

משרד הפנים



ברוכים הבאים למפגש פיתוח מקצועי בנושא

תפקיד המבקר במעבר מחרום לשגרה ובהפקת לקחים

אפריל 2026

מטרות המפגש

- המשתתפים ייחשפו למודלים של למידה והפקת לקחים שנעשו ברשויות שונות סביב היבטים שונים
- המשתתפים יקבלו מודל להפקת לקחים
- המשתתפים יגדירו לעצמם מה מקומו של המבקר בהיערכות הרשות קדימה



לו"ז המפגש

פתיחה | 10:00-10:05

אורחים משתפים בתהליכי למידה והפקת לקחים | 10:05-10:30

מודל הפקת לקחים | 10:30-10:50

תפקיד המבקר בתהליכי למידה והפקת לקחים - דיון ממוקד | 10:50-11:00

שיתופים, סיכום והורדה לשולחן עבודה | 11:00-11:15



מקומות أماكن Places
ניהול המרחב המוניציפלי

משרד הפנים



אורחים מציגים



מה זה הפקת לקחים?

כלי נהולי ללמידה ושיפור ביצועים בעתיד



מתי משתמשים בהפקת לקחים?

אחרי אירוע מורכב ✓

כשיש כשל שחוזר על עצמו ולא משתפר ✓

כשיש עומס, חיכוך או חוסר שליטה ✓

כש "זה עבר בסדר" אבל ברור שהיה אפשר אחרת ✓



דוגמאות לארועים ולמצבים מתאימים

- אירועי חירום או תרגיל משמעותי
- יום העצמאות / אירועי תרבות גדולים
- פתיחת שנת לימודים
- עבודות תשתית נרחבות
- יישום מדיניות או החלטה ניהולית שלא עובדת בפועל
- תהליך עבודה שלא עובד (פניות תושבים, רכש, קליטת עובד, ממשקים)
- חיכוך מתמשך בין גורמים
- תהליך שעובד – אבל במחיר של עומס ושחיקה



מודל 5 השאלות להפקת לקחים (After Action Review)

1. מה המטרה? (מה רצינו להשיג? / מה היה היעד?)
2. מה היה? (מה קרה בפועל? מיקוד בעובדות ולא בפרשנות)
3. מה אמור היה להיות? (מהו הפער אל מול המצב הרצוי – איפה יש פערים בין הציפיה אל מול המציאות, ולמה?)
4. מה הלקח? (סיבות ומסקנות לפערים - איזה תובנה כללית עולה מהפער?)
5. מה הצעד הבא? (פעולות קונקרטיות לתיקון - מה צריך לעשות אחרת? מי אחראי? ועד מתי?)

איך עושים את זה נכון ?

- קובעים מפגש קצר 2-3 ימים לאחר האירוע / שלב משמעותי, שזוהי מטרתו המוצהרת (למידה והפקת לקחים)
- מזהים מסקנות החוזרות על עצמן
- מנסחים 3 לקחים יישומיים מרכזיים ומשמעותיים מבחינה מערכתית, ומתרגמים אותם ל- Action Items לתיקון (מי אחראי? ועד מתי?)
- קובעים נקודת מעקב לעוד חודש לצורך בקרה (Follow up)

דוגמה יישומית

יישום מודל 5 השאלות בנושא: תקשורת ועדכון תושבים

האירוע

תקשורת ועדכון תושבים במקרה של נפילה ופגיעה בתשתיות

מנגנון תקשורת ויצירת בהירות לתושבים במקרה של נפילה / פגיעה בתשתיות

1 המטרה

באירוע נפילת טיל נפגעה אספקת החשמל לשכונת "עין אור". המוקד העירוני הוצף בשיחות טלפון ולא הצליח לתת מענה יעיל באירועים

2 מה קרה

על פי הנוהל בעירייה מידע רלוונטי להיקף רחב של תושבים מופץ כהודעה לציבור ולא במענה פרטני אנושי. הסיבה לפער במקרה הזה נבעה כתוצאה ממחסור בהודעות "נצורות" בנושא פגיעה בתשתיות, שלא הוכנו מראש

3 הפער

המסקנה שהוסקה היתה שיש להכין סט של "הודעות נצורות" למקרה של פגיעה בתשתית

4 הלקח

באחריות מנהל מכלול מידע לציבור להכין סט "הודעות נצורות" למקרים של פגיעה בתשתיות, לאשרן אצל המנכ"ל ולוודא את הכנסתן למערכות החירום עד 1.1.2026

5 הצעד הבא Action Item

דוגמה יישומית

יישום מודל 5 השאלות בנושא: קליטת מפונים

האירוע

תהליך קליטת מפונים ברשות

<p>הערכות לקליטה מהירה וטובה של מפונים ומתן השירותים בהקדם האפשרי.</p>	<p>1 המטרה</p>
<p>כל מחלקה פנתה למפונים בנפרד. נוצר מצב שמתשאלים את המפונים מס פעמים אותן שאלות. לא הייתה היערכות למתן שירות ארוך טווח – שיבוץ ילדים בבתי ספר, טיפול בהסעות, חינוך מיוחד ועוד.</p>	<p>2 מה קרה</p>
<p>נוצרה חוויה של הטרדה במקום לייצר חוויה "קלה" למפונים, המחלקות לא נערכו לאספקת שירותים ארוכי טווח למפונים, כולל שירותים ייחודיים.</p>	<p>3 הפער</p>
<p>לא היה גורם מתכלל שירכז את הנתונים אל מול אגפי הרשות ונדרש למנות גורם מתכלל, לא היתה מערכת מידע לקליטת נתונים רלוונטים לכל המחלקות ולריכוזם כך שתתאפשר לכל מחלקה גישה לנתונים הרלוונטיים אליה וכיו', לא בוצע תאום ציפיות עם מנהלי אגפים סביב אספקת שירותים ארוכי טווח למפונים.</p>	<p>4 הלקח</p>
<p>להכין שאלון קליטה למפונים המתייחס לכל המידע רלוונטי לכל המחלקות – באחריות המנכ"ל עד יום... המנמ"ר יקים בתוך חודש מאגר מידע מתכלל תוך מתן הרשאות מתאימות לכל מחלקה. המנכ"ל יטפל בתוך 3 חודשים לכל היותר במינוי גורם מתכלל לקליטה בטווח המיידי והרחוק וכיוב'. מנהלי אגפי רווחה וחינוך יציגו תוכנית שילוב מפונים במערכי עד סוף השבוע.</p>	<p>5 הצעד הבא</p>

דגשים ליישום מודל הפקת לקחים

איך מתכוננים?

שלוש המלצות מעשיות לניהול פגישת הפקת לקחים

א הגדירו אירוע מוגדר



הפקת לקחים סביב תהליך / ארוע – משהו קונקרטי

ב הזמינו בעלי תפקיד רלוונטיים



מי שהיה שם, מי שקיבל החלטה, מי שבשטח (4-8 בעלי תפקיד)

ג תעדו



צרו מסמך משותף ותנו גישה אליו

מרחב בטוח

בלי האשמה, בלי משמעות להיררכיה, מתארים ולא מאשימים

קונקרטי

להגדיר תהליך / אירוע שסביבו מקיימים את הלמידה

אופרטיבי

מכוון לפעולת תיקון / שיפור, כולל מינוי אחראי ודד ליין

מה תפקידו של המבקר בתהליך ?

דיון קצר

עם מה אני יוצא/ת מהמפגש ? מחשבה / תובנה / החלטה

תודה

מקומות אִמָּאן Places
ניהול המרחב המוניציפלי
משרד הפנים



מקומות של למידה



מוזמנות.ים להצטרף לקבוצת הוואטסאפ שלנו – 'מקומות של למידה'

מרחב מקצועי וירטואלי המרכז ידע ניהולי עדכני, יישומי ורלוונטי, ומאפשר חשיפה רציפה לתכנים וכלים המותאמים לאתגרי הניהול ברשויות המקומיות ולעולם עבודה משתנה.